جامعة عبد الحميد ابن بأديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم المالية و المحاسبة التخصص: التدقيق و مراقبة التسيير

دور وظيفة التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات
دراسة حالة بنك الخليج الجزائر -مستغانم-

مقدمة من طرف الطلب :

سايح محمد زين الدين

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	معارفية طيب	أستاذ محاضرب	جامعة مستغانم
مقررا	عبد القادر موزاوي	أستاذ محاضرا	جامعة مستغانم
مناقشا	الميلود ناصر	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية:2018/2019

الاهـــــــــــداء

أهــدي هذا العــمل المتـواضع معلم البشرية أجمعين الهادي الأمين صلى الله عليه وسلم إلى من تعجز الكلمات عن إيفائه حقه إلى والدي العزيز أطال الله في عمره ورزقه الصحة والعافية وأحسن عمله إلى صاحبة القلب الصابر الحنون إلى من أنار لي دعائها حياتي والدتي العزيزة أطال الله في عمرها.

اهدي تخرجي إلى من تمنوا لي النجاح والتوفيق أخي وأخواتي الأعزاء إلى كل من ساندني وإلى كل من تمنى لي الخير والنجاح ، عائلتي وأصدقائي وزملائي والشكر الكبير لأعظم شخصين أبي أمي أهدي تخرجي راجياً من الله الإطالة بأعمارهم وأن يبارك فيهم ويحفظهم ربّي بعينه التي لا تنام كان يوم ليس كسائر الأيام انه الدمع يذرف فرحاً.

شـــكر و تـــقديـــر

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع.

لا يسعني في نهاية هذا العمل إلاأن أتقدم بجزيل الشكر إلى :

الأستاذ "موزاوي عبد القادر " لقبوله ألأشرافه على هذا العمل المتواضع والذي لم يبخل علي بمساعدته وتوجيهاته القيمة.

كل أعضاء لجنة المناقشة

كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الفهرس

الموضوع	الرقم
الإهداء	
شكروتقدير	
الملخص	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة.....	1- 5
الفصل الأول: الايطار المفاهيمي لحوكمة الشركات	6-33
مقدمة الفصل.....	6
المبحث الأول:ماهية حوكمة الشركات	7
المطلب الأول: أسباب وبواعث ظهور حوكمة الشركات.....	7
المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات	11
المبحث الثاني: أساسيات حوكمة الشركات	16
المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات	16
المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات	20
المطلب الثالث: نظام و محددات حوكمة الشركات	21
المطلب الرابع: ركائز حوكمة الشركات و الأطراف المعنية بتطبيقها	23
المبحث الثالث: الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات وتجارية بعض الدول	25
المطلب الأول: الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات	25
المطلب الثاني: تجارب بعض الدول	27
خاتمة الفصل:.....	33
الفصل الثاني:التدقيق الدخلي و اسهاماته في حوكمة الشركات	34-68
مقدمة الفصل	34
المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي	35
المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم التدقيق الداخلي	35
المطلب الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي	39
المبحث الثاني: معايير و مراحل تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي و التقنيات المستعملة.....	44
المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي	44

المطلب الثاني: سير مهمة التدقيق الداخلي	48
المطلب الثالث: تقنيات التدقيق الداخلي	50
المبحث الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات	52
المطلب الأول: علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة ولجنة التدقيق	53
المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقيم نظام الأرقام الداخلية وتقيم وإدارة المخاطر.....	56
المطلب الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بتدقيق الخارجي	65
المطلب الرابع: دور التدقيق الداخلي في ترشيد الإدارة العليا وتعزيز الإفصاح والشفافية	66
خاتمة الفصل:.....	68
الفصل الثالث:الدراسة الميدانية	
مقدمة الفصل.....	69
المبحث الأول:بطاقة تعريفية لبنك الخليج الجزائر.....	70
المطلب الأول: تقديم بنك الخليج الجزائر.....	70
المطلب الثاني: نشأة وتعريف بنك الخليج الجزائر.....	72
المطلب الثالث: مهمته ورؤيته وقيمته بنك الخليج وتوجهاتها الإستراتيجية.....	72
المبحث الثاني : تقديم وكالة بنك الخليج الجزائر بمستغانم.....	75
المطلب الأول : التعريف بوكالة بنك الخليج الجزائر بمستغانم وهيكلها التنظيمي.....	75
المطلب الثاني: الميزانيات والمؤشرات الماليةلبنك الخليج الجزائر.....	78
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة البحث.....	81
المطلب الأول: أداة الدراسة وخصائص عينة الدراسة	81
المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية وصدق ثبات الاستبيان	84
المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة.....	87
خاتمة الفصل:	91
خاتمة :.....	92
المراجع :.....	94

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(I-1)	مشاكل نظرية الوكالة	9
(I- 2)	خصائص حوكمة الشركات	15
(I- 3)	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية	19
(I - 4)	المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	22
(I - 5)	ركائز حوكمة الشركات	23
(I - 6)	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	24
(III -1)	حصص مساهمو بنك الخليج الجزائر	71
(III-2)	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخليج الجزائر بمستغانم	77
(III-3)	المؤشرات المالية (2007–2009) البنك الخليج الجزائر	79
(III-4)	الأرباح الصافية	80
(III-5)	إجمالي المنتوجات	80
(III-6)	الأموال الخاصة	80
(III-7)	إجمالي الأصول	81

قائمة الجداول:

(II - 1)	معايير التدقيق الدوالي الخاص بالصفات	44
(II - 2)	معايير التدقيق الدوالي الخاص بالأداء	45
(III-1)	ميزانية بنك الخليج الجزائر(2009-2005) . الوحدة بمليارد.ج	78
(III-2)	حسابات النتائج البنك الخليج الجزائر(2009-2005) الوحدة مليارد.ج.	78
(III -3)	بعض النسب المئوية (2009-2005).	79
(III-4)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	82
(III-5)	مخرجات برنامج spss فيما يخص أعمار عينة الدراسة كما يلي	82
(III-6)	توزيع عينة الدراسية حسب المستوى الدراسي	83
(III-7)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	83
(III-8)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	84
(III-9)	توزيع أفراد العينة حسب مجال الدورات التدريبية	84
(III-10)	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان	85
(III-11)	معامل الثبات طريق " ألفا كرونباخ "	86
(III-12)	مدى مساهمة تطبيق نظام محكم لأعمال التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات	87
(III-13)	إجابات المحور الثاني مدى الالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي ودورها في تفعيل إدارة المخاطر في البنك".	88
(III-14)	إجابات المحور الثالث مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم ومتابعة المخاطر ومراقبة إجراءات الاستجابة لها ودورها في تفعيل أداء إدارة المخاطر في البنك"	89

المقدمة

مقدمـــــة عامـــة

تمهيد :

تعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات القليلة الماضية بسد الأزمات المالية والاقتصادية التي حدثت في دول شرق آسيا في التسعينات من القرن العشرين ، وكذ ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية ، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001 و 2002 التي تبعها انهيار شركة آرثر أندرسون التي تمثل اكبر شركة تدقيق في العالم و ذلك لثبوت تورطها بانهيار شركة أنرون أنفة الذكر . وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي . وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة ، ودفع اتساع حجم الشركات و انفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين ، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.

وهذا ما أدى إلى الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي ودوره في تطبيق حوكمة الشركات نظرا لدوره في مساعدة الإدارة ومجلس الإدارة ولجان التدقيق في القيام بمسؤولياتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات التفصيلية التي يحتاجون إليها . حيث تعد وظيفة التدقيق الداخلي إلى جانب التدقيق الخارجي من آلات الرقابة ضمن إطار هيكل الحوكمة ، وخاصة في الحد من الفساد المالي والإداري . حيث تطورت وظيفة التدقيق الداخلي تطورا كبيرا خاصة في الآونة الأخيرة من خلال التعريف الحديث للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية لسنة 1999 . وأدى ذلك التطور إلى تغيير النظرة القديمة للتدقيق الداخلي من مجرد آلية لكشف الأخطاء والانحرافات والحفاظ على الأصول إلى إضافة قيمة للمنشأة و أداة فعالة في خدمة الإدارة من خلال مساهمته في تصميم وتقييم وتطوير نظام الرقابة الداخلية وكذلك في تقييم وإدارة المخاطر والحماية منها ودعم عمليات الحوكمة وتقديم المشورة لمجلس الإدارة ، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المنشأة .

أسئلة الدراسة الدراسة:

موضوع البحث قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

كيف يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1 - ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية ؟

2 - كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات من خلال تقييم وإدارة المخاطر ؟

3 - هل توجد علاقة تكاملية وتعاونية بين التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق ؟

4 - هل توجد علاقة تعاونية بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ؟

فرضيات الدراسة

وكإجابات مبدئية للأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية : يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات في بنك خليج الجزائر بمستغانم

و تتفرع عن الفرضية الرئيسية ، الفرضيات الفرعية التالية :

1 - يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية .

2 - يقوم التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات من خلال تقييم وإدارة المخاطر .

3 - يعمل التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات من خلال علاقته التكاملية والتعاونية مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق .

4 - تظهر أهمية التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات من خلال علاقته التعاونية مع التدقيق الخارجي .

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من جهة ، في الأهمية التي حظيت بها حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة حيث أصبحت تمثل الحل الأمثل للحد من الفساد المالي والإداري ، والحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ، بالإضافة إلى تعزيز الإفصاح والشفافية في المؤسسة . ومن جهة ثانية ، في أهمية دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات من خلال الدور الحديث المنوط بالتدقيق الداخلي والمتمثل في إضافة قيمة للمنشأة ومساعدتها على تحقيق أهدافها من خلال تقييم وتحسين إجراءات إدارة المخاطر والرقابة.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في :

– إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات و مبادئها و آليات تطبيقها .

– إلقاء الضوء على مفهوم التدقيق الداخلي والتطورات التي طرأت عليه .

– إبراز دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات .

– إبراز العلاقة التكاملية والتعاونية للتدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق .

– إبراز العلاقة التعاونية للتدقيق الداخلي مع التدقيق الخارجي.

أسباب اختيار الموضوع البحث .

- أسباب شخصية نظرا لملائمة الموضوع المجال التخصص، و رغبتنا الشخصية للإلمام بموضوع.

- أهمية الموضوع وحداثته حيث ازداد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات خاصة في أعقاب الانهيار المالية العالمية حيث أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة لحسن أداء المؤسسات وللحد من الفساد المالي والإداري .

-نظرا لأهمية دور التدقيق الداخلي كآلية رقابية في إطار حوكمة الشركات وأداة لتفعيلها.

الدراسات السابقة

1 - دراسة عمر علي عبد الصمد ، الموسومة بـ: " **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات : دراسة ميدانية** " رسالة ماجستير بالمحاسبة والمالية ، جامعة المدية ، سنة 2009 . تهدف هذه الدراسة إلى تبيين دور المراجعة الداخلية كآلية من آليات تطبيق حوكمة المؤسسات وكذا سبل تفعيلها في الجزائر ، من وجهة نظر مجموعة من المهنيين (مدراء أقسام المراجعة الداخلية) والاكاديميين (أساتذة المحاسبة والمراجعة) وخلصت الدراسة إلى نتائج أن المراجعة الداخلية ترتكز على ثلاث عناصر رئيسية على أساسها تتحدد درجة تأثيرها في حوكمة المؤسسات وتتمثل هذه العناصر في أهلية المراجع الداخلي ، استقلاليته و موضوعيته ، وجودة أداء عمله.

2- دراسة إبراهيم إسحاق نسمان ، الموسومة بـ: " **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة ، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة بفلسطين** " رسالة ماجستير بالمحاسبة ، جامعة غزة الإسلامية ، سنة 2009 هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين حيث تم التركيز على أداء المراجعة الداخلية وعلاقتها بالمخاطر ودورها في تفعيل حوكمة المصارف ودراسة ميدانية شملت قطاع المصارف ، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف ولضمان تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري والمهني المتكامل والذي يشمل مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة ، إدارة المراجعة الداخلية ، إدارة المخاطر مع وظيفة مراقبة الامتثال.

3- دسمير كامل محمد عيسى : **" العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية "** مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد رقم 1 ، المجلد رقم 45 ، جانفي 2008 اهتمت هذه الدراسة بإبراز أهم البحوث التي جرت في أمريكا ، انجلترا ، واستراليا حول جودة المراجعة الداخلية والاتجاهات الحديثة لها ، وخلص الباحث إلى أن أهمية المراجعة الداخلية قد زادت خصوصا مع متطلبات حوكمة المؤسسات وهذا فيما يخص دعمها للمراجع الخارجي ، مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة ، والإدارة العليا .

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح وجود اختلاف بين طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها . وما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها أنها تركز على الدور الحديث المنوط بالتدقيق الداخلي الداعم الحوكمة الشركات والمتمثل في إضافة قيمة للمؤسسة من خلال منهج منظم وصارم التقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والتركيز كذلك على الالتزام بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي المتعلقة بكفاءة المدقق الداخلي ، واستقلاليته وموضوعيته ، وجودة أداء مهامه و لتحقيق هده الأهداف تمت الدراسة الميدانية في بنك خليج الجزائر بمستغانم .

حيث تم توزيع استبيانات الدراسة على المديرين التنفيذيين، ورؤساء الدوائر، ورؤساء المصالح والمدققين الداخليين، وبعض الإطارات لأخذ آرائهم حول موضوع الدراسة.

.حدود الدراسة

تهتم هذه الدراسة بإبراز دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات من خلال تقييم نظام الإفصاح والشفافية في المؤسسة . الرقابة الداخلية و تقييم وإدارة المخاطر وعلاقة التدقيق الداخلي بباقي آليات الحوكمة ودوره في تعزيز الإفصاح و الشفافية في المؤسسة .

منهج الدراسة

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة بالنسبة للجزء النظري حيث استعمل المسح المكتبي بجمع ما تيسر من المؤلفات و البحوث المتعلقة بموضوع الدراسة ، والمنهج الاستدلالي او الاستقرائي بالنسبة للجانب التطبيقي مستخدمين الاستبيان ، حيث تم توزيع الدراسة على المديرين التنفيذيين، ورؤساء الدوائر، ورؤساء المصالح والمدققين الداخليين ببنك خليج الجزائر مستغانم .

صعوبات الدراسة

في حداثة الموضوع و قلة المراجع التي تناولت موضوع علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات . بالإضافة إلى صعوبات لاقيناها إثناء الدراسة الميدانية تمثلت في عدم استجابة بعض المديرين للإجابة على الاستبيان بسبب انشغالاتهم و تغيبهم كما أننا لم نتمكن من الحصول على أجوبة أعضاء مجلس الإدارة بسبب عدم وجودهم بالمؤسسة خلال فترة التربص ذلك لكونهم أعضاء خارجيين عن المؤسسة .

هيكل الدراسة

لقد قمنا بتقسيم موضوع البحث إلى ثلاثة فصول ، فصلين يمثلان الجانب النظري و الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي.

- تطرقنا في الفصل الأول إلى ماهية حوكمة الشركات ، ومبادئها بالإضافة إلى محدداتها وركائزها والأطراف المعنية بتطبيقها . كما تناولنا فيه كذلك الأبعاد التنظيمية الحوكمة الشركات وتجارب بعض الدول .

- في حين تم التطرق في التطرق في الفصل الثاني إلى نشأة وتطور مفهوم التدقيق الداخلي ، ومعايير ومراحل تنفيذ مهمة التدقيق والتقنيات المستعملة ، بالإضافة إلى علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات محاولين إبراز علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة ولجنة التدقيق والى دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر بالإضافة إلى علاقتها بالتدقيق الخارجي .

وفي الأخير تضمن الجانب التطبيقي تعريف بنك خليج الجزائر التي أجرينا فيه التربص، والى الطريقة المتبعة في الدراسة. كما تناولنا فيه كذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الاول
الايطار المفاهمي لحوكمة الشركات

مقدمة الفصل :

ازدادت أهمية حوكمة الشركات نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي ، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى الفصال الملكية عن الإدارة ، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابية على تصرفات المديرين ، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية حيث ساهمت هذه العوامل في دفع مفهوم جديد إلى الظهور وهو مفهوم حوكمة الشركات التي جاءت لتمثل الحل المناسب لمعالجة الانهيار وأزمة الثقة التي ترتبت عليه و التي طال تأثيرها اغلب التعاملات في الأسواق العالمية.

وللإحاطة بموضوع الحوكمة فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات ، سنتطرق في هذا المبحث إلى أسباب و بواعث ظهور حوكمة الشركات والتعريف الواردة بشأنها ، وخصائصها .

المبحث الثني : أساسيات حوكمة الشركات ، سنتناول فيه مبادئ وأهمية وأهداف حوكمة الشركات بالإضافة إلى نظامها ومحددتها كما سنتطرق فيه كذلك إلى ركائز حوكمة الشركات والأطراف المعنية.

المبحث الثالث : الإبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات وتجارب بعض الدول وواقع الحوكمة في الجزائر

سنتطرق فيه إلى الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات والى تجارب أو تطبيقات بعض الدول للحركة بالإضافة إلى واقع الحوكمة في الجزائر.

المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات .

الحوكمة هي إطار قواعد وممارسات يضمن من خلاله مجلس الإدارة تحقيق النزاهة والمساءلة والشفافية في علاقة الشركة مع جميع المساهمين أي (الممولين والعملاء والإدارة والمجتمع والحكومة والموظفين).

المطلب الأول : أسباب وبواعث ظهور حوكمة الشركات

هناك عدة اسباب اداة الى ظهور حوكمة الشركات سنوضح ذالك من خلال النظريات التالية :

أولا : نظرية الوكالة[1] : أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين ، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة .

وفي عام 1976 قام ك" جيمسون و مكالين " بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و إبراز أهميته في الحد

أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة . ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية [21]والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس الشركات.

1-تعريف نظرية الوكالة[2] : تصف نظرية الوكالة المنشأة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية وان وجود المنشأة يتحقق من خلال واحد أوأكثر من العقود الاتفاقية ، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المنشأة وبالتالي يمكن دراسة المنشأة عن طريق تحلي الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها .

يصف كل من (جيمسون و مكالين) 1976 علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر الإفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه ، وفي المقابل يفوض الأصيل الوكيل في اتحاد بعض القرارات.

2- فروض نظرية الوكالة[3]:

- يتميز كل من الأصيل و الوكيل بالرشد الاقتصادي و يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية .

---

[1] محمد مصطفي سليمان ، **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري** ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2006 ، ص 13

[2] طارق عبد العال حماد ، **حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص و مصارف) المفاهيم- المبادئ - التجارب- المتطلبات)** ، ط2 الدار الجامعية القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 77 .

[3] طارق عبد العال حماد ، مرجع سابق ، ص 70

اختلاف أهداف و أفضليات كل من الأصيل و الوكيل ، فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل و تصرفات الوكيل مقابل أجر معقول ، فإن الوكيل يسعى الى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل.

2- مشاكل نظرية الوكالة[1] : تعد نظرية الوكالة تعبيرا للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها - وهما كلا من الاصلاء (المالكين) والوكلاء (المدراء) وتهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هؤلاء الأطراف بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين . ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل ، لعدم وجود عقود كاملة .

2-1- مشكلة تضارب المصالح[2]: أن كلا من الأصيل و الوكيل شخصا يتميز بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلا منهم يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة ، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما فالمالكون سوف يعملون من أجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في الشركة بواسطة المدراء . أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيمعائدهم (ثروتهم) و كذلك بعدم بذل الجهد أو ما يسمى بوقت الراحةلو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين ، فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من الشركة ، وهي احد الدوافع المؤثرات السلوكية للإدارة العليا ، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية ، كما أنها قد تتضمن منافع مالية و أيضا غير مالية ، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر .

2-2-مشكلة عدم تماثل المعلومات[3] : حيث يتوافر للوكيل (وهو الإدارة) كل المعلومات المتاحة عن المؤسسة من واقع معايشته اليومية لها ويستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل ، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر ، أو يقدم المعلومات بطريقة تجعل الأصيل يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة أو في وضع أفضل مما توافرت كل المعلومات للأصيل .

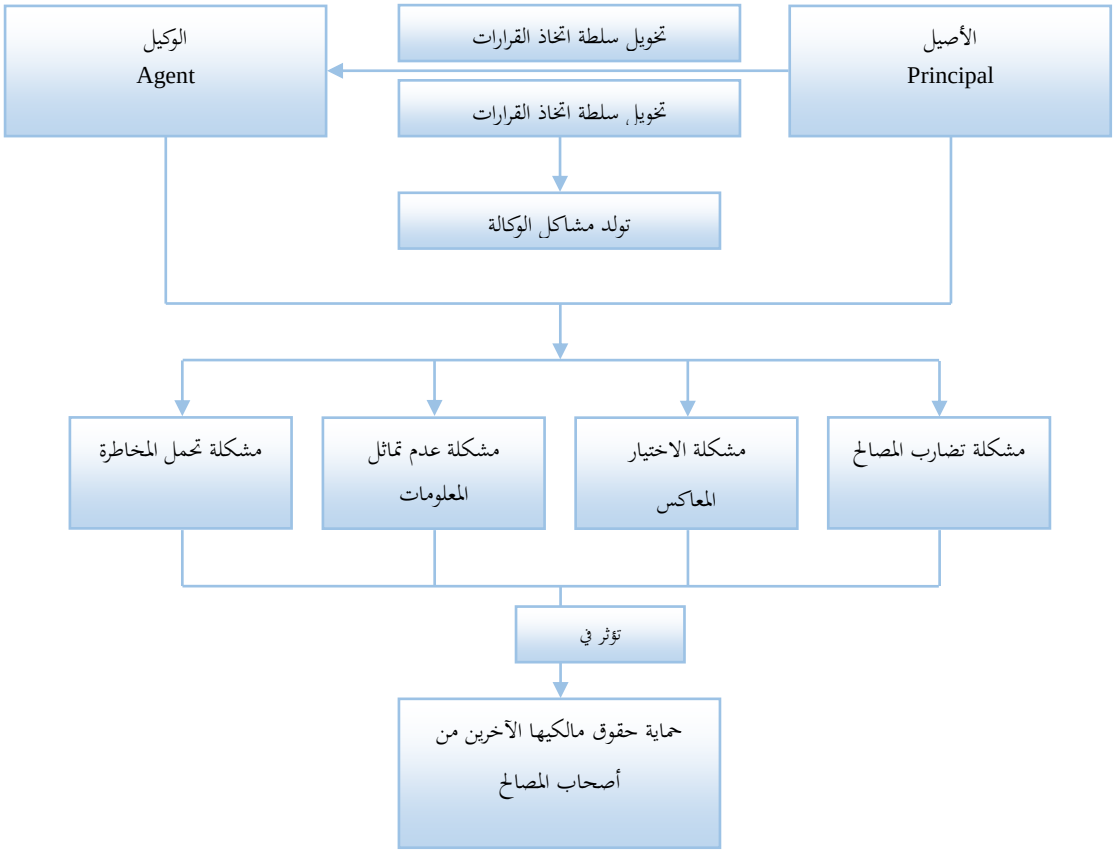
---

[1]- تبول محمد نوري ، د علي خلف سلمان ، **دراسة حول حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل الوكالة** ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة المستنصرية العراق ، ص 18

[2]-نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة

[3]طارق حماد عبد العال ، مرجع سابق ، ص 79

شكل رقم (ا- 1) مشاكل نظرية الوكالة



مصدر دتبول محمد فوزي ,د علي خلفا سليمان ,مرجع سابق ص 17

ثانيا : نظرية تكلفة الصفقات La Théorie de cout de transaction[1] :

تعتبر نظرية كوز (coase) من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات و تطرقت إليها بشان تواجد المؤسسة . حيث اعتبرت المنشأة موجودة كبديل عن صفقات أكثر تكلفة . حيث تقوم نظرية كوز على أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل ، المكافئات ، الترقية ، مرقبة وتقييم الأداء . وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة . تعود نظرية تكاليف الصفقات إلى الباحث أوليفر ويليمسون في سنة 1975 حيث قام بتسمية الأسعار المولدة للتكاليف الإضافيةبتكاليف الصفقات أو المعاملات وهذه التكاليف صنفت إلى ثلاث فئات : تكاليف البحث والمعلومة، تكاليف التفاوض وإتحاد القرار ، تكاليف المراقبة والتنفيذ.

[1]- حفيظ هاجر كلتوم ، **المراجعة الداخلية كالية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة استبيانيه** ، مذكرة ماستر . جامعة البويرة ، 2013 - 2014 ، ص 12

ثالثا : نظرية التجذر[1] La Théorie de L'enracinement:

تفترض نظرية التجدر أن الفاعلين في المؤسسة يطورون إستراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم بالمؤسسة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها ، هذا ما يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمؤسسة وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم . حيث من الشروط الضرورية لفعالية الرقابة الممارسة على المديرين بهدف حماية مصالح المساهمين وباقي الأطراف لديها :

- كفاءة المراقبين : تعني بذلك القدرة على امتلاك وحيازة المعلومات ومعرفة خاصة وجيدة بالبيئة وباقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات .

- تحفيز المراقبين : ركزت كل من نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات على التصرف الانتهازي للمراقبين.

استقلالية المراقبين : حيث وضعت نظرية التجذر علامة استفسار عن العلاقات القائمة بين المديرين والمراقبين وفقا ل**(fame et jensen 1983)**فان الرقابة الفعالة تمر على المديرين بأربع مراحل هي :

-التدريب و التعليم المتعلق بالاقتراحات المقدمة قبل استعمال الموارد .
- الموافقة المتصلة باختيار مبادرات و خيارات القرارات .
-تهيئة ظروف تنفيذ القرارات الموافق عليها .
- الرقابة من خلال قياس أداء الوكلاء.

رابعا : الانهيارات المالية[2] : إن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات تكمن في الأفلسات التي تعرضت لها الكثير من الشركات في الدول المتقدمة ومثال على ذلك الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997 و أزمة شركة (اترون) التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء و الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 م وكذلك أزمة شركة (ورلد) كوم الأمريكية للاتصالات عام 2002 م وإذا نظرنا إلى أهم الأسباب التي أدت إلى هذه الانهيارات ترجع معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بص عامة

[1] -نفس المرجع السابق .ص11.

[2] ـ فاتح غلاب ، **تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات التجسيد مبادي و معايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية** مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارةالأعمال و الإستراتيجية التنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010 - 2011 ، ص6.

والفساد المالي بصفة خاصة ، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في احد جو أنبه إلى دور مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من من معلومات محاسبية ، ذلك على خلاف المعلومات الحقيقية التي تعبر عنها الأوضاع المالية لهذه الشركات و المؤسسات الاقتصادية ، وقد نتج عن ذلك مجموعة من الآثار السلبية أهما فقدان الثقة في المعلومات المحاسبة و فقدانها للجودة.

نتيجة لكل هذا ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات الاقتصادية ، حيث قامت العديد من المنظمات والهيات الدولية بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الشركات والمؤسسات الاقتصادية مثل لجنة كادبيري**cadbury commity** التي ثم تشكيلها لوضع اطار حوكمة الشركات باسم best practice **Cabuty**ومنظمة التعاون عام 1999م في المملكة المتحدة الاقتصادي و التنمية **OECD** التي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات عام 1999. وصندوق المعاشات العامة **calpers** في الولاية المتحدة الأمريكية .

المطلب الثاني : مفهوم حوكمة الشركات

أولا : نشأة مفهوم حوكمة الشركات : يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف ، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة ، وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته الأمانات و البضاعة التي في عهدته و إيصالها لأصحابها[1].

وفي عام 1976 قام كل من **(jenson and mecklink)** بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشا من الفصل بين الملكية و الإدارة و التي مثلتها نظرية الوكالة [2].

الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية **The california public Employee ' s Retirement system CALPERS** بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين . اما في عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة ل **SEC securities exchange Commission** إصدار تقريرها

[1]- المحسن احمد الخضير ، **حوكمة الشركات** ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 7.

[2]- محمد مصطفي سليمان ، مرجع سابق ، ص 13 .

المسمى باسم لجنة تريدواي(**Treadway Commission**) المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية ، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات[1].

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية الحوكمة الشركات(**Cadbury**)ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية الحوكمة الشركات ، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية و إفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001 ، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصاد **Organization For Economic Co - Operation And Devlopment (1999 , OECD)**(بعنوان : مبادئ حوكمة الشركات **Principles of Corporate Governance**) هو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم[2].

ثانيا : مفهوم حوكمة الشركات: على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات ، وفيما يلي مجموعة من التعريف لهذا المفهوم .

1 - تعريف الحوكمة لغويا[3] **:** تعني الحكمة ، وما تقتضيه الحكمة من تقرير النصح والإرشاد والتوجيه وحسن الحكم على الأشياء .

كما تعني أيضا الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم وتتحكم في السلوك .

تعني كذلك الاحتكام إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية في ضوء التجربة والخبرة .

كما تعني التحاكم أمامها طلبا لعدالتها وإنصافها .

---

[1] - محمد مصطفي سليمان ، مرجع سابق ، ص 11.

[2] -مسعود درواسي و أضيف الله محمد الهادي **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات عالية للحد من الفساد المالي والإداري** ، مخبرمالية بنوك و ادارة اعمال ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري جامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي 6 - 7 ماي 2012 ،ص3

[3] - محسن احمد الخضيري ، مرجع سابق ، ص55.

2-تعريف الحوكمة من وجهة نظر الهيآت الدولية والكتاب : لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات ، حيث أخد المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعوقد رجع تنوع التعريفإلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية وهو الأمر الذي يؤثر في كل مجتمع و اقتصاد على حدى . ويمكننا سرد مجموعة من التعريف ثم نحاول استنباط المعاني والمفاهيم الأساسية لهذا المفهوم .

يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها تطبيق ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة بالشركات ويشير مفهوم حوكمة الشركات إلى القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى[1].

تعريف لجنة كاد بيري cadbury[2]: وصف تقرير لجنة الأبعاد المالية الحوكمة الشركات (Cadbury) عام 1992 حوكمة الشركات بأنها: النظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".

تعريف معهد المدققيق الداخليين (IIA)[3]: وقد عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) حوكمة الشركات بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءت المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة ومراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها".

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD[4]: وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD حوكمة الشركات بأنها مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل او الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة الذي يجب إن يقدمالحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعة لخدمة مصالح الشركة ومساهميها وتسهيل المراقبة الجيدة الاستخدام موارد وأصول الشركات والمؤسسات بكفاءة وفاعلية.

---

[1]- مجدي محمد سامي ، **دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات و أثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية** ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، مصر، المجلد رقم 46، العددرقم 2، جوان 2009 3

[2] طارق عبد العال حماد، ورجع سابق، ص79.

[3]- يحي سعيدي و ألخضر اوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات** ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، جامعة الوادي العدد05 السنة05 ،2012 ص184

[4]-ماجد إسماعيل ابو حمام ، **اثرتطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية** ، مذكرة للحصول على درجة الماجيستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2009، ص16.

تعريف مركز المشروعات المالية الخاصة CIPE[1]: أما تعريف مركز المشروعات المالية الخاصة CIPEفأعتبرها :"الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين أصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة".

- ويرى الكاتب (محمد مصطفى سليمان)[2]: أن حوكمة المؤسسات هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات والرقابة عليها، فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم أي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين فهي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة (مثل حملة السندات، العاملين الدائنين، والمواطنين) من ناحية أخرى.

- وعرفها الدكتور طارق عبد العال حماد على أنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.[3]

بناءا على ما سبق يمكن استخلاص بأن حوكمة الشركات لها عدة معاني تتمثل في كونها :

- مجموعة من الأنظمة و القوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء الشركة.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح .
- مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين ومنظم.
- الإجراءات المتخذة من طرف أصحاب المصالح للإشراف على إدارة ومراقبة مخاطر الشركات وضمان تحقيق الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة.

ثالثا:خصائص حوكمة الشركات: تتصف حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص تعد الركائز الأساسية،وتتمثل في:

- **الانضباط :** بإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

- **الشفافية:** بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

[1]- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، 2008-2009، ص8

[2]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص5

[3]- **طارق عبد العال حماد ، مرجع سابق، ص4.**

- **المساءلة:** بإمكان تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية .

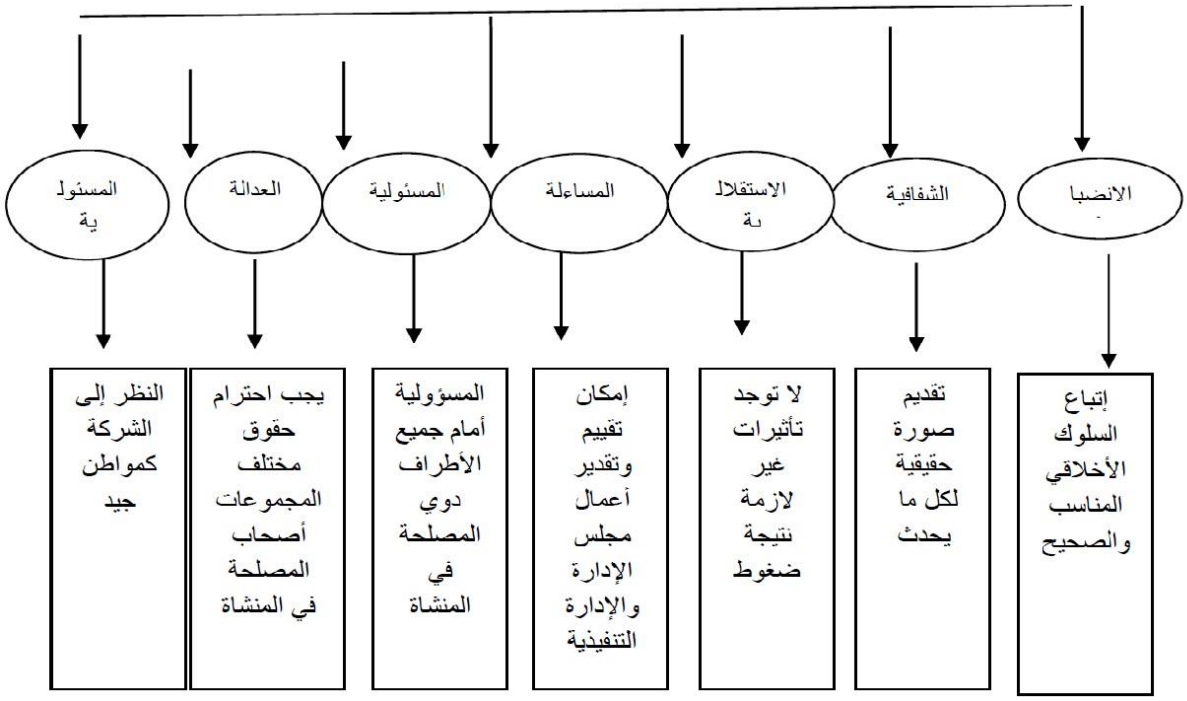
- **المسؤولية:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في النشأة.

- **العدالة:** يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في النشأة .

- **الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.

-**المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى الشركة كمواطن جيد. يهتم بمصلحة المجتمع ويساهم في تطويره.

الشكل رقم (ا - 2) يوضح حوكمة الشركات .



المصدر طارق عبد العا لحمادة ,مرجع سابق ,ص 25.

المبحث الثاني: أساسيات حوكمة الشركات: تتبوأ حوكمة الشركات أهمية خاصة في أجندة المال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على الشركات والمجتمع بأسره و قد برزت اسسيات الحوكمة في النقط التالية:

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات: نظرا للأهمية المتزايدة لظاهرة حوكمة الشركات، فقد حرصت العديد من المنظمات الدولية وبورصات الأوراق الدولية بمعظم الدول المتقدمة على إصدار مجموعة من القواعد والمعايير المحددة لمجموعة من مبادئ حوكمة الشركات التي تمثل خلفية مرجعية قابلة للتطبيق من قبل صانعي السياسات الاقتصادية بمعظم دول العالم وخاصة بالدول النامية ، ولعل الريادة ترجع في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) التي أرست مبادئ حوكمة الشركات في جولات متعددة آخرها الإصدار المعاصر لعام 2004 وتتمثل في ستة مبادئ أساسية هي كما يلي[1]:

أولا-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يتضمن الإطار العام لحوكمة الشركات مجموعة الأبعاد التالية:

- يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع أحكام القانون و يحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون.

- يجب على إطار حوكمة الشركات أن يتطور من وجهة نظر أثره على الأداء الاقتصادي ككل وتكامل السوق، والحوافز التي يوفرها للمشاركين في السوق .

- يجب أن يكون لدى السلطات الإشرافية والتنظيمية والمسؤولة عن تطبيق القوانين ذات الصلة السلطة والموارد لتلبية واجباتها بأسلوب مهني وموضوعي، ويجب أن تكون أحكامها في الوقت المناسب وشفافة ومفسرة بالكامل.

ثانيا-حقوق المساهمين ينبغي أن يكفل نظام حوكمةالشركات حماية حقوق المساهمين المتمثلة في:

- تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم.

- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

- للمساهمين الحق في المشاركة، وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة كالتعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة، طرح أسهم إضافية، وأية معاملات مالية قد تسفر عن بيع الشركة.

- إتاحة الفرصة للمساهمين للمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين وإحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين.

ثالثا- المعاملة المتكافئة للمساهمين: يجب أن يكفل نظام حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع

---

[1]- عطا الله وارد خليل و د. محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية النشر و التوزيع ، القاهرة، مصر، 2008، ص 39-42

المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وعليه:

يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.

ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت وتمكينهم من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب إعلان أية تغيرات مبكرا وفي الوقت المناسب.

يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.

ينبغي أن يطلب من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم أو بذويهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة.

رابعا-دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسيه القانون وأن يعمل أيضا تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة وعليه:

- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح المصالح التي يحميها القانون. .
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم لهم فرص الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات المشاركة أصحاب المصالح لتحسين مستويات الأداء.
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة ، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المالية وغير المالية المتصلة بذلك.

خامسا-الإفصاح والشفافية[1]: ينبغي أن يكفل نظام نظام حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة و عليه:

- يجب أن يكون الإفصاح شاملا ومتكاملا وألا يقتصر على المعلومات الجوهرية فقط وإنما يشمل أيضا على معلومات أخرى مثل النتائج المالية والتشغيلية، ملكية أسهم الأغلبية ، عوامل المخاطرة المتوقعة المسائل المادية المتعلقة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح. يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية.

- يجب القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل، وذلك بهدف تقديم

ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية المركز المالي الحقيقي للشركة وأدائها وأن يراعي في عمله المبادئ، القواعد، والضوابط المهنية التي تمارس بها المهنة.

[1] - مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك، 2004OECD، (الطبعة العربية العراقية)، ص 19.

يجب أن تكفل كامل الحرية للمراقب الخارجي في الإطلاع على كافة المستندات والدفاتر وإجراء عمليات الجرد والتحقق من وجود الأصول، وأن يعلن عن القيود أو الضغوط التي تمت ممارستها من قبل سلطة الإدارة عليه، أو على أي من العاملين لديه.

- يجب توفير قنوات البث معلومات تسمح بحصول المستخدمين عليها في الوقت المناسب، وبتكلفة اقتصادية و بطريقة تتسم بالعدالة.

- يجب أن يزود إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل، ويدعم توصيات المحلل والوسطاء وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرين، والتي تخلو من تعارض المصالح الذي يؤثر على نزاهة التحليل أو المحلل.

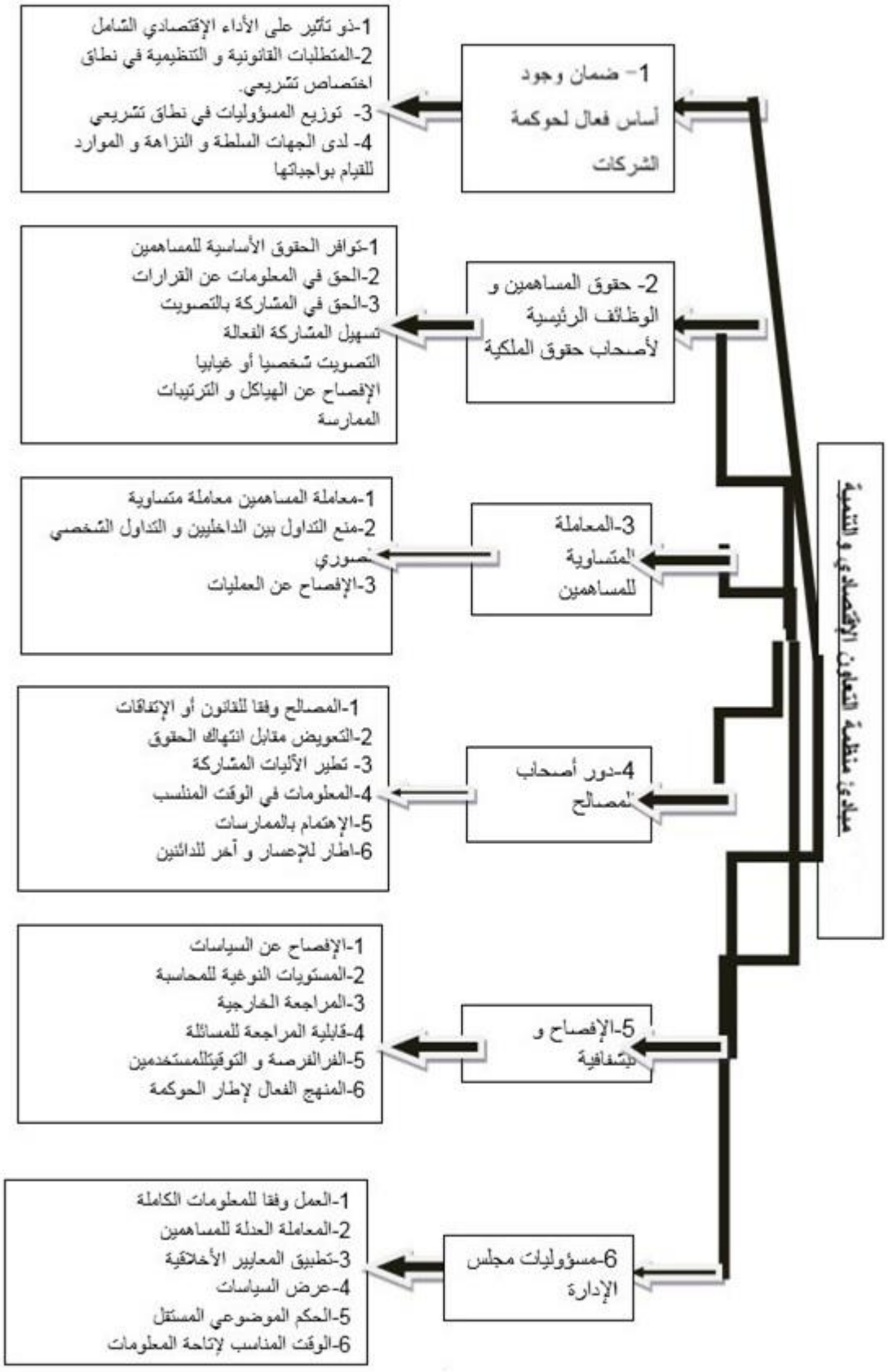
سادسا- مسؤوليات مجلس الإدارة[1]: يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يتضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

وبمعنى آخر أن يتضمن هذا المبدأ ما يلي:

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل للمعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد، كما يجب أن يعمل الأعضاء لتحقيق صالح الشركة والمساهمين وليس لحساب أنفسهم.
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لهم، بحيث لا يحدث أي ظلم لأي فئة من هذه الفئات.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الحسبان اهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وألا يسمح بأي حال من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين أو القرارات الحكومية التنظيمية.
- يجب على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية من بينها مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة سياسية المخاطرة، الميزانيات، خطط العمل، تحديد الأهداف، اختيار المسؤولين التنفيذيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضا، ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للشركة.
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة عن الإدارة من خلال تعيين عدد من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم مستقبل الأعمال.
- يجب أن يتوفر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة والدقيقة في الوقت المناسب بالشكل الذي يحقق المعرفة الفورية والكاملة التي تساعد على اتحاد القرار المناسب في وقته.

[1] - مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك،OECD2004، (الطبعة العربية العراقية)، ص 21.

شكل رقم (I -3) يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية



المصدر محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق ص 44

المطلب الثاني : أهمية وأهداف حوكمة الشركات: تهدف و تلعب اهمية قواعد وضوابط الحوكمة الى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة،وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال.

أولا :أهمية حوكمة الشركات[1]: حظيت حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة العدد من حالات الفشل الإداري و المالي التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا على سبيل المثال. ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كانوا مجلس الإدارة أو المديرين او الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين وعموم الجمهور.

وعلى هذا فان الشركات بل والدول التي تضعف أساليب حوكمة الشركات فيها أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية، هذا وقد أصبح من الواضح تماما إن إدارة الشركات من خلال مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة.

ثانيا : أهداف حوكمة الشركات[2]: تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيرا من الأهداف من أهمها ::

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة و هذا يتم من خلال إيجاد قواعد و أنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة .
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية التطوير وتحسين القدرة التنافسيةللوحدات الاقتصادية.
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
- توفير فرص عمل جديدة.
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج
- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.

---

[1] -محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص26 .

[2] - عزيزة بن سمينة واطبنى مريم، **حوكمة الشركات و دورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني**، مداخلة في الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية ، الواقع العملي و آفاق التطوير تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي التلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012 ، ص 6.

- مساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة.
- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم , وتعميق ثقتهم بالشركة.
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.

وفي نهاية الأمر لا بد من الإشارة إلى أن من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره, وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة الجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرينبالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة .

المطلب الثالث: نظام ومحددات حوكمة الشركات:

تتلاخص نظام ومحددات حوكمة الشركات في ما يلي :

أولا:نظام حوكمة الشركات: تتمثل مدخلات نظام حوكمة الشركات وكيفية تشغيله ومخرجاته فيما يلي[1]:

1. **مدخلات النظام:** يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات ، وما يتعين توفيره لها من مطالب، سواء كانت مطالب ومتطلبات قانونية وتشريعية أو إدارية واقتصادية.
2. **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل كيان إداري داخل الشركات أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها.
3. **مخرجات نظام الحوكمة:** الحوكمة ليست هدف في حد ذاته لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية سواء للشركات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية. ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

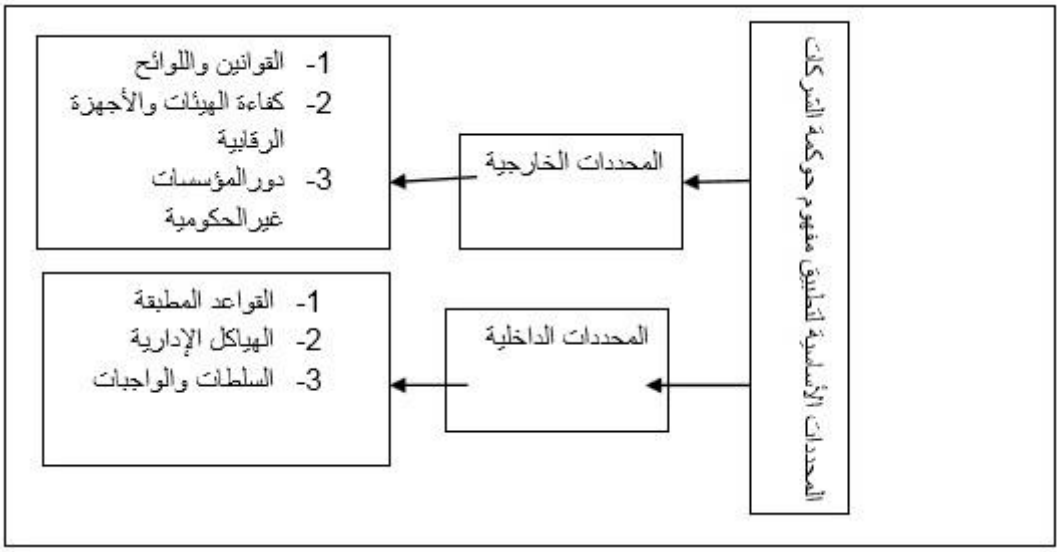
[1] - اشرف حنا ميخائيل ، **تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار حوكمة الشركات** ، المؤتمر العربي الأول حول "التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر، 2009،ص94.".

ثانيا: محددات حوكمة الشركات[1]

1. **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنعالممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع عناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.
2. **المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

الشكل رقم (ا - 4)المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر محمد مصطفى سليمان.مرجع سابق ,ص 19.

[1]- عمار عصام السامرائي ، **أهمية حوكمة المؤسسات و دورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي**، المؤتمر التالت للعلوم المالية و المصرفية حول حاكمية الشركات و المسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة ، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 افريل 2013 ص ،289.

المطلب الرابع : ركائز حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

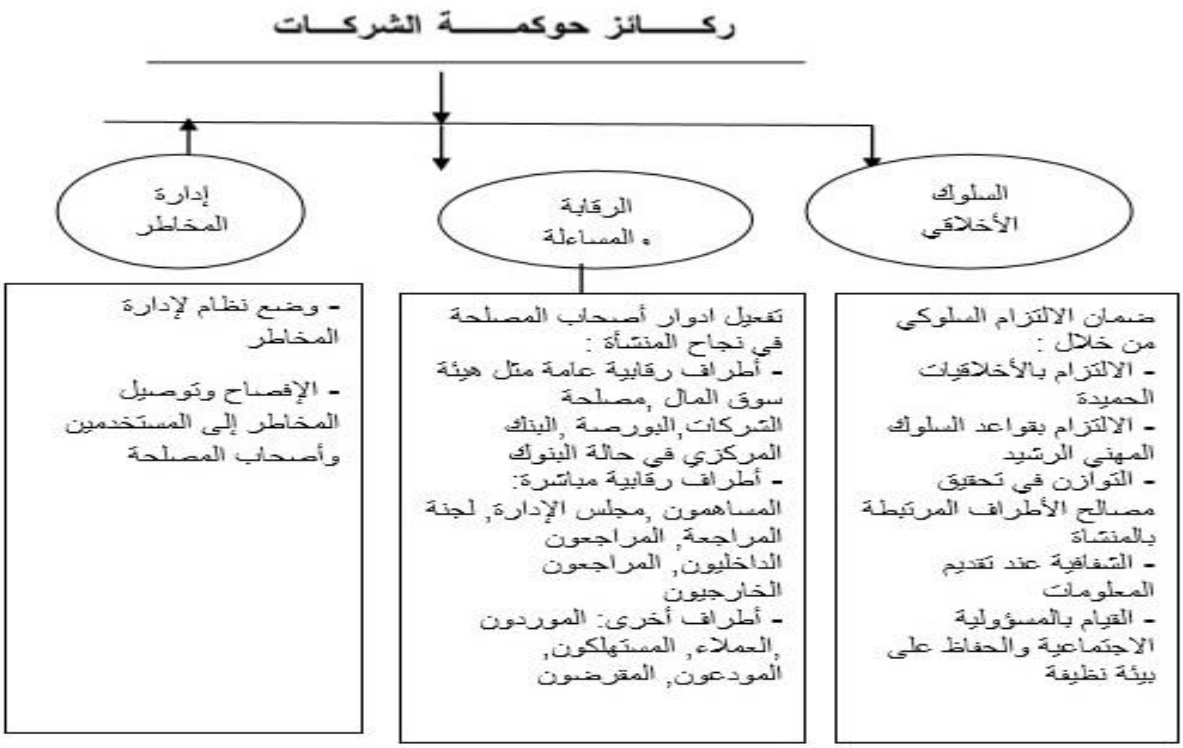
أولا : ركائز حوكمة الشركات: ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز هي[1]:

1- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

2- الرقابة و المسائلة:وذلك من خلال تفعيل ادوار أصحاب المصلحة مثل الأطراف الرقابية العامة المتمثلة في هيئة سوق المال ومصلحة الشركات وفي حالة البنوك البنك المركزي. وكذلك الأطراف الرقابية المباشرة مثل المساهمون ومجلس الإدارة والمراجعون الداخليون والخارجيون ولجنة المراجعة وهناك أطراف أخرى كالعملاء والمستهلكين والمودعون والمقرضون والموردون.

3-إدارة المخاطر:وذلك من خلال وضع نظام الإدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

الشكل رقم(ا -5) ركائز حوكمة الشركات



المصدر طارق حماد عبد العال ص 49.

[1]- طارق عبد العال حماد ، مرجع سابق، ص 49.

ثانيا الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات[1]

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل في التالي:

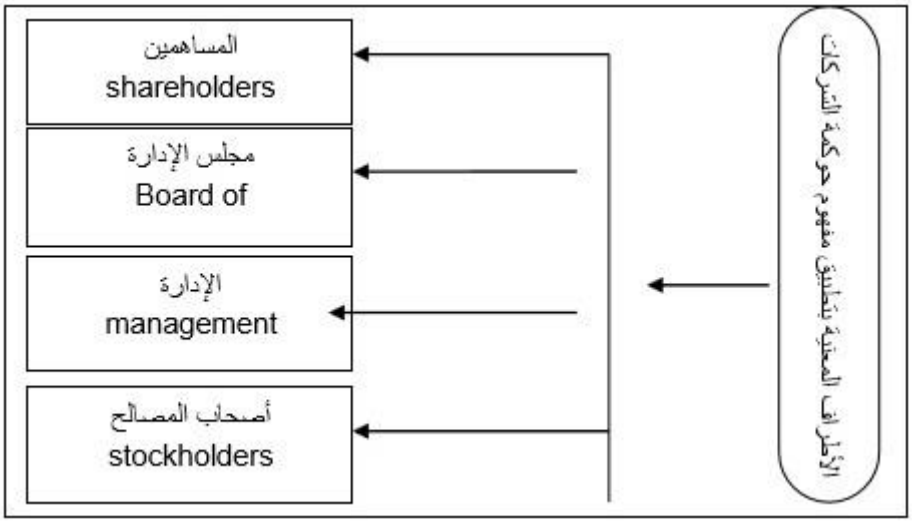
1- المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2-مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية الإعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقومون برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3-الإدارة :وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنون والموردون والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

شكل رقم(ا - 6) يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.



المصدر د - محمد مصطفى سليمان، ص 17.

[1] - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص-ص 19-20

المبحث الثالث: الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات وتجارب بعض الدول:

فيما يلي أبعاد حوكمة الشركات ومراحل التطبيق الناجح له.

المطلب الأول: الأبعاد التنظيمية لحومكة الشركات: توصلت الأبحاث في حوكمة الشركات وقواعدها إلى نتائج يمكن بواسطتها تحديد الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات فيما يلي :

أولا: البعد الإشرافي[1]: يتعلق البعد الإشرافي بالدور الذي تمارسه الجمعيات العمومية للمساهمين ولحاملي الأسهم وزيادة مساهمتها في تحسين درجة الشفافية والإفصاح ومن خلال ما تمارسه الجمعيات العمومية من ضغوط على مجالس الإدارة الخاصة بالشركات ليكون عملهم أفضل، ومن ثم إيجاد قدر ملائم من الطمأنينة والثقة للمستثمرين وحملة الأسهم، وتأكدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع الحفاظ على حقوقهم بصفة خاصة حقوق الأقلية حائزة الأسهم.

كما أن تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (oecd) الصادر عام 1999م, أشار في المبدأ الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة, إلى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة نفسه من قبل المساهمين.

ثانيا: البعد الرقابي [2]: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة فعلى المستوى الداخلي فان تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر وإماعلى المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة الحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة, فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله من خلال :

1. **الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة :** أن تطبيق الحوكمة يشجع دور الإدارة في اختبار السياسة المحاسبية المناسبة, وبالتالي فالحوكمة تعارض الاتجاه نحو الالتزام بمعايير محاسبية محددة, كما إنها تساعد في حسم مشكلة إساءة استخدام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة .
2. **دور المراجعة الداخلية:** ترتبط المحاسبة والمراجعة سواء على المستوى المهني أو المستوى ألتنظيري بالحوكمة ارتباطا وثيقا, حيث تعتبر المحاسبة والمراجعة من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيرا أو تأثرا بمبادئ وإجراءات الحوكمة فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفاعلية وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة المحاسبة والمراجعة, كما إن مبادئ وإجراءات الحوكمة تلعب دورا كبيرا في مجال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة .

ولذلك يتبين الدور الذي تقوم به المراجعة الداخلية في مساعدة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من اجل إدارة المخاطر والرقابة عليها في عملية حوكمة الشركات من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية .

---

[1]- محمد مصطفى سليمان ، مرجع سابق، ص194.

[2]- ماجد إسماعيل ابو حمام، مرجع سابق، ص - ص-30-31..

3. **دور المراجع الخارجي:** نتيجة لمل يقوم به المراجع الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية ذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده, فان دور المراجعة الخارجية أصبح جوهريا وفعالا في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة الوحدة ,كما أنه يحد من مشكلة عدم الالتزام بمبادئ وسلوك المهنة.

4. **دور لجان المراجعة:** تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لما تقوم به من تطبيق القواعد الحوكمة, وقد انبثت الدراسات بأن الوحدات الاقتصادية التي لديها لجان مراجعة قد انخفض بها معدل حدوث التصرفات المالية غير القانونية، بجانب زيادة درجة الثقة في معلومات القوائم المالية وخاصة الوحدات الاقتصادية المقيدة أسهمها في سوق الأوراق المالية. الأمر الذي دعا الشركات الى الاهتمام بوجود لجان مراجعة تاخد على عاتقها متابعة تطبيق قواعد الحوكمة وتقييم فاعلية مستويات الأداء اللازمة لزيادة كفاءتها.

ثالثا: البعد الأخلاقي [1]**:** نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات ودوره في تفعيل الدور الرقابي داخالها، فان اغلب الهيآت العلمية والمهنية المتخصصة تطالب بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها، مع ضرورة التزامهم بالقيم واللوائح الداخلية للشركة، حيث يتمثل الهدف من سياسة السلوك الأخلاقي في:

- الاتزام بتحقيق مستوى عال من السلوك الأخلاقي.

- تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة عدم الالتزام به.

-تنمية ثقافة أخلاقية داخل الشركة.

رابعا: البعد الاستراتيجي[2]: ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي و والتطلع الى المستقبل استنادا على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها الماشي والحاضر, وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها .

خامسا: تحقيق الإفصاح والشفافية[3] **:** يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها قواعد حوكمة الشركات, يجب إن لا يخلو أي تقرير صادر عن

[1] ـ فاتح غلاب ، مرجع سابق ، ص 28.

[2] - ماجد إسماعيل أبو حمام ، مرجع سابق، ص32 .

[3] - ماجد إسماعيل أبو حمام ، مرجع سابق ، ص32.

منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات

العلاقة ويمثلان احد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة.

لذا فان مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة (oecd) ترى إن إطار الحوكمة يجب أن يتضمن الإفصاح الدقيق وفي التوقيت السليم عن كافة الأمور الهامة المتصلة, بالوحدات الاقتصادية ودلك فيما يتعلق بمركزها المالي والأداء المالي والتشغيلي والنقدي لها والجوانب الأخرى المتصلة بأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة المالية.

المطلب الثاني : تجارب بعض الدول

أولا- التجربة البريطانية[1]: نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بحيث أصبح جزءا من المفهوم السائد داخل الشركات، سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في سوق الأوراق المالية وقد أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء بيانات ومعلومات مالية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في فترة التسعينات إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية FRC وجهات محاسبية أخرى، بدراسة كيفية استعادة الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، وكانت الخطوة الأولى لمجتمع الأعمال في المملكة المتحدة تعتمد على إجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات وقد نتج عن ذلك صدور تقرير cadbury report سنة 1992، والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان Ruttman report الذي أوصى أن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقريرها عرضا عن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة للمحافظة على أصولها وتلي هذا التقرير سنة 1995 تقرير آخر عرف ب Greenbyry report والذي إهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد حجم المكافآت على أن تتناسب قيمتها مع الأداء الخاص بالأعضاء، وفي سنة 1998 ظهر ما يعرف ب الكود الموحد combined code والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له وأصبحت هذه الوثيقة من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية، هذا وقد تم تعديل هذه الوثيقة سنة 2003 لتضم أفضل الممارسات الحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2002.

ثانيا- التجربة الأمريكية [2]: قام صندوق المعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية - والذي يعتبر أكبر

---

[1] - الزايدي عبد السلام , أخلف الله كريم ، **حوكمة الشركات بين الأسس النظرية و آليات التطبيق مع الاشارة الى واقع الحوكمة في الجزائر** .المؤتمرالدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات جامعة حسيبة بن بو على التلف، 19-20 نوفمبر 2013ء ص 111.

[2] - نفس المرجع السابق، ص ص 111-112.

صندوق للمعاشات من حيث رؤوس الأموال المستثمرة- بتبني مفهوم حكومة الشركاتوالتركيز على أهميتها ودورها في حمايةحقوق المساهمين، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوطالإرشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم حكومة الشركات، وقد أبدت كبريات الشركات الأمريكية موافقتها على تلك المبادئ ، وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية و الخاصة بتقييم الانحرافات في القوائم المالية بإصدار تقريرها المسمى Treadway Commission والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حكومة الشركات، تحسبا لمنع حالات الغش والتلاعب في القوائم المالية للشركات، وذلك بالتركيز على مفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقويم مهنة المراجعة الخارجية بين مجالس الإدارة في الشركات.

ومع تفاقم الأزمات التي احتضنتها أسواق المال الأمريكية، والتي أظهرت ضعفها جليا في ممارسات حكومة الشركات في كثير من المناحي، وذلك بداء من أزمة أحد صناديق التمويل المعروف بـLTCM ثم أزمة شركة الطاقة Enron وشركة worldcom والتي أفرزت عددا من قضايا سوق المال التي تستحق الدراسة، وقد أوضحت الأزمات أوجه القصور والضعف في الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات غير المالية، ومثال ذلك شركة Enron (وهي شركة متخصصة في مجال الطاقة) حيث كانت صانع سوق رئيسي في سوق المشتقات المالية وأحد المؤسسات الرئيسية التي تمد سوق مشتقات الطاقة بالسيولة، من خلال التداول خارج المقصورة، في حين لم تكن الشركة من الناحية التشريعية مطالبة بالإفصاح عن معلومات بحدود المخاطر المصاحبة لعمليات التداول على المشتقات وخاصة أنها لم تكن مطالبة بالإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بمخاطر تعاملاتها في أسواق المشتقات المالية وبالمثل فإن صناديق التحوط Hedge Funde (مثل صندوق LTCM ورأس المال المخاطر) و غيرها من المؤسسات المالية ذات الرافعة المالية العالية ليست خاضعة للوائح التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تلزم الشركات بالإفصاح والشفافية عن المعلومات المتعلقة بمخاطر التداول في الأسواق المالية، وذلك لاعتقاد المشرعين وصانعي السياسات والجهات الرقابية، بأن دخول المستثمرين في هذه الأنشطة (بالغة التعقيد) ما هو إلا نتيجة لتمتعهم بقدر كاف من المعارف والخبرات التي تؤهلهم للتعامل مع هذه الأدوات المالية الحديثة.

كما أعقبت الانهيارات المالية لكبريات الشركات الأمريكية سنة 2002، إصدار قانون Sarbanes Oxley- الذي أشاد بدور حكومة الشركات في محاربة مظاهر الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه العديد من الشركات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يمكن أن يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، والدعوة إلى ضرورة أن يكون غالبية الأعضاء في مجلس الإدارة من الأشخاص غير التنفيذيين، مع توضيح الشروط الواجب توافرها فيهم وتعيين مسؤولياتهم بدقة داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له

كما قامت بورصة نيويورك بإصدار قواعد جديدة للقيد ، تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين الحضور اجتماعات مجلس الإدارة، كما قامت الرابطة الوطنية لمديري الشركات NACD بتشكيل لجنة متابعة المخاطر الشركات، وذلك بهدف تدعيم المديرين المستقلين وتحسين المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.

ثالثا: التجربة الفرنسية[1]:

1-تقرير فينو: بدأ الاهتمام بحوكمة المؤسسات في فرنسا بصدور تقرير فينو (VIENOT REPORT) الذي نشر سنة 1992 بسبب مجموعة من العوامل أهمها : العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق معاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس.

وقد جدب التقرير كثير من الاهتمام ، وتضمنت أهم توصيات هذا التقرير مايلي:

- يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا ليقل عن عضوين من المديرين المستقلين.
- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا على الأقل ورئيس مجلس الشركة.
- -على المؤسسة أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات الهامة.
- يجب أن تكون لكل مجلس إدارة لجان مراجعة ومكافئات تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورة استقلالية احدهم، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا.
- لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة المراجعة ولجنة المكافئات.
- يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم.

2- تقرير ماريني: صدر تقرير السيناتور ماريني سنة 1996 ويضم الاقتراحات التالية:

- يجب أن يكون للمؤسسات الحق في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي.
- يجب السماح لمجلس الإدارة بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة.
- يجب على المؤسسات أن تقدم للمستثمرين المحتملين قوائم بمالكيها.
- يجب إرسال إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15 اليوم.

رابعا: التجربة الألمانية[2]: بدأ الاهتمام بموضوع الحوكمة في ألمانيا بعد تعرض عدد من المؤسسات الكبيرة للانهيار، مثل شركة دايمز، و تبعا لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح يسمى كون تراج (kon trag) يضم الاقتراحات التالية:

- يسمح للمؤسسة بإعادة شراء أسهمها بموجب شروط مشددة.
- لن يكون هناك تخفيض في عدد أعضاء المجلس الرقابي.

[1]- عمر على عبد الصمد، مرجع سابق، ص 31.

[2]- نفس المرجع، ص 32 .

- يجب زيادة السماح للأقلية أي صغار المساهمين بتقديم دعاوي ضد المديرين بتخفيض حقهم في الأرباح الى 5% او 2 مليون مارك.

وفي يونيو 2006 قامت منظمة المساهمين (rbesitzDeutsche schutzverningung fur dsw) بتقديم مجموعة من الاقتراحات في مجال حوكمة المؤسسات تمثلت في:

- منع تضارب المصالح بين أعضاء المجالس الرقابية .
- | ضمان استقلال المراجع الخارجي.
- إرسال الدعوة لحضور الاجتماع السنوي لحملة الأسهم في وقت مبكر.
- طلب المزيد من القابلية للمحاسبة و المزيد من الشفافية في البنوك.

خامسا: التجربة المصرية[1]: اهتمت العديد من الأقطار العربية خاصة في العقد الأخير - بممارسات حوكمة الشركات في الاقتصاديات الغربية، قد تم تنظيم العديد من المؤتمرات في أكثر من دولة عربية وتناولت هذه المؤتمرات التطبيقات الحديثة لمفهوم حوكمة الشركات وأوصت بضرورة تطبيق مبادئها وقواعدها التي تتماشى مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية لكل من الدول العربية وقد بادرت العديد من الاقتصاديات العربية من الاقتصاديات العربية بخطوات جادة - بالتعاون مع المؤسسات الدولية المتخصصة لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة الشركات.

ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة الشركات في المنطقة العربية، صدر تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات، والذي عقد بمدينة بيروت في شهر جوان 2004 تحت شعار "حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا: تحسين الإفصاح والشفافية " وتم اعتبار حوكمة الشركات منطلقا لتحديث اقتصاديات منطقة المينا ومن ضمن التوصيات التي خرج بها المنتدى أن يتم انشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والإقليمي وفقا لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيد مبادئ حوكمة الشركات, وتكوين مجموعة عمل وطنية لحوكمة الشركات في كل دولة من الدول المشاركة , واجراء عملية مسح لحوكمة الشركات في كافة دول المنطقة. كما أوصى المنتدى بتبني مبادئ وقواعد حوكمة الشركات ومعايير المحاسبة والمراجعة الدولية .

وفي سعيها لتحسين مستوى الحوكمة طلبت مصر من صندوق النقد الدولي سنة 2001 تقييم مدى الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة فيها كأول دولة عربية يتم تقييمها، وتوصل التقرير إلى أن مصر قد حققت نسبة 62 من المعايير المطبقة , وعلى اثر هذه النتائج المشجعة أصدرت مصر العديد من القوانين والتعليمات الهادفة إلى تفعيل مبادئ الحوكمة, وفي سنة 2003 صدر قرار وزاري بإنشاء مركز المديرين لنشر أفكار الحوكمة من خلال

[1] - نفس المرجع السابق ص112.

التوعية بمبادئ الحوكمة وتدريب الشركات والمؤسسات على تطبيقها, ومنذ إنشاء المركز بدا تطبيق الحوكمة في مصر يخطو خطوات متسارعة, وصلتخلالها مصر إلى تطبيق 82%من معايير الحوكمة وذلك بعد تقييمها مرة ثانية من طرف صندوق النقد الدولي سنة 2004.

سادسا: واقع حوكمة الشركات في الجزائر: الجزائر ليست بمعزل عن التطورات الحاصلة على الساحة الدولية لذا لزم عليها مسايرة ذلك التطور عن طريق محاولة توفيق تشريعاتها على هذا الخصوص وباعتبار حوكمة الشركات سلوك عالمي فإنها حاولت تبنيها للاستفادة من منافعها.

1- مؤشرات تبني الجزائرلحوكمة الشركات[1]: لم تكن قضية الحوكمة بشكل عام مطروحة للنقاش في الجزائر. ولكن وبإلحاح من المؤسسات والهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بات من الضرورة تبني قواعد حوكمة الشركات على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة الشركات. لكن تبني الجزائر لسياسة اقتصاد السوق لم يكن كافيا لتوفير مناخ ملائم لنمو المدخرات واستقطاب رؤوس الأموال .

ومن بين المؤشرات الدالة على إدخال قواعد الحوكمة في الشركات الجزائرية والتي يمكن رصدها من خلال: -سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع الالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد. وهذا ما انعكس على مراجعة آليات إدارة الاقتصاد والانفتاح على المبادرات الخاصة الوطنية والأجنبية، ولقد تجسد هذا الانفتاح في السعي إلى تقليص حجم الدولة والشروع في خصخصة القطاع العام و إزالة القيود أمام تكوين مؤسسات القطاع الخاص .

- ❖ اعتماد نظام محاسبي ومالي جديد معد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، والانطلاق في تطبيقه على كافة الشركات والقطاعات ابتداء من سنة 2010.
- ❖ وفي إطار تعزيز الشفافية تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة (وهي الغالبة في الجزائر) على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة السلوك والأخلاقيات، بعدما كان هذا الإلزام خاصا بشركات المساهمة فقط، وذلك من خلال إصدار قانون " المهنة 2010 " الذي ينظم عمل محافظ الحسابات.
- ❖ لقد تمت مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل الشركات.

2- ميثاق الحكم الراشد في الجزائر[2]: إن الجزائر كغيرها من الدول ليست بمعزل عن التحول الاقتصادي العالمي إذ وجدت نفسها أمام تحديات البيئة الداخلية نظرا لضعف شركاتها و البيئة الخارجية التي فرضت عليها

[1]- أبوإسماعيل نهلة و ا. محناش فتيحة، **مدى تأثيرتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح** المحاسبي ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 19-20 نوفمبر 2013، ص194 .

[2]- نفس المرجع السابق ، ص–ص- -194-195.

التكيف مع المستجدات الحديثة عقب إطلاق مدونة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمغرب جانفي 2008، وكذلك الإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونسجويلية 2000 فأصبح موضوع حوكمة الشركات

من المواضيع التي تستقطب اهتمام الجزائر وهذا كله من أجل دعم القدرة التنافسية للشركات الوطنية والاستفادةمن الأسواق المالية ورؤوس الأموال الدولية ومن هذا المنطلق كانت رغبة الجزائر في تحقيق التكامل

مع الاقتصاد العالمي وضبط بيئة الأعمالحيث بذلت الحكومة الجزائرية جهود كبيرة لإيجاد إطار وبناء صرح لحوكمة الشركات ولأجل ذلك انعقد في جويلية 2007 أول ملتقى دولي حول " الحكم الراشد للمؤسسات " حيث كان فرصة مواتية التلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسات من القطاع العام والخاص الذين قاموا بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات تعمل جنبا مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في:

- ❖ تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق للمصطلح وإشكالية حوكمة الشركات من زاوية الممارسة العملية في الواقع، وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية الشركات في الجزائر، كذا الاستفادة من التجارب الدولية .

ومن خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للشركة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ وقد تفاعلت كل من جمعية العمل والتفكير حول حلقة العمل والتفكير حول الشركة ومنتدى رؤساء الشركات مع الفكرة ورعايتها له.

وفي غضون الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007، ونوفمبر 2008 تمكن فريق العمل بعد سلسلة مشاورات مع الأطراف الفاعلة من إعداد ميثاق الحكم الراشد للشركات في الجزائر بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الشركة الجزائرية وقد عرف ميثاق الحكم الراشد للشركة "الحوكمة على أنها " فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية الشركة بواسطة:

- ❖ تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في الشركة.
- ❖ تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

خلاصة الفصل

بعد دراسة هذا الفصل المتعلق بماهية حوكمة الشركات، يمكن استنتاج ما يلي:

ظهرت حوكمة الشركات بسبب انفصال الملكية عن الإدارة وازداد الاهتمام بها بعد سلسلة الأزمات والفضائح المالية التي ضربت اكبر الشركات الأمريكية كشركة انرون وورد كوم بالإضافة إلى الأزمات المالية التي شهادتها دول جنوب شرق آسيا. حيث ساهمت كل هذه العوامل في وضع مجموعة من المبادئ التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح وخاصة المساهمين.

- تسعى الحوكمة من خلال أهدافها إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات .

- يتطلب التطبيق الأمثل لحوكمة الشركات توفر مجموعة من القوانين والتشريعات ومحيط خارجي ملائم كأسواق ذات كفاءة و تنافسية تقوم على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

الفصل الثاني
التدقيق الداخلي و اسهاماته في حوكمة الشركات

مقدمة الفصل

تعد وظيفة التدقيق الداخلي من آليات الرقابة ضمن إطار هيكل حوكمة الشركات خاصة في الآونة الأخيرة من خلال التعريف الحديث للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية لسنة 1999، وأدى ذلك التطور إلى تغيير النظرة للتدقيق الداخلي من مجرد آلية لكشف الأخطاء والانحرافات والحفاظ على الأصول إلى إضافة قيمة للمنشأة وأداة فعالة في خدمة الإدارة من خلال مساهمته في تقييم وتطوير نظام الرقابة الداخلية، وكذلك في تقييم وإدارة المخاطر والحماية منها ودعم عمليات الحوكمة وتقديم المشورة لمجلس الإدارة.

حيث يتم ممارسة حوكمة الشركات من خلال أربعة أطراف أساسية تربطها علاقات تعاونية هي: مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، وظيفة التدقيق الداخلي، والمدقق الخارجي. ويمكن لوظيفة التدقيق الداخلي أن تساهم في تحسين حوكمة الشركات من خلال علاقاتها التعاونية مع أطراف الحوكمة الثلاثة الأخرى، وذلك بدعمها لهذه الأطراف في أداء دورها في حوكمة الشركات[1].

وبناءا على ما سبق ذكره، فسوف نقوم في دراستنا هذه بإبراز مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات من خلال علاقته بمجلس الإدارة ولجنة التدقيق، ودوره في تقييم نظام الرقابة الداخلية، وتقييم وادارة المخاطر في الشركة بالإضافة إلى علاقته التعاونية بالتدقيق الخارجي، ودوره في ترشيد الإدارة العليا وتعزيز الإفصاح والشفافية في المؤسسة.

وبناءا على ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التدقيق الداخلي : سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور مفهوم التدقيق الداخلي، أنواع التدقيق الداخلي والمبادئ التي يقوم عليها، أهمية وأهداف التدقيق الداخلي والخدمات التي يقدمها.

المبحث الثاني : معايير التدقيق الداخلي، مراحل تنفيذ مهمة التدقيق والتقنيات المستعملة: سنتطرق في هذا المبحث إلى معايير التدقيق الداخلي الحديثة و سير مهمة التدقيق الداخلي والتقنيات، وأدلة الإثبات المستعملة من طرف المدقق الداخلي.

المبحث الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات: سنتطرق في هذا المبحث إلى علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة ولجنة التدقيق والى دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم وإدارة المخاطر بالإضافة إلى علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي ودوره في ترشيد الإدارة العليا والى دوره في تعزيز الإفصاح والشفافية في المؤسسة.

[1] - سمير كامل محمد عيسى ، **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات-مع دراسة تطبيقية** مجلة التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية العدد رقم (1) المجلد رقم (45) يناير 2008، ص02.

المبحث الأول : ماهية التدقيق الداخلي:

هو نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

المطلب الأول : نشأة وتطور مفهوم التدقيق الداخلي

عرف التدقيق الدخلي تطورا كبيرا من حيت المفهوم و نبين ذالك من خلال :

أولا: تطور مفهوم التدقيق الداخلي:

1- التطور التاريخي للتدقيق الداخلي: يرجع أصل التدقيق إلى العصور الوسطى والتدقيق في المعنى الحديث يعود إلى عصر دخول الشركات الصناعية الكبرى إلى حيز الوجود، وتطور التدقيق مع تطور تلك الصناعة. ويعود التدقيق في شكله المبسط إلى التطور في النظام المحاسبي بشكل أساسي حيث أنه أصبح من الضروري أن يعهد إلى شخص يقوم بالتحقق من حسن استغلال الموارد المتاحة لدي شخص آخر. حيث أن قدامى المصريين كانوا يقومون بتعيين شخصين لتسجيل الأموال الأميرية الواردة، ويقوم شخص آخر بعملية التدقيق لما قاما به هؤلاء الأشخاص من تسجيل. قدامى اليونان كانوا يعينوا موظف للتدقيق وحفظ سلامة الحسابات العامة بعد الانتهاء من عملية التسجيل، كذلك الرومان قاموا بوضع نظام يفصل بين الشخص المسؤول عن المصروفات والشخص المسؤول عن المقبوضات[1].

والمتتبع لتاريخ تطور مهنة التدقيق في العديد من دول العالم يجد أنها نمت و تطورت في ظل فكرة انفصال الملكية عن الإدارة، وذلك لحاجة ملاك المنشأة إلى رأي مهني مستقل عن مدى كفاية المنشأة في استخدام مواردها المتاحة[2].

وترجع بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين (Institut of internal auditors - IIA) في الولايات الأمريكية المتحدة عام 1941. وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي، حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير التدقيق الداخلي واتساع نطاق الإنتفاع بخدماته.و قد عمل المعهد على تدعيم وتطوير التدقيق الداخلي عن طريق بذل الجهود المختلفة[3].

2- التطور القانوني للتدقيق الداخلي

1-2 - قانون ساربينز أوكسلي- Oxley soxSarbannes[4]:هو قانون أمريكي يوجب على الشركات أن تضمن و تعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية.

---

[1]- غسان فلاح المطارنة، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية**، ط2، دار المسيرة ، عمان ، 2009،ص13.

[2]- أحمد حلمي جمعة ، **المدخل الى التدقيق الحديث**، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص5

[3]- خلف عبد الله الوردات ، **التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص30

[4]- امين السيد أحمد لطفي ، **المراجعة و حوكمة الشركات** ، الدار الجامعية ، ألإسكندرية 2010، ص301

تمت المصادقة على هذا القانون من طرف الكونغرس الأمريكي بتاريخ 29 أوت 2002 كرد فعل مباشر على انهيار شركتي Enron و Word . C ، وذلك بهدف إعادة الثقة للأسواق المالية وحماية المستثمرين وزيادة الشفافية المالية.

لقد كان للقانون تأثير كبير في دعم التدقيق الداخلي، وهو ما يظهر في الفقرة 404 منه (تقييم الإدارة للرقابة الداخلية والتي تنص على وجوب تقديم تقرير سنوي عن الرقابة الداخلية للإدارة و فعاليتها وهذا يعتبر من صلاحيات التدقيق الداخلي حسب التعريف التي أعطيت له.

2 - 2 -قانون الحماية المالية Loi sur la sécurité financière[1] :

على غرار قانون SOX بالولايات المتحدة الأمريكية، تمت المصادقة على LSF في فرنسا من طرف الجمعية الوطنية بتاريخ 01 أوت 2003. يلزم رئيس مجلس الإدارة أو الرقابة في شركات المساهمة وفقا للفقرة 117 من القانون، بإعداد تقرير يقدم أمام الجمعية العمومية حول شروط عمل المجلس وكذا إجراءات الرقابة الداخلية المعمول بها.

ثانيا : تعريف التدقيق الداخلي: كلمة تدقيق مشتقة من اللغة اللاتينية من كلمة (audir) أي يستمع، حيث أنه في العصور القديمة كان صاحب العمل (المالك) عندما يشك في وجود خيانة يعين شخص للتحقق من الحسابات وكان هذا الشخص يجلس مع محاسب رب العمل ليستمع الى ما يقوله المحاسب بخصوص الحسابات الخاصة بالعمل . لقد كان الإيطالي باشيليو (luca paciolo) اول من اوجد نظام القيد المزدوج في عام 1994، وقام بالتنويه ووصف لواجبات ومسؤوليات مدقق الحسابات وفصله عن عملية التسجيل في الدفاتر[2].

ومن وجهة نظر المهيآت الدولية لمهنة التدقيق فقد تعددت التعريفات التي تناولت التدقيق الداخلي وتدرجت حسب التطور التاريخي الذي لحق بهذه الوظيفة إلى أن استقرت التعريفات على التعريف الذي أصدره معهد المدققين الداخليين عام 1999.

1- تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية: فقد عرفته جمعية المحاسبة الأمريكية (American Accounting Association) AAA كما يلي[3]: التدقيق هو عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعة، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية .

ويتضمن هذا التعريف عدة نقاط ذات أهمية، وهي[4]:

[1]-Fr.wikipedia/wiki/loi_de securite financiere_

[2]- غسان فلاح المطارنة ، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية** ، ط2 ، دار المسيرة ، عمان ، 2009، ص 13.

[3]- عبد الفتاح الصحن وآخرون، **أسس المراجعة الأسس العلمية و العملية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ،ص 13.

[4]- عبد الفتاح الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 14.

-التدقيق عملية منتظمة، وذلك يعني أن اختبارات المدقق تعتمد على تخطيط مسبق متمثل في برنامج موضوع لعملية المراجة.

- ضرورة الحصول على القرائن وتقييمها بطريقة موضوعية.

-مدى مسايرة العناصر محل الدراسة للمعايير الموضوعة.

- إيصال نتائج الفحص و الدراسة إلى الأطراف المعنية.

2- تعريف معهد المدققين الداخليين: عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) التدقيق الداخلي بأنه وظيفة تقييم مستقل تنشأ من داخل المنشأة لفحص و تقييم كافة أنشطتها كخدمة للمنشأة بهدف مساعدة موظفي المنشأة للإضطلاع بمسؤولياتهم بجدارة، حيث يقوم التدقيق الداخلي بتزويد الإدارة بالتحليلات والتقييمات، والنصائح والإرشادات، والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تمت مراجعتها، ويتضمن هدف التدقيق الداخلي إيجاد نظام رقابة كفؤ بتكلفة معقولة[1].

●

3- التعريف الحديث للتدقيق الداخلي: أما التعريف الحديث لمعهد المدققين الداخليين (IIA) الصادر سنة 1999م فيعرف التدقيق الداخلي كما يلي:

التدقيق الداخلي نشاط مستقل ، تأكيدي، استشاري وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، وهو يساعد الشركة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم التقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر والرقابة و حوكمة المؤسسة [2].

"l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maitrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des

propositions pour renforcer son efficacité.[3]"

ويعتبر هذا التعريف تطورا هاما في تعاريف التدقيق الداخلي التي يصدرها المعهد منذ 1947 بصفة شبه دورية. وهذا التعريف الذي سنعتمد عليه في دراستنا لدور وظيفة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات.

[1]-الخلف عبد الله الوردات، 2006، مرجع سبق ذكره، ص34.

[2]-يحي سعيدي و ألخضر اوصيف ، دور لمراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، جامعة الوادي العدد 05ء السنة05، 2012م، ص192.

[3]- www.ifaci.com.version française de la définition internationale approuvée le 21/mars/2000 par l'IFACI.

من التعريف السابق نستخلص الخصائص أو المميزات الأساسية للتدقيق الداخلي كمايلي[1]:

التدقيق الداخلي نشاط تأكيدي :أي يطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمنشأة مفهومة ويتم التعامل معها بشكل مناسب.

- **استشاري:** يزود الإدارة بالتحليلات والدراسات والاستشاراتوالاقتراحات اللازمة لإتحادالقرارات

-**مستقل:**بارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم.

-**موضوعي :** بأدائه الأعمال الموكلة إليه بكل موضوعية.

جميع هذه الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة للمنشأة من خلال خفض التكاليف و اكتشاف وضع الغش وفحص و تقييم الرقابة الداخلية ، والعمل على إقتراح ما يلزم لتحسين عملياتها ومساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها عن طريق تقييم و تحسين عمليات:

- إدارة المخاطر - الرقابة - الحوكمة.

ثالثا: أنواع التدقيق الداخلي

1- التدقيق المالي: لقد كان المفهوم التقليدي للتدقيق الداخلي مرتبطا بالمعلومات المحاسبية والمالية والتأكد من صحتها ودقتها، حتى يتسنى للإدارة الاعتماد عليها في رسم السياسات واتخاذ القرارات الإدارية. حيث يهدف المدقق الداخلي في إطار التدقيق المالي إلى فحص ومراجعة الوثائق المالية والمحاسبية لتجنب الوقوع في أخطاء تتعلق بالتسيير[2].

حيث يسعى المدقق الداخلي المالي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التحقق من التسجيل الصحيح للعمليات المحاسبية.

- التأكد من التطبيق السليم والمناسب للمبادئ والقواعد المحاسبية المتعارف عليها .

- الكشف عن مواطن الخطأ والغش بعد تنفيذ العمليات المحاسبية لإزالة التحريف في المعلومات المالية.

-تحديد مدى ملائمة الإجراءات المحاسبية على الأصول والتحقق من الوجود المادي لها لحمايتها من الضياع أو الاختلاس أو التلاعب.

- تقييم النظام المحاسبي وما يرتبط به من إجراءات وتعليمات إدارية.

-زيادة درجة الموثوقية والاعتماد على المعلومات المستخرجة من سجلات وبيانات المؤسسة.

- تحقيق عدالة وصدقية القوائم المالية وإظهار الوضع الحقيقي للمركز المالي للمؤسسة ونتائج أعمالها.

---

[1]-خلف عبد الله الوردات . مرجع سابق دكره. ص 36

[2]-تدري معمر سعاد ، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونالغاز**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية المؤسسة ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص55.

2- التدقيق التشغيلي: أن توسع مجال تدخل المراقبة الداخلية أدى إلى ظهور تدقيق العمليات او التدقيق التشغيلي الذي يهتم بالناحية التسييرية لمختلف نشاطات المؤسسة، يدرس هذا النوع من التدقيق مدى نجاعة تطبيق سياسات الإدارة ويزود متخذ القرارات عبر مختلف مستويات الهرم التنظيمي بتحاليل واقتراحات قصد ترقية تلك النشاطات وتطوير المؤسسة باعتبارها كنظام معقد مفتوح على محيط مسيطر، متقلب ومعقد.ان المدقق التشغيلي يتعدى الناحية المالية ويدرس كل وظائف المؤسسة.

ان الهدف الأساسي لمراجعة العمليات هو مساعدة مراكز القرار في المؤسسة وتزويدها بتحاليل موضوعية، تقييم النشاطات[1].

أن الهدف من التدقيق التشغيلي هو تحليل المخاطر والاختلالات الموجودة بهدف إعطاء إرشادات وتوصيات واقتراح استراتجيات جديدة. ومنه فالتدقيق التشغيلي يشمل كل المهمات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة[2].

3-تدقيق الالتزام[3]: يمثل تدقيق الالتزام عملية فحص لإجراءات المنظمة لتحديد ما إذا كانت المنظمة تتبع الإجراءات المقررة أو القواعد او اللوائح المحددة عن طريق سلطة أعلى، يقيس تدقيق الالتزام تقيد المنشأة بالمعايير المقررة.

المطلب الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي

للتدقيق اسسيات يعمل عليها و تتمثل في ما يلي :

أولا: فروض ومبادئ التدقيق الداخلي

1 - فروض التدقيق الداخلي: يمكن أن تعرف الفروض بأنها متطلبات أو معتقدات تستند عليها المقترحات والقواعد والأفكار. ويمكن تلخيص أهم الفروض التي تستند عليها عملية التدقيق في مايلي[4]:

1 - 1 فرض استقلال المدقق : قيام المدقق بعملية التدقيق بحيادية و استقلالية وإبداء الرأي دون تحيز ويعني ذلك عدم وجود تعارض بين عمل المدقق والقائمين بتجهيز المعلومات المالية.

2-1 -فرض إمكانية فحص المعلومات المالية و القوائم: حتى يتمكن المدقق من فحص القوائم المالية فإنه يجب أن يتوافر في هذه القوائم مجموعة من المعايير مثل. - الملائمة: يجب أن تكون المعلومات المحاسبية المعدة و المقدمة للمدقق ملائمة لمستخدميها وتفي باحتياجاتهم، ومرتبطة بالفترة المالية الخاصة بها. - البعد عن التحيز: أن يتم إعداد المعلومات والبيانات المالية دون تحيز لأي طرف، بمعنى أن تعكس الحقائق الموجودة. - القياس الكمي: أن تكون المعلومات المالية قابلة للقياس الكمي والتعبير عنها رقميا حتى تكون مفيدة للأطراف ذوي العلاقة.

---

[1] - محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ط2، د وان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2005- ص -ص-8-9

[2]- Alain Mikol,les audits financiers comprendre les mécanismes du contrôle légal, éditions d'organisation, paris,1999 ;p10

[3]-أمين السيد أحمد لمللي ، التطورات الحديثة في المراجعة الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007، ص29.

[4] - غسان فلاح المطارنة ، مرجع سبق ذكره ص 20-21.

1- 3 - فرض وجود نظام رقابة داخلي سليم: يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الأسس والمفاهيم والذي يؤدي إلى الابتعاد عن احتمال حدوث خطا، مما يجعل مدقق الحسابات يقوم بعمله استنادا إلى وجود نظام الرقابة السليم.

1 - 4 - فرض ثبات حقائق الماضي في المستقبل ما لم يظهر تغيير في الظروف:

أي ثبات الإدارة في مبادئها وأنها رشيدة في تصرفاتها. أما إذا أتضح للمدقق أن الإدارة تميل إلى التلاعب أو إضعاف نظام الرقابة فإنه من المفترض أن يكون حريص في الفترات المستقبلية.

1-5 - فرض الصدق في محتويات التقرير: حيث يتطلب من المدقق أن يتحقق من:

تطبيق المنشأة محل التدقيق للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما وبثبات.

أن المعلومات الموجودة في التقارير المالية هي معلومات ملائمة.

2- مبادئ التدقيق الداخلي: أكد الإتحاد الدولي للمحاسبين في المعيار الدولي للتدقيق رقم 200 على أن المبادئ العامة للتدقيق التي يجب أن يلتزم بها المدقق هي[1]:

الاستقلاليةIndependence–

الكرامة integrity

- الموضوعية Objectivity

- الكفاءة المهنية Proffessionalcompetence و العناية المطلوبة Due care

- السرية confidentiality

-السلوك المهني Professional behavior

المعايير الفنية technical standards

ثانيا: مكانة التدقيق الداخلي في الشركة[2]: يؤثر الموقع التنظيمي للتدقيق الداخلي في الشركة على قدرته على تحقيق الاستقلالية والموضوعية في عمله ويختلف الوضع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي في بيئة الرقابة من شركة إلى أخرى تبعا للتطور الذي بلغته هذه الشركة في متابعتها ومسايرتها لأحدث نظم الرقابة حيث أنها تخضع إما للإدارة العليا أو لمجلس الإدارة أو للجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة ويشير الباحثون في هذا الموضوع إلى أن الوضع الطبيعي والأمثل هو أن تكون تبعية التدقيق الداخلي إلى أعلى مستوى إداري بالشركة إن لم يكن لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.

---

[1] -أحمد حلمي جمعة ،2005، مرجع سبق ذكره، ص 25.

[2] - يوسف سعيد يوسف المدلل ، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المائي والإداري دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2007، ص76.

أن الحالة المثالية هي تبعية وارتباط قسم التدقيق الداخلي بأعلى مستوى إداري بالشركة والهدف من ذلك هو أن يتمكن المدقق الداخلي القيام بعمله في جميع دوائر وأقسام الشركة الأخرى كما أن ذلك يشير بدرجة كبيرة إلى درجة الاستقلالية التي يتمتع بها وقد استنتجت إحدى الدراسات أنه كلما ارتفعت المكانة التنظيمية لقسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية كلما تفوق العائد من نشاط التدقيق الداخلي على تكلفة أداء هذا النشاط.

وهذا ما أكد عليه (المعيار 1110 الاستقلالية داخل المنشاة) حيث نص هذا المعيار على أن مسؤول التدقيق الداخلي يجب أن يتبع المستوى معين من الهرم التنظيمي يسمح له بأداء مسؤولياته. وعلى مسؤول التدقيق الداخلي أن يثبت للمجلس على الأقل مرة في السنة استقلالية التدقيق الداخلي داخل المنشاة. والعلاقات الوظيفية للتدقيق الداخلي مع المجلس تتأكد عندما يقوم هذا الأخير:

- بالمصادقة على ميثاق التدقيق الداخلي.

- المصادقة على مخطط التدقيق الداخلي القائم على المقاربة بالمخاطر.

- المصادقة على ميزانية والموارد التقديرية للتدقيق الداخلي.

- المصادقة على قرارات تعيين أوإزالة مسؤول التدقيق الداخلي.

- المصادقة على راتب مسؤول التدقيق الداخلي.

ثالثا : أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

1- أهمية التدقيق الداخلي: لقد تبوأت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات والشركات ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب، بل كنشاط تقييمي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها ووقائي من خلال تدقيق الأحداث والوقائع الماضية. وإنشائي يشمل التأكد من كل نشاط من أنشطة المنشأة وذلك من خلال وضع برامج التدقيق[1] .

لقد تطور هذا المفهوم للتدقيق الداخلي بعد سنة 2000 وظهر المفهوم الجديد على انه نشاط تأكيدي واستشاري مستقل وموضوعي لإضافة قيمة للمنشأة .

كما يعتبر التدقيق الداخلي وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات المصلحة في المنشأة وخارجها ولا يعتبر غاية بحد ذاتها. حيث أن القيام بعملية التدقيق يجب أن تخدم العديد من الفئات التي تجد لها مصلحة في التعرف على عدالة المركز المالي للمنشأة ومن هذه الأطراف[2]:

1 - 1 - إدارة المنشأة : يساعدها في اتحاد القرارات الحالية والمستقبلية، كما يؤدي تدقيق القوائم المالية إلى توجيه الاستثمار إلى المنشأة.

[1] - خلف عبد الله الوردات ، مرجع سابق، ص63.

[2] - غسان فلاح المطارنة ، مرجع سابق، ص . ص، 19-20.

1 – 2 - المؤسسات المالية و التجارية و الصناعية: في حالة طلب المنشأة القرض معين أو تمويل مشروع فإن تلك المؤسسات تعتمد في عملية اتخاذ قرار منح القرض أو عدمه على القوائم المالية المدققة

1 - 3 - الجهات الحكومية :تعتمد الجهات الحكومية على القوائم المالية المدققة في الكثير من الأغراض مثل الرقابة و التخطيط، فرض الضرائب منح القروض والدعم لبعض النشاطات.

2- أهداف التدقيق الداخلي: لقد صاحب تطور مهنة التدقيق تطور في أهدافها ومدى التحقق والفحص وكذلك درجة الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية، ويتمثل ذلك في العرض التالي[1]:

2- 1- قبل عام 1900: كان الهدف من التدقيق اكتشاف التلاعب والاختلاس والأخطاء، ولذلك كان التدقيق تفصيلي، ولا يوجد أي وجود النظام الرقابة الداخلية.

2 - 2 -من 1905حتى 1940: كان الهدف من التدقيق تحديد مدى سلامة المركز المالي وصحته بالإضافة إلى اكتشاف التلاعب و الأخطاء ن ولذلك بدأ الاهتمام بالرقابة الداخلية.

2 - 3 -من 1940 الى 1960: كان الهدف من التدقيق تحديد مدى سلامة وصحة المركز المالي وتم التحول نحو التدقيق الاختباري الذي يعتمد على متانة وقوة نظام الرقابة الداخلية.

2- 4 - من 1960 وحتى الآن :أضيف أهداف عديدة للتدقيق منها :

- مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على ما حققته من أهداف، ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الأهداف المحددة. |

- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفا منها.

- القضاء على الإسراف من خلال تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة في جميع نواحي النشاط.

- تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لأفراد المجتمع.

- تخفيض خطر التدقيق وذلك لصعوبة تقدير آثار عملية التدقيق على المنشآت محل التدقيق.

من العرض التاريخي السابق يتضح أن الهدف الرئيسي لعملية تدقيق الحسابات هو إبداء الرأي الفني المحايد عما إذا كانت التقارير المالية تعبر بصورة صادقة وعادلة عن المركز المالي للمنشأة محل التدقيق ونتائج الأعمال عن تلك الفترة.

وتجدر الإشارة إلى أن تطور أهداف التدقيق يرجع إلى القضاء الإنجليزي عام 1896 الذي وصف المدقق بأنه كلب حراسة وليس كلب ذا حاسة شم قوية لاقتفاء آثار المجرمين". حيث تشير هذه العبارة الى أن الهدف الأساسي للتدقيق ليس اكتشاف الغش والأخطاء وإنما تظهر هذه الأخطاء و الغش عند قيام المدقق بمهمته، ولقد أكد

1- أحمد حلمي جمعة ، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،ط1، 2000، ص8-9.

المالية هو تمكين المدقق من إعطاء الرأي عما إذا كانت معدة من جميع الجوانب المادية طبقا لإطار معروف من التقارير المالية[1].

رابعا: الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي: يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم الخدمات التالية[2] :

1-تحديد كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية في المنشأة : تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والإشراف بطريقة توفر ضمان معقول بأن الأهداف و الغايات سوف يتم تحقيقها. هناك تأثير معقول بأن الأهداف المنشودة سوف يتم تحقيقها ولذلك فإن جميع أنظمة وعمليات وأنشطة المنشأة خاضعة التقييم التدقيق الداخلي.

2- قابلية المعلومات للاعتماد عليها: يجب أن تكون المعلومات المالية و التشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة وكاملة، ومفيدة، وأن تكون قدمت في الوقت المناسب. حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتحاد القرارات المناسبة.

3-حماية الأصول: يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة والحريق والتصرفات غير القانونية في ممتلكات المنشأة ، ولذلك فإن الرقابة التشغيلية الجيدة تمنع سوء استخدام الأصول وحماية الأصول من المخاطر المحتملة .

4- الإلزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية: يتحقق التدقيق الداخلي من أن منتسبي المنشأة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من إتباع السياسات والخطط والإجراءات والأنظمة والتعليمات، كما يجب عليه تحديد التكلفة الناتجة عن عدم الالتزام وما هي الطرق التي تحقق التزام العاملين بالإجراءات والسياسات المحددة.

5- الوصول إلى الأهداف والغايات : يتم وضع الأهداف والغايات إجراءات الرقابة من قبل الإدارة ويقوم المدقق الداخلي بتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف وغايات المنشأة، وتقع مسؤولية وضع أهداف المنشاة على عاتق الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، وعلى المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت بما خطط لها.

6- تحديد مواطن الخطر: على المدقق الداخلي تحديد المناطق والأنشطة التي تتضمن مخاطر عالية وإعلام الإدارة عنها لتحديد فيما إذا تطلب الأمر إخضاعها للتدقيق .

7-منع و اكتشاف الغش والاحتيال : تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على إدارة المنشأة وعلى المدقق الداخلي فحص، وتقييم كفاية وفعالية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة للحيلولة دون وقوع الغش، وعلى المدقق عند اكتشافه ضعف في نظر الرقابة الداخلية عمل إختبارات إضافية للتأكد من عدم حدوث الغش.

8-الشك المهني: يجب على المدقق الداخلي أن يخطط وينفذ أعمال التدقيق باعتبار الشك المهني، إذ لا يجب على المدقق افتراض عدم الأمانة للجهات الخاضعة للتدقيق، كما ليس له افتراض الأمانة المطلقة بل عليه تقييم قرائن التدقيق بموضوعية.

---

[1] - احمد حلمي جمعة , مصدر سابق , 2000 , ص 9 .

[2] - خلف عبد الله الوردات ,مصدر سابق ,ص-ص37-38.

المبحث الثاني: معايير ومراحل تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي والتقنيات المستعملة

تعتبر معايير و مراحل تنفيد حاجة مهمة في التدقيف الداخلي ولذالك سنوضح ذالك من خلال :

المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي[1] : أوضح معهد المدققين الداخليين الهدف من إصدار المعايير كما يلي:

توضيح المبادئ الأساسية لممارسة عملية التدقيق الداخلي .

وضع إطار لإنجاز وإثراء نشاط التدقيق الداخلي وتحديد إطار موسع المجالات تدخله بقيمة مضافة.

وضع أساس لقياس أداء التدقيق الداخلي.

تحسين الإجراءات العملياتية و التنظيمية في المؤسسة.

وقد تم تصنيف هذه المعايير إلى قسمين :

أولا- معايير الصفات NORMES DE QUALIFICATION: وهي سلسلة الألف (1000) وتتناول سمات وخصائص المنظمات أو الأفراد الذين يؤدون أنشطة التدقيق الداخلي.

الجدول رقم (II - 1) يبين معايير التدقيق الدوالي الخاص بالصفات

الرقم	العبارة
1000	**المهمة و السلطة و المسؤولية**
1000A1	تحديد طبيعة خدمات تأكيد في ميثاق التدقيق الداخلي
1000C1	تحديد الخدمات الاستشارية في ميثاق التدقيق الداخلي
1100	الاستقلالية الموضوعية (أداء مهمة التدقيق الداخلي بكل مسؤولية و الاستقلالية تتحقق على مستوى –المدقق الداخلي - و على مستوى سير مهمة التدقيق – و على مستوى وضعية التدقيق الداخلي في المنشاة)
1110 1111	الاستقلالية التنظيمية العلاقة المباشرة مع مجلس الإدارة
1120	الموضوعية الفردية
1130 1130A1 1130C1	العوامل التي تهدد الاستقلالية أو الموضوعية على المدقق الداخلي الامتناع عن تدقيق العمليات التي كان مسؤولا عنها من قبل يمكن للمدققين الداخليين انجاز خدمات استشارية متعلقة بعمليات كانوا مسؤولين عنها من قبل
1200	الكفاءة والعناية المهنية
1210	الكفاءة

[1]- www.ifaci.com IFACI (normes internationales pour la pratiques professionnelles de l'audit internes) publication 2013 revision janvier 2015

1210A1	على مسؤول التدقيق الداخلي الاستعانة بآراء ومساعدة أشخاصمؤهلين في حالة عدم امتلاكهم للمعارف الكافية أتناء اتادية مهامه ,
1220	العانية المهنية اللازمة
1230	التطوير المهني المستمر
1300	**برنامج التأكيد و تحسين الجودة**
1310	متطلبات برامج تأكيد و تحسين الجودة
1311	التقييم الداخلي
1312	التقييم الخارجي
1320	التقارير المتعلقة ببرنامج التأكيد وتحسين الجودة
1321	استخدام عبارة 'تم وفقا لمعايير '
1322	الإفصاح عن عدم الالتزام

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا-معايير الأداء NORMES DE FONCTIONNEMENT:

وهي سلسلة الألفين (2000) وتصفطبيعة التدقيق الداخلي، كما تضع معايير قياس أداء أنشطة التدقيق الداخلي.

الجدول رقم (II - 2)يبين معايير التدقيق الدوالي الخاص بالأداء

2000	إدارة التدقيق الداخلي (على مسؤول التدقيق الداخلي تسيير هذا النشاط لفعالية وبطريقة تضمن قيمة مضافة للمنشأة)
2010	التخطيط
2020	الاتصال و الموافقة
2030	إدارة الموارد
2040	القواعد و الإجراءات
2050	التنسيق
2060	رفع التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العامة
2070	مسؤولية المنشأة في حالة اللجوء إلى معامل خارجى لأداءأنشطة تدقيق داخلى
2100	**طبيعة العمل**

2110	**حوكمة المؤسسة** (على التدقيق الداخلي تقييم نظام حوكمة المؤسسة وتقديم التوصيات اللازمة لتحسينه.) ولهذا يحدد ما إن كانت الإجراءات تستجيب للأهداف التالية: تفعيل القواعد الأخلاقية والقيم المناسبة في المؤسسة . ضمان تسيير فعال لأداء المؤسسة والمساءلة . إبلاغ المصالح المعنية بكل المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة. توفير معلومة مناسبة وملائمة للمجلس ، للمدققين الداخليين والخارجيين ، وللإدارة وضمان تنسيق نشاطاتهم.
2120	إدارة المخاطر التحديد فاعلية إجراءاتإدارة المخاطر ، يجب على المدققين الداخليين التأكد من أن : - أهداف المنشأة منسجمة مع طبيعة مهمتها. - المخاطر المعتبرة تم تحديدها وتقيمها. - طرق معالجة المخاطر المعمول بها منسجمة مع طبيعة المخاطر. - المعلومات المتعلقة بالمخاطر تم تجميعها و اتصالها في الوقت المناسبة داخل المنشأة للسماح للمتعاونين ومسؤوليتهم والمجلس باتحاد مسؤولياتهم.)
2130	الرقابة
2200	التخطيط للمهمة
2201	اعتبارات التخطيط
2210	أهداف المهمة
2220	نطاق المهمة
2230	الموارد المخصصة للمهمة
2240	برنامج عمل المهمة
2300	**أداء المهمة**
2310	تحديد المعلومات
2320	التحليل و التقييم
2330	توثيق المعلومات
2340	الإشراف على المهمة

2400	**توصيل النتائج**
2410	مضمون التوصيل
2420	جودة التوصيل
2421	الأخطاء و السهو
2430	استعمال ملاحظة سير المهمة حسب المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي
2431	الإفصاح عن عدم المطابقة
2440	نشر النتائج
2450	الآراء الشاملة
2500	مراقبة إجراء التطور
2600	قرار قبول الإدارة للمخاطر

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: معايير التنفيذ les normes de mise en eouvreوهي سلسلة nnnn.Xnفتتولى تطبيق معايير الصفات ومعايير الأداء على أنواع محددة من الأنشطة مثل تدقيق الإذعان والكشف عن الغش والتدليس والرقابة الذاتية ، يتم وضع معايير التطبيق بالأساس لأعمال التأكيد (أشير لها بحرف A) متصلا برقم (المعيار) و لأعمالالاستشارة (أشير لها بحرف C متصلا برقم المعيار).

المطلب الثاني: سير مهمة التدقيق الداخلي.

أولا: سير مهمة التدقيق الداخلي: إن الهدف من مهمة التدقيق الداخلي هو دراسة التحكم في المخاطر المتعلقة بالنشاط الإجراءات أو المنشأة محل التدقيق. وكل مهمة للتدقيق الداخلي تتم على ثلاث مراحل أساسية هي[1]:

-تحضير المهمة préparation de la mission

- تنفيذ المهمة exécution de la mission

- نهاية المهمة conclusion de la mission 1

1-مرحلة تحضير المهمة phase de préparation : وتتم وفق الخطوات التالية:

1 - 1 -الأمر بالمهمة[2]: وهو التفويض أو التكليف بأداء المهمة، ويصدر من جهة عليا في المنشأة كالمديرية العامة أو جهة أخرى في نفس المستوى، ويجب أن يكون ممضي من طرف المدير العام . و هو بمثابة أعلام للمسؤولين الرئيسيين المعنيين بتدخل المدققين، ويحتوي على المعلومات التالية:

موضوع المهمة، أسماء المدققين.

- وصف مقتضب للمهمة (النطاق، الأهداف العامة المنتظرة، النقاط ذات الأولوية).

تاريخ البداية والمدة التقديرية للمهمة، طالب المهمة والخاضعين لها.

2 - 1 - تحضير المهمة :Préparation de la missionو تتمثل في المراحل التالية[3]:

1 - 2 - 1 - مخطط التقارب :تنفيذ مخطط التقارب يتمحور حول العناصر التالية:

التعرف على النشاط الخاضع للتدقيق.

تقسيم النشاط أوالإجراء الخاضع للتدقيق إلى عمليات متتالية و تحديد أهدافها.

- الأخذ بعين الاعتبار المخاطر وفرص التحسين.

تبدأ هذه الخطوة بجمع المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الخاضع للتدقيق من مصادره المختلفة للحصول على فهم لطبيعة هذا النشاط، ويمكن تلخيص هذه المصادر بما يلي :

تقارير ملفات التدقيق السابقة .

السياسات ، الخطط، الإجراءات، التعليمات والاتفاقيات المتعلقة بالنشاط.

- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.

- الموازنة التقديرية والمعلومات المالية عن النشاط.

---

[1]-jaques renard, **théorie et pratique de l'audit interne**, 7eme édition, édition d'organisation, eyrolles, paris, 2010,p214

[2]-saidj faiz,**methodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne,** revue nouvelle économie, N '11-volo2-2014,p9.

[3]-said faiz, op cit,p10.

- نتائج التدقيق الخارجي عن النشاط.

إن قراءة هذه الوثائق المختلفة وتحليل المعلومات يمكن فريق التدقيق من امتلاك رؤية شاملة عن النشاط الخاضع للتدقيق .

- تحديد السيرورات التي تتموضع فيها المخاطر.

- إعطاء مصداقية للمهمة.

يتم بعد ذلك إعداد جدول المخاطر المتعلق بالنشاط الخاضع للتدقيق.

2 - 2 - 1 -التقرير التوجيهي :أو مخطط المهمة حسب المعيار 2240 "برنامج عمل المهمة" هو برنامج يحدد محاور وحدود عملية التدقيق ويحدد أهداف مهمة التدقيق المتمثلة في الأهداف العامة والأهداف الخاصة ونطاق العمل.

1 - 2 - 2 - 2 - 1 - الأهداف العامة: وهي أهداف تتعلق بالرقابة الداخلية وتتمثل في : حماية الأصول، نزاهة وصدق المعلومات، احترام القوانين والتعليمات، حسن استخدام الموارد.

2 - 2 - 2 - 2 - 1 -الأهداف الخاصة: تحديد مختلف أدوات الرقابة التي سيتم اختبارها من طرف المدقق والتي تساهم كلها في تحقيق الأهداف العامة والمتعلقة بمناطق الخطر المحددة سابقا.

3 - 2 - 2 - 2 - 1 -نطاق العمل: يجب أن يحدد التقرير التوجيهي المجالات المعنية بعملية التدقيق ومختلف المصالح ومختلف النشاطات.

2-مرحلة تنفيذ المهمة phase de réalisation[1]: الخطوات الرئيسية لهذه المرحلة تتمثل في ما يلي:

- الاجتماع الافتتاحي.

- برنامج التدقيق، أو برنامج الفحص.

- استبيان الرقابة الداخلية.

- العمل في الميدان.

تبدأ المهمة رسميا بالاجتماع الافتتاحي الذي يشرف عليه رئيس المهمة ويشرح فيه ظروف وأسباب المهمة وأهدافها والتعريف بفريق التدقيق والمسؤولين الخاضعين للتدقيق.

يبدأ فريق التدقيق عمله بمسح ميداني للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في النواحي الرقابية التي سيتم تدقيقها وفحصها لاحقا، ومن ثم يتم إعداد برنامج الفحص. حيث يقوم فريق التدقيق بإنجاز أعمال الرقابة المسطرة في برنامج الفحص وذلك باستخدام مختلف تقنيات وأدوات التدقيق، حيث يتعرفون على مواطن الخلل ويدونون الاقتراحات المبدئية بشأنها ، كما يكونون ملف التدقيق المتكون من الملف الدائم والملف الجاري.

[1]-saidj faiz,op cit,p11.

3- مرحلة نهاية المهمة La phase de conclusion[1]: وتتضمن الخطوات التالية:

3- 1 -الاجتماع الختامي: وهي آخر مرحلة في عملية التدقيق ويتم فيها لقاء المدقق مع الخاضع للتدقيق و يتم فيها الاتفاق على الفجوات التي تم التوصل إليها وتحديد النقاط الإيجابية وعرض نتائج التدقيق والتوصيات المقدمة من طرف المدققين.

3- 2 - **تقرير التدقيق Le rapport d ' audit :**عند الانتهاء من عملية التدقيق يجب إصدار تقرير مكتوب وذلك بعد مناقشة التوصيات المقترحة مع فريق التدقيق. يجب أن يتضمن إيصال النتائج أهداف المهمة والنطاق، بالإضافة إلى النتائج الملائمة التوصيات وخطط إنجاز التوصيات.

3 - 3 . متابعة المهمة (Le suivi de la mission): لا تتوقف مهمة أعضاء فرقة التدقيق عند تحديد الاختلافات والنقائص فحسب بل تتعدى إلى اقتراح البدائل والحلول والمساهمة في وضع الإجراءات التصحيحية والوقائية واختبار مدى فعاليتها.

المطلب الثالث : تقنيات التدقيق الداخلي: يستخدم المدقق الداخلي في عمله عددا من التقنيات التي يختارها بما يناسب الأهداف والاستنتاجات التي يريد الوصول إليها، ويمكن توزيع أهم هذه التقنيات على ثلاث مقاربات عند استخدامها وهي[2]:

أولا: أنواع التقنيات المستعملة

1-تقنيات تستخدم في مقاربات شاملة وتتمثل في العناصر التالية:

- التحليل الاقتصادي والمالي، حجم ونوع الصفقات، خرائط التدفق.

2-تقنيات مبنية على الأسئلة Approche par questions وتتمثل في :

- المقابلات، الاستبيانات ومنها استبيانات التعرف واستبيانات الرقابة الداخلية.

- جدول فصل المهام.

3- تقنيات مبنية على التحري والتفتيش Approche par vérificationوتتمثل في:

- المقاربات (المقاربات البنكية و المقاربة بين الجرد المادي والمحاسبي).

فحص ملفات الإعلام الآلي (التأكد من صحة المعطيات)، المعاينة الإحصائية.

ثانيا: أدلة الإثبات: لقد عرفت المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق أدلة الإثبات بأنها المعلومات التي يحصل عليها المدقق للتوصل إلى استنتاجات يبني على أساسها رأيه المهني. ويجب أن تتصف هذه الأدلة بالكفاية اي بالقدر الكافي والملائمة أي ذات نوعية وموثوقة.

---

[1]- saidj faiz,0p cit, p12.

[2] - pierre schick,memento d'audit interne methode de conduite d'une mission, dunod, paris, 2007,p146.

1- أنواع أدلة الإثبات: يمكن تقسيم أدلة وقرائن الإثبات إلىالأنواع التالية[1]:

- الوجود الفعلي، المستندات والسجلات المؤيدة للعمليات.

- التقارير المعدة خارج المؤسسة

- التقارير المعدة داخل المنشأة من قبل إدارة المنشأة.

- وجود نظام رقابة داخلي سليم.

صحة الرصدة من الناحية الحسابية.

2- الأساليب الفنية للحصول على الأدلة والقرائن[2]

- الجرد الفعلي، المراجعة المستندية، نظام المصادقات، التحليل المالي ، نظام الاستفسار.

- المراجعة الحسابية ، المراجعة الانتقادية، الربط و المقارنة بين المعلومات.

فحص نظام الرقابة الداخلية ، نظام الشهادات.

ثالثا: ملفات التدقيق الداخلي[3] :أن الطابع الدائم لمهمة التدقيق تجعله ملزما بمسك ملفين أساسيين والمتمثلين في الملف الدائم والملف الجاري.

1- الملف الدائم: أن طريقة ترتيب مضمون الملف الدائم مرتبطة بخصائص المؤسسة محل التقييم و يشتمل على مايلي:

1 - 1 -عموميات حول المؤسسة محل المراجعة، والوحدات المكونة لها:

- التنظيم العام، وثائق عامة.

2 – 1 -الرقابة الداخلية: يجب أن يحتوي الملف الدائم بالنسبة لهذه النقطة على كل ما يسمح بتقدير درجة الثقة الخاصة بالرقابة الداخلية والمخاطر العامة (وصف الوظائف أو المهام، قوائم الاستقصاء خرائط التدفق ... الخ).

1 - 3 - معلمات محاسبية ومالية :

- المخطط والدليل المحاسبي المستعمل.

---

[1]- **محمد التهامي طواهر و مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005،ص132 .

[2]- غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص-ص- 182-183.

[3]- شعباني لطفي ، **المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسية مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك الدورة مبيعات مقبوضات** ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قرع إدارةأعمال جامعة الجزائر 2004- 2003 , ص 54-56.

- الإجراءات المحاسبية، الهياكل التنظيمية للمصلحات المحاسبية.

- الهياكل التنظيمية للمصلحات المحاسبية؛ حجم المعلومات حسب الطبيعة.

حجم المعلومات حسب الطبيعة.

- الحسابات السنوية للسنوات المالية الثلاثة الأخيرة، حالة الخزينة و التمويل .

1 - 4 - معلومات قانونية، جبائية واجتماعية ومعلوماتية :

- عقد التأسيس والوثائق الأخرى ذات الطابع القانوني.

قرار تعيين مراجع الحسابات، قرار تعيين مراجع الحسابات.

قائمة المساهمين مع عدد الأسهم التي بحوزة كل واحد منهم.

- وثائق متعلقة بالنظام الجبائي والاجتماعي للشركة.

محاضر المجالس والجمعيات، تقارير مراجعي الحسابات السابقون.

- الهيكل التنظيمي الخاص بالمعلوماتية، البرامج و الوثائق المستعملة.

2- الملف الجاري: أن الملف الجاري يتكون من كل العناصر المهمة التي لا تتجاوز السنة المالية التي تتم فيها عملية المرجعة، ويشتمل على المعلومات التالية:

- 2- 1 - التنظيم والتخطيط للمهمة :

البرنامج العام أو الشامل.

قائمة المتدخلين، موازنة الوقت ومتابعة الأعمال، تواريخ ومدة الزيارات ومكان التدخلات.

2 - 2 -تقييم الرقابة الداخلية:

وصف الأنظمة، الوثائق الخاصة بمراقبة الحسابات السنوية .

خرائط التدفق وقوائم الاستقصاء الخاصة بالرقابة الداخلية، نقاط القوة والضعف للأنظمة والإجراءات الموضوعة من طرف المؤسسة محل المراجعة.

2 - 3 -تحققات خاصة أو قانونية:

فحص الاتفاقيات، المراسلات المتبادلة مع المؤسسة، قرارات مجلس الإدارة التي لها تأثير على حسابات السنة المالية.

المبحث الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات

انطلاقا من الدور الحديث المنوط بالتدقيق الداخلي والذي اقره معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية لسنة 1999، حيث نص على أن التدقيق الداخلي هو نشاط محايد موضوعي استشاري ومطمئن يساهم في إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها عن طريق أسلوب منتظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة المؤسسة.

حيث يلعب التدقيق الداخلي دور رئيسي في حوكمة المؤسسة على مستويين، المستوى الأول من خلال تخفيض عدم تماثل المعلومات عن طريق لجنة التدقيق لان هذه الأخيرة تعتبر همزة الوصل بين المدققين الداخليين والخارجيين من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى وذلك لان لجنة التدقيق هي التي تتحصل على تقرير المدقق الداخلي وبالتالي بإمكان مجلس الإدارة الاطلاع عليه وإعلام المساهمين. أما المستوى الثاني فمن خلال إدارة المخاطر وذلك بإصداره للتقرير حول الرقابة الداخلية فمن مهام التدقيق الداخلي الأساسية تقييم نظام الرقابة الداخلية وإعلام مجلس الإدارة بكل النقائصالمتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وكذلك بكل المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية والمطابقة[1].

وعليه سنقوم بدراسة دور التدقيق الداخلي في تحسين وتفعيل حوكمة الشركات من خلال إبراز العلاقة بين التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق، ودوره في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم وإدارة المخاطر، وعلاقته التعاونية بالتدقيق الخارجي، ودوره في ترشيد الإدارة العليا وتعزيز الإفصاح والشفافية في المؤسسة.

المطلب الأول : علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة ولجنة التدقيق

أولا: علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة: عرف (Monks and Minow) مجلس الإدارة بأنه[2] :

حلقة الوصل بين أولئك الذين يقدمون رأس المال و أولئك الذين يستخدمون هذا المورد في خلق القيمة".

يوجد نوعان من الأعضاء داخل مجالس إدارة الشركات هما الأعضاء التنفيذيون و الأعضاء غير التنفيذيين، فالأعضاء التنفيذيون هم الأعضاء المسئولون عن إدارة الأعمال اليومية داخل الشركة لما لهم من خبرة ومعرفة بطبيعة عمل الشركة، أما الأعضاء غير التنفيذيين. هم أعضاء من خارج الشركة يتمثل دورهم في الترشيد والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون[3].

وعلاقة التدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة لا تكون مباشرة في أغلب الأحيان وإنما تكون من خلال لجنة التدقيق التابعة له وفي حالة عدم وجود لجنة للتدقيق فان مجلس الإدارة يجب عليه أن يضطلع بالمهام التي تكفل تحقيق استقلال وكفائة وفاعلية وحدة التدقيق الداخلي.

مجلس الإدارة هم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.[4]

العلاقات الوظيفية للتدقيق الداخلي مع المجلس تتأكد عندما يقوم هذا الأخير[5]:

- بالمصادقة على ميثاق التدقيق الداخلي.

---

[1]-Élisabeth Bertin, **Audit interne enjeux et pratiques a l'international**, édition organisation Ey Rolls, paris, 2007,pp 26 27

[2]-يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص 102.

[3]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق ، ص 29.

[4]-نفس المصدر ، ص. 18.

[5]- يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق ، ص76

- المصادقة على مخطط التدقيق الداخلي القائم على المقاربة بالمخاطر.

-المصادقة على ميزانية والموارد التقديرية للتدقيق الداخلي.

-المصادقة على قرارات تعيين أو إزالة مسؤول التدقيق الداخلي.

- المصادقة على راتب مسؤول التدقيق الداخلي.

ثانيا : علاقة التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق

1- تعريف لجنة المراجعة[1]: تلعب لجنة المراجعة دورا هاما في حوكمة الشركات، وهي لجنة دائمة منبثقة من مجلس الإدارة وتتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذيين وتجتمع معظم لجان المراجعة كل ربع سنة وهي عادة ما تكون موجودة في كل المنظمات والقطاعات الحكومية خاصة المنظمات الكبيرة ويحضر هذه اللجنة المراجعون الداخليون والمراجع الخارجي إذا لزم الأمر وتفوض للجنة سلطات العمل طبقا للأحكام المقررة .

2- دور لجنة المراجعة[2]: النظرة الجديدة للجنة المراجعة لها معالم متميزة كثيرة، ولكن لها شكل خاص يناسب كل شركة على حدة، بما يعني أن كل لجنة مراجعة ستكون مختلفة تماما ولا يوجد معيار موضوع يمكن استخدامه لتحديد دورها وبما يعني إن وجود حجم واحد يناسب الكل هو أمر غير واقعي. وهذا هو السبب في أن معظم مواثيق لجنة المراجعة ليست معيارية ، ومع ذلك هناك نطاق الإعداد أدلة توفر أفضل الممارسات بالرغم من أنها لا يمكن أن تكون متعلقة بشركة معينة ، ودور لجنة المراجعة يمكن أن يدخل فيه المكونات التالية :

-2-1 - عملية المراجعة الخارجية: فحص عملية المراجعة الخارجية وعمل توصيات للمجلس يكون من خلال المجالات الآتية :

تعيين وتحديد أجور ومدى الاحتفاظ بالمراجع الخارجي على أساس تقييم أدائه.

- مراجعة خطاب الارتباط وأي شروط خاصة فيه .

-الموافقة على خطط المراجعة الخارجية وطريقة و وبرامج العمل طوال السنة وفي نهاية السنة.

- التأكد من أن المراجعة الخارجية تكمل كافة جوانب خطة المراجعة الشركة .

2 - 2 - القوائم المالية :

- مناقشة القوائم المالية مع الإدارة العليا كلما كان ذلك ملائمة.

-ضمان أن جميع الأمور التي تم إثارتها من جانب المراجعة الداخلية لو المراجعة الخارجية قد تم معالجتها.

- التوصية بأن يوافق المجلس على القوائم المالية.

-النظر في السياسات المحاسبية المستخدمة وتقدير المجالات التي استخدمت فيها .

- تقدير مدى توفير التقرير السنوي للمعلومات التي يحتاجها المساهمين والمستخدمين الآخرين.

---

[1] -طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص171.

[2] - نفس المرجع، ص- ص 173-175.

- النظر فيما إذا كان هناك مجال للتحريف في التقارير المالية.

-2 - 3 - نظام الرقابة الداخلية :

- النظر في كفاية نظام الرقابة الداخلية، تقديم تقرير عن نظم الرقابة الداخلية .

-مراجعة التصويبات الجوهرية التي يقدمها المراجع بالنسبة لتحسينات الرقابة الداخلية.

- الحصول على تقارير خاصة عن أي انتهاك للرقابة الداخلية يؤثر على القوائم المالية.

- مراجعة البيئة العامة للرقابة في المنظمة وما إذا كانت الرسائل الصحيحة قد أرسلت من الإدارة العليا وأن هذه الرسائل تتفق وتضع الممارسات العملية المتبعة.

- تقدير ما إذا كان هناك إطار للرقابة متفق عليه مستخدم وإن هذا الإطار يرتفع بمستوى الرقابة الجيدة على المجالات التي قد يكون بها مخاطر غير مقبولة . كذلك فإن ' دليل حوكمة الشركات " يتضمن عددا من المدخلات فيما يتعلق بالرقابة الداخلية للمنظمة.

- تقرير من الإدارة التنفيذية عن الإجراءات الرئيسية المصممة لتقديم رقابة داخلية فعالة.

-تقدير اللجنة عن فاعلية المراجعة الداخلية.

- تقرير عن المراجعة الخاصة التي وصلت اللجنة من المراجعة الداخلية أو غيرها.

- تقرير عن الخسائر من مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.

-2 - 4 - المراجعة الداخلية : تتولى لجنة المراجعة بهذا الشأن ما يلي :

- المشاركة في تعيين المراجعين الداخليين وضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تعمل وفق المعايير المهنية، وأنها تقوم بعملها جيدا وتوفي بمسئولياتها بمقتضى خطة إستراتيجية المراجعة

- مراجعة أهداف المراجعة الداخلية ورسالتها وضمان أنها توفر الأساسي لاستراتيجيه مراجعة تضيف قيمة لإدارة المخاطر، ويجب وضع الهدف داخل ميثاق رسمي مأخوذ به للمراجعة.

- الإشراف على أنشطة المراجعة الداخلية وتنظيمها.

- الموافقة على إستراتيجية المراجعة الداخلية وخطتها السنوية للمراجعة والتغييرات التي تطرأ.

- مناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع المراجع الداخلي أو الإدارة حسبما هو ملائم .

- مراجعة الأداء العام للمراجعة الداخلية والحصول على تقارير من التقدم الجاري في تحقيق المؤشرات الأساسية المحددة للأداء.

ضمان أن المراجعة الداخلية تعمل وفقا للمعايير المهنية.

ضمان وجود اتصالات جيدة بين المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومجلس الإدارة والإدارة، وهو الأمر الذي يرتفع بمستوى تحقيق أهداف المراجعة الداخلية.

-2 - 5 - إدارة المخاطر: يجب أن تضمن لجنة المراجعة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالمنظمة وأنه يدعم أوجه الرقابة التي بدورها توفر أساسا معقولا لإمكانية تحقيق أهداف المنظمة وكذلك التأكد من الأمور التالية : أن سياسة المخاطر واستراتيجياتها تقوم وتشكل أساس التعامل مع المخاطر. أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة.

- أن المديرين التنفيذيين والإدارة العليا وقادة فرق العمل ورؤساء الأقسام وكل العاملين بفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر وأنهم يقومون بمسئولياتهم بطريقة مهنية .

- أن هناك وعي تدريبي وتطوير مستمر ومتقدم للعاملين كلما كان ذلك ملائمة .

- أن هناك هياكل مناسبة وترتيبات معينة موجودة ومتاحة لضمان إدارة فعالة للمخاطر .

- توفير التقارير إلى التنفيذيين لتمكينهم من رصد تنفيذ الإستراتيجية المتبعة في إدارة المخاطر.

- التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالي والتغيرات الجارية .

- وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساسا لرقابة داخلية فعالة.

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم وادارة المخاطر

حسب jaques Renard"[1]، يطلب المعيار**2120A.1**من التدقيق الداخلي تقييم المخاطر المتعلقة بحوكمة الشركات. ومنه يلاحظ التركيز على فكرة المخاطر، لهذا فان التدقيق الداخلي يركز على تقييم:

- نجاعة وصدق المعلومات المالية والتشغيلية .

- كفاءة ومردودية المعلومات.

حماية الأصول بالمعنى الواسع للكلمة .

احترام أو الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود. وهذه كلها تدخل ضمن إطار أهداف الرقابة الداخلية، وهذا يعني أن إجراء عملية تقييم المخاطر يؤدي في نفس الوقت إلى فحص نوعية الرقابة الداخلية للمؤسسة، وللقيام بهذه المهمة على أحسن وجه يجب توفر شرطين أساسيين:

- يجب أن يحظى التدقيق الداخلي داخل المؤسسة بسلطات معترف بها في أعلى الهرم.

- يجب توفر التدقيق الداخلي على مهارات كبيرة للقيام بالتحاليل اللازمة وتقديم مساهمة بناءة.

ويرى Hermanson and Rittenberg أن وظيفة التدقيق الداخلي تساهم في دعم الحوكمة من خلال التقارير والتوصيات التي تقدمها إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق حيث تتعلق هذه التوصيات بالأمور التالية [2]:

- التقييم المستقل لنظام الرقابة الداخلية وتقديم التقارير المناسبة بالخصوص.

- المساهمة في تصميم نظام الرقابة الداخلية.

---

[1]-Jaques renard, op cit, page 449

[2] - يوسف سعيد المدلل ، مرجع سابق ، ص 57.

- تقييم كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية.

- تحليل المخاطر وتقديم التأكيدات بخصوص تلافيها.

- تسهيل قيام الأطراف المختلفة بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة.

حسب Richard chambers رئيس معهد المدققين الداخليين (IIA) فانه يرى بان الحوكمة الجيدة يجب أن تتحقق من خلال عنصرين أساسيين هما[1] : أولا، نظام رقابة داخلي جيد وثانيا إدارة إستراتيجية للمخاطر.

أولا: تقييم نظام الرقابة الداخلية

1-تعريف الرقابة الداخلية: عرفتها لجنة cos0 كما يلي : يقصد بالرقابة الداخلية كل الوسائل والإجراءات التي تستخدمها المنشأة لحماية أصولها وموجوداتها وللتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية والإحصائية ولرفع الكفاءة الإنتاجية في المنشأة وتحقيق الفعالية[2] .

ويمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها خطة تنظيمية إدارية ومحاسبية للضبط الداخلي عند استعمال عوامل الإنتاج المتاحة لدى المنشاة وصولا الى أعلى معدلات ممكنة من الكفاية الإنتاجية[3].

ومن التعريف السابق يمكن حصر أهداف الرقابة الداخلية في الآتي[4]:

- حماية المنشأة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام.

- التأكد من الدقة المحاسبية للبيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر.

-المحافظة على مستوى الأداء الجاري، واكتشاف أية انحرافات عن هذا المستوى.

- الكشف عن أي تغيير مفاجئ في سير العمل أو في مستوى الأداء بما ينعكس على التكاليف.

- الرقابة على استخدام الموارد المتاحة.

زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.

وضع نظام للسلطات والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات.

-حسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها.

التدريب والعلاقات الإنسانية.

---

[1]- Zian i Abdelhak, le rôle de l'audit Interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprises algeriennes, these de doctorat en sciences économiques, université aboubaker belkaid tlemcen.2013-2014, p4.

[2]-fr.wikipedia.org/wiki/coso

[3]- أحمد حلمي جمعة ، مرجع سابقن 2000، ص81.

[4]- احمد حلمي جمعة، مرجع سايق ،2000، ص81.

تحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل.

2- مكونات الرقابة الداخلية: تتكون الرقابة الداخلية من خمس مكونات مترابطة ومتداخلة هي[1]:

-2 - 1 -بيئة الرقابة: وتعني الموقف العمومي للمدراء وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهميته للمنشأة، ولبيئة الرقابة تأثير على فعالية بعض إجراءات الرقابة وتتضمن العوامل التي تعكسبيئة الرقابة مثل: وظيفة مجلس الإدارة و اللجان التابعة له وفلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل والهيكل التنظيمي للمنشأة ونظام الرقابة الداخلية.

2 - 2 -نشاطات الرقابة: وتعني تلك السياسات والإجراءات التي اعتمدتها الإدارة إضافة البيئة الرقابة الغرض تحقيقا لأهداف الخاصة بالمنشأة ، وتتضمن هذه الإجراءات تقديم التقارير وفحص الدقة الحسابية للسجلات والسيطرة على تطبيقات و بيئة نظم معلومات الحاسوب .

2 - 3 -تقييم المخاطر: تفسح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة سواء من المؤثرات الداخلية أو المؤثرات الخارجية. كما يعتبر وضع أهداف ثابتة وواضحة للشركة شرطا أساسيا لتقييم المخاطر، لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن تحديد و تحليل المخاطر ذات العلاقة والمرتبطة بتحديد الأهداف المحددة في خطط الأداء طويلة الأجل. ولحظة تحديد المخاطر فإنه من الضروري تحليلها للتعرف على أثرها الممكن وذلك من حيث أهميتها و تقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها و الخطوات الواجب القيام بها.

2 - 4 - المعلومات والاتصالات :يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة والى آخرين يحتاجونها داخل الشركة و ذلك بشكل وإطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى. وحتى تستطيع الشركة أن تعمل وتراقب عملياتها، عليها أن تقوم باتصالات ملائمة يمكن الثقة بها وفي الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والخارجية.

2 - 5 -مراقبة النظام: تعمل أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما وتضمن أن نتائج التدقيق و المراجعة الأخرى تم معالجتها مباشرة. ويجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية.

3- أقسام الرقابة الداخلية: يمكن تقسيم الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أنوع هي: -الرقابة المحاسبية، الرقابة الإدارية، الضبط الإداري.

3 - 1 -الرقابة المحاسبية[2]: تمثل الرقابة المحاسبية الوجه المحاسبي من أوجه الرقابة الداخلية و عنصرا رئيسيا من عناصرها في المشروع وتهتم بالإجراءات لحماية موارد المشروع من أي تصرفات غير مشروعة و تحقيق دقة في

[1] - عطا الله أحمد سويلم الحسيان، التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، ط1،دار الراية للنشر والتوزيع عمان، 2009، صل 56-58.

[2] -محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل الإطار النظري المعايير و القواعد - مشاكل التطبيق العملي،ط1،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007 ،ص80.

البيانات و المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها ويتم تحقيق هذا النوع من المراقبة عن طريق العناصر التالية:

- وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات المشروع.

- وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المشروع.

- وضع نظام سليم لجرد أصول وممتلكات المشروع وفقا للمعايير المحاسبية المعمول بها.

- وضع نظام لمراقبة وحماية المشروع وممتلكاته.

-وضع نظام ملائم لمقارنة بيانات سجلات محاسبة المسؤولية عن أصول المشروع مع نتائج الجرد الفعلي للأصول.
--وضع نظام لإعداد موازين مراجعة بشكل دوري.

- وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد والتسويات الجر دية في نهاية الفترة.

3 - 2 -الرقابة الإدارية[1]**:** تمثل الرقابة الإدارية الوجه الإداري من أوجه الرقابة الداخلية في المنشأة، وتتضمن جميع الإجراءات اللازمة للتحقق من كفاءة استخدام مارد وممتلكات المنشأة استخداما أمثلا من ناحية والتحقق من مدى التزام المنشأة والعاملين فيها بالسياسات والقوانين واللوائح الداخلية والخارجية على ساء و المنظمة لإعمال وأنشطة المنشأة من جهة أخرى.

ويتحقق هذا النوع من الرقابة من خلال العناصر التالية:

- تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمنشأة وكذلك الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام مع وضع توصيف دقيق لمثل هذه الأهداف حتى يسهل تحقيقها.

- وضع نظام الرقابة الخطة التنظيمية في النشأة لضمان ا جاء بها من إجراءات وخطوات.

- وضع نظام التقدير عناصر النشاط في المنشأة بشكل دوري في بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية .

3 - 3 - الضبط الداخلي: يهدف الضبط الداخلي إلى حماية الموجودات من السرقة أو الضياع أو التلف. ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل، وتحديد الصلاحيات والاختصاصات، مع مراعاة عدم إسناد عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها الموظف واحد دون أن يراجع عمله من قبل موظف آخر وذلك ضمانا لسلامة سير العمل بصورة جيدة ولتدارك الأخطاء والغش بسهولة.

ويمكن تحقيق الضبط الداخلي من خلال مجموعة القواعد التالية[2]:

-لا ينبغي أن يكون شخص معين مسؤولا عن عملية معينة بالكامل من بدايتها إلى نهايتها وذلك الاكتشاف الأخطاء والتقرير عنها اذا تم فصل العملية بين شخصين أو أكثر.

- إجراء الجرد المادي للأصول بواسطة أشخاص محايدين .

---

[1] - محمد السيد سرايا ، مرجع سبق ذكره صص81-82.

[2]- خلف عبد الله الوردات ، مرجع سابق، ص 125.

- ينبغي تناوب الأفراد على الوظيفة المعينة أو العمل المعين كلما كان ذلك ممكنا عمليا.

- أن لا يعهد لأي فرد بأعمال تزيد عن مسؤولياته بقدر ما هو مسموح به في الخريطة التنظيمية.

- فصل الأصل عن السجل الذي يسجل تحركات الأصل، كالنقدية والبضاعة والأوراق المالية.

-اعتمادية تدفق العمل، بمعنى أن الانتهاء من مهمة أحد الأفراد تكون بمثابة إشارة البدء لمهمة فرد آخر وبحيث يقوم الفرد بالفحص والتحقق من عمل الآخر.

4- خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية: يقوم المدقق بدراسة وفحص نظام الرقابة الداخلية في المنشأة من خلال الخطوات التالية[1] :

1 - 4 - الخطوة الأولى فهم هيكل نظام الرقابة الداخلية : يجب على المدقق أن يحقق المعرفة الكافية عن نظام الرقابة الداخلية عن طريق الاستفسار من الأشخاص في المستويات المختلفة داخل المنشأة وكذلك الرجوع الى المستندات التي توصف نظام الرقابة الداخلية، والوظائف للحصول على فهم كاف الهيكل نظام الرقابة الداخلية.

2 - 4 -الخطوة الثانية تحديد مخاطر الرقابة: وتتمثل في تحديد مخاطر الرقابة، ويمكن للمدقق أن يقوم بذلك عن طريق مواطن الضعف والقوة ويجب تسجيلها وتوثيقها وضمها لأوراق التدقيق كذلك يجب أن توثق مواطن الضعف والقوة في ما يسمى بأوراق التدقيق الجسر، وقد سميت بذلك لأنها تربط نتائج تقييم النظام بالإجراءات اللاحقة للتدقيق.

3 - 4 - الخطوة الثالثة اختبارات الالتزام: تهدف هذه الخطوة للتحقق من أن أساليب الرقابة في المنشأة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها، وان الموظفين في المنشأة ملتزمون بتطبيق إجراءات وأساليب الرقابة، ويجب على إدارة المنشأة إن تحث الموظفين على الالتزام بهذه الإجراءات والأساليب عن طريق تدريبهم .ويمكن للمدقق اختبار الالتزام بإجراءات الرقابة المؤيدة بمستندات عن طريق أخذ عينة من هذه المستندات بواسطة الطرق الإحصائية ومن الممكن أن تكون خطوات اختبار الالتزام بإجراءات الرقابة على النحو التالي :

-أن يتم تحديد أهداف التدقيق، وتعريف وتحديد مجتمع الدراسة.

- أن يحدد الصفات المراد اختبارها والانحرافات عنها، وتحديد حجم العينة.

-أن يقوم باختبار العينة، وفحص إجراءات الرقابة.

- والخطوة الأخيرة تقييم أدلة الإثبات.

5- طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية:

حتى يقوم المدقق بتقييم نظام الرقابة الداخلية يجب عليه أن يقوم بدراسة ومراجعة النظام بطريقة منتظمة إثناء تطبيقه الفعلي، وكذلك التركيز على الأساليب الرقابية المصممة لمنع حدوث الغش والأخطاء والمخالفات أو لاكتشافها. ولا يكفي للمدقق أن يقوم بطرح الأسئلة والحصول على الإجابات التقييم نظام الرقابة الداخلية

[1] - غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص-ص .214- 216.

ولكن يمكن أن يستخدم عدد من الوسائل من شأنها أن تساهم في تقييم نظام الرقابة الداخلية يمكن ذكرها على النحو التالي[1]:

5 - 1 - الاستقصاء أو الاستبيان:

يستخدم المدقق قائمة الاستبيان المكتوبة كنوع من الوسائل التي يقوم من خلالها بتوثيق إجابات العميل حول الاستفسارات الموجهة له. ويتم تصميم نموذج الاستقصاء بأن تكون الإجابة إما (نعم) أو (لا) أو يطبق أو لا يطبق، حيث أن إجابة نعم أو يطبق تشير إلى قوة نظام الرقابة الداخلية و إجابة لا أو لا يطبق تشير إلى ضعف النظام.

تقسيم قائمة الاستقصاء إلى عدة أقسام، قسم عام يتضمن معلومات عامة عن نظام الرقابة الداخلية قسم لصندوق المصروفات النثرية، قسم للمتحصلات النقدية، وقسم المدفوعات النقدية.

5 - 2 -التقرير الوصفي الكتابي :

يتم استخدام طريقة التقرير الوصفي التقييم نظام الرقابة الداخلية عن طريق وصف إجراءات نظام الرقابة المتبعة وتفاصيل إجراءات الرقابة على العمليات وتسمح هذه الطريقة بتوفير درجة من المرونة اكبر من نظام الاستقصاء، ومن خلال نظام التقرير الوصفي يصل المدقق إلى نتيجة أن نظام الرقابية الداخلية قوي أو ضعيف وما هي نقاط الضعف. يشمل التقرير الوصفي لنظام الرقابة الداخلية جميع الإجراءات المستخدمة في المنشأة لكل عملية وتدقق المستندات.

5 - 3-خرائط التدفق:

تستخدم خرائط التدفق لفهم تسلسل العلاقات بين أوجه النشاط المختلفة وما يتعلق بها من مستندات أخرى في نظام الرقابة الداخلية، وتأخذ خرائط التدفق شكلا بيانيا الجزء من نظام الرقابة، كذلك تمكن المدقق من الحصول على معلومات ذات دلالة حول نظام الرقابة الداخلية وبيان مواطن قوته وضعفه استنادا إلى الأخطاء الجوهرية الممكن حدوثها.

يمكن إعداد خرائط التدفق وفقا للخطوات التالية:

- أن يقوم المدقق بدراسة الواجبات والمستندات وأسلوب تدفقها خلال مراحل استخدامها.

- بعد الخطة السابقة واستنادا عليها يقوم المدقق بوضع وصف مبدئي لنظام الرقابة الداخلية.

- يقوم بإعداد خريطة تدفق النظام استنادا إلى المعلومات الواردة في ملخص واجبات (اختصاصات) العاملين وإجاباتهم على استفسارات المدقق.

[1]- غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص ص 218-220.

ثانيا: إدارة المخاطر:

تتضمن حوكمة الشركات الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها ممثلوا أصحاب المصالح بالتنظيم وذلك بغرض الرقابة على المخاطر وضمان قيام الإدارة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية اللازمة للتغلب على هذه المخاطر[1].

حيث يساهم نشاط التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات من خلال[2]:

- وضع و تبليغ القيم والأهداف، ورصد تحقيقها.

- ضمان القيام بالمسؤوليات، والحفاظ على القيم.

وتقوم المراجعة الداخلية بالعمل مع مجلس الإدارة و لجنة المراجعة (ان وجدت) من اجل إدارة المخاطر و فعالية الرقابة الداخلية ككل، ومن المحتمل أن تكون المراجعة الداخلية هي الوظيفة الوحيدة داخل المنظمة التي يكون لها فهم عميق بالمخاطر و الرقابة. و تتولى:

- تقديم المشورة لإدارة المخاطر والرقابة على العاملين في كل المنظمة.

- تقديم تأكيد مستقل وموضوعي لمجلس الإدارة عن كفاية وفعالية الرقابة الأساسية وأنشطة إدارة المخاطر الأخرى في كل المنظمة.

فإدارة المخاطر تعتبر تحديا للمدقق، إذ يجب أن تتضمن تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة الأحداث المحتملة لتقديم تأكيدات معقولة بان المنشأة تدير مخاطرها على النحو الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

1- تعريف المخاطر:

لا يوجد تعريف محدد للمخاطر حيث تعددت التعريف ولهذا المصطلح وفيما يلي أهمها:

-عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) المخاطر بأنها : هي احتمال حدوث ظروف أو إحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، و تقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المنظمة ودرجة احتمال حدوثها.[3]

- وعرفت كذلك بأنها حالة من عدم التأكد، فهي احتمال لحدوث ظروف أوأحداث من شأنها أن يكون لها تأثير على أهداف المنشأة، ويشمل ذلك إمكانية حدوث خسارة أو ربح، أي حدوث اختلاف عن النتيجة المرجوة أو المخطط لها، ويرتبط تحقق الخطر او حدوثه بعنصرين هما احتمال وقوع الحدث المسبب للخطر، والآثار أو العواقب التي ستترتب على وقوع هذا الحدث[4].

---

[1]- سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة الشركات- مع دراسة تطبيقية مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الأسكندرية، العدد (1) المجلد رقم (45) يناير 2008، ص 1.

[2]-طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ، ص 215.

[3]-pierre shick jacques vera, olivier bourouilh, **Audit interne et referentiel de risque** ,2eme edition dunod,paris,2014,p14.

[4]- شادي صالح بجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مذكرة لنيل درجة الماجيستار في المحاسبة، جامعة دمشق، 2010 - 2011، ص21.

وعرفها طارق عبد العال حماد على أنها "حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة والمتوقعة[1].

مما سبق يمكن تعريف المخاطر على أنها احتمال حدوث ظرف غير متوقع، بإمكانه أن يؤثر على تحقيق أهداف المنشأة وعدم تحقيق النتيجة المرجوة.

2- أنواع المخاطر[2]: يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها الشركة إلى مخاطر نظامية (مخاطر السوق) ومخاطر غير نظامية كما يلي:

2 - 1 -المخاطر النظامية (مخاطر السوق): وهي المخاطر العامة التي تسري على الاستثمار في السوق، وتنشأ عن البيئة وتتعلق بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي العام، ومن أمثلتها ما يلي:

مخاطر التضخم والكساد:حيث تؤدي هذه المخاطر الى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض القوة الشرائية.

-**مخاطر تغير أسعار الفائدة:** وهي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعا وانخفاضا وبالتالي فان اختيار الأدوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات.

مخاطر أسعار الصرف: وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.

المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية: وهي المخاطر المرتبطة بالأوضاع السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلد الذي تزاول المؤسسة نشاطها فيه.

2 - 2 -المخاطر غير النظامية: وهي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار، فهي تأتي نتيجة التعاملات الاستثمارية فقد تؤثر على مستثمر معين دون غيره، ومن أمثلتها ما يلي:

مخاطر التمويل: ترتبط بنوعية التمويل، وعلى العموم زيادة نسبة الأموال المقترضة الى الأموال المستثمرة يعني ان المؤسسة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية زيادة عن التكاليف الأخرى.

مخاطر الائتمان : هي المخاطر الناجمة عن التوسع في منح الائتمان التجاري ويزداد بزيادة الذمم الممنوحة إلى العملاء.

مخاطر السيولة: وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل عناصر الموجودات المتداولة إلى سيولة التسديد الأزمات المترتبة عليه.

مخاط التشغيل: وهي تلك المخاطر الناجمة عن ارتفاع مصاريف التشغيل عن المتوقع، ويؤثر ذلك التغير على صافي الدخل.

---

[1]-طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات. بتوك مخاطر الائتمان و الاستثمار و المشتقات و أسعار الصرف**، الدار الجامعية، الإسكندرية2007، ص16.

[2]- مسعود درواسي وأ- ضيف الله محمد الهادي، مرجع سابق، ص 15.

-مخاطررأس المال أوسداد الالتزامات: وتعني عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول المؤسسة إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لهذه الالتزامات وترتبط هذه المخاطر بجودة الأصول ومخاطر التشغيل والسيولة ومقدار الأرباح الموزعة والأرباح المحتجزة والمخاطر الخارجية.

3-تعريف إدارة المخاطر: رغم أن نشاطات الأعمال تتعرض للمخاطر، فان الدراسات الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين، أما إدارة المخاطر فقد عرفت من طرف معهد إدارة المخاطر (IRM) على أنها: "الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي شركة، فهيالإجراءات التي تتبعها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط[1].

ويمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها: عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى[2].

وقد عرفت لجنة (coso) إدارة المخاطر على أنها: تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع[3].

4.-خطوات تدقيق إدارة المخاطر: سواء تم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر داخليا أو بواسطة مدقق خارجي، فان العملية تشمل الخطوات التالية[4] :

4 - 1- مراجعة أهداف وسياسة إدارة المخاطر: تتمثل الخطوة الأولى في مراجعة سياسة إدارة المخاطر التي تنتهجها الشركة ومعرفة أهداف البرنامج استنادا إلى معيار ما، وتمثل أهداف البرنامج المعيار المنطقي لمثل هذا التقييم، وحتى عندما لا يكون لدى المنظمة سياسة إدارة مخاطر مكتوبة، فان تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلا. وبعد أن يتم التعرف على أهداف البرنامج يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للمنظمة، ويشمل هذا التقييم مراجعة الموارد المنظمة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها والهدف هنا هو تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المنظمة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة و عندما تكون أهداف إدارة المخاطر معيبة وقاصرة، يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها وفي حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوفيق بين الاثنين، أما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المنظمة في التعامل مع مخاطرها، وفي تلك الأحوال التي تكون فيها الأهداف غير واضحة ينبغي تقديم توصية بان تصوغ المنظمة فلسفتها فيما يتصل بإدارة المخاطر عن طريق تبني سياسة إدارة مخاطر رسمية.

---

[1]- مسعود درواسي و أضيف الله محمد الهادي، مرجع سابق ، ص 15.

[2]- طارق عبد العال حماد، أدارة الخاطر، مرجع سابق، ص51

[3]- رباح إبراهيم المدهون ، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطرفي المصارف العاملة في قطاع غزة** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة ، ص 59.

[4]- طارق عبد العال حماد، أدارة المخاطر ، مرجع سابق، ص 123.

4 - 2 -التعرف على المخاطر: بعد الانتهاء من تحديد و تقييم الأهداف، تكون الخطوة التالية هي التعرف على تعرضات المنظمة الحالية، وتتكون هذه الخطوة من تحليل العمليات لتقرير التعرضات المختلفة للخسارة وهي تعمل بمثابة عملية مراجعة الإجراءات التعرف التي طبقت في الماضي، وفي

حالة إغفال وتجاهل تعرضات رئيسية، ينبغي على التدقيق أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها والتوصية بأنسب البدائل، أما في حالة عدم كفاية التصدي لتعرض تم التعرف عليه سابقافينبغي التوصية بالتدابير التصحيحية.

4 - 3 تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض (دراسة البدائل):بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المنظمة وقياسها، يدرس المدقق المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة لمدى استخدام تفادي وتقليل المخاطرة في التعامل مع مخاطر المنظمة، كما ينبغي أن يدرس أيضا ما إذا كان أي من المخاطر المحتفظ بها يجب أن تحول، أو ما إذا كانت المخاطر التي تم التأمين ضدها من الأنسب الاحتفاظ بها.

4 - 4 -تقييم تدابير إدارة المخاطر التي تم تنفيذها: الخطوة التالية هي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض و التحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، وتشمل هذه الخطوة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويل الخسارة.

4 - 5 - التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج: يتم إعداد تقرير مكتوب ومفصل حول نتائج التحليل متضمنا التوصيات اللازمة بإجراء تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر ويرفع إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح.

المطلب الثالث: علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي: في الآونة الأخيرة ومع زيادة متطلبات حوكمة الشركات، زادت أهمية العلاقة بين وظيفة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي. فقد أصدر معهد المدققين القانونيين الأمريكي قائمة معايير التدقيق رقم (65) التي تشجع المدققين الخارجيين على الاستعانة بأنشطة التدقيق الداخلي عند تخطيط وتنفيذ عملية التدقيق. كما أصدر قائمة معايير التدقيق رقم (55) التي تلزم المدقق الخارجي بضرورة فهم الرقابة الداخلية حيث إن التدقيق الداخلي يعتبر جزءا من الرقابة الداخلية[1].

يعتبر عمل كل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي فعالية تدقيقية وان اختلفا في النطاق والأهداف، حيث لا يوجد تعارض بين عمل كل منهما بل الأصل أن تتغلب الصبغة التكاملية على عمليهما، حيث أن مصلحة الشركة تقتضي هذا التعاون والتنسيق بينهما وهذا ما يقتضيه المعيار الدولي للتدقيق رقم 610 بعنوان (استفادة المدقق الخارجي من عمل المدقق الداخلي) حيث أشار المعيار إلى أنه يجب على المدقق الخارجي أن يراعي فعالية التدقيق الداخلي وتأثيراته إن وجدت على إجراءات التدقيق الخارجي ويشمل ذلك مراعاة مكانة المدقق الداخلي في التنظيم ومدى العمل المتاح للمدقق الداخلي ووجهة نظر الإدارة حول توصياته وكذلك الكفاءة الفنية للمدقق الداخلي[2].

---

[1] - سمير كامل محمد عباسى ، مرجع سابق ، ص 20.

[2] - يوسف سعيد يوسف المدلل ، مرجع سابق ، ص105.

المطلب الرابع: دور التدقيق الداخلي في ترشيد الإدارة العليا وتعزيز الإفصاح والشفافية

يعتبر دور التدقيق مهيما في التعون مع الادارة العليا ويتبن ذالك فيما يلي :

أولا: دور التدقيق الداخلي في ترشيد الإدارة العليا

1-تعريف الإدارة العليا[1]: هناك ألقاب مختلفة يتم إطلاقها على الشخص الذي يتولى الإدارة التنفيذية مثل: المدير العام الرئيسي، عضو مجلس الإدارة المنتدب، المسؤول التنفيذي أو المسؤول التنفيذي الرئيسي، ويقوم أعضاء مجلس الإدارة بتعيينهم، كما يخضعون للمساءلة من طرف أعضاء المجلس. ويتمتع المديرون بالسلطة المفوضة لهم من جانب أعضاء مجلس الإدارة لإدارة أجزاء من المؤسسة. وقد يتولى أعضاء من مجلس الإدارة المسؤوليات الإدارية أيضا خاصة في المراحل المبكرة لعمل المؤسسة. وهم في نفس الوقت مسؤولين عن عمليات أو وظائف محددة كما أنهم أيضا جزء من العملية الجماعية لاتخاذ القرارات في مجلس إدارة. ويمكن تقسيم المديرين حسب المستويات الإدارية إلى :

- **مديري الإدارة العليا:** يحتلون المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة، يمثلهم المدير العام ونائب المدير العام، ومهامهم تتمثل في تحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة، تحديد الإستراتيجيات والسياسات التشغيلية.

- **مديري الإدارة التنفيذية:** ومثال ذلك مدير المصنع، مدير العمليات، هدفهم تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا، كما ينسقون أعمال الإدارة المباشرة.

- **مديري الإدارة المباشرة:** لهم تسميات مختلفة مثل مشرفي الصف الأول، الإدارة الإشرافية يشرفون مباشرة على أعمال والعمال التشغيليين.

آن نشاط التدقيق الداخلي يغطي جميع أنشطة المؤسسة، و بالتالي فان هيئة التدقيق الداخلي تقوم بترشيد الإدارة العليا عن طريق تقارير التدقيق التي تصدرها وترسلها إلى الإدارة العليا. حيث تتضمن هذه التقارير النتائج المتوصل إليها من خلال عملية التدقيق المتعلقة بالمصالح التي تم تدقيقها. و تتضمن التوصيات و سبل معالجة النقائص والإختلالات الموجودة. كما تتضمن كل المخاطر المحتملة و كيفية تفاديها.

ثانيا : دور التدقيق الداخلي في تعزيز الإفصاح والشفافية

الإفصاح والشفافية هو الوجه المعبر عن كامل النزاهة والحيادة والحرص على سلامة العمليات والمعاملات وهو جانب يتصل بكافة الأدوار التي يمارسها كل من : -أعضاء مجلس الإدارة - المديرين التنفيذيين - مراقبي الحسابات الخارجيين.

يجب أن يكون الإفصاح في الوقت المناسب ويخص كافة المسائل المتعلقة بنشاط الشركة ومن بينها الوضع المالي للشركة، الأداء، الملكية وأسلوب ممارسة السلطة فيها من خلال:

وجوب أن يشتمل الإفصاح على النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، عوامل المخاطرة المنتظرة، المرتبات والمزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين المسائل المادية المتعلقة بالعاملين بغيرهم من أصحاب المصالح.

[1]- عمر على عبد الصمد، مرجع سابق، ص- ص114-115.

- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية.

- يجب القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع خارجي مستقل، للتأكد من مدى مصداقية وشفافية القوائم المالية وهل تعبر بصدق عن وضعية الشركة.

-يجب أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة[1].

ويجب على هيئة التدقيق الداخلي الاهتمام بهذا الجانب من خلال تقييم نجاح وصدق المعلومات المالية والتشغيلية، والتأكد من أن المعلومات المحاسبية يتم إعدادها والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة. وكذلك التأكد من وجود قنوات النشر المعلومات لكي يتمكن المستخدم من الوصول إليها في الوقت المحدد.

1- يحي سعيد وا.لحضر اوصيف, مرجع سابق,ص- ص- 189- 190 .

خلاصة الفصل

بعد دراسة هذا الفصل المتعلق بالتدقيق الداخلي وإسهاماته في حوكمة الشركات يمكن استخلاص مايلي:

تطور وظيفة التدقيق الداخلي كآلية رقابية في المؤسسة وهذا راجع إلى التعريف الحديث الصادر عن معهد المدققين الداخليين بأمريكا سنة 1999. والى تطور المعايير الدولية للتدقيق الداخلي, حيث أصبح الدور المنوط بالتدقيق الداخلي هو إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافهاعن طريق منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة المؤسسة.

-أن إسهامات التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات مستمدة من طبيعة المهام المتعلق به حسب التعريف الحديث الذي أعطي له والمشار إليه سابقا. ومنه فان هذه الإسهامات تتمثل في علاقته التكاملية والتعاونية مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، ودوره في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم وإدارة المخاطر، وعلاقته التكاملية مع التدقيق الخارجي.

مقدمة الفصل:

استكمالا للجانب النظري، فقد تم تخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية. حيث تم اختيار بنك خليج الجزائر لولاية مستغانم لإجراء الدراسة التطبيقية . وذلك لأنها تحتوي على خلية للتدقيق الداخلي ، كما لها خبرة كبيرة في مجال التدقيق الداخلي وتطبق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.

وعليه فقد تطرقنا من خلالها إلى تقسيم هذا الفصل إلىثلاث مباحث، كما يلي:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبنك خليج الجزائر .

المبحث الثاني: تقديم وكالة بنك الخليج الجزائر مستغانم .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول:بطاقة تعريفية لبنك الخليج الجزائر.

سنستعرض في هذا المبحث تقديم بنك الخليج للدراسة، كذلك بعض أرقام البنك التي حققها، بالإضافة إلى دراسة الأنشطة التسويق والخدمات على مستوى البنك.

المطلب الأول: تقديم بنك الخليج الجزائر.

أولا : التعريف بشركة مشاريع الكويت القابضة "kipco"

أنشأتkipco في عام 1975، و هي مجمع كويتي خاص و هي أحد شركات الاستثمار المدرجة فيسوق الكويت للأوراق المالية و تعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مع أصول خاضعة للإدارة بأكثر من 19 مليار دولار (19000000000) مليار دولار.

وتمتلك المجموعة حصص في أكثر من 60 شركة في 21 دولة في الدول العربية خاصة)، في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، و يعمل فيها أكثر من ثمانية آلاف موظف (8000) في أنحاء العالم وتتمثل نشاطاتها الرئيسية في القطاع المالي و القطاع الإعلامي كذلك.

كما تشارك شركة مشاريع الكويت القابضة بصورة مباشرة و غير مباشرة فعدة مجالات كالصحة والسياحة و الصناعة و الاستثمارات و العقارات و ترتكز إستراتيجية التنمية التي تضطلع بها المجموعة على تنويع الاستثمارات العامة و الخاصة (القطاعية و الاستثمارات في الأوراق المالية مع هدف التقليل من المخاطر، وتهدفهذه المجموعة إلى تحقيق أقصى قدر من التآزر الموجود داخل نفس القطاع و كذلك بين مختلف شركات المجوعة و يستند النهج الإداري للمجموعة على تشجيع اعتماد أفضل الممارسات من طرف كافة فروعها (الشركات التابعة لها) سمعة الجودة و التميز بين أوساط المستثمرين في منطقة الشرق الأوسط .

إن طموحات المجموعة لا تقتصر على أن تظهر في المرتبة الأولى للمستثمرين في المنطقة بلتسعى إلى تعزيز المساهمة الفعالة في تحقيق الازدهار الاقتصادي للبلدان التي تمارس فيها نشاطاتها (تعملفيها)، مع الحفاظ على مفهوم احترام عادات و ثقافات شعوب تلك البلدان .

ثانيا: المساهمون في بنك الخليج الجزائر.

(1) ابنك برقان :(Burgan BANK)

هو فرع من مجموعة " kipco" و هو بنك تجاري كويتي لديه عدة منتشرة خاصة في منطقة الشرق الأوسط.

تأسس هذا البنك عام 1977 وقد اكتسب البنك دورا بالغ الأهمية في القطاع الخاص و قطاع الأعمالمن خلال طرحه منتجات مبتكرة و تكنولوجيا متقدمة، كذلك شبكة توزيع واسعة.

و تشمل فروعها بنك الخليج الجزائر" AGB الجزائر، و بنك بغداد(Bank of Baghdad العراق) و البنك الأردني الكوني Jordan Koweit Bank (الأردن).

نتائج البنك مستمرة في النمو الكبير لرأس المال و استثمارات كبيرة متنوعة، شبكتها تضم 21 وكالة و أكثر من 120 جهاز صراف آلي.

(2) بنك تونس العالمي (Tunis International Bank):

تأسسهذا البنك في 1982، و هو أول بنك خاصفي الخارج أنشئ في تونس، و هو يوفرمجموعة كاملة من الخدمات المالية الدولية للشركات الدولية و المؤسسات المالية و الحكومات و الأفراد بمافي ذلك عمليات الصرف الأجنبي و السوق النقدية في كل العملات القابلة للتحويل، وتمويل التجارة الدولية و الخدمات الشخصية، العمليات المصرفية التجارية و الاستثمارية و بطاقات الدفع (internationales vis)و

(American express) ... الخ.

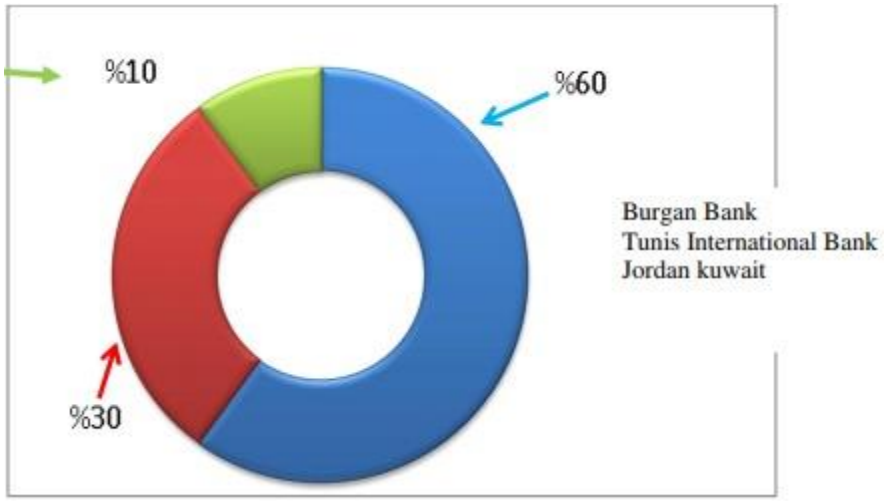
لديه مكتب تمثيلي في طرابلس و تملك حصة 30 % في بنك الخليج الجزائر و المساهم الرئيسي في بنك (TIB) هو الخليج المتحد بحصة 86 % من رأس المال .

(3)- **البنك الأردني الكويتي (JORDAN KUWAIT BANK):**

تأسس في عام 1976 و البنك الأردني الكويتي يعمل بنجاح في النظام البنكي الأردني و هو بنك تجاري يوفر لعملائه مجموعة متنوعة من المنتجات و الخدمات البنكية، موزعة عبر شبكة من 48% وكالة فيالأردن و اثنين آخرين في فلسطين و قبرص و يشارك بحصة قدرها 10% في رأسمال بنك الخليج الجزائر.

في ماي 2008، البنك الأردني الكويتي (JKB) أصبح فرع من بنك برقان(Burgan Bank)بقيمة 51.10%

الشكل رقم (III-1) حصص مساهمو بنك الخليج الجزائر



المصدر: محمد مصطفى سليمان، ص18

المطلب الثاني: نشأة وتعريف بنك الخليج الجزائر.

تأسس بنك الخليج الجزائر في15 ديسمبر 2003 بموجب القانون الجزائري برأس مال قدره (10000000000) أي 10 مليار دينار جزائري ، يملكها ثلاث بنوك ذات سمعة دولية مرموقة و هي(Burgan Bank) بقيمة 60 %، و بنك تونس العالمي (TunisInternational Bank)ب 30 % و 10 %من البنك الأردني الكويتي (Jordan Kuwait Bank) و هي بنوك تنتمي إلى مجموعة مشاريع الكويتالقابضة.

و بنك الخليج الجزائر بنك تجاري بدأ عمله في 2004، يمارس عمله الآن في بيئة اقتصادية وبنكية مليئة بالتغيرات و التقلبات.

وقد ربط البنك منذ تأسيسه مهمته الأساسية للمساهمة في التنمية الاقتصادية و المالية للجزائر ، بإعطاء و تقديم المنشآت والأفراد مجموعة واسعة و متطورة من المنتجات و الخدمات المالية و الحلول الأكثر حداثة | من حيث السرعة و التنفيذ.

أيضا لتلبية توقعات عملائه و يقدم بنك الخليج الجزائر الخدمات المصرفية التقليدية و كذلك تلك التي تتوافق مع ما تمليه الشريعة الإسلامية.

ومنذ تأسيسه في السوق الجزائرية و البنك يستثمر في مجالات تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجياالاتصال و البنك يستثمر في كل مجالات تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال، و التي مكنته من إتمامجميع عملياته و جعلها أكثر كفاءة.

ومع التوسع المستمر أصبح لبنك الخليج الجزائر شبكة فروع منتشرة في جميع أنحاء البلاد، حيث لديه الآن 21 وكالة تنفيذية و التي سيتم توزيعها إلى 35 وكالة قبل نهاية عام 2011 لتكون أقرب إلىعملائها في جميع أنحاء البلاد.

المطلب الثالث: مهمته ورؤيته وقيمته بنك الخليج وتوجهاتها الإستراتيجية

أولا:مهمته :

مهمة البنك الأساسية هي البقاء باستمرار و دائما في الاستماع إلى الشركات و الأفراد، و ذلك لكييستطيع أن يقدم أوسع تشكيلة من المنتجات المتطورة و الخدمات المالية الشخصية، كذلك بما يتوافق معمبادئ الشريعة الإسلامية و أيضا المساهمة في إثراء حياة الجزائريين.

ثانيا : رؤيته:

يرى بنك الخليج الجزائر انه البنك الرائد في الجزائر لأنه حصل على ثقة عملائه و أصبح الشريكالذي اختاروه لتحسين نوعية حياتهم.

ثالثا : قيمه:

القيم الأساسية التي تنتمي إلى مهام البنك و رؤيته تعتبر في الواقع على كل ما يفعله البنك على المستوى الفردي و الجماعي في بنك الخليج الجزائر هذه القيم توجه تدخلاتنا و تتمثل هذه القيم في :

1- التقدم

عيش قيم التقدم تتطلع باستمرار إلى أين نحن اليوم؟ و أين تريد أن نكون غدا؟ هي القيم التي تساعده كل يوم للتقرب من أهدافه و التقدم هو أيضا التحسين ، و التنمية و التطور.

يعيش بنك الخليج الجزائر التقدم يوما بعد يوم في طريقه، مواقفه، كما هو الحال في ثمرة أعماله، و يعتمد بنك الخليج الجزائر قيمة التقدم في داخل البنك فرديا و جماعيا ثم يقدمه للخارج لإعطاء الكثير من الإرضاء للعملاء.

2- الالتزام:

بالنسبة للبنك فان إعطاء التزام يعني أن يستثمر كليا في نجاح مهمته و أهدافه، هو إظهار حاضر كل يوم باستماعه، بإخلاصه مبادرته، و مشاركته الفعالة في الاستجابة للحاجة المتوقعة، و هو إحساسه الشخصي المسئول عن نجاحه، و الالتزام بداية من الداخل نحو الخارج، لذلك فبنك الخليج الجزائر يلتزم كليا بالنجاح في الداخل مع موظفيه و عملائه الداخليين، و بذلك يستطيع أن يلتزم بالنجاح لعملائه الخارجيين الأفراد والمؤسسات في الجزائر.

3- الاعتراف:

الاعتراف هو بالتأكيد القيمة التي تحمل أكثر سرورا و رضا للفرد، ولذلك بنك الخليج الجزائر يرغب في أن يجعل الاعتراف أفضل أدواته لتقديم الإرضاء لعملائه الداخليين و الخارجيين.

4- الثبات:

بالنسبة للبنك فان الثبات هو قيمة مرادفة للأمن الاستقرار و الجدية و لهذا فالبنك دائما حاضر و موجود ليقوم بترقية هذه القيمة.

ولما نتكلم عن البنك فنحن نتكلم عن المال و لما نتكلم عن المال فنحن نتكلم عن النقدية المكافئة على مجهوداته ووسيلة لتحقيق المشروعات.

ولان البنك يرغب في الالتزام مدى الحياة مع زبائنه الداخليين و الخارجيين فهو يختار النوعية الأمن و الاستقرار مع التعهد بالثبات و المداومة في نشاطاته.

رابعا :التوجهات الإستراتيجية للبنك:

تمتعريف إستراتيجية البنك (AGB) في أوائل عام2009، في نفس سياق مجمع Burgan Bankبهدف تحقيق مهمتها في حين تكون وفية لقيمها و مبادئها و ترتكز هذه الإستراتيجية على خمس مجالات:

- إدارة الجودة الشاملة: هذا يندرج ضمن كل الإجراءات المتخذةمن قبل البنك من أجل تحقيق جودةالخدمات المصرفية مع كل العملاء الداخليين و الخارجيين.

و يتعلق الأمر بعدة مجالات التدخل مثل جودة الخدمات و المنتجات و البنية التحتية و الإدارة و إدارة المخاطر وما إلى غير ذلك.

- توسيع شبكة الوكالة: لكي يكون البنك دائما أقرب إلى عملائه و ليسمح لهم بالتمتع بالمنتجات و الخدمات العالمية المتقدمة المصممة لاحتياجاتهم المحلية.

- توسيع عروض المنتجات و الخدمات من أجل تلبية جميع التوقعات.

- إدارة موارد بشرية ترتكز على الانجاز بهدف تزويد جميع موظفيه بحياة مرضية و محفزة، وقد اعتمد بنك الخليج الجزائر سياسة الإدارة الموارد البشرية و نتائج مجزية من اجل التنمية البشرية و المهنية.

- نمو حصته السوقية و غزو السوق: يركز البنك سياسته التجارية على منطق نمو و غزو الحصة السوقية للمشاركة في الازدهار الاقتصادي للجزائر و إثراء الجزائريين.

المبحث الثاني : تقديم وكالة بنك الخليج الجزائر بمستغانم.

المطلب الأول : التعريف بوكالة بنك الخليج الجزائر بمستغانم وهيكلها التنظيمي.

أنشئت وكالة بنك الخليج بمستغانم في 3جوان 2004، وتقع في وسط المدينة مساحتها 350م ومجهزة بكل الوسائل الحديثة. ويبلغ عدد موظفي الوكالة 24 موظفين كلهم إطارات. أما الهيكل التنظيمي لوكالة بمستغانم فهو كالآتي:

1- مدير الوكالة:

ويعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة وهو المسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتنميتها التجارية مع الاهتمام المستمر بإدارة الجودة و المخاطر ، كذلك تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية التي حددتها إدارة البنك ، وضمان الشفافية الاقتصادية للبنك و إدارة ميزانية الوكالة ، كذلك من مهامه السهر على مراقبة نظامية الحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية والتشغيلية وإجرائها

في إطار القانون ، مع مهمة إدارة موظفي الوكالة والإشراف عليهم.

2 - المسؤول التجاري Responsable commercial:

من المهام الرئيسية للمسؤول التجاري هي الإشراف على فريق المبيعات وتحريكهم وتنشيطهم من أجل مساعدته في تحقيق أهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة، كما أنه يشرف على تسيير محافظ

العملاء وضمان إدارتها، مع تزويد العملاء من جميع المنتجات التي يقدمها البنك ، واحترام تطبيق القرارات

الائتمانية، و مراقبة فتح الحسابات، والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف أيضا على

تحليل الملفات و القروض للمؤسسات والأفراد ، كذلك التنسيق مع المشرف الإداري لضمان سلاسة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع قوانين العمل واللوائح والتنظيمات، بالإضافة إلى وضع ضمانات لجميع المنتجات

المسوقة من طرف الوكالة لعملائها ، والكثير من المهام الأخرى التي يقوم بها في إطار تحقيق الجودة و إدارة المخاطر.

3- المراقب Contrôleur:

مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في
سياق إدارة المخاطر التشغيلية ، أيضا التحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق للزبائن من أفراد ومؤسسات، و كذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية، والقيام بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين

4- المشرف الإداري Superviseur administratif:

وهو المشرف على أمين الصندوق، وعامل الشباك، والأعوان، من أجل تحقيق أهداف الوكالة.
ومن مهمته، تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر والتأكد المستمر من سير العمل في جو إيجابي يعمل على تحقيق الأهداف، و أيضا الإشراف و التحقق من تنفيذ العمليات المصرفية الجارية

في الشباك للزبائن من الأفراد والمؤسسات ، ومعالجة شكاوي العملاء.

كما يقوم بتشغيل و إيقاف نظام الحاسوب ، وضمان إدارة الأرشيف و التحقق من صحة العمليات التي يقوم بها مستشاري مبيعات العملاء من الأفراد و المؤسسات وضمان حسن مسك الدفاتر والسجلات للوكالة بالإضافة إلى ضمان الالتزام بالوثائق القانونية الصادرة والواردة.

5- مستشار مبيعات العملاء المؤسسات "Conseiller clientèle commerciale":

من مهامه إدارة محفظة العملاء (المؤسسات) وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك

وكذلك إدارة حسابات العملاء (فتح، تغيير، غلق) وفقا للقرارات التنظيمية ، وتنفيذ كل العمليات الجارية اليومية لزبائن المؤسسات برعاية خاصة، وتسيير الكفالات والضمان الاحتياطي ، وإدارة قروض الاستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية، ومعالجة المعاملات مع الدول الأجنبية .

6- مستشار مبيعات العملاء الأفراد"Conceille clientèle de particulier':

و يقوم بنفس عمليات مستشار مبيعات العملاء للمؤسسات ، لكن لصالح الأفراد وليس المؤسسات

كتسيير حسابات العملاء من الأفراد (فتح، غلق، تغيير) وتسيير القروض الموجهة للأفراد، وتجميع وتحليل سجلات القروض.

7- مندوب إداري "Delegue au back office":

لدى المندوب الإداري مجموعة من المهام الرئيسية كتوفير ضمان إجراء عمليات **(back office)** مع احترام القوانين المعمول بها في البنك في إطار الجودة والدقة، كذلك يقوم بإدارة الحسابات والحفاظ علىملفات العملاء وتسيير دفاتر الصكوك والتصريح بالشيكات غير المدفوعة، كذلك تجهيز المعاملات علىالفواتيروالشيكات والتحويلات، وفقا للإجراءات و إدارة السندات الإذنية وجميع الأوراق التجارية.

8- أمين الصندوق Caissier:

وهو المسؤول عن الصندوق و عن ضمان بشكل مستمر عمليات الصندوق مع العملاء وحسن سيرها احتراما للممارسات والإجراءات السارية المفعول بها في البنك ، كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات .

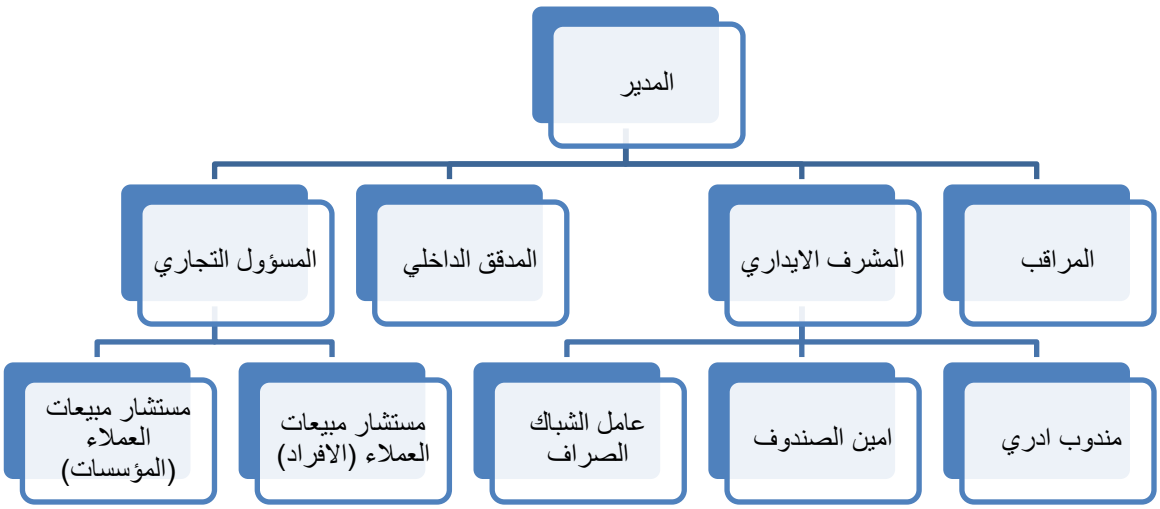
9- عامل الشباك الصراف"Guichetier payeur":

يعمل عامل الشباك الصراف على ضمان السير الحسن بشكل مستمر لمختلف العمليات البنكية مع احترام الإجراءات المعمول بها في البنك، كما يعمل على ضمان تسوية الحسابات والمحافظة على سجل الصندوق، وضمان السرية التامة للمعاملات، كما يجري نيابة عن العملاء جميع ومختلف العمليات الإدارية (كالسحب وتحويل الحسابات، وصرف الشيكات وإصدار الشيكات المصرفية ، وخصم الشيكات،... إلخ)بالإضافة إلى تنفيذ عدة مهام أخرى ضرورية لحسن سير العمل ، ووضع استعراض دوري للأنشطة وتقديمالاقتراحات .

10-المدقق الداخلي :

المدقق الداخلي هو الذي يعمل ضمن قسم التدقيق الداخلي بالمنظمة يقوم بعمليات التدقيق الداخلي ويتحمل مسؤوليتها. ويهدف المدقق إلى تأدية خدمات التوكيد والأنشطة الاستشارية المختلفة وجد لتحسين وإضافة قيمة للعمليات في بنك وهو يساعد في تحقيق أهدافها يساهم هذا النشاط من خلال إتباع أسلوب منهجي منظّم في تقويم وتحسن فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

الشكل رقم (III-2) : الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخليج الجزائر بمستغانم.



المصدر:من إعداد الطالب بناء على معلومات مستخرجة من الوثائق الداخلية للبنك .

المطلب الثاني: الميزانيات والمؤشرات الماليةلبنك الخليج الجزائر.

منذ عام 2007 و بنك الخليج الجزائر يوسع في نطاق عمله، و يوفر لعملائه مجموعة متنوعة من المنتجاتو الخدمات، و التي نالت نجاحا كبيرا من طرفهم ففي عام 2008 وسع شبكة فروعه لتصل من وكالة واحدة في 2007 إلى 13 وكالة تشغيلية و 15 وكالة أخرى قيد الإنشاء.

ومع نهاية 2009 سجل بنك الخليج الجزائر عامه الخامسعلى التوالي من الأرباح، حيث بلغتالأرباح 20 مليون دولار.

جدول رقم(III-1) ميزانية بنك الخليج الجزائر(2005-2009) . الوحدة بمليارد.ج

2009	2008	2007	2006	2005	
22.744.488	4.077.402	2.981.229	2.262.002	1.225.632	الأموال الحاضرة
22.744.486	17.848.631	8.749.428	5.984.849	2.615.368	القروض
7.150.350	5.574.151	2.714.610	1.845.255	1.310.269	أصول أخرى
46.214.110	27.500.183	14.545.267	10.092.106	5.151.269	إجمالي لأصول
24.211.079	12.514.332	4.009.846	3.319.403	982.537	ودائع العملاء
619.375	815.599	2.200.875	1.365.218	1.529.704	ودائع أخرى
21.383.656	14.170.252	8.334.546	5.407.485	2.639.028	خصوم أخرى
46.214.110	27.500.183	14.545.267	10.092.106	5.151.269	إجمالي الخصوم

من إعداد الطالب بناءا على الميزانيات المقدمة من طرف بنك الخليج.المصدر:

جدول رقم (III-2) : حسابات النتائج البنك الخليج الجزائر(2005-2009) الوحدة مليارد.ج.

2009	2008	2007	2006	2005	
40.266.003	2.419.222	1.210.220	828.337	289.972	المنتجات البنكية
731.024	157.577	48.466	129.935	10.879	المنتجات الأخرى
2.230.738	907.027	382.537	253.218	161.430	تكاليف الاستغلال
2.526.469	1.669.772	885.149	588.054	139.420	المنتجات البنكية الصافية
493.909	217.298	158.514	164.090	64.479	الرصيد
2.032.560	1.452.474	726.635	432.964	74.941	نتيجة قبل دفع الضريبة على الأرباح
570.009	374.006	203.035	90.429	-	دفع الضريبة على أرباح الشركات
1.462.551	1.078.468	523.599	333.535	74.941	النتيجة الصافية

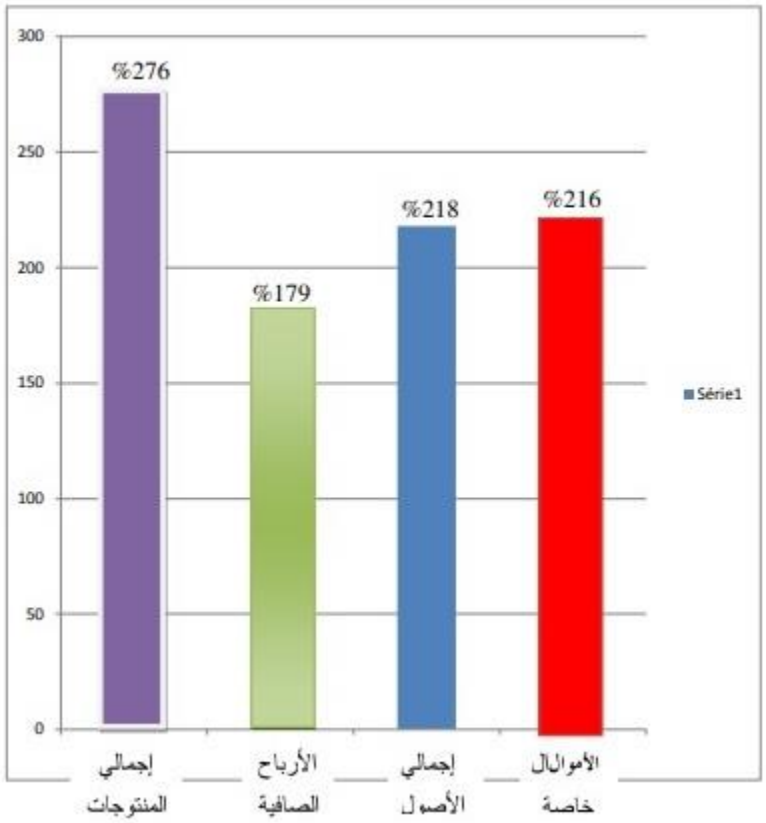
المصدر :من إعداد الطالب بناءا على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج

جدول رقم (III- 3) بعض النسب المئوية (2005-2009).

2009	2008	2007	2006	2005	
49	64.90	60.15	59.30	77.50	القروض/إجمالي الأصول
22.78	16.23	22.90	26.06	31.13	الأموال الخاصة/إجمالي الأصول
46.30	25.01	38.07	43.94	61.31	الأموال الخاصة/إجمالي الأصول
3.16	3.92	3.60	3.30	1.45	الربحالصافي/الأموال الخاصة
27.33	24.16	17.73	12.68	4.67	الناتج الإجمالي /القروض
8.23	8.14	8.31	7.08	2.87	الناتج الإجمالي/الأموال الخاصة
37.98	32.54	21.82	16.12	4.67	

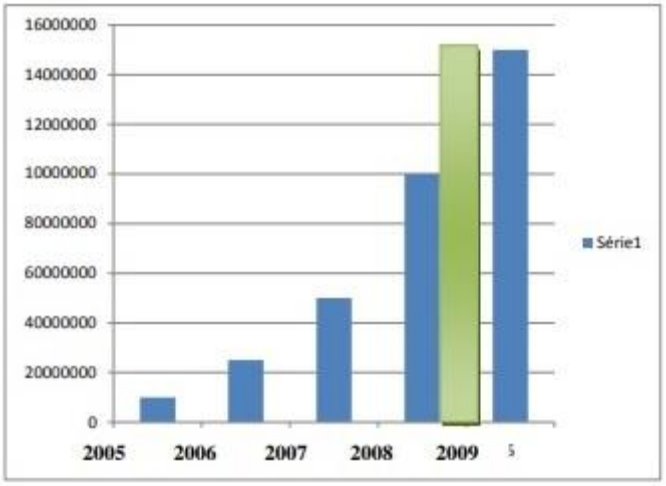
من إعداد الطالب بناءا على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج.المصدر:

الشكل رقم (III- 3) المؤشرات المالية (2007–2009) البنك الخليج الجزائر.



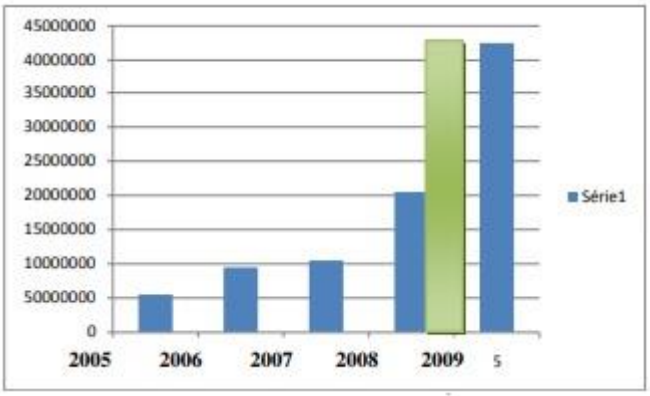
المصدر : من إعداد الطالب بناءا على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج.

الشكل رقم (III- 4) الأرباح الصافية.



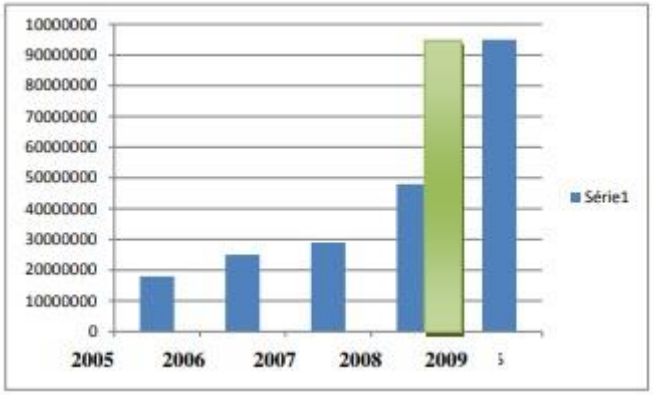
المصدر : من إعداد الطالب بناءا على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج.

الشكل رقم(III- 5)إجمالي المنتوجات .



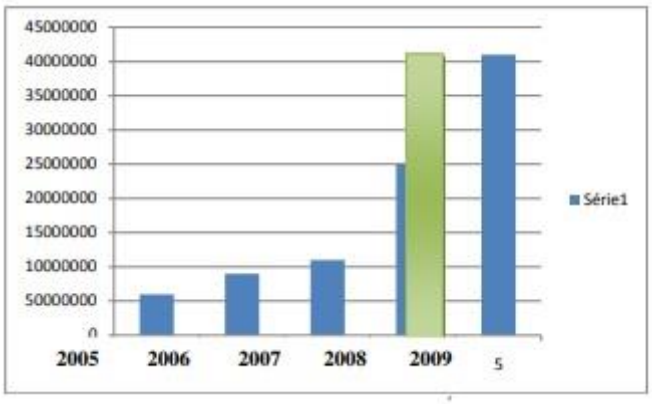
المصدر : من إعداد الطالب بناءا على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج.

الشكل رقم (III- 6) الأموال الخاصة .



المصدر : من إعداد الطالب بناءا على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج.

الشكل رقم (III- 7) إجمالي الأصول .



المصدر : من إعداد الطالب بناءا على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج.

التعليق:

من خلال هذه الأرقام و المؤشرات يتضح لنا أن أصول البنك في زيادة كلعام تزيد تقريبا بضعف السنة التي قبله و هذا يعني أن البنك في نشاط متزايد كما أن الودائع تزيد كل سنة بقيمة ضعف ودائعالسنةالتي قبلها تقريبا، إضافة إلى كمية القروض الممنوحة فمن2 . 615368 مليار دج في سنة 2005 إلى 22744486 مليار دج سنة 2009 و هذا يشير إلى زيادة معاملات الأفراد و المؤسسات مع هذا البنك.

ويوضح لنا الجدول حسابات النتائج للبنك أن النتيجة الصافية تزداد كل سنة، هذا يشير إلى الصحة المالية لبنك الخليج الجزائر.

ومع انتهاء سنة 2009 سجل بنك الخليج الجزائر السنة الخامسة المتتالية من الربح،و قد قدر الربح الصافي في سنة 2009 ب 1 . 5 مليار دج مع إجمالي منتجات مقدرة بأكثر من 84 % مرورا ب 2.6مليار دج في 2008 إلى 4.8 مليار دج في 2009 .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة البحث.

بعد معرفتنا للجانب القانوني للتدقيق الداخلي في الجزائر، وتنظيم هذه الوظيفة على مستوى بنك خليج الجزائر في المبحثين السابقين. سنقوم من خلال هذا المبحث بتسليط الضوء عن واقع هذه الوظيفة على مستوى البنك من خلال توزيع الاستبيان على إطارات مصلحة التفتيش والتدقيق الداخلي بالبنك والبالغ عددهم 24 إطار.

المطلب الأول: أداة الدراسة و خصائص عينة الدراسة

تم إعداد استبيان حول « دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات »، وتوزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في 24 إطار بمصلحة التفتيش والتدقيق الداخلي الجهوية ببنك خليج الجزائربمستغانم

أولا: خصائص وسمات عينة الدراسة

يمكن تلخيص خصائص وسمات عينة الدراسة من خلال:

-الجنس

-العمر

- المؤهل العلمي

سنوات الخبرة

- عدد الدورات التدريبية

مجال الدورات التدريبية.

1.توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين الجدول رقم (III-4) مخرجات برنامج spss فيما يخص الجنس كما يلي:

الجدول رقم (III-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	19	79.2
مؤنث	5	20.8
المجموع	24	100

من خلال الجدول رقم (III-4) نلاحظ أن عدد العاملين بمصلحة التفتيش والتدقيق الداخلي ببنك الخليج الجزائر من الذكور قد بلغ ما نسبته 79% من مجموع العينة الكلي، أما بالنسبة للإناث فقد بلغت النسبة 21 "% من المجموع الكلي.

.2توزيع أفراد العينة حسب العمر

يبين الجدول رقم (III-5) مخرجات برنامج spss فيما يخص أعمارعينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(III-5)توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30	7	29
من 31 الى 40	9	38
من 41 الى 50	5	21
اكبر من 50	3	13
المجموع	24	100

ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (III-5) هو أن" 29% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من30سنة"، و"38% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة و 21% من عينة الدراسة تراوحتأعمارهم ما بين 41-50 وما نسبته "13% أعمارهم أكبر من 50 سنة، ونلاحظ هنا أن النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية مابين 40-31 سنة" والتي بلغت 38%"، ويرجع ذلك الطبيعة وظيفة التدقيق الداخلي التي تتطلب انقضاء سنوات خبرة طويلة في العمل قبل تكليفهم بمهام التدقيقالداخلي.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (III-6) مخرجات برنامج spss فيما يخص المؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم (III-6): توزيع عينة الدراسية حسب المستوى الدراسي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	3	13
جامعي	21	87
دكتورة	0	0

يبين الجدول رقم (III-6) أن "87 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي"، و"13%" من عينة الدراسة يحملون مؤهلا علمي ثانوي"، وهذا يدل على وجود كفاءة علمية في عينة الدراسة تؤهلهم للإجابة بأمانة على فقرات الاستبيان.

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

يبين الجدول رقم (III-7) مخرجات برنامج spss فيما يخص سنوات الخبرة المهنية كما يلي:

يبين الجدول رقم (III-7)توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 5 نسنوات	6	25
من 5 الى 10 سنوات	10	42
اكبر من 11 سنة	8	33
المجموع	24	100

من خلال الجدول رقم (III-7) نلاحظ أن "42%"من عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية تزيد عن 11 سنة"، و 33% من العيئة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات"، و 25 %"من العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، وهذا يعكس مدى قدرتهم على فهم موضوع الدراسة وإدراك دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر بما يمكنهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه.

5. توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

يبين الجدول رقم (III-8) مخرجات برنامج spss فيما يخص سنوات الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (III-8) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

عدد الدورات	التكرار	النسبة %
من 02 فاقل	7	33
من 3 الى 6	9	38
اكبر من 7	3	29
المجموع	24	100

يبين الجدول رقم (III-8) أن "38%" من مجتمع الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقوا بها في مجال عملهم من 3 إلى 6 دورات"، و"29%" من مجتمع الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقوا بها في مجال عملهم "أكبر من 7 دورات

6.توزيع أفراد العينة حسب مجال الدورات التدريبية

يبين جدول رقم (III-9) مخرجات برنامج spss فيما يخص مجال الدورات كما يلي:

الجدول رقم (III-9)توزيع أفراد العينة حسب مجال الدورات التدريبية.

مجال الدورة	التكرار	النسبة %
0	3	12.5
ت.الحاسوب	3	12.5
التدقيق	13	54.2
محاسبة	5	20.8
المجموع	24	100

من خلال الجدول (III-9) نلاحظ أن أعلى نسبة من حيث مجال الدورات التدريبية التي قامت بها عينة الدراسة كانت في مجال التدقيق الداخلي، كما أن نسبة مجال الدورات في التدقيق الداخلي والمحاسبة مجتمعة بلغت 75 "%وهذا راجع لطبيعة التدقيق المحاسبية.

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية و صدق ثبات الاستبيان

تستخدم أدوات القياس كالاختبارات والاستبيانات والمقاييس بشكل كبير في أغراض متنوعة، حيث أن كثيرا من القرارات المهمة يتم اتخاذها بناء على نتائج تطبيق أدوات قياس معينة، ونظرا لأهمية القرارات التي تتخذ بناءا على نتائج التطبيق، فإن اختيار أدوات مناسبة ذات جودة عالية يعتبر الأساس في الوصول إلى نتائج

دقيقة موثوق بها وقد حدد الاحصائيون وأخصائيو القياس والتقويم، عددا من الخصائص التي تميز أداة القياس الجيدة، ومن هذه الخصائص أن تكون ثابتة وصادقة وموضوعية وفعالة، وستسقط في هذا المبحث خاصيتين من أهم خصائص أدوات القياس وهما الثبات والصدق على أداة الدراسة المستخدمة، وهذا يكون من خلال تقديرهما باستخدامspss .

أولا: صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقة صدق الاتساق البقائي لمحاور الدراسة والجدول رقم (III-11) يوضح ذلك:

الجدول رقم (III-10): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان.

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	مدى مساهمة تطبيق نظام محكم لأعمال التدقيق في تفعيل الحوكمة في البنك	11	0.875	0.000
الثاني	مدى الالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي و دوره في تفعيل حوكمة الشركات	08	0.820	0.000
الثالث	مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم ومتابعة المخاطر ومراقبة الثالث | إجراءات الاستجابة لها ودورها في تفعيل حوكمة الشركات.	10	0.916	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين لنا الجدول رقم (III-10) أن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة " 0.05"حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من " 0.05"وهو ما يثبت صدق أداة الدراسة.

ثانيا: ثبات الاستبيان

يعرف ثبات أداة القياس بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط لذلك قمنا باستخدام طريقة" ألفا كرونباخ "لقياس ثبات الاستبيانبالاعتماد على برنامج spss وقد بين جدول رقم (III-17) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبيان بكل طمأنينة.

الجدول رقم (III-11) معامل الثبات طريق " ألفا كرونباخ "

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معاملألفا كرونباخ
الأول	مدى مساهمة تطبيق نظام محكم لأعمال التدقيق في تفعيل إدارة المخاطر في البنك.	**11**	**0.717**
الثاني	مدى الالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي ودورها في تفعيل إدارة | المخاطر في البنك.	**8**	**0.416**
الثالث	مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم ومتابعة المخاطر ومراقبة إجراءات الاستجابة لها ودورها في تفعيل أداء إدارة المخاطر في البنك.	**10**	**0.617**
المجموع			**0.832**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من المخرجات السابقة في الجدول رقم (III-11) نستنتج أن درجة الاتساق الداخلي بين إجابات الأسئلة ال 29 جيدة حيث بلغت قيمة "ألفا كرومباغ" " 0.832" وهي أكبر من "0.6" الحد الأدنى المقبول لقيمة معامل ألفا حيث كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل ذل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

ثالثا: المعالجة الإحصائية

التحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الثلاثي (1موافق، 2محايد، 3غير موافق)، ولتحديد طول فترة قياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والحدود العليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى(1-3=2)، ثم تقسيمه على عدد فترات القياس الثلاث للحصول على طول الفقرة أي (3/2= 0.67) بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في القياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى .

2. وقد استخدم الباحث الاختبارات الإحصائية التالية:

• حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية المفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية للاستبيان

• المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية

• الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي

•اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان

• اختبار(كولومجروف سمرنوف) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

• اختبار t(One sample T test) لمتوسط عينة واحدة لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة على متغيرات كل محور من محاور الاستبيان بالاعتماد على مقاييس التشتت الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي).

أولا: تحليل إجابات المحور الأول

تتلخص إجابات عينة الدراسة عن المحور الأول في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-12): إجابات المحور الأول " مدى مساهمة تطبيق نظام محكم لأعمال التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات ".

الفقرة	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
a1	التكرار	20	3	1	2.79	0.51	موافق
	النسبة%	83	13	4			
a2	التكرار	23	1	0	2.96	0.20	موافق
	النسبة%	96	4	0			
a3	التكرار	19	2	3	2.67	0.70	موافق
	النسبة%	79	8	12			
a4	التكرار	19	4	1	2.75	0.53	موافق
	النسبة%	79	6	4			
a5	التكرار	12	9	3	2.38	0.71	موافق
	النسبة%	50	37	13			
a6	التكرار	14	6	4	2.42	0.78	موافق
	النسبة%	58	25	17			
a7	التكرار	18	3	3	2.63	0.71	موافق
	النسبة%	75	12	12			
a8	التكرار	22	1	1	2.88	0.45	موافق
	النسبة%	92	4	4			
a9	التكرار	23	1	0	2.96	0.20	موافق
	النسبة%	96	4	0			
a10	التكرار	23	1	0	2.96	0.2	موافق
	النسبة%	96	4	0			
a11	التكرار	20	1	3	2.71	0.69	موافق
	النسبة%	83	4	13			
المعدل الكلي					2.51	0.51	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول رقم (12-3) أن آراء أفراد العينة المدروسة كانوا على اتفاق حول هذا المحور بمتوسط حسابي كلي (2 . 51) أي أن نشاط التدقيق الداخلي في بنك الخليج الجزائر ساهم في تحسين إدارة المخاطر وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية وذلك من خلال وضع خطة تدقيق مدروسة جيدا وهذا ما يوضحه المستوى الكلي للانحراف المعياري (2.51) وهو مقبول.

أما بالنسبة لفقرات المحور الأول فقد حازت الفقرات (, a10 , a9 , a2,a8) التي تنص على (يعمل نظام التدقيق الداخلي على تقييم المخاطر المحتملة المتعلقة بالنشاط، يتولى نشاط التدقيق الداخلي مراقبة وتقييم فعالية نظام تسيير المخاطر بالبنك، من مهام التدقيق الداخلي في البنوك التحقق من مدى انجاز الأهداف المخططة لتسيير المخاطر وفاعلية النتائج على أعلى القيم المتوسط الحسابي (2.875و 2.958) و هي

أعلى من المتوسط الحسابي الكلي (2 . 51) أي أن نشاط التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير وفعال في إدارة المخاطر البنكية وهو ما يؤكده الانحراف المعياري الذي يتراوح ما بين (20. 0 إلى 0.45) والتوجه كان" موافق" أما الفقرة (a5) التي تنص على (تقوم لجنة التدقيق الداخلي بالموافقة على خطة التدقيق) فقد حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2.38) وهي أقل من المستوى الكلي للمتوسط الحسابي (2.51) أي أن آراء أفراد العينة لا يتفقون حول هذه الفقرة وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري (0.71) والتوجه كان "محايد". **ثانيا: تحليل إجابات المحور الثاني**

يمثل الجدول رقم **(III-13)** مخرجات برنامج spss عن إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور الثاني.

الجدول رقم (III-13) إجابات المحور الثاني مدى الالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي ودورها في تفعيل إدارة المخاطر في البنك".

الفقرة	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه
b1	التكرار	24	0	0	2.92	0.28	موافق
	النسبة%	100	0	0			
b2	التكرار	24	0	0	2.92	0.28	موافق
	النسبة%	100	0	0			
b3	التكرار	17	6	1	2.67	0.57	موافق
	النسبة%	71	25	4			
b4	التكرار	14	6	4	2.42	0.78	موافق
	النسبة%	58	25	17			
b5	التكرار	22	1	1	2.88	0.45	محايد
	النسبة%	92	4	4			
b6	التكرار	24	0	0	2.92	0.28	موافق
	النسبة%	100	0	0			
b7	التكرار	22	1	1	2.88	0.45	موافق
	النسبة%	92	4	4			
b8	التكرار	20	4	0	2.83	0.38	موافق
	النسبة%	83	17	0			
المعدل الكلي					2.80	0.20	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13-3) أن آراء أفراد العينة المدروسة كانوا على اتفاق حول هذا المحور بمتوسط حسابي كلي ' 2 . 80" أي أنه يتم الالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي في بنك الخليج الجزائر إضافة إلى أن هذه المعايير تلعب دور كبير في تفعيل إدارة المخاطر البنكية وذلك وذلك بناء على التحليلات والتقويمات الموضوعية والملائمة لإدارة المخاطر البنكية، وهذا ما يوضحه المستوى الكلي للانحراف المعياري ' 0.20' وهو مقبول.

أما بالنسبة لفقرات المحور الثاني فقد حازت الفقرات (b1.b2.b6) التي تنص على (يملك المدقق الداخلي معرفة كافية بالمعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ تسيير المخاطر، يتلقى المدقق الداخلي تدريبا وتعليما مستمرا على المعايير المهنية الواجبة وكيفية تفعيل مبادئ تسيير المخاطر، يلتزم المدقق الداخلي بالحياد والنزاهة عند أدائهالمهامه) على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي " 2.92" وهي أعلى من المتوسط الحسابي الكلي ' 2.80" أي أن المدققين الداخليين في AGB يلتزمون بتطبيق المعايير المهنية للتدقيق الداخلي بهدف ضمان السير الحسن للمهام، والوصول إلى إدارة مخاطر أكثر فاعلية. وهو ما يؤكده الانحراف المعياري الذي بلغ 0.28 والتوجه كان" موافق"

ثالثا: تحليل إجابات المحور الثالث

تتمثل مخرجات برنامج spss عن إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور الثالث في الجدول رقم **(III-14)**

الجدول رقم (III-14): إجابات المحور الثالث مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم ومتابعة المخاطرومراقبة إجراءات الاستجابة لها ودورها في تفعيل أداء إدارة المخاطرفي البنك"

الفقرة	المقياس	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
c1	التكرار	24	0	0	2.92	0.28	موافق
	النسبة%	100	0	0			
c2	التكرار	17	6	1	2.67	0.57	موافق
	النسبة%	71	25	4			
c3	التكرار	18	2	1	2.83	0.48	موافق
	النسبة%	75	8	4			
c4	التكرار	18	3	3	2.63	0.71	موافق
	النسبة%	75	13	13			
c5	التكرار	23	1	0	2.96	0.20	موافق
	النسبة%	96	4	0			
c6	التكرار	21	0	3	2.75	0.68	موافق
	النسبة%	87.5	0	12.5			
c7	التكرار	21	2	1	2.83	0.48	موافق
	النسبة%	88	8	4			
c8	التكرار	21	3	0	2.88	0.34	موافق
	النسبة%	87.5	12.5	0			
c9	التكرار	21	3	0	2.88	0.34	موافق
	النسبة%	87.5	12.5	0			
c10	التكرار	20	1	3	2.71	0.69	موافق
	النسبة%	83	4	13			
المعدل الكلي					2.80	0.24	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول رقم **(III-14)** أن آراء أفراد العينة المدروسة كانوا على اتفاق حول هذا المحور بمتوسط حسابي كلي ' 2 . 80" وهو إثبات على مدى قيام المدقق الداخلي بتقييم ومتابعة المخاطر ومراقبة إجراءات الاستجابة لها والدور الذي تلعبه في تفعيل إدارة المخاطر. وهذا ما يوضحه المستوى الكلي الانحراف المعياري "0.24" وهو مقبول.

أما بالنسبة لفقرات المحور الثالث فقد حازت الفقرات (C1.C5) التي تنص على (تتم تنمية قدرات المدققين الداخلي لغرض تعزيز مهاراتهم وقدراتهم على تحديد مراقبة وقياس المخاطر، يساهم قسم التدقيقالداخلي بوضع خطط تدقيق تعتمد على درجة المخاطر المتوقعة لغرض تحديد أولويات أنشطة أعمال التدقيق الداخلي) على أعلى قيمة المتوسط الحسابي "2.96.2.92" وهي أعلى من المتوسط الحسابي الكلي (2.80). وهو ما يؤكده الانحراف المعياري الذي بلغ "0.28 . 0.20 " والتوجه كان" **موافق**".

خاتمة الفصل

استهدفت الدراسة الميدانية أبراز دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات في بنك خليج الجزائر بمستغانم، وذلك عن طريق الاستبيان والمقابلة المباشرة. حيث تم توزيع الاستبيان على المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر ورؤساء المصالح والمدققين الداخليين وبعض الإطارات. وكانت النتائج المتوصل إليها كالتالي:

1- أن المدقق الداخلي ببنك خليج الجزائر بمستغانم، يؤدي مهامه بكفاءة واستقلالية وموضوعية وبالجودة المطلوبة. وهذه الخصائص التي يتمتع بها المدقق الداخلي تساهم كلها في دعم وزيادة فعالية الأدوار والمهام التي يقوم بها التدقيق الداخلي والتي تساهم في تفعيل وتحسين حوكمة الشركات.

2- أن هيئة التدقيق الداخلي بنك خليج الجزائر بمستغانم، تقوم بكل الإجراءات والخطوات المطلوبة والمنصوص عليها في معايير التدقيق الداخلي الدولية لتقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة

3- بأن هيئة التدقيق الداخلي ببنك خليج الجزائر بمستغانم، تقوم بالإجراءات المتعلقة بتقييم وإدارة المخاطر في المؤسسة.

4- أن مجلس الإدارة يقوم بالمسؤوليات المطلوبة منه حسب مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس التعاون الاقتصادي والتنمية، وخاصة في الجانب الرقابي على أنشطة البنك، وتطبيق القيم الأخلاقية العالية. كما أنه توجد علاقة تكاملية وتعاونية بين مجلس الإدارة وهيئة التدقيق الداخلي في البنك من خلال لجنة التدقيق المنبثقة منه.

5 أن هناك علاقة تعاونية بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في بنك خليج الجزائر بمستغانم.

ومن خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستطيع أن نستنتج صحة الفرضيات الفرعية السابق ذكرها ومنه نستخلص صحة الفرضية الرئيسية بأن التدقيق الداخلي في المؤسسة المينائية سكيكدة يساهم في تفعيل حوكمة الشركات بالمؤسسة.

الخاتمة

تمهيد:

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات باعتباره آلية داخلية من آليات تطبيقها . حيث تطرقنا في الجانب النظري الى ماهية حوكمة الشركات وخصائصها ومبادئها، كما تطرقنا إلى مفهوم التدقيق الداخلي و التطورات التي طرأت عليه، حيث يلعب التدقيق الداخلي دور مهم كآلية رقابية في دعم وتفعيل حوكمة الشركات وذلك من خلال المهام المنصوص بها والمتمثلة في تقييم نظام الرقابة الداخلية و تقييم و إدارة المخاطر بالإضافة إلى علاقته التكاملية و التعاونية مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الخارجي.

وتمت الدراسة التطبيقية في بنك خليج الجزائر، حيث تمت معالجة موضوع البحث من وجهة نظر المدراء التنفيذيين ورؤساء الدوائر ورؤساء المصالح والمدققين الداخليين وبعض الإطارات باستخدام أسلوب الإستبيان . وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها تمكنا من اختبار الفرضيات واستخلاص نتائج الدراسة. **اختبار الفرضيات**

- بالنسبة للفرضية الأولى: يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات في بنك خليج الجزائرمن خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية" ، كانت ايجابيات أفراد العينة ايجابية نحو فقرات المحور المتعلق بهذه الفرضية وموافقة لها ، وهو ما يجعلنا نقبل صحة هذه الفرضية

- وبالنسبة للفرضية الثانية: "يساهم التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات في بنك خليج الجزائرمن خلال تقييم وإدارة المخاطر، إن الإجابات المتحصل عليها من طرف أفراد العينة حول هذا المحور ايجابية. و هو ما يجعلنا نقبل صحة هذه الفرضية

- بالنسبة للفرضية الثالثة: يساهم التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات من خلال علاقته التكاملية والتعاونية مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق. الإجابات المتحصل عليها من طرف عدة الدراسة حول هذا المحور ايجابية وتجعلنا نقبل صحة هذه الفرضية.

إن إثبات الفرضيات الفرعية السابقة يؤدي بنا إلى إثبات الفرضية الرئيسية بان التدقيق الداخلي يساهم في تفعيل حوكمة الشركات في بنك خليج الجزائر.

نتائج الدراسية

1- بالنسبة لمحور التدقيق الداخلي المتمثل في أهلية واستقلالية وجودة أداء المدقق الداخلي فكانت إجابات أفراد العينة كلها ايجابية، وموافقة بان المدقق الداخلي ببنك خليج الجزائريؤدي مهامه بكفاءة واستقلالية وموضوعية وبالجودة المطلوبة

وهذه الخصائص التي يتمتع بها المدقق الداخلي تساهم كلها في دعم وزيادة فعالية الأدوار والمهام التي يقوم بها التدقيق الداخلي و التي تساهم في تفعيل وتحسين حوكمة الشركات.

2-إن هيئة التدقيق الداخلي ببنك خليج الجزائر تقوم بالمهام المنصوص بها وتتبع كل الخطوات والإجراءات المتعلقة بتقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم وإدارة المخاطر وفق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، وذلك بإصدارها للتقارير الدورية حول الرقابة الداخلية والمخاطر ورفعها إلى مجلس الإدارة عن طريق لجنة التدقيق

والى الإدارة العليا ممثلة في المدير العام والى المديرين التنفيذيين لإبلاغهم بالإختلالات والمخاطر المحتملة. بهذا الإجراء فإنها تقدم المساعدات الضرورية لهاده الهيئات المسيرة لاتخاذ القرارات المناسبين في الوقت المناسب.

كما تقوم هيئة التدقيق بالتنسيق والتعاون مع التدقيق الخارجي لتمكينه من أداء مهامه بشكل جيد التحقيق و تعزيز الإفصاح والشفافية في المؤسسة.

التوصيات

إن التوصيات أو الاقتراحات التي يمكن التركيز عليها من خلال هذه الدراسة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف بنك خليج الجزائر بمستغانم تكمن في النقاط التالية:

- ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات عن طريق إجراء ندوات تحسيسية وإلقاء محاضرات من طرف خبراء ذوي كفاءة عالية وأساتذة جامعيين لهم خبرة في مجال حوكمة الشركات.

- ضرورة إصدار لوائح ومنشورات داخلية تعرف الموظفين بموضوع حوكمة الشركات.

- إنشاء خلية تابعة للمديرية العامة تسهر على مدى التطبيق الصارم للتعليمات المتعلقة بحوكمة الشركات.

- ضرورة إجراء دورات تدريبية للمدققين الداخليين لتمكينهم من الإلمام بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي.

- رفع عدد المدققين الداخليين في المؤسسة لتمكينهم من تغطية كافة أنشطة المؤسسة و أداء مهامهم بفعالية اكبر.

- ضرورة إنشاء هيئة تابعة للمديرية العامة مكلفة بإدارة المخاطر.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- **الكتب**

1- أحمد حلمي جمعة ، **المدخل إلى التدقيق الحديث**، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان 2005.

2- أمين السيد أحمد لطفي ، **المراجعة و حوكمة الشركات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2010.

3- امين السيد أحمد لطفي ، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.

4- أحمد حلمي جمعة ، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان الأردن طا، 2000.

5- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص و مصارف) المفاهيم - المبادئ التجارب-المتطلبات)**، ط2، الدار الجامعية القاهرة، 2007 .

6- عطا الله أحمد سويلم الحسبان، **التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلوماتالمحاسبية**،ط1،دار الراية للنشر والتوزيع عمان،2009.

7- عطا الله وارد خليل و د. محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية النشر والتوزيع ، القاهرة، 2008 .

8- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر أفراد - إدارات شركات بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار و المشتقات و أسعار الصرف**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2017.

9- محمد مصطفى سليمان ، **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري**، الدار الجامعية،الإسكندرية،2006.

10- محسن أحمد الخضير، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005 .

11-محمد بوتين ، **المراجعة و مراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2005.

12- محمد السيد سرايا، **أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل الإطار النظري المعايير والقواعد - مشاكل التطبيق العملي**،ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

13-محمد التهامي طواهر وسعود صديقي **المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية** ،ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2005.

14- عبد الفتاح السحن و آخرون، **أسس المراجعة الأسس العلمية و العملية**، الدار الجامعية الإسكندرية 2004.

15-خلف عبد الله الوردات ، **التدقيق الداخلي بين النظرية و التطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

16- غسان فلاح المطارنة ، **تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية ،ط2**، دار المسيرة عمان 2009.

- **الأطروحات والرسائل الجامعية**

17- فتح غلاب ، **تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة دراسية لبعض المؤسسات الصناعية** مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال والإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011 .

18- عمر على عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، جامعة المدية، 2008-2009.

19- حفيظ هاجر گلوم، **المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية دراسة استبيانيه**، مذكرة ماستر جامعة البويرة،2013-2014.

20 - شذر في سعر سعد ، **دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونا الغاز**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية المؤسسة ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009.

21 - يوسف سعيد يوسف **المدلل دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي و الإداري دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2007 .

22- شعباني لطفي ، **المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سونا طراك الدورة مبيعات مقبوضات** ، مذكرة النيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارةأعمال، جامعة الجزاتر، 2003-2014.

23- شادي صالح بجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر**، مذكرة لنيل درجة الماجيستر في المحاسبة جامعة دمشق ،2010-2011.

24- رياح إبراهيم المدهون ، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة.

25- ماجد إسماعيل ابو حمام ، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية** ، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 201.

- **المداخلات والمقالات و المجلات**

26- تبول محمد نوري، علي خلف سلمان، **دراسة حول حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل الوكالة** ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة المستنصرية العراق.

27- مسعود درواسي و ضيف الله محمد الهادي ، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، مخبر مالية ،بنوك و إدارةأعمال الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري جامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي 6-7 ماي 2012.

28- مجدي محمد سامي، دور لجان ،**المراجعة في حوكمة الشركات و أثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية مصر، المجلد رقم 46، العدد رقم 2، جوان 2009.

29-يحي سعيدي ولخضر اوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات** مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، جامعة الوادي ، العدد 05 السنة 05 ،2012.

30- عزيزة بن سمينة وطبني مريم، **حوكمة الشركات و دورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني**، مداخلة في الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية ، الواقع العملي و آفاق التطوير - تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

31- اشرف حنا ميخائيل ، **تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار حوكمة الشركات** والمؤتمر العربي الأول حول "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2009.

32-عمار عصام السامرائي ، **أهمية حوكمة المؤسسات و دورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي**، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حوكمة الشركات و المسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة ، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 افريل 2013.

33-ز ايدي عبد السلام , خلف الله كريم ، **حوكمة الشركات بين الأسس النظرية و آليات التطبيق مع الإشارةإلى واقع الحوكمة في الجزائر**، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 19-20 نوفمبر 2013.

34-أبوإسماعيل نهلة ومخلاش فتيحة، **مدى تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي** ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 19-20 نوفمبر2013.

35-سمير كامل محمد عيسى ، **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة مع دراسة تطبيقية**، مجلة التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية العدد رقم (1) حوكمة الشركات المجلد رقم (45) يناير 2008.

36 - مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك، 2004OECD، (الطبعة العربية العراقية)

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

- **الكتب**

37-Alain Mikol, les audits financiers comprendre les mécanismes du contrôle légal, éditions d'organisation, paris, 1999.

38-jaques renard ,**théorie et pratique de l'audit interne**, 7eme Edition, Edition d'organisation eyrolles, paris, 2010.

39-pierre schick,**memento d'audit interne méthode de conduite d'une mission**, dunod paris, 2007.

40_Elisabet Bertin, **Audit interne enjeux et pratiques a l international**, édition organisation Eyrolls paris, 2007 .

41-pierre shick jacques vera, Olivier bourouilh**, Audit interne et référentiel de risque** ,2efne édition dunod, paris, 2014.

الأطروحات

42_Zian i Abdelhak ,**le role de l'audit Interne dans l'amelioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprises algeriennes**, these de doctorat en sciences economiques, universite aboubaker belkaid tlemcen 2013-2014.

المداخلات و المجلات

43 -saidj faiz, **méthodologies et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne**, revue nouvelle économie ,N°11-vol02 -2014.

المواقع الالكترونية

44-wikipedia.org/wiki/ likerte_scale

45-wikipedia.org/wiki/coso

46-www.ifaci.com

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات في بنك خليج الجزائر بمستغانم من وجهة نظر المدراء التنفيذيين ورؤساء الدوائر ورؤساء المصالح والمدققين الدخليين وبعض الإطارات. حيث تمت دراسة العلاقة بين المتغيرين، التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات من خلال الدور المنوط بالتدقيق الداخلي في المؤسسة، وعلاقته التعاونية مع باقي آليات الحوكمة، مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الخارجي. وكانت النتائج المتوصل إليها هي:

مساهمة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات في بنك خليج الجزائر بمستغانممن خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم وإدارة المخاطر. - هناك علاقة تكاملية وتعاونية بين التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الخارجي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، التدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، مجلس الإدارة لجنة التدقيق ، التدقيق الخارجي.

Résumé Le but de cette étude est de mettre en évidence la contribution de l'audit interne dans l'activation de la gouvernance des entreprises au sein de Alegria Gulf Bank de Mostaganem du point de vue des directeurs exécutifs, des chefs de départements, des chefs de services, des auditeurs internes, et de certains cadres. L'étude de la relation entre ces deux variables (l'audit interne er la gouvernance des entreprises) a été basée sur le rôle dévolue à l'audit interne dans l'entreprise, er sa relation complémentaire et coopérative avec le conseil d'administration, le comite d'audit er l'audit externe.

Les résultats obtenus sont comme suit:

-L'audit interne contribue au gouvernement des entreprises dans algeria Gulf bank de Mostaganem à travers l'évaluation du contrôle interne et l'évaluation et la gestion des risques.

-l'audit interne a une relation complémentaire et coopérative avec le conseil d'administration er le comité d'audit et également avec l'audit externe.

Les mots clés : La gouvernance des entreprises, l'audit interne, le contrôle interne, la gestion des risques, conseil d'administration, comite d'audit, audit externe.