الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس-مست غانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة:مالية ومحاسبة تخصص: تدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات

"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر"

مقدمة من طرف الطالبة: تحت إشرافالأستاذة:

سالي كريمة قويع خيرة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	سليمان عائشة	أستاذمساعدة أ	مستغانم
مقررا	قويع خيرة	أستاذة مساعدةأ	مستغانم
مناقشا	ملاحي رقية	أستاذمساعدة أ	مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

اهداء

اهدي ثمرة جهدي والدي الكريمين أمي الحنون التي ساندتني في مشواري الدراسي بالدعاء ها الخالص والتي هي منبع الحنان والدفء أطال الله في عمرها.

وأبي رحم الله وجعل مثواه الجنة اللهم جعل قبره روضة من الجنة .

كما اهديها إلى:

إلى أختي العزيزة فوزية

والى كل عائلتي وبالأخص محمد الأمين.

وكل الأصدقاء من قريب أو من بعيد

سالي كريمة

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذتي الفاضلة قوبع خيرة ،على ماسدته لي من نصح

وتوجيه وإرشاد خلال إعداد هذه المذكرة .

كما أتقدم بجزيل الشكر بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة

وأخيرا أتمنى التوفيق والسداد في إعداد هذا البحث .

سالي كريمة

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-2	الأطراف المعنية بحوكمة الشركات	25
2-2	أهداف حوكمة الشركات	26
3-2	أهمية حوكمة الشركات	28
1-3	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	49
2-3	الهيكل التنظيمي للوكالة سيدي لخضر	53

الفهرس

إهداء	
تشكرات وتقدير	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة	01
الفصل الأول:مفاهيم عامة حول المراجعة الداخلية	05
تمهيد	05
المبحث الأول:عموميات حول المراجعة	06
المطلب الأول:ماهية المراجعة	06
المطلب الثاني:خصائص المراجعة	07
المطلب الثالث :أهداف المراجعة	09
المبحث الثاني :نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية	10
المطلب الأول :مفهوم المراجعة الداخلية	10
المطلب الثاني :أنواع المراجعة الداخلية	13
المطلب الثالث :أهمية المراجعة الداخلية	14

المبحث الثالث :أساسيات المراجعة الداخلية	15
المطلب الاول :معايير المراجعة الداخلية	15
المطلب الثاني :مجال تطبيق المراجعة الداخلية	18
المطلب الثالث :دور المراجع الداخلي	20
خلاصة	21
الفصل الثاني :الإطار النظري لحوكمة الشركات	22
تمهيد	22
المبحث الأول :مفاهيم وأساسيات لحوكمة الشركات	23
المطلب الأول :ماهية حوكمة الشركات	23
المطلب الثاني :أسباب ودوافع حوكمة الشركات	26
المطلب الثالث :أهداف وأهمية حوكمة الشركات	26
المبحث الثاني :أسس ومبادئ حوكمةالشركات	29
المطلب الأول : مباديء حوكمة الشركات	29
المطلب الثاني :ركائز حوكمة الشركات	31
المطلب الثالث :الاطراف المعنية بحوكمة الشركات	32
المبحث الثالث :إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات	33

المطلب الأول :دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة لدعم حوكمة الشركات	33
المطلب الثاني :دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر لدعم حوكمة الشركات	36
المطلب الثالث :دور المراجعة الداخلية في تعظيم القيمة للاطراف المستفيدة من حوكمة الشركات	37
خلاصة	42
الفصل الثالث :دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر	45
تمهيد	45
المبحث الأول :تقديم عام حول بنك لفلاحة والتنمية الريفية بدر	46
المطلب الاول :ماهية بنك الفلاحة والتنية الريفية	46
المطلب الثاني :دور واهداف بنك بدر	50
المطلب الثالث :خدمات بنك بدر	51
المبحث الثاني :تقديم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية سيدي لخضر	52
المطلب الأول :تقديم الوكالة	52
المطلب الثاني :دور الوكالة	52
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للوكالة	53
المبحث الثالث :خطوات وإجراءات المراجعة على مستوى بنك بدر	56
المطلب الأول :تعريف المراجعة الداخلية وأهدافه على مستوى البنك بدر	56
المطلب الثاني :المعايير الخاصة بالممارسات المهنية للمراجع الداخلية	56

المطلب الثالث: خطوات واجراءات الرقابة الداخلية	56
خلاصة	59
خاتمة عامة	64
قائمة المراجع	66

حضيت حوكمة الشركات في تسعينات القرن الماضي وبداية القرن الحالي اهتماما واسع،وذلك بعد تعرض عدة شركات في العالم للإفلاس مثل اندرسون آرثر وانرون سنة 2001،وكذا الأزمات المالية التي مست العالم .

ومع ظهور الشركات العملاقة انتشارها وشركات متعددة الجنسيات في العالم ،فرضت على الدول المستقبلة لهذه الشركات رفع القيود والحواجز الجمركية لاستقطاب اكبر عدد من رؤوس الأموال والاستثمارات إلى أراضيها وذلك من خلال الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ،والتي أصبحت معيار يمثل وجود بيئة استثمارية واضحة المعالم تتميز بالشفافية ،مما أدى إلى منافسة بين هذه الشركات على دول مختلفة وضرورة وجود أنظمة رقابية قوية ومتطورة تمكنها بالقيام بمختلف المسؤوليات المخولة لها ،والمساعدة لاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية ،مما دفع بالإدارة ومجلس الإدارة لهذه الشركات إلى الاستعانة بأشخاص ذوي الخبرة والكفاءة ،بالمتابعة المستمرة والمراقبة لكافة أوجه نشاط الشركة وتقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة وهؤلاء الأشخاص هم المراجعون الداخليون .

-تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية إحدى آليات الرقابة وأساس النظام الرقابي الذي على أساسه يتم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ،وذلك لما توفره المراجعة الداخلية من استشارات وتحليلات واقتراحات لاتخاذ لقرارات ،التي يحتاجها مجلس الإدارة لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح بالشركة .

وعلى هذا الأساس يتم طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

-كيف تساهم المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات ؟

1-الأسئلة الفرعية:

قصد الاحاطة بكل جوانب الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

ما دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية ؟

ما دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات ؟

2-فرضيات الدراسة :

للمراجعة الداخلية لها دور فعال في الرقابة الداخلية .

المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات تؤدي إلى زيادة المصداقية وتقليل المخاطر.

3-أسباب اختيار الموضوع :

-أسباب شخصية

بحكم التخصص في مجال التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

الميل الشخصي إلى اكتساب معارف جديدة تخص المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات

-أسباب موضوعية

على كونه احد المواضيع الراهنة والهامة على المستوى المحلي والدولي .

إلى أي مدى يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات بالاعتماد على المراجعة الداخلية .

4-أهداف الدراسة :

التعرف على مختلف ادوار المراجعة الداخلية التي تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر وعلاقتها التعاونية مع أطراف حوكمة الشركات .

التعرف على أن وظيفة المراجعة الداخلية لها دور ايجابيا في تطبيق حوكمة الشركات .

5-**أهمية الدراسة :**

تظهر أهمية البحث من خلال إبراز الدور الهام للمراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات والذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها وتقييم نظام الرقابة الداخلية للشركات من اجل حماية حقوق أصحاب المصالح

6-حدود الدراسة :

الإطار المكاني :دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بدروكالة سيدي لخضر مستغانم .

الإطار الزماني :01افريل إلى 01ماي 2017

7-مناهج الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة فقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاص مجموعة من الكتب والدراسات السابقة والدوريات ،أما الجزء التطبيقي فقد اعتمدنا على المقابلة لدراسة الموضوع .

8-الدراسات السابقة :

-خيزار كلثوم ،دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة ميدانية لعينة من المراجعين الداخليين ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة ،تخصص فحص محاسبي ،جامعة محمد خيضر بسكرة .

والهدف منها هو التعرف على مختلف ادوار المراجعة الداخلية التي تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر وعلاقتها التعاونية مع أطراف حوكمة الشركات .

-سعودي حفصة ،فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،شعبة علوم التسيير ،تخصص تدقيق محاسبي ،جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ،والذي كان هدف دراستها هو التعرف مدى إدراك المراجع الداخلي لأهمية إدارة المخاطر ومنهج عملها ،إبراز العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

9-خطة وهيكل الدراسة

ولمعالجة الإشكالية قمنا بتقسم بحثنا إلى

:قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول الفصل الأول المفاهيم العامة حول المراجعة الداخلية والفصل الثاني الإطار العام لحوكمة الشركات والفصل الثالث دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر.

تمهيد :

حضيت المراجعة باهتمام مختلف الهيئات الحكومية والمهنية والأكاديمية نظرا لطبيعتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة ومختلف الجهات المستفيدة من خدماتها ،وتعتبر المراجعة الداخلية نوعا من الإجراءات الرقابية يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرقابية ،ودورها في شركات الأعمال الحديثة ،واعتبار وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في شركات اليوم ونظرا لتوسع الكبير في حجم الأعمال والتطورات الكبيرة التي حدثت في المجالات المالية والإدارية يمكن لوظيفة المراجعة أن تساهم في تصميم وتطوير نظام الرقابة .ولتوضيح أكثر سنتطرق في هذا الفصل إلى تقسيمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول :عموميات المراجعة :

والذي تطرقنا الى ماهية المراجعة واهم الخصائص الموجودة وأهداف المراجعة .

المبحث الثاني : نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية

أما في المبحث الثاني فتناولنا نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية وأنواعها .وأهميتها .

المبحث الثالث :أساسيات المراجعة الداخلية

تناول هذا المبحث أساسيات المراجعة الداخلية والدي كان يحتوي على معايير المراجعة الداخلية ومجال تطبيق المراجعة الداخلية ودور المراجع الداخلي .

المبحث الأول:عموميات حول المراجعة

-لقد تطورت عملية مراجعة من حيث النطاق ،فبعد أن كانت كاملة تفصيلية أصبحت كاملة اختباريه

سوف نقوم بعرض أكثر تفصيلا للمراجعة الداخلية من حيث تقديم لمحة تاريخية عنها وكذلك التعريف بها وأخيرا نستعرض أن أنواع المراجعة الداخلية واهم المعايير المعتمد عليها .

المطلب الأول:ماهية المراجعة

قبل اندلاع الثورة الصناعية كانت هناك مؤسسات مملوكة للأفراد ،أو شركات أشخاص والتي تتوفر لديها رؤوس أموال محدودة نسبيا ،لكن بعد اندلاع الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر ظهرت شركات الأموال القادرة على توفير رؤوس أموال ضخمة وذلك بتوسيع دائرة الملكية ،حيث هذا التغير أدى إلى التوسع الكبير في الأنشطة الاقتصادية وازدياد حجم الدور الذي تلعبه وظيفة المراجعة في عملية الضبط المالي لهذه الأنشطة وتقديم الإرشادات للإدارة من خلال الشركات وانتشارها جغرافيا ،إضافة إلى انفصال الملكية عن التسيير ،مما زاد من أهمية تصحيح الأخطاء والتلاعبات .

ففد اختلف الوجهاء في تعريف المراجعة :

المراجعة هي عملية منتظمة للحصول على موضوعية القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة المعينة لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية تم توصيل النتائج إلى الأطراف .[1]

-**المراجعة** علم يتمثل في مجموعة المبادئ والمعايير والقواعد والأساليب التي يمكن بواسطتها القيام بفحص انتقادي منظم لأنظمة الرقابة الداخلية والبيانات المثبتة في الدفاتر والسجلات والقوائم المالية للمشروع .[2]

-تعتبر المراجعة نظام مستقل بذاته وليست فرعا من فروع المحاسبة غير انه يعتمد اعتمادا كليا على نتائج عمليات المحاسبة والتي هي مجموعة النظريات والمبادئ والإجراءات والطرق التي تعني بتسجيل وتبويب وتوصيل البيانات بغية التأكد من دقتها ودرجة الاعتماد عليها .[3]

[1]-محمد سمير الصبان ،**الأصول العلمية والعملية بين النظرية والممارسة** ،دار النهضة بيروت ،1988،ص35.

[2]خالد راغب ،خليل محمود الرفاعي ،**الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات** ،دار المستقبل لنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،1988،ص:40.
[3]-ادريس عبد السلام الشتيوي ،**المراجعة معايير وإجراءات** ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،ص:20.

-**عرفت الجمعية المحاسبية الأمريكية بأنها** النظريات والمبادئ والإجراءات التي تعني بفحص واختيار البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات المحاسبية

المراجعة هي عملية منتظمة المالية والتي يكون لها تأثير المباشر على المركز المالي ونتائج العمال للوحدة الاقتصادية ،بينما المراجعة هي مجموعة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية بغرض التأكد من درجة مسايرة هذه المعايير الموضوعية تم توصيل نتائج ذلك للأطراف المعنية .[1]

-تعريف منظمة العمل الفرنسي :

المراجعة هي عبارة عن مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من

تقنيات المعلومات والتقييم ،وتقدير مصداقية وفعالية النظم والإجراءات المتعلقة بالتنظيم .[2]

كما تعرف أنها عملية لتجميع وتقييم الأدلة المتعلقة بنتائج التصرفات والأحداث الاقتصادية للتحقق من درجة التطابق بين هذه النتائج والمعايير الموضوعة وتوصيل النتائج للأطراف المعنية .[3]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية المراجعة تشمل مايلي :

الفحص :التأكد من صحة قياس العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها .

التحقق:إمكانية الحكم على صلاحية القوائم المالية كتعبير سليم لنتائج الأعمال خلال فترة زمنية معينة .

التقرير :بلورة نتائج الفحص والتحقيق وإثباتها بتقرير مكتوب .

المطلب الثاني :خصائص المراجعة

للمراجعة عدة خصائص تميزها عن باقي الأدوات الأخرى للتسيير نذكر منها :

-المراجعة عملية منتظمة ،أي أن اختبارات المراجع تعتمد على تخطيط مسبق متمثل في برنامج موضوع ومضبوط لعملية المراجعة .

-ضرورة الحصول على قرائن وأدلة إثبات وتقديمها بطريقة موضوعية .

-تشتمل المراجعة على إبداء رأي فني محايد ،الأمر الذي تطلب وضع مجموعة من المعايير تستخدم كأساس للتقييم وإبداء الرأي .

[1]-محمد متولي الحمل محمد الجزار ،**أصول المراجعة** ،دار النشر وائل للنشر ،عمان ،1999،ص:11.

[2]محمد طواهر التوهامي ومسعود صديقي ،**المراجعة وتدقيق الحسابات** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2003،ص9.
[3]محمد الفيومي ،عوض لبيب ،**أصول المراجعة** ،المكتب الجامعي الحديث الازاريطة –إسكندرية –مصر ،1998،ص:51.

-إيصال نتائج الفحص والدراسة إلى الأطراف المعنية .[1]

-المراجعة هي عملية يتم بمقتضاها تحقق احد الأفراد من صحة مزاعم ونتائج شخص آخر ،وحتى تتم هذه المراجعة بكفاءة فإنها يجب أن تعتمد على قواعد ومعايير وأسس منطقية وثابتة والتي تحدد مفهوم هذه العملية والظروف التي تمارس فيها عملية المراجعة .[2]

علم تجريدية جامدة :تتضمن معظم أنواع المعرفة المنظمة مثل المنطق والرياضة .

علوم وصفية :والتي تتكون من العلوم التي تعتمد على الملاحظة والوصف لبيانات فعلية مثل علوم الكيمياء ، والسيكولوجي .

علوم استنتاجيه تعتمد على الاستنتاج ،وهي علوم مشتقة من العلوم الوصفية وتتميز بضيق مجالاتها مع التعمق في دراستها .

علوم تطبيقية :تتمثل في أقسام منفصلة من العلوم المختلفة أو المزج بين مبادئ بعض العلوم وإجراء دراسات خاصة لها ترتيط بالواقع العملي .[3]

[1] **سمير الصبان ،نظرية واليات التدقيق** ،الدار الجامعية الاسكندرية ،2002-2003،ص ص07-08.
[2] **كمال الدين مصطفى الدهراوى ،محمد السيد سرايا ،المحاسبة والمراجعة** ،المكتب الجامعي الحديث ،جامعة الإسكندرية ،2006،ص:156.
[3] **محمد سمير الصبان ،نظرية المراجعة واليات التطبيق** ،نفس المرجع السابق ،ص:13-14.

المطلب الثالث :أهداف المراجعة

إن التطرق للتطور التاريخي للتدقيق ومختلف التغيرات الحاصلة على أهدافه وأساليبه ،يكتشف عن توجه جديد للاعتماد المتزايد على الرقابة الداخلية والتقليل من الفحص الشامل لأحداث المالية ،ومنه نجد انه تتوفر أغراض أساسية للمراجعة وأغراض أخرى ثانوية وفيما يلي عرض لأهم هذه الأهداف .

أهداف أساسية للمراجعة :

يعمل المراجع (المدقق)على تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية أهمها تمكين المدقق من إبداء رأيه فيما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت من كافة النواحي الأساسية وفقا لإطار تقارير مالية محددة ،وما إذا كانت هذه القوائم تعبر بصورة عادلة عن المركز المالي للشركة ونتيجة نشاطها وتدفقاتها النقدية ،وكذا إبداء رأيه المحايد في البيانات المحاسبية والتأكد من صحتها من اجل تعزيز مصداقيتها ،مما يزيد من اطمئنان المالكين على سلامة إدارة الشركة وسلامة أموالهم المستثمرة ،كما يسهل من اعتماد الأطراف الأخرى كالمستثمرين والمقرضين على الحسابات المدققة في اتخاذ قراراتهم المستحقة.[1]

كما يعمل تسهيل اعتماد موظفي الضرائب على الحسابات المدققة عند تقدير الضريبة

[1] **حازم هاشم الالوسي ،الطريق إلى علم المراجعة والتدقيق** ،الجزء الأول ،المراجعة نظريا ،الطبعة الأولى ،الجامعة المفتوحة ،طرابلس 2003،ص ص 28-29.

المبحث الثاني :نشأة ومفهوم المراجعة الداخلية

ظهرت الحاجة إلى التدقيق مع تضاعف أحكام الشركات وتعقد نشاطاتها وتنوعها ،الأمر الذي أدى إلى تضاعف المعلومات المالية التي ينبغي إعدادها دوريا ،كما أن اهتمام الشركات بضرورة التعرف على مدى كفاءة أداء العاملين فيها ومدى تنفيذهم لسياستها وتوجيهاتها أدى إلى زيادة الحاجة لنشاط داخلي للإدارة ،ويقوم بتقييم الأنشطة الداخلية في الشركة وفحص الأداء المحاسبي فيها ويعرف هذا النشاط بالمراجعة الداخلية .

المطلب الأول :التطور التاريخي للتدقيق الداخلي

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

وعلى ذلك سوف نتناول مراحل تطور المراجعة الداخلية كمايلي :

المرحلة الأولى:قبل سنة 1941

لم يكن التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية)معروفة قبل سنة 1941 ،فقد كان الشكل الوحيد المتعارف عليه هو التدقيق المحاسبي القانوني أن اعتماد التدقيق الخارجي ،باعتبار أن نشأته وتطوره ترافقت مع التطورات التي عرفتها تقنية المحاسبة ،غير الخارجي لأسلوب التدقيق بالعينات من جهة ورغبة مديري الشركة في التأكد من سلامة التسجيلات المحاسبية ،ومدى احترام المسيرين للقرارات والسياسات المسطرة من جهة أخرى ،أظهرت الحاجة إلى إنشاء وظيفة داخلية مستقلة تقوم بهذه المهام .[1]

المرحلة الثانية :1947

كان يقصد بالمراجعة الداخلية في هذه الفترة بأنها المراجعة التي يقوم بها مجموعة من موظفي المنشاة وذلك لتعقب الأخطاء كان الهدف هنا يعبر عن تصيد الأخطاء وكان هدفا وقائيا ولم يكن هدف بناء ا.[2]

[1] مزياني نور الدين ،لخضاري صالح مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ،بطاقة مشاركة في ملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ،جامعة 20اوت 1955،سكيكدة 11-12 أكتوبر 2010،ص:02.

[2] ثناء علي القباني ،نادر شعبان السواح ،المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني ،كلية التجارة ،جامعة المنوفية ،الطبعة الثانية ،2006 ،ص:24.

المرحلة الثالثة :مابين 1947/1957.

تما إنشاء معهد للمراجعين الداخليين الأمريكي في عام 1941ومنذ ذلك التاريخ عمل هذا المعهد على تدعيم وتطوير المراجعة الداخلية حيث تم إصدار توصياته عن المراجعة الداخلية ومسؤولياته المراجع الداخلي 1947

كما يعمل على عقد امتحانات تاهيلية ويمنح لمن يجتازها شهادة بكونه مدقق داخلي معتمد ،كما يقوم المعهد بعقد العديد من المؤتمرات والندوات والبرامج التدريبية وبرامج التعليم المستمر في مختلف أنحاء العالم ،لقد أدت الجهود التي يقوم بها معهد المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية وفروعه في مختلف الدول إلى زيادة أعضاءه إلى مايزيد عن ثلاثين ألف عضو ،كما أن مهمة التدقيق الداخلي تتمتع باحترام وثقة كل من الجهات الحكومية والتنظيمات المختلفة وذلك لما تقدمه من فحص وتقييم موضوعي لأنشطة تلك الجهات وقد وضع المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين أول تعريف للتدقيق الداخلي سنة 1947وحدد فيها أول قائمة تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي .[1]

بحلول سنة 1957،وكذلك سنة 1971تطور نطاق ومسؤوليات التدقيق الداخلي بشكل كبير وأصبح يشمل العديد من الخدمات التي يقدمها للإدارة ،وبحلول سنة 1978اعتمد المعهد معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي بشكل رسمي ،ولقد استهدفت هذه المعايير بصفة خاصة توحيد مهنة التدقيق الداخلي عبر العالم بأسره من خلال وضع آلية يتم من خلالها الاعتراف الكامل بالتدقيق الداخلي كمهنة .[2]

حاليا أصبح التدقيق الداخلي بالغ الأهمية باعتباره أداة إدارية يمكن الاعتماد عليها في ترشيد العملية الإدارية حيث اتجه بدا بمجال ضيق مقتصرا على تدقيق القيود والسجلات المالية ثم بعد ذلك نحو المجالات الادارية والتشغيلية .[3]

ماهية المراجعة الداخلية :

تعرف المراجعة الداخلية بأنها نشاط تقييمي داخل المشروع لخدمة إدارية ويقوم بها إدارة داخل المشروع تسمى إدارة المراجعة الداخلية ومجالها عمليات ونظم معلومات وأنشطة وأقسام المشروع ك[4]كل

تمثل المراجعة الداخلية وظيفة تقييمية مستقلة تنشا داخل التنظيم المعين بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم .وتهدف المراجعة الداخلية إلى مساعدة الأفراد داخل التنظيم للقيام بالمسؤوليات

---

[1] **هوام جمعة ،كوردي وداد ،اثر الهندسة المالية الحديثة على فعالية دور التدقيق وحوكمة الشركات ،بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة جامعة 20اوت 1955سكيكدة 11-12اكتوبر 2010ص02.**

[2] **احمد حلمي جمعة ،التدقيق الداخلي وحكومي ، دار** صفاء للنشر والتوزيع عمان،الطبعة الأولى ،2011،،ص161.

[3] **شدري معمر سعاد ،دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية** –دراسة حالة سون لغاز مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية ،العلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم التجارية ،جامعة أمحمد بوقرة بوبرداس 2008-2009،صك51.
عبد الوهاب نصرو شحاتة ،الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة ،الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية ،مصر،2005-2006،ص ص496,497.

[4]

المنوطين بها بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي تتم مراجعتها .[1]

ووفقا للمعايير المهنية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية الخاصة بالمراجعة

الداخلية الحديثة فان المراجعة الداخلية هي وظيفة تقيم مستقل داخل الشركة لفحص وتقييم أنشطتها وذلك كخدمة لهذه الشركة أو هي مراجعة العمليات والدفاتر والسجلات داخل المؤسسة بواسطة بعض مستخدميها ويستمر بطريقة مستمرة ،وهي مجموعة من أوجه النشاط المستقلة داخل التنظيم الإداري للمؤسسة لمقابلة احتياجات الإدارة .[2]

المراجعة الداخلية :أما معهد الفرنسي للمراجعين المستشارين الداخليين المراجعة الداخلية على أنها نشاط تقييمي مستقل يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من اجل خدمة الإدارة وبالتالي فهي رقابة إدارية تمارس عن طريق قياس وتقييم درجة كفاية أنظمة الرقابة الأخرى .[3]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المراجعة الداخلية هي :

هي الاختبارات التفصيلية التي تتم لعمليات الصرف سوى أكانت نقدية أو بشيكات قبل الصرف والتي تقوم على :

1-التأكد من أن الصرف يتمشى مع ماتسمح به اللوائح والقواعد والتعليمات الصادرة المعمول بها .

2-التأكد من سلامة إجراءات الصرف والتثبت من اعتماد السلطة المخول واعتماد الصرف وفي حدود الصلاحية .

3-المراجعة المستندية لعملية الصرف والتأكد من استكمال أصل مستند الصرف الأساسي كالفواتير المخالصات والإيصالات والمكشوفات الأصلية .

4-التأكد من عدم احتمال تكرار الصرف ،وذلك من خلال الصرف بالمستند الأصلي وختم المستند برقم وتاريخ سند القيد.

5-للمراجعة الحق في المطالبة بالتفسيرات أو الإيضاحات اللازمة لإتمام عملية المراجعة .[4]

[1] **محمد السيد سرايا ،فتحي رزق السوافيري ،الرقابة والمراجعة الداخلية** ،المكتب الجامعي الحديث ،2006،ص ص:219 -220.
[2] **داوود يوسف صبح ،دليل المراجع الداخلي وفقا للمعايير الدولية** ،اتحاد المصارف العربية .الطبعة الثانية ،2002،ص ص51-53.

[3] **معوج ذهبية ،دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات** دراسة حالة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في المحاسبة والمالية ،تخصص محاسبة وتدقيق ،2014-2015،ص:4.
[4] **خلف عبد الله الوردات** ،**التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية** ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،2006،ص ص:38-39.

المطلب الثاني :أنواع المراجعة الداخلية

1-**المراجعة الداخلية المالية** :أو ما يسمى بالتوجه المحاسبي للمراجعة الداخلية ويمكن تلخيص مهامها فيما يلي: يعني بشكل أساسي بفحص ومراجعة العمليات المالية وهذا التوجه يتوافق مع متطلبات الإدارة ومجلس الإدارة .

بصورة عامة وفي جميع الحالات .

*يؤكد على صحة وعدالة البيانات المالية .

*يهدف إلى تخفيض تكاليف المراجعة الخارجية .

*يتساوى ضمن هذا التوجه ،المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في مهمة الشهادة حول البيانات المالية .[1]

المراجعة التسييرية :تتمثل مراجعة العمليات التسييرية في الرقابة والتحقق من حسن تطبيق إجراءات التسيير الداخلي لهذه الإجراءات تتطلب منه معرفة السياسات المطبقة وتمكنه من فهم كل الإجراءات التقنية ،بالإضافة رقابة حسن تطبيقها ،فان المراجعة الداخلية للعمليات التسيير تهدف إلى تحسين الطرق المستعملة ووضع رقابة حول فعالية العمليات .[2]

المراجعة الإدارية:وهبي عبارة عن مراجعة الضوابط المالية وضوابط الأنشطة وماله علاقة بالقوانين

والتنظيمات ، الداخلية لتحديد مدى الالتزام بالمعايير المعتمدة والتوقعات للتأكد من مطابقتها مع ماهو موضوع ومعد مسبقا ومدى الالتزام بالقوانين والتنظيمات .[3]

المراجعة البيئية :يهدف من المراجعة البيئية قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث يمكن أن يواجه المنشاة والحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي تؤديه إلى تدهور الأنظمة البيئية ومواردها وحماية البيئة الاستئزاف أو الانقراض وتحديد وتقييم المظاهر البيئية التالية ،الضجيج ،المياه العادمة . [4]

[1] **خيزار كلثوم**،**دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات** ،تخصص فحص محاسبي ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،سنة 2014-2015،ص:6.

[2] **الظريف عبد الحق** ،**المراقبة والمراجعة الداخلية لمبيعات المؤسسة** ،مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر ،تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير ،2014-2015،ص:63

[4] خلف الله الوردات ، مرجع سابق ،ص:38.

المطلب الثالث :أهمية المراجعة الداخلية

إن إدارة المؤسسة بتوظيفها لآلاف الأشخاص وامتلاكها متباعدة على بعضها جعلها تتعرض لنقص في رقابة تنفيذ القرارات والاختلاسات وكذا عدم دقة وكفاءة المعلومات المقدمة ،إضافة إلى ذلك فان زيادة حجم المعاملات (الصفقات)أدى إلى توسع تدخل المراجعين الخارجيين وبالتالي إلى زيادة تكلفة تدخلاتهم ،ولهذا الغرض فان النمو السريع للمؤسسات وأهمية حجم العمليات المحققة من طرفها يفرض على إدارتها مضاعفة الطلب على المعلومات والبحث عن وسائل للتحقق في التطبيق للتوجيهات إن بعض المسيرين يعتقدون أن المراجعة الداخلية كاشفة كعدم الكفاءة والخيانة .[1]

يتجهوا مسيرو ا المؤسسات بدرجة كبيرة للتأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم بلوغها والتحقق من أن نظام

المتابعة والمراجعة الدورية للحسابات المقدمة عبارة عن معلومات مقنعة وصادقة والتي يمكن أن تؤخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات التسييرية [2]

تحدد أهمية المراجعة الداخلية بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة المؤسسة ،وتتضح بصورة خاصة من الاتجاه المتزايد خلال السنوات العشر الأخيرة والذي ينادي بضرورة تحسين الأداء الرقابي للمؤسسة ويمكن أن نرجع ظهور هذا الاتجاه إلى ثلاث عوامل وهي زيادة حالات فشل المؤسسات وإفلاسها والتغيير في أنماط الملكية وتغيرات في البيئة النظامية التي تعمل في الشركة .

المبحث الثالث :أساسيات المراجعة الداخلية

[1] الظريف عبد الحق ، المرجع السابق ،ص:63..

[2] معوج ذهبية ،مرجع سابق ،ص:05.

المطلب الأول :معايير المراجعة الداخلية

عرف عن معايير المرجعة الداخلية بأنها المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد عليها في تقييم وقياس عمليات قسم المراجعة الداخلية ،بحيث تمثل نموذج ممارسة المراجعة الداخلية كما يجب أن تكون وفقا لما اعتمد من قبل معهد المدققين الداخليين .وتعتبر معايير المراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأكثر شيوعا وتطبيقا في العالم حيث تتشكل أدلة إرشادية متكاملة تساعد في ضمان تنفيذ أنشطة المراجعة الداخلية بشكل فعال .[1]

لمحة تاريخية المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية .

يمكن تحديد بدايات المراجعة اخلية سنة 1941بتاسيس معهد المدققين الداخليين في فلوريدا –أمريكا .

المعهد :هو هيئة عالمية للعاملين في مجال المراجعة الداخلية ،تضم أكثر من 175،000عضوا .

المعايير:ترتكز المعايير إلى عدد من المبادئ وتوفر إطارا لأداء وتعزيز عملية المراجعة الداخلية .كما تعد المعايير

متطلبات إلزامية وتتألف المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية .

1-معايير الصفات :وهي مجموعة المعايير التي تحدد الصفات الواجب توافرها في كل إدارة أو قسم لمراجعة

الداخلية للمشاة ،والقائمين بممارسة أنشطة المراجعة الداخلية وتتضمن معايير الصفات وهي تتضمن كلا من المعايير التالية :

1000-الأهداف ،الصلاحية والمسؤولية :يتطلب تحديد أهداف ،صلاحيات ومسؤوليات نشاط المراجعة

الداخلية بوثيقة رسمية تنسجم مع مفهوم المراجعة الداخلية وأخلاقيات المهنة والمعايير ،وعلى الرئيس التنفيذي للمراجعة مراجعة وثيقة التدقيق دوريا واخذ موافق أعلى سلطة .

1100-الاستقلالية والموضوعية : يتمتع المراجعين الداخليين بالاستقلالية في أداء واجباته ،وله صلاحية بدء

أية إجراءات وانجاز أية أعمال والتبليغ عن أي عمل ،كلما رأى ذلك ضروريا لممارسة اختصاصاته ،وعلى

المراجعين الداخليين أن يكونوا موضوعيين في قيامهم بعملهم ،وان لايتاثروا بالبيئة التي يعملون بها ،وان يكونوا بفعالية ومهنية وبدون تحيز ،كما عليهم أن يتقيدوا بالمعايير الدولية للمراجعة وبالسلوك المهني وبالقوانين والتنظيمات وأنظمة وإجراءات المنشاة .

1200-البراعة وبذل العناية المهنية :يتعلق هذا المعيار بما يتوجب على المراجعين الداخليين امتلاك المعرفة ،

والمهارات ،والكفاءة المطلوبة للاضطلاع بمسؤولياتهم الفردية ،وعلى نشاط المراجعة الدلخلية كمجموعة امتلاك أو الحصول على المعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى المطلوبة للاضطلاع بمسؤولياتهم ،وبذل العناية

[1] **عبد الله عزت بركات ،التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات** ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ،القاهرة ،2012،ص:40.

والمهارة المتوقعة من شخص عادي عاقل ،ومراجع داخلي كفؤ .لايتضمن بذل العناية المهنية العصمة من الخطأ .

1300-الرقابة النوعية وبرنامج التحسين:يتطلب من الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية أن يضع برنامجا للرقابة النوعية ،وبرنامج التحسين ،والذي يغطي جميع أعمال المراجعة الداخلية .

2-معايير الأداء:

فهي تصف طبيعة أنشطة المراجعة الداخلية وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس أداء المراجعة الداخلية بواسطتها ،إذ تصف طبيعة خدمات المراجعة الداخلية ،وكذلك تعطي معيار للجودة /النوعية يمكن من قياس أداء تلك الخدمات من خلاله وبصورة عامة .كما تعطي وصفا لتطبيق معايير في أنواع معينة من مهام المراجعة الداخلية عن طريق النشاطات التأكيدية والاستشارية التي يقوم بها المراجعون الداخليون وهي تتضمن كلا من المعايير التالية :

2000-إدارة نشاط المراجعة الداخلية :يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية مع وضع خطط مبنية على أساس المخاطر لتحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية ،منسجمة مع أنظمة المنشاة ،وان يعرض خطط النشاط المراجعة الداخلية والموارد المطلوبة ،كما على الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة للإطلاع والمصادقة والإفصاح عن اثر أية قيود على الموارد .

2100-طبيعة العمل ،وضع القيم والأهداف والإعلان عنها .

-التأكد من فعالية الأداء ومساءلة الإدارة .

-إيصال ملاحظات التدقيق ومساعدة المنشاة بتعريف وتقييم مواقع الخطر الهامة ،والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة الخطر والرقابة .

2200-التخطيط للمهمة :يحدد هذا المعيار المبادئ الأساسية للتخطيط عملية المراجعة الداخلية لكل مهمة متضمنة الأهداف والنطاق والوقت وتوزيع المصادر.

2300-تنفيذ المهمة :يجب على المراجعين الداخليين تعريف ،تحليل ،تقييم وتدوين معلومات كافية للتحقيق أهداف المهمة .

2400-إيصال النتائج :يجب على المراجعين الداخليين إيصال نتائج مهمة مباشرة ،وان يتضمن إيصال النتائج أهداف المهمة والنطاق بالإضافة إلى النتائج الملائمة ،التوصيات وخطط .

2500-رصد مراحل الانجاز:يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة وضع والمحافظة على نظام لمراقبة متابعة النتائج التي تم التقرير عنها للإدارة .

A12500 -يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة وضع أسلوب متابعة للمراقبة والتأكد من أن التوجيهات الإدارة تم تطبيقها بفعالية أو أن الإدارة التنفيذية قررت تحمل مسؤولية عدم اتخاذ إجراء .

C1250على نشاط المراجعة الداخلية مراقبة استبعاد نتائج المهمات الاستشارية إلى المدى المتفق عليه مع-المستفيدة .

2600-قبول الإدارة للمخاطر:عندما يعتقد الرئيس التنفيذي للمراجعة إن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول للمنشاة،عليه مناقشة الأمر مع الإدارة التنفيذية إذا لم يتم حل هذه المسائل المتعلقة بالمخاطر.

3-معايير التنفيذ : فهي تطبيق كل من معايير الخواص ومعايير الأداء في حالات :

*اختبارات الالتزام

*التحقيق بالغش والاحتيال

*التقييم الذاتي للرقابة [1]

المطلب الثاني :مجال تطبيق المراجعة الداخلية

[1] خلف عبد الله الوردات ،مرجع سابق، ص :168-179.

إن لوظيفة المراجعة الداخلية مجالات عديدة محل التطبيق وهذا على جميع وظائف المؤسسة فالمراجعة الداخلية يمارسه نشاطه لأجل مصلحة الجميع ومن الوظائف التي تكون محل معاينة المراجعة الداخلية .

يشمل نطاق عمل المراجع الداخلي فحص ومراجعة جميع العمليات المالية المسجلة في الدفاتر والسجلات وكذلك مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة حتى لو تم ذلك بالتعاون مع المراجع الخارجي ، وتقييم مستوى أداء الأفراد لمسؤولياتهم ومهامهم .[1]

نطاق المراجعة الداخلية :ويتضمن هذا المعيار الجوانب التالية :

يتضمن نطاق المراجعة الداخلية فحص وتقييم كفاءة وفعالية الأداء من خلال :

-مراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية ونزاهتها وكذلك الوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف وتقرير عن تلك المعلومات .

-مراجعة النظم الموجودة للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين ،واللوائح التي يكون لها تأثير على العمليات والتقارير .

-مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجودها كلما كان ذلك ممكنا .

-تقييم كفاءة استخدام الموارد المستخدمة .

-مراجعة العمليات أو البرامج للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعة وإذا كانت العمليات أو البرامج تنفذ كما تنفذ كما هو مخطط لها .[2]

-فحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية في المشروع ومدى تحقيق أهدافها والتي تتمثل في :

*حماية ممتلكات وموارد المشروع من أي تصرفات غير مرغوب فيها .

*دقة المعلومات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي في المشروع .

*التحقق من مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بشكل امثل .

*التحقق من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والاجراءات

المطلب الثالث :دور المراجع الداخلي .

[1] **شعباني لطفي ،المراجعة الداخلية مهمتها ومساعدتها في تحسين تسيير المؤسسة** مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سون طراك الدورة مبيعات –مقبوضات –كلية العلوم الاقتصادية ،العلوم التجارية وعلوم التسيير ،مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،فرع إدارة الأعمال 2004/2003،ص:72.

[2] **سعودي حفصة ،فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية** –دراسة ميدانية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،تخصص تدقيق محاسبي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي جامعة الوادي ،2015/2014،ص ص:09-10.

وفقا لتقرير لجنة Coso

إن التطورات التكنولوجية وعولمة أنشطة الأعمال وتزايد احتمالات فشل المشروعات وكبر حالات الغش في

الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها شجعت المنظمات على الاعتماد المتزايد على نظم الرقابة الداخلية وعلى

وظائف المراجعة الداخلية ،بعد مرور أكثر من ثلاث سنوات على دراسة الرقابة الداخلية فان لجنة أصدرت تقرير بعنوان الإطار المتكامل للرقابة الداخلية في سبتمبر 1992ويؤكد هذا التقرير على أهمية الرقابة الداخلية في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية وتوفير الدافع لهذه الوحدات لتركيز جهودها على نظم الرقابة الداخلية الموجودة لها حتى تستطيع الوفاء بمسؤوليات حوكمة الشركات وعمليات التقرير المالي .[1]

يفحص المراجع الداخلي نظام تسجيل الفوائد حتى يتأكد من أن المستجدات قد استوفت من حيث مراحل

الرقابة الداخلية وتقسيم العمل وان الفواتير ومرفق معها صورة مذكرة استلام البضاعة وأمر الشراء قد اعتمدت للسداد وسجلت قبل ترحيلها لحسابات الموردين .ويجب أن يطابق رصيد مراقبة الموردين مع مجموعة أرصدة دفاتر الموردين كل فترة .[2]

من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق المراجع الداخلي إعادة النظر بصفة دورية في الأنظمة الموجودة في المنشاة ويراجعها للتأكد من مدى التزام تحكم طبيعة العمل بما يؤثر على نتائج التشغيل والتقرير عن هذه النتائج ،وتحديد ما إذا كان التنظيم داخلها العاملين في هذه المنشاة بالخطط والسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح التي بأفراده يتبع هده الخطط والسياسات وخاضع لها أم لا.[3]

خلاصة :

[1] **عبد الوهاب نصروا وشحاتة السيد شحاتة** ، ، مرجع سابق ، ص:743،744.
[2] **عبد الفتاح محمد الصحن وفتحى رزق السوافيري** ،كلية التجارة ،جامعة الإسكندرية ،2006،ص :22.
[3] **:.كمال الدين مصطفى الدهراوى ،محمد السيد سريا** ،مرجع سابق ،ص:178.

بعد دراستنا لهذا الفصل الخاص بالإطار وتصرفات العام للمراجعة الداخلية تعمل على تجميع وتقويم موضوعي للأدلة المتعلقة بأحداث اقتصادية من اجل التأكد من درجة التوافق بين هذه المعلومات والمعايير الموضوعة مع توصل النتائج المستخدمين وذوي الاهتمام ونصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية على الضوابط والأسس التي تحكم قسم المراجعة الداخلية ،بما يمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة ،وهذا باعتمادها على تقنيات وأدوات وإتباعها لمراحل من اجل التطبيق السليم .

تمهيد :

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات خلال السنوات الماضية ،وذلك لما له من تأثير على العديد من النواحي الاقتصادية والاجتماعية ،حيث تهدف إلى تحقيق مصالح الأفراد والشركات والمجتمعات ككل ،بما يعمل على ضمان سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة كما أصبح وجود اثر وهياكل جيدة لحوكمة الشركات مطلبا أساسيا لتعزيز قدرة أي شركة على المنافسة وجذب الاستثمارات ،وتوجد العديد من العوامل والأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالحوكمة خلال السنوات الأخيرة ،ولعل ابرز الحاجة الماسة إلى استعادة ثقة المتعاملين في الأسواق والتي كان الفساد وسوء الإدارة من أهم أسبابها وتسعى المنظمات الدولية والدول المتقدمة ،من خلال الحوكمة إلى وضع الأثر والتنظيمات التي تحكم عمل الشركات في مختلف الأسواق .

وعليه فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية،حيث تناول المبحث الأول إلى مفاهيم وأساسيات

لحوكمة الشركات أما المبحث الثاني تناول أسس ومبادئ حوكمة الشركات ،أما المبحث الثالث إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات .

المبحث الأول :مفاهيم وأساسيات لحوكمة الشركات

حظي مفهوم حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل العديد من المنظمات الدولية والاقتصاديين في مختلف دول العالم لذلك خصصنا هذا المبحث للتعرف على كل مايخص حوكمة الشركات.

المطلب الأول:ماهية حوكمة الشركات

فقد زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات خلال العقود القليلة الماضية وعقب الانهيارات والأزمات التي شهدتها العديد من الدول .

فقد اختلف الوجهاء في تعريف حوكمة الشركات .

تعريف البنك الدولي :هي ممارسة للسلطة السياسية ورقابة إدارة الموارد المؤسساتية من اجل تنمية اقتصادية واجتماعية .[1]

هو نظام متكامل للرقابة الداخلية والغير المالية عن طريق تتم إدارة الشركة والرقابة عليها .

هو مجموعة من القواعد والحوافز والتي تهتدي بها إدارة الشركات لتغطية ربحية للشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين .[2]

الحكمة هي مجموعة علاقات إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة كما أنها تركز على أن أخلاقيات الشركة ومصالح المجتمع يمكن أن تؤثر في سمعة الشركة وتؤثر على نجاحها في الأجل الطويل في جذب المستثمرين ورأس المال طويل الأجل من خلال أحكام واضحة ومفهومة .[3]

[1] Carlos Santios ,Good, Governance and Aid Effectivenes ,Ihe wold bank and conditionality Ihe Georgetoun public policy revieu ,volume 7Namber 1full,2001,p5.

[2] محمد سمير الصبان ، مرجع سابق ،ص:309.

[3] صلاح حسن ،**البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال "معايير حوكمة المؤسسات المالية** دار الكتاب الحديث القاهرة ،2011،ص ص:31-33.

هناك من يعرف الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى[1] من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية .

كما تعرف أيضا الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تمكن من خلالها الشركة من تعظيم ربحيتها وقيمتها في المدى البعيد لصالح المساهمين .[2]

وهناك من يعرف الحوكمة كالأتي :"هي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم .[3]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن حوكمة الشركات هي :

نظام يتم وفقا له تسيير مؤسسة بطريقة تحمي مصالح المساهمين فيها ويمكن إدراج تعريف شامل للحوكمة الشركات كالتالي :الحوكمة الشركات هي عبارة عن نظام قائم أساسا على إدارة العلاقات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بالشركة بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بطريقة تسمح بحماية مصالح وحقوق المساهمين والمستثمرين فيها .

من خلال التعاريف السابقة يتضح إلى وجود خصائص التالية :

الانضباط :أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح .

الشفافية :أي تقديم صورة حقيقية لكل مايحدث .

الاستقلالية :أي لايوجد تأثير وضغوط غير ملائمة للعمل .

المساءلة :أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .

المسؤولية :أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة .

---

[1] طارق عبد العال حماد ،شركات (**شركات قطاع عام وخاص ومصارف :المفاهيم والمبادئ والتجارب والمتطلبات**)،الطبعة الثانية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2007،ص:04.

[2] امام حامد آل خليفة ،**حوكمة الشركات وأسواق المال المنظمة العربية للتنمية الإدارية** ،مؤتمر متطلبات حكومة وأسواق المال العربية ،شرح الشيخ.

[2] جمهورية مصر مايو 2007،ص:04.

[3] محمد مصطفى سليمان ،حكومة الشركات وأعضاء مجالس الإدارة والمدرين التنفذيين ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2008،ص:15.

العدالة :أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة .[1]

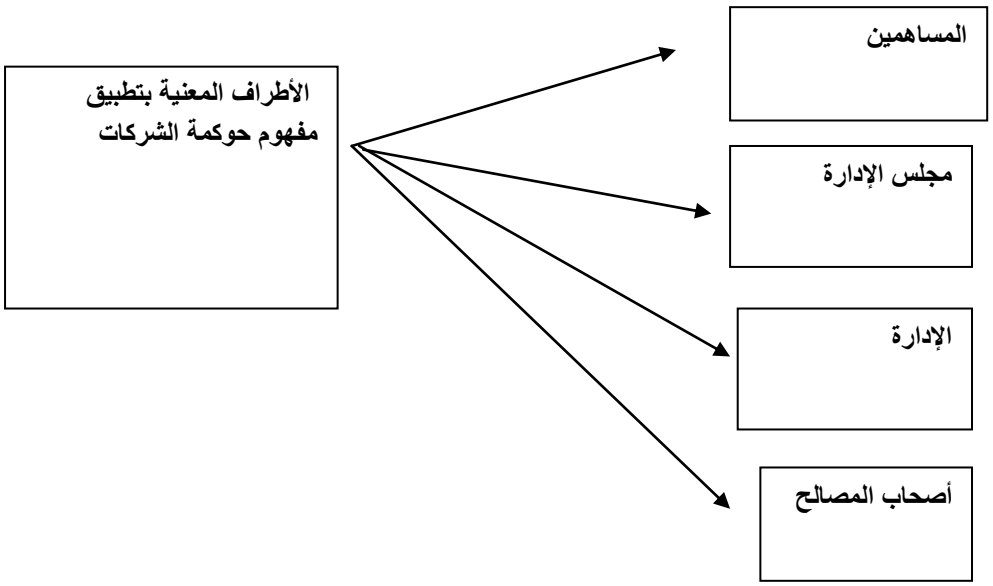
هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهي :

المساهمين :وهم يقومون بتقديم راس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على أرباح المناسبة لاستثماراتهم ،وأيضا تعظيم قيمة للشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .

مجلس الإدارة :وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ،ومجلس الإدارة يقوم باختيار والمديرين التنفذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة .

أصحاب المصالح :وهو مجموعة الأطراف لهم المصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ،ويجب ملاحظة ان هؤلاء الاطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد ،في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.[2]

الشكل رقم(2-1):الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر محمد مصطفى سليمان ،حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2006،ص:17.

[1] طارق عبد العال حماد ، ،مرجع سابق ،ص:87.

[2] عبد الوهاب نصر على شحاتة ،المرجع السابق ص:24.

المطلب الثاني :أسباب ودوافع حوكمة الشركات

أسباب حوكمة الشركات :

-أهم الأسباب والدوافع التي تؤكد ضرورة تبني مفهوم حوكمة الشركات هي :

1-الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء .

2-تحسين الكفاءة الاقتصادية .

3-إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلال أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء .

4-المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة في أداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة والمساهمون ممثلون في الجمعية العامة للمؤسسة .

5-عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه .

6-تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة .

7-تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والأجانب إمكانية

مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والإطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات .[1]

المطلب الثالث :أهداف وأهمية حوكمة الشركات

أولا :أهداف حوكمة الشركات

تعتبر الحوكمة الفعالة قاعدة أساسية لتطوير والاقتصاد والسوقي في النواحي التالية :

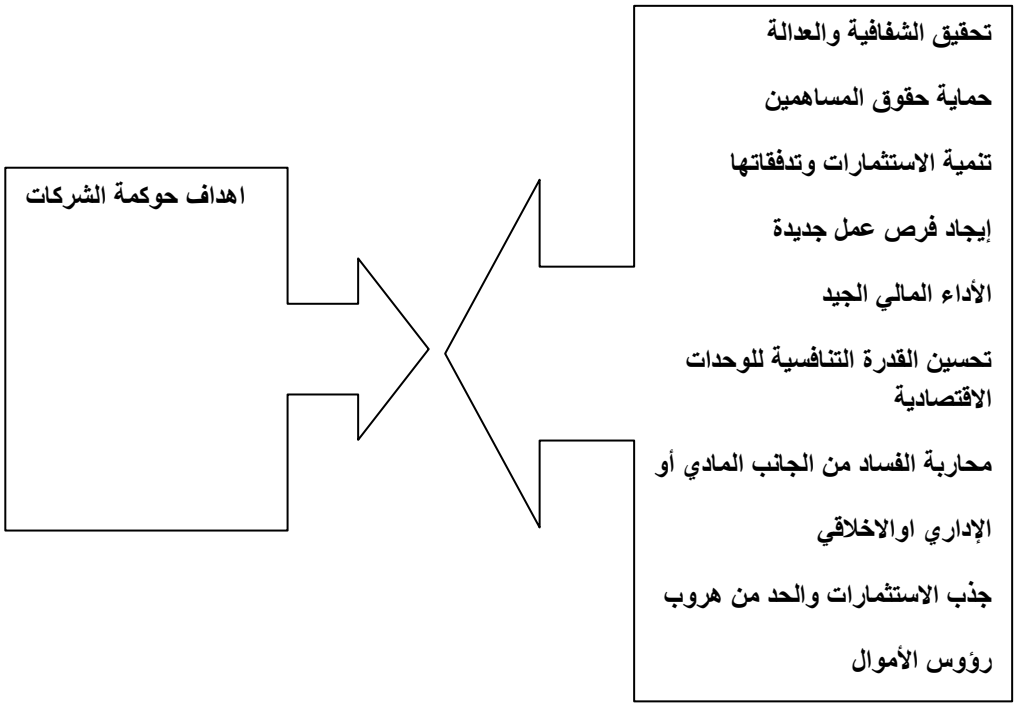
*النواحي المالية للشركات :حيث تهدف الحوكمة إلى زيادة الإفصاح والشفافية في التقارير المالية .

*النواحي الإدارية للشركات :وتهدف إلى تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس العدالة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات سليمة تضمن العدالة لجميع الأطراف ذات المصالح النواحي القانونية والتشريعية تهدف إلى زيادة الانضباط في السوق وضمان جميع الحقوق .

[1] عوض بن سلامة الرحيلي ،لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات (حالة السعودية)مجلة جامعة الملك عبر العزيز لاقتصاد والإدارة ،مجلة 22العدد2008،1 ص:184.

*النواحي الاجتماعية :"وتهدف الحوكمة إلى تجنب حدوث الأزمات في الاقتصاد وماله من اثر على جميع المجتمع[1]

شكل رقم 03:أهداف حوكمة الشركات



المصدر:عيد حامد لشمري ،مجلة المحاسبة ،الملتقى السعودي الأول لرؤساء أقسام المحاسبة بالجامعة السعودية 2013ص:06.

[1] مصطفى يوسف كافي ،الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات ،الطبعة 1،مكتبة المجتمع العربي ،الأردن ،2013 ص:221-222.

ثانيا :أهمية حوكمة الشركات

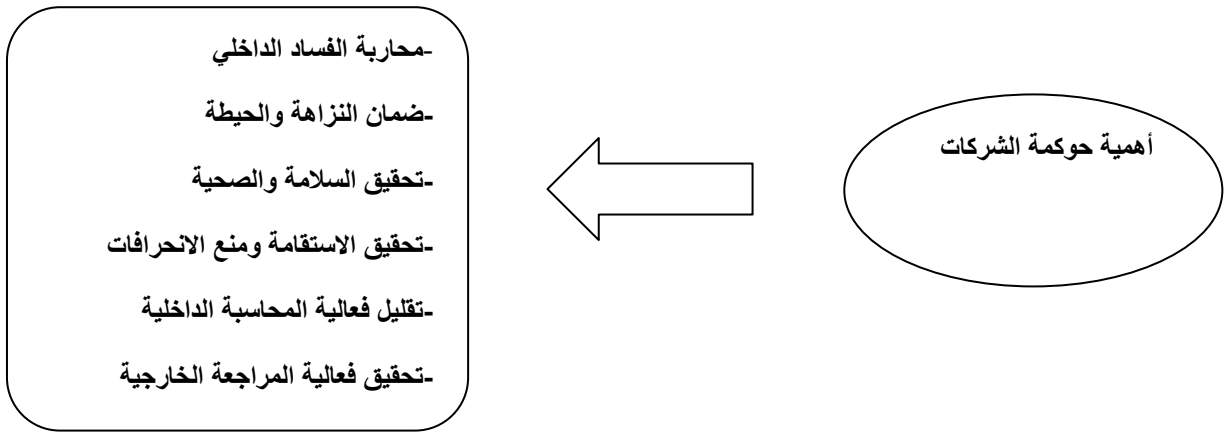
-تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في الأسواق العالمية ،وخاصة في ظل استحداث أدوات واليات مالية جديدة ،وحدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي .

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

-لحوكمة الشركات أهمية كبيرة فهي تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاه الاجتماعي

للاقتصاديات المجتمعات ،حيث يهتم القانون باليات الحوكمة لأنها تعمل على الوفاء بالحقوق الأطراف المتعددة والتي تضم حملة الأسهم مجلس الإدارة المديرين ،العاملين المقرضين والبنوك .[1]

الشكل رقم (2-3)اهمية حوكمة الشركات .



المصدر:مصطفى يوسف كافي الأزمة المالية الاقتصادية العالمية المرجع السابق ص:325

[1] عدنان بن حيدر درويش ،حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ،اتحاد المصارف العربية ،2007،ص:22-23.

المبحث الثاني :أسس ومبادئ حوكمة الشركات

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

المطلب الأول :مبادئ حوكمة الشركات

لقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي :
بوضع مبادئ لحوكمة الشركات ،حيث تضمنت الورقة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999خمسة مبادئ بينما تضمنت الورقة الصادرة سنة 2004ستة مبادئ تتمثل في مايلي

ا-ضمان وجود أسس من اجل إطار فعال لحوكمة الشركات :

-يجب على إطار حوكمة الشركات بان يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق المالية ،وان يتماشى مع أحكام القانون ويوزع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة بشكل واضح ومنح السلطة والموارد للسلطات الاشرافية والتنظيمية لتأدية مهامهم بكل مهنية وموضوعية .

ب-حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك :

وتشمل نقل أو تحويل ملكية الأسهم وتسهيل مشاركة فاعلة للمساهمين عند اتخاذ القرارات كانتخاب مجلس

الإدارة ،وحق المساهمين في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغيرات الجهوية ،وتوضيح القواعد والأحكام والإجراءات التي تحكم رقابة الشركات المساهمة في الأسواق المالية .[1]

ج-المعاملة المتساوية للمساهمين :

يجب أن يضمن إطار الحوكمة الشركات المعاملة المتساوية لكافة المساهمين والأجانب وان تكون لديهم الفرصة للحصول على تعويض فعلى في أي حالة انتهاك لحقوقهم .

د-دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات :

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو التي تنشا نتيجة الاتفاقيات متبدلة ويعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة ،فرص العمل ، واستدامة المنشات السليمة ماليا.

[1] OCED, principe de la ouvertement d'entreprise ,2004
http://www,Oedc ,org,cousultation le 14/03/2015

هـ-الإفصاح والشفافية :

يجب أن يضمن إطار الحوكمة الشركات الإرشادات الإستراتيجية لتوجيه الشركة المتابعة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته تجاه كل من الشركة والمساهمين .تحقيق الإفصاح الصحيح في الوقت المناسب للأمور الهامة والجوهرية للشركات ،بما في ذلك الوضع المالي والإداري وحقوق الملكية ،هذا مراعاة أن يكون الإفصاح شاملا وان لا يقتصر على المعلومات الهامة فقط بل يشمل معلومات أخرى كالنتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة ،والملكية الرئيسية للأسهم وحقوق التصويت .

و-مسؤوليات مجلس الإدارة :

يجب أن يضمن إطار الحوكمة الشركات الإرشادات الإستراتيجية لتوجيه الشركة المتابعة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته تجاه كل من الشركة والمساهمين .[1]

[1] سالم محمد عبود ،**الأزمة المالية العالمية بين مبدأ الإفصاح والشفافية بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الثالث** ،عمان ،الأردن ،2009،ص:76.

المطلب الثاني :ركائز حوكمة الشركات

بداية يتم تحديد ركائز حوكمة الشركات ومن ثم محدداتها .

أولا :ركائز حوكمة الشركات

تركز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية تتمثل في :

السلوك الأخلاقي :يتم ضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال :

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

الرقابة والمساءلة :

أطراف رقابية مباشرة مثل :المساهمين ،مجلس الإدارة لجنة المراجعة المراجعين الداخليين ،المراجعين الخارجيين .
-أطراف رقابية عامة مثل :هيئة سوق المال ،البورصة البنوك .
-أطراف رقابية أخرى مثل :الموردين ،العملاء ،المقرضين ...الخ

إدارة المخاطر:

-وضع نظام جيد وفعال لإدارة المخاطر.
-ضمان توصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب ال[1]مصالح في الوقت المناسب .

ثانيا :محددات حوكمة الشركات :

حتى تستفيد الشركات والدول من مزايا تطبيق حوكمة الشركات يجب توفر مجموعة من المحددات التي تضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة ،وتتمثل هذه المحددات فيما يلي :

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

ا-المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدول مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات .

ب-تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية .

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

[1]طارق عبد العال حما د ،مرجع سبق ذكره ص:65.

الرقابة على الشركات .

د-وجود بعض المؤسسات الذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في السوق المالية .

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

محددات داخلية :وتتمثل هذه المحددات فيما يلي :

ا-القواعد والتعليمات والأسس **التي** تحدد أسلوب وتشكل القرارات داخل الشركة .

ب-توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدرين التنفيذيين من اجل تحقيق التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

ج-الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي .[1]

المطلب الثالث :الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في تطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات ،وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح والفشل في تطبيق هذه القواعد وهذه الأطراف هي :

المساهمون Les actionnaires

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

مجلس الإدارة Conseil dadministation

-من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ،ومجلس الإدارة يقوم بالاختيار المديرين

التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة ،وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ،وقد بينت مبادئ الحوكمة بان أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عن قيامهم بعملهم .[2]

---

[1] منار حداد ،**دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية ،مداخلة في المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات** ودورها في الإصلاح الاقتصادي 15-16سبتمبر ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق 2008 ص:07.

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

Lالإدارة administration:

-وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم تقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى مجلس الإدارة ،كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين ،والإدارة هي حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة .

اصحاب المصالح Les partenaires

هو مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين الموردين والموظفين وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ،ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف تهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات وبدونهم لاتستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمين تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة .

المبحث الثالث :إسهامات المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات

يعمل المراجع الداخلي مع مجلس الإدارة لجنة المراجعة ولجنة المخاطرة إن وجدت من اجل إدارة المخاطر وضمان فعالية الرقابة الداخلية ككل ومن المحتمل أن تكون وظيفة المراجعة الداخلية هي الوحيدة داخل الشركة التي يكون لها فهم عميق بإدارة المخاطر رقابة في الشركة ،من خلال تقديم المشورة وتقديم تأكيد مستقل وموضوعي لمجلس الإدارة عن كفاية وفعالية الرقابة الأساسية وأنشطة إدارة المخاطر وغيرها من المهام

المطلب الأول :دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة لدعم حوكمة الشركات

تزايد الاهتمام بالرقابة الداخلية في بداية التسعينات، حيث خلال هذه الفترة ظهرت الفضائح المالية والاقتصادية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ،والتي كان من بين أسبابها ضعف أنظمة الرقابة الداخلية للشركات .

أولا :ماهية الرقابة الداخلية

يعتبر نظام الرقابة الداخلية من النظم الرئيسية والهامة لأي مشروع ،حيث تعتبر نقطة البداية لمهام المدقق الخارجي والأساس الذي يرتكز عليه عند إعداده لبرنامج التدقيق وتحديد لمدى الاختبارات التي سيقوم بها ،أي تحديد أسلوب التدقيق الذي سيتبعه سواء كان تدقيق كامل أو جزئي ،وهذا يعتمد على مدى قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية .

***مفهوم الرقابة الداخلية :**

من قبل معهد المدققين الداخليين :

من أنها الخطة التنظيمية والسجلات والإجراءات التي تهدف للمحافظة على موجودات المنشاة وضمان كفاية

استخدامها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية بحيث تسمح بإعداد بيانات مالية يعتمد عليها ومحضرة طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها .[1]

عرف مجلس معايير المراجعة الأمريكية الرقابة الداخلية

بأنها السياسات والإجراءات الموضوعة لتوفير ودرجة معقولة من التأكيد (عدم زيادة تكاليف نظم الرقابة الداخلية عن المنافع المتوقعة من تلك النظم)على انجاز أهداف معينة خاصة بالمنشأ ،أن السياسات والإجراءات المتعلقة بالبيانات المالية في حالة استخدامها بواسطة المراجع لتنفيذ إجراءات المراجعة الداخلية بأنها نشاط ،أو عملية تتأثر بإدارة المنشاة وموظفيها مصممة لتعطي تأكيد معقول عن تحقيق الأعراض التالية

- ✓ كفاءة إمكانية الاعتماد على التقارير المالية .
- ✓ كفاءة وفعالية النظم .
- ✓ احترام وتطبيق القوانين والأنظمة ذات العلاقة .[2]

حسب تعريف Coopers et lybrand

الرقابة الداخلية هي عبارة عن سيرورة موضوعة من طرف مجلس الإدارة ومسيرين وموظفي التنظيم موجهة إلى ضمان تحقيق الأهداف التالية:[3]

- تنفيذ العمليات بنجاعة .
- صحة المعلومات المالية .
- تطبيق القوانين و اللوائح السارية المفعول .

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن الرقابة الداخلية :

هي مجموعة من الوسائل والقوانين التي توضع من طرف الإدارة من اجل العمل على ضمان التحكم في وظائف المؤسسة ،بغية الوصول إلى تسيير فعال للعمليات المالية والإدارية التي تقوم بها .

---

[1] الخطيب ،خالد والرفاعي ،**خليل الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات** دار المستقبل ،الأردن ،1998 ص:137.

احمد محمد مخلوف ،**المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية** ،مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في

[2] علوم التسيير ،تخصص نقود ومالية،كلية العلوم الاقتصادية ،وعلوم التجارية وعلوم التسيير ،2006-2007، ص:80.

[3] شعباني لطفي ، مرجع سابق :100

إذن الرقابة الداخلية :هي مخطط تنظيمي من المناهج والإجراءات المحددة من طرف الإدارة لتحقيق أهداف معينة كاحترام سياسات التسيير والمحافظة على الأصول ذلك اعتماد على مجموعة من الوسائل كخطة تنظيمية

طرق وإجراءات ومقاييس مختلفة .

أنواع الرقابة الداخلية :

للرقابة الداخلية ثلاث أنواع رئيسية والتي تتمثل فيما يلي :

الرقابة الإدارية :تتمثل الرقابة الإدارية الوجه الإداري للرقابة الداخلية في الشركة ،وتعتبر عنصرا رئيسيا من عناصرها ويتضمن هذا النوع من الرقابة الإجراءات اللازمة لتحقق من كفاءة استخدام موارد وممتلكات الشركة ،والتحقق من مدى التزام الشركة والعاملين فيها بالسياسات الإدارية المرسومة والقوانين واللوائح الداخلية والخارجية الموضوعة على مستوى الدولة والمنظمة لأنشطة الشركة .[1]

الرقابة المحاسبية :تتمثل الرقابة المحاسبية الوجه المحاسبي للرقابة الداخلية وتعتبر عنصرا رئيسيا من عناصرها في الشركة ،ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأصول وضمان دقة البيانات والمعلومات المحاسبية المسجلة بالدفاتر ،وذلك من اجل تزويد المدقق بدرجة معقولة من التأكيد على انه قد تم تنفيذ العمليات المالية وفقا للسياسة العامة للشركة أو بناءا على تعليمات خاصة ،وان هذه العمليات فقد تم تسجيلها بشكل سليم يمكن من إعداد التقارير المالية وفقا لمبادئ المحاسبية المتعارف عليها .[2]

الضبط الداخلي :يشمل الضبط الداخلي الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات التي تهدف لحماية أصول الشركة من الاختلاس أو الضياع أو سوء الاستعمال ،والحد من إمكانية استخدامها إلا في حدود النطاق[3].

دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية :

-التدقيق الداخلي يعتبر من بين أهم عناصر الرقابة ،ودور المدقق الداخلي ينحصر في هذا المجال في اختيار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية ،وكذا تقييم هذه الإجراءات ومراقبة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية ،إضافة إلى ذلك فان المشاركة الفعالة من مجلس الإدارة ووجود قسم تدقيق داخلي فعال يمنع هيمنة الإدارة على هيكل الرقابة الداخلية ،كما يشكل عائقا أمام عمليات الغش التي قد تقوم بها الإدارة .[4]

---

[1] ادريس عبد السلام اشتوي ،مرجع سابق : ص58.

[2] مصطفى صالح سلامة ،**مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية** ،الطبعة الأولى ،دار البداية ناشرون وموزعون ،عمان ،الأردن ،2010،ص:12. معوج ذهبية ، مرجع سابق ،ص:12.

[4] ادريس عبد السلام اشتوي ،مرجع سبق ذكره . ص:63.

-يعتبر التدقيق الداخلي من بين الأدوات التي تستخدم للتحقق من الالتزام بإجراءات الرقابة الداخلية والعمل على تحسينها في الشركة .

حيث يتولى المدققين الداخلين عملية التحقق والتقييم لهيكل الرقابة الداخلية ،ومدى الكفاءة في تنفيذ الوحدات المختلفة داخل الشركة للأعمال المسندة إليهم ،كما يتولى المدققين الداخلين تقديم التقارير بالنتائج التي يتوصلون إليها وتوصياتهم إلى الإدارة العليا .[1]

-وتقع مسؤولية وضع نظام الرقابة الداخلية على إدارة التنظيم نفسه ،والإدارة تعتمد في متابعة أداء هذا النظام على المدققين الداخليين ،حيث يشير المعيار رقم 2120 الى انه ينبغي أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي الشركة في وضع آليات فعالة للرقابة عن طريق تقييم فعالية وكفاية تلك الآليات ،وكذلك عن طريق تعزيز التحسين المستمر بالشركة .وإذا أخذنا في الاعتبار أن تطوير أي نظام للرقابة الداخلية يرتكز على مسؤوليات أساسية هي :

وضع الإجراءات الرقابية ،تطبيق الإجراءات الرقابية ،اختبار مدى الالتزام بها وأخيرا تقييمها .[2]

المطلب الثاني :دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدعم حوكمة الشركات.

أولا :تعريف إدارة المخاطر :

-إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثة عن طريق توقع الخسائر العارضة

المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات إنشائها أن تقل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى .[3]

إن مفهوم إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي شركة وهي التي تتعرض لها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة .[4]

إن مفهوم إدارة المخاطر يرجع إلى العمليات الإجمالية التي تتبعها الشركات المالية والاقتصادية للتعرف على إستراتيجية العمل وتحديد المخاطر التي تتعرض لها ،إعطاء قيم لهذه المخاطر وفهم طبيعة المخاطر التي تواجهها أيضا والسيطرة عليها .[5]

---

[1] طارق عبد العال حماد ،المرجع السابق ،ص:51.

[2] يوسف سعيد المدلل ،**دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري** دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية التجارة ،قسم المحاسبة والتمويل ،جامعة الإسلامية غزة ،2007،ص:113.

[3] طارق عبد العال حماد ،مرجع سابق ،ص:51.

[4] عبد الناصر براني أبو شهد ،**إدارة المخاطر في المصارف الإسلامي**ة ،دار النقائس ،الأردن ،الطبعة الأولى ،2013،ص:209.

[5] عبد الناصر براني أبو شهد ،مرجع السابق .ص:200.

مراحل إدارة المخاطر:إن المراجع الداخلي يجب أن يساعد الشركة على تقييم وعرض المساهمة في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة ،حيث أكدت معايير المراجعة الداخلية تقييم ومراقبة لنظام إدارة المخاطر والمؤثرة على الشركة .

- إنشاء نطاق إدارة المخاطر:وهي عبارة عن المحددات والاعتبارات الداخلية وتتمثل في :
- الاعتبارات الداخلية :عبارة عن البيئة الداخلية للشركة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها .
- الاعتبارات الخارجية :ومن أمثلتها القوانين والأنظمة الثقافية السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به.
- فحص المخاطر:التعرف على المخاطر الشركة ومصادر المخاطر ومناطقة والآثار المترتبة عنه ،الهدف من هذه الخطوط هوتوليد قائمة شاملة للمخاطر التي تؤدي إلى تحسين منع تخفيض أو حتى إزالة هدف أو أهداف الشركة من التحقق ومن أدوات التعرف على المخاطر نجد السجلات الداخلية استقصاءات تحليل المخاطر خرائط تدفق العمليات ،تحليل القوائم المالية ،عمليات معاينة الشركة ،المقابلة الشخصية ...الخ

  ويمكن لهذه الأدوات المقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي لعمليات الشركة أن تساعد في ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة .

  معالجة المخاطر تتمثل هذه الخطوة فهي المرحلة التي يحدد فيها اتخاذ قرار بشان المخاطر ،ومن بين هذه التقنيات نجد التحاشى ،الخفض ،الاحتفاظ ،التحويل وعند محاولة تقرير ماهية التقنيات الواجب استخدامها للتعامل مع المخاطر معينة ،تدرس حجم الخسائر المحتملة ومدى احتمال حدوثها والموارد التي ستكون متاحة لتعويض الخسارة حال حدوثها عند استعمال تقنية ما ،أي إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج ثم على أساس أفضل المعلومات المتاحة والاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر بالشركة يتم اتخاذ القرار.[1]

المتابعة والمراجعة :المتابعة والمراجعة من خلال ماسبق تضم نوعين متابينين :

الأولى عبارة عن التي تقوم بها من طرف خارجي عن إدارة المخاطر والذي قد يكون مراجع خارجي عن الشركة أو قسم المراجعة الداخلية والثاني المراجعة التي تقوم بها إدارة المخاطر،ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين :

عملية المخاطر:لاتتم في فراغ ،فالأشياء تتغير وتنشا المخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة وكذلك التقنيات التي كانت منافسة في الماضي قد لا تكون كذلك في العالم الحالي فالانتباه المتواصل مطلوب .

[1] مسعود دراوسي ،ضيف الله محمد الهادي ،**مداخلة بعنوان ،فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات** كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ،بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإدارة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،أيام 06-07ماي 2012،ص:16.

الأخطار ترتكب أحيانا ولهذا وجبت المراجعة والمتابعة المستمرة وهذا الاكتشاف الأخطاء من جهة وكذلك القيام بالتطور والتحسين المستمر من جهة أخرى .

الاتصال والتشاور :يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية ما أمكن ذلك ،وهذا في جميع مراحل إدارة المخاطر كما يجب وضع خطة مبكرة لهذا الغرض تتضمن الإبلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر

والإجراءات المتبعة في ذلك ،وهذا من اجل فهم أصحاب المصالح الأسس المعتمدة في ذلك .

مراجعة إدارة المخاطر :رغم أن المتابعة والمراجعة عبارة عن عملية متواصلة يتم أداؤها دون انقطاع إلا أن برنامج إدارة المخاطر ينبغي إخضاعه لمراجعة من طرف المراجع الداخلي ،والتي تتم عبر مراحل معينة من اجل تحقيق أهداف معينة .

***مراحل مراجعة إدارة المخاطر :**

-تتمثل الخطوة الأولى المتعلقة بتقييم برنامج إدارة المخاطر في مراجعة إدارة المخاطر التي تتهجها المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج ،حيث انه يعد التعرف على أهداف البرنامج يتم تقييمها التقرير مدى مناسبتها للشركة حيث يشمل هذا التقييم بصفة عامة مراجعة لموارد المؤسسة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة والتأكد إذا متماشية مع أهداف البرنامج وفي حال ما إذا كانت أهداف إدارة المخاطر بها عيوب أوقصور يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة الموافقة عليها أما في حالة وجود بين التطبيق والسياسة ينبغي التوفيق بين الاثنين .[1]

-التعرف وتقييم التعرضات للخسارة :بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على تعرضات المؤسسة الحالية ،والتقنيات المستخدمة في التعرف على المخاطر في مراجعة إدارة المخاطر هي في جوهرها نفس التقنيات المستخدمة في مرحلة التعرف على المخاطر من عملية إدارة المخاطر وهي تعمل بمثابة عملية مراجعة لإجراءات التعرف التي طبقت في الماضي ،وفي حالة إغفال وتجاهل تعرضات رئيسية ينبغي على المراجع الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل أما في حالة عدم كفاية التصدي لتعرض ثم التعرف عليه .

-تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض :بعد أن يتم التعرض على المخاطر التي تواجه المؤسسة وقاسها يدرس المراجع الداخلي المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطر ،وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر كاستخدام ،تفادي ،تقليل المخاطر ،كما ينبغي أن تدرس أيضا ما إذا كان

[1] براهة كنزة ،**دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات** ،مذكرة الماجستير ،تخصص إدارة مالية ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة قسنطينة ،2013-2014،ص:93.

أي من المخاطر المتحفظ بها يجب أن تحول أو يحتفظ بها .

تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة :

الخطوة التالية هي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على الأكمل وجه ،كما تستعمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويل الخسارة .[1]

العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر:

-تلعب المراجعة الداخلية دورا هاما في عملية إدارة المخاطر مؤسسة ،من خلال تحليل وتقييم الطرق المستخدمة في تقدير حجم المخاطر واحتمال حدوثها ،والتأكد من صحتها لتقديم تأكيد معقول للإدارة بان التقييم الذي سيتم على أساسه التعامل مع المخاطر ثم بشكل صحيح ،حيث ممكن أن تتخذ الإدارة قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر ،كقبول الخطر ،أو تجنب الخطر أو التخفيف من هذا الخطر استنادا إلى درجة احتمال حدوثه ودرجة تأثيره ،وفي هذه المرحلة يبرز دور المراجعة الداخلية من خلال تقديم المشورة والنصح للإدارة حول البديل الأنسب لمعالجة المخاطر بالمقارنة مع تكلفة هذا الخيار ،وتقوم المراجعة الداخلية باختيار فعالية نظام الرقابة الداخلية ودوره في تخفيف أو التخلص من المخاطر من خلال المراقبة المستمرة لعملية إدارة المخاطر ومدى تنفيذها بما يناسب مع خطط واستراتيجيات وأهداف المؤسسة ،وتقوم أيضا بتحليل وتقييم المخاطر التي تحقق فعلا ومدى فعالية البديل

الذي اتبع لتعامل معها وقد بين معهد المراجعين الداخليين الامريكي الدور الرئيسي لنشاط المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسة من خلال تقديم خدمات تأكيدية موضوعية للإدارة العليا ومجلس الإدارة حول فعالية عملية إدارة المخاطر ويتمثل في أمرين :

1-تقديم تأكيد موضوعي ،بان مخاطر الرئيسية تدار بشكل ملائم صحيح .

2-تقديم تأكيد موضوعي بان إطار إدارة المخاطر والرقابة الداخلية يعمل بكفاءة وفعالية كما حدد المعهد الإجراءات الرئيسية والوقائية التي يمكن للمراجعة الداخلية أن تمارسها في إدارة المخاطر وكذلك الإجراءات التي يجب أن تجنبها وليست من اختصاصها وتؤثر على استقلاليتها وموضوعيتها .[2]

المطلب الثالث :دور المراجعة الداخلية في تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات .

تلعب المراجعة الداخلية في تعظيم القيمة للأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات وذلك من خلال :

أولا :تعظيم القيمة للعملاء .

---

[1] عمر عبد الصمد ،حسين يرقي ،مداخلة بعنوان دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساته على تطبيق حوكمة الشركات ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة 20اوت 1955 سكيكدة ،2010،ص :12.

[2] خيزار كلثوم ، مرجع سابق ص:58.

-يضع هذا الدور المراجع الداخلي أمام تحد يتمثل في سعيه لاكتساب مهارات جديدة تساير التطور في مختلف مجالات العمل بالشركة ،ليس هذا فحسب بل تطوير آليات تنفيذ مهامه بما يدعم جهود الشركة في تعظيم القيمة أو المنفعة المتحققة للعميل ،في إطار تغيير النظرة إليه من مجرد مستهلك لمنتجات وخدمات الشركة إلى شريك في عملية الحوكمة ،وطالما أن فعالية تنفيذ قواعد الحوكمة تتوقف على كفاءة الرقابة الداخلية للشركة ،فهنا يتضح بعد أخر لدور المراجع الداخلي في زيادة القيمة المتحققة للعميل ،من خلال سعيه إلى التقييم الفعال للنظم الرقابية ،

وتقديم التوصيات الكفيلة ،بما يضمن برفع مستوى جودتها .[1]

ثانيا :تعظيم القيمة للمساهمين .

-ينوب مجلس الإدارة عن المساهمين في إدارة أموالهم ،وهذا يعني أن مجلس مسؤول بالوكالة عن الوفاء باحتياجات ومصالح المساهمين ،والمتمثلة في ضرورة الإفصاح عن مدى فعاليته في إدارة ما أو كل إليه من مهام ،حيث تمثل التقارير المالية التي يشرف مجلس الإدارة على إعدادها معيارا يتم على أساسه اتخاذ قرارات وسلوكات من طرف المستثمرين الحاليين والمرتقبين ،وهنا يتضح دور المراجعة الداخلية كعنصر فعال في ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية

وتعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة الشركة وكذا مساهمتها بالتعاون مع الإدارات المسؤولة في الحد من المخاطر التي تتعرض لها الشركة ،مما يدعم الدور الذي يؤديه فريق المراجعة الداخلية وجودة في موقع الأحداث يعايشها لحظة بلحظة بالشركة ،حيث تساعد هذه الميزة على مراجعة القوائم المالية والتقرير عنها بشكل أكثر تفصيلا من المراجع الخارجي بما يضمن الاستخدام الأمثل لأصول الشركة ،وحمايتها من الأخطار التي قد تنشا نتيجة الغش أو عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات والإجراءات المطبقة في الشركة .

-تعظيم القيمة لأصحاب المصالح:

يتمثل أصحاب المصالح في الموظفين والموردين والدائنين والمجتمع المحيط ككل ،الذين لهم مصالح فردية أو جماعية في نجاح الشركة واستمراريتها ،فهي التي توفر فرص العمل وتدفع الضرائب وتقدم السلع والخدمات .

فاستمرارية الشركة تمثل مصلحة مشتركة للمساهمين والأطراف الأخرى المرتبطة والمتأثرة بنشاطها ،ولا تتوقف استمرارية الشركة فقط على مدى كفاءة وفعالية عملياتها ،بل أيضا على تحسين المستمر لتلك العمليات ،وهنا يبرز دور المراجعة الداخلية حيث يمكنها من خلال التقييم لنظم الرقابة الداخلية ،ومساهمتها في إدارة المخاطر وتعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة الشركة والرفع من مستوى كفاءة وجودة عمليات الشركة وتعظيم ما يتولد عنها عن قيمة أو منفعة لأصحاب المصالح .[2]

---

[1] لخضر وصي ،**دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات ،دراسة حالة مجمع صيدال** ،رسالة ماجستير ،قسم العلوم الاقتصادي،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ،2011،ص:90

[2] معوج ذهبية ،مرجع السابق ،ص:66.

خلاصة :

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

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

ومن خلال كل هذا نستنتج مايلي :

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

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

تمهيد :

-يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك العمومية في الجزائر والتي تحاول الوصول الى خدمات متطورة من خلال إدماج العديد من وسائل المعرفة في عملية والاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات المصرفية وفي هذا الفصل سيتم التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بكل اهدافه ومهامه وكذا سلسلة التطورات التكنولوجية التي شهدها البنك وخدمات التي يقدمها للزبائن وعلى هذا الأساس يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول :تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية والذي تناولنا فيه ماهية البنك والمراحل التي مر بها ودور وأهداف بنك بدر.

المبحث الثاني :تقديم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر

المبحث الثالث :خطوات وإجراءات التدقيق الداخلي على مستوى بنك بدر والذي تناول الى تعريف المراجعة الداخلية وأهدافه على مستوى البنك ،والمعايير الخاصة بالممارسات المهنية للمراجعة الداخلية وخطوات واجرءات الرقابة الداخلية .

المبحث الأول :تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر

-يجمع الباحثون على أن الأعمال المصرفية تعود إلى وقت بعيد وقد تدرج ظهورها بتتابع العصور ولم تأخذ البنوك شكلها إلا بعد تكامل التكوين المصرفي الحديث .

المطلب الأول :ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

هو احد بنوك القطاع العمومي في الجزائر إذ يعتبر وسيلة من وسائل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع ألفلاحي وترقية المناطق الريفية تم إنشاءه بموجب مرسوم رقم 106/82المؤرخ في 13مارس 1982تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي .

وبعد صدور قانون النقد والقرض في 1990/04/14الذي منح استقلالية اكبر البنوك والغي من خلاله نظام التخصص أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جمع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية ثم عاد البنك إلى التخصص مع سنوات 2000.

يقدر رأس مال البنك 33مليار دج ويتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500عامل من بينها اطارات ومهندسين وموظفين كما انه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث انه صنف :

1-كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية .

2-ثاني بنك على مستوى المغربي .

3-المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي .

4-تاسع بنك إفريقي من ضمن 326بنك شملها التصنيف .

5-وقد احتل المركز الثامن والستين بعد (668)في الترتيب العالمي من بين 4100بنك ،وتجدر الاشارة الى ان بنك كان اول من اطلق في سنة 1994بطاقات السحب في الساحة المالية الجزائرية .

ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى ثلاث مراحل أساسية هي :

المرحلة الاولى من 1982-1990:تم تاسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لاعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري ،حيث انطلق براس مال قدره مليار دينار جزائري ،و140وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني .

وخلال السنوات الأولى من شانه سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي يفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية وهذا طبقا لمبدأ تخصص البنوك حيث كان كل بنك عمومي ويختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988الى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 200000000دج .

المرحلة الثانية 1991-1999:بعد صدور قانون النقد والقرض والذي منح استقلالية اكبر للبنوك الغي نظام إلى 2200سهم بقيمة 1000000دج للسهم الواحد .

التخصص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة وبدون فائدة كما وسع افقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة لقطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة وعليه يمكننا تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل ويمثل أيضا بنك تنمية

باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة او طويلة الاجل وهدفها تكوين راس مال ثابت .

المرحلة الثالثة 2000-2002:تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال تشجيع الاستثمارات ومستوى مردود يساير قواعد اقتصاد السوق وفي اطار تمويل الاقتصاد .

ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة للجزائر ،عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تغيير سياسة افتراضية حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة في جميع الميادين وفي نفس الوقت طور مستوى أدائه مسايرة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة واستجابة لتطلعات العملاء والمستثمرين .

التنظيم على مستوى الفلاحة والتنمية الريفية بدر:

مجلس إداري برئاسة الرئيس المدير العام (PDG):

*مديريات عامة مساعدة ،على رأس كل منها مدير عام مساعد ويتفرع بعض منها الى مديريات عامة اخرى حسب مايبينه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .

تتكون اهم المديريات العامة المساعدة لعمل رئيس المدير العام من :

-المديرية العامة المساعدة للادارة والوسائل .

-المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير.

-المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي ،المحاسبة والصندوق .

-المديرية العامة للعمليات الدولية .

-المديرية العامة المساعدة للموارد والتعهدات .

-مديرية الاتصال والتسويق :

-إضافة إلى ماسبق توجد المفتشية العامة ،المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والآراء فيما يخص عمل ونشاط البنك بصفة عامة ،بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة

من الوكالات عبر التراب الوطني ،فانه يعتمد على تنظيم لامركزي ،أين يحول للمجموعات الجهوية للاستغلال بعض الصلاحيات والاستقلالية وكذا مهام المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤولياتها .

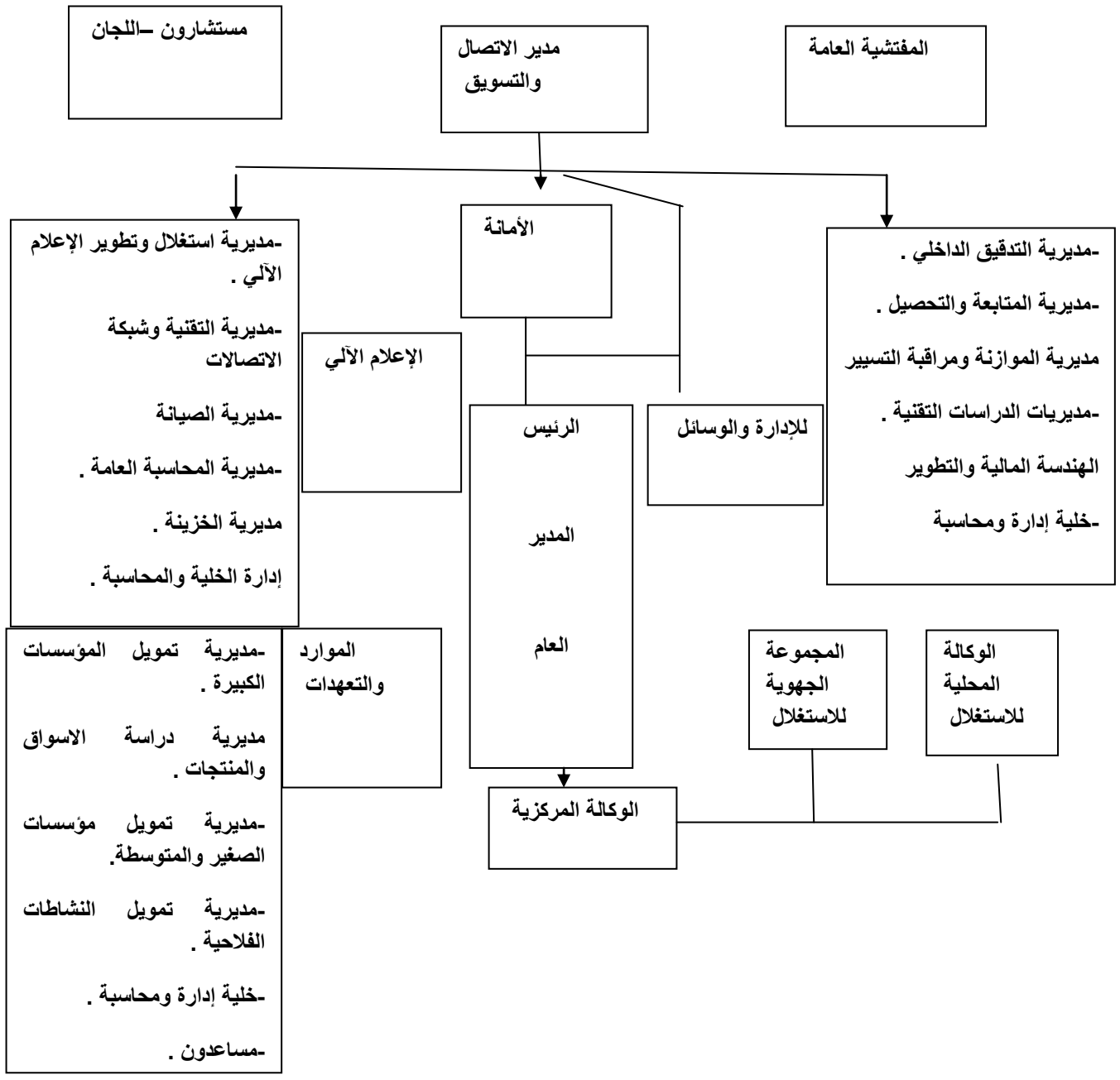
المجموعة الجهوية للاستغلال(GRE):

-التي تتولى مهمة تنظيم تنشيط ،مساعدة ،مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤولياتها ،غالبا ماتكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية .

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا حوالي 300وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة ،كما يسعى البنك حاليا الى التوسع عبر فتح وكالات مصرفية جديدة قدر عدد المشاريع ب:47مشروعا ،بعدما كان يملك البنك حوالي 140وكالة عند بداية نشاطه 1982،مما يشير الى التوسع الكبير للبنك واتساع حجم أعماله وتعاملاته .

فيما يخص كيفيات منح القروض بالبنك ،فهو يعتمد على سياسة السقوف المحددة ،إن يخول للوكالة المصرفية منح قروض للزبائن إذا لم تعد قيم مبالغها السقوف المحددة من طرف الإدارة العامة وحسب نوع القرض المطلوب ،فإذا ماتجاوزت قيمة القرض السقف المخول صلاحية للوكالة يتم تحويل الملف إلى المديرية الجهوية للاستغلال ،التي بدورها قد تخرج عن صلاحيتها إذا تجاوزت السقف المحدد لها ،ويتم تحويل الملف إلى المديرية المتخصصة به بالجزائر العاصمة .

الشكل رقم (3-1)الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر



المصدر: www .Badr .Bank .net

المطلب الثاني :دور وأهداف بنك بدر

بنك الفلاحة والتنمية الريفية له عدة وظائف يقوم بها لتحقيق اهدافه .

ا-دور البنك بدر

وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال :

العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات .

إعطاء الدعم الإعلامي .

عرض منتجات وخدمات من خلال :

تصفية المشاكل المالية .

اخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا .

تمويل التجارة الخارجية .

الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية .

تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب .

تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وهذا لتطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها .

الاستعمال الرشيد للامكانيات التي تمنحها للسوق المالية .

مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها .

ب-أهداف البنك :

الزيادة في الموارد بأقل التكاليف واكبر ربحية بواسطة القروض الإنتاجية والمتنوعة في إطار احترام القواعد .

الإدارة الصارمة لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملات الأجنبية .

ضمان تحقيق تنمية متناسقة للبنك في مجالات النشاط التي تلبي احتياجاتهم .

تكييف إدارة ديناميكية .

التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق وإدراج منتجات .

المطلب الثالث :خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر:

*فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر اوبامر من الآخرين .

*التحويلات المصرفية .

*الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية .

***الحساب الجاري** :يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار ،صنا عون ،مؤسسات تجارية ،فلاحون ...الخ)هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.

***حساب الصكوك الشيك**ات:تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي تمارس أي نشاط تجاري (جمعيات، إدارة ...الخ)وذوي الأجور والراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات .

***دفتر التوفير :**

وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك وبذلك فان المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير وصعوبات نقل الأموال من مكان لأخر .

دفتر توفير الشباب :

مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية هذا الدفتر يفتح للشباب الذين لتتجاوز أعمارهم 19سنة من طرف ممثلهم الشرعي حيث حدد الدفع الأولى ب500دينار كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية واتوماتيكية منتظمة كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الاقدمية التي تزيد عن 5سنوات الاستفادة من القروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري .

بطاقة بدر:

هذه البطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى .

سندات الصندوق :

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص الطبعيين والمعنويين .

الإيداعات لأجل :

هي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبعين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجتهم إلى أجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك .

حساب بالعملة الصعبة :

منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محددا حسب شروط البنك .

كما توجد عدة منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالدفتر المخصص للسكن إضافة إلى الاعتمادات والقروض التي يمنحها البنك لزبائنه التي تكون وفق دراسات شروط مسبقة .

المبحث الثاني :تقديم وكالة سيدي لخضر

المطلب الأول :التعريف بالوكالة

-تأسست وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 867في سنة 1982سيدي لخضر ،والذي كان البنك الوطني الجزائري فهو تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية وقد بلغ عدد العمال 17بما فيها المدير و5موظفين للنظامة

المطلب الثاني :دور وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر

-معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض الصرف والصندوق .

-فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع .

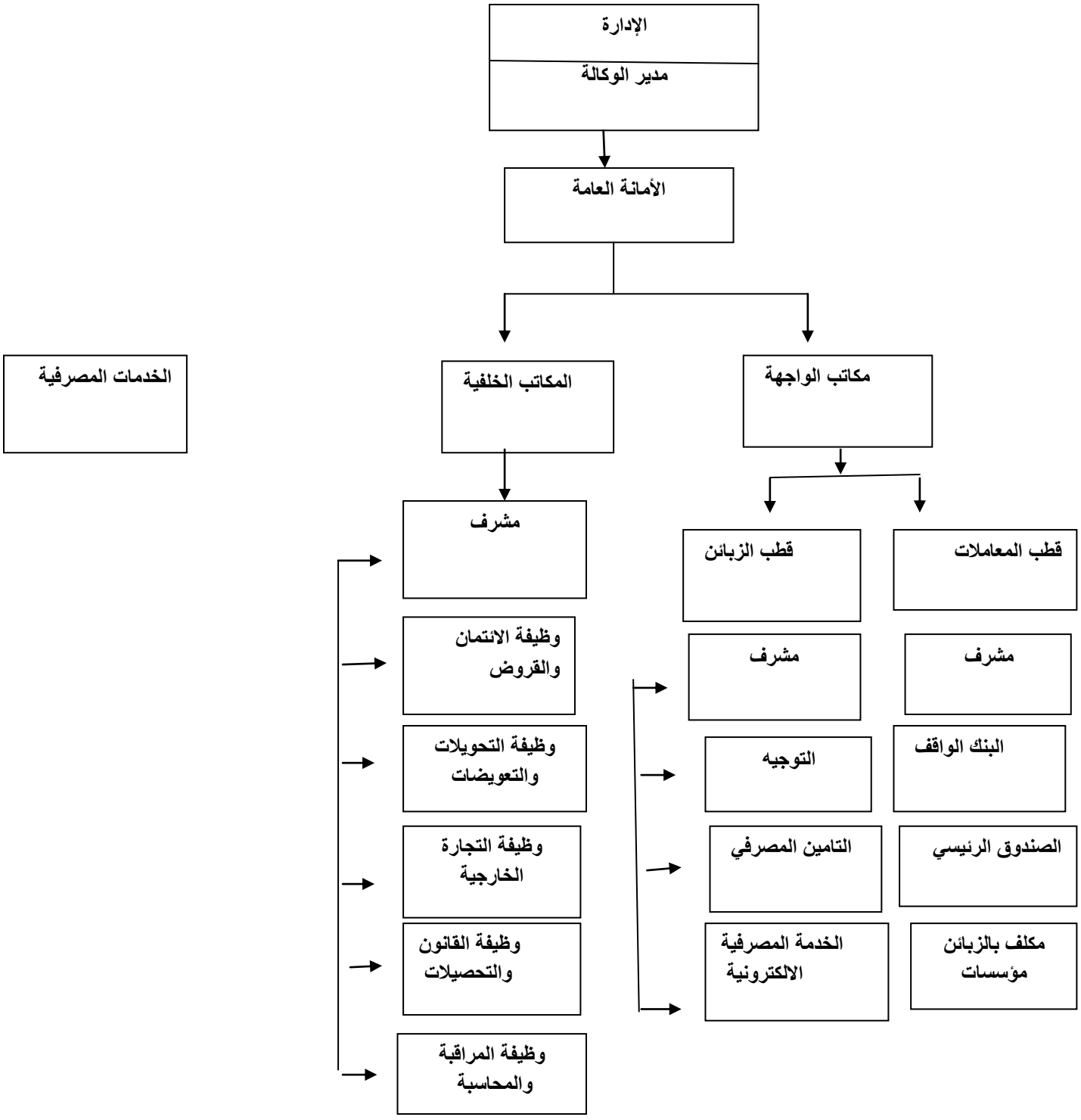
-المشاركة في تجميع الادخار.

-المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى .

-تنمية موارد واستخدامات الوكالة عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر.

الشكل رقم (3-2)الهيكل التنظيمي للوكالة سيدي لخضر



المصدر:من الوكالة سيدي لخضر.

-**المدير** :يعتبر الرئيسي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى بلدية سيدي لخضر ،حيث يتحمل مسؤولية الممثل العقود ابرام وتوقيع كل والاتفاقيات ومختلف الوثائق ومن مهامه ايضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة ،وكذلك يقدم تقريرا عن انجاز الاعمال والبرامج المتعلقة بالوكالة .

الأمان السكريتاريا :

-من مهامها تسهيل أعمال المدير ،الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها ،كما تستقبل العملاء الذين قدموا طلبات الحصول على القرض والاتصال بالعملاء عند الحاجة واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية .

الإدارة وتنقسم بدورها إلى :

المشرف :رئيس المصلحة

يقوم بمساعدة المدير في أدائه مهامه ويخلفه في حالة غيابه .

البنك الواقف :

ويسمى أيضا الشباك ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات ،ويقوم أيضا بإعداد جرد حركة وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

الصندوق :

-تعد مصلحة الصندوق الفرع الأساسي لذا تتم به كل عمليات الدفع ،وهي تهتم باستقبال إيداعات الزبائن سواء أو بالدفع أو بالسحب أو التسليم وعلى هذا فهي مكلفة بأمان الخزينة .

-محاسبة المدفوعات :

ويقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحدد نوعها ،متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين .

-قطب العملاء (الزبائن)يضم :

-المشرف .

-مصلحة الاستقبال والتوجيه .

-مصلحة مكلفة بالزبائن (مؤسسات).

-مصلحة مكلفة بالزبائن (أفراد).

-مصلحة التامين المصرفي .

-خدمات المصرفية الالكترونية .

***مكاتب الخلفية وتضم :**

-المشرف .

-وظيفة الائتمان والقروض .

-تقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل

الإدارة وتقوم أيضا باستقبال العملاء والبث في طلباتهم وإعداد المذكرات اللازمة كما تضم هذه المصلحة كل من أمانة الالتزامات وخلية تسمى بخلية الدراسات والتحاليل ،حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة طلبات القروض .

-وظيفة التجارة الخارجية :

تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب في عمليات البيع أو الشراء (الاستراد والتصدير)وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج وعمليات التوظيف المصرفي وفتح الاعتماد المستندي للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية ،وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج .

-وظيفة القانون والدعوات والتحصيلات :

-ويقوم هذا القسم بمساعدة الوكالة من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها ،ودراسة الشكاوى ،وطلبات الحقوق ،وتعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل الوكالة أمام المحاكم ومتابعة تنفيذ والحكم بعد إصداره .

-وظيفة المراقبة والمحاسبة :

وتقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي تقوم الوكالة في جميع أقسامها وأيضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات الوكالة ،كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة ومتابعة عقود الصيانة والتامين وتوزيع التكاليف وبالمراقبة لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية لعملية التسيير ومدى مطابقة القوانين الداخلية للوكالة كما تقوم بالتنسيق بين المصالح والحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة ،كما تساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه اليه عن مدى انتظام ودقة الوكالة ،ومدى وجود المشاكل الإدارية ،وكل هذا يتم عن طريق مراقبة دورته منتظمة من اجل تحقيق سياسة وأهداف الوكالة .

المبحث الثالث :خطوات وإجراءات المراجعة الداخلية على مستوى بنك بدر

-إن التحكم أو الرقابة في تسيير البنك لايتم إلا بوجود نظام فعال للرقابة الداخلية يسمح بتحديد والتحكم في المخاطر الرئيسية المرتبطة بالنشاط البنكي من جهة ومن جهة أخرى ضمان الاستعمال الأمثل للموارد المستعملة سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية .

من خلال هذه المهام فان مديرية المراجعة الداخلية يسهر على جودة وفعالية نظام الرقابة الداخلية .

المطلب الأول :تعريف المراجعة الداخلية وأهدافها على مستوى بنك بدر.

-تعرف المراجعة الداخلية على مستو ى البنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه وظيفة تقييم واستشارة مستقلة وموضوعية موجهة لتحقيق قيمة مضافة وتحسين نشاط البنك .

تتمثل أهداف ودور المراجعة الداخلية في :

المراجعة الداخلية تتجسد في الديناميكية التي تسبق التغيرات في بيئتها والتأقلم مع التعديلات في الهياكل المسارات والتكنولوجيا .

الاحترافية والبحث عن الأفضل .

-إطار المراجعة الداخلية في بدر:

-إن إطار المراجعة الداخلية يضم بشكل عام تقييم الطبيعة لفعالية الرقابة الداخلية وبالإضافة إلى طريق القيام بالمسؤوليات المحددة تحقق بصفة استثنائية من احترام السياسات التحكم في المخاطر مصداقية ،فعالية شفافية ،والطبيعة الدائمة للمعلومات المالية والتسيير يمكن البنك أن يتوفر احتماليا على مستوى الجهوي على الهياكل المراجعة الداخلية كل المهمات التي يتكلف بها المراجعون الخارجون المتعلقة بالمراجعة يجب أن تناقش مسبقا مع مديرية المراجعة الداخلية لتفادي ازدواجية الاستعمال وضمان تعاون امثل .

المطلب الثاني :المعايير الخاصة بالممارسات المهنية للمراجعة الداخلية في بنك بدر.

-استقلالية المراجع عن النشاطات موضوع المراجعة :

*لضمان هذه الاستقلالية يجب السماح لوظيفة المراجعة بممارسة مهمتها في مختلف مصالح ووظائف البنك والحصول على إمكانية توضيح بحرية ملاحظتها تقييمها وتوصياتها فان مديرية المراجعة الداخلية مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام.

في إطار حماية المراجعين ضد التعسف، فانه قد اتخذ كمبدأ أن الرئيس المدير العام هو الوحيد الذي له سلطة تقرير بدءا أو توقيف مهمة المراجعة وهذا باقتراح من مديرية المراجعة الداخلية.

إن مديرية المراجعة الداخلية له السلطة مقابلة بالمتعاملين لفحص إلى الأنشطة هيئات البنك ومعرفة كل الوثائق الملفات والمعلومات الخاصة بالبنك ،بما فيها المعلومة الخاصة بالتسيير والمخاطر وهذا في إطار مقاييس المرتبطة بممارسة المهمة يضمن مدير دائرة المراجعة الداخلية الطبيعة السرية لكل معلومة تحصل عليها وهي مجبرة بالالتزام الصارم بالقوانين التي تنظم المهنة .

***الحيادية في بدر:**

-يمارس مدير المراجعة الداخلية مهمته بكل موضوعية ،كما يجب أن تتجنب نزاعات المصالح والأحكام المسبقة .

-يجب عليه أن لايتورط في التنظيم العملي للبنك ،في إعداد وضع تطبيقات المقاييس الخاصة بتنظيم الرقابة الداخلية التي هي من تصميم مهام المديرية العامة مع ذلك موضوعية المراجع الداخلي تكون غير مفهومة إذا أوصت بوضع إجراءات أو نظام الرقابة الداخلية أو التصرف كمستشار لمختلف المقاييس المستخدمة .

-يمكن له بطلب من المديرية العامة إبداء رأيها في إعادة التنظيمات الهامة لإطلاق نشاطات جديدة هامة أو المخاطر إنشاء أو إعادة تنظيم أنظمة تسيير هذه الوظيفة الاستشارية لايمكن لها في كل الأحوال أن تؤثر على المهمة الأساسية مسؤولية واستقلالية حكم المراجع الداخلي .

***الكفاءة في بدر:**

-إن كفاءة كل المراجع الداخلي، وتكوينه المستمر هما شرطان أساسيان لفعالية مدير دائرة المراجعة الداخلية

لفحص كل الميادين الخاصة بالبنك فان مدير المراجعة الداخلية مطالب بالمحافظة على خبرتها وهذا لضمان تكوينا مستمرا أو منتظما لكل مراجع داخلي.

-إن كفاءة معارف وخبرة المراجعين الداخليين تعطي لها أهمية استثنائية من طرف مدير دائرة المراجعة الداخلية.

يمكن وبصفة استثنائية استدعاء خبير خارجي للاطلاع بعض الأعمال .

***تخطيط وسير المهمات في بدر:**

1-التخطيط (خطة المراجعة)

في إطار التعبئة للوسائل البشرية والمادية المتاحة فان مدير دائرة المراجعة الداخلية تقو م باعداد خطة المراجعة طبقا للخطوات التالية

1-دراسة مسبقة يتعلق الأمر هنا بالتعرف على مجموع العناصر التي تسهل المهمة وتزيد من فعاليتها .

2-برنامج العمل :يعد العمل من طرف مدير دائرة المراجعة الداخلية لضمان أن مجموع العمليات تخضع لهذه العملية بالإضافة إلى تقديم إطار عمل المراجعين ولكن بدون أن يشكل بأي حال من الأحوال تحديد لمبادراتهم يجب على برنامج العمل يتضمن مايلي :

-امتداد الاستطلاعات والوقت اللازم واستبيان الرقابة الداخلية الذي من الممكن استعماله في تقييم نظام الرقابة الداخلية .

تجمع مجموع البرامج واستبيانات الرقابة الداخلية في دليل المراجعة الداخلية والذي يوضع تحت تصرف المراجعين الداخليين .

-ملفات موثقة :

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

أما ملف العمل فيترجم بموضوع الأشغال المنفذة خلال المهمة والمراحل المتبعة ،تحدد هذه الملفات العمليات المختارة للسير ،الرقابات المنفذة والأخطاء والمخالفات المكتشفة والخلاصات .

يجب أن تحفظ هذه الملفات لتكون جاهزة تضعها تحت تصرف مراقبين خارجيين محتملين.

-جودة التقارير:

يسمح تقرير المراجعة والذي هو خلاصة كل مهمة مراجعة المديرية العامة ،بإصدار التوجيهات الضرورية لمسئولي البنك من اجل القيام بمختلف الإجراءات التصحيحية اللازمة يوجه تقرير المراجعة الداخلية إلى السيد الرئيس المدير العام مرفوقا ببيان شامل يتضمن النقاط التي يراها المراجع ذات أهمية والتي تتطرق لها مختلف أجزاء التقرير بالتفصيل .

-المصادقة على الأشغال :

المصادقة على الأشغال يتم دائما بالدرجة الأولى بين المراجع الداخلي والشخص او المسؤول عن مصلحة موضوع المراجعة .

-متابعة التوصيات :

من اجل ضمان المتابعة الفعالة والناجعة للتوصيات المراجعة الداخلية فان مدير دائرة المراجعة الداخلية إجراء من شانه يسمح بإبداء الرأي والمتابعة السليمة لهذه التوصيات.

إن هذا الإجراء يعطي أهمية بالغة فيما يخص المسؤوليات خاصة للأطراف المكلفة بمعالجة النقائص المكتشفة والوقت اللازم لمعالجتها .

المطلب الثالث :خطوات وإجراءات الرقابة الداخلية في بدر

-إن الرقابة الداخلية علو مستوى المجموعة هي رقابة من الدرجة الأولى تنفذ من طرف خلية الرقابة لحساب المجموعة والوكالات التابعة لها ،حيث تسمح لها هذه الرقابة من التأكد من مطابقة تنفيذ المعاملات البنكية للقوانين السارية (النصوص الداخلية والخارجية)،والحصول بصورة عامة على رؤية شاملة حول تطور نشاط الوكالات .

تنفذ الرقابة الداخلية من الدرجة الأولى على الأقل مرة في السنة، فهي تشمل كل الوكالات حسب برنامج المهمات المعد في بداية كل السنة من طرف خلية الرقابة .

يعد برنامج المهمات تحت المسؤولية الشخصية لمدير المجموعة ،ويرسل في بداية كل سنة إلى المفتشية الجهوية المؤهلة إقليميا .

كل تعديل ينفذ على برنامج المهمات من طرف المجموعة تبلغ به المفتشية الجهوية المعنية .

كما يراعي عند إعداد هذا البرنامج قدر الإمكان العطل السنوية ومخططات التكوين لمدراء الوكالات حتى تنفذ مهمات الرقابة بحضورهم ...(تحدد مدة مهمة الرقابة حسب أهمية الهيكل المعاين دون أن تتجاوز خمسة عشر يوما .

يمكن لكل مدة أن تمدد حسب عدد اوخطورة المخالفات أو النقائص المكتشفة .

يعين لكل مهمة رقابة رئيسا للمهمة ،وهوالمسؤول عن فريق المراقبين من بداية إلى نهاية المهمة تقديم تقرير.

يقوم رئيس المهمة بالتحضير للمهمة ،كما يسهر علة السير الحسن لها ،كما يعد مسؤولاعن الوقائع المكتشفة بالإضافة إلى موضوعيتها أمام المديرية المعنية والمديرية العامة .

تنفذ الرقابة الداخلي من الدرجة الأولى عبر (4)مراحل :

المرحلة الأولى :تحضير المهمة .

المرحلة الثانية :سير المهمة .

المرحلة الثالثة :الفحص وتقديم تقرير المهمة .

المرحلة الرابعة :استغلال التقرير ومتابعة التصحيحات .

المرحلة الأولى :تحضير المهمة .

إن هذه المرحلة يتم جمع الوثائق والأدوات اللازمة أو الضرورية لتحقيق المهمة على مستوى المجموعة .

-المرحلة الثانية :سير المهمة .

تتعلق هذه المرحلة بإقامة فريق الرقابة على مستوى الوكالة المراقبة .

يبدأ رئيس المهمة ومعاونيه عملهم بمقابلة مسؤول الهيئة المراقبة لتوضيح موضوع وأهداف المهمة ،كما يجب عليهم أن يظهروا سلوكا مثاليا اتجاه الموظفين والزبائن .

إن عملية تسجيل الوقائع يجب أن تكون واضحة ،وكل صعوبة أو أي مشكل في فهم واقعة معينة يجب أن ترفع إلى مسؤول الهيئة المراقبة أو نائبه لتقديم التوضيحات قبل أن تتخذ كمخالفة أو خطا مهني .

عند انتهاء مهمة المراقبة ،فانه يجب على مسئولي الوكالات اتخاذ كل الإجراءات اللازمة للتصحيح الفوري لبعض المخالفات اوالنقائص في مدة محددة ،وهذا من دون انتظار التقرير.

المرحلة الثالثة :الفحص وتقديم تقرير المهمة .

-خلال هذه المرحلة يقوم المراقبون بتحرير تقرير المهمة ،حيث يخصصون في بدايته مساحة لتقديم الوكالة المراقبة ،وتتضمن خاتمة استخراج الملاحظات الرئيسية .

إن هذا التقرير يسمح للمسؤولين بالتعرف على وقائع المخالفات والنقائص واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

عندما يتم فحص التقرير من طرف المسؤولين يجب أن ترسل نسخة منه إلى الوكالة المراقبة ونسخة الى مفتشية الجهوية في اجل أقصاه عشرة أيام ابتداءا من تاريخ نهاية المهمة .

المرحلة الرابعة :استغلال التقرير ومتابعة التصحيحات .

-هذه المرحلة الأخيرة مخصصة لاستغلال التقرير والإجابات المتعلقة به ،ومتابعة التصحيحات حيث تعطي مهلة عشرة أيام لمدير الوكالة الإجابة عن مختلف الوقائع والمشاكل المكتشفة .

تحول هذه الإجابات إلى مجموعة والتي بدورها ترسل نسخة منها إلى المفتشية الجهوية المؤهلة إقليميا بالإضافة

إلى متابعة الوقائع لبرنامج المعينات من طرف هذه الأخيرة يجب عليها استغلال العناصر المتضمنة في التقرير ومتابعة تسويات المخالفات المكتشفة في حالة الضرورة .

في حالة اكتشاف وضعية متهورة في تسيير الوكالة المراقبة فان المفتشية الجهوية تعلم الهيئة المسؤولة المعنية عن طريق نسخة من التقرير مدعم بعرض شامل يتضمن المخالفات الأساسية والنقائص المكتشفة .

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

كما تقوم خلية الرقابة بالمتابعة الصارمة عن بعد للتصحيحات بغرض ضمان تسوية كل المخالفات أو النقائص المكتشفة ،وهذا من خلال مطالبة الهيئة المراقبة بتقديم كل الوثائق التي تثبت تسوية وتصحيح المخالفات .

خلاصة :

-لم تعد النشاطات البنكية أمرا محصورا في نطاق يتكون من مجموعة من المتعاملين ولكنها أصبحت عملية يومية تهم قطاعا واسعا من الأفراد والمؤسسات ،وتتزايد فعاليتها يوما بعد يوم بسبب مايشهده العالم من تحولات عميقة في ظل هذه التحولات تلعب المراجعة الداخلية دورا أساسيا لما يقوم به في سبيل توفير الظروف الملائمة التي تسمح لهذا الاقتصاد بالازدهار.

ولهذا تعتبر المراجعة الداخلية أهم عامل لاستمرارية المشاريع وتخضع هذه المراجعة لجملة من الشروط باستعمال أساليب يقوم هذا البنك بهذه المراجعة والتقييم من خلال البيانات والمعلومات التي يقدمها الموظفين لقياس القدرة على تسديد القرض والمر دودية المالية والاقتصادية للمشروع.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا أن نتقدم ببعض الاقتراحات التي تساعدنا على تحسين جانب التطبيقي للمؤسسة.

قد أظهرت بوضوح أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعاني من عدة مشاكل رقابية تتمثل في :

-صعوبة تقييم المخاطر التي تتعرض له لاسيما أخطار التشغيل تتبعه لنقص الكفاءة والمهارة للإطارات المصرفية .

-انعدام وجود مصالح المراجعة على مستوى اغلب الفروع الجهوية .

-عدم وجود أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر.

-عدم وجود منهجية واضحة ونظام محدد لقياس مراقبة المخاطر لدى هذه البنوك لتحيد مستو ى كل نوع - من المخاطر التي يمكن قياسها لتحديد تأثيرها على ربحيتها وملاءمتها الرأسمالية.

-عدم وجود ادارة متخصصة تتولى مسؤولية تطبيق سياسات إدارة المخاطر.

-تمثل حوكمة الشركات التقاء الممارسات والإجراءات السليمة لإدارة الشركات ،حيث تعمل هذه الاجرءات والممارسات بموجب معايير وقواعد تحكمها بصورة ملزمة ،وتهدف من خلال عملها إلى التقليل من تعارض المصالح وكل وله علاقة مع الشركة ،وبسبب تنوع آليات الرقابة على حوكمة الشركات وتعدد مصادرها ،فان تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها ،يأخذ بعين الاعتبار جميع مصالح وكل وله علاقة مع الشركة وبسبب تنوع آليات الرقابة على حوكمة الشركات وتعدد مصادرها ،فان تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها ،يأخذ بعين الاعتبار جميع مصالح المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات ،فكل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا هما في عملية الحوكمة .

-إن تقوية وظيفة المراجعة الداخلية بشكل الذي يجعلها أداة فعالة في دعم حوكمة الشركات داخل الشركات العامة والخاصة ،يعزز من الثقة فيها وبالتالي تحقيق إدارة رشيدة ،كما يجعل الاقتصاد الوطني قوي وقادر على المنافسة وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية ومن خلال موقعها المتميز في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تسعى إلى تقييم المخاطر وتحديد الأساليب الملائمة لإدارتها والتأكد من أن نظم الرقابة الداخلية تعمل بكفاءة وتقييم التوصيات اللازمة التي يحتاجها مجلس الإدارة لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة .

-وقد حاولنا من خلال تناول موضوع "دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات معالجة الإشكالية البحث التي تدور حول موضوع حوكمة الشركات ،والتركيز على آلية من بين آلياتها المحورية والمتمثلة في المراجعة الداخلية ،التي يمكن لها المساهمة في تفعيل لحوكمة الشركات وذلك إذا أحسن استخدامها في الشركة ،وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وبناءا عليها تم تقديم مجموعة من التوصيات .

1-النتائج والتوصيات :

من خلال الجانب النظري والتطبيقي ،لموضوع الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تعتبر بمثابة اختبار للفرضيات الموضوعة سابقا ،ومن النتائج المتوصل إليها من جانب النظري .

-تعمل المراجعة الداخلية على منع وتقليل حدوث الأخطاء وهذا مايزيد الحاجة لها بالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين لتقليل ومنع الأخطاء وتسعى المراجعة الداخلية أيضا إلى الحد من الإسراف والضياع الشيء الذي يزيد من المردودية إلى تحسين الاداء ويزيد من الكفاءة والفعالية وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة .

إن توفر الفهم الكافي لأهداف المؤسسة لدى المراجع الداخلي ،من خلال المعرفة والخبرة في الصناعة التي ينتمي إليها ،وامتلاكه للقدرة والكفاءة على فهم طبيعة عمل المؤسسة وتحديد مناطق الخطورة المحتملة يساهم في تحسين كفاءة وفعالية الاستثمارات المالية .

2-التوصيات :

-العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها لما لها من اثر ايجابي دعم تطبيقات الحوكمة وأحكام الرقابة على مختلف جوانب أداء الشركة .

-ضرورة التدريب المستمر ووضع البرامج اللازمة من قبل الجمعيات المهنية التخصيصية لتأهيل المراجعين الداخليين للقيام بأدوارهم في ظل الإطار الجديد لممارسة المهنة لدعم الحوكمة .

-الدور الكبير الذي لعبه المعايير الدولية للمراجعة الداخلية على بيئة الأعمال ،والذي انعكس على أداء المراجعة الداخلية فالإضافة إلى الفحص والتقييم والتأكيد أصبحت بتقييم المخاطر وتقديم الخدمات الاستشارية بما يضيف قيمة للشركة ،والتي تؤدي إلى تطبيق حوكمة

-تطبيق حوكمة الشركات يحقق مزايا مختلفة يمكن أن تحل العديد من المشكلات التي تواجهها الشركات بشكل خاص وبشكل عام .

قائمة المراجع

الكتب:

*احمد حلمي جمعة ،التدقيق الداخلي وحكومي ،دار صفاء للنشر وتوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى ،2011.

*إدريس عبد السلام الشتيوي ،المراجعة معايير وإجراءات دار النهضة ،العربية للطباعة والنشر ،

*ثناء القباني نادر شعبان السواح ،المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني ،كلية التجارة ،جامعة المنوفية ،الطبعة الثانية ،2006.

*خالد راغب ،خليل محمود الرفاعي ،الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات دار المستقبل لنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،1988.

*خلف عبد الله الوردات ،التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،2006.

*داوود يوسف ،صبح دليل المراجع الداخلي وفقا للمعايير الدولية اتحاد المصارف العربية ،الطبعة الثانية ،2002.

*سمير الصبان ،نظرية واليات التدقيق الدار الجامعية الإسكندرية ،2002-2003.

*صلاح حسن ،البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال "معايير حوكمة المؤسسات المالية ،دار الكتاب الحديث ،القاهرة ،2011،

*طارق عبد العال حماد شركات قطاع عام وخاص ومصارف ،المفاهيم والمبادئ والتجارب والمتطلبات ،الطبعة الثانية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2007.

*عبد الوهاب نصرو شحاتة ،الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة ،الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية ،مصر ،2005-2006.

*عبد الله عزت بركات ،التدقيق والرقابة الداخلية على المؤسسات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر ،2012.

*عبد الفتاح محمد الصحن وفتحي السوافري ،كلية التجارة ،الجامعة الإسكندرية،مصر ،2006.

*عدنان بن حيدر درويش حوكمة الشركات ودور مجلس اتحاد المصارف العربية ،2000.

*كمال الدين مصطفى الدهراوى ،محمد السيد سرايا ،المحاسبة والمراجعة المكتب الجامعي الحديث جامعة الإسكندرية ،2006.

*محمد سمير الصبان ،الأصول العلمية والعملية بين النظرية والممارسة دار النهضة بيروت ،1988.

*محمد متولي الحمل محمد الجزار،أصول المراجعة ،دار النشر وائل للنشر عمان ،1999.

*محمد طواهر التوهامي ومسعود صديقي ،المراجعة وتدقيق الحسابات ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،2003.

*محمد الفيومي عوض لبيب ،أصول المراجعة ،المكتب الجامعي الحديث الازاريطة إسكندرية،مصر ،1998.

*محمد السيد سرايا فتحي رزق السوافيري ،الرقابة والمراجعة الداخلية ،المكتب الجامعي الحديث 2006.

*محمد مصطفى سليمان ،حكومة الشركات وأعضاء المجالس الإدارة والمدرين التنفذيين الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2008.

*مصطفى يوسف كافي ،الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات ،الطبعة الأولى دار البداية ناشرون وموزعون ،عمان ،الأردن ،2010

والمذكرات الجامعية:الرسائل

*احمد محمد مخلوف،المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ،مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر ،2006.

*براهة كنزة ،دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات ،مذكرة الماجستير،جامعة قسنطينة ،2013.

*سعودي حفصة فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المؤسسة ،مذكرة الماستر ،جامعة الوادي ،2014-2015.

*خيزار كلثوم ،دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات ،دراسة ميدانية لعينة من المراجعين الداخليين ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة ،تخصص فحص محاسبي ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014-2015

*شدري معمر سعاد ،دور المراجعة الداخلية في تقييم المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة الماجستير،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ،2008-2009. .

*يوسف سعيد المدلل ،دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري ،مذكرة الماجستير ،جامعة الإسلامية ،غزة ،2007.

-مزياني نور الدين لخضاري ،صالح مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ،بطاقة مشاركة في الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ،جامعة 20اوت 1955 سكيكدة 11-12اكتوبر 2010.

-هوام جمعة كوردي وداد ،اثر الهندسة المالية الحديثة على فعالية دور التدقيق وحوكمة الشركات ،بطاقة مشاركة في ملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ،جامعة 20اوت 1955سكيكدة 11-12اكتوبر 2010.

-مسعود براوسي ضيف الله محمد الهادي ،مداخلة بعنوان فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ،جامعة محمد خيضر بسكرة أيام 6-7ماي 2012.

-عمر عبد الصمد ،حسين برقي مداخلة بعنوان دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكسا ته على تطبيق حوكمة الشركات ،جامعة 20اوت 1955سكيكدة 2010،ص:12.

مجلة:

-عوض بن سلامة الرحيلي ،لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات (حالة السعودية)مجلة جامعة الملك عبد العزيز لاقتصاد والإدارة ،مجلة 22العدد 1،2008،ص:184.

مواقع الالكتروني :

OCED ,principe de la ouvertement d'entreprise ,2004 .

http://www,oedc ,org ,cousultation le 14/03/2015 .

www.BAdr.Bank .net.

التلخيص :

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز وظيفة المراجعة الداخلية وكيفية مساهمتها كآلية رقابية لتطبيق قواعد حوكمة الشركات في ظل المجهودات الرامية إلى تطوير وتحسين تسيير المؤسسات الجزائرية فقصد تدعيم الجانب النظري من الدراسة قمنا باستعراض الأدبيات التي تناولت المفاهيم والمباديء النظرية للمراجعة الداخلية وحوكمة الشركات ،وفيما يخص الجانب التطبيقي قمنا بدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قصد تشخيص شخصيتها .

الكلمات المفتاحية :

حوكمة الشركات –المراجعة الداخلية –إدارة المخاطر –الرقابة الداخلية .