جـامعة عبد الحميـــد بن باديس – مســتغانــم
كليــة العلــوم الاقتصاديــة التجاريـــة وعلوم التسيـــير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل . م. د علوم اقتصادية

تخصـــص: مناجمنت مالي ومحاسبي

بعنوان :

ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي دراسة معيار 1300

من إعداد الطالب:

بـوخروبة الغالي

تحت إشراف :

د. دواح بلقاسم

د. بوشرف جيلالي مشرف مساعد

لجنة المناقشة

أ د. العيد محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	رئيساً
د . دواح بلقاسم	أستاذ محاضر – أ–	جامعة مستغانم	مقرراً
د.شاعة عبد القادر	أستاذ محاضر – أ–	جامعة مستغانم	مناقشاً
د.بوزيان العجال	أستاذ محاضر – أ–	جامعة مستغانم	مناقشاً
د. غريسي العربي	أستاذ محاضر – أ–	جامعة معسكر	مناقشاً
د. زياد امحمد	أستاذ محاضر – أ–	جامعة معسكر	مناقشاً

السنة الجامعية : 2019 – 2020

إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

وإلى كل أفراد عائلتي كل باسمه

وإلى كل أصدقائي

شكر وتقدير

لله الحمد والمنة على انجاز هذا العمل فهو أحق أن يشكر .

ثم شكر وتقدير إلى د. دواح بلقاسم و د. بوشرف الجيلالي على توجيهاتهما وإرشاداتهما لإعداد هذا العمل .

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها الدور في تقويم وتثمين هذا العمل .

ولا يفوتني ذكر عمال المؤسسة البنكية محل الدراسة ، خاصة المدققين منهم لما كان لهم من مساعدة على انجاز هذا العمل .

شكر وتقدير لكل هؤلاء ولكل من مد يد العون لي خاصة الأستاذ بشرقية .

وفي الأخير نحتسب هذا العمل لله ولا نزكي على الله عملا راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال ، وان ينفع به كل من يلتمس طريق العلم به

والله المستعان

جدول الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مشاكل نظرية الوكالة	52
02	نظام حوكمة المؤسسات	66
03	محددات حوكمة المؤسسات	68
04	ركائز حوكمة المؤسسات	70
05	مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	89
06	البنود الرئيسية لقانون Sarbanes –Oxley	99
07	مبادئ حوكمة الشركات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بإنجلترا	103
08	الفاعلون الداخليون وعلاقاتهم المتبادلة	117
09	الجهات الخارجية وعلاقاتها المتبادلة وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر	119
10	موضع التدقيق الداخلي وفقا للإدارة العليا أو (الهيكل التنظيمي)	167
11	هيكل التدقيق الداخلي المركزي	168
12	هيكل التدقيق الداخلي اللامركزي	168
13	هيكل تدقيق داخلي مختلط	169
14	تموضع التدقيق الداخلي داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة التدقيق	171
15	مساهمة المعايير الدولية للتدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة المؤسسات	196
16	إطار برنامج ضمان الجودة وتحسينها (معيار 1300)	199
17	المراقبة المستمرة في إطار التقييم الداخلي	202
18	التقييم الذاتي الدوري	205
19	أهمية إنشاء لجنة التدقيق بالنسبة لأطراف الحوكمة	228
20	أهم النقاط الأساسية المكونة لعملية التدقيق الخارجي	263
21	المجالات المشتركة بين المدقق الداخلي و المدقق الخارجي	269
22	إجراءات نظام المراقبة الداخلية	296
23	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	312
24	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي	317
25	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	323
26	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية	325
27	نتائج اختبار Jarque-bera	374

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستراتيجيات المختلفة والبيئات التي تتناسب معها	44
02	احدث التقارير حول حوكمة الشركات التي صدرت على المستوى الدولي	104
03	تطور طبيعة التدقيق الداخلي	131
04	أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي	140
05	أوجه الاختلاف بين التدقيق والمحاسبة	144
06	تطورات أهداف التدقيق الداخلي	157
07	المعايير الدولية للتدقيق الداخلي ومبادئ الحوكمة التي يدعمها	193
08	أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي	267
09	قائمة استقصاء المراقبة الداخلية عن الجهاز التنظيمي والنظام المحاسبي	291
10	خرائط التدفق (الانسياب)	293
11	توزيع الاستبيان على عينة من المؤسسات البنكية المدروسة	327
12	وضح معاملات الارتباط بين الدرجات لكل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الأول	331
13	يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات لكل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الثاني	332
14	يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات لكل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الثالث	333
15	يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات لكل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الرابع	334
16	معامل الثبات (الفاكرونباخ) لكل محور من محاور الاستبيان	335
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	336
18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن (العمر)	337
19	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	337
20	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	338
21	توزيع عينة الدراسة حسب تخصص الشهادة	339
22	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	339
23	توزيع درجات الموافقة لمقياس (Likert)	340
24	نتائج اختبار المحور الاول (مدى المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة)	341
25	نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة المحور الاول	344
26	نتائج اختبار المحور الثاني (مدى تطبيق برنامج تأكيد وتحسين الجودة)	347
27	نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة المحور الثاني	350
28	نتائج اختبار المحور الثالث دور لجنة التدقيق في تحقيق مبادئ الحوكمة	352
29	نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة المحور الثالث	356
30	نتائج اختبار المحور الرابع (آليات الحوكمة في تحقيق جودة التدقيق الداخلي)	360

31	نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة جزء دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر البنكية	364
32	نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة جزء دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة الداخلية	366
33	نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة جزء اعتماد المدقق الداخلي على اعمال المدقق الخارجي	368
34	نتائج تقدير النموذج	370
35	يوضح معنوية كل معلمة في النموذج	373

Tableau des abréviations , des sigles et des acronymes

AAA	American Accounting Association
BADR	Banque de l'agriculture et du développement rural
BDL	Banque De Développement Local
BEA	Banque extérieure d'Algérie
BIS	Bank For International Settlements
BNA	Banque Nationale d'Algérie
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations
GAAP	Generally Accepted Accounting Principales
GCGF	Global Corporate Governance Forum
IAS	International Accounting Standards
IFC	International Finance Corporation
IFACI	L'institut Français De l'audit Et Du Contrôle Interne
IPPF	International Professional Practices Framework
IIA	Institute of Internal Auditors
LSF	Loi de Sécurité Financière
NRE	loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OECCA	L’ordre des Experts Comptables et des Comptables Agréés
ONPLC	Organe National de Prévention et de Lutte Contre la Corruption
QAIP	Quality Assurance and Improvement Program
Spss	Statistical Package for the Social Sciences

مقدمة عامة

مقدمة عامة

لقد أدت الفضائح المالية في السنوات الأخيرة إلى إفلاس العديد من المؤسسات العالمية الكبرى ، بدءا من شركة انرون الأمريكية العملاقة في الطاقة سنة 2002 م ، و شركة آرثر أندرسون المختصة في المحاسبة والتدقيق سنة 2004 م ، ووصولا إلى توشيبا اليابانية في 2015 م ، وخلصت دراسة الجهات المعنية على المستوى الوطني و الدولي إلى الأسباب الرئيسية والتي كانت ترتبط بشكل كبير بالجوانب المحاسبية والتدقيقية.

حدث كل هذا نتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة ، في وقت قد تتعارض فيه مصالح الإدارة مع مصالح الملاك المختلفة ، مخلفة ورائها ما عرف "بتكلفة الوكالة " التي يتكبدها الملاك من جراء إطلاق يد الإدارة في تسيير شؤون المؤسسة بوصفها وكيلة عنهم ، وبما أن نظرية الوكالة تعتبر آلية حل النزاعات ، فكان لا بد من البحث عن وسيلة لتغيير هذه الوضعية واستعادة ثقة المستثمرين من خلال تطبيق حوكمة المؤسسات والتي ستمكن من إبراز سياساتها والاستراتيجيات المتبعة في عملية اتخاذ القرار.

ولنقص خبرة المساهمين وعدم توفر لديهم الوقت لتسيير مؤسساتهم بفعالية يلجئون الى انتخاب مجلس ادارة الذي يتكفل بتعيين مدير تنفيذي ذو كفاءة وخبرة في إدارة المؤسسات ، مما قد يؤدي الى قيام المديرون او اعضاء مجلس الادارة الى القيام بقرارات تضر بالمساهمين او يقدمون على الافراط في مستوى المخاطرة للحفاظ على مناصبهم اذا كانت مهددة ، ويسهل فعل ذلك في حالة غياب تدقيق داخلي مستقل وفعال بمعايير حديثة تحكمه في ظل المستجدات الاقتصادية .

قد برز مفهوم حوكمة الشركات والذي يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الادارة في المؤسسات وبين مديري الفروع التنفيذيين ولجان التدقيق وكذلك المساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسات. وعليه فقد حرصت عدد من المنظمات الدولية على تناول هذا المصطلح بالدراسة والتحليل وكانت من بينها مؤسسة التمويل الدولية التي عرفت الحوكمة على أنها " هي النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في أعمالها " ، كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها " مجموعة من الاليات التنظيمية التي لها كأثر تحديد السلطات والتأثير على قرارات المسيرين " .

انفصال الملكية عن الادارة أدى الى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين والى وقوع كثير من الشركات في أزمة مالية ، هذا ما أدى الى الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي ودوره في تطبيق حوكمة المؤسسات نظرا لدوره في مساعدة الادارة ومجلس الادارة ولجان التدقيق في القيام بمسؤولياتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات التفصيلية التي يحتاجون اليها . حيث يعد التدقيق الداخلي من آليات الرقابة ضمن اطار الحوكمة ، وتطورت وظيفته تطورا كبيرا وأدى ذلك التطور الى تغيير النظرة القديمة من مجرد آلية لكشف الأخطاء والانحرافات والحفاظ على الأصول ، الى اضافة قيمة للمنظمة وأداة فعالة في خدمة الادارة ، من خلال مساهمته في تصميم ، تقييم وتطوير نظام المراقبة الداخلية وكذلك في تقييم وإدارة المخاطر والحماية منها ، ودعم آليات الحوكمة ، حيث انه يعتبر مستشار لمجلس الادارة ، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

بطبيعة الحال لكي تكون وظيفة التدقيق الداخلي فعالة وتحقق الهدف المنشود من وجودها ، لا بد أن تكون ذات جودة عالية وذلك يتحقق بشكل أساسي بمطابقتها للمعايير الدولية للتدقيق الداخلي بما يكفل الفعالية والدقة وتحقيق الهدف المنشود من وجود أقسام التدقيق الداخلي.

أصبح التدقيق الداخلي اليوم يلعب دورا مهما في تحسين حوكمة المؤسسات خاصة بعد المتطلبات الجديدة لقانون ساربانيز أوكسلي من جويلية 2002، في الو.م. ا فيما يخص المراقبة الداخلية ، وهنا تظهر جودة التدقيق الداخلي ومساهمتها في الحوكمة الجيدة في المؤسسات. وعلى هذا النحو ينبغي لجودة التدقيق الداخلي أن تلعب دورا أساسيا في عملية إعداد وإصدار تقرير عن المراقبة الداخلية وهذا ما تأكده المعايير الدولية للتدقيق الداخلي : من خلال معايير الصفات ومعايير الأداء وبالخصوص معيار 1300 للتدقيق الداخلي الذي ينص على تأكيد وتحسين الجودة من قبل مسؤول التدقيق الداخلي.

وبعد كل هذه التصرفات يمكن اعتبار شركات المساهمة الارض والبنية التي تستقبل الحوكمة بأوسع مدى ممكن والاستفادة من نتائجها ، إذ ان أهم أهداف الحوكمة حماية صغار المساهمين و أصحاب المصلحة ، و تعظيم قيمة حملة الاسهم و الذي لا يتحقق إلا بتعظيم قيمة المؤسسة الذي يمكن الوصول اليه من خلال منح التدقيق الداخلي الصلاحيات التي تسمح له بأخذ دوره في وضع استراتيجيات المؤسسة مع الادارة و كذلك مراقبة تنفيذها ، و تقويم نظم المراقبة الداخلية و ادارة المخاطر بما يتماشى مع المعايير الصادرة عن معهد المدققين الداخليين .

الجزائر وعلى غرار البلدان الأخرى ، عرفت في السنوات الأخيرة الانتشار الواسع لظاهرة الفساد والاحتيال ،دفع السلطات التشريعية إلى سن قوانين جديدة متعلقة بالتدقيق الداخلي لتعزيز آليات التدقيق والرقابة الداخلية ، بهدف قيادة المؤسسات لمزيد من الشفافية وخاصة فيما يتعلق بالمعلومة المالية ، ومساعدتها على خلق قيمة مضافة.

وبناء على ما سبق نطرح الاشكالية التالية :

الاشكالية :

ما هي الاليات التي تساهم بها ممارسات التدقيق الداخلي وبرنامج ضمان وتحسين الجودة في تحسين مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي ؟

ويتفرع هذا السؤال الرئيسي الى الأسئلة الآتية :

الاسئلة الفرعية :

- ما مدى دور الحوكمة في تحقيق الافصاح والشفافية في المؤسسة البنكية ؟
- كيف يساهم برنامج تحسين وضمان جودة التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسة البنكية ؟

- ما مدى تأثير لجنة التدقيق على ادارة التدقيق الداخلي في تحقيق الحوكمة في المؤسسة البنكية ؟
- ما هي الطرق التي تساهم بها اليات التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة المؤسسات ؟

– الفرضيات :

- **الفرضية الاولى** : تطبق المؤسسة البنكية مبادئ الحوكمة بالشكل الذي يسهم في ارساء مبادئ العدل والعدالة .
- **الفرضية الثانية** : تعمل المؤسسة البنكية على ضمان التقييم الدوري و المستمر لنشاط التدقيق الداخلي للحفاظ على مستوى عال للأداء.
- **الفرضية الثالثة** : تتعاون لجنة التدقيق مع المدقق الداخلي ،المدقق الخارجي ومجلس الادارة لإضفاء الثقة على المعلومة المحاسبية بما يضمن جودتها .
- **الفرضية الرابعة** : يتولى المدقق الداخلي عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية و ادارة المخاطر لضمان التحقيق الامثل للحوكمة في البنوك.

– أهمية الدراسة :

- التعرف على جودة التدقيق الداخلي من خلال دراسة المعايير الدولية للتدقيق الداخلي وأثارها على حوكمة المؤسسات ؛
- توضيح العلاقة بين التدقيق الداخلي والحوكمة من خلال الدور الحديث المنوط بالتدقيق الداخلي والمتمثل في اضافة قيمة للمؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال تحسين اجراءات ادارة المخاطر والمراقبة الداخلية ؛
- يمثل التدقيق الحل الأمثل للفساد المالي وللحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتعزيز الافصاح والشفافية في المؤسسة ؛
- التعرف على الحوكمة من خلال مفهومها ومبادئها والمكانة التي حظيت بها في الآونة الأخيرة خاصة حالة الجزائر التي يعتبر مفهوم جديد أضيف الى قاموسها الاقتصادي ؛
- أهمية الموضوع وحداثته حيث ازداد الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات خاصة في أعقاب الانهيارات المالية العالمية حيث أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة لحسن أداء المؤسسات وللحد من الفساد المالي ؛
- نظرا لأهمية جودة التدقيق الداخلي كآلية رقابية في اطار حوكمة المؤسسات وأداة لتحسينها .

- **أهداف الدراسة :**

- توضيح الاطار العام للحوكمة والتعرف على مبادئها والياتها ودعائمها.
- ابراز مفهوم التدقيق الداخلي والتطورات التي طرأت عليه ؛
- القاء الضوء على مفهوم جودة التدقيق الداخلي والمفاهيم المتعلقة بها ؛
- ابراز العلاقة التكاملية والتعاونية للتدقيق الداخلي مع مجلس الادارة ولجنة التدقيق في اطار الحوكمة ؛
- تحديد الجوانب المساعدة على تحسين ممارسات التدقيق الداخلي ؛
- قياس أثار جودة التدقيق الداخلي على الحوكمة في المؤسسة البنكية ؛
- التعرف على مختلف ادوار التدقيق الداخلي التي تسمح بتحديد فعالية نظام المراقبة الداخلية ودورها في ادارة المخاطر ، وعلاقتها التعاونية مع اطراف حوكمة المؤسسات ؛
- التعرف على اراء اهل الاختصاص من مدققين داخليين ، مراقبين داخليين وخلية ادارة المخاطر ، وكذا المكلفين بالدراسات والمكلفين بالزبائن ، فيما يخص دور ممارسات التدقيق الداخلي الجيدة في تفعيل مبادئ الحوكمة .

- **اسباب اختيار الموضوع :**

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال التخصص من جهة ، ومن جهة اخرى هو موضوع محل استكمال لي شخصيا لمذكرة ماستر التي كانت حول دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر البنكية ؛
- انتشار ظاهرة الفساد وخطورة مخلفاتها كانهيار اكبر الشركات العالمية بسبب القصور في تطبيق التدقيق الداخلي وعدم الاهتمام بالحوكمة ؛
- الدور الايجابي الذي يلعبه التدقيق الداخلي كآلية لتحقيق حوكمة المؤسسات ؛
- احد المواضيع الراهنة على المستويين المحلي والعالمي ، خصوصا في ظل المرحلة الذي يمر بها الاقتصاد العالمي بشكل عام والوطني بشكل خاص .

- **نطاق الدراسة**

- النطاق المكاني : عينة من البنوك التجارية الجزائرية .
- سيتم اختيار عينة من (المديرين ورؤساء اقسام المحاسبة ومديري التدقيق الداخلي والعاملين في اقسام المحاسبة ، التدقيق الداخلي ومصلحة المراقبة الداخلية والمسيرين في المؤسسة البنكية) ، كونهم تتوفر لديهم المعرفة بأعمال التدقيق وجودته وكذلك الحوكمة في اطارها النظري والتطبيقي.
- النطاق الزماني : من اكتوبر 2018 حتى مارس 2019 .

– منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الاستنباطي في الجزء النظري ، واستخلاص النتائج لتعميمها ،والمنهج الاستقرائي في الجزء التطبيقي.

– تقديم الخطة :

عالجنا هذا الموضوع من جراء جانب نظري وجانب تطبيقي.

فتضمن الجانب النظري ثلاثة فصول :

- في الفصل الأول تطرقنا الى الاطار المفاهيمي والتطبيقي للحوكمة ، ويتناول الباحث في المبحث الاول المؤسسة كأحد العناصر الاساسية في تنمية اي اقتصاد كان ، من خلال التطرق الى الاطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية باعتبارها الاطار المكاني للدراسة ، ثم تحليل انواعها من حيث الشكل ، الطبيعة ، النوع و المعيار ، ثم الى بيئتها ومحيطها وتأثيرهما، وفي الاخير مفهوم الإستراتيجية وأهميتها في بناء وتحسين الميزة التنافسية ، اما في المبحث الثاني قمنا بتحليل ودراسة مفهوم حوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها بالإضافة الى اهميتها والمبادئ الاساسية لها من وجهة نظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ،لجنة بازل والمنظمات الأخرى ، بالإضافة الى الاطراف المستفيدة والأطراف المطبقة لمبادئ حوكمة الشركات ، وتطرقت الدراسة الى المحددات التي تتعلق بحوكمة المؤسسات ، والتجارب الدولية المتعلقة بها والتركيز على حالة الجزائر .
- أما الفصل الثاني تم تخصيصه للإطار العام للتدقيق الداخلي وتوجهاته الحديثة وفق المعايير الدولية ، من خلال التحدث عن التطور التاريخي لمفهوم التدقيق في المبحث الاول ، ثم التدقيق الداخلي ، المفهوم والممارسة في المبحث الثاني من خلال عرض مفاهيم حول التدقيق الداخلي ، الاهمية ، وممارسات المهنة من خلال معايير التدقيق الداخلي وذكر بالخصوص معيار ضمان وتأكيد الجودة (معيار 1300) .
- بينما تطرقنا في الفصل الثالث الى آليات التدقيق الداخلي لتحقيق حوكمة المؤسسات ، من خلال دراسة مختلف الادوار الذي يقوم بها التدقيق الداخلي ، ومن خلاله حاولنا تبيين اهم المجالات التي يساهم بها في تطبيق حوكمة المؤسسات ، من خلال تقييم نظام المراقبة الداخلية وكذا دورها في ادارة المخاطر وعلاقتها التعاونية مع اطراف الحوكمة .
- أما في الفصل التطبيقي سيتم دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية ، تتمثل في كل من (بنك التنمية المحلية ، البنك الجزائري الخارجي ، البنك الوطني الجزائري ، البنك الزراعي والتنمية الريفية) ،حيث تم التطرق الى عموميات حول المؤسسات البنكية عينة الدراسة ، حيث يعتبر هذا الفصل كمحاولة منا لدراسة وتحليل اراء اهل الاختصاص من مدققين داخليين ، مراقبين داخليين ، مصلحة ادارة المخاطر والمكلفين بالدراسات والزبائن ، من خلال اعداد استبيان وجه الى عينة الدراسة ، وهذا لتحليل العوامل المحددة لعمل التدقيق الداخلي بالإضافة الى المجالات التي يساهم بها في تطبيق حوكمة المؤسسات ، وكذا سبل تفعيلها في المؤسسة البنكية ، ومن خلاله استطعنا الاجابة على فرضيات الدراسة .

- اما الخاتمة ضمت اهم النتائج ومقترحات لحلول التي توصلت اليها الدراسة .

دراسات سابقة

سوف نعرض اهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء من ناحية جزئية او كلية .

دراسات باللغة العربية

1 -دراسة (العاني والعزاوي 2009) بعنوان : التدقيق الداخلي في ظل اطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة.

هدفت هذه الدراسة الى بيان مدى تطور التدقيق الداخلي نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات وبيان دور ذلك التطور في خلق قيمة اضافية للشركة ، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها : يقوم التدقيق الداخلي بإضافة قيمة للشركة من خلال الوظائف التي يقوم بأدائها في اطار حوكمة الشركات ، وظهرت أهميته في معظم الشركات في استقلالها وارتباطها بمجلس الادارة الذي يقوم بدوره باختيار العاملين في قسم التدقيق الداخلي ، وان هناك قصور في دور التدقيق الداخلي اذ لا يتم اشراكه في إعداد هيكل تعويضات مجلس الادارة والمدير المفوض ، وكذلك يتم منحه دورا محدودا في اعداد هيكل تعويضات الادارة التنفيذية.[1]

2 -دراسة (عيسى، 2008) بعنوان : "العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات" – مع دراسة تطبيقية .[2]

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على العوامل المحددة لجودة وظيفة التدقيق الداخلي، بالإضافة الى اختبار تأثير العوامل على جودة وظيفة التدقيق الداخلي ، والتحقق عمليا مما اذا كان لجودة وظيفة التدقيق الداخلي دور ايجابي في تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها : زيادة أهلية المدققين الداخليين ، وزيادة مستوى الخبرة المهنية ، وزيادة مستوى التدريب والتأهيل يؤدي الى زيادة جودة وظيفة التدقيق الداخلي . كما ان استقلال المدققين الداخليين يؤدي الى زيادة جودة وظيفة التدقيق الداخلي. ووجود خطة ملائمة للتدقيق الداخلي، مع بدل العناية اللازمة ، ودعم الادارة العليا لوظيفة التدقيق الداخلي بالموارد اللازمة ، وفحص الجودة يؤدي الى تحسين جودة وظيفة التدقيق الداخلي.

[1] د. صفاء أحمد العاني ،محمد عبدالله العزاوي ، التدقيق الداخلي في ظل اطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة ،جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد، العراق ، 2009.

[2] د. سمير كامل محمد عيسى ، " العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات – مع دراسة تطبيقية " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ،العدد رقم 1 المجلد رقم 45 ، جامعة الإسكندرية ، مصر، 2008 .

3 -دراسة (إنعام محسن حسن زويلف و محمد عبد الله حامد العبدلي ، 2012)، " أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية في جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية" – مع دراسة احصائية – [1]

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق دعائم حوكمة المؤسسات في جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق دعائم حوكمة المؤسسات (الإفصاح والشفافية ، والمساءلة ، والمسؤولية ، والعدالة ، والاستقلالية ، والقوانين والأنظمة) مجتمعة ومنفردة في جودة التدقيق الداخلي في هذه الشركات. وفي ضوء النتائج تقدمت الدراسة بعدة توصيات منها التأكيد على أهمية استمرار الشركات الصناعية الكويتية بالالتزام بتطبيق دعائم الحوكمة لتأثيرها الواضح في جودة التدقيق الداخلي ، والعمل على تطوير كفاءة المدقق المهنية من خلال عقد البرامج التدريبية لمواكبة آخر المستجدات في مجال عمله.

4 -دراسة (صفاء أحمد العاني و محمد عبدالله العزاوي) بعنوان " التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات و دوره في زيادة قيمة الشركة" .

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على مدى تأثير التدقيق الداخلي في قيمة الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية و ذلك من خلال اختيار أحد مؤشرات أو آليات تطبيق حوكمة الشركات و التي تمثلت بالتدقيق الداخلي. و قد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها التأثير الواضح للتدقيق الداخلي في قيمة الشركة و دفعها نحو الزيادة ، و كذلك التقدم الحاصل في التدقيق الداخلي ووظائف و لكن بالرغم من هذا التطور لم يصل الى المستوى الذي يلبي في متطلبات حوكمة الشركات ، أما أهم التوصيات التي تم التوصل إليها فهي ضرورة تطوير التدقيق الداخلي و تفعيل وظائفه من منظور حوكمة الشركات و في تقويم و تحسين عمليات الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر و حوكمة الشركات.[2]

5 -دراسة (فاتن حنّا كيرزان ، 2013) بعنوان : "مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في البنوك السورية العامة والخاصة " – (دراسة مقارنة)–[3]

هدف البحث الى التعرّف على مدى مساهمة التدقيق الداخليّ في تطبيق الحوكمة في البنوك السوريّة العامّة والخاصة وبيان ما إذا كانت هناك فروقات حول المساهمة في التطبيق بين بنوك القطاع الخاص والقطاع العام. وخلصت الدراسة الى أن هناك مساهمة للتدقيق الداخليّ في تطبيق الحوكمة في البنوك السوريّة العامّة والخاصة. ولكنها بصورة أكبر في بنوك القطاع الخاص ، وأنه لا يوجد إشراف كامل لإدارة التدقيق الداخلي على فعالية ممارسة الحوكمة ولا يضمن التدقيق

[1] إنعام محسن حسن زويلف و محمد عبد الله حامد العبدلي، " أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية في جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية" – مع دراسة احصائية – جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الاردن ، 2012

[2] صفاء أحمد العاني و محمد عبدالله العزاوي ، " التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات و دوره في زيادة قيمة الشركة " ، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق . بدون سنة .

[3] فاتن حنّا كيرزان ، "مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة " – (دراسة مقارنة)، مجلة المنارة ، *جامعة دمشق ،سوريا* ، 2013.

الداخلي حماية كاملة لحقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية للمساهمين المسيطرين في البنوك العامة، وانما إشراف وحماية بدرجة متوسطة.

6 -*دراسة* (م.بـان توفيــق نجــم ، 2013) بعنوان " الدور التكاملي للتدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي (دراسة استطلاعية في عينة من البنوك والشركات العراقية).[1]

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهمية دور التدقيق الداخلي لكونه الأساس الذي ترتكز عليها حوكمة المؤسسات في ظل الفصل بين الملكية والإدارة ، ويساعد في فحص النشاطات لنظام الرقابة الداخلية وتقييمها وتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة للمساعدة في تحقيق الضبط والحماية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب .ومن أهم ما توصل اليه البحث هو ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالشركات العراقية لمسايرة الممارسات والأنظمة العالمية لحوكمة المؤسسات عن ضرورة قيام هيئات الإشراف والرقابة على الشركات والتكيف معها، فضلا والمؤسسات المالية بإجراء تقييم دوري لمدى الالتزام بمبادئ الحوكمة وتطبيقها بصورة فاعلة وفقاً لإرشادات مستمدة من وقائع التقييم الفعلي.

الدراسات باللغة الأجنبية :

7 -دراسة زياني عبد الحق (2014) بعنوان " دور التدقيق الداخلي في تحسين حوكمة المؤسسات الجزائرية"

" Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise algérienne ".[2]

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين حوكمة المؤسسات الجزائرية و هذا من خلال تقييمه لنظام الرقابة الداخلية و قدرته على تسيير المخاطر و التحكم بها و الحد من عدم تماثل المعلومات و كذا ضمان حماية حقوق أصحاب المصالح. وكانت من أهم النتائج المتوصل اليها : تظهر النتائج أن التدقيق الداخلي يعتبر واحدا من العناصر الرئيسية لتنفيذ الحوكمة في الشركات الجزائرية ، تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية بمستوى الاستقلال يمكن أن يساعد التدقيق الداخلي لتحقيق الأهداف ، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي لها تأثير في مجال تحسين حوكمة الشركات مما يدل على أهمية دراسة وتقييم المعايير وذلك لاستمرارية تعزيز مبادئ الحوكمة ، هناك فرق بين الاستجابات من القطاع العام والخاص فيما يتعلق بمساهمة التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر ، هناك عدد من الشركات التي تم رسم تأخير من جانبها فيما يتعلق بإنشاء وظيفة التدقيق الداخلي ، إدارة المخاطر تعتبر من الأركان المهمة في الحوكمة في البنوك عن طريق طمأنة المساهمين وأصحاب المصالح بالمخاطر المتعلقة بالاستثمار ،

[1] م.بـان توفيــق نجــم ،" الدور التكاملي للتدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي (دراسة استطلاعية في عينة من البنوك والشركات العراقية)، مجلة الاقتصادي الخليجي العدد 24 ، مركز دراسات البصرة والخليج العربي، جامعة البصرة ، العراق ، 2013.

[2] M. Ziani Abdelhak,2014, « **Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, cas entreprise algériennes** , thèse de doctorat en science économiques, Université de Tlemcen.

لجنة التدقيق وخاصة المتواجدة في البنوك تشارك بصفة رئيسية في ضمان حسن سير العمليات التي تقوم بها الادارة والمدقق الداخلي وجودة المعلومة المالية.

8 - دراسة Latorre et Dick (2004) بعنوان" تعزيز دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات".

." Strengthening Internal Audit's Role in Corporate Governance".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيف يمكن للتدقيق الداخلي أن يساهم بفعالية في المؤسسات من خلال تقييم وتحسين فعاليّة إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة ، وتوصّلت الدراسة إلى أنّه يوجد علاقة مترابطة بين حوكمة الشركات وإجراءات التدقيق الداخليّ ، ويجب على المدقق الداخلي أن يقدّر ويحدد توصيات ملائمة لتحسين عمليات الحوكمة من خلال السعي وراء الأهداف التالية:

- تشجيع القيم والأخلاق الملائمة في المؤسسة.
- التأكد من فعالية أداء الإدارة ومسؤوليّاتها في المؤسسة.
- التنسيق بشكل فعّال بين الأنشطة ، وتفعيل إيصال المعلومات بين مجلس الإدارة والمدقق الداخلي والخارجي والإدارة التنفيذيّة.[1]

9 -دراسة Douglas F (2003): بعنوان " تسيير وظيفة التدقيق الداخلي ".

" Managing the Internal Audit Function "

اهتمت هذه الدراسة بمختلف العوامل المتعلقة بإدارة وظيفة التدقيق الداخلي ، وقد توصلت الدراسة الى انه يجب على مسؤول التدقيق الداخلي ان يحافظ على ضمان الجودة وبرامج التحسين التي تغطي كافة جوانب انشطة التدقيق الداخلي واستمرارية المراقبة لضمان فعاليتها ، ويمكن مراقبة هذا البرنامج من خلال طريقتين : الاولى يجب ان يساعد البرنامج وظيفة التدقيق الداخلي في زيادة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة ، والثانية يجب ان تعمل برامج الجودة في مساعدة وظيفة المدقق الداخلي على الالتزام بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي .[2]

[1] Latorre, J. and Dick, A., Strengthening Internal Audit's Role in Corporate Governance, Price Water House Coopers International Limited, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2004.

[2] DOUGLAS . F Prawit , Managing The Internal Audit Function , Chapter 6 , The institute Of Internal Auditors Foundation , 2003 , P 01.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والتطبيقي للحوكمة

مقدمة :

تعتبر المؤسسة من العناصر الاساسية في تنمية اي اقتصاد كان ، فبنيتها الاجتماعية ، الاقتصادية والقانونية وتفاعلها مع المحيط الداخلي والخارجي ، بالإضافة للأحداث التي شهدها العالم من فضائح وازمات مست كبريات المؤسسات في العالم ، ادت الى اهتمام الحكومات والمنظمات الدولية والباحثين سواء كانوا اقتصاديين او اجتماعيين بهذه الخلية المؤثرة في حياة الانسان عامة والاقتصاد بصفة خاصة . فتطبيق الحوكمة في المؤسسة ما هو الا اسقاط لسبل تنميتها انطلاقا من ضمان مصالح واهداف المتعاملين فيها ومعها ، ضمن اطار اوسع على المجتمع او المحيط الكلي .

حظيت حوكمة المؤسسات باهتمام واسع في الفكر المحاسبي المعاصر في السنوات الاخيرة ، ذلك من خلال اهتمام وعناية السلطات الرقابية والمنظمات الدولية وايضا المؤسسات المالية، وظهرت العديد من الدراسات بهدف بيان اهميتها ومفهومها ، حيث اصبح من الموضوعات التي تستأثر اهتمام رجال الفكر والباحثين والمساهمين وغيرهم من اصحاب المصالح، حيث اقيمت لذلك العديد من الملتقيات الوطنية والدولة للإلمام بهذا المفهوم وارساء الاطار المرجعي له ، خاصة مع تصاعد حالات الفشل الذي شهدته العديد من المؤسسات المالية في الآونة الاخيرة، مما ادى الى زيادة الاهتمام بصياغة مفهوم حوكمة المؤسسات للخروج من هذه الازمات ، واستعادة الثقة لمستخدمي المعلومات المحاسبية في القوائم المالية المفصح عنها من قبل الشركات . وفي هذا الصدد قامت مجموعة من المنظمات الدولية واهمها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل بإصدار مجموعة من المبادئ بخصوص حوكمة الشركات لمساعدة الحكومات والمشركات في تقييم وتطوير الاطار القانوني والتشريعي والتنظيمي للحوكمة .

وتناولنا في هذا الفصل بتحليل ودراسة مفهوم حوكمة المؤسسات واسباب ظهورها بالإضافة الى اهميتها والمبادئ الاساسية لها من وجهة نظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل والمنظمات الاخرى، بالإضافة الى الاطراف المستفيدة والاطراف المطبقة لمبادئ حوكمة الشركات ، وتطرقت الدراسة الى المحددات التي تتعلق بحوكمة الشركات ، والتجارب الدولية في مجال حوكمة الشركات ، وذلك من خلال اربعة مباحث على النحو التالي :

المبحث الاول : المؤسسة الاقتصادية ودورها في الاقتصاد

المبحث الثاني : النظريات المساهمة في ظهور مفهوم الحوكمة ؛

المبحث الثالث : جهود المنظمات الدولية لوضع مبادئ لحوكمة المؤسسات ؛

المبحث الرابع : تجارب بعض الدول في مجال الحوكمة .

المبحث الاول : المؤسسة الاقتصادية ودورها في الاقتصاد

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف توجهاتهم باعتبارها الخلية الاساسية التي يبنى عليها الاقتصاد الوطني لذلك يجدر بنا التطرق الى المؤسسة الاقتصادية .

المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية

ان كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة للكلمة : ENTREPRISE كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين : FIRM و UNDERTAKING. [1]

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من اكثر المفاهيم تباينا واختلافا في الادبيات الاقتصادية وهذا لاختلاف الانظمة ومدى فعاليتها في كل بلد لاسيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما اذا كانت الدولة تنتمي الى مجموعة الدول المتطورة ام المتخلفة ، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون .

اولا : مفهوم المؤسسة

هناك عدة تعاريف نذكر منها :

- يعرفها مكتب العمل الدولي المؤسسة الاقتصادية على أنها: " كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة " [2]؛
- " تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"[3] ؛
- " هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته" [4] " ؛
- " اندماج عدة عوامل بهدف انتاج او تبادل السلع والخدمات مع الاعوان الاقتصاديين الاخرين، وهذا في اطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الانتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) واخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الاولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة ؛

---

[1] عمر صخري ، **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط5 ، بن عكنون ، الجزائر ، 2007 ، ص 24

[2] عمر صخري ، " **اقتصاد المؤسسة** " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، 1993، ص24.

[3] رحمون هلال ، " **المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية** " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2005، ص13.

[4] محمد أكرم العدلوني ،" **العمل المؤسسي**" ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص14

- " هي نموذج انتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج اسعار مختلف عوامل الانتاج المقدمة من طرف اعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلع او خدمات في السوق من اجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الاسعار " [1] ؛
- " تنظيم انتاجي معين، الهدف منه هو ايجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الايراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الانتاج" ؛
- " المؤسسة تنظيم اقتصادي مستقل يتكون من وسائل مادية وبشرية تمزج فيما بينها من اجل انتاج سلع وخدمات موجهة للبيع ". ؛
- " المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الاهداف التي اوجدت المؤسسة من اجلها " [2] ؛.

ووفقا ل Coriat و Weinstein: المؤسسة هي الخلية الاساسية للحياة الاقتصادية او لخلق الثروة ، كما أنها منظمة تنتج ، تحول أو تبيع سلع أو خدمات لتلبية احتياجات الشركات أو المجتمعات أو الأفراد الآخرين " .[3]

المؤسسة هي مركز القرار الاقتصادي المستقل (كيان) ،ذات موارد بشرية مادية ومالية التي تمكنها من إنتاج سلع وخدمات الموجهة للبيع .[4]

واختلف التعريف عند معظم الخبراء نذكر على سبيل المثال ، عند Shumpter عرف المؤسسة على انها مركز للإبداع ومراكز للإنتاج ، وعند Perroux فهي تقوم بتركيب السلطات .

ونشير الى ان مصطلح المؤسسة هو مصطلح اقتصادي بينما مصطلح الشركة هو المصطلح القانوني الذي يعني بالأشكال القانونية الممكنة لممارسة وتأطير نشاط اقتصادي معين يتجسد بعقد شركة . [5]

[1] ناصر دادي عدون ، " **اقتصاد المؤسسة** " ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 1998 ، ص10.

[2] عمر صخري ، " **اقتصاد المؤسسة** " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4، الجزائر، 2006 ، ص ص 25- 31.

[3] Hamid BETTAHAR , Management des Organisations , el dar el othmania , Alger , 2014 , p 45 .

[4] Gilles BRESSY , Christien KONKUYT , Economie d'entreprise , 5 e édition , Edition DALLOZ, Paris , 2000 , p 02

[5] عبد الرزاق بن حبيب ، **اقتصاد وتسير المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000 ، ص 25

ثانيا : خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعريفات السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية :

1. المؤسسة وحدة اقتصادية : باعتبار الوظيفة الاساسية للمؤسسة تكمن في انتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق انطلاقا من عوامل الانتاج كالمادة الاولية ، المعدات ، المنتجات ..الخ؛
2. المؤسسة وحدة لتوزيع الدخل : ذلك من خلال قيامها بوظيفة اجتماعية تكمن في تشغيل العمال وسد بعض حاجياتها ، على سبيل المثال : ثبات العمل ، مستوى الاجر ..الخ ؛
3. المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية : تتمثل هذه القرارات في الاختيارات الاقتصادية بمعنى الاختيار في استعمال الوسائل المتوفرة للوصول للهدف بأكثر فعالية ؛[1]
4. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
5. القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
6. أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
7. التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى الى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج ، تحقيق رقم أعمال معين؛
8. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويمون ذلك اما عن طريق الاعتمادات، واما عن طريق الايرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛
9. لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف اما اذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها؛
10. يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ادا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت فعاليتها.[2]

[1] مرجع نفسه ، ص26.

[2] عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط5 ، مرجع سبق ذكره ، ص 25-26

ثالثا : وظائف المؤسسة الاقتصادية

تختلف وظائف المؤسسة باختلاف طبيعة النشاط التي تعمل فيه ، فلا خلاف في ان وظائف المؤسسة الصناعية تختلف عن وظائف المؤسسة الزراعية ، غير ان بعض الوظائف تكون مشتركة تقريبا لكل انواع المؤسسات (مثل الوظيفة المالية) ، بينما البعض الاخر من الوظائف قد يقتصر على انواع معينة من المؤسسات (مثل وظيفة الانتاج) .

الفرع الأول: وظيفة الموارد البشرية

تعرف ادارة الموارد البشرية على أنها : " الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها، تطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الادارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدتها الادارة المركزية في المؤسسة، كذلك تعمل الادارة على تعديلها من وقت لأخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.[1]

الفرع الثاني: الوظيفة المالية

تعرف على أنها : " تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الاموال (تدفقات نقدية داخلة، وتدفقات نقدية خارجة) اللازمة لتحقيق اهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد، حتى لا يتعرض المشروع الى عسر مالي سواء كان فني ام حقيقي".[2]

وتعرف على أنها " وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية".[3]

الفرع الثالث : وظيفة التسويق

تعرف وظيفة التسويق على أنها : " عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج للسلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل القادر على اشباع أهداف كل من الأفراد والمنظمات " .[4]

[1] محمد فالح صالح، " **ادارة الموارد البشرية**" ، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 20-21.

[2] عدنان تايه النعيمي ، " **الادارة المالية " النظرية والتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2008،ص17.

[3] عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جاي العامري، " **الادارة المالية**" ، دار وائل، ط2، الاسكندرية ، 2006، ص 14.

[4] محمد فريد الصحن ، " **التسويق** " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002- 2003، ص 27- 28 .

1 -**تعريف التسويق من وجهة نظر المنافع :**

بما أن هدف التسويق وغايته الأساسية هي إشباع حاجات المستهلكين وتلبية رغباتهم من خلال ما تنتجه الشركات من سلع وخدمات، فقد اتجه عدد من قادة الفكر التسويقي الى تعريف هذا النشاط من وجهة نظر المنافع التي ينشئها والتي ما هي الا تلك الصفات والخصائص التي تنشأ جراء أداء وظيفة معينة .

– الفرع الرابع : وظيفة الإنتاج والعمليات

تعرف وظيفة الانتاج على أنها " ذلك النشاط الذي يتولى عملية توحيد وتحويل الموارد المتاحة لنظام معين وفق أسلوب محدد من أجل إضافة أو خلق قيمة تتلائم مع السياسات التي تمارسها إدارة ذلك النظام " .[1]

الفرع الخامس : وظيفة ادارة الشراء

1 –تعريف وظيفة الشراء :

تعرف وظيفة الشراء على انها : " النشاط المسؤول عن توفير المواد الصحيحة، في المكان الصحيح والوقت الصحيح، وبالكمية المناسبة والسعر الصحيح " .[2]

الفرع السادس : وظيفة ادارة التخزين

1 – تعريف وظيفة التخزين :

تعرف وظيفة التخزين على انها : " عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها، وتوفيرها حسب الحاجة اليها، مع اقل استثمار ممكن وباقل كلفة ممكنة " .[3]

2 – وظائف ادارة التخزين : هناك وظائف متعددة ملقاة على عاتق وظيفة التخزين ، وفيما يلي اهم الوظائف التي يعهد بها عادة لوظيفة التخزين وهي كالاتي :[4]

أ. الاستلام : هو قبول الاحتياجات المشترات للمنظمة من مواد وقطع وتجهيزات وغيرها، بعد فحصها للتأكد من جودتها ومواصفتها من قبل قسم الفحص وادخالها الى المخازن؛

ب. الترميز : هو اسلوب لتمييز المواد، وذلك لأغراض التداول الداخلي. وعليه، يتم الانتقال من مرحلة الاسلوب اللغوي واستخدام الكلمات والجمل الى استخدام الحروف او الارقام او الرموز للدلالة على المواد المطلوبة وتحديد مكان تخزينها؛

---

[1] سامي الغريري، " **ادارة الانتاج والعمليات** " ، مكتبة زين الحقوقية والادبية ، لبنان ، 2013، ص51.

[2] هاشم حمدي رضا ، " **ادارة الانتاج والعمليات** " ، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2011، ص27.

[3] سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، " **ادارة المواد ، الشراء والتخزين**" ، دار المسيرة للنشؤ والتوزيع والطباعة، ط2 ، الاردن، 2009، ص 126

[4] مرجع نفسه ، ص 133- 135.

ت. صرف المخزون : تتلقى وظيفة ادارة التخزين باستمرار طلبات صرف مواد، قطع غيار. .الخ من الاقسام الانتاجية او الادارات الاخرى في المنظمة حيث تقوم بتجهيز محتوى هذه الطلبات، وارسالها للجهات الطالبة وتسليمها لها ؛

ث. التنبيه على النقص في المخزون : على وظيفة التخزين تنبيه وظيفة الشراء الى قرب نقص محتويات المخزون عن حده الكافي، للعمل على توفير الاحتياجات او المستلزمات في اقرب فرصة ممكنة ؛

ج. حماية المخزون : تتضمن مسؤولية وظيفة التخزين المحافظة على المواد والاصناف المخزنة بحالتها لحين طلبها، وهذا يعني تهيئة الظروف المناسبة للتخزين كالتهوية الجيدة، او منع الرطوبة او توفير حرارة معينة..الخ ، لأجل المحافظة على جودة المخزون وفق المواصفات المحددة اطول مدة ممكنة، وحمايتها من اخطار التلف وغيرها من المخاطر؛

ح. المحاسبة المخزنية : ويقصد بهذه المسؤولية مسك سجلات محاسبية، يسجل ويثبت فيها حركة المخزون (الوارد والمنصرف من المحتويات المخزنية)، وذلك بغرض توثيقها ومعرفة رصيد اي صنف مخزن وفي اي وقت، ويتم هذا الامر من خلال محاسبة المخازن؛

خ. الرقابة على المخزون : تشمل على عمليات كالاستلام والصرف، وتسجيل هذه العمليات على بطاقات وسجلات توضح رصيد المخزن في اي وقت مع تحديد القيمة. كما تتضمن هذه المسؤولية حفظ جميع المستندات والملفات المتعلقة بعمل وظيفة التخزين. وتشمل الرقابة على المخزون ايضا مسؤولية جرد المخازن ، التي بموجبها تكون وظيفة التخزين مسؤولة عن عملية جرد محتويات المخازن، والتأكد من كمياتها وحالاتها.

الفرع السابع : وظيفة ادارة الجودة الشاملة

تعتبر ادارة الجودة الشاملة مدخلا جديدا وفلسفة ادارية حديثة نشأت في الاساس كأسلوب عمل ووسيلة لتطوير اداء المنظمات الساعية الى تحقيق الاهداف والارتقاء في الاداء، وفي ظل المتغيرات الحديثة لم يعد تطوير الاداء ترفا بل اصبح مطلبا ملحا يفرضه ايقاع العصر المتغير ومتطلبات السوق فجاء التوجه الى ادارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها تلك المنظمات وسيلة فاعلة بهدف احداث تغيير جذري منظم في فلسفة و اسلوب العمل لتحقيق الاهداف المنشودة.[1]

1 - **تعريف ادارة الجودة الشاملة** : يعرف Philip Crosby سنة 1986 " ادارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا ، كما انها الاسلوب الامثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الامثل لأساليب التحكم التي تحول

[1] مرجع نفسه ، ص 119

دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها امرا ممكنا ".[1] وتعرف على انها : " شكل تعاوني لأداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل ".[2]

المطلب الثاني : أنواع المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية أنواعا أو أشكالا مختلفة تظهر فيها تبعا :

اولا : حسب الشكل القانوني؛

ثانيا : حسب معيار الحجم؛

ثالثا : حسب نوع النشاط الممارس؛

رابعا : حسب معيار الملكية؛

اولا : حسب الشكل القانوني

في هذا الاطار يتم التصنيف من الناحية القانونية وبالتالي يطلق على مصطلح المؤسسة مصطلحا اخر الا وهو الشركة ، من خلال مساهمة شخصان او اكثر بتوظيف اموالهم داخل الشركة مع تحمل الربح او الخسارة ، حيث تقسم الشركات حسب هذا المعيار الى :

الفرع الاول : شركات الاشخاص

لم يقم المشرع الجزائري بوضع تعريف لشركات الاشخاص الا انه حدد عدة انواع من شركات الاشخاص . وقد عرفت على انها :

" هي تلك الشركات التي تقوم بين شخصين او اكثر يحكمها القانون التجاري ، ترتكز في تكوينها على الاعتبار الشخصي وعلى اساس الثقة المتبادلة بين الشركاء ، كما يؤدي الى تعامل الغير مع الشركة على اساس الثقة بالشركاء ، بما يتمتعون به من مؤهلات شخصية او فنية او علمية او تجارية " .[3]

وسنتطرق الى مختلف الشركات المصنفة ضمن هذا النوع ، نذكر منها :

[1] احمد بن عيشاوي ، " **ادارة الجودة الشاملة TQM** " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2013، ص23.

[2] د . هاشم حمدي رضا ، ص121.

[3] مصطفى كمال طه ، **الشركات التجارية : الاحكام العامة في الشركات – شركات الاشخاص – شركات الاموال – انواع خاصة من الشركات** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 1998 ، ص 65.

1 –شركة التضامن :

يرجع اصل شركة التضامن الى القانون الروماني القديم ، مع انتشار التجارة في القرون الوسطى ، فيجتمع التجار ويدخلون في احدى الشركات في سبيل ممارسة التجارة ، وكانوا يسمونها بالشركة العادية او الشركة الحرة ، وجاء العالم SAVARY وسماها بشركة التضامن ، وتم الاخذ بهذه التسمية من طرف الفقيه POTIER.[1]

تناول المشرع الجزائري احكام شركة التضامن في المواد من 511 الى 563 من القانون التجاري الجزائري الا انه يقم بتعريفها كما فعلت بعض التشريعات الاخرى كالمشرع المصري في المادة 20 ، حيث عرفت شركة التضامن بانها : " الشركة التي يعقدها اثنان او اكثر بقصد الاتجار على وجه التضامن بينهم بعنوان مخصص يكون اسما لها " .[2]

أ. للشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة ، ولا يجوز لدائني الشركة مطالبة احد الشركاء بوفاء ديون الشركة الا بعد مرور خمسة عشر يوما من تاريخ انذار الشركة بعقد غير قضائي؛

ب. يتألف عنوان الشركة من اسماء جميع الشركاء او من اسم احدهم او اكثر متبوع بكلمة وشركائهم ؛

ت. تعود ادارة الشركة لكافة الشركاء ما لم يشترط في القانون الاساسي على خلاف ذلك. ويجوز ان يعين في القانون المشار اليه مدير او اكثر من الشركاء او غير الشركاء، او ينص على هذا التعيين بموجب عقد لاحق ؛

ث. يجوز للمدير، في العلاقات بين الشركاء، وعند عدم تحديد سلطاته في القانون الاساسي ، ان يقوم بكافة اعمال الادارة لصالح الشركة، وعند تعدد المديرين يتمتع كل واحد منهم منفردا بالسلطات المنصوص عليها في الفقرة المتقدمة، ويحق لكل واحد منهم ان يعارض في كل عملية قبل ابرامها؛

ج. تكون الشركة ملزمة بما يقوم به المدير من تصرفات تدخل في موضوع الشركة، وذلك في علاقاتها مع الغير، وعند تعدد المديرين يتمتع كل واحد منهم منفردا بالسلطات المنصوص عليها في الفقرة المتقدمة، ولا اثر لمعارضة احد المديرين لأعمال مدير اخر بالنسبة للغير ما لم يثبت انه كان عالما به، ولا يحتج على الغير بالشروط المحددة لسلطات المديرين الناتجة عن هذه المادة؛

ح. تؤخذ القرارات التي تجاوز السلطات المعترف بها للمديرين بإجماع الشركاء. غير انه يمكن ان ينص القانون الاساسي على ان تؤخذ بعض القرارات بأغلبية محددة في القانون، كما انه يمكن ان ينص القانون الاساسي على تؤخذ القرارات عن طريق استشارة كتابية، اذا لم يطلب احد الشركاء عقد اجتماع الشركاء؛

[1] جورج ريبير ، وروبلو ، **المطول في القانون التجاري** ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 2008 ، ص ص 184 – 193 (بتصرف) .
[2] مصطفى كمال طه ، مرجع سبق ذكره ، ص 67

خ. يعرض التقارير الصادر عن عمليات السنة المالية واجراء الجرد، وحساب الاستغلال العام وحسب النتائج والميزانية الموضوعة من المديرين على جمعية الشركاء للمصادقة عليها، وذلك في اجل ستة اشهر ابتداءا من قفل السنة المالية، ولهذا الغرض توجه المستندات المشار اليها في الفقرة المتقدمة وكذلك نص القرارات المقترحة، الى الشركاء قبل خمسة عشر يوما من اجتماع الجمعية. ويمكن ابطال كل مداولة جارية خلافا لهذه الفقرة، ولا تسري احكام هذه المادة اذا كان جميع الشركاء مديرين، ويعتبر كل شرط مخالف لأحكام هذه المادة كان لم يكن؛

د. للشركاء غير المديرين الحق في ان يطلعوا بأنفسهم مرتين في السنة في مركز الشركة على سجلات التجارة والحسابات والعقود والفواتير والمراسلات والمحاضر وبوجه العموم على كل وثيقة موضوعة من الشركة او مستلمة منها، ويتبع حق الاطلاع الحق في اخذ النسخ، يمكن للشريك اثناء ممارسة حقوقه ان يستعين بخبير معتمد؛

ذ. اذا كان جميع الشركاء مديرين او كان قد عين مدير واحد او عدة مديرين مختارين من بين الشركاء، في القانون الاساسي، فانه لا يجوز عزل احدهم من مهامه الا بإجماع اراء الشركاء الاخرين، ويترتب على هذا العزل حل الشركة ما لم ينص على استمرارها في القانون الاساسي او ان يقرر الشركاء الاخرون حل الشركة بالإجماع. وحينئذ يمكن للشريك المعزول الانسحاب من الشركة مع طلبه استيفاء حقوقه في الشركة والمقدرة قيمتها يوم قرار العزل من طرف خبير معتمد ومعين اما من قبل الجهات واما عند عدم اتفاقهم بأمر من المحكمة الناظرة في القضايا المستعجلة. وكل اشتراط مخالف لا يحتج به ضد الدائنين ، ويمكن عزل واحد او عدة شركاء مديرين من مهامهم اذا كانوا غير معينين بالقانون الاساسي حسب الشروط المنصوص عليها في القانون المذكور، او بقرار بالإجماع صادر عن الشركاء الاخرين سواء كانوا مديرين ام لا عند عدم وجود ذلك، ويجوز عزل المدير في الشركة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الاساسي فان لم يكن ذلك، فبقرار صادر من الشركاء بأغلبية الاصوات، ولكل شريك الحق في طلب العزل القضائي لسبب قانوني، واذا كان العزل مقررا من دون سبب مشروع فانه قد يكون موجبا لتعويض الضرر اللاحق ؛

ر. لا يجوز ان تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول ولا يمكن احالتها الا برضاء جميع الشركاء، ويعتبر كل شرط مخالف لذلك ، كانه لا يكن؛

ز. يجب اثبات احالة الحصص الخاصة بالشركة بموجب عقد رسمي ويكون الاحتجاج بها على الشركة بعد تبليغها للشركة او قبولها للإحالة بعقد رسمي، ولا يجوز الاحتجاج بها على الغير الا بعد اتمام هذه الاجراءات وكذلك بعد النشر في السجل التجاري؛

س. تنتهي الشركة بوفاة احد الشركاء ما لم يكن هناك شرط مخالف في القانون الاساسي، ويعتبر القاصر او القصر من ورثة الشريك، في حالة استمرار الشركة، غير مسؤولين عن ديون الشركة مدة قصورهم الا بقدر اموال تركة مورثهم؛

ش. في حالة افلاس احد الشركاء او منعه من ممارسة مهنته التجارية او فقدان اهليته، تنحل الشركة، ما لم ينص القانون الاساسي على استمرارها او يقرر باقي الشركاء ذلك بإجماع الآراء، وفي حالة الاستمرار تعين حقوق الشريك الفاقد لهذه الصفة والواجب اداؤها له، طبقا للفقرة الاولى من المادة 559. [1]

2 –شركات التوصية البسيطة :

أ. " هي الشكل الثاني لشركة الاشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي لها شخصية معنوية مستقلة ، وما يميزها عن شركة التضامن انها تتضمن شركاء موصين الى جانب الشركاء المتضامنين الذين لهم نفس المركز القانوني للشركاء المتضامنين في شركة التضامن " .[2]

ب. تطبق الاحكام المتعلقة بشركات التضامن على شركات التوصية البسيطة مع مراعاة القواعد المنصوص عليها في هذا الفصل. يسري على الشركاء المتضامنين، القانون الاساسي للشركاء بالتضامن، ويلتزم الشركاء الموصون بديون الشركة فقط في حدود قيمة حصصهم التي لا يمكن ان تكون على شكل تقديم عمل؛

ت. يتألف عنوان الشركة من اسماء كل الشركاء المتضامنين او من اسم احدهم او اكثر متبوع في كل الحالات بعبارة " وشركاؤهم" ، واذا كان عنوان الشركة يتألف من اسم شريك موص، فيلتزم هذا الاخير من غير تحديد وبالتضامن بديون الشركة؛

ث. يجب ان يتضمن القانون الاساسي للشركة بالتوصية البسيطة البيانات التالية :

- ✓ مبلغ او قيمة حصص كل الشركاء؛
- ✓ حصة كل شريك متضامن او شريك موص في هذا المبلغ او القيمة؛
- ✓ الحصة الاجمالية للشركاء المتضامنين وحصتهم في الارباح وكذا حصتهم في الفائض من التصفية.

ج. تتخذ القرارات وفق الشروط المحددة في القانون الأساسي غير ان انعقاد جمعية كل الشركاء تكون قانونية، اذا طالب بها الشريك المتضامن او الشركاء الموصون الذين يمثلون ربع راس المال؛

ح. لا يمكن للشريك الموصي ان يقوم بأي عمل تسيير خارجي ولو بمقتضى وكالة. في حالة مخالفة هذا المنع، يتحمل الشريك الموصي ، بالتضامن مع الشركاء المتضامنين، ديون الشركة والتزاماتها المترتبة عن الاعمال

[1] المواد من 551الى 563 ، القانون التجاري الجزائري ، الباب الاول في قواعد سير مختلف الشركات التجارية ، الفصل الاول في شركة التضامن

[2] عبد الهادي محمد سفر الغامدي ، بن يونس محمد حسيني ، **القانون التجاري : الاعمال التجارية – التاجر – الشركات التجارية** ، ط3 ، جدة ، 2012 ، ص252.

الممنوعة. ويمكن ان يلتزم بالتضامن بكل التزامات الشركة او بعضها فقط حسب عدد او اهمية هذه الاعمال الممنوعة؛

خ. للشركاء الموصين، الحق مرتين خلال السنة، في الاطلاع على دفاتر الشركة ومستنداتها وفي طرح اسئلة كتابية حول تسيير الشركة، وتكون الاجابة عنها كتابيا ايضا؛

د. لا يجوز التنازل عن حصص الشركاء الا بموافقة كل الشركاء، غير انه يمكن ان يشترط في القوانين الاساسية ما ياتي :

- ✓ يمكن التنازل عن حصص الشركاء الموصين بكل حرية بين الشركاء؛
- ✓ يمكن التنازل عن حصص الشركاء الموصين الى الاشخاص الاجانب عن الشركة بموافقة كل الشركاء المتضامنين والشركاء الموصين الممثلين اغلبية راس المال ؛
- ✓ يمكن للشريك المتضامن التنازل عن جزء من حصصه الى شريك موص او الى شخص اجنبي عن الشركة.

ذ. يمكن تقرير تعديل القوانين الاساسية بموافقة كل الشركاء المتضامنين والشركاء الموصين الممثلين اغلبية راس المال؛

ر. تستمر الشركة، رغم وفاة شريك موص، واذا اشترط انه رغم وفاة احد الشركاء المتضامنين، فان الشركة تستمر مع ورثته، فان هؤلاء يصبحون شركاء موصين اذا كانوا قصرا غير راشدين، واذا كان المتوفي، هو الشريك المتضامن الوحيد، وكان ورثته كلهم قصرا غير راشدين، يجب تعويضه بشريك متضامن جديد او تحويل الشركة، في اجل سنة ابتداءا من تاريخ الوفاة، والا حلت الشركة بقوة القانون عند انقضاء هذا الاجل ؛

ز. تحل الشركة في حالة الافلاس او التسوية القضائية لاحد الشركاء المتضامنين او المنع من ممارسة مهنة تجارية او عدم قدرة احد الشركاء المتضامنين، غير انه عند وجود شريك متضامن او اكثر، يمكن الشركاء ان يقرروا في هذه الحالة، بالإجماع، استمرار الشركة فيما بينهم.[1]

3 –شركة المحاصة :

عرفها قانون الشركات الاردني في المادة 48 منه على انها : " شركة تجارية تنعقد بين شخصين او اكثر ، يمارس اعمالها شريك ظاهر يتعامل مع الغير بحيث تكون الشركة مقتصرة على العلاقة الخاصة بين الشركاء" .[2]

" هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان او اكثر المساهمة في مشروع اقتصادي معين عن طريق تقديم حصة مالية بهدف اقتسام ما يحققه المشروع سواء كانت ارباحا ام خسائرا دون ان يتم اشهارها " .[3]

---

[1] المواد 563 مكرر الى 563 مكرر10 ، القانون التجاري الجزائري ، الباب الاول في قواعد سير مختلف الشركات التجارية ، الفصل الاول مكرر (1) شركات التوصية البسيطة .

[2] فوزي محمد سامي ، **شرح القانون التجاري** ، ج3 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1997 ، ص 193 .

[3] ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 61-62.

أ. يجوز تأسيس شركات محاصة بين شخصين طبيعيين او اكثر، تتولى انجاز عمليات تجارية ؛

ب. لا تكون شركات المحاصة الا في العلاقات الموجودة بين الشركاء ولا تكتشف للغير .فهي لا تمتع بالشخصية المعنوية ولا تخضع للإشهار ، ويمكن اثباتها بكل الوسائل ؛

ت. يتفق الشركاء بكل حرية على موضوع الفائدة او شكلها او نسبتها وعلى شروط شركة المحاصة؛

ث. يتعاقد كل شريك مع الغير باسمه الشخصي ، ويكون ملزما وحده حتى في حالة كشفه عن اسماء الشركاء الاخرين دون موافقتهم ؛

ج. لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء بسندات قابلة لتداول . ويعتبر كل شرط مخالف كان لم يكن .[1]

الفرع الثاني : شركات رؤوس الاموال

تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي ، وليس على اساس شخصية الشركاء المكونين لها وتكون مسؤولية الشريك فيها بمقدار ما يملكه في الشركة ، وهي تصنف الى عدة انواع :

1 – الشركة ذات المسؤولية المحدودة (المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة) :

لم يرد في الشركة ذات المسؤولية المحدودة تعريف قانوني مباشر ، وانما تناولها المشرع الجزائري بالاعتماد على خصائصها .[2]

أ. **خصائصها :**

- تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحدد او عدة اشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص ، وادا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا " كشريك وحيد" تسمى هده الشركة " مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة"، ويمارس الشريك الوحيد السلطات المخولة جمعية الشركاء بمقتضى احكام هدا الفصل، وبالنسبة لعنوان الشركة يمكن ان يشتمل على اسم واحد من الشركاء او اكثر على ان تكون هده التسمية مسبوقة او متبوعة بكلمات " شركة ذات مسؤولية محدودة " او الاحرف الاولى منها اي " ش.م.م " وبيان رأسمال الشركة؛
- لا يجوز ان يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100.000 دج وينقسم الرأسمال الى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل ويجب ان يكون تحويله الى مبلغ اقل متبوع بزيادة في اجل سنة بقصد اعادته الى المبلغ المنصوص عليه في الفقرة المتقدمة، ما لم تحول الشركة في نفس الاجل الى شركة ذات شكل اخر. وعند عدم دلك يجوز لكل من يهمه الامر ان يطلب من

[1] المواد من 795 مكرر 1 الى 795 مكرر5 ، القانون التجاري الجزائري ، الباب الاول في قواعد سير مختلف الشركات التجارية ، الفصل الرابع مكرر المتعلق بشركة التضامن

[2] نسرين شريقي ، **الشركات التجارية** ، دار بلقيس للنشر ، ط1 ، الجزائر ، 2013 ، ص81.

القضاء فسخ الشركة بعد اندار ممثليها بتسوية الحالة، وتنقضي الدعوى اذا كان سبب البطلان منعدما في اليوم الدي تتولى فيه المحكمة النظر في اصل الدعوى ابتدائيا؛

- يجب ان يتضمن القانون الاساسي ذكر قيمة الحصص العينية المقدمة من الشركاء، ويتم دلك بعد الاطلاع على تقرير ملحق بالقانون الاساسي يحرره تحت مسؤوليته المندوب المختص بالحصص والمعين بأمر من المحكمة من بين الخبراء المعتمدين، ويكون الشركاء مسؤولين بالتضامن مدة خمس سنوات تجاه الغير عن القيمة المقدرة للحصص العينية التي قدموها عند تأسيس الشركة؛
- يجب ان تكون حصص الشركاء اسمية ولا يمكن ان تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول ؛
- للحصص قابلية الانتقال عن طريق الارث كما انه يمكن احالتها بكل حرية بين الازواج والاصول والفروع، غير انه يمكن ان يشترط في القانون الاساسي انه لا يجوز ان يصبح الزوج او احد الورثة او الاصل او الفرع، شريكا الا بعد قبوله ضمن الشروط المنصوص عنها. ان الآجال الممنوحة للشركة للفصل في القبول، لا يجوز ان تكون اكثر من التي نصت عليها المادة 571 والاغلبية المشترطة لا تكون اقوى من الاغلبية المطلوبة في المادة المذكورة، ودلك تحت طائلة بطلان الشرط المذكور، ويجرى عند رفض القبول تطبيق احكام الفقرتين 3 و4 من المادة 571، ويعتبر القبول مكتسبا اذا لم يحصل حل من الحلول المنصوص عليها في هاتين الفقرتين في الآجال المقررة؛
- لا يجوز احالة حصص الشركاء الى الاشخاص الاجانب عن الشركة الا بموافقة اغلبية الشركاء التي تمثل ثلاثة ارباع رأسمال الشركة على الاقل، وادا اشتملت الشركة على اكثر من شريك، يبلغ مشروع الاحالة الى الشركة والى كل واحد من الشركاء. ويعتبر قبول الاحالة مكتسبا ادا لم تعلم الشركة بقرارها في اجل ثلاثة اشهر اعتبارا من اخر تعديل منصوص عليه في هده الفقرة، فادا امتنعت الشركة من قبول الاحالة، يتحتم على الشركاء في اجل ثلاثة اشهر اعتبارا من الامتناع ان يشتروا او يعملوا على شراء الحصص بالثمن الدي يقدره خبير معتمد معين اما من قبل الجهات، واما عند عدم حصول الاتفاق فيما بينهم، بأمر من رئيس المحكمة بناء على طلب الطرف الدي يعنيه التعجيل. ويمكن بطلب من المدير تمديد الاجل مرة واحدة بقرار قضائي دون ان يتجاوز هدا التمديد ستة اشهر. ويجوز ايضا للشركة برضا الشريك المحيل ان تقرر في نفس الاجل تخفيض رأسمالها بمبلغ قيمة حصص هدا الشريك وشرائها من جديد الحصص بالثمن المعين حسب الشروط الواردة اعلاه، ويمكن ان تمنح الشركة بأمر من القضاء اجلا للدفع لا يتجاوز سنة واحدة بعد الاداء بما يبرر دلك. وعند انقضاء الاجل المقرر ادا لم يحصل اي حل من الحلول المنصوص عليها في الفقرتين الثالثة والرابعة يجوز للشريك ان يحقق الاحالة المقررة او لا ، ويعتبر كل شرط مخالف لأحكام هده المادة كان لم يكن؛

- لا يمكن اثبات احالة حصص الا بموجب عقد رسمي، ولا يسوغ الاحتجاج على الشركة او الغير بها الا بعد اعلام الشركة بها او قبولها للإحالة بعقد رسمي؛
- يدير الشركة دات المسؤولية المحدودة شخص او عدة اشخاص طبيعيين ويجوز اختيارهم خارجا عن الشركاء، ويعينهم الشركاء في القانون الاساسي او بعقد لاحق ؛
- يحدد القانون الاساسي سلطات المديرين في العلاقات بين الشركاء وعند سكوت القانون الاساسي تحددها المادة 554 اعلاه. وفي العلاقات مع الغير للمدير اوسع السلطات للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة من دون اخلال بالسلطات التي يمنحها القانون صراحة للشركاء. فان الشركة نفسها ملزمة بتصرفات المدير التي لم تدخل في نطاق موضوع الشركة ما لم تثبت ان الغير كان عالما ان التصرف يتجاوز دلك الموضوع او انه لم يخف عليه دلك نظرا للظروف، ودلك بقطع النظر على ان نشر القانون الاساسي كاف وحده لتكوين دلك الاثبات. وعند تعدد المديرين يتمتع كل واحد منفردا بالسلطات المنصوص عليها في هده المادة. ولا اثر لمعارضة احد المديرين لتصرفات مدير اخر تجاه الغير ما لم يقم الدليل على انهم كانوا على علم بها؛[1]
- يكون المديرون مسؤولين على مقتضى قواعد القانون العام منفردين او بالتضامن، حسب الاحوال تجاه الشركة او الغير، سواء عن مخالفات احكام هدا القانون، او عن مخالفة القانون الاساسي او الاخطاء التي يرتكبونها في قيامهم بأعمال ادارتهم. وعلاوة على ما تقدم، يجوز للمحكمة ادا اسفر تفليس شركة عن عجز فيما لها من الاموال، ان تقرر بطلب من وكيل التفليسة حمل الديون المترتبة عليها على نسبة القدر الدي تعينه اما على كاهل المديرين، سواء كانوا من الشركاء ام لا، او من اصحاب الاجور ام لا وإما على كاهل الشركاء او بعض الشركاء او المديرين على وجه التضامن بينهم او بدونه، بشرط ان يكون الشركاء فيما يتعلق بهم قد شاركوا بالفصل في ادارة الشركة. وعلى المديرين او الشركاء المورطين كي يتخلصوا من المسؤولية الملقاة على عاتقهم ان يقيموا الدليل على انهم بدلوا في ادارة شؤون الشركة ما يبدله الوكيل الماجور من النشاط والحرص؛
- يمكن عزل المدير بقرار من الشركاء الممثلين اكثر من نصف رأسمال الشركة. ويعتبر كل شرط مخالف لدلك كان لم يكن. وادا قرر العزل من دون سبب مشروع، يكون موجبا لتعويض الضرر اللاحق، ويجوز ايضا عزل المدير من طرف المحاكم لسبب قانوني بناء على طلب كل شريك؛
- يجوز لكل شريك ان يشارك في القرارات وله عدد من الاصوات يعادل عدد الحصص التي يملكها في الشركة، ولكل شريك ان ينوب عنه شريكا اخر او زوجه ولا يسوغ له ان ينيب عنه شخصا اخر الا ادا اجاز دلك القانون الاساسي. ولا يسوغ لشريك ان يعين وكيلا للتصويت عن جزء من حصصه

[1] المواد من 564 الى 591 ، القانون التجاري الجزائري ، الباب الاول في قواعد سير مختلف الشركات التجارية ، الفصل الثاني المتعلق بالشركات ذات المسؤولية المحدودة والمؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة .

والتصويت بنفسه عن الجزء الاخر من الحصص. ويعتبر كل شرط مخالف لأحكام الفقرتين الثانية والرابعة كان لم يكن؛

- تتخذ القرارات في الجمعيات او خلال الاستشارات الكتابية من واحد او اكثر من الشركاء الدين يمثلون اكثر من نصف رأسمال الشركة. واذا لم تحصل هده الاغلبية في المداولة الاولى وجب دعوة الشركاء او استشاراتهم مرة ثانية حسب الاحوال وتصدر القرارات بأغلبية الاصوات مهما كان مقدار جزء راس المال الممثل، ما لم ينص القانون الاساسي على شرط يخالف دلك؛
- يرأس الجمعية العامة للشركاء، مدير الشركة. وكل مداولة لجمعية الشركاء تثبت بمحضر؛
- ان التقرير الصادر عن عمليات السنة المالية وإجراء الجرد وحساب الاستغلال العام وحساب النتائج والميزانية الناشئة عن المديرين، تعرض على جمعية الشركاء للمصادقة عليها في اجل ستة اشهر اعتبارا من قفل السنة المالية. ولهذا الغرض توجه الوثائق المشار اليها في الفقرة المتقدمة وكذلك نص القرارات المقترحة وعند الاقتضاء، تقرير مندوبي حسابات الى الشركاء حسب الشروط وفي الآجال المحددة ادناه. يضع المدير تقرير التسيير ويقوم بإجراء الجرد ويعد الحسابات السنوية. ويصادق الشريك الوحيد على الحسابات بعد تقرير محافظي الحسابات في اجل ستة (6) اشهر اعتبارا من اختتام السنة المالية. لا يجوز للشريك الوحيد تفويض سلطاته، وتدون قراراته المتخذة عوض الجمعية ومكانها في سجل، ويمكن ان تلغى القرارات التي تتخذ خرقا لأحكام هده المادة، بطلب من كل من يعنيه الامر؛
- لا يجوز ادخال اي تعديل على القانون الاساسي إلا بموافقة اغلبية الشركاء التي تمثل ثلاثة ارباع رأسمال الشركة ما لم يقض عقد التأسيس خلاف دلك. غير انه لا يمكن في اي حال للأغلبية ان تلزم احد الشركاء بزيادة حصته في راس المال الشركة؛
- ما عدا حالة احالة حصص للغير يجب ان تكون قرارات الجمعيات غير العادية مسبوقة بتقرير يحرره خبير معتمد عن وضع الشركة؛
- ان رد الارباح الموزعة وغير المطابقة للأرباح المحصل عليها حقيقة، يمكن ان يطلب من الشركاء الدين قبضوها. وتتقادم دعوى رد المدفوع بدون حق في اجل ثلاث سنوات اعتبارا من يوم الشروع في توزيع حصص الارباح؛
- لا تنحل الشركة ذات المسؤولية المحدودة بنتيجة الحظر على احد الشركاء او تفليسه او وفاته إلا ادا تضمن القانون الاساسي شرطا مخالفا في هده الحالة الاخيرة. وفي حالة خسارة ثلاثة ارباع رأسمال الشركة يجب على المديرين استشارة الشركاء للنظر فيما ادا كان يتعين اصدار قرار بحل الشركة، ويلزم في جميع الحالات اشهار قرار الشركاء في صحيفة معتمدة لتلقي الاعلانات القانونية في الولاية التي يكون مركز الشركة الرئيسي تابعا لها وإيداعه بكتابة ضبط المحكمة التي يكون هدا المركز تابعا لها وقيده

بالسجل التجاري. واذا لم يستشر المديرون الشركاء او لم يتمكن الشركاء من المداولة على الوجه الصحيح، جاز لكل من يهمه الامر ان يطلب حل الشركة اما القضاء؛

- لا يسوغ ان يتجاوز عدد الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا . واذا اصبحت الشركة مشتملة على اكثر من 20 عشرين شريكا وجب تحويلها الى شركة مساهمة في اجل سنة واحدة. وعند عدم دلك تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا او اقل.[1]

2 – شركة المساهمة :

" شركة المساهمة هي الشركة التي ينقسم رأسمالها الى حصص ، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر الا بقدر حصتهم ، ولا يمكن ان يقل عدد الشركاء عن سبعة " .

أ. يطلق عليها اسم الشركة ، ويجب ان تكون مسبوقة او متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها ، ويجوز ادراج اسم شريك واحد او اكثر في تسمية الشركة ؛

ب. يجب ان يكون راس المال الشركة بمقدار 5 خمس ملايين دينار جزائري على الاقل اذا ما لجات الشركة علنية للادخار ، ومليون دينار على الاقل في الحالة المخالفة ؛[2]

ت. ادارة شركة المساهمة من خلال :

- ✓ الجمعية العامة : وتضم جميع الاشخاص الذين يمتلكون اسهما في الشركة وهي الهيئة العليا في الشركة ؛
- ✓ اعضاء مجلس الادارة : ويتم انتخابهم من قبل الجمعية العمومية ومن بين اعضائها ، ويعهد الى هذا المجلس بالإشراف على ادارة الشركة حيث يتم انتخاب عضو من اعضاء هذا المجلس ليكون رئيسا لمجلس الادارة ؛
- ✓ المدير العام : وهو المسؤول عن ادارة الشركة ، ويتم تعيينه من قبل اعضاء مجلس الادارة وليس من الضروري ان يكون من بين اعضاء مجلس الادارة ، ويكون المدير العام ومجلس الادارة مسؤولين امام الجمعية العامة عن ادارة الشركة .[3]

3 – شركة التوصية بالأسهم :

أ. " تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما الى اسهم ، بين شريك متضامن او اكثر له صفة تاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة عن ديون الشركة وشركاء موصين لهم صفة مساهمين ولا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم " .

---

[1] مرجع نفسه ، ص 150

[2] المواد من 592 الى 594، القانون التجاري الجزائري ، الباب الاول في قواعد سير مختلف الشركات التجارية ، الفصل الثالث المتعلق بشركات المساهمة

[3] صبحي العتيبي ، **تطور الفكر والانشطة الادارية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002 ، ص 195-196

ب.لا يمكن ان يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة ولا يذكر اسهم في اسم الشركة ، وتطبق القواعد المتعلقة بشركات التوصية البسيطة وشركات المساهمة باستثناء المواد 610 و 673 المتعلقة بتسيير ادارة شركة المساهمة ؛ [1]

ثانيا : حسب طبيعة الملكية :

حسب هذا المعيار فان المؤسسة الاقتصادية تنقسم الى خاصة ، مختلطة ، عامة كالتالي :

- ✓ **الفرع الاول : المؤسسات الخاصة**

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد او مجموعات افراد (شركات اشخاص ، شركات اموال ،..الخ)

الشركات الخاصة الخاضعة للمنافسة في اقتصاد السوق ، يجب أن تضمن البقاء من خلال توفير الأرباح.

الشركات الخاصة إلا إلى تحقيق الأهداف ذات الأهمية الخاصة – تلك الخاصة بالمساهمين والمديرين والموظفين الدائنين – بل أيضا الأهداف ذات الأهمية العامة: وجود شركات خاصة مزدهرة للحفاظ على التوازن الاقتصادي الرئيسي و الاجتماعية[2].

- ✓ **الفرع الثاني : المؤسسات المختلطة**

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

- ✓ **الفرع الثالث : المؤسسات العامة (العمومية)**

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤو ولا يحق لهم بيعها او اغلاقها إلا اذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن اعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة. وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي الى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك اهمية كبيرة للربح (فربما تربح وربما تخسر) ولكن تعمل من اجل تحقيق اقصى ما يمكن من الاهداف العامة بمعنى تحقيق اقصى انتاج او تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن ان تحقق الربح. فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته.

[1] المواد من 715 (ثالثا) الى 715 (ثالثا1) ، القانون التجاري الجزائري لسنة 2007 ، الباب الاول في قواعد سير مختلف الشركات التجارية ، الفصل الثالث مكرر المتعلق بشركات التوصية بالأسهم ، ص 214-215

[2] Nicole DECCOPMAN , « ENTREPRISES PRIVEES , ENTREPRISES PUBLIQUES » , université de Picardie jules verne , p 01.

ثالثا :حسب نوع النشاط الممارس

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة ، اي تبعا للنشاط الاقتصادي الدي تمارسه. وعليه نميز هذه الأنواع :

الفرع الاول :المؤسسات الصناعية

يمكن تعريف الصناعة بأنها "نشاط المعالجة من خلال عملية مستمرة وبحجم كبير ، من المواد الاولية إلى المنتجات القابلة للنقل" ، وعمليات تحويل المواد الاولية او نصف مصنعة ، تتطلب استثمارات (بناء ، معدات ، مخزون) .

يمكن تصنيف المنتجات الصناعية:

وفقا للمدخلات المستخدمة ، يمكن تمييز :

- الصناعات الغذائية الزراعية ؛
- الصناعات التحويلية ؛
- الصناعات النفطية .

اعتمادا على وجهة المنتج المحول ، فإننا نميز :

- سلع وسيطة: مخصصة لإنتاج منتجات أخرى ؛
- بضائع المعدات ؛
- السلع الاستهلاكية النهائية .[1]

الفرع الثاني : المؤسسات الفلاحية

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة انتاجية الارض او استصلاحها. وتقوم هده المؤسسات بتقديم ثلاثة انواع من الانتاج وهو الانتاج النباتي ، الحيواني ، السمكي ؛[2]

نشاط هذه الشركات مشروط إلى حد ما بالتقلبات المناخية ، حيث ان زيادة انتاجية الاستغلال الزراعي بالرغم من ادخال تقنيات تكنولوجية حديثة الا انها لا تزال محدودة ، وهو ما يعوقه بشكل رئيسي الحجم المتواضع لمساحات المزارع .[3]

[1] Ahmed KOUDRI , Op cit. , p 28.

[2] عمر صخري ، " **اقتصاد المؤسسة** " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4، مرجع سبق ذكره ، ص28

[3] Ahmed KOUDRI , Ibid

الفرع الثالث : المؤسسات التجارية

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة .

الفرع الرابع : مؤسسات الصناعات التحويلية او الخفيفة

كمؤسسات الغزل والنسيج ، مؤسسات الجلود..الخ

الفرع الخامس : المؤسسات المالية

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التامين ومؤسسات الضمان الاجتماعي ..الخ.

الفرع السادس : مؤسسات الخدمات :

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات ، المؤسسات الجامعية ، مؤسسات الابحاث العلمية ..الخ.[1]

رابعا : حسب معيار الحجم

جاء تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كان وضعها القانوني بانها مؤسسة انتاج السلع والخدمات تشغل من 01 الى 250 شخص ، ولا يتجاوز رقم اعمالها ملياري دينار جزائري او لا يتعدى اجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري ، وهي تحترم معايير الاستقلالية .

حيث توصف المؤسسة المتوسطة بأنها تشغل من 50 الى 250 شخص ويتراوح رقم اعمالها بين 200 مليون و 2 مليار دينار جزائري ، او التي لا تتراوح حصيلتها الاجمالية بين 100 و 500 مليون دينار جزائري .

وتعتبر المؤسسة الصغيرة بأنها تلك التي تشغل من 10 الى 49 شخص ولا يتعدى رقم اعمالها السنوي 200 دينار جزائري او لا يتجاوز حصيلتها الاجمالية 100 مليون دينار جزائري .

اما المؤسسة المصغرة تعرف انها مؤسسة تشغل من 1 الى 9 اشخاص ، ولا يتعدى رقم اعمالها السنوي 20 مليون دينار جزائري ، او لا تتجاوز حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار .[2]

[1] عمر صخري ، " **اقتصاد المؤسسة** " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4، مرجع سبق ذكره ، ص28-31

[2] المادة 04 الى غاية 07 من القانون رقم 01-18 ، العدد 77 ، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادر في 15 ديسمبر 2001

اما فيما يخص المؤسسة الكبيرة الحجم يعتبر هذا الصنف المحرك الاساسي للاقتصاد الكلي بالنظر لما يوفره من حاجيات ، وقد يتعدى نشاطه احيانا حدود الدولة حين تتحول المؤسسة الى مجمع اقتصادي ، حيث يتراوح التعداد البشري للمؤسسة الكبيرة بين 500 الى 999 عاملا ، وتتسم العلاقات داخل المؤسسة بتعقيد كبير ، ففي هذه الحالة تحتاج المؤسسة لأساليب ادارة جد محكمة والى منظومة اتصال قوية تربط الشركة الام بفروعها .

في الاخير نذكر المؤسسة الكبيرة جدا او العملاقة : حيث توظف هذه المؤسسات اكثر من 1000 عامل ، وهي بمثابة قوة اقتصادية كبيرة جدا تمثل المؤسسات متعددة الجنسيات نموذجا الابرز ، ونشاطها الاقتصادي يتجه في الغالب الى خارج حدود الدولة ، وقد برزت الكثير من المؤسسات من هذا النوع نتيجة لعولمة الاسواق وللتطور الاقتصادي .[1]

المطلب الثالث : بيئة و محيط المؤسسة وتأثيرهما

محيط المؤسسة بتعقيده و تفاعله و استمراره يؤثر في المؤسسة و يلقي بنتائجه عليها و على عناصرها ، فحسب قسميه الداخلي و الخارجي بالنسبة للمؤسسة قمنا بتوضيحه بشكل أبسط في هذا المطلب .

أولا : تعريف بيئة المؤسسة

" هي مجموعة متغيرات على مستويات متعددة خارجية على المؤسسة ولها طابع يؤثر على نشاطها وتطورها ، يكون البعض منها في صالح المؤسسة كالمنافسة ، ظهور اسواق جديدة ، مبتكرات جديدة والبعض الاخر يكون في غير صالحها ، كمطالبات العمال برفع الاجور ، القيود الحكومية بشان تحديد الاسعار " .[2]

وكل مؤسسة اقتصادية هي نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط لذلك يجب دراسة هذا الاخير حتى تتمكن من التفاعل والتكيف مع متغيراته .

ويمكن تصنيف البيئات بالنسبة لعلاقة منظمات الاعمال بها الى ما يلي :

الفرع الاول : البيئة الخارجية

هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة معها. وهي ايضا الاطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة. وفي البيئة الخارجية تكمن امكانية تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة . وعليه فان تحليل وتقييم البيئة الخارجية يعتبر احد المكونات الاساسية لعملية الادارة الاستراتيجية ، وهو في الوقت نفسه المهمة الاولى والاساسية للمدير

[1] مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس : المؤسسة والمحيط ، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف 2 ، الجزائر ، 2017 ، ص 18-19

[2] علي الشرقاوي ، **وظائف منشات الاعمال** ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 36 .

الاستراتيجي . فمن خلال هذا التحليل تتوافر للمدير معلومات وبيانات لها اهميتها في التنبؤ بالمستقبل، فالبيئة هي مصدر اساسي للتغيير وكثير من منظمات الاعمال تصبح ضحايا التغيير البيئي لأنها تفشل في التنبؤ به او مواكبته.

الى جانب ذلك عملية التحليل كونها عملية مستمرة ، فإنها هي التي تميز المدير الاستراتيجي عن المدير التقليدي الذي يحصر اهتمامه داخل اسوار المنظمة التي يعمل بها . وتزداد اهمية هذه العملية الان وفي المستقبل لان التنبؤات الحالية تؤكد على ان البيئة في كل انواع المنظمات اخذه في الاضطراب المتسارع والابتعاد عن حالة التأكد باتجاه حالة عدم التأكد.

ويعرف عدم التأكد البيئي بانه مستوى او درجة التعقيد اضافة الى درجة التغير الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمة. الا ان مهمة المدير الاستراتيجي ليست بسيطة في هذا المجال لان حالة عدم التأكد البيئي تشكل تهديدا مباشرا له من حيث قدرتها على تحجيم قابليته في التنبؤ السليم بالمتغيرات المستقبلية وتحد من قدراته في اتخاذ قرارات ووضع خطط استراتيجية ناجحة في الامد الطويل من حيث قدرتها على ايجاد حالة التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية. وهكذا فان ادراك المدير للبيئة يؤثر بقوة على عملية الادارة الاستراتيجية.[1]

والبيئة الخارجية هي التي تقع خارج الحدود القانونية او الحرم القانوني للمنظمة اي خارج البيئة الداخلية للمنظمة . وقد اعتبر الفكر السلوكي ونظريات الادارة الحديثة كنظرية النظم المنظمة نظاما منفتحا على البيئة الخارجية يؤثر فيها ويتاثر بها في كافة اوجه نشاط المنظمة .[2]

1 –البيئة الخارجية العامة :

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشا وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي الى تغير حتمي في مسار المنظمة ، ولكن المنظمة لا تستطيع ان تؤثر فيها ، فهي متغيرات تؤثر في المنظمة ولا تؤثر عليها المنظمة ، ونجاح المنظمات او فشلها يعتمد وبدرجة اساسية على قدرة المنظمة في خلق درجة عالية من التلائم بين انشطتها وبين البيئة التي تعمل بها .[3]

و تشير الى مجموع العوامل السياسية ،الاقتصادية ،الاجتماعية ،التكنولوجية ،القانونية والبيئية التي تعمل منظمة الاعمال في اطارها وتؤثر فيها كما يلي :

أ.العوامل السياسية : وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الاعمال . وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال بطرق واساليب مختلفة تتمثل بالنظام السياسي في الدولة او البلدان التي تعمل فيها المنظمة ومدى الاستقرار والحرية السياسية وطبيعة انظمة الحكم وغيرها؛

[1] مؤيد سعيد السالم ، " **الادارة الاستراتيجية** " الاصول والاسس العلمية ، ط1، دار الكتاب الجامعي ، لبنان ، 2016 ، ص 101 .

[2] صبحي العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 204

[3] فلاح حسن الحسيني ، **الادارة الاستراتيجية – مفاهيمها ومداخلها وعمليات المعاصرة** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2000 ، ص63

ب. **العوامل الاقتصادية** : وتعني التأثيرات المحلية والوطنية والعالمية وتأثيرات المتغيرات الاقتصادية العالمية كالاقتصاد العالمية كالاقتصاد العالمي على عمليات منظمة الاعمال، وتشير هذه العوامل الى مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والركائز المرتبطة بها كمعدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، معدل التضخم والبطالة....الخ؛

ت. **العوامل الاجتماعية** : وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغييرات الحاصلة في المجتمع على منظمة الاعمال . وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والتقاليد والاعراف بالإضافة الى ديموغرافيا السكان؛

ث. **العوامل التكنولوجيا** : وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات منظمة الاعمال. وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الاساسية في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار؛

ج. **العوامل القانونية** : وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمة الاعمال من ناحية القوانين الصادرة في مختلف المجالات مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة، قانون الصحة والسلامة وقوانين الاستثمار الخارجي..الخ؛

ومن الضروري التأكيد بان عوامل البيئة الخارجية العامة تتبادل التأثير والعلاقات مع بعضها، ولا تعمل بشكل منعزل عن بعضها البعض. هذا يعني ان حصول تغيير في العوامل الاقتصادية قد يولد تغييرات بأشكال مختلفة ومتنوعة في الجوانب الاجتماعية والقانونية والسياسية وهكذا.[1]

2 -**بيئة النشاط (الخاصة)** : ويطلق عليها احيانا بيئة المهمة وتشمل تلك المتغيرات والعوامل والقوى ذات الصلة المباشرة بتحديد اهداف المنظمة وتحقيقها، وهذه البيئة هي الاكثر اهمية بالنسبة للمديرين، لكونها تشتمل على الظروف والعوامل التي يمكن ان تؤثر ايجابا او سلبا على فاعلية المنظمة ونموها. وتشمل بيئة النشاط على المكونات الاتية :

أ. المستهلكين ؛ الاتحادات العمالية ، الجمعيات / الاتحادات المهنية ؛

ب. المنافسين، الموردين ، الجهات الحكومية .[2]

ان البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة تتفاعلان وتتأثران ببعضهما البعض ، ويخطئ من يظن ان بالإمكان عزل تأثير متغيرات البيئة الخارجية العامة عن متغيرات البيئة الخارجية الخاصة فالتفاعل دائم وقائم بينهما .حيث تتأثر المنظمات العامة بالمتغيرات الخارجية العامة تأثرا يكاد يتساوى في بعض الاحيان ، فالقوانين العامة التي تطبق في الدولة تؤثر على جميع المنظمات

[1] وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، " **الادارة الاستراتيجية**" المفاهيم والعمليات ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2013 ، ص 51- 54

[2] حسين حريم ، " **ادارة المنظمات** " منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003، ص 48-49.

العامة بها وكذا التغيرات الدولية او الاجتماعية فقد يتساوى تأثيرها على المنظمات لكن البيئة التنافسية (الخارجية الخاصة) يكون تأثيرها غير متساو من منظمة لأخرى .[1]

الفرع الثاني : البيئة الداخلية

تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في اساليب وطرائق عملها. ومن ثم في ادائها وتحقيق اهدافها. والبيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية . ان البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الادارية والتنظيمية لمنظمة الاعمال لذلك فان اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الاعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي فوتها الجوهرية او ضعفها والتي من الممكن تصبح محددا اساسيا لاستغلال الفرص او التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة. ان المنظمات تتنافس فيما بينها بطرائق واساليب مختلفة .فان فدراتها على المنافسة تتحدد او تنطلق على وفق اعتبارات تمنح هذه المنظمات بيئة داخلية تجسد عناصر قوة او ضعف فيها. ان امتلاك المنظمة مفردات تنظيمية بيئية داخلية كثيرة تجعلها تركز على ما يمكن ان نطلق عليه القوة الدافعة التي تعطي المنظمة ميزات متفردة مقارنة بالمنظمات الاخرى. ويمكن ان نحصل على فوائد كبيرة من خلال فهم ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من اهمها :

1. يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية للمنظمة وعناصر القوة والضعف في مكوناتها الامكانية للإدارة العليا لجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ اخذة بنظر الاعتبار الاستغلال والاستخدام الجيد في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد ؛
2. تستطيع ادارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة لبعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية او المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية وغيرها؛
3. يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية من معرفة طبيعة الاعمال وطبيعة القطاعات الصناعية التي تستطيع المنظمة من خلالها تقديم وتحقيق الاداء المالي والنجاح في هذه الاعمال
4. يسهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية، ومن ثم تتاح الفرصة امام الادارة العليا بالتركيز على الموارد الاساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الاساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج. [2]

[1] فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص 75

[2] فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، " **الادارة الاستراتيجية " نظريات–مداخل–امثلة وقضايا معاصرة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2014 ، ص 184-185.

ثانيا : تأثير المؤسسة في المحيط [1]

ان وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به، وذلك بواسطة انتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها على المجتمع في حالة قوتها وضخامتها ، خاصة في المجتمعات الرأسمالية، ويمكن ان نفرق بين نوعين من اثار المؤسسة على المحيط : اثار اجتماعية وأخرى اقتصادية عامة .

الفرع الاول : الاثار الاجتماعية

يمكن حصر الاثار الاجتماعية التي تمس المحيط في نقاط مختلفة أساسية ومنها الايجابي والسلبي وتختلف درجة التأثير طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادية التي توجه به المؤسسة، وكذلك باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع ، كما ان المناطق الصناعية الكبرى التي تشمل عدة مؤسسات وانواع من الصناعات يكون تأثيرها بالطبع اقوى من اثر المؤسسات منفردة .

1 **-توفير الشغل** : ان انشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب شغل يزيد عددها او ينقص تبعا لحجمها، وبالحيز الزمني الذي توجد فيه، فهو يسمح بدون شك بامتصاص البطالة من المجتمع المعني. الا ان التكنولوجيا المستعملة فيها لها دور هام في تحديد نسبة العمالة ، فهناك اساسا التكنولوجيا المستعملة لليد العاملة بكثرة وتكنولوجيا استعمال الآلات . وتتبع الاولى غالبا في المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة، مما يفيدها ايضا في انخفاض التكاليف نظرا لانخفاض الاجور، ونجد هذا في الدول النامية خاصة، بينما المجتمعات التي تقل فيها الفئات الشابة تسعى الى استعمال تكنولوجيا اكثر استعمالا للآلات وهي المجتمعات المتطورة صناعيا، ويدخل في تحديد نوع التكنولوجيا المستعملة ودرجة تطورها، العديد من العوامل التي يصعب حصرها .

2 **-التأثير على الاجور** : للمؤسسات الهامة في المجتمع دور هام في تحديد الاجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع اجورها ، خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة الى مكان تقل فيه هذه الاخيرة، فيكون لذلك الاثر غير المباشر على الاجور في المؤسسات الباقية لمختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.

3 **-تغير نمط معيشة السكان** : ان ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد ، او في بلدان معينة يؤدي الى انفصال السكان الذين يستعملون فيها عن نمط حياتهم السابقة، حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة، وما ينتجه من طرق عيش، وكذلك التغير في عادات هؤلاء، وهذا ما يحدث في الريف عندما تغزوه الآلات او الصناعة في الدول النامية، نظرا لان الآلات قد انتجت في مجتمعات تتميز بنمط عيش يختلف عن انماط الدول النامية ، وعند غرس هذه الآلات فيها تفرض عليها النمط الذي يتميز به المجتمع المنتج لهذه الآلات.

[1] ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 86-89.

4 -**التأثير على الاستهلاك** : ان سياسات البيع والديون التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع كما ونوعا، فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي الى المنافسة، وبالتالي انخفاض الاسعار مع التنوع في السلع المعروضة ، وهذا يفيد الطبقة العاملة خاصة ، مما يزيد من امكانية استهلاكها ورفاهيتها، والاشهار ايضا يعمل على انشاء عادات استهلاكية جديدة في الدول النامية، اين تغزوها المنتوجات الجديدة والصناعية، وتلعب وسائل الاعلام دورا جد محدد في هذا الموضوع، لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك.

5 -**التأثير على البطالة** : لقد راينا ان زيادة المؤسسات يمتص البطالة ، الا ان الحالة العكسية عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة افلاسها يؤدي الى تسريح العمال مما يزيد في عدد البطالين كما ان التطور التقني باستمرار يؤدي في اغلب الاحيان الى تسريح هؤلاء، نظرا لأخذ الالة المتطورة لمكان عدد منهم، وتظهر هذه المشكلة اكثر حدة في حالة الاتجاه العام الى تخفيض عدد العمال بالمؤسسات في حالة الكساد، او في حالة الاصلاحات الهيكلية لاقتصاد البلدان النامية .

الفرع الثاني : الاثار الاقتصادية العامة

بالإضافة الى الاثار الاجتماعية أعلاه فان المؤسسة لها دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني ، لأنها تعبر عن جزء من اعوان هذا الاقتصاد، ومن الاثار الاقتصادية للمؤسسة في المجتمع :

1 -**دفع عجلة التعمير** : ان ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية او في امكنة تتميز بتأخر عمراني تعمل على التعمير، وذلك بإنشاء المساكن لعمالها، واعدادها للطرق والمرافق العامة، حيث يتم انشاء المدارس والمستشفيات وقد يؤدي ذلك الى ظهور تجمعات سكنية او مدن جديدة، وهذا يدخل عادة ضمن سياسات التنمية والتطوير المتبعة من طرف الانظمة الاقتصادية ؛

2 -**ظهور منشات تجارية** : ان زيادة عدد السكان في منطقة او مدينة وهو ما ينتجه ظهور مؤسسة او مؤسسات اقتصادية جديدة، يجعل من الضروري القيام بإعداد منشات تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية ؛

3 -**التأثير على التكامل الاقتصادي** : تحتاج الصناعة الثقيلة، خاصة الميكانيكية منها الى عدة منتجات وسيطة او نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض، لهذا فان غالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات او القطع في مؤسسات مختلفة، وكلها يخدم او يصب لدى مؤسسة تقوم باستعمال هذه القطع في انتاج منتوجات تتكفل بتسويقها فيما بعد . ونجد هذا في مجال صناعة السيارات بمختلف انواعها، وتزداد اهمية المؤسسات المتكاملة من مؤسسة داخلية او خارجية حسب حجم ونوع المنتوج النهائي ؛

4 -**التأثير على الاسعار** : بنفس الطريقة التي تأثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على اسعار المنتوجات، ويظهر هذا الاثر خاصة في المنتوجات المتكاملة . وينتج عن هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

وفي الاخير فان كل من الاثار على المحيط يظهر من خلال تشابك النشاط الاقتصادي للمجتمع ، وكذلك يبين ان المؤسسات ذات الوزن الكبير او المكان الحساس في هذا النشاط يكون لها اكبر الاثر في محيطها .

الفرع الثالث : كيفية التعامل مع المتغيرات البيئية

لا يكفي ان تعي المنظمة وجود وتأثير المتغيرات البيئية فحسب بل ان تتابع تطور هذه المتغيرات وتقيم اهميتها للمنظمة ، لكي تكيف اهدافها وأنشطتها بحيث تخفف من سلبياتها وتعظم من الفرص الايجابية التي قد تتيحها مثل هذه المتغيرات .ولضمان ذلك لا بد للمنظمة ان تقوم بما يلي كحد ادنى لمواجهة هذه المتغيرات وتحدياتها :[1]

1 –انشاء وتطوير وحدة تنظيمية للدراسات والأبحاث تكون مهمتها رصد هذه المتغيرات وتحليلها ومعرفة مدى تأثيرها على المنظمة وتقديم الاقتراحات التي تمكن المنظمة من مواجهة تلك الظروف البيئية ؛

2 –انشاء وتطوير قاعدة للمعلومات المتعلقة بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة ؛

3 –انشاء وتطوير ودعم وحدة للعلاقات العامة لتزويد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بنشاط المنظمة وردود الفعل البيئية عليه وتنشيط دور المنظمة في البيئة ؛

4 –التركيز على اسلوب ادارة التغيير لرصد ومراقبة التغيرات البيئية وأثرها على مختلف اوجه نشاط المنظمة ، ولفت نظر الادارة العليا الى ذلك؛

المطلب الرابع : مفهوم الاستراتيجية وأهميتها في بناء وتحسين الميزة التنافسية

جاءت كلمة استراتيجية من الكلمة الاغريقية Stratos والتي تعني Army اي الجيش ، والجزء الثاني Agein ومعناها To Lead اي القيادة ، Strategos في اثينا القديمة والتي تعني القائد ، وهي وظيفة انشئت عندما كانت اثينا في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد .فقد عرفت الاستراتيجية بالعديد من التعريفات :

- عرفها (Chandler) بأنها تحديد الاهداف الاساسية طويلة الامد للمنظمة، واختيار طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الاهداف. ووردت بأنها قاعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعدد تشكيلة حقل النشاط والمنتجات او الاسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية واثر الموائمة.
- وفي مطلع الثمانينات من القرن الماضي طرح Porter مفهوم الاستراتيجية بأنه عملية بناء وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة انشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.[2]
- يعتبر البحث في موضوع الاستراتيجية على قدر كبير من الاهمية في الفكر التنظيمي وذلك لارتباط هذا المفهوم بالوظيفة الاساسية الاولى من وظائف الادارة وهي وظيفة التخطيط . اذ ان وجود خطة يعد متطلب مسبق لبدء عملية التنظيم

[1] صبحي العتيبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 210

[2] وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

الاداري . ولا بد من التأكيد بان المفاهيم الاستراتيجية والتخطيط ، والسياسات تتعلق جميعها بوجود نوع من التفكير المسبق كأساس ينطلق منه العمل .[1]

أولا : تعريف الاستراتيجية

يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها :

- تحديد الاهداف الاساسية الطويلة الامد للمنظمة وتبني مجموعة من الافعال وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق لك الاهداف. كما يمكن تعريفها ايضا بانها خطط وانشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة واهدافها .[2]
- ويستخدم مفهوم الاستراتيجية في الادارة : حيث يمثل " المنهج الذي يتبعه الاداريون لتحقيق أهداف المنظمة أو المشروع " .
- " هي مجموعة القرارات الموجهة للتصرف لكي يحقق المنظمة أهدافها، أي انها الترتيبات التي توضع في الحاضر لكي تؤثر او تحدث تغييرا رئيسيا في المستقبل، أي أنها عملية تصميم الوسائل ، والوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة، والظروف البيئية المحيطة " .[3]
- " اسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات او فرص بيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع وسعيا لتحقيق رسالة ورؤية واهداف المنظمة " [4]

ثانيا – اهمية الادارة الاستراتيجية : بشكل عام تشير البحوث والدراسات الى ان تبني مداخل الادارة الاستراتيجية من قبل ادارة المنظمة يساعدها على تحقيق الاتي :

1. توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول اليها؛
2. التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطي المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات؛
3. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج ايجابية؛
4. تضع اسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات ، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الاعمال والأنشطة الوظائفية في المنظمة؛
5. تسهم بتحديد الفرص ووضع الاسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها؛

---

[1] محمد قاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة والتنظيم** ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر ، 2013 ، عمان ، ص 161

[2] مؤيد سعيد السالم ، " **نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)** " ، دار وائل للنشر ، ط3 ، 2008 ، عمان ، ص 77-78.

[3] إبراهيم عبد الهادي المليجي ، " **استراتيجيات وعمليات الادارة** " ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002 ، ص 195-197 .

[4] احمد ماهر ، **الادارة الاستراتيجية** ، الدار الجامعية ، ط4 ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 20

6 -اختيار مجموعة من الاهداف طويلة الاجل والاستراتيجيات العامة التي تساعد المنظمة في الاستفادة من اكثلر الفرص جاذبية؛

7 -تحديد الاهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الاجل والتي تتسق مع الاهداف طويلة الاجل والاستراتيجيات العامة؛

8 -تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة احداث التوافق بين موارد المنظمة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛

9 -تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الابعاد الخاصة بالمهام، الافراد، الهياكل، التكنولوجيا وانظمة التحفيز؛

10 -تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.[1]

جدول رقم (01) : الاستراتيجيات المختلفة والبيئات التي تتناسب معها

الاستراتيجية	الاهداف	طبيعة البيئة	الخصائص الهيكلية
دفاعية	الاستقرار والكفاية	مستقرة	رقابة محكمة ، تقسيم شامل للعمل، درجة عالية من الرسمية ، مركزية
تحليلية	الاستقرار والمرونة	متغيرة	نمط معدل من الرقابة المركزية، رقابة محكمة على النشاطات المالية ، رقابة اخف على النشاطات الجديدة.
مستقبلية	المرونة	متغيرة	هيكل تنظيمي منبسط، مستوى متدن من تقسيم العمل ، مستوى متدن من الرسمية ، لامركزية

المصدر : محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 170

[1] وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره ، ص 19-20.

ثالثا : العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية

تؤثر مجموعة من العوامل على صياغة الاستراتيجية منها : [1]

1 -الافق الزمني :

وهو الفترة المطلوبة للإستراتيجية لتحقق اثارها ، وتنقسم الى :

أ. قصيرة الامد : وهي القرارات التي يمكن قياس تأثيرها بالأيام او حتى بالساعات ، المتعلقة بالشراء او الانتاج ...الخ ، وسياسات السيطرة على النوعية والصيانة ؛

ب. متوسطة الامد : وهي القرارات التي يمكن قياس تأثيرها بالأسابيع والشهور كالقرارات التي تخص توزيع السلع من خلال قنوات التوزيع القائمة ؛

ت. طويلة المدى : وهي القرارات التي يمكن قياس تأثيرها بسنة او اكثر كقرارات استراتيجية طويلة المدى، وتتمثل مثلا باختيار توقيت وموقع وحجم تشييد المرافق الانتاجية الجديدة .

2 -التخصص : تؤشر دراسات عديدة الى ان الشركات المتخصصة غالبا ما تكون اكثر نجاحا ، وهناك خصائص رئيسية للمعمل المتخصص من اهمها تقنيات طرائق الانتاج ، وطلب السوق ، حجم الانتاج ، النوعية والمهام الانتاجية ؛

3 -التقييم :

يتم تقييم الاستراتيجية على وفق ابعاد عديدة اهمها :

أ. الكلفة : هي التي تتحدد في ضوئها سعر البيع في السوق وهي الوسيلة الرئيسية لتقييم الاستراتيجية ؛

ب. النوعية : يتم تقييم الاستراتيجية وفق بعد النوعية حيثما تكون نوعية المنتوج محدد رئيسي لنجاحه في السوق ؛

ت. الربحية : تعد ربحية خط المنتوج المحدد لنجاح الاستراتيجية إلا ان تعظيم الارباح في الامد القصير قد تكون استراتيجية ضعيفة للمنشاة ، اذا ما تطلبت تخفيض في الاستثمار في طاقة وتكنولوجيا جديدة.

4 -التوافق : تجدر الاشارة الى ان هنالك مجموعة من الاسباب قد تدفع المنشأت الى عدم انتهاج التوافق في صياغة استراتيجيات تتناسب مع مهماتها ورسالتها ، منها :

أ. الحرفية : تختلف اراء المدراء التنفذيين عند رسم الاستراتيجية فهناك من يحاول تقليل التكاليف ، وأخر تحسين النوعية ، وأخر تعظيم التدفق النقدي للمنشاة ؛

ب. التنويع : تسعى المنشاة الى انتاج منتوجات جديدة ، ومن وجهة نظر الادارة فان هذا الاجراء يخفض الكلف الثابتة ، إلا انه قد ينتج عنه نوعية منخفضة للمنتوج ؛

[1] رضا صاحب ابو حمد ال علي ، سنان كاظم الموسوي ، **وظائف المنظمة المعاصرة – نظرة بانورامية عامة** ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص ص 441- 444

ت. التغير في المهام الانتاجية : يتم اتخاذ قرار بإضافة طاقة انتاجية في ضوء الطلب المتوقع في السوق ، إلا ان السوق في تغير مستمر ، وبالتالي يمكن ان تتغير وظيفة المعمل والأهداف التي كانت تعد معقولة عند انشاء المعمل قد لا تعني شيئا ؛

ث. الاهداف الصريحة : يتوجب على الادارة ان تستوعب كيفية ملاءمة اهداف الانتاج مع استراتيجية المنشاة ككل ، لكي تكون هناك استراتيجية ثابتة ، فليس باستطاعة اقسام المالية والتسويق تطوير استراتيجية ثابتة ذات معنى بصورة ما لم تكن هناك استراتيجية واضحة على مستوى المنشاة ككل .

المبحث الثاني : النظريات المساهمة في ظهور مفهوم الحوكمة

رأت النظرة التقليدية للمدرسة الكلاسيكية ان المؤسسة تشبه العلبة السوداء ، وهناك تقارب في المصالح وتماثل المعلومات بين الفاعلين (علاقة الادارة بالمالكين ، علاقة الادارة بالعاملين ، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي...الخ) . والفكرة الرئيسية للمقاربة التعاقدية المدركة من طرف المؤسسة كمركز للمتعاقدين تمثل تجمع العقود (Nœud de contrat) ، وهناك نظريات لا سيما نظرية حقوق الملكية ، نظرية الوكالة (يصف العلاقات بين المساهمين والمدير (الوكيل) في اطار عدم تماثل المعلومات) ونظرية تكاليف المبادلة تفترض ان المسير له سلوك سلبي ، حيث درست هذه النظريات العلاقة بين الملاك والمسيرين في المؤسسة مركزة على النزاعات الناجمة عن وجود مصالح متعارضة بين هذين الطرفين .

المطلب الأول : نشأة الحوكمة في الأدبيات الاقتصادية

الوكالة ، ونظرية التعاقدات التي تربط مالكي المؤسسة وعناصر الادارة والعمال وغيرهم من الأطراف الأخرى بإطار تعاقدي. من خلال النظر في الأدبيات الاقتصادية والقانونية، نجد أن حوكمة المؤسسات هي امتداد لبعض النظريات الاقتصادية والقانونية، التي أرجعت نشأة الحوكمة الى عدد من الأفكار والنظريات الاقتصادية والقانونية، كفكرة عولمة أسواق رأس المال ، وكفكرة فصل الملكية عن الإدارة .

ان ظهور عدة نظريات حديثة قد ساعد بشكل كبير ظهور هذا المفهوم الذي يلقى أهمية كبيرة حاليا ومن تلك نذكر :

-عولمة أسواق رأس المال؛

فصل الملكية عن الادارة.

نظرية الوكالة.

نظرية تكلفة الصفقات (التعاقدات).

أولا : عولمة أسواق رأس المال

لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول العديد من الدول من الإقتصاد الموجه إلى الإقتصاد الحر، إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها، اثر ذلك التوسع ايجابا في خلق فرص استثمارية جديدة بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات . وبالمقابل أدت هذه العوامل إلى تعرض تلك المؤسسات إلى المنافسة الشرسة ولقدر كبير من التذبذبات الرأسمالية ، فأصبحت المؤسسات تدرك أنه في سبيل أن تكون قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب تلك المنافسة الشرسة ، لابد عليها من البحث عن مستويات رأسمال تتعدى مصادر التمويل التقليدية ، فأصبح عدم القدرة على جذب مصادر تمويل بأقل تكلفة يهدد وجود تلك المؤسسات ، بل يمتد الأثر سلبيا على اقتصاديات تلك الدول التي تنتمي إليها ، فعدم تمكنها من زيادة رأسمالها عن طريق جذب

استثمارات جديدة يجعل منها مجرد شركات تابعة إلى الشركات المتعددة الجنسيات ، وأكثر من ذلك فإنها قد تواجه خطر خروجها من الأسواق العالمية.[1]

وتبرز أهمية الحوكمة في زيادة الاستثمار من خلال مبادئها التي من بينها توفير الحماية لحقوق المساهمين في المؤسسات وتحديد الحقوق لأصحاب الملكية ، وتنمية وتشجيع الاستثمار من خلال إرساء قواعد تؤدي بالنتيجة إلى زيادة ثقة المساهمين بالوحدة الاقتصادية ، وذلك لأن المستثمرين حالة ضرورية وحجر الزاوية في الوحدات الاقتصادية كافة ، ويتم ذلك من خلال الشفافية في التعامل معهم ، فان حماية مصالحهم واطمئنانهم على أموالهم المستثمرة في المؤسسة يعد من الأولويات لدى الوحدات الاقتصادية ، لأن هذا يؤدي بالنتيجة إلى رفع أسعار أسهم الوحدة في السوق ودعم مركزها التنافسي، مما يؤدي إلى جذب استثمارات جديدة. وتجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية ، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد الإداري وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها وبما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.[2]

من جهة أخرى فإن ما يشهده العالم الآن من تحرير لاقتصاديات السوق وما يتبعها من تحرير للأسواق المالية ، يترتب عنها تزايد انفصال رؤوس الأموال والتوسع في حجم المؤسسات ، وانفصال الملكية عن الإدارة كل ذلك يؤدي إلى ضرورة الاستعانة باليات جديدة للرقابة، من خلال هيكل تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال في المؤسسات والمشروعات.[3]

ثانيا: فصل الملكية عن الادارة

كان فصل الملكية عن الادارة من أوائل الأعمال التي ميزت بين مالك المؤسسة باعتباره صاحب رأس المال والقائم على ادارتها (المدير) فصاحب المؤسسة كما يرى وان كان لا يدير فانه يتحمل الجانب الأكبر من فشل الادارة ومن خسارة وانخفاض قيمة الأصول[4]. ويعود الحديث عن فصل الملكية عن الادارة الى الاختلاف في الاهتمامات بين كل من المالك والمسير، ففي المؤسسات الحديثة يواجه المالك تناقصا في قدرته على السيطرة واتخاد القرارات نظرا لتقاسم الملكية بين العديد من المساهمين، والذين لا يمكنهم ممارسة سلطة قوية وفعلية للتحكم في أداء الادارة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تتمتع الادارة بحرية أكثر في استغلال موارد المؤسسة، مقارنة بتلك التي يكون فيها المالك هو المسير. وبالتالي ففصل الملكية عن الادارة أدى الى تراجع سيطرة المساهمين

[1] محمد مصطفي سليمان ، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2006 ، ص 11.

[2] خالص حسن يوسف الناصر، عبدالواحد غازي محمد النعيمي،" دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الاجنبي في اقليم كردستان العراق، مجلة جامعة نوروز، العدد(صفر) ، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة الموصل ،دهوك، العراق، 2012، ص12.

[3] حسين مصطفى هلالي، " من اجل استراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد" ، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007 ، ص91.

[4] أحمد علي خضر، " **حوكمة الشركات**" ، دار الفكر الجامعي ، ط1، الاسكندرية، القاهرة، 2012، ص100 .

مقابل زيادة حرية المسيرين. فالتقاء الاهتمامات بين المالك والمسير لا يكون تلقائيا الا اذا اجتمع في شخص واحد (الملك هو المسير)، فهذا الفصل يصب في مصلحة المسيرين. وهو ما توصل اليه Berle and Means سنة 1932.[1]

وجاء Means, Berle ، لبلورة فكرة فصل الملكية عن الادارة ، بعيدا عن فكرة أن المؤسسة ناتج للملكية الخاصة، حيث أصبح المالك والمدير لا يمثلان نفس الشخص، ومنح المدير سلطات لاتخاد قرارات ادارة المؤسسة. حيث يكون من المرهق لصغار المستثمرين متابعة قرارات المديرين، فهم يعتمدون في ذلك على غيرهم من المساهمين خاصة كبار المساهمين منهم.

وأشار Manning الى المؤسسة الحديثة وامكانية وجود شركة بدون مالكين، حيث تكون ملكية المستثمرين مفتتة ويملكون اوراقا تمثل اسهم الشركة، ولا يشكلون ثقلا في قرارات المؤسسة. وأضاف كل من Schliefer،Vishny، Monks، Minow أن تفتيت الملكية بين حملة الأسهم سينتج عنه ضياع سلطة الملكية لعدم احساس حملة الأسهم بوجود ملكية ملموسة، وهو ما قد يدفع الكثير منهم الى التحول للعب دور سلبي وعدم التفاعل مع قرارات المؤسسة، وهنا تبرز الحاجة لوجود حوكمة المؤسسة.[2]

ثالثا : نظرية الوكالة

هذه النظرية العامة التي تعتمد على العلاقة بين الوكيل الرئيسي تنطبق أيضًا على تحليل المشروع. فهو يصف العلاقات بين المساهمين (المدير) والمدير (الوكيل) في اطار عدم تماثل المعلومات. هؤلاء المسيرين لهم مصالح متضاربة ، حيث يبحث المساهمون قبل كل شيء إلى تعظيم قيمة الشركة بينما يسعى المدير إلى زيادة دخله وبالتالي زيادة حجم الشركة.

تسمح نظرية الوكالة على شرح استراتيجيات الشركات اعتمادًا على ما إذا كان المدير أو الوكيل يتحكم في الشركة.[3]

وقد شكلت هذه الدراسة (فصل الملكية عن الادارة) الأساس لنظرية الوكالة ل Jensen et Meckling سنة 1976 ، حيث أن فصل الملكية عن الادارة ينشئ ما يسمى بعلاقة الوكالة بين الرئيس (المالك) والعون (المسير) حيث عرفا هذه العلاقة بأنها :"عقد يلزم بموجبه شخص أو أكثر (الرئيس) شخصا أخر (العون) بأداء بعض الخدمات والتي تسمح له باتخاذ القرارات"، ويركز هذا المفهوم على اهتمامات المالك والمسير فقط.[4]

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل/الوكيل)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل. وعلى ذلك فانه يمكن النظر الى الشركة على أنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة

[1] حساني رقية، أ. سكور امال، " أثر هيكلة الملكية كميكانيزم داخلي لحوكمة المؤسسات على أداء البنوك التجارية "، أبحاث اقتصادية وادارية ، العدد 18 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص2.

[2] د. أحمد علي خضر، مرجع سبق ذكره ، ص100.

[3] BENJAMIN Coriat , OLIVIER Weinstein, « Les nouvelles théories de l'entreprise « , Edition Librairie Française, 1995 , p 36

[4] د. حساني رقية، أ. سكور امال، مرجع سبق ذكره ، ص 2

الادارة بالمالكين، وعلاقة الادارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي ...الخ، وبذلك فان علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل) شخص أخر أو أكثر (الوكيل) لإنجاز أعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات.

الفرع الاول : فروض نظرية الوكالة [1]

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي:

1 -فرض كفاءة السوق :

ترتبط كفاءة السوق المالية بالأساس بالعلاقة بين القيمة السوقية للأدوات المالية ولاسيما الأسهم العادية والمعلومات المتاحة ومدى انعكاس تلك المعلومات بالقيمة السوقية للأوراق المالية بشكل كامل وسريع وموضوعي ، سواء كانت هذه المعلومات مستنبطة من القوائم المالية أو في تحليلات أو تقارير عن أداء الشركات. واتفق العديد من الكتاب على تعريف السوق المالية الكفؤة بأنها "السوق التي تنعكس بالقيمة السوقية للأوراق المالية، المعلومات المتاحة جميعها، إذ لا يمكن لأي مشترك في السوق من تحقيق عوائد غير اعتيادية" .

وهناك مجموعة من الأبحاث تؤكد بان أسعار الأسهم تتغير بسرعة وبشكل صحيح في ضوء ظهور معلومات جديدة وهذا ما يطلق عليه بفرض السوق الكفوء. وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية وبالتالي يمكنهم إدراك اثر الطرائق المحاسبية البديلة في هذه الأرقام ، وبعبارة أكثر وضوحاً أن السوق لا يخدع ابدأ بمكائد المحاسبة، ويستطيع أن يدرك حقيقة أي محاولة للتضليل. ويستند فرض السوق الكفؤ على:

- أن المعلومات المحاسبية تجعل امكانية السوق من تحديد القيمة الاقتصادية للشركة (من خلال قيمة الأسهم).
- أن الأسواق تساعد في توزيع كفوء للموارد الاقتصادية.

وتقسم كفاءة الأسواق إلى ثلاثة أشكال:

أ. **الشكل الضعيف لكفاءة السوق المالية:** بموجب هذا الشكل فان أسعار الأسهم تعكس المعلومات التاريخية ذات العلاقة بالورقة المالية وحجم التداول جميعها، والفائدة قصيرة الأجل بجانب متغيرات أخرى، لذا لا يمكن للمستثمرين في السوق من تحقيق عوائد إضافية طبقا لمعلومات الأسعار أو العوائد التاريخية، وعليه فان أدوات التحليل التقني (للتنبؤ بأسعار الأدوات المالية لا تفضي إلى نتائج بشان التوقعات لتحركات أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية) .

ب. **الشكل شبه القوي لكفاءة السوق المالية:** يشير الشكل شبه القوي من الكفاءة إلى أن الأسعار السوقية للورقة المالية تعكس المعلومات التاريخية المتاحة، وكذلك المعلومات الجديدة. وتحتوي المعلومات جميع السياسات المالية

[1] بتول محمد نوري، د. علي خلف سلمان ، مقدمة الى الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة بعنوان : " حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة " ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، العراق، 18-19 ماي 2011 ، ص 15.

للشركة والإعلان عن الأرباح وعن التغيير في الطرائق المحاسبية وغيرها من المعلومات المتاحة للمشتركين في السوق جميعا فضلاً عن المعلومات التاريخية، لذا فان الشكل شبه القوي يحتوي المعلومات الخاصة بالشكل الضعيف لكفاءة السوق. **و**أن المضامين الرئيسة لكفاءة السوق المالية بالشكل شبه القوي هو عدم إمكانية تحقيق المشاركين في السوق عوائد اعتيادية بالاعتماد على تحليل المعلومات العامة أو بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، وعند حصول تباطؤ في تعديل أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية) للإعلان عن المعلومات الجديدة يمكن الاستفادة من هذا التباطؤ من قبل قسم من المشتركين لتحقيق عوائد غير اعتيادية من بيع أو شراء الأسهم العادية بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، مما يشير إلى عدم كفاءة السوق المالية بشكل كامل للشكل شبه القوي.

ت. **الشكل القوي لكفاءة السوق المالية** : بموجب هذا الشكل الكفوء فان أسعار الأوراق المالية تعكس المعلومات المالية جميعها، والمعلومات الخاصة. وبالتالي فان أسواق الأوراق المالية تستجيب بسرعة وبدقة للمعلومات المتوفرة والمتاحة للمتعاملين في السوق أول بأول وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي بدلالة الأرقام المحاسبية أو الاستعانة بالمحللين الماليين ومن ثم يمكنهم إدراك اثر الطرائق المحاسبية البديلة في تلك الأرقام .[1] وبالتالي يستطيعون ترجمة الأرقام الواردة في القوائم المالية بافتراض استعمال طرائق محاسبية بديلة.

2 –فرض التصرف الرشيد

تشير نظرية الوكالة إلى انه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة. إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الاصلاء)، بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل اجر إضافي، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة.

3 –فرض اختلاف الافضليات لأطراف العلاقة :

أن هناك اختلاف بين أهداف وافضليات كلاً من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول (الأصيل) إلى الحصول على اكبر قدر ممكن من جهة وعمل من قبل الوكيل مقابل اجر معقول، فان الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على اكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد اقل .

4 –فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر :

أن لكل من الأصيل والوكيل موقف تجاه المخاطرة فبينما يعد الأصيل محايداً للمخاطرة، فالوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، ولذلك فان كلاً منهم يحتفظ بتقويم احتمالي غير متماثل تجاه التصرفات التي يفوض بها الطرف الأول (الأصيل)

[1] مرجع نفسه ، ص 16.

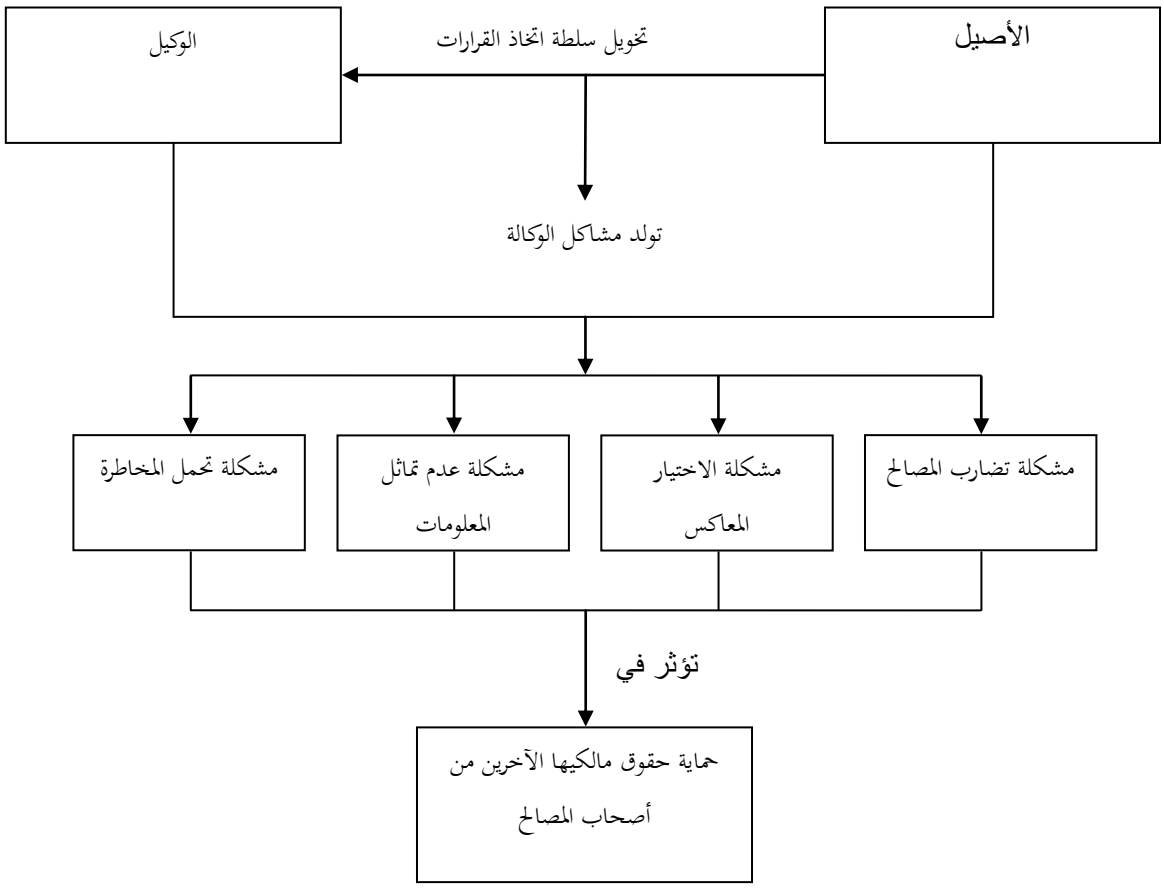
الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها. ويعني ذلك انه يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة أو جزء منها لكي لا يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب المصالح وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة .

5 –فرض عدم تماثل المعلومات :

تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وان أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث أحيانا هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه الملومات ويخفي البعض الآخر .[1]

تعد نظرية الوكالة تعبيرا للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما (المالكين و المدراء) ، فتقوم هذه النظرية بصياغة العلاقة بين هذه المجموعة بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين. ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل لعدم وجود عقود كاملة تعرف " بمشاكل الوكالة " والشكل الآتي يوضح ذلك :

الشكل رقم (1) : مشاكل نظرية الوكالة



المصدر : د. بتول محمد نوري، د. علي خلف سلمان ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[1] مرجع نفسه ، ص 17.

ويشير كل من Macey،Blair, boot الى أنه يمكن حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لأليات حوكمة المؤسسات.[1]

وسيتم التركيز على مشكلة تضارب المصالح كونها تظهر نتيجة العلاقة المتداخلة بين كل من الأصيل والوكيل.

وتهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل وأن هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر أليات حوكمة الشركات، اذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل.

ويشير **التميمي** الى أن الهدف الرئيسي لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاولة ربط مصالحها، بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل.[2]

تتحقق دور الحوكمة في تخفيض مشاكل تضارب المصالح من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة :

- الشفافية في عمل الجمعية العامة من خلال اختيار مجلس الادارة وعمل هذا الاخير في مدراء تنفذيين.
- الافصاح والشفافية في اتباع الاجراءات والطرائق المحاسبية من خلال تحقيق جودة المعلومات المحاسبية من خلال القوائم المالية.
- حماية وضمان حقوق المساهمين بجميع أنواعهم من خلال حماية مصالح المساهمين والعمل على تحقيق أهدافهم.
- رفع كفاءة أداء عناصر نظام الرقابة الداخلية من خلال التزام العاملين والمدراء باللوائح التي تصدرها الوحدة الاقتصادية.

هذه المبادئ تساهم في تحقيق مصالح أطراف الوكالة وتساهم في تخفيض مشكل تضارب المصالح.[3]

ويرا Jensen and Meckling أن صراع المصالح في المؤسسة ينشأ عنه مجموعة من التكاليف، والتي تعرف بتكاليف الوكالة وتتمثل في :

- تكاليف الإشراف التي يتكبدها المدير للحد من السلوك الانتهازي للوكيل وتكاليف الحوافز (مخططات الحوافز) التي يتكبدها المدير لتوجيه سلوك الوكيل؛
- تكاليف الالتزام أو تكاليف الالتزام التي قد يكون الوكيل قد تكبدها بنفسه لجعل المدير في ثقة (تكلفة التحفيز). إن تكاليف الالتزام ناتجة عن كتابة التقارير المالية للشركة وتنفيذ عمليات المراجعة من قبل خبراء خارج الشركة.[4]

---

[1] د. أحمد علي خضر، مرجع سبق ذكره، ص 98-99

[2] د. بتول محمد نوري، د. علي خلف سلمان ، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

[3] مرجع نفسه ، ص 22.

[4] NATHALIE Gardes , « Cout d'agence « , Université de bordeaux , Date de consultation : 23/11/2018 http://nathaliegardes.canalblog.com/archives/2013/02/25/26506499.html

- تكاليف الرقابة : يتحملها الرئيس، وهي تشمل أكثر من مجرد قياس وملاحظة سلوك العون، حيث تشمل التكاليف الناجمة عن مجهودات الرئيس للرقابة على سلوك الأعوان من خلال : تقييد الميزانية، سياسات التعويض...الخ؛
- تكاليف الالتزام: وهي التكاليف التي يتحملها العون لوضع المساهم في مركز ثقة؛
- الخسارة الباقية : وهي مرتبطة بتضارب المصالح بين العون والرئيس.[1]

وقد فسر Watts هذه التكاليف، اذ أن نفقات الاشراف والمتابعة (تكاليف الرقابة) هي تكاليف تنفق من قبل الطرف الأصلي لرقابة وسلوك الوكيل مثل تكاليف قياس وملاحظة سلوك الوكيل.

ويقصد بالتكاليف المانعة من قبل الوكيل (تكاليف الالتزام) حيث أنه هناك دوافع لدى الوكيل تدفعه للإنفاق لضمان ألا يقوم ببعض التصرفات، وأخيرا حتى في ظل نفقات الاشراف من قبل الوكيل ستختلف التصرفات التي يقوم بها الوكيل عن التصرفات التي سيقوم بها الطرف الأصلي شخصيا، اذ أن هذا الاختلاف في التصرفات على الثروة هي الخسائر المتبقية.[2]

ويرا Jensen et Farma أن هذه التكاليف ليست فقط مرتبطة بعلاقة الوكالة بين المساهمين والمسيرين، وانما أيضا تشمل جميع العلاقات التعاقدية في المؤسسة: كالعقود مع الموردين، العقود مع المقرضين..الخ ، غير أن العلاقة الرئيسية للوكالة هي بين المساهمين والمسيرين. وتواجه البنوك مشاكل مختلفة للوكالة والتي تتوسع لأكثر من طرفين، حيث يعتبر المستثمرون من مودعين (أفراد و مؤسسات) أكبر ممولي القطاع البنكي بالأموال غير أنه ليس لديهم أية سلطة على المسيرين.[3]

رابعا: نظرية التعاقدات

يرا Farma et Jensen أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العقود والتي يترتب عليها حقوق لكلا الطرفين، و ائتلاف (تجمع) لعدد من علاقات الوكالة مثل : علاقة الادارة بالمالكين، علاقة الادارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي...الخ. لكن بالرغم من وجود عقد يوضح واجبات وحقوق كل من الطرفين (المالك–المسير)، الا أن العقد لا يعتبر كاملا نظرا لصعوبة توقع ما سيحدث في المستقبل، وهو ما لا يمكن تجنبه حتى وان حاول المسير التصرف بأكبر قدر من العقلانية في تسيير الأموال وتعظيم الأرباح، وهنا يخلق مشكل كيفية تحديد حق المسير في اتخاذ القرارات في القضايا التي لا يشملها العقد ويمكن تصور أن حل هذا المشكل هو باتخاذ القرارات بالتشاور بين المالك والمسير في هذه الحالات ، غير أن العائق الوحيد هو كون المالك غير مؤهل لاتخاذ القرارات (وهو سبب لجوئه للمسير في المقام الأول) ، نظرا لنقص المعلومات واختلاف فهمها لديه.[4] أو مثلا أن يتفقا على ما يسمى بحقوق التحكم الاضافية ، الا أنها لديها سلبيات وهو أنها تؤدي الى اطلاق يد المدير في الادارة دون الرجوع للمستثمرين أو مالك المؤسسة وهنا تبرز الحوكمة لسد الفجوة التي تخلفها العقود غير المكتملة قبل اللجوء الى القضاء للفصل في

[1] د. حساني رقية، أ. سكور أمال، مرجع سبق ذكره ، ص 3

[2] د. بتول محمد نوري، د. علي خلف سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

[3] د. حساني رقية، أ. سكور أمال، مرجع سبق ذكره ، ص 3-4.

[4] مرجع نفسه ، ص 3.

الممارسات السلبية الناشئة عند تنفيذ العلاقات التعاقدية بالمؤسسة. وتحديد حقوق السيطرة المتبقية للمسير، والحد من استعمالها لاهتماماته الشخصية.[1]

خامسا : نظرية التجذر

يعرف (Pigé) بيجي التجذرية بأنها : " نسق متكون من شبكة ذات علاقات رسمية او غير رسمية ، والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس ادارته ومساهميه ، فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة " .

يسمى هذا المصطلح في اللغة الانجليزية (Entrechment) وترجمتها للغة العربية هي " الاستحكام " ، اما في اللغة الفرنسية فتعني (Enracinement) وتترجم تجذرية ، الاستحكام نابعة من التحكم والإمساك بزمام الامور والذي يعبر عن استحكام المدير بزمام الامور في شركته ومحيطه ، في حين ان مصطلح التجذرية يشير الى ان المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه ، كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها ، ومن خلال ما سبق يظهر ان اختيار مصطلح التجذرية ابلغ في وصف الحالة التي يكون فيها المسير وذلك في تثبيت مكانه .

تسجل نظرية التجذر في اطار نظرية الوكالة ، وكذلك تلك الخاصة بتكاليف الصفقة انها تفترض بان الفاعلين يطورون الاستراتيجيات للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسة بأبعاد المنافسة الحقيقية . وتقترح هذه النظرية الاطار النظري الذي يسمح بالأخذ بعين الاعتبار اهمية المصلحة الشخصية في الفكر التسييري فرضية تعظيم المنفعة التي امتدت الى الخيارات الفردية المتخذة من طرف الاشخاص المسيرين بالمؤسسة .[2]

تسمح هذه النظرية بملاحظة ان بعض الخيارات الاستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين يمكن ادماجها في الاستراتيجية الاجمالية للتجذر التي تمكن من خلق وضعية مسيطرة وصعبة التحكم بفعل النظام الاساسي والقرارات المتخذة داخل المؤسسة .[3]

وتصنف استراتيجيات التجذر كالتالي :

1. التجذر والفعالية : صنف شارو (Charreaux) استراتيجيات المسيرين حسب توافقهم مع فعالية الشركة كالتالي :[4]

أ. التجذر المضاد للفعالية : ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد ، حيث تقوم استراتيجية المسير على عدم التبعية لأصحاب راس المال الخارجين ؛

ب. التجذر المطابق للفعالية : والذي يكون عن طريق الاستثمارات النوعية للمسيرين والتي تمثل مصدر المداخيل التي تفيد المؤسسة .

[1] د. أحمد علي خضر، مرجع سبق ذكره ، ص98.

[2] Pigé . B , « **Enracinement des dirigeants et Richesse des actionnaires** « , Finance contrôle stratégie , vol 1 , N3 , septembre 1998 , p4.

[3] Alain Finet , **Gouvernance d'entreprise , enjeux managériaux , comptables et financiers** , 1 er édition de boeck université , février , 2005 , p24.

[4] Charreaux G , **Pour une véritable théorie de la latitude managérial du gouvernement d'entreprise** , Revue française de gestion , Novembre , N 111 , 1996 , p 13.

2. التجذر التنظيمي والسوقي : هذا التصنيف مقترح من طرف (Gomez) غومز ، الذي يربط طبيعة الاعمال الخاصة بالتجذر الداخلي او الخارجي للمسيرين ، حيث اشار الى وجود شكلين : [1]

أ. التجذر التنظيمي يجمع الحالات التي يقوم فيها المسير بتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي يعرفها جيدا ، او استعمال مساعديه مع الذين يملكون تقارير مميزة ، ويمكنه ايضا القيام بسياسة اجور محفزة للمستخدمين بهدف ضمهم لمقاومة مصالح المساهمين ؛

ب. التجذر السوقي الذي يعتبر اسلوب اخر لانتهازية المسيرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية ، والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمؤسسة .

3. استراتيجيات التلاعب والتحييد

أ. الاستثمارات النوعية للمسيرين : درس كل من (Morck, Shleifer et Vishny) مورك ، شيلفر وفيشني ، التجذر عن طريق الاستثمارات النوعية ، ووجدوا انها تسمح للمسيرين بالإفلات من رقابة المساهمين بمتابعة وربط المردودية بوجودهم ، الامر الذي يؤدي الى تدنيه خطر تنحيتهم ، وينمون ايضا مكافأتهم غير المادية ومحيطهم التسييري ؛

ب. التحكم بالمعلومة : يكون للتسيير وصول مميز ومسبق للمعلومة ، بحيث يمكنه الاستفادة من هذه الميزة الاعلامية لزيادة ارتباطه بالمساهمين ومجموع الاطراف الاخرى للمؤسسة .[2] وتفترض هذه الاستراتيجية بان المسير له ميل لاعتماد سلوك للاحتفاظ بالمعلومة ، والأخر يشمل زيادة مهاراته لجعلها صعبة الفهم بالنسبة للمساهمين ، الامر الذي يؤدي لإنشاء واستغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير ومختلف الشركاء في المؤسسة .[3]

المطلب الثاني : حوكمة المؤسسات

نتيجة للانهيارات المالية لكبريات الشركات العالمية، وبعض الأحداث العالمية الاقتصادية كالأزمات وانتشار الفساد المالي والاداري في الشركات العالمية كشركة " أنرون " "ENRON" ، تعاظم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة خلال السنوات الماضية مما دفع بعض الكتاب والهيئات الدولية الى البحث فيما يعرف بمفهوم الحوكمة .[4]

[1] Gomez P .Y , **Le gouvernement de l'entreprise : Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion** , interéditions , 1996 , p15.

[2] Héla Gharbi , **Enracinement des dirigeants : une revue de la littérature** , Frog , 2002 , p 11

[3] Paquerrot .M , **Stratégie d'enracinement des dirigeant , performance de la firme et structure de contrôle , le gouvernement des entreprises** , Edition Economica , France , 1997 , p21.

[4] العابدي دلال ، " حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية" دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر ، 2016، ص

أولا: أصل الكلمة وتسميتها

الحكامة او حوكمة او الحاكمية ، هي تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة مستوى اداء القائمين عليها ، وسوف نتطرق الى اصل الكلمة وتسميتها .

الفرع الأول: أصل الكلمة

ظهر مصطلح " الحكم الصالح أو الحكم الجيد " في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر ، كمرادف لمصطلح " الحكومة ، ثم كمصطلح قانوني سنة 1978 ، ليستعمل في نطاق واسع و معبر عن تكاليف التسيير ، وعلى هذا الأساس ليس هناك أدنى شك في الأصل الفرنسي للكلمة.[1]

الفرع الثاني : تسمية حوكمة المؤسسات

يعود لفظ الحوكمة الى كلمة اغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الاغريقية ومهاراتهم في قيادة السفينة وسط الأمواج، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحماية للأمانات والبضاعة التي عهدت اليه،وإيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة والأخطار التي يتعرض لها اثناء الابحار، فاذا ما وصل الى ميناء الوصول ثم عاد الى ميناء الابحار من مهمته سالما، أطلق عليه التجار وخبراء البحار " القبطان المتحوكم جيدا" (Good Governer).[2]

وفي بداية تناول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات وهو الأمر الذى يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل. [3]

كما أنه على المستوى المحلي والإقليمي لم يتوصل الى مرادف محدد لمصطلح Corporate Governance باللغة العربية ، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع ، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات " من ضمن عدد من المقترحات المطروحة (كحكم الشركات– حكمانية الشركات– حاكمية الشركات– حكومة الشركات)، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل :أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب

[1] زايري بلقاسم، " الحكم الاقتصادي الرشيد والكفاءة الإقتصادية " ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة، الجزائر، مارس2005 ، ص91.

[2] محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، ط1 مصر، ، 2005، ص 07.

[3] نرمين ابو العطا، "حوكمة الشركات سبيل التقدم" مع القاء الضوء على التجربة المصرية ، ص01، تاريخ الاطلاع : 13-12-2016
http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm

الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة، وغيرها .وفى هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول ، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات" لما للكلمة من دلالة ان الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود. كما تم استبعاد "حاكمية الشركات " لما قد يحدثه استخدامها من تقارب مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة " نظرية الحاكمية" والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (حكم) فيما يقابل "Governance " باللغة الإنجليزية. ومن ثم فإن "حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معانى الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية ، أو هيئة رقابة خارجية، كما أنها تحافظ على جذر الكلمة المتمثل في (حكم)، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح.

وتجدر الإشارة أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنه عدد من المتخصصين في اللغة العربية ، ومنهم من مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، لأنه يتماشى مع لفظ " العولمة" و " الخصخصة" وغيرها ، أما المصطلح المستعمل في الجزائر على مستوى الخطابات هو " الحكم الراشد.[1]

ثانيا : تعريف حوكمة المؤسسات

سوف نتطرق الى المفهوم القانوني ، الاجتماعي والاقتصادي لحوكمة المؤسسات حتى نستخلص فكرة عن هذا المفهوم كالتالي :

الفرع الاول : المفهوم القانوني لحوكمة المؤسسات

تقوم حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية بالتأكد من الالتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين جميع الأطراف المعنية في المؤسسة ، والتغلب على سلبياتها التي يمكن أن تنتج من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة او القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للمؤسسة ، وتعد حجر الزاوية في تنظيم العلاقات التعاقدية بين هؤلاء الاطراف بما يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم.

فمفهوم حوكمة المؤسسات يعني من الناحية القانونية مجموعة من القيود التعاقدية المتشابكة التي يتم على أساسها التحكم في قرارات القائمين على المؤسسة، لتحقيق الربحية والعدالة لجميع الشركاء، وتعني أيضا " التنظيم الداخلي والعقود القانونية والتنظيمية، ومدى نجاحها في تحديد وتنظيم العلاقات المختلفة بين الأطراف المعنية من عدمه. " كما

[1] أ.صديقي خضرة ، أ. لخديمي عبد الحميد ، " حوكمة الشركات ودورها في النمو الاقتصادي " مقاربة قياسية للفترة 2003-2012 ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، العدد 8 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم ، الجزائر ، ص 224- 225.

يقصد بها ايضا من الناحية القانونية " النظام المؤسساتي والتنظيمي الداخلي الشامل للمؤسسة، والذي يضمن التوصل الى اكفأ السبل لعملية اتخاذ القرار والتدخل السليم في الوقت المناسب لحماية حقوق الجهات المعنية.

الفرع الثاني : المفهوم الاقتصادي لحوكمة المؤسسات

يعني مفهوم حوكمة المؤسسات من الناحية الاقتصادية : " الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم. و حماية أقلية المساهمين ، و كبار المقرضين والمستثمرين والمساهمين لضمان عوائد مجزية لهم ،لان هؤلاء هم الفئة القادرة على المشاركة الفعالة في نمو المؤسسات وبالتالي تحقيق خطط التنمية المطلوبة " .

الفرع الثالث : المفهوم الاجتماعي لحوكمة المؤسسات

يتسع مفهوم حوكمة المؤسسات في معناه الواسع ليشمل الجانب الاجتماعي ويضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات تجاه مجتمعنا " المسئولية الاجتماعية للمؤسسات" . فمفهوم حوكمة المؤسسات لا يضم المؤسسات الاقتصادية وأسواق رأس المال فحسب، بل يمتد ليشمل كل المؤسسات ووحدات الانتاج أو تقديم الخدمات سواء تابعة للقطاع الخاص او العام العاملة في المجتمع، فحوكمة الشركات هي منظور مجتمعي تنموي للوصول الى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع ككل.[1]

مصطلح حوكمة المؤسسات يمكن ان يغطي هدا التعريف على نطاق واسع او ضيق ، في الواقع ، ان العديد من القوانين لا تحاول حتى ان توضح مختلف العناصر التي تشمل هذه المصطلح... والنقطة المهمة هي ان حوكمة المؤسسات هو مفهوم، وبالأحرى ليست اداة محددة و فردية. وهى تشمل المناقشة في التسيير المناسب والهياكل المراقبة للمؤسسة . بالإضافة الى ذلك، هي تشمل القواعد المتعلقة بعلاقات السلطة بالمساهمين، مجلس الادارة والإدارة التنفيذية ، ما لم تكن من اقل جوانبها و — الفاعلين الآخرين مثل العمال ، الموردين ،العملاء، والجمهور بالمفهوم الواسع ". [2]

تعني كلمة " حوكمة " اسلوب تسيير وإدارة شؤون المنظمة، سواء كانت هذه المنظمة، دولة ، مجموعة دول، ناحية، جماعة اقليمية أو مؤسسة عمومية أو خاصة.[3]

[1] أحمد علي خضر، مرجع سبق ذكره ، ص 88-91 .

[2] Société Financière Internationale « IFC » , Comment élaborer et mettre en œuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ?, GUIDE 2 , Global Corporate Governance Forum, VOLUME 1, Exposé, p07.

[3] K . BOUTALEB , Démocratie, Etat de droit et bonne governance en Afrique : le cas de l'Algérie, colloque international d'Ouagadougou, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tlemcen, 2003, p19.

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)* عام 1999 بأنها : " نظم يتم بواسطتها توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل واطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الادارة والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح. وتصنع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة. وبهذا الإجراء فان حوكمة الشركات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء، يجب أن توفر حوكمة الشركات حوافز لمجلس الادارة وللإدارة من أجل السعي لتحقيق أهداف الشركة ومساهميها، كما يجب أن تسهل من عملية الرقابة الفعالة " .وبالتالي تشجيع الشركات على استخدام مواردها المتاحة بشكل فعال. [1]

كما يمكن تعريفها بأنها : " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية . [2]

تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[3]

كما تعرف على أنها : الاطار العام الذي يجمع القواعد والعلاقات والنظم، المعايير، العمليات التي تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في المؤسسات، ومن ذلك يتبين أن حوكمة المؤسسات هي :[4]

- **القواعد** : مجموعة من القوانين واللوائح والقيود التنظيمية المنظمة لعمل المؤسسة من الداخل والخارج.
- **العلاقات** : تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع الأطراف ذات العلاقة كافة أو ذات المصلحة بعمل المؤسسة، خاصة بين المالكين والادارة العليا ومجلس الادارة، فضلا عن العلاقة مع المنظمين والقانونيين والحكومة والعاملين والمجتمع الكبير المحيط بالمؤسسة.
- **النظم والمعايير**: مجموعة النظم التي توظفها المؤسسة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها، مثل نظم القياس ومعايير الأداء والمعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق الدولية، وأخلاقيات وسلوكيات المهنة وغيرها.
- **العمليات** : للتحكم في مفهوم الحوكمة هناك عنصران مهمان هما :
  - المتابعة والرقابة او عنصر التفتيش لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات؛

[1] د. عبد الرزاق خليل، د. الطيب داودي ، " الحوكمة المؤسسية للبنوك " ، جامعة الجزائر ، ص 02. تاريخ الاطلاع: 14-12-2016
https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56ccf02e6307d97b008b4577&assetKey=AS:332440527753217@1456271406285

[2] محمد مصطفى سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص15-16.

[3] محمد حسن يوسف، " محددات الحوكمة ومعاييرها " مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار القومي ، جانفي 2007، ص4.

[4] سناء عبد الكريم الخناق،" حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للازمات المالية (التجربة الماليزية)، المؤتمر السابع حول تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال (التحديات، الفرص، الافاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن،2009،ص07.

- تعديل وتطوير عمل المؤسسة عن طريق الضبط والتحكم بهدف تصحيح الانحرافات.

مجموعة المؤسسات، الاجراءات و التقاليد التي تملي طرق ممارسة السلطة، عملية اتخاذ القرار والطريقة التي تجعل اصوات المواطنين مسموعة .[1]

ومن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن حوكمة الشركات أو المؤسسات: هي نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تساهم في الأداء لأي مؤسسة، من خلال تحديد حقوق وواجبات جميع الأطراف داخليا وخارجيا (أصحاب المصالح) ،وتعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها وضمان الحصول على مجلس قوي ومهني قادر على اختيار مديرين مؤهلين وذوي كفاءة عالية ،وتنفيذ أنشطة المؤسسة المختلفة في اطار القوانين واللوائح وبطريقة أخلاقية.

ثالثا : خصائص حوكمة المؤسسات ودوافع انتشارها

تطرقنا الى مفهوم حوكمة المؤسسات وحددنا الاطار الذي يعتمد عليه واكتشفنا ان هناك جملة من الخصائص الذي يتمتع بها ، واسباب التي تؤكد ضرورة تبنيه في ظل الاحداث العالمية ، وزيادة حالات التصرفات غير القانونية وغير الاخلاقية بالشركات .

الفرع الاول : خصائص حوكمة المؤسسات

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات، نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم. وهذه الخصائص كالآتي :

1 –**الاستقلالية**: ويقصد بها استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، أي لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط؛

2 –**المساءلة** : للمساهمين الحق في مساءلة ومحاسبة اعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية عن قراراتهم وإمكانية تقييم وتقدير اعمالهم؛

3 –**المسؤولية** : تحمل المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة ؛[2]

4 –**العدالة** : احترام حقوق أصحاب المصلحة في المؤسسة، وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين؛ [3]

[1] JOHNSON. I , « La gouvernance : vers une redéfinition du concept », Agence Canadienne du Développement International, Ottawa , Mars1997 , p 04.

[2] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم– المبادئ – التجارب – تطبيقات الحوكمة في المصارف)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2005، ص 23.

[3] محمد مصطفى سليمان ، **حوكمة الشركات ودور اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفذيين**، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2008،ص24.

5 –**الانضباط** : اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح من قبل جميع الأطراف في المؤسسة ،كتقديم بيانات واضحة للجمهور تعطي أولوية لحوكمة المؤسسات ، وجود الحافز لدى الادارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم، وجود تقدير سليم للتكاليف (الممتلكات ورأس المال) ، بحث موضوع حوكمة المؤسسات في التقرير السنوي ؛

6 –**الافصاح الشفافية** : من خلال الافصاح عن الأهداف المالية ، نشر التقارير السنوية والقوائم المالية في الوقت المناسب ، تقديم الحسابات طبقا لمبادئ المحاسبة العامة المعترف بها دوليا ؛

7 – **المسؤولية الاجتماعية (الوعي الاجتماعي)** : النظر الى الشركة كمواطن جيد ، من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي ، وجود سياسة توظيف عادلة ، وأيضا سياسة واضحة فيما يخص المسئولية البيئية [1].

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ترى أن :* " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي التزامها بالمساهمة في التنمية الاقتصادية ، مع الحفاظ على البيئة، والعمل (الحوار) مع المستخدمين، عائلاتهم، المجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة حياة الجميع .[2]

الفرع الثاني : دوافع انتشار مفهوم حوكمة المؤسسات

لخصنا أهم الاسباب والدوافع التي تؤكد ضرورة تبني مفهوم حوكمة المؤسسات كالأتي :

1 –الأحداث الدولية : لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد اهمية ايجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الادارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على شركات الأسهم، لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه بحوكمة الشركات ؛

2 –العولمة : تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال ، بالإضافة الى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم ، هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم ادارة المؤسسات الاقتصادية تربط بين الشركة الأم والشركات التابعة ؛

3 –العوامل الاقتصادية : تطمح حكومات الدول الى استقرار اسواق راس المال، وجذب رؤوس الأموال وتعزيز فرص العمالة وتحقيق اعلى معدلات نمو اقتصاد ممكنة ، وتنمية استثماراتها، بالإضافة الى تحسين وتعزيز الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسساتها بغرض الاستفادة ما امكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية ؛[3]

---

[1] أمال جيل، ترجمة سمير كريم " حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي " ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، عن كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، واشنطن، القاهرة ، 2003. ص 65-67.

[2]. GUYONNAUD. M. et WILLARD. F , " Du Management Environnemental Au Développement Durable Des Enterprises ", France, Agence de l'environnement et de la maitrise de l'énergie , mars 2004 , p 05.

[3] صبايحي نوال ، مرجع سبق ذكره ، ص 4 – 5.

4 –تدني اخلاقيات الاعمال وضعف نظم الرقابة الداخلية على انشطة معظم الشركات مما يستوجب تبني قواعد مستجدة لتنظيم اعمال هده الشركات ومراقبة ادائها ؛

5 –غياب التحديد الواضح لمسئوليات وسلطات مجالس ادارة الشركات ومدراءها التنفديين امام اصحاب المصالح المتعارضة ؛

6 –وجود تواطؤ واضح بين المراجعين القانونيين وإدارة الشركة المذكورة ؛

7 –زيادة حالات التصرفات غير القانونية وغير الاخلاقية بالشركة ؛

8 –عدم وجود استراتيجية للشركة مبنية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد رؤية ورسالة وأهداف الشركة؛

9 –منح الرواتب الضخمة والعلاوات المتفاقمة والمكافآت العالية لأعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفذيين بالشركة؛

10 –التورط مع شركات المراجعة الدولية في اعتماد اقامة مشاريع وهمية كلفت حملة الاسهم ملايين الدولارات ؛

11 –الاتجاه الى العولمة وتحرير الاسواق المالية ؛

12 –التوجه نحو العمل بفلسفة الادارة البيئية واتساع دائرة المسئولية الاجتماعية للشركات ؛[1]

13 –الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الاداء ؛

14 – تحسين الكفاءة الاقتصادية ؛

15 – ايجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله اهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الاهداف ؛

16 – لمراجعة وتعديل للقوانين الحاكمة في اداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كلا الطرفين وهما مجلس ادارة الشركة والمساهمون ممثلون في الجمعية العامة للشركة ؛

17 – تقييم اداء الادارة المركزية وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة ؛

18 – تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والأجانب ؛

19 – امكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.[2]

الفرع الثالث : الجهات المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

تتوفر أربع جهات رئيسية تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد الى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد. وتتمثل هذه الأطراف أساسا فيما يلي :

1. **المساهمون** : هم المفتاح للحفاظ على قيمة أسهم الشركة. في أغلب الاحيان ، صغار المساهمين لديهم تأثير أقل على قيمة الأسهم حيث تعطي الاولوية لمصالح المساهمين الذين يكتسبون الاغلبية وكذا مجلس المديرين . حوكمة

[1] محمد عبد الفتاح العشماوي ، " الحوكمة المؤسسية " ، ص 23-28.

[2] عمر شريقي، " التدقيق الداخلي كأحد اهم الاليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الاداء في المؤسسة " ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية- العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2015، ص 124.

المؤسسات تستهدف الضمان بأن جميع المساهمين يتحصلون على صوت واحد من خلال الجمعيات العامة والسماح لهم بالمشاركة .[1]

2. **مجلس الادارة** : يمثل المصالح الأساسية للمساهمين والاشخاص الأخرين، و يقوم باختيار المدراء التنفذيين وتقديم التوجيهات العامة لهم ، ويشرف على ادائهم .[2]
3. **الادارة** : تعتبر الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال الى مجلس الادارة، كما ان الادارة تكون مسؤولة عن تعظيم ارباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة الى مسؤوليتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين ، والادارة هي حلقة الوصل بين مجلس الادارة وبقية الاشخاص المتعاملين مع الشركة .
4. **أصحاب المصالح** : هم مجموعة من الهيئات متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين هؤلاء الهيئات.[3]

المطلب الثالث : أساسيات تطبيق حوكمة المؤسسات

يعمل نظام الحوكمة على جذب الاستثمارات و نشر ثقافة الالتزام كما انها ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة مما يؤدي الى تحقيق نتائج ملموسة وذلك من خلال التطبيق الجيد لقواعد الحوكمة في المؤسسة ، والذي بدوره يفرض مجموعة من المحددات لتحقيقه .

أولا : نظام حوكمة المؤسسات ومحدداتها

يتحدد هذا النظام من خلال عناصر ، منها داخلية تتمثل في (مجلس الادارة ، التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق) ، وخارجية (الهيئات المهنية ، اسواق راس المال والمدقق الخارجي)

الفرع الأول نظام حوكمة المؤسسات

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وتفعيل احكام واليات السوق وفي الوقت نفسه هو نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأي دولة من الدول ، ولأي شركة من الشركات ، فهي تعمل على نشر ثقافة الالتزام كما انها ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة مما يؤدي الى تحقيق نتائج ملموسة ، ويتكون هذا النظام من ثلاثة أجزاء هي :[4]

---

[1] LEO Sun, why is corporate governance important , consulté le 04/01/2017. http://www.businessdictionary.com/article/618/why-is-corporate-governance-important/

[2] امين السيد احمد لطفي ، " **المراجعة وحوكمة الشركات** " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2010 ، ص 133.

[3] موسى سهام ، خالدي فراح، " اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية" ، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كأليةللحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012، ص 08.

[4] العابدي دلال ، " حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية " دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ،2016، ص 21.

1 -**المدخلات** : وتشمل مختلف المستلزمات التي تحتاجها حوكمة المؤسسات، وما يتوجب توفيره لها من متطلبات سواء كانت متطلبات متفقة مع القانون، ادارية، أو اقتصادية ؛

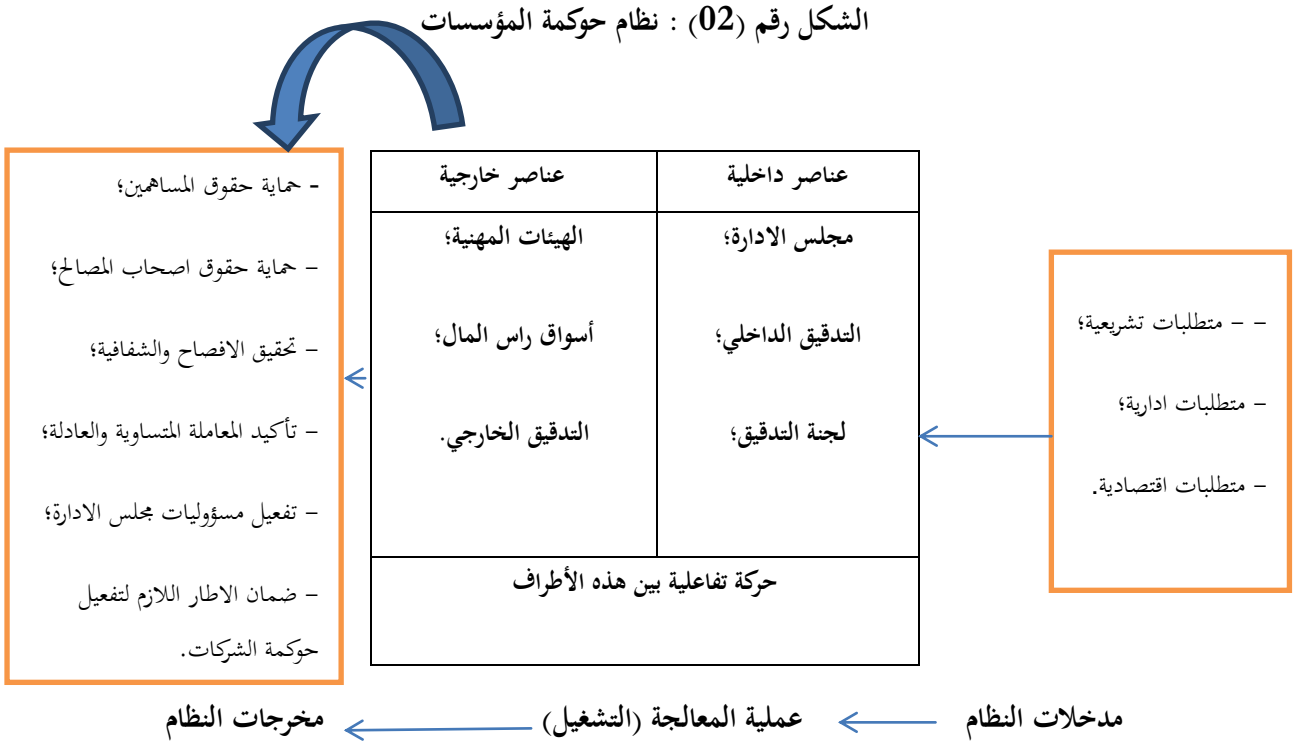
2 -**التشغيل** : ويقصد به مختلف الجهات المسؤولة عن تطبيق حوكمة المؤسسات، والجهات المشرفة على هذا التطبيق، وكذا الجهات الرقابية وكل كيان اداري داخل أو خارج المؤسسة يساهم في تنفيذ الحوكمة ويشجع الالتزام بها وتطوير أحكامها والارتقاء بها ؛

3 -**المخرجات** : الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها لكنها اداة ووسيلة لتحقيق نتائج واهداف يسعى اليها اصحاب المصلحة ، اذ تعتبر المخرجات على أنها مجموعة من المعايير، القواعد، والقوانين المنظمة للأداء، والممارسات العملية والتنفيذية سواء في الشركات أو في البنوك للحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ،وتحقيق الافصاح والشفافية؛

يمكن من خلال ما سبق أن نستنتج أن : نظام حوكمة المؤسسات عبارة عن ثلاثة أجزاء ، يتضمن **كمدخلات** عبارة عن متطلبات (تشريعية ، ادارية واقتصادية) ، و **تشغيلها** من خلال تطبيقها من قبل الجهات المشرفة عنها (**مجلس الادارة ، لجنة التدقيق ، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي...الخ**) ، تحقيقا لأخر جزء المتمثل في **المخرجات** التي هي عبارة عن قواعد وقوانين تسعى لتنظيم ممارسة حوكمة المؤسسات وتحقيق مبادئها.

والشكل التالي يوضح نظام حوكمة المؤسسات :

الشكل رقم (02) : نظام حوكمة المؤسسات



المصدر : حساني رقية، وأخرون، "أليات حوكمة الشركات ودورها من الحد من الفساد المالي والاداري" ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية من الحد من الفساد المالي والاداري ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012، ص 07.

الفرع الثاني: محددات حوكمة المؤسسات

لكي تضمن المؤسسة التطبيق الجيد لقواعد الحوكمة، يجب أن تتوافر على مجموعة من المحددات التي تنقسم الى مجموعتين:

1 -**المحددات الخارجية** تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذى يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة لعمل السوق (مثل قوانين أسوق رأس المال، والشركات، وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية)، وفعالية القطاع المالي (البنوك وسوق راس المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية كهيئة أسواق رأس المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات. وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية، وغيرها). بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة، والاستشارات المالية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى

كون وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص[1]. ؛

2 –**المحددات الداخلية** : وهي تشمل القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات ،التي تتضمن وضع هياكل ادارية سليمة، توضح طرق اتخاذ القرار داخل المؤسسة ،وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الجهات المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، مثل مجلس الادارة، الادارة ،المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي الى وجود تعارض في المصالح بين هذه الجهات ، بل يؤدي الى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

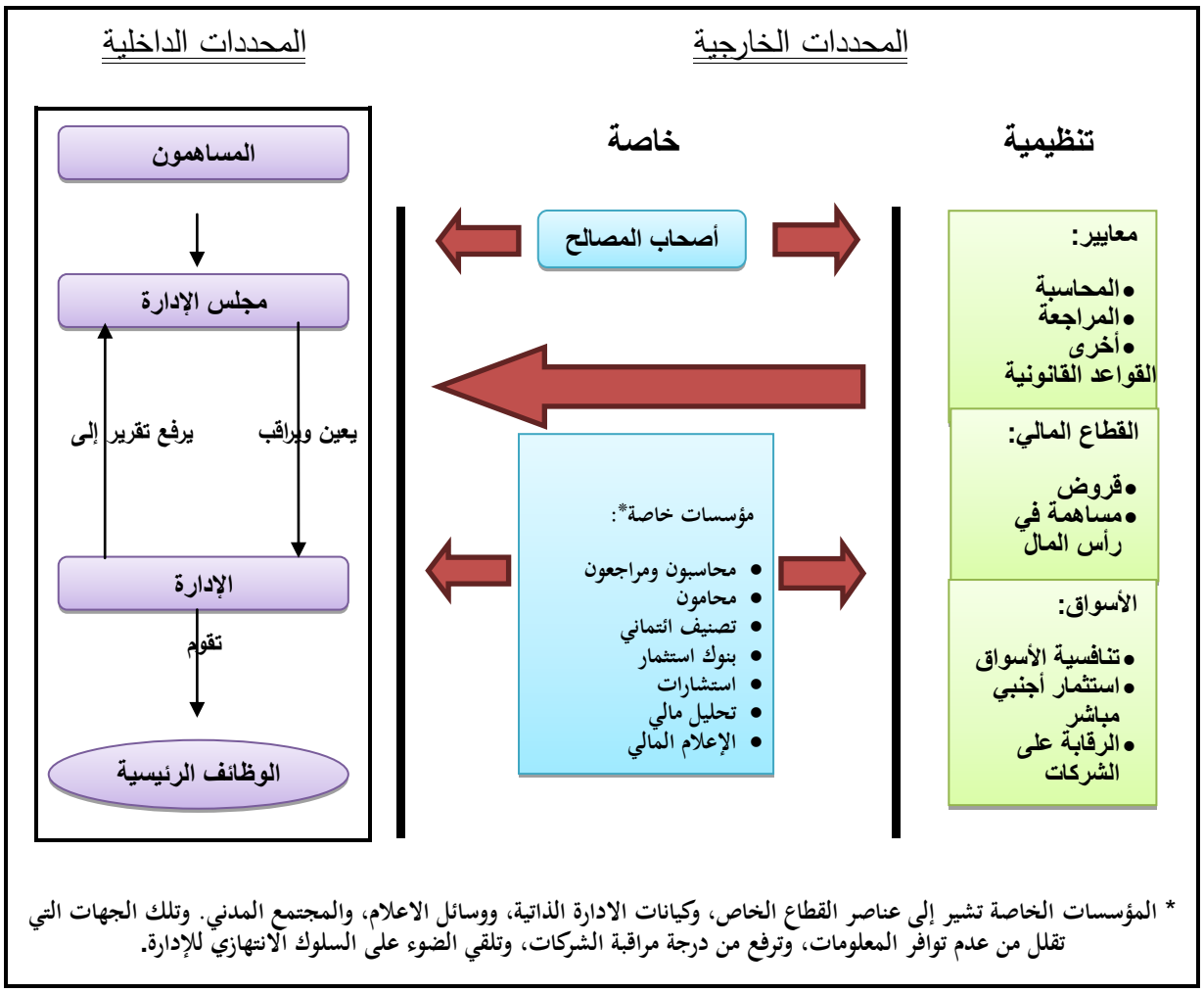
ويجب أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة، والنظام السياسي والاقتصادي بها ، ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد. فحوكمة المؤسسات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه المؤسسات، ويضم على سبيل المثال ،سياسات الاقتصاد الكلي ،درجة المنافسة في أسواق المنتجات وأسواق العوامل الانتاجية. يعتمد اطار حوكمة المؤسسات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسساتية ، هذا بالإضافة الى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال، ومدى ادراك المؤسسات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة، والتي يمكن أيضا أن يكون لها أثار على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل. [2]

ويمكن توضيح محددات حوكمة المؤسسات من خلال الشكل التالي :

[1] سميحة فوزي ، **تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية** ، سلسلة أوراق العمل– للمركز المصري للدراسات الاقتصادية– ورقة عمل رقم 82 ، القاهرة ، أفريل 2003، ص 3.

[2] صديقي خضرة، **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة (NCI) رويبة الجزائر** ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2015 ، ص 35.

الشكل رقم (03) : محددات حوكمة المؤسسات



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

المصدر: محمد حسن يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص4

ثانيا : ركائز حوكمة المؤسسات[1]

ان الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في أسواق راس المال والشركات والبنوك، كان أحد أهم أسبابها عدم الإفصاح الكامل وانعدام الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المحاسبية والمالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تواطؤ بعض المسؤولين في الشركات مع جهات ذات مصلحة، واستغلال مناصبهم لتحقيق مصالحهم غير القانونية . وبالتالي انتشار تصرفات كالإهمال والتفريط بشكل أو بآخر من إدارة شؤون هذه الشركات في مراجعة الحسابات والفساد المالي بتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء انحرافاتها واختلاساتها بالتلاعب في الحسابات.

من هذا المنطلق أخذ موضوع حوكمة الشركات يتبوأ قمة اهتمامات العالم، باعتبارها أداة لمكافحة مظاهر الفساد ومختلف الممارسات غير الأخلاقية ترتكز على المحاور التالية:

الفرع الاول : أخلاقيات الأعمال

لا ريب أن تعزيز قواعد الحوكمة بالقيم والسلوكيات التابعة من مرجعية أصيلة وأخلاقية، هو البلسم الشافي من الممارسات اللاأخلاقية. إذ أن وضع أسس قوية لحوكمة الشركات هو أحد الطرق لمجابهة هذه المعضلة، ومعضلات أخرى، وهو أمر آخذ في الازدياد، ليس فقط كأداة لزيادة الكفاءة وتحسين فرص إتاحة رأس المال وتأمين الحفاظ عليه، بل أيضا كأداة فعالة لمكافحة الفساد. وباختصار فإن تحالف كل من الحوكمة والقيم والمبادئ الأخلاقية، يساعد الشركات على اجتياز حقول ألغام الفساد بها.

وتنص اتفاقية بازل، فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال، ضمن النسختين المعدلتين سنتي 2005 و2006، على ثلاثة أمور هي:

1 – ضرورة وجود توافق بين سياسات الأجور والقيم الأخلاقية للمؤسسة المصرفية، وكذلك مع استراتيجية هذه المؤسسة؛
2 – تحذر الاتفاقية المسيرين من القيام بعمليات المضاربة في الأسواق المالية ،بغية الحصول على عوائد مالية في المدى القصير، دون مراعاة عنصر المخاطرة الذي يشوب مثل هذه العمليات ؛
3 – تفرض الاتفاقية على مجالس إدارة البنوك الموافقة على أجور المسيرين، إلا إذا كانت متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للبنك، وعليه تطالب الاتفاقية بعدم خروج سياسة الأجور عن السياسة العامة للمؤسسة ،حتى يمكن تفادي المبالغة في اتخاذ المخاطر.

الفرع الثاني : الرقابة والمساءلة

تعمل آليات حوكمة المؤسسات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكل الجهات ذات المصلحة المرتبطة بأعمال الشركة، وذلك من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أدائها من قبل:

[1] شريف غياط، فيروز رجال، " حوكمة الشركات: أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي" ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر ، ص 06-07.

1 – هيئات رقابية عامة مثل: البنك المركزي، الهيئة العامة لسوق راس المال؛

2 – هيئات رقابية مباشرة مثل: المساهمين، مجلس الإدارة؛

3 – هيئات خارجية مثل: الموردين، العملاء، المقرضين؛

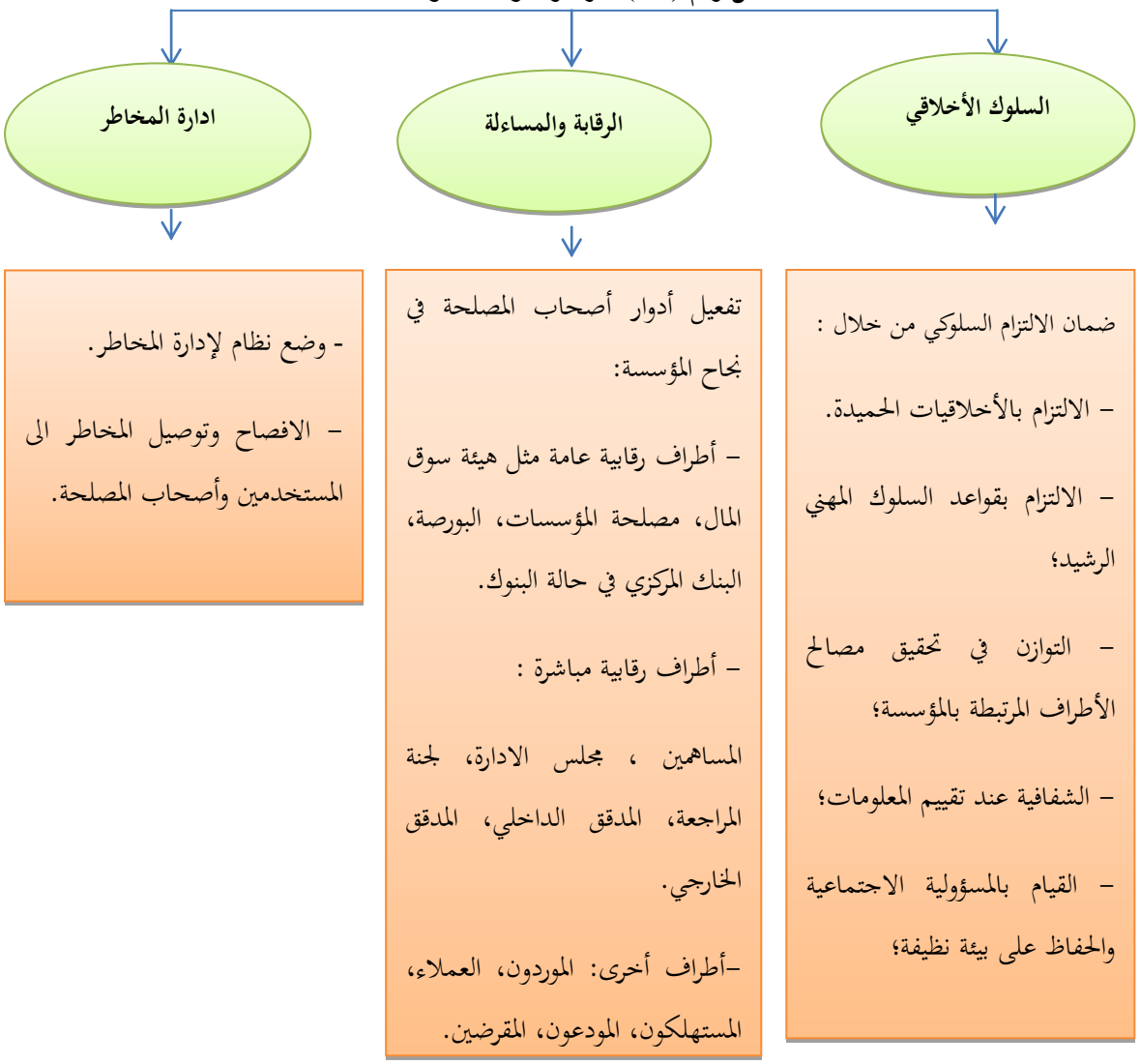
4 – لجنة المراجعة الداخلية: تهتم بالتقييم الحيادي للعمليات ونظام الرقابة الداخلية ،ومدى التزام إدارة الشركة بتطبيق المعايير المحاسبية المتفق عليها في اتخاذ القرارات من قبل مستخدميها.

الفرع الثالث : إدارة المخاطر

تعتبر حوكمة الشركات عملية إدارة المخاطر من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها، ذلك أنها تمثل تلك العملية الديناميكية التي يتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهداف الشركة والتعامل معها.

وتقوم حوكمة المؤسسات على ثلاثة ركائز أساسية كما يوضح الشكل التالي :

الشكل رقم (04) : ركائز حوكمة المؤسسات



المصدر : طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات** (المفاهيم – المبادئ– التجارب– المتطلبات– شركات قطاع عام وخاص ومصارف) ، الدار الجامعية ، مصر ،2007 – 2008، ص47.

ولوضع حوكمة الشركات موضع التطبيق يجب الالتزام بالمبادئ العشرة لضمان فعالية حوكمة المؤسسات وتتمثل فيما يلي :

أ. تفعيل رقابة اصحاب المصلحة على اعمال المنشاة؛

ب. ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية؛

ت. تجنب السلطة المطلقة في الادارة المركزية في المنشاة؛

ث. تكوين متوازن لمجلس الادارة؛

ج. ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الادارة؛

ح. وجود مجلس ادارة قوى ومشارك بفعالية؛

خ. ضمان فعالية الرقابة على الادارة من قبل مجلس الادارة؛

د. ضمان الكفاءة والالتزام؛

ذ. تقدير ورقابة المخاطر؛

ر. تواجد قوى المراجعة.[1]

ثالثا : أهمية وأهداف الحوكمة

تشمل اهمية واهداف حوكمة المؤسسات في عدة نقاط من اهمها زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني ، ضمان قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الاسهم والمستثمرين وتحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي . وسوف نقوم بذكر اهم هذه النقاط كالتالي :

الفرع الاول : أهمية الحوكمة

تهتم حوكمة المؤسسات بالتحكم في المؤسسات من أجل اعادة الثقة فيها وفي الاقتصاد الذي يشكل محيطها، لذلك تعتبر الحوكمة من ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني، وتسهم الحوكمة كذلك في تهيئة الجو لنمو وتعدد شركات المساهمة التي تعمل في مجالات حيوية، وتحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني [2]، ويعتبر ادراك المؤسسات لأهمية الحوكمة عنصرا أساسيا في تحقيقها، حيث أن اعتماد الحوكمة من قبل المؤسسات ذاتيا أكثر فعالية من فرضها بأنظمة. في عالم أصبح يتسم بحرية الاستثمار وانتقال رؤوس الأموال، حيث من الصعب على المؤسسات اجتذاب التمويل اللازم من المستثمرين دون ايجاد حوكمة منسجمة مع المعايير الدولية. الأمر الذي يتطلب مصداقية وشفافية ونظام حوكمة يشجع المستثمرين. خاصة للدول النامية ذات الموارد المالية وغير المالية المحدودة، فان الحوكمة تعتبر أكثر أهمية لسببين أساسيين: أن هذه الدول لا تستطيع تحمل الهدر في الموارد المحدودة

[1] د . طارق عبد العال حماد ، " **حوكمة الشركات** " (المفاهيم – المبادئ – التجارب) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 28-29.

[2] صبايحي نوال، " واقع الحوكمة في دول مختارة- مع التركيز على التجربة الجزائرية " ، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، ص 6.

أصلا الذي ينتج عن الفساد وسوء الحوكمة. وأن التنمية تعتمد بشكل كبير على القدرة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر، والذي تعتبر الحوكمة من العوامل التي تسهم في خلق البيئة الجاذبة له، وتظهر أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية :

1 – **بالنسبة للاقتصاد ككل** : تظهر أهمية الحوكمة في زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني ،وتعميق دور أسواق راس المال، وزيادة قدرتها على جذب الاستثمار ورفع معدلاته، والحفاظ على حقوق المستثمرين. لأن هناك ارتباطا مباشرا بين نظام حوكمة المؤسسات والنظام الاقتصادي في معظم الدول، بمعنى عندما يتهاوى نظام الحوكمة في أي دولة، فان ذلك سوف يؤدي الى فقد الثقة والمصداقية للنظام الاقتصادي كله، لذا يجب العمل على تحسين جودة أداء حوكمة المؤسسات، لأنها ذات أهمية لثلاثية الأطراف ذات الصلة: المساهمين، وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة، وكذلك مجلس ادارة المؤسسة.[1]

2 -**بالنسبة لجملة الاسهم والمستثمرين المرتقبين** : توفر حوكمة المؤسسات ضمان قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الاسهم والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم مع تعظيم قيمة حملة الاسهم والمحافظة على حقوقهم ولا سيما حاملي اقلية الاسهم في ظل مشكلة الوكالة الناشئة عن فصل ملكية الشركة عن ادارتها ، وتبرز اهمية حوكمة الشركات اكثر في سد الفجوة التي يمكن ان تحصل بين الاصيل (مالك الشركة) والوكيل (المدير) من جراء رغبة هذا الاخير في تبني الممارسات التي من الممكن ان تحقق رفاهيته الشخصية وليس رفاهية حملة الاسهم؛

3 -**الاهمية القانونية لحوكمة المؤسسات** : تتمثل في قدرة المعايير التي تستند اليها حوكمة المؤسسات على الوفاء بحقوق كافة الاطراف المستفيدة في الشركة مثل حملة الاسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم ، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات (مثل قوانين الشركات وقوانين الاسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية) العمود الفقري لاطار حوكمة المؤسسات ، اذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الاطراف المهتمة بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله ؛[2]

4 -**تعتبر حوكمة الشركات عنصرا مهما في زيادة الفعالية الاقتصادية** وذلك من خلال تمكين الادارة ومجلس الادارة من تعقب الأحداث ذات الفائدة لكل من الشركة والمساهمين، كما تسهل عملية الرقابة، مما يؤدي الى تشجيع الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها؛[3]

---

[1] عيد بن حامد معيوف الشمري، **نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية** ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، سوريا، 2011، ص23-24.

[2] عبد القادر عيادي ، **جودة المعلومة المحاسبية في ظل حوكمة الشركات وانعكاساتها على كفاءة السوق المالية حالة الجزائر**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف، الجزائر ، ص24-25.

[3] أ.صبايحي نوال، مرجع سبق ذكره، ص6.

5 -**الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية** الصادرة من طرف المؤسسات، وذلك لزيادة عنصر الثقة للمستثمرين وأصحاب المصالح لاعتمادها في اتخاد القرارات؛[1]

الفرع الثاني : أهداف الحوكمة

1 -محاربة الفساد بكل صوره سواء كان فسادا اداريا أو ماليا أو محاسبيا؛

2 -تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي؛

3 -تدعيم عنصر الشفافية في جميع عمليات المؤسسة واجراءات المحاسبة والمراجعة المالية؛

4 -تحسين ادارة المؤسسة وتطويرها ومساعدة المديرين ومجلس الادارة على بناء استراتيجية سليمة وضمان السيطرة على أسس سليمة؛

5 -زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وزيادة قدرة سوق السوق المالي على رفع مستوى الأداء ومعدلات الاستثمار؛

6 -زيادة قدرة الادارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمل؛

7 -تحقيق امكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي الى خلق حوافز للتطوير؛[2]

8 -تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة؛

9 -وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح ، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛[3]

10 -تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين و المبادئ والمعايير المتفق عليها، وفرض رقابة فعالة على أداء المؤسسات وتدعيم المساءلة المحاسبية بها ؛[4]

11 -تحسين صورة المؤسسات ومصداقيتها، وكذا عملية اتخاذ القرار.[5]

---

[1] طارق عبد العال حماد،" **حوكمة الشركات**" ، مرجع سبق ذكره ، ص15.

[2] عيد بن حامد معيوف الشمري، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

[3] فيصل محمود الشواورة، " قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 25، العدد رقم 02، 2009 ، ص128 .

[4] أحمد سعيد قطب حسانين، "التكامل بين الاليات المحاسبية وغر المحاسبية لنظم الحوكمة واثره على الاداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشاة "، دراسة ميدانية على سوق الاسهم السعودي "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد رقم 46، العدد رقم 01، جامعة الاسكندرية، جانفي 2009،ص 17.

[5] محسن أحمد الخضيري ، مرجع سبق ذكره ،ص 21.

رابعا : آليات وابعاد حوكمة المؤسسات

يحظى هذا المفهوم باليات وابعاد حتى يكون تطبيقه فعال ، حيث تمثل الياته الداخلية التي تنصب في انشطة الشركة والاجراءات التي تحقق هدف المؤسسة وتتمثل في (مجلس الادارة ، لجنة التدقيق ، لجنة التعيينات ، لجنة المكافئات والتدقيق الداخلي) ، والخارجية المتمثلة في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة ، وضغوط المنظمات الدولية من خلال (التشريع والقوانين ، التدقيق الخارجي ، الاندماجات والاكتسابات ، منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري) ،وأبعاده المختلفة (البعد الاخلاقي ، البعد البيئي، البعد الاجتماعي والقانوني ، البعد الاقتصادي أو الاستثماري) ، وسوف نقوم بالتوسع في هذه الاليات والابعاد كما يلي :

الفرع الاول : اليات الحوكمة

تؤدي حوكمة الشركات دورا رقابيا من خلال مجموعة من الأليات داخلية وأخرى خارجية كما يلي :

1 - **الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات** : تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي :

أ. **مجلس الإدارة:** يعتبر مجلس الإدارة المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات باعتبار أن مجلس إدارة أي شركة يهتم أساساً برسم السياسات الاساسية لأنشطة الشركة، ومن ثم حماية حقوق المساهمين، فمجلس الإدارة له السلطة المركزية في شكل ومحتوى وتفاصيل التقرير السنوي للشركة الذي كلما كان مفصلاً زادت شفافية المعلومات عن الشركة، ومن ثم زاد مستوى حوكمتها، وتنبثق من مجلس الإدارة عدة لجان أهمها (لجنة التدقيق ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت والتعويضات).

ب. **لجنة التدقيق:** تعرف لجنة التدقيق على أنها : لجنة مكونة من ثلاثة الى خمسة مدراء غير مكلفين بالمسؤوليات التنفيذية للإدارة المالية . ومن أهم أعمالها مراجعة القوائم المالية، وكذلك التأكد من مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية للشركة، ونتائج التدقيق من قبل المدقق الداخلي والخارجي، واعطاء التوصيات بشأن ترشيح وتحديد أتعاب المدقق الخارجي. والدور الأساسي للجان التدقيق هو الوفاء بالتزاماتها في الحفاظ على الاشراف على الناحية المهنية والنزاهة لتدقيق الحسابات ،ادارة المخاطر ،الرقابة الداخلية ،مسائل الاتساق مع القوانين واللوائح ، سلوك العاملين ،ممارسات التقارير المالية والترتيبات العامة لحوكمة الشركات. وعلى لجان التدقيق أن تطلب التحقيق في أية مسائل تؤثر على دورها الأساسي ،والواجبات الاضافية التي يتم اسنادها اليها من قبل مجلس الادارة . وقد استقر رأي معظم الكتاب على أن المهام الرئيسية للجنة التدقيق تكمن في أربعة أوجه أساسية كالتالي :

- ❖ اعداد التقارير المالية وفحصها ، حيث أن وظيفة اللجنة ليست القيام بإعداد القوائم المالية أو اتخاذ القرارات الفعلية فيما يخص اعدادها ، وانما هي وظيفة اشرافية رقابية؛
- ❖ دعم وظيفة التدقيق الداخلي و الخارجي ؛
- ❖ دراسة نظام الرقابة الداخلية وتقييمه ، بالإضافة الى ادارة المخاطر في المنظمة ودعم حوكمة الشركات.[1]

ث. **لجنة المكافآت** : توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهمة بها بأنه يجب ان تشكل لجان المكافآت من اعضاء مجلس الادارة غير التنفذيين، وفي مجال الشركات ملك للدولة، فقد تضمنت ارشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تأكيدا على ضرورة ان تكون المكافآت اعضاء مجلس الادارة والادارة المركزية معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الامد البعيد ، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة المركزية ؛

ج. **لجنة التعيينات** : يجب ان يتم تعيين اعضاء مجلس الادارة والعمال من بين المرشحين الذين تتلائم مهاراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من طرف الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين اعضاء مجلس الادارة وبقية العمال فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها : تعيين افضل المرشحين المؤهلين وتقييم مهاراتهم باستمرار، وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الاعلان عن الوظائف موضوع اكثر احتياج.[2]

ح. **التدقيق الداخلي**: يعرف التدقيق الداخلي على أنه: " نشاط وظيفي تقييمي يؤسس داخل المنظمة لتقييم أنشطتها و مدى تطبيق الأنظمة المالية و المحاسبية فيها و كذا التزام العاملين في جميع المستويات الإدارية بالسياسات و الخطط و الإجراءات الموضوعة من قبل الإدارة لزيادة الفاعلية و تحسين الأداء و يهدف التدقيق الداخلي عموما إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية بأقل التكاليف و تقديم لدعم و المعلومات للإدارة المركزية "[3]

---

[1] خالص حسن يوسف الناصر، عبد الواحد غازي محمد النعيمي ، " دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الاجنبي في اقليم كردستان العراق " ، مجلة جامعة نوروز، العدد (صفر) ،كلية الادارة والاقتصاد ،قسم المحاسبة، جامعة الموصل ، دهوك ، العراق ، 2012 ، ص 6-7.

[2] عزيزة بن سمينة ، طبني مريم ، " حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التامين التعاوني " ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وافاق التطوير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف ، الجزائر، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص 9-10 .

[3] فريدة صالح، "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية " ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني لمهنة التدقيق في الجزائر، سكيكدة، الجزائر ، يومي 11-12 اكتوبر ، 2010 ، ص16.

يؤدي التدقيق الداخلي دوراً حيوياً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، بل تسهم أجهزة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات بمسؤوليات هامة من خلال التأكيد على نجاعة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية .

2 -**الآليات الخارجية لحوكمة الشركات** : تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات :

أ. **منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري** : تعد منافسة سوق المنتجات احدى الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك ، إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (او انها غير مؤهلة) فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، حيث إن منافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وخاصة ، إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري ، وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون لها تأثير سلبي على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين بأن لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركائهم إلى الإفلاس ؛

ب. **الاندماجات والاكتسابات** : مما لاشك فيه أن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، ووجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء الضعيف عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج ؛

ت. **التدقيق الخارجي** : يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة الشركات خصوصا تلك المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والجمهور بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف ،التبصر والحكمة ،حيث ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات وذلك بتزويدهم بتقييم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج، وأخيرا ،تحدد الحكمة، الاتجاهات والتحديات التي تواجهها

الشركة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية ؛

ث. **التشريع والقوانين** : غالبا ما تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ولقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية فقط، بل على طرق تفاعلهم مع بعضهم البعض، فعلى سبيل المثال فرض قانون (Sarbanes-Oxly Act) سنة 2002 متطلبات جديدة على الشركات الاسهم العمومية، تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسئولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة، كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لعملائها بلجنة التدقيق[1].

الفرع الثاني: أبعاد حوكمة المؤسسات

1 – **البعد الاخلاقي** : أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دول في العالم وانهيار شركات كبرى وخروجها من السوق الاقتصادي .

فإذا كانت الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف الشركات والاقتصاديات، وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، ولا جدال من أن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها إنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسات والنظم ومستويات الأخلاق للقوى البشرية.

[1] خليل أبو سليم ،" قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية " (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية)، مجلة جامعة جازان – فرع العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 1 ، كلية الأعمال برابغ – جامعة الملك عبد العزيز – المملكة العربية السعودية، جانفي 2014 ، ص 8- 9.

وقد أتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار الشركات والمؤسسات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات والمؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة.

فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الاخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقه بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم، والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة، لأن الاقتناع بمبادئ حوكمة الشركات ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضمن سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها.[1]

2 –**البعد الاقتصادي أو الاستثماري** : يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلى، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية. التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة اسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي :

أ. **الإفصاح المالي** : ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الإنجاز ؛

ب. **الرقابة الداخلية**: ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، ادارة المخاطر، الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين .

3 – **البعد الاجتماعي والقانوني** : الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى. وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ؛

4 – **البعد البيئي** : العمل على حماية البيئة من أثر انتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة؛[2]

وهناك ابعاد اخرى لحوكمة الشركات أبعاد نوردها في العناصر التالية[3]:

1 – **البعد الإشرافي** :فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ؛

---

[1] بريش عبد القادر، حمو محمد ، " البعد السلوكي والاخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من اثار الازمة العالمية " ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي : الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف، يومي 20-21 2009 ، ص 5-6

[2] مها محمود رمزي ريحاوي ، " الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 24 ، العدد الاول، 2008، ص 99.

[3] بروش زين الدين ، ا . دهيمي جابر ، " دور اليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري " ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية من للحد من الفساد المالي والاداري ، جامعة بسكرة ، يومي 06 – 07 ماي ، 2012 ، ص 06 – 07 .

2 – **البعد الرقابي** : ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله ؛

3 – **بعد الاتصال وحفظ التوازن** :ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة، أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.؛

4 – **البعد الاستراتيجي** :ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى المستقبل استنادا إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا إلى معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.

خامسا : أهمية هيكل الملكية في الشركات على تطبيق مفهوم حوكمة الشركات

إن هيكل ملكية الشركات له تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات، وبصفة عامة هناك نوعان لهياكل ملكية الشركات هما الهيكل المركز أو ما يسمى (نظام الداخليين) ، والهيكل المشتت (نظام الخارجيين)، وسوف نعرض بشيء من التفصيل لكل منهما.[1]

الفرع الاول : الهيكل المركز (نظام الداخليين) :

حيث تتركز الادارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين. ولأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة يطلق عليهم " الداخليون"، ومعظم الدول التي يحكمها القانون المدني، لديها هذه الهياكل، ويقوم الداخليون في هياكل الادارة المركزة بممارسة السيطرة والتحكم في الشركات بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت. وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عددا قليلا من الأسهم، ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الأخر، واذا ما تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فان ذلك سيمكنهم فعلا أن يتحكموا في الشركة، حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال.

1 -**مزايا وعيوب الهيكل المركز** : تتمتع الشركة التي يتحكم فيها الداخليون بمزايا عديدة منها أن الداخليين لديهم السلطة والحافز لمراقبة الادارة بالإضافة الى أن الداخليين يميلون الى اتخاد القرارات التي تعزز فاعلية

[1] محمد مصطفى سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 27-28.

الشركة في الأجل الطويل. ومن ناحية أخرى نجد أن نظام الداخليين يعرض الشركة الى الفشل في بعض النواحي المعينة ، واحداها هو أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغموا أو يتواطؤوا مع ادارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية، ويمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية ويحدث نفس الشيء عندما يكون مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما ويستخدمون هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الادارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة. ومثال ذلك الموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم وكذلك شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها عن المعتاد .

ويتضح مما سبق أن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الانتاجية فيها. وهنا تظهر أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات التي تسيطر عليها الداخليون وذلك بغرض حماية أصول الشركة وحقوق الأقلية.

الفرع الثاني: الهيكل المشتت (نظام الخارجيين)

في ظل هذا الهيكل يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاك) يملك كل منهم عددا صغيرا من أسهم الشركة. وعادة ما لا يكون هناك حافز لدى صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب كما أنهم يميلون الى عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الادارية. ومن ثم يطلق عليه الخارجيون ، ويشار الى نظم الملكية المشتتة بنظم الخارجيين وتميل الدول ذات القوانين القائمة على العرف مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الى هياكل الملكية المشتتة في الشركات.

فالشركات في نظام الخارجيين تعتمد على الاعضاء المستقلين في مجلس الادارة لمراقبة السلوك الاداري للأعضاء التنفديين، ويميل اعضاء المجلس الى الافصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الاداء الاداري بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة ونتيجة لهدا يعتبر نظم الخارجيين اكثر قابلية للمحاسبة واقل فسادا. وبالرغم من تلك المزايا فان الهياكل دات الملكية المشتتة لها نقاط ضعف منها :

1 – يميل الملاك المشتتون الى الاهتمام بتعظيم الارباح في الاجل القصير. وليس في الاجل الطويل ويؤدي دلك الى الخلافات بين اعضاء مجلس الادارة واصحاب الشركات ؛
2 – تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لان المساهمين قد لا يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على امل تحقيق ارباح اكثر ارتفاعا في مكان اخر وكلا الامرين يؤدي الى اضعاف استقرار الشركة ؛

مما سبق يتضح لنا ان كلا من نظم الداخليين والخارجيين تحمل مخاطر في طياتها والغرض من نظم حوكمة الشركات هو التقليل الى ادنى حد من هده المخاطر وتشجيع التنمية السياسية والاقتصادية ويعتمد النظام الفعال لحوكمة الشركات على مزيج من الضوابط الداخلية والخارجية.[1]

المبحث الثالث: جهود المنظمات الدولية لوضع مبادئ لحوكمة المؤسسات

ان الخطوط الارشادية لقواعد حوكمة المؤسسات التي تنتهجها ثلاث منظمات دولية ممثلة بالبنك الدولي للتنمية ، صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، حيث ان معظم الدول التي تتبنى هذه القواعد تتبع الى حد ما المعايير التي وضعتها هذه المنظمات ، وفيما يلي اهم هذه المبادئ التي جاءت بها كل منظمة :

المطلب الأول : مبادئ الحوكمة في المنظمات الدولية

حظيت حوكمة المؤسسات بأهمية بالغة في الآونة الأخيرة ، خاصة من قبل المنظمات الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، وذلك من خلال وضع مقومات ومبادئ لحوكمة المؤسسات، حيث تعتبر المبادئ التي وضعتها هذه المنظمات هي الأساس الذي تتبناه معظم الدول عند وضع قواعد الحوكمة الخاصة بها .

أولا: مبادئ البنك الدولي للتنمية

يقوم على تشجيع الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية ، الا أنه لا يعمل في مجال وضع المعايير أو تحديد القواعد، ذلك أنه يعطي الدعم المناسب على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي:

الفرع الاول : على المستوى المحلي

من خلال وضع مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة والتي تتحدد على أساسها مواطن القوة والضعف فيما يختص بحوكمة المؤسسات، مما يساعدها على ترتيب أولوياتها ودعم الاصلاح التشريعي وتبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص، الأمر الذي يتفق مع الاطار العام للبنك الدولي للتنمية الذي يؤكد على أهمية القطاع الخاص " المحلي والأجنبي" كأحد العناصر الأساسية في عملية التنمية ويدعوا الجهات المعنية الى وضع وتنفيذ استراتيجية شاملة للإصلاح.

الفرع الثاني: على المستوى الاقليمي

اشتراكه مع وكالات دولية من خلال خطابات مع المسؤولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين والشركات المحلية والأجنبية والمستثمرين. الخ، للإجماع على رأي موحد بخصوص الاصلاح.

[1] نفس المرجع ، ص 28-29.

الفرع الثالث : على المستوى العالمي

فقد عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتوسيع دائرة قواعد إدارة الشركات خارج دول المنظمة. من خلال توقيع مذكرة تفاهم في 21 جوان 1999م، وذلك برعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، من خلال مجموعة من الأهداف :

1 – كمساعدة الدول ذات المداخيل المنخفضة والمتوسطة على تحسين المعايير التي تستخدمها لإدارة الشركات ؛

2 – تبني روح المخاطرة في مجال الأعمال والمساءلة وتشجيع العدل والشفافية،

3 – وضع نموذج يتيح فرصة تقييم نقاط القوة والضعف في مختلف الأسواق ليلخص المدى الذي وصلت اليه الدول في الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا.

الفرع الرابع : المكونات الأساسية لقواعد حوكمة الشركات حسب البنك الدولي للتنمية

1 – **الاعسار وحقوق الدائنين** : تتيح نظم الإعسار أيضا للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة على مخاطر السعر و الإقراض الذي يجب أن يكون في صورة تدفق للأموال وتوجه المديرين لتخصيص الموارد القليلة بعقلانية.

2 – **الشفافية في نظم المحاسبة والتدقيق** : من أجل الحصول على تقارير مالية شفافة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها.[1]

ثانيا: مبادئ صندوق النقد الدولي

وضع صندوق النقد الدولي قانونين، يصب كلاهما حول الممارسات الجيدة الخاصة لشفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية، من خلال قانون السياسات المالية وقانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية كما يلي :

الفرع الاول : قانون السياسات المالية

يهدف هذا القانون تشجيع الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، التي تؤكد وضوح مسؤوليات الحكومة وتوفير المعلومات الخاصة بالأنشطة الحكومية للمواطنين. ويوضح قانون السياسات المالية أربعة مبادئ هي:

1 –وضوح الأدوار والمسؤوليات ، من خلال :

[1] أمين السيد أحمد لطفي ، " **أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين** " ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002/2001 ،ص 749-751

- التمييز بين القطاع الحكومي والهيئات التابعة له في القطاع العام و قطاعات الاقتصاد ؛
- أن تكون أدوار السياسة والادارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها بعلانية؛
- أن يكون هناك إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية.

2 –توفر المعلومات للجمهور حول الأنشطة المالية الحكومية في الشكل والوقت الملائم.

3 –إعداد الميزانيات وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة : من خلال تحديد أسس السياسة المالية للميزانية والمخاطر المالية الاكثر تأثير لها، وعلى أن تقدم المعلومات الخاصة بالميزانية بطريقة تسهل تحليل السياسات وتوضح وتحدد الاجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصاريف وكذا جمع الايرادات مع تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية و الجمهور.

4 –تأكيد النزاهة ، من خلال :

- فحص المعلومات المالية؛
- جودة البيانات المالية وتوافقها مع المعايير.

الفرع الثاني : قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية

قد وضعت اجراءات الشفافية في هذا القانون على أساسين:

1 –أن السياسة النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فاعلية اذا ما عرف الجمهور أهداف السياسة وأدواتها، واذا ما الزمت الحكومة نفسها بها ؛

2 –الادارة الجيدة تدعوا لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة اذا كانت السلطات النقدية على درجة عالية من الاستقلال.[1]

ثالثا : مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

في الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة من 27 الى 28 أفريل عام 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة الشركات، ولتحقيق هذا الهدف قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص لمهمة وضع مبادئ لحوكمة الشركات، تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء في هذا الصدد.

كما تمت الاستفادة من اسهامات عدد من الدول من غير الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإضافة الى اسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال ، والمستثمرين والاتحادات المهنية. وغيرها من الجهات المعنية بالموضوع.

[1] مرجع نفسه ، مرجع سبق ذكره، ص 751-754

وقد وافق الوزراء على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات في اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 26-27 ماي 1999.[1]

تغطي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مجالات :

المبدأ الاول : ضمان وجود أساس لاطار فعال لحوكمة المؤسسات؛

المبدأ الثاني : حقوق المساهمين ؛

المبدأ الثالث : المعاملة المتكافئة للمساهمين ؛

المبدأ الرابع : دور أصحاب المصالح ؛

المبدأ الخامس : الافصاح والشفافية ؛

المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الادارة.

المبدأ الأول : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات [2]

يعتبر هذا المبدأ هو الإطار العام لجميع مبادئ الحوكمة الأخرى، ويتناول وضع إطار للحوكمة مبني على الشفافية ويشجع الاداء الجيد للأسواق ، وأن يكون متوافقا مع احكام القانون السائد، وأن يتم تحديد توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية .

ولكي يتم ضمان وضع إطار فعال للحوكمة ، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسستي فعال يمكن لجميع المتعاملين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم هذا الإطار عناصر تشريعية وتنظيمية، وترتيبات للتنظيم الذاتي داخل المؤسسة ، وممارسة الاعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها .

ويتضمن هذا المبدأ مجموعة من الارشادات والعوامل يجب اخذها في الاعتبار لتحقيق الإطار اللازم والفعال للحوكمة وهي :

1 - يتم وضع إطار الحوكمة بهدف التأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق، و وضع الحوافز للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية؛

2 - أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحوكمة ضمن نطاق تشريعي، و متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ؛

3 - وجود توزيع للمسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما ، ومحدد بشكل واضح ، مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

[1] د . طارق عبد العال حماد ، " **حوكمة الشركات** " المفاهيم – المبادئ – التجارب ،مرجع سبق ذكره ، ص 30.

[2] محمد مصطفى سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص51-52.

4 - أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، السلطة ،النزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية ، على أن تكون أحكامها وقراراتها في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها .

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية[1]

حملة الأسهم هم ملاك المؤسسة، ومن الطبيعي أن تتاح لهم فرصة مباشرة حقوقهم، بما يمكنهم من حماية مصالحهم، وفي مقدمة تلك الحقوق :

1 – الحصول بانتظام وفي التوقيت المناسب على معلومات مكتوبة عن كل ما يهمهم معرفته عن الشركة، و بالأخص قوائمها المالية؛

2 – تزويدهم بمعلومات كافية وفي توقيت مناسب عن اجتماعات الجمعية العامة وما سيناقش فيها من موضوعات، بما يسمح بمشاركتهم في اتخاذ قرارات جوهرية تتعلق بنظام المؤسسة، أو بإصدار أسهم أو سندات جديدة، أو ببيع أصول ، أو اندماج أو استحواذ أو ما شابه ذلك؛

3 – أن تتاح لهم الفرصة والظروف للتصويت في الجمعية العامة سواء شخصيا أو بالإنابة ، أو لانتخاب أو تغيير أعضاء مجلس الادارة، أو لتقرير مكافئات للإدارة التنفيذية وأعضاء المجلس؛

4 – إتاحة الفرصة لتوجيه أسئلة لمجلس الادارة، فيما يتعلق بتقرير المدقق الخارجي، وإضافة موضوعات إلى أجندة اجتماع الجمعية العامة؛

5 – العمل على جعل سوق الاستحواذ والسيطرة على منشآت الأعمال يعمل بكفاءة وشفافية، بحيث تكون قواعد وإجراءات الاندماج والاستحواذ وبيع الأصول، محكمة وواضحة، ويسهل على حملة الأسهم فهمها، وأن تتوافر للعملية شفافية في التسعير، وظروف عادلة لحماية حملة الأسهم. وفي المقابل ينبغي أن تكون الأليات التي تلجأ اليها الادارة لمواجهة عمليات الاستحواذ موضوعية، وليس الهدف منها تأمين بقاء أعضاء الادارة في مواقعهم؛

6 – ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الكشف عن طرق التعامل مع تعارض المصالح، على نحو ما قد يحدث مع البنوك التجارية التي قد تكون مقرضة للشركة ومساهمة في نفس الوقت في رأسمالها؛

7 – أن يتاح للمستثمرين بما فيهم المستثمرين المؤسسيين التشاور فيما يخص حقوقهم كملاك للشركة.

المبدأ الثالث : المعاملة المتكافئة للمساهمين[2]

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب . كما ينبغي أن تتاح لجميع المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

[1] د. منير ابراهيم هندي، "**حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء**" ، دار المعرفة الجامعية، طنطا ، مصر،2011، ص 21-22.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة " حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين" ، غرفة التجارة الامريكية ، واشنطن ،2003، ص 149.

1 -يجب أن يعامل المساهمون المنتمون لنفس الفئة ،معاملة متكافئة؛

2 -ينبغي أن يكون للمساهمين- داخل كل فئة – نفس حقوق التصويت. فجميع المساهمين ، يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين ،وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم ،كما يجب أن تمون أية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت ؛

3 -يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛

4 -ينبغي أن تكفل العمليات والاجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين، المعاملة المتكافئة لكل المساهمين .

5 -يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية ؛

6 -ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الادارة أو المديرين الافصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم ،قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح [1]

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحابها كما يرسيها القانون. وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال إنشاء الثروة ، فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة ،وعليه :

1 – ينبغي أن يعمل في اطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛

2 – حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن هؤلاء ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛

3 – يجب أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود أليات لمشاركة أصحاب المصالح ،وأن تكفل تلك الأليات بدورها عملية تحسين مستويات الأداء؛

4 – حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسة ، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المالية وغير المالية المتصلة بذلك.

المبدأ الخامس : الافصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل نظام حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن جميع المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة وعليه :

يجب أن يشمل الافصاح. ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية :

[1] د. عطا الله وارد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي، " **الحوكمة المؤسسية** " المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 42 .

1 - النتائج المالية والتشغيلية للشركة؛

2 - أهداف وأنشطة وبرامج ومختلف أعمال الشركة؛

3 - حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت؛

4 - أعضاء مجلس الادارة، والمديرين التنفذيين الرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم؛

5 - عوامل المخاطرة المنظورة وغير المنظورة كالأزمات السياسية والكوارث الطبيعية؛

6 - المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح؛

7 - هياكل ،سياسات ،أدلة واجراءات حوكمة المؤسسات؛

8 - إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الافصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح عن أمور غير مالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة والفحص المستمر؛

9 - يجب إتاحة الاضطلاع على أعمال المراجعة السنوية، وإتاحة نتائج التدقيق الخارجي للتأكيد على مدى توافقه مع الأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية؛

10 - ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات، إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة. [1]

المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الادارة [2]

ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة . والرقابة الفعالة لمجلس الادارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

1 –ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين؛

2 –اذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستأثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فان على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة؛

3 –ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وأن يأخذ في الإعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة؛

4 –ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن :

أ. استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف للشركة ؛

[1] د. عطا الله وارد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة ، " مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات " ، القاهرة ، 2004 ، ص 17-18 .

ب.الإشراف على فعالية ممارسات الحوكمة وإجراء التغييرات على عمليات الإفصاح والاتصالات؛

ت. اختيار وتحديد المكافئات والمرتبات بالتناسب مع الجهات المعنية في الأجل الطويل، والإشراف على كبار التنفذيين بالشركة وعلى تخطيط تداول المناصب؛

ث.ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي، وضمان نزاهة حسابات الشركة مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة (نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات).

5 –لتمكين أعضاء مجلس الإدارة القيام بمسؤولياتهم، فانه ينبغي أن تتاح لهم جميع المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب؛

6 –ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة من خلال:

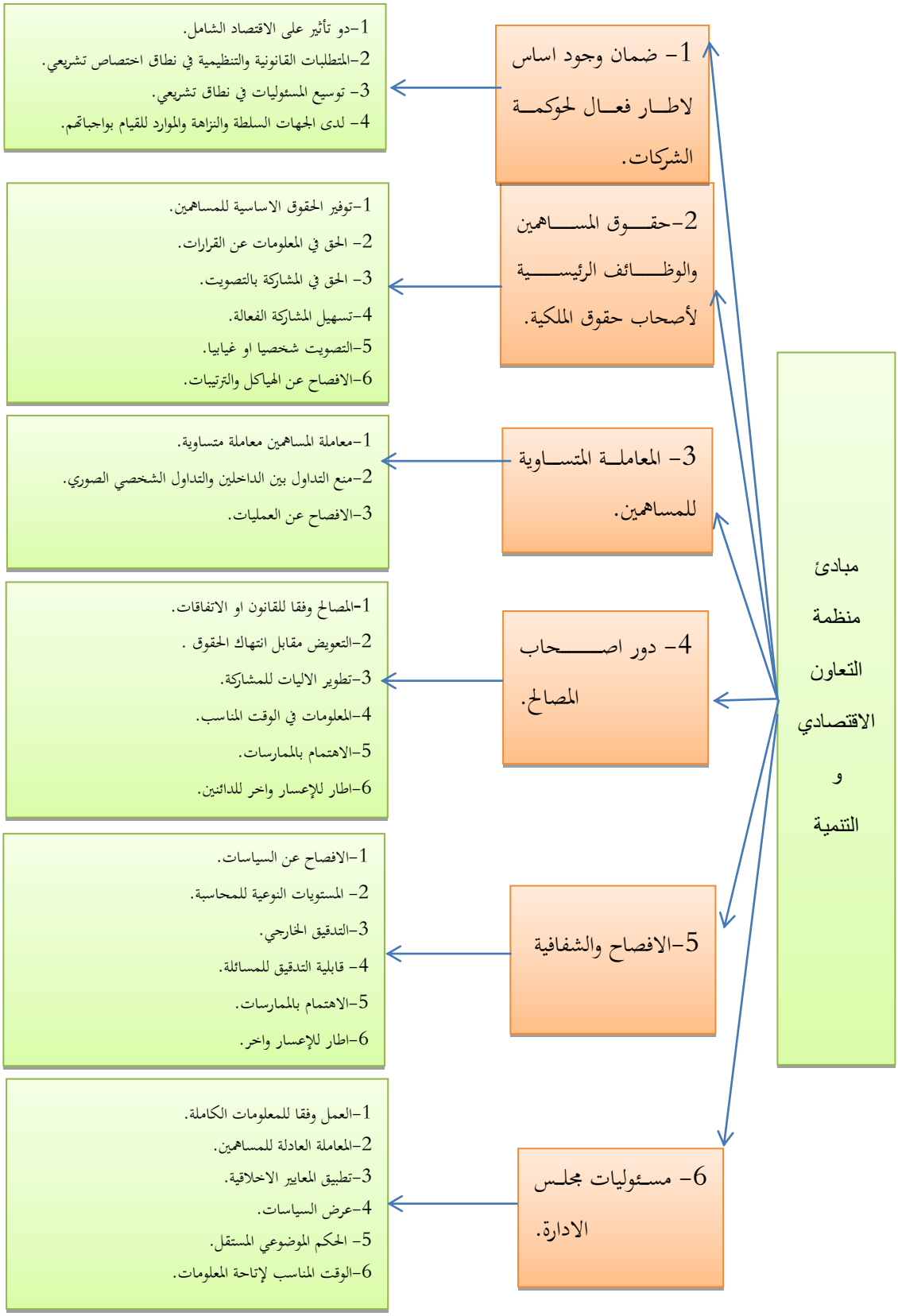
أ. نظر مجلس الإدارة في تكليف عدد من أعضاءها من غير عمال الشركة ذوي قدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها. مثل : ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية ؛

ب. عندما يقوم مجلس الإدارة بإنشاء لجان ينبغي عليه أن يتم تحديدها بشكل ملائم، وأن يفصح عن صلاحياتها وإجراءات عملها ؛

ت. ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الادارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.

والشكل التالي يبين مبادئ حوكمة المؤسسات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :

الشكل رقم (05) : مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر : محمد مصطفى سليمان،" **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري**" ، مرجع سبق ذكره ، ص50

رابعا : معايير مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي للتنمية في عام 2003 توجيهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي :

1 –الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛

2 –خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛

3 –إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛

4 – القيادة[1].

المطلب الثاني : مبادئ الحوكمة حسب الهيئات المتخصصة في الحوكمة

هناك بعض الهيئات ايضا مختصة تناولت موضوع الحوكمة كمركز حوكمة الشركات و الشبكة الدولية لحوكمة الشركات ، وميثاق حوكمة المؤسسة في ألمانيا ، ومبادئ الحوكمة وفق لجنة بازل ، وسوف نوضحها فيما يلي :

أولا : مبادئ الحوكمة وفق لجنة بازل

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1998 ثم سنة 1999، ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 ، وفي شهر فيفري 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك وتتمثل في:

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم، وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك ، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي ، وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح ، وأن يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وأن يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس مما يشجع على زيادة الفعالية . وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك، وأن يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية . ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية ، تقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم، وأن تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم . كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر، تضع المبادئ للإدارة المركزية بشأن إدارة

[1] د . هواري معراج ، ا . حديدي ادم ، " نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط ادارة الارباح في البنوك التجارية الجزائرية " ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، يومي 06 -07 ماي 2012، ص 09-10.

مخاطر الائتمان ،السوق، السيولة ،التشغيل ،السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف واستراتيجية البنك ؛[1]

المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الاستراتيجية للمصرف وعلى قيمه؛

المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة؛

المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة المركزية يوافق سياسته؛

المبدأ الخامس: على المصرف ضمان ملاءمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة؛

المبدأ السادس: ينبغي إدارة المصرف وفق أسلوب شفاف؛[2]

المبدأ السابع :

أ. يجب على مجلس الادارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية لحوكمة البنوك، وذلك لاختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك؛

ب. يجب على الإدارة المركزية للبنك أن تقر بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية والخارجية ودورها في الحفاظ على سلامة البنك في الأجل الطويل؛

ت. يجب على مجلس الإدارة والإدارة المركزية للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه، وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيون يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة، وأن يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية للبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية؛

ث. يجب على لجنة المراجعة الداخلية كتابة التقارير مباشرة الى مجلس الإدارة.[3]

المبدأ الثامن : يجب أن يتفهم أعضاء مجلس الادارة والإدارة المركزية هيكل عمليات البنك والبيئة القانونية التي يعمل فيها، وأن لا يعرض سمعة البنك بطريقة غير مباشرة إلى مخاطر قانونية .[4]

---

[1] ناصري وهيبة ، " دور حوكمة البنوك في استقرار السوق المالي " ، تاريخ الاطلاع : 29-01-2017.
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157496

[2] د . أمال عياري ، أبو بكر خوالد ، " تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية " دراسة حالة الجزائر ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، يومي 06 -07 ماي 2012، ص 11.

[3] رايس مبروك، مشري فريد وأخرون، " الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر" ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، يومي 08-09 ماي 2012،ص 06.

[4] عبد الوهاب نصر الدين، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة: " **المراجعة وحوكمة الشركات ومسؤوليات مراقب الحسابات في مواجهة الازمة المالية العالمية**" ، الجزء الثالث ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009 ، ص 189.

وإدراكا من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، فقد أصدرت العديد من الأوراق والتقارير التي تبين من خلالها الأسس والشروط اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف، ومنها :

1 – توفير دليل عمل ومعايير السلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير؛
2 – وضع استراتيجية واضحة للبنك يتم على ضوئها قياس مدى النجاح ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح؛
3 – التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز إتخاذ القرار؛
4 – وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات؛
5 – توفير نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن تحديد وظائف المراجعة الداخلية ووظائف إدارة المخاطر؛
6 – رقابة خاصة لمراكز المخاطر والمواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين وكبار المساهمين ومتخذي القرار في المصرف؛
7 – تدفق مناسب للمعلومات، سواء من داخل المصرف أو خارجه.[1]

وتُحدد حوكمة المؤسسات في البيئة المصرفية العلاقات بين إدارة المصرف ومساهميه والأطراف الأخرى ذات المصلحة ،وتعمل بشكل أساسي على الجمع بين القوانين والتعليمات والرقابة بهدف التأكد من تقيد البنك بها وتوافقها مع أهداف ومعايير السلامة بشكل عام ، وأهداف البنك المركزي ومتطلبات لجنة بازل بالإضافة إلى أنها توفر آلية للربط بين مصالح المساهمين والجهات الأخرى ذات العلاقة بهدف تعزيز أداء البنك. [2]

ثانيا : ميثاق حوكمة المؤسسة في ألمانيا

يقدم ميثاق الحوكمة الألماني للمؤسسة متطلبات قانونية رئيسية متصلة بإدارة ومراقبة المؤسسات الألمانية المدرجة في البورصة ، ويشمل على معايير دولية ووطنية المعترف بها بالقيادة الجيدة وتسيير المسؤول للمؤسسات، يهدف هذا الميثاق إلى جعل نظام حوكمة المؤسسة الألماني شفاف و واضح . والهدف منه هو تعزيز ثقة المستثمرين الوطنيين والدوليين، العملاء، الاجراء والجمهور في تسيير ومراقبة المؤسسات الألمانية المدرجة في البورصة.

ويتضمن هذا الميثاق ستة مبادئ كالآتي :

- **المبدأ الأول** : مساهمون و جمعية عامة؛
- **المبدأ الثالث** : مجلس الادارة؛
- **المبدأ الرابع**: مجلس المراقبة؛

[1] د . أمال عياري ، أبو بكر خوالد ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

[2] أ . عبد الرزاق الشحادة ، د . سمير إبراهيم البرغوثي ، " ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، يومي 20 – 21 اكتوبر 2009 ، ص 7 – 8.

- **المبدأ الخامس** : شفافية؛
- **المبدأ السادس** : تقرير ومراجعة الحسابات السنوية.[1]

ثالثا : مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات [2]

تأسست سنة 1995 كمنظمة مسيرة من طرف المستثمرين، المهمة لهذه الشبكة هي تفعيل معايير فعالة لحوكمة المؤسسات وتشجيع المستثمرين لتعزيز فعالية الاسواق والاقتصاديات المستدامة في العالم، مواقفنا الاستراتيجية تخضع لمبادئ الحوكمة العالمية (مجموعة متعددة التخصصات على المساهمات الوطنية) والمبادئ الاساسية العالمية، التي تنفذ كلاهما بواسطة :

- تأثير السياسة بتوفير مصدر موثوق الراي للمستثمرين حول الحوكمة والتسيير ؛
- متتبع للأحداث العالمية لتحسين الحوار بين المؤسسات والمستثمرين حول انشاء قيمة على المدى الطويل، وارساء لغة الحوار من خلال المعرفة والتعليم لتحسين احترافية الحوكمة والتدابير التطبيقية.

وتتلخص المبادئ في التالي :

الفرع الاول : غاية الشركة – عودة الى المساهمين

1 –ضمان العائد الاعلى للمساهمين : الهدف الأساسي للشركة سيكون تحسين مع مرور الزمن أداء العائد لمساهميها. ممارسات حوكمة الشركات يجب أن تلفت انتباه المجلس في هذه الغاية. وعلى وجه الخصوص ، المؤسسة يجب أن تسعى إلى التفوق مقارنة مع المؤشر المرجعي لمجموعة مراجع محددة. عندما اعتبارات أخرى تؤثر على هذا الهدف، لا بد أن تذكر بشكل واضح ومكشوف.

2 – الازدهار على المدى الطويل للشركة : ولتحقيق هذا الهدف، ينبغي على المجلس ان يضع ويعد استراتيجية للشركة التي تحسن من قيمة الاسهم على المدى الطويل .

الفرع الثاني : الإفصاح والشفافية

1 – الهدف: يجب على الشركات الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة والاهمية عن الشركة في الوقت المناسب، بما في ذلك احترام التعليمات التوجيهية للسوق حيثما وجدت ، من اجل تمكين المستثمرين من اتخاذ قرارات صحيحة لموضوع الاقتناء، المسؤوليات والالتزامات، حقوق الملكية و بيع الأسهم.

2 – الإفصاح عن حقوق الملكية و التصويت: وبالإضافة إلى النتائج المالية والتشغيلية والعملية ،أهداف المؤسسة، عوامل الخطر، رهانات أصحاب المصلحة وهياكل الحوكمة، المعلومة يجب ان تشمل وصفا لعلاقة المؤسسة مع مجموعة

[1] Government commission, « German Corporate Governance Code, 12 juin 2006 , p 01-15
[2] ICGN Statement On Global Corporate Governance Principles Revised July 8, 2005 AT THE ANNUAL CONFERENCE IN LONDON , p p 3 – 10.

المؤسسات الأخرى، بيانات عن المساهمين الرئيسيين واخرين اللذين يراقبون أو يمكنهم الرقابة على المؤسسة، بما في ذلك معلومات عن حقوق التصويت الخاصة، اتفاقيات المساهمين، الملكية الفعلية لأنظمة الرقابة او انظمة كبيرة للعمليات، علاقات متداخلة هامة بين المساهمين وضمانات متداخلة، وكذلك المعلومات حول حقوق التصويت التفاضلية المختلفة والعمليات ذات الصلة.

الفرع الثالث : المراجعة

الفرع الرابع : مشاركة المساهمين، مسؤوليات وحقوق التصويت والتعويضات

الفرع الخامس : مجالس إدارة المؤسسة

هذه المبادئ لا تدعوا الى أي هيكل لمجلس معين ومصطلح "مجلس" المستخدم في هذه الوثيقة مستهدف الاخذ بعين الاعتبار مختلف النماذج الوطنية لهياكل المجلس . في نظام ذي مستويين ، مصطلح "مجلس" تستخدم في المبادئ تشير الى "مجلس الرقابة" في حين أن مصطلح "المسيرين التنفذيين" يشير إلى "مجلس الإدارة". على الرغم من أن المصطلحات لن تكون مناسبة لمجلس الرقابة في سياق مجلس له عتبتين، مصطلح " متصرف اداري " يستخدم لتكون قابلة للتغيير مع مصطلح " أعضاء المجلس".

الفرع السادس : السياسات الاجور بالشركات

- توحيد الأجور مع مصالح المساهمين، و يتعين على الشركات متابعة أفضل الممارسات المتعلقة بالأجور المنصوص عليها في احدث سياسة للشبكة الدولية لحوكمة الشركات (ICGN) .

الفرع السابع : مواطنة المؤسسة ، علاقات قيادة اخلاقيات الاعمال

1 –مسؤوليات وواجبات المجلس المتعلق بأصحاب المصالح، المجلس مسؤول تجاه المساهمين ومسؤولي عن إدارة علاقات ناجحة ومنتجة مع أصحاب المصالح في الشركة. الشبكة الدولية لحوكمة الشركات ترى ان التعاون الفعال بين المؤسسات وأصحاب المصالح ضروري في إنشاء مؤسسات ثروة ، عمل ومال في الوقت ؛

2 – احترام القوانين : يجب على الشركات الامتثال لجميع القوانين المعمول بها في البلدان التي كانوا يمارسون فيها نشاطاتهم؛

3 – الإفصاح عن السياسات. يجب على الشركات الإفصاح عن سياساتهم في القضايا التي تنطوي على أصحاب المصالح؛

4 – مشاركة العمال. يتم تشجيع الشركات على تطوير ميكانيزمات تحسين الأداء التي تنسق مصالح العمال مع مصالح المساهمين والمتدخلين الاخرين. وتشمل هذه الموظف العام خطط ملكية الأسهم أو غيرها من برامج مشاركة الأرباح مصممة لتسمح للعمال لمشاركة عوائد من اجل المساهمين ؛

5 –المسؤولية الاجتماعية للشركات. يتعين على الشركات أن تعتمد و تنفذ بشكل فعال ميثاق الأخلاق وتقود أنشطتها بأسلوب اقتصادي ، اجتماعي وبيئي ؛

6 – النزاهة: المجلس مكلف بتحديد، تنفيذ والحفاظ على ثقافة النزاهة.

الفرع الثامن : تنفيذ حوكمة المؤسسة

1 –الامتثال والإفصاح للمواثيق وأنظمة الحوكمة. يجب على الشركات الامتثال لميثاق وطني لحوكمة المؤسسة معترف بها على نطاق واسع، وهو ما يتسق عموما مع مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات. عند عدم وجود مثل هذا الرمز، ينبغي على المستثمرين وغيرهم ان يسعوا لإعداد الميثاق. بينما مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات أكثر صرامة من المواثيق الوطنية، تم تشجيع الشركات على اعتماد مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات. كل شركة يجب أن تفصح عن الميثاق المطبق ، إذا تم احترامه، وإذا لم يكن، أسباب عدم الامتثال. يجب على المستثمرين المؤسستيين ان يراعوا الاصول و معزفة تحليل المعطيات من طرف المؤسسات من اجل الشركات غير الممتثلة ؛

2 –معالجة مسائل الحوكمة : قضايا حوكمة الشركات بين المساهمين، مجلس الإدارة ،المديرية التنفيذية ينبغي معالجتها من خلال الحوار، ان وجدت، مع الممثلين الحكوميين والتنظيميين ومع منظمات أخرى ذات الصلة لكي تسوى الخلافات، إن أمكن.

رابعا : مبادئ مركز حوكمة الشركات

قدم مركز حوكمة الشركات (CFCG) إرشادات للشركات المدرجة في بورصة نيويورك بشأن اقامة نظام حوكمة جيدة ومتماسك في الشركات من خلال الجوانب التالية:

- الافصاح عن الالتزام بحوكمة الشركات ؛
- نظرة حول هيكل الملكية، من حيث التنظيم والسياسات ونظم الادارة المتبعة؛
- علاقات أصحاب المصالح؛
- القيادة؛
- مكافئات المديرين غيرالتنفذيين؛
- دور المساهمين من خلال حقوق الملكية وتعيين المديرين؛
- التقارير المالية، الشفافية والأداء؛
- الالتزام والامتثال للقواعد التنظيمية؛
- الاهتمام بأصحاب المصلحة؛
- الأداء البيئي والاقتصادي؛
- الأخلاق في مجال الأعمال.[1]

[1] CFCG guidelines on Corporate governance, center for Corporate governance, p 01 .

المطلب الثالث : القوانين والتقارير الدولية لتعزيز حوكمة المؤسسات

هناك عدة قوانين وتقارير دولية عززت حوكمة المؤسسات ، يمكن ذكر اهمها :

أولا : قانون سارابانيز اوكسلي Sarbanes – Oxley (SOX)

تم توقيع قانون سارابانيز اوكسلي (Sarbanes – Oxley) تشريعيا بتاريخ 30 جويلية 2002، وهو يعتبر من أكثر تشريعات الأوراق المالية أهمية منذ قانوني الأوراق المالية 1933– 1934 ،ويتم تطبيق أحكام ذلك القانون على الشركات العامة والمنشآت التي تقوم بمراجعتها.

وقد نشأ ذلك القانون في ديسمبر عام 2001 إثر حدوث وقائع إفلاس شركة أنرون فقط خلال شهر ،بعد ما سمحت بأخطاء محاسبية أسفرت عن تضخيم الأرباح منذ عام 1994 بحوالي 600 مليون دولار، ومع وجود 62 مليار دولار في الأصول.

إن أحد النتائج الرئيسية لقانون Sarbanes – Oxley قد تمثل في إنشائه مجلس للإشراف المحاسبي للشركات العامة، فمع ظهور ذلك المجلس فان مهنة المحاسبة التي قد تم تنظيمها ذاتيا أصبحت الأن مهنة منظمة لأداء مراجعات الشركات العامة من خلال الإشراف على مراجعي الشركات العامة بالإضافة إلى إقرار معايير المراجعة بجانب المعايير الأخلاقية ومعايير الاستقلالية، ومعايير الرقابة على الجودة على مراجعة الشركات العامة.

ويتضمن القانون أحكام لتحسين استقلالية وفعالية لجان المراجعة، كما يستلزم أن يصدق كل من (CEO, CFO) على القوائم المالية للشركة مع عقوبات صارمة للتصديق المتعمد على القوائم المالية يوجد علم بأنها حرفت ماديا.[1]

ويتشكل قانون SOX من إحدى عشر فصلا ، وهي كالاتي :[2]

1 – مجلس الرقابة المحاسبية للشركة العامة

إنشاء التدابير الإدارية، التسجيل لدى اللجنة ، معايير وقواعد التدقيق ، مراقبة الجودة والاستقلالية، مفتشيات المكاتب المحاسبية المسجلة ، التحقيقات والاجراءات التأديبية ، المحاسبين العموميين الأجانب، مراقبة اللجنة من قبل المجلس، المعايير المحاسبية، تمويل.

2 – استقلالية المراجع

[1] د . أمين السيد أحمد لطفي ، " **المراجعة وحوكمة الشركات** " ، ط1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010 ، ص 300-301

[2] One Hundred Seventh Congress Of The United states of America At the second session, City of Washington Wednesday 23 janury 2002

3 -المسؤولية الاجتماعية

لجان المراجعة في الشركات ، المسؤولية الاجتماعية للتقارير المالية، تأثير غير صحيح على قيادة المراجعين، خسارة بعض المنح والأرباح، اجراءات المسيرين والاداريين ، العمليات المقبولة خلال الفترات الممنوعة لصندوق التقاعد، قواعد المسؤولية المهنية للمحامين، راس المال عادل للمستثمرين.

خدمات خارج نطاق عمليات المراجعين ، تداول شركاء التدقيق، تقارير مراجعي الحسابات الى لجنة التدقيق، تضارب المصالح، دراسة للدوران الإلزامي للمكاتب المحاسبية المسجلة ، سلطة اللجنة، العناصر تاخد يعين الاعتبار من طرف المسؤولين التنظيميين المؤهلين في الدولة.

4 -تحسين الافصاح المالي

التزويد بالمعلومات في التقارير الدورية ، التزويد بالمعلومات عن عمليات التسيير و المساهمين الرئيسيين ، تقييم تسيير الرقابة الداخلية ، الإعفاء ، قانون آداب المهنة للإطارات العليا للمالية ، الكشف عن خبير مالي من لجنة المراجعة ، امتحان يحتوي على معلومات دورية مفصلة مقدمة من طرف المرسل ، معلومات مقدمة من طرف المرسل في الوقت الحقيقي.

5 -تحليل تضارب المصالح : وذلك من خلال معالجة تحاليل القيم من طرف جمعيات القيم المنقولة للبورصات الوطنية.

6 -موارد وسلطة اللجنة

تفويض الاعتمادات، المثول والتطبيق امام اللجنة ، مؤهلات الأشخاص المرتبطين بالسماسرة .

7 -تقارير ودراسات

دراسة وتقرير GAO فيما يخص تعزيز مكاتب الخبراء المحاسبين، دراسة وتقرير اللجنة فيما يخص وكالات التامين ، دراسة وتقرير عن المخالفين والانتهاكات ، دراسة التدابير التنفيذية ، دراسة البنوك الاستثمارية.

8 -مسؤولية الشركة عن جرائم الاختلاس

عنوان مختصر، العقوبات الجزائية من اجل تغيير الوثائق، الديون غير قابلة للاسترداد إذا كانت مخالفة لقوانين الغش الخاصة بالقيم المنقولة، الحد من الاحتيال في القيم المالية، استعراض الخطوط التوجيهية الاتحادية لتحديد العقوبة من اجل عرقلة جناية التزوير، حماية عملاء الشركات المدرجة والتي تقدم ادلة الاحتيال، العقوبات الجنائية عن احتيال المساهمين للشركات المدرجة في البورصة.

9 -تعزيز العقوبات الجزائية لأقلام بيضاء

عنوان قصير ، محاولات ومؤامرات لارتكاب مخالفات احتيال جنائية ، العقوبات الجزائية للبريد والاحتيال ، العقوبات الجزائية عن مخالفات لمداخيل التقاعد للعملاء قانون 1974، تعديل الخطوط التوجيهية في تحديد العقوبة لجرائم معينة ذوي الياقات البيضاء، المسؤولية الشركة من اجل التقارير المالية.

10 عائدات ضرائب الشركات.

تحسس من مجلس الشيوخ بشأن توقيع تصريحات المداخيل للشركات من طرف مديرون عامون.

11 –غش ومسؤولية الشركة

عنوان مختصر ، خرق لملف أو اعاقة لإجراء رسمي ، سلطة تجميد مؤقتة للجنة الاوراق المالية والتبادل ، تعديل الخطوط التوجيهية الفدرالية الاتحادية على تحديد العقوبة، تصريح اللجنة لمنع العمليات أو الإداريين ، رفع العقوبات الجزائية بموجب قانون الأوراق المالية لعام 1934 ، الانتقام ضد المبلغين عن المخالفات .

والشكل التالي يوضح **البنود الرئيسية لقانون ساربانيز اوكسلي Sarbanes –Oxley**

الشكل رقم (06) يوضح : البنود الرئيسية لقانون Sarbanes –Oxley

- مجلس اشراف المحاسبة للشركة العامة.
- شهادة تصديق (مصادقة) المدير التنفيذي والمدير المالي على القوائم المالية والافصاحات بها .
- تقرير الشركة والمراجع عن ضوابط الرقابة الداخلية على التقرير المالي.
- اعطاء لجنة المراجعة سلطات واسعة في الموافقة على أي خدمات بخلاف المراجعة والتقرير.
- تشكيل أعضاء لجنة المراجعة يتسمون بالمعرفة بالمحاسبة والرقابة، وأن يكون أحد الأعضاء خبير مالي.
- تدوير شركاء المراجعة كل 5 اعوام .
- وجود فترة بين عمل أحد الشركاء أو المديرين بالشركة عميل المراجعة.
- الافصاح عن المعاملات أو الاتفاقيات خارج الميزانية العمومية (العامة) .

المصدر : د . امين السيد احمد لطفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 326.

ثانيا : قانون التنظيم الاقتصادي الجديد (NRE)

القانون المتعلق بالتنظيم الاقتصادي الجديد الصادر في 15 ماي 2001 يتضمن جانب متعلق بالقانون المالي و اخر متعلق بقانون المنافسة . العديد من اليات القانون تهدف الى تحسين حوكمة المؤسسات وعلى وجه الخصوص الشفافية بين المؤسسة وبين مستثمريها . القانون عدل بما في ذلك قواعد تنظيم الادارة وتسيير شركات الاسهم ، لا سيما في المجالات التالية :

1. الفصل ما بين مهام رئيس مجلس الإدارة والمدير العام : اثبت قانون 15 ماي 2001 المبدأ المتعلق بالفصل بين مهام رئيس مجلس الادارة والمدير العام . ومن خلال المادة 106 من قانون التنظيم الاقتصادي الجديد (NRE)، مجلس الادارة ورئيسها يقومان بتحديد التوجهات لنشاطات المؤسسة ويسهر على تنفيذها. اذا كان بإمكانه ان يتناول جميع الاسئلة المتعلقة بحسن تسيير المؤسسة ، التسيير الذي اصبح من اختصاص المدير العام. رئيس مجلس الادارة لا يمثل المؤسسة بل يمثل مجلس الادارة الذي ينظمه ويسير أعماله كما يكون مسؤولا عن عرض اعمال المجلس على الجمعية العامة، ويضمن السير الحسن لميكانيزمات حوكمة المؤسسة . نشير الى ان القانون سمح للمؤسسات بالجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذي ؛
2. تعزيز مكانة المدير العام : هذا الاخير يصبح ممثلا للشركة (رئيس الشركة)يتم تعيينه من قبل مجلس الادارة بناءا على اقتراحه ، ويستطيع المجلس تعيين العديد من مدراء عامين مندوبين (خمسة على الاكثر) للمساعدة (المادة 107-1) . في حالة فصل المهام ، يستطيع المدير العام ان يطلب من رئيس المجلس استدعاء مجلس الادارة ، وهذا الاخير ليس بإمكانه الرفض ؛
3. تقييد تكرار العهدات : لا يمكن لنفس الشخص ان يمارس مهام مدير عام داخل شركة اسهم او أكثر من 05 عهدات في مجلس ادارة او مجلس مراقبة. معظم هذه الاستثناءات رفعت ؛
4. تشكيل مجلس ادارة : مجلس الادارة يشمل 18 عضوا على الاكثر (24 خلال 3 سنوات التي تلي عملية الاندماج). نشير الى أن القانون يمنح لأعضاء مجلس الادارة إمكانية المشاركة والتصويت في اجتماعات المجلس عبر مؤتمرات الفيديو (يجب أن يشار اليها في النظام الداخلي للمؤسسة) ما عدا لإقفال حسابات (الشركات أو الموحدة) ، أو من اجل الشريك الموصي[1] ،طرد وكيل الشركة ، أو من اجل تعيين ومكافأة رئيس المجلس ؛
5. امكانية الوسطاء من المشاركة في التصويت في الجمعيات العامة للشركات المدرجة في سوق رسمية لحساب عملائها من المساهمين في الشركة ؛
6. المعلومة الافضل للمساهمين : بما في ذلك مكافئات وأجور أعضاء مجلس الادارة ومسيري المؤسسة وكذلك حول اجراءات الاكتتاب او شراء الاسهم (مخطط خيار الاسهم) ؛

[1] الشريك الموصي هو شخص طبيعي موكل من طرف شخص معنوي يأخذ شكل المسير او المدير العام ويمثل الشخص الذي وكله في جميع الاجراءات المرتبطة بتسيير المنظمة التي اوكلت له .

7. تعزيز حقوق اقلية المساهمين : هؤلاء يمكنهم حصول الاعتراض على تعيين مراجعي الحسابات عن طريق العدالة ، و كذا دعوة الجمعية العامة او تعيين خبير من اجل الحصول على رأي تقني حول العمليات المحققة من طرف المؤسسة او احد فروعها (يجب ان تمثل الاقلية على الاقل 10 % من راس المال الشركة) . كما يمكنهم طلب تفسيرات من المسيرين عبر تحرير طلب كتابي في حالة وجود خطر محتمل (شرط أن يمثلوا 5% على الاقل من راس مال الشركة).

ثالثا : قانون التأمين المالي LSF (La loi de sécurité financière)

قانون التامين المالي في 1 أغسطس 2003 يجبر شركات المساهمة على معلومات جديدة تجاه مساهميها والجمهور. جميع شركات المساهمة ، سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة، تخضع لهذه الشروط الجديدة، سواء مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة. وتؤكد على أن الشركات التي تنتمي الى مجموعة هي ايضا تخضع لهذه الشروط الجديدة. تنص المادة (117) من قانون التامين المالي على ان رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة يجب عليهم اعداد تقرير مرفق بتقرير التسيير بشان الابلاغ عن "شروط إعداد وتنظيم اعمال المجلس وكذلك إجراءات المراقبة الداخلية التي تنفذها الشركة " . وتقرير مراجعي الحسابات يتناول إجراءات المراقبة الداخلية، التي لها صلة بإعداد ومعالجة المعلومة المحاسبية والمالية. هذه التقارير يجب ان تقدم في اجتماع الجمعية العامة السنوي للمساهمين. و جميع أحكام قانون التامين المالي المشار إليه سابقا، يهدف إلى تحسين الشفافية وموثوقية المعلومات المقدمة من طرف شركات المساهمة . ونشير أن هذه الأحكام اكتملت من خلال مجموعة من التوجيهات التي وضعتها صندوق النقد العربي وكذلك بموجب النظام العام لصندوق النقد العربي في نوفمبر 2004.

رابعا : تقرير كينغ الثاني [1]

حوكمة الشركات في جنوب افريقيا تأسست عن طريق تقرير كينغ الثاني لحوكمة المؤسسات في نوفمبر 1994. وقد انشئت في 1992 برعاية معهد المديرين لدراسة الاهمية المتزايدة للحوكمة في العالم ، في سياق جنوب افريقيا ، تزامن مع عمق التحول الاجتماعي والسياسي ، فجر الديمقراطية وعودة جنوب افريقيا الى مصف الامم والاقتصاد العالمي .

- الهدف من تقرير كينغ الثاني عام 1994 هو تعزيز اسمى معايير الحوكمة في جنوب افريقيا . وخلافا عن نظيراتها من الدول الاخرى ؛
- تقرير كينغ الثاني كان وراءه جوانب مالية وتنظيمية لحوكمة المؤسسات تدعوا الى اسلوب متكامل لحوكمة جيدة لمصلحة واسعة لأصحاب المصالح مع مراعاة للمبادئ الاساسية المالية، اجتماعية ، اخلاقية وبيئية .

[1] **King report on corporate governance for South Africa**, cliffe Dekker attorneys, **2002 ,** p 6 – 20 – 40

وتتحدد مبادئ هذا التقرير من خلال تسعة مبادئ كالأتي :

1. تطبيق الميثاق ؛
2. مجلس الادارة واعضاء المجلس ؛
3. ادارة المخاطر ؛
4. مراجعة داخلية ؛
5. تقارير التكامل المستدام ؛
6. محاسبة ومراجعة ؛
7. علاقات مع المساهمين ؛
8. اتصال ؛
9. تطبيق الميثاق .

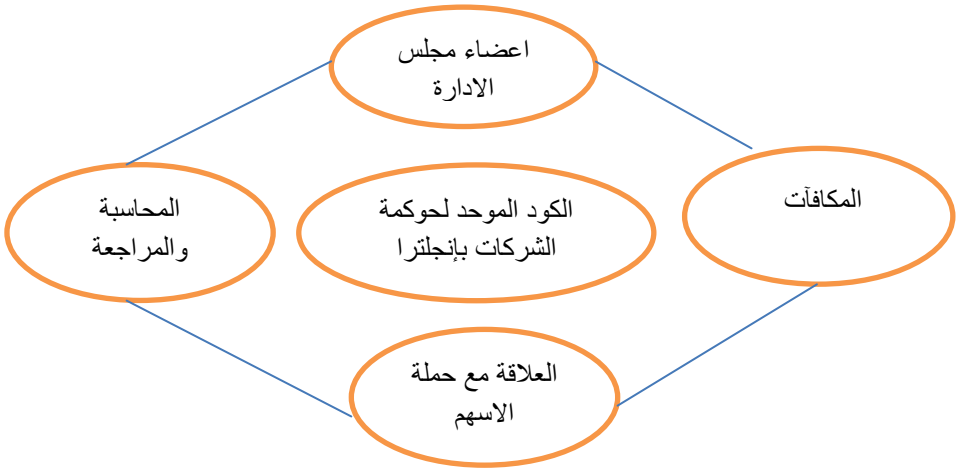
خامسا : تقرير حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد بإنجلترا

اصدر مجلس اعداد التقارير المالية (FRC) بإنجلترا الكود الموحد لحوكمة الشركات في جويلية 2003 ، ويحتوي هذا الكود على مجموعة من المبادئ والشروط اللازمة والتي توضح طريقة تعيين مجلس الادارة واستقلاليتهم، وكيفية تقييم عملهم، وذلك بالإضافة الى توضيح كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها، وفيما يتعلق بالمحاسبة والمراجعة يحتوي الكود الموحد على مجموعة من المبادئ المتعلقة بإعداد التقارير المالية للشركة والمحافظة على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية ، والتأكيد على ضرورة لجنة المراجعة مع توضيح الدور الهام الذي يجب ان تقوم به . اما فيما يتعلق بجملة الاسهم فيوضح الكود طبيعة العلاقة بينهم وبين الشركة مع التركيز على كيفية قيام حملة الاسهم بمباشرة حقوقهم .[1]

[1] د. امال عياري ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (07) :مبادئ حوكمة الشركات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بإنجلترا



المصدر : نفس المرجع السابق

وفي اكتوبر 1993 ظهر **تقرير روتمان** الذي اوصى ان تقدم – الشركات المدرجة في البورصة– ضمن تقريرها عرضا عن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة للمحافظة على اصولها، وتلى هذا التقرير سنة 1995 تقرير اخر عرف ب " **تقرير جرينبري** "، والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها اعضاء مجلس ادارة المؤسسات، واوصى التقرير بضرورة انشاء لجنة المكافآت، وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والاسس التي يتم على اساسها تحديد حجم المكافآت على ان تتناسب قيمتها مع الاداء الخاص بالأعضاء ، وفي سنة 1998 ظهر ما يعرف ب " **الكود الموحد** (code combined)، والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له ، اصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية، هذا وقد تم تعديل هذه الوثيقة سنة 2003 لتضم افضل الممارسات لحوكمة المؤسسات، في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة سنة 2002.[1]

[1] بوعظم كمال ، زايدي عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

جدول رقم (02) : احدث التقارير حول حوكمة الشركات التي صدرت على المستوى الدولي

عنوان التقرير	الدولة	سنة الاصدار
تقرير كينغ الثاني (King Report 2.2002) والذي حل بديلا كينغ الاول الصادر عام 1994 (King Report ، 1994)	جنوب افريقيا	مارس 2002 وعام 1994
تقرير (Five Years to the Day بعنوان اين كان المديرون؟ Where Were The Directors ؟ Guidelines for Improved canada Corporate Governance in والذي حل بديلا لتقرير (The Toronto Report)	كندا	ماي 1999 وديسمبر 1994
تقرير : CVM recommendations on corporate Governance	البرازيل	ماي 2002م
Corporate Governance – Volume One: in principle Corporate Governance– Volume Two : in Practice	استراليا	حديثا
تقرير فينتو الثاني vento II Report 1999 والذي حل بديلا لتقرير فينتو الاول سنة 1995	فرنسا	ماي 1995/1999م
تقرير : The Combined Code Principles of Good والذي ارتكز على تقرير كاديبري لعام 1992 م	المملكة المتحدة	2000 م
بيان حول افضل الممارسات في الشركات العامة بعنوان : Best Practices in Public Companies	بولندا	حديثا
بيان بمبادئ اساليب ادارة الشركات Principles on Corporate Governance in Greece: Recommendation for it is competitive Transformation	اليونان	اكثر 1999م
German code of corporate Governance (GCCG)	المانيا	2000م
Code for good corporate governance	اندونيسيا	مارس2000م
Corporate governance forums of japan	اليابان	1998م
The governance of Spanish of companies	اسبانيا	1998م

المصدر : عوض بن سلامة الرحيلي ، " لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات" ،حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، م22 ، العدد1 ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية، 2008، ص187 .

المبحث الثالث : تجارب بعض الدول في مجال الحوكمة

هناك عدة تجارب عالمية رائدة في مجال الحوكمة ، منها التجربة الامريكية ، التجربة الإنجليزية والتجربة الماليزية ، وسوف نلخص ذلك مع التطرق الى حالة الجزائر .

المطلب الأول : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في مجال حوكمة الشركات

تعتبر تجربة الولايات المتحدة الامريكية والمملكة المتحدة في مجال الحوكمة من اهم التجارب الدولية في العالم للاسباب التالية :

اولا : تجربة المملكة المتحدة

تكمن أهم مبررات اختيار التجربة الانجليزية في مجال التطبيق العملي لحوكمة الشركات في التالي :

1. تعتبر المملكة المتحدة أولى الدول التي طبقت نظام حوكمة المؤسسات، مما جعل موضوع الحوكمة يأخذ أهمية على المستوى الدولي؛
2. تعتبر الاصلاحات التي جرت خلال عقد الثمانينات من تعثر العديد من الشركات وراء ظهور حوكمة الشركات، مما جعل حوكمة الشركات تقود حملة اصلاحات في هذا المجال؛
3. تعتبر المملكة المتحدة أول دولة من بين دول الاتحاد الأروبي التي تصدر تشريعا يهدف الى تشجيع التطبيق الاختياري للممارسات المفضلة لإدارة الشركات؛
4. توجد العديد من المنظمات والمجمعات المهنية التي كانت ولا تزال تساند هذا التوجه، ومن هذه المنظمات الاتحاد البريطاني للمؤمنين والاتحاد الوطني لصناديق المتقاعدين ، اتحاد مديري الصناديق الاستثمارية ومجمع المحاسبين في انجلترا وويلز وغيرهم.

ومن ناحية أخرى قامة الحكومة البريطانية بإجراء مراجعة شاملة لقانون الشركات، رغم أن هذا القانون الذي صدر سنة 1985 والقوانين الأخرى على درجة عالية من الجودة ، وتمت عملية تشكيل لجنة لهذا الغرض في مارس 1998 ، حيث انتهت من وضع تقريرها في شهر جويلية 2001 ، وتضمن ما يلي :

1. – تبسيط القواعد الخاصة بالشركات الصغيرة الخاصة؛
2. – تحديد واجبات مديري الشركات ومسؤولياتهم؛
3. – تحديد مدة تعيين المديرين لفترة معينة؛
4. – تحديد متطلبات الافصاح عن مؤهلات المديرين ؛
5. – زيادة متطلبات الشفافية لصالح المستثمرين؛
6. – توضيح حدود الأقلية ؛

7 – تحسين جودة التقارير المالية.[1]

المملكة المتحدة أول الدول الرائدة في تطبيق نظام حوكمة المؤسسات، والسبب وراء ذلك يعود الى ما عانت منه في عقد الثمانينات نتيجة عدم افصاح شركاتها واخفائها للمعلومات وبياناتها المالية المتعلقة بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين، مما دفعها الى القيام بإصلاحات في مجال الحوكمة ،تهدف الى تشجيع تطبيق الممارسات الرشيدة لإدارة المؤسسات. وكانت هي من أوائل دول الاتحاد الأروبي التي تصدرت القائمة من حيث مصداقية وشفافية المعلومات المقدمة من طرف شركاتها.[2]

ففي المملكة المتحدة نشأ وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات، بحيث أصبح جزءا من المفهوم السائد داخل المؤسسات سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في سوق الأوراق المالية، وقد أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض المؤسسات بإخفاء بيانات ومعلومات مالية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي اتسعت في فترة التسعينيات، الى قيام كل من بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى، بدراسة منهجية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها المؤسسات، وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة المؤسسات، وقد نتج عن ذلك صدور " تقرير كادبيري " سنة 1992، والذي يعتبر حتى الأن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة [3]وهي كالتالي :

1 – ينبغي على مجلس الادارة أن يجتمع بانتظام وأن يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة وفعالة على الشركة، وأن يتابع أعمال الادارة التنفيذية؛

2 – لا بد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسؤوليات في رئاسة الشركة، بما يضمن توازي القوى والسلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاد القرار؛

3 – يجب أن يضم مجلس الادارة أعضاء غير تنفذيين بتوازن وعدد كافي بالمقارنة بالأعضاء التنفذيين (المنتدبين) وبشكل يجعل لآرائهم وزن هام؛

4 – لا بد أن يكون لمجلس الادارة جدولا رسميا للمسائل المخصصة له بصفة خاصة، لاتخاد القرارات ولضمان بأن توجهات ورقابة الشركة في يده بشكل مؤكد؛

5 – لا بد من وجود اجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم ،للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة؛

6 – يتعين أن يكون لكل أعضاء المجلس حق الدخول على المشورة وخدمات سكرتارية وأمانة الشركة المسؤولة عن المجلس، لضمان أن اجراءات المجلس تتبع وأن القواعد المطبقة واللوائح يتم التوافق معها.

---

[1] العابدي دلال ، مرجع سبق ذكره ،ص 41-42.

[2] صلاح حسين، " **تحليل وادارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية** " ، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، 2010، ص 183.

[3] بوعظم كمال ، زايدي عبد السلام ، " حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الاسواق المالية والحد من وقوع الازمات – مع الاشارة الى واقع حوكمة الشركات في بيئة الاعمال الدولية ، الملتقى الدولي حول الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات ، 18 – 19 نوفمبر 2009، عنابة ، 2009، ص 51.

7 – ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة (من غير الادارة التنفيذية) حكم مستقل مسموع عن المسائل الخاصة بالاستراتيجية والأداء والموارد ، بما في ذلك التعيينات الأساسية ومعايير السلوك؛

8 يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الادارة وألا يكون لهم أي عمل أو ارتباط أخر يؤثر على طبيعة اعمالهم الرقابية، أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل بعيدا؛

9 –يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة ، وأن لا يكون اعادة تعيينهم تلقائيا؛

10 – يجب أن يتم اختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية ، وهذه العملية وما يتعلق بها من تعيينات يجب أن تكون أمرا خاصا بالمجلس ككل؛

11 – يجب أن لا تتجاوز عقود خدمة المديرين ثلاث سنوات بدون موافقة المساهمين؛

12 – يجب الافصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء وما يتقاضاه رئيس المجلس والأعضاء الأعلى أجرا؛

13 – ما يدفع للمديرين التنفذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسية من أعضاء لجنة المراجعة؛

14 – يقع على عاتق مجلس الادارة تقديم تقريرا متوازنا ومفهوما لوضع الشركة ؛

15 – لا بد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المدققين؛

16 – يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة مراجعة من ثلاثة على الأقل، مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم؛

17 – ينبغي على أعضاء مجلس الادارة أن يوضحوا مسؤولياتهم عن اعداد التقارير المالية لبيان المراجعين حول مسؤولياتهم عن التقارير؛

18 – يجب على المديرين التقرير عن مدى فاعلية نظام الشركة للرقابة الداخلية؛

19 – يجب على أعضاء المجلس التقرير عن أن الأعمال مستمرة مع افتراضات أو متطلبات معززة ضمن دليل الحوكمة والتي تشمل :

أ. الحاجة الى الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة ؛

ب. الحاجة الى التصدي لإساءة استخدام الحرية بالنسبة لأجور ومزايا أعضاء المجلس؛

ت. الحاجة الى ضمان وجود رقابة جيدة على التشغيل.

ث. الحاجة الى ضمان اشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة ، والمبادئ الأساسية التي تدعم هذا الدليل هي :

✓ **الصراحة** : من جانب الشركات لبناء الثقة بين منشأة الأعمال وكل أولئك الذين لهم مصلحة في نجاحها، بتقديم المعلومات التي تسهم في العمل الكفء

لاقتصاد السوق، بما يدفع مجالس الادارة الى اتخاد الاجراءات الفعالة ويتيح للمساهمين وغيرهم أن يتفحصوا بدقة الشركات ؛

- ✓ **النزاهة والاستقامة:** أي توافر كل من التعامل النزيه ونزاهة التقارير المالية؛
- ✓ **المساءلة** : فمجالس الادارة مسؤولة أمام مساهميها من خلال جودة المعلومات التي يتم تقديمها للمساهمين ، في حين يقوم المساهمون بتفعيل مسؤولياتهم من خلال ممارستها كملاك .[1]

وفي أكتوبر 1993 ظهر **تقرير روتمان** الذي أوصى أن تقدم – الشركات المدرجة في البورصة- ضمن تقريرها، عوضا عن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة للمحافظة على أصولها، وتلى هذا التقرير سنة 1995 تقرير أخر عرف ب " **تقرير جرينبري** "، والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس ادارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة انشاء لجنة المكافآت، وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد حجم المكافآت، على أن تتناسب قيمتها مع الأداء الخاص بالأعضاء ، وفي سنة 1998 ظهر ما يعرف ب " **الكود الموحد** (code combined)، والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له ، أصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية، هذا وقد تم تعديل هذه الوثيقة سنة 2003 لتضم أفضل الممارسات لحوكمة المؤسسات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة سنة 2002.[2]

ثانيا : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الامريكية أولى الدول الرائدة في تطبيق نظام الحوكمة نتيجة الأحداث التي جرت خلال عقد الثمانينات، وتعثر معظم شركاتها وظهور انحرافات في تطبيق حوكمة المؤسسات ، مما جعلها تقوم بإصلاحات جذرية في هذا المجال.[3]

يتشابه اهتمام الولايات المتحدة لمفهوم حوكمة الشركات مع اهتمام المملكة المتحدة نظرا لتشابه اقتصاد الدولتين و اندماج الشركات فيما بينهم. وتطور أسواق راس المال ، ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبة والاشراف على البيانات الصادرة من طرف الشركات ، بالإضافة الى تطور مهنة المحاسبة والمراجعة، كلها عوامل دفعت الى الاهتمام بمفهوم الحوكمة والزامية الشركات بتطبيق أفضل الممارسات وبالطريقة السليمة.

[1] د . طارق عبد العال ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 – 14.

[2] بوعظم كمال ، زايدي عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

[3] عطا الله وارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي ، مرجع سبق ذكره، ص 4.

الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام **صندوق المعاشات العامة** (CALPERS) بتعريف الحوكمة والقاء الضوء على أهميتها ودورها، من خلال اصدار مجموعة من الميادئ لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات .[1]

تتمثل هذه المبادئ في الشروط التالية :

1 – يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الادارة من أعضاء مستقلين؛

2 – يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين (على الأقل مرة في السنة) بدون الرئيس التنفيذي (CEO) أو الأعضاء غير المستقلين؛

3 – عندما يعمل رئيس مجلس الادارة في الشركة كتنفيذي، فان المجلس يجب أن يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضوا مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين؛

4 – انشاء لجان لمجلس الادارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين تقوم ب:

أ. المراجعة؛

ب. تعيين الأعضاء؛

ت. تقييم أعمال المجلس والحوكمة؛

ث. تقييم أجور التنفذيين والادارة؛

ج. التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات.

5 – يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة؛ [2]

6 – يجب على مجالس الادارة المستقلين التصريح ببيانات كتابية تتعلق بمبادئها الخاصة بالمكافاة مع ضرورة اعادة تقييمها بصفة منتظمة؛

7 – يجب على مجالس الادارة وضع معايير للأداء خاصة بها ومراجعة الأداء الذي لا يتناسب مع تلك المعايير بصفة دورية؛

8 – يجب على أعضاء مجلس الادارة المستقلين وضع معايير للأداء وحوافز تعويضية للمسؤول التنفيذي ومراجعة الأداء الذي لا يتناسب مع تلك المعايير بصفة منتظمة؛

9 – يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الادارة المستقلين حرية الوصول الى المستشارين المستقلين لتقييم أداء المسؤول التنفيذي وأجره؛

---

[1] محمد مصطفى سليمان ، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري**" ، مرجع سبق ذكره ، ص 91-92.

[2] د . طارق عبد العال حماد ، " **حوكمة الشركات** " **المفاهيم– المبادئ – التجارب** ، **تطبيقات الحوكمة في المصارف** مرجع سبق ذكره ، ص 20.

10 -يجب على مجالس الادارة وضع خطوط ارشادية تنظم الالتزامات التي يصعب الايفاء بها نظرا لضيق الوقت، وهي المشكلة التي يواجهها أعضاء مجلس الادارة عندما يعملون في عدة مجالس ادارة.[1]

وقد أبدت كبريات الشركات الأمريكية موافقتها على تلك المبادئ. وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في اعداد القوائم المالية بإصدار تقريرها المسمى " لجنة تريدواي " Treadway Commission والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات لمنع حالات الغش والتلاعب في القوائم المالية ، من خلال الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجلس ادارة الشركة .

وفي عام 1999 اصدر كل من (**NYSE**) و(**NASD**) تقريرهما المعروف باسم " تقرير الشريط الازرق" **Blue Ribbon Report** الذي اهتم بفاعلية الدور التي تقوم به لجنة المراجعة بالشركة بشان الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات . حيث تضمن هذا التقرير توصيات متعلقة بالشروط الذي يجب أن تتوافر في عضو لجنة المراجعة ومسؤوليات أعضائها والتي يمكن تلخيصها كالآتي :

1 -مسؤوليات اللجنة تجاه اعداد التقارير المالية، وتشمل على :

أ. مراجعة المبادئ المحاسبية التي تم استخدامها في اعداد التقارير المالية ومدى مناسبتها لطبيعة عمليات الشركة؛

ب. مراجعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية التي تطبقها الشركة.

2 -مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه وظيفة المراجعة الخارجية، وتشمل :

أ. تعيين المراجع الخارجي وتحديد اتعابه ، مراجعة الخطة التي يقوم بإعدادها والتأكد من استقلاليته؛

ب. حل المنازعات التي قد تنشأ بين ادارة الشركة والمراجع الخارجي بشأن اعداد القوائم المالية؛

ت. مراجعة خدمات غير مراجع فيها، المقدمة من طرف المراجع الخارجي للشركة.

3 -مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه وظيفة المراجعة الداخلية ، وتشمل :

أ. قيام اللجنة بتعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية، مراجعة خططه و التأكد من توفير الموارد اللازمة لقسمه.[2]

[1] محمد مصطفى سليمان ، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

[2] مرجع نفسه ، ص ص 95-97.

ففي النموذج الأمريكي يقوم نظام حوكمة الشركات على عشرة مبادئ أساسية هي :[1]

1 – **التفاعل أو التواصل:** ويقصد به تشجيع التواصل بين الجهات ذات العلاقة بنظام الحوكمة؛

2 – **غرض مجلس الإدارة** : وينص على أن على مجلس الإدارة أن يفهم أن غرضه الأساسي هو حماية مصالح المساهمين في الوقت الذي يأخذ بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح الآخرين؛

3 – **مسؤوليات مجلس الإدارة** : التي تشمل وضع رؤية الشركة واستراتيجياتها ومتابعة تنفيذها، ومراقبة المخاطر، ومن ثم تصميم ومتابعة نظام الرقابة الداخلية؛

4 – **الاستقلالية** : وذلك بالمحافظة على استقلالية أعضاء مجلس الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين؛

5 – **المعرفة والخبرة** : أي وجوب امتلاك أعضاء مجلس الإدارة للخبرات والمعارف ذات الصلة بالمهام الوظيفية لكل منهم، وكذلك بالشركة والصناعة التي يعملون فيها ومن ثم الحرص على تنمية وتطوير هذه الخبرات والمعارف لديهم ، ولدى العاملين الآخرين في الشركة؛

6 – **الاجتماعات والمعلومات** : يغطي هذا المبدأ عدد اجتماعات مجلس الإدارة، وطول وقت كل اجتماع، وتوثيق محاضر الجلسات ،وتوفير الفرص للاطلاع عليها لمن يرغب عند الضرورة؛

7 – **القيادة** : ويتطلب هذا المبدأ الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة باعتباره القائد ومهام المدير التنفيذي باعتباره المدير؛

8 – **الإفصاح** : وذلك بأن تعكس وثائق تفويض السلطات وكذلك وسائل الاتصال الأخرى لمجلس الإدارة أنشطة وعمليات المجلس وأن تتسم المعلومات التي تعرضها البيانات المالية للشركة بالشفافية والإفصاح مع مراعاة نشرها في الوقت المناسب؛

9 – **اللجان** : ويقضي هذا المبدأ بأن توكل مهام تشكيل لجان التعيين والترقية والمكافآت وكذلك لجان التدقيق الداخلي إلى الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة فقط، أي الأعضاء غير التنفيذيين فيه؛

10 – **التدقيق الداخلي** : وذلك بوجوب وجود إدارة تدقيق داخلي دائمة وفاعلة، ترفع تقاريرها مباشرة إلى لجنة التدقيق.

[1] محمد عطية مطر، " أثر النظم المحاسبية والمعايير المهنية في تعزيز فاعلية وكفاءة نظم حوكمة الشركات المساهمة العامة الأردنية" ، مجلة الدراسات للعلوم الادارية، مجلد رقم 36، العدد 2، الجامعة الاردنية، الاردن، 2009، ص 463- 464.

المطلب الثاني : حوكمة المؤسسات في ماليزيا [1]

ميثاق ماليزيا لحوكمة الشركات انشا في عام 2012 ، متعلق بالشركات المدرجة في البورصة . ومع ذلك ، يتم تشجيع جميع الشركات على اعتماد مبادئ وتوصيات من النص المشار اليه تحقيقا بان مفهوم " الحوكمة الجيدة للشركات" جزءا لا يتجزأ من ثقافة الاعمال .

لقد بذلت ماليزيا الكثير من الجهود سواء البحثية أو الارشادية في مجال تطبيق معايير الحوكمة سواء في الشركات أو في البنوك بشكل خاص، ومعاييرها المطبقة هي نتاج لكمية كبيرة من البحث العلمي والحلول التي هي رد عن حالات ومشكلات حصلت في الشركات ومجالس ادارتها .

لقد حققت ماليزيا المركز الرابع للسنة الرابعة على التوالي كأفضل بيئة لحماية المستثمر حسب تصنيف البنك الدولي، وأيضا حصلت على تصنيفات عالية كأفضل الدول النامية في تطبيق المعايير العالمية للحوكمة.

مرت التجربة الماليزية لصياغة أليات الحوكمة بكثير من المراحل أهمها انشاء معهد الحوكمة واطلاق معايير خاصة بها وتقارير المجلس المالي لصياغة أليات الحوكمة حتى وصلت الى الزام الشركات المدرجة في البورصة بالعمل حسب المعايير بشكل رسمي والزامي في عام 2001، وتلا ذلك تطوير المعايير بحيث تشمل الكثير من الجوانب كسمات مجالس الادارة وسمات الاحتياط من الخسائر وسوق راس المال ومتطلباته.

أصدرت ماليزيا حديثا معايير متطورة نتاج كثير من الابحاث والمناقشات في السنة الماضية قدمت فيها الكثير من النقاط التي تهتم بحقوق المساهمين بشكل أكبر وحقوق مجالس الادارة وخصائصها، وحصل تطوير لمعايير الافصاح والشفافية نستطيع تلخيصها في النقاط التالية :

1 –حقوق المساهمين اضافة الى الحقوق السابقة للمساهمين : أعطت المعايير الجديدة حقوقا اضافية للمساهمين يستطيعون من خلالها المساهمة في اصدار القرارات والتعليق عليها بخصوص اصدار أسهم جديدة، وأيضا القيام باستخدام نظام التصويت في حالة الرغبة في اتخاذ القرارات، ويتم تعيين استشاري لتوعية المساهمين الأقلية في الأسهم، يتم فيه توعيتهم بخصوص الأطراف ذات العلاقة وكيفية التصويت ، خصوصا اذا كان هناك أكثر من طرف في اتخاذ القرار . وتم أيضا إعطاء حقوق إضافية للتصويت في الاجتماعات حتى المساهمة في عملية وضع الأجندات؛

2 –حوكمة القيادة ووضع معايير للتحكم في الملكية : استمرت المعايير تحت هذا البند في اتباع أليات الحوكمة البريطانية عن طريق وضع التصويت الحر والالزامي، واعطاء المساهمين الرئيسيين الذين يملكون أكبر حصص في الشركة للتدخل في

[1] سليمان عبد الله ناصر ، " ما الذي يمكن ان نستفيده من تجربة ماليزيا في حوكمة الشركات ؟ ، تاريخ الاطلاع يوم 28-06-2017
http://www.aleqt.com/2012/01/05/article_613651.html

مراقبة الاستراتيجيات والتعليق على أداء الادارة . والجدير ذكره أن المؤسسات الاستثمارية توفد وكلاء ، هؤلاء الوكلاء في بعض الاحيان لا يملكون حق اتخاذ القرار بشكل نهائي دون الرجوع الى الملاك الأصليين، كما طالبت المعايير بالتركيز على مستوى التدريب والتأهيل بشكل أكبر .

3 –الدور الذي يلعبه مجلس الادارة : ركزت المعايير الجديدة على وضع أعضاء مجلس الادارة وكيفية تطوير استقلاليتهم واعطائهم المزيد من الخبرة عن طريق التدريب وهل يستطيع رئيس المجلس أن يلعب دورا مهما في ادارة الشركة أم أنه يحبذ استقلاليته عن ادارة الشركة بشكل عام؟ ،كما أن المعايير الجديدة تطالب بمزيد من الأدوار المهمة، حيث ينتقل مجلس الادارة من دور الرقابة والنقاش الشكلي الى وضع المؤثر في التعليق على الأداء وتقرير الاستراتيجيات في وقت الزامي ومعلوم ،لأن التأخير في اتخاذ القرارات قد يعطل الكثير من الأشياء . وتم التركيز بشكل كبير على أهمية استقلال أعضاء مجلس الادارة ، حيث يجب أن يحتوي المجلس على أعضاء مستقلين غير مرتبطين بأي علاقة قد تلعب دورا في اتخاذ أي قرار سلبا أو ايجابا ؛

4 –أهمية أن يكون الافصاح والشفافية بفاعلية عالية : طورت المعايير الجديدة الحاجة الى أهمية أن يشمل أسلوب الافصاح كل ما له علاقة بقرارات الشركة واستراتيجياتها بأكبر قدر ممكن من الشفافية واستخدام الأساليب الحديثة في الافصاح بحيث ينتقل الافصاح من العملية التقليدية الى العملية المهنية التي تستطيع أن تعكس معلومات ينتج عنها ثقة أو محاسبة المساهمين . ومع كل هذا التطور في اعداد أليات الحوكمة مازال الكثير من الأبحاث تحاول أن تحد مدى فاعلية هذه المعايير في تحسين أداء المؤسسات أو الشركات إيجابيا ، وما زالت مشكلة أغلبية الملكية واداء مجالس الادارة وتحسين العلاقة بين الادارة والمساهمين وضمان أن لا تتصرف الادارات في شركات المساهمة وفق رغبتها بل وفق رغبة المساهمين. كثير من الباحثين ما زال يقوم برسم علامات استفهام حول ادارة المخاطر في الشركة وكيفية تقليل المخاطر الاستثمارية وهل يمكن وضع معايير لذلك تكون الزامية على الادارة تتم محاسبتها عليها ؟ . وتظل ماليزيا متقدمة كثيرا في اجراءات الحوكمة، واهتمام ماليزيا بتطوير معايير الحوكمة يدل على انها في الاتجاه الصحيح.

المطلب الثالث : حوكمة المؤسسات في الجزائر

في الجزائر أول ما ورد مفهوم " الحوكمة " ، كان ضمن القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية : حيث عرفت الحكم الراشد بأنه: هو الذي بموجبه تكون الادارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في اطار الشفافية" .[1]

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاستئناف الطرق التي تهيئ الى تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا الى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات الجزائري GCGF،ومؤسسة التمويل

[1] قانون رقم 06-06 مؤرخ في 20 فيفري 2006، يتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 15 ، ص03.

الدولية IFC لوضع اطار لحوكمة المؤسسات الجزائري، و عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 أعلنت من خلاله كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن اصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري ، ويتضمن الميثاق جزأين وملاحق كما يلي :

- يوضح الجزء الأول : الدوافع التي أدت الى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر.
- يتطرق الجزء الثاني الى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسة، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة المتمثلة في (الجمعة العامة ، مجلس الادارة و المديرية التنفيذية) ، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الجهات الأخرى الخارجية كالبنوك والمؤسسات المالية، الموردون ...الخ بالإضافة الى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.

ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء اليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق لممارسة التقييم الذاتي لإدارة المؤسسات.[1]

قامت مجموعة عمل تتألف من ثمانية أعضاء وفريق عمل معني بالحوكمة في القطاع الخاص بالإشراف على تحضير ميثاق للحوكمة ، فكرة الميثاق سرعان ما اكتسبت الدعم من طرف المسؤولين في الحكومة، بما في ذلك وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، وزارة المالية ووزارة العدل. ودعم هذه الوزارات لهذا الميثاق لعب دورا أساسيا في نجاحه.

والآن بعد أن تم اعلان عن ميثاق الحوكمة، في هذا الاطار دخل العمل الجاد حيز التنفيذ .

العملية أخذت منطلق جيد ، والعديد من الاعوان الاقتصاديين رفضوا الوضع الراهن وابدوا رغبتهم الى الانضمام الى ممارسات الحكم الرشيد .

هذه المؤسسات تقوم بالإجراء الأول باعتمادها مبادئ الحوكمة . في هذا الاطار ،ولمساعدة لمساعدة الشركات في هذه العملية، قام فريق العمل بإعداد مخطط لتنفيذ المبادئ الواردة في ميثاق الحوكمة .لهذا ، هناك عمل كبير يجب قيامه من أجل الوصول الى المعايير الدولية ، الجهود متواصلة مثل هذه الاجتماعات الناجحة بسبب إرادة الجزائريين والإرادة للقيام بذلك[2].

[1] علي عبد الصمد عمر ، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر – دراسة مقارنة مع مصر– ، مجلة الباحث، عدد 12، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2013 ، ص41.

[2] Sabrina BOUHERAOUA, Algeria Launches corporate Governance code , The center for International Private Entreprise corporate Governance (CIPE) TRENDS , Special publication for the middle East and North Africa, Number 16 , 2009 , p 03.

اولا: أسباب ظهور الحوكمة في الجزائر

هناك عدة أسباب ساهمت في ظهور " الحكم الراشد" في الجزائر ،أسباب تتراوح بين ما هو اجتماعي وثقافي الى ماهو اقتصادي مرورا بما هو سياسي ، ويمكن بشكل عام اعادة تبويب تلك الأسباب ضمن أربع فئات أساسية :

1 – **الأسباب السياسية** : وتتضمن اندماج الجزائر في العولمة وما تحتضنه من مفاهيم ديمقراطية ، وتزايد عدد المنظمات غير الحكومية. وضعف البنية المؤسساتية والادارية في ادارة المؤسسات العمومية، وبالتالي ، البحث عن مصادر حكم بديلة؛

2 – **الأسباب الاقتصادية** : تعتبر أزمة المديونية الدولية والتي عكست ضعف تلك الحكومات على ادارة مواردها، وضرورة التحول الى الحوكمة خاصة على مستوى الميزانية العامة ؛

3 – **الأسباب الاجتماعية** : ومن أهمها تدني معدلات التنمية ، اضافة الى انتشار لا سيما ظاهرة البطالة ؛

4 – **الأسباب العلمية** : فبقدر ما سببت تلك العوامل ظهور الحوكمة، فهناك بعض العوامل الأخرى كتطور مفاهيم التنمية ، وظهور دراسات حقوق الانسان، وتطور علم الادارة والتسيير .[1]

ثانيا : بوادر الحوكمة في الجزائر

الفرع الاول : تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته : (ONPLC)

تأسست هذه الهيئة سنة 2006 ، تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، واعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة الى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والاجراءات الادارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا الى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008 ، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل ألية اقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.

الفرع الثاني : انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جويلية 2007

حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الهيئات الفاعلة في العالم الاقتصادي، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة اعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ.

[1] ا . صديقي خضرة ، ا . لخديمي عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 227-228.

الفرع الثالث : انشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ لتشجيع الحوكمة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا الى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

الفرع الرابع : اصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري

تم اصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية (نادي التفكير حول المؤسسة) *CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.

الفرع الخامس : انشاء مركز حوكمة جزائري

بناء على قوة الدفع التي وضعها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإنشاء مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة جزائري ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر انشاء المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.

الفرع السادس : برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر

تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في اطار برنامج دعم الشراكة والاصلاح والنمو الشامل، ويرمي البرنامج الجديد الى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، والى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول الى العدالة، ومكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة ادارة المالية العامة.

الفرع السابع : ميثاق الجزائر للحوكمة

عقب وضع ميثاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب شهر جانفي 2008 والارشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000، انضمت الجزائر الى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات. قامت

جمعيات رجال الأعمال في الجزائر على استكشاف استراتيجيات لتشجيع الحوكمة كوسيلة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر.[1]

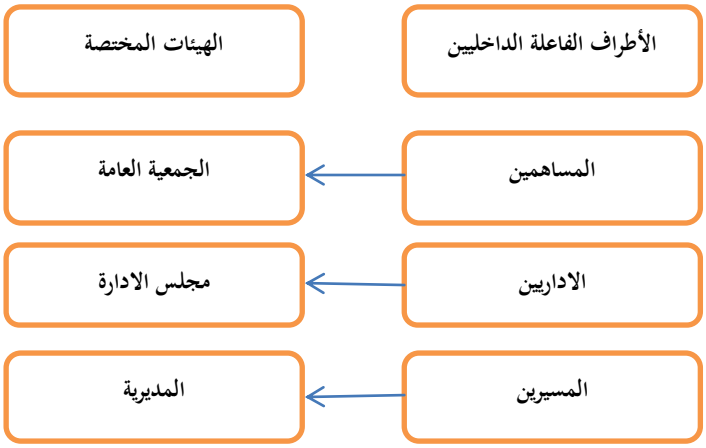
ثالثا :معايير الحوكمة الصادرة عن الميثاق الجزائري

يمكن توضيحها فيما يلي :

الفرع الاول : الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة

يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (08) : الفاعلون الداخليون وعلاقاتهم المتبادلة



المصدر : ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر،

1- الجمعية العامة :

- **الحقوق الأولية للمساهمين :**

أ. توزيع الأرباح على المساهمين في جلسة الجمعية العامة السنوية، على أن تكون بطريقة نزيهة وشفافة؛

ب. تسجيل السندات المالية للمؤسسة بأسلوب فعال؛

ت. يجب أن لا تكون اجراءات التنازل وتحويل السندات بشكل غير عقلاني حتى لا يؤثر ذلك على التفاوض على السندات؛

ث. المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين ،

[1] غلاي نسيمة ، " الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات" اطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر ،2015، ص 76-78

ج. الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة حقوقهم ومهامهم على أن تكون في الوقت المناسب وفي الشكل الملائم.

1 1 - القرارات التي هي من صلاحيات الجمعية العامة :

أ. المصادقة على النظرة الاستراتيجية والقيم الخاصة بالمؤسسة، الأهداف المسطرة، الحسابات السنوية؛

ب. اختيار محافظ الحسابات والمدققين الخارجيين وكذا تعيين وعزل أعضاء مجلس الادارة؛

ت. فتح ورفع رأس المال عن طريق طرح أسهم جديدة وصلاحية تعديل القانون الأساسي للمؤسسة ؛

ث. تحديد السلطات المفوضة وسقف الالتزامات المالية المسموحة.

2 – مجلس الادارة :

أ. ضرورة وضع استراتيجية للمؤسسة على المدى المتوسط تتناسق مع مصالح الشركة ؛

ب. توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنظيمهم وتقدير خطط لاستخلافهم ؛

ت. تحديد اجور اعضاء الفريق التنفيذي والاداريين؛

ث. ضمان التأكد من تعيين وتجديد وانتخاب الاداريين؛

ج. ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقا للقانون.

3 – المديرية :

أ. تختار المديرية وتنصب من طرف مجلس الادارة وتضطلع بمهامها تحت اشرافه؛

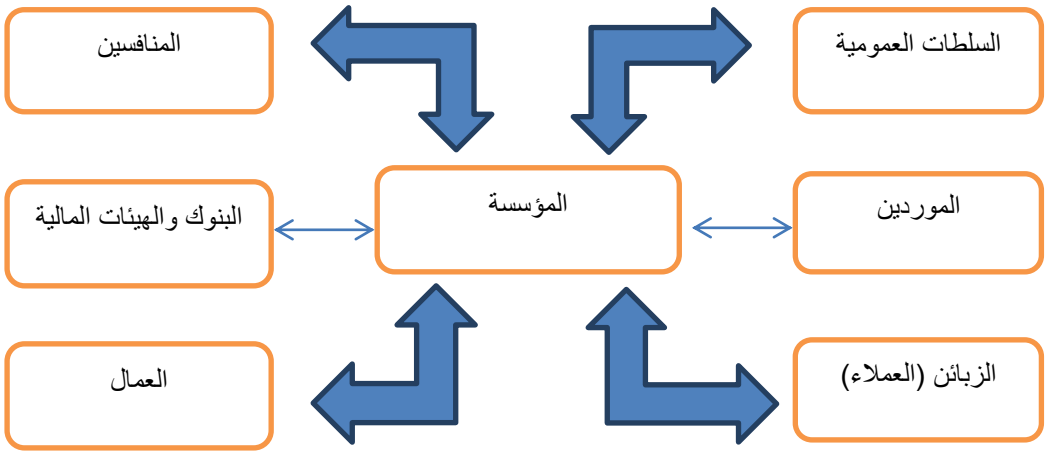
ب. الأجور والأهداف المقررة من طرف المديرية يجب أن تكون متناسقة مع مصالح المؤسسة والأهداف المرجوة تحقيقها والموارد الواجب توفيرها، والقيم الواجب الدفاع عنها والسلطات المفوضة للمديرية، ويقع على مجلس الادارة مهمة السهر على تناسق هذه الأبعاد ؛

ت. تضمن مديرية المؤسسة من طرف فريق تنفيذي يوضع مسؤولية مدير عام ويساعده اطارات يشكلون أعضاء المديرية.

الفرع الثاني : علاقة المؤسسة مع الجهات الخارجية

تشكل المؤسسة جهاز مفتوح على العديد من الجهات الخارجية وتكون على اتصال دائم معهم، وعليه فان هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملاءمتها مع حالة كل مؤسسة لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع الجهات الخارجية، والشكل الموالي يبين الجهات الخارجية وعلاقاتها المتبادلة وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

الشكل رقم (09) : الجهات الخارجية وعلاقاتها المتبادلة وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر



المصدر : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

يمكن توضيح هذه مفهوم هذه الجهات فيما يلي :

1. **السلطات العمومية** : من مصلحتها أن ترى ازدهار المؤسسات من خلال تلك الاجراءات العديدة للدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة، والتشدد في التعامل مع المؤسسات المخالفة للقانون وتحسين العلاقة مع الادارات العمومية بما يقتضيه من احترام القانون من طرف المؤسسة، خاصة في المجالات الثلاثة التالية: قانون العمل ، الضرائب وحماية البيئة. بالمقابل ينتج عن المؤسسة ضرورة الانتباه لتطورات النصوص القانونية في المجالات الثلاثة والالتزام بتنفيذ ما جاء فيها ؛
2. **البنوك والهيئات المالية الأخرى** : يجب على المؤسسة ارسال وفي الوقت المناسب المعلومات الشاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة، الحالية والتقديرية للمؤسسة، لتأسيس علاقة دائمة مبنية على الثقة والشفافية مع ممثلي الهيئات المالية وتأسيس علاقة ثقة مع المقرضين، لذلك يجب عدم الخلط بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأملاك الخاصة التابعة للمساهمين وهذا شرط ملزم للمؤسسات الصغيرة العائلية ؛
3. **الموردون** : ان نوعية العلاقات الموجودة بين المؤسسات والموردين تشكل حجر الأساس بالنسبة للإنتاج الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة ؛
4. **العملاء** : تعتبر عملية ارضاء العملاء من المهام التي يجب أن تكون في قلب مهام المؤسسة، وهذا في اطار الاحترام لمبدأ الربح للجميع واحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ، وذلك في ظل مناخ اقتصادي تغلب عليه حدة المنافسة ؛

5. **العمال** : يمكن اعتبارهم أول عملاء المؤسسة، مما يفرض السعي لكسبهم على اعتبار أنه يقع عليهم الاعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما يجب على المؤسسة أن تسهر على تكوين رأسمالها البشري وأن تؤدي التزاماتها الاجتماعية ؛
6. **المنافسين** : لا تقتصر المنافسة على التخاصم حول حصص في السوق، بل تتعداها الى واجبات التعاون والتشاور بين المنافسين حول الاهتمامات القطاعية الموحدة بينهم باعتبارهم أشقاء في المهنة.[1]

رابعا : تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

الفرع الاول : الفساد

يرتبط ظهوره بغياب الحوكمة، فانتشاره يعمل على تخويف المستثمرين الاجانب من الاستثمار، الى جانب ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية.؛

الفرع الثاني : الممارسة العملية والديمقراطية

اذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في اطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على ارساء قواعد الديموقراطية والتي من آثارها الايجابية:

1 –تعتبر الديموقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

2 –تتيح الديموقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

3 – احترام سلطة القانون: لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا الا اذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة الا اذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها احدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية. وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية، ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب....الخ.

[1] نفس المرجع السابق ، ص 44-45.

4 – **انشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح** : ان عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الادارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها، لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الاجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.[1]

[1] صبايحي نوال ، مرجع سبق ذكره ، ص 13- 16

خاتمة

بعد دراستنا لهذا الفصل الخاص بالإطار النظري والعلمي لحوكمة المؤسسات نستخلص ان :

- الحوكمة كمصطلح جديد تم البدا في استخدامه مع بداية عقد التسعينات ،حيث ان الاهتمام العالمي بموضوع الحوكمة جاء نتيجة الرغبة في تقليل المخاطر وتفادي حدوث الانهيارات والفضائح المالية التي عصفت بالاقتصاد العالمي خلال نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي . حيث ان بالرغم من الاهتمام الكبير الذي حضي به موضوع حوكمة الشركات على الصعيدين المهني والأكاديمي ، إلا انه لا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم ، ويرجع ذلك الى تداخله في العديد من الابعاد التنظيمية ،المحاسبية ،المالية ، الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات .ولكن يمكن اعتبار حوكمة المؤسسات بشكل عام على انها القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية ، وحملة الاسهم وأصحاب المصالح او الاطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين والمستهلكين) من ناحية اخرى . ويعتبر اداؤها من اهم المؤشرات الاقتصادية وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، وان اقتصاد اي بلد يقاس بمؤشر ادائها في الشركات .
- ظهرت حوكمة المؤسسات بسبب انفصال الملكية عن التسيير ، وزاد الاهتمام بها بعد سلسلة الانهيارات التي حدثت لأكبر الشركات الامريكية المقيدة في اشهر اسواق المال العالمية ، وتعتبر كل من نظرية الوكالة ، تكلفة الصفقات وتجذر المسيرين من بين ابرز النظريات التي فسرت سلوك الوكيل ورد فعل الأصيل وقد اجمعت كلها على السلوك الانتهازي الذي يمارسه الوكيل في سبيل تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصالح الاصيل وباقي الاطراف .
- لحوكمة المؤسسات اهمية خاصة ، وهذا لما تحققه من اضفاء الثقة والشفافية والمصداقية على المعلومات الواردة في القوائم المالية ، وكذا ضمان حسن استخدام اموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والتدقيق ، وما لذلك من منفعة تعود على الشركة والاقتصاد الوطني ككل .
- تعمل الحوكمة وفق مجموعة من المبادئ والتي اصبحت المؤسسات ملزمة بتطبيقها وذلك من اجل تحقيق الثقة والشفافية والدقة في المعلومة المالية الواردة في القوائم المالية التي تقدمها الشركات ،كما تعتبر من العمليات الضرورية اللازمة لأداء جيد للمؤسسة لوظائفها ، وضمان الوفاء بالتزاماتها ونزاهة مجلس ادارتها ، وما ينجر عنها من فائدة تعود على المؤسسة وعلى الاقتصاد الوطني ككل ، لذلك قامت المنظمات الدولية بجهود معتبرة في سبيل وضع المبادئ الاساسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات ، بالإضافة الى سعيها لمساعدة الدول التي تسعى الى تطبيق هذه المبادئ ، وعلى راس هذه المنظمات (صندوق النقد الدولي ، البنك الدولي و منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) ، علما ان تطبيقات حوكمة المؤسسات تختلف من دولة الى اخرى حسب ظروف وبيئة اعمال كل دولة.
- نجد انه كما اختلفت تعريفات الحوكمة فقد اختلفت كذلك المبادئ التي تحكم عملية الحوكمة من وجهة نظر كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير او المبادئ ، وكذلك التقارير التي اهتمت كلها بمستويات محددة بتطبيق حوكمة المؤسسات من خلال تحديد مسؤوليات اعضاء مجلس الادارة ، المكافآت، المحاسبة والمراجعة ، العلاقة مع حملة الاسهم .

بالتالي فان حوكمة المؤسسات ومن خلال مبادئها والياتها ساهمت في توفير ارضية يمكن الاستعانة بها وتكييفها بالشكل الذي يساهم في احكام عملية الرقابة في المؤسسة ، والتي تعتبر الاساس في ضمان حقوق المساهمين وحقوق جميع الاطراف ذات المصلحة في المؤسسة ، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار خصوصية الاطار المؤسساتي ، النظام القانوني والسياسي الذي له تأثير على الالية التي يشتغل بها نظام الحوكمة .

الفصل الثاني

الإطار النظري للتدقيق الداخلي

تمهيد

يرجع اصل التدقيق الى العصور الوسطى، والتدقيق في المعنى الحديث يعود الى عصر دخول الشركات الصناعية الكبرى الى حيز الوجود وتطور التدقيق مع تطور تلك الصناعة . ويعود التدقيق في شكله البسيط الى التطور في النظام المحاسبي بشكل اساسي ، حيث اصبح من الضروري ان يعهد الى شخص يقوم بالتحقق من حسن استغلال الموارد المتاحة لدى شخص اخر ، حيث ان قدامى المصريين كانوا يقوموا بتعيين شخصين لتسجيل الاموال الاميرية الواردة، ويقوم شخص اخر بعملية التدقيق لما قاما به هؤلاء الاشخاص من تسجيل. قدامى اليونان كانوا يعينوا موظف للتدقيق وحفظ سلامة الحسابات العامة بعد الانتهاء من عملية التسجيل ، كذلك الرومان قاموا بوضع نظام يفصل بين الشخص المسؤول عن المصروفات والشخص المسؤول عن المقبوضات . والمتتبع لتاريخ تطور مهنة تدقيق الحسابات في العديد من دول العالم يجد أنها نمت وتطورت في ظل فكرة انفصال الملكية عن الإدارة، وذلك لحاجة ملاك المنشاة إلى رأي مهني مستقل عن مدى كفاية إدارة المنشاة في استخدام مواردها المتاحة ، وتتضح ابرز ملامح هذا التطور في التعريف الحديث لتدقيق الحسابات من قبل لجنة مفاهيم التدقيق المنبثقة من جمعية المحاسبة الأمريكية AAA بأنه عملية منتظمة وموضوعية للحصول على أدلة إثبات وتقويمها فيما يتعلق بحقائق حول وقائع وأحداث اقتصادية، وذلك للتحقق من درجة التطابق بين تلك الحقائق والمعايير المحددة، وإيصال النتائج إلى مستخدمي المعلومات المهتمين بذلك التحقق . ونتيجة لتطور النشاط الاقتصادي وتعدد مجالاته وتنوع الأشكال القانونية للمنشاة فان هدف التدقيق أضحى اعم وأوسع مما استدعى معه التطوير في إجراءاته ووسائل إيصال نتائجه إلى المستفيدين ، بينما هدف التدقيق في مراحل تطوره الأولية كان وقائي بحت وينحصر في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب .

وتواجه مهنة التدقيق الداخلي منذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي تغيرات هائلة ، ورغم اعتبار الدول الكبرى الصناعية مصدر هذه التغيرات ، الا ان الجزائر تجد نفسها في وضع يفرض عليها التلائم مع الاوضاع والرهانات العالمية .

وقد ترتب على هذه الاوضاع والتغيرات قيام معهد المدققين الداخليين بأمريكا بوضع اطار جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي لتتماشى مع بيئة الاعمال الحالية .

ولإلمام اكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي :

- المبحث الاول : التطور التاريخي لمفهوم التدقيق
- المبحث الثاني : الاطار العام للتدقيق الداخلي
- المبحث الثالث : معايير التدقيق الداخلي

المبحث الاول : التطور التاريخي لمفهوم التدقيق

التدقيق كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية وتعني : الشخص الذي يتحدث بصوت عال، وقد نشأت هذه المهنة منذ القدم، اذ ان الفراعنة في مصر والامبراطوريات القديمة في بابل وروما واليونان كانوا يتحققون من صحة الحسابات عن طريق الاستماع الى المدقق في الساحات العامة حول الايرادات والمصروفات. كما وان الخليفة عمر بن الخطاب (ر ض) قد جعل مواسم الحج فرصة لعرض حسابات الولاة وتدقيقها، علما ان التدقيق كان يشمل المراجعة الكاملة 100 % ، وكان غرضه الرئيسي اكتشاف الغش والخطأ ومحاسبة المسؤولين عنها، وقد لخصت اهداف التدقيق في ذلك الوقت بمقولة (هو لأجل التأكد من نزاهة الاشخاص المسؤولين عن الامور المالية) .[1]

اشتق مصطلح التدقيق Auditing من كلمة لاتينية Audire والتي تعني الاستماع ، حيث يعني التدقيق لغويا اعادة النظر فيما قام به الفرد من عمل او فيما قام به غيره من اعمال لتحديد مدى صحتها ، وقد كان التدقيق يتم في العصور القديمة عن طريق سماع احد الافراد لما دونه اخر من بيانات تتعلق في الغالب بأموال عامة وحكومية للتحقق من صحتها .[2]

ويعتبر التدقيق من بين فروع المحاسبة و الذي تطور في الفترة الأخيرة بسبب الحاجة إليه، و بسبب الوسائل و التقنيات المستعملة، و رغم أن الحاجة إلى الرقابة ظهرت تقريبا مع ظهور المحاسبة إلا أن تطورها يعتبر نوعا ما حديثا.

فإذا كانت الكتابات السابقة أعطت أهمية للمصطلحات و الجوانب النظرية في المحاسبة فإن الجانب الميداني و العملي قد طغى مع ظهور التدقيق. و يمكن أن نوجز أهم العوامل التي ساعدت على ظهور و تطور التدقيق المحاسبي فيما يلي[3]:

- زيادة حجم المنشآت ؛
- ظهور شركات الأموال المساهمة ؛
- ظهور بعض القوانين و التشريعات مثل قانون ضريبة الدخل و السوق المالية ؛
- حماية المستثمرين من التلاعب بأموالهم .

ويرجع البعض تاريخ ظهور مهنة التدقيق إلى القرن 13 في إيطاليا حيث كان المدقق شخصا مهما و يتقاضى أتعابه بالتناسب مع الأخطاء و حالات الغش التي يكتشفها ، أما عن التنظيم المهني للتدقيق فجاء من بعد ذلك كمرحلة متطورة ، إذ يمكن الإشارة إلى تأسيس أول جمعية مهنية في هذا الاختصاص في ايطاليا كذلك و بالضبط في البندقية سنة 1581 كما تم تأسيس ما يعرف بجمعية ميلانو سنة 1739 .

[1] د. هادي التميمي ، **مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية** ، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان ، 2006 ، ص 17.

[2] حامد طلبة محمد ابو هيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص12.

[3] أحمد لعماري، حكيمة مناعي، " محاضرات في مادة التدقيق المالي و المحاسبي" ،جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2014 ،ص 5

أما في فرنسا فقد فرض على الأعيان أن يقدموا سنويا قراءة عمومية لحسابات ممتلكاتهم أمام المدققين و بمصادقة منهم، و أنشأت منظمات متخصصة ركزت معظم اهتماماتها على التكوين المهني للمحاسبين و المدققين و على تحديد الشروط الواجب توافرها في الأشخاص الذين يريدون مزاولة المهنة.

و أما في بريطانيا فقد تطورت المهنة لاحقا و ظهر أول تنظيم مهني للوجود في اسكتلندا عام 1854 ، ثم جاء قانون الشركات في 1862 ليدعم المهنة و ينظمها أكثر حيث ينص هذا القانون على وجوب و الزامية تعيين مدقق حسابات في شركات الأموال لحماية المساهمين من التلاعب بأموالهم و من إمكانية تعسف الإدارة المسيرة و تقصيرها ، إذ يشير البعض إلى أن الملك إدوارد الأول اصدر و وثيقة يعطي لأعيان الحق في تعيين مدققين و تكون المصادقة إلزامية من قبلهم على هذه الحسابات بإعداد تقرير و شهادة عن ذلك. بعدها تطورت الأمور و توسعت و أصبح العالم اجمع يقر بدور المدقق و بإلزامية حماية الحقوق و الملكيات ، فتوالى ظهور و إنشاء المنظمات المهنية في أغلب الدول منها الجزائر . كما ساهمت الأبحاث العلمية و الدراسات الأكاديمية في المعاهد و الجامعات في تطوير علم التدقيق و المحاسب.

المطلب الاول : مدخل مفاهيمي للتدقيق المحاسبي

سنتناول في هذا المطلب مفهوم التدقيق واهم التعاريف التي وردت في هذا الشان ، واخيرا الاهمية والاهداف المرجوة من عملية التدقيق .

أولا : مفهوم التدقيق

يعتبر التدقيق بصورة رئيسية فحص المعلومات او البيانات المالية من طرف شخص مستقل ومحايد لاي شركة بغض النظر عن هدفها وحجمها او شكلها القانوني .[1]

يعتبر التدقيق وسيلة تخدم العديد من الاطراف ذات المصلحة في المنشاة وخارجها ولا يعتبر غاية بحد ذاتها ، ومن هذه الاطراف :

1. **ادارة المنشاة** : حيث ان اعتماد الادارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية والرقابة على التدقيق يجعل من عمل المدقق حافزا للقيام بهذه المهام، كذلك يؤدي تدقيق القوائم المالية الى توجيه الاستثمار لمثل هذه المنشاة ؛
2. **المؤسسات المالية والتجارية والصناعية** : يعتبر التدقيق ذات اهمية خاصة لمثل هذه المؤسسات عند طلب العميل قرض معين او تمويل المشروع حيث ان تلك المؤسسات تعتمد في عملية اتخاذ قرار منح القرض او عدمه على القوائم المالية المدققة، بحيث توجه اموالها الى الطريق الصحيح والذي يضمن حصولها على سداد تلك القروض في المستقبل؛

[1] هادي التميمي ، مرجع سبق ذكره ، ص20.

3. **الجهات الحكومية** : تعتمد الجهات الحكومية على القوائم المالية المدققة في الكثير من الاغراض مثل الرقابة والتخطيط، فرض الضرائب، منح القروض والدعم لبعض النشاطات ، بالإضافة الى الاتحادات والنقابات تعتمد على القوائم المالية المدققة في حالة نشوب خلاف بين المنشاة واي طرف اخر .[1]

لقد أدى اختلاف وجهات نظر الباحثين إلى تعدد تعاريف التدقيق حيث يرى كل باحث نظرته في زاوية خاصة لكن من أكثر التعاريف نذكر منها :

يشير تعريف التدقيق على أنَه " فحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية و جميع دفاتر و السجلات و البيانات المحاسبية، فحصا حسابيا و التحقق من نتيجة أعمال المشروع من الرَبح و الخسارة و التأكد من سلامة المركز المالي ،للخروج برأي محايد و مستقل حوَل صحة القوائم المالية خلال فترة مالية معينة " [2]. وعرف على انه : " عملية منظمة لجمع وتقييم الادلة والقرائن بشكل موضوعي ، والمتعلقة بنتائج المادة محل المراجعة ، وذلك لتحديد مدة التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة ، وتبليغ الاطراف المعنية بنتائج المراجعة " .[3]

قد عرف ايضا بانه " عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الاحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية ، ثم توصيل نتائج ذلك الى الاطراف المعنية " .

ومن هذا التعريف نجد ان التدقيق يتضمن النقاط التالية :

أ. ان التدقيق هو عملية منتظمة ، أي تعتمد على التخطيط المسبق لما سوف يقوم به المدقق؛

ب. اهمية حصول مدقق الحسابات على الادلة والقرائن الملائمة وتقييمها من قبله بطريقة موضوعية ؛

ت. الالتزام بالعناصر محل الفحص للمعايير الموضوعية كأساس للتقييم وابداء الراي الشخصي؛

ث. ان عملية التدقيق تنتهي بإيصال نتائج فحص المدقق للأطراف المعنية مما يعني ان التدقيق هو وسيلة اتصال .[4]

كما عرفت منظمة العمل للمحاسبة والمراجعة الفرنسية المراجعة على انها : " مسعى او طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية اصدار حكم معلل ومستقل ، استنادا على معايير التقييم وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم " .[5]

و عرفه أيضا التدقيق على أنها " اختبار تقني صارم بأسلوب مهني مؤهل و مستقل ، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية و مصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة ، و على مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف و

[1] د . غسان فلاح المطارنة ، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، عمان ، 2006 ، ص 19-20.

[2] رأفت سلامة محمود، أحمد يوسف كلبونة و أخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 19

[3] نصر صالح محمد ، **نظرية المراجعة** ، الدار الاكاديمية ، مصر ، 2010 ، ص 158 .

[4] الصبان محمد سمير ، عبد الوهاب نصر علي ، **المراجعة الخارجية : المفاهيم الاساسية واليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 06 -07

[5] مسعود صديقي ، " دور المراجعة في استراتيجية التأهيل الاداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد الاول ، 2012، ص65.

على مدى احترام القواعد و القوانين و المبادئ المحاسبية المعمول بها ،في الصورة الصادقة على الموجودات و في الوضعية المالية و نتائج المؤسسة " [1].

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التدقيق على انه : " عملية مراقبة وفحص وتحليل معلومات ، بطريقة منتظمة وموضوعية من قبل شخص متخصص ،مؤهل له معرفة علمية وخبرة مهنية ، يقوم بتقديم قيمة مضافة للمؤسسة من خلال عمله على اعطاء قدر من الشفافية في القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة خلال فترة زمنية محددة باستخدام مجموعة من المعايير ، وتقديمها الى الاطراف المعنية ".

اما في الجزائر فيمكن القول انها وظيفة حديثة الاستخدام ، فقد نص عليها المشرع الجزائري في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 من القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 الذي ينص على انه " يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين بصفة مستمرة انماط سيرها وتسييرها".[2]

ثانيا : مزايا التدقيق

هناك العديد من المزايا لتدقيق الحسابات والتي من الممكن ان تكون ذات فائدة للمنشاة محل التدقيق او الملاك :

1. يؤدي التدقيق الى الالتزام من قبل المسجل في الدفاتر والمحاسبين في المنشاة والحرص و الالتزام في اداء عملهم ؛
2. اكتشاف الاخطاء والتلاعب الذي من الممكن ان يحدث من قبل الموظفين في المنشاة ؛
3. يمكن للمنشاة ان تحصل على القروض والسلف بسهولة اذا كانت حساباتها مدققة ؛
4. يسهل اكتشاف الضعف والخلل في نظام الرقابة الداخلية من قبل المدقق ويتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسينه ؛
5. التدقيق هو افضل وسيلة للحكم على مدى التزام المنشاة بالاحتفاظ بالدفاتر والسجلات وفقا للمعايير المحاسبية الدولية والقوانين والتشريعات المعمول بها في دولة المنشاة .[3]

ثالثا : أهمية واهداف التدقيق

تعود اهمية التدقيق الى كونه وسيلة لا غاية ، وتهدف هذه الوسيلة الى خدمة عدة طوائف تستخدم القوائم المالية المدققة وتعتمدها في اتخاذ قراراتها ورسم سياساتها ومن الامثلة على هذه الطوائف والفئات طائفة المديرين، والمستثمرين الحاليين والمستقبليين والبنوك ورجال الاعمال والاقتصاد والهيئات الحكومية المختلفة، ونقابات العمال وغيرها .

[1] LIONNEL.C ET GERARD.V: "**Audit et Contrôle Interne** , **Aspects financiers** ";Opération et Stratégiques , 4éme Edition, Dalloz, paris 1992, page21

[2] المادة 40 ، القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية رقم 01/88 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،العدد 02 ، 12 جانفي 1988 ، ص 08

[3] د . غسان فلاح المطارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص22-23

والمحاسبة قد اصبحت علما اجتماعيا يخدم فئات المجتمع المختلفة، حيث تعتمد تلك الفئات في قراراتها الاقتصادية على البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر او الظاهرة في القوائم المالية الصادرة عن المشروعات المختلفة .

ولكن لا تتسنى الخدمة الحقيقية الا اذا عهدنا الى هيئة خارجية مستقلة او شخص طبيعي محايد، بفحص تلك البيانات فحصا انتقاديا منظما ودقيقا، وابداء راي فني محايد حول مدى صحة تلك البيانات ودرجة الاعتماد عليها.[1]

الفرع الاول : اهمية التدقيق بالنسبة لأطراف مختلفة

1 -اصحاب الشركة : ان تقرير المدقق يعتبر اداة فعالة تمكن الملاك سواء كانوا مجموعة شركاء او مساهمين ، من الاطمئنان على سلامة استثمار اموالهم في الشركة ، وعلى قدرة المسؤولين على التسيير الناجح ؛

2 -الدائنون والموردون : معتمدين في ذلك على النتائج المالية المدققة للتأكد من قدرة الشركة على تسديد التزاماتها

3 -البنوك و مؤسسات الإقراض الأخرى : تهتم هذه الجهات بمدى صحة البيانات المحاسبية ومصداقية القوائم المالية التي تؤكدها عملية التدقيق ، وذلك لغرض اتخاذ القرار السليم فيما يخص منح الشركة قروض او تسهيلات ائتمانية ، اضافة الى الاطمئنان على مقدرة الشركة على الايفاء بالتزاماتها[2]

4 -الهيئات الحكومية : تعتمد هذه القوائم المالية و تقرير المدقق للتخطيط و المتابعة و الإشراف و الرقابة على الوحدات الاقتصادية، و تأكيد التزامها بالقوانين و اللوائح و التعليمات و الإجراءات و التوجيهات و عدم الالتزام بالخطط الموضوعة و تحديد الانحرافات و أسبابها.

5 -رجال الاقتصاد : ازداد اهتمامهم بالقوائم المالية المعتمدة و ما تحويه من بيانات محاسبية في تحليلها و تقدير الدخل القومي و رسم برامج الخطط الاقتصادية و تعتمد دقة تقديراتهم و كفاءة برامجهم على دقة البيانات المحاسبية المعتمدين عليها .

6 -نقابة العمال : تعتمد على البيانات المحاسبية في القوائم المالية المعتمدة في مفاوضاتهم مع الادارة لرسم السياسة العامة للأجور و تحقيق مزايا العمال[3] .

الفرع الثاني : أهداف تدقيق الحسابات

لقد صاحب تطور مهنة التدقيق تطور ملحوظ في أهدافها ومدى التحقق والفحص وكذلك درجة الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية، ويتمثل ذلك في العرض التالي :[4]

---

[1] خالد امين عبد الله ، **علم تدقيق الحسابات – الناحية النظرية** ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الاردن ، 1999 ، ص 16- 17 .

[2] حازم هاشم الالوسي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 32 – 34 .

[3] سامي محمد الوقاد ، لؤي محمد وديان ،" **تدقيق الحسابات**" ، مكتبة المجتمع العربي، عمان ، 2009، ص 25

[4] احمد حلمي جمعة ، **المدخل الى التدقيق الحديث** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، 2005 ، ص 8-9

1 – قبل عام 1900 كان الهدف من التدقيق اكتشاف التلاعب والاختلاس والأخطاء.

2 – من 1900 حتى 1940 كان الهدف من التدقيق تحديد مدى سلامة المركز المالي وصحته بالإضافة إلى اكتشاف التلاعب والأخطاء، ولذلك بدء الاهتمام بالرقابة الداخلية .

3 – من 1940 – 1960 كان الهدف من التدقيق تحديد مدى سلامة وصحة المركز المالي، وتم التحول نحو التدقيق الاختباري الذي يعتمد على متانة وقوة نظام الرقابة الداخلية؛

4 – من 1960 وحتى الآن أضيف أهداف عديدة للتدقيق منها :

أ. مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على ما حققته من أهداف ، ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المحددة؛

ب. تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفا منها ؛

ت. القضاء على الإسراف من خلال تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة في جميع نواحي النشاط؛

ث. تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لأفراد المجتمع ؛

ج. تخفيض حظر التدقيق وذلك لصعوبة تقدير أثار عملية التدقيق على العميل أو المنشأت محل التدقيق .

ويمكن شرح تطور طبيعة التدقيق الداخلي من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (03) : تطور طبيعة التدقيق الداخلي

تقليديا (1993 م)	اوجه المقارنة	حديثا (2003م)
الفحص ، التقييم ، الحماية ، الدقة ، الكفاءة ، الالتزام ، منع واكتشاف وتصحيح الاخطاء والتلاعب ، اختبارات الالتزام لتحقيق الادارة التنفيذية ، التبعية الادارية.	1. الخدمات 2. الانشطة 3. الاهداف 4. الوسائل 5. التبعية 6. التوصيات 7. الحياد	التأكيد الموضوعي ، الخدمات الاستشمارية ، تعظيم قيمة المنظمة ، دعم حوكمة الشركات ، ادارة المخاطر المالية والتشغيلية ، الفحص التحليلي ، لجنة المراجعة ، المساهمين ومجلس الادارة الاشرافي ، الاستقلال

المصدر : محمد عبد الفتاح ابراهيم ، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في اطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات ، الامارات ، سبتمبر 2005 ، ص 41.

المطلب الثاني : فروض ومعايير التدقيق المحاسبي

تقوم عملية التدقيق المحاسبي على اساس مجموعة افتراضات تبنى على قوائمها الافكار التي تسبق عملية التحليل ، ولا تخلوا بدورها من مجموعة من المعايير تحكم الكيفية التي تمارس بها هذه الوظيفة ، وتعتبر وسيلة للحكم على مستوى الاداء المهني للمدقق .

أولا : فروض تدقيق الحسابات[1]

يعرف كولر Köhler الفرض بانه قاعدة تحظى بقبول عام ، وتعبر عن التطبيق العملي، وتستخدم في حل نوع معين من المشاكل او ترشيد السلوك . وفيما يلي اهم الفروض التي تستند اليها عملية تدقيق الحسابات وهي :

1 – **فرض عدم التأكد** : ويبرر هذا الفرض الحاجة الى وجود مجموعة من ادلة الاثبات الكافية لإزالة حالة عدم التأكد ويرجع عدم التأكد في المجال المحاسبي الى الاسباب التالية :

- الاستخدام غير المتكامل للبيانات المحاسبية ؛
- عدم القدرة على تقرير كافة الظروف المستقبلية عند اتخاذ القرارات ؛
- عدم وجود نظام جيد للاتصال في التنظيم .

2 – **فرض استقلال المدقق** : وذلك لان المدقق عندما يمارس عمله يعتبر حكما يعتمد على رايه فيما كلف به من اعمال ، ويعتمد فرض استقلال المدقق على نوعين اساسيين من المقومات هما :

- المقومات الذاتية : وهي التي تتعلق بشخص المدقق وتكوينه العلمي والخلقي وخبرته العملية .
- المقومات الموضوعية : وهي ما تتضمنه التشريعات ، وما تصدره الهيئات المهنية من احكام وقواعد وضمانات.

ويفسر هذا الفرض حق المدقق في الاطلاع على الدفاتر والسجلات والمستندات ، وطلب البيانات من ادارة المنشاة التي يقوم بالتقرير عن احداثها ، وحقه في ابداء الراي المعارض في تقريره .

3 – **فرض توافر تأهيل خاص للمدقق** : وذلك لان المدقق يستخدم حكمه الشخصي عند ممارسة وظيفته، وفي ظل غياب اطار متكامل لنظرية الاثبات في التدقيق، فان المدقق يتعرض عند الفحص لمشاكل محاسبية او ضريبية او فنية ، كل هذا يتطلب قدر علمي وعملي كاف لأداء مهمته .

4 – **فرض توافر نظام كاف للرقابة الداخلية** : تشير الرقابة الداخلية ICS الى نظام يتضمن مجموعة عمليات مراقبة مختلفة ادارية ومحاسبية وضعتها الادارة ضمانا لحسن سير العمل في المنشاة وتشمل الرقابة الداخلية ما يلي :

[1] مرجع نفسه ، ص 20 – 22.

أ. رقابة ادارية : وهدفها تحقيق اعلى كفاية انتاجية وادارية ممكنة وضمان تنفيذ السياسات الادارية وفقا للخطة ووسائلها (الموازنات – التكاليف المعيارية – دراسة الوقت – التقارير – التدريب) .

ب. رقابة محاسبية : وهدفها اختبار دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر ودرجة الاعتماد عليها ومن وسائلها (حسابات المراقبة – الجرد المستمر – المصادقات – التدقيق الداخلي – النظام المستندي) .

ت. ضبط داخلي : وهدفه حماية اصول المنشاة من اي اختلاس او ضياع او سرقة او سوء استعمال ومن وسائلها (تقسيم العمل – تحديد الاختصاصات والمسؤوليات) .

ومما لا شك فيه ان نظام الرقابة الداخلية يعتبر بحق نقطة البداية لعلم التدقيق الحديث .

5 –**فرض الصدق في محتويات التقرير** : ويفسر هذا الفرض في ان تقرير المدقق يعتبر الاساس عند توزيع الارباح او قبول الاقرار الضريبي ، كما ان عبئ الاثبات يقع على المدقق ولا يستطيع نقله الى الادارة، وينشا فرض الصدق من حقيقة وضع المدقق باعتباره محل ثقة جميع الاطراف اصحاب المصالح في المنشاة او خارجها .

ثانيا : معايير التدقيق المتعارف عليها

المعايير هي قوانين وانظمة واجراءات موضوعة من قبل الدولة او الجمعيات المهنية او هيئة مخولة لقياس نوعية العمل المنجز من قبل المدقق. ان وجود هذه المعايير لأجل الحفاظ على قياس موحد (معياري) لعمل المدقق المستقل والمحايد لان هذا المقياس يوفر لمهنة التدقيق الثقة والكرامة من قبل الجمهور، وبالتالي الثقة بالبيانات المالية، هذه المعايير تعتبر مستويات الحد الادنى للقيام بها من قبل المحاسبين القانونيين لأجل الايفاء بالتزاماتهم .[1]

ولقد اصدر مجمع المحاسبين الامريكيين (AICPA) بواسطة مجلس معايير التدقيق (ASB) قائمة بمعايير التدقيق ، حيث تم تبويبها في ثلاثة مجموعات وهي :

- المجموعة الاولى : المعايير الشخصية ؛
- المجموعة الثانية : معايير العمل الميداني ؛
- المجموعة الثالثة : معايير التقرير .

وقد تضمنت هذه المجموعات عشرة معايير نوضحها – بإيجاز – على النحو التالي :

[1] د. هادي التميمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 32 .

الفرع الاول : المعايير الشخصية

وتوصف هذه المجموعة من المعايير بانها عامة لكونها تعد لمقابلة معايير العمل الميداني ومعايير التقرير ، كما انها توصف بانها شخصية لأنها تحتوي على الصفات الشخصية لمدقق الحسابات الخارجي ، وتتكون المعايير العامة او الشخصية من ثلاث معايير هي :

1 -**المعيار الاول** : يجب ان يتم اداء التدقيق بواسطة شخص او اشخاص حصلوا على مستوى ملائم من التدريب وتتوافر لديهم المهارة الفنية الملائمة للعمل كمدقق او كمدققين .

2 -**المعيار الثاني** : يجب ان تتوافر في المدقق او المدققين خلال كافة مراحل العمل الاستقلال في الاتجاه الذهني ويتضمن هذا المعيار الابعاد الثلاث التالية :

- اعداد برنامج التدقيق ؛
- الفحص ؛
- اعداد التقرير .

3 -**المعيار الثالث** : يجب ممارسة العناية المعتادة عند اداء التدقيق واعداد التقرير .[1]

الفرع الثاني : معايير العمل الميداني

وترتبط هذه المعايير بخطوات تنفيذ عملية التدقيق ، والاجراءات الفنية ، كما تبرز لنا هذه المعايير اهمية دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية ، ومن تم تحديد حجم الاختبارات . وتشتمل هذه المعايير على ثلاث هي :

1 - يجب ان يتم تخطيط العمل وتخصيص المهام على المساعدين والاشراف عليهم على نحو ملائم. ويرتكز هذا المعيار عموما على عنصر الوقت من حيث :

أ. توقيت تعيين المدقق الخارجي ؛

ب. توقيت القيام بالتدقيق ؛

ت. توقيت تنفيذ اجراءات التدقيق .

2 -يجب التوصل الى فهم كاف للرقابة الداخلية لتخطيط التدقيق وتحديد طبيعة وتوقيت ومدى الاختبارات التي يجب القيام بها . ويمكن للمدقق دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال تجميع المعلومات عن المنشاة بالوسائل التالية :

أ. الوصف الكتابي لنظام الرقابة الداخلية ؛

ب. استخدام خرائط التدفق لوصف نظام الرقابة الداخلية ؛

[1] د . احمد حلمي جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 25-26.

ت. اعداد قوائم استقصاء عن نظام الرقابة الداخلية .

وبعد الدراسة السابقة يقوم المدقق بإعداد ورقة عمل تتضمن :

أ. نقاط ضعف في نظام الرقابة الداخلية ؛

ب. نقاط قوة في نظام الرقابة الداخلية ؛

ت. التوصيات المقترحة للمنشاة محل التدقيق .

ويترتب على الدراسة السابقة النتائج التالية :

أ. توسيع اجراءات التدقيق ؛

ب. اختصار اجراءات التدقيق ؛

ت. الاعتماد على اعمال المدققين الداخليين .

3 – يجب الحصول على الادلة الكافية من خلال الفحص والملاحظة والاستفسار وارسال المصادقات حتى يتوفر اساس مناسب للتوصل الى راي في القوائم المالية محل التدقيق .[1]

الفرع الثالث : معايير اعداد التقرير :[2]

1. يجب ان يبين التقرير ما اذا كانت القوائم المالية قد اعدت طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ؛
2. يجب ان يبين التقرير ما اذا كانت هذه المبادئ قد طبقت في الفترة الحالية المعمول عنها الحساب بنفس طريقة الفترة السابقة؛
3. تعتبر البيانات الواردة بالقوائم المالية معبرة تعبيرا كافيا عما تكنه هذه القوائم من معلومات ما لم يذكر في التقرير ما يفيد خلاف ذلك ؛
4. يجب ان يتضمن التقرير راي المدقق في القوائم المالية ككل، او امتناعه عن ابداء الراي. وفي الحالة الاخيرة يجب ان يتضمن التقرير الاسباب التي ادت الى ذلك .

المطلب الثالث : مبادئ وانواع التدقيق المحاسبي وعلاقاته

سنتطرق في هذا المطلب الى مبادئ التدقيق وانواعه ، حيث يتميز التدقيق باعتماده على مجموعة من المبادئ مما يجعله اداة فعالة يمكن الاعتماد عليها في دعم سياسة ورقابة الادارة وامداد المؤسسة بالمعلومات التي تمكنها من العمل على تحسين ادائها ، حيث ان التمسك بتلك المبادئ هو شرط لا بد من توفره قبل تقديم نتائج تدقيق كافية ، وكذلك لتمكين المدققين اللذين يعمل كل منهم مستقلا عن الاخر من الوصول لنفس الاستنتاجات في الظروف المتشابهة . وهذا التدقيق ينقسم الى انواع والتي سوف نحددها في هذا المطلب .

[1] مرجع نفسه ، ص 27-28.

[2] خالد امين عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 .

أولا : مبادئ التدقيق

تجدر الإشارة إلى تناول مبادئ التدقيق الحسابات يتطلب تحديد أركانه و هي :

- ركن الفحص ؛
- ركن التقرير.

و بناءا على ذلك فإن مبادئ تدقيق الحسابات يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما :

الفرع الاول : المبادئ المرتبطة بركن الفحص

حيث تتمثل المبادئ المرتبطة بركن الفحص ، والمتمثلة في ما يلي [1]:

1 **-مبدأ تكامل الإدراك الرقابي** : و يعني هذا المبدأ المعرفة التامة بطبيعة أحداث المؤسسة و آثارها الفعلية المحتملة على كيان المؤسسة و علاقتها بالأطراف الأخرى من جهة ، و الوقوف على احتياجات الأطراف المختلفة للمعلومات المحاسبية من هذه الآثار من جهة أخرى .

2 **– مبدأ الشمول في مدى الفحص الاختباري** : يعني أن يشمل مدى الفحص جميع أهداف المؤسسة الرئيسية و الفرعية و كذلك جميع التقارير المالية المعدة بواسطة المؤسسة مع مراعاة الأهمية النسبية لهذه الأهداف و تلك التقارير .

3 **– مبدأ الموضوعية في الفحص** : و يشير هذا المبدأ إلى ضرورة الإقلال إلى أقصى حد مكن من التقدير الشخصي أو التمييز أثناء الفحص و ذلك بالاستناد إلى العدد الكافي من أدلة الاتبات التي تؤيد رأي المدقق و تدعمه خصوصا اتجاه العناصر و المفردات التي تعتبر ذات أهمية كبيرة نسبيا ، و تلك التي يكون احتمال حدوت الخطأ فيها أكبر من غيرها .

4 **– مبدأ فحص مدى الكفاية الإنسانية** : و يشير هذا المبدأ إلى وجوب الفحص مدى الكفاية الإنسانية في المؤسسة بجانب فحص الكفاية الإنتاجية لما لها من أهمية في تكوين الرأي الصحيح لدى المدقق عن أحداث المؤسسة و هذه الكفاية مي مؤشر للمناخ السلوكي لها و هو تعبير عن ما تحتويه المؤسسة من نظام للقيادة و السلطة و الحوافز و الاتصال و المشاركة .

الفرع الثاني : المبادئ المرتبطة بالركن التقرير

و تتمثل في ما يلي [2] :

[1] يعقوب ولد الشيخ ، محمد ولد أحمد يورة ، " **التدقيق المحاسبي في المؤسسات العمومية**" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير ، تلمسان ، 2014، ص 31

[2] أحمد حلمي جمعة ، مرجع سبق ذكره، ص24

1 –**مبدأ كفاية الاتصال** : و يشير هذا المبدأ إلى مراعاة أن يكون تقرير أو تقارير مدقق الحسابات أدة لنقل أثر العمليات الاقتصادية للمنشأة لجميع المستخدمين لها بصورة حقيقة تبعث على الثقة بشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد هذه التقارير؛

2 – **مبدأ الإفصاح** : و يشير هذا المبدأ إلى مراعاة أن يفصح المدقق عن كل ما من شأنه توضيح مدى تنفيد الأهداف للمنشأة ، و مدى تطبيق للمبادئ و الاجراءات المحاسبية و التغير فيها ، و إظهار المعلومات التي تؤثر على دلالة التقارير المالية و إبراز جوانب الضعف ان وجدت في أنظمة الرقابة الداخلية و المستندات و الدفاتر و السجلات ؛

3 –**مبدأ الإنصاف** : و يشير هذا المبدأ إلى مراعاة أن تكون محتويات تقرير المدقق ، و كذا التقارير المالية منصفة لجميع المرتبطين و المهتمين بالمنشأة سواء داخلية أو خارجية؛

4 –**مبدأ السببية** : و يشير هذا المبدأ إلى مراعاة أن يشمل التقرير تفسيرا واضحا لكل تصرف غير عادي يواجه به المدقق ، و أن تبنى تحفظاته و مقترحاته على أسباب حقيقية و موضوعية ؛

هذا و قد أكد الاتحاد الدولي للمحاسبين في المعيار الدولي للتدقيق على أن المبادئ العامة التدقيق التي يجب أن يلتزم بها المدقق هي

أ. الاستقلالية ؛

ب. الكرامة ؛

ت. الموضوعية؛

ث. الكفاءة المهنية و العناية المطلوبة ؛

ج. السرية؛

ح. السلوك المهني؛

خ. المعايير الفنية؛

و ذلك بالإضافة إلى قيام المدقق بعملية التدقيق وفقا لمعايير التدقيق الدولة التي تحتوي على المبادئ الأساسية و الإجراءات الضرورية و الأدلة المرتبطة بها . مع مراعاة أن يقوم المدقق بتخطيط و تنفيد التدقيق بنظرة الحذر المهني مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي ربما أن تؤدي إلى الأخطاء المادية في القوائم المالية .

ثانيا : أنواع تدقيق الحسابات

يمكن تصنيف عملية تدقيق الحسابات إلى عدة تبويبات وكل تبويب يتضمن أنواع مختلفة لعملية تدقيق الحسابات ولكن هذه التبويبات تعتبر لأغراض الوصف فقط .

الفرع الاول : تبويب التدقيق من حيث حدوده

ينقسم الى كل من التدقيق الكامل وجزئي ، كما يلي :

1 – **التدقيق الكامل** : وهو التدقيق الذي يخول للمدقق إطارا غير محدد للعمل الذي يؤديه ، ولا يعني فحص كل عملية تمت خلال فترة محاسبية معينة ، وإنما يخضع التدقيق للمعايير أو المستويات المتعارف عليها، ويتعين على المدقق في نهاية الأمر أن يقدم الرأي الفني المحايد عن مدى عدالة وصحة التقارير المالية ككل بغض النظر عن نطاق الفحص والمفردات التي شملتها اختباراته، حيث أن مسؤولياته تغطي جميع المفردات حتى تلك التي لم تخضع للفحص ويلاحظ في هذه الحالة أن للمدقق الحرية في تحديد مفرداته التي تشملها اختباراته .

ولذلك يناسب هذا التدقيق المنشأت الصغيرة أو تلك التي لا يعتمد نظامها على الرقابة الداخلية، وهذا يعني أن المنشأت الكبيرة عندما تعتمد على هذا النوع من التدقيق فان ذلك يتوقف على متانة وقوة نظام الرقابة الداخلية أو ضعف هذا النظام الذي يعني توسع المدقق في اختباراته .

2 – **التدقيق الجزئي** : وهو التدقيق الذي يقتصر فيه عمل المدقق على بعض العمليات المعنية أي أن التدقيق يتضمن وضع قيود على النطاق، أو المجال ، ويراعي أن الجهة التي تعين المدقق هي التي تحدد العمليات المطلوب تدقيقها على سبيل الحصر، وفي هذه الحالة تنحصر مسؤولية المدقق في مجال أو نطاق أو حدود التدقيق المكلف به ، ولذلك يتطلب الأمر هنا وجود اتفاق كتابي " رسالة ارتباط" بين حدود التدقيق والهدف منه ، حتى يتمكن المدقق من التقرير عن الخطوات التي اتبعت والنتائج التي توصل إليها كي لا ينسب إليه التقصير في القيام بشيء لم ينص عليه في الاتفاق .

ومن أمثلة التدقيق الجزئي ما يلي :

أ. الاتفاق على تدقيق العمليات النقدية من مقبوضات ومدفوعات ؛

ب. الاتفاق على تدقيق العمليات الخاصة بالمخازن ؛[1]

ت. الاتفاق على تدقيق العمليات الآجلة خلال فترة معينة ؛

ث. الاتفاق على تدقيق عناصر قائمة المركز المالي فقط ؛

ج. الاتفاق على دراسة قدرة المنشاة على سداد التزاماتها .

ومن العرض المتقدم يمكن التوصل إلى أن تدقيق المنشأت سواء كان كامل أو جزئي يتوقف على الإلزام القانوني لهذه المنشأت وعلاقاتها بالملاك ولذلك فان الشركات المساهمة تتبع التدقيق الكامل بينما شركات الأشخاص والمنشات الفردية فان ذلك يتوقف على طبيعة الاتفاق وعقد الشركة " الأشخاص" لتحديد طبيعة التدقيق وحدوده .

[1] احمد حلمي جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 – 11 .

الفرع الثاني: من حيث القائمين بعملية التدقيق

ينقسم بدوره الى تدقيق داخلي و خارجي ، نوضحه في ما يلي :

1 – **التدقيق الداخلي** : قد يقوم بعملية التدقيق شخص من داخل المنشاة يقوم بعملية فحص للدفاتر والسجلات ومدى الالتزام بالمعايير المحاسبية خلال عملية التسجيل في الدفاتر والسجلات ، وفي هذه الحالة يسمى هذا التدقيق بالتدقيق الداخلي وهو يعتبر احدى ادوات الرقابة واداة بيد الادارة، كونه يتم التدقيق من قبل شخص يعتبر موظف في المنشاة ويخضع لسلطة الادارة . ومن واجبات التدقيق الداخلي فيما يخص تزويده للإدارة بالمعلومات ما يلي :

أ. دقة انظمة الرقابة الداخلية ؛

ب. الكفاءة التي يتم بها التنفيذ الفعلي للمهام داخل كل قسم من اقسام المشروع ؛

ت. كيفية وفعالية الطريقة التي يعمل بها النظام المحاسبي ، وذلك كمؤشر يعكس بصدق نتائج العمليات والمركز المالي .

2 – **التدقيق الخارجي** : هو الفحص الانتقادي للدفاتر والسجلات من قبل شخص محايد خارجي في سبيل الحصول على راي حول عدالة القوائم المالية ، ويتم تعيين المدقق الخارجي بعقد بينه وبين المنشاة .[1]

يتضح من خلال التعريف السابق ان هناك اوجه اختلاف بين التدقيق الخارجي والداخلي يمكن حصرها على النحو التالي :

[1] د . غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره ، ص 26

جدول رقم (04) : اوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

الرقم	البيان	التدقيق الخارجي	التدقيق الداخلي
1	الهدف من التدقيق	– فعالية الادارة في استغلال الموارد المتاحة لها. – اكتشاف التلاعب والاخطاء والغش. – ابداء الراي في صحة وسلامة القوائم المالية .	– خدمة الادارة عن طريق التدقيق من سلامة البيانات المقدمة في النظام المحاسبي . – اكتشاف ومنع الاخطاء والغش والتلاعب .
2	الشخص الذي يقوم بالتدقيق	– شخص مهني مستقل من خارج المنشاة .	– موظف من داخل المنشاة يعين من قبل ادارة المنشاة .
3	توقيت اداء التدقيق	– يتم التدقيق لمرة واحدة في نهاية السنة المالية . – قد يمون على فترات متقطعة خلال السنة .	– يتم التدقيق بصورة مستمرة على مدار السنة المالية .
4	نطاق التدقيق	– يتحدد نطاق عمل المدقق عن طريق العقد الموقع معه والعرف السائد، وما تنص عليه التشريعات والمعايير .	يتحدد نطاق عمله عن طريق الادارة وفقا للصلاحيات والمسؤوليات المعطاة له .
5	الاستقلالية	يتمتع المدقق باستقلالية تامة ، لأنه شخص محايد ومن خارج المنشاة .	يوجد لديه استقلال جزئي حيث انه يخدم الادارة ويعين من قبل الادارة .
6	من يقوم بتعيينه	يعين من قبل الملاك لذلك فهو مسؤول امام الملاك ليقدم التقرير النهائي لهم .	يعين من قبل ادارة المنشاة ويقدم تقريره بعد عملية التدقيق للإدارة .

المصدر : مرجع نفسه ، ص 27 .

الفرع الثالث : التدقيق من حيث الوقت الذي تتم فيه عملية التدقيق

1 –**التدقيق النهائي** : ويكلف المدقق بالقيام بمثل هذا التدقيق بعد انتهاء الفترة المالية المطلوب تدقيقها ، وبعد اجراء التسويات وتحضير الحسابات الختامية وقائمة المركز المالي. وفي ذلك ضمان بعدم حدوث اي تعديل في البيانات بعد تدقيقها لان الحسابات تكون قد اقفلت مسبقا . ومن الواضح ان هذا النوع يصلح للتطبيق في المنشأت الصغيرة او المتوسطة ويقتصر في غالب الاحيان على تدقيق عناصر القوائم المالية وخاصة الميزانية تدقيقا كاملا تفصيليا، ولهذا كثيرا ما يطلق عليه تدقيق الميزانية ؛

2 –**التدقيق المستمر** : وهنا يقوم المدقق بتدقيق الحسابات والمستندات بصفة مستمرة حيث يقوم بزيارات متعددة للمنشاة موضوع التدقيق طوال الفترة التي يدققها، ثم يقوم في نهاية العام بتدقيق الحسابات الختامية والميزانية . ومن الواضح ان هذا النوع يصلح في تدقيق المنشأت الكبيرة حيث يصعب تدقيقها عن طريق التدقيق النهائي. [1]

[1] خالد امين عبد الله ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 32-34 .

3 –**التدقيق لغرض معين** : ويكون هذا النوع من التدقيق بهدف البحث عن حقائق معينة والوصول الى نتائج معينة يستهدفها الفاحص ، وقد تكون الحسابات البنكية للعملاء والبيانات موضوع التدقيق قد سبق تدقيقها تدقيقا عاديا بهدف الخروج براي محايد حول المركز المالي ونتائج الاعمال . ومن الامثلة على" الفحص لغرض معين " فحص السجلات والدفاتر بهدف اكتشاف غش ما ، او التعرف على اسباب اختلاس معين ، او بغرض تحديد الشهرة في حال خروج شريك او انضمام شريك اخر ، او لأغراض خدمات التدقيق الضريبي . [1]

الفرع الرابع : من حيث درجة الإلزام

ينقسم التدقيق من حيث الإلزام القانوني إلى نوعين، كالاتي :

1– التدقيق إلزامي : هو التدقيق التي يحتم القانون القيام به و تخالفه الشركات و المنشآت ، حيث يلتزم المشروع بضرورة تعيين مراجع خارجي لمراجعة حساباته و اعتماد القوائم المالية الختامية له . و من تم يترتب على عدم القيام بتلك المراجعة وقوع المخالف تحت طائلة العقوبات المقررة.

3 – **التدقيق الاختياري (غير إلزامي)** : و هي التدقيق التي تتم دون إلزام قانوني يحتم القيام بها ،ففي المنشآت الفردية و شركات الأشخاص ،قد يتم الاستعانة بخدمات المراجع الخارجي في مراجعة حسابات المشروع و اعتماد قوائمه المالية الختامية ،نتيجة للفائدة التي تتحقق من وجود مراجع خارجي و اطمئنان الشركاء على صحة المعلومات المحاسبية و التي تتخذ كأساس لتحديد حقوق الشركاء. حيث هذا نوع من التدقيق يطلبه أصحاب المنشأة و الذي قد يكون كاملا أو جزئيا[2] .

الفرع الخامس : من حيث الغرض

1 –التدقيق الاداري : هو التدقيق الذي يتم بهدف التحقق من كفاءة الادارة في استغلال الموارد المتاحة لديها في افضل وجه وتقديم النصح لمعالجة مواطن الضعف في النظام الاداري المطبق ، وهو يعتبر اداة من ادوات الادارة، لذلك يقوم التدقيق الاداري بتدقيق جميع الاحداث التي تتم في المنشاة، خطط الادارة، اهداف الادارة، استغلال الطاقة الانتاجية، الاعباء الادارية، التنسيق بين الادارات في مستوياتها المختلفة: التدقيق الاداري هو تدقيق نختلف عن التدقيق العادي من حيث الهدف والمجال ؛

2 –تدقيق التكاليف : هو التدقيق الذي يخص دفاتر وسجلات التكاليف ويهدف الى فحص واختبار السجلات ومدى مطابقتها للواقع ، يطبق هذا النوع من التدقيق في بعض الدول التي يوجد لديها عدد كبير من الشركات الصناعية التي تتبع للقطاع العام. وقد عرف تدقيق التكاليف بانه التحقق وفحص صحة حسابات التكاليف ومدى التزام المنشاة عند اعدادها بالخطط والمعايير الموضوعة ؛

[1] رويال كلاس للبحوث الاكاديمية والدراسات العليا ، دور مراقب الحسابات ومسؤوليته في تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية ، 29 اكتوبر 2012، ص16.

[2] محمد سمير الصبان، عبد الله هلال، " **الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات** " ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية ، 1998 ،ص 51-52

3 –فحص لأغراض خاصة : وهو ان يتم تعيين المدقق من قبل جهة معينة في سبيل الوصول الى حقيقة معينة، فمثلا يقوم البنك المقرض بتعيين مدقق في سبيل التعرف على حقيقة الوضع المالي للعميل طالب القرض .[1]

الفرع السادس : التقسيم الحديث للتدقيق ، يشمل : ما زال بعض الكتاب يقسمون التدقيق من حيث نطاق العمل الى تدقيق كلي وتدقيق جزئي، او من حيث الجهة التي تقوم بهذه الخدمة الى تدقيق حكومي، تدقيق خارجي وتدقيق داخلي ، او من حيث زمن اجراء التدقيق الى تدقيق مستمر وتدقيق نهائي، او من حيث الالتزام الى تدقيق الزامي وتدقيق غير الزامي، ولكن التقسيم الحديث للتدقيق يشمل الانواع التالية :

1 –**تدقيق البيانات المالية** : وهو جمع وتقييم الادلة حول البيانات المحاسبية وتمثل الميزانية العامة ، حساب الارباح والخسائر والتدفقات النقدية وغيرها من الكشوفات المالية، مأخوذة ككل ، لأجل التمكن من اعطاء الراي من عدالة المركز المالي كما بتاريخ الميزانية وان حساب الارباح والخسائر والتدفقات النقدية تمثل النشاط للسنة او الفترة المنتهية بذلك التاريخ وان الايضاحات المرفقة مع البيانات المالية كافية . هذا النوع من التدقيق يتم من قبل شخص مستقل ومحايد مؤهل ومتدرب علميا وعمليا ومجاز للممارسة في مهنته . اما المستفيدون من هذه البيانات المالية لأجل اتخاذ القرارات على اساسها وهم على سبيل المثال : الإدارة المساهمون ، المستثمرون ، الدائنون ،المحللون الماليون ،بعض دوائر الدولة ، الاسواق المالية .

2 –**تدقيق الرقابة (تدقيق الالتزام)** : وهو ذلك النوع من التدقيق لأجل التأكد من ان السياسات والتعليمات والقوانين الموضوعة من قبل هيئة معينة قد تم تطبيقها بصورة اصولية وعلى سبيل المثال التفتيش الذي يقوم به البنك المركزي على البنوك التجارية للتأكد من ان تعليمات وقوانين البنك المركزي قد تم تطبيقها بصورة صحيحة .

3 –**تدقيق النشاط** : يشمل الحصول وتقييم القرائن والأدلة حول الكفاءة والفاعلية لنشاط المؤسسة (الشركة) والخاص بعملية معينة. وفي بعض الاحيان يسمون هذا النوع من التدقيق تدقيق الانجازات او تدقيق الادارة. ويشمل هذا النوع من التدقيق ربما جميع الأنشطة وعلى سبيل المثال كل الفرع او خط الانتاج او جزء (قسم) من النشاط، وعلى سبيل المثال : قسم المبيعات او المشتريات .[2]

[1] د . غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره ، ص 31-32.

[2] د. هادي التميمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 – 24.

ثالثا : الفرق بين التدقيق والمراجعة والمحاسبة

بسبب انتشار استخدام مصطلح المراجعة في بعض الدول العربية ، كما هو الحال في مصر والاردن ، وانتشار مصطلح التدقيق في دول اخرى مثل لبنان ، سوريا ، المملكة العربية السعودية وغيرها ، اصبح من الضروري توضيح مفهوم كل منهما.

الفرع الاول : الفرق بين التدقيق والمراجعة

صدر عن معهد المحاسبين المعتمدين في الولايات المتحدة الامريكية سنة 1987 بيانا حول قواعد المحاسبة وخدمات المراجعة يوضح فيها الفرق بين كل من المراجعة والتدقيق ، على اساس ان المراجعة تتمثل في مجموعة من " الاستفسارات من العاملين في الوحدة موضوع المراجعة والتدقيق ، اضافة الى فحص وتحليل المعلومات التي تحتويها القوائم والتقارير المالية ، لكن يكون ذلك في اطار يقل في مضمونه عن اطار التدقيق" ، والمراجعة مثلا لا تتضمن دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية .

وبالتالي يمكن القول ان عملية التدقيق اوسع نطاقا واعمق تحليلا من المراجعة ، لكن لا يجب ان نتوقف عند مجرد استخدام مصطلح معين في المجال المهني للمراجعة والتدقيق ، حيث انه عند قيام المراجع بفحص البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر والسجلات للتحقق من مدى صحتها ودقتها فهو يقوم بعملية مراجعة مستندية ، اما عند قيامه بعملية دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وتحليله او تقييم عناصر الكفاءة والفاعلية فهو في هذه الحالة يقوم بعملية تدقيق ، الا انه تبقى الاهداف العامة والرئيسية للمراجعة والتدقيق واحدة وشاملة لكافة الاتجاهات الحديثة في هذا المجال المهني .[1]

الفرع الثاني : الفرق بين التدقيق والمحاسبة

يجب التفريق بين التدقيق والمحاسبة حتى لا يكون هناك خلط ، حيث ان الفرق بينهما يكمن في نقاط من خلال الجدول التالي :

[1] السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 05 – 06 .

جدول رقم (05) : اوجه الاختلاف بين التدقيق والمحاسبة

الرقم	المحاسبة	التدقيق
1	علم تجميع وتبويب وتلخيص وايصال المعلومات من خلال القوائم المالية .	علم تحليل وفحص انتقادي للسجلات والقوائم المالية.
2	تقوم بقياس الاحداث المالية في المنشاة من خلال اعداد قائمة الدخل وتوصيل الاوضاع المالية للأطراف المعنية .	تقوم بفحص القياس المحاسبي والمعلومات المالية التي تم الافصاح عنها حول نتيجة اعمال المنشاة .
3	المحاسب موظف يتبع لإدارة المنشاة ويتقاضى اجره من الادارة .	المدقق شخص محايد مستقل من خارج المنشاة يقوم بعمله مقابل اجر يحدد في العقد الموقع بينه وبين المنشاة .
4	المحاسب ربما لا يكون لديه معلومات حول التدقيق واجراءاته .	بينما المدقق يجب ان يكون لديه معرفة بالمبادئ المحاسبية وطرقها .
5	المحاسب غير ملزم بتقديم تقرير حول القوائم المالية التي تم اعدادها .	بينما المدقق مطالب بتقديم تقرير يتضمن رايه حول عدالة القوائم المالية وتمثيلها للوضع المالي الحقيقي للمنشاة .
6	المحاسب موظف دائم في المنشاة يقوم بعمله بانتظام .	بينما المدقق يعين كل سنة وليس دائم العمل في المنشاة .

المصدر : د . غسان فلاح المطارنة ، مرجع سبق ذكره، ص 16.

رابعا : علاقات المدقق المستقل [1]

للمدقق المستقل علاقات ، ومع عدة جهات ، ومن هذه الجهات :

- الادارة ؛
- مجلس الادارة ولجنة التدقيق؛
- التدقيق الداخلي ؛
- المساهمين .

1 –الادارة هي المسؤولة عن التخطيط والرقابة على الانشطة الاقتصادية، ولهذا على المدقق ان يكون لديه الحذر المهني، أي ان المعلومات على اختلاف انواعها والتي يحصل عليها من الادارة لا يصدقها او يشك فيها، ولا يقبلها بدون ربطها مع القرائن والادلة التي يحصل عليها وتقييمها بشكل موضوعي ؛

2 – مجلس الادارة ولجنة التدقيق : من المعروف ان مجلس الادارة مسؤولة عن وضع سياسات الشركة لصالح المساهمين، واذا كان اعضاء مجلس الادارة اغلب من الاداريين، فالعلاقة ستكون كما ذكرناها في واحد اعلاه ، اما اذا كان مجلس الادارة يتكون من اعضاء خارجين او غير تنفذيين او يسمى لجنة التدقيق فان العلاقة ستختلف. اما لجنة التدقيق تتكون من

[1] مرجع نفسه ، ص 28 – 30.

اعضاء خارجيين غير تنفذيين وهم واسطة بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي والادارة، وهذه العلاقة تساند استقلالية المدقق الخارجي والداخلي ، ومن خلال :

أ. اقتراح تعيين المدقق الخارجي على الهيئة العامة للمساهمين؛

ب. مناقشة برنامج التدقيق مع المدقق الخارجي ؛

ت. استلام المراسلات من المدقق الخارجي ومناقشة حول الامور او الصعوبات التي يواجهها مع الادارة؛

ث. مناقشة البيانات المالية مع المدقق؛

ج. يعين مدير التدقيق الداخلي، ويحدد راتبه وكذلك عزله .

3 – التدقيق الداخلي : المدقق الخارجي عادة لديه علاقة طيبة مع التدقيق الداخلي ، ويوفر له مساعدة لإنجاز تدقيق البيانات المالية، وكذلك ادارة الشركة ربما تطلب من المدقق الخارجي دراسة وتقييم التدقيق الداخلي كعملية منفصلة عن تدقيق البيانات المالية . وعمل التدقيق الداخلي لا يمكن ان يكون بديلا عن التدقيق الخارجي، ولكنه مكمل لها ؛

4 – المساهمين : المدقق الخارجي هو وكيل المساهمين الذين يعتمدون على البيانات المالية المدققة، وعلى المدقق الخارجي التحقق اذا كانت الادارة فعالة في ادارة اموالهم.

المبحث الثاني : الاطار العام للتدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي من اهم الوظائف ووسائل الرقابة التي ترتكز عليها المؤسسات الاقتصادية ، واحد الانظمة الرقابية الموجودة بيد الادارة للتأكد من مدى صحة البيانات المقدمة لها و سلامة نظم الرقابة الداخلية والالتزام بها .

المطلب الاول : مفهوم وتطور التدقيق الداخلي

ظهرت الحاجة الى التدقيق الداخلي مع تطور وتوسع الانشطة الاقتصادية ، وقد ظهرت بعد ظهور التدقيق الخارجي بوقت طويل، والحاجة الى معرفة ادارة الشركة على مدى كفاءة اداء العاملين وتنفيذهم لاستراتيجياتها وأهدافها الى ضرورة وجود مدقق داخلي يقوم بتقييم الانشطة الداخلية للمؤسسة وفحص الاداء المحاسبي فيها[1]

أولا : نشأة التدقيق الداخلي

يرجع ظهور المراجعة الداخلية كفكرة الى الثلاثينيات وذلك بالولايات المتحدة الامريكية ، ومن الاسباب التي ادت الى ظهورها رغبة المؤسسات الامريكية في تخفيض ثقل المراجعة الخارجية خاصة اذا علمنا ان التشريعات الامريكية كانت تفرض على كل المؤسسات التي تتعامل في الاسواق الى اخضاع حساباتها لمراجعة خارجية حتى يتم المصادقة عليها ، وبقي دور المراجعة الداخلية مهمشا بحيث انها لم تحض بالاهتمام اللازم في بادئ الامر ، الى ان انتظم المراجعون في شكل تنظيم موحد في نيويورك سنة 1941 وكونوا ما يسمى بمعهد المراجعين الداخليين الامريكيين الذي عمل منذ انشائه على تطوير هذه المهنة وتنظيمها .[2]

ثانيا : تعريف التدقيق الداخلي

اول عملية تطوير للتدقيق الداخلي في العصر الحديث ظهرت مع معهد المدققين الداخليين (IIA) سنة 1941 ، حيث بلغ عدد اعضاء المعهد حينها 7000 عضوا ، ووصل في عام 2001 الى 70000 عضوا من 120 دولة . وحسب التعريف القديم لمعهد المدققين الداخليين للتدقيق الداخلي فهو " وظيفة تقويم مستقلة تنشا داخل الشركة لفحص وتقييم الانشطة كخدمة للشركة ، وذلك بهدف مساعدة افرادها على تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية من خلال تزويدهم بالتحليلات ، التقييمات ، التوصيات ، المشورة والمعلومات المختصة بفحص الانشطة وتشمل اهداف التدقيق ايضا توفير رقابة فعالة بتكلفة معقولة " .[3]

- وفقا البرتو سيليرو (ALBERTO SILLERO) " يمكن تعريف التدقيق كخطوة تحليل ومراقبة ، ينطبق على مجموعة من مهام المؤسسة ، وكذلك تدقيق لإنتاج ، لقوة بيع ، لجودة ، لموارد بشرية و للبيانات المحاسبية والمالية للمؤسسة " .[4]

---

[1] محمد السيد سرايا ، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ، ص125.

[2] سامح رفعت ، ابو حجر ، ، ايمان احمد محمد رويحه ، مرجع سبق ذكره ، ص 5

[3] محمد خالد المهايني ، حسن عبد الكريم ، التدقيق الداخلي لمعاملات الموازنة الفيدرالية للعراق ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد رقم 66 ، 2007 ، ص 03

[4] Alberto SILLERO , Auditer révision légale, Ed Eska , 2000 , p 12

- يعرف المجمع العربي للمحاسبين التدقيق الداخلي انه : " وظيفة داخلية تابعة لإدارة المنشاة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الادارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الادارة او العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الانتاجية القصوى " [1]
- عرفها الاتحاد الأروبي بأنها : " وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم انشاءها داخل المنشاة لفحص وتقديم انشطتها المختلفة ، وذلك بغرض مساعدة المسؤولين داخل المنشاة في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، وذلك عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات والمعلومات التي تتعلق بالرقابة على الانشطة التي يتم فحصها " .[2]
- كما عرف لطفي التدقيق الداخلي بأنه : " عبارة عن عملية منظمة لجمع وتقييم ادلة اثبات ، تتعلق بتأكيدات خاصة بتصرفات وإحداث اقتصادية ، بهدف توفير تأكيد على وجود تطابق بين تلك التأكيدات مع المعايير المقررة وتبليغ تلك النتائج على المستخدمين المعنيين " .[3]
- ويمكن تعريف التدقيق الداخلي بأنه " مجموعة من انظمة او اوجه نشاط مستقل داخل المشروع تنشأه الادارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية ، وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية اصول وممتلكات المشروع وفي التحقق من اتباع موظفي المشروع للسياسات والخطط والإجراءات الادارية المرسومة لهم ، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الاخرى في اداء اغراضها واقتراح التحسينات اللازم ادخال عليها ، وذلك حتى يصل المشروع الى درجة الكفاية الانتاجية القصوى " .[4]
- " التدقيق الداخلي هو عمليات تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة يتم تصميمها لتعطي تأكيدا معقولا حول تحقيق المؤسسة لأهدافها في النواحي التالية : كفاءة العمليات و فاعليتها و الاعتماد على التقارير المالية و الالتزام بالقوانين و الأنظمة المعمول بها"[5]
- المراجعة الداخلية هي : " جزء من نظام الرقابة الداخلية تتمثل في نشاط مستقل يقوم به قسم او ادارة من المنشاة ، ومهمته مراجعة وفحص المستندات والدفاتر والسجلات والقوائم والتقارير المالية والعمليات المختلفة ، تقييم اداء الادارات والأقسام في المنشاة ، ثم تقديم تقارير الى الادارة العليا بنتائج هذا التقييم " .[6]

فمن خلال هذه التعاريف نستخلص ان التدقيق الداخلي : " وظيفة مستقلة داخل المؤسسة ، تعمل على قياس فاعلية نظم الرقابة المختلفة ، وضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية ، واقتراح التحسينات والتوصيات اللازمة ، ثم تقدم تقرير الى الادارة المركزية لإبلاغها بنتيجة التقييم " .

---

[1] المجمع العربي للمحاسبين ، **مفاهيم التدقيق المتقدمة** ، عمان ، الاردن ، 2001 ، ص 227

[2] سعد ابي ابراهيم احمد ، " دور حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية في تطور الاقتصاد الوطني" ، دورة حول حوكمة الشركات ، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب ، جدة ، ماي 2008 ، ص 03.

[3] لطفي امين السيد احمد ، **المراجعة في عالم متغير** ، دار الكتاب الاول للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 18 .

[4] خالد امين عبد الله ، **علم تدقيق الحسابات – الناحية النظرية والعلمية** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4 ، عمان ، 2007 ، ص 181 .

[5] إبراهيم ،إيهاب نظمي، ، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور** ،ط1 ،عمان ، مكتبة المجتمع العربي، 2009، ص21.

[6] منصور حامد محمود ، محمد ابو العلا الطحان ، محمد شام الحموي، **اساسيات المراجعة** ، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، 1994 ، ص 139 .

- ويعرف ايضا التدقيق الداخلي على انه : " الفحص المنظم لعمليات المشروع ودفاتره وسجلاته ومستنداته بواسطة جهة داخلية او مراجعين نابعين كموظفين للمشروع ، ولعل السبب في نشأة هذا النوع من المراجعة يرجع اساسا الى كبر حجم المشروعات وتنوع وتعدد عملياتها المالية والابتعاد التدريجي للإدارة العليا للمشروع عن تفاصيل تنفيذ السياسات والخطط الموضوعة ، الامر الذي استلزم وجود اداة وقائية ورقابية تضمن التحقق من عمليات المشروع وجديتها فور اتمامها او حدوثها " .[1]
- كما عرف على أنه : " نشاط وظيفي تقييمي يؤسس داخل المنظمة لتقييم أنشطتها و مدى تطبيق الأنظمة المالية و المحاسبية فيها و كدا التزام العاملين في كافة المستويات الإدارية بالسياسات و الخطط و الإجراءات الموضوعة من قبل الإدارة لزيادة الفاعلية و تحسين الأداء و يهدف التدقيق الداخلي عموما إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية بأقل التكاليف و تقديم لدعم و المعلومات للإدارة العليا " [2]
- عرف المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين (IIA) في نشرته التي أصدرها عام 1971 على ان التدقيق الداخلي : " نشاط تقييم مستقل نشا داخل المؤسسة تعمل على مراجعة النواحي المحاسبية و المالية و الأعمال الأخرى كخدمة للإدارة و هو وسيلة رقابة إدارية تعمل على قياس و تقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى " [3]
- وفي عام 2001 تم صياغة دليل جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي من طرف معهد المراجعين الداخليين (IIA) : وعرفت هذه المهنة على أنها " هي نشاط تأكيدي استشاري وموضوعي ، مصمم لإضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها ، وهو يساعد الشركة على تحقيق اهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين عمليات ادارة المخاطر ، الرقابة والحوكمة ".[4] ومن خلال هذا التعريف نرى انه يتوافق مع المفاهيم الحديثة التالية :[5]
  - ادارة المخاطر ؛
  - الاجراءات التحكيمية (المؤسسية) وهي مجموعة القواعد والأساليب المتبعة التي تحول دون الفساد او حصول اي شخص على مكتسبات ليست من حقه ؛
  - الدور الاستشاري للمدقق .

[1] رؤوف عبد المنعم ، تحسين الشاذلي ، **مبادئ المراجعة بين الفكر والتطبيق** ، دار الفاروق الحديثة للطباعة والنشر ، 1987، ص 47

[2] فريدة صالح، مرجع سبق ذكره ، ص16.

[1] خالد راغب الخطيب ، **مفاهيم حديثة في الرقابة المالية و الداخلية** ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، عمان، 2010 ، ص120.

[4] منتدى المحاسب العربي ، بحث مقدم من طرف الخبير المحاسبي امين بن سعيد ، " المراجعة الداخلية " ، تاريخ الاطلاع : 2018/07/19 https://accdiscussion.com/acc13082.html

[5] عطا الله احمد سويلم الحسبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

ثالثا : خصائص التدقيق الداخلي

يمتاز التدقيق الداخلي بمجموعة من الخصائص : [1]

- تختص بمهمة فحص جميع الانشطة في المؤسسة اي وظيفة شاملة لخدمة الادارة ؛
- وظيفة استشارية اكثر منها وظيفة تنفيذية اي مستقلة عن الوظائف الاخرى لضمان الموضوعية ؛
- يمتد نشاطها الى جميع النواحي الادارية (الرقابة المحاسبية وتقييمها ، الضبط الداخلي) .

المطلب الثاني : انواع التدقيق الداخلي ومسؤولياته

للتدقيق الداخلي انواع ، ولكل نوع مسؤوليات سوف نتطرق لها من خلال ما يلي :

أولا : انواع التدقيق الداخلي

سوف نتطرق الى اهم انواع التدقيق الداخلي المتعارف عليها من قبل معهد المدققين الداخليين

الفرع الاول : التدقيق المالي

التدقيق الداخلي المالي هو عبارة عن " الفحص الكامل والمنظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ والسياسات المحاسبية المتعارف عليها واي متطلبات اخرى " .[2]

وبطريقة اخرة يعني " الفحص النقدي للمعلومة المحاسبية ، وتقديم تقرير حول صراحة المعلومات وحقيقتها من طرف المدقق الداخلي المالي " .[3]

الفرع الثاني : تدقيق الالتزام

يتضمن اجراء فحص لمختلف البرامج والسياسات والقوانين والأنظمة والعقود التي يجب الالتزام بها وإتباعها من اجل الحفاظ على المبادئ التوجيهية المقررة في الشركة ، ويترتب على مراجعة الالتزام ما يلي :

أ. جمع المعلومات عن القوانين والأنظمة وغيرها من متطلبات الالتزام ؛
ب. فهم حدود التدقيق في الكشف عن الاعمال غير القانونية وسوء المعاملة ؛
ت. تقييم المخاطر التي يمكن ان تحدث جراء الاعمال غير القانونية ؛
ث. على المراجع تصميم وأداء اجراءات لتقييم المخاطر التي من شانها ان تكشف عن الاعمال غير القانونية .

[1] احمد حلمي جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 91 .
[2] الوردات ، خلف عبد الله ، **دليل التدقيق الداخلي** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013 ، ص241.
[3] عبد الفتاح محمد الصحن ، محمد السيد سرايا ، مرجع سبق ذكره ، ص 9

الفرع الثالث : التدقيق التشغيلي

تتضمن مراجعة العمليات اجراء فحص شامل للإدارة التشغيلية وضوابط الرقابة الداخلية ، وجودة تنفيذ المسؤوليات المرتبطة بوظائف الشركة ، مع التركيز على ان اموال وموارد الشركة تستخدم بشكل فعال. وتشمل المراجعة التشغيلية دراسة المسائل المتعلقة بما يلي :

أ. التأكد من مدى ملائمة النظم الادارية والرقابية والممارسات التي تهدف الى السيطرة والمحافظة على الاصول؛
ب. التأكد من سلامة استخدام اموال وموارد الشركة بشكل كفئ وفعال ؛
ت. التأكد من مدى كفاية وفعالية الانشطة والبرامج والعمليات التشغيلية بالشركة .

الفرع الرابع : التدقيق الاداري

الغرض من هذه المراجعة هو فحص وتقييم الاعمال والمسائل الادارية ، فالنتائج المتوقعة من هذه المراجعة هي ابداء الراي في القضايا الاستراتيجية واعطاء الحلول والتوصيات .

الفرع الخامس : تدقيق نظم المعلومات

هذه المراجعة تشمل ما اذا كانت نظم المعلومات توفر القدر الكافي لحماية اصول الشركة ، والحفاظ على سلامة وامن البيانات والنظم ، والقدرة على ضبطها وتصحيحها في الوقت المناسب . وتشمل مراجعة نظام المعلومات ما يلي :

أ. فحص النظم القائمة او الجديدة قبل التنفيذ وبعده، وذلك لضمان امنها وانها تلبي احتياجات المستخدمين ؛
ب. فحص نوعية التكنولوجيا لضمان فعالية الرقابة الداخلية التي تم وضعها .

الفرع السادس : تدقيق الاداء

تتضمن هذه المراجعة فحص ما اذا كانت الشركة تستعمل الموارد المتاحة لديها بطريقة اكثر كفاءة وفعالية اقتصادية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها . ويشمل ذلك النظر في مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية ، وان العمليات او البرامج يجري تنفيذها وفقا للأهداف والخطط المسطرة في برنامج التدقيق .[1]

[1] يحي سعيدي ، لخضر اوصيف ، " دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات " ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، جامعة الوادي ، العدد 05 ، 2012 ، الجزائر ، ص ص 193-195 .

الفرع السابع : التدقيق البيئي

يهدف من التدقيق البيئي قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث ، والحفاظ على الانظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي تؤدي الى تدهور الانظمة البيئية ومواردها ، وحماية البيئة من الاستنزاف والانقراض ، وتحديد وتقييم المخاطر البيئية التالية :

- ✓ الغبار ، المياه المعدومة ، حرق المخلفات ، المواد المستنزفة لطبقة الازون ، التدخين ، الحرارة والرطوبة العالية في مناطق الانتاج ، هدر الطاقة الكهربائية .[1]

ثانيا : مسؤولية التدقيق الداخلي

يمتنع التدقيق الداخلي عن اداء اية مسؤوليات ذات علاقة بتصميم نظم الرقابة الداخلية او تنفيذها ، والتي من شانها التأثير على استقلاليته وموضوعيته تجاهها ، كما يجب ان لا يكون له اية مسؤولية او صلاحية تنفيذية للأعمال التي يقوم بمراجعتها ، ولا يمنع ذلك من ابداء الراي والمشورة حيال النظم قبل وبعد تطبيقها او اقتراح معايير رقابية اضافية ، ونخص بالذكر عملية تقييم المخاطر ، والتي تعتبر من مسؤولية الادارة المعنية . ويعد المكتب مسؤولا عن المؤسسة من خلال الامور التالية :[2]

1 - تقديم تقارير دورية تتضمن مدى كفاية وفعالية عمليات وإجراءات الادارة وادارة المخاطر التي تواجهها ؛

2 - الابلاغ عن المسائل المتعلقة بإجراءات الرقابة على انشطة المؤسسة ، بما فيها التحسينات الممكن ادخالها على العمليات ، ومتابعة تقديم المعلومات المتعلقة بتلك المسائل الى ان يتم حسمها ؛

3 - رفع المعلومات بصفة دورية عن وضع خطة التدقيق السنوية ونتائجها ، وعن مدى كفاية الموارد المخصصة لأنشطة التدقيق الداخلي ؛

4 - التنسيق مع اختصاصات الرقابة الاخرى والاشراف عليها (مثل ادارة المخاطر ، ومراجعة الالتزام والتقيد بالقواعد والنظم والسياسات والاجراءات ، ومراقبة النواحي القانونية والاخلاقية والبيئية ، والتدقيق الخارجي) .

ثالثا : أساليب التدقيق الداخلي

لكي يحقق التدقيق الداخلي أهدافه يتعين على المدقق الداخلي القيام بما يلي :

1 –فحص و دراسة و تحليل أنظمة الرقابة و الضبط الداخلي و تقييم مدى كفايتها و فعليتها.

2 –التحقق من وجود أصول المنشاة و صحة قيدها بالدفاتر و كفاية وسائل حمايتها من الخسائر بكافة أنواعها.

[1] خلف عبد الله الوردات ، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

[2] ميثاق التدقيق الداخلي لجامعة الامارات العربية المتحدة ، ص 3-4

https://www.uaeu.ac.ae/en/internal_audit_office/internal_audit_office.pdf

3 –مراجعة الدفاتر و السجلات و فحص المستندات لاكتشاف الأخطاء و التلاعب و منع تكرار حدوثها مستقبلا و يراعى عند انتقاء القيود لمراجعتها أن تكون القيود مختارة ممثلة لعمل كل موظف و أن تكون في فترات مختلفة على مدار السنة.

4 –التحقق من صحة البيانات الحسابية لظاهرة بالقوائم المالية آو التقارير التي تعدها الإدارات المختلفة و الإدارة العليا.

5 –تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة.

6 –إبداء التوصيات لتحسين أساليب العمل.

7 –التحقيق من مدى مراعاة السياسات الموضوعة للخطط المرسومة و الالتزام بها.

8 –تحقيق اكبر كفاية إدارية و إنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة.[1]

المطلب الثالث : أهمية ،أهداف ، خدمات ومهام التدقيق الداخلي

زادت اهمية التدقيق الداخلي مع التوسع في الانشطة التي تقوم بها المنشات ، وسعيها المستمر الى تقويم هذه الانشطة وتطويرها ورفع كفايتها الانتاجية ، وايضا نظرا للخدمات التي تقدمها وظيفة التدقيق الداخلي للادارة . ولقد حددت نشرة معايير الاداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الامريكية عام 1978 في مقدمتها ان هدف التدقيق الداخلي الرئيسي هو مساعدة جميع اعضاء المنشاة على تادية مسؤولياتهم بفاعلية ويتم ذلك من خلال قيام التدقيق الداخلي بتزويدهم بالتحليلات والتوصيات والمعلومات التي تهم الانشطة التي يتم مراجعتها او ما يسمى بخدمات التدقيق الداخلي.

أولا : أهمية واهداف التدقيق الداخلي

سوف نتطرق الى اهمية واهداف التدقيق الداخلي كما يلي :

الفرع الاول : اهمية التدقيق الداخلي

ظهرت الحاجة الى وظيفة التدقيق الداخلي نتيجة تضافر مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي :

1 –كبر حجم المنشأت وتعدد عملياتها ؛

2 – اضطرار الادارة الى تفويض السلطات والمسؤوليات الى بعض الادارات الفرعية بالمؤسسة ؛

3 – حاجة ادارة المؤسسة الى بيانات دورية ودقيقة لرسم السياسات والتخطيط وعمل القرارات ؛

4 –حاجة ادارة المؤسسة الى حماية وصيانة اموال المؤسسة من الغش والسرقة والأخطاء ؛[2]

5 –حاجة الجهات الحكومية وأجهزة الدولة المختلفة الى الاعتماد على القوائم المالية المدققة لأغراض كثيرة منها؛

[1] القبطان محمود السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 178.

[2] يوسف محمد جربوع ، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق** ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2008 ، ص 128.

6 –التخطيط والرقابة ، فرض الضرائب ، تحديد الاسعار وتقرير الاعانات لبعض الصناعات ، كذلك تعتمد عليها نقابات العمال في مفاوضاتها مع الادارة بشان الاجور والمشاركة في الارباح .[1]

و تعتبر وظيفة التدقيق وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات الصلة في المنشاة و خارجها فليست هي غاية بحد ذاتها حيث أن القيام بعملية التدقيق يجب أن يخدم العديد من الفئات التي تجد لها مصلحة في التعرف على عدالة المركز المالي للمنشاة.[2]

الفرع الثاني : أهداف التدقيق الداخلي

تختلف أهداف المدقق الداخلي بشكل كبير و تعتمد على حجم و هيكل المنشاة و متطلبات الإدارة و يمكن أن تشمل نشاطات قسم التدقيق الداخلي واحد أو أكثر من الأهداف التالية :

1. الإشراف على الرقابة الداخلية و على عملها و التوصية بعمل تحسينات عليها ؛
2. مراجعة الوسائل المستخدمة لتحديد و قياس و تصنيف و إعداد التقارير حول المعلومات المالية و التشغيلية ولعمل استفسارات معينة حول البنود المختلفة بما فيها الاختبارات التفصيلية للمعاملات و أرصدة الحسابات و الإجراءات؛
3. مراجعة الأنشطة التشغيلية من الناحية الاقتصادية و من ناحية الفاعلية بما في ذلك نشاطات المنشاة غير المالية ؛
4. التأكد من الالتزام بالقوانين و الأنظمة و المتطلبات الخارجية الأخرى و سياسات و توجيهات الإدارة ؛
5. تحديد وتقديم المخاطر الهامة والمساهمة في تحسينها ؛
6. تقييم عملية الحوكمة من خلال تحديد اهدافها وفاعليتها بين اصحاب المصالح في المؤسسة .[3]
7. فحص وتقييم قوة وكفاءة تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية للمشروع ؛
8. التأكد من التماشي مع السياسات والخطط والاجراءات الموضوعة داخل المشروع ومدى هذا التماشي ؛
9. اختبار الرقابة الداخلية خاصة بما يتعلق بالفصل بين وظيفة الاحتفاظ ووظيفة التنفيذ ؛
10. التحقق من وجود حماية كافية لأصول المشروع ضد الفقد او الخسارة او السرقة ؛
11. تقييم عمل العمال ومقدار تحملهم لمسؤولياتهم ؛[4]
12. تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الاعمال بما يحقق تسلسل تنفيذ العمليات وبما يؤدي الى تكرار الاعمال؛[5]

---

[1] خالد امين عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

[2] المطارنة ، غسان فلاح ، (2009) ، **تدقيق الحسابات المعاصر** ، ط2 ، دار المسيرة ، عمان ، ص19.

[3] الاتحاد الدولي للمحاسبين، **إصدارات المعايير الدولية للتدقيق ورقابة الجودة** ، ترجمة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، 2009 ، ص646.

[4] الصحن عبد الفتاح ، **مبادئ واسس المراجعة علما وعملا** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1993 ، ص 152

[5] احمد حلمي جمعة ، **مدخل حديث لتدقيق الحسابات** ، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2000 ، ص93.

13. زيادة قيمة الشركة وتحسين عملياتها من خلال مشاركة الادارة في تخطيط استراتيجية الشركة وتوفير المعلومات التي تساعدها في تنفيذ تلك الاستراتيجية ؛

14. تقويم وتحسين فاعلية الرقابة وإدارة المخاطر وعمليات توجيه انشطة المنظمة ومراقبتها .[1]

اما اليوم فقد تعددت عملية التدقيق لتشمل اهداف اخرى اهمها هو تحقيق اكبر قدر من الرفاهية لأفراد المجتمع الذي يعمل فيه المشروع ، ويأتي هذا الهدف الاخير نتيجة التحويل الذي طرا على اهداف المشاريع بصورة عامة حيث لم يعد تحقيق اكبر قدر من الربح الهدف الاهم بل شاركته في الاهمية اهداف اخرى منها " العمل على رفاهية المجتمع الذي يعمل فيه المشروع " .[2]

قد ينفذ التدقيق الداخلي اعماله بعد تنفيذ العمليات، لذلك يعد اكتشاف الغش والأخطاء ، وصحة البيانات الهدف الاساسي للتدقيق الداخلي، اي التحقق للتأكد من سلامة السجلات، والبيانات المحاسبية ، والمحافظة على اصول المنشاة .

وفيما يتعلق بمخاطر عدم تحقيق الاهداف ، [3] ان عدم نجاح التدقيق الداخلي في تحقيق واحد او اكثر من اهداف التدقيق الداخلي قد يؤدي الى مخاطر نذكر منها الاتي :

1. عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية ؛
2. عدم التقيد وإتباع السياسات والخطط والإجراءات الموضوعة والقوانين والتنظيمات المعمول بها ؛
3. ضياع او فقدان الاصول ؛
4. الاستخدام غير الاقتصادي للموارد ؛
5. عدم تحقيق الاهداف الموضوعة والمخططة ؛
6. امكانية زيادة نسبة الخطأ او الغش .

ثانيا : خدمات و مهام التدقيق الداخلي

سوف نذكرها بشكل مختصر كالتالي :

– الفرع الاول : خدمات التدقيق الداخلي

لتحقيق الاهداف السابقة يقوم التدقيق الداخلي بعدة خدمات في المؤسسة اهمها :[4]

1. **خدمات التأكيد (نشاط توكيدي)** : تهتم بالتقييم الموضوعي للأدلة من اجل تقديم راي مستقل او استنتاجات تخص العملية او النظام او غيرها من الموضوعات، طبيعة ونطاق مهمة

[1] يحي سعيدي ، لخضر اوصيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 195. 196.

[2] خالد امين عبد الله ، **التدقيق والرقابة في البنوك** ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 1998 ، ص 9

[3] خلف عبد الله الوردات ، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA** ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2014 ، ص 38.

[4] مرجع نفسه ، ص 75 –76

التأكيد تتحدد بواسطة المدقق الداخلي ، ويوجد بشكل عام ثلاثة اطراف مشاركة في خدمات التأكيد هي :

أ. الشخص او المجموعة المشاركة مباشرة في العملية ؛

ب. الشخص او المجموعة القائمة بالتقييم (المدقق الداخلي) ؛

ت. الشخص او المجموعة المستخدمة للتقييم (المستخدم) .

2. **الخدمات الاستشارية** : التي هي بطبيعتها توجيهات ، وتنفد بناء على الطلب الخاص لعميل المهمة ، حيث ان طبيعة ونطاق المهمة الاستشارية خاضعين للاتفاق مع العميل . وتشمل الخدمات الاستشارية عموما على طرفين هما :

أ. الشخص او المجموعة الذي يقدم الخدمة . المدقق الداخلي ؛

ب. الشخص او المجموعة التي تبحث عن النصيحة . عميل المهمة (صاحب العمل المطلوب) ، وعند اداء الخدمات الاستشارية يجب على المدقق الداخلي ان يحافظ على الموضوعية ولا يفترض ان المسؤوليات الادارية قد تم القيام بها بالكامل .

ان قيام المدقق الداخلي بأعمال التحقيق والتقييم يتوقف على درجة استقلاله وهذا الاستقلال له جانبان :

- الجانب الاول : المركز التنظيمي للمدقق الداخلي ، وهذا يتوقف على نطاق الخدمات التي سوف تجنيها الادارة منه ؛
- الجانب الثاني : عدم اشتراك المدقق الداخلي في الاعمال التي تخضع لتدقيقه وانتقاده . ويقوم بتقديم استشارات وتكون بالصورة التالية :

أ. تكليف المدقق الداخلي بطريقة رسمية مكتوبة ومحددة الاهداف ؛

ب. تكليف المدقق الداخلي بطريقة غير رسمية من خلال المشاركة في اللجان او فرق العمل او الاجابة على اية استفسارات ؛

ت. تكليف المدقق الداخلي بمهمة متخصصة مثل المشاركة في فرق لإنجاز الاندماج او التملك ؛

ث. تكليف المدقق الداخلي بالمشاركة في خطة عمل طارئة .[1]

3. **خدمات وقائية** : هي مجموعة من الاجراءات التي يقدمها او يضعها المدقق الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة او الاختلاس ..الخ ؛

[1] عطا الله احمد سويلم الحسبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 59

4. **خدمات تقييمية** : تتمثل في الاساليب والإجراءات التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال قياس وتقييم مدى فعالية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة ؛
5. **خدمات انشائية** : تتمثل في مساعدة المدقق الداخلي لإدارة المؤسسة في توفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الانظمة المختلفة (الادارية او المالية او الفنية) ؛
6. **خدمات علاجية** : تتمثل في الاجراءات والأساليب التي يستخدمها المدقق الداخلي في مجال تصحيح اي خطا اكتشفها او التوضيحات التي يتضمنها تقرير المدقق بإصلاح اخطاء او علاج اوجه قصور في مختلف نظم المؤسسة .[1]

ويمكن تلخيص هذه الخدمات في النقاط التالية :[2]

أ. تحديد فعالية نظام المراقبة الداخلية في المؤسسة ؛

ب. قابلية المعلومات للاعتماد عليها ؛

ت. حماية الاصول ؛

ث. الالتزام بالسياسات والاجراءات الموضوعية ؛

ج. الوصول الى الاهداف والغايات ؛

ح. تحديد مواطن الخطر ؛

خ. منع واكتشاف الغش والاحتيال ؛

د. الشك المهني : اي على المدقق عدم افتراض الامانة المطلقة لجهات التدقيق ، وبالمقابل عدم افتراض عدم الامانة ؛

لقد صاحب التطور التاريخي للتدقيق الداخلي تطورا في الأهداف والطبيعة التي يسعى إليها هدا الأخير و التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية يتخلص أهدافه في تقييم حقيقي للنظام ككل بقصد الكشف عن مواطن الضعف التي تؤثر سلبا على عوائد المصارف و يمكن تلخيص هدا التطور في الجدول التالي :

[1] محمد السيد سرايا ، **اصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 128-129.

[2] خلف عبد الله الوردات ، مرجع سبق ذكره ، ص 42-43.

الجدول رقم (06) : تطورات أهداف التدقيق الداخلي

أهمية التدقيق الداخلي	الفترة	الهدف من التدقيق	مستوى التحقق أو الفحص
غير مهمة	قبل 1850	اكتشاف الغش و الاختلاس	تفصيلي
غير مهمة	1805 - 1905	اكتشاف الغش و الخطأ و الاختلاس	بعض الاختبارات تفصيل مبدئي
درجة اهتمام بسيطة	1905 - 1933	تحديد عدالة المركز المالي و اكتشاف الغش و الخطأ	فحص اختباري تفصيلي
بداية الاهتمام	1933 – 1940	تحديد عدالة المركز المالي و اكتشاف الغش و الخطأ	اختباري
اهتمام قوي و جوهري	1940 - 1960	تحديد عدالة المركز المالي	اختباري
أهمية جوهرية للبدا بعملية التدقيق	حتى الآن 1960	مراقبة الخطط ,تقييم نتائج الأعمال , تحقيق الرفاهية الاجتماعية و غيرها	اختباري

المصدر : غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية** ، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006 ، ص36.

الفرع الثاني : مهام التدقيق الداخلي

يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الادارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم المهام التالية :[1]

1 –تحديد فعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشاة ؛

2 –قابلية المعلومات للاعتماد عليها : يجب ان تكون المعلومات المقدمة للإدارة دقيقة ، كاملة ومفيدة وفي الوقت المناسب؛

3 –حماية الاصول من خلال التامين عليها ضد المخاطر ؛

4 –الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية ، وفي حالة عدم التزام الموظفين بذلك فعلى المدقق تحديد اسباب ذلك ؛

5 –الوصول الى الاهداف والغايات وتحديد ما اذا كانت متوافقة مع اهداف وغايات المنشاة ، وتقع مسؤولية وضع اهداف المنشاة على عاتق الادارة المركزية او مجلس الإدارة وعلى المدقق التأكد من ان البرامج والعمليات نفذت كما خطط لها؛

[1] خلف عبد الله الوردات ، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق – وفقا لمعايير التدقيق الدولية ، مرجع سبق ذكره، ص 39-41.

6 –تحديد مواطن الخطر وإعلام الادارة عنها ، ويتم تحديدها بناء على خبرة المدقق السابقة في المنشاة او من معرفته ؛

7 –منع واكتشاف الغش والاحتيال : تقع على مسؤولية الادارة وعلى المدقق الداخلي فحص وتقييم فعالية الاجراءات المطبقة من قبل الادارة ، وليس من مسؤوليات المدقق الداخلي اكتشاف الغش ولكن عليه ان يكون لديه معرفة كافية بطرق واحتمالات الغش ليكون قادرا على تحديد اماكن حدوث الغش والاحتيال ؛

8 –الشك المهني : يجب على المدقق الداخلي ان يخطط وينفذ اعمال التدقيق باعتبار الشك المهني ، لذا لا يجب على المدقق افتراض عدم الامانة للجهات الخاضعة للتدقيق ، كما ليس له افتراض الامانة المطلقة ، وبدلا من ذلك على المدقق تقييم قرائن التدقيق بموضوعية ، وعليه الاهتمام بالظروف والأحوال التي ان وجدت فلا باس عليه اخذ الحيطة والحذر في تطبيق اجراءات التدقيق .

المطلب الرابع : نظام التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية

يتشكل نظام التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية من مقومات ، ولتحقيقها يتطلب مراعاة الأسس الإدارية والمالية والمحاسبية المتمثلة في كل من مراقبة السيولة ، توفير الامان وتعظيم الربحية ، وذلك لتحقيق أهداف عملية التدقيق والرقابة على أعمال المؤسسات البنكية ، والتي تتحقق من خلال اجراءات تمثل ممارسات التدقيق الداخلي من خلال (تحديد واضح لأهداف المراقبة الداخلية ،استعمال دليل الاجراءات ، الفصل بين الوظائف ، الموضوعية في الحسابات ، مراجعة داخلية فعالة ،فعالية نظام المعلومات ومراقبة الأداء) ، وهذه الممارسات تمارس بالالتزام بمجموعة من المبادئ او القيم التي تشمل على قوانين و قواعد تنظيمية ، ويطلق عليها باخلاقيات المهنة ، تتمثل اساسا في مبادئ كالنزاهة ، الموضوعية ، السرية ومبدا الكفاءة المهنية .

أولا : مقومات التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية

تتلخص مقومات التدقيق الداخلي في البنوك كما يلي :

- قسم مستقل للتدقيق الداخلي ؛
- أفراد مؤهلون للقيام بالتدقيق الداخلي ؛
- نظام جيد للرقابة الداخلية ؛
- نظام جيد للتقارير.

وسيتم عرض كل واحد من هذه المقومات بالتفصيل كما يلي:

الفرع الاول : قسم مستقل للتدقيق الداخلي

يجب ان يتواجد في البنوك قسم مستقل للتدقيق الداخلي يقوم بتدقيق جميع أعمال إداراته وأنشطته المختلفة، ولضمان استقلاليته لا بد من ان يكون تابع الى مجلس الادارة او لجنة التدقيق ؛

الفرع الثاني : افراد مؤهلين للقيام بالتدقيق الداخلي

يجب تزويد أقسام التدقيق الداخلي في البنوك بأفراد من ذوي كفاءة وخبرة ، مع مراعاة عنصر الخلق، ولهذا يجب أن تتوفر فيهم عدد من الشروط والمواصفات نصنفها كما يلي:

أ. الشروط العلمية:

- أن يكون ذو مؤهل علمي ؛
- أن يكون من ذوي الخبرة والمؤهلين لتدقيق الاعمال في البنوك ؛
- القدرة على فهم أي عملية تدقيق سواء كانت متصلة بالبنك أو الأفراد العاملين فيه أو النظام المتبع ؛
- التدريب العلمي المستمر ؛
- دراسة مبادئ العلوم السلوكية وفنون العلاقات العامة وطرق كسب الآخرين ؛
- المعرفة الكافية بنظم الحاسوب ومكوناته ووظائفه ؛
- الإلمام بأساليب التدقيق الداخلي في ظل استخدام بيئة التشغيل الالكتروني ؛
- المعرفة الكافية في كيفية معالجة البيانات الكترونيا ؛
- أن يكون على دراية كافية بالتعامل مع شبكات المعلومات الدولية وكيفية الاستفادة منها.

ب. الشروط المهنية:

- أن يؤدي عمله بموضوعية ؛
- أن يكون لديه مهارات التفكير الانتقادي و التحليلي ؛
- بذل العناية المهنية المعقولة أثناء القيام بعمل التدقيق ، ويجب أن يكون المدقق الداخلي على وعي باحتمالات الأخطاء والسهو، الضياع، عدم الفاعلية وتعارض المصالح ،
- يجب أن يتمتع عمله بالسرية ؛
- فهم المواطن التي تتركز فيها صور الخداع باستخدام الحاسوب للتركيز عليها عند القيام بالتدقيق ؛
- يجب أن لا يكون متابعا للأخطاء فقط بل مساعدا على تصحيحها ؛
- يجب أن يكون حذرا تجاه الظروف والأنشطة الأكثر عرضة لمخالفة القوانين العامة والأنظمة.

ت. الشروط الأخلاقية:

- الالتزام بالأخلاقيات المهنية و قواعد السلوك المهني ؛
- أن يكون على علاقة طيبة بزملائه العاملين في البنك ؛

- ويجب أن يكون مفهوما لدى المدقق الداخلي أن عمله لا يعني إكسابه مميزات على زملائه في الأقسام الأخرى، بل عليه أن يقوم بعمله في جو تسوده روح الإخاء والتعاون وذلك تحقيقا لمصلحة العمل ؛

ث. نظام جيد للرقابة الداخلية : نصت معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي على أن نطاق التدقيق الداخلي يجب أن يشمل فحص وتقييم مدى فعالية نظام المراقبة الداخلية للبنك ، ومدى كفاءة أداء المهام المحددة ويتم ذلك من خلال :

- التحقق من صحة المعلومات ومصداقيتها ؛
- التحقق من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والقواعد من جانب العمال ؛
- التحقق من حماية الأصول ووجودها ؛
- التحقق من الاستخدام الاقتصادي والفعال للموارد ؛
- التحقق من تحقيق أهداف العمليات والبرامج وفقا ما هو مخطط لها.

ج. نظام جيد للتقارير: يجب تحديد أهم الخصائص التي تؤثر في تصميم التقارير حيث تتميز التقارير الجيدة بأربعة خصائص وهي:

- المنفعة : يجب أن يكون للتقرير هدف معين في خدمة الإدارة، وقد أدى استخدام الكمبيوتر إلى إعداد تقارير قد لا يكون لها منفعة لمستخدميها لما تحتويه من معلومات زائدة عن احتياجات مستخدميها، لذلك يجب أن تعرض المعلومات في التقارير بشكل مختصر ومفيد يحث المدراء على اتخاذ القرارات؛
- الشكل الملائم : يجب أن تكون التقارير واضحة يسهل قراءتها وفهم ما تحتويه من معلومات، ويجب أن يحدد الشكل الملائم للتقرير على أساس كل حالة على حده ؛
- محددة الهوية : التقرير الجيد يجب أن يشمل معلومات أساسية تحدد هويته مثل العناوين ، اسم المصرف، اسم القسم، .....وأرقام الصفحات وتاريخ التقرير ؛
- الثبات :يجب أن تعد التقارير على أسس ثابتة وفترات زمنية ثابتة.[1]

[1] القباني ثناء علي السواح ، نادر شعبان إبراهيم ، **النقود البلاستيكية واثر المعاملات الالكترونية على المراجعة الداخلية في المصارف التجارية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، مصر ، ص ص 174 – 178 .

ثانيا : أسس التدقيق الداخلي في البنك

لتحقيق أهداف عملية التدقيق والرقابة على أعمال المؤسسات البنكية يتطلب مراعاة الأسس الإدارية والمالية والمحاسبية كالتالي: [1]

الفرع الاول : الأسس الإدارية

تعتبر الأسس الإدارية التي يستند إليها الأداء البنكي لغرض تحقيق أهداف عملية التدقيق الداخلي وذلك من حيث:

1. وضوح الأهداف الرئيسة والثانوية للبنك، حيث يسترشد المسئولين بهذه الأهداف ويعملون على تحقيقها ؛
2. تقسيم العمل حيث يتم من خلاله تحديد مراكز التكلفة والمسؤولية وتخصيص عمل معين لكل دائرة وقسم وبالتالي تسهيل عملية التدقيق والرقابة ؛
3. تطبيق محاسبة المسؤولية بالاعتماد على تقسيم العمل بحيث يمكن محاسبة المسئول في كل قسم أو دائرة عن أوجه القصور في عمله، بعد إعطاء قدرا من السلطة يتناسب والمسؤولية الملقاة على عاتقه ؛
4. تطبيق الإدارة بالاستثناء حيث يتم من خلاله الاهتمام بالقضايا التي تخرج عما يجب أن تكون عليه من خلال إبلاغ المستويات الإدارية العليا بأية تغيرات جوهرية تواجه الإدارات التنفيذية، الوسطى والدنيا أثناء التنفيذ، أو عن أي خلل أو قصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف من أجل تحليل الوضع وإيجاد حلول عملية له، بالإضافة إلى مبدأ السرية المهنية الخاص بالعمل البنكي، ومبدأ حسن المعاملة ومبدأ سرعة التنفيذ .

الفرع الثاني : الأسس المالية والمحاسبية:

ينبغي على دائرة التدقيق الداخلي مراعاة مجموعة من الأسس المالية والمحاسبية لتحقيق أهداف عملية التدقيق والرقابة على أعمال المؤسسات البنكية ، وأهمها :

1. **مراقبة السيولة** :وهي تعني احتفاظ البنك بقدر من ودائع عملائه في صورة نقدية أو شبه نقدية، يمكن تحويلها إلى نقدية بشكل سريع جداً وبدون تكاليف إضافية، وذلك بهدف تلبية طلبات عملائه الطارئة، ويتم هذا من خلال إيجاد حالة من التوازن بين حجم النقدية المحتفظ بها وحجم النقدية المستثمرة، لأن غياب التوازن يقود إلى المخاطرة ؛
2. **توفير الأمان:** وهو يعني ضمان حقوق عملاء البنك وجعلها في متناول أيديهم في الوقت الذي يرغبون فيه ، الأمر الذي يعني وجود علاقة طرديه بين الأمان و حجم السيولة، إلا أن ارتفاع درجة الأمان؛ تقود إلى ضياع فرص استثمارية للبنك ، لأن النقدية المتوفرة لا يتم استثمارها وبالتالي تقل عائداتها،

[1] عبد الله خالد أمين ، " **الاتجاهات الحديثة في التدقيق والرقابة** "، ط1 ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن ، 2002 ، ص09 -10.

لذلك يجب على إدارة البنك إيجاد حالة من التوازن بين حجم السيولة المطلوب توفرها، ودرجة الأمان اللازمة ؛

3. **تعظيم الربحية:** ويتحقق هذا المبدأ من خلال متابعة التوازن بين حجم السيولة ودرجة الأمان، وهو يعتمد على أنواع الودائع المتعددة.

ثالثا : إجراءات التدقيق الداخلي

أدت التغيرات التي حصلت في المحيط الاقتصادي والمالي، في السنوات الأخيرة إلى ظهور عوامل جديدة تؤثر على القطاع البنكي ، كالتكنولوجيا و المنافسة الحادة، التي تؤثر على عوائد المنشآت المالية. وعند التدقيق في مصدر هذا الضعف غالباً ما يتضح أنه ناتج عن تراكم سوء التحكم في الالتزامات والمخاطر، واختلال نظام المراقبة الداخلية لهذه البنوك، ويمكن حصر إجراءات التدقيق الداخلي للبنوك فيما يلي :

- **الفرع الاول : تحديد واضح لأهداف المراقبة الداخلية**

غالباً ما تحدد الأهداف العامة من قبل الإدارة العامة للبنك، التي توجد الوسائل المادية لضمان السير الطبيعي للأجهزة التنفيذية، ورغم أن لكل منشأة مالية خصوصياتها وأهدافها الخاصة، غير أنها لا تنحرف كثيرا عن الأهداف العامة المشتركة، والتي تمنح للمراقبة الداخلية كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف التالية :

1. المحافظة على تأمين العمليات ؛
2. الرفع من فعالية ونوعية الخدمات ؛
3. التأكد من احترام تحقيق الأهداف الموضوعة من الإدارة ؛

- **الفرع الثاني : استعمال دليل الاجراءات**

يعتبر دليل الإجراءات وسيلة فعالة للتحكم في العمليات والتنفيذ الصحيح لها، خاصة أن نشاط البنوك يمتاز بدرجة عالية من المخاطرة، فلابد من توجيه الأفراد و المسؤولين إلى تنفيذ العمليات البنكية الأقل خطورة ، غير أن في الواقع العملي نصادف حالتين:

1. إما عدم وجود دليل خاص بالإجراءات التنفيذية، نتيجة عدم إدراك المسئولين لفائدته ؛
2. أو أن يكون الدليل موجود لكنه غير قابل للاستغلال، ويرجع ذلك لعدم ملائمته لأوضاع أو لوجود تعقيدات تصعب على مُستخدميه فهمها. ولضمان فعالية دليل الإجراءات لابد أن يتميز بما يلي:
3. الوضوح والشمولية في مضمونه ، أن يكون تحت تصرف كل من يهمه الأمر ، يتم تنفيذه بإحكام ، إعادة النظر في مضمون الدليل بصفة مستمرة.

- **الفرع الثالث : الفصل بين الوظائف**

إن من خصائص المراقبة الداخلية هي ضمان الفصل بين الوظائف والمهام غير المتجانسة، بمعنى آخر الفصل بين كل من:

1. مهام التصديق والتصريح التي غالباً ما يتكفل بها أشخاص معينة من الإدارة العامة ؛
2. مهام خاصة بالتنفيذ للعمليات البنكية : المحاسبة، الخزينة.....الخ ؛
3. مهام المراقبة والتدقيق لمجمل العمليات والإجراءات، وبما أن هذه الأخيرة متعددة فلا يمكن ضمان فحصها باستمرار، لذلك تبقى أفضل وسيلة للتحكم هي المراقبة الذاتية.

- **الفرع الرابع : الموضوعية في الحسابات**

الحساب هو أداة ضرورية للمعاملات البنكية، لذلك فان البنوك تسجل عددا كبيرا جدا من أرقام الحسابات، التي من خلالها يتم تنفيذ كل العمليات المالية والمحاسبية، وعليه من الضروري وجود نظام يبين ويفسر حقيقة هذه الحسابات، بشكل يجنب البنك تحمل المخاطر التي غالبا ما نجدها في المنشآت البنكية ؛

- **الفرع الخامس : مراجعة داخلية فعالة**

تضمن المراقبة الداخلية تنفيذ العمليات بشكل سليم يطابق الإجراءات الداخلية للبنك، فهي تعتبر المستوى الأول من المراقبة باعتبارها مندمجة في النظام السائد، حيث يضمن تطبيقها، غير أن مهنة البنوك تتحمل مخاطر عديدة لا بد من التحكم فيها، عن طريق تحديد العمليات الأكثر عرضة للأخطار مثل تسجيل الحسابات، الضمانات، القروض.....الخ، لذلك تحتاج البنوك إلى مستوى ثان من المراقبة يتمثل في التدقيق الداخلي التي تتحقق من سلامة التنفيذ، فالتدقيق هو مراقبة المراقبة ، بحيث تصادق على صحة ومصداقية المعلومات المستخدمة في البنوك، كما تضمن تطبيق القواعد والسياسات العامة للإدارة، وتسعى إلى تحقيق الفعالية، التي تعتبر عنصرا مهما جدا في عمل البنوك، إذ أن مخاطر عدم الفعالية قد تؤدي إلى شلل كلي في النظام ؛

- **الفرع السادس : كفاءة نظام المعلومات ومراقبة الأداء**

تعرف مراقبة الأداء بأنها مجموعة من التقنيات والأنظمة هدفها تقدير وتحسين باستمرار النتائج المحققة، الشيء الذي يعطي للمراقبة الداخلية ضمانا مزدوجا وذلك من خلال:

1. **تقدير النتائج:** والذي يسمح للبنك بمعرفة أوضاعها عن طريق نظام معلومات خاص بالتسجيل، ومن خلال هذا النظام تكتشف المراقبة الداخلية الأخطاء والانحرافات ومصدر الفروق المسجلة بالنسبة للموازنات التقديرية ؛
2. **تحسين النتائج:** فلا بد أن يضمن النظام للبنوك الوسيلة التي تسمح البحث باستمرار عن تحقيق أكبر فعالية ممكنة وتحسين العوائد والكشف السريع لأخطاء التسجيل والتكيف مع المحيط وتغيراته.

وانطلاقا من هذا فإن التدقيق مع مرور الزمن تحول من تقييم يكشف عن الأخطاء إلى عملية تقدير وتنبؤ لهذه الأخطاء خاصة في تعاملات البنوك بأنظمة أو تجهيزات جديدة للاستغلال والتي غالباً ما تحتاج إلى إجراءات مراقبة خاصة تسمح بتفادي سوء التحكم في النظام.[1]

رابعا : الميثاق الاخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي

تعرف الاخلاقيات على انها : " مجموعة من المبادئ او القيم التي تشمل في القوانين ، القواعد التنظيمية ، المواعظ الدينية ، مواثيق العمل للجماعات المهنية مثل المحاسبين ومواثيق السلوك في المنظمات المختلفة " .[2]

كما تعرف اخلاقيات المهنة على انها : " عبارة عن مجموعة من القواعد والاصول المتعارف عليها عند اصحاب مهنة واحدة، والتي تستلزم من الممارس سلوكا معينا يقوم على الالتزام ، بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وشرفها " .[3]

اما بالنسبة للسلوك الاخلاقي فهو يعني انه " ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات الحميدة وبقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح الاطراف المرتبطة بالشركة والشفافية في تقييم المعلومات وغيرها " .[4] حيث يلتزم جميع العاملين في مكتب التدقيق الداخلي بلائحة الاخلاق والسلوك المهني المعتمدة عن مهد المدققين الداخليين ، حيث يتضمن كل مبدا مجموعة من القواعد السلوكية ، وذلك كما يلي :

- **الفرع الاول : مبدأ النزاهة**

عن طريق تهيئة الثقة والاعتماد على الحكم المهني للمدقق الداخلي ، وبناء عليه ينبغي القيام بالأعمال بعناية ونزاهة ومسؤولية وعدم المشاركة في اي نشاط غير مشروع او يعتبر من الاعمال المشينة المتعارف عليها في مهنة التدقيق ؛[5]

وتتضمن النزاهة القواعد السلوكية التالية :

1. يجب على المدققين الداخليين اداء عملهم بأمانة وحذر ومسؤولية ؛
2. يجب على المدققين الداخليين المحافظة على القانون ، وان يتوقعوا اكتشاف اية افعال بواسطة القانون او المهنة ؛
3. يجب على المدققين الداخليين ان لا يشتركوا في انشطة غير قانونية او غير معروفة وتكون معيبة لمهنة التدقيق الداخلي او الشركة التي يعملون فيها ؛

---

[1] صبايحي نوال ، بغدود راضية ، " دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية " ، الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم بعنوان " " ، جامعة البويرة ، الجزائر، 2012 ، ص ص 7- 9 .

[2] امين السيد احمد لطفي ، **دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 210

[3] جاوحدو رضا ، حقائق حول اخلاقيات ممارسة مهنة التدقيق في الجزائر ، بطاقة مشاركة ضمن الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر (الواقع والافاق) في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ، جامعة 20 اوت 195 ، سكيكدة ، 11 – 12 اكتوبر 2010 ، ص 4 .

[4] صلاح حسن ، **البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال ومعايير حوكمة المؤسسات المالية** " ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2011 ، ص 133.

[5] ميثاق التدقيق الداخلي في جامعة الامارات ، جامعة الامرات العربية المتحدة ، تاريخ الاطلاع : 2018/09/15

4. يجب على المدققين الداخليين ان يحترموا ويساهموا في تحقيق الاهداف الشرعية والاخلاقية للمؤسسة التي يعملون فيها .[1]

- **الفرع الثاني : مبدأ الموضوعية**

على المدققين الداخليين ان لا :

1. يشاركوا في اي نشاط او علاقة قد تسيء او يتوقع ان تسيء الى تقييمهم المحايد ، ويشمل ذلك عدم المشاركة في الانشطة او العلاقات التي قد تتعارض مع مصالح المؤسسة التي يعملون بها او لصالحها ؛
2. ان لا يقبلوا اي شيء من شانه ان يسيء الى تقديرهم المهني ؛
3. ان يفصحوا عن كافة الحقائق المادية ، والتي قد يكون من شان عدم الافصاح عنها تحريف او تشويه تقاريرهم عن الانشطة التي تجري مراجعتها .[2]

– **الفرع الثالث : مبدأ السرية**

على المدققين الداخليين ان يحترموا قيمة وملكية المعلومات التي يتلقونها او يطلعون عليها ، وعليهم الا يفصحوا على تلك المعلومات بدون الحصول على الاذن او التفويض المناسب ، وذلك ما لم يكن هناك اي التزام قانوني او مهني بالإفصاح عن تلك المعلومات ، ويتضمن مبدأ السرية تطبيق القواعد السلوكية التالية :

1. التبصر في استخدام وحماية المعلومات التي يحصلون عليها في سياق اداء واجباتهم ؛
2. عدم استخدام تلك المعلومات لأجل اي منفعة شخصية او على اي نحو من شانه مخالفة القوانين او الاساءة الى مشروعية وأخلاقية اهداف المؤسسة التي يعملون بها او لصالحها .[3]

– **الفرع الرابع : مبدأ الكفاءة المهنية**

على المدققين الداخليين تطبيق المعرفة ، المهارة والخبرة اللازمة في تقديم خدمات التدقيق الداخلي ، وتتضمن الكفاءة المهنية القواعد السلوكية التالية :

1. يجب على المدققين الداخليين ان يؤدوا خدماتهم بالخبرة والمعرفة والمهارة اللازمة ؛
2. ان يؤدوا خدمات التدقيق الداخلي بما يتماشى مع معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ؛
3. ان يعملوا على تحسين كفاءاتهم وفعالية وجودة خدماتهم باستمرار ، ومنه للحفاظ على ثقة الجمهور في مصداقية عمل المدققين الداخليين ، فانه يتعين عليهم التمسك بمعايير السلوك الاخلاقي التي تضمن توفر النزاهة ، الموضوعية ، السرية والكفاءة المهنية ، كما ان الالتزام بمعايير

---

[1] احمد حلمي جمعة ، التدقيق الداخلي والحكومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

[2] معهد المراجعين الداخليين ، مبادئ اخلاقيات المهنة ، الصادرة في 01 جانفي 2009
https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Codes%20of%20Ethics.pdf

[3] اوصيف لخضر ، مطبوعة بعنوان : مدخل للتدقيق الداخلي ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2017 ، ص 39

الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي يعتبر امرا ضروريا يلتزم من خلاله المدققون الداخليون بمهامهم الوظيفية اتجاه الشركة .[1]

خامسا : انواع قواعد السلوك المهني

تنقسم قواعد السلوك المهني الى : [2]

الفرع الاول : من حيث السلطة او الجهة التي وضعتها

1. قواعد قانونية : يقصد بها تلك القواعد التي يضعها المشرع ، والتي تتضمن القوانين المنظمة للمهنة او التي تحكم الرقابة على حسابات المؤسسة ، ومن امثلتها لا يجوز للمدقق ان يحاول الحصول على عمل من الاعمال المتعلقة بمهنته عن طريق الاعلان او باي طريق يعتبر مخلا بأخلاق المهنة ؛
2. قواعد تنظيمية : يقصد بها تلك القواعد التي تصدرها المنظمات المهنية بحيث المحاسبين والمدققين على الالتزام بآداب المهنة وسلوكها ، مثل القواعد التي تضعها معاهد ومنظمات المحاسبين والمدققين .

الفرع الثاني : من حيث شكل صدورها ووسيلة اثباتها

1. قواعد مكتوبة : هي تلك القواعد التي دونت كتابة في وثيقة مكتوبة سواء قانون يصدر من سلطة تشريعية او قرار من السلطة التنفيذية او توصيات من منظمات مهنية ؛
2. قواعد عرفية : يقصد بها تلك القواعد والمبادئ التي لا تتضمنها وثيقة مكتوبة ، وانما يتعارف ويتفق المدققون على اتباعها وينظرون اليها على انها دستور جامع ومجموعة من الآداب والتقاليد الذي يعمل على توفيرها الوعي المهني بين الممارسين للمهنة .

سادسا : موقع التدقيق الداخلي في التنظيم الاداري

ان وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة تتناول المجال التقييمي في المؤسسة وكذلك الوقائي لأصول المؤسسة ، ثم النواحي الانشائية بتقديم الاقتراحات التحسينية لأنظمة المؤسسة ، فان مجالها يتسع ويجعلها اداة رقابية للمستويات العليا للمؤسسة ، فالمدقق الداخلي يقوم بعمله من واقع مهامه الوظيفية ومسؤولياته امام الادارة العليا ، فهو يقيم عمل الغير ولكن لا يواجه الغير في العمل فهو لا يتمتع برئاسة مباشرة لهيئة العمال الذين يراجع عملهم .[3]

والشكل التالي يبين موضع التدقيق الداخلي وفقا للإدارة العليا :

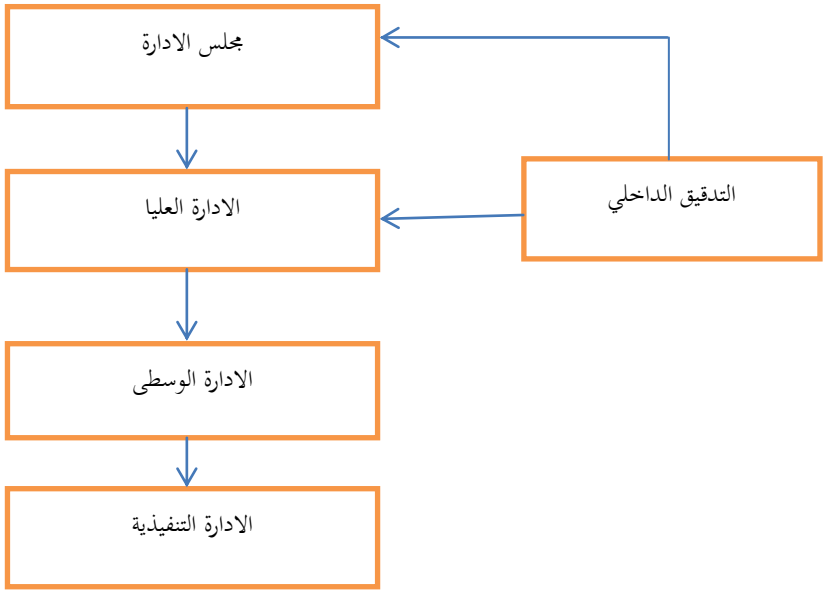
[1] احمد حلمي جمعة ، التدقيق الداخلي والحكومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

[2] اوصيف لخضر ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

[3] محمد السيد سرايا ، عبد الفتاح الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص194.

– الفرع الاول : التدقيق الداخلي وفقا للهيكل التنظيمي

الشكل رقم (10) موضع التدقيق الداخلي وفقا للإدارة العليا او (الهيكل التنظيمي)



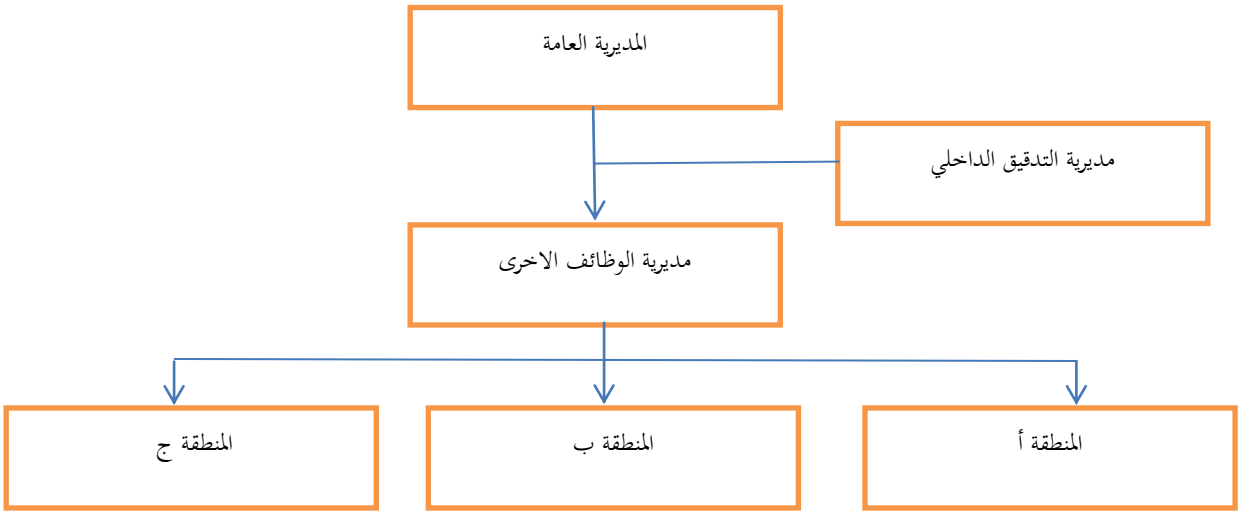
المصدر : عبد الفتاح محمد الصحن ، **اصول المراجعة** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 236.

يظهر لنا الشكل ارتباط خلية التدقيق الداخلي مباشرة بمجلس الادارة .

– الفرع الثاني : التدقيق الداخلي المركزي

تكون باعتماد مديرية واحدة للمؤسسة الكبيرة لتقوم ببرمجة الزيارات المختلفة الميدانية لفروع هذه المؤسسة ، حيث اذا اخذنا نموذج التدقيق الداخلي المركزي فسوف يكون موضع خلية التدقيق الداخلي كالتالي :

الشكل رقم (11) : هيكل التدقيق الداخلي المركزي



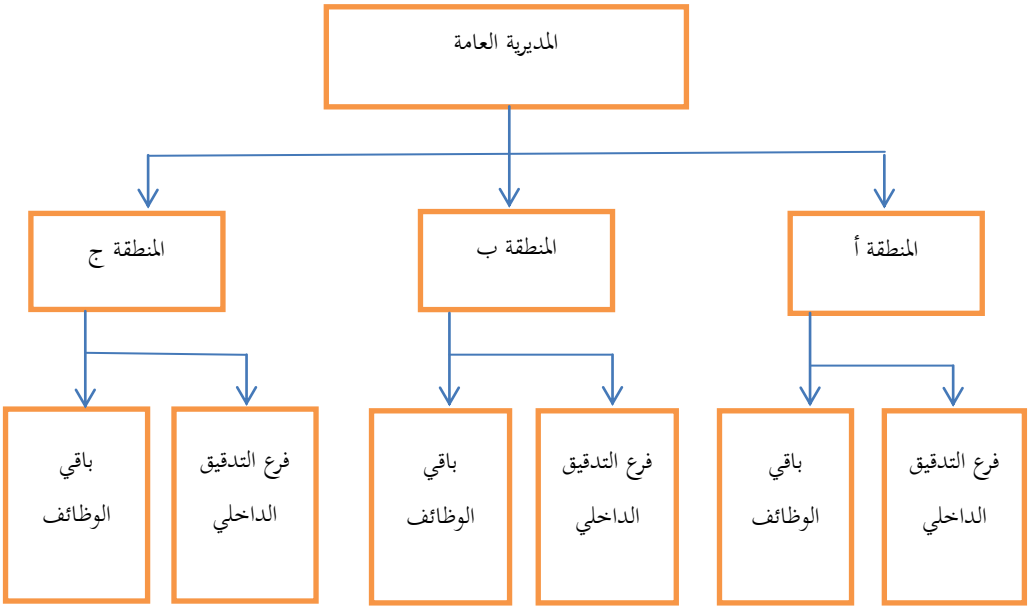
المصدر : مسعود صديقي ،مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

يعتبر هذا النوع اكثر الانواع استقلالية نظرا للانفصال التام لخلية التدقيق الداخلي عن بقية الوظائف الاخرى .

– الفرع الثالث : التدقيق الداخلي اللامركزي

يتم من خلالها وضع ادارة التدقيق الداخلي على مستوى كل منطقة نشاط او تكتل جغرافي او فراغ للمؤسسة ، كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (12) : هيكل التدقيق الداخلي اللامركزي



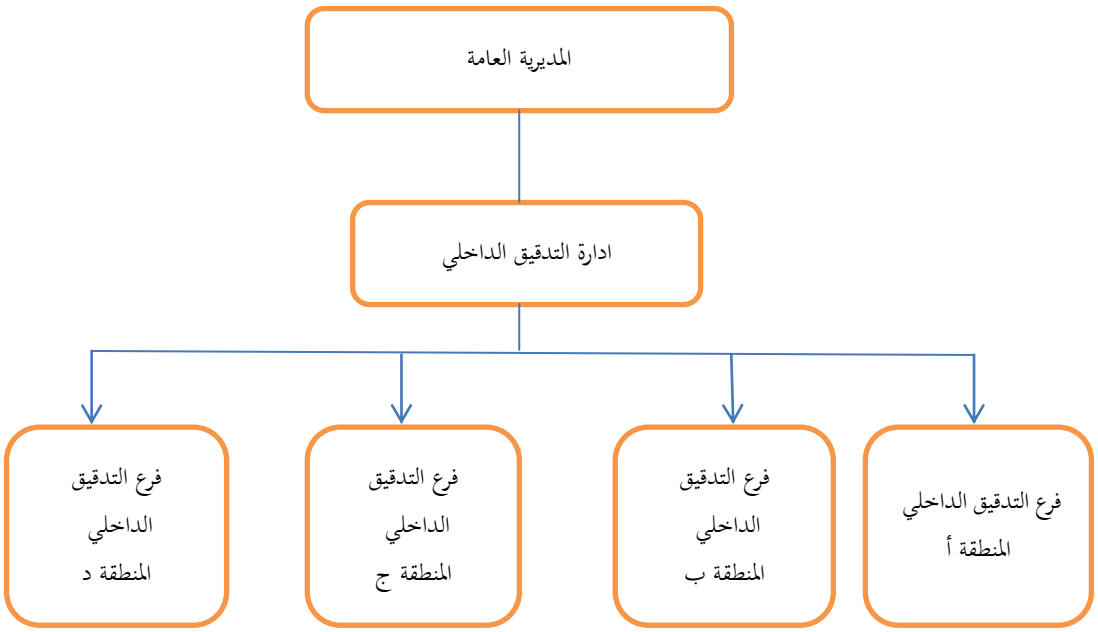
المصدر : مسعود صديقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 55

نلاحظ في هذا التموقع نقص نسبي في درجة استقلالية التدقيق الداخلي ، لان وجود قسم للتدقيق الداخلي في كل منطقة من شانه ان ينشا نوعا من المصالح مما يضعف درجة الاستقلالية .

الفرع الرابع : التدقيق الداخلي المختلط

في هذا النوع من التدقيق الداخلي يتم المزج بين النوعين السابقين (التدقيق الداخلي المركزي والتدقيق الداخلي اللامركزي) ، بحيث يتم ارساء ادارة التدقيق الداخلي على مستوى المديرية العامة للمؤسسة ، وجعل الفروع لها على مستوى كل منطقة نشاط ، وهذا وفقا للشكل التالي :

الشكل رقم (13) : هيكل تدقيق داخلي مختلط



المصدر : مرجع نفسه ، ص 56

في هذا النوع من التموضع نجد استقلالية اكبر من الموجودة في نوع التدقيق الداخلي اللامركزي ، لان فروع التدقيق الداخلي المتواجدة في كل منطقة تعمل تحت وصاية مديرية التدقيق الداخلي التابعة للمديرية العامة .

وهذا النوع اقل استقلالية من النوع الاول لان وجود فروع في كل منطقة من شانه ان تنشا فيه نوع من المصالح بفقد مدلول الاستقلالية على الاقل على مستوى المنطقة .

كما ان هذا الشكل يقتضي :

- الاشراف على عمل المدققين على مستوى المناطق ؛

- السهر على التقيد بالإجراءات والمعايير ؛
- العمل على تحقيق الاهداف المتوخاة من عملية التدقيق ؛
- المقابلة والمتابعة الانية في عين المكان من قبل مدققي المناطق ؛
- التنسيق بين جميع الفروع .

الا انه ما يمكن ملاحظته انه يعاب على هذا النوع من التكلفة المفرطة لأنه يحتاج الى موارد بشرية مؤهلة من جهة ، والى وسائل مادية ومالية من جهة اخرى ، مما قد يفقد مدلول التدقيق .[1]

هناك اتجاهات متزايدة في الكثير من المؤسسات نحو ما انشاء ما يطلق عليه بلجنة التدقيق وتتكون لجنة التدقيق من اعضاء مجلس الادارة غير المتفرغين وذلك بغرض الاشراف على وظيفة التدقيق الداخلي مما يزيد من استقلالية قسم التدقيق الداخلي عن الادارة ، وكلما زادت العلاقة بين لجنة التدقيق وقسم التدقيق الداخلي كلما زاد احتمال توافر الاستقلالية والموضوعية في الفحص والتقدير ، ويجب ان يكون لجنة التدقيق مسؤولة على الاقل على الاشراف على توظيف ، وترقية ومكافاة رئيس قسم التدقيق الداخلي (المشرف) ، ويجب ان يتم اعتماد جميع السياسات والمعايير والاجراءات الخاصة بالتدقيق الداخلي عن طريق لجنة التدقيق.[2]

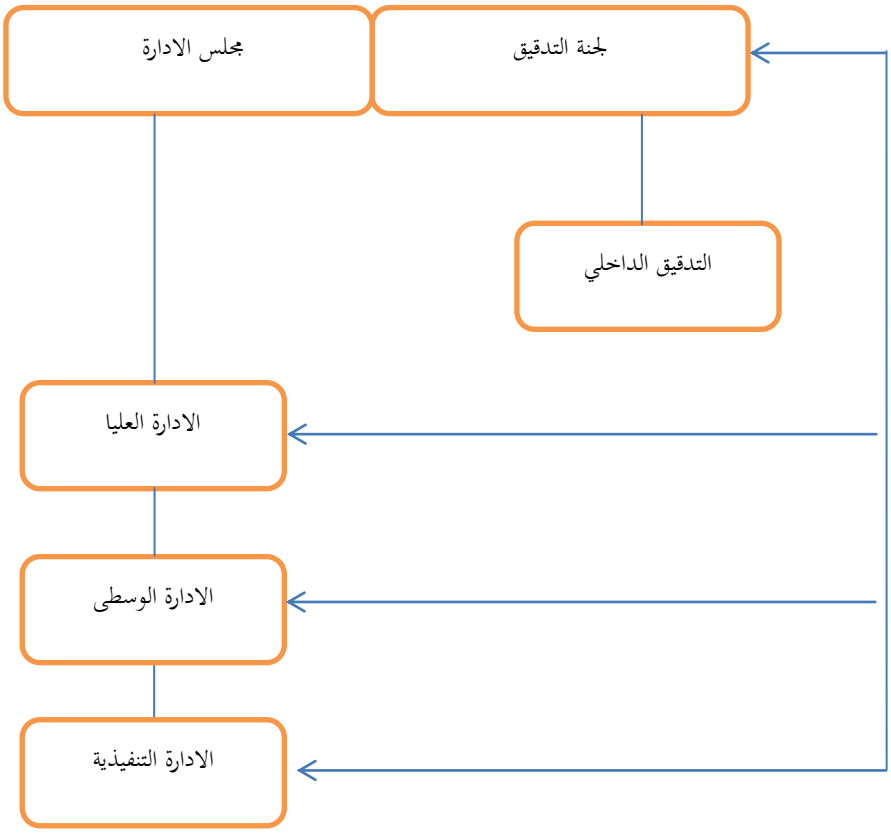
– الفرع الخامس : موضع التدقيق الداخلي وفقا للجنة التدقيق

هناك اتجاهات متزايدة في الكثير من المؤسسات نحو انشاء ما يطلق عليها بلجنة التدقيق ، حيث يصبح موقع خلية التدقيق الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، كالتالي :

[1] احمد نقاز ، **المراجعة الداخلية مدخلا لإدارة رشيدة لشركات التامين الجزائرية** ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، 2016 ، ص 43

[2] فتحي رزق السوافيري ، سمير كامل محمد ، **الرقابة والمراجعة الداخلية** ، دار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2002 ، ص82

الشكل رقم (14) : مكانة التدقيق الداخلي داخل الهيكل التنظيمي وفقا للجنة التدقيق



المصدر : فتحي رزق السوافري ، سمير كامل محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 82-83.

يرتبط قسم التدقيق الداخلي مباشرة بلجنة التدقيق التي تتكون من اعضاء من مجلس الادارة ، وتكون مسؤولة عن توظيف ، ترقية ومكافئة موظفي قسم التدقيق الداخلي ومراقبة السياسات ، المعايير والاجراءات المتخذة على مستوى القسم .

حيث على الرغم من ان المساءلة الادارية لقسم التدقيق الداخلي يجب ان يكون للجنة التدقيق ، الا ان الواقع العملي قد يختلف كثيرا عن ما يجب ان يكون ، ذلك ان اعضاء لجنة التدقيق هم من اعضاء مجلس الادارة غير المتفرغين ولديهم الكثير من المسؤوليات الاخرى خارج الشركة مما يجعل عملية اشرافهم على قسم التدقيق الداخلي امرا من الصعوبة بمكان ، نتيجة لذلك فان اقسام التدقيق الداخلي تكون من الناحية العملية تحت المساءلة الادارية للإدارة العليا كما هو مبين في الشكل السابق .

حيث تشارك لجنة التدقيق عادة في المساءلة الادارية لقسم التدقيق الداخلي مع الادارة العليا ، وذلك باعتماد توظيف ، وفصل المشرفين على قسم التدقيق الداخلي باعتماد جداول عمل هذا القسم ، وكذلك خططه التوظيفية وموازنة مصروفاته ومراجعة اداء المدققين الداخليين بالمشاركة في الادارة العليا .

ان اتخاذ التدقيق الداخلي وضعا محددا يضمن استقلالية عملها عن باقي الوظائف من شانه ان يؤهل عمل ادارة التدقيق الداخلي الى القيام بعملية التدقيق بأحسن حال وبما يضمن فعاليتها ، وبالتالي يكون مخرج نظام التدقيق الداخلي قابل للاعتماد

عليه في عملية اتخاذ القرار على كل المستويات ، حيث ان وجود خلية او قسم للتدقيق الداخلي داخل التنظيم الاداري (المؤسسة) من شانه ان يكون له منعكس نفسي على سلوك العاملين في كل مستوى اداري معين مما يؤدي لكل واحد منهم المحاولة من ان يؤدي عمله في احسن حال ، وبالتالي اتخاذ قرارات باقل احتمال خطا . [1]

سابعا : متطلبات تنفيذ خطة التدقيق الداخلي

الفرع الاول : خطة التدقيق الداخلي

يتم تنفيذ خطة التدقيق الداخلي وفقا لمتطلبات هي :[2]

1. الاعتماد على متخصصين في المجال المراد تدقيقه ، فعلى سبيل المثال زيادة معدل الدوران الوظيفي ، فان ضم خبير في الموارد البشرية لفريق التدقيق يساهم في التأكد من ان عملية التدقيق الداخلي تم تخطيطها وتنفيذها بطريقة جيدة ، وان النتائج المتحصل عليها وثيقة الصلة بالموضوع ؛
2. اتباع مدخل العملية من خلال تقييم مجموعة الانشطة المكونة للعملية المراد مراجعتها للتعرف على نقاط القوة والضعف بما يؤدي في النهاية الى تحقيق المراد من تنفيذ العملية ككل ، حيث يساعد هذا المدخل على تخفيض الوقت اللازم لإنجاز عملية التدقيق وتدعيم وتطوير تقرير التدقيق الداخلي ؛
3. اجراء تقييم ذاتي لمخاطر المراقبة الداخلية : من خلال ورشات عمل يشترك فيها اعضاء فريق التدقيق الداخلي مع المتخصصين في المجال الخاضع للرقابة ، يكون هدفها تحديد مخاطر الرقابة الرئيسية فيه ، ولإيجاد حلول رقابية تقلل من تلك المخاطر ؛
4. استخدام التقنيات الحديثة في التدقيق : يؤدي الى دقة وسرعة الانجاز ويساعد على رفع مستوى جودته ؛
5. الاتصال ورفع التقارير الى مجلس ادارة المؤسسة : حيث تؤثر تقارير التدقيق الداخلي على العلاقة بين ادارة المؤسسة وفريق التدقيق الداخلي ، فقد يؤدي الى توتر هذه العلاقة نظرا لتركيزها على الاخطاء والجوانب السلبية للأداء ، وللتغلب على هذه المشكلة يجب :

أ. ان يتضمن التقرير تعليقا عن الجوانب الايجابية في العملية التي تمت مراجعتها ، من خلال ذكر الجهود المبذولة من طرف ادارة المؤسسة في السهر على تطبيق قواعد الحوكمة ، ومن تم تكون اكثر قبولا وتحفيزا لتنفيذ ما ورد بها من توصيات ؛

ب. يجب ان تكون التقارير معبرة باختصار ودقة عما يريد فريق التدقيق الداخلي توصيله للجهة التي تستلم التقرير .

[1] احمد نقاز ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

[2] محمود يوسف الكاشف ، نحو اطار متكامل لتطوير فعالية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة ، مجلة كلية التجارة ، مصر ، 2007 ، ص ص 20 – 24.

6. المتابعة ومناقشة لجنة التدقيق : لضمان استمرارية نجاح وظيفة التدقيق الداخلي كاليه لتفعيل حوكمة المؤسسات يجب ان يكون هناك مناقشة بين ادارة التدقيق الداخلي ومجلس الادارة عن طريق لجنة التدقيق ، وذلك لتقييم اداء فريق ادارة التدقيق الداخلي من خلال مطالبتها بالإجابة عن مجموعة من الاسئلة منها على سبيل المثال :

أ. هل حققت ادارة التدقيق الداخلي اهدافها من منظور مجلس الادارة الممثل لحقوق المساهمين ؟

ب. هل ساعدت ادارة التدقيق الداخلي على التحكم في المخاطر التي تعرضت لها المؤسسة ؟

ت. هل كانت التوصيات التي قدمتها ادارة التدقيق الداخلي حول وضعية الشركة ملائمة ؟

ث. هل تتسم نتائج التدقيق الداخلي وتقاريرها بالدقة ؟

الفرع الثاني : وظيفة التدقيق الداخلي

ان الغرض الرئيسي للتدقيق الداخلي هو مساعدة جميع اعضاء ادارة المشروع على تأدية وظيفتهم بطريقة فعالة عن طريق امدادهم بتحاليل موضوعية للبيانات المعروضة عليهم وتقارير دقيقة وصحيحة عن نشاط المشروع ، ويمكن تلخيص وظائف التدقيق الداخلي فيما يلي :

1 –الفحص :

ان نشاط التدقيق الداخلي فيما يختص بالفحص فانه يشمل :

أ. فحص السجلات المحاسبية ومراقبة الاصول والتحقق من التقارير المالية ؛

ب. زيارة الفروع مما يقتضي فحص سجلاتها ورقابة اصولها ، حيث يجب على الادارة المركزية ان تتأكد من ان المسؤوليات الملقاة على مديري الفروع فيما يختص بالحفاظ على الاصول والتسجيل الدفتري قد نفدت بصورة سليمة ؛

ت. التحقق من تماشي البيانات المسجلة مع ما هو موجود فعلا من حيث الاصول التي في عهدة مديري الفروع ؛

ث. مقارنة ارقام التقارير بالمعلومات المستمدة منها والتأكد من القيود ؛

ج. مراجعة العمليات الحسابية ؛

ح. صحة اختبار توزيع المصروفات ؛

خ. مراجعة جميع صور وكعوب الشيكات والايصالات والتأكد من تسلسلها ، فواتير المبيعات ، اوامر الشراء ، الاشعارات المدينة والدائنة ، التحقق من حسابات اجمالي العملاء والموردين ؛

د. التحقق من التقارير الاحصائية التي تعتمد مباشرة على المعلومات من دفاتر الاستاذ العام .[1]

[1] عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد سرايا ، **الرقابة والمراجعة الداخلية على مستوى الجزئي والكلي** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 188 -189

2 –التقييم : يتيح فحص السجلات المحاسبية للمدقق امكانية الحكم على مدى قوة النظام ونقاط الضعف فيه ، وعليه يستطيع ان يقيم النظام ويقترح التعديلات المناسبة من خلال :

أ. تقييم نظام المراقبة الداخلية من وجهة نظر المعلومات الكافية والدقيقة من خلال :

- المحافظة على موارد المنشاة من الضياع او السرقة ؛
- المراقبة على جميع الخطوات التشغيلية ؛

ب. تقييم الكفاية المحاسبية من وجهة نظر :

- فعالية الاجراءات المتبعة ؛
- استعمال الآلات المحاسبية ؛
- الاستعمال الاقتصادي للمكان المشغول ؛
- كفاية هيئة الموظفين .

ت. تقييم العمل لجميع ادارات التشغيل من وجهة نظر :

- التنظيم الاداري ؛
- السياسات الموضوعة ومدى تنفيذها ؛
- الاجراءات التنظيمية ومدى اتباعها .

والتقييم يجعل المدقق الداخلي لا يقتصر عمله على نطاق المراقبة المحاسبية والمالية والتي في العادة يحدد المدقق الداخلي عمله بها انما نطاق الرقابة الادارية عامة .[1]

ث. مراقبة التنفيذ

ج. تنفيذ السياسات الموضوعة والاجراءات التنظيمية والرقابة ؛

ح. مراقبة تطبيق النظم والسياسات الموضوعة ، ويكون في ذلك الملاحظة وفحص السجلات والتقارير المعدة والتأكد من ان العمل قد تم كما هو مرسوم ؛

خ. مراجعة التنفيذ لا بد ان تتناول مقارنتها مع ارقام الخط ، ففحص البند من المصروف من ناحية الصرف المستندي ليس كافيا لتحقيق وظيفة المدقق الداخلي انما يجب مقارنته مع البند الذي حدد في الموازنة ، وايضا التعرف على السبب للصرف ومبرره وقيمة المبلغ المصروف وقربه او بعده عن الاعتماد له في الموازنة ؛

د. المقارنة بين النتائج الفعلية ومثيلاتها الواردة بالموازنات لتعرض على الادارة المقارنات السليمة وتقييم الانحرافات .[2]

[1] ناصر دادي عدون ، **دراسات حالة في المحاسبة ومالية المؤسسة** ، دار المحمدية ، ط1 ، الجزائر ، 2008 ، ص 167 .

[2] عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد سرايا ، **الرقابة والمراجعة الداخلية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 220 – 221 .

الفرع الثالث : صفات المدقق الداخلي

الصفات اللازم توفرها في المدقق الداخلي:

1. الالتزام بقواعد السلوك المهني لمهنة التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية؛
2. حسن التصرف؛
3. مواصلة البحث والدراسة ومتابعة تطورات المهنة مع التجديد والابتكار؛
4. حسن التفاهم والتعاون مع الآخرين؛
5. سلامة الحكم على الموضوعات اعتمادا على رايه دون التأثر بآراء الآخرين؛
6. الالتزام بالموضوعية والواقعية وعدم المبالغة ؛
7. أن يتوخى في عمله بذل العناية المهنية الواجبة[1].

[1] القبطان محمود السيد ، **قواعد المراجعة في أعمال البنوك شرح وافي لعمليات المصارف وأساليب مراجعتها** ، دار النصر للطباعة والنشر، القاهرة ، 2006 ، ص181.

المبحث الثالث : معايير التدقيق الداخلي

اصدر معهد المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الامريكية معايير التدقيق الداخلي في عام 1978 ، ولقد تضمنت مقدمة تلك المعايير بعض ما تضمنته قائمة مسؤوليات التدقيق الداخلي .

وتنقسم معايير التدقيق الداخلي الى خمسة اقسام اساسية تغطي الجوانب المختلفة للتدقيق الداخلي في اي تنظيم وتتمثل تلك الاقسام الخمسة في الاستقلالية ، العناية المهنية ، نطاق العمل ، اداء اعمال التدقيق ، ادارة قسم التدقيق الداخلي .

وعلى الرغم من ان هذه المعايير تعتبر بمثابة الاصدارات الرسمية لمعهد المدققين الداخليين التي تحكم ممارسة المهنة ، الا ان المعهد يتبنى خطة جديدة لتعديل هذه المعايير ، اذ ظهرت على السطح مشكلة جوهرية عامة لم تتمكن تلك المعايير من توفير حل مناسب لها ، وفي مثل هذه الحالات يصدر المعهد اصدارات بمعايير التدقيق الداخلي ، وتعتبر هذه المعايير الجديدة امتدادا وتفسيرا للمعايير القائمة التي سبق اصدارها عام 1978 ولا تعتبر تغييرا فيها ، وتتضمن تلك المعايير التي تم اصدارها حتى نهاية عام 1995 الميلادي ثلاثة عشرا معيارا .[1]

ان تأدية مهنة التدقيق الداخلي لوظائفه الحديثة المتمثلة في خدمات التأكيد الموضوعي حول ادارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة ، والخدمات الاستشمارية الموجهة لخدمة الزبون وتتوافر على مجموعتين من المعايير ، وتهدف هذه الاخيرة الى تحديد المبادئ الاساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي ان تكون عليها ممارسة التدقيق الداخلي ووضع اطار لأداء وتعزيز انشطة التدقيق الداخلي، وتحسين العمليات التنظيمية بالمؤسسة . وتتمثل في ثلاث مجموعات كالتالي :

- معايير السمات ؛
- معايير الاداء ؛
- معايير التنفيذ (سلسلة nnnn.xn) : تتولى تطبيق معايير السمات او الصفات ومعايير الاداء على انواع محددة من الانشطة (مثل تدقيق الاذعان والكشف عن الغش والتدليس والمراقبة الذاتية على المشاريع) ، وتوجد مجموعة واحدة من معايير الصفات ومن معايير الاداء ، لكنه قد يكون هناك فئات متعددة من معايير التنفيذ ، مجموعة لكل نشاط رئيسي من انشطة التدقيق الداخلي ، ولقد وجدت معايير التنفيذ من اجل انشطة التأكيد A والاستشارة C .

وتعد المعايير جزءا لا يتجزأ من اطار الممارسات المهنية ويشتمل ذلك الاطار على تعريف التدقيق الداخلي والميثاق الاخلاقي للتدقيق الاخلاقي ، والمعايير والادلة الارشادية . ويوجد دليل يخص كيفية تطبيق المعايير في الممارسة المهنية والذي يصدر بواسطة لجنة القضايا المهنية .[2]

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن ، محمد السيد سرايا ، فتحي رزق السوافري ، **الرقابة والمراجعة الداخلية** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 207 – 208 .

[2] احمد حلمي جمعة ، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد (الداخلي – الحكومي – الاداري – الخاص – البيئي – المنشأت الصغيرة)** ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 35.

يتم ممارسة التدقيق الداخلي في بيئات قانونية وثقافية مختلفة ، وكذلك في منظمات ذات غرض وحجم وتعقيد وبيئة متنوعة ، وسمكن ايضا ان يمارسها اشخاص مهنيين في التدقيق الداخلي او الخارجي في المنظمة .

وبما ان هذه الاختلافات قد تؤثر على ممارسة التدقيق الداخلي في كل محيط ، فمن الضروري الالتزام بالمعايير الدولية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ، بحيث المدققين الداخليين والخارجيين يلتزمون او يقومون بمسؤولياتهم .[1]

وتمارس انشطة التدقيق الداخلي في بيئات مختلفة ومتباينة في احجامها واهدافها والمخطط التنظيمي لها ، وقد تأثر تلك الفروق على ممارسة نشاط التدقيق الداخلي في هذه البيئات .

وبناء على ما سبق فان معايير التدقيق الداخلي تساهم في تحقيق مجموعة من الاهداف تتمثل في :

- تحديد المبادئ الاساسية التي ينبغي ان تكون عليها ممارسة التدقيق الداخلي ؛
- وضع اطار لأداء وتعزيز انشطة التدقيق الداخلي ووضع الاساس لقياسه ؛
- تعزيز وتحسين العمليات التنظيمية بالمؤسسة.[2]

المطلب الاول : معايير السمات

تتمثل في السمات او خصائص الجهات التي تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي ،كما توضح متطلبات الجودة التي يجب ان تتوفر لجهاز التدقيق الداخلي ، وكذلك متطلبات الاستقلالية والموضوعية والمعرفة ، المهارة والعناية اللازمة وغير ذلك من المتطلبات لأداء المهام الملقاة على عاتقهم ، وذلك من خلال تحديد مدى العمل المطلوب لتحقيق اهداف التدقيق الداخلي وتقييم مدى فعالية ادارة المخاطر وعمليات الحوكمة والرقابة .[3]

1 –المعيار رقم 1000 : المهمة والصلاحيات والمسؤوليات

يجب تحديد مهمة وصلاحيات ومسؤوليات التدقيق الداخلي رسميا في ميثاق التدقيق الداخلي، بما يتفق مع تعريف التدقيق الداخلي، ومبادئ اخلاقيات المهنة و المعايير الدولية المهنية . ويجب أن يقوم رئيس التدقيق الداخلي بمراجعة ميثاق التدقيق الداخلي بشكل دوري ورفعه إلى المديرية العامة والمجلس للموافقة عليه.

تفسير: ميثاق التدقيق الداخلي هو وثيقة رسمية تحدد مهمة وصلاحيات ومسؤوليات هذا النشاط. يحدد الميثاق مكانة التدقيق الداخلي في المنظمة بما في ذلك طبيعة العلاقة الوظيفية بين رئيس التدقيق الداخلي والمجلس، حيث يأذن

[1] The Institute Of Internal Auditors (IIA) , Introduction des normes , octobre 2008, Florida , p 01

[2] احمد حلمي جمعة ، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد** ، دار الصفاء للنشر ، الاردن ، 2009 ، ص 34 .

[3] كريمة على الجوهر ، صالح العقدة ، **هندسة التدقيق الداخلي في ضوء المعايير الدولية واثرها في تعزيز المخاطر** ، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارة (بحوث ودراسات) ، القاهرة ، ص 12

بالوصول إلى الوثائق والأشخاص والممتلكات اللازمة لتحقيق المهمات و يحدد نطاق أنشطة المراجعة الداخلية ، وتعد الموافقة النهائية على ميثاق التدقيق الداخلي من مسؤولية مجلس الإدارة.

A1.1000 – طبيعة مهمات التامين او الضمان المحققة من اجل المنظمة يجب ان تحدد في ميثاق التدقيق الداخلي، إذا تم التخطيط لتنفيذ مهام التامين او الضمان خارج المنظمة ، فيجب تحديد طبيعتها أيضًا في ميثاق التدقيق الداخلي.

C1.1000 – يجب تحديد طبيعة مهام المجلس في ميثاق التدقيق الداخلي.[1]

2 –المعيار رقم 1110 : الاستقلالية في المنظمة

يجب ان يكون مسؤول التدقيق الداخلي تابعا لمستوى في المنظمة تسمح لوظيفة التدقيق الداخلي ان ممارسة مسؤولياته ومسؤول التدقيق الداخلي يجب عليه على الاقل ان يؤكد المجلس استقلالية التدقيق الداخلي في المنظمة .

تفسير : من حيث التنظيم ، تتحقق الاستقلالية عندما يكون مسؤول التدقيق الداخلي ملحقا وظيفيا بالمجلس ، وهذا يعني على سبيل المثال ، ان المجلس :

أ. يوافق على ميثاق التدقيق الداخلي ؛
ب. يوافق على مخطط التدقيق الداخلي على اساس نهج قائم على المخاطر ؛
ت. يوافق على الميزانية والموارد التقديرية للتدقيق الداخلي ؛
ث. تلقي معلومات من مدير التدقيق الداخلي بشان تحقيق مخطط التدقيق والمسائل الاخرى المتعلقة بالتدقيق الداخلي؛
ج. يوافق على تعيين وعزل مسؤول التدقيق الداخلي ؛
ح. يوافق على مكافات مسؤول التدقيق الداخلي ؛
خ. طلب معلومات ذات صلة بالتسيير ومسؤول التدقيق الداخلي لتحديد مدى مطابقة نطاق موارد التدقيق الداخلي .[2]

3 –معيار رقم 1111 : العلاقة المباشرة مع مجلس الادارة

يجب ان يكون مسؤول التدقيق الداخلي قادرا على التواصل والتفاعل مباشرة مع المجلس.

4 –معيار رقم 1120 : الموضوعية الفردية

يجب على المدققين الداخليين ان يكونوا محايدين وغير متحيزون ، ويتجنبوا اي تضارب في المصالح .

[1] The institute of internal Auditors (IIA) , Introduction des normes , op cit , p 07
http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/IOS/temp/Normes%20Audit%20FR.pdf

[2] The institute of internal Auditors (IIA) , Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Les normes) , Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles , Edition 2017 , p 05-06.

5 –المعيار رقم 1200 : الكفاءة والضمير المهني

حيث يجب ان تتم المهام بكفاءة وضمير مهني .

6 –المعيار رقم 1210 : الكفاءة

يجب ان يمتلك فريق التدقيق الداخلي بشكل جماعي المعرفة ، المعرفة المهنية والمهارات الاخرى اللازمة لممارسة مسؤولياته .

التفسير: المعرفة و المعرفة المهنية والمهارات الأخرى هي مصطلح عام يستخدم لوصف القدرات المهنية التي يجب أن يتمتع بها المدققون الداخليون حتى يتمكنوا من الوفاء بفعالية بمسؤولياتهم المهنية ، ويتم تشجيع المدققين الداخليين على إثبات كفاءتهم من خلال الحصول على شهادات ومؤهلات مهنية مناسبة مثل المدقق الداخلي المعتمد وأي درجة أخرى يروج لها معهد المدققين الداخليين أو غيرها من المنظمات المهنية المناسبة.

1210 . A1 : يجب على رئيس التدقيق الداخلي الحصول على المشورة والمساعدة من أشخاص مؤهلين إذا لم يكن لدى المدققين الداخليين المعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لأداء واجباتهم أو جزء منها.

1210. A2 : يجب أن يكون لدى المراجعين الداخليين معرفة كافية لتقييم مخاطر الاحتيال وكيفية إدارة هذا الخطر من قبل المنظمة. ومع ذلك ، ليس من المفترض أن تكون لديهم خبرة الشخص الذي تتمثل مسؤوليته الأساسية في كشف الغش والتحقيق فيه.[1]

1210. A3 : يجب أن يكون لدى المراجعين الداخليين معرفة كافية بالمخاطر والضوابط الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات وأساليب المراجعة المعتمدة على الكمبيوتر والتي يمكن تنفيذها كجزء من العمل المعين لها. ومع ذلك ، ليس من المتوقع أن يكون لدى جميع المدققين الداخليين خبرة مدقق الحسابات الذي تتمثل مسؤوليته الأساسية في تدقيق الكمبيوتر.

1210. C1 : يجب أن يرفض رئيس المراجعة الداخلية مهمة استشارية أو يحصل على مشورة ومساعدة من أشخاص مؤهلين إذا لم يكن لدى المدققين الداخليين المعرفة، المعرفة المهنية والمهارات الأخرى اللازمة لأداء كل أو جزء من المهمة.

7 –المعيار رقم 1220 : الضمير المهني يجب على المراجعين الداخليين أن تتوفر في أعمالهم الاجتهاد والمعرفة ، والمعرفة المهنية التي يمكن توقعها من مدقق داخلي ذي كفاءة ومعرفة. الضمير المهني لا يعني العصمة من الخطأ.

A1.1220 : على المدقق الداخلي ان يلتزم بالعناية المهنية اللازمة بان يأخذ في الاعتبار ما يلي :

أ. نطاق العمل المطلوب لأداء اهداف المهمة ؛

ب. التعقيد النسبي والاهمية النسبية ، او الموضوعات الهامة المرتبطة بإجراءات التأكيد التي تطبق ؛

ت. نطاق كفاية وفعالية ادارة المخاطر وعمليات الحوكمة والمراقبة ؛

[1] IIA , The institute of internal auditors , Normes internationales pour la pratique professionnelles de l'audit interne (Les normes) , octobre 2013 , p 04 - 05

ث. احتمال حدوث اخطاء جوهرية ، مخالفات قانونية او حالات عدم الالتزام ؛

ج. تكلفة التأكد المرتبطة بالمنافع المحتملة .[1]

1220 . A2 : لأداء مهامه بكل روح مهنية ، ينبغي أن ينظر المدقق الداخلي في استخدام تقنيات المراجعة المعتمدة على الحاسوب وتحليل البيانات.

1220. A3 : ينبغي على المدققين الداخليين توخي اليقظة الخاصة فيما يتعلق بالمخاطر المعنوية التي قد تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد. ومع ذلك ، فإن إجراءات المراجعة وحدها ، حتى عند إجرائها بالرعاية المهنية الواجبة ، لا تضمن الكشف عن جميع المخاطر الهامة.

1220. C1 : يجب على المراجعين الداخليين التمتع بالروح المهنية في جميع مهامهم مع المجلس ، مع مراعاة ما يلي: احتياجات وتوقعات العملاء ، بما في ذلك طبيعة وتوقيت وتوصيل نتائج المهمة .

أ. تعقيدها ومدى العمل المطلوب لتحقيق الأهداف المحددة ؛

ب. تكلفتها فيما يتعلق الفوائد المتوقعة.

8 –المعيار رقم 1230 : التكوين المهني المستمر يجب على المدققين الداخليين تحسين معرفتهم و معرفاتهم المهنية ، ومهاراتهم الأخرى من خلال التكوين المهني المستمر.[2]

المطلب الثاني : معايير الاداء

هي التي تصف انشطة التدقيق الداخلي وتضع المقاييس التي تتم من خلالها تقويم اداء تلك الانشطة ، وذلك من خلال وضع خطط خاصة بالمخاطر وإيصال تلك الخطط ومتطلبات تنفيذها الى الادارة العليا لمراجعة تلك الخطط واعتمادها ، كما تأكد هذه المعايير على انه ينبغي ان يحدد التدقيق الداخلي المناطق والأنشطة الخاصة التي يجب تدقيقها .[3]

1 –معيار رقم 2010 : التخطيط

يجب على " رئيس التدقيق الداخلي ان يضع خطة تدقيق على اساس المخاطر لتحديد الاولويات بما يتماشى و اهداف المنظمة "[4]

[1] احمد حلمي جمعة ، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد (الداخلي ، الحكومي ، الاداري ، الخاص ، البيئي ، المنشأت الصغيرة) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 38

[2] IIA , cadre de référence internationale des pratiques professionnelles , Edition 2017 , Normes internationale pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Les Normes) , P 9-11

[3] كريمة على الجوهر ، صالح العقدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 12

[4] Jean Christophe sintive, formation aux fondamentaux de l'audit interne, CHAI (Comité d'harmonisation de l'audit interne) , France , 06 et 13 octobre 2014, p35

2 –معيار رقم 2020 : تواصل وموافقة

يجب ان يقوم مسؤول التدقيق الداخلي بإبلاغ المديرية العامة والمجلس بخطة التدقيق الخاصة به واحتياجاته ، لفحصها والموافقة عليها ، وأي تغيرات هامة قد تحدث خلال السنة الجارية ، وعلى مسؤول التدقيق الداخلي الابلاغ عن تأثير أي قيود على موارده .

3 –معيار رقم 2030 : ادارة الموارد

يجب ان يتأكد مدير التدقيق الداخلي من ان الموارد المخصصة لهذا النشاط مناسبة وكافية ، ويتم تنفيذها بفعالية لتحقيق خطة التدقيق المعتمدة .

4 –معيار رقم 2040 : قواعد وإجراءات

على مدير التدقيق الداخلي ان يضع قواعد وإجراءات التي توفر اطارا لنشاط التدقيق الداخلي .[1]

5 –معيار رقم 2050 : تنسيق واستخدام اعمال اخرى من اجل ضمان التغطية المناسبة وتجنب ازدواجية العمل ، وينبغي لمدير التدقيق الداخلي ان يشارك المعلومات ، ينسق الانشطة وينظر في استخدام اعمال مقدمي التامين الاخرين سواء داخليا او خارجيا والمجلس .

التفسير : في اطار التنسيق بين الانشطة ، يستطيع مدير التدقيق الداخلي استخدام اعمال الجهات الاخرى الضامنة و المجلس . وإجراءات متناسقة لتحديد اطار الاستخدام الذي يجب تعريفه او تحديده ، ومدير التدقيق ان يأخذ بعين الاعتبار الكفاءات ، الموضوعية و الضمير المهني لهؤلاء مقدمي الخدمة . ويجب ايضا ان يكون لدى مدير التدقيق الداخلي فهم واضح عن منطقة التدخل ، الاهداف ونتائج الاعمال المحققة من قبل مقدمي التامين والمجلس . وحتى عندما يتم استخدام مقدمي الخدمات ، فان مدير التدقيق الداخلي دائما واجب عليه الدعم بطريقة تناسب النتائج وأراء التدقيق الداخلي فإن مدير التدقيق الداخلي لا يزال عليه واجب توثيق وإبلاغ نتائج المراجعة الداخلية ووجهات نظرها بشكل مناسب.[2]

6 – معيار رقم (2060) : ابلاغ الادارة العليا ومجلس الادارة

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ان يقوم بصفة دورية بإبلاغ الادارة العليا ومجلس الادارة عن غرض وسلطة مسؤولية وأداء نشاط التدقيق الداخلي وفقا للخطة الموضوعة له ، ويجب ان يشتمل ذلك الابلاغ على الاحتمالات

[1] IFACI (institut français de l'audit et du contrôle internes) , Normes professionnelles de l'audit interne, Paris, septembre 2006 , P17
[2] IIA , cadre de référence internationale des pratiques professionnelles , Edition 2017 , Op Cit , p 157

المهمة للتعرض للمخاطر والقضايا المتعلقة بالرقابة والحوكمة ومخاطر الاحتيال ، وغير ذلك من المسائل الاخرى التي تلزم او تطلب من قبل الادارة العليا ومجلس الادارة .

7 –**معيار رقم (2070) الجهات التي تقدم الخدمات الخارجية والمسؤولية التنظيمية عن التدقيق الداخلي** : عندما تؤدي أي جهة من الجهات التي تقدم الخدمات الخارجية لنشاط التدقيق الداخلي ، عليها ان تحيط المؤسسة علما بان عليها (أي المؤسسة) ان تضطلع بمسؤولية المحافظة على نشاط تدقيق داخلي فعال .[1]

8 –**معيار رقم 2100** : طبيعة العمل يجب أن يقوم التدقيق الداخلي بتقييم حوكمة المؤسسة وإدارة المخاطر والتحكم فيها والمساهمة في تحسينها على أساس منهج منظم ومنهجي . حيث ان قسم التدقيق بقوم بإعداد طريقته الخاصة في تقييم حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة باستخدام أفضل الممارسات المحددة في الإطار المرجعي لممارسات التدقيق الداخلي الدولي (على وجه الخصوص طرائق التطبيق العملية وأدلة التطبيق والمواقف المتخذة) ، منشورات المعهد الفرنسي للتدقيق والمراقبة الداخلية (أوراق بحثية ، وقائع الملتقيات ، وما إلى ذلك) ، والتبادل مع أقرانهم . وعملية المراقبة تستهدف مجمل اليات المراقبة الداخلية ، حيث لا ينبغي قصرها على الإجراءات أو أنشطة الرقابة ، ولكن يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أيضًا تنظيم وإدارة ومراقبة العملية التي تعتمد على النهج القائم على المخاطر إذا لم تقم بنشر المعلومات بشكل موثوق.[2]

9 –**معيار 2110 : ادارة المخاطر**

ينبغي ان يساعد نشاط التدقيق الداخلي المنظمة عن طريقة وتحديد وتقييم التعرض الجوهري للمخاطر ،كما ينبغي ان يسهم ذلك النشاط في تحسين ادارة المخاطرة وانظمة الرقابة ؛

- 2110 A1 : ينبغي ان يتولى نشاط التدقيق الداخلي مراقبة وتقييم فعالية نظام ادارة المخاطر بالمنظمة ؛
- 2110 A2 : ينبغي ان يعمل نظام التدقيق الداخلي على تقييم التعرض للمخاطر المتصل بعمليات المنظمة وبأنظمة المعلومات بها فيما يتصل ب :
  - أ. موثوقية ونزاهة المعلومات المالية والتشغيلية ؛
  - ب. حماية الاصول ؛
  - ت. الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود الموقعة .
- 2110 .C1 : عند القيام بالأعمال الاستشارية فانه يتعين على المدققين الداخليين معالجة المخاطر بطريقة متوافقة مع اهداف الاعمال الاستشارية ، والتحذير من وجود مخاطر ذات شان اخر ؛

[1] محمد مصطفى الجبو ، تقييم مدى مساهمة ادارة المراجعة الداخلية بالشركات الصناعية الليبية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات من خلال تطبيق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ، مجلة دراسات الاقتصاد والاعمال ، المجلد الخامس ، مارس 2017 ، ص 226.

[2] IFACI , cadre de référence internationale des pratiques professionnelles , Edition janvier 2011 , p 157 https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/IPPF%202011.pdf

- C2. 2110 : ينبغي على المدققين الداخليين ان يستخدموا المعرفة التي يكتسبوها من الاعمال الاستشارية في تحديد وتقييم التعرض للمخاطر الجوهرية بالمنظمة .[1]

10 –معيار 2120 : الرقابة

ينبغي ان يساعد نشاط التدقيق الداخلي المنظمة فيما يتصل بإرساء اليات فعالة للرقابة عن طريق تقييم فعالية وكفاية تلك الاليات ، وكذلك عن طريق تعزيز التحسين المستمر بالمنظمة ؛

- A1. 2120 : بناء على نتائج تقييم المخاطر ، حيث ينبغي ان يعمل نشاط التدقيق الداخلي على تقييم كفاية وفعالية ادوات الرقابة التي تضم الحوكمة بالمنظمة وانظمة معلوماتها ، وينبغي ان يشتمل ذلك على :
  - **أ.** موثوقية ونزاهة المعلومات المالية والتشغيلية ؛
  - **ب.** كفاءة وفعالية العمليات ؛
  - **ت.** حماية الاصول ؛
  - **ث.** الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود الموقعة .
- A2. 2120 : ينبغي على المدققين الداخليين التحقق من ان نطاق اهداف العمليات والبرامج يتماشى مع اهداف المنظمة ؛
- A3. 2120 : على المدققين الداخليين القيام بفحص العمليات والبرامج للتحقق من نطاق توافق النتائج مع الاهداف الموضوعة والتقرير فيما اذا كانت البرامج والعمليات تنفذ او تؤدي وفقا للغرض المحدد ؛
- A4. 2120 : ينبغي توافر معايير كافية لتقييم ادوات المراقبة ، وينبغي على المدققين الداخليين التحقق من وضع الادارة لمعايير كافية للتحقق من انجاز الاهداف الموضوعة ، واذا كانت تلك المعايير كافية فانه ينبغي ان يستخدم المدققون الداخليين تلك المعايير في عملية التقييم ، اما اذا لم تكن المعايير كافية ، فانه ينبغي ان يعمل المدققون الداخليين مع الادارة لتطوير معايير التقييم الملائمة ؛
- C1. 2120 : عند اداء واجبهم الاستشاري يتعين على المدققين الداخليين التحقق من ان ادوات الرقابة تتماشى مع الاهداف التي يزعمون تحقيقها ، كما ينبغي ان يكون المدققون الداخليين قادرين على التعرف على وجود اي نواحي ضعف جوهرية في ادوات الرقابة ؛
- C2. 2120 : سنبغي ان يدمج المدققون الداخليين المعرفة التي يكتسبونها من خلال عملهم الاستشاري في عملية تحديد وتقييم تعرض المنظمة على نحو جوهري للمخاطر .

11 –معيار 2130 التحكم المؤسسي (الحوكمة) : ينبغي على نشاط التدقيق الداخلي تقييم ووضع التوصيات المناسبة لتحسين عمليات التحكم لإنجاز الاهداف التالية :

[1] احمد حلمي جمعة ، الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

أ. تدعيم الاخلاقيات المناسبة والقيم داخل المنظمة ؛

ب. تأكيد ادارة الاداء التنظيمي الفعال والمساءلة ؛

ت. تفعيل توصيل المعلومات عن المخاطر والرقابة في مناطق مناسبة داخل المنظمة ؛

ث. تفعيل تنسيق الانشطة وتوصيل المعلومات بين مجلس الادارة والمدققين الداخليين والخارجيين والادارة .

- معيار A1. 2130 : ينبغي على نشاط التدقيق الداخلي تقييم وتصميم وتنفيذ وتفعيل اخلاقيات المنظمة المتصلة بالأهداف والبرامج والانشطة ؛
- معيار C1. 2130 : ينبغي ان تتسق اهداف المهام الاستشارية مع القيم والاهداف العامة للمنظمة .[1]

12 -معيار 2200 : تخطيط مهام التدقيق الداخلي

يجب ان يقوم المدققون الداخليون بتطوير وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق ، حيث تتضمن اهداف المهمة نطاقها ، توقيتها والموارد المخصصة لها .

13 -معيار 2201 : اعتبارات التخطيط

عند وضع خطة مهمة التدقيق ، يجب ان يأخذ المدققون الداخليون النواحي الاتية في اعتبارهم :

أ. اهداف النشاط الذي تجري مراجعته والوسائل التي يمكن عبرها مراقبة ادائه ؛

ب. المخاطر الهامة التي يحتمل ان يتعرض لها ذلك النشاط واهدافه وموارده وعملياته والسبل التي يمكن بها ابقاء التأثير الناجم عنها في حدود المستوى المقبول ؛

ت. مدى كفاية وفاعلية عمليات ادارة المخاطر والرقابة في هذا النشاط بالمقارنة بأحد اطر او نماذج الرقابة ذات الصلة ؛

ث. فرص ادخال تحسينات هامة على عمليات ادارة المخاطر والرقابة .

- C1. 2201 : عند التخطيط لتنفيذ مهمة تدقيق لجهات خارج المؤسسة ، يجب ان يتوصل المدققون الداخليون معها الى تفاهم خطي حول اهداف ونطاق المهمة ومسؤوليات وتوقعات كل من الاطراف الداخلة في تلك المهمة ، بما في ذلك ايضاح القيود المفروضة على توزيع نتائج المهمة والاطلاع على السجلات والمستندات المتعلقة بها .
- A1. 2201 : يجب ان يعمل المدققون الداخليون على التوصل مع العملاء المعنيين بمهمة استشارية الى تفاهم حول اهداف ونطاق تلك المهمة ومسؤوليات كل من الطرفين بشأنها والتوقعات الاخرى لاولائك العملاء ، وبالنسبة للمهام المهمة يجب ان يتم توثيق هذا التفاهم .[2]

[1] مرجع نفسه ، ص 45 - 46

[2] جمعية المدققين الداخليين ، المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي – التغيرات التي اجريت على تلك المعايير ، 01 اكتوبر 2010 ، ص 20

14 -معيار 2210 : اهداف مهمة التدقيق

يجب تحديد الاهداف المنشودة لكل مهمة تدقيق .

- A1. 2210 : يجب ان تتناول اهداف المهمة الاستشارية عمليات الحوكمة وادارة المخاطر والرقابة ، وذلك في حدود النطاق المتفق عليه مع العميل المعني بتلك المهمة ؛
- A2. 2210 : يجب ان تتوافق اهداف اي مهمة استشارية مع قيم واستراتيجيات واهداف المؤسسة .
- C1. 2210 : يجب على المدققين الداخليين اجراء تقييم تمهيدي للمخاطر المتعلقة بالنشاط الذي تجري مراجعته ، ويجب ان تعكس اهداف مهمة التدقيق نتائج ذلك التقييم ؛
- C2. 2210 : يجب ان يأخذ المدققون الداخليون في اعتبارهم عند تطوير اهداف مهمة التدقيق احتمال وجود اخطاء هامة او احتيال او حالات عدم تقيد او اي مخاطر اخرى ؛
- C3. 2210 : يتعين وجود مقاييس وافية لتقييم الضوابط الرقابية ، لذلك يجب ان يتأكد المدققون الداخليون من مدى قيام الادارة بوضع تلك المقاييس لتحديد ما اذا كانت الاهداف والغايات قد تم تحقيقها ، واذا كانت تلك المقاييس وافية يجب على المدققين الداخليين ان يستعملوها في تقييمهم ، اما اذا تبين انها غير وافية فيجب على المدققين الداخليين العمل مع الادارة لتطوير مقاييس التقييم المناسبة ؛

15 -معيار 2220 : نطاق مهمة التدقيق

يجب ان يكون نطاق مهمة التدقيق كافيا لتحقيق الاهداف المنشودة منها .

- A1. 2220 : عند تنفيذ المهام الاستشارية يجب ان يعمل المدققون الداخليون على التحقق من ان نطاق المهمة كاف للتوصل الى تحقيق الاهداف المتفق عليها بشأنها ، واذا ما كانت هناك اي تحفظات لدى المدققين الداخليين بشان نطاق المهمة في اثناء تنفيذها ، فيجب ان يناقشوا تلك التحفظات مع العميل المعني بالمهمة لتحديد ما اذا كانوا سيستمرون في تلك المهمة ام لا ؛
- A2. 2220 : في اثناء المهام الاستشارية يجب على المدققين الداخليين ان يتحققوا من ان الضوابط والاجراءات الرقابية متماشية مع اهداف تلك المهمة ، وان ينتبهوا الى المسائل والمشاكل الرقابية الهامة .[1]
- C1.2220 : يجب ان يشمل نطاق مهمة التدقيق دراسة الانظمة والوثائق والسجلات ذات الصلة والافراد المعنيين بها والممتلكات المادية المتصلة بها ، بما في ذلك تلك التي تكون تحت سيطرة جهات اخرى ؛
- C2.2220 : اذا ظهرت فرص هامة لتقديم خدمات استشارية في اثناء تنفيذ اي مهمة تأكيد ينبغي التوصل الى تفاهم خطي حول اهداف ونطاق تلك المهمة ومسؤوليات وتوقعات كل من الاطراف الداخلة

[1] مرجع نفسه ، ص 22

في تلك المهمة ، وان يتم ابلاغ نتائج تلك المهمة الاستشارية وفقا للمعايير المعتمدة فيما يتعلق بتقديم الخدمات الاستشارية ؛

16 -معيار 2230 : تخصيص الموارد اللازمة لمهمة التدقيق

يجب ان يحدد المدققون الداخليون الموارد المناسبة والكافية اللازمة لتحقيق اهداف مهمة التدقيق ويتم توظيف الافراد اللازمين لتنفيذ المهمة على اساس تقييم طبيعتها ومدى تعقيداتها وقيود توقيفها والموارد المتاحة لتنفيذها .

17 -معيار 2240 : برنامج عمل التكليف

يجب على المدققين الداخليين اعداد وتوثيق برامج عمل كفيلة بتحقيق اهداف مهمة التدقيق .

- معيار C1. 2240 : يجب ان تشمل برامج العمل الاجراءات اللازمة لتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات التي يتم الحصول عليها اثناء تنفيذ مهمة التدقيق ، ويجب اعتماد برنامج العمل قبل البدء بتطبيقه ؛
- معيار A1. 2240 : قد تختلف برامج عمل المهام الاستشارية من حيث الشكل والمضمون حسب طبيعة المهمة .[1]

18 -معيار 2300 : انجاز المهمة

يجب على المدققين الداخليين تحديد المعلومات الاساسية ، الموثوقة ، الملائمة والنافعة ، من اجل تحقيق اهداف المهمة .

19 -معيار 2310 : تحديد المعلومات

يجب على المدققين الداخليين تحديد المعلومات الكافية ، موثوقة وواضحة ، نافعة ومفيدة لتحقيق اهداف المهمة .

تفسير : المعلومات الاساسية هي ملائمة ، مناسبة ومقنعة ، بحيث يمكن للشخص المتبني للحذر والمطلع ذي معرفة ان يصل الى نفس النتائج التي توصل اليها المدقق ، ومعلومة موثوقة وواضحة هي معلومة قاطعة ويمكن الوصول اليها بسهولة من خلال استخدام تقنيات التدقيق المناسبة . اما المعلومة المناسبة فهي تعزز الملاحظات و النتائج وتوصيات التدقيق ، وتستجيب الى اهداف المهمة . والمعلومة المفيدة تساعد المنظمة في تحقيق اهدافها .

20 -معيار رقم 2320 : تحليل وتقييم

يجب على المدققين الداخليين بناء نتائجهم ونتائج مهامهم في التحليلات والتقييمات المناسبة .

21 -معيار رقم 2320 : توثيق المعلومات

يجب على المدققين الداخليين توثيق المعلومات المناسبة من اجل دعم نتائج المهمة .

[1] داود يوسف صبح ، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية** ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، لبنان ، 2007 ، ص 129 .

- A1. 2320 : يجب على مدير التدقيق الداخلي التحكم في الوصول الى ملفات المهمة . يجب عليه ، اذا لزم الامر الحصول على موافقة الادارة العامة و/او راي رجل قانون قبل ابلاغ هذه الملفات الى اطراف خارجية .
- A2. 2320 : يجب على المدقق الداخلي وضع قواعد لحفظ الملفات المهمة ، وبغض النظر عن وسيلة الارشفة المستخدمة ، حيث يجب ان تكون هذه القواعد متوافقة مع التوجيهات المحددة من قبل المنظمة ومع اي متطلبات تنظيمية او غيرها .
- C1. 2330 : يجب على مدير التدقيق الداخلي تحديد الاجراءات فيما يخص الحماية والحفظ لملفات مهمة مجلس الادارة وكذلك نشرها داخل وخارج المنظمة . هذه الاجراءات يجب ان تكون متناسقة مع التوجيهات المحددة من طرف المنظمة ومع اية متطلبات تنظيمية او غيرها من المتطلبات المناسبة .

22 -معيار رقم 2340 : الاشراف على المهمة

يجب ان تخضع المهام الى الاشراف المناسب لضمان بان الاهداف تحققت وضمان الجودة وتنمية قدرات العمال .

تفسير : يعتمد نطاق الاشراف على كفاءة وخبرة المدققين الداخليين ، بالإضافة الى تعقيد المهمة، فان مدير التدقيق الداخلي يتحمل المسؤولية الكاملة عن الاشراف على المهام المحققة من طرف او من اجل خدمة التدقيق الداخلي ، ولكن يجوز تعيين اعضاء اخرين في فريق التدقيق الداخلي ذوي خبرة والكفاءة الاساسية لتحقيق هذا الاشراف ، حيث يجب توثيق اثبات الاشراف وحفظه في اوراق العمل .[1]

23 - معيار رقم 2400 : الابلاغ عن النتائج

يجب على المدققين الداخليين ابلاغ النتائج كما هي مدرجة في المهمات .

24 -معيار رقم 2410 : محتوى الاتصال

يجب ان يتضمن الاتصال اهداف ونطاق المهمة ، بالإضافة الى الاستنتاجات والتوصيات ومخططات العمل .

- معيار رقم 2410 (A1) : الابلاغ النهائي لنتائج المهمة : الابلاغ النهائي لنتائج المهمة عند الاقتضاء ، يتضمن رأي شامل للمدققين الداخليين و / او استنتاجاتهم ، عندما يتم اصدار رأي او استنتاج يجب ان تاخد في الاعتبار توقعات الادارة العامة (العليا) والمجلس وأصحاب المصالح الاخرين ، ويجب ان تستند ايضا على معلومات كافية وموثوقة ذات صلة ومفيدة .

[1] IPPF , International Professional Practices Framework , Normes d'audit interne : Fonctionnement , Date de consultation : 05/10/2018
http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-normes-d-audit-interne-fonctionnement-114962441.html

التفسير : يمكن صياغة الآراء على مستوى المهمة كسلم تقييم او نتائج او وصف اخر للنتائج ، وقد تكون أي مهمة مرتبطة بضوابط عملية او مخاطر او وحدة تشغيلية خاصة ومحددة ، وتتطلب صياغة هذه الآراء مراعاة نتائج المهمة وأهميتها.

- معيار رقم 2410 (A2) : يتم تشجيع المدققين الداخليين على الابلاغ عن نقاط القوة المحددة عن الابلاغ عن نتائج المهمة .
- معيار 2410 (A3) : عندما يتم ابلاغ نتائج المهنة الى المرسل اليه من خارج المنظمة ، يجب ان تحدد الوثائق المرسلة القيود التي يجب مراعاتها في نشر النتائج واستغلالها .
- معيار رقم 2410 (C1) : يختلف الابلاغ بشان التقدم ونتائج مهمة المجلس من حيث الشكل والمحتوى اعتمادا على طبيعة المهمة واحتياجات العميل صاحب القرار .[1]

25 –معيار 2420 : جودة التبليغات

يجب ان تكون التبليغات صحيحة وموضوعية وواضحة وموجزة وبناءة وكاملة ، وان تصدر في الوقت المناسب .

التفسير تكون التبليغات صحيحة عندما تكون خالية من الاخطاء والانحرافات وتكون امينة في الاستناد الى الحقائق التي ترتكز عليها ، حيث تكون التبليغات موضوعية عندما تكون منصفة ومحايدة وغير متحيزة ، وناتجة عن تقييم منصف ومتوازن لكل الوقائع والظروف ذات العلاقة تكون التبليغات واضحة عندما تكون منطقية ويسهل فهمها ، ولا تتضمن ايضا مصطلحات فنية غير ضرورية ، وتقدم كل المعلومات المهمة ووثيقة الصلة بالموضوع .

أ. تكون التبليغات موجزة عندما تركز على صلب الموضوع ، وتتفادى الاسهاب الذي لا لزوم له ، والتفاصيل المستفيضة والتكرار .

ب. تكون التبليغات بناءة عندما تساعد الجهة الخاضعة للتدقيق ، وتقضي الى ادخال التحسينات عند اللزوم او متى كانت لازمة ؛

ت. تكون التبليغات كاملة عندما لا ينقصها اي شيء مما يكون اساسيا بالنسبة لمن سيتلقى تلك التبليغات ، بحيث تكون شاملة لكل المعلومات والملاحظات المهمة التي تدعم الاستنتاجات والتوصيات ؛

ث. تكون التبليغات صادرة في الوقت المناسب عندما يتم تلقيها في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة وذلك حسب اهمية المسالة مما يمكن الادارة من اتخاذ الاجراءات المناسبة .

[1] IIA (The institute of internal auditors) standars and guidance , introduction des normes , Florida , USA , janvier 2011 , P17

26 -معيار 2421 : حالات الخطأ والسهو

اذا احتوى اي تبليغ نهائي او سهو جسيم ، فيجب ان يقوم مدير التدقيق الداخلي بإبلاغ المعلومات المصححة الى جميع الاطراف الذين كانوا قد تلقوا التبليغ الاصلي .

27 -معيار 2430 : استخدام تعبير " تم اجراءه وفقا للمعايير المهنية لممارسة التدقيق الداخلي "

يمكن للمدققين الداخليين الافادة بان مهام التدقيق قد " تم اجراءه وفقا للمعايير المهنية لممارسة التدقيق الداخلي " فقط في حل كانت نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة تساند تلك الافادة .

28 -معيار 2431 : الافصاح عن حالات عدم التقيد

عندما تأثر حالات عدم التقيد مع تعريف التدقيق الداخلي او المدونة او المعايير في مهمة محددة ، فيجب ان يفصح التبليغ المتعلق بنتائج مهمة التدقيق تلك عن :

أ. القاعدة او مبدأ المدونة او المعايير التي يتم التقيد بها تقيدا تاما ؛

ب. اسباب عدم التقيد ؛

ت. تأثير عدم التقيد على مهمة التدقيق ، وعلى نتائج المهمة التي تم التبليغ عنها .

29 -معيار 2440 : نشر النتائج

يجب على مدير التدقيق الداخلي تبليغ نتائج مهمة التدقيق الى الاطراف المعنية .

التفسير : يقوم مدير التدقيق الداخلي بمراجعة التبليغ الذي سيتم اصداره عن اي مهمة تدقيق واعتماده قبل ان يتم اصداره مع تحديد الجهات والآلية التي سيتم استخدامها لإرساله ، ويحتفظ مدير التدقيق الداخلي بكامل المسؤولية حتى عندما يقوم بتفويض هذا الواجب لشخص اخر .

أ. C1. 2440 : مدير التدقيق الداخلي مسؤول عن تبليغ النتائج النهائية الى الاطراف التي يمكنها ان توفر الضمان بان هذه النتائج ستحظى بالعناية المطلوبة ؛

ب. C2. 2440 : قبل توزيع النتائج الى اي طرف خارجي ما لم يوجد نص قانوني او تشريعي او نظام داخلي يتعارض مع الاتي فانه يجب على مدير التدقيق الداخلي ما يلي :

- تقييم المخاطر المحتملة التي تتعرض لها المؤسسة ؛
- التشاور مع الادارة العليا و الاطراف ذات الصلة ؛
- الرقابة على نشر النتائج من خلال فرض قيود على استخدامها .

ت. A1. 2440 : مدير التدقيق الداخلي مسؤول عن ابلاغ النتائج النهائية للمهام الاستشارية الى الادارة العليا .[1]

ث. A2. 2440 : قد يتم تحديد قضايا معينة متعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة اثناء تنفيذ المهام الاستشارية ويجب ابلاغ الادارة العليا عن هذه القضايا عند يتم تصنيفها على انها ذات اهمية .

30 –معيار 2450 : الآراء العامة

عندما يتم اصدار راي عام يجب ان يأخذ في عين الاعتبار توقعات الادارة العليا وغيرها من الجهات المعنية ، كما يجب ان يكون مدعوما بمعلومات كافية ومفيدة وموثوق بها .

التفسير ، يجب ان يحدد التبليغ ما يلي :

أ. نطاق المهمة بما في ذلك الفترة الزمنية التي يتعلق بها الرأي المقدم ؛

ب. القيود المفروضة على نطاق المهمة ؛

ت. الاخذ بالاعتبار المشاريع الاخرى ذات العلاقة بالمهمة ، ويشمل ذلك الاعتماد على اية جهات اخرى تقدم خدمات التأكيد ؛

ث. اطار المخاطر او الرقابة وغير ذلك من المعايير المستخدمة كأساس للرأي العام ؛

ج. الرأي او الحكم او الاستنتاج العام الذي تم التوصل اليه .[2]

31 –معيار رقم 2500 : متابعة التقدم ، حيث يجب على المسؤول الرئيسي للتدقيق إنشاء والحفاظ على نظام لرصد التصرف في النتائج التي أبلغت إلى الإدارة ، وللتحكم بفعالية في ترتيب النتائج ، يضع رئيس التدقيق التنفيذي إجراءات تشمل:

أ. من الضروري أن يستجيب الإطار الزمني الذي يتعين على الإدارة فيه الاستجابة لملاحظات وتوصيات البعثة.

ب. تقييم استجابة الإدارة.

ت. التأكد من الاستجابة اذا لزم الامر .

ث. تحقيق مهمة المتابعة اذا لزم الامر .

ج. عملية اتصال تنقل استجابات / إجراءات غير مرضية ، بما في ذلك إدارة المخاطر ، إلى المستويات المناسبة للإدارة أو المجلس.

[1] وزارة المالية ، وحدة التنسيق المركزي للتدقيق الداخلي ، معايير ومبادئ مهنة التدقيق الداخلي في الدوائر الحكومية الفلسطينية ، الطبعة الاولى ، كانون الثاني 2014 ، ص 34-36

[2] مرجع وموضوع نفسهما .

ح. إذا كانت بعض الملاحظات والتوصيات المبلغ عنها معنوية بما يكفي لتتطلب اتخاذ إجراء فوري من قبل الإدارة أو المجلس ، فإن نشاط التدقيق الداخلي يراقب الإجراءات المتخذة حتى يتم تصحيح الملاحظة أو يتم تنفيذ التوصية.

خ. يمكن للمراجعة الداخلية للحسابات مراقبة التقدم بشكل فعال من خلال :

- معالجة ملاحظات وتوصيات البعثة إلى المستويات المناسبة للإدارة لاتخاذ الإجراء المناسب ؛
- تلقي وتقييم ردود الإدارة وخطة العمل المقترحة لملاحظات البعثة وتوصياتها أثناء تادية المهمة أو في غضون فترة زمنية معقولة بعد إبلاغ نتائج البعثة. وتكون الإجابات أكثر فائدة إذا تضمنت معلومات كافية لتمكين مدير التدقيق الداخلي من تقييم مدى ملاءمة الإجراءات المقترحة وتوقيتها ؛
- تلقي تحديثات دورية من الإدارة لتقييم حالة جهودها لتصحيح الملاحظات و / أو تنفيذ التوصيات ؛
- تلقي وتقييم المعلومات من الوحدات التنظيمية الأخرى المسؤولة عن المتابعة أو الإجراءات التصحيحية ؛
- إبلاغ الإدارة العليا و / أو المجلس عن حالة الردود على ملاحظات وتوصيات البعثة.

د. يجب على المسؤول الرئيسي للتدقيق إنشاء عملية متابعة لرصد وضمان تنفيذ إجراءات الإدارة بفعالية أو قبول الإدارة العليا لخطر عدم اتخاذ إجراء ، ويحدد المدققون الداخليون ما إذا كانت الإدارة قد اتخذت إجراء أو نفذت التوصية ، وما إذا كانت النتائج المرجوة قد تحققت أو ما إذا كانت الإدارة العليا أو مجلس الإدارة قد تحملوا مخاطر عدم اتخاذ إجراء أو تنفيذ التوصية ؛

ذ. المتابعة هي عملية يقوم فيها المدققون الداخليون بتقييم مدى كفاية إجراءات الإدارة وفعاليتها وتوقيتها نتيجة للملاحظات والتوصيات المبلغ عنها ، بما في ذلك ملاحظات المراجعين الخارجيين وغيرهم. تتضمن هذه العملية أيضًا تحديد ما إذا كانت الإدارة العليا و / أو مجلس الإدارة قد خاطروا بعدم اتخاذ إجراءات تصحيحية نتيجة للملاحظات التي تم الإبلاغ عنها ؛

ر. ينبغي أن يحدد ميثاق نشاط المراجعة الداخلية مسؤولية المتابعة. يحدد مسؤول المراجعة الداخلية طبيعة وتوقيت ومدى المتابعة ، مع مراعاة العوامل التالية:

- أهمية الملاحظة أو التوصية المبلغ عنها ؛
- درجة الجهد والتكلفة اللازمة لتصحيح الوضع المبلغ عنه ؛
- التأثير المحتمل إذا فشل الإجراء التصحيحي ؛

- تعقيد العمل التصحيحي ؛
- الفترة المعنية.

ز. يتولى مسؤول التدقيق الداخلي الداخلية مسؤولية تخطيط أنشطة المتابعة كجزء من جدول العمل. يعتمد تخطيط على المخاطر والتعرض المتضمن ، فضلاً عن درجة صعوبة وتوقيت تنفيذ الإجراءات التصحيحية.

س. يتحقق المدققون الداخليون مما اذا كانت الاجراءات المتخذة نتيجة للملاحظات والتوصيات تسمح بمعالجة الشروط الاساسية، ويجب توثيق انشطة المتابعة بشكل مناسب .[1]

32 –معيار رقم 2600 : تبليغ قبول المخاطر عندما يستنتج مسؤول التدقيق الداخلي بان الادارة العليا قبلت مستوى من المخاطر قد يكون غير مقبول بالنسبة للمنظمة ، حيث ان مسؤول التدقيق الداخلي ينبغي مناقشة المديرية العامة اذا كان المدقق الداخلي حدد انه لم يتم حل المشكلة ، وبالتالي يجب على مدير التدقيق الداخلي ابلاغ مجلس الادارة .

التفسير : تحديد او تعريف المخاطر المقبولة من طرف المديرية يمكن ملاحظته عن طريق مهمة التامين او الاستشارة ، ورقابة تقدم الاجراءات التي اتخذتها الادارة كنتيجة لالتزامات سابقة او وسائل اخرى ، وليس من مسؤولية التدقيق الداخلي حل المخاطر. [2]

[1] IIA , The institute of internal Auditors , Practice Advisory , internal Audit Charter , January 2009 , P 62- 63 .
[2] IPPF (international Professional practices Framework) , implémentation Guide 2600 , p01

والجدول التالي يوضح معايير التدقيق الداخلي والمبادئ التي تدعمها في اطار الحوكمة :

جدول رقم (07) : يوضح المعايير الدولية للتدقيق الداخلي ومبادئ الحوكمة التي يدعمها

رقم المعيار	التسمية	البيان
معايير السمات		
1000	الاهداف والصلاحيات والمسؤوليات	يعتبر اساس لتطبيق مبادئ الحوكمة
1010	الادراك لتعريف التدقيق الداخلي والميثاق الاخلاقي ولمعايير الممارسة المعنية	يدعم حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين
1100	الاستقلال و الموضوعية	يدعم مبدا حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين
1110	الاستقلال التنظيمي	
1111	التفاعل المباشر مع مجلس الادارة	
1120	الموضوعية الفردية	
1130	الاضرار بالاستقلال والاهداف	
1200	البراعة والعناية المهنية	دور اصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات
1210	البراعة المهنية	
1220	العناية المهنية	
1230	التطوير المهني المستمر	
1300	تأكيد الجودة وبرامج التحسين	يدعم حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين واصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات.
1310	متطلبات تأكيد الجودة وبرامج التحسين	
1311	التقييمات الداخلية	
1312	التقييمات الخارجية	
1320	التقرير عن برامج الجودة	
1321	استخدام " انجز طبقا للمعايير "	
1322	الافصاح عن عدم التوافق	
معايير الاداء		
2000	ادارة نشاط التدقيق الداخلي	يدعم مبدا الافصاح والشفافية
2010	التخطيط	
2020	الاتصال والموافقة	
2030	الموارد الادارية	
2040	السياسات والاجراءات	
2050	التنسيق	
2060	التقرير الى مجلس الادارة والادارة العليا	

2100	طبيعة العمل	يدعم مبدا الافصاح والشفافية ومبدا مسؤوليات مجلس الادارة
2110	الحوكمة	
2120	ادارة المخاطر	
2130	المراقبة	
رقم المعيار	**التسمية**	**البيان**
2200	التخطيط للمهمة	يدعم مبدا اصحاب المصالح في حوكمة الشركات ومبدا الافصاح والشفافية
2201	اعتبارات التخطيط	
2210	اهداف المهمة	
2220	نطاق المهمة	
2230	المهمة وتخصيص الموارد	
2240	المهمة وبرنامج العمل	
2300	انجاز (اداء) المهمة	يدعم مبدا اصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات ومبدا الافصاح والشفافية
2310	التعريف بالمعلومات	
2330	توثيق المعلومات	
2340	الاشراف على المهمة	
2400	ايصال النتائج	يدعم مبدا اصحاب المصالح في حوكمة الشركات ومبدا الافصاح والشفافية ومبدا مسؤوليات مجلس الادارة
2410	مقاييس الاتصال	
2420	نوعية الاتصال	
2421	الاخطاء والحذف	
2430	استعمال " انجز طبقا للمعايير "	
2431	الافصاح عن حالات عدم الالتزام	
2440	نشر النتائج	
2500	المتابعة	يدعم مبدا اصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات ومسؤوليات مجلس الادارة
2600	قرار الادارة العليا قبول المخاطر	يدعم مبدا مسؤوليات مجلس الادارة

المصدر : محمد مصطفى الجبو ، تقييم مدى مساهمة ادارة المراجعة الداخلية بالشركات الصناعية الليبية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات من خلال تطبيق المعايير الدولية للمراجعة الداخلية (دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب) ، مجلة دراسات الاقتصاد والاعمال ، المجلد 5 ، عدد خاص ، بحوث الندوة العلمية الاولى للعلوم الاقتصادية ، مارس 2017 ، ص 231-232.

المطلب الثالث : اثر تطور معايير التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة

لا شك في ان هذه المحاولات الجادة من قبل المجامع العلمية والمنظمات المهنية المتصلة بأعمال التدقيق الداخلي تؤدي الى دعم الحوكمة ، ويمكن التدليل على ذلك بأعمال التدقيق الداخلي والمحاور الاساسية لها والتي تتلخص في الاتي :[1]

1 –انها نشاط مستقل عن الادارة التنفيذية للمنظمة نتيجة لتبعيته الى مجلس الادارة داخل دائرة لجنة التدقيق المنبثقة عنه ، كما انه يقوم بعرض تقاريره على هذا المجلس وايضا على الملاك عند الضرورة ؛

2 –انها نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ اعمال التدقيق الداخلي من خلال اشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية سواء من داخل او خارج المنظمة لدعم وارساء قواعد الشفافية ؛

3 –توسيع نطاق التدقيق الداخلي ليشتمل على الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم ، وفي هذا تخطي للمهام التقليدية ودخول دائرة ادارة وتقييم المخاطر ودعم نظام حوكمة المؤسسات ؛

4 –ارساء مجموعة من المبادئ الاساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي ان تكون عليها ممارسة مهنة التدقيق الداخلي التي ينبغي ان تكون عليها ممارسة مهنة التدقيق الداخلي ووضع اطار عام لتحسين اداء انشطتها في ضوء مجموعة من الاسس القادرة على قياس هذا الاداء بحيث تؤدي في نهاية المطاف الى تحسين وتعزيز عمليات الحوكمة وتفعيل مبادئها ؛

5 –التأكيد على ان اعتبار عناصر نظام المراقبة الداخلية هي المدخل اللازم لمساعدة منظمات الاعمال على توفير نظام جيد ومقبول للحوكمة ، وبناء عليه فقد اصبح لزاما على المدقق الداخلي مباشرة مهام ومسؤوليات جديدة في مجالات ادارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة ؛

6 –توسيع دائرة وظيفة التدقيق الداخلي لتغطي المسؤولين عن نظام الحوكمة ، كما تغطي الخاضعين لهذا النظام ؛

7 –المراجعة الدولية لمبادئ الحوكمة المتصلة :

أ. بضمان وجود اساس فعال للحوكمة ؛

ب. بحماية حقوق المساهمين ؛

ت. وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ؛

ث. وبدور اصحاب المصالح ؛

ج. وبالشفافية والافصاح المالي ؛

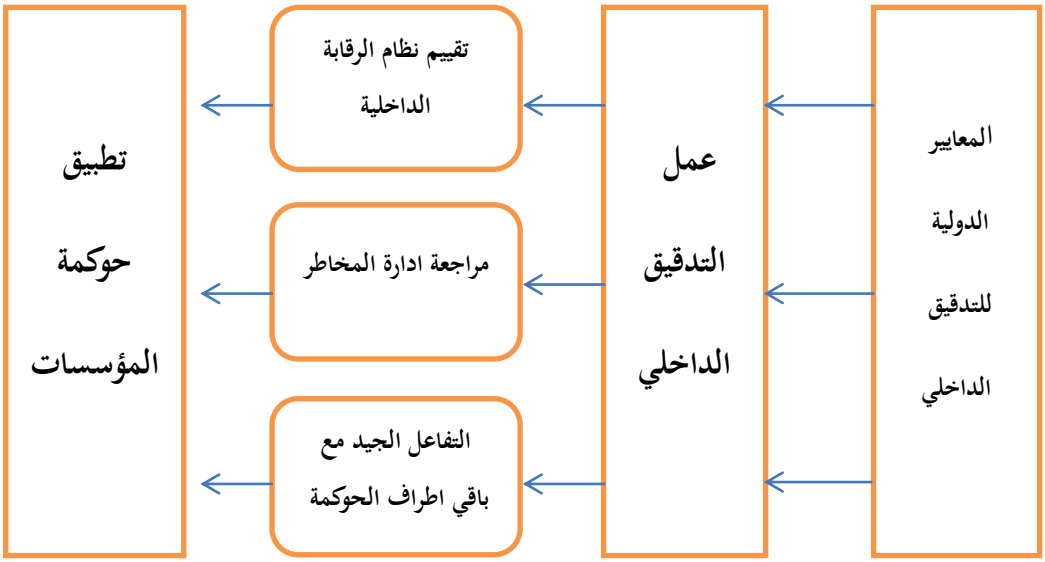
ح. بمسؤوليات مجلس الادارة ؛

وذلك لتوفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه القواعد الحاكمة للمؤسسة وتحديد نقاط الضعف في النظم والهياكل بفعل تدني عناصر كل مبدا من هذه المبادئ .

[1] العشماوي محمد عبد الفتاح ، عطاء الله وارد ، الحوكمة المؤسسية مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة ، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 12

ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (15) : مساهمة المعايير الدولية للتدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر : مرجع نفسه ، ص 13

المطلب الرابع : برنامج تحسين و تأكيد جودة التدقيق الداخلي (معيار 1300)

يهدف قسم التدقيق الداخلي الى تلبية توقعات اصحاب المصالح وتقديم خدمات عالية الجودة ، وذلك لا يحدث في مدة قصيرة بل يتطلب الامر الكثير من العمل والالتزام لتحديد وتطبيق الممارسة المهنية الفعالة باستمرار ، ولهذا السبب فان السمة القياسية للمعايير الدولية تتطلب من فريق التدقيق الداخلي تطوير والحفاظ على برنامج ضمان الجودة وتحسينه وما يعرف بمعيار 1300 (QAIP) .

أولا : مفهوم برنامج تحسين وتاكيد جودة التدقيق الداخلي

تصرح التدقيق الداخلي بوجود جزئيين مستقلين لكنهما مرتبطان ببرنامج الجودة ، اولا ، يعني ضمان الجودة هو انشاء وتنفيذ افضل الممارسات للحفاظ على مستوى فعال للأداء ومنع المشاكل ، ثانيا ، هناك حاجة الى التحسين المستمر للاستفادة من ما يتم عمله ، وكيف ذلك .

يتبع معيار 1300 جانب مزدوج بالقول ان البرنامج يجب ان يشمل تقييمات داخلية واخرى خارجية ، وهذا يعترف بان المعايير يمكن تطبيقها من قبل المسيرين بمستوى عال ، وبالمقابل ايضا يمكن تطوير التحسينات عند الحصول على المقارنة من خارج المؤسسة ومن وظيفة التدقيق الداخلي . ومن المتطلبات الاضافية المهمة لمعيار 1300 ، هو الحاجة الى اشراك لجنة التدقيق والادارة العليا في التخطيط ومتابعة البرنامج .

ويتضمن هذا المعيار متطلبين اساسيين ، وهي :

- التقييمات الداخلية وتتضمن :
  - الرصد المستمر لأداء نشاط التدقيق الداخلي ، حيث يشير الى الاشراف اليومي وعلى تدقيق وقياس نشاط التدقيق الداخلي المتمثل في السياسات والاجراءات الروتينية ؛
  - التقييمات الذاتية الدورية (او تقييم من قبل اشخاص اخرين داخل المنظمة تكون لهم معرفة كافية بممارسات التدقيق الداخلي) لتقييم الامتثال للاطار الدولي للممارسات المهنية (IPPF) ،والذي يتضمن مفهوم التدقيق الداخلي ومدونة اخلاقيات المهنة والمعايير .
- التقييمات الخارجية تقام مرة كل خمس سنوات من قبل محلل او مقيم مستقل مؤهل ، او فريق تقييم خارجي عن المنظمة. وقد تأخذ التقييمات الخارجية شكل تقييم خارجي كامل او تقييم ذاتي مع مصادقة خارجية مستقلة .

- ان برنامج تحسين وتأكيد الجودة ليس مجرد وثيقة او خطة فقط ، بل هو مجموعة من الانشطة المختلفة التي يتم جمعها بشكل او باخر من تقرير او رقابة . وهذا بوجه خاص مفيد عند التدقيق الداخلي او مجلس الادارة ايضا عندما يقوم بإجراء برنامج تغيير .حيث صمم هذا البرنامج لتقديم مجموعة من الضمانات المعقولة لأصحاب المصالح ، والاشارة الى ان التدقيق الداخلي :

- يؤدي عمله وفقا لميثاق التدقيق الحالي (الموافق عليه من قبل لجنة التدقيق في مارس 2017) ، وهو ما يتسق او يتماثل مع مفهوم التدقيق الداخلي وميثاق الاخلاقيات لمعايير التدقيق الداخلي ؛
- يعمل بطريقة فعالة ؛
- ينظر اليه من قبل اصحاب المصالح على انه قيمة مضافة ، ويحسن عمليات التدقيق الداخلي .

العناصر الفاعلة المعنية بالتدقيق الداخلي تتضمن :

- لجنة التدقيق ؛
- فريق المديرية العامة ؛
- فريق حوكمة المؤسسة ؛
- المدير التنفيذي.

برنامج تحسين وتأكيد الجودة يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي وفقا لمعايير التدقيق الداخلي بما في ذلك :

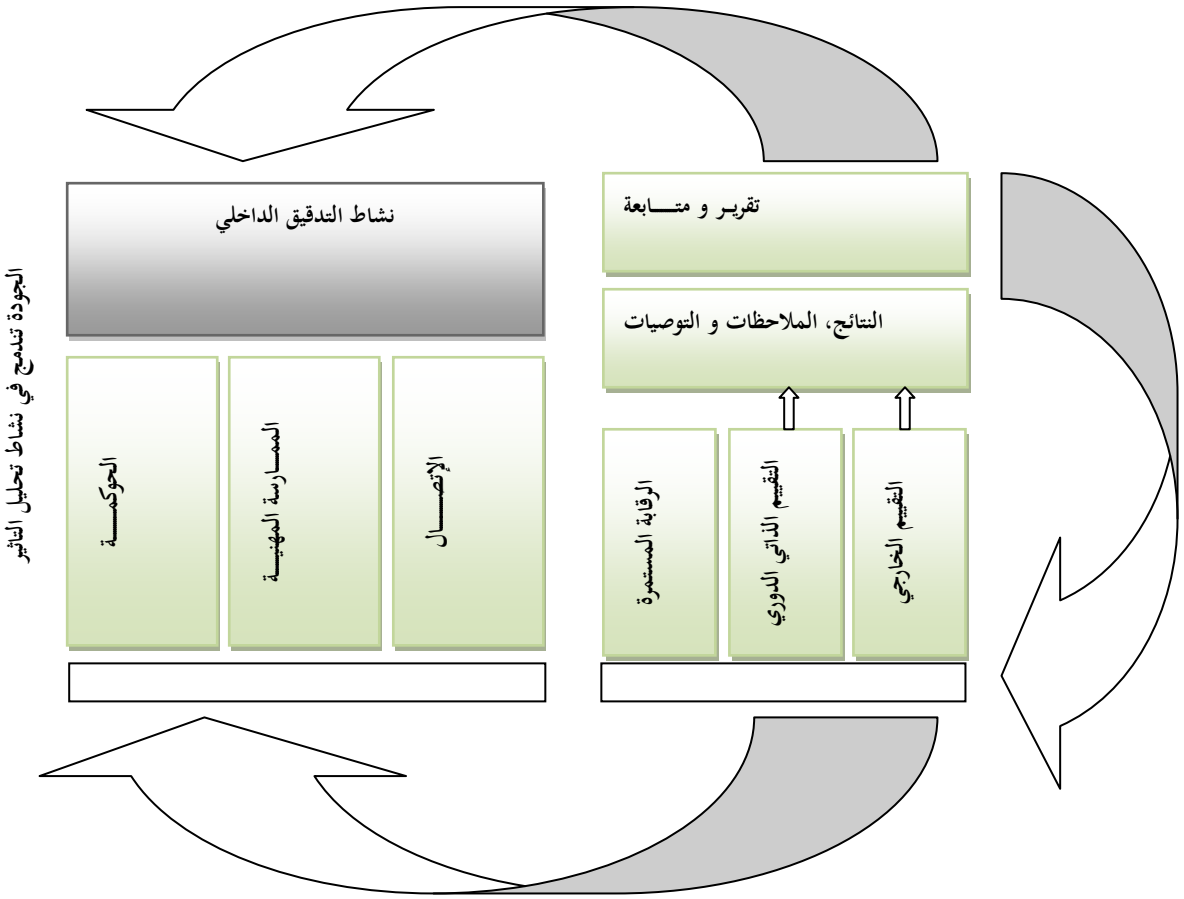
- الرقابة على نشاطات التدقيق الداخلي للتأكد من انها تعمل بفعالية ؛
- ضمان احترام مفهوم التدقيق الداخلي و ميثاق اخلاقيات المهنة ؛
- مساعدة نشاط التدقيق الداخلي لإضافة قيمة وتحسين العمليات التنظيمية ؛
- اجراء تقييمات داخلية دورية ومستمرة ، و طلب تقييم خارجي مرة واحدة على الاقل كل خمس سنوات ، يتم ابلاغ نتائجها الى لجنة التدقيق والمديرية العامة وفقا لمعيار 1320 .[1]
- برنامج ضمان وتحسين الجودة ينص على ما يلي: "إن رئيس التدقيق يجب تطوير وإدارة وتحسين برنامج ضمان جودة ونوعية تغطي جميع جوانب النشاط التدقيق الداخلي ". يجب أن تشمل خطة ضمان الجودة جميع جوانب تشغيل وإدارة نشاط التدقيق الداخلي. – بما في ذلك مهمات المجلس .
- دليل التنفيذ لمعيار 1300 ينص : تم تصميم برنامج ضمان وتحسين الجودة للسماح لتقييم الامتثال لنشاط التدقيق الداخلي مع المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية (المعايير) وإمكانية تطبيق ميثاق اخلاقيات المهنة لمعهد المدققين الداخليين من قبل المدققين الداخليين. المعايير وميثاق الأخلاقيات ، يتوافق أيضًا نشاط التدقيق الداخلي مع تعريف التدقيق الداخلي والمبادئ.
- يجب أن يتضمن برنامج ضمان وتحسين الجودة تقييمات داخلية مستمرة ودورية ، بالإضافة إلى تقييمات خارجية بواسطة مقيم مستقل مؤهل أو فريق تقييم خارجي. يجب دمج الجودة بالطريقة التي يعمل بها النشاط ، وليس في منهجية التدقيق الداخلي ، والسياسات والإجراءات ، وممارسات من حيث الموارد

[1] INTERNAL Audit Service : Quality assurance and improvement programme « QAIP » 2016/2017 , john Pearsall (internal audit and risk manager) , p 3-4.

البشرية. يعد دمج الجودة في عملية أمرًا ضروريًا للتحقق من نشاط التدقيق الداخلي والتحسين المستمر له ، مما يدل على القيمة كما يحددها أصحاب المصلحة [1].

ويوضح الشكل التالي مفهوم هذا المعيار من خلال دورة عمله :

الشكل رقم (16) : اطار برنامج ضمان الجودة وتحسينها (معيار 1300)



Source : IIA , The institute of internal auditors , Practice guide , « Quality Assurance And Improvement Program » , March 2012 , P 8.

[1] Establiching a Quality Assurance And Improvement Program standars 1300 , Chapter 2 , p 01-02.

الفرع الاول : التقييمات الداخلية (معيار رقم 1311)

تتكون التقييمات الداخلية للجودة من جزأين مستقلين :

- الرقابة المستمرة ؛
- رقابة ذاتية دورية .

1 – الرقابة المستمرة : تضمن الرقابة المستمرة ان العمليات القائمة تعمل بشكل فعال لضمان الجودة وتامين كل حالة على حدة ، وتحققت بصورة رئيسية من خلال انشطة الرقابة المستمرة ، بما في ذلك التخطيط والاشراف على المهمة ، الممارسات الموحدة للعمل ، الاجراءات المتصلة بوثائق العمل والتحقق و المصادقة ، وبالإضافة الى استعراض التقارير .

وتشمل الميكانيزمات او الاليات الاضافية ما يلي :

أ. الحصول على تعليقات او ملاحظات عملاء التدقيق وأصحاب المصالح الاخرين ؛

ب. تقييم حالة اعداد مهمة التدقيق الداخلي قبل العمل الميداني ، من خلال البحث عن عناصر كالموافقة المسبقة لنطاق التدقيق الداخلي وافضل الممارسات المبتكرة المدرجة في الميزانية ، وعمال خبراء ؛

ت. استخدام قوائم للمراقبة او الاستعمال الالي للتدقيق الداخلي من اجل مراجعة ما اذا كانت الاجراءات معتمدة من قبل نشاط التدقيق الداخلي ، على سبيل المثال سياسات التدقيق الداخلي ودليل اجراءاته هل هي متبعة ؛

ث. استخدام تدابير وسياسات من ميزانيات المشروع ونظم التوقيت ، واستكمال خطة التدقيق لتحديد ما اذا الوقت المطلوب ينفق على جوانب مختلفة من المشروع ،و اجراءات التدقيق الداخلي وجميع الميادين المعقدة ومرتفعة الخطورة؛

ج. تحليل مؤشرات الاداء الاخرى لقياس قيمة اصحاب المصالح ؛

يجب ان تؤخذ في الحسبان جميع مواطن الضعف وجميع المجالات التي تحتاج الى تحسين بطريقة مستمرة ، ويجب ابلاغ مجلس الادارة بنتائج المتابعة المستمرة مرة واحدة في السنة على الاقل .[1]

ويرتبط عنصر المراقبة المستمرة التابع لبرنامج ضمان الجودة والتحسين بشكل أساسي بالامتثال للمعايير التالية، حيث أنها تهدف إلى معالجة تدقيق جودة التدقيق وترتبط في المقام الأول بأنشطة المرتبطة بالمهمة:

- 2200: تخطيط الالتزام
- 2300: تنفيذ المهمة

[1]The institute of internal Auditors (IIA) , Quality Assurance and improvement program , Practice Guide , March 2012 , p 09.

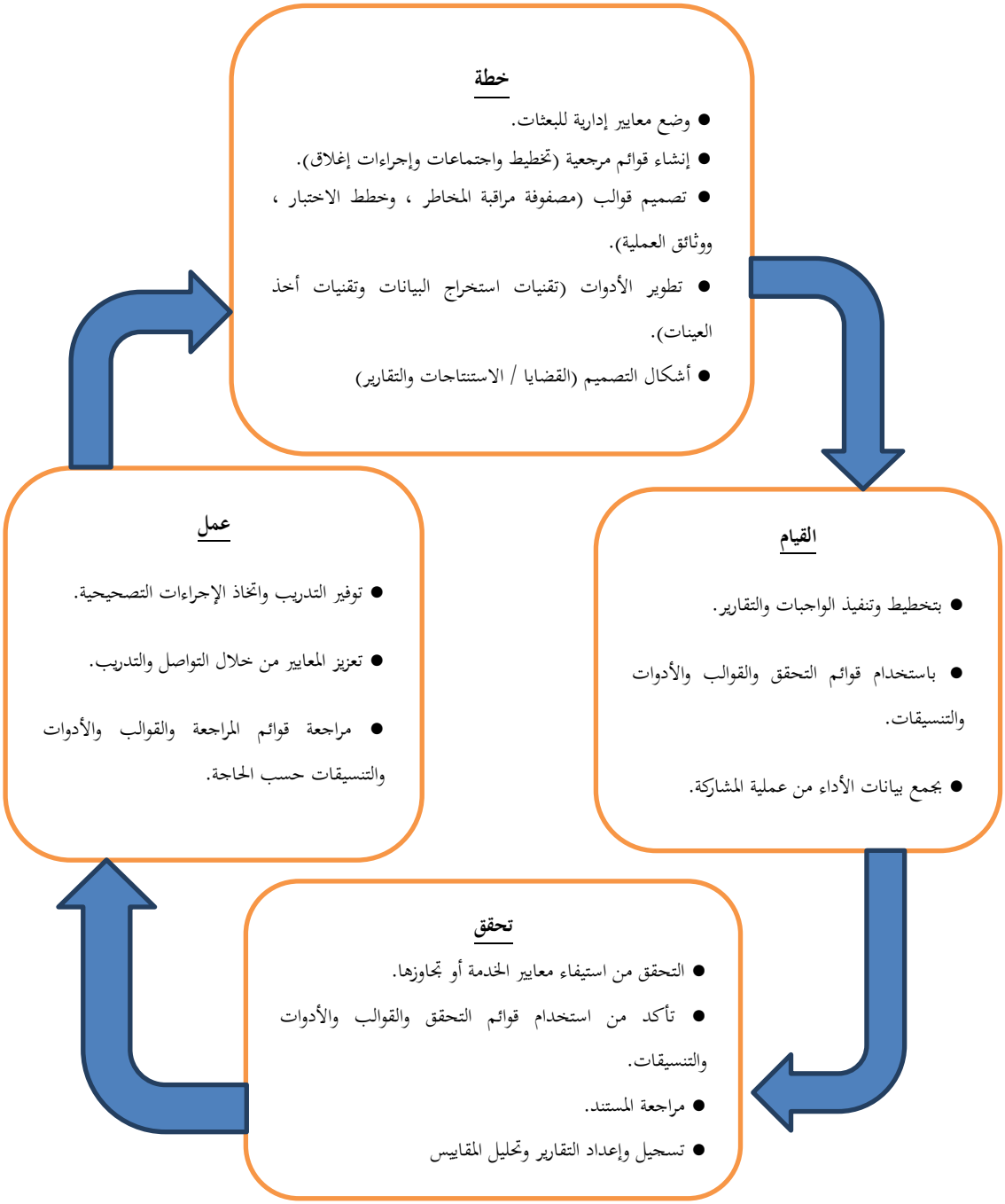
- 2400: إرسال النتائج
- 2500: متابعة التقدم .

وتحقيقا لهذه الغاية ، تنطبق الرقابة المستمرة على جميع مهمات التامين والاستشارة ويتوقع تحقيق الأهداف الموضحة في معيار 2340 – الإشراف على المهمات ، والتي تنص على ان : " يجب الإشراف الصحيح على المهمات لضمان تحقيق الأهداف ، والجودة وتطوير العمال " ، يتطلب هذا المعيار أيضًا توثيق الأدلة المناسبة والإشراف عليها. تقدم هذه الوثائق تأكيدًا على أن الرقابة المستمرة دمجت في السياسات والممارسات الروتينية المستخدمة لإدارة نشاط التدقيق الداخلي. بمعنى آخر ، يجب إجراء تقييم للجودة لكل مهمة. يوفر هذا الاختبار تقييمًا مستمرًا وتدريبًا وفرصة للتعليقات لكل مدقق.[1].

والشكل التالي يوضح عملية المراقبة المستمرة في اطار التدقيق الداخلي :

[1] Establiching a Quality Assurance And Improvement Program standars 1300 , Opcit , P 06 – 07

الشكل رقم (17) : المراقبة المستمرة في اطار التقييم الداخلي



Source : Ibid , p 06.

و قد تتضمن اليات المراقبة المستمرة ما يلي :

أ. قوائم مراقبة لضمان امتثال المدققين الداخليين للممارسات والإجراءات المعمول بها وضمان الاتساق في تطبيق معايير الاداء ؛

ب. تعليقات عملاء التدقيق الداخلي وأصحاب المصالح الاخرين حول كفاءة وفعالية فريق التدقيق الداخلي ، التعليقات يمكن ان تكون مطلوبة بعد المهمة او دوريا (على سبيل المثال مرتين في السنة) ، او سنويا من خلال ادوات للبحث او محادثات بين المسؤول الرئيسي للتدقيق و المديرية التنفيذية ؛

ت. مؤشرات الاداء الرئيسية للعمال والالتزام ، منها عدد المدققين الداخليين المعتمدين من بين العمال ، سنوات خبرتهم في ميدان المراقبة الداخلية .

ث. تدقيق ، عدد ساعات التنمية المهنية المستمرة المكتسبة خلال السنة ، فرصة الاعمال ورضا اصحاب المصالح ؛

ج. التدابير الأخرى التي قد تكون مفيدة في تحديد نجاعة وفعالية نشاط التدقيق الداخلي. يمكن أن تساعد مقاييس ميزانيات المشاريع ونظم محاسبة الوقت واستكمال خطة التدقيق في تحديد ما إذا كان الوقت المطلوب قد تم إنفاقه على جميع جوانب مهمة التدقيق. يمكن أن تكون الفجوة بين الميزانية والنتائج الفعلية أيضًا مقياسًا مفيدًا لتحديد كفاءة وفعالية نشاط التدقيق الداخلي.

ح. يجب إبلاغ نتائج المراقبة المستمرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة مرة واحدة في السنة على الأقل. يجب تقييم مدى ملائمة وفعالية جزء برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) من المراقبة المستمرة كجزء من التقييمات الذاتية الدورية الموضحة في القسم التالي[1].

اذا ركز برنامج ضمان وتحسين الجودة الأساسي على تقييم الامتثال للمعايير وميثاق اخلاقيات المهنة ، فإن التدقيق الداخلي يستمد قيمته الحقيقية من هدفه بالتحسين المستمر. أنشطة التدقيق الداخلي التي دمجت مفهوم التحسين المستمر في ثقافة التشغيل الخاصة بها و في برنامج ضمان وتحسين الجودة ستتجاوز الامتثال للمعايير وقواعد السلوك وتوفر العديد من المزايا الإضافية ، بما في ذلك:

أ. وضع نشاط التدقيق الداخلي للنجاح داخل المنظمة ،

ب. اتخاذ نهج أكثر توقعي وملاءمة أفضل بين استراتيجيتها وأهدافها ،

ت. زيادة القدرة على التأقلم في تنفيذ التغييرات التدريجية في عمليات المراجعة الداخلية ، والتي تلبي بشكل أفضل التوقعات الناشئة لأصحاب المصلحة ،

ث. زيادة إنتاجية التدقيق الداخلي بعد القضاء على الأنشطة غير ذات القيمة المضافة.

[1] Establiching a Quality Assurance And Improvement Program standars 1300 , Op cit , p 07 – 08

ج. تحسين معنويات موظفي التدقيق الداخلي الناتجة عن التركيز على تحسين العملية حيث يتم الترحيب بجميع الأفكار[1].

2 – **مراقبة ذاتية دورية** : تم تصميم التقييمات الدورية لتقييم الامتثال لميثاق التدقيق الداخلي، وميثاق اخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي ونجاعة وفعالية التدقيق الداخلي لتلبية احتياجات اصحاب المصالح المختلفة. [2]

ويتم تصميم التقييمات الدورية لتقييم الامتثال لهذه المعايير ، ويتم تنفيذها من خلال :

أ. تقارير التقدم ربع سنوية المقدمة الى لجنة التدقيق المشتركة ، والتي تشمل التقدم المحقق مقارنة بالخطة السنوية ، والتقارير الصادرة خلال الفترة ، بما في ذلك تفاصيل الراي وملخصات القضايا الرئيسية ونتائج الاعمال المنجزة خلال الفترة ؛

ب. دراسات سنوية على رضا اصحاب المصالح الرئيسيين ؛

ت. تقييم ذاتي سنوي يمتثل مع معايير التدقيق الداخلي ؛

ث. امتحان سنوي للامتثال يتم ارسال نتائجها الى الادارة العليا ولجنة التدقيق المشتركة ؛

ج. ردود فعل من المدير المالي ورئيس لجنة التدقيق المشتركة لإبلاغ التقييم السنوي لمسؤول التدقيق الداخلي وفقا لمعيار 1100 ؛

ح. عمليات دورية للكفاءات لكل مدقق داخلي ؛

خ. المجالات الهامة غير المتماثلة مع معايير التدقيق الداخلي المحددة في التقييم الداخلي سيبلغ عنها في التقرير السنوي

والمراجعة السنوية وتستخدم لإعلان بيان الحوكمة السنوي .[3]

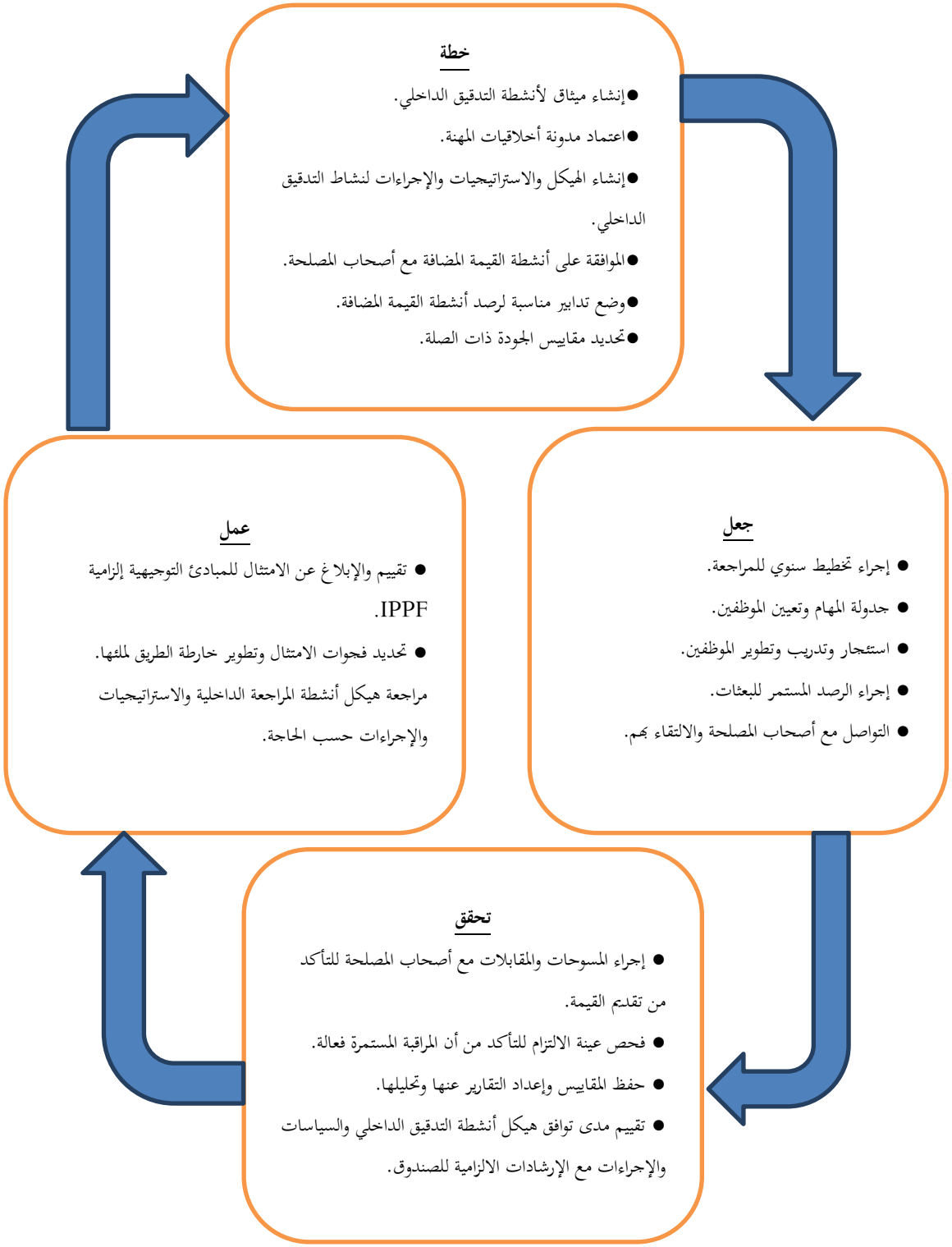
وهدا ما يوضحه الشكل التالي :

[1] Establiching a Quality Assurance And Improvement Program standars 1300 , Op cit , P 12 - 13

[2] John Pearsall , Internal Audit Service : Quality Assurance and Programme (QAIP) 2016/2017 , Stockport Council Internal Audit Service

[3] West midlands police and crime commissionner, Internal Audit Quality Assurance and Improvement programme (QAIP) , 22 august 2016

الشكل رقم (18) : التقييم الذاتي الدوري



Source : Estabiliching a Quality Assurance And Improvement Program standars 1300 , Opcit , p 10.

الفرع الثاني : التقييمات الخارجية

تقوم التقييمات الخارجية بتقييم وإبداء الرأي بشان امتثال التدقيق الداخلي مع مفهومه ومع ميثاق اخلاقيات ممارسات المهنة ، ويتضمن توصيات للتحسين حسب الاقتضاء .و يتم إجراء تقييم خارجي كل خمس سنوات على الأقل وفقاً لمعايير التدقيق ويتم اعتماد تعيين المقيم الخارجي ونطاق التقييم الخارجي من قبل لجنة التدقيق.

اعمال التقييم الخارجي تغطي النطاق كأعمال التدقيق والاستشارات التي يؤديها نشاط التدقيق الداخلي ، وينبغي الا يقتصر ذلك التقييم على تقييم البرنامج المتعلق بتأكيد وتحسين الجودة . وينبغي ان يشمل نطاق اعماله على تحديد الاساليب والممارسات الرئيسية التي تتضمن مقارنة ، تحديد وتبليغ النتائج التي تتعلق بأفضل الممارسات المتبعة ، ويتحقق ذلك من خلال :

1. انه يجب ان تتم من قبل اشخاص مؤهلين ومستقلين عن المؤسسة وليس لهم أي مصالح في المنشاة لتقويم جودة عملياتها ؛
2. يجب القيام بالفحص الخارجي مرة على الاقل كل خمس سنوات ، وعلى الرغم من ذلك قد يكون هناك ظروف تبرر القيام بالفحص الخارجي على فترات اطول ، وتشمل هذه الظروف :
   أ. القيام بعمليات فحص ومراقبة مستمرة من جانب لجنة التدقيق ؛
   ب. الاستقرار النسبي لدليل ادارة التدقيق الداخلي ، وتنظيمها واعضائها ، وخطة التدقيق الداخلي .[1]

يتم اجراء تقييم خارجي كل خمس سنوات على الاقل ، وفقا لمعايير التدقيق الداخلي يتم تعيين المقيم الخارجي ونطاق التقييم الخارجي ويوافق عليه من قبل لجنة التدقيق . وسيتمثل التقييم الخارجي من خلال تغطية واسعة تشمل العناصر التالية لنشاط التدقيق الداخلي :

1. لامتثال للمعايير ، مفهوم التدقيق الداخلي ، ميثاق اخلاقيات المهنة وميثاق التدقيق الداخلي ، سياسات ، اجراءات ، ممارسات ، وجميع المتطلبات التشريعية والتنظيمية سارية المفعول ؛
2. ادماج نشاط التدقيق الداخلي في حوكمة المجلس ، بما في ذلك علاقة التدقيق بين و من خلال المجموعات الرئيسية المشاركة في الاجراءات ؛
3. الادوات والتقنيات المستخدمة من خلال التدقيق الداخلي ؛
4. مزيج المعرفة ، الخبرات والانضباط لدى العمال ، بما في ذلك يركز الموظفين على تحسين الاجراءات المقدمة نتيجة او من خلال ضمان جودة وبرنامج التحسين ؛
5. تحديد ما اذا كان التدقيق الداخلي يضيف قيمة الى المجلس.[2]

[1] خلف عبد الله الوردات ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، مرجع سبق ذكره ، ص 110 – 111

[2] John Pearsall , Op cit , p 07.

6. تتضمن اعمال التقييم الخارجي لنشاط التدقيق الداخلي ابداء راي صريح حول النطاق الكامل لأعمال توكيد الجودة وأعمال الاستشارات التي يتم اداؤها او ينبغي ان يتم اداؤها على اساس ميثاق التدقيق الداخلي .

يقتضي اداء اعمال أي تقييم خارجي وتبليغ نتائجه ممارسة احكام وتقديرات مهنية احترافية . وبناء على ذلك فان أي فرد يعمل كمدقق خارجي ينبغي ان :

1. يكون محترفا وحائزا على شهادة في تخصص التدقيق الداخلي ويتمتع بمعرفة جارية ومعمقة حول المعايير الدولية المهنية ؛
2. ان يكون على دراية وخبرة جيدة بأفضل الممارسات المتبعة في مهنة التدقيق الداخلي ؛
3. تكون لديه خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في ممارسة التدقيق الداخلي او اعمال الاستشارات المتعلقة بها ، وذلك على مستوى اداري ؛
4. ينبغي ان تتوفر برئيس الفريق اجتياز برامج تدريبية في تقييم الجودة والتي تعقدها جمعية المدققين الداخليين او أي مركز متخصص ، وان تكون خبرة مماثلة لخبرة الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي .[1]

ثانيا : التقرير عن برنامج النوعية (معيار 1321)

يجب على مدير التدقيق الداخلي ايصال نتائج التقييمات الخارجية لمجلس الادارة ، حيث :[2]

1. تناقش النتائج الاولية لعملية التقييم مع مدير التدقيق الداخلي في اثناء وفي نهاية عملية التقييم ، ويتم تبليغ النتائج النهائية الى مدير التدقيق الداخلي او اصحاب المصلحة في المؤسسة ممن قرروا اجراء التدقيق الخارجي ، ويفضل ان ترسل نسخ من ذلك التبليغ مباشرة الى اعضاء الادارة العليا ومجلس الادارة ؛
2. يجب اصدار تقرير رسمي مكتوب ، ويجب ان يعبر التقرير عن راي في مدى التزام ادارة التدقيق بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي وسياسة التدقيق (دليل التدقيق) وان يشمل توصيات لإجراء تحسينات ، اذا لزم الامر . وقد يكون للفحص الخارجي قيمة كبيرة لإدارة التدقيق الداخلي ولأعضاء الادارة الاخرين . ومن الاغراض المهمة الاخرى توفير تأكيد معقول ومستقل بالجودة لإدارة المؤسسة ولجنة التدقيق واخرين مثل المدقق الخارجي الذي يعتمد على عمل التدقيق الداخلي ؛
3. ينبغي ان يشمل التبليغ عن النتائج على ما يلي :

[1] حلف عبد الله الوردات ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، مرجع سبق ذكره ، ص 111

[2] مرجع نفسه ، ص ص 104 – 113.

أ. الرأي حول مدى توافق نشاط التدقيق الداخلي مع التعريف الموضوع للتدقيق الداخلي ، ومبادئ اخلاقيات المهنة والمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي ، على ان يكون ذلك الراي قائما على اساس نظام تقييم محكم ؛

ب. تقييم استخدام افضل الاساليب والممارسات المهنية ، بما في ذلك الممارسات التي لوحظت في اثناء التقييم وتلك التي يحتمل ان تكون واجبة الاتباع في النشاط ؛

ت. التوصيات المتعلقة بالتحسين والتطوير ، على حسب اللزوم ؛

ث. ردود مدير التدقيق على ما جاء في التقرير ، والتي تتضمن خطة العمل اللازمة وتواريخ تنفيذها .

ثالثا : استخدام انجز طبقا للمعايير (معيار رقم 1321)

لا يجوز لمدير التدقيق الداخلي الافادة بان نشاط التدقيق الداخلي يتوافق مع المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي الا اذا كانت نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة تؤيد افادته هذه .

يحفز المدققون الداخليون بالتقرير عن ان اعمالهم انجزت " طبقا لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي " على اي حال من الممكن للمدققين الداخليين استخدام هذه العبارة فقط اذا اظهرت التقييمات لبرنامج تحسين النوعية ان نشاط التدقيق الداخلي ينسجم مع المعايير .

حيث ان اعمال المتابعة المستمرة واعمال التقييم الخارجي والداخلي يتم ادائها لتقييم وابداء الراي حول مدى توافق نشاط التدقيق الداخلي مع التعريف الموضوع للتدقيق الداخلي ، ومبادئ اخلاقيات المهنة ، والمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي ، ويعني ان تشمل تلك الاعمال ابداء التوصيات المقترحة للتحسن على حسب ما يتناسب.

العبارة التي تستخدم في ابداء الراي يمكن ان تكون بما يتوافق مع المعايير الدولية المهنية للممارسة التدقيق الداخلي او بما يتطابق مع المعايير الدولية المهنية للممارسة التدقيق الداخلي او " انجزت طبقا لمعايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي " يحفز المدققون الداخليون بالتقرير عن ان اعمالهم . على اي حال من الممكن للمدققين الداخليين استخدام هذه العبارة فقط اذا اظهرت التقييمات لبرنامج تحسين النوعية ان نشاط التدقيق الداخلي ينسجم مع المعايير .[1]

[1] مرجع وموضوع نفسه

رابعا : الافصاح عن عدم الالتزام (معيار 1322)

يجب ان يكون نشاط التدقيق الداخلي ملتزما تماما بالمعايير وان يحترموا المدققون الداخليون ميثاق اخلاقيات المهنة ، قد يحدث ان الامتثال الكامل لم يتم التوصل اليه . وعندما يؤثر عدم الامتثال على الاداء الشامل او العام او اداء نشاط التدقيق الداخلي ، يجب ابلاغ المعلومات الى الادارة العليا او مجلس الادارة .[1]

قبل ان يستعمل نشاط التدقيق عبارة التوافق فانه يجب تصحيح اية حالة عدم توافق تم ذكرها من قبل مدقق عملية التقييم والتي تعيق قدرة نشاط التدقيق الداخلي على ان تفي بالتزاماتها حيث :

1. ينبغي توثيق الاجراءات التصحيحية المتخذة وتبليغها الى المقيم المعني للحصول على موافقته بان المعوقات قد تم تصحيحها ؛
2. ينبغي كذلك تبليغ الاجراءات التصحيحية وموافقة المقيم المعني الى الادارة والمجلس.[2]

[1] The institute of internal auditors, Progress Through Sharing, international standars for the Professional practice of internal auditing,

[2] خلف عبد الله الوردات ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، مرجع سبق ذكره ، ص 114 .

خلاصة الفصل

بعد دراستنا لهذا الفصل والخاص بالاطار العام للتدقيق الداخلي يمكن ان نستخلص ما يلي :

- التدقيق كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية وتعني الشخص الذي يسمع بصوت عال، وقد نشأت هذه المهنة منذ القدم، اذ ان الفراعنة في مصر والامبراطوريات القديمة في بابل وروما واليونان كانوا يتحققون من صحة الحسابات عن طريق الاستماع الى المدقق في الساحات العامة حول الايرادات والمصروفات ، ويعتبر التدقيق من بين فروع المحاسبة و الذي تطور في الفترة الأخيرة بسبب الحاجة إليه ، و من أهم العوامل التي ساعدت على ظهور و تطور التدقيق المحاسبي من خلال زيادة حجم المنشآت ، ظهور شركات الأموال المساهمة ، ظهور بعض القوانين و التشريعات ، حماية المستثمرين من التلاعب بأموالهم . حيث يشير تعريف التدقيق على أنَه فحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية و جميع دفاتر و السجلات و البيانات المحاسبية، فحصا حسابيا و التحقق من نتيجة أعمال المشروع من الرَبح و الخسارة و التأكد من سلامة المركز المالي ،للخروج برأي محايد و مستقل حوَل صحة القوائم المالية خلال فترة مالية معينة ؛
- يعتبر التدقيق الداخلي من اهم الوظائف ووسائل الرقابة التي ترتكز عليها المؤسسات الاقتصادية ، واحد الانظمة الرقابية الموجودة بيد الادارة للتأكد من مدى صحة البيانات المقدمة لها و سلامة نظم الرقابة الداخلية والالتزام بها . وعرف على أنه : " نشاط وظيفي تقييمي يؤسس داخل المنظمة لتقييم أنشطتها و مدى تطبيق الأنظمة المالية و المحاسبية فيها و كدا التزام العاملين في كافة المستويات الإدارية بالسياسات و الخطط و الإجراءات الموضوعة من قبل الإدارة لزيادة الفاعلية و تحسين الأداء و يهدف التدقيق الداخلي عموما إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية بأقل التكاليف و تقديم لدعم و المعلومات للإدارة العليا ". ويمتاز التدقيق الداخلي بمجموعة من الخصائص تختص بمهمة فحص جميع الانشطة في المؤسسة اي وظيفة شاملة لخدمة الادارة ، ووظيفة استشارية اكثر منها وظيفة تنفيذية اي مستقلة عن الوظائف الاخرى لضمان الموضوعية ويمتد نشاطها الى جميع النواحي الادارية (الرقابة المحاسبية وتقييمها ، الضبط الداخلي) ؛
- تأدية مهنة التدقيق الداخلي لوظائفه الحديثة من خلال معايير ، وهي المبادئ الاساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي ان تكون عليها ممارسة التدقيق الداخلي، ووضع اطار لأداء وتعزيز انشطة التدقيق الداخلي، وتحسين العمليات التنظيمية بالمؤسسة ، وتتمثل في ثلاث مجموعات تبدا بمعايير السمات ، معايير الاداء ومعايير التنفيذ ، وكلها تساهم في دعم مبادئ الحوكمة ؛
- تعمل معايير السمات على توضيح متطلبات الجودة التي يجب ان تتوفر لجهاز التدقيق الداخلي وكذلك متطلبات الاستقلالية والموضوعية ، ومن اهم معاييره برنامج ضمان الجودة وتحسينه وما يعرف بمعيار 1300 ، حيث يصرح هذا البرنامج بوجود جزئيين مستقلين لكنهما مرتبطان ببرنامج الجودة ، اولا ، يعني ضمان الجودة هو انشاء وتنفيذ افضل الممارسات للحفاظ على مستوى فعال للأداء ومنع المشاكل ، ثانيا ، هناك حاجة الى التحسين

المستمر للاستفادة من ما يتم عمله . حيث ان البرنامج يجب ان يشمل على تقييمات داخلية واخرى خارجية ، وبالمقابل ايضا يمكن تطوير التحسينات عند الحصول على المقارنة من خارج المؤسسة ومن وظيفة التدقيق الداخلي. حيث يشير الى الاشراف اليومي وعلى تدقيق وقياس نشاط التدقيق الداخلي المتمثل في السياسات والاجراءات الروتينية ، او تقييم من قبل اشخاص اخرين داخل المنظمة تكون لهم معرفة كافية بممارسات التدقيق الداخلي ، وان التقييمات الخارجية تقام مرة كل خمس سنوات من قبل محلل او مقيم مستقل مؤهل ، او فريق تقييم خارجي عن المنظمة. وقد تأخذ التقييمات الخارجية شكل تقييم خارجي كامل او تقييم ذاتي مع مصادقة خارجية مستقلة .

الفصل الثالث

آليات التدقيق الداخلي لتحقيق حوكمة المؤسسات

تمهيد

يعتبر التدقيق الداخلي احد المقومات و ركائز الحوكمة ، وعليه فقد اصبح تطور ورفع مستوى الاداء المهني للتدقيق الداخلي بمثابة دعم رئيسي من دعائم التطبيق الفعال لإطار الحوكمة ، وبعد الانهيارات المالية لمعظم المؤسسات الاقتصادية العالمية اصبح التدقيق الداخلي من الضرورات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي ، اذ اوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في المؤسسات ، حيث ان جميع المحاولات التي قدمت من قبل المنظمات المهنية والمتعلقة بأعمال التدقيق الداخلي كانت تهدف الى دعم حوكمة المؤسسة ، ويمكن تبيان ذلك بأعمال التدقيق الداخلي وذلك بالنظر الى المحاور الاساسية لمفهومها الجديد والتي تتلخص في أنها نشاط مستقل عن الادارة التنفيذية للمؤسسة ، وذلك بسبب الرغبة في ان تكون تبعيتها الى لجنة التدقيق الخاصة بالمؤسسة ، كما تقوم بعرض تقاريرها على هذه اللجنة وأيضا على المساهمين عند الضرورة ، وتوسيع نطاق التدقيق الداخلي ليشمل الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم ، وضرورة قيام المدقق بمراجعة مبادئ الحوكمة والمتصلة بحماية حقوق المساهمين ، وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ، وبدور اصحاب المصالح وبالشفافية والإفصاح المالي وبمسؤوليات مجلس الادارة ، وبذلك توفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه المبادئ لأي مؤسسة مع التركيز على تحديد نقاط الضعف في نظام وهيكل اي مؤسسة بفعل تدني عناصر كل مبدأ من المبادئ ، وان هناك تأكيد صريح على خدمة المساهمين والزبائن قد تتخطى المهام التقليدية ، ويدخل في دائرة تقييم المخاطر ودعم نظام الحوكمة باعتبارها من الاليات المحورية التي تقوم عليها ، فتقييم نظام المراقبة الداخلية وادارة المخاطر وتقوية العلاقة بين اطراف الحوكمة تعد من الامور الضرورية لاستمرار المؤسسة وقدرتها على تحقيق اهدافها .

ولإلمام اكثر بمهام التدقيق الداخلي الداعم لحوكمة المؤسسات ، ارتأينا الى تقسيم هذا الفصل الى اربعة مباحث كما يلي :

- المبحث الاول : علاقة لجنة التدقيق بالتدقيق الداخلي في اطار حوكمة المؤسسات
- المبحث الثاني : دور التدقيق الداخلي في تحسين عمليات ادارة المخاطر في اطار الحوكمة
- المبحث الثالث : علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي في اطار حوكمة المؤسسة
- المبحث الرابع : دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية لدعم حوكمة المؤسسة

المبحث الاول : علاقة لجنة التدقيق بالتدقيق الداخلي في اطار حوكمة المؤسسات

تعتبر لجان التدقيق احد اهم الاليات لمكافحة الفساد المالي والاداري داخل المؤسسة واحد العناصر الرئيسية في تطبيق حوكمة المؤسسات ، حيث تعتبر احد الضوابط الاساسية التي تمنع حدوث الاخطاء نظرا لما تقوم به من اشراف على عمليات المدقق الداخلي والخارجي ومقاومة تدخلات الادارة على عملية التدقيق ، فهي التي تسهر على تطبيق الحوكمة وتضمن جودة التقارير المالية وزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية ، ويقلل من الممارسات المالية غير المشروعة وتنشيط حركة اسهم الشركة في سوق الاوراق المالية [1]

المطلب الاول : مفهوم لجنة التدقيق ، دورها واهدافها

بدا مصطلح لجان التدقيق في الظهور في اواخر الثلاثينات 1930 ، عندما قامت كل من بورصة نيويورك ولجنة تداول الاوراق المالية SEC بالتوصية على ضرورة انشاء لجنة تتكون من الاعضاء غير التنفذيين لمجلس الادارة ، تكون مهمتها تعيين المراجع الخارجي وتحديد اتعابه ، وجاء ذلك اثر الازمات المالية التي تعرضت لها الشركات الامريكية في تلك الفترة والتي كانت بسبب تلاعب الشركات في تقاريرها المالية مثل قضية Mckesson and Robbins .[2]

حيث لاقت فكرة اعتماد لجنة التدقيق في مختلف انحاء العالم اهمية كبيرة ، فبينت العديد من الدراسات دور لجنة التدقيق كدعامة اساسية لضمان جودة التقارير المالية ودعم استقلالية كلا من المدقق الداخلي والخارجي لتفادي التعثرات والكشف عن قضايا الغش والفساد المالي ، لتصبح لجنة التدقيق كحل للضغوطات التي كانت تواجه المدققين ، وكرقابة صارمة على حسن ادائهم [3].

وتدعوا مبادئ الحوكمة الى ضرورة انشاء لجنة تدقيق على مستوى المؤسسة ، تتكون من عدد من اعضاء مجلس الادارة لا يقلون عن ثلاث مستقلين عن الملكية والادارة ، ويتمتعون بخبرة واسعة في المجال المحاسبي والمالي يطلق عليهم " بلجنة التدقيق " ، وتلعب دورا مهما في ارساء نظام الحوكمة لمحاربة الفساد المالي والاداري ، وذلك من خلال بعض المهام كالتالي :[4]

- فحص ومراجعة اجراءات المراقبة الداخلية والتأكد من فعاليتها ؛

---

[1] جاوحدو رضا ، مايو عبد الله ، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ، بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الاول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وافاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 07 و 08 ديسمبر 2010 ، ص 08.

[2] جميل احمد ، سفير محمد ، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والافصاح ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، يومي 06 و 07 ماي 2012 ، ص 13.

[3] احمد حلمي جمعة ، **دراسات وبحوث في التدقيق والتأكيد** ، دار الصفا للطباعة والنشر ، عمان ، 2012 ، ص 24-25.

[4] مجدي محمد سامي ، " دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات واثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الاعمال المصرية " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، العدد 02 ، المجلد 46 ، ص 20

- تقييم الاجراءات الادارية للتأكد من الالتزام بالقواعد والقوانين ؛
- فحص ومراجعة السياسات المحاسبية المطبقة في المؤسسة لإعداد القوائم المالية الفعلية والتقديرية ؛
- تقييم عمل المدقق الخارجي واقتراح تعيينه واتعابه والتأكد من استجابة ادارة المؤسسة لتوصيات المدقق الخارجي وهيئة سوق المال .

أولا : نشأة لجنة التدقيق

بدأت لجان التدقيق في الولايات المتحدة ثم وجدت طريقها الى بريطانيا بعد تقرير كاديبري ، حيث انتشرت في دول العالم بعد ذلك ، وقد وجدت هذه اللجان لتحقيق هدف مهم وهو بناء الجسور بين المدققين والمؤسسات لتجاوز العلاقات الوثيقة بينهم وبين الادارات التنفيذية في كافة مستوياتها ، كما ظهر هناك هدف اخر وهو التأكد من ان هذه الادارات تفهم دور واغراض عملية التدقيق واهدافها .

حيث مرت حركة تطور لجان التدقيق بعدة مراحل :

- عام 1939 : اقرت هيئة اوراق نيويورك وصادقت على فكرة ومفهوم لجان التدقيق ؛
- عام 1972 : قامت لجنة الاوراق المالية بتقديم اول اقتراح بإيجاد لجنة تدقيق في المؤسسات المساهمة يتكون اعضاؤها من اعضاء مجلس الادارة غير التنفذيين ؛
- عام 1977 : قامت هيئة الاوراق المالية في نيويورك بتطبيق قائمة من المتطلبات والواجبات للجان التدقيق ؛
- عام 1988 : اصدار المعهد الامريكي لمدققي الحسابات القانونيين AICPA المعيار SAS 61 المتعلق بالاتصال مع لجان التدقيق ، موضحا اسلوب الاتصال بين المدققين الخارجيين ولجان التدقيق والتي تقدم تقاريرها الى لجنة الاوراق المالية SEC ؛
- عام 1999 : قامت الهيئات والجمعيات السالفة الذكر بتشكيل لجنة تعرف بلجنة بلو ريبون (Blue Ribbon Committee) لوضع القواعد والاسس لتطوير مهام ومسؤوليات لجان التدقيق وهي :
  - هيئة الاوراق المالية في نيويورك ؛
  - الجمعية الاهلية للمتعاملين بالأوراق المالية ؛
  - اميريكان اكسبرس كريدت كاردز (American Express Credit Cards)؛
  - هيئة الاوراق المالية الامريكية ؛
  - معهد المحاسبين القانونيين الامريكيين .

ومن خلال لجنة بلوريبون تم وضع الجزء الرئيسي من التغيرات والقواعد لتفعيل كفاءة لجان التدقيق في المؤسسات ؛

- عام 2002 : صدر قانون ساربانيز اوكسلي والذي كان نتيجة لظهور بعض الفضائح في بعض المؤسسات الكبرى كوورلد كوم ، حيث احتوى على بعض متطلبات الافصاح والتي مثلت جرس الانذار للجان التدقيق ، واعتبر من اهم القوانين التعديلية التي صادقت عليه الحكومة الامريكية ، فطبقا للقسم رقم 301 من هذا القانون فان لجنة التدقيق هي مسؤولة مباشرة عن تعيين المدقق الخارجي . [1]

ويتضح مما سبق ان تكوين لجان التدقيق كان نتيجة لحالات الافلاس والانهيارات التي عرفتها المؤسسات والبنوك ، حيث دعت الحاجة لحماية المساهمين والمستثمرين بإصدار الهيات المختصة لقرارات او تقارير تؤكد على ضرورة تكوين لجان التدقيق على مستوى المؤسسات لتقوية المراقبة الداخلية وبالتالي الوصول الى تقارير مالية غير مضللة بالإضافة الى ترشيد قرارات الادارة ومحاربة كل ما له علاقة بالفساد الاداري والمالي .[2]

ثانيا : تعريف لجنة التدقيق

لقي مفهوم لجان التدقيق اهتماما كبيرا فقد اصدرت عدة قوانين في الدول المتقدمة وبعض الدول العربية التي تؤكد ضرورة وجود لجان التدقيق ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الا انه لا يوجد تعريف موحد للجنة التدقيق .

تعرف لجنة التدقيق على انها : " لجنة منبثقة من مجلس ادارة الشركة ، وعضويتها قاصرة فقط على الاعضاء غير التنفذيين والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والتدقيق ، وتكون مسؤولة عن الاشراف على عملية اعداد القوائم المالية ، مراجعة وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات " .[3]

وعرف المجمع الامريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) لجنة التدقيق على انها : " تتكون من اعضاء مجلس الادارة غير التنفذيين وذلك لاختيار المدققين الخارجيين ومناقشة عملهم وعلاقاتهم مع الادارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية " .[4]

وعرفت على انها : " تلك اللجنة التي تتكون عادة من المديرين غير التنفذيين في المؤسسة ، وان الهدف الاساسي من تشكيلها هو زيادة فاعلية وظيفة التدقيق وزيادة مساءلة الادارة " .[5]

وعرفت ايضا بانها : " عبارة عن مجموعة من ثلاثة اعضاء على الاقل من اعضاء مجلس الادارة المستقلين غير التنفذيين ، ويملك احد اعضائها على الاقل خبرة مالية ومحاسبية ، وتشكل هذه اللجنة من قبل مجلس الادارة ، ويحكم عملها دليل مكتوب يبين

---

[1] شملال نجاة ، مرجع سبق ذكره ، ص 119-120.

[2] شريقي عمر ، " لجان التدقيق كأحد متطلبات ارساء نظام الحوكمة ومحاربة الفساد في الشركات " ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول : اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، ورقلة ، الجزائر ، 25 – 26 نوفمبر ، 2013 ، ص271

[3] مسعود دراوسي ، ضيف الله محمد الهادي ، " فعالية واداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كأالية للحد من الفساد المالي والاداري " ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كأالية للحد من الفساد المالي والاداري ، يومي 06 – 07 ماي 2012 ، بسكرة ، ص 12

[4] جورج دانيال غالي ، **تطور مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الالفية الثالثة** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 ، ص 76

[5] الذنيبات علي ، تدقيق الحسابات في ضوء معايير التدقيق الدولية والانظمة والقوانين المحلية : النظرية والتطبيق ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 181

بوضوح مسؤولياتها وطرق القيام بها ، كما تمتلك اللجنة السلطة الكافية للقيام بمهامها . حيث تقوم بمهام عديدة اهمها : دراسة القوائم المالية قبل رفعها الى مجلس الادارة ، كما انها تعمل كوسيط بين المدقق الداخلي ومجلس الادارة ، ومن مهامها ايضا تعيين المدقق الخارجي وفحص خطة ونتائج التدقيق ، ودراسة نظام المراقبة الداخلية " .[1]

بناء على ما سبق نستنتج بعض السمات الخاصة بلجنة التدقيق :[2]

- ✓ لجنة منبثقة عن مجلس الادارة ؛
- ✓ مشكلة من الاعضاء غير التنفذيين ؛
- ✓ لجنة مهنية على درجة عالية من الخبرة والمعرفة بالمحاسبة والتدقيق ؛
- ✓ هناك تداخل بين المسؤوليات اتجاه الاطراف الداخلية ؛
- ✓ تقوم بالتنسيق بين عدد من الاطراف الداخلية ؛
- ✓ تهدف الى حماية حقوق المساهمين .

ثالثا : دور لجنة التدقيق

اظهرت العديد من الدراسات العلمية في الولايات المتحدة الامريكية ان انشاء لجان التدقيق داخل المؤسسات سوف يؤدي الى زيادة جودة المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها المؤسسات للأطراف الخارجية ، فوجود لجنة مستقلة تقوم بعملية الاشراف على اعداد التقارير المالية وعلى تدعيم استقلالية المدقق الداخلي والتأكيد على الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة سوف يؤدي هذا بالضرورة الى زيادة ثقة المستثمرين والاطراف الخارجية الاخرى التي تبنى قراراتها على اساس هذه المعلومات المالية التي تصدرها المؤسسات في هذه التقارير . [3]

دور لجنة التدقيق يمكن ان يدخل فيه المكونات التالية :

الفرع الاول : عملية التدقيق الخارجي

للجنة التدقيق العديد من الادوار فيما يخص عملية التدقيق الخارجي ، نذكر منها ان على لجنة التدقيق تحديد اجور المدقق الخارجي ومدى الاحتفاظ به وذلك على اساس تقييم ادائه ، النظر في خطط التدقيق الخارجي والتأكد من ان المدقق الخارجي مستقل وان مختلف الامور التي تفسد استقلاليته يتم معالجتها بشكل سليم؛

[1] سامح محمد رضا ، رياض احمد ، " دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية – دراسة ميدانية على شركات الادوية المصرية " ، المجلة الاردنية لإدارة الاعمال ، المجلد رقم 07 ، العدد 01 ، الاردن ، 2011 ، ص 51

[2] متولي سامي ، " لجنة المراجعة ودورها في زيادة فاعلية عمل المراجعة ودعم استقلالهم " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، المجلد 25 ، العدد 02 ، ص 32

[3] هوام جمعة ، لعشوري نوال ، " دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية " ، بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الاول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وافاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 07 – 08 ديسمبر 2010 ، ص 20.

الفرع الثاني : القوائم المالية

للجنة التدقيق العديد من الادوار فيما يخص القوائم المالية ، نذكر منها انها تعمل على مناقشة القوائم المالية مع الادارة العليا وضمان ان جميع الامور التي اثارتها من جانب التدقيق الداخلي او الخارجي قد تم علاجها بشكل سليم ، وتقدير مدى توفير التقرير السنوي للمعلومات التي يحتاجها المساهمون وباقي المستخدمين ؛

الفرع الثالث : نظام الرقابة الداخلية

للجنة التدقيق العديد من الادوار فيما يخص نظام الرقابة الداخلية ، منها انها تعمل على النظر في كفاية نظام الرقابة الداخلية والتشاور مع المدقق الخارجي والمدقق الداخلي للحصول على رايهما فيما يخص كفاية نظام الرقابة الداخلية للشركة ، الحصول على تقارير خاصة عن اي انتهاك للرقابة الداخلية قد يؤثر على القوائم المالية ؛

الفرع الرابع : ادارة المخاطر

يجب ان تضمن لجنة التدقيق وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالشركة ، كما يجب ان تتضمن ان ادارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة ، كما يجب ان تتأكد من وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير وادارة المخاطر في كل المستويات بالشركة ، كما يتم توفير التقارير الى الاعضاء التنفذيين لتمكينهم من رصد تنفيذ الاستراتيجية المتبعة لإدارة المخاطر وكذا التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالي والتغيرات الجارية . [1]

الفرع الخامس : المرونة والتوافق والملائمة

من خلال الاشراف على النظم والاجراءات الموجودة لضمان ان الشركة قادرة على منع الغش ، وتدقيق دليل السلوك الاخلاقي وتلقي تقرير ملخص عن اي خروج عنه ، ضمان وجود اوجه رقابة مناسبة تعمل ضد الغش ، ضمان وعي العاملين بمخاطر الغش وضمان دراسة مجالات المخاطر العالية وتفهم الجوانب والاحكام القانونية بشأنها وكيفية مواجهتها في المؤسسة ؛

الفرع السادس : التحقيق الخاص

قد تطلب لجنة التدقيق تحقيقا خاصا من المدقق الداخلي او الخارجي او من خبراء خارجيين او من المسؤول عن الاتساق مع القوانين واللوائح بالمؤسسة ، القيام بتحقيق خاص فيما يخص مشاكل حساسة قد تقع في نطاقها ، وان هذه التحقيقات قد تكون في مجالات غير معتادة .[2]

[1] طارق عبد العال ، حوكمة الشركات – شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات) ، مرجع سبق ذكره ، ص 173 – 178.

[2] اشرف حنا ميخائيل ، تدقيق الحسابات واطرافه في اطار منظومة حوكمة الشركات : حالة السعودية ، مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، العدد 01 ، السعودية ، 2008 ، ص 13-14

رابعا : خصائص فعالية لجنة التدقيق

ان معظم الكتابات عن افضل ممارسات حوكمة الشركات تتفق على انه لكي تكون لجنة التدقيق فعالة ينبغي ان تكون بها عناصر رئيسية كالتالي : [1]

الفرع الاول : الاستقلال والحياد

يجب ان تضم اللجنة اغلبية من اعضاء مجلس الادارة غير التنفذيين الذين يملكون القدرة على التقدير والحكم بشكل مستقل عن الادارة ، وبالرغم من ذلك فان كثير من الدول تذهب الى ما هو ابعد من ذلك ، حيث تنادي بان لا تتكون لجنة التدقيق من اعضاء مجلس الادارة غير التنفذيين فحسب ، بل يجب ان يكون هؤلاء الاعضاء مستقلين فعلا ، لان لجنة التدقيق المكونة من اعضاء مجلس ادارة مستقلين تكون في وضع افضل لتقييم نوعية الافصاح المالي ومدى كفاية الرقابة الداخلية ، كما ان هؤلاء الاعضاء المستقلين قد يكونون اقرب الى الموضوعية والحيادية عند تحليل النتائج المالية وتقييم اداء الشركة ؛

الفرع الثاني : تحديد العدد الملائم لأعضاء لجنة التدقيق

بالشكل الذي يحقق مزيج من الخبرات التي تمكن اللجنة من تحقيق اهدافها ، لكن يجب مراعاة عدم زيادة عدد اعضاء اللجنة بصورة قد تمنع من اتخاذ القرارات وتحد من اداء اللجنة لأعمالها بكفاءة وفعالية ، ويعتبر العدد الامثل لأعضاء لجنة التدقيق بين ثلاثة وخمسة اعضاء ؛

الفرع الثالث : التحديد بوضوح لسلطات ومسؤوليات لجنة التدقيق

بشكل تفصيلي وواضح ومكتوب ، من اجل ان تتمكن هذه اللجنة من القيام بأعمالها بكفاءة وحتى لا يحدث تداخل او تعارض بين اللجنة وبعض الاجهزة التنفيذية في الشركة .ويتطلب على اعضاء لجنة التدقيق ان تدرك دورها الايجابي في حوكمة الشركات وذلك من خلال تدعيم دور الافصاح المحاسبي وغير المحاسبي لمساعدة اصحاب المصلحة في الشركات على مراقبة الادارة ، وكذا تدعيم دور التدقيق الخارجي في زيادة درجة الثقة في القوائم المالية للشركات وتدعيم دور الرقابة الداخلية في صدق القوائم المالية وضمان التزام ادارة المؤسسة بالقوانين واللوائح ذات الصلة ؛

الفرع الرابع : ضرورة ان تتوفر لجنة التدقيق على اعضاء مؤهلين

للعمل في هذه اللجنة تمكنها من اداء مهامها بشكل سليم .

[1] امين السيد احمد لطفي ، فلسفة المراجعة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 287-290

خامسا : اهداف ومهام لجنة التدقيق :

هناك عدة اهداف ومهام للجنة التدقيق يمكن ذكر اهمها كالتالي :

الفرع الاول : اهداف لجنة التدقيق

يمكن تلخيص بعض من اهداف لجنة التدقيق فيما يلي :[1]

1. اعتماد تعيين وتغيير المدقق الخارجي واستمراره في تدقيق حسابات المؤسسة وقوائمها المالية ؛
2. فحص برامج التدقيق المقترحة (التدقيق الداخلي او الخارجي)؛
3. تسليم وفحص نتائج التدقيق الداخلي والخارجي مشتملة على تقرير المدقق ، القوائم المالية والتقارير الاضافية مثل تقرير نتائج فحص نظام المراقبة الداخلية ؛
4. دراسة واختيار سياسات وطرق المحاسبة؛
5. فحص توصيات المدققين الداخليين ؛
6. متابعة مدى استجابة المسؤولين عن المحاسبة والمراقبة بالشركة لتساؤلات المدقق الخارجي بشان اوجه القصور في الرقابة الداخلية على عملية اعداد التقارير المالية .

الفرع الثاني : مهام لجنة التدقيق

تتمثل مهام لجنة التدقيق في مساعدة مجلس الادارة على اداء واجباته بفعالية وتنفيذ مهامه المحاسبية وكذا اعداد التقارير المالية ودعم كل من نظام المراقبة الداخلية واستقلالية المدققين الداخليين والخارجيين ، حيث تكمن المهام الرئيسية للجنة التدقيق في اربعة مجالات رئيسية كالتالي :[2]

1. الاشراف والرقابة على التقارير المالية وفحصها ؛
2. دعم وظيفة التدقيق الخارجي ؛
3. دعم وظيفة التدقيق الداخلي ؛
4. دراسة نظم الرقابة الداخلية وتقييمها .

[1] عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، مرجع سبق ذكره ، ص 312 .

[2] دحدوح حسين ، " دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية وفعالية نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد رقم 24 ، 2008 ، ص 263 – 264 .

المطلب الثاني : تكوين لجنة التدقيق ومتطلبات عملها

للجنة التدقيق اهمية في مختلف عمليات المؤسسة متمثلة في عنصر حماية الحقوق ومصالح المساهمين والاشراف على التقارير ومختلف الانشطة ، والامور الواجب مراعاتها عند اعداد هذه لجنة سوف نحصرها فيما يلي :

أولا : مبررات العمل بلجنة التدقيق

هناك مجموعة من المبررات للعمل بلجان التدقيق ، ومن اهمها :[1]

1 -الاشراف الفعال على عملية اعداد التقارير ، ويحتاج الامر الى اعضاء مجلس ادارة ملمين بكل النواحي المالية والادارية ، وذوي خبرة عالية في المحاسبة والادارة المالية ؛

2 -حماية الحقوق والقضاء على المصالح الشخصية ؛

3 -اظهار تقارير مالية ذات كفاءة وجودة عالية ؛

4 -نشر التقارير المالية بصفة دورية ؛

5 -حماية مصالح حملة الاسهم بكشف اي اخطاء او غش ، مع التنويه هذه اللجان يجب ان تكون محايدة وغير متحيزة لأي طرف سواء ادارة المؤسسة او المساهمين (حملة الاسهم) ؛

6 -عدم التجانس بين اعضاء الادارة وزيادة عددهم لا يتناسب مع تفاصيل عرض التقارير وتدقيق القوائم المالية والتي تتطلب خبرة ودقة ومجهود كبير .

ثانيا : اليات عمل لجان التدقيق

1 -ادراج جميع المهام والمسؤوليات التي ينبغي ان تقوم بأدائها لجنة التدقيق في ميثاق مكتوب ويصادق عليه مجلس الادارة ؛

2 -قيام رئيس اللجنة بعمله على اساس التفرغ الكامل ، للتنسيق الدائم بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية والاعضاء الاخرين ؛

3 -تعقد اللجنة اجتماعاتها بشكل دوري وعلى اساس شهري ؛

4 -قيام اللجنة بتوفير الموارد المالية او تلك البشرية اللازمة لقيام اللجنة بمهامها وتحمل مسؤولياتها ؛

5 -قيام اللجنة بإصدار تقريرا سنويا يتم نشره ضمن التقارير السنوية .[2]

---

[1] عطية صلاح سلطان ، " دور لجان المراجعة في دعم حوكمة الشركات لأغراض استمرار المنشاة " ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العربي الاول حول المراجعة الداخلية في اطار الحوكمة المؤسسية ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 226-227

[2] موسى سلامة السويطي ، **تطوير انموذج لدور لجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة الاردنية وتأثيرها في فعالية واستقلالية التدقيق الخارجي** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في المالية ، جامعة عمان للدراسات العليا ، عمان ، 2006 ، ص 217

ثالثا : الامور الواجب مراعاتها عند اعداد لجنة التدقيق

1 -ينبغي على مجلس الادارة تعيين لجنة التدقيق تكون اغلبيتها من اعضاء غير تنفذيين ، واغلبية اعضاء اللجنة يجب ان تكون على علم بالأمور المالية ؛

2 -يكون رئيس اللجنة احد الاعضاء غير التنفذيين ويكون مستقلا ؛

3 -ان لا يكون رئيس لمجلس الادارة ومن الافضل ان لا يكون رئيس مجلس الادارة عضوا في لجنة التدقيق ، لكن يمكن دعوته لحضور لجنة التدقيق ؛

4 -على مجلس الادارة ان ينظر اذا كان مطلوبا ان يكون الرئيس التنفيذي عضوا في لجنة التدقيق او يكتفي فقط بالحضور بناء على دعوة ؛

5 -لا بد ان يكون للجنة التدقيق نظاما مكتوبا عن عضويتها وسلطاتها وواجباتها ، كما انه لا بد ان تفصح المؤسسات في تقريرها السنوي عما اذا كانت لجنة التدقيق قد راعت النظام الرسمي وما اذا كانت قد اوفت بالتزاماتها وذلك بما يتفق مع نظامها ، ويجب ايضا ان يتم الافصاح في التقرير السنوي عن عضوية لجنة التدقيق ، ولا بد ان يكون رئيسها موجودا في الجمعية العمومية للرد على اية اسئلة عن عمل اللجنة .[1]

رابعا : خبرة اعضاء لجنة التدقيق

قد قام قانون ساربانيز اوكسلي في عام 2002 في الولايات المتحدة الامريكية بوضع مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها في عضو لجنة التدقيق ، منها :[2]

1 -ان يكون مدققا خارجيا سابقا ، او محاسبا سابقا ، او حاصلا على شهادة علمية في مجال المحاسبة والتدقيق ؛

2 -لديه دراية تامة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها IAS/ GAAP ، وبكيفية اعداد القوائم المالية ؛

3 -لديه خبرة في كيفية سير مهمة التدقيق التي يقوم بها المدقق الخارجي ؛

4 -لديه دراية بطبيعة المسؤوليات التي يجب على لجنة التدقيق القيام بها ؛

اضافة الى ذلك ، يتعين على عضو لجنة التدقيق فهم كل ما يدور حوله من عمليات في المؤسسة من :

أ. فهم الصفقات التجارية التي تتطلب وصفا عادلا ؛

ب. فهم المحاسبة والتحليلات المالية وامور القياس والسياسات والتقديرات ؛

ت. فهم اختيارات الادارة ما بين السياسات والطرق عند اجراء التقديرات واسباب قيام الادارة بهذه الاختيارات؛

ث. فهم نتائج اختيارات الادارة ومدى احتمال وجود تلاعب في اعداد التقارير المالية .

[1] طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات – المفاهيم – المبادئ – التجارب – تطبيقات الحوكمة في المصارف ، مرجع سبق ذكره ، ص 165-166.

[2] محمد مصطفى سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 151- 152

خامسا : لجنة التدقيق ودورها في تعزيز حوكمة المؤسسات

لتحليل هذه العلاقة لا بد من التعرف على الاليات (الوسائل) التي يمكن من خلالها التأكد من تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات على ارض الواقع ، ويأتي في مقدمة هذه الاليات مجلس الادارة ، المدقق الداخلي و المدقق الخارجي ، كما ان وجود نظام رقابة داخلية فعال يعد احد المسؤوليات الرئيسية المناطة بمجلس الادارة .

ويأتي دور لجنة التدقيق الرئيسي في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية ، وتقديم اي توصيات لمجلس الادارة من شانها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق اغراض المؤسسة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقول.[1]

الفرع الاول : لجنة التدقيق ومجلس الادارة

يلعب مجلس الادارة دورا محوريا في حوكمة المؤسسات ، فهو مسؤول عن الاشراف على العمليات بتقديم القيادة والتوجيه الاستراتيجي ومراقبة الادارة ، ومن المعتاد ان يعمل مجلس الادارة في المراحل الاولية من حياة المؤسسات بطريقة غير رسمية ولأغراض خاصة ولكن لا يمكن الاستمرار في ذلك عندما تنمو المؤسسة لأنه لا يخدم السياسات القائمة والمصلحة العليا للمؤسسة ، حيث تتمثل مهام مجلس الادارة في العناصر التالية :

1 –وضع (او على الاقل الموافقة على) اهداف المؤسسة واستراتيجياتها ؛

2 –التواصل مع اصحاب المصالح الخارجيين ؛

3 –تحديد المسؤوليات ومساءلة الادارة ؛

4 –تحديد المكافآت والحوافز للتنفيذيين ؛

5 –وضع مؤشرات اداء رئيسية للإشراف ومراقبة اداء الرئيس التنفيذي ؛

6 –تحديد اهداف واضحة للإشراف ومراقبة تقدم المؤسسة ؛

7 –النظر في خطط التوسع والمشروعات الكبرى للمؤسسة ؛

8 –النظر في كافة السياسات المحاسبية والبيانات المالية ؛

9 –النظر في المعاملات المالية الكبرى (زيادة راس المال والاقتراض ... الخ) ؛

10 – وضع المبادئ التوجيهية بشان الاتصالات الخارجية؛

11 – ضمان انجاز المؤسسة لالتزاماتها المالية بشكل يتسم بالفاعلية والشفافية ؛

[1] عوض بن سلامة الرحيلي ، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات : حالة السعودية ، مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، العدد 01 ، ص 196-195

12 – الاجتماع بشكل منتظم لتنفيذ مهامه .[1]

ولقيام هذه اللجان بالدور المنوط بها وتحقق الاهداف المرجوة منها في ظل مبادئ تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات ومحاربة الفساد ، فانه لا بد من تعيين لجنة للتدقيق وفقا لشروط كما يلي :[2]

1 – يجب ان يعكس عدد اللجان وحجمها وانواعها احتياجات المؤسسة ؛

2 – يجب ان يحدد دور ونطاق عمل اللجان بوضوح ، ويراجع من قبل المجلس على اساس منتظم ويعتبر نشر مواثيق اللجنة وتحديد المسؤوليات والحقوق للجان من الممارسات الافضل ؛

3 – السماح للجان التدقيق بالوصول الى مصادر المعلومات دون المرور بإدارة المؤسسة من خلال المدقق الخارجي ؛

4 – يجب ان يستفيد لجان المجلس من المديرين غير التنفذيين المستقلين ، حيث يمكنهم في الغالب تقديم اكثر النصائح موضوعية .

الفرع الثاني : لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي

صاحبت الاهمية المتزايدة للجنة التدقيق الاعتماد على التدقيق الداخلي كجانب اساسي لتطبيق حوكمة المؤسسات ، حيث التفاعل بين لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي يمكن ان يعزز جودة حوكمة المؤسسات ويقوي البنية الاساسية للمؤسسة .[3]

يمكن للجان التدقيق ان تلعب دورا هاما في زيادة فعالية التدقيق الداخلي نظرا لان التدقيق الداخلي تعتبر من اهم اجزاء نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل الشركة .

حيث تقوم لجان التدقيق بالإشراف على ادارة التدقيق الداخلي للتأكد من تحقق استقلالية المدققين الداخليين ودراسة خطة عمل التدقيق الداخلي والتأكد من فعاليتها في انجاز الاعمال الموكلة اليها والاجتماع معها ، ودراسة ومناقشة تقارير التدقيق الداخلي ومتابعة معالجة الملاحظات والتوصيات التي قد ترد بالتقرير ، كما انها تمثل حلقة وصل بين ادارة التدقيق الداخلي ومجلس الادارة بجانب قيامها بإبداء الراي حول تعيين مدير ادارة التدقيق الداخلي وتحديد مكافاته ، علاوة على ذلك هناك دور مؤثر لإدارة التدقيق الداخلي في زيادة فعالية لجان التدقيق الداخلي من خلال ما توفره لها من معلومات تساعدها في فهم انشطة المؤسسة المختلفة .

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة ، " تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الاوسط وشمال افريقيا : تجارب وحلول " ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، فبراير ، 2011 ، ص 58

[2] شريقي عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص274

[3] طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 164

واصدر معهد المدققين الامريكي (IIA) بيانا يبين فيه علاقة لجان التدقيق مع قسم المدقق الداخلي كما يلي :

1 – ان المسؤولية الاساسية للجنة التدقيق يجب ان تتضمن مساعدة مجلس الادارة في تنفيذ مسؤولياته المتعلقة بسياسات المنشاة المالية والرقابة الداخلية والتقرير المالي ؛

2 – يجب على لجنة التدقيق ان تضع وتحافظ على خطوط الاتصال بين مجلس الادارة والتدقيق الخارجي والداخلي والادارة المالية ؛

3 – يجب على لجنة التدقيق التأكد من قيام المدقق الداخلي بفحص كفاية انظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها وتقويمها والحكم عليها ؛

4 – يمكن الاستفادة من المدقق الداخلي في حالات الاختلاس لتزويد لجنة التدقيق بمعلومات عنها ؛

5 – يجب على لجنة التدقيق المصادقة على نطاق عمل التدقيق ، وخطة التدقيق والموازنة التخطيطية لإدارة التدقيق ؛

6 – يجب على لجنة التدقيق تحديد المخاطر المقبولة ؛

7 – حق لجنة التدقيق تعيين مدير التدقيق وعزله ؛

8 – تأكد لجنة التدقيق من الالتزام بتطبيق معايير التدقيق الداخلي ؛

9 – دراسة التقارير السنوية والدورية ؛

وينبغي على لجنة التدقيق رصد وعرض فعالية التدقيق الداخلي والوقوف على مدى استقلاليتها ، وينبغي شرح ممارسات هذه الوظيفة في التقرير السنوي .[1]

كما يرى البعض ان هذه العلاقة تكمن في تدعيم التدقيق الداخلي من خلال :

1 – المشاركة في تعيين المدققين الداخليين وضمان ان وظيفة التدقيق الداخلي تؤدي عملها بشكل جيد وتعمل وفق المعايير المهنية ، وتوفي بمسؤولياتها بمقتضى خطة استراتيجية للتدقيق ؛

2 – مراجعة اهداف وظيفة التدقيق الداخلي والاشراف على انشطتها وتنظيمها ، والموافقة على الاستراتيجية التي تعدها هذه الوظيفة وخطتها السنوية والتغييرات التي تجري خلال السنة ، وضمان ان التدقيق الداخلي يعمل وفقا للمعايير المهنية وان له نظام تأكيد قوي للجودة معمول به ، كما تقوم بمراجعة الاداء العام للتدقيق الداخلي والحصول على تقارير عن عدم التقدم الجاري في تحقيق المؤشرات الاساسية المحددة للأداء ؛

3 – مناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع وظيفة التدقيق الداخلي او الادارة حسب ما هو ملائم ، كما تقوم بتلقي التقرير السنوي الداخلي والتفسيرات ، والمساعدة على تكوين راي رسمي عن كفاية الرقابة الداخلية داخل الشركة ؛[2]

---

[1] احمد نقاز ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 112-114

[2] طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات " المفاهيم – المبادئ – التجارب " تطبيقات الحوكمة في المصارف ، مرجع سبق ذكره ، ص 154- 155 .

4 – تقييم نظام الرقابة الداخلية الخاصة بالعمليات والتأكد من اتباع السياسات والمبادئ المحاسبية السليمة وصولا الى الكشوفات المالية التي تعد بصورة مقبولة، ومراجعة خطط ونتائج التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وضمان وجود اتصالات جيدة بين المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين ومجلس الادارة.[1]

تظهر العلاقة بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق ، انه من خلال هذه الاخيرة يتم اعتماد جميع السياسات والمعايير والاجراءات الخاصة بالتدقيق الداخلي ، كما انه من مهام لجنة التدقيق المشاركة في المساءلة الادارية لإدارة التدقيق الداخلي مع الادارة العليا ، وذلك باعتماد وتوظيف وفصل المشرفين على ادارة وظيفة التدقيق الداخلي وباعتماد جداول عمل هذه الادارة ، وكذلك خططها التوظيفية وموازنة مصروفاتها ومراجعة اداء المدققين الداخليين بالمشاركة في الادارة العليا .

وتظهر اهمية قيام لجنة التدقيق بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي في كون ذلك سيزيد من استقلالية ادارة هذه الوظيفة ، وكلما زادت العلاقة بين لجنة التدقيق وإدارة التدقيق الداخلي ونقصت او قلت مع الادارة العليا كلما زاد احتمال توافر الاستقلالية والموضوعية في الفحص والتقرير .

ويتضح كذلك ان التدقيق الداخلي يشكل عنصرا اساسيا في اعمال لجنة التدقيق المشكلة من اعضاء مجلس الادارة المسؤول اساسا عن سلامة تطبيق مبادئ الحوكمة ، ولذلك يجب ان يتفهم المدققين الداخليين مبادئ الحوكمة ودورهم الاساسي حيال ضمان الالتزام بها وذلك بتأهيلهم المناسب علميا وعمليا لذلك .[2]

تتمثل مسؤوليات وادوار لجنة التدقيق تجاه وظيفة التدقيق الداخلي من خلال :[3]

1 –تقييم فاعلية التدقيق الداخلي وجودته كجزء من نظام المراقبة الداخلية ، وانها تتم وفقا لمعايير التدقيق الدولية ؛

2 –فحص لوائح التدقيق الداخلي المتعارف والموافق عليها ؛

3 –تقييم وفحص استراتيجية التدقيق الداخلي وخطته السنوية للموافقة عليها ؛

4 –التنسيق بين عمل المدقق الداخلي والمدقق الخارجي لزيادة جودة عمل المدققين وتحسين عملية الاتصال بينهم وتحقيق التكامل ؛

5 –دعم استقلالية المدقق الداخلي من خلال :

أ. تعيين رئيس قسم التدقيق الداخلي، والتأكد من ان ادارتها لها الموارد الكافية لمباشرة عملها ؛

ب. حرية الاتصال المباشر بين مدير قسم التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق لمناقشة اي امور مهمة ؛

---

[1] مها محمود رمزي ريحاوي ، " الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات العامة العمانية) " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد رقم 24 ، العدد رقم 01 ، دمشق ، 2008 ، ص 117 .

[2] مرجع نفسه ، ص275

[3] حسين احمد دحدوح ، دور لجان المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركة ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد الرابع والعشرين ، العدد الاول ،دمشق ، 2008 ، ص 270

ت. التأكد من عدم وجود اي قيود يعيق عمل المدقق الداخلي في المؤسسة والتي قد تأدي الى عدم تحقيق اهداف ادارة التدقيق الداخلي ؛

ث. فحص نتائج التدقيق الداخلي من خلال تحديد نقاط ضعف المؤسسة كنظام المراقبة الداخلية والتصرفات غير القانونية ؛

ج. فحص المستوى المهني للمدققين الداخليين ومدى كفاءتهم في تنفيذ المسؤوليات ، او اخذها من المدققين الخارجيين المطالبين بفحص كفاءة المدققين الداخليين والتعرف على مؤهلاتهم المهنية .

الفرع الثالث : لجنة التدقيق والمدقق الخارجي

ان مهمة المدقق الخارجي هو ابداء راي فني محايد حول مدى صحة وانتظامية القوائم المالية ومدى تعبيرها الصادق عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة ونتائج نشاطها ، حيث يعمل المدقق الخارجي بصفته وكيلا عن المساهمين على رقابة اعمال الادارة ، وبصفة خاصة مجلس الادارة الذي يعتبر المسؤول عن القوائم المالية . ويستمد المدقق الخارجي قوته في المؤسسة من الاستقلالية المطلقة وعدم تبعيته لأي جهة ادارية ، وهو ما يزيد من ثقة الاطراف اصحاب المصلحة في تقريره حول القوائم المالية .[1]

وتظهر مسؤوليات لجان التدقيق في تفعيل التدقيق الخارجي من خلال :[2]

1. ترشيح وتعيين المدقق الخارجي وتحديد اتعابه ؛
2. مساعدة المدقق الخارجي في اداء مهامه والمحافظة على استقلاليته وتزويده بكافة المعلومات التي يحتاج لها في اداء مهامه ؛
3. العمل على حل المشاكل والنزاعات التي قد تنشا بين المدقق الخارجي والادارة ؛
4. تحقيق التنسيق بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي ؛
5. دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الادارة للموافقة عليها ، ودراسة وتقييم ملاحظاته ، واستلام تقرير التدقيق ودراسة التوصيات الواردة به .

[1] شريقي عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 275.

[2] عبد الوهاب علي ، شحاتة السيد شحاتة ، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007/2006 ، ص 319

المطلب الثالث : مسؤوليات لجنة التدقيق اتجاه اطراف الحوكمة

هناك مسؤوليات عديدة من طرف لجنة التدقيق اتجاه الاطراف التي لها علاقة بتجسيد مبادئ الحوكمة كإدارة المخاطر التي تعتبر امتدادا لها وتساعدها في توفير التأكيد بشان عملية المخاطر من خلال عمل هذه اللجنة مع مجلس الادارة من خلال ضمان الاتصال الجيد بين مجلس الادارة والتدقيق الداخلي ، و تسهم ايضا في دعم حوكمة المؤسسات من خلال دورها في مجال المراقبة الداخلية من خلال ضمان الرقابة التنظيمية ، المحاسبية والادارية ..الخ للمؤسسة ، وكذا علاقتها مع المدقق الداخلي من خلال تفعيل نشاط التدقيق وزيادة استقلاليته . ويمكن ان نتطرق بشكل مختصر حول مسؤوليات لجنة التدقيق اتجاه اطراف الحوكمة كما يلي :

أولا : مسؤولية لجنة التدقيق ودورها في تفعيل ادارة المخاطر

باعتبار ان مجلس ادارة المؤسسة هو المدير النهائي للمخاطر ، فان لجنة التدقيق يمكن اعتبارها امتدادا لوظيفة ادارة المخاطر المنوطة بالمجلس ، وتعد لجنة التدقيق اداة قيمة لمساعدة الادارة للتعرف على نواحي المخاطرة والتعامل معها في المنظمات المعقدة .

ويكمن دور لجان التدقيق ومسؤولياتها في تفعيل ادارة المخاطر فيما يلي :

1 – مراجعة التزام الادارة بسياسات واجراءات مجلس الادارة ؛

2 – توفير التأكيد بشان حوكمة المؤسسات وعملية المراقبة وادارة المخاطر ؛

3 – التحقق من كفاية ودقة المعلومات المقدمة الى مجلس الادارة ؛

4 – تقييم مقاييس ادارة المخاطر للوقوف على مدى ملاءمتها بالنسبة للتعامل مع المخاطرة ؛

5 – اختبار كافة جوانب ومراكز المخاطرة ؛

6 – ضمان فعالية ضوابط المراقبة الادارية والاجراءات المتخذة في حالة تجاوز الحدود المقدرة ؛

7 – ضمان فهم الادارة تماما للسياسات والاجراءات الموضوعة ، وتمتعها بالخبرة الضرورية لتنفيذها ؛

8 – العمل مع مجلس ادارة الشركة لصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في ادارة المخاطر .

وتعتبر لجان التدقيق غير فعالة لان ادارة المخاطر عملية ديناميكية ، والطبيعة المعقدة للمخاطر المالية في وقتنا هذا تجعل من المستحيل ان تقوم لجان التدقيق شيئا اكثر من الاهتمام بالمخاطر القابلة للإخضاع بالمراجعة [1].

[1] طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات : المفاهيم – المبادئ – المتطلبات ، مرجع سبق ذكره ، ص 526

ثانيا : مسؤولية لجان التدقيق في تفعيل نظام المراقبة الداخلية :

من مهام ومسؤوليات لجنة التدقيق التأكد من ان ادارة المؤسسة قامت بتصميم وتنفيذ نظام للمراقبة الداخلية ذي كفاءة عالية ، اذ تسهم لجنة التدقيق في دعم حوكمة المؤسسات من خلال ادوارها ومسؤولياتها في مجال المراقبة الداخلية من خلال : [1]

1 -دراسة انظمة المراقبة الداخلية للتحقق من فاعليتها والعمل على تحسينها باستمرار ، وتقديم الاقتراحات الملائمة في هذا الشأن ؛

2 -تقييم نظم المراقبة الداخلية والتحقق من ان هذه النظم توفر الضمانات الكفيلة بمنع حدوث الاخطاء ووضع الاليات التي تساعد على اكتشافها فور حدوثها ؛

3 -مراجعة ودراسة التقارير الخاصة بتطوير نظم العمل والنظم المحاسبية والاجراءات المالية والادارية ، اجراءات التدقيق الداخلي ، اقتراح التعديلات الواجب ادخالها على هذه الجوانب ؛

4 -تتولى الرد على رسالة المدقق الداخلي للجنة التدقيق بشان اوجه الضعف الجوهرية في المراقبة الداخلية .

ومن اجل ذلك ، يجب ان تكون لجنة التدقيق على علم بسبعة عناصر اساسية لنظام المراقبة الداخلية الفعال وهي :

أ. الرقابة التنظيمية ؛

ب. خطط التطوير والتغير في نظم المراقبة الداخلية ؛

ت. الرقابة على التقدير وسلطات الاعتماد للقيام بالعمليات المختلفة ؛

ث. نظم المراقبة المحاسبية ؛

ج. نظم حماية الاصول ؛

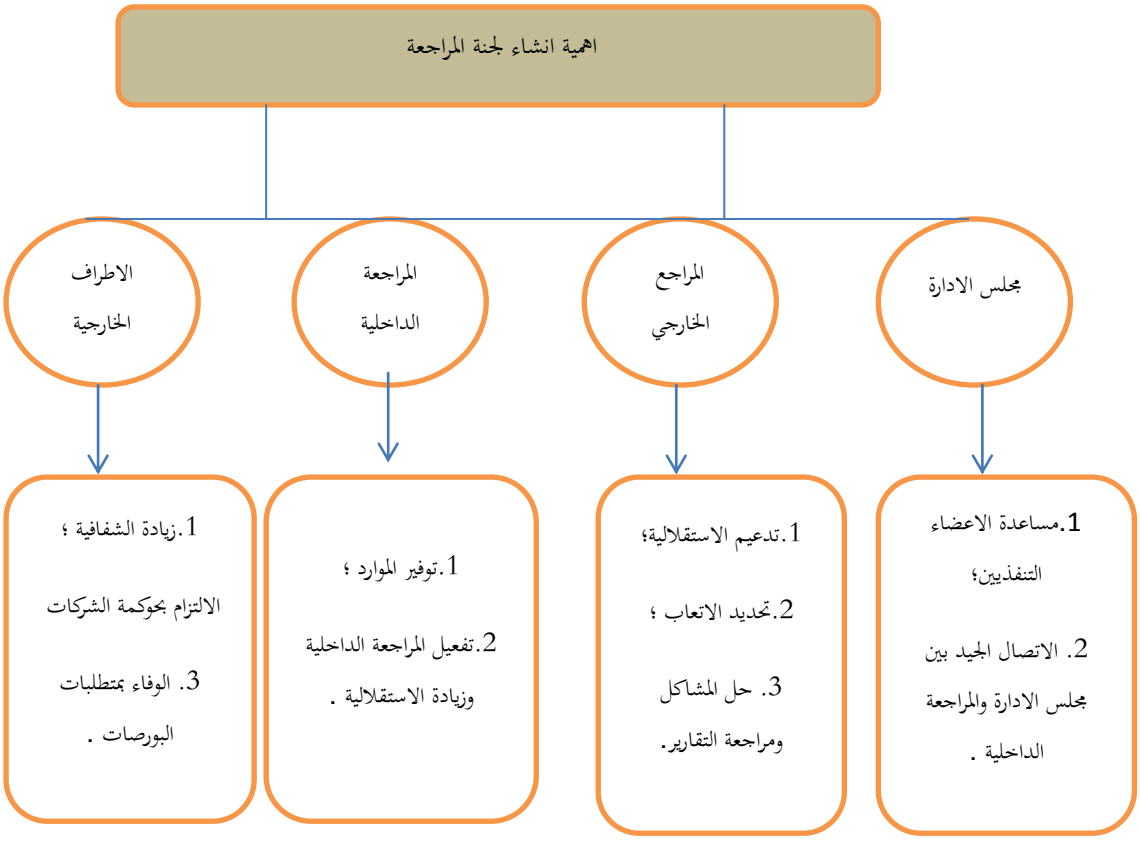
ح. الرقابة الادارية ؛

خ. الرقابة على التوثيق .

والشكل التالي يوضح اهمية انشاء لجنة المراجعة لأطراف الحوكمة :

[1] عبد الوهاب علي ، شحاتة السيد شحاتة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 321 – 326.

الشكل رقم (19) : اهمية انشاء لجنة التدقيق بالنسبة لأطراف الحوكمة



المصدر : محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الاداري و المالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 145.

وفي حالة الجزائر توالت البحوث في مجال حوكمة المؤسسات في السنوات الاخيرة كحل للنهوض بالاقتصاد الوطني والقضاء على الفساد المالي والاداري ، فبدات جهود الهيات والمنظمات ذات العلاقة بزيادة وعي المستثمرين بأهمية الحوكمة فكانت اولى اهم المبادرات من خلال الميثاق الوطني للحكم الراشد بداية من 2009 التي تم من خلالها بناء اطار نظري مبسط لنشر الوعي لدى المستثمر من خلال تعريف الحوكمة وسبل تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر .

اضافة الى الاصلاحات التي شملت بعض الميادين ذات العلاقة كفرض نظام مالي ومحاسبي جديد مبني على اساس معايير المحاسبة الدولية في بداية جانفي 2010 ، ثم اصدار القانون المعدل والمتمم لمهنة التدقيق في جوان 2010 اضافة الى برنامج الاتحاد الأروبي لدعم الحوكمة بالجزائر في اطار برنامج دعم الشراكة والاصلاح والنمو الشامل . ولكن وبالرغم من هذه الجهود الا ان حوكمة المؤسسات في الجزائر لا تزال مقتصرة على الجهود الشخصية لبعض ارباب الاعمال ، وباعتماد بعض الياتها فقط على غرار مجلس الادارة والافصاح المحاسبي والتدقيق الخارجي مما يؤدي الى ضعف فعالية باقي اليات الحوكمة كلجنة التدقيق ، التي لا يلزم المشرع الجزائري ضرورة اعتمادها لتبقى اختيارية فقط ، مما يفسر غيابها في الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

ولعل عدم الزامها من طرف المشرع ليس السبب الوحيد لغيابها وانما تداخل اسباب اخرى كغياب سوق مالي نشط في الجزائر وضعف اليات المراقبة الداخلية ، نقص فعالية وظيفة التدقيق الداخلي تشكل اسباب اخرى مهمة تحول دون اعتماد لجنة التدقيق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .[1]

المطلب الرابع : العلاقة التعاونية بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق

يعد مجلس الادارة والادارة العليا من اهم اليات الحوكمة مما لهما تأثير فعال على جودتها وكذا فعاليتها ، وهذا لتأثيرهما على مختلف اطراف حوكمة المؤسسات . حيث لتحقيق حوكمة فعالة يتطلب التفاعل بين اعضاء مجلس الادارة ، الادارة العليا و المدقق الداخلي ، كما يتوجب على مجلس الادارة التركيز على جل مسؤولياته لحماية المساهمين والاخذ بعين الاعتبار مصالح اصحاب المؤسسة ، كما ينبغي عليه مراقبة الادارة التنفيذية والاشراف على استراتيجياتها .

أولا : العلاقة التعاونية ما بين مجلس الادارة ، الادارة العليا والتدقيق الداخلي لدعم حوكمة المؤسسات

ان الادارة العليا تشمل على وظائف تقليدية تتمثل في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ، والتي تحد بدورها تلك الاطر التي تعمل فيها الادارة العليا ، اضافة الى ذلك فإنها تشمل اتخاذ القرارات التنفيذية لتسهيل تنفيذها ، كما انها تعمل على تتبع الظروف المحيطة والمؤثرة في المؤسسة وقياس حجم تأثيرها على مختلف الخطط الاستراتيجية المتبعة والقائمين على تنفيذها ، والعمل على تنمية الافكار الاستراتيجية ورفعها لمجلس الادارة ، وتهتم بمعاقبة اي تقصير في تنفيذ الخطط وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف .[2]

ويعتبر مجلس الادارة والادارة العليا من اهم العناصر التي تؤثر على التطبيق الامثل لحوكمة المؤسسات ، وحتى يتحقق هذا الانسجام يتطلب وجود تفاعل ما بين التدقيق الداخلي والادارة العليا وكذا مجلس الادارة من خلال الخدمات التي يقدمها المدقق الداخلي (التأكيدية ، الاستشارية) ، واتخاذ القرارات التي تصب في صالح المؤسسة ، والاهتمام برسم السياسة العامة لإدارة المخاطر .

وبشكل عام فان من الاسباب المؤدية لانهيار المؤسسات هو قصور اداء اعضاء مجلس الادارة وضعف التدقيق الداخلي ، وبالتالي ضعف العلاقة التعاونية وغياب معايير الحوكمة ، بحيث ان هناك علاقة تكافئيه ما بين التطبيق السليم لمعايير الحوكمة والجانب الاخلاقي لأعضاء مجلس الادارة .

وما يؤكد مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة المؤسسات هي المعايير المهنية لمعهد المدققين الداخليين ، وذلك في المعيار 2130 الخاص بحوكمة المؤسسات ، والذي ينص على :

[1] لشلاش عائشة ، بوعلي هيشام ، " لجنة التدقيق كأحد دعائم حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية لبعض ولايات الغرب الجزائري ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الثالث ، العدد 01 ، مارس 2017 ، ص 180.

[2] شملال نجاة ، مرجع سبق ذكره ، ص 125-126

1 –ضرورة مساهمة المدقق الداخلي في عملية تقييم حوكمة المؤسسة ؛

2 –وضع توصيات واقتراحات من اجل تحسين عمليات الحوكمة بشكل مستمر ؛

وهذا يتحقق من خلال :

1 – ضمان تحسين اخلاقيات العمل في المؤسسة ؛

2 – التنسيق الفعال بين الوظائف وتوصيل المعلومات عن المخاطر والمراقبة الداخلية الى المستويات المناسبة داخل المؤسسة؛

3 – تزويد كل من مجلس الادارة والمدققين الخارجيين الى جانب لجنة التدقيق بمختلف المعلومات وضمان التنسيق الفعال بينهم ، كما ان قيام المدقق الداخلي بعمليات المراقبة والتدقيق يحقق الالتزام بضمان ان كل عمليات المؤسسة مسيطر عليها وانها تتم بفعالية وشفافية كافية ، وهذا يعتبر شرط مهم لتحقيق دعم تطبيق حوكمة المؤسسات .[1]

ثانيا : انعكاسات العلاقة التعاونية بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق على حوكمة المؤسسات

وجود لجنة تدقيق في المؤسسة يساهم في مد خط اتصال مباشر بين مجلس الادارة والمدققين ، اضافة الى مساهمتها في التخفيف من مشكلة عدم تماثل المعلومات بين الادارة التنفيذية و مجلس الادارة .

وتتمثل مهمة لجنة التدقيق في تأكيد صحة البيانات والمعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير والقوائم المالية من خلال التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، حيث اكدت معظم الدراسات المتعلقة بالحوكمة على ضرورة وجود لجان التدقيق داخل المؤسسة، فهي التي تسهر على تطبيق مبادئ الحوكمة وبالتالي تضمن جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومة المحاسبية بما يضمن جودتها للمساعدة في الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة والتقليل من الممارسات المالية غير الشرعية في المؤسسة ، كما تساهم في تنشيط حركة اسهم المؤسسة في سوق الاوراق المالية .[2]

وتاريخيا كانت لجنة التدقيق مسؤولة عن الاشراف على التقارير المالية السنوية التي تعدها الادارة ، لتشمل اليوم ضمان لقوة اجراءات المراقبة الداخلية ، كما ان للجنة التدقيق علاقة تعاونية مهمة مع وظيفة التدقيق الداخلي ، حيث يعتبر التدقيق الداخلي احد الدعائم الاساسية التي تساعدها على مهامها ، وبالتالي تحقيق حوكمة افضل للمؤسسات ، فهي تعتبر موردا هاما لتعزيز

[1] مرجع نفسه ، ص 127

[2] بديسي فهيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 08.

ودعم لجنة التدقيق ، وهذا فيما يخص تقديمه لخدمات التأكيد والاستشارة خاصة فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر ، كما انه يعتبر حلقة وصل بين لجنة التدقيق والمستويات الاخرى من الادارة . [1]

وبالتالي فان هذا الدعم او التعاون بين كل من التدقيق الداخلي للجنة التدقيق تزيد من قدرة هاتين الاليتين على دعم حوكمة المؤسسات .

ثالثا : دور لجنة التدقيق في تعزيز مستوى الافصاح والشفافية في البيانات المالية وغير المالية

ويمكن تلخيص دور لجان التدقيق في تعزيز مستوى الافصاح والشفافية في النقاط التالية : [2]

1 -مناقشة ومراجعة الادارة والمدقق الداخلي في الامور التالية (قبل اعداد التقرير السنوي) :
   - **أ.** القوائم المالية التي تم تدقيقها ؛
   - **ب.** القوائم المالية القطاعية ؛
   - **ت.** تحليل الادارة للأوضاع والنتائج المالية .
2 -مناقشة الادارة والمدقق الخارجي بأية مستجدات هامة تؤثر على التقارير والبيانات المالية مثل التغيرات في تطبيق المبادئ المحاسبية ، كفاية نظم الرقابة الداخلية .
3 -مناقشة ومراجعة تقارير المدقق حول :
   - **أ.** السياسات والتطبيقات المحاسبية التي يتوجب تطبيقها ؛
   - **ب.** المعالجات البديلة المسموح بها وفقا للمبادئ المحاسبية والمعالجة التي يوصي بها المدقق ؛
   - **ت.** اي امور خلافية جوهرية بين المدقق والادارة حول الامور العالقة .
4 -مناقشة الادارة حول المخاطر المالية الرئيسية والخطوات المتخذة من قبلها للرقابة والسيطرة على هذه المخاطر (تتضمن مناقشة سياسات واجراءات ادارة المخاطر في الشركة) ؛
5 -مناقشة المدقق حول اية امور او مصاعب او قيود على عمله اثناء قيامه بأداء مهمته وكذلك صعوبات حصوله على المستندات اللازمة ؛
6 -مراجعة ومناقشة تقارير الادارة (المدير العام والمدير المالي) حول نقاط الضعف والخلل في نظام الرقابة الداخلية واية عمليات غش مرتبطة به ؛
7 -دورها في مراقبة مدى الالتزام من خلال :
   - **أ.** الحصول على تأكيدات بعدم وجود اية حالات اخلال في القوانين ؛

[1] حسين يرقى ، عمر علي عبد الصمد ، " واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها ، بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الاول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة : واقع – رهانات وافاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 07 – 08 ديسمبر 2010 ، ص 14

[2] شريقي عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 277-278

ب. مراقبة مدى التقيد بسياسات المؤسسة ونظامها الداخلي ؛

ت. مناقشة الادارة والمدقق حول التقارير التي يجب تقديمها للجهات الرقابية والحكومية ؛

ث. مناقشة الدائرة القانونية بأية قضايا قانونية مرفوعة ضد المؤسسة ولها اثر جوهري على البيانات المالية ونتائج الاعمال واستمرارية المؤسسة او على مدى التزامها .

ويمكن القول في الاخير ، ان الافصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية يعتبران احد المبادئ والاركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات ، لذا لم يخلو اي تقرير صادر عن منظمة او هيئة من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الافصاح والشفافية خاصة وانهما من الاساليب الفعالة لتحقيق مصالح الاطراف المختلفة ذات العلاقة ، ويمثلان احد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة ، ولا يتحقق ذلك الا من خلال الدور الذي تقوم به لجان التدقيق باعتبارها احد ركائز نظام الحوكمة في المؤسسة .

ويتمثل دور لجنة التدقيق عند اشرافه على عملية اعداد التقارير المالية عادة في النقاط الاتية :[1]

1 – عرض نتائج التدقيق الداخلي والخارجي بما في ذلك اية ملاحظات يتضمنها راي المدقق الخارجي ، وكذلك اية اجابات على تلك الملاحظات من الادارة ؛

2 – عرض القوائم المالية وكافة التقارير التي يقدمها المدقق المستقل ، وكذلك اية خلافات ملموسة بين الادارة والمدقق الخارجي تكون قد نشأت من اعداد القوائم المالية ؛

3 – النظر في اي تغيرات بشان مبادئ التدقيق المستخدمة عند اعداد القوائم المالية للمؤسسة ؛

4 – تقييم اهداف المؤسسة من اعداد القوائم المالية الداخلية والخارجية وان تحدد مدى الوفاء بتلك الاهداف ، وينبغي على لجان التدقيق الحصول على الضمانات اللازمة حول سلامة وجودة المعلومات المقدمة في القوائم المالية ؛

5 – فهم وتقييم نوعية الايرادات التي تظهر في القوائم المالية ؛

6 – انشاء قاعدة للبيانات فيما يتعلق بكل الجوانب المحيطة بالمؤسسة ، والتقرير عنها وارسال التقارير الى الادارة ؛

7 – استعراض القوائم المالية السنوية في الوقت المناسب قبل عرضها على مجلس الادارة للاطلاع عليها والمصادقة عليها ؛

8 – ضمان ان نظام المؤسسة لإعداد التقارير المالية يعطي فكرة واضحة عن اداء المؤسسة ؛

9 – تقييم المخاطر المتعلقة بإعداد التقارير المالية ، والتي تنشا من توقعات المحللين او من خطط مكافاة المسؤولين التنفذيين او الخطط التنظيمية بالمؤسسة .

[1] عطية صلاح سلطان ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 332 334 .

المبحث الثاني : دور التدقيق الداخلي في تحسين عمليات ادارة المخاطر في اطار الحوكمة

زاد الاهتمام بدور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر في البنوك بعد الازمة المالية العالمية التي عصفت بالمؤسسات البنكية والمنظومة الاقتصادية العالمية في منتصف شهر ديسمبر عام 2008 ، مما ساهم في زيادة الاهتمام بالمخاطر ومتابعتها .

لذا يعتبر التدقيق الداخلي بحكم مهامه المتمثلة في توفير ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف الى اضافة قيمة للمؤسسة ، وذلك من خلال تقديم تأكيد على ان ادارة المخاطر في المؤسسة تدار بفاعلية عن طريق تدقيق ادارة المخاطر الذي يساهم في طمأنة المساهمين واصحاب المصالح على ان المخاطر مفهومة وان الادارة متحكمة وتقوم بالتصدي لها .

حيث اشار معيار التدقيق الداخلي رقم 2120 الخاص بإدارة المخاطر على الممارسة المهنية لإدارة المخاطر في المؤسسة من خلال تقييم ادارة المخاطر والمساهمة في تطوير اجراءاته، من خلال ضمان تقييم موثوقية وسلامة وفعالية المعلومات المالية والتشغيلية وفعالية العمليات ومدى حماية الاصول والامتثال للقوانين والانظمة والعقود .

نشاط المؤسسة الاقتصادية في بيئة تنافسية متقلبة ، يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تحول دون تحقيق اهدافها وتؤثر سلبا على استمراريتها ، ومع ارتفاع هذه المخاطر وتنوعها ، عمل المسيرين الى ايجاد طريقة للتقليل من هذه المخاطر من خلال الادارة الفعالة ورسم رؤية مستقبلية لتفادها .

ولقد ركزت الصناعة المصرفية منذ البداية في مضمونها على فن ادارة المخاطر (Risks Management Art)، وقامت بجعل موضوع ادارة المخاطر فن وعلم ، اي امكانية تطبيق ذلك على الجهاز المصرفي ، اذ ان اي مصرف يرغب في عوائد عالية عليه ان يتحمل مخاطر اعلى وبالعكس . والاتجاهات العامة لهذا المصطلح (ادارة المخاطر) بدأت في اوائل الخمسينيات من القرن العشرين لاحد المراجع الاوائل في مفهوم ادارة المخاطر ضمن ادبيات (Harvard Business Review) في عام 1956 في مقال بعنوان (Risk Management phase of cost control) ضمن البدايات الاولى لهذا الموضوع ، لذلك تختلف وجهات نظر الكثير من الباحثين والاقتصاديين والمصرفيين في مفهوم ادارة المخاطر .[1]

المطلب الاول : تعريف الخطر وانواعه

لا يمكننا التطرق الى مفهوم ادارة المخاطر دون المرور بمفهوم المخاطر ، وتجدر الاشارة الى ان هذا المصطلح يدعى احيانا الخطر او المجازفة او المخاطرة ، الا انه يوجد اختلاف بين هذه المصطلحات سوف نذكرها .

[1] صادق راشد الشمري ، **استراتيجية ادارة المخاطر المصرفية واثرها في الاداء المالي للمصارف التجارية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 40-41

واختلف الكتاب والدارسون في تعريفهم للخطر فقد عرفه بعضهم على انه عدم التأكد من وقوع خسارة معينة ، وقد اعتمد هذا التعريف على الحالة المعنوية للفرد عند اتخاذ قراراته ، وقد عرفه اخرون على انه احتمال وقوع خسارة ، ويقوم هذا التعريف على الاحتمالية .[1]

أولا : مفهوم الخطر

سوف نتطرق الى تعريف الخطر لغة واصطلاحا ، مع تحديده ايضا من وجهة نظر مختلفة ، ثم التطرق الى انواعه في المؤسسة البنكية ، ويمكن تلخيص ذلك كالتالي :

الفرع الاول : تعريف الخطر

" هي احتمالية مستقبلية قد تعرض الشركة الى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها ، مما قد يؤثر على تحقيق اهداف الشركة وعلى تنفيذها بنجاح ، وقد تؤدي في حالة عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى اثارها الى القضاء على الشركة وافلاسها " .[2]

وعرف ايضا على انه : " توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه " .[3]

يعرف ايضا على انه : " احتمالية ان تكون نتائج التوقعات خاطئة ، فاذا كانت هناك احتمالية عالية في ان تكون التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية ايضا ، اما اذا كانت الاحتمالية منخفضة فان درجة المخاطرة ستكون منخفضة " [4]

1 –مفهوم الخطر لغة

" الخطر كلمة مستوحاة من مصطلح لاتيني (Risque) اي (Rescass) والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع "

[1] شقيري نوري موسى ، محمود ابراهيم نور ، سوزان سمير ذيب ، " **ادارة المخاطر**" ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2012 ، ص 25

[2] سمير كامل محمد عيسى ، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، العدد 01 ، المجلد رقم 45 ، جانفي 2008 ، ص09.

[3] سيد الهواري ، **الادارة المالية – الاستثمار والتمويل طويل الاجل** ، دار الجيل للطباعة ، عمان ، 1985 ، ص 109

[4] فلاح حسين الحسيني ، مؤيد عبد الرحمان الدوري ، **ادارة البنوك – مدخل كمي واستراتيجي معاصر** ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 166

[1]

وهي مستمدة ايضا من الكلمة الايطالية (Risicare) بمعنى يجرؤ اي هي اختبار وليست مصير ، انها الخسارة المتوقعة للفرد في ظل حدث معين ، ويقاس هذا الخطر باحتمال حدوث هذا الحدث والذي يؤثر على انجاز اهداف المؤسسة .[2]

2 – الخطر اصطلاحا

" يعرف الخطر على انه الخسائر المادية المحتملة والخسائر المعنوية التي يمكن قياسها نتيجة لوقوع حادث معين مع الاخذ في الاعتبار جميع العوامل المساعدة لوقوع الخسارة " . [3]

3 – الفرق بين الخطر والمخاطرة والمجازفة :

غالبا ما يستخدم مصطلح الخطر او المجازفة بالتبادل مع بعضهما مع مصطلح المخاطرة ، هذا معناه انها مصطلحات مرتبطة فيما بينها رغم الاختلاف الموجود بينهما ، لذا يجب التفريق بين هذه المصطلحات كالتالي :[4]

أ. **الخطر** : عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة محصلة نهائية غير معروفة ؛

ب. **المخاطرة** : هي عبارة عن فرصة حدوث عائد خلافا للعائد المتوقع ، اي بمعنى احتمال اختلاف العائد الفعلي بصورة عكسية عما كان متوقعا ؛

ت. **المجازفة** : هي الحالة التي تخلق او تزيد من فرص نشوء الخسارة من خطر ما .

4 –مفهوم المخاطر من وجهات نظر مختلفة :

أ. **الخطر من المنظور المالي** : " هو امكانية حدوث انحراف في المستقبل ، بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع " .

ب. **الخطر من المنظور الرقابي** فهو يمثل " الاثار الغير مواتية الناشئة عن احداث متوقعة او غير متوقعة ، تؤثر على ربحية المؤسسة ورأسمالها " .[5]

ت. **الخطر من وجهة نظر التامين** : " هو حادث مستقبل محتمل لا يتوقف على ارادة اي من الطرفين الذين تم بينهما العقد " [6]

---

[1] صوار يوسف ، **محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية** ، اطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة تلمسان ، 2008 ، ص23.

[2] ياسر حمد السيد سمرة ، **اطار مقترح لرفع مستوى اداء المراجعة الداخلية لمراجعة ادارة مخاطر الاعمال في الشركات المصرية** ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية التجارة ، دمياط ، جامعة المنصورة ، مصر ، ص 353 .

[3] اسامة عزمي سلام ، شفيري نوري موسى ، **ادارة الخطر والتامين** ، دار الحامد ، الاردن ، 2007 ، ص 22

[4] طارق خان ، حبيب احمد ، ترجمة عثمان باكر احمد و رضا سعد الله ، مرجع سبق ذكره ،ص 21.

[5] عبد السلام نشد محمود ، " **ادارة اخطار المؤسسات الصناعية والتجارية والاصول العلمية** " ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، ط1، 1989 ، ص38.

[6] ابراهيم ابو النجا ، " **التامين في القانون الجزائري** " ، ج1 ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 56-57.

الفرع الثاني : انواع المخاطر التي تواجه البنوك

اهم هذه الانواع هي :

1 -**مخاطر الاقراض (الائتمانية)** : هي عدم قدرة العميل على الالتزام برد الدين او فوائده او الاثنين معا عند موعد استحقاقه ، من خلال عدة اسباب ترجع الى العميل ذاته او البنك او الى نشاطه او بسبب العملية التي منح من اجلها الائتمان او نتيجة الظروف العامة التي تحيط بالعميل والبنك.[1]

وهناك عدة صور للمخاطر الائتمانية والتي يمكن ان نحددها فيما يلي :

أ. المخاطر المتعلقة بالعميل وبالقطاع الذي ينتمي اليه : وتنشا بسبب السمعة الائتمانية للعميل ووضعه المالي وبالقطاع الذي ينتمي اليه ، لان لكل قطاع اقتصادي درجة من المخاطر لاختلاف اساليب التشغيل والانتاج لوحدات هذا القطاع ؛

ب. المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تمويله وكذا مدتها ، مبلغها ومدى توفر شروط نجاح اتمام مثل هذه العملية مهما كانت طبيعتها ؛

ت. مخاطر متعلقة بالظروف العامة نتيجة الظروف الاقتصادية و السياسية والاجتماعية وغيرها ، وهذه المخاطر من الصعب عادة التنبؤ بها والتحكم فيها ، واخذ الاحتياطات الكافية لمواجهتها .[2]

2 -**مخاطر سعر الفائدة** : تعرف خطر معدل الفائدة بأنها مخاطرة تراجع الإيرادات " ناتجة عن تغير أسعار الفائدة صعودا وهبوطا حسب وضع كل مصرف على حدة نسبة إلى السيولة المتوفرة لديه. يمكن كذلك تعريف مخاطر معدل الفائدة" هي الخسائر المرتبطة بالتغير غير مرغوب في سعر الفائدة، حيث يؤثر على قيمة عناصر الميزانية وعوائدها. وترتبط مخاطر معدلات الفائدة بالتغير الحقيقي في السعر الحالي أو المستقبلي لعنصر من عناصر الأصول والخصوم." و يتعرض البنك لخطر سعر الفائدة عند حدوث تقلبات في السعر، إذ يعرف هذا الخطر بالخسارة المحتملة للبنك، والناتجة عن التغيرات غير الملائمة لسعر القائدة، ويتمثل في مدى حساسية التدفقات النقدية سلبيا للتغيرات التي تطرأ على أسعار الفائدة ؛[3]

3 -**مخاطر السيولة** : يظهر هذا النوع من المخاطرة عندما تكون هناك رغبة عامة مشتركة لمعظم المودعين لسحب ودائعهم من المصرف التجاري وبشكل مفاجئ لإدارة المصرف ، مما يضطر ادارة المصرف الى بيع بعض من موجودات المصرف (التي كانت تدر عليه دخلا) خلال فترة قصيرة وبأسعار منخفضة ، كما تظهر ايضا هذه المخاطرة عندما يمارس عدد كبير من المقترضين حقوقهم في سحب الاموال التي وافق المصرف وفقا لاتفاقية الاقتراض بسحب مبالغ بحدود معينة ،

---

[1] حمزة محمود الزبيدي ، " **ادارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني** " ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2002 ، ص 167 .

[2] ابوعتروس عبد الحق ، " **الوجيز في البنوك التجارية (عمليات ، تقنيات وتطبيقات)**" ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ،2000 ، ص ص52 - 54

[3] اسيا قاسيمي ، حمزة فيلالي ، المخاطر المصرفية ومنطلق تسييرها في البنوك الجزائرية وفق متطلبات لجنة بازل ، المؤتمر الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة ، يومي 12-13 ديسمبر 2011 ، ص4.

يطلق عليها خط الائتمان ، قد يصادف ان يكون هناك عدد كبير من المقترضين يرغبون بالاستفادة من سحب هذه الاموال خلال مدة زمنية قصيرة مما يؤثر سلبا على سيولة المصرف ؛[1]

4 - **المخاطرة التكنولوجية** : والتي تعتبر في كثير من الادبيات بانها جزء من المخاطرة التشغيلية ، فتنشا عندما يستثمر المصرف وينفق اموال طائلة من اجل ادخال التكنولوجيا الحديثة واجهزة التواصل وانظمة الحاسوب بهدف تخفيض التكاليف وارضاء الزبائن من خلال تسهيل الخدمات المصرفية والمحافظة على المركز التنافسي للبنك ؛[2]

5 - **المخاطر الاستراتيجية** : هي تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن ان يكون لها تأثير على ايرادات البنك وعلى راس ماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة او التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع المصرفي . ويتحمل مجلس ادارة البنك المسؤولية الكاملة عن المخاطر الاستراتيجية ، وكذلك ادارة البنك المركزية التي تتمثل مسؤولياتها في ضمان وجود ادارة مخاطر استراتيجية مناسبة في البنك ؛

6 - **المخاطر التشغيلية** : هي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية او ضعف في الاشخاص والانظمة او حدوث ظروف خارجية . وان مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية انظمة المعلومات ، فشل تقني، مخالفة انظمة الرقابة ، الاختلاس ، الكوارث الطبيعية ، تؤدي جميعها الى خسائر غير متوقعة . ويجب على مجلس ادارة البنك وادارته المركزية ضمان وجود اطار فعال لإدارة هذا النوع من المخاطر ، ويتضمن ذلك هيكل تنظيمي واضح بين الصلاحيات والادوار والمسؤوليات لكافة مكونات ادارة المخاطر التشغيلية، وكذلك توفر ادوات دعم من اجل تعريف وتقييم وضبط المخاطر الرئيسية . كذلك يجب ان تكون لدى البنك سياسات واجراءات من اجل ضبط والتقليل من المخاطر التشغيلية ، وكذلك على البنك ان يحدد ويقيم المخاطر التشغيلية بالكامل ، والتي يمكن ان تتواجد في مختلف نشاطاته . كما يجب ان تكون هناك مراقبة ومتابعة مستمرة من اجل ضبط هذه المخاطر ؛

7 - **مخاطر سعر الصرف** : هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي قد تتأثر بها ايرادات البنك ورأسماله نتيجة للتغيرات المغايرة في حركة سعر الصرف. وتتمثل احتمالية الخسارة من اعادة تقييم مركز مأخوذ بالعملة المحلية مقابل عملات اجنبية . وان مجلس الادارة وادارة البنك هي المسؤولة عن استكشاف البنك لمثل هذه المخاطر ، وبالتالي يجب توفر سياسات واضحة في البنك تحكم مثل هذه النشاطات . كذلك يجب ان تتضمن السياسات الحدود التي يتقبلها مجلس ادارة البنك بخصوص هذا النوع من المخاطر ؛

8 - **المخاطر التنظيمية**: تنشا هذه المخاطر عن عدم الالتزام بالإرشادات التنظيمية. وان هذه المخاطر هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي تؤدي ارباح البنك ورأسماله نتيجة لعدم تقيده بالأنظمة والقوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية من وقت لأخر. وان هذا النوع من المخاطر يعرض البنك لغرامات مالية وربما مخاطر السمعة وبالتالي التأثير على نشاطاته

[1] اسعد حميد العلي ، **ادارة المصارف التجارية (مدخل ادارة المخاطر)** ، الذاكرة للنشر والتوزيع ، العراق ، 2013 ، ص 352- 353

[2] مرجع نفسه ، ص 358

بشكل عام. ومما سبق يتضح انه يجب ان تتوفر لدى البنك برامج معينة للتعامل مع كل هذه المخاطر ولكن بغض النظر عن الطريقة التي تتم بها ادارة كل نوع من انواع هذه المخاطر، لا بد من توفر الامور التالية كاهم ركائز لإدارة المخاطر .[1]

9 -**مخاطر السمعة** : تكون نتيجة فشل في التسيير السليم للبنك بما لا يتماشى مع الانظمة والقوانين المعمول بها والخاصة بالبنك، والسمعة تعد عامل مهم لاستراتيجية البنك ، حيث ان طبيعة انشطة البنوك تعتمد على السمعة الحسنة لدى للعملاء . [2]

10 -**مخاطر السعر** : هي المخاطر التي تتمثل في امكانية تكبد البنك لخسائر نتيجة للتغيرات المعاكسة في الاسعار السوقية ، وتنشا من التذبذبات في المراكز المأخوذة في اسواق السندات ، الاسهم ، العملات والبضائع .[3]

وتقوم عملية ادارة المخاطر بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل انواع المخاطر التي قد تتعرض لها موضع دراسة المخاطر ، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات اساسية على النحو التالي : [4]

- تعريف الخطر للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل ؛
- تحليل المخاطر من خلال تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الاصلية ؛
- تقييم المخاطر من خلال تحديد عنصري الخطر المتمثلين في الاثار التي يحدثها كل خطر و احتمال حدوثه ؛
- التحكم في المخاطر لتحديد اي الطرق تستخدم لتقليل احتمال الخطر واثاره ؛
- المراقبة والمتابعة الدورية لاكتشاف مصادر الخطر الجديدة ، او فشل التحكم في مخاطر سابقة .

ثانيا : مفاهيم اساسية حول ادارة المخاطر وتصنيفاتها

هذا المفهوم لقي اهتمام كبير خاصة بعد الازمات المالية العالمية ، حيث اصبح كوسيلة او منهج للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم تنفيذ اجراءات من شانها ان تقلل امكانية حدوث الخسائر ، او الاثر المالي للخسائر التي تقع الى الحد الادنى ، حيث يحقق نتائجه الايجابية من خلال عملياته التي تنفذ عند كل مستوى وعبر كل وحدة في المنظمة .

[1] شقيري نوري موسى ، محمود ابراهيم نور ، سوزان سمير ذيب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص298 – 303.

[2] بن عزوز بن علي ، عبد الكريم قندوز ، حبار عبد الرزاق ، " **ادارة المخاطر** " ، دار الوراق ، الاردن ، 2013 ، ص 126.

[3] شقيري نوري موسى ، محمود ابراهيم نور ، سوزان سمير ذيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 301.

[4] عاطف عبد المنعم ، محمد محمود الكاشف ، سيد كاسب ، **تقييم وادارة المخاطر** ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، مصر ، 2008 ، ص 6 .

الفرع الأول : تعريف ادارة المخاطر

" هي الجزء الاساسي في الادارة الاستراتيجية لأي مؤسسة ، فهي الاجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها ، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط " .[1]

" هي تنظيم متكامل يهدف الى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل واقل التكاليف ، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته ، مع اختيار انسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب " .[2]

تتم ادارة المخاطر من خلال الرقابة الملائمة من قبل مجلس الادارة والادارة المركزية من اجل تحديد ، قياس ، متابعة ومراقبة كافة المخاطر ذات الصلة ، واعداد التقارير عنها .[3]

" اعداد الدراسات قبل وقوع الخسائر او بعد حدوثها ، وذلك بغرض منع او تقليل الخسائر المحتملة مع محاولة تحديد اية مخاطر يتعين السيطرة عليها او استخدام الادوات التي تؤدي الى دفع حدوثها او عدم تكرار مثل هذه المخاطر ، اي حماية صورية للمنشاة بتوفير القفة لدى المودعين او الدائنين والمستثمرين ، وحماية قدرتها الدائمة على توليد الارباح " .[4]

" منهج او مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم تنفيذ اجراءات من شانها ان تقلل امكانية حدوث الخسائر او الاثر المالي للخسائر التي تقع الى الحد الادنى " .[5]

يعرف IFACI ادارة المخاطر على انها: " اجراءات تنفذ من طرف مجلس الادارة ، المديرية العامة و جميع عمال المنظمة ، ويراعى في ذلك عند اعداد الاستراتيجية وفي جميع انشطة المنظمة ، وهي مصممة لتحديد الاحداث المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة ولتسيير المخاطر في حدود مدى قدرتها على المخاطرة ، ويهدف الى توفير ضمان معقول فيما يتعلق بأهداف المنظمة " .[6]

ويعكس هذا التعريف بعض المفاهيم الاساسية التي تميز نظام ادارة المخاطر من خلال : [7]

- اجراء دائم يغذي المنظمة ككل ؛ يتم تنفيذها من قبل جميع العمال وعلى جميع مستويات المنظمة ؛
- تأخذ بعين الاعتبار عند اعداد الاستراتيجية ؛
- ينفذ عبر كل مستوى وعبر كل وحدة في المنظمة ، ويسمح بحصولها على رؤية شاملة عن التعرض للمخاطر ؛
- مصممة لتحديد الاحداث المحتملة التي يمكن ان تؤثر على المنظمة ، وادارة المخاطر في سياق الرغبة في المخاطرة ؛

---

[1] طارق خان ، حبيب احمد ، ترجمة عثمان باكر احمد و رضا سعد الله ،مرجع سبق ذكره ، ص33.

[2] اسامة عزمي سلام ، شقيري نوري موسى ، " **ادارة المخاطر والتامين** " ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص55 .

[3] ابراهيم الكراسنة ، " **اطر اساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وادارة المخاطر** " ، معهد السياسات الاقتصادية ، صندوق النقد العربي ، ط2 ، ابو ظبي ، الامارات ، 2010 ، ص39.

[4] سمير عبد الحميد ، رضوان حسن ، **المشتقات المالية ودورها في ادارة المخاطر** ، ط1 ، دار النشرة ، عمان ، بدون سنة نشر ، ص 205

[5] طارق عبد العال حماد ،**ادارة المخاطر (افراد – شركات – بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات واسعار الصرف)** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 50-51

[6] IFACI, Le management des risques de l'entreprise, 3eme édition, édition d'organisation, Paris 2007, p 55.

[7] Ibid, p : 5-6.

- يقدم للمديرية العامة ومجلس الادارة ضمان معقول (فيما يتعلق بتحقيق اهداف المنظمة) ؛
- التوجه نحو بلوغ الاهداف المنتمية الى فئة واحدة او عدة فئات مستقلين لكن يمكن ان تكون متداخلة .

الفرع الثاني : خطوات ادارة المخاطر

لتحقيق ادارة فعالة لهذا النظام يجب ان تمر الدراسة عبر خطوات او مراحل ، يمكن تلخيصها كالتالي :

1 -**تحديد المخاطر** : ان كل منتج او خدمة يقدمها البنك تنطوي عليها عدة مخاطر ، على سبيل المثال هناك اربعة انواع من المخاطر في حالة منح قرض ، وهذه المخاطر هي مخاطر الاقراض ، مخاطر سعر الفائدة ، مخاطر السيولة ومخاطر تشغيلية . وان تحديد المخاطر يجب ان تكون عملية مستمرة ويجب ان نفهم المخاطر على مستوى كل عملية وعلى مستوى المحفظة ككل ؛

2 -**قياس المخاطر** : بعد تحديد المخاطر المتعلقة بنشاط معين ، تكون الخطوة الثانية هي قياس هذه المخاطر حيث ان كل نوع من المخاطر يجب ان ينظر اليه بأبعاده الثلاثة وهي حجمه ، مدته ، واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر . وان القياس الصحيح وهو الذي يتم في الوقت المناسب ويكون على درجة كبيرة من الاهمية بالنسبة الى ادارة المخاطر ؛

3 -**ضبط المخاطر** : بعد تحديد وقياس المخاطر تأتي الخطوة الثالثة وهي ضبط هذه المخاطر حيث هناك ثلاث طرق اساسية لضبط المخاطر المهمة وهي :

أ. تجنب او وضع حدود على بعض النشاطات ؛

ب. تقليل المخاطر ؛

ت. الغاء هذه المخاطر .

وعلى البنوك ان تقوم بوضع حدود للمخاطر من خلال السياسات والمعايير والاجراءات التي تبين المسؤولية والصلاحية .

4 -**مراقبة المخاطر** : على البنوك ان تعمل على ايجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة ،وبنفس الاهمية يكون قادرا على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك .

وعلى سبيل المثال لو توقف عميل ما عن الدفع فهذا يجب ان يظهره نظام المعلومات وكذلك فان توقف العميل عن الدفع يترتب عليه حرمان البنك من هامش الربح ايضا على هذا القرض ، وبالتالي فان نظام المعلومات الذي يعكس التغير في سعر الفائدة كي يعوض البنك على فقدان العائد من هذا القرض على اهمية كبيرة بالنسبة الى البنك . وبشكل عام فان الرقابة على المخاطر تعني تطور انظمة التقارير في البنك التي تبين التغيرات المعاكسة في وضع المخاطر لدى البنك وما هي الاستعدادات المتوفرة لديه للتعامل مع هذه المتغيرات .[1]

[1] شقيري نوري موسى ، محمود ابراهيم نور ، سوزان سمير ذيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 303-304

الفرع الثالث : اهمية ادارة المخاطر

ان ادارة المخاطر ليست ظاهرة جديدة لكن اهميتها قد تنامت بشكل واسع في الوقت الحاضر بعد الازمات المالية العديدة التي حدثت كأزمة جنوب شرق اسيا ، لمكسيك والارجنتين ، واخرها الازمة المالية العالمية مما ادى بالسلطات الرقابية والجهات الإشرافية الدولية وبنك التسويات الدولي (BIS) ان تعمل بجد للوصول الى نظام ادارة المخاطر ذي هيكلية جيدة ، لذلك فان اهمية ادارة المخاطر تبرز من خلال الاتي :[1]

1 –ان المخاطر تزداد عبر الزمن في الاعمال وخصوصا في بيئة الصناعة المالية والمصرفية ؛

2 –تساعد في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم في ضوئها تحديد خطة وسياسة العمل المصرفي ؛

3 –الثورة التكنولوجية التي ادت الى ايجاد مخاطر جديدة متعددة للمصرف نتيجة توجه العمل المصرفي الكترونيا مما ادى الى ظهور مخاطر اضافية مرتبطة بالصيرفة الالكترونية ؛

4 –الحاجة الى تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر في الربحية ؛

5 –تقدير المخاطر بما لا يؤثر في ربحية المصرف من خلال استخدام ادوات ادارة المخاطر ؛

6 –المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير .

الفرع الرابع : مهام ادارة المخاطر

بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم توجد وظيفة مستقلة متمثلة في قسم ادارة المخاطر ، والتي يتراسها مدير المخاطر بالإضافة الى المساعدين ، تتوفر فيهم مؤهلات ومهارات خاصة بإدارة المخاطر.

اما في المؤسسات الصغيرة فقد توكل الى احد المدراء ضمن توصيف وظيفي ، مهمته ادارة مخاطر المؤسسة . حيث ان مهام ادارة المخاطر تتمثل فيما يلي :

1 –اعداد التقارير عن المخاطر ، وتقديمها لمجلس الادارة واصحاب المصالح ؛

2 –اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي ؛

3 –تحليل كل خطر من الاخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الاخرى ؛

4 –وضع سياسة واستراتيجية لإدارة المخاطر ، مع اعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل ، والعمل على انشاء بيئة ملائمة .[2]

[1] صادق راشد الشمري ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 – 47 .

[2] خالد وهيب الراوي ، **ادارة المخاطر المالية** ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، 1999 ، ص15.

الفرع الخامس : سياسات ادارة المخاطر

تعد سياسات ادارة المخاطر عبارة عن اساليب معالجة الخطر ، ولقد اختلف الكتاب في تقسيمهم لسياسات ادارة الخطر، فنجد من يقسمها الى طرق سلبية (تجنب الخطر او افتراض الخطر وتحمل نتائجه) وطرق ايجابية تتضمن تكوين احتياطي للتامين الذاتي ، تنويع وتوزيع او اقتسام الخسارة، نقل او تمويل الخطر، الوقاية او المنع .

وعلى العموم يمكن جمع اهم سياسات ادارة المخاطر في العناصر التالية مع التركيز على اهمها :[1]

1 -**تجنب الخطر** : ويقصد به اتخاذ قرارات الحد من نشاط معين او ايقاف النشاط كلية ، وذلك عندما ينطوي هذا النشاط على خسائر محتملة جسيمة ولا تتوفر لها التغطية المناسبة ، وبذلك فان سياسة تجنب الخطر تتمثل في القرار السالب ، اي عدم اتخاذ القرار الذي يؤدي الى الخطر ؛

2 -**نقل الخطر او تحويله للغير** : ويقصد به ان تتحمل نتائج واثار تحقق الاخطار المختلفة شركة مختصة مقابل قسط نقدي كشركات التامين، او اي مؤسسة اخرى تكون اكثر قوة من المؤسسة الاولى على معالجته او التحكم فيه بإيجاد الوسيلة المناسبة للتخفيف منه ، وانقاص الضرر الى اقصى قدر ممكن ، وبعد تحويل الخطر من اكثر الطرق المستخدمة للحد من اثاره على اعتبار ان المؤسسة لا تستطيع تحمله لعدم توفر الخبرة الكاملة عن حجم الخطر ومسبباته وخسائره .

3 -**الاحتفاظ بالخطر او افتراض الخطر** : اي بانه الفشل في اتخاذ عمل ايجابي لتجنب النتائج غير المرغوب فيها المترتبة على الخطر ، واتخاذ عمل ايجابي لإيجاد وسائل داخل الشركة للسيطرة على الخطر ، ويظهر من خلال احتمالين :

- اذا كان الخطر مهملا بسبب عد معرفة وجوده ؛
- اذا حدث وان وجد اهتمام بوجود الخطر ، وتم وضع قرار بعدم اتخاذ اي قرار بشأنه، او الاحتفاظ به من خلال التامين ، ولكن يجب على مدير الخطر التأكد من قدرة الشركة على تحمل الخطر .

4 -**تخفيض الخطر او منع الخسارة** : وتتم بتقليل ظاهرة اللاتاكد والشك الناجم عند اتخاذ القرارات ، وذلك عن طريق التنبؤ بدقة كافية باحتمال تحقق حوادث ، والتنبؤ بحجم الخسارة التي تنتج في كل مرة تحدث فيها من ناحية اخرى ، وذلك بعد دراسة موضوعية لنوعية الخطر واسبابه والتخطيط لها لمواجهتها عند تحققها .

ان خاصية الخطر هي التي تحدد اي من السياسات الاربعة لإدارته ومعالجته في ان واحد، وما هي الطرق التي تعد الاكثر ملائمة في موقف معين، وينبغي استخدام كل واحدة من هذه السياسات عندما تكون هي الوسيلة المناسبة اكثر من غيرها والاقل تكلفة لتحقيق الامان المالي الذي ترغبه المؤسسة . ومن ناحية اخرى هناك مخاطر لا يمكن التخلص منها او حتى تحويلها ، ويجب على البنك ان يتحملها وهو ما يطلق عليه بالمخاطر الاولية .

[1] عبد الناصر براني ابوشهد ، **ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية** ، دار النفائس للنشر والتوزيع، الاردن ، 2012 ، ص ص 212-215.

5 -**مبدا او سياسة التنويع** : وهو توزيع المخاطر بالاعتماد على التنويع من خلال مسك محفظة تحتوي على عدد كبير من الاسهم، والتي يتم اختيارها من قطاعات اقتصادية مختلفة . والمستثمر الناجح يسعى للحصول على اكبر عائد ممكن باقل مخاطرة ممكنة ولا يمكن ان يحصل ذلك الا بتطبيق فكرة المحفظة .

المطلب الثاني : عملية ادارة المخاطر في المؤسسة البنكية

عمليات ادارة المخاطر البنكية تمر بعدة مراحل ومبادئ ، يمكن ذكر اهمها كالتالي :

أولا : مراحل ومبادئ ادارة المخاطر في البنوك

هناك مراحل ومبادئ من اجل تحديد نطاق ادارة المخاطر في المؤسسة البنكية ، تبدا بتحديد المناطق التي قد تنتج عنها المخاطر ثم قياس درجة هذا الخطر وذلك لتحديد مستواه المقبول حتى تتم ادارة هذا الخطر بالمستوى المرغوب به من خلال التعرف عليه ، ونستعمل احد الاساليب لإدارته اما بتجنبه او السيطرة عليه او تحويله الى جهة تقبل بنقل المخاطر اليها ، ولضمان حسن تسيير هذه العملية يجب الاعتماد او الالتزام بمبادئ ، سوف نلخص ذلك في ما يلي :

الفرع الاول : مراحل ادارة المخاطر البنكية

هناك اربع مراحل في ادارة المخاطر البنكية وهي : [1]

1 –تحديد المناطق التي قد تنتج عنها المخاطر ، فمخاطر الاقراض قد تنتج عنها المخاطر ، فمخاطر الاقراض قد لا تكون نتيجة سبب مباشر يتعلق بالمقترض وشروط القرض ، بل قد تكون نتيجة ظروف عامة تؤثر في الاقتصاد الوطني او في القطاع الذي ينتمي اليه المقترض ، وتؤدي الى تعطيل الانتاج ؛

2 –قياس درجة الخطر : ويتراوح القياس عادة بين تقويم وضع عميل معين ، وتقويم مخاطر صناعة او قطاع معين من الاقتصاد ، وكذلك تقويم غرض فرض ، وطبيعة مشروع للتمويل ؛

3 –تحديد مستوى المخاطر التي يمكن القبول بها وهذا يتطلب التأكد من وجود نظام مناسب للموافقة والرقابة والمتابعة ، مع تفويض الصلاحيات للعناصر الاكثر كفاية ضمن السياسات العامة الموضوعة .

4 –ادارة العمل بمستوى المخاطر التي يمكن القبول بها وهذا يتطلب التأكد من وجود نظام مناسب للموافقة والرقابة والمتابعة ، مع تفويض الصلاحيات للعناصر الاكثر كفاية ضمن السياسات العامة الموضوعة .

وبعد التعرف على الخطر وتحديد مستواه يمكن استعمال واحد او اكثر من الاساليب التالية للتعامل معه :

1 –تجنب المخاطر : ويتحقق ذلك من خلال عدم الدخول في عملية معينة ؛

[1] مفلح محمد عقل ، **وجهات نظر مصرفية** ، الجزء الثاني ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، 2006 ، ص 273 .

2 –السيطرة على المخاطر : ويتم ذلك من خلال بذل الجهود من قبل الادارة لتقليل احتمالات حدوث الخسارة كما يتضمن تحديد المخاطر حتى لو وقعت بعد ذلك ؛

3 –تحويل المخاطر : يعني ذلك نقل النتائج المالية المتوقعة عن الخسارة الى جهة تقبل بنقل المخاطر اليها مثل التامين ، وكما في حالة الصادرات والتغطية المستقبلية فيما يتعلق بالعملات .

الفرع الثاني : مبادئ ادارة المخاطر البنكية

ان حسن ادارة المخاطر بالبنوك تستوجب الالتزام بالمبادئ الاساسية الاتية : [1]

1 –ان يكون لدى كل بنك لجنة مستقلة تسمى (لجنة ادارة المخاطر) تهتم بإعداد السياسة العامة ، اما الادارة المتخصصة لإدارة المخاطر فتتولى تنفيذ تلك السياسات ، كما تقوم بمراقبة وقياس المخاطر بشكل دوري ؛

2 –تعيين (مسؤول مخاطر) لكل نوع من المخاطر الرئيسية تكون لديه خبرة كافية في المجال المصرفي ؛

3 –وضع نظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر في كل بنك لتحديد مستوى كل نوع من المخاطر التي يمكن قياسها وبشكل دقيق لمعرفة وتحديد تأثيرها على ربحية البنك وملائمته الرأسمالية وتحديد الاسقف الاحترازية للائتمان والسيولة والسوق ؛

4 –تقييم موجودات كل بنك وخاصة الاستثمارية كمبدأ اساسي لقياس المخاطر والربحية ؛

5 –استخدام انظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر ووضع ضوابط امان ملائمة لها ؛

6 –ضرورة وجود وحدة تدقيق داخلي مستقلة بالبنوك تتبع مجلس الادارة بالبنك مباشرة وتقوم بالتدقيق لجميع اعمال البنك بما فيها ادارة المخاطر ؛

7 –تقع مسؤولية ادارة المخاطر بشكل اساسي على عاتق مجلس الادارة لكل بنك الذي يعده المساهمين المسؤولين عن اعمال البنك ، وهو ما سيتوجب فهم المخاطر التي يواجهها والتأكد من انها تدار بأسلوب فعال وكفئ؛

8 –على مجلس الادارة اقرار استراتيجية ادارة المخاطر وتشجيع القائمين على الادارة الى قبول واخذ المخاطر بعقلانية في اطار هذه السياسات والعمل على تجنب المخاطر التي يصعب عليهم تقييمها ؛ذ

9 –وضع ضوابط امان لجميع الانظمة المعلوماتية الرئيسية لكل بنك من اجل الحفاظ على صحة وسلامة وسرية المعلومات ؛

10 –وضع خطط للطوارئ معززة بإجراءات وقائية ضد الازمات يتم الموافقة عليها من قبل المسؤولين للتأكد من ان البنك قادر على تحمل اي ازمة .

[1] نبراس محمد عباس العامري ، صلاح الدين محمد امين الامام ، استعمال انموذج عائد راس المال المعدل بالمخاطر (RAROC) في ادارة المخاطر المصرفية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد السابع ، العدد 21 ، الفصل الرابع ، جامعة بغداد ، 2012 ، ص 179 – 180.

ثانيا : المسؤوليات والعناصر الاساسية لإدارة المخاطر البنكية

هناك عدة مسؤوليات لوظيفة ادارة المخاطر و تشمل على عناصر اساسية لكل بنك ، يمكن ذكر اهمها فيما يلي :

الفرع الاول: المسؤوليات والوظائف الرئيسية لإدارة المخاطر في البنوك

يطرح معظم المؤلفين اهدافا متعددة لوظيفة ادارة المخاطر منها :

1 – ضمان استمرارية وجودة المنظمة او المؤسسة ككيان عامل في الاقتصاد ؛

2 – ضمان كفاية الموارد عند حدوث الخسارة ، وتقليل تكلفة التعامل مع الخطر الى ادنى حد ؛

3 – المحافظة على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وتفادي الوصول الى الافلاس ؛

4 – ارتفاع قيمة الشركة واسهمها في السوق وزيادة درجة الثقة في مقدراتها وتحسين التصنيف الائتماني لها ؛

5 – حماية المتعاملين او الزبائن ، فالدائنون سوف يزيد اطمئنانهم الى امكانية الشركة في سداد ديونها ، والعملاء يستفيدون من استقرار اسعار منتجاتها .[1]

6 – ضمان توافق الاطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية ؛

7 – تطبيق النماذج التي تعتمدها المؤسسة في تحديد المخاطر والاشراف عليها ؛

8 – نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام على مستوى المؤسسة ككل ؛

9 – تحديد مخاطر كل نشاط من انشطة المؤسسة وضمان حسن تحديدها ؛

10 –القيام بالمراجعة الدورية وتحديث سياسة الائتمان في البنك .[2]

الفرع الثاني : العناصر الاساسية لإدارة المخاطر البنكية

ادارة المخاطر في البنك مثلها مثل باقي الادارات فيه فهي لا تستطيع العمل في عزلة ، بل تحتاج الى رقابة من طرف مجلس الادارة وكذا الى سياسات فاعلة ومتناسبة وطبيعة المخاطر التي يتعرض لها البنك وأيضا الى نظام معلوماتي كفئ . حيث يجب ان تشمل ادارة المخاطر لكل بنك على العناصر الرئيسية التالية : [3]

1 –رقابة فاعلة من قبل مجلس الادارة والإدارة العليا : تتطلب ادارة المخاطر اشراف فعلي من قبل مجلس الادارة والإدارة العليا ، ويجب على مجلس الادارة اعتماد اهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات ادارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة ، وطبيعة مخاطرها ودرجة تحملها للمخاطر ، ويجب ان يتم تعميم تلك الموافقات على كافة مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات ادارة المخاطر .

[1] عبد الناصر براني ابوشهد ، مرجع سبق ذكره ، ص 211 .

[2] سمير الخطيب ، **قياس وادارة المخاطر في البنوك** ، ط1 ، منشاة المعارف ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 18

[3] ابراهيم الكراسنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 – 45 .

اما الادارة العليا فيجب ان تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات الاستراتيجية التي اقرها مجلس الادارة وتحديد خطوة واضحة للصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها ، كذلك ضرورة التأكد من استقلال القسم المكلف بإدارة المخاطر عن الانشطة التي تؤدي الى نشوء المخاطر ؛

2 –كفاية السياسات والحدود : يجب على مجلس الادارة والإدارة العليا العمل على ضرورة ان تتناسب سياسات ادارة المخاطر مع المخاطر التي تنشا في البنك وذلك باتخاذ اجراءات سليمة لتنفيذ كافة خطوات ادارة المخاطر ، ولذلك يجب تطبيق سياسات وإجراءات ملائمة وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة وبما يتناسب مع نطاق وطبيعة انشطة النك ؛

3 –كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات : ان الرقابة الفعالة لمخاطر البنك تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير ، وبالتالي فان رقابة المخاطر تحتاج الى نظم معلومات قادرة على تزويد الادارة العليا ومجلس الادارة بالتقارير اللازمة وفي الوقت المناسب حول اوضاع البنك المالية ...الخ ؛

4 –كفاية انظمة الضبط : ان هيكل وتركيبة انظمة الضبط في البنك هي حاسمة بالنسبة الى ضمان حسن سير اعمال البنك وبالأخص ادارة المخاطر ، ان الاستمرار في تطبيق انظمة رقابة وضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات وفصل الوظائف هي من اهم وظائف ادارة البنك .

ان مهمة فصل الوظائف تعتبر الركيزة الاساسية في موضوع ادارة المخاطر ، وفي حال عدم وجود مثل هذا الفصل فان مستقبل البنك سيكون مهدد بالمخاطر وربما بالفشل ، وهذا في الحقيقة يتطلب تدخل من السلطات الرقابية من اجل تصحيح هذا الوضع .

الفرع الثالث : ادوات ادارة المخاطر البنكية

يمكن تصنيف تقنيات او اساليب ادارة المخاطر المصرفية الى منهجين رئيسيين هما :

1 –التحكم في المخاطر : يقصد بتقنيات التحكم في المخاطر ان تقلل بأدنى تكاليف ممكنة تلك المخاطر التي تتعرض لها المنظمة ، وتشمل تقنيات التحكم في المخاطر تحاشي المخاطر والمداخل المختلفة الى تقليل المخاطر من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم ، وفي حالة تحاشي المخاطر يرفض الفرد او المنظمة تقبل التعرض لخسارة ناشئة عن نشاط معين .[1]

2 –تمويل المخاطر :

توفير الاموال لتعويض الخسائر من خلال شكلين رئيسيين :

[1] طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

- التحوط : وهي من الطرق التي تمول الخسارة الناتجة عن اخطار الاسعار وتتمثل في اقراض او استقراض العملات المختلفة او عقود تجارية للشراء والبيع مثل عقود المشتقات المالية الاربعة وهي : عقود الخيار ، العقود المستقبلية ، العقود الآجلة و عقود المقايضة ؛
- التحويل : وهي من طرق تمويل الخسائر عن طريق عقود يتم بمقتضاها مواجهة الخطر بتحويله الى طرف اخر نظير دفع مقابل لهذا الطرف مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر الاصلي بملكيته لهذا الشيء .[1]

الفرع الرابع : صلاحيات ادارة المخاطر

ان الهدف من ادارة المخاطر هو قياس المخاطر من اجل مراقبتها والتحكم فيها هذه القدرة تخدم عدة ادوار هامة منها :[2]

1 –اداة لتنفيذ الاستراتيجية : تزود ادارة البنوك بنظرة افضل للمستقبل وبالقدرة على تحديد سياسة الاعمال ، وبدونها لا يكون بالإمكان رؤية النتائج المحتملة او التقلبات المحتملة للربحية او السيطرة على عدم التأكد المحيط بالمكاسب المتوقعة ؛

2 –الميزة التنافسية : العلم بالمخاطر هو مدخل ضروري لمعرفة الاسعار المناسبة الواجب تقاضيها من العملاء وهو الاداة الوحيدة التي تسمح بالتمايز السعري عبر العملاء ذوي المخاطر المتباينة ؛

3 –المخاطرة والقدرة على الدفع : لكل مؤسسة بنكية القدرة على ضبط وتسوية الفرق بين المخاطرة وراس المال خارج نطاق المتطلبات الدنيا ، وراس المال القائم على المخاطرة هو ذلك المستوى في راس المال المستق من تقييم الخسائر المحتملة ومقاييس المخاطرة ، وتعتمد القدرة على الوفاء بالالتزامات على النتائج السلبية ، لانه دائما سوف يكون خسائر وسوف يتم استيعابها بواسطة راس المال لتفادي الافلاس ، وبالطبع لا يمكن تغطية كل الخسائر المحتملة ؛

4 –اتخاذ القرار : يمكن النظر الى ادارة المخاطر على انها عامل نجاح اذا كانت متطورة للدرجة التي تحدث معها تأثير على اتخاذ القرار ، وان تحمل المخاطرة عملية تنطوي على الاجتهاد واصدار الاحكام ، وليس من السهل رصد كل ابعاد المخاطرة ، ورغم ان المخاطر يتم قياسها الا ان القرار يجب ان يتخذ مع ذلك بشان فرصة معاملة ما ، وبالنظر الى ارتباطها مع السياسات التجارية والمالية للبنك . فان ادارة المخاطر ليس القصد منها ان تكون نموذجا لعملية اتخاذ القرار بالكامل بل المساعدة في هذه العملية ؛

5 –مخاطر التسعير : ان العلم بالمخاطر يسمح للبنوك بتسعيرها ، وبدون العلم بالمخاطر لا تكون الهوامش قابلة للمقارنة من معاملة لأخرى ، يضاف الى ذلك ان المخاطر اذا لم يتم تسعيرها ، لا تدفع الحماية من التكاليف المستقبلية وهذه تكاليف لا توجد لها ايرادات مناظرة ؛

[1] هاني جزاع ارتيميه ، سامر محمد عكور ، **ادارة الخطر والتامين – منظور اداري كمي اسلامي** ، ط1 ، دار الحامد ، الاردن ، ص 32.

[2] طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره، ص ص 223 - 232

6 –رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها : ينبغي ادماج عملية رفع التقارير عن المخاطرة مع عملية رفع التقارير عن المكاسب ، ومراقبة المخاطر يمكن ان تشجع على تحمل المخاطر عن طريق توفير معلومات واضحة ومباشرة عن المخاطر ، ومع المخاطر غير المعلومة يسود الحذر والتعقل في العادة ويحول دون اتخاذ قرار بتحمل المخاطرة رغم ان ربحيتها يمكن ان تكون متماشية مع مخاطرها ؛

7 –ادارة المحافظ : تعد تطور ادارة المحافظ فيما يتصل بالمعاملات المصرفية احدث مجالات ادارة المخاطر ، ويميل عدد كبير من العوامل الجديدة الى تغيير طبيعة وتأثير ادارة المخاطر ، ومن اهم العوامل :

- مدى الاستعداد لجعل تأثيرات التنويع (المحفظة) اكثر وضوحا واكثر خضوعا للمقاييس الكمية ؛
- الاعتقاد بان هناك امكانية كبيرة لتحسين مفاضلة المخاطرة ؛
- العائد من خلال ادارة المحفظة المصرفية ككل بدلا من التركيز فقط على المعاملات المصرفية الفردية؛
- بروز ادوات جديدة لإدارة المخاطر (المشتقات المالية) ؛
- بروز او ظهور سوق تداول القروض حيث يمكن للقروض ان تقدر وتسعر وتدرج وتباع عبر سوق منظمة .

الفرع الخامس : طرق ادارة المخاطر

يمكن ادارة المخاطر من خلال الخطوات التالية : [1]

1 –**تحديد الهدف** : ان اول خطوة في عملية ادارة المخاطر هي تحديد الاهداف وتقرير احتياجات المنشاة من برنامج ادارة المخاطر ، حيث تحتاج المنشاة الى خطة معينة للحصول على اقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر ، وتعتبر هذه الخطوة كذلك وسيلة لتقييم الاداء ، وهذا الهدف يضمن امرين هما :

أ. تجنب الخسائر الضخمة التي يمكن ان تعيق المنشاة من اداء انشطتها المختلفة او ينتج عنها افلاس ؛

ب. حماية العاملين بالمنشاة من اخطار الاشخاص مثل الوفاة او الاصابة او المرض .

2 –**تحديد او اكتشاف المخاطرة** : من خلال وجود ادارة داخل المشروع تسمى " ادارة المخاطر" وتقوم بدراسة اوجه النشاط المختلفة بالمشروع بهدف اكتشاف الاخطار التي يتعرض لها المشروع، حيث تقوم ادارة المخاطر بإعداد تبويب شامل للأخطار المختلفة التي يتوقع ان يواجهها المشروع من مراحل نشاطه المختلفة ، وقد يتم التبويب على اساس موضوع الخسارة اي الخطر (كالأخطار الاشخاص و اخطار الممتلكات وإخطار المسؤولية المدنية) ، بالإضافة الى تبويب لمسميات الخطر والعوامل المساعدة للخطر وأهمية الخطر والطرق المختلفة لمواجهته ، ويتم ذلك في المشروعات الكبيرة عن طريق اعداد دليل للخطر يتضمن توضيح الاخطار حسب نوعيتها وبيانات تفصيلية اخرى عن مسببات الخطر والعوامل المساعدة للخطر وأنواع الخسائر وانسب الطرق لمواجهتها ، ومن خلال الدليل تختار الادارة ما يتناسب مع حالها ؛

[1] شقيري نوري موسى ، محمود ابراهيم نور ، سوزان سمير ذيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 31

3 -**تقييم المخاطر** : على ادارة المخاطر تقييم هذه الاخطار التي تم اكتشافها وتحديدها ويقصد بتقييم الخطر قياس احتمال وقوع خسارة معينة ، ويتطلب هذا التقييم اعطاء اولويات للأخطار ذات الاثر الجسيم ،حيث يتم بتبويب الاخطار في مجموعات مثل " اخطار جسيمة ، اخطار متوسطة ، اخطار قليلة " او مجموعات مثل " اخطار مهمة جدا ، اخطار مهمة ، اخطار غير مهمة " .

مثال ذلك تبويب الاخطار الى :

أ. الاخطار الجسيمة : وتشمل الاخطار التي قد تؤدي الى افلاس المشروع ؛

ب. الاخطار المتوسطة : وتشمل الاخطار التي لا تؤدي الى الافلاس ولكن قد تؤدي الى الاقتراض لغرض الاستمرار في الانتاج ؛

ت. الاخطار القليلة : وتشمل الاخطار التي يمكن مواجهة خسائرها بسهولة من الدخل الجاري للمشروع .

4 -**تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة المخاطرة " اتخاذ القرار** " :

بعد تحديد الاخطار وقياسها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدة ، وهناك مدخلان اساسيان للتعامل مع الاخطار التي تواجه الفرد او المؤسسة هما :

أ. مدخل التحكم في الخطر (الوقاية والمنع)؛

ب. مدخل تحويل الخطر .

اما مدخل التحكم في الخطر فيركز على تدنية الخسائر المتوقعة عن وقوع الخطر، بينما مدخل تحويل الخطر فيركز على ترتيب راس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناشئة عن تحقق الاخطار بعد تطبيق مدخل التحكم في الخطر . وتعد هذه المرحلة من مراحل ادارة المخاطر بمثابة مشكلة اتخاذ القرار ، حيث يجب على مدير المخاطر اتخاذ القرار بشان انسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدة ، وأحيانا يتخذ اصحاب المشروع القرار بشان ذلك، وأحيانا قد يوجد خطة مسبقة للتعامل مع الاخطار المختلفة او معيار لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين ، وفي هذه الحالات يعتبر مدير المخاطر مسؤولا عن ادارة برنامج ادارة المخاطر اكثر من كونه صانع قرار ، ولاتخاذ قرار اختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين فان مدير المخاطر يأخذ في الاعتبار احتمال وقوع الخسارة ، وحجم الخسارة المادية المحتملة والعوامل المساعدة للخطر ، والموارد المتاحة لمواجهة الخسارة اذا تحققت ويتم تقييم المزايا والتكاليف لكل وسيلة .[1]

[1] مرجع نفسه ، ص 32-33

المطلب الثالث : دور التدقيق الداخلي في تحقيق الادارة الفعالة للمخاطر

تعتبر ادارة المخاطر من اهم الوظائف في المصرف وذلك لإدراكها لعدد من المخاطر قبل او بعد نشوئها من خلال التنبؤ بوقوعها ، وفي حالة وقوعها تأتي مرحلة كيفية التعامل معها ، وذلك يعطي ارتياح للمساهمين بسبب معرفتهم ان المخاطر التي تقابل المؤسسة البنكية يتم التعرف عليها قبل الوقوع بها.

أولا – دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر لتفعيل مبادئ الحوكمة

تتشكل هذه الوظائف والمهام من خلال لجنة ادارة المخاطر التي تعمل على مبدأ ضمان وجود اطار فعال لإدارة المخاطر من خلال جملة من المهام والصلاحيات وتشمل التالي :

1 –يشكل مجلس الادارة من بين اعضائه لجنة ادارة المخاطر وله ان يعززها بأعضاء من الادارة التنفيذية والأقسام المعنية في المؤسسة البنكية والمستشارين الخارجيين ، ويتم الاستعانة بالمستشارين الخارجيين بغرض الحصول على المشورة فقط ، ولا يجوز اعتبارهم اعضاء في اللجنة . وتكون اغلبية اعضاء هذه اللجنة من مجلس الادارة ، وتكون ذات مهام وصلاحيات محددة ومكتوبة ومعتمدة من قبل مجلس الادارة ؛

2 –يترتب على لجنة ادارة المخاطر تحديد وإدراك كافة انواع المخاطر المختلفة التي قد يتعرض لها البنك ، بما يشمل مخاطر الائتمان ،مخاطر السوق ،مخاطر السيولة ،المخاطر التشغيلية ،مخاطر عدم الامتثال ،مخاطر الدول ومخاطر السمعة واية مخاطر اخرى . ولذا يترتب على اللجنة الحصول على جميع التقارير والبيانات التي تمكنها من تحقيق ذلك ؛

3 –على اللجنة تزويد مجلس الادارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها او قد يتعرض لها المصرف، كما يتوجب عليها اطلاع المجلس بأية تغيرات جوهرية تطرأ على وضع البنك دون تأخير ؛

4 –يجب ان تقوم اللجنة بالتأكد من وجود بيئة مناسبة لإدارة المخاطر في البنك بحيث يشمل ذلك دراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للبنك ووجود كادر مؤهل يعمل بشكل مستقل على ادارة المخاطر الاساسية التي يواجه البنك وفق نظام واضح لإدارة المخاطر ، على ان يوفر هذا النظام بالحد الادنى ما يلي :

أ. توفر المراقبة الملائمة للمخاطر من قبل المجلس والإدارة العليا ؛

ب. تحديد وقياس وضبط كافة المخاطر المرتبطة بالأنشطة البنكية ؛

ت. ايجاد السبل الملائمة لتخفيض مستوى المخاطر والخسائر التي قد تنجم عنها ؛

ث. الاحتفاظ براس المال اللازم لمواجهتها .

5 –يقع على عاتق اللجنة مهمة وضع سياسات ادارة المخاطر في البنك مع مراعاة ما يلي :

أ. ان تشمل هذه السياسات اهداف محددة واستراتيجيات وإجراءات عمل واضحة لإدارة المخاطر بشكل يتناسب مع وضع وخصوصية البنك وحجم نشاطه وطبيعة المخاطر التي يواجهه وقدرة البنك على تحملها ومستويات قبوله لهذه المخاطر ؛

ب. ان تحدد هذه السياسات الحدود العليا للتعرض للمخاطر التي يتوجب على الادارة التنفيذية الالتزام بها بما يتوافق مع التعليمات السارية والمعايير المصرفية ذات الصلة ؛

ت. ان تكون اجراءات ادارة المخاطر واضحة ومفهومة للقائمين على تنفيذها في ادارة المصرف والموظفين المكلفين بإدارة المخاطر ؛

ث. وضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري وان يتم اخطار مجلس الادارة المصرف عن اية تطورات قد تطرأ على المخاطر المتضمنة لأنشطة المصرف ؛

ج. ان يتم مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان توافقها مع التطورات التنظيمية والمصرفية وعرضها على مجلس الادارة للمصادقة عليها .

6 –على اللجنة التحقق من التزام الادارة التنفيذية بسياسات ادارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة .[1]

وقد اشار الى ذلك ايضا اتحاد التدقيق الداخلي بالمملكة المتحدة وايرلندا في نشرته الصادرة عنه حول دور المدقق الداخلي في ادارة المخاطر ، وأوضح ما يلي : [2]

7 –ان يتم تركيز عمل المدقق الداخلي على الاخطار الهامة ، التي تم تحديدها بواسطة الادارة ومراجعة عمليات ادارة المخاطر داخل المؤسسة ؛

8 –تقديم الدعم والمشاركة في عمليات ادارة المخاطر ؛

9 –منح الثقة للجنة ادارة المخاطر ؛

10 – تقييم وتحسين فاعلية السيطرة على المصرف ؛

11 – التقرير عن الخطر مباشرة الى مجلس الادارة ، لجنة التدقيق ولجنة ادارة المخاطر .

ويساهم التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر عبر الخطوات والمراحل التالية :

الفرع الاول : دور التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر

يشمل الدور الرئيسي للتدقيق الداخلي في عملية تحديد المخاطر بتقديم خدمات تأكيدية للإدارة ومجلس الادارة بان جميع المخاطر قد تم تحديدها ، ولكن لا يجب ان يتمادى هذا الدور الى درجة يصبح فيها نشاط التدقيق الداخلي هو من يقوم بتحديد المخاطر . وبشكل عام فان الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي للإدارة كالتالي :

[1] سلطة النقد الفلسطينية ، **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين** ، ط1 ، فلسطين ، 2009 ، ص ص 35 – 37

[2] خليل عبد اللطيف محمد ، نموذج مقترح لإدارة وتقييم اداة وظيفة التدقيق الداخلي في ضوء توجهاتها المعاصرة ، مجلة البحوث التجارية ، العدد 2 ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، جويلية 2003 ، ص 413

1 –تقديم المساعدة والنصح للمدراء وغيرهم بتحديد المخاطر ؛

2 –تطوير الاساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر ؛

3 –ان يكون مصدر المعلومات والخبرة المطلوبة في عملية ادارة المخاطر ؛

4 –اعداد وتوصيل التقارير اللازمة الى الادارة ولجنة التدقيق في الوقت المناسب .

الفرع الثاني : دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر

تقييم المخاطر هي عملية منهجية يتم من خلالها تقدير وقياس حجم الخسائر الذي سترتب عند حدوث المخاطر المختلفة والتي تم تحديدها سابقا ، وذلك باستخدام الطرق الكمية والنوعية في القياس والتقييم .

وتعتمد عملية تقييم المخاطر على مبدأ اساسي وهو تقييم وتقدير المخاطر تبعا لبعدين اساسيين هما :

1 –تقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على اعمال المؤسسة ؛

2 –تقدير درجة احتمال او امكانية حدوث هذا الخطر .

وحتى تستطيع الادارة تقييم المخاطر بالشكل الصحيح لابد من توفر هيكلة واضحة لكل من درجة التأثير من جهة ، ودرجة احتمال حدوث الظروف والأحداث المسببة للمخاطر من جهة اخرى .[1]

الفرع الثالث : دور التدقيق الداخلي في الاستجابة للمخاطر

تتمثل عملية الاستجابة للمخاطر في التعامل مع المخاطر بعد ان تم تحديدها وتقييمها ، ويتطلب ذلك تحديد الخيار اللازم اعتماده من قبل الادارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره ودرجة احتمال حدوثه الى ادنى درجة ممكنة .

وتلعب المراجعة الداخلية هنا دورا هاما من خلال تقديم النصح للإدارة حول الخيار الانسب لمعالجة المخاطر المحتملة . كما يقوم التدقيق الداخلي بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى فعالية الخيار الذي اتبع للتعامل معها . هذا ويجب على التدقيق الداخلي التأكد من فعالية وكفاءة نظام التقارير المتبع في توصيل المعلومات الملائمة والكافية حول عملية ادارة المخاطر الى مجلس الادارة وفي الوقت المناسب .

ومما سبق يتضح ان هناك دورا فعالا للتدقيق الداخلي في ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ، فوظيفة التدقيق الداخلي هي تقديم المشورة لكل من الادارة التنفيذية وإدارة المخاطر ، كما ان هناك تنسيقا بين التدقيق الداخلي وادارة المخاطر فكلتا الوظيفتين يكمل بعضها بعضا مع الحفاظ على استقلالية كل منهم .[2]

[1] ابراهيم بوعزيز ، جمال عمورة ، " دور المراجعة الداخلية في تفعيل ادارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية " ، مجلة الابحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2 ، العدد 16 ، جوان 2017 ، ص 79

[2] مرجع نفسه ، ص 80

ثانيا : العلاقة بين التدقيق الداخلي وادارة المخاطر في اطار الحوكمة

يلعب التدقيق الداخلي دور مهم في إدارة المخاطر المصرفية، فالتدقيق الداخلي يوفر بحكم تعريفه ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المصارف، فبناء على متطلبات لجنة بازل والتي تقضي بضرورة بناء قاعدة بيانات بكافة الأخطاء والخسائر التشغيلية التي تحدث في البنك بهدف تحليلها والحد من تكرار حدوثها مستقبلا وذلك بتقييم ورفع كفاءة الإجراءات الرقابية المطبقة بالمصرف، الأمر الذي يتوجب على كافة الجهات داخل المصرف ضرورة إبلاغ إدارة المخاطر بالأخطاء والخسائر التي تحدث والمعالجات التي تم تبنيها.

وعلى هذا الأساس هناك عدة عوامل رئيسية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر منها :

- تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي ؛
- القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

وقد أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها، كما أشار إلى الأدوار التي يجب عليه تجنبها في مراحل عملية إدارة المخاطر.

لقد أوصت لجنة بازل بأهمية التدقيق الداخلي في المصارف نظرا للدور الذي يلعبه في تفعيل إدارة المخاطر، وذلك بوضع إجراءات رقابة إضافية إلا أنه من الممكن استخدام طرق متاحة أخرى مثل التنويع أو مشاركة آثار هذه المخاطر مع جهات أخرى بواسطة العقود، الكفالات، الضمانات.....الخ. [1]

معيار 2010 للتدقيق الداخلي المتعلق بالتخطيط ينص على ان على المدير التنفيذي للتدقيق ان يضع خطة مبنية على المخاطر من اجل تحديد اولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع اهداف المؤسسة ، اي ان من اجل وضع خطة مبنية على المخاطر ، يتشاور الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع الادارة المركزية ومجلس الادارة ويكتسب فهما لاستراتيجيات المؤسسة ،وأهداف العمل الرئيسية والمخاطر المرتبطة ، وأساليب ادارة المخاطر . فمن خلال المهام الاتية تتضح العلاقة المترابطة والمتكاملة للتدقيق الداخلي اتجاه ادارة المخاطر كما يلي :

1 –يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق مراجعة وتعديل الخطة حسب الاقتضاء للاستجابة للتغيرات في اعمال ومخاطر ، عمليات ، برامج ، نظم المؤسسة والضوابط الرقابية فيها ؛

2 –يجب ان ترتكز خطة مهمات نشاط التدقيق الداخلي على تقييم موثق للمخاطر، يتم مرة في السنة على الاقل ، ويجب ان يؤخذ في اطار هذه العملية رأي الادارة المركزية ومجلس الادارة ؛

3 –يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق ان يحدد ويأخذ في الاعتبار توقعات الادارة المركزية ومجلس الادارة والأطراف المعنية الاخرى عندما يقدم التدقيق الداخلي اراءه ومختلف استنتاجاته ؛

[1] يغدود راضية ، صبايحي نوال ، " دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية " ، الملتقى الدولي حول : إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، 2013 ، ص 16

4 –عند قبول مهمة استشارية ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي ان يأخذ في الاعتبار امكانيات تحسين ادارة المخاطر وإضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة ، ويجب ادراج المهمات الاستشارية التي تم قبولها ضمن خطة التدقيق ؛[1]

حسب معيار 2120 فانه يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعالية عمليات ادارة المخاطر والمساهمة في تحسينها وذلك من خلال تحديد ما اذا كانت عمليات ادارة المخاطر فعالة ، وهو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي بان :[2]

1 –اهداف المؤسسة تساند وتتفق مع مهمة المؤسسة ؛

2 –المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها ؛

3 –يتم اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية المؤسسة للمخاطر ؛

4 –يتم التقاط المعلومات بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر المؤسسة ، لتمكين الموظفين والإدارة ومجلس الادارة من القيام بمسؤولياتهم ؛

ولدعم هذا التقييم يمكن لنشاط التدقيق الداخلي ان يجمع المعلومات اثناء مهام التدقيق المتعددة ، وتوفر نتائج هذه المهام عند النظر اليها معا ، فهما لعمليات ادارة المخاطر ومدى فعاليتها . وتتم مراقبة عمليات ادارة المخاطر من خلال الانشطة الادارية المستمرة او من خلال تنفيذ تقييمات منفصلة او كليهما.

- يجب على نشاط التدقيق الداخلي ان يقيم مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات بالنظر الى :

1 –تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ؛

2 –موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية ؛

3 –فعالية وكفاءات العمليات والبرامج ؛

4 –حماية الاصول ؛

5 –الامتثال للقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود .

- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم احتمال حدوث عمليات احتيال وكيفية ادارة المؤسسة لمخاطر الاحتيال ؛
- اثناء المهمات الاستشارية يجب على المدققين الداخليين تناول المخاطر ذات العلاقة بأهداف هذه المهمات ، كما يجب ان يكونوا متنبهين باحتمال وجود مخاطر اخرى هامة ؛
- يجب على المدققين الداخليين استعمال معرفتهم بالمخاطر المكتسبة من خلال انجازهم للمهمات الاستشارية وذلك عند تقييم عمليات ادارة مخاطر المؤسسة ؛

[1] معهد المدققين الداخليين ، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ، ترجمة فريق عمل من مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بإشراف الاستاذ ناجي فياض ، ص 10-11

[2] مرجع نفسه ، ص 13-14

– عندما يساعد المدققون الداخليون الادارة في وضع او تحسين عمليات ادارة المخاطر ، فانه يجب عليهم ان يمتنعوا عن الاضطلاع باي مسؤولية ادارية من خلال قيامهم بإدارة المخاطر فعليا .

ثالثا : تدقيق ادارة المخاطر

" هي عبارة عن مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج ادارة المخاطر ، مصممة لتقرير ما اذا كانت اهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة ، وما اذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الاهداف مناسبة وقد تم تنفيذها بشكل سليم " .[1]

ويجب اخضاع برنامج ادارة المخاطر الى مراجعة دورية عبر مراحل سواء تم تقييم ومراجعة برنامج ادارة المخاطر داخليا او بواسطة مدقق خارجي ، فان العملية ستشمل بوجه عام الخطوات الاتية :

الفرع الاول : مراجعة اهداف وسياسات ادارة المخاطر

معرفة اهداف البرنامج من خلال تحليل الاجراءات ونمط الحماية ، وبعدها يتم التعرف على اهداف البرنامج ثم يتم تقييمه لتقرير مدى مناسبته للمؤسسة من خلال مراجعة موارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها ، وذلك بهدف تقرير ما اذا كانت اهداف البرنامج متماشية مع موارد المنظمة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة . وفي حالة وجود تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوافق بين الاثنين ، اما بتغيير الاهداف او تغيير اسلوب المؤسسة في التعامل مع مخاطرها ، وفي الاحوال التي تكون فيها الاهداف غير واضحة ينبغي تقديم توصية بإعادة صياغة فلسفة المؤسسة فيما يتصل بإدارة المخاطر وتبني سياسة ادارة مخاطر اكثر ملائمة ؛

الفرع الثاني : التعرف على مواطن المخاطرة والتعرض للخسارة

تكون بتقنيات تدقيق نسها المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر ، وفي حالة تجاهل الاعتراضات الرئيسية ينبغي على المدقق الداخلي ان يتعرف على الوسائل والمقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل ، اما في حالة عدم كفاية الوسائل المستخدمة للتصدي لهذه الاعتراضات فينبغي على المدقق الداخلي التوصية باتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة ؛

الفرع الثالث : تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض للمخاطر

يدرس المدقق الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة لتفاديها او التقليل منها ؛[2]

[1] طارق عبد العال ، **ادارة المخاطر : افراد ، ادارات ، شركات ، بنوك** ، الدار الجامعية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2003، ص 120.

[2] طارق عبد العال حماد ، **ادارة المخاطر (افراد – شركات – بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات واسعار الصرف)** ، مرجع سبق ذكره ، ص 123

الفرع الرابع : تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة

تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل اعتراض للمخاطر والتحقق من ان القرار نفذ .وقد نص معيار 2120 المتعلق بالممارسات المهنية للتدقيق الداخلي كيفية معالجة وتقييم المخاطر كالتالي :

1 –يجب أن يقوم التدقيق الداخلي بتقييم الفعالية ويساهم في تحسين عمليات إدارة المخاطر، حيث ان تقييم فعالية اجراءات إدارة المخاطر ينتج عن تقييم المدقق الداخلي من خلال :

أ. دعم الاهداف التنظيمية وتماشيها مع مهمة المنظمة ؛

ب. تحديد وتقييم المخاطر الهامة .

2 –الحلول المناسبة للمخاطر يتم اختيارها لمواءمة المخاطر مع الرغبة في المخاطرة لدى المنظمة ، و يتم التقاط والابلاغ بالمعلومات حول المخاطر ذات الصلة في الوقت المناسب لدى المنظمة ، مما يسمح للعمال ومجلس الادارة بالوفاء بمسؤولياتهم؛

3 –يمكن أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بجمع المعلومات لدعم هذا التقييم خلال عدة مهام ، ونتائج هذه المهام ، مجتمعة ، تسمح بفهم اجراءات إدارة مخاطر المنظمة وفعاليتها؛

4 –اجراءات إدارة المخاطر هي مرصودة من خلال نشاطات التسيير المستمرة او تقييمات منفصلة او الاثنين معا ؛

5 –ينبغي أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم التعرض للمخاطر المرتبطة بالحوكمة ، العمليات وما يتعلق بنظام معلومات المؤسسة بضمان الاتي :

أ. تحقيق الاهداف والاستراتيجيات للمنظمة ؛

ب.موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية ؛

ت.كفاءة وفعالية العمليات والبرامج ، حماية الممتلكات، الامتثال للقوانين ،اللوائح ،السياسات ،الاجراءات والعقود .

6 –يجب على التدقيق الداخلي تقييم امكانيات الغش والطريقة بما في ذلك المنظمة تسير مخاطر الغش؛

7 –اثناء مهام الاستشارات ، يجب على المدققين الداخليين الاخد بعين الاعتبار المخاطر بما يتوافق مع اهداف المهمة ، وان يكونوا حريصين ومهتمين بحدوث مخاطر اخرى مهمة ؛

8 –يجب على المدققين الداخليين ان يدمجوا في تقييمهم لعمليات ادارة المخاطر في المنظمة المعرفة بالمخاطر الناجمة عن مهام الاستشارة ؛

9 –عند مساعدة (المدققون الداخليون) الإدارة في وضع أو تحسين عمليات إدارة المخاطر ، يجب على المدققين الداخليين الامتناع عن تحمل اي مسؤولية ادارية من خلال قيامهم بإدارة المخاطر فعليا.[1]

الفرع الخامس : التقرير والتوصية بإدخال تغيرات لتحسين البرنامج

ذلك بإعداد تقرير مكتوب حول نتائج التحليل يتضمن مجموعة من التوصيات لتحسين برنامج ادارة المخاطر ويرفع الى الادارة العليا ونسخة الى مجلس الادارة ولجنة المراجعين وكذا المساهمين واصحاب المصالح عند الضرورة .[2]

المبحث الثالث : علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي في اطار حوكمة المؤسسات

يساعد التكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في تحقيق مبادئ الحوكمة ، وسوف نبين ذلك من خلال هذا المبحث .

المطلب الاول : الاطار المفاهيمي للتدقيق الخارجي

تعددت التعاريف التي تطرقت الى مفهوم التدقيق الخارجي ، وهذا باختلاف الهيئات و الاطراف التي صدرت عنها هذه التعاريف ، ورغم هذا الاختلاف الا انها تصب في مفهوم واهداف مشتركة .

أولا : مفهوم التدقيق الخارجي

من هذه التعاريف نذكر :

- " عرفت جمعية المحاسبة الامريكية AAA التدقيق الخارجي بانه : عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الادلة والقرائن بشكل موضوعي ، والتي تتعلق بنتائج الانشطة والاحداث الاقتصادية ، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين النتائج والمعايير المقررة ، وتبليغ الاطراف المعنية بنتائج التدقيق " .[3]
- يعرف ايضا على انه : " الفحص الانتقادي للدفاتر والسجلات من طرف شخص خارجي محايد من اجل الحصول على راي حول عدالة القوائم المالية ، ويتم تعيين المدقق الخارجي بعقد بينه وبين المؤسسة ".[4]
- " نظام يهدف الى اعطاء الراي الموضوعي في التقارير والانظمة والاجراءات المعنية بحماية ممتلكات الشركة موضوع التدقيق ، كما يهدف ايضا الى التحقق بشكل موضوعي ، حيادي ومستقل من الكفاءة الاقتصادية والادارية لعمليات

[1] The Institute Of Internal Auditors (IIA) , " International Standards For The Professional Practice Of Internal Auditing (Standards) , USA , October 2012 , p11-12

[2] طارق عبد العال حماد ، **ادارة المخاطر (افراد – شركات – بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات واسعار الصرف)** ، مرجع سبق ذكره ص 123

[3] وليم توماس وامرسون هنري ، المراجعة بين النظرية والتطبيق ، ترجمة احمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد ، المملكة العربية السعودية ، 1997 ، ص 18.

[4] غسان فلاح المطارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

الشركة ومطابقتها مه الاهداف المرجوة ، وتبليغ الجهات المعنية بنتائج التدقيق في الوقت المناسب وبصيغة منطقية موضوعية وهادفة " .[1]

- " تلك المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج الشركة بغية فحص البيانات والسجلات المحاسبية والوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية من اجل ابداء راي فني محايد حول صحة وصدق المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي المولد لها ، وذلك لإعطائها المصداقية حتى تنال القبول والرضى لدى مستعملي هذه المعلومات من الاطراف الخارجية خاصة (المساهمين ، المستثمرين ، البنوك ، ادارة الضرائب والهيئات الاخرى) . [2]
- " عملية منظمة للحصول على الادلة والقرائن الموضوعية المتعلقة بالتأكد من الاحداث والانشطة الاقتصادية ، وتحديد مدى الاتساق بين هذه التأكيدات والمعايير الموضوعة ، وتوصيل نتائجها للأطراف المستخدمة لهذه المعلومات " .[3]
- ويعتبر " عملية منظمة هادفة تسعى للخروج بتأكيد معقول عن عدالة القوائم المالية ومصداقية الابلاغ المالي، لهذا فهي تقوم بخدمة العديد من الاطراف ذات العلاقة بالقوائم المالية " [4]

ثانيا : اهداف التدقيق الخارجي

تتمثل اهداف التدقيق الخارجي عموما فيما يلي :

1 –ابداء الراي الفني المحايد على صدق البيانات و القوائم المالية لنتائج الاعمال والمركز المالي للمؤسسة وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وتقرير مدى الاعتماد عليها ؛

2 –معرفة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة والياته ودراسة البيئة المتغيرة ؛

3 –فحص عملية مخاطر الاعمال وتحقيق الجودة في التسيير ؛

4 –معرفة سلوك الافراد وتصرفاتهم والعمل على التقليل من الاخطاء والغش عن طريق الزيارات المفاجئة ؛[5]

5 –الملكية والمديونية : من خلال التحقق من الملكية والمديونية وان الاصول الظاهرة بالميزانية هي ملك للمؤسسة وانه لا توجد عليها اي حقوق للغير ؛

---

[1] السيد محمد ، **المراجعة والرقابة المالية – المعايير والقواعد** ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2008 ، ص 41 – 42 .

[2] مسعود صديقي ، محمد براق ، " انعكاس تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الاداء الرقابي " ، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول : الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، ورقلة ، الجزائر ، يومي 08 – 09 مارس 2005 ، ص 05

[3] طارق عبد العال حماد ، **موسوعة معايير المراجعة (شرح معايير المراجعة الدولية والامريكية والعربية)** ، الدار الجامعية ، مصر ، الجزء الاول ، 2007 ، ص 27 .

[4] اسكندر نشوان ، " جودة خدمة المراجعة الخارجية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر مراجعي الحسابات الفلسطينية " ، مجلة الفكر المحاسبي ، جامعة عين الشمس ، العدد الاول ، مصر ، 2010 ، ص 171 .

[5] يوسف محمود ، **اساسيات الاطار النظري في مراجعة الحسابات** ، الدار الجامعية ، مصر ، ط2 ، 2007 ، ص 13.

6 –العرض والافصاح : فحص القوائم المالية في المؤسسة من اجل اعطاء المدقق الخارجي راي موضوعي في التقارير ، بالإضافة الى التحقق من سلامة الحسابات ؛[1]

7 –الوجود والتحقق : ذلك من خلال التحقق والتأكد من ان الاصول موجودة بالفعل بتاريخ الميزانية التي تتم مراجعتها لإبداء الراي عليها وان مختلف العمليات سجلت اثناء فترة مجال التدقيق . [2]

ثالثا : اهمية المدقق الخارجي

يهدف التدقيق الداخلي الى خدمة عدة اطراف تستخدم القوائم المالية ومنهم :

1 –ادارة المؤسسة : تعتمد ادارة المؤسسة كليا على القوائم المالية لوضع الخطط ومراقبة الاداء وتقييمه، لذلك تحرص على ان تكون القوائم المالية تمت مراجعتها من قبل هيئة فنية محايدة ؛

2 –المستثمرون : هم كذلك المستفيدون من القوائم المالية عند اتخاذهم أي قرار ، من خلال توجيه مدخراتهم لتحقق لهم اكبر عائد ممكن ؛

3 –البنوك التجارية : تعتمد بدورها على القوائم المالية المدققة من قبل هيئة محايدة قبل اتخاذها أي قرار بخصوص منح القروض او تسهيلات ائتمانية للمؤسسات التي تتقدم اليها بهذا الطلب ؛

4 –الهيئات الحكومية واجهزة الدولة المختلفة : تستعمل القوائم المالية في اغراض كثيرة منها التخطيط والرقابة ، فرض الضرائب ، تقرير الاعانات لبعض الصناعات .[3]

5 –الزبائن : اهتمام هذه الشريحة بالمعلومات ينحصر بمعرفة استمرارية الوحدة الاقتصادية ، وخاصة عند ارتباطهم معها بمعاملات طويلة الاجل ، واذا كانوا معتمدين عليها كمورد رئيسي واساسي للبضاعة او المواد الاولية.[4]

6 –الدائنين والموردين : يعتمد هؤلاء على تقرير المدقق بصحة وسلامة القوائم المالية ، ويقومون بتحليلها لمعرفة المركز المالي والقدرة على الوفاء بالالتزام ، وكذا درجة السيولة لدى المؤسسة ، مما يضمن لهم تحصيلهم لحقوقهم لدى المؤسسة .[5]

---

[1] كمال الدين مصطفى الدهراوي ، محمد السيد سرايا ، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة** ، بيروت الدار الجامعية ، لبنان ، 2001 ، ص 189

[2] منصور احمد البديوي ، شحاتة السيد شحاتة ، **دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة** ، الاسكندرية ، دار الجامعية ، 2001، ص42

[3] خالد امين عبد الله ، **علم تدقيق الحسابات (الناحية العملية)** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1999 ، ص16.

[4] عبد الصمد نجم الجعفري ، اياد رشيد القريشي ، " دراسة حول دور مراقب الحسابات ومسؤوليته في تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية "، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، جامعة بغداد ، 2006 ، ص54.

[5] خالد راغب الخطيب ، خليل محمود الرفاعي ، **الاصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات** ، دار النهضة للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 12

المطلب الثاني : حقوق وواجبات المدقق الخارجي

للمدقق الخارجي حقوق وواجبات حددها له القانون المتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد ، يمكن ذكرها فيما يلي :

أولا : حقوق المدقق الخارجي

1 –حق الاطلاع على جميع دفاتر المؤسسة وسجلاتها ومستنداتها في كل وقت ؛

2 –حق طلب البيانات والايضاحات التي يرى ضرورة الحصول عليها لأداء مهمته في اي وقت ؛

3 –الحق في تحقيق موجودات المؤسسة والتزاماتها؛

4 –الحق في ان يوافيه مجلس الادارة بصورة من الاخطارات والبيانات التي يرسلها الى المساهمين المدعوين لحضور الجمعية العامة ؛

5 –الحق في دعوة الجمعية العامة للشركة للانعقاد في الاحوال التي يتراخى فيها مجلس الادارة عن الدعوة على الرغم من وجوب ذلك ومضى الوقت الذي يجب فيه توجيه الدعوة الى الاجتماع ؛

6 –الحق في حصوله على الاتعاب نظير قيامه بعملية التدقيق .[1]

ثانيا : واجبات المدقق الخارجي

يترتب عن مهمة المدقق الخارجي اعداد تقرير عن :

1 –المصادقة بتحفظ او بدون تحفظ على انتظام وصحة الوثائق السنوية وصورتها الصحيحة ، تقرير المصادقة على الحسابات المدعمة او المدمجة عند الاقتضاء ، تقرير حول الاتفاقيات المنظمة ، تقرير حول تفاصيل اعلى خمس تعويضات ، تقرير خاص حول الامتيازات الخاصة الممنوحة للمستخدمين ، تقرير خاص حول اجراءات الرقابة الداخلية ، تقرير خاص في حالة ملاحظة تهديد محتمل على استمرار الاستغلال ، تحديد معايير التقرير واشكال واجال ارسال التقارير الى الجمعية العامة والى الاطراف المعنية عن طريق التنظيم ، تقرير خاص حول تطور نتيجة السنوات الخمس الاخيرة والنتيجة حسب السهم او حسب الحصة الاجتماعية .[2]

2 –على المدقق الخارجي ان يلتزم بالمحافظة على اسرار المهنة الا في الحالات المنصوص عليها صراحة في القانون وهي :

أ. اثناء فتح تحقيق او بحث قضائيين ؛

ب. حق اطلاع الادارة الجبائية على الوثائق المقررة ؛

[1] حامد طلبة محمد ابو هيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 185.

[2] م 25 ، قانون رقم 10-01 مؤرخ في 29 جويلية 2010 المتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد ، (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 42) ، 2010

ت. بناء على ارادة المؤسسة محل التدقيق ؛

ث. عندما يتم استدعاءه للشهادة امام لجنة الانضباط والتحكيم* ؛

3 –فحص صحة القوائم المالية ومطابقتها للمعلومات المبينة في تقرير التسيير الذي يقدمه المسيرون للمساهمين ، وان يشهد بانها منتظمة وصحيحة ومطابقة تماما لنتائج عمليات السنة المنصرمة ، وكذا بالنسبة للوضعية المالية ، وبصدر تقريره بتحفظ او بدون تحفظ او يرفض المصادقة مع التبرير ويقوم بتلاوة تقريره على الجمعية العامة ؛

4 –استقبال المتربصين ومنح اجرة لهم حسب الكيفيات المنصوص عليها في التنظيم .[1]

المطلب الثالث : معايير وخطوات تنفيذ عملية التدقيق الخارجي

تشمل معايير التدقيق الخارجي على التكوين الذاتي او الشخصي للمدقق التي تحكم اداء اعمال المدقق الميدانية والمتعلقة بكيفية اعداد التقرير النهائي ، وذلك من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل في اعداد التقرير ، التحقق والفحص .

أولا : معايير المدقق الخارجي

لمهنة التدقيق الخارجي معايير متعارف عليها في معظم بلدان العالم المتقدم ، ولقد كان المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين اول من عمل جاهدا على وضع معايير اداء في عام 1954 ضمن كتيب تحت عنوان " معايير المراجعة المتعارف عليها "[2]، وقد قسمها الى ثلاث مجموعات رئيسية هي :

1 –المعايير العامة : تتمثل في مجموعة من المعايير تتعلق بالتكوين الذاتي او الشخصي للمراجع ، وتشمل ما يلي :

أ. التأهيل المهني : ان يتوافر في المدقق الخارجي القدر اللازم من التأهيل العلمي والعملي ؛

ب. الحياد والموضوعية والاستقلالية عند اداء مهامه وابداء رايه ؛

ت. العناية المهنية اللازمة عند اداء مهامه واثناء كتابة تقريره .[3]

2 –معايير العمل الميداني :

وهي مجموعة المعايير التي تحكم اداء اعمال المدقق الميدانية ، وتتضمن ما يلي :

أ. يجب وضع مخطط واف لعملية التدقيق ؛

ب. يجب القيام بدراسة وافية وإجراء تقييم شامل لنظام الضبط الداخلي المعمول به ليكون اساسا للاعتماد عليه اثناء القيام بمهمة التدقيق وليجري على ضوئه تحديد مدى الفحوصات التي يجب ان تقتصر عليها اعمال التدقيق ؛

[1] م 78 ، نفس القانون

[2] خالد امين عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

[3] عبد الفتاح الصحن ، **اصول المراجعة الداخلية والخارجية** ، الناشر هو المؤلف ، لبنان ، 1985 ، ص 164 .

ت. يجب الحصول على ادلة الاثبات الكافية من خلال المعاينة والملاحظة والتحريات والإثباتات التي من شانها ان تكون اساسا معقولا لإبداء الرأي على البيانات المالية التي تتم مراجعتها.[1]

3 –معايير اعداد التقرير :

وهي مجموعة المعايير المتعلقة بكيفية اعداد التقرير النهائي ، وتضم ما يلي :

أ. ان يبين التقرير فيما اذا كانت القوائم المالية قد اعدت وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولا عاما ؛

ب. ان يبين التقرير الثبات او التجانس ، أي ان المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولا عاما طبقت بطريقة متجانسة من فترة الى اخرى ؛

ت. ان يذكر في التقرير اذا كان الافصاح كاملا عن الحقائق المالية وغير المالية ؛

ث. يجب ان يبين التقرير راي المدقق الخارجي على القوائم المالية كوحدة واحدة ، وفي حالة عدم تمكنه من ذلك عليه ذكر الاسباب .[2]

ثانيا : العناصر التي تشتمل عليها عملية التدقيق الخارجي

1 –الفحص : ويقصد به التأكد من صحة قياس العمليات وسلامتها التي تم تسجيلها وتحليلها وتبويبها ، اي فحص القياس الحسابي للعمليات المالية الخاصة بالنشاط المحدد للمشروع ؛

2 –التحقق : يقصد به امكانية الحكم على صلاحية القوائم المالية النهائية كتعبير سليم لأعمال المشروع عن فترة مالية معينة ، وكدلالة على وضعه المالي في نهاية تلك الفترة ، وهكذا فان الفحص والتحقيق وظيفتان مترابطتان بقصد تمكين المدقق من ابداء رايه فيما اذا كانت عمليات القياس للمعاملات المالية قد افضت الى ثبات صورة عادلة لنتيجة اعمال المشروع ومركزه المالي ؛

3 –التقرير : يقصد به بلورة نتائج الفحص والتحقيق وإثباتها في تقرير يقدم الى من يهمه الامر داخل المشروع وخارجه وهو ختام عملية التحقيق ، حيث يبين فيه المحقق رأيه الفني المحايد في القوائم المالية ككل من حيث تصويرها لمركز المشروع المالي وبيان عملياته بصورة سليمة وعادلة .[3]

---

[1] خالد امين عبد الله ، مرجع نفسه ، ص 28.

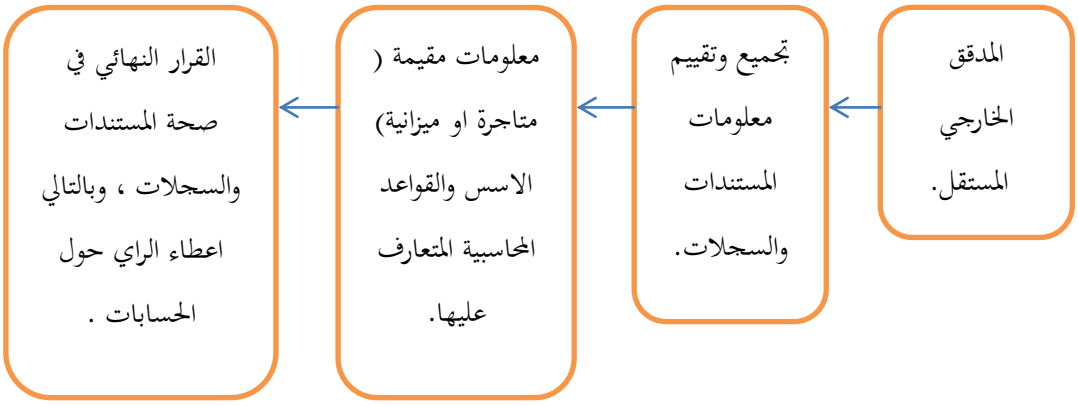
[2] عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص 276 – 277 .

[3] مصطفى يوسف الكافي ، **تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة** ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2014 ، ص 18

*لجنة الانضباط والتحكيم : احدى اللجان التابعة للمجلس الوطني للمحاسبة ، وينشا هذا الاخير تحت سلطة الوزير المكلف بالمالية ، ويتولى المجلس مهام التقييس المحاسبي وتنظيم ومتابعة المهن المحاسبية ومنح الاعتماد للأشخاص الراغبين في مزاولتها .

- 4

شكل رقم (20) : اهم النقاط الاساسية المكونة لعملية التدقيق الخارجي



المصدر : مصطفى يوسف الكافي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

المطلب الرابع : تكامل التدقيق الداخلي والخارجي في اطار تحقيق الحوكمة

من الامور الهامة في مجال التدقيق ضرورة وجود تعاون وثيق بين كل من المدقق الداخلي والخارجي ، وذلك بحكم ان المدقق الداخلي عامل من داخل المؤسسة ، حيث يقع عليه العبئ الاكبر في تدقيق جميع العمليات مهما كانت طبيعتها ، والتي تتم خلال السنة ، لذا فهو يعمل على مساعدة المدقق الخارجي في تجهيز مختلف البيانات والمعلومات والدفاتر والحسابات التي قد يحتاجها ، لان المدقق الداخلي هو المسؤول الرئيسي مع العاملين في الادارة المالية على توفير كل ما يحتاجه المدقق الخارجي .[1]

أولا : التكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي لدعم حوكمة المؤسسات

التكامل كما جاء به المعهد الفرنسي للتدقيق والمراقبة الداخلية يعني ان : " المراجعين الخارجيين يستعملون نتائج المدقق الداخلي لأجل تقديم اعمالهم بكيفية جيدة وبشرط ان المدققين الداخليين يحافظون على استقلاليتهم ونوعية كفاءة اعمالهم " .[2]

ويقصد به ايضا " التعاون والتنسيق بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي اثناء تنفيذهما لمهامهما ، بما يضمن تغطية اشمل لأعمال التدقيق ، وتقليل بقدر الامكان ازدواجية الجهود وتوزيع العمل توزيعا يحقق اهداف التدقيق بشكل عام ويعود بالفائدة على المؤسسة " .[3]

[1] السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 159 – 160

[2] شوقي عطاء الله ، " المراجعة كأداة لمتابعة الخطة في المشروعات "، مجلة المحاسبة والادارة والتامين ، العدد الثامن ، مصر ، ص 118

[3] حمد شقير ، " العلاقة بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي " ، مجلة المدقق ، العدد 41و42 ، 2000 ، ص 10

وتعتبر العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي علاقة قديمة زادت مع زيادة متطلبات حوكمة المؤسسات ، ففي بيئة الاعمال اصبح دورهما اكثر تكاملا مما استدعى تعميق العلاقة بينهما لان تكاملهما له دور ايجابي في حوكمة المؤسسات من خلال:

1 -ابداء رايه المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها المؤسسات من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده ويرفقه بالقوائم المالية ، ولأنه يحد من التعارض بين الملاك وادارة المؤسسات ؛

2 يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات .

كما يعد هذا التكامل بالغ الاهمية بحسب زوايا متعددة وهذه الزوايا هي :[1]

1 -من زاوية المدقق الخارجي

فتتجلى هذه الاهمية في :

أ. ثقة واطمئنان المدقق الخارجي على نظام المراقبة الداخلية المعتمد في المؤسسة وعلى دقة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر ، وذلك لاعتبار ان التدقيق الداخلي تسعى على تقييم هذا النظام للوقوف على فعاليته وكذا سلامة نظام المراقبة الداخلية المعتمد في قسم المحاسبة ؛

ب. التدقيق الداخلي بمراجعته الشاملة لجميع وظائف المؤسسة يساهم بشكل كبير في انقاص كلفة التدقيق الخارجي وتوفير الوقت للسماح للمدقق الخارجي من فحص بنود اخرى ، وتوجيه عملية التدقيق ؛

ت. اخذ في حسبان المدقق الخارجي كفاءة اداء المدقق الداخلي بما يخدم الاهداف المتوخاة من التدقيق؛

ث. ان كبر حجم المؤسسات وتوزيعها جغرافيا يحتم على المدقق الخارجي من زيادة ساعات العمل بما يتناسب وطبيعة المؤسسة ، لذا وفي ظل وجود مدقق داخلي كوظيفة لدى الادارة فهي تراقب مختلف اجزاء هذه المؤسسة سواء في المنطقة الواحدة او في المناطق الاخرى ، ان هذا الشكل يسمح للمدقق الخارجي من توجيه عملية المدقق في المناطق او الاجزاء التي لم يشملها برنامج المدقق الداخلي .

2 -من زاوية المدقق الداخلي : تظهر في ان التدقيق الداخلي احد الالية الموجهة لعملية التدقيق الخارجي فضلا على انها مصدر ثقة واطمئنان لدى المدقق الخارجي من شانه ان يسمح بكشف بعض الاخطاء والتدليس التي لم يستطع المدقق الداخلي ان يكشفها مما يتيح في النهاية امكانية البحث عن الاسباب المانعة من اكتشافها والتي يمكن ايجازها فيما يلي :

أ. عدم كفاية معايير المدقق الداخلي ؛

ب. عدم تأهيل المدقق الداخلي ؛

[1] مسعود صديقي ، **نحو اطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية** ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع التخطيط الاقتصادي ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص 61

ت. عدم الاستناد لخطوات عملية واضحة للتدقيق ؛

ث. ضعف نظام المراقبة الداخلية .

ان معالجة هذه الاسباب من قبل مختلف الهيئات يدعم ويؤهل التدقيق الداخلي سواء :

أ. بخلق هياكل خاصة بها ؛

ب. تعديل المعايير او انشاء اخرى جديدة ؛

ت. تأهيل وتدريب المدقق الخارجي ؛[1]

ث. توضيح خطوات العمل ؛

ج. تكييف نظام المراقبة الداخلية بما يسمح بالقضاء على مواطن الضعف ؛

ح. زيادة خبرة المدقق الداخلي من جراء احتكاكه المستمر بالمدقق الخارجي خاصة في معالجة بعض البنود الجديدة او في توجيه عملية الفحص او تعامله مع بعض المواقف المعينة ؛

خ. اضفاء الثقة على عمل المدقق في المؤسسة سواء من قبل الادارة او الاطراف الاخرى في ظل تكامل النوعين ؛

د. استعمال الاساليب الاحصائية واستخدام الاعلام الالي في التدقيق الداخلي يجعلها اكثر عملية ومهنية ويظهر على نتائجها الصحة والمصداقية .

3 –من زاوية المؤسسة تتمثل في :

أ. توفير معلومات تفصيلية حقيقية للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين ؛

ب. تأكيد سلامة الانظمة المعلوماتية المفحوصة وكذا متانة نظام المراقبة الداخلية ؛

ت. تكوين بنك للمعلومات عن طريق اوراق عمل المدقق من خلال تقارير وملف التدقيق ؛

ث. خفض تكاليف التدقيق عن طريق التكامل بين النوعين ، وباستبعاد ازدواجية العمل ؛

ج. فحص اعمال الفروع المختلفة للمؤسسة بما يسمح من بسط المراقبة المستمرة للإدارة عليها .

4 –من زاوية الاطراف الخارجية عن المؤسسة :

وتتجلى اهميته من خلال :

أ. اطمئنان هؤلاء الاطراف عن الراي المعبر عنه من قبل المدقق الخارجي ؛

ب. شمولية الراي لكل العناصر الواردة في القوائم المالية الختامية باعتماد التكامل بين النوعين ؛

ت. اطمئنان اصحاب المؤسسة عن اموالهم ؛

[1] مرجع نفسه ، ص 62

ث. الضخ الاني للمعلومات المفحوصة والتي تعبر عن الواقع الفعلي للعنصر بما يسمح للأطراف على ضوئها من اتخاذ قرارات مختلفة ، قد تكون تمويلية كالبنك او جبائية وقد تكون من المستثمرين المحتملين ، بمعنى كل على حسب موقعه في البيئة الخارجية للمؤسسة .[1]

ثانيا : اوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

اهداف المدقق الخارجي الذي يتم تعيينه بشكل مستقل فهي تختلف عن اهداف التدقيق الداخلي الذي يرتكز اهتمامه الرئيسي في خلو القوائم المالية من المعلومات الخاطئة ،[2] وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (08) : اوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

	التدقيق الخارجي	التدقيق الداخلي
الاهداف	الهدف الرئيسي : خدمة الطرف الثالث " الملاك " عن طريق ابداء الراي في سلامة وصدق تمثيل القوائم المالية التي تعدها الادارة عن نتيجة الاعمال والمركز المالي . الهدف الثانوي : اكتشاف الاخطاء والغش في حدود ما تتأثر به التقارير والقوائم المالية .	الهدف الرئيسي : خدمة الادارة عن طريق التأكد من ان النظم المحاسبية فعالة وتقدم بيانات سليمة ودقيقة للإدارة ، وبذلك ينص الهدف الرئيسي على اكتشاف ومنع الاخطاء والغش والانحرافات عن السياسات الموضوعة .
نوعية من يقوم بالتدقيق	شخص مهني مستقل من خارج المشروع يعين بواسطة الملاك.	موظف من داخل الهيكل التنظيمي للمشروع ، ويعين بواسطة الادارة .
درجة الاستقلال في اداء العمل وابداء الراي	يتمتع باستقلال كامل عن الادارة في عملية الفحص والتقييم وابداء الراي.	يتمتع باستقلال جزئي ، فهو مستقل عن بعض الادارات مثل " الحسابات والتكاليف " ، ولكن يخدم رغبات الادارات الاخرى.
المسؤولية	مسؤول امام الملاك ، ومن تم يقدم تقريره عن نتائج الفحص ورايه الفني عن القوائم المالية اليهم.	مسؤول امام الادارة ، ومن ثم يقدم تقرير بنتائج الفحص والدراسة الى مستويات الادارة العليا .
نطاق العمل	يحدد ذلك امر التعيين والعرف السائد ومعايير التدقيق المتعارف	تحدد الادارة نطاق عمل التدقيق الداخلي فيقدر المسؤوليات التي تعهد

[1] مرجع نفسه ، ص 62-63

[2] حازم هاشم الالوسي ، **الطريق الى علم المراجعة والتدقيق – المراجعة نظريا** ، الجزء الاول ، ط1 ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 2003 ، ص 234 – 235 .

	عليها ، وما تنص عليه القوانين المنظمة لأعمال المدقق الخارجي .	الادارة للتدقيق الداخلي يكون نطاق عمله .
توقيت الاداء	يتم الفحص غالبا مرة واحدة في نهاية السنة المالية ، وقد يكون في بعض الاحيان على فترات متقطعة خلال السنة .	يتم الفحص بصورة مستمرة على مدار ايام السنة.

المصدر : محمد سمير الصبان ، **نظرية المراجعة واليات التطبيق** ، **الدار الجامعية** ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 32

ثالثا : أوجه الشبه بين المراجع الخارجي و المراجع الداخلي

1 –يسعى كل منهما إلى ضمان وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في المشروع و منع و تقليل حدوث الأخطاء و التلاعب .

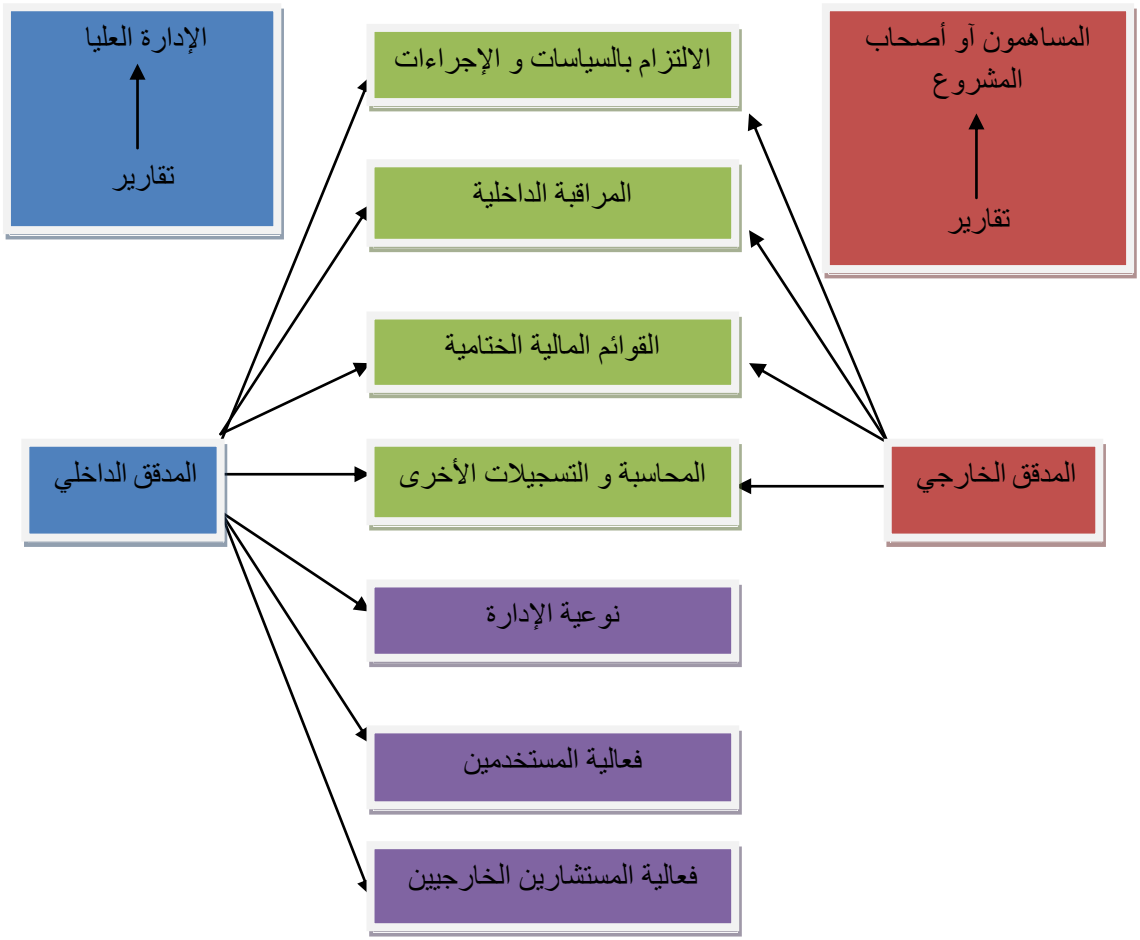
2 –يعمل كل منهما على وجود نظام محاسبي فعال لإمدادهم بالمعلومات الضرورية و التي تساعد على إعداد القوائم المالية الصحيحة و يمكن الاعتماد عليها .

3 –احتمالي التعاون فيما بينهما المراجع الخارجي قد يعتمد على أعمال و تقارير المراجع الداخلي و دلك على ضوء درجة الاستقلالية التي يتمتع بها المراجع الداخلي.[1]

والشكل التالي يوضح المجالات المشتركة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي :

[1] الصحن عبد الفتاح ، الصبان محمد سمير ،" **أسس المراجعة الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات** " ، الدار الجامعية ، مصر، 2004 ، ص41.

الشكل رقم (21) يوضح المجالات المشتركة بين المدقق الداخلي و المدقق الخارجي



المصدر: احمد صالح العمرات ، **المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي** ، دار البشير للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1990 ، ص 39.

يتضح من خلال الشكل ان التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي بالرغم من وجود اوجه اختلاف بينهم الا انهم يتشابهان في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة ، والالتزام بسياسة النظام المحاسبي المتبع ، وتقديم المعلومات الى المؤسسة لإعداد القوائم المالية الصحيحة التي يمكن الاعتماد عليها من اجل اتخاذ القرار .

رابعا : التدقيق الخارجي كألية من اليات حوكمة المؤسسات

يعتبر التدقيق الخارجي عملية فحص لكم هائل من المعلومات ، وفق مجموعة من الادلة والقرائن بواسطة استقصاءات معينة من قبل شخص ذا تأهيل علمي ومهني ، يعمل على اضفاء الصبغة الشرعية والصحيحة والسليمة على تلك المعلومات الخاصة بفترة زمنية محددة ، وذلك تبعا لمجموعة من المعايير الموضوعية تعكس احتياجات الاطراف المعنية لتلك المعلومات ، وتوصيل نتيجة هذا الفحص لمستخدمي هذه المعلومات لتحديد مدى الاعتماد عليها ، من خلال هذا التعريف يمكن القول ان التدقيق تساهم في التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من خلال الحاجة الى خدمات التي تقدمها المهنة ، والتي تنصب حول ارساء مبادئ الحوكمة المتمثلة في مجموعتين ، حيث تتمثل المجموعة الاولى من المبادئ في كل من حماية حقوق المساهمين ومسؤولية اعضاء مجلس الادارة

صلاحياتهم ، وكذلك الشفافية والافصاح وخدمة اصحاب المصالح من جهة والمجموعة ومبادئ الحوكمة المتمثلة في التدقيق الداخلي والخارجي ولجان التدقيق ، وسوف يتم التطرق لذلك كالاتي : [1]

1 -المجموعة الاولى :

أ. خدمة الاطراف ذات المصالح بالشركة (تعارض المصالح) : حين يلمس مستخدم المعلومات تعارضا واقعيا ومتوقعا بين مصلحته ومصلحة الجهة التي تعد هذه المعلومات ، سوف يكون مهتما بإمكان التحيز في المعلومات التي تصل اليه ، وان هذا الشك في نوعية المعلومات يدفعه للجوء الى مدقق الحسابات ليقرر مدى عدالة تلك المعلومات ، وان استعمال المعلومات المنتجة من قبل الادارة والمحولة الى الاطراف المستفيدة منها ، بدون ان يكون موضوعا للتدقيق يمكن تشبيهه بالقاضي الذي يحكم في قضية وهو طرف فيها مما يجعل النتائج متأثرة بالتحيز الشخصي ، او عدم الاعتناء او الاخلال بالأمانة ، وهذا يدعم بشكل صريح مبدا الشفافية والافصاح وبالتالي المحافظة على حقوق المساهمين من جهة والوقوف على مدى التحلي بالمسؤولية بالنسبة لأعضاء مجلس الادارة ؛

ب. من حيث ترشيد القرارات المتخذة : كلما ازدادت اهمية تلك القرارات ازداد تخوف المستخدمين من اعتمادهم على معلومات مضللة ، وازدادت بالتالي حاجاتهم الى المدقق ليقرر مدى الثقة في تلك المعلومات المقدمة بالقوائم المالية ؛

ت. من حيث المساعدة في تذليل التعقيدات عند الافصاح : فكلما اصبحت المعلومة الاقتصادية التي تقدمها ادارة الوحدة الاقتصادية من خلال القوائم المالية او غيرها من البيانات اكثر تعقيدا ، ازداد امكان زحف الخطأ عليها وتسرب الغش اليها ، واصبح فهم الاسس التي اعتمدت عليها اكثر تعقيدا ، وهذا يجعل المستخدم مضطرا للاعتماد على خدمة التدقيق الخارجي لطمأنه الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسة حول ما تم الافصاح عنه من احداث اقتصادية قامت بها الادارة التنفيذية او مجلس الادارة ، وهذا ما يساعد على الممارسة الجيدة لحوكمة المؤسسات وبالتالي تحمل المسؤوليات؛

ث. من حيث البعد من المعلومات المفصح عنها : ثمة ابعاد تفصل مستخدمي القوائم المالية وبين ادارة المؤسسة التي تقوم بالإفصاح عن صورة المؤسسة ، وتجعل من الصعب بل من المستحيل عليه ان يصل الى هذه الغاية بالاعتماد على نفسه ، وتتخذ هذه الابعاد عدة اشكال هي :

- البعد المكاني : اذ كثيرا ما يختلف مكان المؤسسة عن مكان مستخدمي المعلومات الاقتصادية التي تعدها ادارتها من مستثمرين حاليين ومستقبلين وبنوك ومقرضين ..الخ ، وان اعباء السفر (الانتقال) قد تمنع هؤلاء المستخدمين من التأكد من درجة الثقة في تلك المعلومات عن طريقهم مباشرة ؛

[1] احمد نقاز ، مرجع سبق ذكره ، ص 164

- البعد الزماني : ان قيام مستخدمي المعلومات بالتحقق من المعلومات بنفسه ، قد يحتاج الى عدد من السنين لينجز خلالها معلومات عن دورة مالية واحدة ، اذ تتضافر جهود كثيرة في المؤسسة لإنجاز القوائم المالية وغيرها من المعلومة المحاسبية ، بحيث يستحيل على رجل عادي استيعاب تلك القوائم والتحقق منها خلال الشهور الاربعة الاولى من العام وهي المدة القانونية لتدقيق المعلومات المحاسبية ونشرها ؛
- التكلفة : ان قيام كل مستخدم على حدى بالتأكد بنفسه من درجة الثقة في المعلومات يحتاج الى تكلفة اجتماعية نفسها او اكثر من قيام المدقق بهذا العبئ ، وان كثرة عدد المستخدمين وتنوع فئاتهم تجعل عملية القيام بالتدقيق من قبل كل منهم على حدى عملية مكلفة اجتماعية[1]

[1] مرجع وموضوع نفسهما .

- البعد القانوني : كثيرا ما تمنع القوانين فئات متعددة من المستخدمين المختلفين من الاطلاع على خلفيات المعلومات عن المؤسسة ، خوفا على السرية وحفاظا على عدم خروج تلك المعلومات للتداول من قبل المنافسين ، وبالتالي حصرها ضمن اقل عدد ممكن من العاملين في المؤسسة ، وان قيام المدقق بالاطلاع عليها لا يشكل خطرا من هذا القبيل نظرا لالتزام المدقق مهنيا بالمحافظة على اسرار عملائه ؛

وبالتالي يتم اللجوء الى خدمة التدقيق الخارجي من اجل الشهادة على ان سياسة الافصاح المنتهجة من قبل ادارة المؤسسة تساهم في انتاج معلومات ذات مواصفات قياسية (كالملائمة ، الموضوعية ، التكلفة ...الخ) ، مما يخدم بصفة مباشرة الوقوف على مدى الالتزام بقواعد حوكمة المؤسسات والمتمثلة اساسا في الافصاح والشفافية ومدى تحمل المسؤوليات وكيفية ادارة المؤسسة .

2 - **المجموعة الثانية** :

أ. **من حيث قوة نظام الرقابة الداخلية** ، ويتم ذلك من خلال :

- على مستوى الاجراءات والخطط الرقابية : ان من بين الاعمال التي يقوم المدقق الخارجي هي الوقوف على مدى قوة نظام المراقبة الداخلية ، والتي تعني الوقوف كافة السياسات والاجراءات (الضوابط الداخلية)، التي تتبناها ادارة المؤسسة لمساعدتها قدر الامكان للوصول الى اهدافها والمتمثلة اساسا في ادارة العمل بشكل منظم وكفئ ، والمتضمنة الالتزام بسياسات الادارة وحماية الاصول ومنع واكتشاف الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية ، واعداد معلومات مالية موثوقة وفي الوقت المناسب ، ويعمل المدقق الداخلي على الوقوف على امور ابعد من تلك المتصلة مباشرة بالوظائف المحاسبية ، والتي هي :
  - البيئة الرقابية : وتعني الموقف العام للمدراء والادارة وادراكهم وافعالهم المتعلقة بنظام المراقبة الداخلية واهميته في المؤسسة ، وتتضمن كذلك العوامل التي تنعكس في البيئة الرقابية بشكل مباشر كأداء مجلس الادارة و اللجان التابعة له ، وفلسفة الادارة واسلوب العمل ، الهيكل التنظيمي وطرق اناطة الصلاحيات و المسؤوليات ، ونظام الرقابة الادارية والمتضمنة وظيفة التدقيق الداخلي ، والسياسات المتعلقة بالموظفين والاجراءات والفصل بين المهام ؛
  - اجراءات الرقابة : والتي هي السياسات والاجراءات التي اعتمدتها الادارة بالإضافة الى البيئة الرقابية لغرض تحقيق اهداف خاصة ؛[1]

ان مساعدة التدقيق الخارجي في التقييم والبناء القوي لنظام الرقابة الداخلية يسهم بشكل مباشر في ارساء قواعد حوكمة المؤسسات من خلال مبدا توفير الاليات الرقابية .

[1] مرجع نفسه ، ص 165

- على مستوى التدقيق الداخلي : تعد وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة الية ن الاليات التي تساعد على الممارسة الجيدة لحوكمة المؤسسات ، لكن لا يتحقق ذلك الا اذا تواجدت هذه الوظيفة بكل المقاييس المهنية من احترام لمعايير المهنة وللتأكد من ان الوظيفة تعمل وفقا للمعايير المهنية والوظيفية ، فانه يتم الاستعانة بالتدقيق الخارجي لتقييمها بكل موضوعية واستقلالية ، وعلى اساس ما تم التوصل اليه من نتائج فحص وتقييم لهذه الوظيفة ، يتم التعرف على نقاط الضعف ليعاد بناؤها ، ونقاط القوة ليتم المحافظة عليها ومن ثم صيانة الالية التي من خلالها تتم السيطرة على الاحداث داخل المؤسسة وبالتالي الحكم الراشد .

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول ان مهنة التدقيق الخارجي تساهم في الممارسة الجيدة لحوكمة المؤسسات من خلال ما تمتلكه هذه المهنة من خصائص خدماتية .

ب. **من حيث جودة مهنة التدقيق الداخلي** : كما راينا سابقا ان التدقيق الخارجي تعتبر الية ضرورية ، لإرساء قواعد حوكمة المؤسسات ولكن للوصول الى ذلك يجب ان تقدم خدمة التدقيق الخارجي على درجة عالية من الجودة ، ويعني ذلك الارتقاء بالمهنة للاعتماد على ما تقدمه من خدمات ، ولبلوغ ذلك يجب ان تكون هناك معايير يستعان بها او يسترشد بها عند مزاولة المهنة بالإضافة الى توفر اطار تنظيمي يؤطرها ويشرف عليها ، ولبلوغ ذلك هناك جهود تدعم دور التدقيق الداخلي في حوكمة المؤسسات وهي :

- الجهود العلمية : يقع على عاتق الأكاديميين من ذوي الاهتمام بالمحاسبة والتدقيق عبئ التطوير المستمر في برامج التعليم في المراحل الجامعية وبراج التعليم المستمر ، وذلك لإنتاج محاسب ومدقق مؤهل تأهيلا علميا يستجيب لمتطلبات سوق ذلك من خلال :
  - التكوين العلمي الاساسي والاكاديمي على مستوى المعاهد والجامعات والمدارس العليا ومراكز التكوين المتخصصة ؛
  - القيام بالتظاهرات العلمية من مؤتمرات وملتقيات والايام الدراسية ...الخ ؛
  - مد جسور التعاون بين مراكز التكوين الاكاديمي والجهات المؤطرة للمهنة .
- الجهود التنظيمية والمهنية : تتمثل هذه الجهود في وجود اطار تنظيمي يؤطر المهنة ويعمل على تطوير الممارسة من خلالها ويدافع على ممارسي المهنة ، ويضبط سلوكياتهم المهنية ، ويتمثل هذا الاطار في العادة الجمعيات المهنية والهيئات الوصية على المهنة ، ويوكل اليها القيام بالأعمال التالية :
  - تحسين وتطوير مهنة التدقيق من خلال اصدار المعايير والتفسيرات للممارسة الجيدة للمهنة ؛
  - البحث في القضايا المعاصرة ومواكبتها ؛
  - القيام بالدراسات العلمية والتطبيقية من اجل ممارسة معيارية افضل للمهنة ؛
  - حث المنتمين لاطار المهنة بالتحلي بأخلاقيات العمل الشريف والنزاهة والاستقلالية في تقديم الخدمة ؛

- تفعيل النظم الرقابية على المدققين وتفعيل المساءلة المهنية من اجل الزامهم بالعمل وفقا لمعايير التدقيق ؛
- التدريب والتكوين المستمر للممتهنين من اجل مواكبة المستجدات الاقتصادية والمهنية وتحميلهم مستويات المهنة المستجدة والتي لها علاقة بحوكمة المؤسسات ، ان الرقي بمهنة التدقيق الخارجي الى مستويات كبرى من الجودة يجعل منها الية فعالة في ارساء حوكمة المؤسسة .[1]

خامسا : دور المدقق الخارجي في حوكمة المؤسسات ومسؤولية المدقق الخارجي

يعتبر المدقق الخارجي بمثابة جرس الانذار المبكر للمؤسسات مونها تقوم ببيان الانحرافات المالية او الادارية من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل اتقان وموضوعية وتدقيق حسابات المؤسسة وانظمتها المالية والادارية والتحقق من موجوداتها ، فهذا سوف يؤدي لا محالة الى كشف مواطن الضعف والخلل في ادارة المؤسسة في الوقت المناسب ، والقيام بوضع الطرق المثلى لمعالجته قبل انتشاره، وهذا يبين انه بتطبيق التدقيق الخارجي سوف يكون هناك مزيدا من المراقبة ومزيدا من الحد من الغش والتزوير أي المساهمة البالغة في دعم وارساء حوكمة المؤسسات .

ومهنة المدقق الخارجي شانها شان اي مهنة اخرى ، يترتب لمزاوليها صلاحيات وعليهم مسؤوليات يوجب عليهم الالتزام بها ، وادائها على اكمل وجه حتى يحقق المدقق الخارجي رسالته من تعزيز الثقة فيها لدى مستخدمي القوائم المالية ، وفيما يلي عرض لتلك المسؤوليات .

حيث يقوم المدقق الخارجي بوظيفة محاسبية وقانونية ، تهدف لمساعدة الجمعية العامة للمساهمين في الرقابة والاشراف على اعمال الادارة في المؤسسة ، تلك التي يتم تدقيق حساباتها وفي نهاية العملية يقوم المدقق بإعداد تقريره النهائي بنتائج اعمال عملية التدقيق ، والذي يقدمه الى جهة الادارة .[2]

وتتمثل مسؤولية المدقق الخارجي في :

1 –المسؤولية الجنائية : تكون عن الجرائم التي يرتكبها او يشترك في ارتكابها ضد مصلحة المؤسسة ، وهي مسؤولية شخصية يتعرض فيها من يقترف اي من المخالفات التي تنشئها الى الغرامة المادية او السجن او كلاهما ؛[3]

2 –مسؤولية الانضباط العام تجاه المحيط الذي يعمل فيه ؛

[1] مرجع نفسه ، ص ص 165-168.
[2] شملال نجاة ، مرجع سبق ذكره ، ص 111
[3] مرجع نفسه ، ص 113

3 –المسؤولية الاخلاقية : لا يكمن الحل في تطبيق القوانين ومعايير التدقيق فقط ، ولكن الحل يكمن في تحسين اخلاقيات مطبقي هذه القوانين . [1]

4 –المسؤولية المدنية : تصنف الى نوعين ، المسؤولية العقدية الناتجة عن العقد الذي ينظم علاقة المدقق الخارجي بالإدارة او الوحدة الاقتصادية ، ويترتب عليه المساءلة في حالة الاخلال بشروط العقد ، اما النوع الثاني فهو المسؤولية التقصيرية وهي مسؤولية المدقق تجاه الاطراف الاخرى غير المساهمين التي تضررت مصالحهم بسبب اعتمادهم على تقرير المدقق .[2]

سادسا : العلاقة بين التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي وفقا للمعيار الدولي رقم 610

لقد عالج المعيار الدولي للتدقيق رقم 610 والذي جاء تحت اسم مراعاة عمل المدقق الداخلي الصادر عن اللجنة المنبثقة من اللجنة الدولية للمحاسبين IFACI العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي من خلال مجموعة من النقاط ، حيث اشار هذا المعيار الى انه :

1 –يجب على المدقق الخارجي مراعاة فعالية التدقيق الداخلي وتأثيراتها على اجراءات التدقيق الخارجي ، وعن نطاق واهداف التدقيق الداخلي والعلاقة بينهم ؛

2 –يجب على المدقق الخارجي ان يحصل على فهم كاف لفعاليات التدقيق الداخلي لغرض مساعدته في تخطيط عملية التدقيق ، وتطوير منهاج فعال لإنجازه ؛

3 –يجب على المدقق الخارجي القيام بتقييم اولي لوظيفة التدقيق الداخلي ، وذلك في حالة ظهور دلائل تشير بان التدقيق الداخلي مناسب لوظيفة التدقيق الخارجي لفحص البيانات المالية ، وبين كيف يتم الحصول على هذا الفهم الاولي ؛

4 –يجب فحص مجموعة من العوامل كالموقع في الهيكل التنظيمي ونطاق الوظيفة ، الكفاءة الفنية والعناية المهنية اللازمة.

حيث تطرق هذا المعيار الى توثيق العمل المنجز عند اعتماد عمل التدقيق الداخلي ، وكذا اجراءات التدقيق واعداد التقرير ، والتوقيت المناسب للاتصال بالمدقق الداخلي والعمل على تنسيق العمل معه . كما تكلم المعيار على كيفية تقييم واختبار عمل التدقيق الداخلي ، حيث جاء فيه انه عندما ينوي المدقق الخارجي الاستفادة من عمل معين للمدقق الداخلي ، فانه يجب عليه تقييم واختبار هذا العمل للتأكد من كفايته لأغراض التدقيق الخارجي .

[1] سعاد بوهلالة ، " دور اليات الرقابة ولجان المراجعة ذات البعد الاخلاقي في زيادة فعالية الحوكمة بإدارة منظمات الاعمال " ، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية ، جامعة الشهيد محمد لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 10 ، الجزء 02 ، 2017 ، ص 257.

[2] هدى خليل ابراهيم الحسيني ، " مسؤولية مراقب الحسابات " ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 28 ، 2011 ، ص 12.

ويمكن القول ان هذا التكامل يساهم في تحسين تحقيق الحوكمة في المؤسسة بصفة غير مباشرة ، وهذا من خلال تحسين جودة كل من التدقيق الداخلي والخارجي من خلال تأثير منهما على الاخر ايجابا ، فنلاحظ ان الدور الذي سوف يلعبه التدقيق الداخلي في التوجه نحو تحقيق ادارة رشيدة من خلال التقليل من المخاطر والتحكم في نظام المراقبة الداخلية .[1]

المطلب الخامس : تعيين المدقق الخارجي واتعابه

حدد قانون رقم 10-01 مؤرخ في 29 جويلية 2010 المتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد كيفية تعيين المدقق الخارجي وتحديد اتعابه ، يمكن حصرها فيما يلي :

أولا : تعيين المدقق الخارجي

تعين الجمعية العامة او الجهاز المكلف بالمداولات بعد موافقتها كتابيا وعلى اساس دفتر الشروط محافظ الحسابات من بين المهنيين المعتمدين والمسجلين في جدول الغرفة الوطنية .

وتحدد عهدته بثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ، ولا يمكن تعيين نفس المدقق الخارجي بعد عهدتين متتاليتين الا بعد مضي 03 سنوات .[2]

وعند تعيين المدقق الخارجي يشترط الا :[3]

1. يملك مساهمات في المؤسسة محل التدقيق سواء بصفة مباشرة او غير مباشرة ؛
2. يقوم بأعمال التسيير سواء مباشرة او بالمساهمة او بالإنابة عن المسيرين ؛
3. يقوم بمهام المراقبة القبلية على اعمال التسيير ولو بصفة مؤقتة ؛
4. يمارس وظيفة مستشار جبائي او خبير قضائي لدى مؤسسة يدقق حساباتها ؛
5. يشغل منصبا باجر في مؤسسة قام بتدقيقها بعد اقل من 03 سنوات من انهاء عهدته ؛
6. يقوم باي مهمة سواء بصفة مباشرة او غير مباشرة في المؤسسة التي يقوم بتدقيق حساباتها ؛
7. يكون قد حصل على اجر او اتعاب او اي امتيازات اخرى خاصة تلك التي تكون في شكل قروض او تسبيقات او ضمانات من المؤسسة التي سيراجع حساباتها خلال الثلاث سنوات الاخيرة ؛
8. تربطه اي مصلحة بالمدقق الخارجي الثاني في حالة تعيين مدققين خارجيين اثنين ، كما يشترط الا يكونا تابعين لنفس السلطة والا ينتميان لنفس المؤسسة ؛

[1] احمد نقاز ، مرجع سبق ذكره ، ص 63-64.

[2] م 27 -28 ، قانون رقم 10-01 مؤرخ في 29 جويلية 2010 المتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد ،(الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 42) ، 2010

[3] قانون نفسه ، م 65 الى 71

وحرصا على النزاهة يمنع القانون المدقق الخارجي من السعي بصفة مباشرة او غير مباشرة للشركات ليتم تعيينه او لعرض اية خدمات اخرى ، كما يمنعه من تخفيض اتعابه او منح اية تعويضات او امتيازات لزبائنه من المؤسسة ، وايضا يمنعه من القيام باي شكل من اشكال الاشهار لدى الجمهور ، وكذلك يمنع القانون المدقق الخارجي من احتراف التجارة او الصناعة او العمل في اي مهنة اخرى ما عدا التعليم لان ذلك قد يمس بأخلاقيات المهنة .

ثانيا : اتعاب المدقق الخارجي

طبقا للمادة 37 من القانون المتعلق بمراقب الحسابات ان الجمعية العامة او الهيئة المكلفة بالمداولات هي من تحدد اتعاب المدقق الخارجي في بداية مهمته ، ولا يمكن للمدقق الخارجي ان يتلقى اي اجرة او امتياز مهما يكن شكله ، باستثناء الاتعاب والتعويضات المنفقة في اطار مهمته ، ولا يمكن احتساب الاتعاب في اي حال من الاحوال على اساس النتائج المالية المحققة من المؤسسة او الهيئة المعنية .[1]

المطلب السادس : اعداد تقرير المدقق الخارجي

يعتبر تقرير المدقق الخارجي خلاصة الى ما توصل اليه الباحث خلال تدقيقه لانشطة المؤسسة ، ويعتبر الوسيلة التي يعبر بها المراجع عن رايه في القوائم المالية .

أولا : تعريف تقرير المدقق الخارجي

عرف هادي التميمي تقرير المدقق الخارجي على انه " خلاصة ما توصل اليه المدقق الخارجي من خلال مراجعته والتعرف على انشطة المؤسسة وفحص الادلة والمستندات والاستفسارات والملاحظات والادلة المؤيدة الاخرى التي راها ضرورية ، ويعتبر التقرير الوثيقة المكتوبة التي لا بد من الرجوع اليها لتحديد مسؤولية المراجع " .[2]

اما مصطفى حسنين خيضر فيرى ان التقرير هو " الوسيلة التي يعبر بها المراجع عن رايه في القوائم المالية او عند اللزوم يمتنع عن ابداء الراي في القوائم المالية " .[3]

ثانيا : محتويات التقرير

وفقا لمعايير التدقيق الدولية ، فان العناصر الاساسية التي يجب ان يحتويها تقرير المدقق قد وردت كما يلي :

1. العنوان : يجب استخدام عنوان مناسب مثل (تقرير المراجع) ، وهذا يساعد القارئ على تحديد تقرير المراجع وتمييزه بسهولة عن التقارير التي يصدرها الاخرون كالإدارة مثلا ؛

[1] قانون نفسه ، م 37

[2] هادي التميمي ، **مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية** ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الاردن ، 2004 ، ص 161

[3] مصطفى حسنين خيضر ، **المراجعة : المفاهيم والمعايير والاجراءات** ، مطابع جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 1996 ، ص 587.

2. الجهة التي يوجه اليها تقرير المراجع : يتم توجيه التقرير عادة الى المساهمين ، كما يمكن ان يوجه التقرير المطول الى مجلس الادارة ؛[1]

3. فقرة افتتاحية : يتم فيها الاشارة الى القوائم المالية التي تم تدقيقها وكذا السنة المالية التي تمت فيها عملية التدقيق ، ويوضح المدقق الخارجي في هذه الفقرة بان القوائم المالية قد اعدت من طرف ادارة المؤسسة فهي مسؤوليتها ، بينما تنحصر مسؤوليته في ابداء الراي عنها ؛[2]

4. نطاق ومجال التدقيق : وهي الفقرة الثانية الاساسية ، والتي يجب ان تشمل على ما يلي :

أ. وصفا لنطاق التدقيق وذلك بتوضيح ان المراجعة قد تمت طبقا لمعايير المراجعة المعمول بها ؛

ب. الاشارة الى تمكين المدقق الخارجي من اداء الاجراءات التي راها ضرورية في ظل الظروف المحيطة ، وانه قد حصل على البيانات والايضاحات التي راها لازمة لأغراض التدقيق ؛

ت. ان تتضمن فقرة النطاق عبارة تفيد بان عملية التدقيق خططت ونفذت للحصول على تأكيد مناسب عن مدى خلو القوائم المالية من التحريفات المؤثرة او الجوهرية مما يعني ان التدقيق لا يقدم تأكيدا مطلقا وانما نسبيا ، وان المدقق الخارجي مسؤول عن اكتشاف الاخطاء او الغش او التلاعب فقط تلك التي تؤثر تأثيرا جوهريا على امكانية الاعتماد على القوائم المالية ؛

ث. يجب ان تشير الفقرة فيما اذا تضمنت المراجعة فحصا اختباريا اي باستخدام العينات؛

ج. يجب ان تتضمن الفقرة عبارة تفيد بان اعمال التدقيق التي قام بها المدقق الخارجي توفر اساسا مناسبا لإبداء الراي على القوائم المالية ؛[3]

ويشمل ذلك بصفة اساسية ما يلي :

أ. البيانات المالية التي تمت تدقيقها والقوائم التي تشملها وفترتها المالية ...الخ ؛

ب. مدى الفحص الذي قام به المدقق واختباراته التي راها مناسبة وضرورية .

5. راي المدقق : يجب ان يبرز التقرير بوضوح راي المدقق في عرض البيانات المالية ومركزها المالي وكذا نتائجها ؛

6. تاريخ التقرير وتوقيع المدقق وعنوانه : وذلك حتى يكون واضحا لمن يطلع على هذا التقرير من خلال ابراز الحدود الزمنية ، الاحداث التي قد تقع بين تاريخ انتهاء السنة المالية وتاريخ توقيع التقرير ، وما قد يقع خلال ذلك او بعد ذلك من احداث .[4]

---

[1] حامد طلبة ابو هيبة ، **اصول المراجعة** ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط1 ، الاردن ، 2011 ، ص 163-164.

[2] عبد الوهاب نصر علي ، **موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة (وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والامريكية)** ، الدار الجامعية ، مصر ، ج3 ، 2009 ، ص 763.

[3] عبد الفتاح الصحن ، محمد سمير الصبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 391

[4] حامد طلبة ابو هيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 164 .

ثالثا : انواع الراي في تقرير المدقق الخارجي

فيما يلي شرح موجز لأنواع الراي في تقرير المدقق الخارجي :

[1]

1. الراي دون تحفظ (راي نظيف) : يصدر المدقق الخارجي المستقل رايه بدون تحفظ على القوائم المالية التي راجعها اذا توافرت لديه اربعة شروط :
   أ. ان القوائم المالية قد اعدت وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولا عاما ؛
   ب. عدم وجود اخطاء جوهرية تؤثر على الحسابات سواء في قائمة الدخل او المركز المالي ؛
   ت. ان يبدي المدقق اي شك او غموض بان بنود قائمة الدخل والمركز المالي هي مبالغ صحيحة وتمثل واقع المؤسسة المالي والحقيقي ؛
   ث. حصول المدقق الخارجي على ادلة الاثبات الكافية والملائمة التي تبرر رايه على صدق تعبير القوائم المالية لنتائج الاعمال والمركز المالي في نهاية السنة المالية .
2. الراي بتحفظ (راي مقيد) : يصدر التقرير متحفظا او مقيدا عندما يذكر المدقق في تقريره بعض الملاحظات او التحفظات التي يكون القصد منها لفت النظر الى انه لم يكن قادر على القيام بالفحص وفقا لمعايير المراجعة المتعارف عليها ، ومن الاسباب التي تجعل المدقق الخارجي يتحفظ في تقريره نذكر منها ما يلي :
   أ. تحفظات تتعلق بوجود قيود على نطاق الفحص (محدودية الفحص الذي قام به) ؛
   ب. تحفظات تتعلق بالثبات والتجانس في تطبيق المبادئ المحاسبية .
3. الراي السلبي (المعاكس) : هو عكس التقرير النظيف (بدون تحفظ) ، ويستخدم عادة في الاحوال التي لا تمثل فيها القوائم المالية لنتيجة اعمال المشروع ومركزه المالي تمثيلا عادلا وصادقا يتوافق مع المبادئ المحاسبية المقبولة عموما.
4. الامتناع عن ابداء الراي : اي ان المدقق الخارجي لا يستطيع اعطاء رايا فنيا عن القوائم المالية موضوع التدقيق ، ويمتنع المدقق عن ابداء رايه اذا ما واجه احدى الحالات التالية :
   أ. وجود قيود مفروضة على عمل المدقق ؛
   ب. وجود احداث مستقبلية تؤثر على الحسابات .

[1] يوسف محمد جربوع ، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق** ، الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007 ، ص ص 260-263.

المبحث الرابع : دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية لدعم حوكمة المؤسسات

تقوم المؤسسة الاقتصادية بتصميم المراقبة الداخلية وذلك ضمانا لحسن سير العمل في المؤسسة والتقيد بالسياسات الادارية الموضوعة ، حيث يعتبر نظام المراقبة الداخلية احد اهم ادوات حماية الاصول المالية للمؤسسة، ومن مهامه انه يساهم في تشجيع العمل بكفاءة وفعالية لحماية هذه الاصول ، حيث يعتبر بمثابة الوقاية من احتمال وقوع الاخطاء والمخالفات والتحكم في عملية التدقيق ، لذلك يقوم المدقق بتقييم النظام قصد تحديد نطاق عمله .

ويهدف المدقق الداخلي الى التأكد من تحقيق الاهداف المرجوة من خلال فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية التي تعتبر نقطة البداية بالنسبة له والاساس الذي يرتكز عليه عند اعداد برنامج التدقيق ، وللمساهمة في تحقيق مبادئ الحوكمة .

وباعتبار المراقبة الداخلية من اهم العناصر التي يعتمد عليها المدقق الداخلي عند قيامه بعملية التدقيق ، حيث تطور هذا المفهوم بتطور المؤسسة الاقتصادية ، وسنتطرق الى تعريف نظام المراقبة الداخلية واهدافه .

المطلب الاول : عموميات حول المراقبة الداخلية

إن المقصود بالمراقبة الداخلية في المؤسسة هو تحديد السلوك العام للتسيير الذي يسعى إلى احترام صارم للإجراءات و القوانين، كما أنها تعتبر مصدر الثقة و الامان في المؤسسة ، فهي تهدف الى إدراك و كشف بطريقة عملية الانحرافات، كما أنها تتأكد من أن الجرد و التسجيل مطابقان للحقيقة و للقواعد الخاصة بالمؤسسة .

أولا : مفهوم المراقبة الداخلية

اخذ مصطلح المراقبة الداخلية في الفترة الاخيرة محل مصطلح الضبط الداخلي ، والذي كان يستعمله المحاسبون ورجال الاعمال في الماضي ، حيث كان يقصد به الاجراءات والطرق المستخدمة في الشركة للمحافظة على النقدية والاصول الاخرى واكتشاف الاخطاء للمحافظة على دقة الحسابات . كما ان هذا التغير في المصطلح تبعه توسع في مفهوم واغراض المراقبة الداخلية ، واصبح الضبط الداخلي احدى حلقاتها .[1]

او تعريف للرقابة الداخلية هو تعريف جمعية المدققين الامريكيين والذي ينص على ان المراقبة الداخلية هي : " الاجراءات والطرق المستخدمة في الشركة ، من اجل الحفاظ على النقدية والاصول الاخرى بجانب التأكد من الدقة الكتابية لعملية مسك الدفاتر " .[2]

والملاحظ ان المفهوم التقليدي لنظم المراقبة الداخلية هو حماية اصول المشروع والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر ، غير ان المفهوم الحديث لنظم المراقبة الداخلية اتسع نطاقه واصبح يقصد بالمراقبة الداخلية كما عرفها المجمع الامريكي

[1] حازم هاشم الالوسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 213-214

[2] مصطفى صالح سلامة ، **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية** ، الطبعة الاولى ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، 2010، ص 12

للمحاسبين القانونيين على انها " تشمل الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل واجراءات يتبناها المشروع للمحافظة على الاصول ، واختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها ، وتنمية كفاءة العمل وتشجيع اتباع السياسات الادارية الموضوعة" .[1]

عرفت المراقبة الداخلية من قبل معهد المدققون الداخليين على انها : " الخطة التنظيمية والسجلات والاجراءات التي تهدف للمحافظة على موجودات المؤسسة وضمان كفاية استخدامها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية بحيث تسمح بإعداد بيانات مالية يعتمد عليها ومحضرة طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها " .[2]

وقد عرف تقرير لجنة COSO الرقابة الداخلية بانها : " العملية التي يتم تصميمها لتوفير تأكيد مناسب بفاعلية وكفاءة عمليات التشغيل وبإمكانية الثقة في القوائم المالية وبالالتزام بالقوانين واللوائح ، وهي عملية تتأثر بمجلس الادارة ، الادارة التنفيذية ، ويتم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول وليس مطلق بخصوص تحقيق الاهداف التالية :

- الاعتماد على القوائم المالية ؛
- التحقق من كفاءة وفعالية التشغيل؛
- التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح.[3]

عرفت اللجنة المراقبة الداخلية بانها : "اجراءات تنفذ من طرف مجلس الإدارة ، المسيرون وعمال المنظمة ، يعد إلى وضع ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التالية:

- التحقيق والاستخدام الامثل للعمليات ؛
- موثوقية المعلومات المالية والتسيير ؛
- الامتثال للقوانين والتنظيمات المعمول بها .[4]

المراقبة الداخلية هي عملية ينفذها المجلس ، المناجمنت وشركاء منظمة ، يهدف إلى توفير ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات والإبلاغ والمطابقة .

يحيل هذا التعريف إلى بعض المفاهيم الأساسية ويؤكد الجوانب التالية للمراقبة الداخلية:

- يرتكز على تحقيق أهداف التي تندرج تحت فئة واحدة أو أكثر ، أهداف متعلقة بعمليات ، بإبلاغ والمطابقة ؛

---

[1] ادريس عبد السلام اشتيوي ، **المراجعة معايير واجراءات** ، ط5 ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي ، 2008، ص 58

[2] عبير خالد احمد ، نزار فليح حسن ، " توظيف الاطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية " ، بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، مجلد 11 ، العدد 35 ، الفصل الثاني ، ام البواقي ، 2016 ، ص 100

[3] عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، **دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفق لأحدث المعايير الدولية والامريكية** ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، 2014 ، ص 36.

[4] AKSOUH Hani , MEHENNI Samy Ismail , L'appréciation du contrôle interne selon le référentiel COSO , site mémoire online , date de consultation : 13/08/2018
https://www.memoireonline.com/07/08/1394/m_appreciation-controle-interne-referentiel-coso-air-algerie14.html

- إنها عملية تعتمد على تنفيذ مهام والأنشطة المستمرة ، إنها وسيلة وليست نهاية في حد ذاتها ؛
- يتم تنفيذها من قبل اشخاص لا يعتمد فحسب على مجموعة من قواعد وكتب اجراءات ، ووثائق وأنظمة ؛
- يتم تنفيذها من قبل عاملين على جميع مستويات المنظمة ؛
- يسمح المديرية العامة وللمجلس الحصول على تأكيدات معقولة وليس تأكيد مطلق ؛
- قابل للتأقلم مع هيكل أي كيان . ويوفر بعض مرونة التطبيق للكيان بأكمله أو وحدة فرعية، قسم ، وحدة أعمال أو مسار تجاري معين. [1]

وفقا لمجلس نقابة الخبراء المحاسبين المعتمدين (OECCA) عام 1977 عرفت المراقبة الداخلية على انها " مجموعة ضمانات التي تسهم في التحكم في المؤسسة. والغرض منها ، من جهة ، هو حماية جودة المعلومة ، من جهة اخرى ، لتطبيق تعليمات الإدارة وتشجيع تحسين الأداء. يتجلى في تنظيم ، أساليب وإجراءات كل من أنشطة الشركة ، من أجل الحفاظ على استمراريتها ". [2]

لقد كانت تعاريف المراقبة الداخلية عديدة وكثيراً ما كانت مؤلفة من منظمات مهنية للمحاسبين. لقد تغيرت مع تطور بيئة وزمان المؤسسة ، وعلى النحو التالي أكثر التعاريف ذات الصلة والعالمية وجعلت الوضوح لمفهوم وأهداف المراقبة الداخلية :

وفقاً للشركة الوطنية للمراجعين الفرنسيين في عام 1987: "تتكون المراقبة الداخلية من مجموعة إجراءات المحاسبة أو تدابير المراقبة الأخرى ، التي تحددها الإدارة وتطبق وتشرف ، تحت مسؤوليتها ، على ضمان حماية أصول المؤسسة وموثوقية السجلات المحاسبية والحسابات السنوية الناتجة. [3]

وبناء على ما سبق فيمكننا ان نحدد الاطار العام لمفهوم المراقبة الداخلية على اساس ما يلي : " تتمثل المراقبة الداخلية في مجموعة الاجراءات المكتوبة في شكل خطة محددة تهدف الى حماية موارد وممتلكات وأصول المؤسسة من اي تصرفات غير مرغوب فيها وتحقيق دقة البيانات والمعلومات المالية التي ينتجها النظام المحاسبي في المشروع وتحقيق كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية بطريقة مثلى في نطاق الالتزام بالسياسات والنظم والقوانين واللوائح التي تحكم طبيعة العمل داخل المشروع " . [4]

وهناك عدة عوامل ساعدت على تطور المراقبة الداخلية اهمها :[5]

- كبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها ؛
- اضطرار الادارة الى تفويض السلطات والمؤسسات الى بعض الادارات الفرعية بالمؤسسة ؛

[1] IFACI, les métiers de l'audit et du contrôle internes, date de consultation : 12/12/2018 https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/metiers-de-laudit-controle-internes/

[2] R . Rebelle, « le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise " , Edition Hartman, France , 1999, p97

[3] Grand B., Verdalle B. Audit Comptable Et Financier, Economica, Paris, , 1999, p63

[4] السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 88

[5] رضا خلاصي ، **مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة** ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص 129.

- حاجة الادارة والجهات الحكومية الى بيانات دورية دقيقة ؛
- تطور اجراءات المراجعة .

ثانيا : انواع المراقبة الداخلية

للرقابة الداخلية ثلاث انواع رئيسية ، والتي تتمثل فيما يلي :

الفرع الاول : المراقبة الادارية

تمثل المراقبة الادارية الوجه الاداري للرقابة الداخلية في الشركة ، وتعتبر عنصرا رئيسيا من عناصرها ، ويتضمن هذا النوع من المراقبة الاجراءات اللازمة للتحقق من كفاءة استخدام موارد وممتلكات الشركة ، والتحقق من مدى التزام الشركة والعاملين فيها بالسياسات الادارية المرسومة والقوانين واللوائح الداخلية والخارجية الموضوعة على مستوى الدولة والمنظمة لأنشطة الشركة .[1]

الفرع الثاني : المراقبة المحاسبية

تشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة الى اختبار البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر والحسابات ودرجة الاعتماد عليها ، ويضع هذا النوع وسائل متعددة منها على سبيل المثال : اتباع نظام القيد المزدوج وإتباع نظام المصادقات ، واعتماد قيود التسوية من موظف مسؤول ، وجود نظام مستندي سليم ، اتباع نظام التدقيق الداخلي ، فصل الواجبات الخاصة بموظف الحسابات عن الواجبات المتعلقة بالإنتاج والتخزين ؛

الفرع الثالث : الضبط الداخلي

يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة الى حماية اصول المشروع من الاختلاس والضياع او سوء الاستعمال . ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق اهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية ، حيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف اخر يشاركه تنفيذ العملية ، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات .[2]

وهناك تصنيف اخر من اربع اقسام كالتالي : [3]

1. **رقابة المنع** : الهدف منها هو منع الخطأ او الغش من الوقوع قبل وقوعه ؛
2. **رقابة الاكتشاف** : من اسمها يتضح ان الهدف منها هو اكتشاف اخطاء بعد وقوعه ؛
3. **رقابة التصحيح** : بتصحيح الخطأ الذي اكتشف بواسطة رقابة الاكتشاف ؛

---

[1] السيد محمد ، مرجع وموضوع نفسهما

[2] خالد امين عبد الله ، **علم تدقيق الحسابات – الناحية النظرية والعملية** ، ط1 ، عمان ، 2000 ، ص 168

[3] خلف عبد الله الوردات ، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا للمعايير التدقيق الداخلي الدولية** ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص 137 .

4. **رقابة التوجيه** : للحصول على نتائج ايجابية من برامج معاينة بهذا الغرض .

ثالثا : اهداف المراقبة الداخلية

في بداية الحديث عن نظام المراقبة الداخلية استنتجنا ان هدف هذا النظام يتمثل في حماية اصول المؤسسة من السرقة والاختلاس والتلاعب ، وضمان تحقيق الدقة الحسابية للبيانات المحاسبية بما يكفل سلامة بيانات المعلومات والتقارير التي يتم اعدادها داخل المؤسسة ، وكذلك في صحة وسلامة نظم التخطيط والرقابة وتقييم الكفاية الانتاجية والكفاية الادارية ، وضمان تحقيق السير حسب السياسات الادارية وتنفيذ القرارات المرتبطة بتحقيق الاهداف المحددة وضمان توفير الملائمة التي تمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة .[1]

ومن هذه الاهداف الرئيسية نستطيع سرد عدة اهداف فرعية في عدة نقاط محددة على النحو التالي :

1 –التحكم في المؤسسة : ويعتبر من اهم اهداف مجلس الادارة والمسؤولين التنفذيين ، ويحدث هذا عن طريق التنفيذ الصارم والدقيق لمختلف التعليمات والإجراءات والقوانين ؛

2 –حماية اصول المشروع : ويقصد بها حماية المؤسسة لأصولها وسجلاتها حماية فعلية وهنا تنقسم الحماية الى جزئيين حماية مادية وهي مثل السرقة والتلف والحماية المحاسبية وترتبط بالتسجيلات للحركات الفعلية للأصول وغيرها ؛

3 –ضمان الدقة وجودة المعلومات : ويعتبر اهم الاهداف على الاطلاق حيث يوفر للمؤسسة او لغيرها المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة مما يؤدي الى اتخاذ قرارات صائبة ؛

4 –تحسين ورفع الاداء : حيث ركزت كل التعريفات السابقة على الكفاءة الانتاجية التي هي قدرة المؤسسة على الوصول للهدف الذي حددته ، والفعالية ويقصد به تحقيق المؤسسة اهدافها باقل التكاليف مع المحافظة على نفس الجودة والنوعية ؛[2]

5 –تشجيع الالتزام بالسياسات الادارية : من خلال ترجمة اهداف المؤسسة الى مجموعة من السياسات المتكاملة التي تعطي الجوانب المختلفة لنشاط المؤسسة ، وان درجة الالتزام بهذه السياسات سوف تنعكس على مدى تحقيق اهداف المؤسسة.[3]

---

[1] سامي محمد الوقاد ، لؤي محمد ، **تدقيق الحسابات 1** ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 171

[2] سامح رفعت ابو حجر ، ايمان احمد محمد رويحة ، " دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر " ، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الخامس حول المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة ، جامعة القاهرة ، مصر ، ص10

[3] تامر محمد مهدي ، " اثر استخدام الحاسب الالكتروني على انظمة الرقابة الداخلية " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 04 ، العراق ، 2010 ، ص 181.

المطلب الثاني : نظام المراقبة الداخلية ، خصائصه ومقوماته

سوف نتطرق في هذا المطلب الى مفهوم نظام المراقبة الداخلية ، خصائصه واهم مقوماته لتحقيق فعالية النظام ، وسوف نتطرق الى ذلك بشكل مختصر كالتالي :

أولا : نظام المراقبة الداخلية

هو كافة السياسات والإجراءات والضوابط التي تتبناها ادارة المنشاة لمساعدتها قدر الامكان في الوصول الى هدفها ، والمتضمنة الالتزام بسياسات الادارة وحماية الاصول ومنع واكتشاف الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب . وهي تتكون مما يلي :[1]

1 -**بيئة المراقبة** : وتعني الموقف العمومي للمدراء والإدارة وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام المراقبة الداخلية وأهميته للمنشاة ، ولبيئة المراقبة تأثير على بعض اجراءات المراقبة وتتضمن العوامل التي تعكس بيئة المراقبة مثل : وظيفة مجلس الادارة واللجان التابعة له ؛

2 -**نشاطات المراقبة** : وتعني السياسات والإجراءات التي اعتمدتها الادارة اضافة لبيئة المراقبة لغرض تحقيق الاهداف الخاصة بالمنشاة ، وتتضمن هده الاجراءات تقديم التقارير وفحص الدقة الحسابية للسجلات والسيطرة على تطبيقات وبيئة نظم معلومات الحاسوب ؛

3 -**تقييم المخاطر** : تفسح انظمة المراقبة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة سواء من المؤثرات الداخلية او المؤثرات الخارجية . كما يعتبر وضع اهداف ثابتة وواضحة للشركة شرطا اساسيا لتقييم المخاطر ، لدلك فان تقييم المخاطر عبارة عن تحديد وتحليل المخاطر ذات العلاقة والمرتبطة بتحقيق الاهداف المحددة في خطط الاداء طويلة الاجل؛

4 -**المعلومات والاتصالات** : يجب تسجيل المعلومات وإيصالها الى الادارة والى اخرين يحتاجونها داخل الشركة ودلك بشكل وإطار زمني يساعدهم على القيام بالمراقبة الداخلية والمسؤوليات الاخرى . وبالتالي عليها ان تقوم باتصالات ملائمة موثوقة وفي الوقت المناسب متعلقة بالأحداث الداخلية والخارجية ، واتصال فعال يشمل تدفق المعلومات من الاعلى الى الاسفل او العكس ، او قيام الادارة بالتأكد من وجود اتصال مناسب مع جهات اخرى خارجية قد يكون لها اثر في تحقيق الشركة لأهدافها ؛

5 -**مراقبة النظام** : تعمل مراقبة انظمة المراقبة الداخلية على تقييم نوعية الاداء في فترة زمنية ما ، وتضمن ان نتائج التدقيق والمراجعة الاخرى تم معالجتها مباشرة . ويجب تصميم انظمة المراقبة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية .

[1] د. عطا الله احمد سويلم الحسبان ، **التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية** ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009 ، ص ص 56-58.

ثانيا : خصائص نظام المراقبة الداخلية الفعال

تتمثل خصائص نظام الرقابة الفعال في الاتي :[1]

1 –سهولة الفهم من مستخدميه ؛

2 –السرعة في الابلاغ عن الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية ؛

3 –الموازنة بين التكلفة والمردود ؛

4 –دقة البيانات المتعلقة بالنظام ؛

5 –الاساليب والادوات الرقابية موضوعية وغير شخصية ؛

6 –التركيز على الحالات الاستثنائية والتعامل معها .

ثالثا : مقومات نظام المراقبة الداخلية

لكي يكون نظام المراقبة الداخلية فعالا يجب ان يحتوي على العناصر التالية :

1 – وجود خطة واضحة ومنطقية للوظائف التنظيمية التي تمثل الصلاحيات والمسؤوليات ؛

2 – وجود نظام مالي ملائم للعمليات والأنشطة لتحديد العلاقات المالية مع وجود اجراءات واضحة ؛

3 – وجود ممارسات ادارية سليمة يمكن معا بالقيام بالمهام والوظائف والواجبات لكل وحدة ادارية ؛

4 – وجود الشخص المناسب في المكان المناسب ؛

5 – وجود معايير واضحة لجودة الاداء ؛

6 – وجود نظام تدقيق داخلي جيد ومتين على اساس مهني وفعال ومستقل .[2]

ووجود نظام قوي للمراقبة الداخلية يسمح لنظام المعلومات المحاسبية من توليد معلومات ذات مصداقية ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة من جهة ، وتحقق الاهداف المرسومة في الخطة العامة لها من جهة اخرى ، لذا سنتطرق الى مقوماته في العناصر التالية :[3]

الفرع الاول : الهيكل التنظيمي

حيث ينبغي ان يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي يجسد الوظائف والمديريات ، ويحدد سلطات كل منها بوضوح ودقة تامة ، مع ابراز العلاقات فيما بينهم ، وعليه تظهر حساسية ودور الهيكل التنظيمي في بسط نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة ، كون ان تصميم هذا الهيكل تراعى فيه العناصر التالية :

[1] محمود الجعفري ، **الادارة الاقتصادية** ، دار النشر ، ط1 ، فلسطين ، 2005 ، ص 59.

[2] عطا الله احمد سويلم الحسبان ، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2009 ، ص 48-49

[3] حمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 101

- حجم المؤسسة وطبيعتها ، تسلسل الاختصاصات وتحديد المديريات ومراعاة استقلاليتهم ، تحديد المسؤوليات وتقسيم العمل ، البساطة والمرونة .

الفرع الثاني : نظام المعلومات المحاسبية

احد اهم المقومات الاساسية لنظام المراقبة الداخلية الفعال ، الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانونيا وتستجيب الى وضعية وطبيعة نشاط المؤسسة ، ويعتمد على مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات ودليل الحسابات يراعي في تصميمه تسيير اعداد القوائم المالية باقل جهد ممكن . وانطلاقا مما سبق يجب ان يكون نظام المعلومات المحاسبي وسيلة لتحقيق ما يلي :

1 – الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات ، اذ ان هذه السجلات تمثل مصادر البيانات وتدفقها؛

2 – تبويب البيانات ووضع دليل مبوب للحسابات ؛

3 – تصميم السجلات المحاسبية بطريقة مناسبة للرقابة .

الفرع الثالث : اجراءات تفصيلية

ان العمل التسلسلي للوظائف المختلفة داخل المؤسسة يدعو ادارة هذه الاخيرة الى طرح اجراءات تفصيلية لتنفيذ الواجبات على مستوى المديريات المختلفة ، بحيث لا يقوم شخص واحد بالترخيص للعمل والاحتفاظ بالأصل ومسك السجلات ، اي لا يقوم بالعملية من اولها لأخرها ، وفي هذا الاطار ينبغي على الادارة تحديد نوع وكيفية القيام بالعملية داخل كل مديرية مما يسمح بعدم تداخل المهام وخلق رقابة ذاتية او تلقائية اثناء تنفيذ العملية ، وذلك بواسطة ما يحققه الموظف من رقابة على موظف اخر ؛

الفرع الرابع : اختيار عمال اكفاء

يعتبر هذا العامل احد المقومات الاساسية التي يرتكز عليها نظام المراقبة الداخلية في تحقيق اهدافه ، ويراعي في اختيار الموظفين العناصر التالية :

1 –شهادات في ميدان العمل ؛

2 –خبرة تمكنه من التحكم في وظيفته ؛

3 –الالتزام بالسياسات المرسومة ؛

4 –احترام نظام التدريب .

كما يجب وجود نظام عادل للحوافز والترقيات ليزيد من دافعيتهم للإنتاجية لتحقيق اهداف المؤسسة بشكل عام .

الفرع الخامس : رقابة الاداء

وذلك من خلال طريقتين :

1. الطريقة المباشرة : وتكون بالتدخل المباشر من المسؤول على العمل الذي ينفذه اعوانه ؛
2. الطريقة غير المباشرة : تكون باستعمال الادوات المختلفة للرقابة (ميزانيات تقديرية ، تكاليف معيارية).

الفرع السادس : استخدام كافة الوسائل

ضرورة العمل المحاسبي بإدخال الاعلام الالي من شانه ان يدعم نظام المراقبة الداخلية من حيث ان هذه الضرورة توفر الاتي :

- دقة وسرعة المعالجة ، سهولة الحصول على المعلومات ، حماية الاصول بوجود برامج مساعدة ، توفير الوقت ، تدعيم العمل بكفاءة ، خفض تكلفة المعالجة ، التحكم في المعلومات .

رابعا: ادوات نظام المراقبة الداخلية

من خلال التعريفات السابقة لنظام المراقبة الداخلية ، يتضح بان هذا الاخير يعتمد على مجموعة من الوسائل والتي هي بمثابة ادوات له بغية تحقيق اهدافه المتمثلة في :[1]

1. الخطة التنظيمية : وجود خطة تنظيمية تستجيب في جميع الاحوال الى القرارات التي تتخذ ومحاولة توجيهها بما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة ، اذ تبنى هذه الخطة على ضوء تحديد هذه الاهداف المتوخاة منها ، وعلى الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل ، اي ما يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية الادارية للمديريات التي تتكون منها المؤسسة .

ولقد حددت عناصر اساسية للخطة التنظيمية وهي :

أ. تحديد الاهداف الدائمة للمؤسسة ؛

ب. تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف اجزائه مع ابراز العلاقة التسلسلية والمهنية بين مختلف الانشطة؛

ت. تحديد المسؤوليات بالنسبة الى كل نشاط ؛

ث. تعيين حدود و المسؤوليات بالنسبة الى كل شخص .

2. الطرق والإجراءات : تعتبر من بين اهم الوسائل التي تعمل على تحقيق الاهداف الموجودة في نظام المراقبة الداخلية للمساعدة على حماية الاصول والالتزام بالسياسات الادارية المرسومة ، كما قد تعمل المؤسسة على سن اجراءات من شانها ان توضح بعض النقاط الغامضة او تغيير اجراء معين بغية تحسين اداء المؤسسة ؛

[1] محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 86-88

3. المقاييس المختلفة : تستعمل لتمكين نظام المراقبة الداخلية من تحقيق اهدافه المرسومة في ظل ادارة تعمل على انجاحه من خلال قياس العناصر التالية :
   أ. درجة مصداقية المعلومات ؛
   ب. مقدار النوعية الحاصل من العمليات الفعلية ؛
   ت. احترام الوقت المخصص سواء لتحقيق مراحل الرقابة او لعودة المعلومات المطابقة .

المطلب الثالث : تقييم نظام المراقبة الداخلية

ان تقييم نظام المراقبة الداخلية المعتمد في المؤسسة يعتبر من اهم خطوات التدقيق ، وذلك بغية اكتشاف مواطن الضعف فيه ومن ثمة تسليط عملية التدقيق على هذه المواطن ، ويعبر هذا النظام عن الخطة التنظيمية وجميع الاجراءات والمقاييس المتبناة من قبل المؤسسة من اجل ضمان السير الحسن لجميع الوظائف وضمان صحة ومصداقية المعلومات الناتجة عن الانظمة المعلوماتية في المؤسسة .

أولا : مراحل تقييم نظام المراقبة الداخلية [1]

تتضمن عملية فحص وتقييم اجراءات نظام المراقبة الداخلية لأي شركة خمس خطوات نستعرضها كما يلي :

الفرع الاول : جمع الاجراءات

يتعرف المدقق الداخلي على نظام المراقبة الداخلية من خلال جمعه للإجراءات المكتوبة والتي تعتبر كدليل عن القيام بعملية ما ، مثلا وثائق او فواتير عملية البيع ، ويقوم بتدوين ملخصات بالنسبة للإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة بعد الحوار مع القائمين على انجازها ، كما يرسم خرائط تتابع الوثائق ما بين المصالح والمعلومات المتدفقة عنها والمصالح المعنية بها ، ويمكن له ايضا استعمال استمارات مفتوحة تتضمن اسئلة تتطلب ان تكون الاجابة عليها شرحا لكل جوانب العملية ؛

الفرع الثاني : اختبارات الفهم

بعد اعداد المدقق لخرائط التدقيق او وصفه الكتابي ، يحاول في هذه المرحلة التحقق من فهمه للنظام المتبع وذلك من خلال قيامه باختبارات الفهم والتطابق ، وهذا لتجنب انطلاقة على اسس خاطئة ، فمثلا في عملية البيع يأخذ المدقق بعض طلبيات الزبائن ويقارنها بسندات تسليم السلع كما يقارنها بفواتير البيع يأخذ المدقق بعض طلبيات الزبائن ويقارنها بسندات تسليم السلع كما يقارنها بفواتير البيع المحررة وبتحركات الجرد عبر مختلف الاماكن ، وهذا الاختبار ذو اهمية محدودة لان الهدف منه هو تأكد المدقق من ان الاجراء موجود ومفهوم وانه اتقن في تلخيصه ، وليس الهدف منه التأكد من حسن تطبيقه ؛

[1] محمد بوتين ، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق** ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص ص 72-75

الفرع الثالث : التقييم الاولي لنظام المراقبة **الداخلية**

اعتمادا على الخطوتين السابقتين يتمكن المدقق من اعطاء تقييم اولي للرقابة الداخلية ، وذلك باكتشافه مبدئيا لنقاط القوة (ضمانات تسمح بالتسجيل الجيد للعمليات) ، ونقاط الضعف (عيوب يترتب عنها ارتكاب اخطاء وتزوير) ، حيث يستعمل في هذه الخطوة غالبا استمارات مغلقة ، اي التي تتضمن اسئلة يكون الجواب عليها اما بنعم (الجواب ايجابي) ، او لا (الجواب سلبي) ، وفي النهاية هذه المرحلة يستطيع المدقق تحديد نقاط قوة النظام ونقاط ضعفه ، وذلك من الناحية النظرية للنظام محل الفحص ؛

الفرع الرابع : اختبارات الاستمرارية (التأكد من تطبيق النظام)

يتأكد المدقق من خلال هذا النوع من الاختبارات من ان نقاط القوة التي توصل اليها في التقييم الاولي للنظام هي فعلا نقاط قوة ومطبقة في الواقع وبصفة دائمة ومستمرة ، حيث تعتبر اختبارات الاستمرارية ذات اهمية قصوى مقارنة باختبارات الفهم والتطابق لأنها تسمح للمدقق ان يتأكد من ان الاجراءات التي راقبها هي فعلا مطبقة باستمرار ولا تحمل اي خلل ؛

الفرع الخامس : التقييم النهائي لنظام المراقبة **الداخلية**

بالاعتماد على اختبارات الاستمرارية السابقة الذكر ، يتمكن المدقق من التحقق من ضعف النظام وسوء سيره ، في حال اكتشافه للوجود الفعلي لنقاط الضعف او لسوء تطبيق او عدم تطبيق نقاط القوة ، التي تم التوصل اليها في مرحلة التقييم الاولي لنظام المراقبة . [1]

يمكن القول ان مجرد وجود نظام المراقبة الداخلية في اي شركة لا يعني بالضرورة ان هذا النظام مطبق فعلا في العمليات والنشاطات المختلفة ، لهذا يقوم المدقق بإجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من ان المعلومات المتحصل عليها عن طريق احدى اساليب التقييم المذكورة سابقا تتفق مع ما هو مطبق عمليا ، وبعد التقييم العملي يقوم المدقق بإعداد تقرير خاص بنظم المراقبة الداخلية يبين فيه كافة نواحي الضعف والعيوب ان وجدت في الاجراءات المختلفة ، مع تقديم التوصيات والارشادات التي من شانها علاج هذه العيوب او نقاط الضعف في نظم المراقبة

[1] مرجع نفسه ، ص 73

1

ثانيا : اساليب تقييم نظام المراقبة **الداخلية**

يلجئ المدقق الداخلي الى مجموعة من الطرق والاساليب عند فحص ودراسة نظام المراقبة الداخلية الذي تسير عليه المؤسسة ، ومن اهم هذه الاساليب نجد :

الفرع الاول : الاستبيان

يتم من خلاله تصميم مجموعة من الاستفسارات والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة ، ويوزع على العاملين لتلقي الردود عليه بنعم او لا ، وهو عبارة عن قائمة نموذجية تتضمن مجموعة من الاسئلة العامة والخاصة ، والتي تخص الاسس السليمة لما يجب ان تكون عليه المراقبة الداخلية ، ثم تحليل تلك الاجابات للوقوف على مدة كفاية نظام المراقبة الداخلية المطبق ، ويراعى في اعداد هذا الاستبيان كيفية صياغة الاسئلة من جهة ، وشموليتها لكافة الافراد والمستويات الادارية التي لها علاقة بموضوع التقييم من جهة اخرى ؛[2]

والجدول التالي يوضح قائمة استقصاء الرقابة الداخلية :

جدول رقم (09) : قائمة استقصاء المراقبة الداخلية عن الجهاز التنظيمي والنظام المحاسبي

الاسئلة	نعم	لا
1. هل يوجد رسما حديثا للهيكل التنظيمي ؟ 2. هل يوجد وصف للوظائف ولوائح القائمين بها تبين ما يلي : ▪ المسؤوليات والصلاحيات المعطاة لكبار المسؤولين في المؤسسة ▪ الاشخاص المفوض لهم بالدخول في معاملات وتنفيذها ▪ الاشخاص المسؤولون عن الاصول الثابتة ▪ الاشخاص المسؤولون عن وظائف الضبط المالي 3. هل يتم اعداد تقارير مالية للإدارة دوريا (مثلا شهر او ثلاثة اشهر) تسمح بمقارنة ارصدة الحسابات مع التقديرات او الميزانيات التقديرية ؟ 4. هل الميزانيات التقديرية معدة بشكل يمكن من المقارنة الفعالة مع النتائج الفعلية ، وهل تراجع الانحرافات المهمة وشرح اسبابها ؟ 5. هل هناك اجتماعات نظامية لمجلس الادارة لوضع السياسات والاهداف ومراجعة انجازات المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة ، وهل تجهز محاضرة لهذه الاجتماعات ويتم الاحتفاظ بها ؟		

[1] ادريس عبد السلام اشتيوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 80

[2] محمد عباس الرماحي ، **مراجعة المعاملات المالية** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009 ، ص 185

6. بالنسبة للمسؤولين عن حيازة النقد : ▪ هل يجري التحري عنهم قبل ترشيحهم ؟ ▪ هل يتم التامين عليهم ضد سوء الامانة ؟ ▪ هل يوجد تامين على النقد في الطريق ؟ 7. هل لدى المؤسسة سياسات واجراءات محاسبية ؟ 8. هل يقوم بمسك حسابات الاستاذ العام اشخاص لا تشمل واجباتهم على : ▪ معالجة المقبوضات النقدية ، واستلام البضاعة المشترات ، وشحن البضاعة الجاهزة ؛ ▪ توقيع الشيكات الموافقة على الفواتير واوامر الشراء ؛ ▪ مسك دفاتر الاستاذ والسجلات المساعدة .		

المصدر : محمد مصطفى سليمان ، **الاسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2014 ، ص 124 – 123

الفرع الثاني : الملخص التذكيري

هو عبارة عن بيان تفصيلي تحدد فيه الاجراءات والأسس التي يتميز بها النظام السليم للرقابة الداخلية من اجل الاسترشاد بع عند القيام بعملية الفحص والتقييم ، وبذلك يعد هذا الملخص دليلا ومرشدا لتقييم نظام المراقبة الداخلية يمكن الرجوع اليه في اي وقت ؛[1]

الفرع الثالث : التقرير الوصفي

تعتمد هذه الطريقة على قيام المدقق الداخلي بوضع تقرير يصف النواحي المختلفة للرقابة الداخلية في المؤسسة ، ويتضمن شرح لتدفق العمليات والسجلات الموجودة بها ، وتقييم الاختصاصات والتعرف بالموظف الذي يقوم بالعمل وطريقة تنفيذ هذا العمل من اجل التوصل الى اوجه الاصلاح التي يمكن اقتراحها على ادارة المؤسسة ؛[2]

الفرع الرابع : خرائط التدفق (الانسياب)

عبارة عن هيكل يحتوي على مجموعة من الاشكال والرموز التي تعبر كل منها عن جزء من نظام المراقبة الداخلية المحاسبية ، حيث يستخدم هذا الهيكل في توضيح التدقيق المتوالي لبيانات او لقرارات او اجراءات معينة ، كما تعكس كيفية تحول المستندات الاولية الى معلومات محاسبية مثل دفتر اليومية او دفتر الاستاذ .[3]

[1] محمد بوتين ، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، الجزائر ، 2003 ، ص 85

[2] ادريس عبد السلام اشتيوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 73

[3] عبد الفتاح محمد الصحن ، **اصول المراجعة** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 95

والجدول التالي يوضح خرائط التدفق او الانسياب :

جدول رقم (10) : خرائط التدفق (الانسياب)

الرمز	معناه
	مستند
	مدخلات يدوية
	ملفات من عدة نسخ
	خط تدفق العملية
	اشرطة محفظة
	بداية ونهاية

المصدر : جيهان عبد المعز الجمال ، **المراجعة وحوكمة الشركات** ، دار الكتاب الجامعي ، الامارات ، 2014 ، ص212

ثالثا : خطوات تقييم نظام المراقبة الداخلية

يمكن ان يقوم التدقيق الداخلي بدراسة وتقييم نظام المراقبة الداخلية في المؤسسة من خلال ثلاثة مراحل تتمثل في :[1]

1 –خطوة فهم نظام المراقبة الداخلية : يجب على المراجع الداخلي ان يكون لديه المعرفة الكافية عن " النظام المحاسبي واساليب المراقبة " ، وذلك عن طريق طلب الاستفسارات من الاشخاص في مختلف المستويات داخل المؤسسة وكذلك الرجوع الى المستندات التي تصف هذا النظام ومختلف وظائف المؤسسة ، وذلك باستخدام اساليب تقييم نظام المراقبة " الاستبيان ، الملخص التذكيري ، التقرير الوصفي ....الخ ؛

2 –خطوة تحديد مخاطر المراقبة : فيها يقوم المدقق الداخلي بتحديد نقاط ضعف هذا النظام ونقاط قوته ، وذلك استنادا الى المعايير والمبادئ والقوانين الواجبة التطبيق ، وقد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي فيما يخص ذلك في المعيار رقم A12220 والذي نص على انه " يجب ان ينتبه المدقق الداخلي الى المخاطر الهامة التي قد تأثر على الاهداف او العمليات او الموارد الخاصة بالمؤسسة " ؛

[1] غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر – الناحية النظرية**، دار المسيرة، ط2 ، عمان ، 2009 ، ص 214-215

3 –خطوة اختبارات الالتزام : تهدف هذه الخطوة الى التأكد من ان الاجراءات الرقابية الداخلية تطبق كما هو محدد لها في النظام وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات التي يقوم بها المدقق الداخلي والمتمثلة في تدقيق المستندات العمليات، والتحقق من ارصدة الحسابات ، ملاحظة تصرفات العاملين اثناء عملية التنفيذ ، ويجب على ادارة المؤسسة ان تحث الموظفين الى الالتزام بهذه الاجراءات وتدريبهم وتحديد مسؤولياتهم بكل دقة .

رابعا : الاجراءات التنفيذية لتقييم المراقبة **الداخلية**

تتم تلك الاجراءات على النحو التالي :

الفرع الاول : اجراءات تنظيمية وادارية وتضم ، ما يلي :

1 –تحديد اختصاصات الادارة والاقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل ؛

2 –توزيع الواجبات بين العمال بحيث لا ينفرد احدهم بعمل ما من البداية حتى النهاية ، وبحيث يقع عمل كل عامل تحت رقابة عامل اخر ؛

3 –توزيع المسؤوليات بشكل واضح وهو ما يساعد على تحديد تبعة الخطأ والاهمال ؛

4 –تقسيم العمل بين الادارة والعمال بحيث يتم الفصل بين بعض الوظائف مثل وظيفة التصريح بالعمليات والموافقة عليها ؛

5 –تنظيم الاقسام بحيث يجتمع العمال الذين يقومون بعمل واحد في حجرة واحدة ؛

6 –ايجاد روتين معين يتضمن خطوات كل عملية بالتفصيل ، بحيث لا يترك فرصة لأي عامل للتصرف الشخصي الا بموافقة شخص اخر مسؤول ؛

7 –اعطاء تعليمات صريحة بان يقوم كل عامل بالتوقيع على المستندات كإثبات لما قام به من عمل .[1]

الفرع الثاني : اجراءات محاسبية وتضم ، النواحي التالية :

1 –اصدار معلومات بوجوب اثبات العمليات بالدفاتر فور حدوثها ، لان هذا يقلل من فرص الغش والاحتيال ، ويساعد ادارة المشروع في الحصول على ما تريده من معلومات بسرعة ؛

2 –اصدار التعليمات بعدم اثبات اي مستند ، ما لم يكن معتمدا لدى العمال المسؤولين ومرفق معه الوثائق الاخرى المؤيدة ؛

3 –عدم اشراك العامل في تدقيق عمل قام به بل يجب ان يدققه عامل اخر ؛

4 –اجراء مطابقات دورية بين الكشوف الواردة من الخارج ، وبين الارصدة في الدفاتر والسجلات كما في حالة البنوك والموردين ومصادقات العملاء ..الخ ؛

[1] مرجع نفسه ، ص 215

5 –القيام بجرد دوري مفاجئ للنقدية والبضاعة والاستثمارات ، ومطابقة ذلك مع الارصدة الدفترية .[1]

الفرع الثالث : اجراءات عامة

1 –التامين على ممتلكات المؤسسة ضد كل المخاطر المحتملة ، سواء كانت طبيعية او لسرقة والحريق ؛

2 –التامين ضد خيانة الامانة اي التامين على الموظفين الذين يعملون بشكل مباشر في النقدية سواء تحصيلها او صرفها ، او الذين يدخل في اختصاصهم التسيير المادي للبضائع او الاوراق المالية او التجارية ضد خيانة الامانة ؛

3 –اعتماد رقابة مزدوجة لضمان الحفاظ على النقدية وتفادي التلاعب والسرقة لأجل انشاء رقابة ذاتية وفي الاخير تدعيم نظام الرقابة الداخلية ؛

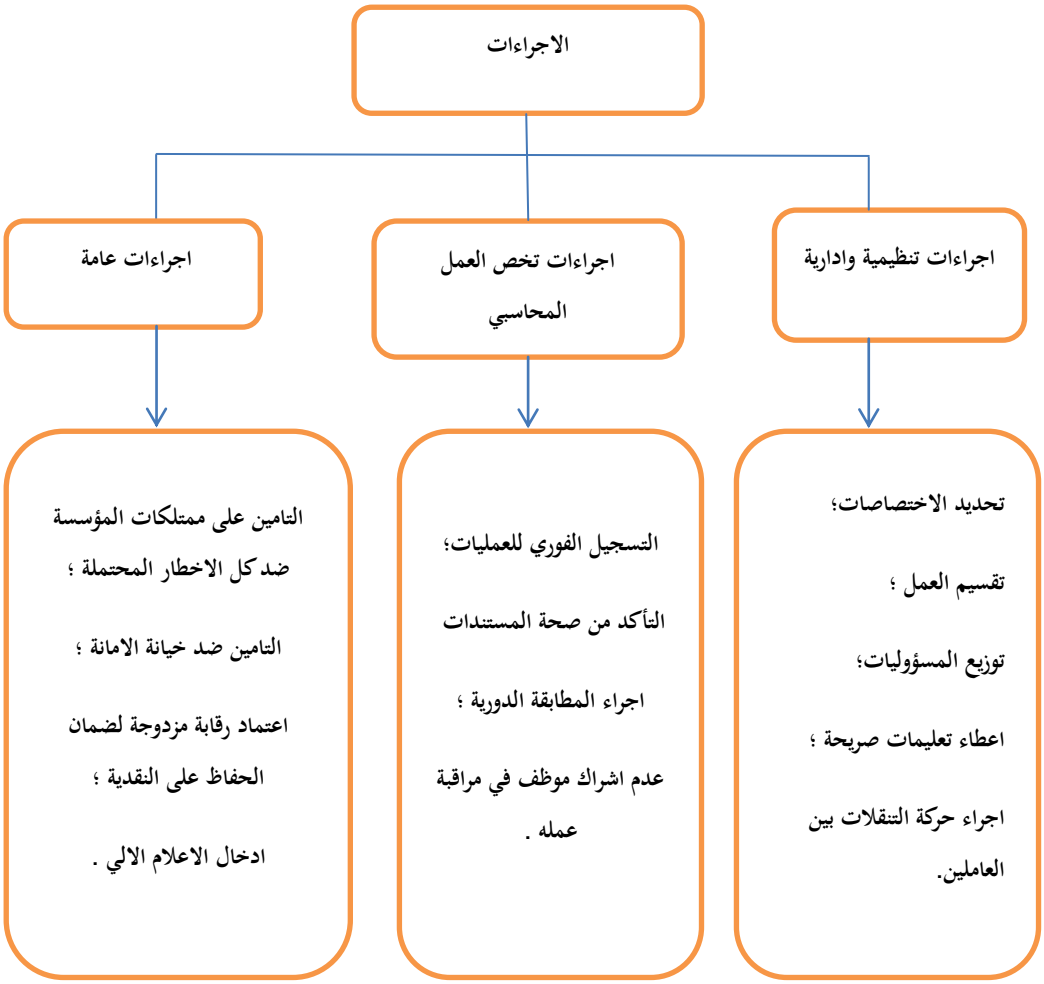
4 –ادخال الاعلام الالي لأجل توليد معلومات للنظام بشكل سريع نظرا لحجم العمليات والسرعة في معالجة البيانات وتخفيض نسبة الخطأ في المعالجة وامكانية الرجوع او استشارة المعطيات بسرعة .[2]

[1] مرجع نفسه ، ص 18-19

[2] محمد التهامي ، مسعود صديقي ، **المراجعة وتدقيق الحسابات – الاطار النظري والممارسة التطبيقية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2006، ص122.

ويمكن تلخيص اجراءات الرقابة الداخلية في الشكل التالي :

شكل رقم (22) : اجراءات نظام المراقبة الداخلية



المصدر : محمد التهامي طواهر ، مسعود صديقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 123

خامسا : مكونات بيئة المراقبة الداخلية

تتمثل هذه المكونات في :

- **الفرع الاول : بيئة الرقابة**

هي " الرقابة والاجراءات التي توفرها ادارة المؤسسة والتي تتشكل في اطارها العام الجو المناسب للعمل الرقابي ، وتمكن جهاز الرقابة الداخلية من القيام بواجباته ضمن تصور معقول " .[1]

- **الفرع الثاني : تقدير الخطر**

يمثل تقدير خطر التقرير المالي تعريف الادارة وتحليلها للأخطار الخاصة بإعداد القوائم المالية بما يتفق مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها ولا يقتصر الامر على القوائم المالية فقط وما يرتبط بها من مخاطر بل يتعدى ذلك الى جميع الانشطة .[2]

- **الفرع الثالث : الانشطة الرقابية**

هي السياسات والأنشطة التي تساعد في التأكد من تنفيذ تعليمات الادارة والتصرفات الضرورية التي قد تم اتخاذها لمقابلة المخاطر المتعلقة بتحقيق اهداف المؤسسة ؛ [3]

- **الفرع الرابع : المعلومات والاتصال**

ان كل مؤسسة يجب ان يكون لديها معلومات دائمة ومرتبطة بكل الاحداث والأنشطة الداخلية والخارجية في كل من النماذج المالية وغير المالية ، حيث يتم تحديدها عن طريق الادارة بشكل ملائم ، كما يجب ان تصل في المكان والزمان المناسب ؛[4]

- **الفرع الخامس : المتابعة**

ويقصد بها المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف اجزاء او مكونات نظام المراقبة الداخلية للتحقق من كفاءة وفعالية النظام ، ويتوقف مدى تكرار المتابعة والتقييم على نتائج المتابعة المستمرة والمخاطر المرتبطة بنظام المراقبة وعلى طبيعة انشطة المؤسسة .[5]

---

[1] مجيد الشرع ، " الرقابة الداخلية ودلالاتها في الحد من الفساد المالي – دراسة تطبيقية في جهات رقابية " ، مجلة المنصور ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، الجزء الاول ، 2010 ، ص 5

[2] علي محمد تجيل المعموري ، " الوعي الرقابي للقيادات الادارية ودوره في تحقيق فاعلية نظام الرقابة الداخلية وتحقيق المساءلة العادلة " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، العراق ، المجلد 18 ، العدد 03 ، 2016 ، ص 199 .

[3] ارشد مكي رشيد ، " اثر تكنولوجيا المعلومات في اداء نظام الرقابة الداخلية " ، بحث تطبيقي في جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، العراق ، المجلد 17 ، العدد 4 ، 2015 ، ص 221 .

[4] ثناء علي القباني ، **المراجعة** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 239

[5] عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة اسواق راس المال (الواقع والمستقبل)** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 84

المطلب الرابع : دور التدقيق الداخلي في دراسة وتقييم نظام المراقبة الداخلية

يعتبر التدقيق الداخلي من بين الادوات التي تستخدم للتحقق من الالتزام بإجراءات المراقبة الداخلية والعمل على تحسينها في المؤسسة .

أولا : دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة الداخلية

تقع مسؤولية وضع نظام المراقبة الداخلية على ادارة التنظيم نفسه ، والادارة تعتمد في متابعة اداء هذا النظام على المدققين الداخليين ، حيث يشير المعيار رقم 2130 للتدقيق الداخلي على انه يجب ان يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها ، وكذلك عن طريق تعزيز التحسين المستمر ، وذلك من خلال التعامل مع مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وانظمة المعلومات بالنظر الى :

1 –تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ؛

2 –موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية ؛

3 –فعالية البرامج والعمليات؛

4 –حماية الاصول ؛

5 –الامتثال للقوانين والانظمة والسياسات والاجراءات والعقود .[1]

حيث يتولى المدققون الداخليون عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية ، ومدى الكفاءة في تنفيذ الوحدات المختلفة داخل الشركة للأعمال المسندة اليهم ، كما يتولى المدققون الداخليون تقديم التقارير بالنتائج التي يتوصلون اليها وتوصياتهم الى الادارة العليا .[2]

ومن متطلبات نظام المراقبة الداخلية هو وجود قسم كتنظيم اداري داخل الوحدة الاقتصادية ، والذي يطلق عليه بقسم التدقيق الداخلي تكون مهمته التأكد من تطبيق او انجاز مهمات نظام المراقبة الداخلية من خلال التأكد من تطبيق كل الاجراءات واللوائح والسياسات التي وضعتها الادارة ، وكذا من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام المحاسبي وكذا التحقق من عدم وجود مختلف اوجه التلاعب او المخالفات .[3]

---

[1] معهد المدققين الداخليين ، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (مترجم الى اللغة العربية) ، الولايات المتحدة الامريكية ، 2017 ، ص 14
https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf

[2] طارق عبد العال حماد ، **موسوعة معايير المراجعة (شرح معايير المراجعة الدولية والامريكية والعربية)** ، مسؤوليات المراجع ، تخطيط المراجعة ، الجزء الاول ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 51

[3] فتحي رزق السوافيري ، سمير كامل محمد ، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية** ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 35

ينحصر اهتمام المدقق الداخلي بعملية المراقبة في النقاط التالية :

1 –تتكون الوظيفة الادارية من مجموعة من الوظائف الفرعية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والمراقبة ، وتعتبر وظيفة المراقبة للمدير والتي يشاركه بفاعلية في انجازها المدقق الداخلي ضمانا لأداء الوظائف الفرعية الاخرى ؛

2 –يشمل نشاط التدقيق الداخلي مراجعة مالية ومراجعة مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة ومراجعة تشغيلية للأنشطة وكافة الاجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها ، و مراجعة خاصية بتقييم الاداء من فاعليته وكفاءته ، ولذلك فان قيام المدقق الداخلي بتلك المراجعات انما يعمل على مساعدة الادارة في تحقيق اهدافها ؛

3 –استقلالية المدقق الداخلي عن الانشطة التشغيلية داخل المؤسسة يدعم قدرة المدقق الداخلي على تزويد الادارة نحو المراقبة ، فطالما ان المراقبة تعمل على ضبط ميار الاداء الفعلي للوصول للأداء المخطط ، فان ذلك يؤكد على اعتماد الادارة على المدقق الداخلي في تحقيق عملية المراقبة ؛

4 –يعد المدقق الداخلي احد العاملين بالمؤسسة فان قربه من السجلات يجعله على دراية كاملة نسبيا بالمشكلات التي تلاحق المؤسسة ، الامر الذي يدفعه الى التعرف على الانشطة التشغيلية المرتبطة بهذه السجلات لزيادة المعرفة واتمام عملية المراقبة .

ان التدقيق الداخلي يعمل على مساعدة المراقبة الداخلية في تحقيق هذه الانواع المختلفة من الاهداف ، فهي تساعد ادارة المؤسسة على بلوغ اهدافها المالية كمراجعة الاجراءات الخاصة بالمردودية ، الاستمرارية ، النمو ، زيادة الحصة السوقية ...الخ ، هذا من خلال الوقوف على ما يجب القيام به وما تم تحقيقه ، بالإضافة الى تحقيق وتحديد اهم الفرص والتهديدات في هذا الشأن .

اما بالنسبة للدور الذي يمكن ان يلعبه التدقيق الداخلي في بلوغ الاهداف التشغيلية ، فنلمسه من خلال مراجعة ومتابعة الاجراءات التشغيلية المختلفة داخل المؤسسة .

اما فيما يخص الاهداف التشريعية للرقابة والدور الذي يمكن للمدقق الداخلي ان تلعبه في هذا الشأن هو التأكد من ان ما يتم اتخاذه من اجراءات وقرارات يتماشى والنصوص القانونية في البلد الذي تنشط به المؤسسة ، وانه ليس هناك اي تعارض او اي مخالفة لهذه التشريعات ، بمعنى ان كل عمل او اجراء او قرار يتخذ داخل المؤسسة له ما يبرره من الناحية التشريعية .

ويمكن رؤية هذا الدور للتدقيق الداخلي كذلك من خلال كون هذه الاخيرة حلقة مكملة لنظام المراقبة الداخلية وتعمل على ضمان التسيير الجيد للمعلومات وعملية الاتصال داخل التنظيم وفي نفس الوقت مكونة بذلك مع النظام الرقابي كله جو رقابي تعمل في ظل المؤسسة ، بحيث يتسنى لها وضع اهدافها ومتابعتها بصورة سليمة من خلال وضع معايير للإجراءات ، تعتمد اليها في عملية تقييم وتعريف الاخطار المحيطة بها .[1]

[1] احمد نقاز ، **المراجعة الداخلية مدخلا لإدارة رشيدة لشركات التامين الجزائرية** ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016 ، ص ص 69-71.

ثانيا : دور التدقيق الداخلي في دراسة نظام المراقبة الداخلية :

يمكن ان نقوم بدراسة وتقييم نظام المراقبة الداخلية وفقا لبعض المراحل الجوهرية هي :

الفرع الاول : دراسة شاملة لنظام المراقبة الداخلية

على المراجع ان يحقق المعرفة الكافية والفهم الكامل للنظام المحاسبي للمنشاة ، واساليب المراقبة المحاسبية الداخلية المرتبطة بها ، وذلك للتأكد من ان اجراءات المراقبة الداخلية كافية بدرجة يمكن الاعتماد عليها ، وبذلك يمكن تخطيط وتحديد طبيعة وتوقيت اختبارات التدقيق ، ويمكن ان تتضمن عملية تفهم البيئة الرقابية معرفة بعض العناصر مثل الهيكل التنظيمي والطرق المستخدمة في ارساء علاقات السلطة والمسؤولية ، والطرق المستخدمة في الاشراف على نظام المراقبة المحاسبية الداخلية ، كما ان عليه فهم تدفق العمليات وهو ما يتضمن معرفة ما يلي :

1 –انواع العمليات التي تنجز في المنشاة ؛
2 –طرق تنفيذ وتسجيل وتشغيل العمليات .

ويمكن تحقيق هذا الفهم الاساسي من خلال الخبرة السابقة حول هذا النظام والاستفسارات والملاحظات ، او اجراء مسح شامل لعملية اعداد المستندات في المنشاة .

الفرع الثاني : التقييم المبدئي لنظام المراقبة الداخلية

يمكن للمدقق ان يعد تقييما مبدئيا لنظام المراقبة الداخلية بمجرد تفهمه لهذا النظام ، وقبل ان يعد هذا التقييم يجب ان يقدم بعض الاعمال على سبيل التجريب ، ومثال ذلك ان يجتاز المدقق عملية تم انجازها ، ويعاود تكرار الخطوات التي يتضمنها نظام المراقبة الداخلية المحاسبية ، وبذلك يحصل المدقق على درجة من التأكد بان الاجراءات المستخدمة تطبق فعلا .

وخلال عملية التقييم المبدئي للنظام يجب ان يقوم المدقق بتحليل نظام المراقبة الداخلية المحاسبية من منظور ماهية مكونات النظام الجيد في التصميم ، وللنظام المصمم جيدا بعض السمات والمميزان مثل : افراد اكفاء قادرين ، توزيع ملائم وصحيح للسلطات والمسؤوليات وهكذا ، ويقدم التقييم المبدئي للنظام اساسا لتحديد اختبارات الالتزام ، كما يسمح للمدقق بالتعرف على نقاط الضعف في النظام والتي سوف تقوم بدورها الاساسي لتصميم اجراءات المدقق اللاحقة ، وعندما يتضح للمدقق جوانب الضعف فانه يحدد انواع الاخطاء او التلاعب المحتمل حدوثه نتيجة كل جانب ضعف او خلل معين في النظام ، وتهدف الاختبارات لتحديد ما اذا كان الاختلال والأخطاء تحدث فعلا او لا؛

الفرع الثالث : اجراء اختبارات المدقق

حيث يتم اجراء كل من :

1 –اجراءات المدقق التحليلية : تساعد هذه الاختبارات المدقق في فهم النشاط بدرجة افضل ، والتعرف على المجالات التي تحتاج الى فحص اكثر ، وعندما تظهر الدراسة التحليلية نتائج تختلف اختلافا جوهريا عن توقع المدقق فسوف تعتبر المتابعة باستخدام واحد من الاختبارات الاخرى امرا ضروريا ؛

2 –اختبارات الالتزام : وتصمم هذه الاختبارات للتحقق من ان اساليب المراقبة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها ، واذا اعتقد المدقق بعد عملية الاختبار ان اساليب المراقبة الداخلية تعمل بفاعلية ، فان ذلك يبرر له الاعتماد على النظام ، وبالتالي يقلل من اختبارات التحقق ؛

3 –اختبارات التحقق : ويتم بموجب تلك الاختبارات دراسة النسب الهامة والاتجاهات وغيرها من المؤشرات ، وتقصي اي تغيرات غير عادية او غير متوقعة .[1]

ثالثا : علاقة التدقيق الخارجي بالمراقبة الداخلية

وفقا لقانون ساربانيز اوكسلي فانه يتعين على المدققين الخارجيين ان يصادقوا على تقييم نظام المراقبة الداخلية واعداد تقريرا عن ذلك ، حيث حدد مجموعة من الخطوات التي تظهر ارتباط التدقيق الخارجي بالمراقبة الداخلية من خلال : [2]

1 – تخطيط عملية التدقيق ؛

2 – تقويم عملية تقييم الادارة للمراقبة الداخلية ؛

3 – الحصول على فهم بالمراقبة الداخلية ؛

4 – اختيار وتقويم فعالية التصميم ؛

5 – تكوين راي عن فعالية المراقبة الداخلية على التقرير المالي ؛

6 – اصدار تقرير عن المراقبة الداخلية ؛

7 – توصيل النتائج الى لجنة التدقيق والإدارة .

كما تتضح العلاقة بين التدقيق الخارجي والمراقبة الداخلية من خلال المسؤولية التي تقع على عاتق المدقق الخارجي فيما يخص المراقبة الداخلية ، حيث تتضمن معايير التدقيق تحديد مسؤولية المدقق الخارجي فيما يخص المراقبة الداخلية ، اذ تلزمه بالقيام بما يلي :

[1] سامح رفعت ابو حجر ، ايمان احمد محمد رويحة ،مرجع سبق ذكره ، ص 17-18

[2] براق محمد ، قمان عمر ، " دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الاليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والاداري "، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري ، يومي 06 – 07 ماي 2012 ، بسكرة ، الجزائر ، ص 12-13

1. فهم وتقييم عمليات الادارة الخاصة بتقييم فعالية المراقبة الداخلية في اعداد التقارير المالية ؛
2. تخطيط واداء عملية تدقيق المراقبة الداخلية للمؤسسة ؛
3. تقديم راي في التقييم المكتوب للإدارة عن فعالية المراقبة الداخلية للمؤسسة ، هذا الراي يضيف مسؤولية جديدة للمدقق الخارجي (تقييمه لفعالية المراقبة الداخلية) في اعداد التقارير المالية .

رابعا : انعكاسات تقييم التدقيق الداخلي لنظام المراقبة الداخلية على حوكمة المؤسسات

يساعد التدقيق الداخلي على انجاح حوكمة المؤسسات ، وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة من خلال المراقبة الداخلية والتي تعمل على تقييم الاداء من الجانب المحاسبي والمالي ، فالتدقيق الداخلي يساعد على حماية اموال المؤسسة والخطط الادارية الموضوعة من مختلف اوجه الاختلاسات والتلاعبات ، وذلك من خلال ضمان دقة البيانات التي تستخدمها الادارة في توجيه السياسة العامة للمؤسسة والمساهمة في ادخال تحسينات على الاساليب الادارية والرقابية المعتمدة .[1]

وتعتبر وظيفة التدقيق الداخلي جزءا مهما من نظام المراقبة الداخلية فهي تقع على قمة هذا النظام ، كما ان دورها تغير من التركيز فقط على الجوانب المالية لتشمل ايضا الجوانب الادارية ومساهمتها في اضافة قيمة للمؤسسة وكذا تقديمها للخدمات الاستشارية ، فراي مدير التدقيق الداخلي حول كفاية وفاعلية نظام المراقبة الداخلية اصبح مهما وشائعا خصوصا مع المستجدات التي ظهرت في بيئة الاعمال ، ولعل اهمها قانون ساربانيز اوكسلي سنة 2002 وتطور المعايير الدولية للتدقيق الداخلي من خلال المعيار رقم 2410 " معايير الابلاغ " ، والتي نصت على ان راي المدقق الداخلي ، يجب ان يشمل وبوضوح العناصر التالية :

1. معايير التقييم وكيفية استخدامها ؛
2. المجال الذي يشمله راي المدقق الداخلي ؛
3. الشخص المسؤول عن انشاء وصيانة نظام المراقبة الداخلية .

المجالات الخاصة التي يشملها راي المدقق الداخلي والتي من شانها تحقيق المنافع التالية :

1. ضمان الاستمرارية في عملية المراقبة ، حيث ان التقييم ، التوصيات والتقارير التي تعدها تتم بصفة مستمرة خلال السنة ، مما يحقق الشعور بالراحة لدى اصحاب المصلحة ، كما ان الاستمرار يمكن الادارة من تنفيذ الاصلاحات والتحسينات في الوقت الملائم ؛
2. المساهمة في ضمان جودة التنظيم ، فتتضمن جودة العمليات الالتزام بالسياسات والاجراءات واللوائح الداخلية لضمان انجاز التنظيم لأهدافه بطريقة اقتصادية وفعالة ، وللمدققين الداخليين دور رقابي هام في ضمان الالتزام بتلك الاجراءات واللوائح الداخلية ؛

[1] بديسي فهيمة ، " الحوكمة ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية " ، بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الاول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ، رهانات وافاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 07- 08 ديسمبر 2010 ، ص 08

3. تقديم الخدمات الاستشارية يعتبر المدققون الداخليون في موقع فريد يمكنهم من تزويد مجلس الادارة ، الادارة العليا ، لجنة التدقيق ، المدقق الخارجي واصحاب المصالح بالتحليلات الضرورية ، التقييم والتوصيات ومن ثم فان وظيفة التدقيق الداخلي عند تقييمها لنظام المراقبة الداخلية تقديم الدعم والمساهمة من اجل تطبيق حوكمة المؤسسات .[1]

[1] شملال نجاة ، مرجع سبق ذكره ، ص 95-96

خلاصة الفصل

بعد دراستنا لهذا الفصل والخاص باليات التدقيق الداخلي لتحقيق حوكمة المؤسسات يمكن ان نستخلص ما يلي :

- حيث اكدت معظم الدراسات المتعلقة بالحوكمة على ضرورة وجود لجان التدقيق داخل المؤسسة، فهي التي تسهر على تطبيق مبادئ الحوكمة وبالتالي تضمن جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومة المحاسبية بما يضمن جودتها للمساعدة في الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة والتقليل من الممارسات المالية غير الشرعية في المؤسسة ، كما تساهم في تنشيط حركة اسهم المؤسسة في سوق الاوراق المالية.
- هناك مجموعة من المبررات للعمل بلجان التدقيق ومن اهمها الاشراف الفعال على عملية اعداد التقارير ، ويحتاج الامر الى اعضاء مجلس ادارة ملمين بكل النواحي المالية والإدارية وذوي خبرة عالية في المحاسبة والإدارة المالية لحماية الحقوق والقضاء على المصالح الشخصية ، اظهار تقارير مالية ذات كفاءة وجودة عالية من خلال نشر التقارير المالية بصفة دورية وحماية مصالح حملة الاسهم بكشف اي اخطاء او غش ، مع التنويه الى ان هذه اللجان يجب ان تكون محايدة وغير متحيزة لأي طرف سواء ادارة المؤسسة او المساهمين (حملة الاسهم) .
- يتطلب على اعضاء لجنة التدقيق ان تدرك دورها الايجابي في حوكمة الشركات وذلك من خلال تدعيم دور التدقيق الخارجي في زيادة درجة الثقة في القوائم المالية للشركات وتدعيم دور الرقابة الداخلية في صدق القوائم المالية وضمان التزام ادارة المؤسسة بالقوانين واللوائح ذات الصلة . وذلك من خلال ادراج جميع المهام والمسؤوليات التي ينبغي ان تقوم بأدائها لجنة التدقيق في ميثاق مكتوب ويصادق عليه مجلس الادارة ، ويجب قيام رئيس اللجنة بعمله على اساس التفرغ الكامل للتنسيق الدائم بين مجلس الادارة والإدارة التنفيذية والأعضاء الاخرين ، وتعقد اللجنة اجتماعاتها بشكل دوري وعلى اساس شهري وتعمل على توفير الموارد المالية و البشرية اللازمة للقيام بمهامها وتحمل مسؤولياتها وتعمل على اصدار تقريرا سنويا يتم نشره ضمن التقارير السنوية.
- تقوم لجان التدقيق بالإشراف على ادارة التدقيق الداخلي للتأكد من تحقق استقلالية المدققين الداخليين ودراسة خطة عمل التدقيق الداخلي والتأكد من فعاليتها في انجاز الاعمال الموكلة اليها والاجتماع معها ، ودراسة ومناقشة تقارير التدقيق الداخلي ومتابعة معالجة الملاحظات والتوصيات التي قد ترد بالتقرير ، كما انها تمثل حلقة وصل بين ادارة التدقيق الداخلي ومجلس الادارة بجانب قيامها بإبداء الرأي حول تعيين مدير ادارة التدقيق الداخلي وتحديد مكافأته ، علاوة على ذلك هناك دور مؤثر لإدارة التدقيق الداخلي في زيادة فعالية لجان التدقيق الداخلي من خلال ما توفره لها من معلومات تساعدها في فهم انشطة المؤسسة المختلفة.
- تظهر مسؤوليات لجان التدقيق في تفعيل التدقيق الخارجي من خلال ترشيح وتعيين المدقق الخارجي وتحديد اتعابه و مساعدته في اداء مهامه والمحافظة على استقلاليته وتزويده بكافة المعلومات التي يحتاج لها في اداء مهامه، وتعمل على حل المشاكل والنزاعات التي قد تنشا بين المدقق الخارجي والإدارة وعلى تحقيق التنسيق بين المدقق الخارجي والمدقق

الداخلي ودراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الادارة للموافقة عليها ، دراسة وتقييم ملاحظاته واستلام تقرير التدقيق ودراسة التوصيات الواردة به .

- يكمن دور لجان التدقيق ومسؤولياتها في تفعيل ادارة المخاطر من خلال مراجعة التزام الادارة بسياسات وإجراءات مجلس الادارة وتوفير التأكيد بشان حوكمة المؤسسات وعملية المراقبة وإدارة المخاطر ، والتحقق من كفاية ودقة المعلومات المقدمة الى مجلس الادارة من خلال تقييم مقاييس ادارة المخاطر للوقوف على مدى ملاءمتها بالنسبة للتعامل مع المخاطرة و اختبار كافة جوانب ومراكز المخاطرة بما يضمن فعالية ضوابط المراقبة الادارية والإجراءات المتخذة في حالة تجاوز الحدود المقدرة وضمان فهم الادارة تماما للسياسات والإجراءات الموضوعة وتمتعها بالخبرة الضرورية لتنفيذها ثم العمل مع مجلس ادارة الشركة لصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في ادارة المخاطر .
- من مهام ومسؤوليات لجنة التدقيق التأكد من ان ادارة المؤسسة قامت بتصميم وتنفيذ نظام للمراقبة الداخلية ذو فعالية عالية ، اذ تسهم لجنة التدقيق في دعم حوكمة المؤسسات من خلال ادوارها ومسؤولياتها في مجال المراقبة الداخلية من خلال دراسة انظمة المراقبة الداخلية للتحقق من فاعليتها والعمل على تحسينها باستمرار ، وتقديم الاقتراحات الملائمة في هذا الشأن ،وتقييم نظم المراقبة الداخلية والتحقق من ان هذه النظم توفر الضمانات الكفيلة بمنع حدوث الاخطاء ووضع الاليات التي تساعد على اكتشافها فور حدوثها ؛ مراجعة ودراسة التقارير الخاصة بتطوير نظم العمل والنظم المحاسبية والإجراءات المالية والإدارية ، اجراءات التدقيق الداخلي ، اقتراح التعديلات الواجب ادخالها على هذه الجوانب وتتولى الرد على رسالة المدقق الداخلي للجنة التدقيق بشان اوجه الضعف الجوهرية في المراقبة الداخلية .ومن اجل ذلك ، يجب ان تكون لجنة التدقيق على علم بسبعة عناصر اساسية لنظام المراقبة الداخلية الفعال .
- يشمل الدور الرئيسي للتدقيق الداخلي في عملية تحديد المخاطر بتقديم خدمات تأكيدية للإدارة ومجلس الادارة بان جميع المخاطر قد تم تحديدها ، ولكن لا يجب ان يتمادى هذا الدور الى درجة يصبح فيها نشاط التدقيق الداخلي هو من يقوم بتحديد المخاطر، ومن اهم هذه الخدمات تقديم المساعدة والنصح للمدراء وغيرهم بتحديد المخاطر ، تطوير الاساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر ، ان يكون مصدر المعلومات والخبرة المطلوبة في عملية ادارة المخاطر ، اعداد وتوصيل التقارير اللازمة الى الادارة ولجنة التدقيق في الوقت المناسب . ومعيار 2010 للتدقيق الداخلي المتعلق بالتخطيط ينص على ان على المدير التنفيذي للتدقيق ان يضع خطة مبنية على المخاطر من اجل تحديد اولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع اهداف المؤسسة ، وبالنظر الى موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية ، والى فعالية العمليات والبرامج والامتثال للقوانين والإجراءات والعقود . اي ان من اجل وضع خطة مبنية على المخاطر ، يتشاور الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع الادارة المركزية ومجلس الادارة ويكتسب فهما لاستراتيجيات المؤسسة ،وأهداف العمل الرئيسية والمخاطر المرتبطة ، وأساليب ادارة المخاطر ، من خلال مراجعة وتعديل الخطة حسب الاقتضاء للاستجابة للتغيرات في اعمال ومخاطر ، عمليات ، برامج ، نظم المؤسسة والضوابط الرقابية فيها ، ان ترتكز خطة مهمات نشاط التدقيق الداخلي على تقييم موثق للمخاطر، يتم مرة في السنة على الاقل ، ويجب ان يؤخذ في اطار هذه العملية رأي الادارة المركزية ومجلس الادارة ، و ان يحدد ويأخذ في الاعتبار توقعات

الادارة المركزية ومجلس الادارة والأطراف المعنية الاخرى عندما يقدم التدقيق الداخلي اراءه ومختلف استنتاجاته . وحسب معيار 2120 الذي يسند الى وظيفة المدقق الداخلي تقييم فعالية عمليات ادارة المخاطر وتحسينها من خلال تحديد فعاليتها .

- تدقيق ادارة المخاطر هو مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج ادارة المخاطر ، مصممة لتقرير ما اذا كانت اهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة ، وما اذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الاهداف مناسبة وقد تم تنفيذها بشكل سليم ، ويجب اخضاعه الى مراجعة دورية عبر مراحل سواء تم تقييم ومراجعة برنامج ادارة المخاطر داخليا او بواسطة مدقق خارجي ، فان العملية ستشمل مراجعة اهداف وسياسات ادارة المخاطر ، التعرف على مواطن المخاطرة والتعرض للخسارة ، تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض للمخاطر و تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة وفي الاخير التقرير والتوصية بإدخال تغيرات لتحسين البرنامج وذلك بإعداد تقرير مكتوب حول نتائج التحليل يتضمن مجموعة من التوصيات لتحسين برنامج ادارة المخاطر ويرفع الى الادارة العليا ونسخة الى مجلس الادارة ولجنة المراجعين وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة .
- اشار المعيار الدولي للتدقيق رقم 610 الصادر عن اللجنة المنبثقة من اللجنة الدولية للمحاسبين IFACI العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي من خلال مجموعة من النقاط ، حيث اشار هذا المعيار الى انه يجب على المدقق الخارجي مراعاة فعالية التدقيق الداخلي وتأثيراتها على اجراءات التدقيق الخارجي ، وعن نطاق وأهداف التدقيق الداخلي والعلاقة بينهم . ويجب على المدقق الخارجي ان يحصل على فهم كاف لفعاليات التدقيق الداخلي لغرض مساعدته في تخطيط عملية التدقيق ، وتطوير منهاج فعال لإنجازه ، يجب على المدقق الخارجي القيام بتقييم اولي لوظيفة التدقيق الداخلي ، وذلك في حالة ظهور دلائل تشير بان التدقيق الداخلي مناسب لوظيفة التدقيق الخارجي لفحص البيانات المالية ، وبين كيف يتم الحصول على هذا الفهم الاولي ، حيث يجب فحص مجموعة من العوامل كالموقع في الهيكل التنظيمي ونطاق الوظيفة ، الكفاءة الفنية والعناية المهنية اللازمة . كما تكلم المعيار على كيفية تقييم واختبار عمل التدقيق الداخلي ، حيث جاء فيه انه عندما ينوي المدقق الخارجي الاستفادة من عمل معين للمدقق الداخلي ، فانه يجب عليه تقييم واختبار هذا العمل للتأكد من كفايته لأغراض التدقيق الخارجي .ويمكن القول ان هذا التكامل يساهم في تحسين تحقيق الحوكمة في المؤسسة بصفة غير مباشرة ، وهذا من خلال تحسين جودة كل من التدقيق الداخلي والخارجي من خلال تأثير منهما على الاخر ايجابا ، فنلاحظ ان الدور الذي سوف يلعبه التدقيق الداخلي في التوجه نحو تحقيق ادارة رشيدة من خلال التقليل من المخاطر والتحكم في نظام المراقبة الداخلية ، توفير معلومات تفصيلية حقيقية للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت والمكان المناسبين بالإضافة الى بث الثقة في المعلومات الدالة على الاداء الاداري ، اطمئنان الاطراف الخارجية عن المؤسسة (المستثمرون الحاليون او المحتملون ، البنوك ، ادارة الضرائب ، صناديق الاستثمار ، البورصة ، الموردون ، المجتمع المدني ..الخ) وأصحاب المؤسسة عن الرأي المعبر عنه من قبل المدقق الخارجي .
- يتولى المدقق الداخلي عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية ومدى الكفاءة في تنفيذ الوحدات المختلفة داخل الشركة للأعمال المسندة اليهم ، من خلال التأكد من تطبيق كل الاجراءات واللوائح والسياسات التي وضعتها الادارة

للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها ، وكذا من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام المحاسبي وكذا التحقق من عدم وجود مختلف اوجه التلاعب او المخالفات كما يتولى تقديم التقارير بالنتائج التي يتوصلون اليها وتوصياتهم الى الادارة العليا . اما فيما يخص الاهداف التشريعية للرقابة والدور الذي يمكن للمدقق الداخلي ان تلعبه في هذا الشأن هو التأكد من ان ما يتم اتخاذه من اجراءات وقرارات يتماشى والنصوص القانونية في البلد الذي تنشط به المؤسسة ، وانه ليس هناك اي تعارض او اي مخالفة لهذه التشريعات ، بمعنى ان كل عمل او اجراء او قرار يتخذ داخل المؤسسة له ما يبرره من الناحية التشريعية .

الفصل التطبيقي

دراسة ميدانية لممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في المؤسسة البنكية

تمهيد

بغية تدارك اي نقص يمس بموضوعية البحث سواء عند عرض نتائجه او بناء مقترحات حلول ، ولتدعيم الجانب النظري له ، تطلب الامر القيام بدراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية شملت كل من (البنك الوطني الجزائري ، بنك التنمية المحلية ، بنك التنمية الزراعية والريفية وبنك الجزائر الخارجي) وهي بنوك تجارية ، وذلك من اجل تحديد مدى مساهمة ممارسات التدقيق الداخلي الجيدة في تحقيق مبادئ الحوكمة ، وذلك من خلال اعداد استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة التي شملت كل من (المدققين الداخليين ، المراقبين الداخليين ، المكلفين بالدراسات والزبائن وكذا مصلحة ادارة المخاطر) .حيث تم اعداد الاستبيان وفقا لجزأين ، شمل الجزء الاول البيانات الشخصية لعينة الدراسة ، اما الجزء الثاني تناولنا فيه موضوع الدراسة أي ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي ، وتم تقسيمه إلى أربعة محاور ، شمل المحور الأول مدى تطبيق المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة ، اما المحور الثاني فكانت الفقرات حول أهمية لجنة التدقيق في تحقيق الحوكمة ، ثم المحور الثالث شمل تطبيق معيار برنامج تأكيد وتحسين الجودة وفي الاخير المحور الرابع كان حول مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق جودة التدقيق الداخلي .

لقد قسم الفصل التطبيقي الى اربعة مباحث كالتالي :

- المبحث الأول : عرض المؤسسات البنكية الوطنية الخاضعة للدراسة
- المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات
- المبحث الثالث : معالجة وتحليل مخرجات الاستبيان
- المبحث الرابع : نموذج الدراسة

المبحث الأول : تقديم المؤسسات البنكية الوطنية الخاضعة للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المؤسسات البنكية التي كانت محل الدراسة ، وهي مجموعة من البنوك التجارية متمثلة في كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، البنك الخارجي الجزائري ، البنك الوطني الجزائري وبنك التنمية المحلية . واعتمدنا على القطاع البنكي في بحثنا لملاءمته بعنوان البحث ، حيث أن هناك اهتمام كثير بالتدقيق الداخلي والياته في المؤسسة البنكية مما دفعنا إلى اختياره كمؤسسة اقتصادية خاصة في ظل انتقال الاقتصاد الوطني من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد المفتوح متميز بالاستقلالية ، حيث كان دور البنك سابقا ينحصر في القيام بعمليات مالية انطلاقا من قرارات إدارية لا رجعة فيها (غير قابلة للنقاش) ، أما حاليا فقد دخلت في عهد جديد (المؤسسة البنكية) ، إذ أصبحت تتميز باستقلالية ومسؤولية أكثر .

المطلب الأول : نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

تأسس بنك الفلاحة الريفية (BADR) في 13 مارس 1982 ، بموجب المرسوم رقم 82-206 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، كشركة مساهمة رأسمالها الاجتماعي يقدر ب 33 مليار دج ، وكان تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري (BNA). يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بكافة الأعمال المصرفية التقليدية ، كقبول الودائع بمختلف العملات في شكل أوعية ادخارية متنوعة ، تمويل المشروعات في قطاعات نشاط مختلفة ، بعد أن كان نشاطه حصرا فقط على القطاع الفلاحي ، تمويل عمليات التجارة الخارجية ، تأسيس و الإسهام في رؤوس أموال المشروعات وإدارة وتسويق الإصدارات الجديدة للأوراق المالية ، كما يقوم أيضا ببعض الخدمات المميزة لكبار العملاء ، كقيامة بتعاملات سريعة في مجال التحويلات النقدية نتيجة اشتراكه في شبكة سويفت[1] الدولية .

ويقدم البنك بهده الخدمات من خلال وكالته الرئيسية في الجزائر العاصمة Agence pilote ، وفروع موزعين توزيعا ملائما عبر كامل التراب الوطني ، حيث يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية احد البنوك الفاعلة في السوق الجزائرية ، ودلك من خلال حضوره الدائم ونشاطه الملحوظ ، وكدا مواكبته لكافة التطورات التي تشهدها الصناعة المصرفية محليا وعالميا ، ودلك بتنويع مجالات نشاطه ، وتوزيع قاعدة الخدمات التي يقدمها للعملاء والاهتمام المستمر بالتكنولوجيا الحديثة ومحاولة اقتنائها .[2]

[1] سويفت : جمعية الاتصالات المالية ما بين البنوك عبر العالم ، وهي شبكة الاتصالات ما بين البنوك تسهل عملية انتقال الأموال ما بين الدول ، انشات عام 1973 ببروكسل (بلجيكا) ، وتضمن نقل عشرات الآلاف من الوسائل يوميا ودلك لأكثر من 3600 بنك في 86 دولة .

[2] من اعداد الطالب بناء على وثائق مقدمة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

أولا : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وتتمحور أهداف البنك في النقاط الرئيسية التالية :

1. مساهمة البنك في سياسة التنمية وتجديد القطاع الفلاحي بإدخال التحسينات عليه والاستثمار في النشاطات الأكثر مردودية ؛
2. تحسين نوعية وجودة الخدمات ؛
3. توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة ؛
4. يهدف البنك إلى المنافسة مع البنوك الأخرى في مجال تقديم الخدمات وتحسين ظروف العمل وتوفير أحسن الخدمات للعميل ؛
5. إيجاد سياسة أكثر فعالية في جميع الموارد .

ثانيا : خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ويقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة من الخدمات متمثلة في :

1. حسابات إيداع لأجل : حساب غير مقيد بسندات بنكية ، وموجه لأشخاص طبيعيون ومعنويين ؛
2. حسابات الأموال بالعملة الصعبة : يوضع تحت تصرف العميل في كل وقت بنسبة فائدة حسب الشروط العامة للبنك ؛
3. حسابات الأموال بالعملة المحلية : يقدر المبلغ ب 1000 دج على الأقل بمعدل فائدة ثابتة تدفع في أخر المدة الزمنية المحددة من طرف البنك ؛
4. بطاقة بدر : هذه البطاقة تسمح نقدا عن طريق موزعات أوتوماتيكية متوفرة لدى الوكالات الجزائرية .

ثالثا : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتوي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مديريات رئيسية وأخرى فرعية ، حيث تتمثل المديريات الرئيسية في ما يلي :[3]

1. قسم الشؤون الدولية : يهتم بمختلف العمليات النقدية التي تتم مع الخارج بالإضافة إلى المراقبة ومختلف الإحصائيات التي يقوم بها البنك ؛
2. المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل : تهتم هذه المديرية بالموارد البشرية (المستخدمين) بالإضافة إلى الوسائل العامة وكذا الأمور المتعلقة بالتنظيم والدراسات القانونية والمنازعات ؛

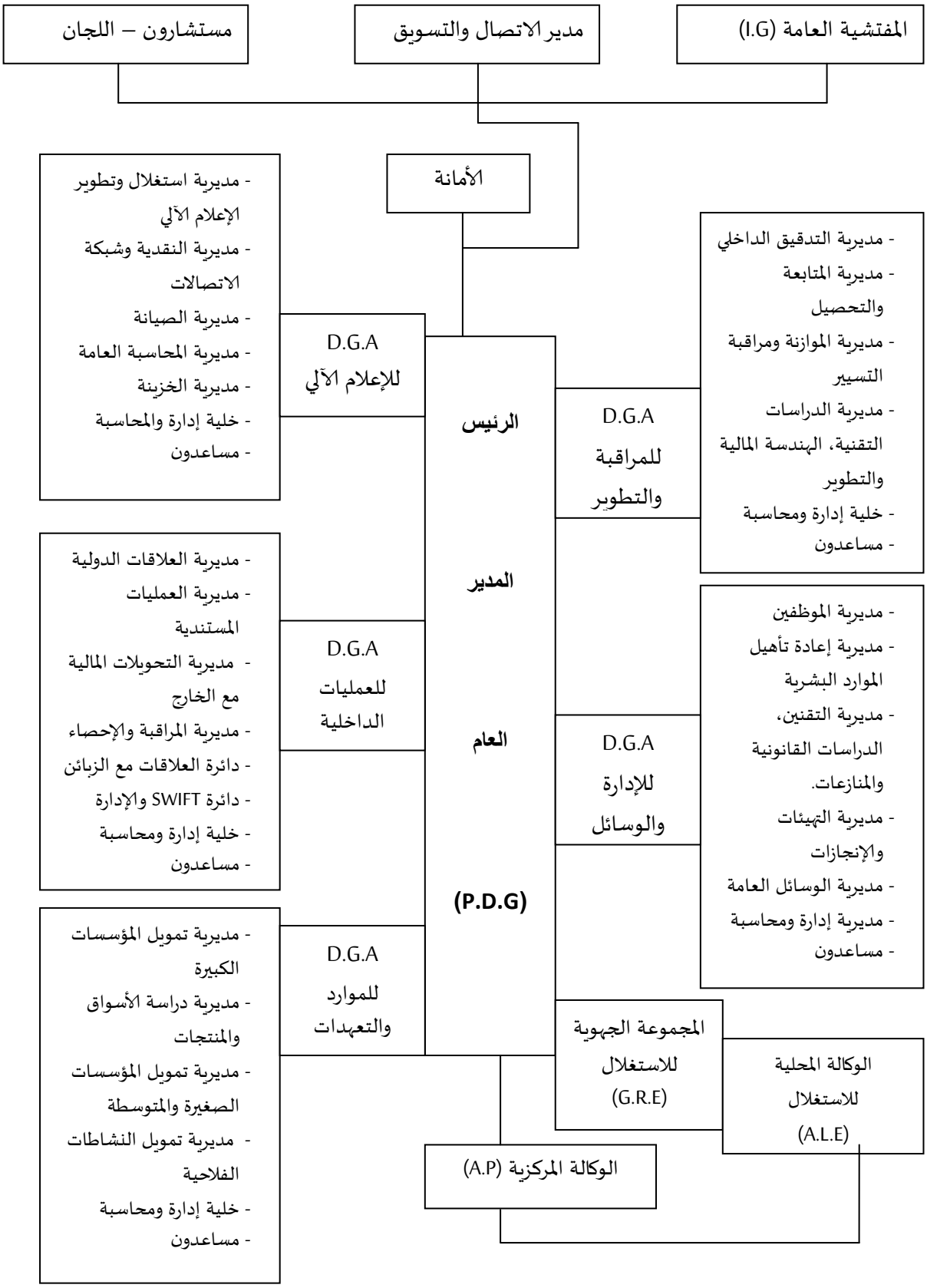
[3] مرجع نفسه

3. المديرية العامة المساعدة للموارد للإعلام الآلي ، المحاسبة والخزينة : تختص هذه المديرية بمختلف مصادر التمويل وكذا قنوات توزيع هذه الموارد ؛
4. مديرية المحاسبة العامة : مديرية مالية محاسبة تختص بالضبط المحاسبي لعمليات البنك والتسيير المالي ، وتهتم هذه المديرية بعدة مهام منها ما يلي :
   أ. مسك محاسبة البنك بما يناسب قواعد المهنة ؛
   ب. السهر على مراقبة سلامة العمليات المسجلة عن طريق الوثائق المحاسبية ؛
   ت. وضع نظام لمراقبة التسيير ؛
   ث. إعداد التحليل المحاسبي والمالي الخاص بعمل المركز وبنية البنك ؛
   ج. القيام بأعمال الجرد والإقفال المحاسبي في نهاية السنة ؛
   ح. إعداد القوائم المالية السنوية وأخرى شهرية .[4]

ومن خلال الشكل التالي يتضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية :

[4] مرجع نفسه .

الشكل رقم (23) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر : موقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، المديرية العامة المساعدة ، D.G.A

المطلب الثاني : البنك الخارجي الجزائري (BEA)[5]

بدأت الجزائر في تأميم البنوك الأجنبية سنة 1967 التي حلت محلها بنوك تجارية تملكها الدولة ، ومن بين هده البنوك التي ظهرت بعد عملية التأميم للبنك وهدا رغبة من الدول في استرجاع السيادة الوطنية كاملة وهدا من خلال عملية التأميم التي شهدها النظام المصرفي في الجزائر بعد الاستقلال مباشرة على اعتبار أن المنظومة المصرفية هي عصب حياة الاقتصاد في الدولة .

تأسس البنك الجزائري الخارجي بمقتضى الأمر رقم 204-67 برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري بعد تأميم الجزائر لخمس بنوك أجنبية وهي : البنك الفرنسي للتجارة الخارجية ، بنك التمويل للفلاحة الموسمي ، القرض الشمالي ، القرض الليوني ، المؤسسات العامة . ثم تحول إلى مؤسسة عمومية اقتصادية وهو شركة ذات أسهم وبنك تجاري يخضع إلى القانون التجاري الجزائري وهو ملك الدولة وله وظائف أساسية تتمثل في استقبال الودائع ، عمليات القرض ، وضع وتسيير وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن ، إضافة إلى هده الوظائف نجد وظائف ثانوية وتتمثل في عمليات الصرف ، عمليات بيع وشراء وتسيير القيم المنقولة ، تقديم الإرشادات والنصائح المتعلقة بتسيير الممتلكات وكدا إرشادات التسيير المالي ، عمليات كراء الصناديق ، كما يقوم بالمساهمة في رؤوس أموال بعض الشركات والمؤسسات . ومن أهم شركات القطاع العام التي تكون محفظة البنك هي الشركات الصناعية الكبرى ، مثل شركات قطاع المحروقات والمعادن ومواد البناء ، شركات النقل ، شركات الحديد والصلب وهو الذي كان يمدها بالقروض . وان المقر الرئيسي للبنك في العاصمة فان له فروعا كثيرة موزعة على اغلب ولايات الوطن كما يتكون البنك كباقي البنوك التجارية الجزائرية من عدة مديريات جهوية .

وقد مرّ البنك الجزائري الخارجي بعدة مراحل خلال تطوره ، فلعب دور التسهيل (تقديم القروض) ، والتنمية في مجال التخطيط الوطني والعلاقات الاقتصادية والمالية بين الجزائر والدول الأخرى ، وتمثل دوره الأساسي في القيام بكل العمليات البنكية بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الأجنبية .

وخلال الثمانينيات وبفضل تطبيق القانون 88-02 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي يتعلق باستقلالية المؤسسة ، عرف بنك الجزائر الخارجي تغيرات جديدة ، وهو يعتبر من البنوك الأولى التي تحولت إلى مؤسسات مستقلة ضمن مرسوم 88-61 في 12 جانفي 1988.

[5] مذكرة البنك الخارجي الجزائري لسنة 2014 ، ص 04 .

أولا : وظائف البنك الجزائري الخارجي

وأسندت للبنك عند تأسيسه مجموعة من الوظائف من أهمها :

- إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات في ميدان الإنتاج والتوزيع والمتاجرة ، وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيا كان نوعها ، وكذلك إقراض المهن الحرة وقطاع المياه والري ؛
- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن والبناء والتشييد ؛
- تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية والبناء والصيد البحري .[6]
- تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى ؛
- ترخيص جميع أشكال الإقراض ، قروض أو تسبيقات بالإضافة إلى المشاركة والوساطة ؛
- تمويل جميع أشكال عمليات التجارة الخارجية ؛
- بالإضافة إلى تمويلاتها الخاصة فإنها تتدخل بضمانها الاحتياطي وضمان الوفاء أو حتى باتفاقات القرض مع مراسلين أجانب لترقية الصفقات التجارية مع دول أخرى ؛
- يتخذ تحت أي شكل من الإشكال فائدة ، ومشاركة مع أي شركة أو مؤسسة جزائرية أو أجنبية لها نفس الهدف المشترك أو من نفس الطبيعة لتطوير عملياتها الذاتية ؛
- معالجة جميع عمليات الصرف العاجلة أو الآجلة المبرمة ، المقرضة ، رهن الحيازة ، ربح فروق الأسعار بين العملات الأجنبية .[7]

ثانيا : الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي

في قمة التسلسل الهرمي نجد على مستوى القمة الرئيس المدير العام ومستشاريه ، وهم تابعين له بشكل مباشر ويعملون تحت إمرته الواحدة ، كما نجد مديرية المفتشية العامة وخلية التطهير ، والمديرية العامة الفرعية التي تضم عدة خلايا إستراتيجية .

يمتلك البنك (06) مديريات عامة مساعدة وتكمن أهميتها بالتوجه إليها عوض المديرية العامة وتضم بدورها مديريات :

[6] شاكر القزويني ، **محاضرات في اقتصاد البنوك** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 ، ص68.

[7] من إعداد الباحث من خلال مقابلة مديري الوكالات وعمال المديرية العامة .

- **الفرع الأول : المديرية العامة المساعدة للتجارة**

تضم 5 مديريات ومنها مديرية بنكية التي تدير الوكالات وتتفرع إلى مديريات جهوية ، وهي بدورها إلى وكالات ، فمديرية الحسابات الكبيرة تقوم بإدارة حسابات المؤسسة الكبيرة مثل : سوناطراك ، أما المؤسسات ذات الأسهم والسندات تقوم لإدارة حساباتها مديرية سوق المؤسسات ، أما بالنسبة لمديرية السوق المستقلة فإنها تدير حسابات الخواص ، وأخيرا مديرية التسويق تقوم بدراسات من اجل أفكار جديدة للحملات الإعلانية والترويجية لنشر خدمات البنك من اجل استقطاب الزبائن ؛

- **الفرع الثاني : المديرية العامة المساعدة الدولية**

تعتبر كوسيط من اجل تمثيل البنك على المستوى الدولي ، فمديرية العلاقات مع الخارج تهتم بكل ما يتعلق بالاستيراد والتصدير وإرسال الوثائق إليها ، أما بالنسبة إلى مديرية العلاقات الدولية تهتم بما يتعلق بالمسائل القانونية كإمضاء العلاقات الدولية .

- **الفرع الثالث : المديرية العامة المساعدة للعمليات والتنظيم**

تهتم بكل ما يتعلق بالعمليات الأوتوماتيكية ، وتضم 4 مديريات ، مديرية وسائل الدفع تسير كل ما يتعلق بوسائل الدفع من شيك ، بطاقات مغناطيسية ووسائل الكترونية أخرى ، أما بالنسبة لمديرية الاتصالات فهي تحتوي على أرشيف الوكالات وتعمل على تنفيذ الحملات المدروسة من مديرية السوق ؛

- **الفرع الرابع : المديرية العامة المساعدة للالتزامات**

تضم كل التزامات البنوك ، وتحتوي على 3 مديريات ، مديرية القرض تعمل على تسيير القروض الكبيرة ، وترسل إليها هياكل العمليات المتعلقة بالقروض من اجل اتخاذ القرار ، ومديرية متابعة ومراقبة الالتزامات والتحصيل فتراقب الملفات المنجزة على مستوى الوكالات والمديريات الجهوية ، وكل ما يتعلق بالقروض ، أما عن مديرية المنازعات فترفع إليها المسائل القانونية خاصة تلك التي يوجد لها حل على مستوى الوكالة ؛

- **الفرع الخامس : المديرية العامة المساعدة للمالية**

تختص بكل ما يتعلق بالعمليات المالية وتضم 7 مديريات ، تقوم بدراسة السوق وانجاز التقارير الاقتصادية بمديريات الدراسات الاقتصادية ، مديرية الإستراتيجية تقوم بدراسة المشاريع المستقبلية للبنك ، ومديرية تسيير الميزانية تهتم بانجاز الميزانية لكل وكالة ومعرفة طبيعة العمليات حيث ترسل أرقام العمليات عن طريق نظام Swift وهي تهتم بانجاز الميزانية ودراستها ، وتختص مديرية الخزينة والسوق بتحويلات المبالغ المالية ، أما مديرية المحاسبة تقوم بإدارة كل العمليات الحسابية للبنك وتساعده في ذلك مديرية مراقبة التسيير إن كانت منفذة بطريقة جيدة ، وأخيرا مديرية تسيير الأصول والاشتراكات فتدير عمليات المؤسسات ذات المساهمات .

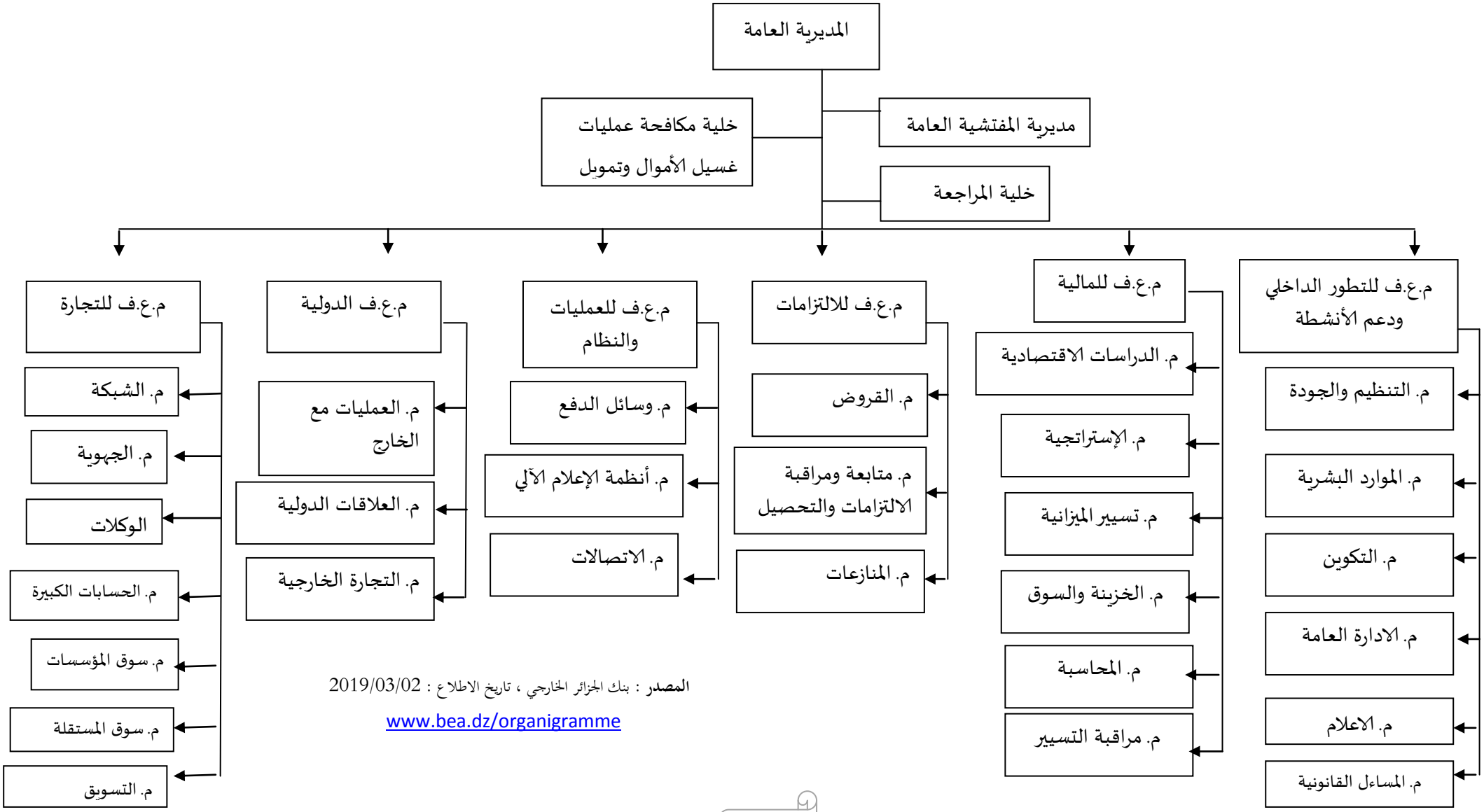
الفرع السادس : المديرية العامة المساعدة للتطوير الداخلي ودعم الأنشطة

تدير كل المديريات الرئيسية 06 مديريات ، فمديرية التنظيم والجودة تهتم مثلا بالتنظيم الداخلي للوكالات وتوفير أجهزة ذات نوعية ممتازة ، وعلى عمال أكفاء ، والاهتمام بمقترحات الزبائن وتوفيرها ، أما مديرية الموارد البشرية تسير كل ما يتعلق بتوظيف العمال وأجرهم وكذا متابعة وضع الأنظمة لتحفيز العملاء ، أما مديرية التكوين تهتم بتنظيم دورات تدريبية وملتقيات جهوية ووطنية ، ثم تأتي مديرية الإدارة من خلال اهتمامها بالتسيير الجيد لليد العاملة ووضع كل الوسائل والإمكانيات الضرورية للسير الحسن وتنميتها ، ثم مديرية الإعلام تعتبر مكملة لمديرية التسويق وأخيرا مديرية المسائل القانونية من اجل معالجة القضايا القانونية [8].

والجدول التالي يبين الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري :

[8] من اعداد الباحث من خلال اسئلة طرحت على مديرين الوكالات والمدراء الفرعيين بالمديرية العامة . نظام سويفت SWIFT عبارة عن نظام اتصال سريع يؤمن مصداقية المعاملة المتبادلة بين البنوك داخليا وخارجيا .

الشكل رقم (24) : الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



المصدر : بنك الجزائر الخارجي ، تاريخ الاطلاع : 2019/03/02

www.bea.dz/organigramme

المطلب الثالث : البنك الوطني الجزائري (BNA)

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك التي نشأت بعد الاستقلال ، كما يدل عليه اسمه فهو بنك عمومي يختص بالقيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو في الخارج .

ويعتبر من أهم المؤسسات المالية على المستوى الوطني ، وتم تأسيسه في تاريخ 13 جوان 1966 بموجب الأمر 66-178 حسب القوانين وهو يعتبر من البنوك التجارية ، وانشأ هذا البنك برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري ليحل محل البنوك التالية :

1. القرض العقاري الجزائري التونسي 1966/07/10 ؛
2. القرض الصناعي والتجاري 1967/07/01 ؛
3. بنك الصناعة والتجارة في إفريقيا 1968/07/01 ؛
4. بنك باريس وهولندا 1968/05/04 ؛
5. بنك الخصم لمعسكر 1966/07/01 .

وباعتباره بنكا تجاريا فانه يقوم بجمع الودائع ومنح القروض قصيرة الأجل ، وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري فقد تكفل البنك الوطني الجزائري بمنح القروض للقطاع الفلاحي وللتجمعات المهنية للاستيراد والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص .

حيث أصبح يلعب دورا هاما بعد أن تم إسناد مهام عملية التحول الاشتراكية له ، وكذلك تشجيع سياسة التسيير الذاتي لرفع الخناق عن البنك المركزي والخزينة العمومية ، ويتكون البنك أيضا من مساهمات بالجزائر وأخرى بالخارج تتمثل في :

1. شركة الاستثمارات والتمويل بالجزائر IFA ؛
2. مؤسسة الخدمات وتجهيزات الأمان AMNAI ؛
3. شركة التكوين ما بين البنوك SIRF ؛
4. شركة تأدية الصفقات ما بين البنوك النقدية SATIM ؛
5. الشركة الجزائرية لتامين وضمان الصادرات CAGEX؛ [9]

أما مساهمات البنك بالخارج فهي :

1. البنك الجزائري للتجارة الخارجية BACE ؛

[9] من اعداد الطالب بناء على وثائق مقدمة من البنك الوطني الجزائري

2. الاتحاد الأوسطي البنوك UMB ؛
3. بنك المغرب العربي للاستثمار والتجارة BMIC ؛
4. الشركة المختلطة المغربية للتجارة MATICO ؛
5. برنامج التمويل للتجارة المغربية .

وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأسمال البنك بحلول عام 1970 ، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة ، حسب القانون الأساسي فان البنك يسير من قبل رئيس مدير عام ومجلس إدارة من مختلف الوزارات ، ويعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمارات لجميع أعوان الاقتصاد لمختلف القطاعات الاقتصادية (الصناعة ، التجارة ، الزراعة ..الخ) ، كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل .

أولا : وظائف البنك الوطني الجزائري

وتتلخص وظائف البنك الوطني الجزائري فيما يلي :

1. إقراض المؤسسات الصناعية العامة منها والخاصة ؛
2. خصم الأوراق التجارية ؛
3. تمويل عمليات التجارة الخارجية ؛
4. قبول الودائع من طرف الجمهور ومختلف المؤسسات لإعادة استثمارها ؛
5. التدخل في عمليات الصرف الأجل والعاجل ؛
6. يلعب دور " البنك المرسل" بالنسبة للبنوك الأجنبية ؛
7. إعطاء الضمانات لكل الأسواق العمومية .

ثانيا : أهداف البنك الوطني الجزائري

ومن بين الأهداف التي يسعى البنك الوطني الجزائري لتحقيقها نذكر منها :

1. توسيع الشبكة البنكية وتقريبها من الزبائن ؛
2. تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والوسائل التقنية ؛
3. فرض الرقابة عن طريق تقدير الوسائل المادية والتقنية.[10]

[10] مرجع نفسه

ثالثا : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

إن تنظيم البنك الوطني الجزائري يسيره مدير عام ومجلس الإدارة مكون من ممثلي عدة وزارات وتتمثل في الهياكل الملحقة بالرئيس المدير العام فيما يلي:

الفرع الأول : المديرية العامة

ينقسم إلى :

1. الأمانة العامة : تعين من طرف رئيس المدير العام .
2. المفتشية العامة : وهي مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام وتمارس سلطتها الوظيفية على مجموعة هياكل البنك ، وهي منظمة على شكل هيئات مركزية وجهوية مسيرة من طرف مفتشين عامين ، نائبين وهيئة التنفيذ وكل من الهيئات تحت سلطة المفتش العام وهو مدير المفتشية العامة ومن بين مهامها :

أ. السهر على التسيير المنظم والفعال في البنك ؛

ب. تضمن مهمة الإعانة والنصح والدراسة .

الفرع الثاني : المديرية المركزية

تتألف من الأقسام التالية :

1. القسم الدولي :

ينقسم إلى مديريتين :

أ. مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية ؛

ب. مديرية معالجة العمليات في الخارج .

2. قسم الالتزامات : من مهام رئيس هذا القسم انه يسهر على احترام التزامات القروض الممنوحة من طرف البنك كما يتأكد من تطابق الإجراءات التي منحت بها القروض مع قوانين منحها ، وتتمثل مديريات الملحقة بها في :

أ. مديرية المؤسسات الكبرى : وهي السلطة المسؤولة عن عملية الاستغلال للبنك في مجالات تمويل المؤسسات الكبرى ، ومن مهامها :

- تطوير سياسة القرض الموجهة للمؤسسات الكبرى ؛
- دراسة الحالة الاقتصادية والمالية للمؤسسات الخاصة بالقطاع العمومي والاقتصاد المختلط ؛

- تحديد احتياجات تمويل هذه المؤسسات وتغطيتها بقروض استغلالها او الاستثمار ؛
- تسيير ملفات الالتزامات والزبائن ؛

ب. مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

مهامها تتمثل في :

- تطوير سياسة القرض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- دراسة طلبات القروض التي تكون في نطاق قدرتها ؛
- مراقبة استعمال القروض التي تمنحها وكذا متابعة القروض الممنوحة بالأولوية كما تقوم بتوزيع القروض الممنوحة على المستوى الجهوي والمحلي ؛
- مديرية الشؤون القانونية والالتزامات .

3. قسم التنظيم والنظام الإعلامي :

أ. مديرية التنبؤ والتنظيم :

تتمثل فيما يلي :

- المشاركة في شرح الأهداف والمخططات التي توافق سياسة البنك ؛
- التعاون مع مديرية المحاسبة والإعلام الآلي والخزينة في ترقيم الإعلام الآلي في البنك ؛
- تهيئة الأموال من طرف الهيئات ومتابعة التحقيق وتحديد النتائج ؛
- تحويل المخططات المتوسطة وطويلة الأجل للبنك ومتابعة تنفيذها ؛

ب. مديرية المحاسبة والإعلام الآلي : هذه المديرية منظمة على شكل سبع دوائر وتتكفل بالمهام التالية :

- المحاسبة العامة للبنك والزبائن ؛
- تحقيق تطبيق الإعلام الآلي في البنك ؛
- دراسة الميزانية وحسابات النتائج وتحليلها ؛
- وضع قناة تدفق التحويلات المرتبطة بنشاط القوانين المسطرة .

ج. قسم الاستغلال والنشاط التجاري :

تتمثل الهياكل الملحقة بهذا القسم فيما يلي :

- مديرية التسويق والاتصال ؛
- مديرية تطاير الشبكة ؛
- مديرية المالية والخزينة .

خ. قسم تنظيم الوسائل والموارد البشرية :

تتمثل الهياكل الملحقة بهذا القسم فيما يلي :

- مديرية الوسائل العامة ومحافظة الأملاك :

تتمثل مهامها في :

- أعمال البناء ، التهيئة ، التحويل ، التصليح ؛
- اللقاءات ، التحكم في الملكية العقارية في البنك ؛
- التموين وتوزيع الوسائل ؛

- مديرية الموارد البشرية :

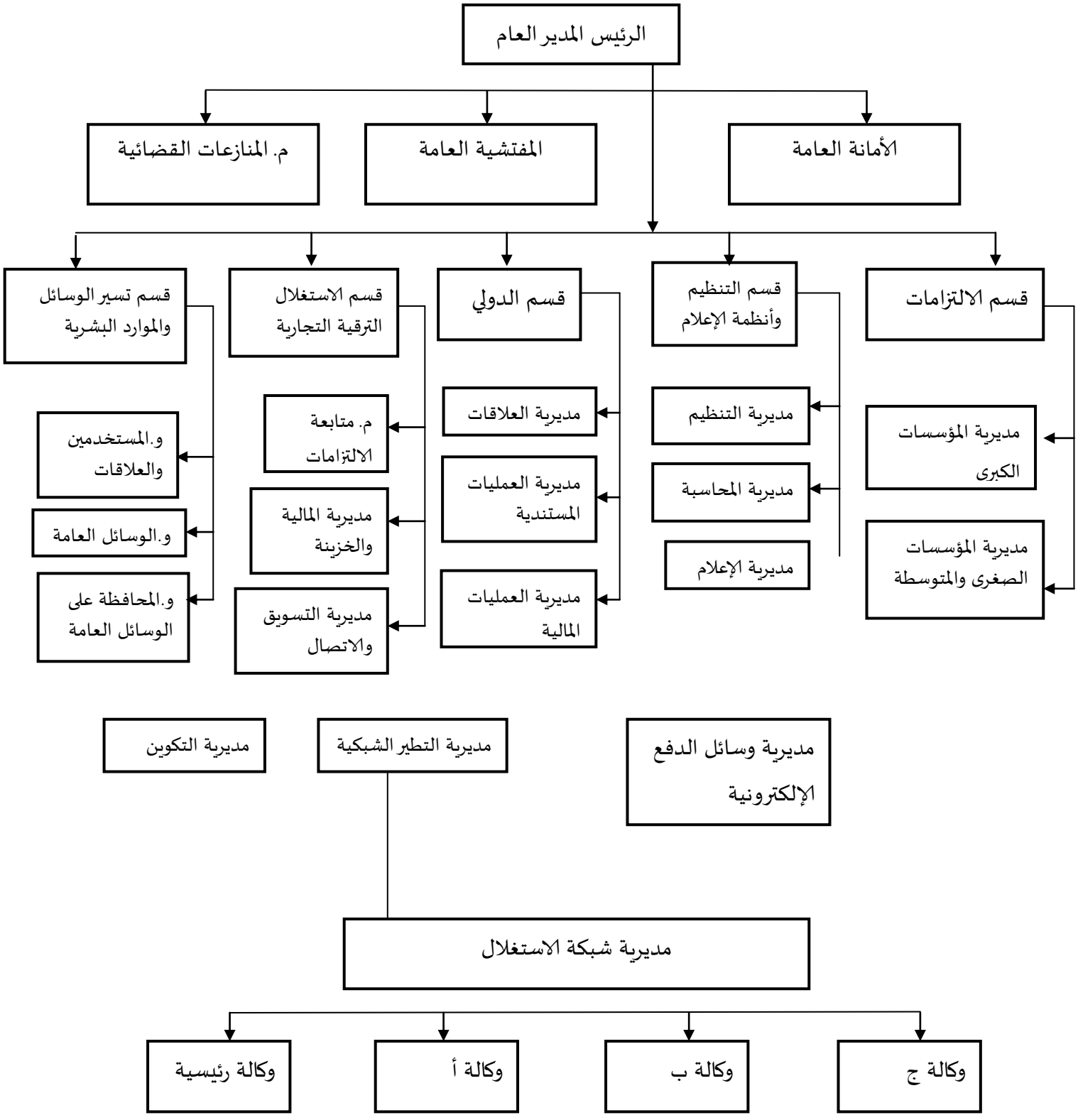
تتمثل مهامها في :

- تطبيق سياسة هيئة المستخدمين بهدف جذبهم ؛
- إعلام وتسيير هيئة المستخدمين ؛
- تطبيق يؤكد التكوين الإداري والتطبيقي لوكلاء البنك .[11]

ومن خلال الشكل التالي نبين الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري :

[11] وثائق مقدمة من طرف وكالة البنك الوطني الجزائري .

الشكل رقم (25) : الهيكل التنظيمي



المصدر : موقع البنك الوطني الجزائري ، تاريخ الاطلاع : 2019/04/19

http://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/organigramme.html

المطلب الرابع : بنك التنمية المحلية (BDL)

هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية تأسست بتاريخ 20 أفريل 1982 حسب المرسوم رقم 85/85 برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري ومن أهم الوظائف الأساسية التي يقوم بها :

- عمليات الرهن ؛
- عمليات الاستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية ؛
- بجميع العمليات المصرفية التقليدية.

أولا : نشأة بنك التنمية المحلية

انبثق بنك التنمية المحلية من القرض الشعبي الجزائري وعدة شركات مساهمة أخرى وبالتالي فهو عبارة عن شركة مساهمة ، وبفضل وكالاته وعددها 153 منها 5 وكالات مكلفة بالقرض الرهني فان بنك التنمية المحلية يغطي مجموع ولايات البلاد . وتلحق وكالات الشبكة التجارية ب 16 مديرية للاستغلال وهي : (الجزائر العاصمة ، بومرداس ، البليدة ، تيزي وزو ، بجاية ، سور الغزلان ، قسنطينة ، باتنة ، عنابة ، وهران ، مستغانم ، تلمسان ، بشار ، شلف ، غرداية ، سطيف) . وتوضع هذه المديريات الجهوية تحت تصرف مديرية شبكة الاستغلال والتي هي نفسها ملحقة بقسمة الاستغلال والتنشيط التجاري . أما وكالات القرض الرهني وعددها أربعة (الجزائر العاصمة ، عنابة ، هران وقسنطينة) فهي ملحقة بالمديرية المركزية .

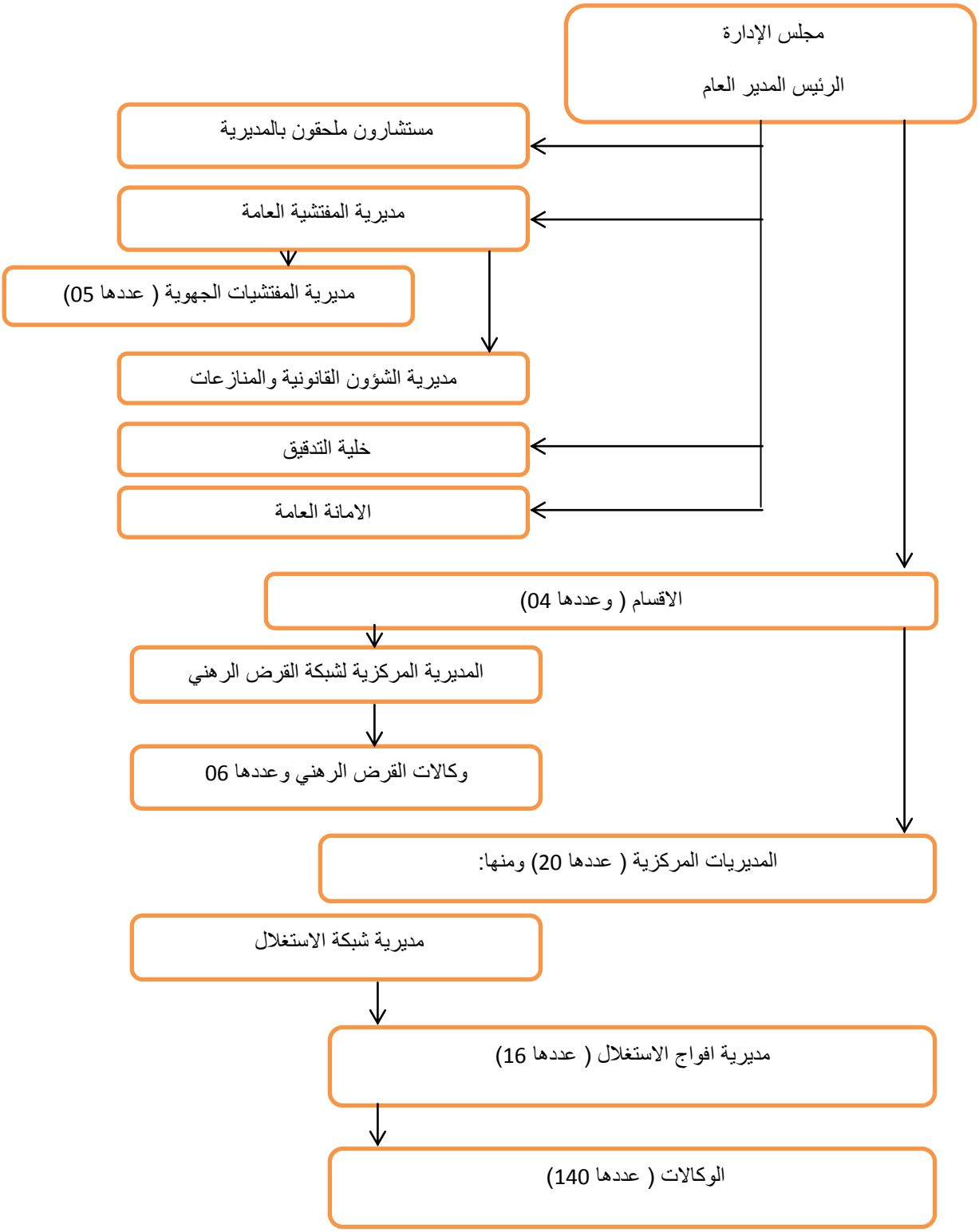
ولمواجهة المحيط المالي والمصرفي الجديد شديد التنافس والمتسم أيضا بالفرص شريطة حسن انتهازها واستغلالها ، فان بنك التنمية المحلية قد شرع منذ 2001 في عدة تدابير للتحسين والتطوير ادرجها في مخطط عمله المؤسساتي ولتأهيلي . حيث مكنت سنة 2002 وهي سنة الحصول على الاعتماد من مجلس النقد والقرض ، مكنت البنك من تعزيز مكانته كبنك عالمي والبقاء من ضمن الفاعلين الرئيسيين في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسر .[12]

ثانيا : الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية :

[12] موقع بنك التنمية المحلية ، التقرير السنوي 2002 ، ص 08

شكل رقم (26): الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية



المصدر : موقع بنك التنمية المحلية

المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل اساسي على دراسة وتحليل ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة ، وتبيان اهم العوامل المتحكمة في ذلك من وجهة نظر المدققين الداخليين والمراقبين الداخليين والمكلفين بالدراسات والزبائن . و سوف نتناول في هذا المبحث الطريقة التي تم بها اعداد هذا الاستبيان ، وتوزيعه ومن تم منهجية وهدف الدراسة.

المطلب الاول : اعداد الاستبيان

تم اعداد هذا الاستبيان من اجل محاولة قياس ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة ، من قبل عينة الدراسة المتمثلة في (المدققين الداخليين ومصلحة المراقبة وإدارة المخاطر والمكلفين بالدراسات والزبائن) في المؤسسة البنكية محل الدراسة ، ومن ثم تعميم النتائج على كامل قطاع البنوك ، حيث تم بناء هذا الاستبيان بالمحاكاة مع مبادئ الحوكمة للجنة بازل (الخاصة بالقطاع البنكي) ، و المعايير الدولية للتدقيق الداخلي ، وكذا القوانين الخاصة التي تحدد مهام كل من المدقق الخارجي ولجنة التدقيق .حيث تم صياغة الاستبيان على شكل فقرات وكل فقرة مصاغة بطريقة السؤال ، فتحصلنا على 102 سؤال ، مع ذكر متغيرات عينة الدراسة (الجنس ، الفئة العمرية ، الرتبة ، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي ، تخصص الشهادة ، الدورات التدريبية) ، وتم صياغتها باللغة العربية .

وبعد صياغة وإعداد هذا الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين وهم عبارة عن اساتذة متخصصين في المنهجية والتدقيق والمحاسبة والمالية ، قصد التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب (دقة الاسئلة) وابتعادها عن الغموض وتغطية الاسئلة لجميع عناصر الدراسة ، عدم حملها للتناقضات وحمل افراد العينة على التعامل مع الاسئلة بكل جدية ، وبعد الاخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات التي صدرت عن الاساتذة المحكمين ، بالإضافة الى ما تم استنتاجه من نقائص ، تم ضبط اسئلة الاستبيان وصياغتها بشكل نهائي لتكون في شكل استمارة الاستبيان الواردة في الملحق رقم 01.

أولا : مصادر البيانات والمعلومات المستعملة في اداة الدراسة

يمكن ان تتجزأ الى جزأين :

الفرع الاول : مصادر البيانات الأولية

تمثلت هذه المصادر في تصميم استبيان ومن ثم توزيعه على عينة الدراسة ، وذلك لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ، ومن ثم تفريغها وتحليلها

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة ؛

الفرع الثاني : مصادر البيانات الثانوية

وتمثلت هذه المصادر في الكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ومراجعتها ، والتي تتعلق بدراسة ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة (دراسات سابقة حول المؤسسة البنكية الجزائرية) ، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي ، والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك اخذ تصور عام عن أخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة .

ثانيا : تحليل أدوات الدراسة

الفرع الاول : أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على :

1. المقابلة : حيث قمنا بزيارة ميدانية لعينة الدراسة على عدة مرات حتى نتمكن من جمع المعلومات والمعطيات التي تساعدنا في إتمام الدراسة ؛
2. الملاحظة : بناء على ما تمت ملاحظته من خلال زيارتنا الميدانية ؛
3. الاستبيان : تم إعداد استبيان وتوزيعه على أفراد العينة من اجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات ، حيث تم توزيع 85 استبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع 78 استبانة ، أي نسبة الاستجابة بلغت (91.76%) . كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (11) : توزيع الاستبيان على عينة من المؤسسات البنكية المدروسة

المؤسسة البنكية	عدد الفروع		عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
	فروع مستغانم	فرع الجزائر العاصمة		
بنك التنمية المحلية	02	01	21	17
البنك الخارجي الجزائري	01	01	21	14
البنك الوطني الجزائري	02	01	21	14
البنك الزراعي والتنمية الريفية	02	01	22	17
مجموع الفروع	**07**	**04**	**85**	**78**

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة

وتم تقسيم الاستبيان إلى جزأين كما يلي :

الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 8 فقرات ؛

الجزء الثاني : تناولنا فيه موضوع الدراسة أي " ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي " ، وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي :

- المحور الأول : مدى تطبيق المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة ، ويتكون من 27 فقرة ؛
- المحور الثاني : أهمية لجنة التدقيق في تحقيق الحوكمة ، ويتكون من 27 فقرة ؛
- المحور الثالث : تطبيق برنامج تأكيد وتحسين الجودة ، ويتكون من 14 فقرة ؛
- المحور الرابع :مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق جودة التدقيق الداخلي ، ويتكون من 35 فقرة .

الفرع الثاني : تحليل الإحصائيات

حيث قام الباحث بإخضاع المعلومات التي تم التوصل اليها من خلال توزيع الاستبيان للتحليل الاحصائي باستخدام الحاسب الالي من خلال بعض الاساليب الاحصائية التي وفرها البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss v.22) ، وذلك على اعتبار ان هذا البرنامج يعتبر من الادوات الهامة والمتقدمة لإجراء المرحلة الاحصائية اللازمة لتحليل بيانات الابحاث العلمية في جميع جوانب العلوم الاجتماعية والاقتصادية والهندسية . ومن اجل التعامل مع إجابات أفراد العينة والوصول إلى نتائج تجيبنا عن السؤال الرئيسي واختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على الأساليب والأدوات الإحصائية التالية :

1. الأساليب الإحصائية الوصفية (Méthodes descriptif) والمتمثلة في :

أ. المتوسط الحسابي (Mean) : لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ؛

ب. الانحراف المعياري (Standard deviation) : للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .

ت. التكرارات : من خلال استخراج النسب المئوية لكل فقرة حسب الدرجة (محايد ، غير موافق ، محايد) .

2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية والمتمثلة في :

- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات .
- اختبار الفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان ؛

المطلب الثاني : تحديد متغيرات الدراسة

يعرف متغير البحث بأنه كل شيء يقبل القياس الكمي او النوعي ، وكل شيء يقبل التغيير يعرف باسم المتغير . ومن ابرز سمات المتغيرات الكمية والنوعية التأثير والتأثر ، ويجب ان يقوم الباحث بتحديد تلك العلاقات ومن تم يقوم بضبطها ، حيث يلعب تحديد المتغيرات بشكل صحيح دورا كبيرا في الوصول الى النتائج الصحيحة للبحث العلمي ، ويوجد هناك عدة انواع من المتغيرات في البحث العلمي منها المستقل والمتغير .

يعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي يقوم بكل المتغيرات الاخرى ولكنه لا يتأثر بأي متغير منها ، اما المتغير التابع فهو الذي يكون تابعا للمتغير المستقل ، حيث ان التغيرات التي يقوم بها المتغير المستقل تنعكس بشكل رئيسي على المتغير التابع .[13]

أولا : تحديد عناصر المتغير التابع (الحوكمة)

الحوكمة كنظام (مثل نظم القياس ومعايير الأداء والمعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق الدولية، وأخلاقيات وسلوكيات المهنة وغيرها) يحكم العلاقات بين الأطراف التي تساهم في الأداء لأي مؤسسة ، خاصة بين المالكين والإدارة العليا ومجلس الإدارة ، فضلا عن العلاقة مع المنظمين والمجتمع الكبير المحيط بالمؤسسة ، من خلال تحديد حقوق وواجبات جميع الأطراف داخليا وخارجيا (أصحاب المصالح) ،وتعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها وضمان الحصول على مجلس قوي ومهني قادر على اختيار مديرين مؤهلين وذوي كفاءة عالية ،وتنفيذ أنشطة المؤسسة المختلفة في إطار القوانين واللوائح وبطريقة أخلاقية.

يتمثل المتغير التابع في مبادئ الحوكمة المعتمدة من طرف لجنة بازل :

1. التأهيل العلمي والمهني لأعضاء مجلس الادارة بالحوكمة ؛
2. ان يكون هناك اهداف استراتيجية للبنك مصادق عليها من طرف مجلس الادارة ؛
3. وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة ؛
4. ضمان مجلس الادارة اشراف ملائم من الادارة المركزية يوافق سياسة المجلس ؛
5. ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة وأهداف المؤسسة البنكية ومحيطها الرقابي ؛
6. الشفافية في ادارة المؤسسة البنكية ؛
7. فهم اعضاء مجلس الادارة والإدارة التنفيذية لهيكل عمليات البنك والبيئة القانونية التي يعمل فيها ، وان لا يعرضوا سمعة البنك الى مخاطر قانونية .

[13] الموقع الالكتروني اكاديمية بيت ي اس BTS ، ما هي انواع المتغيرات في البحث العلمي ؟ ، تاريخ الاطلاع : 2019/04/20
https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=780&title=%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8

8. ضمان لجنة التدقيق ان تكتب التقارير مباشرة الى مجلس الادارة ؛
9. اقرار مجلس الادارة باستقلالية المدقق الخارجي ووظائف المراقبة الداخلية باعتبارها جوهرية لحوكمة البنوك ، وبالمقابل تقر المديرية التنفيذية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي ودورها في الحفاظ على سلامة البنك في الاجل الطويل .

ثانيا : التعريف بالمتغيرات المستقلة

- **آليات التدقيق الداخلي** : تمثلت في كل من المراقبة الداخلية ، ادارة المخاطر ، المدقق الخارجي ، لجنة التدقيق .
- **برنامج تأكيد وتحسين جودة التدقيق الداخلي** : يمثل احد معايير التدقيق الداخلي رقم (1300) والذي يؤكد على اجبارية ضمان التحسين لجودة التدقيق الداخلي ، واخترنا هذا المعيار للدراسة لأنه بشكل عام يجمع كل معايير التدقيق الداخلي والحوكمة اي يمثل صلب دراستنا ، وذلك من خلال انه يعمل على تقرير ومتابعة (النتائج ، الملاحظات والتوصيات) من خلال التقييم الداخلي عن طريق الرقابة المستمرة لجميع العمليات المحاسبية من خلال قوائم مراقبة لضمان امتثال المدققين الداخليين للممارسات والإجراءات المعمول بها وضمان الاتساق في تطبيق معايير الاداء، والتقييم الذاتي الدوري (يتمثل في تقارير ربع سنوية المقدمة الى لجنة التدقيق المشتركة ، والتي تشمل التقدم المحقق مقارنة بالخطة السنوية ، والتقارير الصادرة خلال الفترة ، بما في ذلك تفاصيل الرأي وملخصات القضايا الرئيسية ونتائج الاعمال المنجزة خلال الفترة ، دراسات سنوية على رضا اصحاب المصالح الرئيسيين) ، ومن خلال التقييم الخارجي عن طريق تقييم وإبداء الرأي بشان امتثال التدقيق الداخلي مع مفهومه ومع ميثاق اخلاقيات ممارسات المهنة ، ويتضمن توصيات للتحسين حسب الاقتضاء .و يتم إجراء تقييم خارجي كل خمس سنوات على الأقل وفقاً لمعايير التدقيق .

المطلب الثالث : دراسة صدق وثبات أداة الدراسة

يمكن القول ان مدى صدق وثبات البيانات التي توفرها الاداة هي من اهم اسس جمع البيانات في البحث العلمي ، ويرجع السبب في ذلك الى ان ضعف ثبات وصدق الاداة يؤدي الى ضعف صحة نتائج البحث العلمي بأكمله ، وهو ما يجعل البحث بدون قيمة ، لذلك يجب على الباحث الحرص على اختيار اداة ذات ثبات وصدق .

ويمكن تعريف الصدق في البحث العلمي بأنه مدى دقة البحث على قياس الغرض المصمم من اجله ، اي الى اي درجة تزودنا اداة البحث بمعلومات تتلعق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه . والمقصود بثبات المقياس في البحث

بأنه المدى الذي يصل اليه المقياس في اعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامه فيها ، ويتم قياس ثبات البحث العلمي بطرق متعددة ومختلفة ، إلا ان اشهر هذه الطرق هو حساب معامل الفاكرونباخ .

أولا : صدق الاتساق الداخلي

صدق المفردات و ذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد معامل الارتباط بين كل مفردة . وبعد تطبيق الأداة و تفريغ النتائج ، قمنا بحساب معامل ارتباط بين درجات الأفراد لكل فقرة مع درجاتهم الكلية لكل محور ، والفقرة التي لا تتمع بمعنوية احصائية تحذف من فقرات المحور ، فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (12) : وضح معاملات الارتباط بين الدرجات لكل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الأول (23 فقرة)

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.408**	10	0.363 **	19	0.662**
2	0.439**	11	0.635 **	20	0.323 **
3	*0.251	12	0.603 **	21	0.580**
4	0.473 **	13	0.273*	22	0.551**
5	0.553**	14	0.275*	23	0.514**
6	0.248 *	15	0.771**		
7	0.322**	16	0.608**		
8	0.281 *	17	0.310 **		
9	0.235*	18	0.474**		

المصدر : من إعداد الباحث بناءا على مخرجات Spss

(*) **دالة عند مستوى 0.05**

(**) **دالة عند مستوى 0.01**

يتضح من الجدول أن جميع فقرات المحور لها دلالة إحصائية ، وبالتالي نستطيع دراسة هذا المحور بدون الاستغناء عن فقرة من فقرات المحور والمقدرة ب 23 فقرة .

جدول رقم (13) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات لكل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الثاني (28 فقرة)

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.667**	11	0.476 **	21	0.280*
2	0.460**	12	0.564 **	22	0.467**
3	0.275*	13	0.524**	23	0.337**
4	0.287 *	14	0.301**	24	0.277*
5	0.275*	15	0.449**	25	0.417**
6	0.291 **	16	0.264*	26	0.473 **
7	0.323**	17	0.417**	27	0.253*
8	0.233*	18	0.345 **	28	0.294**
9	0.367**	19	0.316**		
10	0.459**	20	0.566 **		

المصدر : من إعداد الباحث بناءا على مخرجات Spss

(*) دالة عند مستوى 0.05

(**) دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول أن جميع فقرات المحور لهم دلالة إحصائية ، وبالتالي نستطيع دراسة هذا المحور بدون الاستغناء عن فقرة من فقرات المحور والمقدرة ب 28 فقرة .

.

جدول رقم (14) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات لكل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الثالث (14 فقرة)

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.611**	11	0.248*
2	0.785**	12	0.346**
3	0.792**	13	0.309**
4	0.727 **	14	0.450**
5	0.721**		
6	0.438 **		
7	0.834**		
8	0.706 **		
9	0.475**		
10	0.395 **		

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات Spss

(*) **دالة عند مستوى 0.05**

(**) **دالة عند مستوى 0.01**

يتضح من الجدول أن جميع فقرات المحور لهم دلالة إحصائية ، وبالتالي نستطيع دراسة هذا المحور بدون الاستغناء عن فقرة من فقرات المحور والمقدرة ب 14 فقرة .

جدول رقم (15) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات لكل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الرابع (35 فقرة)

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.680**	11	0.399**	21	0.271*	31	0.497 *
2	0.729**	12	0.408**	22	0.261 *	32	0.624**
3	0.631**	13	0.280*	23	0.511**	33	0.223*
4	0.542 **	14	0.396 **	24	**0.212**	34	0.541 **
5	0.608**	15	0.326**	25	0.464**	35	0.294 **
6	**0.373	16	0.369**	26	0.287 *	36	0.248*
7	0.570 **	17	**0.386	27	0.224*	37	0.677**
8	**0.439	18	*0.271	28	0.237*		
9	0.443**	19	**0.560	29	0.324**		
10	**0.377	20	**0.170**	30	0.502**		

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات Spss

(*) **دالة عند مستوى 0.05**

(**) **دالة عند مستوى 0.01**

يتضح من الجدول أن هناك فقرتين غير دالتين إحصائياً و هي الفقرة رقم (20) و (24)، مما ينقص من عدد فقرات الأداة ، حيث تصبح (35) فقرة بدل 37 ، والتي نعتبرها كافية للقيام بدراسة هذا المحور .

ثانيا : ثبات أداة الدراسة (درجة المصداقية ألفا كرونباخ)

ألفا كرونباخ هو رقم أو مقياس واحد يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ، ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، وعلى العكس ، إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للواحد الصحيح .

ويقصد بثبات الاستبيان " أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة " . [14] وتعتبر قيمة معامل ألفا كرونباخ التي تساوي 60 % مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة ، وكلما زادت قيمة المعامل كلما زادت درجة الثبات والصدق من أسئلة الاستبيان ، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ في التحقق من ثبات الاستبانة ، حيث حصل كل محور من محاور الاستبيان على القيم الموضحة في الجدول الأتي :

جدول رقم (16) : معامل الثبات (الفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستبيان

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	مدى تطبيق المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة	23	0.815
الثاني	تطبيق برنامج تأكيد وتحسين الجودة	14	0.839
الثالث	اهمية لجنة التدقيق في تحقيق الحوكمة	28	0.783
الرابع	مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق جودة التدقيق الداخلي	35	0.861

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج (SPSS)

وكما هو واضح من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (16) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل محور من محاور الدراسة ، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ، وبالتالي تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع ، و يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة ، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

[14] جاسم محمد التميمي ، وسام مالك داود، **الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج** Spss ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الأردن ، ط1 ، 2016 ، ص 354.

المطلب الرابع : خصائص وسمات عينة الدراسة

لكي تكون عينة الدراسة صحيحة ومنطقية يفترض ان تكون هذه العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة ، فهي تقدير لمجتمع الدراسة وان متوسط العلامات من العينة هي تقارب قيم المجتمع . وتحقق عينة الدراسة فوائد عديدة وهامة للبحث تتمثل في تقليل الزمن والتكلفة على الباحث ، والتقليل من عدد العمالة التي عليها انجاز الدراسة ، كما ان استخدام عينة للدراسة يؤدي الى اشراف افضل على الدراسة وتطبيقها مما يساعد في سهولة الوصول الى النتائج المطلوبة بأقصر مدة زمنية ممكنة ، كما ان لاستخدام عينة الدراسة حدود تضبط استخدامها زهي ان العينة تحتاج الى اساليب وإجراءات للتعامل معها ، وإلا فان النتيجة تكون غير دقيقة . [15]

أولا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (17) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	51.28%
انثى	38	48.72%
المجموع	78	% 100

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) آن نسبة الذكور اعلى من نسبة الإناث بالنسبة لعينة الدراسة ، حيث بلغت نسبة الذكور (51.28 %) فيما بلغت نسبة الإناث (48.72 %) ، وهذا راجع إلى أن مهام التدقيق والمراقبة يزاولها الذكور أكثر من الإناث ، وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا إلى المؤسسات البنكية (عينة الدراسة) ، لكن عندما نلاحظ النسب نجدها متقاربة نوعا ما ، مما يدل على أن الإناث والذكور أصبحت لهم نفس الحقوق سواء في ظروف العمل أو تقلد المناصب العليا .

[15] عينة الدراسة ماهيتها ، كيفية اختيارها ، فوائد وحدود استخدامها والأساليب المتبعة في اختيارها ، موقع المنارة للاستشارة ، تاريخ الاطلاع : 2019/04/20

https://www.manaraa.com/post/2569/%D8%B9%D9%8A%D9%86%D8%A9-%D8%A7%D9%

ثانيا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (18) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن (العمر)

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 25 الى 35 سنة	20	25.64%
من 36 الى 45 سنة	34	43.59%
اكثر من 45 سنة	24	30.77%
المجموع	78	% 100

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (SPSS)

الجدول رقم (18) يمثل عينة الدراسة حسب متغير السن ، فنلاحظ من خلال الجدول أن اعلي نسبة تمثل الفئة الثالثة التي تتراوح أعمارهم (من 36 سنة إلى 45 سنة) بنسبة (43.59 %) ، وهذا يدل على أن المؤسسة البنكية تعتمد على هذه الفئة نظرا لتمتعها بالخبرة والقدرة على تأدية مهامها بطريقة فعالة ،وأيضا إلى ان مهام المراقبة والتدقيق تلزم أن يكون العامل يتمتع بخبرة سابقة ، في حين أن ما نسبته (30.77 %) تمثل الفئة التي تتعدى أعمارهم (45 سنة)وهي نسبة في المرتبة الثانية وتدعم اعتماد المؤسسة البنكية في التدقيق على عامل الخبرة في تسيير أعمالها مما يضمن لها الفعالية والمنافسة ، في حين بلغت النسبة الأخيرة التي تتراوح أعمارهم ما بين (25 إلى 35 سنة) نسبة (25.64 %) وهي نسبة مقبولة جدا تمزج بين الخبرة والحداثة في العمل وإعطاء فرصة للشباب للتكوين والتأطير من الفئات الأخرى التي لديها الخبرة ، كما انها الفئة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة البنكية في السنوات القادمة .

ثالثا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (19) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	03	3.85%
ليسانس	56	71.79%
ماجيستير او ماستر	19	24.36%
المجموع	78	% 100

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة متحصلين على شهادة جامعية ، ما يعادل نسبة (96.15 %) ، مما يدل على أن المؤسسة البنكية تولي اهتمام كبيرا إلى المستوى العلمي للعمال خاصة مصلحة التدقيق والمراقبة ، باعتبار أن هذه المهنة تتطلب مستوى علمي نظري على غرار

الجانب التطبيقي (عامل الخبرة) ،وهذا ما يجب ان يكون من توافق بين المستوى العلمي والمناصب الحساسة التي يشغلها كل عامل ، والذي يتطلب من العامل أن يكون على قدر عال وكاف علميا لتحقيق أداء أفضل للمؤسسة ، وكذا مواجهة التقنيات والطرق الحديثة في التسيير. أما النسبة الأخيرة تمثلت في العمال من لديهم مستوى ثانوي وهي تمثل الأقلية في المؤسسة ، حيث من خلال زياراتنا الميدانية كل مرة يؤكد لنا مديرو المؤسسات البنكية على مساعدة العمال داخل المؤسسة على تخصيص ساعات للعمال الذين يريدون متابعة تكوين سواء جامعي آو في مؤسسات التكوين المهني لتحقيق جودة التسيير من جهة ومساعدة العامل باعتباره العنصر الأساسي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة البنكية .

رابعا : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (20) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	20	25.64%
من 05 الى 10 سنوات	34	43.59%
اكثر من 10 سنوات	24	30.77%
المجموع	78	% 100

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية موزعة على فئات ، حيث أن اكبر نسبة كانت في فئة (من 5 إلى 10 سنوات خبرة) ، نظرا لطبيعة عمل التدقيق كما اشرنا سابقا في الجدول التي تعتمد بدرجة كبيرة على عامل الخبرة نظرا لحساسية نشاط التدقيق الداخلي الذي يشترط لمزاوله خبرة مهنية .

خامسا : توزيع عينة الدراسة حسب تخصص الشهادة

جدول رقم (21) : توزيع عينة الدراسة حسب تخصص الشهادة

تخصص	التكرار	النسبة المئوية
تدقيق	05	6.41%
مالية ومحاسبة	66	84.62%
اخر	07	8.97%
المجموع	78	% 100

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص ، ونلاحظ أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة لديها تخصص يتناسب مع طبيعة المؤسسة البنكية ونشاط التدقيق الداخلي باعتبار أن البنك يهتم بالجانب المحاسبي والمالي ، حيث بلغت النسبة (84.62 %) من عينة الدراسة لديهم تخصص له علاقة بالجانب المحاسبي والمالي ، مما يساعد على فهم موضوع الدراسة ويسهل على الباحث طرح إشكالية البحث وأداة الدراسة (الاستبيان) .

سادسا : توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

جدول رقم (22) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

مجال الدورة	التكرار	النسبة المئوية
تدقيق	24	30.77%
محاسبة	20	25.64%
إدارة المخاطر	34	43.59%
المجموع	78	% 100

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) عينة الدراسة موزعة حسب عدد الدورات التدريبية ، فنرى ان اكبر نسبة كانت حول دورات إدارة المخاطر لما تمثله هذه العملية من أهمية في المؤسسة البنكية ، حيث تعتبر الأساس لتحقيق الأهداف المسطرة ولضمان الاستمرارية ، حيث لاحظنا من خلال زياراتنا الدورية والتحدث مع مسيري مصلحة المراقبة والتدقيق الداخلي وخلية إدارة المخاطر أن أكثر الدورات تكون حول طرق إدارة المخاطر ، ودورات حول معايير التدقيق الداخلي. ونرى نسبة (30.77 %) تمثل دورات حول

التدقيق موجهة خاصة إلى مصلحة التدقيق الداخلي و على مستوى البنوك المركزية التي تتوفر على مجلس إدارة ومصلحة للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ، حيث تستفيد هذه العينة كثيرا من المبالغ المخصصة للدورات .

المبحث الثالث : معالجة وتحليل مخرجات الاستبيان

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي حسب مقياس ليكرت ، من خلال إعطاء الرقم (1) محايد ، (2) غير موافق ، (3) موافق ، ولتحديد طول مقياس ليكرت أي (الحدود الدنيا والحدود العليا) المستخدم في المحاور الأربعة ، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الثلاثة للحصول على طول الفقرة أي (3-1=2)، ومن ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الثلاثة للحصول على طول الفقرة أي (2/3=0.66) ، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس أي (الواحد الصحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفقرة الأولى وهكذا ، والجدول رقم (23) يبين ذلك :

جدول رقم (23) : توزيع درجات الموافقة لمقياس (Likert)

	محايد	غير موافق	موافق
الدرجة	1	2	3
المتوسط	من 1.00 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3.00

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مجموعة من الكتب

وبالاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي spss ، قمنا بحساب بعض من مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والتكرارات لكل محور من محاور الدراسة ، وسيتم عرض نتائج المحاور كما هي موضحة في الجداول التالية :

المطلب الأول : مدى تطبيق المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة

تم اختبار مدى تطبيق المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما اسلفنا الذكر ، ومقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومجموع التكرارات) عند مستوى دلالة 5 % . ولاختبار فرضية الدراسة تم طرح الفرضيتين التاليتين :

- **H0** : لا تطبق المؤسسة البنكية مبادئ الحوكمة بالشكل الذي يسهم في ارساء مبادئ العدل والعدالة في المؤسسة البنكية عند مستوى دلالة 5 % .
- **H1** : تطبق المؤسسة البنكية مبادئ الحوكمة بالشكل الذي يسهم في ارساء مبادئ العدل والعدالة في المؤسسة البنكية عند مستوى دلالة 5 % .

الجدول رقم (24) : نتائج اختبار المحور الاول (مدى المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة)

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	الرتبة
يوجد أعضاء مجلس إدارة لهم دراية بمبادئ الحوكمة وأهمية تجسيدها بما يخدم الأنشطة المالية للبنك وسياسة المخاطر .	2.92	0.847	0.000	2
يقوم مجلس الإدارة بإعادة هيكلة لمجلسه عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم تجاه البنك .	2.74	0.715	0.000	10
اختيار ومراقبة وتعيين المدير التنفيذي تتم من خلال مجلس الادارة بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك .	2.56	0.602	0.000	15
يقوم مجلس الادارة بتشكيل لجنة ادارة المخاطر ،وتضع المبادئ للإدارة المركزية بشان ادارة مخاطر الائتمان ، السوق ، السيولة ، التشغيل و السمعة وغير ذلك من المخاطر .	2.86	0.802	0.000	6
يقوم مجلس الادارة بتشكيل لجنة الاجور التي تضم نظم الاجور ومبادئ تعيين الادارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع اهداف وإستراتيجية البنك .	2.91	0.818	0.000	3
يقوم مجلس الادارة بوضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.	2.89	0.814	0.000	4
يقوم مجلس الادارة بضمان اشراف ملائم للممارسات وسياسات المكافآت يوافق الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل .	2.88	0.813	0.000	5

يقوم مجلس الادارة بإعداد تقرير يقر فيه باستقلالية المدقق الخارجي ، ووظائف المراقبة الداخلية ، لاختبار وتأكيد المعلومات المحصلة من الادارة عن عمليات واداء البنك باعتبارهما جوهرية لحوكمة المؤسسة البنكية .	2.58	0.493	0.000	14
هناك تقارير تعد بصفة دورية تشير الى اهمية وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي في المؤسسة البنكية .	2.68	0.593	0.000	12
يقوم مجلس الإدارة والإدارة المركزية للبنك بالتحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه ، وذلك من خلال التأكد من أن المدقق الخارجي يمارس عمله بالتوافق مع المعايير المطبقة ، وانه يشارك في عمليات المراقبة الداخلية للبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية .	2.74	0.683	0.000	10
تقوم لجنة المراجعة بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة .	2.70	0.624	0.000	11
هناك تفاهم بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة المركزية حول هيكل عمليات البنك والبيئة القانونية التي يعمل فيها البنك .	2.86	0.800	0.000	6
هناك دليل عمل ومعايير السلوك الملائم ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير	2.60	0.601	0.000	13
هناك إستراتيجية واضحة للبنك يتم على ضوئها قياس مدى النجاح ومدى المساهمة في هذا النجاح .	2.93	0.864	0.000	1
هناك توزيع سليم وعادل للمسؤوليات في مراكز اتخاذ القرار .	2.81	0.782	0.000	7
هناك آليات للتعاون بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي .	2.54	0.493	0.000	16
يوجد نظم قوية للمراقبة الداخلية تتضمن تحديد وظائف التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر .	0.74	0.651	0.000	10
هناك رقابة خاصة على مراكز المخاطر والمواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح ، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين وكبار المساهمين ومتخذي القرار في البنك.	2.86	0.785	0.000	6
هناك تدفق مناسب للمعلومات من داخل البنك وخارجه	2.80	0.772	0.000	8
وجود توزيع للمسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ومحدد بشكل واضح ، مع ضمان خدمة المصلحة العامة.	2.70	0.624	0.000	11

يحصل المساهمين بانتظام وفي التوقيت المناسب على معلومات مكتوبة عن كل ما يهمهم معرفته عن البنك، عن اجتماعات الجمعية العامة بما يسمح بمشاركتهم في اتخاذ قرارات جوهرية	2.78	0.767	0.000	9
تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة لمجلس الإدارة، فيما يتعلق بتقرير المدقق الخارجي، وإضافة موضوعات إلى أجندة اجتماع الجمعية العامة.	2.88	0.814	0.000	5
إتاحة الاضطلاع على أعمال المراجعة السنوية، وإتاحة نتائج التدقيق الخارجي للتأكيد على مدى توافقه مع الأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.	2.86	0.793	0.000	6

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات Spss

تشير الارقام في الجدول رقم (24) الى ان اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمدى تطبيق المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة ، حيث تصنف المتوسطات الحسابية كلها ضمن خانة موافق على سلم ليكرت مما تؤكد رضا غالبية افراد العينة بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر ايضا في الانحراف المعياري ، كما ان القيمة الاحتمالية اصغر من 0.05 مما يدل على ان المؤسسة البنكية تطبق مبادئ الحوكمة ، وبالتالي قبول الفرضية H1 ورفض فرضية العدم ، اي ان (المؤسسة البنكية تطبق مبادئ الحوكمة بالشكل الذي يسهم في ارساء مبادئ العدل والعدالة و يؤدي الى ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح عند مستوى دلالة 5 %) .

ويبين الجدول ان اعلى فقرات من حيث المتوسط الحسابي هي :

- في الفقرة رقم (14) بلغ المتوسط الحسابي (2.93) وانحراف معياري (0.864) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان المؤسسة البنكية لها " إستراتيجية واضحة يتم على ضوئها قياس مدى النجاح ومدى المساهمة في هذا النجاح " ؛
- في الفقرة رقم (01) بلغ المتوسط الحسابي (2.92) وانحراف معياري (0.847) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان المؤسسة البنكية لها أعضاء مجلس إدارة لهم دراية بمبادئ الحوكمة وأهمية تجسيدها بما يخدم الأنشطة المالية للبنك وسياسة المخاطر .
- في الفقرة رقم (05) بلغ المتوسط الحسابي (2.91) وانحراف معياري (0.818) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان بالمؤسسة البنكية يقوم مجلس الادارة بتشكيل لجنة الاجور التي تضم نظم الاجور ومبادئ تعيين الادارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع اهداف وإستراتيجية البنك " .

كما تبين النتائج ان اقل ثلاث فقرات حسب المتوسط الحسابي هي :

- في الفقرة رقم (08) بلغ المتوسط الحسابي (2.58) وانحراف معياري (0.493) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان مجلس الادارة بالبنك يقوم بإعداد تقرير يقر فيه باستقلالية المدقق الخارجي ، ووظائف المراقبة الداخلية ، لاختبار وتأكيد المعلومات المحصلة من الادارة عن عمليات وأداء البنك باعتبارهما جوهرية لحوكمة المؤسسة البنكية .
- في الفقرة رقم (03) بلغ المتوسط الحسابي (2.56) وانحراف معياري (0.602) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان بالمؤسسة البنكية يتم اختيار ومراقبة وتعيين المدير التنفيذي من خلال مجلس الادارة بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك " ؛
- في الفقرة رقم (16) بلغ المتوسط الحسابي (2.54) وانحراف معياري (0.493) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان بالمؤسسة البنكية هناك آليات للتعاون بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي .

وعلى اساس ما سبق ، يتبين ان اقل فقرات حسب المتوسط الحسابي كانت ذات التوجه " موافق " حسب سلم ليكرت ، مما يدل على حرص عينة الدراسة على التطبيق الامثل لمبادئ الحوكمة مما يعود على الاداء الجيد للبنك و بالتالي يسهم في ارساء مبادئ العدل والعدالة في المؤسسة البنكية ، وبالتالي قبول الفرضية H1 .

وسنبين من خلال الجدول التالي نسب الاجابات حسب التكرارات بالنسبة للمحور الاول :

الجدول رقم (25) : نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة المحور الاول

العبارات	(ت)	الاستجابات			الإجمالي
	(%)	موافق	غير موافق	محايد	
يوجد اعضاء مجلس ادارة لهم دراية بمبادئ الحوكمة وأهمية تجسيدها بما يخدم الانشطة المالية للبنك وسياسة المخاطر .	(ت)	69	01	08	78
	%	%89	% 1.2	% 9.8	% 100
يقوم مجلس الادارة بإعادة هيكلة لمجلسه عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على اداء واجبهم تجاه البنك .	(ت)	59	02	17	78
	%	%76.9	%2.4	%20.7	% 100
اختيار ومراقبة وتعيين المدير التنفيذي تتم من خلال مجلس الادارة بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على ادارة البنك .	(ت)	52	8	18	78
	%	%68.2	%9.8	%22	% 100
يقوم مجلس الادارة بتشكيل لجنة ادارة المخاطر ،وتضع المبادئ للإدارة المركزية بشان ادارة مخاطر الائتمان ، السوق ، السيولة ، التشغيل و السمعة وغير ذلك من المخاطر .	(ت)	64	4	10	78
	%	%82.9	%4.9	%12.2	% 100
يقوم مجلس الادارة بتشكيل لجنة الاجور التي تضم نظم الاجور ومبادئ تعيين الادارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع اهداف وإستراتيجية البنك .	(ت)	66	12	00	78
	%	%85.4	14.6%	%00	% 100
يقوم مجلس الادارة بوضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية	(ت)	66	01	11	78

والمساءلة.	%	%85.4	%1.2	%13.4	% 100
يقوم مجلس الادارة بضمان اشراف ملائم للممارسات وسياسات المكافآت يوافق الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل .	(ت)	65	4	9	78
	%	%84.2	%4.9	%11	% 100
يقوم مجلس الادارة بإعداد تقرير يقر فيه باستقلالية المدقق الخارجي ، ووظائف المراقبة الداخلية ، لاختبار وتأكيد المعلومات المحصلة من الادارة عن عمليات واداء البنك باعتبارهما جوهرية لحوكمة المؤسسة البنكية .	(ت)	52	16	10	78
	%	%68.3	%19.5	%12.2	% 100
هناك تقارير تعد بصفة دورية تشير الى اهمية وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي في المؤسسة البنكية .	(ت)	55	7	16	78
	%	%72	%8.5	%19.5	% 100
يقوم مجلس الادارة والإدارة المركزية للبنك بالتحقق من ان القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه ، وذلك من خلال التأكد من ان المدقق الخارجي يمارس عمله بالتوافق مع المعايير المطبقة ، وانه يشارك في عمليات المراقبة الداخلية للبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية .	(ت)	59	10	9	78
	%	%76.9	%12.2	%11	% 100
تقوم لجنة المراجعة بكتابة التقارير مباشرة الى مجلس الادارة .	(ت)	56	9	13	78
	%	%73.2	%11	%15.9	% 100
هناك تفاهم بين اعضاء مجلس الادارة والإدارة المركزية حول هيكل عمليات البنك والبيئة القانونية التي يعمل فيها البنك .	(ت)	64	14	00	78
	%	%82.9	17.1%	%00	% 100
هناك دليل عمل ومعايير السلوك الملائم ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير	(ت)	53	11	14	78
	%	%69.5	%13.4	%17.1	% 100
هناك استراتيجية واضحة للبنك يتم على ضوئها قياس مدى النجاح ومدى المساهمة في هذا النجاح .	(ت)	75	3	00	78
	%	%96.4	%3.6	%00	% 100
هناك توزيع سليم وعادل للمسؤوليات في مراكز اتخاذ القرار .	(ت)	63	15	00	78
	%	%81.7	%18.3	%00	% 100
هناك اليات للتعاون بين مجلس الادارة والمدقق الخارجي .	(ت)	55	8	15	78
	%	%67.1	%9.8	%18.3	% 100
يوجد نظم قوية للمراقبة الداخلية تتضمن تحديد وظائف التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر .	(ت)	59	5	14	78
	%	%76.9	%6.1	%17.1	% 100
هناك رقابة خاصة على مراكز المخاطر والمواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح ، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين وكبار المساهمين ومتخذي القرار في البنك.	(ت)	64	14	00	78
	%	%82.9	%17.1	%00	% 100
هناك تدفق مناسب للمعلومات من داخل البنك وخارجه .	(ت)	61	1	16	78
	%	%79.3	%1.2	%19.5	% 100
وجود توزيع للمسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ومحدد بشكل واضح ، مع ضمان خدمة المصلحة العامة.	(ت)	56	16	6	78
	%	%73.2	%19.5	%7.3	% 100

يحصل المساهمين بانتظام وفي التوقيت المناسب على معلومات مكتوبة عن كل ما يهمهم معرفته عن البنك، عن اجتماعات الجمعية العامة وما سيناقش فيها من موضوعات ، بما يسمح بمشاركتهم في اتخاذ قرارات جوهرية تتعلق بنظام البنك ، أو بإصدار أسهم أو سندات جديدة ، أو ببيع أصول ، و بالأخص قوائمها المالية .	(ت)	60	5	13	78
	%	%78.1	%6.1	%15.9	% 100
تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة لمجلس الادارة ، فيما يتعلق بتقرير المدقق الخارجي ، وإضافة موضوعات إلى أجندة اجتماع الجمعية العامة.	(ت)	65	13	00	78
	%	%84.2	%15.9	%00	% 100
إتاحة الاضطلاع على أعمال المراجعة السنوية ، وإتاحة نتائج التدقيق الخارجي للتأكيد على مدى توافقه مع الأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.	(ت)	64	14	00	78
	%	%82.9	%17.1	%00	% 100

المصدر : من اعداد الباحث اعتماد على مخرجات Spss

نستخلص من الجدول رقم (25) أن نسب إجابات عينة الدراسة فيما يخص تطبيق المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة تتجه كلها إلى درجة (موافق) ، مما يشير الى الاتجاه الايجابي للإجابات ، وبالتالي قبول الفرضية .

المطلب الثاني : تطبيق برنامج تأكيد وتحسين الجودة (معيار 1300 للتدقيق الداخلي)

تم اختبار مدى تطبيق المؤسسة البنكية لبرنامج تأكيد وتحسين الجودة (معيار 1300) باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما اسلفنا الذكر ، ومقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) عند مستوى دلالة 5 % . ولاختبار فرضية الدراسة تم طرح الفرضيتين التاليتين :

- **H0** : لا تعمل المؤسسة البنكية على ضمان التقييم الدوري و المستمر لنشاط التدقيق الداخلي للحفاظ على مستوى عال للأداء عند مستوى دلالة 5 % .
- **H1** : تعمل المؤسسة البنكية على ضمان التقييم الدوري و المستمر لنشاط التدقيق الداخلي للحفاظ على مستوى عال للأداء عند مستوى دلالة 5 % .

الجدول رقم (26) : نتائج اختبار المحور الثاني (مدى تطبيق برنامج تأكيد وتحسين الجودة)

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	الترتيب
برنامج تأكيد وتحسين الجودة	يقوم رئيس التدقيق بتطوير وإدارة وتحسين برنامج ضمان جودة ونوعية تغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي .	2.45	0.723	0.000	**08**
معيار أعمال التقييم الداخلي	هناك رقابة مستمرة على ان العمليات القائمة تعمل بشكل فعال لضمان الجودة وتامين كل حالة على حدة بما في ذلك التخطيط والإشراف على المهمة ، الممارسات الموحدة للعمل ، الاجراءات المتصلة بوثائق العمل والتحقق و المصادقة ، وبالإضافة الى استعراض التقارير .	2.54	0.733	0.000	**05**
	يوجد تقييم لحالة اعداد مهمة التدقيق الداخلي قبل العمل الميداني ، من خلال البحث عن عناصر كالموافقة المسبقة لنطاق التدقيق الداخلي ، وأفضل الممارسات المبتكرة المدرجة في الميزانية ، وعمال خبراء.	2.49	0.651	0.000	**06**
	هناك استخدام لقوائم المراقبة او الاستعمال الالي للتدقيق الداخلي من اجل مراجعة ما اذا كانت الاجراءات معتمدة من قبل نشاط التدقيق الداخلي.	2.64	0.733	0.000	**02**
	يوجد تحليل لمؤشرات الاداء لقياس قيمة اصحاب المصالح.	2.80	0.847	0.000	**01**
	تؤخذ في الحسبان جميع مواطن الضعف وجميع المجالات التي تحتاج الى تحسين بطريقة مستمرة ، وتبلغ مجلس الادارة بنتائج المتابعة المستمرة مرة واحدة في السنة على الاقل.	2.40	0.690	0.000	**10**
	تقدم تقارير ربع سنوية الى لجنة التدقيق يمتثل مع معايير	2.56	0.678	0.000	**04**

	التدقيق الداخلي ، يشمل التقدم المحقق مقارنة بالخطة السنوية ، وتقارير الفترة ، بما في ذلك تفاصيل الراي وملخصات القضايا الرئيسية ونتائج الاعمال التي شرعت خلال الفترة.	2.60	0.734	0.000	**03**
	تقدم دراسات سنوية على رضا اصحاب المصالح الرئيسيين في المؤسسة البنكية .	2.46	0.784	0.000	**07**
معيار أعمال التقييم الخارجي	المجالات الهامة الغير متماثلة مع معايير التدقيق الداخلي المحددة في التقييم الداخلي سيبلغ عنها في التقرير السنوي والمراجعة السنوية وتستخدم لإعلان بيان الحوكمة السنوي	2.39	0.647	0.000	**11**
	يتمتع المدقق الخارجي بخبرة ودراية بممارسات مهنة التدقيق الداخلي ويتمتع بمعرفة معمقة حول المعايير الدولية المهنية.	2.37	0.607	0.000	**12**
	يتم إجراء تقييم خارجي كل خمس سنوات على الأقل ، وفقا لمعايير التدقيق الداخلي .	2.41	0.655	0.028	**09**
	يتم تعيين المقيم الخارجي ونطاقه ويوافق عليه من قبل لجنة التدقيق.	2.35	0.550	0.002	**13**
معيار الإفصاح عن عدم التوافق	تقوم التقييمات الخارجية بتقييم وإبداء الرأي بشان امتثال التدقيق الداخلي مع مفهومه ومع ميثاق أخلاقيات ممارسة المهنة ، ويتضمن توصيات للتحسين حسب الاقتضاء.	2.41	0.634	0.006	**09**
	نشاط التدقيق الداخلي ملتزم بالمعايير ، والمدققون الداخليون يحترمون ميثاق أخلاقيات المهنة.				

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج Spss

التحليل :

تشير الارقام في الجدول رقم (26) الى ان اتجاهات عينة الدراسة ايجابية مما يدل على أن المؤسسة البنكية تعطي اهتماما كبيرا لهذا المعيار (معيار تامين وتحسين جودة التدقيق الداخلي) لما يعود من أهمية على المؤسسة البنكية ، حيث تصنف المتوسطات الحسابية كلها ضمن خانة موافق على سلم **ليكرت** مما تؤكد رضا غالبية افراد العينة بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر ايضا في الانحراف المعياري ، كما ان القيمة الاحتمالية اصغر من 0.05 مما يدل على ان المؤسسة البنكية تطبق معيار تامين وتحسين جودة التدقيق الداخلي ، وبالتالي قبول الفرضية H1 ورفض فرضية العدم ، اي تعمل المؤسسة البنكية على ضمان التقييم الدوري و المستمر لنشاط التدقيق الداخلي للحفاظ على مستوى عال للأداء عند مستوى دلالة 5 % .

ويبين الجدول ان اعلى فقرات من حيث المتوسط الحسابي هي :

- العبارة رقم (05) تحصلت على المركز الأول بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.847) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على انه " يوجد تحليل لمؤشرات الاداء لقياس قيمة اصحاب المصالح " ؛
- العبارة رقم (04) التي تحصلت على المركز الثاني بمتوسط حسابي (1.64) وانحراف معياري (0.733) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على انه " هناك استخدام لقوائم المراقبة او الاستعمال الالي للتدقيق الداخلي من اجل مراجعة ما اذا كانت الاجراءات معتمدة من قبل نشاط التدقيق الداخلي " ؛
- العبارة رقم (08) التي تحصلت على المركز الثاني بمتوسط حسابي (1.60) وانحراف معياري (0.734) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل انه " تقدم دراسات سنوية على رضا اصحاب المصالح الرئيسيين في المؤسسة البنكية " .

كما تبين النتائج ان اقل ثلاث فقرات حسب المتوسط الحسابي هي :

- في الفقرة رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي (2.39) وانحراف معياري (0.647) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان يتمتع المدقق الخارجي بخبرة ودراية بممارسات مهنة التدقيق الداخلي ويتمتع بمعرفة معمقة حول المعايير الدولية المهنية.
- في الفقرة رقم (11) بلغ المتوسط الحسابي (2.37) وانحراف معياري (0.607) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان يتم إجراء تقييم خارجي كل خمس سنوات على الأقل ، وفقا لمعايير التدقيق الداخلي .
- في الفقرة رقم (13) بلغ المتوسط الحسابي (2.35) وانحراف معياري (0.550) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان تقوم التقييمات الخارجية بتقييم وإبداء الرأي بشان امتثال التدقيق الداخلي مع مفهومه ومع ميثاق أخلاقيات ممارسة المهنة ، ويتضمن توصيات للتحسين حسب الاقتضاء ، وهو من اهم عناصر هذا المعيار مما يدل على ان هناك تقييم خارجي مستمر في المؤسسة البنكية من خلال انشطة الرقابة المستمرة ، بما في ذلك التخطيط والإشراف على المهمة ، الممارسات الموحدة للعمل ، الاجراءات المتصلة بوثائق العمل والتحقق و المصادقة بالإضافة الى استعراض التقارير ، ومن خلال مراقبة ذاتية دورية لتقييم الامتثال لميثاق التدقيق الداخلي ، وميثاق اخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي ونجاعة وفعالية التدقيق الداخلي لتلبية احتياجات اصحاب المصالح المختلفة .

وعلى اساس ما سبق يتبين ان اقل ثلاث فقرات حسب المتوسط الحسابي كانت ذات توجه " موافق " حسب سلم **ليكرت** ، مما يدل على حرص عينة الدراسة على تطبيق معيار (1300) ، وبالتالي قبول الفرضية **H1** . لكن رغم ذلك يجب حرص المؤسسة البنكية على مساعدة المدقق الداخلي بعمليات تكوين وتاطير في مجال ممارسة التدقيق الداخلي والمعايير بصفة خاصة لان درجة القبول كانت ضعيفة ، وكما هو الحال بالنسبة لإجراء تقييم خارجي كل خمس سنوات على الأقل وفقا لمعايير التدقيق الداخلي ، ووجود تقييمات خارجية تقوم بتقييم وإبداء الرأي بشان امتثال التدقيق الداخلي مع مفهومه ومع ميثاق أخلاقيات ممارسة المهنة ، حيث كانت ايضا ضعيفة بالنسبة لمتوسطها الحسابي مقارنة بباقي العبارات .

وسنبين من خلال الجدول التالي نسب الاجابات من خلال التكرارات بالنسبة للمحور الثاني :

الجدول رقم (27) : نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة المحور الثاني

العبارات	(ت) (%)	الاستجابات			الاجمالي	الرتبة
		موافق	غير موافق	محايد		
يقوم رئيس التدقيق بتطوير وإدارة وتحسين برنامج ضمان جودة ونوعية تغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي .	(ت)	55	15	8	78	8
	(%)	% 70.51	%19.2	%10.26	% 100	
هناك رقابة مستمرة على ان العمليات القائمة تعمل بشكل فعال لضمان الجودة وتامين كل حالة على حدة بما في ذلك التخطيط والإشراف على المهمة ، الممارسات الموحدة للعمل ، الاجراءات المتصلة بوثائق العمل والتحقق و المصادقة ، وبالإضافة الى استعراض التقارير .	(ت)	64	8	6	78	5
	(%)	82.05	10.26	% 7.69	% 100	
يوجد تقييم لحالة اعداد مهمة التدقيق الداخلي قبل العمل الميداني ، من خلال البحث عن عناصر كالموافقة المسبقة لنطاق التدقيق الداخلي ، وأفضل الممارسات المبتكرة المدرجة في الميزانية ، وعمال خبراء.	(ت)	63	7	8	78	6
	(%)	% 80.77	% 8.97	% 10.26	% 100	
هناك استخدام لقوائم المراقبة او الاستعمال الالي للتدقيق الداخلي من اجل مراجعة ما اذا كانت الاجراءات معتمدة من قبل نشاط التدقيق الداخلي.	(ت)	69	01	06	78	2
	(%)	% 89	% 1.2	% 9.8	% 100	
يوجد تحليل لمؤشرات الاداء لقياس قيمة اصحاب المصالح.	(ت)	75	2	1	78	1
	(%)	% 96.15	% 2.57	% 1.28	% 100	
تؤخذ في الحسبان جميع مواطن الضعف وجميع المجالات التي تحتاج الى تحسين بطريقة مستمرة ، وتبلغ مجلس الادارة بنتائج المتابعة المستمرة مرة واحدة في السنة على الاقل.	(ت)	52	18	8	78	10
	(%)	% 66.67	% 23.08	% 10.26	% 100	
تقدم تقارير ربع سنوية الى لجنة التدقيق يمتثل مع معايير التدقيق الداخلي ، يشمل التقدم المحقق مقارنة بالخطة السنوية ، وتقارير الفترة ، بما في ذلك تفاصيل الرأي وملخصات القضايا الرئيسية	(ت)	65	4	9	78	4
	(%)	% 83.33	% 5.13	% 11.54	% 100	

ونتائج الاعمال التي شرعت خلال الفترة.						
تقدم دراسات سنوية على رضا اصحاب المصالح الرئيسيين في المؤسسة البنكية .	(ت)	67	4	8	78	**3**
	(%)	% 85.90	% 5.14	% 10.26	% 100	
المجالات الهامة الغير متماثلة مع معايير التدقيق الداخلي المحددة في التقييم الداخلي سيبلغ عنها في التقرير السنوي والمراجعة السنوية وتستخدم لإعلان بيان الحوكمة السنوي .	(ت)	60	12	6	78	**7**
	(%)	% 7.69	% 15.38	% 7.69	% 100	
يتمتع المدقق الخارجي بخبرة ودراية بممارسات مهنة التدقيق الداخلي ويتمتع بمعرفة معمقة حول المعايير الدولية المهنية.	(ت)	50	19	9	78	**11**
	(%)	% 64.10	% 24.36	% 11.54	% 100	
يتم إجراء تقييم خارجي كل خمس سنوات على الأقل ، وفقا لمعايير التدقيق الداخلي .	(ت)	49	21	8	78	**12**
	(%)	% 62.82	% 26.92	% 10.26	% 100	
يتم تعيين المقيم الخارجي ونطاقه ويوافق عليه من قبل لجنة التدقيق.	(ت)	54	18	6	78	**9**
	(%)	% 69.23	% 23.08	% 7.69	% 100	
تقوم التقييمات الخارجية بتقييم وإبداء الرأي بشان امتثال التدقيق الداخلي مع مفهومه ومع ميثاق أخلاقيات ممارسة المهنة ، ويتضمن توصيات للتحسين حسب الاقتضاء.	(ت)	48	28	2	78	**13**
	(%)	% 61.54	% 35.90	% 2.56	% 100	
نشاط التدقيق الداخلي ملتزم بالمعايير ، والمدققون الداخليون يحترمون ميثاق أخلاقيات المهنة.	(ت)	54	10	14	78	**9**
	(%)	% 69.23	% 12.82	% 17.95	% 100	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج Spss

نستخلص من الجدول رقم (27) أن نسب إجابات عينة الدراسة فيما يخص تعمل المؤسسة البنكية على ضمان التقييم الدوري و المستمر لنشاط التدقيق الداخلي للحفاظ على مستوى عال للأداء تتجه كلها إلى درجة (موافق) ، مما يشير الى الاتجاه الايجابي للإجابات ، وبالتالي قبول الفرضية .

المطلب الثالث : أهمية لجنة التدقيق في تحقيق مبادئ الحوكمة

تم اختبار مدى تأثير لجنة التدقيق على ادارة التدقيق الداخلي في تحقيق الحوكمة في المؤسسة البنكية.باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما اسلفنا الذكر ، ومقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) عند مستوى دلالة 5 % . ولاختبار فرضية الدراسة تم طرح الفرضيتين التاليتين :

- **H0** : لا تتعاون لجنة التدقيق مع المدقق الداخلي ،المدقق الخارجي ومجلس الادارة لإضفاء الموثوقية على المعلومة المحاسبية بما يضمن جودتها عند مستوى دلالة 5 % .
- **H1** : تتعاون لجنة التدقيق مع المدقق الداخلي ،المدقق الخارجي ومجلس الادارة لإضفاء الموثوقية على المعلومة المحاسبية بما يضمن جودتها عند مستوى دلالة 5 % .

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار المحور الثالث دور لجنة التدقيق في تحقيق مبادئ الحوكمة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	الرتبة
تقوم لجنة التدقيق بمساعدة مجلس الإدارة في تنفيذ مسؤولياته المتعلقة بسياسات البنك المالية ، المراقبة الداخلية والتقرير المالي .	2.81	0.783	0.000	**09**
تعمل لجنة التدقيق على وضع والحفاظ على خطوط الاتصال بين مجلس الادارة والمدقق الداخلي و الخارجي والإدارة المالية .	2.86	0.744	0.000	**07**
تعمل لجنة التدقيق في البنك على دراسة القوائم المالية والتقارير السنوية والدورية قبل عرضها على مجلس الادارة للموافقة عليها ، ودراسة التوصيات الواردة فيه	2.86	0.768	0.000	**07**
من مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه ادارة المخاطر البنكية التحقق من كفاية ودقة المعلومات المقدمة الى مجلس الادارة ، والعمل معا لصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في ادارة المخاطر ، وتقييم مقاييسها للوقوف على مدى ملائمتها بالنسبة للتعامل مع المخاطرة	2.89	0.785	0.000	**05**
تقوم لجنة التدقيق باختبار كافة جوانب ومراكز المخاطرة وضمان فعالية الضوابط المتخذة في حالة تجاوز الحدود المقدرة ، وضمان فهم الادارة للسياسات الموضوعة وتمتعها بالخبرة الضرورية لتنفيذها	2.87	0.769	0.000	**06**
من مهام لجنة التدقيق في البنك التأكد من ان ادارة المؤسسة قامت بتصميم وتنفيذ نظام للمراقبة الداخلية ذو كفاءة عالية.	2.93	0.848	0.001	**01**
تقوم لجنة التدقيق بدراسة انظمة المراقبة الداخلية للتحقق من فاعليتها والعمل على تحسينها باستمرار ، وتقديم الاقتراحات الملائمة في هذا الشأن ، والتحقق من ان هذه النظم توفر الضمانات الكفيلة بمنع حدوث الاخطاء ووضع الاليات التي تساعد على اكتشافها فور حدوثها .	2.86	0.709	0.004	**07**
تقوم لجنة التدقيق بمراجعة ودراسة التقارير الخاصة بتطوير نظم العمل والنظم المحاسبية والإجراءات المالية والإدارية ، اجراءات التدقيق الداخلي ،و اقتراح التعديلات الواجب	2.76	0.749	0.002	**11**

				ادخالها على هذه الجوانب .
02	0.001	0.833	2.92	تتولى لجنة التدقيق بالرد على رسالة المدقق الخارجي بشان اوجه الضعف الجوهرية في المراقبة الداخلية .
08	0.000	0.734	2.85	لجنة التدقيق على علم بالعناصر الاساسية لنظام المراقبة الداخلية المتمثلة في الرقابة التنظيمية ، خطط التطوير والتغير في نظم المراقبة الداخلية ، الرقابة على التقدير وسلطات الاعتماد للقيام بالعمليات المختلفة ، نظم المراقبة المحاسبية ، نظم حماية الاصول ، الرقابة الادارية ، الرقابة على التوثيق .
01	0.001	0.840	2.93	تقوم لجنة التدقيق على مناقشة ومراجعة الادارة والمدقق الداخلي في القوائم المالية التي تم تدقيقها ، والتطبيقات المحاسبية التي يتوجب تطبيقها ،و القوائم المالية القطاعية ، تم تقوم بتحليل الادارة للأوضاع والنتائج المالية ، وذلك قبل اعداد التقرير السنوي .
17	0.000	0.634	2.34	تقوم لجنة التدقيق بمناقشة الادارة والمدقق الخارجي بأية مستجدات هامة تؤثر على التقارير والبيانات المالية مثل التغيرات في تطبيق المبادئ المحاسبية ، كفاية نظم الرقابة الداخلية .
17	0.000	0.601	2.34	تقوم لجنة التدقيق بالإشراف على عملية إعداد التقارير المالية من خلال عرض نتائج التدقيق الداخلي والخارجي ، عرض القوائم المالية وكافة التقارير التي يقدمها المدقق المستقل ، وكذلك أية خلافات ملموسة بين الإدارة والمدقق الخارجي ، والنظر في مبادئ التدقيق المستخدمة في إعداد القوائم المالية للمؤسسة .
13	0.003	0.734	2.49	تتحصل لجنة التدقيق على الضمانات اللازمة حول سلامة وجودة المعلومات المقدمة في القوائم المالية .
03	0.000	0.817	2.91	تقوم لجنة التدقيق بتقييم المخاطر المتعلقة بإعداد التقارير المالية ، والتي تنشا من توقعات المحللين أو من خطط مكافآت المسؤولين التنفيذيين أو الخطط التنظيمية بالمؤسسة .
10	0.001	0.784	2.80	يتمتع أعضاء لجنة التدقيق بمستوى جيد في مجال المحاسبة والتدقيق ولديهم دراية تامة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها IAS/ GAAP ، وبكيفية إعداد القوائم المالية .
15	0.000	0.614	2.41	تدرج جميع المهام والمسؤوليات التي ينبغي أن تقوم بأدائها لجنة التدقيق في ميثاق مكتوب ويصادق عليه مجلس الإدارة.
10	0.002	0.783	2.80	يقوم رئيس لجنة التدقيق بعمله على أساس التفرغ الكامل ، للتنسيق الدائم بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأعضاء الآخرين .
09	0.004	0.750	2.81	تعقد اللجنة اجتماعاتها بشكل دوري وعلى أساس شهري
17	0.000	0.681	2.34	تقوم لجنة التدقيق بإصدار تقريرا سنويا يتم نشره ضمن التقارير السنوية .
17	0.000	0.614	2.34	من مهام لجنة التدقيق اتجاه المدقق الخارجي في البنك ترشيح وتعيين المدقق الخارجي وتحديد أتعابه ، ومساعدته على أداء مهامه لضمان استقلاليته من خلال تزويده بكافة المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه .

تقوم لجنة التدقيق في البنك بالعمل على حل المشاكل والخلافات التي قد تنشا بين المدقق الخارجي والإدارة ، والعمل على تحقيق التنسيق بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي.	2.39	0.568	0.000	**16**
تقوم لجنة التدقيق بالتعاون مع المدقق الخارجي ، وتراجع وتتسلم تقاريرهم ، و تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم .	2.69	0.680	0.003	**13**
تشارك لجنة التدقيق في تعيين المدققين الداخليين وضمان ان وظيفة التدقيق الداخلي تؤدي عملها بشكل جيد وتعمل وفق المعايير المهنية ، وتوفي بمسؤولياتها بمقتضى خطة إستراتيجية للتدقيق .	2.55	0.687	0.004	**14**
تقوم لجنة التدقيق بمراجعة أهداف وظيفة التدقيق الداخلي والإشراف على أنشطتها وتنظيمها ، والموافقة على الإستراتيجية التي تعدها هذه الوظيفة وخطتها السنوية والتغييرات التي تجري خلال السنة .	2.74	0.709	0.000	**12**
تعمل لجنة التدقيق على ضمان أن التدقيق الداخلي يعمل وفقا للمعايير المهنية وان له نظام تأكيد قوي للجودة معمول به ، كما تقوم بمراجعة الأداء العام للتدقيق الداخلي والحصول على تقارير عن عدم التقدم الجاري في تحقيق المؤشرات الأساسية المحددة للأداء .	2.91	0.680	0.000	**03**
تقوم لجنة التدقيق في البنك بمناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع وظيفة التدقيق الداخلي أو الإدارة حسب ما هو ملائم ، كما تقوم بتلقي التقرير السنوي الداخلي والتفسيرات ، والمساعدة على تكوين رأي رسمي عن كفاية الرقابة الداخلية داخل الشركة .	2.90	0.802	0.001	**04**
تقييم نظام الرقابة الداخلية الخاصة بالعمليات والتأكد من إتباع السياسات والمبادئ المحاسبية السليمة وصولا إلى الكشوفات المالية التي تعد بصورة مقبولة ، ومراجعة خطط ونتائج التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وضمان وجود اتصالات جيدة بين المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين ومجلس الإدارة.	2.81	0.749	0.002	**09**

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات Spss

التحليل :

تشير الارقام في الجدول رقم (26) الى ان اتجاهات عينة الدراسة ايجابية مما يدل على أن المؤسسة البنكية تعطي اهتماما كبيرا للجنة التدقيق لتحقيق الحوكمة من خلال ضمان استقلاليتها والعمل على خلق روح التعاون مع التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي لما يعود من أهمية على المؤسسة البنكية ، حيث تصنف المتوسطات الحسابية كلها ضمن خانة موافق على سلم ليكرت مما تؤكد رضا غالبية افراد العينة بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر ايضا في الانحراف المعياري ، كما ان القيمة الاحتمالية لكل فقرات المحور اصغر من 0.05 ، مما نستنتج ان المؤسسة البنكية تعطي

اهتماما كبيرا للجنة التحقيق لإرساء مبادئ الحوكمة ، وبالتالي قبول الفرضية H1 ورفض فرضية العدم ، اي تتعاون لجنة التدقيق مع المدقق الداخلي ، المدقق الخارجي ومجلس الادارة لإضفاء الثقة على المعلومة المحاسبية بما يضمن جودتها عند مستوى دلالة 5 % .

ويبين الجدول ان اعلى فقرات من حيث المتوسط الحسابي هي :

العبارة رقم (06) و (11) على التوالي تحصلا على اكبر متوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.848) و (0.840) على التوالي ، والقيمة الاحتمالية (0.001) لكلا الفقرتين وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على انه من مهام لجنة التدقيق في البنك التأكد من ان ادارة المؤسسة قامت بتصميم وتنفيذ نظام للمراقبة الداخلية ذو فعالية عالية " ، وأيضا " تقوم لجنة التدقيق على مناقشة ومراجعة الادارة والمدقق الداخلي في القوائم المالية التي تم تدقيقها ، والتطبيقات المحاسبية التي يتوجب تطبيقها ،و القوائم المالية القطاعية ، تم تقوم بتحليل الادارة للأوضاع والنتائج المالية ، وذلك قبل اعداد التقرير السنوي " .

- العبارة رقم (09) التي تحصلت على المركز الثاني بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.833) ، والقيمة الاحتمالية (0.001) وهي اقل من 0.05 مما يدل على انه " تتولى لجنة التدقيق بالرد على رسالة المدقق الخارجي بشان اوجه الضعف الجوهرية في المراقبة الداخلية " ؛
- العبارة رقم (26) التي تحصلت على المركز الثالث بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.734) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل انه " تعمل لجنة التدقيق على ضمان أن التدقيق الداخلي يعمل وفقا للمعايير المهنية وان له نظام تأكيد قوي للجودة معمول به ، كما تقوم بمراجعة الأداء العام للتدقيق الداخلي والحصول على تقارير عن عدم التقدم الجاري في تحقيق المؤشرات الأساسية المحددة للأداء " .

كما تبين النتائج ان اقل ثلاث فقرات حسب المتوسط الحسابي هي :

- في الفقرة رقم (17) بلغ المتوسط الحسابي (2.41) وانحراف معياري (0.614) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان تدرج جميع المهام والمسؤوليات التي ينبغي أن تقوم بأدائها لجنة التدقيق في ميثاق مكتوب ويصادق عليه مجلس الإدارة ، وهذا العنصر مهم لان بدوره تحقق لجنة التدقيق استقلاليتها من خلال مهامها التي تكون مندرجة ضمن الميثاق ومصادق عليه من قبل مجلس الادارة ، وبالرغم من ادراجها ضمن الموافقة الضعيفة الا انها تبقى في مسار القبول .
- في الفقرة رقم (22) بلغ المتوسط الحسابي (2.39) وانحراف معياري (0.568) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان لجنة التدقيق في البنك تقوم بالعمل على حل المشاكل

والخلافات التي قد تنشا بين المدقق الخارجي والإدارة ، والعمل على تحقيق التنسيق بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي ، وهذا ايضا معيار مهم يعمل على تحقيق التكامل بين وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي.

- اما فيما يخص اضعف العبارات من حيث المتوسط الحسابي فلاحظنا ان هناك اكثر من فقرة مما يفرض الاهتمام من قبل المؤسسة البنكية على مضمون هذه الفقرات التي شملت كل من الفقرة رقم (12) ، (13) ، (20) ، (21) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.34) وانحراف معياري ما بين (0.601 و 0.681) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان لجنة التدقيق تقوم بمناقشة الادارة والمدقق الخارجي بأية مستجدات هامة تؤثر على التقارير والبيانات المالية مثل التغيرات في تطبيق المبادئ المحاسبية ، كفاية نظم الرقابة الداخلية . ، **و**تقوم بالإشراف على عملية إعداد التقارير المالية من خلال عرض نتائج التدقيق الداخلي والخارجي ، عرض القوائم المالية وكافة التقارير التي يقدمها المدقق المستقل ، وكذلك أية خلافات ملموسة بين الإدارة والمدقق الخارجي ، والنظر في مبادئ التدقيق المستخدمة في إعداد القوائم المالية للمؤسسة . وانها ايضا تقوم بإصدار تقريرا سنويا يتم نشره ضمن التقارير السنوية .، وتقوم بدورها في ترشيح المدقق الخارجي وتحديد أتعابه ، ومساعدته على أداء مهامه لضمان استقلاليته من خلال تزويده بكافة المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه .

ومن خلال ما سبق يتبين ان اقل ثلاث فقرات حسب المتوسط الحسابي كانت ذات توجه " موافق " حسب سلم **ليكرت** ، مما يدل على ان هناك تعاون بين لجنة التدقيق مع المدقق الداخلي ،المدقق الخارجي ، لجنة ادارة المخاطر ومجلس الادارة لإضفاء موثوقية على المعلومة المحاسبية بما يضمن جودتها عند مستوى دلالة 5 % ، وبالتالي قبول الفرضية H1 .

وسنبين من خلال الجدول التالي نسب الاجابات بالنسبة للمحور الثالث ، والتي تثبت كذلك اتجاه جميع عبارات المحور نحو القبول ، وبالتالي قبول الفرضية :

الجدول رقم (29) : نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة المحور الثالث

العبارات	(ت) (%)	الاستجابات			الرتبة
		موافق	غير موافق	محايد	
تقوم لجنة التدقيق بمساعدة مجلس الإدارة في تنفيذ مسؤولياته المتعلقة بسياسات البنك المالية ، المراقبة الداخلية والتقرير المالي .	(ت)	**58**	**12**	**08**	**09**
	(%)	% 74.36	% 15.38	% 10.26	
تعمل لجنة التدقيق على وضع والحفاظ على خطوط الاتصال بين مجلس الادارة والمدقق الداخلي و الخارجي والإدارة المالية .	(ت)	**61**	**11**	**06**	**07**
	(%)	% 78.21	% 14.10	% 7.69	
تعمل لجنة التدقيق في البنك على دراسة القوائم المالية والتقارير السنوية والدورية قبل عرضها على مجلس الادارة للموافقة عليها ، ودراسة	(ت)	**61**	**12**	**05**	**07**
	(%)	% 78.21	% 15.38	% 6.41	

التوصيات الواردة فيه					
من مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه ادارة المخاطر البنكية التحقق من كفاية ودقة المعلومات المقدمة الى مجلس الادارة ، والعمل معا لصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في ادارة المخاطر ، وتقييم مقاييسها للوقوف على مدى ملائمتها بالنسبة للتعامل مع المخاطرة	(ت)	**68**	**7**	**3**	**05**
	(%)	% 87.18	% 8.97	% 3.85	
تقوم لجنة التدقيق باختبار كافة جوانب ومراكز المخاطرة وضمان فعالية الضوابط المتخذة في حالة تجاوز الحدود المقدرة ، وضمان فهم الادارة للسياسات الموضوعة وتمتعها بالخبرة الضرورية لتنفيذها	(ت)	**66**	**8**	**4**	**06**
	(%)	% 84.62	% 10.26	% 5.13	
من مهام لجنة التدقيق في البنك التأكد من ان ادارة المؤسسة قامت بتصميم وتنفيذ نظام للمراقبة الداخلية ذو كفاءة عالية.	(ت)	**76**	**2**	**0**	**01**
	(%)	%97.44	% 2.56	% 0	
تقوم لجنة التدقيق بدراسة انظمة المراقبة الداخلية للتحقق من فاعليتها والعمل على تحسينها باستمرار ، وتقديم الاقتراحات الملائمة في هذا الشأن ، والتحقق من ان هذه النظم توفر الضمانات الكفيلة بمنع حدوث الاخطاء ووضع الاليات التي تساعد على اكتشافها فور حدوثها .	(ت)	**61**	**13**	**04**	**07**
	(%)	% 78.21	% 16.67	% 5.13	
تقوم لجنة التدقيق بمراجعة ودراسة التقارير الخاصة بتطوير نظم العمل والنظم المحاسبية والإجراءات المالية والإدارية ، اجراءات التدقيق الداخلي ،و اقتراح التعديلات الواجب ادخالها على هذه الجوانب .	(ت)	**54**	**20**	**04**	**11**
	(%)	% 69.23	% 25.64	% 5.13	
تتولى لجنة التدقيق بالرد على رسالة المدقق الخارجي بشان اوجه الضعف الجوهرية في المراقبة الداخلية .	(ت)	**72**	**3**	**3**	**02**
	(%)	% 92.31	% 3.85	% 3.85	
لجنة التدقيق على علم بالعناصر الاساسية لنظام المراقبة الداخلية المتمثلة في الرقابة التنظيمية ، خطط التطوير والتغير في نظم المراقبة الداخلية ، الرقابة على التقدير وسلطات الاعتماد للقيام بالعمليات المختلفة ، نظم المراقبة المحاسبية ، نظم حماية الاصول ، الرقابة الادارية ، الرقابة على التوثيق .	(ت)	**60**	**14**	**04**	**08**
	(%)	% 76.92	%17.95	% 5.13	
تقوم لجنة التدقيق على مناقشة ومراجعة الادارة والمدقق الداخلي في القوائم المالية التي تم تدقيقها ، والتطبيقات المحاسبية التي يتوجب تطبيقها ،و القوائم المالية القطاعية ، تم تقوم بتحليل الادارة للأوضاع والنتائج المالية ، وذلك قبل اعداد التقرير السنوي .	(ت)	**76**	**0**	**2**	**01**
	(%)	% 97.44	% 0	%2.56	
تقوم لجنة التدقيق بمناقشة الادارة والمدقق الخارجي بأية مستجدات هامة تؤثر على التقارير والبيانات المالية مثل التغيرات في تطبيق المبادئ المحاسبية ،كفاية نظم الرقابة الداخلية .	(ت)	**38**	**36**	**04**	**17**
	(%)	% 48.72	% 46.15	% 5.13	
تقوم لجنة التدقيق بالإشراف على عملية إعداد التقارير المالية من خلال عرض نتائج التدقيق الداخلي والخارجي ، عرض القوائم المالية وكافة التقارير التي يقدمها المدقق المستقل ، وكذلك أية خلافات ملموسة بين الإدارة والمدقق الخارجي ، والنظر في مبادئ التدقيق المستخدمة في إعداد	(ت)	**38**	**31**	**19**	**17**
	(%)	% 48.72	% 39.74	% 24.36	

القوائم المالية للمؤسسة .					
تتحصل لجنة التدقيق على الضمانات اللازمة حول سلامة وجودة المعلومات المقدمة في القوائم المالية .	(ت)	**50**	**22**	**06**	**13**
	(%)	% 64.10	% 28.21	% 7.69	
تقوم لجنة التدقيق بتقييم المخاطر المتعلقة بإعداد التقارير المالية ، والتي تنشا من توقعات المحللين أو من خطط مكافآت المسؤولين التنفيذيين أو الخطط التنظيمية بالمؤسسة .	(ت)	**71**	**6**	**1**	**03**
	(%)	%91.03	% 7.96	% 1.28	
يتمتع أعضاء لجنة التدقيق بمستوى جيد في مجال المحاسبة والتدقيق ولديهم دراية تامة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها IAS/ GAAP ، وبكيفية إعداد القوائم المالية .	(ت)	**56**	**18**	**04**	**10**
	(%)	% 71.79	% 23.08	% 5.13	
تدرج جميع المهام والمسؤوليات التي ينبغي أن تقوم بأدائها لجنة التدقيق في ميثاق مكتوب ويصادق عليه مجلس الإدارة.	(ت)	**42**	**30**	**06**	**15**
	(%)	% 53.85	% 38.46	% 7.69	
يقوم رئيس لجنة التدقيق بعمله على أساس التفرغ الكامل ، للتنسيق الدائم بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأعضاء الآخرين .	(ت)	**56**	**21**	**01**	**10**
	(%)	% 71.79	% 26.92	% 1.28	
تعقد اللجنة اجتماعاتها بشكل دوري وعلى أساس شهري	(ت)	**58**	**14**	**06**	**09**
	(%)	% 74.36	% 17.95	% 7.69	
تقوم لجنة التدقيق بإصدار تقريرا سنويا يتم نشره ضمن التقارير السنوية .	(ت)	**38**	**21**	**19**	**17**
	(%)	% 48.72	% 26.92	% 24.36	
من مهام لجنة التدقيق اتجاه المدقق الخارجي في البنك ترشيح وتعيين المدقق الخارجي وتحديد أتعابه ، ومساعدته على أداء مهامه لضمان استقلاليته من خلال تزويده بكافة المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه .	(ت)	**38**	**24**	**16**	**17**
	(%)	% 48.72	% 30.77	% 20.51	
تقوم لجنة التدقيق في البنك بالعمل على حل المشاكل والخلافات التي قد تنشا بين المدقق الخارجي والإدارة ، والعمل على تحقيق التنسيق بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي.	(ت)	**40**	**30**	**08**	**16**
	(%)	% 51.28	% 38.46	% 10.26	
تقوم لجنة التدقيق بالتعاون مع المدقق الخارجي ، وتراجع وتتسلم تقاريرهم ، و تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم .	(ت)	**50**	**20**	**08**	**13**
	(%)	% 64.10	% 25.64	% 10.26	
تشارك لجنة التدقيق في تعيين المدققين الداخليين وضمان ان وظيفة التدقيق الداخلي تؤدي عملها بشكل جيد وتعمل وفق المعايير المهنية ، وتوفي بمسؤولياتها بمقتضى خطة إستراتيجية للتدقيق .	(ت)	**45**	**25**	**08**	**14**
	(%)	% 57.69	% 32.05	% 10.26	
تقوم لجنة التدقيق بمراجعة أهداف وظيفة التدقيق الداخلي والإشراف على أنشطتها وتنظيمها ، والموافقة على الإستراتيجية التي تعدها هذه الوظيفة وخطتها السنوية والتغييرات التي تجري خلال السنة .	(ت)	**51**	**21**	**06**	**12**
	(%)	% 65.38	% 26.92	% 7.69	
تعمل لجنة التدقيق على ضمان أن التدقيق الداخلي يعمل وفقا للمعايير المهنية وان له نظام تأكيد قوي للجودة معمول به ، كما تقوم بمراجعة الأداء العام للتدقيق الداخلي والحصول على تقارير عن عدم التقدم الجاري في تحقيق المؤشرات الأساسية المحددة للأداء .	(ت)	**71**	**7**	**0**	**03**
	(%)	% 91.03	% 8.97	% 0	

تقوم لجنة التدقيق في البنك بمناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع وظيفة التدقيق الداخلي أو الإدارة حسب ما هو ملائم ، كما تقوم بتلقي التقرير السنوي الداخلي والتفسيرات ، والمساعدة على تكوين رأي رسمي عن كفاية الرقابة الداخلية داخل الشركة .	(ت)	**70**	**7**	**1**	**04**
	(%)	%89.74	% 8.97	% 1.28	
تقييم نظام الرقابة الداخلية الخاصة بالعمليات والتأكد من إتباع السياسات والمبادئ المحاسبية السليمة وصولا إلى الكشوفات المالية التي تعد بصورة مقبولة ، ومراجعة خطط ونتائج التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وضمان وجود اتصالات جيدة بين المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين ومجلس الإدارة.	(ت)	**58**	**14**	**06**	**09**
	(%)	% 74.36	% 17.95	% 7.69	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات Spss

نستخلص من الجدول رقم (27) أن نسب إجابات عينة الدراسة فيما يخص تعاون لجنة التدقيق مع المدقق الداخلي ،المدقق الخارجي ومجلس الادارة لإضفاء الموثوقية على المعلومة المحاسبية تتجه كلها إلى درجة (موافق) ، مما يشير الى الاتجاه الايجابي للإجابات ، وبالتالي قبول الفرضية .

المطلب الرابع : مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق جودة التدقيق الداخلي

تم اختبار كيف تساهم اليات التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة المؤسسات باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كما اسلفنا الذكر ، ومقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) عند مستوى دلالة 5 % . ولاختبار فرضية الدراسة تم طرح الفرضيتين التاليتين :

- **H0** : لا يتولى المدقق الداخلي عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية و ادارة المخاطر لضمان التحقيق الامثل للحوكمة في البنوك عند مستوى دلالة 5 % .
- **H1** : يتولى المدقق الداخلي عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية و ادارة المخاطر لضمان التحقيق الامثل للحوكمة في البنوك عند مستوى دلالة 5 % .

الجدول رقم (30) : نتائج اختبار المحور الرابع (آليات الحوكمة في تحقيق جودة التدقيق الداخلي)

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	الترتيب
دور التدقيق الداخلي	يتم تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطار الهامة ، التي تم تحديدها بواسطة الادارة ومراجعة عمليات ادارة المخاطر داخل البنك	2.32	0.634	0.000	**11**
	يقوم المدقق الداخلي بتقديم الدعم والمشاركة في عمليات ادارة المخاطر .	2.37	0.723	0.000	**7**
	يسعى المدقق الداخلي على منح الثقة للجنة ادارة المخاطر لتقييم وتحسين فاعلية السيطرة على المصرف	2.29	0.605	0.000	**13**
	تقرير الخطر يقدم مباشرة الى مجلس الادارة ، لجنة التدقيق ولجنة ادارة المخاطر ، و المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها.	2.31	0.651	0.000	**12**
	يتم اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية المؤسسة للمخاطر	2.36	0.720	0.000	**8**
	يتم التقاط المعلومات بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر المؤسسة ، لتمكين الموظفين والإدارة ومجلس الادارة من القيام بمسؤولياتهم	2.31	0.651	0.001	**12**
	يقوم المدير التنفيذي للتدقيق ان يضع خطة مبنية على المخاطر من اجل تحديد اولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع اهداف البنك.	2.35	0.641	0.000	**9**
	يعمل المدقق الداخلي على مراجعة وتعديل الخطة حسب الاقتضاء للاستجابة للتغيرات في اعمال ومخاطر ، عمليات ، برامج ، نظم البنك والضوابط الرقابية فيها	2.42	0.730	0.000	**4**
	يتشاور المدقق الداخلي مع الادارة ومجلس الادارة ويكتسب فهما لاستراتيجيات المؤسسة ،وأهداف العمل الرئيسية والمخاطر المرتبطة ، وأساليب ادارة المخاطر	2.31	0.651	0.000	**12**
	ترتكز خطة مهمة نشاط التدقيق الداخلي في البنك على تقييم موثق للمخاطر يتم مرة في السنة على الاقل ، ويجب ان يؤخذ في اطار هذه العملية رأي الادارة المركزية ومجلس الادارة	2.37	0.686	0.001	**7**

في	يحدد الرئيس التنفيذي للتدقيق ويأخذ في الاعتبار توقعات الادارة المركزية ومجلس الادارة والأطراف المعنية الاخرى عندما يقدم المدقق الداخلي اراءه ومختلف استنتاجاته	2.36	0.702	0.000	**8**
ادارة	عند قبول مهمة استشارية يأخذ المدقق الداخلي في الاعتبار امكانيات تحسين ادارة المخاطر وإضافة قيمة وتحسين عمليات البنك ، ويتم ادراج المهمات الاستشارية التي تم قبولها ضمن خطة التدقيق	2.29	0.647	0.000	**13**
المخاطر	تتم مراقبة عمليات ادارة المخاطر من خلال الانشطة الادارية المستمرة او من خلال تنفيذ تقييمات منفصلة او كليهما	2.24	0.585	0.000	**15**
	يعمل نشاط التدقيق الداخلي في البنك على تقييم احتمال حدوث عمليات احتيال وكيفية ادارة البنك لمخاطر الاحتيال	2.36	0.683	0.000	**8**
	يقوم المدقق الداخلي بتقديم خدمات تأكيدية واستشارية للإدارة ومجلس الادارة بان جميع المخاطر قد تم تحديدها	2.26	0.612	0.000	**14**
	يقوم المدقق الداخلي بتحديد الخيار اللازم اعتماده من قبل الادارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره ودرجة احتمال حدوثه الى ادنى درجة ممكنة .	2.36	0.702	0.001	**8**
	تقوم ادارة التدقيق الداخلي بتقديم النصح للإدارة حول الخيار الانسب لمعالجة المخاطر المحتملة .	2.14	0.476	0.000	**16**
	يقوم المدقق الداخلي بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى فعالية الخيار الذي اتبع للتعامل معها .	2.50	0.734	0.001	**2**
اعتماد	يقوم المدقق الخارجي بمساعدة الجمعية العامة للمساهمين في الرقابة والإشراف على اعمال الادارة في البنك .	2.35	0.699	0.000	**9**
المدقق	يسعى التدقيق الداخلي الى التأكد من فعالية نظام التقارير المتبع في توصيل المعلومات الملائمة والكافية حول عملية ادارة المخاطر الى مجلس الادارة وفي الوقت المناسب .	2.37	0.723	0.000	**7**
الداخلي	يقوم المدقق الخارجي بتقييم اولي لوظيفة التدقيق الداخلي ، وذلك في حالة ظهور دلائل تشير بان التدقيق الداخلي مناسب لوظيفة التدقيق الخارجي لفحص البيانات المالية .	2.33	0.696	0.001	**10**
على اعمال	يوجد تعاون بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي لضمان تغطية اشمل لأعمال التدقيق ، لتحقيق الحوكمة في البنك .	2.40	0.651	0.001	**5**
المدقق	يقوم المدقق الداخلي من التأكد من تطبيق او انجاز مهمات نظام المراقبة الداخلية من خلال التأكد من تطبيق كل الإجراءات واللوائح والسياسات التي وضعتها الادارة ، ومن دقة البيانات المحاسبية ومن عدم وجود مختلف اوجه التلاعب او المخالفات	2.56	0.847	0.002	**1**
الخارجي	يسعى المدقق الداخلي الى بلوغ الاهداف التشغيلية من خلال مراجعة ومتابعة الاجراءات التشغيلية المختلفة داخل البنك	2.29	0.667	0.000	**13**
	يقوم نشاط التدقيق الداخلي بمراجعة مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة ومراجعة تشغيلية للأنشطة وكافة الاجراءات والعمليات	2.46	0.678	0.001	**3**

	للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها				
دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة الداخلية	يعمل التدقيق الداخلي على مساعدة المراقبة الداخلية على بلوغ اهدافها المالية كمراجعة الإجراءات الخاصة بالمردودية ، الاستمرارية ، النمو ، زيادة الحصة السوقية .	2.38	0.743	0.000	**6**
	يتولى المدقق الداخلي عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية ، ومدى الفعالية في تنفيذ الوحدات المختلفة داخل البنك .	2.46	0.784	0.000	**3**
	يسعى المدقق الداخلي الى التأكد من ان ما يتم اتخاذه من إجراءات وقرارات يتماشى والنصوص القانونية في البلد الذي ينشط به البنك ، وانه ليس هناك اي تعارض او اي مخالفة لهذه التشريعات .	2.29	0.647	0.004	**13**
	يعمل التدقيق الداخلي على ضمان التسيير الجيد للمعلومات وعملية الاتصال داخل التنظيم من خلال وضع معايير للإجراءات تعتمد عليها في عملية تقييم وتعريف الاخطار المحيطة به .	2.24	0.607	0.000	**15**
	للمدقق الداخلي المعرفة الكافية والفهم الكامل للنظام المحاسبي للبنك وأساليب المراقبة المحاسبية الداخلية المرتبطة بها .	2.32	0.655	0.000	**11**
	يقوم المدقق بإجراء اختبار تحليلي لمساعدته على فهم النشاط والتعرف على المجالات التي تحتاج الى فحص اكثر	2.29	0.648	0.000	**13**
	يقوم المدقق الداخلي باختبارات الالتزام من خلال التحقق من ان أساليب المراقبة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها	2.32	0.634	0.000	**11**
	يقوم المدقق الداخلي باختبارات التحقق من خلال دراسة النسب الهامة والاتجاهات وغيرها من المؤشرات ، ويقصي اي تغيرات غير عادية او غير متوقعة	2.26	0.612	0.000	**14**
	يسعى المدقق الداخلي لضمان ان التوصيات والتقارير التي تم اعدادها تتم بصفة مستمرة خلال السنة	2.32	0.634	0.002	**11**
	يقوم المدقق الداخلي بتزويد مجلس الادارة ، الادارة العليا ، لجنة التدقيق ، المدقق الخارجي وأصحاب المصلحة في البنك بالتحليلات الضرورية والتوصيات من اجل دعم تطبيق الحوكمة .	2.24	0.585	0.000	**15**

التحليل :

تشير الارقام في الجدول رقم (27) الى ان اتجاهات عينة الدراسة ايجابية مما يدل على أن اليات التدقيق الداخلي تساهم في تعزيز حوكمة المؤسسات في المؤسسة البنكية ، من خلال قيام المدقق الداخلي بدوره عن طريق عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية و ادارة المخاطر لضمان التحقيق الامثل للحوكمة في البنوك ، حيث تصنف المتوسطات الحسابية كلها ضمن خانة موافق على سلم ليكرت مما تؤكد رضا غالبية افراد العينة بدرجات متقاربة وهذا ما يظهر ايضا في الانحراف المعياري ، كما ان القيم الاحتمالية لجميع الفقرات اصغر من 0.05 ، وبالتالي قبول الفرضية H1

ورفض فرضية العدم ، اي يتولى المدقق الداخلي عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية و ادارة المخاطر لضمان التحقيق الامثل للحوكمة في البنوك عند مستوى دلالة 5 % .

ويبين الجدول ان اعلى فقرات من حيث المتوسط الحسابي هي :

- العبارة رقم (23) لها اعلى متوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.847) ، والقيمة الاحتمالية (0.002) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على ان " المدقق الداخلي يقوم بالتأكد من تطبيق او انجاز مهمات نظام المراقبة الداخلية من خلال التأكد من تطبيق كل الإجراءات واللوائح والسياسات التي وضعتها الادارة ، ومن دقة البيانات المحاسبية ومن عدم وجود مختلف اوجه التلاعب او المخالفات " ، وهذه العبارة تظهر مساهمة المدقق الداخلي في تقييم نظام المراقبة الداخلية ، حيث تحصلت هذه الفقرة على اعلى متوسط حسابي مما يبين اهمية نظام المراقبة الداخلية في المؤسسة البنكية .
- العبارة رقم (18) التي تحصلت على المركز الثاني بمتوسط حسابي (1.50) وانحراف معياري (0.734) ، والقيمة الاحتمالية (0.001) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان " المدقق الداخلي يقوم بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى فعالية الخيار الذي اتبع للتعامل معها " ، حيث نستنتج من هذه الفقرة التي تحصلت على ثاني اعلى متوسط حسابي من بين جميع فقرات المحور ان المدقق الداخلي يقوم بإدارة المخاطر البنكية وبالتالي يساهم في الية من اليات تحقيق الممارسة المثلى للتدقيق و مبادئ الحوكمة .
- العبارة رقم (27) التي تحصلت على المركز الثاني بمتوسط حسابي (1.46) وانحراف معياري (0.784) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل انه " المدقق الداخلي يتولى عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية ، ومدى الفعالية في تنفيذ الوحدات المختلفة داخل البنك " ، حيث تؤيد هذه الفقرة الاهتمام الكبير الذي يحظى به نظام المراقبة الداخلية في المؤسسة البنكية .

كما تبين النتائج ان اقل ثلاث فقرات حسب المتوسط الحسابي هي :

- في الفقرة رقم (15) و (33) بلغ المتوسط الحسابي (2.26) وانحراف معياري (0.612) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان المدقق الداخلي يقوم بتقديم خدمات تأكيدية واستشارية للإدارة ومجلس الادارة بان جميع المخاطر قد تم تحديدها ، و باختبارات التحقق من خلال دراسة النسب الهامة والاتجاهات وغيرها من المؤشرات ، ويقصي اي تغيرات غير عادية او غير متوقعة ، حيث من خلال العبارتين نستنتج اهمية ادارة المخاطر عند المدققين الداخليين ، وتعتبر من بين اهم الاليات لتحقيق افضل الممارسات و تحقيق الحوكمة .
- في الفقرات رقم (13) ، (29) ، (35) ، بلغ المتوسط الحسابي (2.24) وانحراف معياري (0.585) و (0.607) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان تتم مراقبة عمليات ادارة

المخاطر من خلال الانشطة الادارية المستمرة او من خلال تنفيذ تقييمات منفصلة او كليهما ، و يعمل المدقق الداخلي على ضمان التسيير الجيد للمعلومات وعملية الاتصال داخل التنظيم من خلال وضع معايير للإجراءات تعتمد عليها في عملية تقييم وتعريف الاخطار المحيطة به ، و بتزويد مجلس الادارة ، الادارة العليا ، لجنة التدقيق ، المدقق الخارجي وأصحاب المصلحة في البنك بالتحليلات الضرورية والتوصيات من اجل دعم تطبيق الحوكمة .

- في الفقرة رقم (17) بلغ المتوسط الحسابي (2.14) وانحراف معياري (0.476) ، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان ادارة التدقيق الداخلي تقوم بتقديم النصح للإدارة حول الخيار الانسب لمعالجة المخاطر المحتملة .

ومن خلال ما سبق يتبين ان اقل ثلاث فقرات حسب المتوسط الحسابي كانت ذات توجه " موافق " حسب سلم ليكرت ، مما يدل على دعم اليات التدقيق الداخلي من خلال تفعيل تقييم نظام المراقبة الداخلية وادارة المخاطر ، تحقيق التكامل بين التدقيق الداخلي والخارجي من خلال لجنة التدقيق لضمان التحقيق الامثل للحوكمة في البنوك ، وبالتالي قبول الفرضية H1 .

وسنبين من خلال الجدول التالي نسب الاجابات بالنسبة للمحور الرابع مقسمة حسب اليات التدقيق الداخلي :

جدول رقم (31) : نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة جزء دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر البنكية

العبارات	(ت) (%)	الاستجابات			الاجمالي	الرتبة
		موافق	غير موافق	محايد		
يتم تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطار الهامة ، التي تم تحديدها بواسطة الادارة ومراجعة عمليات ادارة المخاطر داخل البنك	(ت)	61	13	04	78	6
	(%)	% 78.21	% 16.67	% 5.13	% 100	
يقوم المدقق الداخلي بتقديم الدعم والمشاركة في عمليات ادارة المخاطر .	(ت)	67	06	05	78	3
	(%)	% 85.90	% 7.69	% 6.41	% 100	
يسعى المدقق الداخلي على منح الثقة للجنة ادارة المخاطر لتقييم وتحسين فاعلية السيطرة على المصرف	(ت)	56	20	02	78	9
	(%)	% 71.79	% 25.64	% 2.56	% 100	
تقرير الخطر يقدم مباشرة الى مجلس الادارة ، لجنة التدقيق ولجنة ادارة المخاطر ، و المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها.	(ت)	60	10	08	78	7
	(%)	% 76.92	% 12.82	%10.26	% 100	
يتم اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية المؤسسة للمخاطر	(ت)	65	10	03	78	4
	(%)	% 83.33	% 12.82	% 3.85	% 100	
يتم التقاط المعلومات بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر المؤسسة ، لتمكين الموظفين والإدارة ومجلس الادارة من القيام	(ت)	58	20	00	78	8
	(%)	% 74.36	% 25.64	% 00	% 100	

						بمسؤولياتهم.
5	78	05	10	63	(ت)	يقوم المدير التنفيذي للتدقيق ان يضع خطة مبنية على المخاطر من
	% 100	% 6.41	% 12.82	% 80.77	(%)	اجل تحديد اولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع اهداف البنك.
2	78	04	05	69	(ت)	يعمل المدقق الداخلي على مراجعة وتعديل الخطة حسب الاقتضاء
	% 100	% 5.13	% 6.41	% 88.46	(%)	للاستجابة للتغيرات في اعمال ومخاطر ، عمليات ، برامج ، نظم البنك والضوابط الرقابية فيها
8	78	05	15	58	(ت)	يتشاور المدقق الداخلي مع الادارة ومجلس الادارة ويكتسب فهما
	% 100	% 6.41	% 19.23	% 74.36	(%)	لاستراتيجيات المؤسسة ،وأهداف العمل الرئيسية والمخاطر المرتبطة ، وأساليب ادارة المخاطر
3	78	03	08	67	(ت)	ترتكز خطة مهمة نشاط التدقيق الداخلي في البنك على تقييم موثق
	% 100	% 3.85	%10.26	% 85.90	(%)	للمخاطر يتم مرة في السنة على الاقل ، ويجب ان يؤخذ في اطار هذه العملية رأي الادارة المركزية ومجلس الادارة
4	78	05	08	65	(ت)	يحدد الرئيس التنفيذي للتدقيق ويأخذ في الاعتبار توقعات الادارة
	% 100	6.41 %	% 10.26	% 83.33	(%)	المركزية ومجلس الادارة والأطراف المعنية الاخرى عندما يقدم المدقق الداخلي اراءه ومختلف استنتاجاته
9	78	01	21	56	(ت)	عند قبول مهمة استشارية يأخذ المدقق الداخلي في الاعتبار امكانيات
	% 100	% 1.28	% 26.92	% 71.79	(%)	تحسين ادارة المخاطر وإضافة قيمة وتحسين عمليات البنك ، ويتم ادراج المهمات الاستشارية التي تم قبولها ضمن خطة التدقيق
11	78	08	19	51	(ت)	تتم مراقبة عمليات ادارة المخاطر من خلال الانشطة الادارية المستمرة
	% 100	%10.26	% 24.36	% 65.38	(%)	او من خلال تنفيذ تقييمات منفصلة او كليهما
4	78	04	09	65	(ت)	يعمل نشاط التدقيق الداخلي في البنك على تقييم احتمال حدوث
	% 100	% 5.13	% 11.54	% 83.33	(%)	عمليات احتيال وكيفية ادارة البنك لمخاطر الاحتيال
10	78	09	15	54	(ت)	يقوم المدقق الداخلي بتقديم خدمات تأكيدية واستشارية للإدارة
	% 100	% 11.54	% 19.23	% 69.23	(%)	ومجلس الادارة بان جميع المخاطر قد تم تحديدها
4	78	03	10	65	(ت)	يقوم المدقق الداخلي بتحديد الخيار اللازم اعتماده من قبل الادارة
	% 100	% 3.85	% 12.82	% 83.33	(%)	لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره ودرجة احتمال حدوثه الى ادنى درجة ممكنة .
12	78	04	25	49	(ت)	تقوم ادارة التدقيق الداخلي بتقديم النصح للإدارة حول الخيار الانسب
	% 100	% 5.13	% 32.05	% 62.82	(%)	لمعالجة المخاطر المحتملة .
1	78	01	07	70	(ت)	يقوم المدقق الداخلي بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى
	% 100	% 1.28	% 8.97	% 89.74	(%)	فعالية الخيار الذي اتبع للتعامل معها .

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

نستخلص من الجدول رقم (31) أن نسب إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر البنكية تتجه كلها إلى درجة (موافق) ، مما يشير الى الاتجاه الايجابي للإجابات

جدول رقم (32) : نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة جزء دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة الداخلية

العبارات	(ت) (%)	الاستجابات			الاجمالي	الرتبة
		موافق	غير موافق	محايد		
يسعى المدقق الداخلي الى بلوغ الاهداف التشغيلية من خلال مراجعة ومتابعة الاجراءات التشغيلية المختلفة داخل البنك .	(ت)	61	16	1	78	4
	(%)	% 78.21	% 20.51	% 1.28	100	
يقوم نشاط التدقيق الداخلي بمراجعة مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة ومراجعة تشغيلية للأنشطة وكافة الاجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها.	(ت)	76	1	1	78	1
	(%)	% 97.44	% 1.28	% 1.28	100 %	
يعمل التدقيق الداخلي على مساعدة المراقبة الداخلية على بلوغ اهدافها المالية كمراجعة الإجراءات الخاصة بالمردودية ، الاستمرارية ، النمو ، زيادة الحصة السوقية .	(ت)	71	5	2	78	2
	(%)	% 91.03	% 6.41	% 2.56	100 %	
يتولى المدقق الداخلي عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية ، ومدى الفعالية في تنفيذ الوحدات المختلفة داخل البنك .	(ت)	76	2	0	78	1
	(%)	% 97.44	% 2.56	% 0	100	
يسعى المدقق الداخلي الى التأكد من ان ما يتم اتخاذه من إجراءات وقرارات يتماشى والنصوص القانونية في البلد الذي ينشط به البنك ، وانه ليس هناك اي تعارض او اي مخالفة لهذه التشريعات .	(ت)	61	15	2	78	4
	(%)	% 78.21	% 19.23	% 2.56	100 %	
يعمل التدقيق الداخلي على ضمان التسيير الجيد للمعلومات وعملية الاتصال داخل التنظيم من خلال وضع معايير للإجراءات تعتمد عليها في عملية تقييم وتعريف الاخطار المحيطة به .	(ت)	56	18	4	78	6
	(%)	% 71.79	% 23.08	% 5.13	100 %	
للمدقق الداخلي المعرفة الكافية والفهم الكامل للنظام المحاسبي للبنك وأساليب المراقبة المحاسبية الداخلية المرتبطة بها .	(ت)	69	7	2	78	3
	(%)	% 88.46	% 8.97	% 2.56	% 100	
يقوم المدقق بإجراء اختبار تحليلي لمساعدته على فهم النشاط والتعرف على المجالات التي تحتاج الى فحص اكثر	(ت)	61	12	5	78	4
	(%)	% 78.21	% 15.38	% 6.41	% 100	
يقوم المدقق الداخلي باختبارات الالتزام من خلال التحقق من ان أساليب المراقبة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها	(ت)	69	8	1	78	3
	(%)	% 88.46	% 10.26	% 1.28	% 100	
يقوم المدقق الداخلي باختبارات التحقق من خلال دراسة النسب الهامة والاتجاهات وغيرها من المؤشرات ، ويقصي اي تغيرات غير عادية او غير متوقعة .	(ت)	58	18	2	78	5
	(%)	% 74.36	% 23.08	% 2.56	% 100	
يسعى المدقق الداخلي لضمان ان التوصيات والتقارير التي تم اعدادها تتم بصفة مستمرة خلال السنة .	(ت)	69	9	0	78	3
	(%)	% 88.46	% 11.54	% 0	% 100	

يقوم المدقق الداخلي بتزويد مجلس الادارة ، الادارة العليا ، لجنة التدقيق ، المدقق الخارجي وأصحاب المصلحة في البنك بالتحليلات الضرورية والتوصيات من اجل دعم تطبيق الحوكمة .	(ت)	**56**	**16**	**6**	**78**	**6**
	(%)	% 71.79	% 20.51	% 7.69	% 100	

المصدر : من اعداد الطالب اعتماد على برنامج SPSS

نستخلص من الجدول رقم (32) أن نسب إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة الداخلية تتجه كلها إلى درجة (موافق) ، مما يشير الى الاتجاه الايجابي للإجابات

جدول رقم (33) : نسب تكرارات اجابات العينة على اسئلة جزء اعتماد المدقق الداخلي على اعمال المدقق الخارجي

العبارات	(ت) (%)	الاستجابات			الاجمالي	الرتبة
		موافق	غير موافق	محايد		
يقوم المدقق الخارجي بمساعدة الجمعية العامة للمساهمين في الرقابة والإشراف على اعمال الادارة في البنك .	(ت)	51	20	7	78	4
	(%)	% 65.38	% 25.64	% 8.97	% 100	
يسعى التدقيق الداخلي الى التأكد من فعالية نظام التقارير المتبع في توصيل المعلومات الملائمة والكافية حول عملية ادارة المخاطر الى مجلس الادارة وفي الوقت المناسب .	(ت)	55	15	8	78	3
	(%)	% 70.51	% 19.23	% 10.26	% 100	
يقوم المدقق الخارجي بتقييم اولي لوظيفة التدقيق الداخلي ، وذلك في حالة ظهور دلائل تشير بان التدقيق الداخلي مناسب لوظيفة التدقيق الخارجي لفحص البيانات المالية .	(ت)	47	24	7	78	5
	(%)	% 60.26	% 30.77	% 8.97	% 100	
يوجد تعاون بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي لضمان تغطية اشمل لأعمال التدقيق ، لتحقيق الحوكمة في البنك .	(ت)	61	11	6	78	2
	(%)	% 78.21	% 14.10	% 7.69	% 100	
يقوم المدقق الداخلي من التأكد من تطبيق او انجاز مهمات نظام المراقبة الداخلية من خلال التأكد من تطبيق كل الإجراءات واللوائح والسياسات التي وضعتها الادارة ، ومن دقة البيانات المحاسبية ومن عدم وجود مختلف اوجه التلاعب او المخالفات	(ت)	69	5	4	78	1
	(%)	% 88.46	% 6.41	% 5.13	% 100	

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

- نستخلص من الجدول رقم (33) أن نسب إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق باعتماد المدقق الداخلي على اعمال المدقق الخارجي تتجه كلها إلى درجة (موافق) ، مما يشير الى الاتجاه الايجابي للإجابات. وبالتالي نقبل الفرضية **H1** : يتولى المدقق الداخلي عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية و ادارة المخاطر لضمان التحقيق الامثل للحوكمة في البنوك .

المبحث الرابع : نموذج الدراسة

بعد اختبار صدق وثبات البيانات الإحصائية وحساب كل من مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لكل محور من محاور الدراسة ، سنقوم بصياغة وتقدير نموذج الدراسة ، وذلك باستعمال تقنية الانحدار الخطي المتعدد معتمدين في ذلك على برنامج Eviews ، بتطبيق طريقة المربعات الصغرى العادية، لأنها تعطي قيم غير متحيزة ، وسنتطرق إلى صياغة النموذج القياسي للظاهرة محل الدراسة ثم تقديم هذا النموذج .

المطلب الأول : صياغة وتقدير نموذج الدراسة

أولا : صياغة النموذج

يعتبر صياغة النموذج القياسي من أهم مراحل بناء النموذج ، وقبل التعرف على الشكل الرياضي للدالة المراد دراستها نشير في البداية إلى رموز مختلف المتغيرات المستعملة في الدراسة ، وهي كالأتي :

- المتغير التابع : يتمثل في مبادئ الحوكمة ، ونرمز له بالرمز y_i ؛
- المتغيرات المستقلة : وتتمثل في :
  - آليات التدقيق الداخلي ، ونرمز له بالرمز x_{1i} ؛

حيث كما ذكرنا سابقا ، تتمثل آليات التدقيق الداخلي في كل من لجنة التدقيق ،لجنة إدارة المخاطر ، المراقبة الداخلية والمدقق الخارجي الذي أعطي محورين من محاور الاستبيان.

  - برنامج تحسين التدقيق الداخلي ، ونرمز له بالرمز x_{2i} .

حيث يمثل معيار 1300 المتعلق ببرامج تامين وتحسين الجودة الذي أعطي محور من محاور الاستبيان .

ثانيا : الشكل الرياضي للنموذج

بعد التعرف على المتغيرات التي يتضمنها النموذج القياسي ، نستطيع تحديد الشكل الرياضي للنموذج والمتمثل في الدالة التالية :

$$yi = f(x_1, x_2) \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots(,)$$

ومن اجل دراسة هذه الدالة وتغيراتها نقوم باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد ، والذي يساعدنا في تقدير النموذج القياسي لقياس ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في القطاع البنكي بولاية مستغانم ، والصيغة الرياضية للنموذج المراد دراسته هي كالتالي :

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + u_i \ldots\ldots(,)$$

حيث أن :

i : تمثل رقم المفردة من مفردات العينة ؛

$\beta_0, \beta_1, \beta_2$: تمثل معلمات النموذج ؛

u_i : يمثل المتغير العشوائي أو حد الخطأ العشوائي .

ثالثا: تقدير النموذج

لتقدير النموذج القياسي المعبر عن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، نستخدم طريقة المربعات الصغرى العادية باعتبارها تعطي قيم خطية غير متحيزة ، وذلك حتى نتمكن من معرفة المعايير للحكم على جودة هذه القيم عموما ، والتي من خلالها نحصل على أحسن تقدير .[16] وبعد إدخال البيانات الإحصائية محل الدراسة في البرنامج الإحصائي Eviews تحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (34) : نتائج تقدير النموذج

Dependent Variable: YI
Method: Least Squares
Date: 03/08/19 Time: 12:19
Sample: 1 78
Included observations: 78

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.100809	0.088330	-1.141279	0.2574
XI1	0.559010	0.059961	9.322961	0.0000
XI2	0.489499	0.059883	8.174301	0.0000

R-squared	0.835217	Meandependent var	1.487179
Adjusted R-squared	0.830823	S.D. dependent var	0.734026
S.E. of regression	0.301914	Akaike info criterion	0.480351
Sumsquaredresid	6.836390	Schwarz criterion	0.570994
Log likelihood	-15.73369	Hannan-Quinn criter.	0.516637
F-statistic	190.0718	Durbin-Watson stat	2.289819
Prob(F-statistic)	0.000000		

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقا من البيانات الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي Eviews

[16] مجيد علي حسين ، عفاف عبد الجبار سعيد ، **الاقتصاد القياسي والتطبيق** ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ،1998، ص 179

مع العلم أن :

tc : هي قيمة احصاءة ستودنت المحسوبة للمعالم المقدرة ، وتحسب وفق العلاقة التالية :

$$t_{c_{\widehat{\beta}_i}} = \frac{|\widehat{\beta}_i - \beta_i|}{\delta_{\widehat{\beta}_i}} \quad , i = 1,2,\dots\dots k. \quad \dots\dots\dots\dots(،)$$

$\delta_{\widehat{\beta}_i}$: الانحرافات المعيارية للمعالم المقدرة ؛

$\sum \varepsilon_i^2$:مجموع مربعات الاخطاء ؛

R^2(R-squared): تمثل معامل التحديد ؛

$\overline{R^2}$: يمثل معامل التحديد المصحح ؛

DW : تمثل إحصائية دربن واطسون تستخدم للكشف عن الارتباط الذاتي للأخطاء ؛

F_C(F-statistic): تمثل إحصائية معامل فيشر المحسوبة وتحسب وفق العلاقة التالية :

$$F_c = \frac{R^2}{1_R^2} \times \frac{n_m_1}{m} \dots\dots\dots\dots\dots(6،3)$$

حيث أن :

m : عدد المتغيرات المستقلة ؛

n : عدد المشاهدات .

المطلب الثاني : دراسة صلاحية النموذج (اختبار المعنوية الإجمالية للنموذج)

لاختبار المعنوية الإجمالية للنموذج يستخدم اختبار Fisher ، وفقا للفرضية التالية :

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$

$H_1: \exists \beta_i \neq 0 \qquad \exists\, i = 1,2\dots\dots\dots,$

$\mathbf{H}_0$: فرضية العدم وتعني لا توجد ولا معلمة من معلمات النموذج لها معنوية إحصائية.

$\mathbf{H}_1$: الفرضية البديلة تعني وجود على الأقل معلمة لها معنوية إحصائية.

لدينا قيمة معامل فيشر المحسوبة من الجدول رقم (27) وهي :Fc =190.0718

أما إحصائية فيشر المجدولة عند مستوى معنوية 5% تقدر كما يلي حسب جدول فيشر:

$F_{(2,75)}^{0,05} = 3.11$

بما أن : Fcal >Ftab فإننا نرفض H0 ونقبل H1 ، وبالتالي توجد على الأقل معلمة لها معنوية إحصائية .

المطلب الثالث : معامل التحديد (R^2)

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة y ب x ، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من 1 كلما كانت العلاقة بين y و x متينة وقوية ، وان النموذج الرياضي المقترح واقعي وصحيح .[17]

ومن خلال الجدول رقم (27) : لدينا835217 =R، حيث بحساب معامل التحديد نجد أن نسبة تفسير ممارسة التدقيق الداخلي للتغيرات الحادثة في مبادئ الحوكمة تقدر ب 83.52 % .

ولدينا $\overline{R^2}$=0.830823 : تدل قيمة معامل التحديد المصحح على أن نموذج الانحدار المتعدد المقدر يمثل لنا الظاهرة محل الدراسة أحسن تمثيل ، وبالتالي نستطيع القول بان النموذج جيد ، حيث أن 83.08% من التغيرات التي تحدث في مستويات مبادئ الحوكمة هي نتيجة التغيرات الحاصلة في المتغيرات المستقلة ، أما 16.92% فهي الأخطاء العشوائية نتيجة متغيرات غير مدرجة في النموذج .

المطلب الرابع : اختبار معنوية المعلمات المقدرة (ستودنت)

لإجراء هذا الاختبار تستخدم إحصائية ستودنت ذلك لتقييم المعنوية الإحصائية لمعالم النموذج ، ويتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية (T real) لستودنت والقيمة المستخرجة من جدول التوزيع لستودنت (T tab) ، إذا كانت قيمة (T real) المحسوبة اكبر من قيمة (T tab) المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية (H0) المفترضة لعدم وجود المتغير الثابت ، أي أن المتغير الثابت لا يساوي b=0 وإذا كانت قيمة (T real < T tab) فانه سيتم قبول الفرضية (H0) ، أي انه لا يوجد متغير ثابت ، والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية (T real) والقيمة الحرجة أو الجدولية (T tab) المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستودنت عند مستوى معنوية تساوي 0.05 .

[17] مكيد علي ، **الاقتصاد القياسي : دروس ومسائل محلولة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 49 .

الجدول رقم (35) : يوضح معنوية كل معلمة في النموذج

المقدرات	المعاملات	T_{cal}	T_{tab}	مستوى المعنوية
الثابت	-0.100809	-1.141279	1.96	0.2574
X_1	0.559010	9.322961	1.96	0.0000
X_2	0.489499	8.174301	1.96	0.0000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (27) وجدول ستودنت

ولإجراء هذا الاختبار نقوم بمقارنة إحصائية ستودنت المحسوبة مع المجدولة عند مستوى معنوية 5 % ، وفقا للفرضية التالية :

H_0:β=0

H_1:β≠0

حيث ان :

H_0 : تمثل فرضية العدم وتعني المعلمة ليس لها معنوية إحصائية ؛

H_1 : تمثل الفرضية البديلة وتعني المعلمة لها معنوية إحصائية.

– اختبار معنوية β_0

$$\begin{cases} H_0:\beta_0 = 0 \\ H_1:\beta_0 \neq 0 \end{cases}$$

من الجدول رقم (28) نلاحظ أن : $|t_{cal}| < t_{tab}$ وبالتالي نرفض H1 ونقبلH0، ومنه β_0 ليس لها معنوية إحصائية،مع العلم ان الثابت لا تهم معنويته الإحصائية في اختبار ستودنت .

– اختبار معنوية β_1:

$$\begin{cases} H_0:\beta_1 = 0 \\ H_1: \beta_1 \neq 0 \end{cases}$$

من الجدول رقم (28) نلاحظ ان : $|t_{cal}| > t_{tab}$ ، وبالتالي نرفض H0 ونقبل H1، ومنهβ_1 لها معنوية إحصائية .وبالتالي تساهم آليات التدقيق الداخلي في تحسين وتحقيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة البنكية .

– اختبار معنوية β_2:

$$\begin{cases} H_0: \beta_2 = 0 \\ H_1: \beta_2 \neq 0 \end{cases}$$

من الجدول رقم (28) نلاحظ ان : $|t_{cal}| > t_{tab}$ ، وبالتالي نرفض H0 ونقبل H1، ومنه β_2 لها معنوية إحصائية . وبالتالي يساهم برنامج تامين وتحسين الجودة في تحقيق مبادئ الحوكمة

من نتائج اختبار ستودنت أعلاه لمعلمات النموذج ، نستنتج أن معاملات دالة النموذج المقدرة تتمتع بمعنوية إحصائية جيدة وفعالية عالية ، حيث يستطيع الاعتماد عليها في التحليل وإجراء التقديرات .

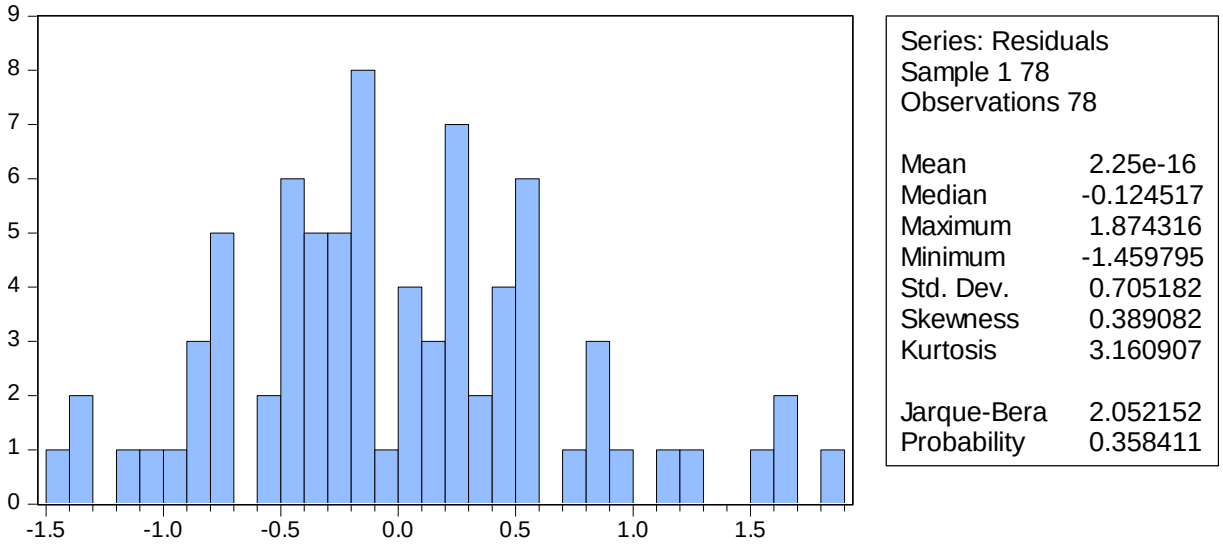
وبناءا على معطيات الجدول رقم (28) نجد ان القيمة الفعلية او المحسوبة اقل من القيمة الجدولية ، وعليه فان نتيجة هذا الاختبار هي قبول الفرضية (H1) المفترضة لعدم وجود متغير ثابت b=0 ، ومنه يصبح نموذج الدراسة المقدر الجديد كالتالي :

$$Y = -0.1 + 0.56\, x_{i1} + 0.44\, x_{i2}$$

المطلب الخامس : اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء

سنعتمد على اختبار جارك بيرا (Jarque-bera) والجدول أدناه يبين لنا طبيعة هذا التوزيع :

الشكل (27): نتائج اختبار Jarque–bera



المصدر : مخرجات برنامج Eviews

بعد إعداد الجدول أعلاه نقوم باختبار الفرضيتين التاليتين:

H_0: الأخطاء لاتتوزع توزيعاً طبيعياً.

H_1: الأخطاء تتبع التوزيع الطبيعي.

من الشكل أعلاه نلاحظ أنَّ البواقي[18] في الحقيقة تتوزع نوعاً ما توزيعاً طبيعياً ، وللتأكد أكثر نذهب إلى نتائج فحص اختبار JB فنجد أن "$0,05<P$" أي " $0.05<0.36$ " ،وبالتالي أخطاء دالة الانحدار قيد الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

وبطريقة أخرى أيضاً نلاحظ أن إحصائية جارك بيرا المحسوبة $JB = 2.05$ ، نقارن قيمة جارك بيرا مع إحصائية K^2 المجدولة التالية: $\chi^2_{(0,05;\,2)} = 5,99$

نلاحظ أن: $JB< \chi^2_{(0,05;\,2)}$ ومنه نقبل H_1 و نرفض H_0وبالتالي الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل أعلاه يؤكد ذلك.

[18] البواقي هي الفرق بين القيمة التي نحسبها من نموذج الانحدار والقيمة الحقيقية ، ويمكن القول أن وجود هذا الفارق أو الخطأ هو من طبيعة تحليل الانحدار ، فمن النادر أن يكون تحليل الانحدار صحيحا بنسبة مائة بالمئة .

خلاصة

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة من وجهة نظر المدققين الداخليين ومصلحة المراقبة الداخلية وإدارة المخاطر وكذا المكلفين بالدراسات وبالزبائن في المؤسسة البنكية، ومن خلال الدراسة والتحليل الإحصائي لهذه الآراء ، نستنتج ما يلي :

- تم دراسة المحور الأول المتضمن مدى تطبيق المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة ، حيث استخلصنا أن هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في قطاع البنوك ، حيث أن كل الإجابات كانت ضمن نطاق الموافقة ، مما يدل على انه يوجد أعضاء مجلس إدارة لهم دراية بمبادئ الحوكمة وأهمية تجسيدها بما يخدم الأنشطة المالية للبنك ، ويعملون على وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة والنزاهة ، من خلال السعي إلى توفر الكفاءات القادرة على إدارة البنك وخلق قيمة مضافة ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تسعى إلى تعيين لجان كلجنة إدارة المخاطر بشان إدارة مخاطر الائتمان ، السوق ، السيولة ، التشغيل و السمعة وغير ذلك من المخاطر ، ولجنة الأجور التي تضم نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك ، وهناك تقارير تعد بصفة دورية تشير إلى أهمية وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي في المؤسسة البنكية ، وان القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه، ما يبين أن المدقق الخارجي يمارس عمله بالتوافق مع المعايير المطبقة ، وانه يشارك في عمليات المراقبة الداخلية للبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية. وان المعلومات تصل بصورة منتظمة وفي الوقت المناسب من طرف لجنة التدقيق ، وهذا ما تأكده إجابات عينة الدراسة من خلال الاستبيان.
- أما بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بمساهمة لجنة التدقيق في تحقيق مبادئ الحوكمة ، فمن خلال الحسابات الاحصائية لأجوبة عينة الدراسة اكتشفنا ان أعضاء لجنة التدقيق يتمتعون بمستوى جيد في مجال المحاسبة والتدقيق ولديهم دراية تامة بالمبادئ المحاسبية وبكيفية إعداد القوائم المالية ، و اللجنة تعمل على ضمان أن التدقيق الداخلي يستخدم وفقا للمعايير المهنية وان له نظام تأكيد قوي للجودة معمول به ، وتقوم لجنة التدقيق بالتعاون مع المدقق الخارجي وتراجع وتتسلم تقاريرهم ، وتقوم بمناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع وظيفة التدقيق الداخلي أو الإدارة حسب ما هو ملائم ، كما تقوم بتلقي التقرير السنوي الداخلي والتفسيرات ، والمساعدة على تكوين رأي رسمي عن كفاية الرقابة الداخلية داخل الشركة ، كما تعمل على تحقيق التنسيق بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي ، والتحقق من كفاية ودقة المعلومات المقدمة الى مجلس الادارة ، والعمل معا لصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في ادارة المخاطر ، وتقييم مقاييسها للوقوف على مدى ملاءمتها بالنسبة للتعامل مع المخاطرة ؛
- وفيما يخص المحور الثالث المتعلق بمدى تطبيق برنامج تأكيد وتحسين الجودة فكل الاجابات كانت تصب في خانة الموافقة ، ورغم ذلك كانت درجة الموافقة ضعيفة في بعض الفقرات الهامة التي تصب في هدف المعيار

(1300) لكن تبقى مقبولة للدراسة ، وكانت اهم نتائج هذا المحور هو تطبيق معيار (1300) من خلال سعي رئيس التدقيق بتطوير وإدارة وتحسين برنامج ضمان جودة ونوعية تغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي ، ومعيار (1311) المتعلق بالتقييمات الداخلية من خلال ضمان ان هناك رقابة مستمرة على ان العمليات القائمة تعمل بشكل فعال لضمان الجودة وتامين كل حالة على حده بما في ذلك (التخطيط والإشراف على المهمة ، الممارسات الموحدة للعمل ، الاجراءات المتصلة بوثائق العمل والتحقق و المصادقة ، وبالإضافة الى استعراض التقارير) ،وتقدم تقارير ربع سنوية الى لجنة التدقيق يمتثل مع معايير التدقيق الداخلي ، يشمل التقدم المحقق مقارنة بالخطة السنوية ، وتقارير الفترة ، بما في ذلك تفاصيل الرأي وملخصات القضايا الرئيسية ونتائج الاعمال التي شرعت خلال الفترة ، ودراسات سنوية على رضا اصحاب المصالح الرئيسيين في المؤسسة البنكية ، وتؤخذ في الحسبان جميع مواطن الضعف وجميع المجالات التي تحتاج الى تحسين بطريقة مستمرة ، وتبلغ مجلس الادارة بنتائج المتابعة المستمرة مرة واحدة في السنة على الاقل ، وان المجالات الهامة الغير متماثلة مع معايير التدقيق الداخلي المحددة في التقييم الداخلي سيبلغ عنها في التقرير السنوي والمراجعة السنوية وتستخدم لإعلان بيان الحوكمة السنوي ، اما فيما يخص تطبيق معيار (1312) فانه يتم إجراء تقييم خارجي كل خمس سنوات على الأقل ، وفقا لمعايير التدقيق الداخلي وان هناك تقييمات خارجية تعمل على تقييم وإبداء الرأي بشان امتثال التدقيق الداخلي مع مفهومه ومع ميثاق أخلاقيات ممارسة المهنة ، ويتضمن توصيات للتحسين حسب الاقتضاء ، وتوفر على مدقق خارجي يتمتع بخبرة ودراية بممارسات مهنة التدقيق الداخلي وبمعرفة معمقة حول المعايير الدولية المهنية ، ويتم تعيينه ونطاقه ويوافق عليه من قبل لجنة التدقيق . اما فيما يخص معيار الافصاح عن عدم الالتزام (معيار 1340) فقد تبين ان نشاط التدقيق الداخلي ملتزم بالمعايير ، والمدققين الداخليين يحترمون ميثاق أخلاقيات المهنة .

- تم دراسة المحور الثالث المتعلق بدور اليات التدقيق الداخلي قي تحقيق الحوكمة ، وكانت اجابات هذا المحور مقسمة الى ثلاثة اجزاء من خلال دراسة دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر البنكية ، وتكامل التدقيق الداخلي مع المدقق الخارجي وأخيرا دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة الداخلية . حيث قمنا بدراسة علاقة التدقيق الداخلي مع عملية ادارة المخاطر البنكية ، فكانت النتائج مقبولة وفي اطار الموافقة ، لذا سوف نذكر كيفية ادارة المخاطر من قبل المدقق الداخلي في المؤسسة البنكية (عينة الدراسة) ، حيث ترتكز خطة مهمة نشاط التدقيق الداخلي في البنك على تقييم موثق للمخاطر ، يتم مرة في السنة على الاقل ، ويجب ان يؤخذ في اطار هذه العملية رأي الادارة المركزية ومجلس الادارة ، ويكتسب فهما لاستراتيجيات المؤسسة وأهداف العمل الرئيسية والمخاطر المرتبطة ، وأساليب ادارة المخاطر ، ويقوم بوضع خطة مبنية على المخاطر من اجل تحديد اولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع اهداف البنك ، ويعمل على مراجعة وتعديل الخطة حسب الاقتضاء للاستجابة للتغيرات في اعمال ومخاطر ، عمليات ، برامج ، نظم

البنك والضوابط الرقابية فيها ، وعند قبول مهمة استشارية يأخذ المدقق الداخلي في الاعتبار امكانيات تحسين ادارة المخاطر وإضافة قيمة وتحسين عمليات البنك ، ويتم ادراج المهمات الاستشارية التي تم قبولها ضمن خطة التدقيق ، حيث تقوم ادارة التدقيق الداخلي بمراقبة عمليات ادارة المخاطر من خلال الانشطة الادارية المستمرة او من خلال تنفيذ تقييمات منفصلة او كليهما ، بتقديم خدمات تأكيدية واستشارية للإدارة ومجلس الادارة بان جميع المخاطر قد تم تحديدها ، ثم تعمل على تقديم النصح للإدارة حول الخيار الانسب لمعالجة المخاطر المحتملة ، وبتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى فعالية الخيار الذي اتبع للتعامل معها ، ثم تحديد الخيار اللازم اعتماده من قبل الادارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره ودرجة احتمال حدوثه الى ادنى درجة ممكنة ، حيث يتم اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية البنك للمخاطر ، ويسعى المدقق الداخلي على منح الثقة للجنة ادارة المخاطر لتقييم وتحسين فاعلية السيطرة على البنك ، من خلال اعلام اللجنة بضرورة تبليغ العاملين بالتقاط المعلومات بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر البنك ، لتمكين الإدارة ومجلس الادارة من القيام بمسؤولياتهم ، ويحدد مسؤول التدقيق ويأخذ في الاعتبار توقعات الادارة المركزية ومجلس الادارة والأطراف المعنية الاخرى عندما يقدم اراءه ومختلف استنتاجاته .

- فيما يخص نتائج علاقة التدقيق الداخلي مع المدقق الخارجي والتكامل بينهما ، فكانت النتائج ايجابية ومتجهة كلها حسب مقياس ليكرت الثلاثي والنسب المئوية الى درجة " موافق " ، حيث كانت من اهم العناصر التي تمتعت بها عينة الدراسة والتي تميزت بأعلى متوسط حسابي هي " قيام المدقق الداخلي من التأكد من تطبيق او انجاز مهمات نظام المراقبة الداخلية من خلال التأكد من تطبيق كل الإجراءات واللوائح والسياسات التي وضعتها الادارة ، ومن دقة البيانات المحاسبية ومن عدم وجود مختلف اوجه التلاعب او المخالفات " ، ثم عبارة " يوجد تعاون بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي لضمان تغطية اشمل لأعمال التدقيق لتحقيق الحوكمة في المؤسسة البنكية " ، وان " التدقيق الداخلي يسعى الى التأكد من فعالية نظام التقارير المتبع في توصيل المعلومات الملائمة والكافية حول عملية ادارة المخاطر الى مجلس الادارة وفي الوقت المناسب " ، والعبارة الاخيرة تؤكد ايضا مدى التكامل بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي في المؤسسة البنكية عينة الدراسة من خلال قيام المدقق الخارجي بتقييم اولي لوظيفة التدقيق الداخلي ، وذلك في حالة ظهور دلائل تشير بان التدقيق الداخلي مناسب لوظيفة التدقيق الخارجي لفحص البيانات المالية " .
- اما بالنسبة لدور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة الداخلية ، حيث من الواجب والضروري حتى يتوفر على تقييم صحيح ودقيق ان يكون للمدقق الداخلي المعرفة الكافية والفهم الكامل للنظام المحاسبي للبنك وأساليب المراقبة المحاسبية الداخلية المرتبطة بها ، بحيث يسعى المدقق الداخلي الى بلوغ الاهداف التشغيلية من خلال مراجعة ومتابعة الاجراءات التشغيلية المختلفة داخل البنك ، من خلال مراجعة مدى الالتزام

بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة ، ومراجعة تشغيلية للأنشطة وكافة الاجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها ، ويعمل على مساعدة المراقبة الداخلية على بلوغ اهدافها المالية كمراجعة الإجراءات الخاصة بالمردودية ، الاستمرارية ، النمو ، زيادة الحصة السوقية ، ويتولى عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية ، ومدى الفعالية في تنفيذ الوحدات المختلفة داخل البنك ، و التأكد من ان ما يتم اتخاذه من إجراءات وقرارات يتماشى والنصوص القانونية في البلد الذي ينشط به البنك ، وانه ليس هناك اي تعارض او اي مخالفة لهذه التشريعات ، وبالتالي ضمان التسيير الجيد للمعلومات وعملية الاتصال داخل التنظيم من خلال وضع معايير للإجراءات تعتمد عليها في عملية تقييم وتعريف الاخطار المحيطة به ، حيث يقوم المدقق بإجراء اختبار تحليلي لمساعدته على فهم النشاط والتعرف على المجالات التي تحتاج الى فحص اكثر ، ما يسمى باختبارات الالتزام ، من خلال التحقق من ان أساليب المراقبة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها و من خلال دراسة النسب الهامة والاتجاهات وغيرها من المؤشرات ، ويقصي اي تغيرات غير عادية او غير متوقعة ، ليقوم في الاخير بتزويد مجلس الادارة ، الادارة العليا ، لجنة التدقيق ، المدقق الخارجي وأصحاب المصلحة في البنك بالتحليلات الضرورية والتوصيات من اجل دعم تطبيق الحوكمة .

- ومن خلال النموذج قمنا بعد اختبار صدق وثبات البيانات الإحصائية وحساب كل من مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لكل محور من محاور الدراسة ، قمنا بصياغة وتقدير نموذج الدراسة ، وذلك باستعمال تقنية الانحدار الخطي المتعدد معتمدين في ذلك على برنامج Eviews ، بتطبيق طريقة المربعات الصغرى العادية ، لأنها تعطي قيم غير متحيزة ، وتم تحديد المتغير التابع المتمثل في مبادئ الحوكمة ورمزنا له بالرمز y_i ، اما المتغيرات المستقلة وتتمثل في آليات التدقيق الداخلي رمزنا لها بالرمز x_{1i} ، حيث تتمثل آليات التدقيق الداخلي في كل من (لجنة التدقيق ، لجنة إدارة المخاطر ، المراقبة الداخلية والمدقق الخارجي) التي أعطيت محورين من محاور الاستبيان ، وبرنامج تحسين وضمان جودة التدقيق الداخلي ورمزنا له بالرمز x_{2i} ، حيث يمثل معيار 1300 المتعلق ببرامج تامين وتحسين الجودة الذي أعطي محور واحد من محاور الاستبيان .و لاختبار المعنوية الإجمالية للنموذج استخدمنا اختبار Fisher فوجدنا ان قيمة فيشر المحسوبة من مخرجات Eviews اكبر من قيمة فيشر المجدولة عند مستوى معنوية 5 % ، وبالتالي توجد على الأقل معلمة لها معنوية إحصائية ، ثم استخدمنا معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة y ب x ، حيث كلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من 1 كلما كانت العلاقة بين y و x متينة وقوية ، وبالتالي النموذج الرياضي المقترح واقعي وصحيح ، فوجدنا $R= 0.835217$ حيث بحساب معامل التحديد نجد أن نسبة تفسير ممارسة التدقيق الداخلي للتغيرات الحادثة في مبادئ الحوكمة تقدر ب 83.52 % وهي نسبة قريبة من الواحد . ثم قمنا باختبار معنوية المعلمات المقدرة (**ستودنت**) ،و لإجراء هذا الاختبار تستخدم إحصائية ستودنت ،

ذلك لتقييم المعنوية الإحصائية لمعالم النموذج ، ويتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية (T real) لستودنت والقيمة المستخرجة من جدول التوزيع لستودنت (T tab) ، فإذا كانت قيمة (T real) المحسوبة اكبر من قيمة (T tab) المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية (H0) المفترضة لعدم وجود المتغير الثابت ، أي أن المتغير الثابت لا يساوي 0 (b=0) ، وإذا كانت قيمة (T real < T tab) فانه سيتم قبول الفرضية (H0) أي انه لا يوجد متغير ثابت ، حيث قمنا اختبار معنوية $\boldsymbol{\beta_1}$ فلاحظنا أن : $|\boldsymbol{t_{cal}}| > \boldsymbol{t_{tab}}$ ، ومنه $\boldsymbol{\beta_1}$ لها معنوية إحصائية وبالتالي تساهم آليات التدقيق الداخلي في تحسين وتحقيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة البنكية ، ثم قمنا باختبار **معنوية** $\boldsymbol{\beta_2}$ فلاحظنا أن : $|\boldsymbol{t_{cal}}| > \boldsymbol{t_{tab}}$ ، ومنه $\boldsymbol{\beta_2}$ لها معنوية إحصائية ، وبالتالي يساهم برنامج تامين وتحسين الجودة في تحقيق مبادئ الحوكمة . ومن نتائج اختبار ستودنت أعلاه لمعلمات النموذج ، نستنتج أن معاملات دالة النموذج المقدرة تتمتع بمعنوية إحصائية جيدة وفعالية عالية ، حيث يستطيع الاعتماد عليها في التحليل وإجراء التقديرات . ثم قمنا في الاخير باختبار التوزيع الطبيعي فاعتمدنا على اختبار جاك بيرا فاستنتجنا ان النموذج يتبع التوزيع الطبيعي.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

اكتسب موضوع حوكمة المؤسسات (الحكم الراشد) اهمية كبيرة ، وأصبح من المواضيع المطروحة عل صعيد الاقتصاديات ، خاصة بعد سلسلة الازمات التي عصفت بكبريات الشركات العالمية .

من خلال هذه الدراسة سعينا الى الاحاطة بمدخل من المداخل الادارية الحديثة والمسماة " حوكمة المؤسسات " ، والتركيز على الية من اليات تطبيقها وهو " التدقيق الداخلي " ، والتي بإمكانه احداث مساهمة فعالة في تطبيق حوكمة المؤسسات – ان حسن استعماله – .

وقد حاولنا من خلال تناول موضوع مساهمة ممارسات التدقيق الداخلي في تحقيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة البنكية ، وتناول اليات التدقيق الداخلي التي تساهم في تجسيد افضل الممارسات من خلال تقييم نظام المراقبة ، ادارة المخاطر ،التكامل بين التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي ومجلس الادارة ، وضمان استقلالية لجنة التدقيق . وقمنا بالمعالجة عن طريق تناول اربعة فصول :

- الفصل الاول : كان تحت اسم الاطار النظري والتطبيقي لحوكمة المؤسسات ، وتناول الباحث في هذا الفصل مفهوم المؤسسة الاقتصادية ودورها في الاقتصاد باعتبار القطاع البنكي من اهم المؤسسات الاقتصادية ، ثم تحليل ودراسة مفهوم حوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها بالإضافة الى اهميتها والمبادئ الاساسية لها من وجهة نظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، ولجنة بازل والمنظمات الأخرى بالإضافة الى الاطراف المستفيدة والأطراف المطبقة لمبادئ حوكمة المؤسسات ، وتطرقت الدراسة الى المحددات التي تتعلق بحوكمة المؤسسات ، والتجارب الدولية في مجال حوكمة المؤسسات ؛
- في الفصل الثاني شمل الاطار النظري للتدقيق الداخلي ، حيث قسم الفصل الى ثلاث مباحث من خلال التطرق الى التطور التاريخي لمفهوم التدقيق ، ثم الى الاطار العام للتدقيق الداخلي وفي الاخير تناولنا معايير التدقيق الداخلي والتركيز على معيار تأكيد وتحسين الجودة (معيار 1300) كأداة فعالة لضمان جودة التدقيق الداخلي والتزامه بالمعايير المهنيّة ؛
- في الفصل الثالث تم التطرق الى اليات التدقيق الداخلي ودورها في تحقيق حوكمة المؤسسات ، وذلك من خلال تقسيم الفصل الى اربعة مباحث ، فتطرقنا الى دراسة علاقة لجنة التدقيق بالتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في اطار حوكمة المؤسسات ، ثم دوره في ادارة المخاطر البنكية ، ودوره ايضا في تقييم نظام المراقبة الداخلية ؛
- الفصل التطبيقي خصص للدراسة الميدانية ، حيث قمنا بدراسة وتحليل اراء اهل الاختصاص كل من (المدققين الداخليين ، المراقبين الداخليين ، المكلفين بالدراسات والزبائن) في المؤسسة البنكية (عينة كل من البنك الوطني الجزائري ، بنك الجزائر الخارجي ، بنك التنمية المحلية ، بنك التنمية الفلاحية و الريفية) في ما يخص التطبيق الامثل للممارسات التدقيق الداخلي ودورها في تحقيق وتفعيل مبادئ الحوكمة اعتمادا على استبيان كان موجه لهم . وقمنا بصياغة اجوبة العينة الى دراسة احصائية بواسطة البرنامج الاحصائي (Spss) و برنامج التحليل الاحصائي للبيانات (EVIEWS) ، من خلال اعداد نموذج احصائي متعدد عن طريق المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

- الخاتمة العامة : ضمت اهم النتائج اقتراحات حلول التي توصل اليها هذا البحث.

نتائج الدراسة :

بالنسبة للفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث ، فقد تم الوصول الى النتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية لبحثنا ، ومن النتائج المتوصل اليها من الطرح التطبيقي ما يلي :

- تم اثبات الفرضية الاولى بالقبول اي المؤسسة البنكية تطبق مبادئ الحوكمة بالشكل الذي يسهم في ارساء مبادئ العدل والعدالة و يؤدي الى ضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصالح) ؛
- تم اثبات الفرضية الثانية بالقبول اي " تعمل المؤسسة البنكية على ضمان التقييم الدوري و المستمر لنشاط التدقيق الداخلي للحفاظ على مستوى عال للأداء " ؛
- تم اثبات الفرضية الثالثة بالقبول اي " تتعاون لجنة التدقيق مع المدقق الداخلي ،المدقق الخارجي ومجلس الادارة لإضفاء الثقة على المعلومة المحاسبية بما يضمن جودتها " ؛
- تم اثبات الفرضية الرابعة بالقبول اي " يتولى المدقق الداخلي عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية و ادارة المخاطر لضمان التحقيق الامثل للحوكمة في البنوك " .

ومن خلال الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة ، تم التوصل لمجموعة من النتائج :

- تعمل الحوكمة وفق مجموعة من المبادئ والتي اصبحت المؤسسات ملزمة بتطبيقها وذلك من اجل تحقيق الثقة والشفافية والدقة في المعلومة المالية الواردة في القوائم المالية التي تقدمها المؤسسات ،كما تعتبر من العمليات الضرورية اللازمة لأداء جيد للمؤسسة لوظائفها ، وضمان الوفاء بالتزاماتها ونزاهة مجلس ادارتها ، وما يترتب عنها من فائدة تعود على المؤسسة وعلى الاقتصاد الوطني ككل ، لذلك قامت المنظمات الدولية بجهود معتبرة في سبيل وضع المبادئ الاساسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات ، بالإضافة الى سعيها لمساعدة الدول التي تسعى الى تطبيق هذه المبادئ ، وعلى راس هذه المنظمات (صندوق النقد الدولي ، البنك العالمي و منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) ، علما ان تطبيقات حوكمة المؤسسات تختلف من دولة الى اخرى حسب ظروف وبيئة اعمال كل دولة. والملاحظ من خلال النسب والإحصائيات المسجلة من خلال المحور الاول من الاستبيان ان المؤسسة البنكية تسعى بشكل كبير لتطبيق مبادئ الحوكمة ، وهذا ما يؤيد الفرضية الاولى ؛
- من اهم مبادئ حوكمة المؤسسات هو تطوير الاداء ، تحقيق العدالة ، المساءلة ، المصداقية ، الافصاح والشفافية في مختلف المعلومات المالية والمحاسبية التي تصدر عن المؤسسة ؛
- حوكمة المؤسسات بمثابة النظام الذي تدار به وتراقب به المؤسسات من اجل ضمان الحفاظ على حقوق ومصالح المساهمين والأطراف الاخرى ذات العلاقة بها ؛

- ترتكز مبادئ الحوكمة بشكل عام على ايجاد حل للمشاكل التي قد تنشا من الفصل بين الملكية والإدارة ، وبين اصحاب الملكية الحاكمة (كبار المساهمين) وصغار المساهمين ، وباقي اصحاب المصالح ؛
- لجنة التدقيق في المؤسسة البنكية تعمل على ضمان سلامة عمل التدقيق الداخلي و اختيار المدقق الخارجي و الربط بين التدقيق الداخلي و الخارجي و ضمان استقلالية كلا الطرفين ، و زيادة التأكد من دقة و موضوعية التقارير المالية .
- يعتبر التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية من اهم الوظائف ووسائل الرقابة التي ترتكز عليها ، واحد الانظمة الرقابية الموجودة بيد الادارة للتأكد من مدى صحة البيانات المقدمة لها و سلامة نظم الرقابة الداخلية والالتزام به ، واكتسب تطورا وأهمية كبيرة خاصة فيما يتعلق بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي ، والتي ساهمت في تعزيز جودة اداءه من خلال الادوات الاستشارية والتأكيدية لتقديم قيمة مضافة ؛
- والملاحظ ان المدقق الداخلي يعطي اهتمام كبير لنظام المراقبة الداخلية ، وهذا يكون له دور مساهم في دعم الحوكمة في المؤسسة البنكية ؛
- يأخذ التدقيق الداخلي على عاتقه مهام كثيرة و مؤثرة في المؤسسة البنكية ، فيتولى مهمة التأكد من موثوقية التقارير ومدى الالتزام بالقوانين و التعليمات ، و مدى كفاية و فاعلية الانشطة و اخضاعها للتدقيق الشامل ؛
- هناك علاقة طردية ما بين التدقيق الداخلي وحوكمة المؤسسات ، فالتطبيق السليم للتدقيق الداخلي يؤدي الى التفعيل الامثل لمبادئ الحوكمة ؛
- وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية تحظى بأهمية كبيرة وتعتبر من اهم الوظائف ، وهذا لما تقدمه من مساعدة ودعم لكل من مجلس الادارة ، لجنة التدقيق ، الادارة المركزية ، التدقيق الخارجي وتدقيق ادارة المخاطر ، ومن هنا يكمن اوجه دعمها لحوكمة المؤسسات ، حيث انها تابعة مباشرة للرئيس المدير العام الذي يعتبر رئيس مجلس الادارة مما يؤكد استقلالية الوظيفة ؛
- يتمتع المدققين الداخليين في المؤسسة البنكية بأهلية و خبرة مهنية واسعة ، وتجربة اكاديمية وتطبيقية ، ويلتزمون بسلوكيات المهنة مما يؤدي الى دعم جودة وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية .

مقترحات:

رغم الدور المهم الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة المؤسسات ، إلا ان هناك بعض النقائص ، واعتمادا على نتائج الدراسة فانه يتم وضع بعض المقترحات ، وهي متكونة من بعض الاسئلة التي طرحت على عينة الدراسة وكانت نسبة قبولها ضعيفة نوعا ما ، حتى تعمل المؤسسة البنكية على اخذها بعين الاعتبار ، وهي كالتالي :

- العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الاعمال من خلال انشاء معهد لحوكمة المؤسسات ، جزائري ، مثل الدول العربية الاخرى والترويج لمبادئ الحوكمة ، وكذا تقديم فرص تدريبية لأعضاء مجلس الادارة وعمال المؤسسات ؛

- انشاء منظمة مهنية للتدقيق الداخلي تعمل على تنظيم اليات ممارسة المهنة مع اصدار معايير تدقيق داخلي خاصة بالجزائر ، ووضع ميثاق اخلاقيات المهنة يتوافق والمحيط الجزائري ؛
- اعطاء اهمية للتكوين لفائدة مصلحة التدقيق الداخلي من خلال دورات حول معايير الممارسة المهنية ، حتى يكتسب خبرة اكثر وبالتالي يضفي على المؤسسة بقيمة مضافة ؛
- ضرورة إجراء تقييم خارجي كل خمس سنوات على الأقل ، وفقا لمعايير التدقيق الداخلي ؛
- الزامية تفعيل التقييمات الخارجية وذلك بتقييم وإبداء الرأي بشان امتثال التدقيق الداخلي مع مفهومه ومع ميثاق أخلاقيات ممارسة المهنة .
- الزامية المدقق الداخلي بالمعايير الدولية بالإضافة الى الميثاق الاخلاقي للمهنة .
- انشاء معهد متخصص لتدريب وتكوين المدققين الداخليين ، وحثهم على الانخراط في معهد المدققين الداخليين لتبادل واكتساب الخبرات .
- ضرورة عقد دورات تدريبية ، ندوات متخصصة وكذا المشاركة في مؤتمرات علمية بصفة مستمرة ، وهذا فيما يخص حوكمة المؤسسات والتدقيق الداخلي يحضرها مهنيون لاكتساب خبرة اكاديمية ؛
- تكثيف الدورات التدريبية حول المعايير الدولية لمهنة التدقيق الداخلي ؛
- تعيين اكثر من مدقق داخلي في مصلحة التدقيق تتوفر فيهم المؤهل العلمي والكفاءة في مجال التدقيق والمعايير الدولية ؛
- التأكيد على أهمية استمرار المؤسسة البنكية بالالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة لتأثيرها الواضح في جودة التدقيق الداخلي ، والعمل على تطوير كفاءة المدقق المهنية من خلال عقد البرامج التدريبية لمواكبة آخر المستجدات في مجال عمله ؛
- ان تصميم وتنفيذ وظيفة التدقيق الداخلي بشكل صحيح يمكن أن يلعب دورا أساسيا في تحسين ودعم فعالية حوكمة المؤسسات .

افاق الدراسة :

دراسة هذا الموضوع اظهرت امكانية مواصلة البحث فيه من جوانب اخرى تستحق البحث والدراسة ، لان حوكمة المؤسسات والتدقيق الداخلي من بين المواضيع الواسعة التي يمكن ان تكون محل اشكاليات لبحوث مستقبلية ، ومن بين المواضيع المقترحة :

- دور لجنة التدقيق في تحقيق الحوكمة في القطاع البنكي ؛
- دور ادارة المخاطر في تفعيل حوكمة المؤسسات .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

مؤلفات

1. ابراهيم ابو النجا ، " التامين في القانون الجزائري " ، ج1 ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992
2. ابراهيم الكراسنة ، " اطر اساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وادارة المخاطر " ، معهد السياسات الاقتصادية ، صندوق النقد العربي ، ط2 ، ابو ظبي ، الامارات ، 2010
3. إبراهيم إيهاب نظمي، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور ،ط1 ،عمان ، مكتبة المجتمع العربي،2009
4. إبراهيم عبد الهادي المليجي ، " استراتيجيات وعمليات الادارة " ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002
5. ابوعتروس عبد الحق ، " الوجيز في البنوك التجارية (عمليات ، تقنيات وتطبيقات)" ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2000
6. الاتحاد الدولي للمحاسبين، إصدارات المعايير الدولية للتدقيق ورقابة الجودة ، ترجمة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،الأردن، 2009
7. احمد بن عيشاوي ، " ادارة الجودة الشاملة TQM " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2013
8. احمد حلمي جمعة ، المدخل الى التدقيق الحديث ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، 2005
9. احمد حلمي جمعة ، دراسات وبحوث في التدقيق والتأكيد ، دار الصفا للطباعة والنشر ، عمان ، 2012
10. احمد حلمي جمعة ، مدخل حديث لتدقيق الحسابات ، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2000
11. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي ، ط1 ، مصر، 2012.
12. احمد ماهر ، الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، ط4 ، الاسكندرية ، 2007
13. ادريس عبد السلام اشتيوي، المراجعة معايير واجراءات ، ط5 ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي ، 2008
14. اسامة عزمي سلام ، شفيري نوري موسى ، ادارة الخطر والتامين ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007
15. اسعد حميد العلي ، " ادارة المصارف التجارية (مدخل ادارة المخاطر)" ، الذاكرة للنشر والتوزيع ، العراق ، 2013
16. أمال جيل، ترجمة سمير كريم " حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي " ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، عن كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، واشنطن، القاهرة ، 2003.
17. أمين السيد أحمد لطفي ، " أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين " ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002/2001.
18. امين السيد احمد لطفي ، " المراجعة وحوكمة الشركات " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2010
19. امين السيد احمد لطفي ، دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007

20. بن عزوز بن علي ، عبد الكريم قندوز ، حبار عبد الرزاق ، " ادارة المخاطر " ، دار الوراق ، الاردن ، 2013

21. ثناء علي القباني ، المراجعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007

22. جاسم محمد التميمي ، وسام مالك داود، الاحصاء الحيوي باستخدام برنامج Spss ، مركز الكتاب الاكاديمي ، الاردن ، ط1 ، 2016

23. جورج دانيال غالي ، تطور مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الالفية الثالثة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001

24. جورج ريبير ، وروبلو ، المطول في القانون التجاري ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 2008

25. جيهان عبد المعز الجمال ، المراجعة وحوكمة الشركات ، دار الكتاب الجامعي ، الامارات ، 2014

26. حازم هاشم الالوسي ، الطريق الى علم المراجعة والتدقيق – المراجعة نظريا ، الجزء الاول ، ط1 ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 2003

27. حامد طلبة محمد ابو هيبة ، اصول المراجعة ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط1 ، الاردن ، 2011

28. حسين حريم ، " ادارة المنظمات " منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003

29. حمزة محمود الزبيدي ، " ادارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني " ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2002

30. خالد امين عبد الله ، التدقيق والرقابة في البنوك ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 1998

31. خالد امين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات – الناحية النظرية ، دار وائل للنشر ، ط1 ، الاردن ، 1999

32. خالد امين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات – الناحية النظرية والعلمية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4 ، عمان ، 2007

33. خالد امين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات – الناحية النظرية والعملية ، ط1 ، عمان ، 2000

34. خالد امين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات (الناحية العملية) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1999

35. خالد راغب الخطيب ، خليل محمود الرفاعي ، الاصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات ، دار النهضة للنشر والتوزيع ، 2001

36. خالد راغب الخطيب ،مفاهيم حديثة في الرقابة المالية و الداخلية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، عمان، 2010

37. خالد وهيب الراوي ، ادارة المخاطر المالية ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، 1999

38. خلف عبد الله الوردات ، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا للمعايير التدقيق الداخلي الدولية ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2006

39. خلف عبد الله الوردات ، دليل التدقيق الداخلي ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013

40. خلف عبد الله الوردات ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2014

41. الذنيبات علي ، تدقيق الحسابات في ضوء معايير التدقيق الدولية والانظمة والقوانين المحلية : النظرية والتطبيق ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010

42. رضا خلاصي ، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013

43. رضا صاحب ابو حمد ال علي ، سنان كاظم الموسوي ، وظائف المنظمة المعاصرة – نظرة بانورامية عامة ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001

44. رؤوف عبد المنعم ، تحسين الشاذلي ، مبادئ المراجعة بين الفكر والتطبيق ، دار الفاروق الحديثة للطباعة والنشر ، 1987

45. سامي الغريري، " ادارة الانتاج والعمليات " ، مكتبة زين الحقوقية والادبية ، لبنان ، 2013

46. سامي محمد الوقاد ، لؤي محمد وديان ، تدقيق الحسابات 1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2010

47. سامي محمد الوقاد ، لؤي محمد وديان ،" تدقيق الحسابات" ، مكتبة المجتمع العربي، عمان ، 2009

48. سلطة النقد الفلسطينية ، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين ، ط1 ، فلسطين ، 2009

49. سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، " ادارة المواد ، الشراء والتخزين" ، دار المسيرة للنشؤ والتوزيع والطباعة، ط2 ، الاردن، 2009

50. سمير الخطيب ، قياس وادارة المخاطر في البنوك ، ط1 ، منشاة المعارف ، الاسكندرية ، 2005

51. سمير عبد الحميد ، رضوان حسن ، المشتقات المالية ودورها في ادارة المخاطر ، ط1 ، دار النشرة ، عمان ، بدون سنة نشر

52. سيد الهواري ، الادارة المالية – الاستثمار والتمويل طويل الاجل ، دار الجيل للطباعة ، عمان ، 1985

53. السيد محمد ،المراجعة والرقابة المالية – المعايير والقواعد ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2008

54. شاكر القزويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000

55. شقيري نوري موسى ، محمود ابراهيم نور ، سوزان سمير ذيب ، " ادارة المخاطر" ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2012

56. صادق راشد الشمري ، استراتيجية ادارة المخاطر المصرفية واثرها في الاداء المالي للمصارف التجارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013

57. الصبان محمد سمير ، عبد الوهاب نصر علي ، المراجعة الخارجية : المفاهيم الاساسية واليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002

58. صبحي العتيبي ، تطور الفكر والانشطة الادارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002

59. الصحن عبد الفتاح ، الصبان محمد سمير ،أسس المراجعة الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية ، مصر، 2004

60. الصحن عبد الفتاح ، مبادئ واسس المراجعة علما وعملا ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1993

61. صلاح حسن ، البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال ومعايير حوكمة المؤسسات المالية " ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2011

62. صلاح حسين، تحليل وادارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية ، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، 2010.

63. طارق خان ، حبيب احمد ، ترجمة عثمان باكر احمد و رضا سعد الله ، " ادارة المخاطر : تحليل قضايا في الصناعة المالية الاسلامية " ، ط1 ، جدة ، 2003

64. طارق عبد العال ، " ادارة المخاطر : افراد ، ادارات ، شركات ، بنوك" ، الدار الجامعية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2003

65. طارق عبد العال حماد ، موسوعة معايير المراجعة (شرح معايير المراجعة الدولية والامريكية والعربية) ، الدار الجامعية ، مصر ، الجزء الاول ، 2007

66. طارق عبد العال حماد ، موسوعة معايير المراجعة (شرح معايير المراجعة الدولية والامريكية والعربية) ، مسؤوليات المراجع ، تخطيط المراجعة ، الجزء الاول ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004

67. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ – التجارب – تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2005.

68. طارق عبد العال حماد،" حوكمة الشركات" ، الدار الجامعية، ط03، مصر ، 2007

69. عاطف عبد المنعم ، محمد محمود الكاشف ، سيد كاسب ، تقييم وادارة المخاطر ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، مصر ، 2008

70. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000

71. عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جاي العامري، " الادارة المالية" ، دار وائل، ط2، الاسكندرية ، 2006

72. عبد السلام نشد محمود ، " ادارة اخطار المؤسسات الصناعية والتجارية والاصول العلمية " ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، ط1، 1989

73. عبد الصمد نجم الجعفري ، اياد رشيد القريشي ، دور مراقب الحسابات ومسؤوليته في تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية ، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، جامعة بغداد ، 2006

74. عبد الفتاح الصحن ، اصول المراجعة الداخلية والخارجية ، الناشر هو المؤلف ، لبنان ، 1985

75. عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد سرايا ، الرقابة والمراجعة الداخلية على مستوى الجزئي والكلي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004

76. عبد الفتاح الصحن ، محمد السيد سرايا ، الرقابة والمراجعة الداخلية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2001

77. عبد الفتاح محمد الصحن ، اصول المراجعة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000

78. عبد الفتاح محمد الصحن ، اصول المراجعة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000

79. عبد الله خالد أمين ، " الاتجاهات الحديثة في التدقيق والرقابة "، ط1 ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن ، 2002

80. عبد الناصر براني ابوشهد ، ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية ، دار النفائس للنشر والتوزيع، الاردن ، 2012

81. عبد الهادي محمد سفر الغامدي ، بن يونس محمد حسيني ، القانون التجاري : الاعمال التجارية – التاجر – الشركات التجارية ، ط3 ، جدة ، 2012

82. عبد الوهاب علي ، شحاتة السيد شحاتة ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007/2006

83. عبد الوهاب نصر الدين، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة: " المراجعة وحوكمة الشركات ومسؤوليات مراقب الحسابات في مواجهة الازمة المالية العالمية" ، الجزء الثالث ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009 .

84. عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة اسواق راس المال (الواقع والمستقبل) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006

85. عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، دراسات متقدمة في الرقابة والمراجعة الداخلية وفق لأحدث المعايير الدولية والامريكية ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، 2014

86. عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007

87. عبد الوهاب نصر علي ، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة (وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والامريكية) ، الدار الجامعية ، مصر ، ج 3 ، 2009

88. عدنان تايه النعيمي واخرون، " الادارة المالية " النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2008

89. عطا الله احمد سويلم الحسبان ،الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009

90. عطا الله وارد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي، " الحوكمة المؤسسية " المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 .

91. علي الشرقاوي ، وظائف منشات الاعمال ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1997

92. عمر صخري ، " اقتصاد المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، 1993

93. عمر صخري ، " اقتصاد المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4، الجزائر، 2006

94. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط5 ، بن عكنون ، الجزائر ، 2007

95. غسان فلاح المطارنة ، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، عمان ، 2006

96. غسان فلاح المطارنة ، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2006

97. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر – الناحية النظرية، دار المسيرة، ط2 ، عمان ، 2009

98. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، " الادارة الاستراتيجية " نظريات–مداخل–امثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2014

99. فتحي رزق السوافيري ، سمير كامل محمد ، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002

100. فتحي رزق السوافيري ، سمير كامل محمد ، الرقابة والمراجعة الداخلية ، دار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2002

101. فلاح حسن الحسيني ، الادارة الاستراتيجية – مفاهيمها ومداخلها وعمليات المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2000

102. فلاح حسين الحسيني ، مؤيد عبد الرحمان الدوري ، ادارة البنوك – مدخل كمي واستراتيجي معاصر ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000

103. فوزي محمد سامي ، شرح القانون التجاري ، ج3 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 1997

104. القباني ثناء علي السواح ، نادر شعبان إبراهيم ، النقود البلاستيكية واثر المعاملات الالكترونية على المراجعة الداخلية في المصارف التجارية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، مصر

105. القبطان محمود السيد،قواعد المراجعة في أعمال البنوك شرح وافي لعمليات المصارف وأساليب مراجعتها ، دار النصر للطباعة والنشر، القاهرة ، 2006

106. كمال الدين مصطفى الدهراوي ، محمد السيد سرايا ، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة ، بيروت الدار الجامعية ، لبنان ، 2001

107. لطفي امين السيد احمد ، المراجعة في عالم متغير ، دار الكتاب الاول للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002

108. المجمع العربي للمحاسبين ، مفاهيم التدقيق المتقدمة ، عمان ، الاردن ، 2001

109. مجيد الشرع ، الرقابة الداخلية ودلالاتها في الحد من الفساد المالي – دراسة تطبيقية في جهات رقابية ، مجلة المنصور ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، الجزء الاول ، 2010

110. مجيد علي حسين ، عفاف عبد الجبار سعيد ، الاقتصاد القياسي والتطبيق ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ،1998

111. مجيد علي حسين ، عفاف عبد الجبار سعيد ، الاقتصاد القياسي والتطبيق ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ،1998

112. محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005 .

113. محمدأكرمالعدلوني،" العملالمؤسسي"،داربنحزم،لبنان،الطبعةالأولى، 2002

114. محمد التهامي ، مسعود صديقي ، المراجعة وتدقيق الحسابات – الاطار النظري والممارسة التطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2006

115. محمد السيد سرايا ، اصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007

116. محمد السيد سرايا ، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003

117. محمد بوتين ، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، الجزائر ، 2003

118. محمد بوتين ، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة الجزائر ، 2008

119. محمد حسن يوسف، " محددات الحوكمة ومعاييرها " مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار القومي ، جانفي 2007.

120. محمد سمير الصبان ، نظرية المراجعة واليات التطبيق ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003

121. محمد سمير الصبان، عبد الله هلال، " الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات " ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية ، 1998

122. محمد عباس الرماحي ، مراجعة المعاملات المالية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009

123. محمد فالح صالح، " ادارة الموارد البشرية" ، دار الحامد، الأردن، 2004

124. محمد فريد الصحن ، د. نبيلة عباس ،" مبادئ التسويق " ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2004

125. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر ، 2013 ، عمان

126. محمد مصطفى سليمان ، الاسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2014

127. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ودور اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفذيين، الدار الجامعية،الاسكندرية ، مصر، 2008.

128. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية –الاسكندرية ، مصر ، ط1، 2006.

129. محمود الجعفري ، الادارة الاقتصادية ، دار النشر ، ط1 ، فلسطين ، 2005

130. محمود يوسف الكاشف ، نحو اطار متكامل لتطوير فعالية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة ، مجلة كلية التجارة ، مصر ، 2007

131. مركز المشروعات الدولية الخاصة " حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين" ، غرفة التجارة الامريكية ، واشنطن ،2003.

132. مركز المشروعات الدولية الخاصة ، " مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات " ، القاهرة ، 2004

133. مصطفى حسنين خيضر ، المراجعة : المفاهيم والمعايير والاجراءات ، مطابع جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 1996

134. مصطفى صالح سلامة ، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية ، الطبعة الاولى ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، 2010

135. مصطفى كمال طه ، الشركات التجارية : الاحكام العامة في الشركات – شركات الاشخاص – شركات الاموال – انواع خاصة من الشركات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 1998

136. مصطفى يوسف الكافي ، تدقيق الحسابات في ظل البيئة الالكترونية واقتصاد المعرفة ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2014

137. المطارنة،غسان فلاح، " تدقيق الحسابات المعاصر "،ط2،دار المسيرة،2009 ، عمان

138. مفلح محمد عقل ، وجهات نظر مصرفية ، الجزء الثاني ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، 2006

139. مكيد علي ، الاقتصاد القياسي : دروس ومسائل محلولة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007

140. منصور احمد البديوي ، شحاتة السيد شحاتة ، دراسات في الاتجاهات الحديثة في المراجعة ، الاسكندرية ، دار الجامعية ، 2001

141. منصور حامد محمود ، محمد ابو العلا الطحان ، محمد شام الحموي، اساسيات المراجعة ، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، 1994

142. منير ابراهيم هندي، "حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء" ، دار المعرفة الجامعية، طنطا ، مصر،2011.

143. مؤيد سعيد السالم ، " الادارة الاستراتيجية " الاصول والاسس العلمية ، ط1، دار الكتاب الجامعي ، لبنان ، 2016

144. مؤيد سعيد السالم ، " نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) " ، دار وائل للنشر ، ط3 ، 2008 ، عمان

145. ناصر دادي عدون ، " اقتصاد المؤسسة " ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 1998

146. ناصر دادي عدون ، دراسات حالة في المحاسبة ومالية المؤسسة ، دار المحمدية ، ط1 ، الجزائر ، 2008

147. نسرين شريقي ، الشركات التجارية ، دار بلقيس للنشر ، ط1 ، الجزائر ، 2013

148. نصر صالح محمد ، نظرية المراجعة ، الدار الاكاديمية ، مصر ، 2010

149. هادي التميمي ، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الاردن ، 2004

150. هادي التميمي ، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية ، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان ، 2006

151. هاشم حمدي رضا ، " ادارة الانتاج والعمليات " ، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2011

152. هاني جزاع ارتيميه ، سامر محمد عكور ، ادارة الخطر والتامين – منظور اداري كمي اسلامي ، ط1 ، دار الحامد ، الاردن

153. هدى خليل ابراهيم الحسيني ، مسؤولية مراقب الحسابات ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 28 ، 2011

154. وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، " الادارة الاستراتيجية" المفاهيم والعمليات ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2013

155. وليام توماس وامرسون هنري ، المراجعة بين النظرية والتطبيق ، ترجمة احمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد ، المملكة العربية السعودية ، 1997

156. يوسف محمد جربوع ، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق ، الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007

157. يوسف محمد جربوع ، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2008

158. يوسف محمود ، اساسيات الاطار النظري في مراجعة الحسابات ، الدار الجامعية ، مصر ، ط2 ، 2007

-أطروحات

1. احمد نقاز ، المراجعة الداخلية مدخلا لإدارة رشيدة لشركات التامين الجزائرية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، 2016

2. رحمون هلال ، " المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005،
3. شملال نجاة ، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في التجسيد الامثل لحوكمة الشركات في ظل بيئة دولية – دراسة احصائية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تدقيق محاسبي والنظام المحاسبي المالي ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مستغانم ، 2016
4. صديقي خضرة، " واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة (NCI) رويبة الجزائر" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2015 .
5. صوار يوسف ، محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية ، اطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة تلمسان ، 2008
6. العابدي دلال ، " حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية " دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ،2016.
7. عبد القادر عيادي ، " جودة المعلومة المحاسبية في ظل حوكمة الشركات وانعكاساتها على كفاءة السوق المالية " حالة الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف، الجزائر
8. عيد بن حامد معيوف الشمري،" نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية "، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، سوريا، 2011.
9. غلاي نسيمة ، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر ،2015.
10. مسعود صديقي ، نحو اطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع التخطيط الاقتصادي ، جامعة الجزائر ، 2004
11. موسى سلامة السويطي ، تطوير انموذج لدور لجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة الاردنية وتأثيرها في فعالية واستقلالية التدقيق الخارجي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في المالية ، جامعة عمان للدراسات العليا ، عمان ، 2006

12. ياسر حمد السيد سمرة ، اطار مقترح لرفع مستوى اداء المراجعة الداخلية لمراجعة ادارة مخاطر الاعمال في الشركات المصرية ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية التجارة ، دمياط ، جامعة المنصورة ، مصر .

13. يعقوب ولد الشيخ ، محمد ولد أحمد يورة ، " التدقيق المحاسبي في المؤسسات العمومية" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير ، تلمسان ، 2014

مقالات و مداخلات

1. ابراهيم بوعزيز ، جمال عمورة ، دور المراجعة الداخلية في تفعيل ادارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية ، مجلة الابحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2 ، العدد 16 ، جوان 2017

2. احمد سعيد قطب حسانين، "التكامل بين الاليات المحاسبية وغر المحاسبية لنظم الحوكمة واثره على الاداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشاة "، دراسة ميدانية على سوق الاسهم السعودي "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد رقم 46، العدد رقم 01، جامعة الاسكندرية، جانفي 2009.

3. أحمد لعماري، حكيمة مناعي، " محاضرات في مادة التدقيق المالي و المحاسبي" ،جامعة الحاج لخضر،باتنة ، 2014

4. احمد نقاز ، المراجعة الداخلية مدخلا لإدارة رشيدة لشركات التامين الجزائرية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016

5. ارشد مكي رشيد ، اثر تكنولوجيا المعلومات في اداء نظام الرقابة الداخلية ، بحث تطبيقي في جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، العراق ، المجلد 17 ، العدد 4 ، 2015 ، ص 221 .

6. اسكندر نشوان ، جودة خدمة المراجعة الخارجية والعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر مراجعي الحسابات الفلسطينية " ، مجلة الفكر المحاسبي ، جامعة عين الشمس ، العدد الاول ، مصر ، 2010

7. اسيا قاسيمي ، حمزة فيلالي ، المخاطر المصرفية ومنطلق تسييرها في البنوك الجزائرية وفق متطلبات لجنة بازل ، المؤتمر الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة ، يومي 12-13 ديسمبر 2011

8. اشرف حنا ميخائيل ، تدقيق الحسابات واطرافه في اطار منظومة حوكمة الشركات : حالة السعودية ، مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، العدد 01 ، السعودية ، 2008

9. أمال عياري ، أبو بكر خوالد ، " تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية " دراسة حالة الجزائر ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، يومي 06 -07 ماي 2012.

10. اوصيف لخضر ، مطبوعة بعنوان : مدخل للتدقيق الداخلي ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2017

11. بتول محمد نوري، د. علي خلف سلمان ، مقدمة الى الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة بعنوان : " حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة " ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، العراق، 18-19 ماي 2011 .
12. بديسي فهيمة ، " الحوكمة ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية " ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الاول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة : واقع رهانات وافاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، يومي 07 و 08 ديسمبر 2010
13. براق محمد ، قمان عمر ، " دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الاليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والاداري "، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري ، يومي 06 – 07 ماي 2012 ، بسكرة ، الجزائر
14. بروش زين الدين ، ا . دهيمي جابر ، " دور اليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري " ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية من للحد من الفساد المالي والاداري ، جامعة بسكرة ، يومي 06 – 07 ماي ، 2012
15. بريش عبد القادر، حمو محمد ، " البعد السلوكي والاخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من اثار الازمة العالمية " ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي : الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف، يومي 20-21 ، 2009
16. بغدود راضية ، صبايحي نوال ، دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية ، الملتقى الدولي حول : إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، 2013 .
17. بوعظم كمال ، زايدي عبد السلام ، " حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الاسواق المالية والحد من وقوع الازمات – مع الاشارة الى واقع حوكمة الشركات في بيئة الاعمال الدولية ، الملتقى الدولي حول الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات ، 18 – 19 نوفمبر 2009، عنابة ، 2009.
18. تامر محمد مهدي ، " اثر استخدام الحاسب الالكتروني على انظمة الرقابة الداخلية " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 04 ، العراق ، 2010
19. جاوحدو رضا ، حقائق حول اخلاقيات ممارسة مهنة التدقيق في الجزائر ، بطاقة مشاركة ضمن الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر (الواقع والافاق) في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ، جامعة 20 اوت 195 ، سكيكدة ، 11 – 12 اكتوبر 2010
20. جاوحدو رضا ، مايو عبد الله ، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ، بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الاول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وافاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 07 و 08 ديسمبر 2010

21. جميل احمد ، سفير محمد ، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والافصاح ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 06 و 07 ماي 2012

22. حساني رقية، سكور امال، " أثر هيكلة الملكية كميكانيزم داخلي لحوكمة المؤسسات على أداء البنوك التجارية "، أبحاث اقتصادية وادارية ، العدد 18 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2015.

23. حساني رقية، ، "أليات حوكمة الشركات ودورها من الحد من الفساد المالي والاداري" ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية من الحد من الفساد المالي والاداري ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012.

24. حسين احمد دحدوح ، دور لجان المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركة ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد الرابع والعشرين ، العدد الاول ،جامعة دمشق ، 2008

25. حسين مصطفى هلالي، " من اجل استراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد" ، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007 .

26. حسين يرقى ، عمر علي عبد الصمد ، " واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها ، بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الاول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة : واقع – رهانات وافاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 07 – 08 ديسمبر 2010

27. حمد شقير ، العلاقة بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي ، مجلة المدقق ، العدد 41و42 ، الاردن ، 2000

28. خالص حسن يوسف الناصر، عبد الواحد غازي محمد النعيمي ، " دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الاجنبي في اقليم كردستان العراق " ، مجلة جامعة نوروز، العدد (صفر) ، كلية الادارة والاقتصاد ،قسم المحاسبة، جامعة الموصل ، دهوك ، العراق ، 2012

29. خالص حسن يوسف الناصر، عبدالواحد غازي محمد النعيمي،" دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الاجنبي في اقليم كردستان العراق، مجلة جامعة نوروز، العدد(صفر) ، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة الموصل ،دهوك، العراق، 2012.

30. خليل أبو سليم ،" قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية " (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية)، مجلة جامعة جازان – فرع العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 1 ، كلية الأعمال برابغ – جامعة الملك عبد العزيز – المملكة العربية السعودية، جانفي 2014

31. خليل عبد اللطيف محمد ، نموذج مقترح لإدارة وتقييم اداة وظيفة التدقيق الداخلي في ضوء توجهاتها المعاصرة ، مجلة البحوث التجارية ، العدد 2 ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، جويلية 2003

32. رايس مبروك، مشري فريد وأخرون، " الحوكمة المصرفية كألية لمواجهة الفساد المالي والإداري مع الإشارة إلى حالة الجزائر" ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، يومي 08-09 ماي 2012.

33. رويال كلاس للبحوث الاكاديمية والدراسات العليا ، دور مراقب الحسابات ومسؤوليته في تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية ، 29 اكتوبر 2012

34. زايربلقاسم، " الحكم الاقتصاديالرشيدوالكفاءةالإقتصادية" ،المؤتمرالدوليحولالأداءالمتميزللمنظماتوالحكومات،جامعة ورقلة، الجزائر، مارس2005 .

35. سامح رفعت ابو حجر ، ايمان احمد محمد رويحة ، " دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر " ، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الخامس حول المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة ، جامعة القاهرة ، مصر

36. سامح محمد رضا ، رياض احمد ، " دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية – دراسة ميدانية على شركات الادوية المصرية " ، المجلة الاردنية لإدارة الاعمال ، المجلد رقم 07 ، العدد 01 ، الاردن ، 2011

37. سعاد بوهلالة ، " دور اليات الرقابة ولجان المراجعة ذات البعد الاخلاقي في زيادة فعالية الحوكمة بإدارة منظمات الاعمال " ، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية ، جامعة الشهيد محمد لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 10 ، الجزء 02 ، 2017

38. سعد ابي ابراهيم احمد ، " دور حوكمة الشركات والمراجعة الداخلية في تطور الاقتصاد الوطني" ، دورة حول حوكمة الشركات ، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب ، جدة ، ماي 2008

39. سميحة فوزي ، " تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"، سلسلة أوراق العمل- للمركز المصري للدراسات الاقتصادية-ورقة عمل رقم 82 ، القاهرة ، أفريل 2003.

40. سمير كامل محمد عيسى ، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، العدد 01 ، المجلد رقم 45 ، جانفي 2008

41. سناء عبد الكريم الخناق،" حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للازمات المالية (التجربة الماليزية)، المؤتمر السابع حول تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال (التحديات، الفرص، الافاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن،2009 .

42. شريف غياط، أ . فيروز رجال، " حوكمة الشركات: أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي" ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر .

43. شريقي عمر ، " لجان التدقيق كأحد متطلبات ارساء نظام الحوكمة ومحاربة الفساد في الشركات " ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول : اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، ورقلة ، الجزائر ، 25 – 26 نوفمبر ، 2013

44. شوقي عطاء الله ، المراجعة كأداة لمتابعة الخطة في المشروعات ، مجلة المحاسبة والادارة والتامين ، العدد الثامن ، مصر

45. صبايحي نوال ، بغدود راضية ، "دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية " ، الملتقى الدولي حول إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم بعنوان " " ، جامعة البويرة ، الجزائر، 2012

46. صبايحي نوال، " واقع الحوكمة في دول مختارة- مع التركيز على التجربة الجزائرية " ، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر.

47. صديقي خضرة ، لخديمي عبد الحميد ، " حوكمة الشركات ودورها في النمو الاقتصادي " مقاربة قياسية للفترة 2003-2012 ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، العدد 8 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم ، الجزائر .

48. العابدي دلال ، " حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية" دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر ، 2016.

49. عبد الرزاق الشحادة ، د . سمير إبراهيم البرغوثي ، " ركائز الحوكمة ودورها في ضبطإدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، يومي 20 – 21 اكتوبر 2009.

50. عبير خالد احمد ، نزار فليح حسن ، " توظيف الاطر والمعايير الحديثة في تقويم نظام الرقابة الداخلية " ، بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، مجلد 11 ، العدد 35 ، الفصل الثاني ، ام البواقي ، 2016

51. عزيزة بن سمينة ، طبني مريم ، " حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التامين التعاوني " ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وافاق التطوير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف ، الجزائر، يومي 03-04 ديسمبر 2012،

52. عطية صلاح سلطان ، " دور لجان المراجعة في دعم حوكمة الشركات لأغراض استمرار المنشاة " ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العربي الاول حول المراجعة الداخلية في اطار الحوكمة المؤسسية ، القاهرة ، مصر ، 2005

53. علي عبد الصمد عمر ، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر – دراسة مقارنة مع مصر– ،مجلة الباحث، عدد 12، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2013

54. علي محمد تجيل المعموري ، الوعي الرقابي للقيادات الادارية ودوره في تحقيق فاعلية نظام الرقابة الداخلية وتحقيق المساءلة العادلة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، العراق ، المجلد 18 ، العدد 03 ، 2016

55. عمر شريقي، " التدقيق الداخلي كأحد اهم الاليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الاداء في المؤسسة " ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية– العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2015.

56. عوض بن سلامة الرحيلي ، " لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، م22 ، العدد1 ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية، 2008

57. عوض بن سلامة الرحيلي ، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات : حالة السعودية ، مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، العدد 01

58. فريدة صالح، "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية " ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني لمهنة التدقيق في الجزائر، سكيكدة، الجزائر ، يومي 11-12 اكتوبر ، 2010

59. فيصل محمود الشواورة، " قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 25، العدد رقم 02، 2009

60. لشلاش عائشة ، بوعلي هشام ، " لجنة التدقيق كأحد دعائم حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسو ميدانية لبعض ولايات الغرب الجزائري ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الثالث ، العدد 01 ، مارس 2017

61. معهد المدققين الداخليين ، مبادئ اخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي ، تقرير 01 جانفي 2009

62. متولي سامي ، " لجنة المراجعة ودورها في زيادة فاعلية عمل المراجعة ودعم استقلالهم " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، المجلد 25 ، العدد 02

63. مجدي محمد سامي ، " دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات واثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الاعمال المصرية " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، العدد 02 ، المجلد 46

64. محمد خالد المهايني ، حسن عبد الكريم ،التدقيق الداخلي لمعاملات الموازنة الفيدرالية للعراق ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد رقم 66 ، 2007

65. محمد عبد الفتاح ابراهيم ، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في اطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات ، الامارات ، سبتمبر 2005

66. محمد عطية مطر، " أثر النظم المحاسبية والمعايير المهنية في تعزيز فاعلية وكفاءة نظم حوكمة الشركات المساهمة العامة الأردنية" ، مجلة الدراسات للعلوم الادارية، مجلد رقم 36، العدد2، الجامعة الاردنية، الاردن، 2009.

67. مركز المشروعات الدولية الخاصة ، " تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الاوسط وشمال افريقيا : تجارب وحلول " ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، فبراير ، 2011

68. مسعود دراوسي ، ضيف الله محمد الهادي ، " فعالية واداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كأالية للحد من الفساد المالي والاداري " ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كأالية للحد من الفساد المالي والاداري ، يومي 06 – 07 ماي 2012 ، بسكرة

69. مسعود صديقي ، " دور المراجعة في استراتيجية التأهيل الاداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد الاول ، 2012

70. مسعود صديقي ، محمد براق ، انعكاس تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الاداء الرقابي ، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول : الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، ورقلة ، الجزائر ، يومي 08 – 09 مارس 2005

71. مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس : المؤسسة والمحيط ، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف 2 ، الجزائر ، 2017

72. معهد المدققين الداخليين ، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ، ترجمة فريق عمل من مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان بالإشراف الاستاذ ناجي فياض .

73. معهد المدققين الداخليين ، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (مترجم الى اللغة العربية) ، الولايات المتحدة الامريكية ، 2017

74. مها محمود رمزي ريحاوي ، " الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 24 ، العدد الاول، 2008،

75. موسى سهام ، خالدي فراح، " اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية" ، بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كأالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012.

76. ميثاق التدقيق الداخلي في جامعة الامارات ، جامعة الامرات العربية المتحدة

77. نبراس محمد عباس العامري ، صلاح الدين محمد امين الامام ، استعمال انموذج عائد راس المال المعدل بالمخاطر (RAROC) في ادارة المخاطر المصرفية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد السابع ، العدد 21 ، الفصل الرابع ، جامعة بغداد ، 2012

78. هواري معراج ، ا . حديدي ادم ، " نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط ادارة الارباح في البنوك التجارية الجزائرية " ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، يومي 06 -07 ماي 2012.

79. هوام جمعة ، لعشوري نوال ، " دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية " ، بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الاول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وافاق ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 07 – 08 ديسمبر 2010

80. يحي سعيدي ، لخضر اوصيف ، " دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات" ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، جامعة الوادي ، العدد 05 ، 2012

قوانين

1. القانون التجاري الجزائري ، المعدل والمتمم
2. القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية رقم 01/88 ، المعدل والمتمم ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،العدد 02 ، سنة 1988
3. قانون رقم 10-01 مؤرخ في 29 جويلية 2010 المتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 42 ،سنة 2010

مواقع انترنت

1. حسين يرقي ، عمر علي عبد الصمد ، " واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها " ، مقال منشور بدون تاريخ وبدون كلية ،2011 ، متاح من خلال الرابط التالي :

http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07/

2. سليمان عبد الله ناصر ، " ما الذي يمكن ان نستقيده من تجربة ماليزيا في حوكمة الشركات ؟ ، http://www.aleqt.com/2012/01/05/article_613651.html

3. عبد الرزاق خليل، د. الطيب داودي ، " الحوكمة المؤسسية للبنوك " ، جامعة الجزائر.

https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56ccf02e6307d97b008b4577&assetKey=AS:332440527753217@1456271406285

4. منتدى المحاسب العربي ، بحث مقدم من طرف الخبير المحاسبي امين بن سعيد ، " المراجعة الداخلية " https://accdiscussion.com/acc13082.html

5. ناصري وهيبة ، " دور حوكمة البنوك في استقرار السوق المالي " http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157496،

6. نرمين ابو العطا، "حوكمة الشركات سبيل التقدم" مع القاء الضوء على التجربة المصرية .

http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm

Références en langues étrangeres :

Ouvrages

1. ALAIN Finet , MARC-HUBERT Drpret , MARC Labie , Gouvernance d'entreprise , enjeux managériaux , comptables et financiers , 1 er édition de boeck université , février , 2005
2. BETTAHAR. Hatem , Management des Organisations, el dar el othmania, Alger, 2014
3. CORIAT, Benjamin , WEINSTEIN Olivier ., Les nouvelles théories de l'entreprise , Edition Librairie Française,France, 1995
4. GHARBI . Héla , Enracinement des dirigeants : une revue de la littérature , Working paper, Paris Dauphine , 2002.
5. GOMEZ Pierre-Yves, Le gouvernement de l'entreprise : Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion , interéditions , 1996 .
6. IFACI, Le management des risques de l'entreprise, 3eme édition, édition d'organisation, Paris 2007
7. PAQUEROT .Mathieu , Stratégie d'enracinement des dirigeant , performance de la firme et structure de contrôle , le gouvernement des entreprises , Edition Economica , France , 1997 .
8. SILLERO Alberto., Audit et Révision Légale, Ed Eska , France , 2000

Articles et communications

1. BOUHERAOUA Sabrina , Algeria Launches Corporate Governance code , The Center for International Private Entreprise Corporate Governance (CIPE) TRENDS , Special publication for the middle East and North Africa, Number 16 , 2009
2. BOUTALEB Kouider , Démocratie, Etat de Droit et Bonne Gouvernance en Afrique : le cas de l'Algérie, colloque international d'Ouagadougou, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tlemcen, 2003.
3. CFCG , Guidelines On Corporate Governance, center for Corporate governance.
4. CHARREAUX , Gérard , Pour une véritable théorie de la latitude managérial du gouvernement d'entreprise , Revue française de gestion , Novembre , N 111 , 1996
5. DECCOMPMAN Nicole , « Entreprises Privées – Entreprises publiques », Université de Picardie Jules Verne

6. DOUGLAS . Prawit , Managing The Internal Audit Function , Chapter 6 , The institute Of Internal Auditors Foundation , 2003
7. Estabiliching a Quality Assurance And Improvement Program standars 1300 , Chapter 2
8. Government Commission, « German Corporate Governance Code, 12 juin 2006
9. GUYONNAUD Marie Francoise et WILLARD Frederique ., " Du Management Environnemental Au Développement Durable Des Entreprises ", France, Agence de l'environnement et de la maitrise de l'énergie , mars 2004 .
10. ICGN Statement On Global Corporate Governance Principles, AT THE ANNUAL Conférence INLondon ,Revised July 8 , 2005
11. INTERNAL Audit Service : Quality assurance and improvement programme « QAIP » 2016/2017 ,johnpearsall (internal audit and risk manager) , p 3-4.
12. JOHNSON Isabelle. , « La gouvernance : vers une redéfinition du concept », Agence Canadienne du Développement International, Ottawa, Mars1997
13. King Report on Corporate Governance For South Africa, cliffe Dekker attorneys, 2002
14. Latorre, J. and Dick, A., Strengthening Internal Audit's Role in Corporate Governance, Price Water House Coopers International Limited, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2004.
15. LIONEL.Collins , GERARD.Valin : "Audit et Contrôle Interne , Aspects financiers ",Opération Stratégiques , 4éme Edition, Dalloz, Paris 1992.
16. One Hundred Seventh Congress Of The United states of America At the second session, City of Washington Wednesday 23 janury 2002
17. PEARSALL John , Internal Audit Service :Quality Assurance and Programme (QAIP) 2016/2017 , Stockport Council Internal Audit Service
18. PIGE . Benoît , « Enracinement des dirigeants et Richesse des actionnaires « , Finance contrôle stratégie , vol , N3 , septembre 1998 .
19. Société Financière Internationale « IFC » , Comment élaborer et mettre en œuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ?, GUIDE 2 , Global Corporate Governance Forum, Volume 1,
20. The Institute Of Internal Auditors (IIA) , « Quality Assurance and improvement program » , Practice Guide , march 2012 .

21. The Institute Of Internal Auditors (IIA) ,« International Standards For The Professional Practice Of Internal Auditing (Standards) » , USA , October 2012
22. The institute of internal auditors,(IIA) , « international standards for the Professional practice of internal auditing »
23. West Midlands Police and Crime Commissionner, « Internal Audit Quality Assurance and Improvement programme (QAIP) « , 22 august 2016

Theses

1. Ziani Abdelhak , Le Rôle De L'audit Interne Dans L'amélioration De La Gouvernance D'entreprise, Cas Entreprise Algériennes , Thèse de doctorat en science économiques, Université de Tlemcen , 2014

Sites Internet

1. AKSOUH Hani., MEHENNI Samy Ismail ,« L'appréciation du contrôle interne selon le référentiel COSO » , Site mémoire online ,
https://www.memoireonline.com/07/08/1394/m_appreciation-controle-interne-referentiel-coso-air-algerie14.html
2. GARDES Nathalie., « Cout d'agence » , Université de bordeaux ,
http://nathaliegardes.canalblog.com/archives/2013/02/25/26506499.html
3. SUN Leo , why is corporate governance important
.http://www.businessdictionary.com/article/618/why-is-corporate-governance-important/
4. VIENOT Marc , Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, juillet 1999,
http://www.ecgi.org/codes/documents/vienot2_fr

ملاحق

الملحق رقم : 01

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

أطروحة دكتوراه بعنوان : ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في المؤسسة البنكية

– دراسة معيار 1300 –

نرجو من سيادتكم التعاون معنا لإتمام أطروحة دكتوراه بالعنوان المذكور أعلاه ، من إعداد الطالب بوخروبة الغالي . حيث أن هذا الاستبيان موجه إلى المدراء ، المدققين ، المحاسبين والمكلفين بالدراسات و الزبائن ، ونعلمكم أن جميع المعلومات المقدمة سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

تعريف بعض المصطلحات المذكورة في الاستبيان

مفهوم التدقيق الداخلي :(Audit interne)

"نشاط تقييم مستقل نشأ داخل المؤسسة يعمل على مراجعة النواحي المحاسبية و المالية و الأعمال الأخرى كخدمة للإدارة ، و هو وسيلة رقابة إدارية تعمل على قياس و تقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى "

مفهوم الحوكمة :(Gouvernance d'entreprise)

" نظم يتم بواسطتها توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الادارة والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح. وتصنع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة " .

تعريف المراقبة الداخلية :(Contrôle interne)

عرفت المراقبة الداخلية من قبل معهد المدققين الداخليين على انها : " الخطة التنظيمية والسجلات والإجراءات التي تهدف للمحافظة على موجودات المؤسسة وضمان كفاية استخدامها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية بحيث تسمح بإعداد بيانات مالية يعتمد عليها ومحضرة طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ".

تعريف التدقيق الخارجي :(Audit externe)

" الفحص الانتقادي للدفاتر والسجلات من طرف شخص خارجي محايد من اجل الحصول على راي حول عدالة القوائم المالية ، ويتم تعيين المدقق الخارجي بعقد بينه وبين المؤسسة "

تعريف لجنة التدقيق :(Comité d'audit)

تعرف لجنة التدقيق على انها : " لجنة منبثقة من مجلس ادارة الشركة ، وعضويتها قاصرة فقط على الاعضاء غير التنفذيين والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والتدقيق ، وتكون مسؤولة عن الاشراف على عملية اعداد القوائم المالية ، مراجعة وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات " .

تعريف ادارة المخاطر :(Gestion des risques)

" هي تنظيم متكامل يهدف الى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل واقل التكاليف ، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته ، مع اختيار انسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب " .

❖ **الرجاء وضع علامة (X) في خانة الإجابة المناسبة :**

1. **متغير الجنس :**

الجنس	الإجابة
ذكر	
أنثى	

2. **الفئة العمرية :**

العمر	الإجابة
من 25 إلى 35 سنة	
من 36 إلى 45 سنة	
أكثر من 45 سنة	

3. **الرتبة :**

الرتبة	
مكلف بالزبائن	
مدقق	
مدير	

4. سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	الاجابة
اقل من 05 سنوات	
من 05 الى 10 سنوات	
اكثر من 10 سنوات	

5. المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	الاجابة
ثانوي	
ليسانس	
ماجيستير او ماستر	
اخرى (يرجى كتابة المستوى في خانة الاجابة في حالة عدم تناسب المستوى مع اي من التخصصات المذكورة اعلاه) .	

6. تخصص الشهادة :

تخصص الشهادة	الاجابة
تدقيق	
مالية ومحاسبة	
تخصص اخر (يرجى كتابة التخصص في خانة الاجابة)	

7. الدورات التدريبية :

مجال الدورة	الاجابة
محاسبة	
تدقيق او ادارة المخاطر	

المحور الاول : مدى تطبيق المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة (23 فقرة)

العبارات	موافق	غير موافق	محايد
يوجد اعضاء مجلس ادارة لهم دراية بمبادئ الحوكمة واهمية تجسيدها بما يخدم الانشطة المالية للبنك وسياسة المخاطر .			
يقوم مجلس الادارة بإعادة هيكلة لمجلسه عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على اداء واجبهم تجاه البنك .			
اختيار ومراقبة وتعيين المدير التنفيذي تتم من خلال مجلس الادارة بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على ادارة البنك .			
يقوم مجلس الادارة بتشكيل لجنة ادارة المخاطر ،وتضع المبادئ للإدارة المركزية بشان ادارة مخاطر الائتمان ، السوق ، السيولة ، التشغيل و السمعة وغير ذلك من المخاطر .			
يقوم مجلس الادارة بتشكيل لجنة الاجور التي تضم نظم الاجور ومبادئ تعيين الادارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع اهداف واستراتيجية البنك .			
يقوم مجلس الادارة بوضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.			
يقوم مجلس الادارة بضمان اشراف ملائم للممارسات وسياسات المكافآت يوافق الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل .			
يقوم مجلس الادارة بإعداد تقرير يقر فيه باستقلالية المدقق الخارجي ، ووظائف المراقبة الداخلية ، لاختبار وتأكيد المعلومات المحصلة من الادارة عن عمليات واداء البنك باعتبارهما جوهرية لحوكمة المؤسسة البنكية .			
هناك تقارير تعد بصفة دورية تشير الى اهمية وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي في المؤسسة البنكية .			
يقوم مجلس الادارة والادارة المركزية للبنك بالتحقق من ان القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه ، وذلك من خلال التأكد من ان المدقق الخارجي يمارس عمله بالتوافق مع المعايير المطبقة ، وانه يشارك في عمليات المراقبة الداخلية للبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية .			
تقوم لجنة المراجعة بكتابة التقارير مباشرة الى مجلس الادارة .			
هناك تفاهم بين اعضاء مجلس الادارة والادارة المركزية حول هيكل عمليات البنك والبيئة القانونية التي يعمل فيها البنك .			
هناك دليل عمل ومعايير السلوك الملائم ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير			
هناك استراتيجية واضحة للبنك يتم على ضوئها قياس مدى النجاح ومدى المساهمة في هذا النجاح .			
هناك توزيع سليم وعادل للمسؤوليات في مراكز اتخاذ القرار .			
هناك الية للتعاون بين مجلس الادارة والمدقق الخارجي .			
يوجد نظم قوية للمراقبة الداخلية تتضمن تحديد وظائف التدقيق الداخلي وادارة المخاطر .			
هناك رقابة خاصة على مراكز المخاطر والمواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح ، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين وكبار المساهمين ومتخذي القرار في البنك .			

هناك تدفق مناسب للمعلومات من داخل البنك وخارجه .			
وجود توزيع للمسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ومحدد بشكل واضح ، مع ضمان خدمة المصلحة العامة.			
يحصل المساهمين بانتظام وفي التوقيت المناسب على معلومات مكتوبة عن كل ما يهمهم معرفته عن البنك، عن اجتماعات الجمعية العامة وما سيناقش فيها من موضوعات، بما يسمح بمشاركتهم في اتخاذ قرارات جوهرية تتعلق بنظام البنك ، أو بإصدار أسهم أو سندات جديدة، أو ببيع أصول ، و بالأخص قوائمها المالية .			
تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة لمجلس الادارة، فيما يتعلق بتقرير المدقق الخارجي، وإضافة موضوعات إلى أجندة اجتماع الجمعية العامة.			
إتاحة الاضطلاع على أعمال المراجعة السنوية، وإتاحة نتائج التدقيق الخارجي للتأكيد على مدى توافقه مع الأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.			

المحور الثاني : اهمية لجنة التدقيق في تحقيق الحوكمة (28 فقرة)

لجنة التدقيق :	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
وعلاقتها مع مجلس الادارة	تقوم لجنة التدقيق بمساعدة مجلس الادارة في تنفيذ مسؤولياته المتعلقة بسياسات البنك المالية ، المراقبة الداخلية والتقرير المالي .			
	تعمل لجنة التدقيق على وضع والحفاظ على خطوط الاتصال بين مجلس الادارة والمدقق الداخلي و الخارجي والادارة المالية .			
	تعمل لجنة التدقيق في البنك على دراسة القوائم المالية والتقارير السنوية والدورية قبل عرضها على مجلس الادارة للموافقة عليها ، ودراسة التوصيات الواردة فيه			
ومسؤوليتها في تفعيل نظام المراقبة الداخلية	من مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه ادارة المخاطر البنكية التحقق من كفاية ودقة المعلومات المقدمة الى مجلس الادارة ، والعمل معا لصياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في ادارة المخاطر ، وتقييم مقاييسها للوقوف على مدى ملائمتها بالنسبة للتعامل مع المخاطرة			
	تقوم لجنة التدقيق باختبار كافة جوانب ومراكز المخاطرة وضمان فعالية الضوابط المتخذة في حالة تجاوز الحدود المقدرة ، وضمان فهم الادارة للسياسات الموضوعة وتمتعها بالخبرة الضرورية لتنفيذها			
ومسؤوليتها في تفعيل	من مهام لجنة التدقيق في البنك التأكد من ان ادارة المؤسسة قامت بتصميم وتنفيذ نظام للمراقبة الداخلية ذو كفاءة عالية.			
	تقوم لجنة التدقيق بدراسة انظمة المراقبة الداخلية للتحقق من فاعليتها والعمل على تحسينها باستمرار ، وتقديم الاقتراحات الملائمة في هذا الشأن ، والتحقق من ان هذه النظم توفر الضمانات الكفيلة بمنع حدوث الاخطاء ووضع الاليات التي تساعد على اكتشافها فور حدوثها .			
	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة ودراسة التقارير الخاصة بتطوير نظم العمل والنظم المحاسبية والاجراءات المالية والادارية ، اجراءات التدقيق الداخلي ،و اقتراح التعديلات الواجب ادخالها على هذه الجوانب .			

نظام المراقبة الداخلية	تتولى لجنة التدقيق بالرد على رسالة المدقق الخارجي بشان اوجه الضعف الجوهرية في المراقبة الداخلية .			
	لجنة التدقيق على علم بالعناصر الاساسية لنظام المراقبة الداخلية المتمثلة في الرقابة التنظيمية ، خطط التطوير والتغير في نظم المراقبة الداخلية ، الرقابة على التقدير وسلطات الاعتماد للقيام بالعمليات المختلفة ، نظم المراقبة المحاسبية ، نظم حماية الاصول ، الرقابة الادارية ، الرقابة على التوثيق .			
ودورها في تعزيز مستوى الافصاح والشفافية	تقوم لجنة التدقيق على مناقشة ومراجعة الادارة والمدقق الداخلي في القوائم المالية التي تم تدقيقها ، والتطبيقات المحاسبية التي يتوجب تطبيقها ،و القوائم المالية القطاعية ، تم تقوم بتحليل الادارة للأوضاع والنتائج المالية ، وذلك قبل اعداد التقرير السنوي .			
	تقوم لجنة التدقيق بمناقشة الادارة والمدقق الخارجي بأية مستجدات هامة تؤثر على التقارير والبيانات المالية مثل التغيرات في تطبيق المبادئ المحاسبية ، كفاية نظم الرقابة الداخلية .			
	تقوم لجنة التدقيق بالإشراف على عملية اعداد التقارير المالية من خلال عرض نتائج التدقيق الداخلي والخارجي ، عرض القوائم المالية وكافة التقارير التي يقدمها المدقق المستقل ، وكذلك اية خلافات ملموسة بين الادارة والمدقق الخارجي ، والنظر في مبادئ التدقيق المستخدمة في اعداد القوائم المالية للمؤسسة .			
	تتحصل لجنة التدقيق على الضمانات اللازمة حول سلامة وجودة المعلومات المقدمة في القوائم المالية .			
	تقوم لجنة التدقيق بتقييم المخاطر المتعلقة بإعداد التقارير المالية ، والتي تنشا من توقعات المحللين او من خطط مكافاة المسؤولين التنفذيين او الخطط التنظيمية بالمؤسسة .			
خبرة اعضاء لجنة التدقيق	يتمتع اعضاء لجنة التدقيق بمستوى جيد في مجال المحاسبة والتدقيق ولديهم دراية تامة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها IAS/ GAAP ، وبكيفية اعداد القوائم المالية .			
اليات عمل لجان التدقيق	تدرج جميع المهام والمسؤوليات التي ينبغي ان تقوم بأدائها لجنة التدقيق في ميثاق مكتوب ويصادق عليه مجلس الادارة.			
	يقوم رئيس لجنة التدقيق بعمله على اساس التفرغ الكامل ، للتنسيق الدائم بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية والاعضاء الاخرين .			
	تعقد اللجنة اجتماعاتها بشكل دوري وعلى اساس شهري			
	تقوم لجنة التدقيق بإصدار تقريرا سنويا يتم نشره ضمن التقارير السنوية .			
لجنة التدقيق والمدقق الخارجي	من مهام لجنة التدقيق اتجاه المدقق الخارجي في البنك ترشيح وتعيين المدقق الخارجي وتحديد اتعابه ، ومساعدته على اداء مهامه لضمان استقلاليته من خلال تزويده بكافة المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه .			
	تقوم لجنة التدقيق في البنك بالعمل على حل المشاكل والخلافات التي قد تنشا بين المدقق الخارجي والادارة ، والعمل على تحقيق التنسيق بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي.			

	تقوم لجنة التدقيق بالتعاون مع المدقق الخارجي، وتراجع وتتسلم تقاريرهم، و تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم .			
وعلاقتها بالتطبيق الفعلي لمعايير التدقيق الداخلي	تشارك لجنة التدقيق في تعيين المدققين الداخليين وضمان ان وظيفة التدقيق الداخلي تؤدي عملها بشكل جيد وتعمل وفق المعايير المهنية ، وتوفي بمسؤولياتها بمقتضى خطة استراتيجية للتدقيق .			
	تقوم لجنة التدقيق بمراجعة اهداف وظيفة التدقيق الداخلي والاشراف على انشطتها وتنظيمها ، والموافقة على الاستراتيجية التي تعدها هذه الوظيفة وخطتها السنوية والتغييرات التي تجري خلال السنة .			
	تعمل لجنة التدقيق على ضمان ان التدقيق الداخلي يعمل وفقا للمعايير المهنية وان له نظام تأكيد قوي للجودة معمول به ، كما تقوم بمراجعة الاداء العام للتدقيق الداخلي والحصول على تقارير عن عدم التقدم الجاري في تحقيق المؤشرات الاساسية المحددة للأداء .			
	تقوم لجنة التدقيق في البنك بمناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع وظيفة التدقيق الداخلي او الادارة حسب ما هو ملائم ، كما تقوم بتلقي التقرير السنوي الداخلي والتفسيرات ، والمساعدة على تكوين راي رسمي عن كفاية الرقابة الداخلية داخل الشركة .			
	تقييم نظام الرقابة الداخلية الخاصة بالعمليات والتأكد من اتباع السياسات والمبادئ المحاسبية السليمة وصولا الى الكشوفات المالية التي تعد بصورة مقبولة، ومراجعة خطط ونتائج التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وضمان وجود اتصالات جيدة بين المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين ومجلس الادارة.			

المحور الثالث :تطبيق برنامج تأكيد وتحسين الجودة معيار 1300 للتدقيق الداخلي (14 فقرة)

	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
برنامج تأكيد وتحسين الجودة	يقوم رئيس التدقيق بتطوير وإدارة وتحسين برنامج ضمان جودة ونوعية تغطي جميع جوانب النشاط التدقيق الداخلي .			
معيار	هناك رقابة مستمرة على ان العمليات القائمة تعمل بشكل فعال لضمان الجودة وتامين كل حالة على حدة بما في ذلك التخطيط والإشراف على المهمة ، الممارسات الموحدة للعمل ، الاجراءات المتصلة بوثائق العمل والتحقق و المصادقة ، وبالإضافة الى استعراض التقارير .			
	يوجد تقييم لحالة اعداد مهمة التدقيق الداخلي قبل العمل الميداني ، من خلال البحث عن عناصر كالموافقة المسبقة لنطاق التدقيق الداخلي ، وافضل الممارسات المبتكرة المدرجة في الميزانية ، وعمال خبراء.			
	هناك استخدام لقوائم المراقبة او الاستعمال الالي للتدقيق الداخلي من اجل			

اعمال	مراجعة ما اذا كانت الاجراءات معتمدة من قبل نشاط التدقيق الداخلي.			
	يوجد تحليل لمؤشرات الاداء لقياس قيمة اصحاب المصالح.			
التقييم	تؤخذ في الحسبان جميع مواطن الضعف وجميع المجالات التي تحتاج الى تحسين بطريقة مستمرة ، وتبلغ مجلس الادارة بنتائج المتابعة المستمرة مرة واحدة في السنة على الاقل.			
الداخلي	تقدم تقارير ربع سنوية الى لجنة التدقيق يمتثل مع معايير التدقيق الداخلي ، يشمل التقدم المحقق مقارنة بالخطة السنوية ، وتقارير الفترة ، بما في ذلك تفاصيل الراي وملخصات القضايا الرئيسية ونتائج الاعمال التي شرعت خلال الفترة.			
	تقدم دراسات سنوية على رضا اصحاب المصالح الرئيسيين في المؤسسة البنكية .			
	المجالات الهامة الغير متماثلة مع معايير التدقيق الداخلي المحددة في التقييم الداخلي سيبلغ عنها في التقرير السنوي والمراجعة السنوية وتستخدم لإعلان بيان الحوكمة السنوي			
معيار	يتمتع المدقق الخارجي بخبرة ودراية بممارسات مهنة التدقيق الداخلي ويتمتع بمعرفة معمقة حول المعايير الدولية المهنية.			
اعمال	يتم اجراء تقييم خارجي كل خمس سنوات على الاقل ، وفقا لمعايير التدقيق الداخلي .			
	يتم تعيين المقيم الخارجي ونطاقه ويوافق عليه من قبل لجنة التدقيق.			
التقييم الخارجي	تقوم التقييمات الخارجية بتقييم وابداء الراي بشان امتثال التدقيق الداخلي مع مفهومه ومع ميثاق اخلاقيات ممارسة المهنة ، ويتضمن توصيات للتحسين حسب الاقتضاء.			
معيار الافصاح عن عدم التوافق	نشاط التدقيق الداخلي ملتزم بالمعايير ، والمدققون الداخليون يحترمون ميثاق اخلاقيات المهنة.			

المحور الرابع : مساهمة اليات الحوكمة في تحقيق جودة التدقيق الداخلي (35 فقرة)

	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
	يتم تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطار الهامة ، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل البنك			
	يقوم المدقق الداخلي بتقديم الدعم والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر .			
	يسعى المدقق الداخلي على منح الثقة للجنة إدارة المخاطر لتقييم وتحسين فاعلية السيطرة على المصرف			
	تقرير الخطر يقدم مباشرة إلى مجلس الإدارة ، لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر ، و المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها.			
	يتم اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية			

	المؤسسة للمخاطر			
	يتم التقاط المعلومات بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر المؤسسة ، لتمكين الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم			
دور	يقوم المدير التنفيذي للتدقيق أن يضع خطة مبنية على المخاطر من اجل تحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتماشى مع أهداف البنك.			
التدقيق	يعمل المدقق الداخلي على مراجعة وتعديل الخطة حسب الاقتضاء للاستجابة للتغيرات في أعمال ومخاطر ، عمليات ، برامج ، نظم البنك والضوابط الرقابية فيها			
	يتشاور المدقق الداخلي مع الإدارة ومجلس الإدارة ويكتسب فهما لاستراتيجيات المؤسسة ،وأهداف العمل الرئيسية والمخاطر المرتبطة ، وأساليب إدارة المخاطر			
الداخلي	ترتكز خطة مهمة نشاط التدقيق الداخلي في البنك على تقييم موثق للمخاطر، يتم مرة في السنة على الأقل ، ويجب أن يؤخذ في إطار هذه العملية رأي الإدارة المركزية ومجلس الإدارة			
	يحدد الرئيس التنفيذي للتدقيق ويأخذ في الاعتبار توقعات الإدارة المركزية ومجلس الإدارة والأطراف المعنية الأخرى عندما يقدم المدقق الداخلي آراءه ومختلف استنتاجاته			
في	عند قبول مهمة استشارية يأخذ المدقق الداخلي في الاعتبار إمكانيات تحسين إدارة المخاطر وإضافة قيمة وتحسين عمليات البنك ، ويتم إدراج المهمات الاستشارية التي تم قبولها ضمن خطة التدقيق			
إدارة	تتم مراقبة عمليات إدارة المخاطر من خلال الأنشطة الإدارية المستمرة أو من خلال تنفيذ تقييمات منفصلة أو كليهما			
المخاطر	يعمل نشاط التدقيق الداخلي في البنك على تقييم احتمال حدوث عمليات احتيال وكيفية إدارة البنك لمخاطر الاحتيال			
	يقوم المدقق الداخلي بتقديم خدمات تأكيدية واستشارية للإدارة ومجلس الإدارة بان جميع المخاطر قد تم تحديدها			
	يقوم المدقق الداخلي بتحديد الخيار اللازم اعتماده من قبل الإدارة لمعالجة هذه المخاطر من خلال تخفيف درجة تأثيره ودرجة احتمال حدوثه إلى أدنى درجة ممكنة .			
	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتقديم النصح للإدارة حول الخيار الأنسب لمعالجة المخاطر المحتملة .			
	يقوم المدقق الداخلي بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا ومدى فعالية الخيار الذي اتبع للتعامل معها .			
	يقوم المدقق الخارجي بمساعدة الجمعية العامة للمساهمين في الرقابة والإشراف على أعمال الإدارة في البنك .			
اعتماد	يسعى التدقيق الداخلي إلى التأكد من فعالية نظام التقارير المتبع في توصيل المعلومات الملائمة والكافية حول عملية إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب .			
المدقق	يقوم المدقق الخارجي بتقييم أولي لوظيفة التدقيق الداخلي ، وذلك في حالة ظهور دلائل تشير بان التدقيق الداخلي مناسب لوظيفة التدقيق الخارجي لفحص البيانات المالية .			
الداخلي	يوجد تعاون بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي لضمان تغطية اشمل لأعمال التدقيق ، لتحقيق الحوكمة في البنك .			
على أعمال	يقوم المدقق الداخلي من التأكد من تطبيق أو انجاز مهمات نظام المراقبة الداخلية من			

المدقق الخارجي	خلال التأكد من تطبيق كل الإجراءات واللوائح والسياسات التي وضعتها الإدارة ، ومن دقة البيانات المحاسبية ومن عدم وجود مختلف أوجه التلاعب أو المخالفات			
ممارسة وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية	يسعى المدقق الداخلي إلى بلوغ الأهداف التشغيلية من خلال مراجعة ومتابعة الإجراءات التشغيلية المختلفة داخل البنك			
	يقوم نشاط التدقيق الداخلي بمراجعة مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة ومراجعة تشغيلية للأنشطة وكافة الإجراءات والعمليات للتحقق من كفايتها ومدى انتظامها			
	يعمل التدقيق الداخلي على مساعدة المراقبة الداخلية على بلوغ أهدافها المالية كمراجعة الإجراءات الخاصة بالمردودية ، الاستمرارية ، النمو ، زيادة الحصة السوقية .			
	يتولى المدقق الداخلي عملية التحقق والتقييم لهيكل المراقبة الداخلية ، ومدى الفعالية في تنفيذ الوحدات المختلفة داخل البنك .			
	يسعى المدقق الداخلي إلى التأكد من أن ما يتم اتخاذه من إجراءات وقرارات يتماشى والنصوص القانونية في البلد الذي ينشط به البنك ، وانه ليس هناك أي تعارض أو أي مخالفة لهذه التشريعات .			
	يعمل التدقيق الداخلي على ضمان التسيير الجيد للمعلومات وعملية الاتصال داخل التنظيم من خلال وضع معايير للإجراءات تعتمد عليها في عملية تقييم وتعريف الأخطار المحيطة به .			
	للمدقق الداخلي المعرفة الكافية والفهم الكامل للنظام المحاسبي للبنك وأساليب المراقبة المحاسبية الداخلية المرتبطة بها .			
	يقوم المدقق بإجراء اختبار تحليلي لمساعدته على فهم النشاط والتعرف على المجالات التي تحتاج إلى فحص أكثر			
	يقوم المدقق الداخلي باختبارات الالتزام من خلال التحقق من أن أساليب المراقبة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها			
	يقوم المدقق الداخلي باختبارات التحقق من خلال دراسة النسب الهامة والاتجاهات وغيرها من المؤشرات ، ويقصي أي تغيرات غير عادية أو غير متوقعة			
	يسعى المدقق الداخلي لضمان أن التوصيات والتقارير التي تم إعدادها تتم بصفة مستمرة خلال السنة			
	يقوم المدقق الداخلي بتزويد مجلس الإدارة ، الإدارة العليا ، لجنة التدقيق ، المدقق الخارجي وأصحاب المصلحة في البنك بالتحليلات الضرورية والتوصيات من اجل دعم تطبيق الحوكمة .			

الملحق رقم 02

معامل الثبات (الفاكرونباخ) للمحور الاول : مدى تطبيق المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	23

المصدر : مخرجات Spss

معامل الثبات (الفاكرونباخ) للمحور الثاني : تطبيق برنامج تأكيد وتحسين الجودة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	14

المصدر : مخرجات Spss

معامل الثبات (الفاكرونباخ) للمحور الثالث : اهمية لجنة التدقيق في تحقيق الحوكمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	28

المصدر : مخرجات Spss

معامل الثبات (الفاكرونباخ) للمحور الثالث : اهمية لجنة التدقيق في تحقيق الحوكمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	37

ملحق رقم 03

قائمة المحكمين

اسم ولقب المحكم	تخصص المحكم
رفيق بشوندة	محاسبة
محمد عيسى	تحليل اقتصادي

جدول المحتويات

جدول المحتويات	الرقم
قائمة الأشكال	423
قائمة الجداول	423
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والتطبيقي للحوكمة	16
المبحث الأول : المؤسسة الاقتصادية ودورها في الاقتصاد	17
المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية	17
• أولا : مفهوم المؤسسة	17
• ثانيا : خصائص المؤسسة الاقتصادية	19
• ثالثا : وظائف المؤسسة الاقتصادية	20
المطلب الثاني : أنواع المؤسسات الاقتصادية	23
• أولا : حسب الشكل القانوني	23
• ثانيا : حسب طبيعة الملكية	33
• ثالثا : حسب نوع النشاط الممارس	34
• رابعا : حسب معيار الحجم	35
المطلب الثالث : بيئة ومحيط المؤسسة وتأثيرهما	36
• أولا : بيئة المؤسسة	36
• ثانيا : تأثير المؤسسة في المحيط	40
المطلب الرابع : مفهوم الإستراتيجية وأهميتها في بناء وتحسين الميزة التنافسية	42
• أولا : مفهوم الإستراتيجية	43
• ثانيا : أهمية الإدارة الإستراتيجية	43
• ثالثا : العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية	45
المبحث الثاني : النظريات المساهمة في ظهور مفهوم الحوكمة	47
المطلب الأول : نشأة الحوكمة في الأدبيات الاقتصادية	47
• أولا : عولمة أسواق رأس المال	47
• ثانيا: فصل الملكية عن الإدارة	48
• ثالثا : نظرية الوكالة	49
• رابعا: نظرية التعاقدات	54
• خامسا : نظرية التجذر	55
المطلب الثاني : حوكمة المؤسسات	56
• أولا : اصل الكلمة وتسميتها	57

• ثانيا : تعريف حوكمة المؤسسة	58
• ثالثا : خصائص حوكمة المؤسسات ودوافع انتشارها	61
المطلب الثالث : أساسيات تطبيق حوكمة المؤسسات	64
• أولا : نظام حوكمة المؤسسات ومحدداتها	64
• ثانيا: ركائز حوكمة المؤسسات	69
• ثالثا : أهمية وأهداف الحوكمة	71
• رابعا: آليات وأبعاد حوكمة المؤسسات	74
• خامسا : أهمية هيكل الملكية في الشركات على تطبيق مفهوم حوكمة الشركات	79
المبحث الثالث : جهود المنظمات الدولية لوضع مبادئ لحوكمة المؤسسات	81
المطلب الأول : مبادئ الحوكمة في المنظمات الدولية	81
• أولا: مبادئ البنك الدولي للتنمية	81
• ثانيا: مبادئ صندوق النقد الدولي	82
• ثالثا : مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	83
• رابعا :معايير مؤسسة التمويل الدولية	90
المطلب الثاني : مبادئ الحوكمة حسب الهيئات المتخصصة في الحوكمة	90
• أولا : مبادئ الحوكمة وفق لجنة بازل	90
• ثانيا : ميثاق حوكمة المؤسسة في ألمانيا	92
• ثالثا : مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات	93
• رابعا :مبادئ مركز حوكمة الشركات	95
المطلب الثالث : القوانين والتقارير الدولية لتعزيز حوكمة المؤسسات	96
• أولا : قانون ساربانيز اوكسلي	96
• ثانيا : قانون التنظيم الاقتصادي الجديد	83
• ثالثا : قانون التأمين المالي	101
• رابعا : تقرير كينغ الثاني	101
• خامسا : تقرير حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد بإنجلترا	102
المبحث الرابع : تجارب بعض الدول في مجال الحوكمة	105
المطلب الأول : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة في مجال حوكمة الشركات	105
• أولا : تجربة المملكة المتحدة	105
• ثانيا : تجربة الولايات المتحدة الأمريكية	108
المطلب الثاني : حوكمة المؤسسات في ماليزيا	112
المطلب الثالث : حوكمة المؤسسات في الجزائر	113
• أولا:أسباب ظهور الحوكمة في الجزائر	115

• ثانيا : بوادر الحوكمة في الجزائر	115
• ثالثا :معايير الحوكمة الصادرة عن الميثاق الجزائري	117
• رابعا : تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر	120
خلاصة الفصل	122
الفصل الثاني :الإطار النظري للتدقيق الداخلي	125
المبحث الأول : التطور التاريخي لمفهوم التدقيق	126
المطلب الأول : مدخل مفاهيمي للتدقيق المحاسبي	127
• أولا :مفهوم التدقيق	127
• ثانيا :مزايا التدقيق	129
• ثالثا :أهمية وأهداف التدقيق	129
المطلب الثاني : فروض ومعايير التدقيق المحاسبي	132
• أولا : فروض تدقيق الحسابات	132
• ثانيا : معايير التدقيق المتعارف عليها	133
المطلب الثالث : مبادئ وأنواع التدقيق المحاسبي وعلاقاته	135
• أولا :مبادئ التدقيق	136
• ثانيا :أنواع التدقيق	137
• ثالثا : الفرق بين التدقيق والمراجعة والمحاسبة	143
• رابعا :علاقات المدقق المستقل	144
المبحث الثاني :التدقيق الداخلي ، المفهوم والممارسة	146
المطلب الأول : مفهوم وتطور التدقيق الداخلي	146
• أولا : نشأة التدقيق الداخلي	146
• ثانيا : تعريف التدقيق الداخلي	146
• ثالثا : خصائص التدقيق الداخلي	149
المطلب الثاني : أنواع ، مسؤوليات و اساليب التدقيق الداخلي	149
• أولا : أنواع التدقيق الداخلي	149
• ثانيا : مسؤولية التدقيق الداخلي	151
• ثالثا :أساليب التدقيق الداخلي	151
المطلب الثالث : أهمية ،أهداف ، خدمات ومهام التدقيق الداخلي	152
• أولا : أهمية وأهداف التدقيق الداخلي	152
• ثانيا : خدمات و مهام التدقيق الداخلي	154
المطلب الرابع : نظام التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية	158
• أولا : مقومات التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية	158

• ثانيا : أسس التدقيق الداخلي في البنك	161
• ثالثا : إجراءات التدقيق الداخلي	162
• رابعا : الميثاق الأخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي	164
• خامسا : أنواع قواعد السلوك المهني	166
• سادسا : موقع التدقيق الداخلي في التنظيم الإداري	166
• سابعا :متطلبات تنفيذ خطة التدقيق الداخلي	172
المبحث الثالث : معايير التدقيق الداخلي	176
المطلب الأول : معايير السمات	177
المطلب الثاني : معايير الأداء	180
المطلب الثالث : اثر تطور معايير التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة	195
المطلب الرابع : برنامج تحسين و تأكيد جودة التدقيق الداخلي (معيار 1300)	197
• أولا : مفهوم برنامج تحسين وتأكيد جودة التدقيق الداخلي	197
• ثانيا : التقرير عن برنامج النوعية	207
• ثالثا : استخدام أنجز طبقا للمعايير	208
• رابعا : الإفصاح عن عدم الالتزام	209
خلاصة الفصل	210
الفصل الثالث : آليات التدقيق الداخلي لتحقيق حوكمة المؤسسات	211
المبحث الأول : علاقة لجنة التدقيق بالتدقيق الداخلي في إطار حوكمة المؤسسات	212
المطلب الأول : مفهوم لجنة التدقيق ، دورها وأهدافها	212
• أولا :نشأة لجنة التدقيق	213
• ثانيا : تعريف لجنة التدقيق	214
• ثالثا : دور لجنة التدقيق	215
• رابعا : خصائص فعالية لجنة التدقيق	217
• خامسا : أهداف ومهام لجنة التدقيق	218
المطلب الثاني : تكوين لجنة التدقيق ومتطلبات عملها	219
• أولا :مبررات العمل بلجنة التدقيق	219
• ثانيا : آليات عمل لجان التدقيق	219
• ثالثا : الأمور الواجب مراعاتها عند إعداد لجنة التدقيق	220
• رابعا : خبرة أعضاء لجنة التدقيق	220
• خامسا : لجنة التدقيق ودورها في تعزيز حوكمة المؤسسات	221
المطلب الثالث : مسؤوليات لجنة التدقيق اتجاه أطراف الحوكمة	226
• أولا : مسؤولية لجان التدقيق ودورها في تفعيل إدارة المخاطر	226

• ثانيا : مسؤولية لجان التدقيق في تفعيل نظام المراقبة الداخلية	227
المطلب الرابع : العلاقة التعاونية بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق	229
• أولا : العلاقة التعاونية ما بين مجلس الإدارة ، الإدارة العليا والتدقيق الداخلي لدعم حوكمة المؤسسات	229
• ثانيا : انعكاسات العلاقة التعاونية بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق على حوكمة المؤسسات	230
• ثالثا : دور لجان التدقيق في تعزيز مستوى الإفصاح والشفافية في البيانات المالية وغير المالية	231
المبحث الثاني : دور التدقيق الداخلي في تحسين عمليات إدارة المخاطر في إطار الحوكمة	233
المطلب الأول : تعريف المخاطرة وأنواعها	233
• أولا : مفهوم المخاطرة	234
• ثانيا : مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر وتصنيفاتها	238
المطلب الثاني : عملية إدارة المخاطر في المؤسسة البنكية	243
• أولا : مراحل ومبادئ إدارة المخاطر في البنوك	243
• ثانيا : المسؤوليات والعناصر الأساسية لإدارة المخاطر البنكية	245
المطلب الثالث : دور التدقيق الداخلي في تحقيق الإدارة الفعالة للمخاطر	250
• أولا : دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لتفعيل مبادئ الحوكمة	250
• ثانيا : العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في إطار الحوكمة	253
• ثالثا : تدقيق إدارة المخاطر	255
المبحث الثالث : علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي في إطار حوكمة المؤسسة	257
المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتدقيق الخارجي	257
• أولا : مفهوم التدقيق الخارجي	257
• ثانيا : أهداف التدقيق الخارجي	258
• ثالثا : أهمية المدقق الخارجي	259
المطلب الثاني : حقوق وواجبات المدقق الخارجي	260
• أولا : حقوق المدقق الخارجي	260
• ثانيا : واجبات المدقق الخارجي	260
المطلب الثالث :معايير وخطوات تنفيذ عملية التدقيق الخارجي	261
• أولا : معايير المدقق الخارجي	261
• ثانيا : العناصر التي تشتمل عليها عملية التدقيق الخارجي	262
المطلب الرابع : تكامل التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في إطار تحقيق الحوكمة	263
• أولا : التكامل بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي لدعم حوكمة المؤسسات	263
• ثانيا : أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي	266

• ثالثا : أوجه الشبه بين المراجع الخارجي و المراجع الداخلي	267
• رابعا : التدقيق الخارجي كآلية من آليات حوكمة المؤسسات	268
• خامسا : دور المدقق الخارجي في حوكمة المؤسسات ومسؤولية المدقق الخارجي	273
• سادسا : العلاقة بين التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي وفقا للمعيار الدولي رقم 610	274
المطلب الخامس : تعيين المدقق الخارجي وأتعابه	275
• أولا : تعيين المدقق الخارجي	275
• ثانيا : أتعاب المدقق الخارجي	276
المطلب الخامس : إعداد تقرير المدقق الخارجي	276
• أولا : تعريف تقرير المدقق الخارجي	276
• ثانيا : محتويات التقرير	276
• ثالثا : أنواع الرأي في تقرير المدقق الخارجي	278
المبحث الرابع : دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية لدعم حوكمة المؤسسة	279
المطلب الأول : عموميات حول المراقبة الداخلية	279
• أولاّ : مفهوم المراقبة الداخلية	279
• ثانيا : أنواع المراقبة الداخلية	282
• ثالثا : أهداف المراقبة الداخلية	283
المطلب الثاني : نظام المراقبة الداخلية ، خصائصه ومقوماته	284
• أولا : نظام المراقبة الداخلية	284
• ثانيا : خصائص نظام المراقبة الداخلية الفعال	285
• ثالثا : مقومات نظام المراقبة الداخلية	285
• رابعا : أدوات نظام المراقبة الداخلية	287
المطلب الثالث : تقييم نظام المراقبة الداخلية	288
• أولا : مراحل تقييم نظام المراقبة الداخلية	288
• ثانيا : أساليب تقييم نظام المراقبة الداخلية	290
• ثالثا : خطوات تقييم نظام المراقبة الداخلية	292
• رابعا : الإجراءات التنفيذية لتقييم المراقبة الداخلية	293
• خامسا : مكونات بيئة المراقبة الداخلية	296
المطلب الرابع : دور التدقيق الداخلي في دراسة وتقييم نظام المراقبة الداخلية	297
• أولا : دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام المراقبة الداخلية	297
• ثانيا : دور التدقيق الداخلي في دراسة نظام المراقبة الداخلية	299
• ثالثا : علاقة التدقيق الداخلي بالمراقبة الداخلية	300
• رابعا : انعكاسات تقييم التدقيق الداخلي لنظام المراقبة الداخلية على حوكمة المؤسسات	301

خلاصة الفصل	**303**
الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية لممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في المؤسسة البنكية	**307**
تمهيد	**308**
المبحث الأول : تقديم المؤسسات البنكية الوطنية الخاضعة للدراسة	**309**
المطلب الأول : بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**309**
• أولا : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**310**
• ثانيا : خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**310**
• ثالثا : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	**310**
المطلب الثاني : البنك الخارجي الجزائري	**313**
• أولا : وظائف البنك الجزائري الخارجي	**314**
• ثانيا : الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي	**314**
المطلب الثالث : البنك الوطني الجزائري	**318**
• أولا : وظائف البنك الوطني الجزائري	**319**
• ثانيا : أهداف البنك الوطني الجزائري	**319**
• ثالثا : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	**320**
المطلب الرابع : بنك التنمية المحلية	**324**
• أولا : نشأة بنك التنمية المحلية	**324**
• ثانيا : الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية	**324**
المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات	**326**
المطلب الاول : اعداد الاستبيان	**326**
• أولا : مصادر البيانات والمعلومات المستعملة في اداة الدراسة	**326**
• ثانيا : تحليل أدوات الدراسة	**327**
المطلب الثاني : تحديد متغيرات الدراسة	**329**
• أولا : تحديد عناصر المتغير التابع (الحوكمة)	**329**
• ثانيا : التعريف بالمتغيرات المستقلة	**330**
المطلب الثالث : دراسة صدق وثبات اداة الدراسة	**330**
• أولا : صدق الاتساق الداخلي	**331**
• ثانيا : ثبات أداة الدراسة (درجة المصداقية ألفا كرونباخ)	**335**
المطلب الرابع : خصائص وسمات عينة الدراسة	**336**
• أولا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	**336**
• ثانيا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	**337**

• ثالثا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	337
• رابعا : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	338
• خامسا : توزيع عينة الدراسة حسب تخصص الشهادة	339
• سادسا : توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	339
المبحث الثالث : معالجة وتحليل مخرجات الاستبيان	340
المطلب الأول : مدى تطبيق المؤسسة البنكية لمبادئ الحوكمة	341
المطلب الثاني : تطبيق برنامج تأكيد وتحسين الجودة (معيار 1300 للتدقيق الداخلي)	347
المطلب الثالث : أهمية لجنة التدقيق في تحقيق مبادئ الحوكمة	352
المطلب الرابع : مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق جودة التدقيق الداخلي	360
المبحث الرابع : نموذج الدراسة	369
المطلب الأول : صياغة وتقدير نموذج الدراسة	369
• أولا : صياغة النموذج	369
• ثانيا : الشكل الرياضي للنموذج	369
• ثالثا: تقدير النموذج	370
المطلب الثاني : دراسة صلاحية النموذج (اختبار المعنوية الإجمالية للنموذج)	371
المطلب الثالث : معامل التحديد (R^2)	372
المطلب الرابع : اختبار معنوية المعلمات المقدرة (ستودنت)	372
المطلب الخامس : اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء	374
خلاصة الفصل	376
خاتمة عامة	382
قائمة المراجع	387
ملاحق	409