وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

أطروحة الدكتوراه في العلوم التجارية والمالية

تخصص: محاسبة

الموضوع

دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك

ـ دراسة عينة من البنوك التجارية في الجزائر ـ

من إعداد الطالب: **تحت إشراف الأستاذ الدكتور:**

أيوب بوقرورة **عبد الكريم مقراني**

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د/ دحية عبد الحفيظ..... أستاذ التعليم العالي.....المدرسة العليا للتجارة.....رئيسا

أ.د/ مقراني عبد الكريم..... أستاذ التعليم العالي.....المدرسة العليا للتجارة.....مقررا

أ.د/ بوحديدة محمد..... أستاذ التعليم العالي.....المدرسة العليا للتجارة.....عضوا

أ.د/ حواس صلاح... .....أستاذ التعليم العالي.....جامعة الجزائر 03..... عضوا

أ.د/ طواهر محمد التهامي... أستاذ التعليم العالي.....جامعة الجزائر 03..... عضوا

د/ مسامح مختار..... أستاذ محاضر "أ".....جامعة باتنة 01..... عضوا

السنة الدراسية: 2018-2019

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

اللآية 114 سورة طه

“Ne rien risquer est un risque encore plus grand !”

Erica Jong

شـــــكـــــر وتقدير

انطلاقا من حديث – نبينا– محمد صلى الله عليه وسلم والذي قال **‹‹ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ››**، فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي:

الأستاذ الدكتور: عبد الكريم مقراني، الذي مدني من منابع علمه وتجربته بالـكـثيـر، والذي ما توانى في تقديم المساعدة لي في مجالات بحثي، وأحمد الله أن يسره في دربي ويسر به أمري، وعســـى أن يطيل الله عـمـره ليبقى نبراسا متلألأ في نور العلم.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب ومن بعيد.

ولا يفوتني في الأخير أن أقدم شكري الخاص إلى كل أفراد عائلتي على ما قدموه من صبر لاتمام هذا العمل.

الطالب

إهـــــــــــــــــداء

إلى القلب العطوف الذي غمرني بالحنان أمي الحبيبة، إلى من أزاح عني الصعاب وجعل مشوار العلم في حياتي ممكنا أبي الكريم، إلى توأم روحي زوجتي الغالية، إلى الذين جعلوا حياتي فرحا وسرورا إخوتي وأختي، إلى أقربائي، أصدقائي وزملائي في كل مكان، إلى أساتذتي في كل زمان.

أهدي اليكم جميعا جهدي المتواضع، راجيا من الله عز وجل أن يوفقنا إلى ما يحبه ويرضاه.

الطالب

الفهـــرس

الفهـــرس I
قائمــة الجـداول..... IV
قائمـــة الأشكـــال..... V
قائمــة المختصرات..... VI
قائمـــة الملاحق..... VII
الملخص باللغة العربية..... VIII
الملخص باللغة الأجنبية..... IX
المقدمة العامة .....أ
الفصل الأول: إدارة المخاطر في ظل حوكمة البنوك 1
المبحث الأول: مدخل لإدارة المخاطر.....2
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر.....2
المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر.....4
المطلب الثالث: إدارة المخاطر البنكية 7
المبحث الثاني: خريطة المخاطر ومقررات لجنة بال.....12
المطلب الأول: ماهية خريطة المخاطر 12
المطلب الثاني: إعداد خريطة المخاطر والتعامل مع المخاطر 14
المطلب الثالث: المخاطر البنكية ومقررات لجنة بال 17
المبحث الثالث: أهمية حوكمة البنوك في تفعيل إدارة المخاطر.....24
المطلب الأول: ماهية حوكمة البنوك 24
المطلب الثاني: تطبيق حوكمة البنوك 27
المطلب الثالث: الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر البنكية 29
الفصل الثاني: الإطار العام للجان المراجعة.....33
المبحث الأول: الإطار العلمي للجان المراجعة. 34
المطلب الأول: نشأة لجان المراجعة.....34
المطلب الثاني: مفهوم لجان المراجعة.....35
المطلب الثالث: أهمية لجان المراجعة وأهدافها. 36

المبحث الثاني: تنظيم لجان المراجعة 39
المطلب الأول: تشكيل لجان المراجعة 39
المطلب الثاني: مسؤوليات ومهام لجان المراجعة 41
المطلب الثالث: عمل لجان المراجعة والعوامل التي تحد من فعاليتها.....42
المبحث الثالث: تجارب دولية حول لجان المراجعة 48
المطلب الأول: لجان المراجعة في الدول الأنجلو سكسونية.....48
المطلب الثاني: لجان المراجعة في دول الإتحاد الأوروبي.....53
المطلب الثالث: لجان المراجعة في الدول العربية 55
الفصل الثالث: مساهمات لجان المراجعة في إدارة المخاطر.....59
المبحث الأول: دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال تحسين نظام الرقابة الداخلية 60
المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية 60
المطلب الثاني: نظام الرقابة الداخلية الفعال وأهميته في إدارة المخاطر.....63
المطلب الثالث: لجان المراجعة ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية.....65
المبحث الثاني: دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال المراجعة الداخلية.....67
المطلب الأول: ماهية المراجعة الداخلية 67
المطلب الثاني: المراجعة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر 77
المطلب الثالث: لجان المراجعة ودورها في تعزيز فعالية المراجعة الداخلية.....80
المبحث الثالث: دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال المراجعة الخارجية 83
المطلب الأول: ماهية المراجعة الخارجية.....83
المطلب الثاني: المراجعة الخارجية ودورها في إدارة المخاطر 93
المطلب الثالث: لجان المراجعة ودورها في تعزيز فعالية المراجعة الخارجية.....95
الفصل الرابع: دراسة حالة البنوك التجارية في الجزائر.....103
المبحث الأول: واقع إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.....104
المطلب الأول: لمحة عن النظام البنكي الجزائري.....104
المطلب الثاني: المتطلبات الرقابية لوجود إدارة مخاطر فعالة للبنوك حسب القانون الجزائري .106
المطلب الثالث: دراسة الواقع التطبيقي لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية من خلال تحليل تقرير البنك المركزي 112
المبحث الثاني: واقع لجان المراجعة في البنوك التجارية الجزائرية 116
المطلب الأول: الواقع القانوني للجان المراجعة في البنوك -مقارنة بين الجزائر وتونس-.....116

المطلب الثاني: دراسة الواقع التطبيقي للجان المراجعة في البنوك الجزائرية.....122
المطلب الثالث: دراسة خصائص ومهام لجان المراجعة لعينة من البنوك الجزائرية -بنك BADR وبنك Société Générale -.....124
المبحث الثالث: مدى مساهمة لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر –دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر- 136
المطلب الأول: تقييم عملية إدارة المخاطر في بنك سوسيتي جينيرال. 136
المطلب الثاني: نشاط لجان المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال.....139
المطلب الثالث: مساهمة لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر لبنك سوسيتي جينيرال.....142
المبحث الرابع: تصور مقترح لتعزيز دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك الجزائرية 147
المطلب الأول: نموذج خريطة مخاطر مقترحة على البنوك الجزائرية.....147
المطلب الثاني: تصور مقترح لشكل وخصائص لجان المراجعة في البنوك الجزائرية 149
المطلب الثالث: تصور مقترح لعمل لجان المراجعة في البنوك الجزائرية 150
الخاتمة العامة 152
المراجـــع 158
الملاحق..... I

قائمــة الجـداول

رقم الجدول	عنـــــوان الجـــــــدول	الصفحة
(1-1)	أهم الفروقات بين اتفاقية بال الأولى والثانية	20
(1-3)	معايير الممارسة المهنية الدولية للمراجعة الداخلية	70
(1-4)	حالات عدم الامتثال للأحكام القانونية والتشريعية	113
(2-4)	مقارنة بين خصائص ومهام لجان المراجعة في القانون الجزائري والتونسي	121
(3-4)	مدى تواجد لجان المراجعة في البنوك الجزائرية	123
(4-4)	المعلومات المالية لبنك سوسيتي جينيرال -سنة 2015	131
(5-4)	مخاطر بنك سوسيتي جينيرال	138
(6-4)	خريطة مخاطر أولية مقترحة على البنوك الجزائرية	148
(7-4)	تصور مقترح لشكل وخصائص لجان المراجعة في البنوك الجزائرية	150

قائمـــــة الأشكـــــال

رقم الشكل	عنـــــوان الشـــــــكل	الصفحة
(1-1)	علاقة خريطة المخاطر بأنشطة إدارة المخاطر	13
(1-2)	عوامل تفعيل عمل لجان المراجعة	47
(1-3)	أنواع الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر	80
(2-3)	معايير المراجعة المقبولة عموما.	89
(3-3)	دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر	99
(1-4)	المتطلبات الرقابية لتفعيل إدارة المخاطر البنكية حسب القانون الجزائري	111
(2-4)	موقع لجان المراجعة في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	127
(3-4)	موقع لجان المراجعة في الهيكل التنظيمي لبنك سوسيتي جينيرال الجزائر	132
(4-4)	دور لجنة المراجعة لبنك سوسيتي جينيرال في تفعيل إدارة المخاطر	146

قائمــة المختصرات

المصطلح	بيـــــان الاختصـــار
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations
ISO	International Organization for Standardization
IRM	The Institute of Risk Management
IFACI	L'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes
LCR	Liquidity Coverage Ratio
NSFR	Net Stable Funding Ratio
SEC	Securities and Exchange Commission
CICA	The Canadian Institute of Chartered Accountants
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
ECIIA	European Confederation of Institutes of Internal Auditing
IACE	Institut Arabe des Chefs d'Entreprises
CIPE	Center for International Private Enterprise
IIA	The Institute of Internal Auditors
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
AICPA	The American Institute of Certified Public Accountants
IFAC	International Federation of Accountants

قائمـــــة الملاحق

رقم الملحق	عنـــــوان الملحق	الصفحة
(01)	تقرير بنك الجزائر حول الرقابة والإشراف البنكي 2015	**I**

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر، حيث تم التطرق في البداية إلى مفهوم إدارة المخاطر في البنوك و دور الأليات الرقابية للحوكمة في تفعيلها، ثم دراسة ألية من هذه الأليات والمتمثلة في لجان المراجعة وابراز دورها في إدارة المخاطر، من خلال عملها على تحسين نظام الرقابة الداخلية، تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم إسقاط ما هو نظري على واقع البنوك التجارية الجزائرية عن طريق دراسة لواقع إدارة المخاطر من خلال تحليل تقرير البنك المركزي واستخراج عدة نقائص وقصور خاصة فيما يتعلق بنظام تحديد وتقييم المخاطر وكذا خريطة المخاطر، بالاضافة إلى دراسة واقع لجان المراجعة من خلال تقييم الواقع القانوني والتطبيقي، حيث أن المشرع الجزائري لم يلزم البنوك على انشاءها ولم يقم بتحديد طريقة تشكيلها وقواعد تنظيمها، نتيجة لذلك، 25% من البنوك لم تقم بإنشائها، كما أن هناك نقائص في تنظيم لجان المراجعة بعد دراسة عينة من البنوك (بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك سوسيتي جينيرال الجزائر)، من جهة أخرى، تم التعرف على الأدوار التي تؤديها لجان المراجعة في إدارة المخاطر لبنك سوسيتي جينيرال عن طريق الأنشطة التي تقوم بها كفحص خريطة المخاطر، دراسة التقارير المتعلقة بالمخاطر، فحص جهاز مراقبة المخاطر والتأكد من جودة واستقلالية المراجعة الداخلية والخارجية، وفي الأخير، تم تصور مقترح لتعزيز دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر على مستوى البنوك الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: لجان المراجعة، إدارة المخاطر، حوكمة البنوك، الرقابة الداخلية، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية.

الملخص باللغة الأجنبية

Résumé

L'objectif de cette étude est d'éclaircir le rôle des comités d'audit en matière d'efficacité du management des risques. D'abord, il a été traité la notion de management des risques bancaire ainsi que l'apport des mécanismes de gouvernance dans son efficacité. Par la suite, il a été étudié un desdits mécanismes, à savoir les comités d'audit, en mettant en évidence son rôle dans le management des risques, et en se basant sur leurs travaux sur l'amélioration du système de contrôle interne ainsi que le renforcement de l'audit interne et externe.

Dans la partie pratique, il a été réalisé un rapprochement avec les banques commerciales algériennes. D'abord par une étude de la réalité du management des risques, à travers l'analyse du rapport de la banque d'Algérie et en soulignant ses insuffisances, en particulier celles se rapportant au système d'identification et d'évaluation des risques, ainsi que la cartographie des risques. Cela est suivi par l'étude de la réalité des comités d'audit à partir de l'évaluation de la réalité juridique et pratique. Il en résulte que le législateur algérien n'a pas obligé les banques à instaurer un comité d'audit, ni a précisé sa composition et les règles de son organisation. Par conséquent, 25% des banques de la place ne l'on pas créé. Pour le reste, l'analyse d'un échantillon (BADR et Société Général Algérie) fait ressortir un certain nombre d'insuffisances. Dans l'organisation de leurs comités d'audit respectifs. D'autre part, il a été procédé à l'analyse des rôles du comité d'audit de la banque « Société Général Algérie » dans le management des risques, à travers les activités menées à l'instar de l'examen de la cartographie des risques, l'étude des rapports relatifs aux risques, l'examen du système du contrôle des risques, ainsi que l'examen de la qualité et de l'indépendance de l'audit interne et externe. Enfin, un modèle a été proposé pour renforcer le rôle des comités d'audit en matière d'efficacité du management des risques au niveau des banques algériennes.

Mots clés : Comités d'audit, Management des risques, Gouvernance bancaire, Contrôle interne, Audit interne, Audit externe.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

شهد النشاط البنكي منذ أواخر القرن الماضي تغييرا كبيرا نتيجة التطور والتنوع الكبيرين في المنتجات البنكية بالإضافة إلى التوسع الأكبر في هذه المنتجات حيث أصبحت البنوك تقدم خدمات في مختلف دول العالم، وكذلك التطور في استخدام الوسائل الإلكترونية والمعلوماتية مما أدى إلى زيادة الخدمات المقدمة من قبل البنك وتنوعها، وزيادة تعقيد عملياتها في سوق يتسم بالمنافسة والمخاطرة.

لذلك أصبحت البنوك تنشغل بتحديد المخاطر المحيطة بها وتقييمها ومعالجتها، والمقصود بالمخاطر احتمال تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة، فلذلك يجب على البنوك أن تقوم بإدارة هذه المخاطر والتحكم فيها، فتحديد المخاطر البنكية وتقييمها ومعالجتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح البنك وتحقيق أهدافه، ويجب أن تدار هذه المخاطر بطريقة صحيحة، حيث أنه في حالة عدم إدارة هذه المخاطر بشكل جيد قد يؤدي إلى تقليص الأرباح والفشل في تحقيق الأهداف العملياتية والاستراتيجية، ويقصد بإدارة المخاطر استخدام الإدارة لسياسات وإجراءات للتحديد المخاطر، تحليلها وتقييمها ومراقبتها بهدف التقليل من آثارها.

نتيجة لكل هذا عملت البنوك على الاهتمام بوجود نظام رقابة داخلية فعال والذي يسمح بمواجهة مختلف المخاطر بالإضافة إلى دعمه بوظيفتي المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، حيث أن المراجع الداخلي يعمل على تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر والتأكد من أن مخاطر البنك يتم إدارتها بشكل ملائم، في حين أن المراجع الخارجي يقوم بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من مدى قدرته على مواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها، كما يقوم بالإفصاح عن نتيجة هذا التقييم في تقريره عن القوائم المالية أو في تقرير مستقل.

من خلال ما سبق يتضح أهمية وضرورة وجود خدمات المراجعة الداخلية والخارجية في البنك، ليس هذا فحسب بل لابد من تنسيق جهود الوظيفتين والتكامل بينهما أثناء تنفيذهما لمهامهما، لما في ذلك من دور كبير في تحقيقهما لأهدافهما بجودة عالية، وحسن تسيير البنك وبالتالي نجاحه في تحقيقه لأهدافه.

نتيجة لكل هذا وبالإضافة إلى تزايد الانهيارات المالية في كبرى المؤسسات العالمية اتجهت البنوك إلى البحث عن آليات جديدة للإشراف على الرقابة عليها، والعمل مع الآليات الخارجية قصد تحسين الرقابة والتأكد منها، وتعد لجان المراجعة من بين أهم هذه الآليات التي تلعب دورا مهما في علاقتها مع المراجعة الداخلية والخارجية.

وقد أخذ مفهوم لجان المراجعة أهمية كبيرة خاصة بعد الانهيارات المالية في بداية القرن الحالي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون **Sarbanes-Oxley** في جويلية 2002، الذي أوصى

جميع المؤسسات بتشكيل لجان المراجعة، وذلك نظرا للدور الهام الذي تلعبه في اكتشاف وتقليل المخاطر، والتي بدورها تعمل على تفادي حدوث الانهيارات المالية في المستقبل.

وتتكون لجان المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الذين يجب أن تتوافر لديهم الخبرة في الشؤون المالية والمحاسبية، وتقوم بالعديد من المهام والواجبات ويأمل منها أن تقدم خدمات نوعية في تعزيز فعالية وظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية، وتحسين نظام الرقابة الداخلية.

1. أهمية البحث

تتضح أهمية هذا البحث من منطلق تزايد المخاطر التي تتعرض لها البنوك بصفة عامة والبنوك التجارية في الجزائر بصفة خاصة، والدور الذي يمكن أن تؤديه لجان المراجعة في تفعيل إدارتها، وذلك من خلال تحسين نظام الرقابة الداخلية وكذا تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية بشكل يسمح بتحقيق الجودة في عملية المراجعة وإدارة المخاطر.

2. أسباب اختيار الموضوع

- اهتمام الباحث بمواضيع المراجعة وإدارة المخاطر في البنوك.
- تطور مفهوم لجان المراجعة في البنوك العالمية.
- أهمية إدارة المخاطر في مواجهة الأزمات، خصوصا في ظل الأزمة التي تمر بها الجزائر نتيجة انخفاض أسعار البترول.
- أهمية لجان المراجعة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية والخارجية.

3. إشكالية البحث

تقودنا المعطيات السابقة إلى طرح السؤال الجوهري التالي:

كيف يمكن للجان المراجعة أن تساهم في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية في الجزائر؟

من خلال الإشكالية الرئيسية تنبثق الأسئلة التالية:

- ما هي الأدوار التي تؤديها لجان المراجعة في البنوك؟
- ما هو واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية؟
- ما هو واقع لجان المراجعة على مستوى القطاع البنكي بالجزائر؟

- ما هي الأدوار التي تؤديها لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية؟

4. الفرضيات

من أجل القيام بهذا البحث، تم وضع الفرضيات التالية كإجابات مسبقة عن الأسئلة المطروحة:

- تعمل لجان المراجعة على تحسين نظام الرقابة الداخلية، تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والخارجية، وبالتالي المساهمة في تفعيل إدارة المخاطر.
- توجد نقائص في إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية.
- لا توجد لجان المراجعة في جميع البنوك التجارية الجزائرية، كما توجد نقائص في تنظيمها على مستوى بعض البنوك.
- لجان المراجعة في البنوك التجارية الجزائرية تؤدي دورا هاما في تفعيل إدارة المخاطر من خلال الأنشطة التي تقوم بها.

5.أهداف البحث

لكل بحث أهداف يرجى تحقيقها، وتتلخص أهداف هذا البحث في العناصر التالية:

- التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وإبراز أهميته في البنوك.
- إبراز دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر.
- توضيح أهمية لجان المراجعة في تحسين نظام الرقابة الداخلية، تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.
- دراسة دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر.
- التعرف على واقع إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.
- التعرف على واقع لجان المراجعة على مستوى القطاع البنكي في الجزائر.
- دراسة الأدوار التي تؤديها لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية.
- اقتراح نموذج لتفعيل دور لجان مراجعة في إدارة المخاطر على مستوى البنوك الجزائرية.

6. المنهج المتبع

من أجل الإجابة على الإشكالية ستعتمد الدراسة على المنهج الاستقرائي، من خلال الاعتماد على الأسلوب الوصفي قصد دراسة مفهوم كل من إدارة المخاطر، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية والخارجية، وكذا الأسلوب التحليلي قصد دراسة العلاقة بين لجان المراجعة وفعالية إدارة المخاطر.

كما سوف يتم الاعتماد كذلك على المنهج المقارن بهدف تقييم الواقع القانوني للجان المراجعة في الجزائر وهذا من خلال مقارنته مع نظيره التونسي، بالإضافة إلى المنهج التقويمي باعتبار أن الدراسة تبحث عن الجوانب السلبية وأوجه القصور في إدارة المخاطر ولجان المراجعة على مستوى البنوك التجارية الجزائرية، وفي الأخير العودة إلى الأسلوب التحليلي قصد تحليل دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية من خلال الأنشطة التي تقوم بها.

7. الدراسات السابقة

- **دراسة Thomas ,et. al 2004 بعنوان:**

"Audit committee Effectiveness in the Banking Industry "[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ومعرفة أهمية وفائدة لجان المراجعة للبنوك التجارية حيث قام البحث بتقييم جوانب محددة تتعلق بالرقابة الداخلية وذلك لتقييم الفائدة من وجود لجان مراجعة للبنوك، وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك التي يتوفر لديها لجان مراجعة لديها رقابة داخلية أكبر من البنوك التي لا يوجد لديها لجان مراجعة، وأن البنوك التي لديها أعضاء لجان مراجعة لديهم خبرة بنكية أو مالية لديها رقابة داخلية أكثر فعالية من البنوك التي ليس لدى أعضاءها هذه الخبرة، ومن أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة أن يتوافر في أعضاء لجان المراجعة الفهم والخبرة في طبيعة الصناعة المصرفية حتى تضيف تلك اللجان القيمة للبنوك التجارية وتكون أكثر فعالية في تحقيق الرقابة.

- **دراسة السويطي 2006 بعنوان:"**

تطوير نموذج لدور لجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها في فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي[2]": هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لتعزيز دور لجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة الأردنية، من أجل تدعيم فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي، بما يؤدي إلى تحسين جودة التدقيق وزيادة مصداقية البيانات المنشورة، حتى تعزز ثقة المجتمع المالي في هذه البيانات.

---

[1] إياد سعيد محمود الصوص، **مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي- دراسة تطبيقية على البنوك العاملة بفلسطين**، مذكرة ماجيستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012، ص 14.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص 13.

وتم توزيع استبيان على عينة الدراسة المكونة من 230 فرد تشمل المدراء العامون والمدراء الماليون ومدراء المراجعة الداخلية ومكاتب التدقيق للشركات التي شكلت لجان مراجعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع الشركات المساهمة العامة الأردنية في قطاعي البنوك وشركات التأمين تقوم بتشكيل لجان مراجعة بنسبة تصل إلى % 100، في حين وصلت نسبة شركات الخدمات المدرجة في بورصة عمان التي شكلت لجان مراجعة عام 2005 إلى % 85 كما توصلت الدراسة إلى أنه رغم وجود كفاءات ممتازة في بعض أعضاء لجان المراجعة، إلا أنه لا تتوفر في هذه اللجان بشكل عام المتطلبات الأساسية لممارسة دورها بفعالية، وليس لها تأثير مهم في فعالية واستقلالية المراجعة الخارجية.

لذلك خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها أن تقوم هيئة الأوراق المالية الأردنية والجهات التشريعية، بإجراء التعديلات التشريعية اللازمة على القوانين والتعليمات المتعلقة بتشكيل ودور لجان المراجعة، بحيث تتلاءم تلك التشريعات مع النموذج المقترح في البحث حتى يتسنى لتلك اللجان القيام بدورها بكفاءة وفعالية.

- **دراسة تامر (2010) بعنوان:" دور لجان المراجعة في تدعيم استقلال المراجع الداخلي في البنوك التجارية[1]"**

هدفت هذه الدراسة التحليلية إلى إلقاء الضوء على ماهية لجان المراجعة من حيث تشكيلها وأهدافها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، ودراسة مدى حاجة البنوك التجارية إلى لجان المراجعة كأداة فعالة في مراقبة السلطات الإدارية بالبنوك التجارية، وتدعيم إدارة المراجعة الداخلية لزيادة وتأكيد مصداقية القوائم والتقارير المالية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تعد البنوك التجارية مجالا ملائما لتطبيق فكرة تكوين لجان المراجعة لزيادة وتأكيد مصداقية القوائم والتقارير المالية.
- تساعد لجنة المراجعة مجلس الإدارة في تنفيذ مسئولياتها القانونية بكفاءة وفاعلية أكبر.
- إن وجود لجنة المراجعة بالبنوك التجارية يعمل على تدعيم استقلال المدقق الداخلي ويساعد في رفع كفاءة وفاعلية أداء إدارة المراجعة الداخلية.
- تقوم لجنة المراجعة بالتنسيق بين عمل المراجعين الخارجيين والداخليين مما يؤدي إلى تحسين الاتصال بين الفريقين.

[1] **نفس المرجع السابق**، ص 09.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها تعميق قاعدة المعرفة لدى أعضاء لجان المراجعة بمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية من خلال تنمية الجانب التعليمي والتدريب يضمن أنشطة لجان المراجعة، وتطوير التقارير السنوية للبنوك التجارية من خلال الإيضاح والعلانية التامة عن تكوين لجان المراجعة في التقارير السنوية للبنوك التجارية كوسيلة لتحسين الصورة العامة للبنك من ناحية، وتحسين مصداقية الإفصاح المالي واستقلالية مراجع الحسابات من ناحية أخرى.

- **دراسة محمود الصوص –الجامعة الاسلامية غزة- 2012 بعنوان:**

"مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي- دراسة تطبيقية على البنوك العاملة بفلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات المراجعة الداخلية والخارجية في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر المراجعين الداخليين ومراجعي الحسابات الخارجيين ومفتشي سلطة النقد على تلك البنوك.

وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يتوفر بشكل عام في أعضاء لجان المراجعة الخصائص اللازمة لممارسة دورها بفاعلية في دعم المراجعة الداخلية والخارجية مع وجود التزام إلى حد ما بتطبيق المهام والمسئوليات المحددة حسب اللوائح والتعليمات، بالإضافة إلى وجود آليات عمل معينة تقوم بها لجان المراجعة في البنوك أثناء تنفيذ مهامها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تحديد مفاهيم الاستقلالية، وعلى سلطة النقد الفلسطينية أن تضع شروطا واضحة ومحددة للاستقلالية وما ينطوي عليها من متطلبات، بالإضافة إلى ضرورة أن يتضمن التقرير النهائي للبيانات والقوائم المالية المنشورة من قبل البنوك في نهاية الفترة المالية تقريراً عن المهام التي أنجزتها لجان المراجعة خلال السنة، كما يجب أن يتضمن ميثاق لجان المراجعة المهام والصلاحيات بحيث يكون مصدر قوة وسلطة لأعضاء اللجنة لممارسة دورها بفاعلية حتى لا يكون مجرد دليل بالمهام المطلوبة فقط، والتأكيد على تنمية قدرات أعضاء لجان المراجعة في الأمور المالية والفنية وإكسابهم المهارات البنكية المختلفة واللازمة لتدعيم دورهم المنوط بهم في هذا المجال.

- **دراسة عفاف إسحق أبوزر -جامعة عمان العربية- بعنوان:**

" تأثير دور لجان التدقيق في إدراك مخاطر أعمال الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان –دراسة ميدانية- "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير لجان المراجعة في إدراك مخاطر أعمال الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، ولتحقيق الهدف، استندت الدراسة إلى أربعة أسئلة بحثية، استتبعها

صياغة أربعة فرضيات، سعت الدراسة إلى اختبار مدى صحتها، اعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للاختبار والتحليل والتفسير المنهجي، ولقد أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود فروق جوهرية في مجال اثر لجان المراجعة على مخاطر الأعمال بين الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية بين دور لجان المراجعة ومخاطر الأعمال بهذه الشركات، فضلا عن الوصول إلى أهم المتغيرات المصاحبة للجان المراجعة تأثيرا وتفسيرا لمخاطر الأعمال بتلك الشركات، وقد وصت الدراسة في إطار ذلك، بضرورة إعادة النظر في أدوار لجان المراجعة لأغراض خفض مخاطر الأعمال بالشركات المساهمة العامة.

- **دراسة حسياني عبد الحميد –أطروحة دكتوراه- جامعة الجزائر 3- 2015- بعنوان:**

" أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة المؤسسات "

هدفت هذه الأطروحة إلى تحليل وتحديد دور لجان المراجعة في تحقيق التطبيق الفعال لحوكمة المؤسسات وذلك من خلال:

- التعرف على المقاربة الجديدة للرقابة بعد الفضائح المالية في المؤسسات العالمية وتحليل أهم الإصدارات المهنية والتشريعات والقوانين في الدول الكبرى، وذلك لتحديد الأليات الخاصة بتحقيق فاعلية ضوابط الرقابة الداخلية وتحديد الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بذلك.
- التعرف على مفهوم حوكمة المؤسسات ودافع تطبيقها والجهود والتجارب الدولية في مجال حوكمة المؤسسات وعلاقتها مع الفضائح المالية والمراجعة.
- توضيح الأدوار والمسؤوليات المختلفة لكل من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعة الداخلية والإدارة التنفيذية ودور المراجع الخارجي في مجال الفحص والتقييم والتقرير عن فاعلية ضوابط الرقابة الداخلية على التقرير المالي.
- إلقاء الضوء على ماهية لجنة المراجعة.
- معرفة إشكالية تقييم جودة أعمال المراجعة وكذا شرح طرق تقييم نوعية المراجعة في ظل الحوكمة.
- معرفة أهمية إنشاء لجان المراجعة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن المشرع الجزائري لم يقم بدوره حتى الأن بخصوص حث أو فرض تكوين لجان المراجعة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مما يجعل عملية تكوينها أمر اختياري، في المقابل، الدول المتقدمة في هذا المجال حددت إرشادات حول كيفية إنشاء هذه اللجان

وشروط تكوينها وكيفية عملها وعدد أعضاءها...إلخ، ما يجعل المؤسسات الجزائرية التي تريد تكوين هذه اللجان تقوم باجتهادات شخصية في هذا المجال.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على تطوير الهيئات الوصية على المؤسسات العمومية الاقتصادية وبورصة الجزائر وتفعيل دورها في الحياة الاقتصادية .
- تعزيز عمل المراجعة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما يتماشى ومعايير الجودة اللازمة.
- الإسراع بإصدار معايير المراجعة على غرار ما تم في المحاسبة ليتم الاعتماد عليه في أداء المراجعيين لعملهم.
- وضع إطار مفاهيمي يحكم عمل لجان المراجعة في ضوء الطبيعة الرقابية والاستشارية لها.
- أهمية التشكيل الملائم للجنة المراجعة.
- توفير البيئة الملائمة لتكوين وعمل لجان المراجعة في المؤسسات.
- أهمية وجود ألية للحوار بين لجنة المراجعة والمراجعين والإدارة.

ما يميز هذه الدراسة التي نحن بصددها عن سابقاتها أنها تدرس دور لجان المراجعة في تحسين نظام الرقابة الداخلية، تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، وأثر كل ذلك على فعالية إدارة المخاطر، كما أن نطاق الدراسة يقع في الجزائر ويخص قطاع حيوي ومهم وهو البنوك.

8. هيكل البحث

من أجل القيام بهذه البحث تم تقسيمه إلى أربع فصول:

الفصل الأول: إدارة المخاطر في ظل حوكمة البنوك.

في هذا الفصل، سوف يتم دراسة مفهوم إدارة المخاطر في البنوك وعلاقته بالحوكمة، وذلك من خلال تحديد هذا المفهوم والأهمية التي يكتسيها، إضافة الى ذكر أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك وكذا مسؤوليات القيام بها، وكذا التطرق إلى أهمية خريطة المخاطر في البنك، وفي الأخير توضيح دور الحوكمة والياتها في إدارة المخاطر.

الفصل الثاني: الإطار العام للجان المراجعة.

في هذا الفصل، سوف يتم دراسة ألية من أليات الحوكمة التي تساهم في تفعيل إدارة المخاطر والمتمثلة في لجان المراجعة من خلال التطرق إلى نشأتها، مفهومها وأهدافها وكذا أهميتها داخل المؤسسة، من جهة أخرى التطرق إلى تنظيم لجان المراجعة، تشكيلها، تحديد مهامها ومسئوليتها وطرق عملها، وفي الأخير سوف يتم عرض عينة من التجارب الدولية في مجال لجان المراجعة.

الفصل الثالث: مساهمات لجان المراجعة في إدارة المخاطر.

في هذا الفصل، سوف يتم دراسة الأدوار التي تؤديها لجان المراجعة في إدارة المخاطر وهذا من خلال تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية، تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، وتحقيق التنسيق بينهما.

الفصل الرابع: دراسة حالة البنوك التجارية في الجزائر.

في الجانب الميداني من هذا البحث سوف يتم إسقاط ما هو نظري على واقع البنوك التجارية الجزائرية عن طريق دراسة لواقع إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية واستخراج نقاط ضعفها، بالاضافة إلى التعرف على واقع لجان المراجعة في القانون الجزائري ومقارنته مع نظيره التونسي، مع دراسة لخصائص ومهام لجان المراجعة لعينة من البنوك (بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك سوسيتي جينيرال)، والتعرف على الأدوار التي تؤديها لجان المراجعة في إدارة المخاطر لبنك سوسيتي جينيرال الجزائر، وفي الأخير، تصور مقترح لتفعيل دور لجان مراجعة في إدارة المخاطر على مستوى البنوك الجزائرية.

الفصل الأول

إدارة المخاطر في ظل حوكمة البنوك

الفصل الأول: إدارة المخاطر في ظل حوكمة البنوك

تعتبر إدارة المخاطر عملية أساسية في إدارة البنوك خصوصا مع ارتفاع حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وزيادة حجم المعاملات البنكية، فالبنوك أصبحت اليوم تواجه مخاطر بنكية متنوعة تتفاوت في درجة خطورتها من بنك إلى آخر، وتعتبر إدارة هذه المخاطر بفعالية من العوامل المساعدة على نجاح البنك وضمان استمراره في السوق.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول مفهوم إدارة المخاطر، أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك ومسؤوليات القيام بإدارتها، أما المبحث الثاني فيتعرض إلى أهمية خريطة المخاطر في المؤسسة وكذا معايير بال للرقابة البنكية والتي تبرز ضرورة التعامل الفعال مع المخاطر، أما المبحث الثالث فيبين أهمية الحوكمة والياتها في إدارة المخاطر.

المبحث الأول: مدخل لإدارة المخاطر

شهدت المؤسسات تطورا كبيرا في مجال العلاقات الاقتصادية وتوسع متشابك في المبادلات التجارية مما جعلها تتعامل مع عدة أطراف مختلفة وهيئات لها مصالح مباشرة وغير مباشرة في المؤسسة، وهذا ما أدى إلى زيادة احتمال تعرضها للمخاطر مما يستوجب على الإدارة أن تضع الإجراءات والسياسات اللازمة لتحديد المخاطر المرتبطة بنشاطها، تقييمها ومعالجتها وهذا ما يعرف بإدارة المخاطر.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر

في هذا المطلب، سوف يتم التطرق إلى بعض الجوانب التي تخص المخاطر والمتمثلة في تعريفها ومختف مصادرها.

1. تعريف الخطر

لا يوجد تعريف محدد للخطر، حيث تعددت التعاريف من طرف مختلف المنظمات والهيئات المتخصصة في مجال المراجعة وإدارة المخاطر والجودة، حيث وحسب تقرير لجنة COSO فإن الخطر هو "إمكانية وقوع حدث له تأثير سلبي على تحقيق الأهداف"[1]، من جهة أخرى وحسب معيار ISO 31000 للجودة والمتعلق بإدارة المخاطر فإن الخطر هو "تأثير حالة عدم التأكد على الأهداف"[2]

كما عرف الخطر على أنه "مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث و/أو النتائج المتوقعة والتي يمكن أن تؤثر بشكل ملموس على أداء المؤسسة وتعمل على منع تحقيق المؤسسة لأهدافها".[3]

من خلال ما سبق يمكن القول إن المخاطر لها علاقة بالأهداف، حيث أنها تمثل احتمال وقوع حادث يؤثر عليها.

من جهة أخرى، وحسب أخر إصدار لمعهد المراجعين الداخليين الأمريكي في سنة 2016 فإن الخطر هو« احتمال وقوع حدث له تأثير على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم قياس الخطر من خلال درجة تأثيره واحتمال حدوثه» [4].

---

[1] Kurt F Reding et Autres, **Manuel d'audit interne : Amélioration l'efficacité de gouvernance, du contrôle interne et de management des risques**, Edition Eyrolles, paris, 2015, Chapitre 4, P 4.

[2] Alex Dali and Christopher Lajtha, **Article ISO 31000 : The Gold Standard**, Strategic Risk, September 2009, P 4.

[3] إيهاب نظمي إبراهيم، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص27.

[4] The institute of internal auditors, **international standards for the professional practice of internal audit**, 2016, P24.

أضاف التعريف الأخير نقطة مهمة، متعلقة بإمكانية استخدام أسلوب القياس الكمي للخطر من خلال قياس درجة تأثيره واحتمال حدوثه.

وفي الأخير يمكن القول إن الخطر هو عبارة عن حادث متوقع يمكن أن يؤثر على أهداف المؤسسة، يتم قياسه من خلال درجة تأثيره واحتمال حدوثه.

2. مصادر الخطر

تصنف مصادر الخطر ومسبباتها وفقا لعدة تقسيمات، من أهمها:

1.2 مصادر الخطر الداخلية والخارجية:

1.1.2 مصادر الخطر الداخلية:

تتمثل في المخاطر التي تؤثر على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مثل المشاكل المتعلقة بالإدارة المالية، والمرتبطة أساسا بموثوقية الأفراد وموثوقية الأنظمة، هذه المخاطر الداخلية لديها القدرة على عرقلة العمليات والتقليل من فعاليتها وتؤثر سلبا على انجاز العمل، ويمكن الاعتماد على منهج شامل لإدارة المخاطر لتحديد نقاط الضعف والمساعدة على خلق النظم والعمليات الداخلية التي تقلل من احتمال حدوث المخاطر.[1]

أي يمكن القول إن مصادر الخطر الداخلية هي ناتجة عن أفعال داخل المؤسسة، سواء من الموظفين، أنظمة الإدارة أو نظام المعلومات.

2.1.2 مصادر الخطر الخارجية:

العديد من المنظمات لديها مخاطر إضافية غير الداخلية والتي تنتج عن عوامل خارجية. ومن الأمثلة على ذلك الاتجاهات الدولية والسياسات الاجتماعية، فضلا عن المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية والإرهاب والجرائم الالكترونية.[2]

2.2 مصادر الخطر الموضوعية والغير موضوعية

1.2.2 مصادر الخطر الموضوعية

ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر، وتزيد من احتمال وقوع الخطر وبالتالي زيادة الخسارة، وتتميز هذه المصادر بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة من خلال دراسة نواحي الشيء

---

[1] عبد الله مايو وبوقفة عبد الحق، **أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 05، جامعة الشلف، 2017، ص 13.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص 13.

المعرض للخطر، لكن رغم ذلك يمكن ألا تكون درجة التحكم في هذه المصادر فعالة، مما يصعب من تفادي الخسائر الناتجة عنها.[1]

2.2.2 مصادر الخطر الغير موضوعية:

وتقسم إلى:[2]

1.2.2.2 مصادر الخطر الأخلاقية

وهي المصادر المتمثلة أساسا في الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها الشخص نفسه.

2.2.2.2 مصادر الخطر الطبيعية

هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخطر، وبالتالي الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية.

3.2.2.2 مصادر الخطر الشخصية

تحدث هذه المصادر بسبب تأثير العنصر البشري وتدخله ومشاركته في الظواهر الطبيعية من أجل الحصول على منفعته، ويمكن أن يكون ذلك بشكل إيرادي يزيد من حدة الخطر ويزيد تبعا لذلك من الخسائر الناتجة، أو بشكل لا إيرادي أي عفوي وبدون قصد، لكن رغم ذلك يزيد من شدة الخسائر الناتجة.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المخاطر

1. تعريف إدارة المخاطر

لقد عرفت إدارة المخاطر من طرف مختلف المنظمات والمعاهد الدولية المتخصصة، حيث وحسب تقرير لجنة COSO يمكن تعريفها على أنها " العملية التي يتم تنفيذها من طرف مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وجميع الموظفين في المؤسسة، وتؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية، وأيضا حين القيام بجميع أنشطة المؤسسة، وهي مصممة من أجل تحديد الأحداث المستقبلية والتحكم في المخاطر في حدود المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وهي تهدف إلى تقديم ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة "[3]

---

[1] لطيفة عبدلي، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته-سعيدة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان،2012، ص 15، بتصرف.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص 16 ص17، بتصرف.

[3] Kurt F Reding et Autres, **op.cit.**, 2015, Chapitre 4, P 5.

أما معهد المراجعين الداخليين الأمريكي وحسب أخر إصدار له في سنة 2016 فقد عرفها بأنها «عملية تحديد، تقييم، إدارة، ومراقبة الأحداث أو الظروف المحتملة، وذلك بهدف تزويد المؤسسة بتأكيد معقول فيما يتعلق بإنجاز وتحقيق الأهداف المخطط لها» [1].

كما عرفت على أنها "عملية تحديد، تحليل، تقييم، متابعة ومراقبة المخاطر، تهدف إلى تعزيز كل ما هو إيجابي وتخفيض النتائج السلبية المترتبة عن تنفيذ الأنشطة"[2]

خلال ما سبق يمكن القول إن إدارة المخاطر لا تعني بالضرورة تجنب الخطر والتخلص منه، لأن التخلص من الخطر يعني التخلص من العائد المتوقع. بل تعنى استخدام الأدوات المناسبة لتخفيض الخسائر المحتملة، من خلال منهج يحتوي على مختلف الإجراءات المتعلقة بعملية تحديد المخاطر، تقييمها، معالجتها ومراقبتها.

2. أهداف ومهام إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر في أي مؤسسة بتحقيق الأهداف التالية:[3]

- إعطاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فكرة كلية عن جميع المخاطر التي تواجهها المؤسسة.
- المساهمة في وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع مستويات المؤسسة.
- الحيلولة دون وقوع الخسائر المحتملة.
- التأكد من حصول المؤسسة على عائد مناسب للمخاطر التي قد يواجهها.
- استخدام إدارة المخاطر كسلاح تنافسي.

أما من الناحية الاجتماعية، فهناك هدف أساسي يتمثل في ضمان تحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يمكن أن يتأثر الموظفون والمساهمين بالخسارة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالإفلاس وسمعة المؤسسة.

ولتحقيق هذه الأهداف، هناك أربع مهام أساسية على إدارة المخاطر القيام بها، والتي تتطلب أولا تعريف جيد لأهداف المؤسسة، تتمثل هذه المهام في:[4]

---

[1] The institute of internal auditors, **op-cit**, 2016, P 24.

[2] V. Lilyana Stankova, **Project Risk Management: Methodological Guidance,** KSI Transactions on Knowledge Society, Numbre 2, Volume 8**,** Bulgaria, 2015, P 28.

[3] نوال بن عمارة، **إدارة المخاطر في مصارف المشاركة**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص3.

[4] Jacque renard , **théorie et pratique de l'audit interne**, Edition Eyrolles, 10 eme édition, paris, 2017, P 100 P102.

- تحديد جميع المخاطر الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تصميم خريطة للمخاطر تسمح لهم بتقدير مختلف المخاطر.
- تحديد استراتيجية لمواجهة المخاطر واقتراحها على مجلس الإدارة.
- رفع مستوى الوعي وتكوين الموظفين من خلال توفير الوسائل لتنفيذ عملية إدارة المخاطر.

3.مكونات إدارة المخاطر

تتكون إدارة المخاطر في المؤسسة من ثمانية عناصر مترابطة تتكامل مع العملية الإدارية، تتمثل في:[1]

- **البيئة الداخلية:** وتشمل ثقافة منظمة، وتضع الأسس لكيفية النظر للمخاطر ومعالجتها من قبل أفراد المؤسسة، بما في ذلك فلسفة إدارة المخاطر والرغبة في المخاطرة والنزاهة والقيم الأخلاقية، والبيئة التي تعمل فيها.
- **إعداد الأهداف:** يجب الأخذ يعبن الاعتبار عند وضع الأهداف الأحداث المحتملة التي تؤثر على تحقيقها، وتضمن إدارة المخاطر في المؤسسة أن عملية تحديد الأهداف والأهداف المختارة تتلاءم مع مهمة المؤسسة وتتفق مع الرغبة في المخاطرة بها.
- **تحديد الحدث:** يجب تحديد الأحداث الداخلية والأحداث الخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، والتمييز بين المخاطر والفرص.
- **تقييم المخاطر:** يتم تحليل المخاطر، بأخذ بعين الاعتبار احتمالية التأثير، كأساس لتحديد الكيفية التي ينبغي أن تدار بها، ويتم تقييم المخاطر الكامنة والمتبقية.
- **الاستجابة للمخاطر:** تختار إدارة المخاطر ردة فعل بتجنب المخاطر أو قبولها أو التقليل من أثرها، وضع مجموعة من الإجراءات للتنسيق بين المخاطر التي يمكن تحملها من طرف المؤسسة والرغبة في المخاطرة.
- **التحكم في الأنشطة:** يتم وضع السياسات والإجراءات وتنفيذها للمساعدة على ضمان ردود فعالة للمخاطر التي تواجه المؤسسة.
- **المعلومات والاتصالات:** يتم تحديد المعلومات ذات الصلة، وترسل في شكل وإطار زمني يمكن الافراد داخل المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم. وبمعنى اخر إحداث التواصل الفعال داخلها.

[1] عبد الله مايو وبوقفة عبد الحق، **مرجع سبق ذكره**، 2017، ص 15

- **المراقبة:** يتم مراقبة مجمل أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة وإدخال تعديلات عليها حسب الضرورة. ويتم انجاز المراقبة من خلال الأنشطة العادية للإدارة والتقييمات المنفصلة.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر البنكية

إن زيادة الخدمات البنكية وتنوعها أدى إلى تعقدها، ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة بها، أصبح من الضروري الاهتمام بإدارة المخاطر البنكية، حيث أدت الأزمات البنكية المتكررة في السنوات الأخيرة إلى التأكيد على أهمية إدارة المخاطر البنكية. في هذا المطلب سوف يتم عرض لمختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

1. أنواع المخاطر البنكية

تواجه البنوك العديد من المخاطر والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، حيث تواجه العديد من المخاطر سواء مخاطر مالية أو غير مالية:

1.1 المخاطر المالية

وهي عبارة عن المخاطر التي مصدرها الخسائر المحتملة في الأسواق نتيجة تقلبات في المتغيرات المالية، وتصنف إلى ثلاثة أقسام:

- الخطر الائتماني.
- خطر السيولة.
- المخاطر السوقية.

1.1.1 الخطر الائتماني

ويدعى كذلك بخطر الزبون، وهو خطر خاص بالنشاط البنكي من خلال منح قرض لمؤسسة أو شخص طبيعي، أين يواجه البنك خطر إفلاس الزبون، عندما لا يوفي عند ميعاد الاستحقاق جزئيا أو كليا بمبلغ ديونه، ومن هنا تظهر مسؤولية البنك في ضرورة مراعاة توفر الضمانات الكافية لتغطية هذا النوع من المخاطر ومنه الخسائر المحتملة. [1]

[1] إيمان بن شارف، **أثر الاليات الداخلية للحوكمة على اداء البنوك الجزائرية -دراسة ميدانية**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2015، ص 55، بتصرف.

2.1.1 خطر السيولة

هي المخاطر المرتبطة باحتمال أن تواجه البنك مصاعب في توفير الأموال اللازمة لمقابلة التزاماتها. وتظهر هذه المخاطر عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية الالتزامات الخاصة بمدفوعاتها في مواعيدها بطريقة فعالة من حيث التكلفة، أي تتمثل في عجز البنك عن تدبير الأموال اللازمة بتكلفة عادية. [1]

3.1.1 المخاطر السوقية

هي عبارة عن الخسائر المحتملة الناتجة عن التغيرات العكسية في القيمة السوقية، وتصنف إلى ثلاث أقسام:

- مخاطر أسعار الفائدة.
- مخاطر أسعار الصرف.
- مخاطر التسعير

1.3.1.1 مخاطر أسعار الفائدة

يتعرض البنك لخطر سعر الفائدة عند حدوث تقلبات في سعر الفائدة، إذ يعرف هذا الخطر بالخسارة المحتملة للبنك والناجمة عن التغيرات الغير ملائمة لسعر الفائدة، ويتمثل في مدى حساسية التدفقات النقدية سلبيا للتغيرات التي تحدث على مستوى أسعار الفائدة، ويحصل هذا الخطر عندما تكون تكلفة الموارد أكبر من عوائد الاستحقاقات وتزداد بزيادة ابتعاد تكاليف الموارد عن مردودية تلك الاستخدامات.[2] ويمس خطر سعر الفائدة كل المتعاملين مع البنك سواء كانوا مقرضين أو مقترضين، فالمقرض يتحمل خطر انخفاض عوائده إذا انخفضت أسعار الفائدة، أما المقترض فيتحمل ارتفاع تكاليف ديونه بارتفاعها.

2.3.1.1 مخاطر أسعار الصرف

وهي ناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية وحدوث تذبذب في أسعار العملات، الأمر الذي يقتضي إلماما كاملا ودراسات وافية عن أسباب تقلبات الأسعار. [3]

---

[1] بلعزوز بن علي، **استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، 2010، ص 334.
[2] إيمان بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص 55.
[3] عبد الكريم أحمد قندوز، **إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية-مدخل الهندسة المالية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 9، 2012، ص 13.

3.3.3.1 مخاطر التسعير

تواجه البنوك خطر خسارة جزء من أصولها نتيجة لتحركات الأسعار في السوق، وتتمثل هذه المخاطر في إمكانية تكبد البنك لخسائر نتيجة للتغيرات المعاكسة في الأسعار السوقية، وتنشأ من التذبذبات في المراكز المأخوذة في أسواق السندات، الأسهم، العملات والبضائع[1].

من خلال العناصر السابقة، يمكن القول إن المخاطر المالية تحث نتيجة لعدة عوامل، من بينها:

- تغيرات في الأوضاع الاقتصادية كإتجاه الإقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث إنهيار غير متوقع في أسواق المال.
- تغيرات في حركة السوق تترتب عليها آثار سلبية على الطرف المقابل.
- ضعف إدارة الإئتمان بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي.
- ضعف في تسيير سيولة البنك.
- عدم توفر سياسة إئتمانية رشيدة في البنك.
- ضعف نظام الرقابة الداخلية.
- ضعف سياسات التسعير.
- ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها.

2.1 المخاطر غير المالية

وتنقسم إلى:

1.2.1 مخاطر التشغيل

تعتبر مخاطر التشغيل من المستجدات في عالم إدارة المخاطر البنكية الحديثة، وهي تعني الخسارة الناتجة عن الفشل في النشاط الداخلي وإجراءات الرقابة. يشمل هذا النوع المخاطر العملية المتولدة من العمليات اليومية للمؤسسة، ولا يتضمن عادة فرصة ربح، فالمؤسسة إما أن تحقق خسارة أو لا تحققها، وعدم ظهور أي خسائر للعمليات لا يعني عدم وجود أي تغيير، ومهمة للإدارة للتأكد من وجود برنامج لتقييم مخاطر التشغيل، وتشمل مخاطر التشغيل: الاحتيال المالي، التزوير، تزييف العملات، السرقة، الجرائم الالكترونية. [2]

---

[1] فايزة لعراف ، **مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بال**، مذكرة ماجستير ، جامعة المسيلة، 2010، ص37.

[2] بلعزوز بن علي، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 334.

2.2.1 المخاطر الاستراتيجية

هي تلك المخاطر المتعلقة باتخاذ قرارات من طرف مجلس إدارة البنك تؤدي إلى خسائر مستقبلية غير متوقعة.[1]

من أجل تجنب المخاطر الاستراتيجية، يجب على مجلس الإدارة تحديد جميع المخاطر المتعلقة بالأهداف طويلة المدى، تقييمها ووضع استراتيجية لمواجهتها.

3.2.1 مخاطر عدم الامتثال

وهي المخاطر الناتجة عن الأحداث المحتملة التالية:[2]

- عقوبات قضائية، تأديبية أو إدارية.
- عدم احترام القوانين المتعلقة بالبنوك والنشاط التجاري.
- سمعة سيئة.

2.مسؤولية القيام بعملية إدارة المخاطر في البنوك

تعتبر مسؤولية تحديد المخاطر، تقييمها، معالجتها ومراقبتها، مسؤولية الجميع في البنك، كل له مسؤولية حسب وظيفته والمستوى الذي يتواجد فيه.

يجدر الإشارة إلى أن إنشاء قسم خاص بإدارة المخاطر لا يتم في العادة إلى على مستوى المؤسسات الكبيرة جدا والبنوك.

وتصنف مسؤوليات القيام بإدارة المخاطر كما يلي:[3]

1.2 مسؤوليات مجلس الإدارة:

- تحديد النهج الاستراتيجي للمخاطر وفهم طبيعة تلك المخاطر.
- إنشاء هيكل لإدارة المخاطر.
- فهم المخاطر الأكثر أهمية وتحديدها وتقييمها والاستجابة لها.
- إدارة أزمات البنك.

---

[1] Dan Chelly et Stéphane Sébéloué, **Les métiers du risque et de contrôle dans la banque**, Observatoire des métiers de la banque, Paris, Mars 2014, P 23.

[2] **Idem**, P 23.

[3] هيا مروان إبراهيم لظن، **مدى فعالية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، رسالة ماجيستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 52 ص 53.

2.2 مسؤوليات المديرين التنفيذين:

- بناء ثقافة إدراك المخاطر داخل البنك.
- توافق إدارة المخاطر مع أداء الأهداف.
- ضمان تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجلس الإدارة بشأن تحسين المخاطر.
- تحديد وتقرير الظروف المتعلقة بالتغيرات التي تطرأ على المخاطر.

3.2 مسؤوليات الموظفين:

- فهم وقبول وتنفيذ عمليات إدارة المخاطر.
- الالتزام بمتطلبات تقرير الرقابة بشأن المخاطر.
- الإبلاغ عن الخسائر والحوادث.
- التعاون مع الإدارة بشأن التحقيق في الحوادث.

3.2 مسؤوليات قسم إدارة المخاطر:

- تطوير سياسة إدارة المخاطر والحفاظ عليها باستمرار.
- توثيق سياسات المخاطر الداخلية والهياكل.
- تنسيق إدارة المخاطر والرقابة الداخلية ومختلف الأنشطة.
- تجميع المعلومات عن المخاطر واعداد التقارير لمجلس الإدارة.
- تقييم وتقرير التعرض للمخاطر على مستوى البنك.

4.2 مسؤوليات المراجعة الداخلية

- تطوير برنامج المراجعة الداخلية القائم على المخاطر.
- تدقيق عمليات المخاطر في الكيان.
- تلقى وتقديم ضمانات بشأن إدارة المخاطر.
- الابلاغ عن مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص المخاطر وتثقيف العاملين بإدارة المخاطر.
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة.

المبحث الثاني: خريطة المخاطر ومقررات لجنة بال

المطلب الأول: ماهية خريطة المخاطر

أصبح من الضروري وضع سياسة فعالة لإدارة المخاطر في المؤسسة وهذا لكي تكون المؤسسة قادرة على التحكم في نشاطها في أوقات الأزمات، وليكون هذا التحكم فعال يتطلب معرفة جيدة وتسيير فعال للمخاطر التي تواجهها، وفي ظل هذه الظروف فإنه ينظر لخريطة المخاطر على أنها الأداة الأكثر تأهيلا للمساعدة في إدارة المخاطر.

1. تعريف خريطة المخاطر

يمكن تعريف خريطة المخاطر على أنها "جرد فعلي لمختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، تسمح هذه الخريطة بتحقيق ثلاث أهداف:

- تحديد، تقييم وتصنيف مختلف مخاطر المؤسسة.
- إبلاغ المديرين بغرض تكييف أنشطتهم مع هذه المخاطر.
- إعداد سياسة لإدارة المخاطر تسمح:
  - للمديرين بوضع نظام للرقابة الداخلية.
  - للمراجع الداخلي بوضع مخطط المراجعة مبني على المخاطر بغرض تحديد الأولويات."[1]

وعرف المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية (IFACI) خريطة المخاطر بأنها تمثل "مخطط احتمال حدوث وتأثير خطر أو عدة مخاطر، والتي تبين من خلالها المخاطر التي لديها دلالة كبرى (احتمال و \ أو التأثير الأقصى الذي يمكن أن يحدثه الخطر) والمخاطر التي لديها دلالة صغرى (احتمال و \ أو التأثير الأدنى الذي يمكن أن يحدثه الخطر)، من خلال تحليل بطريقة أكثر أو أقل تفصيلا وتعمقا، خريطة المخاطر يمكن أن تقدم الاحتمال و \ أو التأثير الإجمالي (الكلي) للمخاطر " [2].

ويمكن القول إن خريطة المخاطر هي صورة عن المؤسسة في زمن معين، تشكل للمديرين داخل المؤسسة وسيلة للتحكم في المخاطر، كما تشكل أيضا أداة للاتصال لتحسيس الموظفين بأهمية تحديد المخاطر داخل المؤسسة.

---

[1] Jacque renard, **op-cit**, 2017, P 157.

[2] Institut Français de L'audit et du contrôle interne, **Le management des risques de l'entreprise**, Edition d'organisation, paris, 2005, P 221.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن الاستخلاص بأن خريطة المخاطر تسمح بتحديد مخاطر المؤسسة، وتصنيفها بشكل سلمي، ويكون هذا التصنيف حسب المعايير التالية:

- التأثير المحتمل.
- احتمال الحدوث.

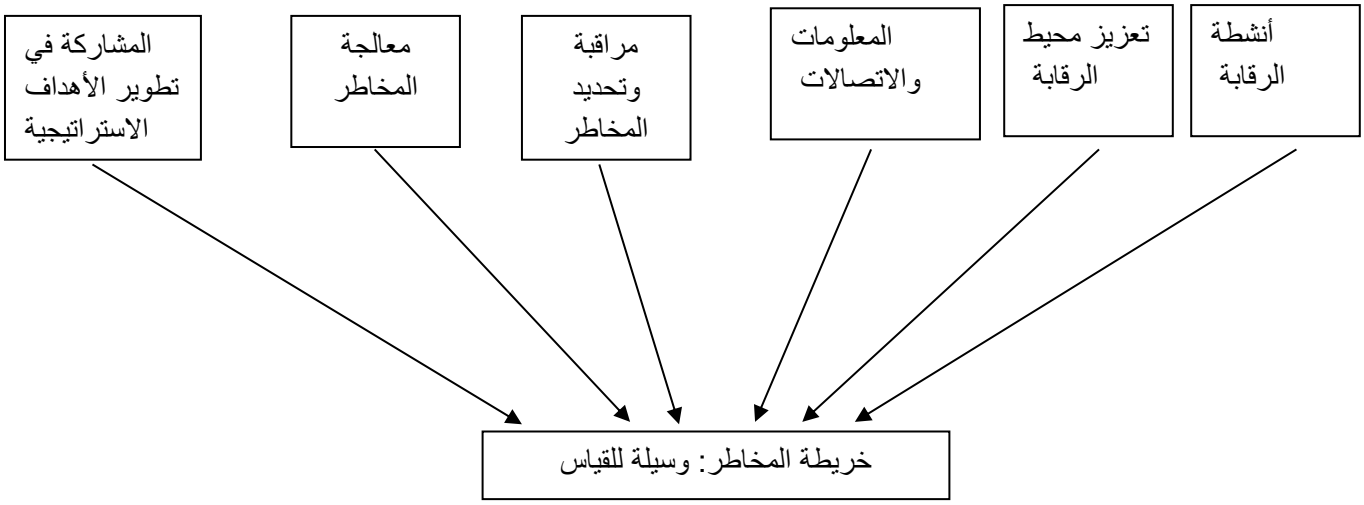
2. أهداف خريطة المخاطر:

تهدف خريطة المخاطر بصفة عامة إلى تحقيق العناصر التالية:

- تحديد المخاطر التي لها علاقة بأهداف وقيم المؤسسة.
- تحليل المخاطر ومعرفة مصدرها مع تشخيص الأسباب والنتائج.
- وضع نظام فعال وكاف للرقابة داخلية وإدارة المخاطر.
- مساعدة الإدارة في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- وضع مخطط للمراجعة الداخلية مكيف مع مخاطر المؤسسة.

من خلال الشكل الموالي يمكن توضيح الدور الذي تلعبه خريطة المخاطر في عملية إدارة المخاطر:

الشكل رقم(1.1): علاقة خريطة المخاطر بأنشطة إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: إعداد خريطة المخاطر والتعامل مع المخاطر

لمواجهة مختلف المخاطر، يجب أن يكون هناك إطار مرجعي لعملية إدارة المخاطر يتميز بالفعالية والشمول، من أجل ضمان عملية إدارة المخاطر فعالة، فهي عبارة عن عملية منهجية تطبق أساليب وإجراءات مختلفة تسمح بتحديد وتقييم المخاطر، ويكون كل هذا عن طريق إعداد خريطة مخاطر.

توجد عدة طرق لإعداد خريطة المخاطر، ولكن كلها تنحصر في المراحل الأربعة التالية:[1]

- إعداد قائمة المخاطر المحيطة بالمؤسسة.
- تحديد كل الوظائف والنشاطات التي تتعرض للمخاطر.
- تحديد كل المخاطر بالنسبة لكل وظيفة أو نشاط.
- تقييم كلي للخطر بالنسبة لكل وظيفة أو نشاط.

1. تحديد المخاطر

وتعتبر من أصعب المراحل في إدارة المخاطر، حيث يجب أن تكون بطريقة عقلانية وموضوعية، لأنه من الضروري إعداد خريطة تشمل جميع الأحداث المحتملة.

ليس هناك شخص واحد أو وظيفة واحدة مسؤولة عن تحديد المخاطر في المؤسسة، بل تعتبر مسؤولية الجميع سواء موظفين أو مجلس الإدارة أو مراجع داخلي. إلا أنه في المؤسسات الكبرى يتم إنشاء قسم خاص بإدارة المخاطر يقوم بتجميع مختلف المعلومات المتعلقة بالمخاطر وهذا من خلال الاتصال والتشاور مع كل طرف في المؤسسة (مجلس إدارة، مدير، موظف، مراجع داخلي....).

كما يجب على المكلف بتحديد المخاطر عدم الاعتماد على كفاءته المهنية أو العلمية فقط، بل تدعيم أسلوبه ببعض الأدوات التي من شأنها أن تساعده في القيام بعمله، من أهمها:[2]

- المراجعة المستندية.
- المقابلات.
- الزيارات الميدانية.
- الاستبيانات.

[1] Jacque renard , **op-cit**, 2017, P 157 P 158.
[2] Pascal Kerebal, **Management des risques**, Edition d'organisation, Paris 2009, P 19.

كما يلاحظ أنه في المؤسسات التي لا تملك قسم خاص بإدارة المخاطر، المراجع الداخلي هو الذي يقوم بتحديد المخاطر نظرا لدرايته بمختلف وظائف وأنشطة المؤسسة، مما يجعله الشخص المؤهل لذلك.

2. تقييم المخاطر

بعد تحديد الحوادث المحتملة، يجب أن تجرى عملية تقييم المخاطر وهي عملية منهجية يتم من خلالها تقدير وقياس شدة الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوع المخاطر، وبذلك يتوجب على الإدارة ضرورة التمييز بين المخاطر المختلفة التي يتعرض لها البنك من حيث الأهمية ودرجة الخطورة.

أولا يجب تحليل المخاطر وذلك عن طريق تقييم احتمال حدوث الخطر وتقييم درجة تأثيره وتحديد الضوابط الحالية والتي تمكن من التخفيف من أثره. والتي تكون قابلة للقياس وقابلة للتكرار ويمكن أن تشمل التشريعات والسياسات والإجراءات، وتدريب الموظفين، وتقسيم الأعمال، وتصنيفها إلى منخفضة، متوسطة وعالية عن طريق مصفوفة المخاطر.

في الأخير يتم "تقرير ما إذا كان الخطر مقبول أو غير مقبول. بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المستقبلية اللازمة وكيف يتم التعامل معها حيث هناك الكثير من الأثار المحتملة التي تم تحديدها يمكن معالجتها."[1]

3. التعامل مع المخاطر

بعد أن يتم تحديد المخاطر وتقييمها تأتي مرحلة اختيار السياسات والوسائل المناسبة للتعامل مع المخاطر ويتطلب ذلك تحديد الطريقة المناسبة لمعالجة المخاطر التي يتعرض لها البنك من خلال تخفيف درجة تأثيره ودرجة احتمال حدوثه إلى أدنى درجة ممكنة.

ويتم التعامل مع المخاطر بالطرق التالية:[2]

1.3 تفادي المخاطرة

يتم تفادي المخاطرة عندما ترفض المؤسسة قبولها، ويتحقق ذلك بمجرد عدم القيام بالعمل المنشئ للخطر[3]، ولكن هذه التقنية سلبية وليست إيجابية لأنها تمنع المؤسسة من الحصول على فرص كثيرة لتحقيق الربح.

---

[1] عبد الله مايو وعبد الحق بوقفة، **مرجع سبق ذكره**، 2017، ص 14.

[2] أيوب بوقرورة، **مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية**، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2013، ص 19 ص 20.

[3] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر: أفراد-إدارات-شركات-بنوك**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص32.

2.3 تخفيض الخطر

ويتم تخفيض الخطر من خلال محاولة التحكم في الخطر، ويجب التأكد أن مستوى الخطر في أدنى مستوى ممكن[1]، ويمكن أن يتم تخفيض الخطر قبل أو بعد الحادث عن طريق استخدام العديد من الأدوات والوسائل.

1.2.3 التخفيض قبل الحادث

وتشمل جميع الخطوات والتدابير التي تقوم بها إدارة المخاطر قبل وقوع الحدث المنشئ للخطر والتي تسمح بالتحكم بالمخاطر عن طريق برامج السلامة وتدابير منع الخسارة مثل تقديم التعليمات المتعلقة بالأمن الصناعي في المؤسسات الصناعية قبل بدء بالعمليات التشغيلية يمكن أن يشكل تخفيض للخسارة قبل وقوعها.

2.2.3 التخفيض بعد الحادث

وتشمل تلك الخطوات التي تسمح بتخفيض تأثير الخسارة عندما يقع الحادث، ولكن هذا النوع من التخفيض يتطلب خبرة عالية ومعلومات كافية تسمح بالتحكم في شدة الخسارة.

3.3 قبول الخطر

وهو الأسلوب الأكثر شيوعا، فالمؤسسات تواجه عددا غير محدودا من المخاطر، ويجب عليه أن تقرر أي المخاطر التي يجب أن تقبلها والتي ينبغي تفاديها، وكل هذا بناء على الاحتمالات الخاصة بها[2].

وهذا الأسلوب هو طريقة استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، ومن جهة أخرى فهناك بعض المخاطر التي لا يمكن تفاديها أو تحويلها بل يحب القبول بها.

4.3 تحويل المخاطرة

وتشمل استخدام وسائل تساعد على تحويل الخطر من طرف إلى طرف أخر أكثر استعدادا لتحمله، وعادة ما تكون عن طريق العقود مثل التأمين، والذي يعتبر الوسيلة الشائعة في تحويل الخطر فهو يسمح بتخفيض حالة عدم التأكد عما ستؤول إليه تكلفة الخسائر المستقبلية، ويمكن أن« يتم تحويل الخطر عن طريق اقتسامها حيث يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة »[3].

---

[1] خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص19.

[2] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص63.

[3] خالد وهيب الراوي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص21.

5.3 مراقبة المخاطر

على المؤسسات أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة، وبنفس الأهمية يكون قادر على مراقبة التغيرات المهمة في بيئة المؤسسة، حيث يمكن أن تنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر أخرى، ولذلك فإن التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون المثلى في الحاضر والمستقبل[1].

كما يجب على إدارة المخاطر أن تقوم بالتأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها، وأن المعلومات التي تم جمعها بغرض تحديد وتقييم المخاطر ملائمة.

المطلب الثالث: المخاطر البنكية ومقررات لجنة بال

إن القطاع البنكي وما يتطلبه من مبادئ للرقابة عليه قد عرف تطورا كبيرا ربع القرن الماضي، حيث أدت لجنة بال للرقابة البنكية دورا رائدا في تقنين العديد من هذه التطورات، وكانت البداية في إصدار اتفاقية بال الأولى، والتي قامت بتطوير حزمة من المعايير الجديدة لكفاية رأس المال وللرقابة البنكية التي ينبغي أن تسود في النظام البنكي الدولي.

وقد جاء هذا الأجراء نتيجة للتنسيق بين البنوك المركزية لمجموعة الدول العشر بغرض تحقيق المنافسة السليمة بينها، ثم لم يلبث أن أعتبر هذا الإصلاح معيارا للسلامة المالية للبنوك وأصبح التوافق مع هذه الشروط عنصرا في تحديد القدرة الائتمانية للدول وبنوكها.

وتهدف لجنة بال منذ إنشاءها إلى:[2]

- المساعدة في تقوية استقرار النظام البنكي العالمي، وخاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية، حيث توسعت البنوك وبخاصة الدولية منها خلال السبعينات كثيرا في تقديم قروضها لهذه الدول، وتزايد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها وتعثر بعض هذه البنوك، مما أضعف مراكزها المالية إلى حد كبير.
- إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين البنوك الناشئة عن الفروق في متطلبات الرقابة الوطنية بشأن رأس المال البنكي، فمن الملاحظ منافسة البنوك اليابانية حيث استطاعت أن تدخل بقوة كبيرة داخل الأسواق التقليدية للبنوك الأمريكية والأوروبية في ذلك الوقت، وقد يكون هذا هو السبب الرئيسي الثاني وراء الاندفاع الأوروبي لتحديد حد أدنى لكفاية رأس المال.

---

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص35.
[2] معهد الدراسات المصرفية، **بازل الأولى وبازل الثانية**، الكويت، 2012، ص 2.

- العمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغيرات البنكية العالمية وفي مقدمتها العولمة المالية والتي تنبع من التحرير المالي وتحرير الأسواق النقدية من البنوك، بما في ذلك التشريعات واللوائح والمعوقات التي تحد من اتساع وتعميق النشاط البنكي للبنوك عبر أنحاء العالم في ظل الثورة التكنولوجية.
- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة.

1. لجنة بال الأولى ومعيار كفاية رأس المال

يعتبر معيار كفاية رأس المال أهم الأعمال التي اختصت فيها لجنة بال، ففي الوقت الذي زادت حدة المخاطر في النظام البنكي العالمي بسبب التوسع المفرط في منح القروض دون مراعاة نسبة رأس المال في البنوك، حاولت لجنة بال إيقاف هذه الظاهرة من خلال إيجاد صيغة لقياس كفاية رأس المال تحظى بالتقارب الدولي.[1]

طبق هذا المعيار أول مرة في الولايات المتحدة ثم أوصت لجنة بال الأولى بأن يعمم على البنوك التي لها نشاط دولي أو ترغب في أن يكون لها نشاط دولي. يتم احتساب معيار كفاية رأس المال المحدد بنسبة 8 % من خلال قسمة كل من رأس المال الاساسي والمكمل للبنك أو ما يطلق عليه القاعدة الرأسمالية على الموجودات المرجحة حسب درجة المخاطر الائتمانية.

2. التعديلات على اتفاقية بال الأولى

بعد وضع هذه النسبة رأت البنوك ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها، وذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها، خاصة في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات، لذلك أصدرت لجنة بال اتفاقية خاصة لاحتساب كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر السوقية بعد أن كانت الاتفاقية الأولى تعنى بمخاطر الائتمان فقط، وقد كان، ذلك في سنة 1996 وتعتبر هذه الاتفاقية تعديلا لاتفاقية 1988، ومع تلقي الملاحظات وإدخال التعديلات عليه، أصبحت جاهزة للتطبيق في سنة 1998.

وتتمثل مخاطر السوق في التعرض للخسائر بالنسبة للبنود المتعلقة بالميزانية أو خارجها نتيجة للتحركات في أسعار السوق، وأهمها مخاطر أسعار الفائدة وأسعار الصرف وأسعار الأسهم وأسعار السلع.

[1] إيمان بن شارف، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص 66.

من خلال هذا التعديل يمكن للبنوك أن تختار بين الصيغة التنظيمية التي وضعتها اللجنة والنماذج الداخلية الخاصة بكل بنك على حده والتي يضعها لمواجهة المخاطر السوقية، ومع أن هذه التعديلات أبقت على معدل الكفاية عند % 8 كما ورد في اتفاق بال الأولى إلا أنها عدلت من مكونات النسبة كما يلي:

- سمحت للبنوك بإصدار قروض مساندة لأجل سنتين لتدخل ضمن الشريحة الثالثة لرأس المال، وذلك لمواجهة جزء من مخاطرها السوقية.
- عند حساب نسبة رأس المال الإجمالية للبنك يتم إيجاد صلة رقمية بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق عن طريق ضرب مقياس خطر السوق في 12.2، وبما أن هذا الخطر قد يختلف من بنك لآخر فقد تضمنت مقترحات اللجنة طرقا إحصائية نمطية لقياس خطر السوق، منها القيمة المقدرة للخطر Value at Risk (VAR) إضافة إلى مقاييس كمية ونوعية أخرى[1].

تصبح إذن العلاقة المعدلة لحساب كفاية رأس المال من خلال قسمة كل من رأس المال الاساسي والمكمل بالإضافة إلى قروض المساندة على الموجودات المرجحة حسب درجة المخاطر الائتمانية ومقياس المخاطر السوقية.

3. مقررات لجنة بال الثانية

في جوان 2004، وضعت اللجنة اتفاقية بال الثانية وهذا نتيجة للتطور الحاصل في القطاع البنكي، هذه الاتفاقية أضافت شيئا من الليونة على بال الأولى لما جاءت به من عناصر عديدة خاصة الدعائم الثلاثة، فيما يلي أهم عناصر الاتفاقية:[2]

- طريقة مستحدثة لحساب كفاية رأس المال بأوزان المخاطرة واللازم لمواجهة مختلف المخاطر، حيث جاءت بتغييرات جوهرية في معالجة مخاطر الائتمان والسوق، وقدمت تغطية شاملة لمخاطر التشغيل التي لم يكن لها أي حساب في اتفاقية بال الأولى، والتي تعرف بأنها مخاطر الخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية والعناصر البشرية والأنظمة أو الأحداث الخارجية.
- ضمان وجود طريقة فعالة للمراجعة والمراقبة، أي أن يكون للبنك أو غيره من المؤسسات المالية الخاضعة لإشراف الجهات الرقابية الآلية اللازمة للتقييم الداخلي لتحديد رأس المال الكافي كنهج للرقابة الاحترازية ضد المخاطر.

---

[1] سليمان ناصر، **المعايير الاحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 43.

[2] سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بال**، الملتقى الوطني لأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية -واقع وتحديات-، جامعة الشلف، 14 و15 ديسمبر 2004، ص290 ص 291.

- نظام فاعل لانضباط السوق والسعي إلى استقراره أو الانضباط بسلوكيات السوق، وهذا يتطلب من أي بنك أو مؤسسة مالية أن تقوم بالإفصاح عن رأسمالها ومدى تعرضها للمخاطر، والطرق المتبعة لتحديد حجم المخاطر حتى يكون زبائن هذه البنوك ودائنوها على علم بها، وليتمكنوا من تقدير المخاطر التي يواجهونها نتيجة تعاملهم مع هذه البنوك.

ويوضح الجدول التالي أهم الفروقات بين اتفاقية بال الأولى والثانية:

الجدول رقم (1.1): أهم الفروقات بين اتفاقية بال الأولى والثانية

اتفاقية بال الأولى	اتفاقية بال الثانية
ركزت على تحديد الية مخاطر واحدة لاحتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال.	اعتمدت على ثلاث ركائز هي الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال والمراجعة الاشرافية والانضباطية السوقية.
تطبق اتفاقية بال الأولى على البنوك فقط.	تطبق اتفاقية بال الثانية على البنوك والمؤسسات المالية.
حددت اتفاقية بال الأولى نسبة 8% لرأس المال إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر والتي تشمل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق	أبقت اتفاقية بال الثانية على نفس النسبة إلا أنها أضافت مخاطر التشغيل إلى مخاطر الائتمان ومخاطر السوق.
اعتمدت اتفاقية بال الأولى المدخل المعياري لتقييم المخاطر.	اعتمدت اتفاقية بال الثانية على مداخل متعددة بالإضافة إلى المدخل المعياري

المصدر: حسين جواد كاظم ومنذر جبار داغر، **القطاع المصرفي في العراق ومعوقات التكيف مه معيار الرقابة المصرفية الدولية –بازل 2**، مجلة جامعة البصرة، العدد 2، العراق، 2008، ص 161، بتصرف.

4. مقررات لجنة بال الثالثة

نشرت لجنة بال منذ يوليو 2009 مجموعة وثائق بغرض تطوير الدعائم الثلاثة لبال الثانية، أي بعد انفجار الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 وانهيار العديد من البنوك، ولاحتواء ومواجهة هذه الأزمة أكثر، نشرت اللجنة في 2009 وثيقتين مهمتين تعتبران مسودة اتفاقية بال الثالثة بغرض إخضاعهما للإثراء والمناقشة والفحص.

هذه العملية انتهت في 2010 بعد اجتماع محافظي البنوك المركزية والمسؤولين الماليين الممثلين للأعضاء ال 29 للجنة بال بعد توسيعها، وذلك في مقر اللجنة ببنك التسويات الدولية بمدينة بال السويسرية، وبعد المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم بسيول العاصمة الكورية

الجنوبية، اعتمدت رسميا اتفاقية بال الثالثة والمتعلقة بالمتطلبات الجديدة لكفاية رأس المال والسيولة ونشرت في ديسمبر 2010، على أن تدخل حيز الإلزام بالتطبيق رسميا في أول جانفي 2013 ، وخلال أجل يمتد إلى سنة 2019 ، مع وضع محطتين للمراجعة خلال سنتي 2013 و 2015 وإن كانت لجنة بال ترى بأن هناك اتفاق مرحلي أطلقت عليه بال 2.5 يعزز قياسات المخاطر المتعلقة بالتوريق قد تم اعتماده في 2009 على ألا يتجاوز أجل تطبيقه نهاية سنة 2011 ، بينما في ديسمبر 2010 أنجزت لجنة بال الثالثة الأصلية وقررت بداية تطبيقها في أول يناير 2013 وعلى المحطات المذكورة سابقا.

وبالنظر إلى التواريخ السابقة، يمكن القول بأن الأزمة المالية العالمية التي هزت العالم بين سنتي2007 و2008، وتداعياتها، كان لها الأثر الأكبر في إصدار هذه الاتفاقية، خاصة بعد أن فشلت الاتفاقية السابقة في حماية البنوك من الإفلاس أو الانهيار، وإن كانت بال الثالثة لا تعدو كونها شبه تعديل أو تصحيح لبعض النسب التي وردت في بال الثانية، تشتمل اتفاقية بال الثالثة على خمسة محاور أساسية هي[1]:

- **تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رؤوس أموال البنوك:** حيث قامت بتضييق مفهوم رأس المال، إذ أن رأس المال الأساسي أصبح يقتصر على رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة يضاف إليها أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد، غير متراكمة العوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق، أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها، بينما رأس المال التكميلي فهو يقتصر على الأدوات لمدة لا تقل عن خمس سنوات، والتي يمكنها تحمل الخسائر قبل الودائع، ويتضمن مشروع الاتفاقية الجديدة بالإضافة إلى تضييقه مفهوم رأس المال جملة من التخفيضات على رأس المال الأساسي واستبعاد أدوات أخرى مما يزيده ضيقا، بينما يضيف إلى إجمالي المخاطر مجموعة جديدة لم يكن يترتب عليها متطلبات رأس المال، مما يزيد الوضع صعوبة.

المقاربة الجديدة لبنية رأس المال، هي هيمنة الأساسي وبشكل خاص رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة فقط على رأس المال النظامي الأدنى دون انسحاب هذه البنية على كامل الأموال الخاصة البنك، مما يترك له الحرية في اللجوء إلى أدوات مصدرة من السوق يستحسنها المستثمرون من جهة، وإلى إدارة أكثر مرونة لرأس المال من جهة ثانية. فالمهم في نظر هذه المقاربة هو تقوية قابلية مكونات رأس المال على امتصاص الخسائر .

وخلاصة القول، الاتفاقية تلزم البنوك برفع الحد الأدنى لنسبة رأس المال الأولي من 2% إلى 4.5% ابتداءا من 2015، كما تلزمها بإضافة هامش احتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته 2.5 %من الأصول والتعهدات البنكية لتدعيم أو الحفاظ على رأس المال يتزايد تدريجيا ليصل المجموع بحلول 2019

[1] سليمان ناصر، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص 46 ص 48.

إلى7 %، وبنفس الطريقة بالنسبة للشريحة الأولى(رأس المال الأساسي) بعد رفعه من 4% إلى 6%، هذا بالإضافة إلى هامش آخر(0 و2.5%) لاستخدامه في مواجهة أزمات مختلفة ومحتملة مستقبلا، مع إلغاء ما يسمى بالشريحة الثالثة التي كانت سابقا.

- تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة التي تنشأ عن العمليات على المشتقات وتمويل سندات الدين، من خلال فرض متطلبات رسملة إضافية للمخاطر التي تمّ ذكرها، وأيضا لتغطية الخسائر التي تنتج عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق.

- المحور الرابع يتمثل أساسا في نظام يهدف إلى حث البنوك على ألا تربط عمليات الإقراض التي تقوم بها بشكل كامل بالدورة الاقتصادية، لأن ذلك يربط نشاطها بها، بحيث في حالة النمو والازدهار تنشط البنوك بشكل كبير، أما في حالة الركود الاقتصادي يتراجع نشاط الإقراض فيتسبب في إطالة فترة هذا الركود.

ويفرض المقترح الجديد على البنوك من جهة، تكوين مؤونات لمخاطر متوقعة، وذلك أثناء السنوات الجيدة أي في أوقات الازدهار تحسبا للركود عندما تتدهور نوعية القروض، بدلا من الوضع القائم حيث تكون مؤونات للديون المشكوك بتحصيلها أو الهالكة أي للخسائر المحققة، كما يفرض من جهة أخرى تكوين منطقة عازلة إضافية لرأس المال من خلال زيادة الاحتياطيات وعدم توزيع الأرباح، ويضاعف هذا العازل من رأس المال المكون أثناء الازدهار والنمو قدرة البنوك على استيعاب الصدمات أثناء فترات الركود أو الأزمات.

- المحور الخامس والأخير يتناول مسألة السيولة التي اتضحت أهميتها لعمل النظام المالي خاصة بعد الأزمة المالية العالمية، حيث أن لجنة بال وفي سبيل وضع معيار عالمي لها، تقترح نسبتين:
  - الأولى خاصة بالمدى القصير وتطلق عليها" نسبة تغطية السيولة LCR "، وتحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة والتي يحتفظ بها البنك إلى حجم 33 يوما من التدفقات النقدية لديه، وتهدف هذه النسبة إلى جعل البنك يلبي احتياجاته من السيولة ذاتيا في حالة أزمة طارئة.
  - الثانية لقياس السيولة البنيوية أو الهيكلية في المدى المتوسط والطويل وتسمى ب" نسبة صافي التمويل المستقر NSFR "، والهدف منها أن يتوفر للبنك مصادر تمويل مستقرة لأنشطته.

5. اقتراحات لجنة بال من أجل مراقبة داخلية بنكية فعالة

قامت لجنة بال باقتراح شروط كافية بتبني نظام رقابة داخلية فعال، وكذا لتقييم نظام موجود مسبقا وتتمثل فيما يلي:

- **دور مجلس الإدارة:** تقع مسؤولية إنشاء المسارات والإجراءات التي تسمح بتحديد وقياس المخاطر البنكية من أجل إعداد رقابة داخلية ملائمة وفعالة على مجلس الإدارة، كما تعتمد على مراقبين عمليين وتتكفل بمتابعة أعمالهم، وذلك لضمان هيكلة نظامية تتميز بالشفافية والوضوح.
- **دور الإدارة التنفيذية:** تتأكد الإدارة التنفيذية مما إذا كان مجلس الإدارة يتخذ الإجراءات الضرورية من أجل تحديد، تقييم ومعالجة المخاطر، وما إذا كانت تقيم أنظمتها الرقابية بصفة مستمرة من أجل تحسينها.
- **ترقية الثقافة الرقابية على مستوى البنك:** من واجب الإدارة ومجلس الإدارة إنشاء ثقافة رقابية تنشر على كافة مستويات البنك تبين لكل الموظفين مهما كانت مراتبهم ومسؤولياتهم مدى أهمية الرقابة الداخلية وواجبهم في المساهمة فيها.
- **تقييم مستمر للمخاطر:** إن التقلب المستمر لبيئة البنك الداخلية والخارجية يوجب على الإدارة تقييم المخاطر الجديدة في نفس الوقت من أجل ضمان نظام رقابة فعال.
- **الرقابة جزء من التسيير اليومي للبنك:** لا يمكن لنشاطات الرقابة أن تكون فعالة إن لم يتم اعتبارها كواجب مهني، وليس كنشاط ثانوي، فحسب لجنة بال تمارس نشاطات الرقابة على كافة مستويات البنك، وتتخذ طرق وأشكال مختلفة.
- **الفصل بين المسؤوليات:** بمعنى أنه على البنك منع تحمل نفس الشخص مسؤوليات متعارضة.
- **نظام معلوماتي فعال وآمن:** لا يمكن استخدام نظام معلوماتي بنكي تقليدي، نظرا لحجم العمليات الهائل الذي تمارسه البنوك يوميا، ولهذا فالإعلام الآلي وسيلة كفيلة لربح الوقت، لكنها تحمل مخاطر إضافية لم تعرف في الأنظمة التقليدية، على ضوء هذا أوصت لجنة بال بوضع إجراءات حفظ البيانات، برنامج الصيانة والحيازة على برامج إعلام ألي جديدة وكذا كلمات سر متعلقة بالمعلومات السرية.
- **مراجعين داخليين ذوي كفاءة:** يتوجب توفر في المراجعين شروط الكفاءة العلمية والعملية.
- **معالجة سريعة للأشياء الغير سوية:** على كل موظف أن يلتزم بإشعار مسؤوله المباشر عن كل خطأ أو خروج عن البرنامج فور حدوثه لأن المعالجة السريعة شديدة الأهمية في البنك.
- **دور السلطات الاحترازية:** تهتم هذه السلطات بتقييم نظام الرقابة الداخلية لكل البنوك التي تحت إشرافها كما أنها تملك صلاحية التدخل في حالة ما إذا اكتشفت نقص في نقطة معينة، وتستعمل تقارير المراجعة الداخلية والخارجية في تقييمها للأنظمة الرقابية.

المبحث الثالث: أهمية حوكمة البنوك في تفعيل إدارة المخاطر

تعتبر البنوك أحد أهم ركائز النظام المالي والاقتصادي في الوقت الحالي، لما لهذه المؤسسات المالية من دور حساس في تدوير عجلة الاقتصاد والمساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدول وكذا تطوير المؤسسات، وهذا يؤشر إلى الأهمية الخاصة لممارسة وتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة في هذه البنوك.

المطلب الأول: ماهية حوكمة البنوك

في هذا المطلب سوف يتم تعريف حوكمة البنوك وإبراز ميزتها عن المؤسسات الأخرى، كما سوف يتم التعرض إلى خصائصها ومختلف أهدافها.

1. تعريف حوكمة البنوك

تعددت تعاريف الحوكمة في السنوات الأخيرة نتيجة لتطور مفهومها، وقامت العديد من المنظمات والهيئات المتخصصة بتعريفها، حيث عرفها معهد المراجعين الداخليين الأمريكي على أنها "مزيج من العمليات والهيكليات التي يضعها مجلس الإدارة لإعلام وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسة بغية تحقيق أهدافها."[1]

وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE على أنها: "نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تجدد هيكل وإطار وتوزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل: مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة."[2]

ولقد نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها ومزاياه العديدة، إلا أنه وبالرغم من هذه الأهمية فلم يلق مفهوم حوكمة البنوك القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة. فلقد بدأ الاهتمام بتطبيق مبادئها متأخرا نسبيا مقارنة بالقطاعات الاخرى بالرغم من خصوصية البنك التي تجعل من تطبيق مبادئ الحوكمة فيها ذات أهمية بالغة، فضلا عن دورها في تعزيز مبادئ حوكمة المؤسسات الأخرى.

وعرفت لجنة بال حوكمة البنوك على أنها: " الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون البنوك من قبل مجلس إدارته والإدارة العليا، بما في ذلك كيفية قيامه بما يلي:

- وضع استراتيجية البنك وأهدافه.
- تحديد احتمال تعرض البنك للخطر.

---

[1] The institute of internal auditors**, op-cit**, 2016, P23.

[2] ناصر شارفي وسليمة رجراج، **دور الحوكمة في تفعيل مساهمة البنوك الإسلامية في التمويل الإسلامي**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، رقم 1، جامعة البليدة 2، 2017، ص 423 ص 424.

- إنجاز عمليات البنك اليومية.
- حماية مصالح المودعين، وتلبية التزامات المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الأخريين.
- مواءمة أنشطة البنك مع التوقعات التي سيعمل بطريقة امنة وسليمة لإنجازها، مع السلامة والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها."[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الحوكمة تفرض تنسيق المصالح بين المساهمين والموظفين بالإضافة لأصحاب المصالح الأخرى، وذلك للوصول إلى الأهداف والقيام بالرقابة على الأداء في البنك.

2. خصائص حوكمة البنوك:

تتميز الحوكمة في المؤسسات بصفة عامة بما يلي:[2]

- تعتبر الحوكمة مجموعة الأنظمة والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
- وجوب أن تدار المؤسسة لفائدة أصحاب المصالح.
- مجموعة من القواعد تتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هياكل معينة، تتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارتها مثل: مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.
- مجموعة من المفاهيم والأهداف والإدارة والرقابة، التي تتضمن حوافز مناسبة لمجلس الإدارة لتتبع الأهداف التي وضعت من أجل إنماء المؤسسة وتطويرها وتحقيق المتابعة الفعالة والمستمرة، والإشراف على استخدام الأمثل بمواردها بكفاءة ونزاهة عالية.

أما بالنسبة لمميزات الحوكمة في البنوك، وفي ظل غياب الإفصاح والشفافية والثقة في التقارير المالية للبنوك، يصبح المستثمرون والمقترضين غير قادرين على اتخاذ القرارات بشكل أفضل، وهذا يبرر الحاجة إلى ضرورة توافر إجراءات الإدارة والحوكمة الرشيدة التي تضمن وجود شفافية وإفصاح في التقارير

[1] أنيسة سدرة، **حوكمة البنوك في ظل الأزمة العالمية الراهنة (2008)**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 4، جامعة الجزائر، 2013، ص 81.

[2] ناصر شارفي وسليمة رجراج، **مرجع سبق ذكره**، 2017، ص 424.

المالية، وتسهم في تحسين أداء البنوك بشكل عام، الأمر الذي دفع بأصحاب المصالح للبحث عن البنوك التي بها مثل هذه الإجراءات والقواعد السليمة بهدف حماية مصالحهم.[1]

3. أهداف حوكمة البنوك

تهدف قواعد الحوكمة في البنوك إلى تحقيق الأهداف التالية:[2]

- التأكيد على مبدا الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف البنك، إضافة إلى وسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء البنوك، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة البنك والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للبنك.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء البنوك.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة البنكية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- وتحقق حوكمة المؤسسات العديد من المزايا المرتبطة بالأداء في البنوك التجارية والمحافظة على أمواله وموجوداته، مما يتعزز فيه الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي وبالتالي فإن لحوكمة البنوك مزايا أهمها:
  - تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها البنوك ومن ثم الدول.
  - رفع المستوى الأداء للبنوك ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة.

---

[1] عناني عبد الله، **دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد السابع، جامعة سكيكدة، 2017، ص 242، بتصرف.

[2] رابح بوقرة ومحاد عريوة، **مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية في إطار معايير المحاسبة الدولية (IAS/IFRS) لتفعيل رقابتها وتحسين أدائها المصرفي**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، العدد 01، جامعة المسيلة، 2016، ص 37.

- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها لاتخاذ القرار.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنوك أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبيين والمراجعة للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا صغار أم كبار، وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم، مع مراعاة مصالح المجتمع.

المطلب الثاني: تطبيق حوكمة البنوك

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في البنوك تطبيق مجموعة من المبادئ والعناصر الأساسية.

1. مبادئ الحوكمة

أدت الانهيارات المالية التي اجتاحت بعض دول العالم وكذلك تعرض العديد من المؤسسات المالية إلى الإفلاس واتجاه اغلب بلدان العالم نحو اعتماد اقتصاد السوق، إلى بحث البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال والمستثمرين والاتحادات المهنية وغيرها من الأطراف المعنية مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على مجموعة من المعايير والإرشادات حول الحوكمة.

ويقصد بمبادئ الحوكمة مجموعة المعايير السلوكية والأخلاقية التي تنظم عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بشكل عام في المؤسسات، وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وتتميز بعدم الإلزام القانوني لها.[1]

وقد تجسدت نتائج ذلك خلال اجتماع مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على المستوى الوزاري في سنة 1999 حيث تم اعتماد وإقرار خمس مبادئ، إلى أنه في سنة 2004 تم تعديل هذه المبادئ وأصبحت ستة وتتضمن المعايير والمبادئ الجديدة التي أقرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عام 2004 كما يلي: [2]

1.1 ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة المؤسسات: تعمد حوكمة المؤسسات في هذا الإطار على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق المالية، حيث تمنح السلطة والموارد للسلطات الإشرافية والتنظيمية لتأدية مهامهم بكل مهنية وموضوعية.

---

[1] عقبة قطاف وبشير بن عيشي، **دور الأليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر 2017، جامعة باتنة، ص 13.

[2] محمد البشير بن عمر وأحمد نصير، **مساهمة مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 10، رقم 3، جامعة الوادي، 2017، ص 165 ص 166.

2.1 حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك: وتشمل نقل أو تحويل ملكية الأسهم، وتسهيل مشاركة فاعلة للمساهمين عند اتخاذ القرارات كانتخاب أعضاء مجلس الإدارة. وتوضيح القواعد والإجراءات التي تحكم رقابة المؤسسات المساهمة في الأسواق المالية.

3.1 المساهمة العادلة للمساهمين: يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات المعاملة العادلة لجميع المساهمين.

4.1 دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: يجب أن يأخذ إطار حوكمة المؤسسات بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح التي وضعت بقانون أو اتفاقية، كم يجب الحصول على معلومات ملائمة في أي وقت.

5.1 الإفصاح والشفافية: يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الصحيح والشفافية في الوقت المناسب، ويعتبر أسلوب فعال يعزز تحليل الحسابات المالية للمؤسسة، ولهما صلة وعلاقة باتخاذ القرارات من قبل المستثمرين.

6.1 مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم أمام المؤسسة والمساهمين، وكذلك أيضا يجب أن تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات وفي الوقت المناسب كي تساعد على اتخاذ القرار.

2. العوامل الداعمة لتطبيق الحوكمة في القطاع البنكي:

وتتمثل فيما يلي: [1]

- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في البنك.
- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك.
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء داخلية أو خارجية.
- ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة.
- الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم بع المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية.

[1] سعاد صلاح ومحمد خميسي بن رجم، **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية –دراية ميدانية على عينة من البنوك التجارية، مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 37/36، جامعة بسكرة، 2014، ص 389 ص 390. بتصرف.

- ضمان توافر نظام الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة به.
- دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- الرقابة من خلال أشخاص ليس لهم صلة بالعمل اليومي في مجالات العمل المختلفة لضمان حياد وسلامة الرقابة.
- رقابة مباشرة على مجالات العمل المختلفة في البنك.
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.

المطلب الثالث: الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر البنكية

في هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، وكذا دور كل ألية من أليات الحوكمة في إدارة المخاطر.

1. العلاقة بين حوكمة البنوك وإدارة المخاطر

تعتبر الحوكمة في جوهرها هي ذلك النظام الرشيد الذي يسعى إلى تحقيق أهداف البنك، بينما إدارة المخاطر تمثل الجهة التي تسعى لحماية البنك من المخاطر التي قد تحول دون تحقيق تلك الأهداف، وعليه يمكن تلخيص أهم الخطوط العريضة للعلاقة بين كل من الخطر، الرقابة، استراتيجيات تحقيق الأهداف والحوكمة في النقاط التالية:[1]

- البنك هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق الأهداف على عدة مستويات.
- الأهداف هي النتائج التي يسعى البنك لتحقيقها، والتي يجب أن تكون على الأقل متقاربة مع المؤسسات الأخرى.
- إدارة المخاطر تقوم بتطوير خطط لمواجهة المخاطر، وفي نفس الوقت فهذه الخطط تمثل الضوابط والاستراتيجيات المرتبطة بكل هدف، وبالتالي يمكن اعتبار إدارة المخاطر جزء من كل هدف وعلى عدة مستويات.
- من خلال ربط إدارة المخاطر مع الأهداف على جميع مستويات البنك، يجعل هذا الأخير نظاما متكاملا.
- إدارة المخاطر تقوم بتطوير بيئة الرقابة وتقدم ضمانات للوصول إلى الأهداف المسطرة ضمن درجة مقبولة من المخاطر، وهذه هي الحوكمة.

[1] Ted Dahms**, risk management and corporate governance are they the same?**, From this lien: http://www.plumcon.com.au/PDF/Risk_Gov_1.pdf on 19/10/2015, P 03.

2. دور الآليات الرقابية للحوكمة في دعم إدارة المخاطر

الحوكمة هي عمليات تتم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها ومراقبتها، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز الأهداف وزيادة قيمة المؤسسة، حيث أن تفعيل إدارة تلك المخاطر يعتبر في حد ذاته اهتمام بحماية حقوق أصحاب المصالح، لذلك تعمل مختلف الآليات الرقابية للحوكمة على دعم إدارة المخاطر كما يلي:[1]

1.2 مجلس الإدارة

لقد أوضحت لجنة COSO بأن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في البنك، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين ألا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عالي والاطلاع على كافة القضايا التي تخص البنك وحضور الاجتماعات بشكل منتظم والإيمان المطلق بجدوى عملهم في البنك، ومقياس واجب الولاء والذي يتطلب عدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح البنك وان يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم، ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها فيما يلي:

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة البنك.
- تطوير منهجيات التقييم والقياس لكل نوع من أنواع المخاطر.
- تحديد سقوف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر.
- تزويد مجلس الإدارة بمعلومات عن سير عملية إدارة المخاطر في البنك.
- يتم التعاون بين هذه اللجنة والوظائف الرقابية الأخرى لإنجاز مهامها فيما يخص إدارة المخاطر.

2.2 لجان المراجعة

تؤدي لجان المراجعة دورها هاما في مساعدة مجلس الإدارة في إدارة المخاطر، حيث تعد بمثابة امتداد لسياسة مجلس الإدارة اتجاه إدارة المخاطر، حيث يجب أن تقوم لجان المراجعة بالتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذها بفعالية.

---

[1] شاكر البلداوي وآخرون، **إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي**، مجلة المنصور، جامعة الزرقاء الخاصة، 2012، ص 8 ص 11

3.2 المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية مفتاح أساسي من مفاتيح الحوكمة، لذا بادر معهد المراجعين الداخليين بتطوير معايير وميثاق أخلاقيات المهنة لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة الانهيارات المالية في مختلف دول العالم، ويرى أنه يجب على المراجعة الداخلية أن تقوم بدور فعال في تحديد المخاطر وتقييمها والبحث في أثارها.

4.2 المراجعة الخارجية:

يلعب المراجع الخارجي دورا تقييميا في العمليات الخاصة بإدارة المخاطر، حيث يعمل على التأكد من أن نظام الرقابة الداخلية فعال وقادر على مواجهة المخاطر المحتملة.

مما سبق يمكن القول أن حوكمة البنوك هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف فعال على المخاطر وإدارتها والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف البنك، ويتطلب تطبيق الحوكمة توافر آليات رئيسية تتمثل في مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، فمن خلال عمل جميع هذه الآليات مع بعضها بشكل جيد وبكل استقلالية فإن الرقابة الداخلية تكون قوية وقادرة على مواجهة المخاطر، وبالتالي تكون إدارة المخاطر فعالة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل والذي تعرض إلى الإطار العام لإدارة المخاطر في البنوك وعلاقتها بالحوكمة، تم استخلاص النقاط التالية:

- إدارة المخاطر هي عملية يقوم من خلالها القائمون على إدارة البنك بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بأنشطتها واستخدام تقنيات مختلفة لقياسها، تقييم أثارها ومعالجتها من خلال الحد منها أو التقليل من أثارها.

- وضع خريطة للمخاطر من طرف الإدارة له أهمية كبيرة بالنسبة للبنك حيث انه يسمح أساسا بتحديد وتقييم مختلف المخاطر المعرض لها.

- تؤدي لجنة بال دورا هاما في مجال تنسيق نظام الرقابة في البنوك بوضعها مجموعة من التوصيات اتخذت كمعايير دولية للرقابة البنكية.

- حوكمة البنوك هي عبارة عن نظام متكامل يشمل الإجراءات والآليات الخاصة بالتسيير والرقابة، والتي تعمل على تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالبنك.

- تؤدي حوكمة البنوك دورا هام في استقرار النظام البنكي حيث أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز البنكي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلوهم في مجلس إدارة البنك.

- تعمل مختلف الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحوكمة والمتمثلة في مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية والخارجية على دعم إدارة المخاطر من خلال التأكد من فعالية عملياتها، والتحقق من أن مخاطر البنك يتم إدارتها بشكل ملائم، مما يسمح بحماية حقوق أصحاب المصالح.

في الفصل التالي سوف يتم دراسة آلية من الآليات الرقابية للحوكمة والتي تدعم إدارة المخاطر، والمتمثلة في لجان المراجعة.

الفصل الثاني

الإطار العام للجان المراجعة

الفصل الثاني: الإطار العام للجان المراجعة

نتيجة للتطور السريع في البيئة الاقتصادية العامة وما تفرضه من متطلبات جديدة في مجال المراقبة والمراجعة، ظهرت الحاجة إلى آليات جديدة للإشراف على الرقابة في المؤسسات، والعمل مع الآليات الداخلية والخارجية قصد تحسين الرقابة والتأكد من فعاليتها، وتعد لجان المراجعة من بين أهم هذه الآليات التي تؤدي دورا مهما في المؤسسة.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول نشأة لجان المراجعة، مفهومها وأهدافها وكذا أهميتها داخل المؤسسة، أما المبحث الثاني فيتعرض إلى تنظيم لجان المراجعة من خلال تشكيلها، تحديد مهامها ومسئوليتها وطرق عملها، أما المبحث الثالث فيتناول عينة من التجارب الدولية في مجال لجان المراجعة.

المبحث الأول: الإطار العلمي للجان المراجعة.

أدى حدوث بعض الأزمات والانهيارات في العديد من المؤسسات العالمية إلى ظهور الحاجة إلى آليات جديدة تقوم بمساعدة مجلس الإدارة على تحسين الرقابة، التأكد من فعاليتها وتحقيق التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية، وتعد لجان المراجعة من بين أهم هذه الآليات التي تؤدي دورا مهما في المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة لجان المراجعة.

يعد التلاعب والغش في التقارير المالية من أهم الأسباب التي أدت إلى إنشاء لجان المراجعة في المؤسسات، وكانت الانهيارات والفضائح المالية في كبرى المؤسسات العالمية خلال الثلاثة عقود الماضية الدافع الأكبر أمام الهيئات المهنية والمنظمات والمشرعين للمطالبة والتوصية بتشكيل لجان المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة على أن تحدد لها المهام والواجبات وكيفية تشكيليها، من اجل مساعدة المجلس في القيام بمسؤولياته الإشرافية والرقابية[1]، إذ تتولى لجان المراجعة الإشراف على إعداد التقارير المالية، وتعمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة وكل من المراجع الخارجي والداخلي بما يضمن لها الاستقلالية في أداء عملهم وتحسين أداء أعمالها.

ظهرت فكرة تكوين لجان المراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الأزمات المالية الناجمة عن التلاعب في التقارير المالية لشركة Mckesson & Robbin، أسفرت عن قيام كل من بورصة نيويورك (**N**ew **Y**ork **S**tock **E**xchange) ولجنة تداول الأوراق المالية (SEC) بالتوصية بضرورة تشكيل لجنة مكونة من أعضاء غير تنفيذيين تكون مهمتها تعيين مراجع خارجي وتحديد أتعابه، والهدف من ذلك زيادة استقلاليته[2].

ولم تتوقف جهود المنظمات الأمريكية عند هذا الحد، فقد صدر في عام 1987 تقرير « Treadway ommission »، والذي أكد على ضرورة إنشاء لجان المراجعة داخل المؤسسات المسجلة أسهمها في بورصات الأوراق المالية الأمريكية، ومنذ ذلك التاريخ زاد اهتمام الباحثين بمسؤوليات هذه اللجان وبكيفية أدائها، وفي عام 1999 تم تكوين لجنة « Blue Ribbon Committee » [3]، حيث قامت هذه اللجنة بإصدار مجموعة من التوصيات بهدف ضمان فعالية أداء لجان المراجعة بالشكل الذي يساعد على زيادة جودة التقارير المالية.

وقد أخذ مفهوم لجنة المراجعة أهمية كبيرة خاصة بعد الانهيارات المالية في بداية القرن الحالي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanes-Oxley في جويلية 2002، الذي ألزم جميع

---

[1] محمد عبد الله المومني، **تقييم ضوابط تشكيل لجان التدقيق واليات عملها في الشركات الأردنية المساهمة لتعزيز الحاكمية المؤسسية-دراسة ميدانية**، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا، أربد، الأردن،2010، ص8.

[2] رشا حمادة، **دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد رقم 26، العدد الثاني، 2010، ص99 ص 100. بتصرف.

[3] Thereza Claire, **Les comités d'audit en France**, Finance contrôle stratégie, Volume 01, N°03, septembre 1998, P 12.

المؤسسات بتشكيل لجان مراجعة[1]، وذلك نظرا للدور الهام الذي تلعبه في منع حدوث الانهيارات المالية في المستقبل.

و قد ساعدت عوامل عديدة في زيادة الاهتمام بموضوع لجان المراجعة، أهمها ما يلي:[2]

- تزايد حالات الإخفاق المالي لعديد من المؤسسات، وكذا حالات الغش والتلاعب.
- زيادة رغبة المؤسسات في تدعيم عملية الرقابة على أنشطتها، والتأكد من سلامة تطبيق المبادئ المحاسبية.
- زيادة الضغوطات من جانب مستخدمي التقارير المالية على المؤسسات لإظهار نتيجة أعمالها ومركزها المالي بصورة عادية وسليمة.
- التناقض الموجود بين المراجع الخارجي وبين إدارة المؤسسة خاصة في مجال المحافظة على استقلاليته.
- حاجة أصحاب المصلحة في المؤسسة إلى آليات إدارية تسهم في ضبط ورقابة أداء الإدارة كوكيل عنهم خاصة بشأن الأمور المالية والرقابية.
- الخلافات التي تحدث بسبب مصالح أعضاء مجلس الإدارة ومصلحة جودة التقارير المالية بشكل لا يكون ملائما لتدخل أعضاء مجلس الإدارة في عملية إعداد التقارير المالية.

المطلب الثاني: مفهوم لجان المراجعة.

إن تزايد الانهيارات المالية في كبرى المؤسسات العالمية أدى إلى البحث على آليات جديدة للإشراف على الرقابة في المؤسسات، والعمل مع الآليات الخارجية قصد تحسين الرقابة والتأكد منها، وتعد لجنة المراجعة من بين أهم هذه الآليات.

لا يوجد تعريف واحد للجان المراجعة لأن مسؤولياتها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث عرفت بأنها " لجنة منبثقة من مجلس الإدارة تقتصر عضويتها على الأعضاء الغير تنفيذيين ممن لديهم الخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة"[3].

---

[1] نور الدين مزياني والعياشي زرزار ، **إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-19 نوفمبر2009، ص 5.

[2] يحي سعيدي و عبد الحليم سعيدي، **ضوابط تشكيل وعمل لجان التدقيق للحد من ممارسات إدارة الأرباح في إطار مهنة المحاسبة والتدقيق**، الملتقى الوطني حول تأهيل مهنة التدقيق لمواجهة الأزمات المالية والمشاكل المحاسبية المعاصرة للمؤسسات، جامعة الأغواط، الجزائر، 20-21 نوفمبر 2013، ص 9. بتصرف.

[3] رشا حمادة، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص102.

وعرفت لجنة تداول الأوراق المالية الأمريكية (**SEC**) لجان المراجعة على أنها " لجنة منبثقة من مجلس الإدارة المؤسسة وتقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين أو غالبيتها من الأعضاء غير التنفيذيين، على أن تشتمل مسؤوليتها في مراجعة المبادئ والسياسات المحاسبية المطبقة داخل المؤسسة، والاجتماع بالمراجع الخارجي ومناقشته حول نتيجة عملية المراجعة، وأيضا التأكيد على ملائمة نظم الرقابة المالية بالمؤسسة"[1].

من جهة أخرى تم ربط لجان المراجعة بالفعالية حيث جاء في تعريف أخر" لجنة المراجعة الفعالة تتكون من أعضاء مؤهلين يمتلكون السلطة والموارد من أجل حماية مصالح المساهمين، الشركاء، المستثمرين وحتى المدخرين بضمان جودة القوائم المالية، أنظمة الرقابة الداخلية والتحكم في المخاطر وذلك عن طريق تشديد الرقابة"[2]

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن لجان المراجعة هي هيئة يتم تشكيلها في المؤسسة تتميز بالخصائص التالية:

- لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة.
- عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء الغير التنفيذيين والذين تتوافر لديهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمالية.
- تتعلق مسؤولية لجان المراجعة بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية وفحص عمليات المراجعة الداخلية والخارجية إضافة إلى التأكد من فعالية إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسة.

وبالتالي تعتبر لجان المراجعة عنصر أساسي في المؤسسة حيث تقوم بالإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير وإظهارها بجودة عالية، وكذلك تعمل على حماية حقوق المساهمين ومصالح الأطراف الأخرى من خلال مساندة الإدارة للقيام بمهامها بكفاءة وفعالية، وأيضا تدعيم استقلالية المراجع الداخلي، وحماية حيادية المراجع الخارجي، فضلا عن تحسين جودة نظام الرقابة الداخلية.

المطلب الثالث: أهمية لجان المراجعة وأهدافها.

في هذا المطلب سوف يتم إبراز أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسة، والتطرق إلى مختلف أهدافها.

---

[1] **نفس المرجع السابق**، ص 101.

[2] Christian Prat, **Comité d'audit et gouvernance des sociétés cotées : une analyse comparative Etats-unis-France**, Université Montesquieu Bordeaux 4, P 7.

1. أهمية لجان المراجعة

نتيجة للتطور المتزايد والمستمر في العمليات المالية للمؤسسة، أصبح لزاما على مجلس الإدارة أن يمارس مهمته الرقابية والإشرافية بكل كفاءة وفعالية على كافة الأعمال التي تمارس في المؤسسة وبما يعزز الحوكمة، ويضمن التشغيل الأمثل للموارد الاقتصادية، وينوب مجلس الإدارة عن المساهمين في مسائلة المديرين التنفيذيين ومحاسبتهم عن أدائهم، وحتى يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة دوره الرقابي والإشرافي يتطلب أن يكون على درجة عالية من الاستقلالية، وذلك من خلال وجود عدد من الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس، حيث إن وجود هم له دور مهم في الحوكمة، إذ يمكن من تحقيق مصالح المساهمين والإدارة.

إن المتغيرات الحالية تلزم المؤسسات بتشكيل لجان تعمل على مساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه بكفاءة وفاعلية فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية والتأكد من أنها أعدت بطريقة سليمة وعن الإفصاح عنها بشكل مناسب، وكذلك زيادة كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ووظيفة المراجعة الداخلية، والتأكد من حصول المراجع الخارجي على الدعم والاستقلالية في مهامه.

ومن أجل تحقيق ذلك انبثقت لجان المراجعة والتي تتكون من الأعضاء الغير التنفيذيين والذين لديهم الخبرة بالشؤون المالية والمحاسبية، وتكون مسؤوليتها الإشراف على إعداد التقارير المالية وعرضها بصورة عادلة وفقا للمعايير الدولية، الاجتماع مع المراجع الخارجي ومناقشته حول نتائج عمليات المراجعة، وكذلك التأكد من ملائمة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة. إن الإشراف الفعال يتطلب وجود أعضاء بمجلس الإدارة لديهم الدراية والمعرفة بالشؤون المحاسبية والمالية ولديهم الدافع والرغبة في العمل لمساعدة مجلس الإدارة في القيام بمسؤوليته الرقابية والإشرافية.

إن مجلس الإدارة مسؤول عن تصميم وتطبيق والمحافظة على نظام الرقابة الداخلية ذي صلة بإعداد وعرض القوائم المالية بصورة عادلة خالية من الأخطاء الجوهرية سواء الناتجة عن الغش أو الخطأ، وكذلك اختيار وتطبيق السياسات المحاسبية الملائمة والقيام بتقديرات محاسبية معقولة حسب الظروف، والإشراف والرقابة على كافة أقسام المؤسسة ومساءلة ومحاسبة الإدارات التنفيذية عن أي قصور في تأدية أعمالها، والتأكد من عدم سوء استخدامها، مما قد ينعكس إيجابيا على زيادة قيمة المؤسسة وتحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

فلجان المراجعة وجدت لمساعدة مجلس الإدارة للقيام بمهامه الإشرافية والرقابية، وتعتمد فعاليتها على مدى استجابة المجلس لتوصياتها للمهام المحددة لها، حيث تقدم التقارير والتوصيات لمجلس الإدارة حول نتائج العمليات التشغيلية والقوائم المالية ونظام الرقابة الداخلية.

2. أهداف لجان المراجعة

يعتبر الهدف الأساسي من تشكيل لجان المراجعة هو الإشراف الفعال على إعداد التقارير المالية ونظام الرقابة الداخلية وعملية المراجعة، وكذا إشرافها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة، كما أنه يوجد أهداف أخرى تتمثل في:[1]

- زرع الثقة في نفوس مستخدمي المعلومات المالية وخلق انطباع لديهم بأن مراقبة أنشطة المؤسسة تتم على مستوى مجلس الإدارة من خلال لجان المراجعة، وهذا يضفي طابع الجدية على الوظيفة الرقابية، والتركيز على مساءلة مجلس الإدارة تجاه المساهمين.
- ضمان نزاهة المعلومات المالية المنشورة وشفافية الإفصاح عن المعلومات التي تهم الأطراف المختلفة ذات علاقة بالمؤسسة.
- التحقق من أن العمليات المالية وتصرفات الأشخاص تتوافق مع الأنظمة والقوانين المطبقة.
- التحقق من فعالية وكفاءة إدارة المخاطر والعمليات التشغيلية.
- التكامل بين الأنشطة الداخلية والخارجية ونظم الرقابة المتبعة، واستخدام التقارير والاتصالات المباشرة والمفتوحة لتكون إشارات تحذيرية عند توقع المخاطر المحتملة.
- العمل على حل القضايا والإشكاليات التي تعود لأسباب مختلفة من خلال استخدام اللجان كأداة تحقيق داخلية مستقلة تناقش أي حالة تذمر أو شكوى تؤثر على أعمال المؤسسة.
- الاهتمام بسمعة المؤسسة والحفاظ عليها عن طريق توثيق العلاقات، إجراء الحوار والاتصالات مع جميع الأطراف ذات علاقة.
- التحقق من صحة السلوكيات الأخلاقية والاهتمام بالقضايا الاجتماعية والبيئية.

[1] ماهر مشتهي صبري، **مدى تأثير خصائص لجنة التدقيق على تحسين جودة التقارير المالية**، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2004، ص 31.

المبحث الثاني: تنظيم لجان المراجعة

لتحقيق الموضوعية والكفاءة والاستقلالية والفعالية في أداء عمل لجان المراجعة يتوجب على مجلس الإدارة أن يراعي مجموعة من الضوابط والمعايير عند تشكيلها، تحديد مسؤولياتها وطرق عملها.

المطلب الأول: تشكيل لجان المراجعة

هناك العديد من القواعد المنظمة لتشكيل لجان المراجعة والعناصر الضرورية الواجب توفرها في أعضائها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم المنافع المتوقعة منها، وتفعيل أدوارها تجاه كل من المراجعة الداخلية والخارجية، نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

وتتمثل في أهم القواعد المنظمة لتشكيل لجان المراجعة والتي من شأنها أن تؤدي إلى فعالية هذه اللجان، والمتمثلة في استقلالية وخبرة أعضائها، حجمها وموقعها في التنظيم.

1. استقلالية أعضاء لجان المراجعة

يعتبر معيار الاستقلال عن الإدارة من أهم المعايير التي ترتكز عليها أغلب اللوائح المنظمة لعمل لجان المراجعة، ويمثل هذا المعيار أحد أهم شروط اختيار أعضاء لجان المراجعة حيث أنه من الضروري أن يكون أعضاء لجان المراجعة مستقلين ظاهريا وحقيقيا عن إدارة المؤسسة بحيث لا يظهر لمجلس الإدارة وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين أعضاء اللجان ومدراء المؤسسة.[1]

ويظهر جليا أن مفهوم الاستقلالية من المفاهيم الأساسية التي تدعم مركز لجان المراجعة وتقويته، فاستقلال أعضائها ظاهريا وحقيقيا من شأنه أن يزيد من قدرتهم على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل وبعيدا عن ضغوطات الإدارة، مما يسمح بزيادة فعاليتهم.[2]

ولتحقيق استقلالية لجان المراجعة، يجب توفر الشروط التالية:[3]

- أن لا يكون عضو لجان المراجعة من موظفي المؤسسة أو إحدى المؤسسات التابعة لها.
- أن لا يحصل العضو على أية مكافأة مالية من المؤسسة أو إحدى المؤسسات التابعة لها بخلاف المكافآت التي يحصل عليها مقابل الخدمة في مجلس الإدارة.
- أن لا يكون العضو مديرا تنفيذيا في إحدى المؤسسات التي لها علاقات تجارية مع المؤسسة أو إحدى المؤسسات التابعة لها.

---

[1] إياد سعيد محمود الصوص، **مرجع سبق ذكره**، 2012، ص 38. بتصرف

[2] **نفس المرجع السابق**، ص 38. بتصرف

[3] **نفس المرجع السابق**، ص 38. بتصرف

- لا تربط عضو لجان المراجعة أية علاقة تعاقدية مع المؤسسة، وليس له أية تعاملات أو أعمال مالية أو علاقات أخرى.

2. خبرة أعضاء لجان المراجعة

يجب أن يتمتع أعضاء لجان المراجعة بالخبرة والمهارة اللازمة، لذلك على مجلس الإدارة أن يحدد مجموعة من المؤهلات والكفاءات العلمية والعملية التي يجب توافرها في أعضاء اللجنة، كأن يتوافر لديهم الخبرة في الشؤون المحاسبية والمالية والقانونية، ويجب أن يكونوا على درجة عالية من الفهم لأعمال المؤسسة أو المجال الذي تعمل فيه وكلك القدرة على التنبؤ. إن توافر الخبرة لأعضاء لجان المراجعة ضروري لأن العديد من المشاكل المحاسبية والقانونية تعتمد على الحكم الشخصي لأعضائها[1].

3. حجم لجان المراجعة

يحدد عدد أعضاء اللجان حسب حجم مجلس الإدارة وحجم المؤسسة، من الضروري تحديد عدد أعضاء لجان المراجعة، بحيث يكفي هذا العدد ليحقق مزيج من الخبرات والقدرات والتوازن بين حجم المهام التي تقوم بها اللجان ونوعيتها والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويعد العدد الأمثل لأعضاء لجان المراجعة بين ثلاثة وخمسة أعضاء.[2]

4. موقع لجان المراجعة في التنظيم.

موقع لجان المراجعة في التنظيم يجب أن يحدد بالشكل المناسب، وهو يعتمد على عاملين مهمين، هما:

- أن يضمن موقعها استقلالية أعضائها.
- أن يكون موقعها في التنظيم عند المستوى الذي يدعم الإدارة التنفيذية.

فلجان المراجعة يجب أن تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وذلك بغرض المساءلة الإدارية لكل مستويات الإدارة في المؤسسة، مثلا القيام بالتوظيف أو فصل المشرفين على قسم المراجعة الداخلية، اعتماد مخطط المراجعة الداخلية وموازنته، ومراجعة أداء أعضائه.

والموقع المناسب للجان المراجعة يكون في أعلى الهرم الإداري، وذلك لكي تعطي للجان المراجعة حقلا شاسعا وسلطة أوسع للتدخل في جميع مستويات الإدارة.

---

[1] محمد عبد الله المومني، **مرجع سبق ذكره** ،2010، ص12.
[2] **نفس المرجع السابق**، ص 12.

المطلب الثاني: مسؤوليات ومهام لجان المراجعة

لا توجد تعليمات أو نشرات صادرة عن المنظمات تحدد بدقة مهام لجان المراجعة، وبمعنى آخر لا يوجد اتفاق على أنشطة معينة يجب على لجان المراجعة القيام بها، حيث أن هذه المهام قد تتسع وقد تضيق بحسب نشاط وهيكل المؤسسة، فقد تنحصر في مهمة متابعة المراجع الخارجي وقد تمتد لتشمل التدخل في جميع المسائل المالية للمؤسسة وتقييم أداء الإدارة والإشراف على عمل المراجعة الداخلية.

ومما لا شك فيه أن التوضيح الدقيق لمسؤوليات لجان المراجعة يؤدي إلى زيادة الوعي لدى أعضائها، وفي نفس الوقت إبرازها إلى الأطراف الأخرى التي تتعامل مع اللجنة مثل الإدارة والمراجع الخارجي والمراجعة الداخلية، بالشكل الذي يؤدي إلى عدم تداخل هذه المسؤوليات بين الأطراف المختلفة، لذلك فإن تحديد تلك المهام يعد أمرا مهما لزيادة فعالية أداء اللجنة والمجال الذي يتعين العمل من خلاله، ويمكن تصنيف مهام ومسؤوليات لجان المراجعة في ثلاثة مجالات:[1]

1. مسؤوليات تتعلق بالرقابة الداخلية، المخاطر والمعلومات المالية

وتتمثل في:

- مراجعة المعلومات المالية السنوية والدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة.
- مراجعة السياسات المحاسبية المتبعة، وتأثير التغيرات في السياسات المحاسبية.
- فحص نظام الرقابة الداخلية، والتحقق من توافق الممارسات الفعلية مع هذا النظام.
- تقدير مدى تعرض المعلومات المالية للغش، ومعالجة حالات الغش المكتشفة.
- مراجعة جميع العمليات المهمة غير العادية والتصرفات المشكوك في عدم قانونيتها.
- تقييم ما تقوم به الإدارة من تخمينات وتقديرات محاسبية لها تأثير مهم في المعلومات المالية.
- التأكد أن الإدارة قد أخذت كل التدابير اللازمة لتحديد، قياس، معالجة ومراقبة المخاطر.

2. مسؤوليات مرتبطة بأنشطة المراجعة الداخلية والخارجية

وتتمثل في:

- التوصية بتعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه.

[1] إياد سعيد محمود الصوص، **مرجع سبق ذكره**، 2012، ص 43 ص 44. بتصرف

- مراجعة خطط المراجعة الداخلية والخارجية وتحديد مدى فاعليتها.
- مراجعة الترتيبات المتعلقة بتنسيق أعمال المراجعين الداخليين والخارجيين.
- التحقق من عدم تقييد نطاق المراجع الخارجي أو أي تدخل من الإدارة أو تأثير مفرط فيه.
- معالجة أي خلاف بين المراجع الخارجي والمديرين، وحسم الأمور المختلف فيها.
- مراقبة الموارد المخصصة لوظيفة المراجعة الداخلية والتحقق من مدى كفايتها.
- مراجعة حجم الأتعاب المدفوعة للمراجع الخارجي عن الخدمات الاستشارية.

3. مسؤوليات مرتبطة بالحوكمة

وتتمثل في:

- تسهيل وتحسين الاتصال بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة.
- مراجعة سياسات المؤسسة وممارساتها على ضوء الاعتبارات الأخلاقية.
- مراقبة الكيفية التي تسير بها أمور المؤسسة ومدى توافقها مع نظامها الأساسي.
- التأكد من الالتزام بتطبيق التعليمات والإجراءات المتبعة.

المطلب الثالث: عمل لجان المراجعة والعوامل التي تحد من فعاليتها

1. عمل لجان المراجعة

لقد حدد المعهد الفرنسي للإداريين العناصر التي تمكن من زيادة فعالية لجان المراجعة، وتتمثل في:[1]

1.1 وجود ميثاق للجان المراجعة:

يجب أن يتضمن ميثاق لجان المراجعة العناصر التالية:

- تحديد الخصائص التي من الضروري توفرها في أي عضو من أعضاء اللجنة.
- تحديد المبادئ التي تحكم علاقة لجنة المراجعة بباقي الوظائف في المؤسسة وكذا مجلس الإدارة والمراجع الخارجي.

[1]Institut Français des Administrateurs**, Les comités d'audit : 100 bonnes pratiques**, KPMG Audit, paris, Janvier 2008, P 19.

- تحديد موقعها في الهيكل التنظيمي.
- تحديد مهام لجان المراجعة.
- دليل وضع البرنامج السنوي لاجتماعات اللجان.
- يجب أن يكون هذا الميثاق مصادق عليه من طرف مجلس الإدارة.
- إحداث تغييرات على الميثاق إذا استلزمت الظروف ذلك، وهذا عند حدوث تغييرات في طبيعة المؤسسة أو طبيعة نشاطها، أو صدور أي قوانين جديدة فيما يخص لجان المراجعة ومهامها وطريقة تشكيلها.

2.1 موارد لجان المراجعة

يتم تخصيص ميزانية للجان المراجعة لتغطية كافة النفقات الخاصة بها وهذا قصد توفير أكثر استقلالية لأعضائها للقيام بمهامهم دون ضغط، على أن يقدموا تقريرا مفصلا مصادقا عليه من طرف اللجنة يبرر كافة النفقات التي تم إنفاقها إلى مجلس الإدارة.

3.1 الاجتماعات

يقوم أعضاء لجان المراجعة بالاجتماع عدة مرات خلال السنة، ويقوم رئيس اللجنة بتحديد عدد الاجتماعات التي ينبغي أن تتم خلال السنة ومدة كل اجتماع من هذه الاجتماعات وذلك حسب حاجة المؤسسة، على أن تكون هذه الاجتماعات كافية من أجل السماح للجنة بالقيام بمختلف المهام الموكلة إليها.

وقد خلصت الدراسات التي تناولت تطبيق لجان المراجعة في المؤسسات الكبرى إلى أن هذه اللجان تجتمع من 6 إلى 8 مرات سنويا في المؤسسات التي تعرض حساباتها كل ثلاثة أشهر، ومن 4 إلى 6 اجتماعات سنويا بالنسبة للمؤسسات التي تقدم تقاريرها المالية مرتين في السنة، على أن هناك اجتماعات استثنائية تعقد من أجل حل المسائل العالقة والتي لها تأثير كبير على المؤسسة. يمكن أن يصل عدد الاجتماعات إلى 10 أو 12 سنويا.

4.1 توفر المعلومات وجودتها

يجب أن توفر المعلومات اللازمة الخاصة بالاجتماعات على الأقل خمسة أيام قبل موعد الاجتماع إلى كافة أعضاء اللجنة، ويجب أن تكون الملفات المقدمة لأعضاء اللجنة شاملة وواضحة بما فيه الكفاية حتى يمكن للجنة العمل على هذه الملفات بفعالية، كما يجب أن ينعقد اجتماع اللجنة قبل اجتماع مجلس الإدارة بوقت كافي يسمح للأطراف المعنية بمعالجة الملاحظات التي قدمتها اللجنة حول المسائل المختلفة.

5.1 العلاقات

لجان المراجعة هي الهيئة الوحيدة التي لها علاقة مباشرة مع جميع الأطراف المعنيين بالمعلومة المالية، لذا يجب عليها توفير الظروف التي تمكن من حضور جميعهم إلى اجتماعاتها.

6.1 الإفصاح عن تقرير لجان المراجعة

يجب الإفصاح عن تقرير لجان المراجعة وما يتضمنه من خطوط عريضة لمهامها وإنجازاتها ومدى التزامها بمعايير الأداء، وتوضح فيه المهام التي قامت بتنفيذها والصعوبات التي واجهتها، ويجب أن يتم الإفصاح عن تقرير لجان المراجعة ضمن التقرير السنوي للمؤسسة لتقديم معلومات عن المهام التي قامت بها اللجنة مما يعزز تصورات مستخدمي القوائم المالية عن دور لجان المراجعة، ويجب أن يكون هذا التقرير معبرا عن واقع فعلي قامت به خلال الفترة المعنية.

7.1 تقييم لجان المراجعة

يجب أن يكون عمل لجان المراجعة محل عملية تقييم رسمية لفعالية أداءها وهذا بصفة دورية، وذلك وفق ما هو معمول به وما أوصت به مختلف المنظمات المهنية ومقارنة كذلك مع ما تم تطبيقه في المؤسسات الكبيرة من أجل الوصول إلى الفعالية التي تسمح للجنة بتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، كما يمكن إجراء تقييمات إضافية حسب الحاجة خلال العام، وهذه التقييمات كما يلي:

- تقييم أعضاء اللجنة وتقييم رئيس اللجنة.
- يمكن للجنة أن تقوم بتقييم ذاتي لمدى كفاية مهام اختصاصها، خطط عملها ومدى مناقشاتها واتصالاتها، وذلك عن طريق:
  - مقارنة أنشطة اللجنة بالممارسات الرائدة.
  - مقارنة أنشطة أعضاء اللجنة بما تنص عليه المسؤوليات والاختصاصات المنوطة إليهم والأهداف الأخرى التي قام مجلس الإدارة بوضعها ضمن أهداف لجان المراجعة.
  - التشاور مع المراجعين الخارجيين حول أساليب تطوير وتحسين أداء لجان المراجعة.

2. العوامل التي تحد من فعالية لجان المراجعة

أظهرت العديد من الدراسات أن عدم فعالية لجان المراجعة في العديد من المؤسسات يرجع إلى الأسباب التالية:[1]

1.2 عدم التفهم الكامل لدور اللجان، مهامها وأسلوب تنفيذها

فقد تبين أن أعضاء لجان المراجعة لدى المؤسسات ليس لديه إلمام كاف بمهام ومسئوليات وصلاحيات لجان المراجعة في المؤسسة، في حين أن الركيزة الأساسية لنجاح لجان المراجعة وفاعلية عمليتها هي التفهم الكامل للدور الموكل إليها ومحاور عملها، والمناطق الهامة التي يجب أن يشملها نطاق عملها، إضافة إلى آليات تنفيذ هذا الدور، فجدير بالذكر أنه حتى يتسنى للجنة المراجعة القيام بدورها بشكل فعال يجب أن تحدد اللجنة أولويات عملها، والمناطق الهامة التي يجب أن تحظى منها باهتمام خاص، وتتضمن هذه المناطق إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية، فعالية المراجعة الداخلية، فعالية دور المراجع الخارجي، خطر حدوث حالات الغش والتلاعب، ويستلزم الأمر من لجان المراجعة تحديد آليات التنفيذ الملائمة وأسلوب العمل المناسب لكل من هذه المناطق الهامة، وكذا تحديد الأطراف المعنية سواء من داخل المؤسسة أو خارجها ودور كل منها.

2.2 نقص كفاءة وخبرة أعضاء اللجنة

كثيرا ما يتم اختيار أعضاء لجان المراجعة ورئيسها من العناصر المعروفة بمجلس الإدارة دون اعتبار لمدى تمتعهم بالخبرات والكفاءات التي تؤهلهم للقيام بهذا العمل. في حين أن فعالية لجان المراجعة تبدأ من اختيار أعضائها ورئيسها، حيث يجب عند اختيار الأعضاء توفر شروط الثقافة المالية والرقابية والإلمام بإدارة المخاطر، والاستقلالية، كما يجب أن يتوفر من رئيس اللجنة بجانب الشروط السابقة الكفاءة العالية والشخصية القيادية، ولهذا السبب فإن اختيار أعضاء اللجنة ورئيسها يجب أن يتم من خلال البحث النشط والدقيق عن مرشحين يتمتعون بهذه الصفات.

3.2 عدم التحضير الجيد لاجتماعات اللجنة

تتم اجتماعات لجان المراجعة في كثير من الأحيان في مواعيد غير منتظمة ودون وجود جدول أعمال واضح لاجتماع اللجنة والذي يتم إعداده في ضوء خطة وبرنامج عمل اللجنة المتفق عليهما مسبقا، في حين أنه من الضروري أن تتم اجتماعات اللجنة في مواعيد منتظمة، وإرسال المعلومات المتعلقة بالموضوعات المدرجة بجدول الاجتماع إلى أعضاء اللجنة قبل الاجتماع بوقت كاف بما يتيح لكل عضو من اللجنة دراساتها

[1] أحمد خالد حسين، **العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية :دراسة ميدانية**، مجلة الفكر المحاسبي، العدد 01، مصر، 2009، ص 440 ص 504. بتصرف.

وتدوين ملاحظاته بشأنها، كما يجب أن تكون اجتماعات اللجنة خالية بقدر الإمكان من أي معوقات أو قيود زمنية.

4.2 عدم توفير الوسائل المناسبة للجان المراجعة

كثيرا ما لا يوفر مجلس الإدارة للجان المراجعة الوقت الكافي والوسائل اللازمة لتنفيذ عملها بشكل جيد، ولعل هذا يرجع بصفة أساسية لعدم تفهم مجلس الإدارة بالقدر الكافي بدور وأهمية لجان المراجعة في تطبيق الحوكمة، لذلك لا بد من العمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة وأهمية لجان المراجعة لدى مجالس الإدارة في المؤسسات وكافة مستويات الإدارة بها، بما يكفل توفير الوسائل والمعلومات اللازمة للجان المراجعة لتمكينها من قيامها بأعمالها بالشكل والمستوى المطلوب.

5.2 الاتصال غير الفعال بين لجان المراجعة وبين باقي اللجان ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

في العديد من المؤسسات تعمل لجان المراجعة بمعزل عن باقي الأطراف المعنية بالمؤسسة، دون أن يكون هناك تواصل بينها وبين مجلس الإدارة واللجان الأخرى التابعة له، والإدارة التنفيذية بالمؤسسة خاصة الإدارة المالية وإدارة المراجعة الداخلية، في حين إن عمل لجان المراجعة يتطلب الحصول على معلومات وبيانات عديدة من مختلف الإدارات بالمؤسسة ومناقشة العديد من التقارير والتوصيات، ولن يتسنى ذلك في غياب تواصل فعال بين اللجنة والإدارات المشار إليها، الأمر الذي يؤثر بالتالي على مدى فعالية وجود التقارير التي تصدرها اللجان.

6.2 عدم وجود آلية لتقييم أعمال لجان المراجعة

لم يتبين في العديد من المؤسسات وجود آلية معينة تهدف إلى تقييم ومراجعة أداء لجان المراجعة أو مجالس الإدارة التي تتبعها تلك اللجان في ضوء المسؤوليات المكلفة بها وبرامج العمل الموضوعة لها، ومن المهم أن يتم تقييم أداء لجان المراجعة بصورة دورية ويشمل هذا التقييم رئيس اللجنة وكل عضو من أعضائها ثم تقييم أداء اللجنة ككل وذلك حتى يمكن التعرف على أوجه القصور وعلاجها في حينها، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد ولكن يجب على رئيس اللجنة وأعضائها أن يلتزموا بصفة مستمرة بتحديث معلوماتهم بالنسبة للمتغيرات التي تحيط بأنشطة الرقابة والمراجعة، تقييم المخاطر وقواعد إعداد وعرض التقارير المالية.

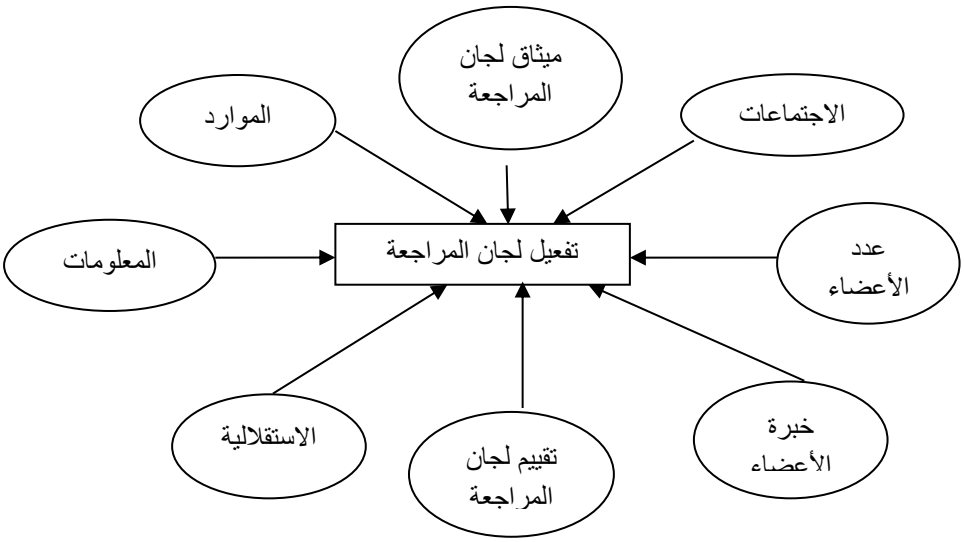
7.2 عدم التنسيق مع المراجع الخارجي والاستفادة من خبراته

يعتبر المراجع الخارجي شخص مستقل ومحايد وذو خبرة متخصصة في مجال المحاسبة والمراجعة، إلا أن لجان المراجعة في العديد من المؤسسات لا تعمل على الاستفادة من خبرة وأعمال المراجع الخارجي في أدائها لمهامها، وذلك على الرغم من أن نطاق عمل المراجع الخارجي له علاقة مباشرة بالعديد من أعمال ومسؤوليات لجان المراجعة خاصة فيما يتعلق بالمعلومات المالية، كذلك فإن العديد من لجان المراجعة لا

تتناول في أعمالها دراسة نطاق عمل المراجع الخارجي فيما يعده من خطة وبرنامج للمراجعة، ولا تناقش بجدية كافية الملاحظات والتوصيات التي ترد في التقرير الذي يعده المراجع الخارجي.

وفي الأخير، وكنتيجة للمبحث، يوضح الشكل التالي العوامل اللازمة لتفعيل وتحسين عمل لجان المراجعة:

الشكل رقم (1.2): عوامل تفعيل عمل لجان المراجعة



المصدر: من إعداد الطالب من خلال معطيات المبحث السابق.

المبحث الثالث: تجارب دولية حول لجان المراجعة

في هذا المبحث، سوف يتم التطرق إلى مختف التجارب الدولية التي سمحت بتطوير لجان المراجعة، حيث سيتم عرض تجارب الدول الأنجلو سكسونية، دول الاتحاد الأوروبي والدول العربية.

المطلب الأول: لجان المراجعة في الدول الأنجلو سكسونية

1. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

ساهمت جهات عديدة في تطور لجان المراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية ومنها: [1]

- بورصة نيويورك للأوراق المالية.
- هيئة تداول الأوراق المالية.
- البورصة الأمريكية للأوراق المالية.
- المجمع الأمريكي للمحاسبين.
- المجمع الأمريكي للمراجعين الداخليين.
- لجنة تريدوي (Treadway).

وفيما يلي دور كل منها:

1.1 دور بورصة نيويورك للأوراق المالية

حظيت فكرة تشكيل لجان المراجعة في المؤسسات باهتمام كبير من جانب بورصة نيويورك للأوراق المالية (New York Stock Exhange)، حيث ترى أن لجان المراجعة أصبحت ضرورية، وأوصت في تقريرها بأن اختيار المراجع الخارجي بواسطة لجان المراجعة المكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يبدو أمرا مطلوبا.

كما أصدرت البورصة نشرة تطلب فيها من جميع المؤسسات المسجلة لديها، تشكيل لجان مراجعة مكونة من أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين وذلك كشرط لتسجيل أسهل للمؤسسات اعتبارا من 30 جوان 1978.

---

[1] فارس محمود أبو معمر ويوسف محمود جربوع، **دور لجنة المراجعة في تحسين أداء وجودة التقارير المالية في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 10، بغداد، 2005، ص ص 189 194.

2.1 دور هيئة تداول الأوراق المالية

أوصت هيئة تداول الأوراق المالية جميع المؤسسات بضرورة تشكيل لجان مراجعة من مديرين مستقلين مع ضرورة إفصاح ذلك للمساهمين عما إذا كانت لديها لجان مراجعة، كما أوصت لجان المراجعة بتنفيذ ما يلي:

- اختيار أو تغيير المراجع الخارجي.
- فحص أتعاب المراجعة.
- فحص القوائم المالية السنوية.
- التشاور مع الإدارة والمراجع الخارجي بخصوص القوائم المالية.
- الحصول على المعلومات التي يجب أن يقدمها المراجع الخارجي وفقا لمعايير المراجعة المتعارف عليها.
- تقييم ما إذا كانت القوائم المالية كاملة من كافة النواحي الجوهرية.
- تقييم ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموما.

3.1 دور مجمع المراجعين الداخليين

أوصى مجمع المراجعين الداخليين في عام 1985 جميع المؤسسات بضرورة تشكيل لجان المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين، كما أكد على أهمية تشكيل تلك اللجان حتى في المؤسسات الغير هادفة إلى تحقيق الربح والهيئات الحكومية.

كما أصدر المجمع في عام 1989 نشرة معايير المراجعة الداخلية بخصوص الاتصالات مع مجلس الإدارة التي تضمنت المعلومات التي يجب توصيلها إلى لجان المراجعة، حيث أنه يجب على مدير المراجعة الداخلية إخطار لجان المراجعة بالنتائج الهامة للمراجعة، التي عرفت بأنها النتائج التي وفقا لتقديره الشخصي يمكن أن تكون هامة ولها تأثير عكسي على المؤسسة، ومن أمثلتها ما يتعلق بالمخالفات والتصرفات غير القانونية، والأخطاء، وعدم الكفاية، وعدم الفعالية، وتعارض المصالح، ونقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية.

4.1 دور لجنة تريدوي (Treadway)

شكلت إحدى اللجان في عام 1985 لدراسة التقارير المالية التي تعرف بلجنة Treadway، وقد أصدرت في عام 1987 تقريرها الذي أكد على أهمية دور لجان المراجعة في تحسين نزاهة القوائم المالية، كما أنه قد تضمن توصيات تتعلق بلجان المراجعة تتمثل في:

- يجب على هيئة تداول الأوراق المالية إلزام المؤسسات بتشكيل لجان المراجعة والمتكونة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.
- يجب على كل مؤسسة أن تعد لائحة مكتوبة تتضمن تحديدا واجبات ومسؤوليات لجان المراجعة، ومن الضروري أن يوافق مجلس الإدارة على تلك اللائحة ويفحصها سنويا.
- ضرورة أن يتوافر للجان المراجعة الموارد والسلطات الكافية لتقوم بمسؤولياتها، بما في ذلك الحق في الاستعانة بخبراء خارجيين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
- ضرورة إجراء الفحص السنوي للبرنامج الذي تضعه الإدارة للتأكد من الالتزام بقواعد السلوك.
- فحص نظام الرقابة الداخلية.
- التأكد من وجود التنسيق الملائم بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية فيما يتعلق بعملية التقرير المالي.
- فحص تقييم الإدارة للعوامل المؤثرة على استقلال المراجع الخارجي.
- تقديم النصح للإدارة في حالة تعدد وجهات النظر بخصوص القضايا المحاسبية الهامة، كما في حالة الاختيار بين السياسات المحاسبية.
- فحص التقارير المالية السنوية والدورية.
- يجب على هيئة تداول الأوراق المالية إلزام المؤسسات بأن تتضمن تقاريرها السنوية المقدمة إلى المساهمين، تقرير من لجان المراجعة يصف فيها أنشطتها المنفذة خلال السنة، مما يؤدي إلى تحسين مصداقية القوائم المالية وزيادة إمكانية الوثوق بها.

ويتضح مما سبق أن التوصيات السابقة تنظر إلى لجان المراجعة باعتبارها عنصر أساسي في عملية التحكم في الإدارة المالية للمؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول إن لجان المراجعة قد انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية، نتيجة للجهود المكثفة من طرف العديد من الهيئات والمنظمات.

2. تجربة المملكة المتحدة

تم تشكيل لجان المراجعة في المملكة المتحدة نتيجة لتزايد حالات الغش الإداري وفشل المؤسسات وظهور مشكلة التحكم في المؤسسة، وفي عام 1992 أصدرت إحدى اللجان تقريرها والذي يوضح أهمية لجان المراجعة في تأكيد مصداقية القوائم المالية، وقد تمثلت توصيتها الأساسية فيما يلي:[1]

- يجب إعداد لائحة مكتوبة تحدد بوضوح أهداف وسلطات، واجبات ومسؤوليات لجان المراجعة.
- يجب تشكيل لجان المراجعة من ثلاثة أعضاء على الأقل، وأن تكون العضوية لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.
- يجب أن يحضر كل من المراجع الخارجي، مدير المراجعة الداخلية والمدير المالي اجتماعات لجان المراجعة.
- يجب أن تجتمع لجان المراجعة مع المراجع الخارجي مرة واحدة سنويا على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وذلك بهدف التأكد من عدم وجود مشكلات لم يتم حلها.
- يجب أن يكون للجان المراجعة سلطات واضحة بخصوص فحص أي موضوع في حدود اللائحة المكتوبة، وان تتوفر لها الموارد المالية اللازمة لذلك، بما في ذلك الاستعانة بمستشارين من خارج المؤسسة إذا كان ضروريا.
- يجب أن تحدد واجبات ومسئوليات لجان المراجعة في ضوء احتياجات المؤسسة، وعادة تتضمن:
  - التوصية بتعيين المراجع الخارجي وتغييره.
  - تحديد أتعاب المراجع الخارجي.
  - فحص القوائم المالية السنوية والدورية.
  - مناقشة خطة ومجال المراجعة مع المراجع الخارجي.
  - دراسة وفحص تقرير المراجعة المراجع الخارجي.
  - فحص مخطط المراجعة الداخلية.
  - دراسة التقرير الذي تعده الإدارة عن نظام الرقابة الداخلية.
  - دراسة النتائج الهامة لأعمال الفحص التي تم تنفيذها.

[1] فارس محمود أبو معمر ويوسف محمود جربوع، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص 195 ص 196.

- يجب الإفصاح عن عضوية لجان المراجعة في التقرير السنوي للمؤسسة.
- كما يجب أن يحضر رئيس لجنة المراجعة إلى الاجتماع العام السنوي للإجابة على الاستفسارات التي يمكن أن يتم طرحها.

3. تجربة كندا

تشكلت لجان المراجعة في كندا نتيجة لتزايد حالات فشل المؤسسات في السبعينات من القرن الماضي، وكان معظمها نتيجة لفشل مجالس الإدارة في رقابة المديرين التنفيذيين وضعف الرقابة الداخلية وقد تم التعديل قانون الشركات في عام 1985 بحيث أصبح من الضروري على المؤسسات تشكيل لجان المراجعة، من ضمن مسؤولياتها المصادقة على القوائم المالية السنوية قبل تقديمها لمجلس الإدارة.

وأصدر المجمع الكندي للمحاسبين القانونيين « CICA » في عام 1988 تقريرا يتضمن التوصيات التالية:[1]

- يجب على المؤسسات تشكيل لجان مراجعة تتكون بصفة أساسية من مديرين غير تنفيذيين.
- يجب على لجان المراجعة فحص كل القوائم المالية السنوية والدورية قبل نشرها.
- يجب على لجان المراجعة إعداد تقارير سنوية تقدم إلى المساهمين عن كيفية أدائها لمسؤولياتها.

4. تجربة أستراليا

يرجع السبب الأساسي للاهتمام بتشكيل لجان المراجعة في أستراليا إلى تزايد حالات فشل المؤسسات، وقد أوصت إحدى اللجان « Bosch Committe » في عام 1991 بضرورة تشكيل لجان مراجعة في المؤسسات، ورغم أنه لا يوجد إلزام على الشركات بتشكيل لجان المراجعة، فإنه يوجد تزايد في تشكيل تلك اللجان اختياريا، حيث أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت في عام 1990، أن أكثر من 59% من المؤسسات الكبرى قد شكلت لجان مراجعة، بينما كانت النسبة 25% في أوائل الثمانينات من القرن الماضي.[2]

كما يجب أن يكون معظم أعضاء لجان المراجعة من غير المديرين التنفيذيين بالمؤسسة، كما يجب نشر تقرير لجان المراجعة في التقرير السنوي.[3]

---

[1] **نفس المرجع السابق** ، ص ص 196 197.
[2] **نفس المرجع السابق**، ص 197.
[3] **نفس المرجع السابق**، ص 198.

المطلب الثاني: لجان المراجعة في دول الإتحاد الأوروبي

1. منظمات الإتحاد الأوروبي ولجان المراجعة

أصدر كل من إتحاد جمعيات إدارة المخاطر الأوروبية (FERMA) والاتحاد الأوربي لمعاهد المراجعة الداخلية (ECIIA) في بروكسل عام 2010 إرشادات على قانون الشركات الأوروبي الثامن، وفيما يتعلق بلجان المراجعة، فإنها تقوم بما يلي:

- مراجعة المخاطر الرئيسية، وتحتاج اللجنة إلى معلومات ملائمة حول المخاطر لتقييم فعالية إدارة المخاطر.
- مراقبة العمليات المطبقة لفعالية الرقابة الداخلية.
- استلام تقارير من رئيس المراجعة الداخلية بشكل دوري، وذلك بغرض التعرف على نشاط المراجعة الداخلية والأداء بالنسبة لخطته، وعلى فعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، كما تقدم لجان المراجعة تقرير لمجلس الإدارة عن ذلك.
- يجب أن يتضمن جدول أعمال لجنة المراجعة مراجعة دورية لميثاق المراجعة الداخلية، استقلالها وخططها وتخصيص الموارد، تعيين وعزل رئيس المراجعة الداخلية.
- التأكد من أن استقلالية المراجعة الداخلية موجود في الممارسة العملية.

2. تجربة فرنسا

من أهم التقارير التي صيغت في فرنسا والمتعلقة بلجان المراجعة، نجد:

1.2 تقرير بوتون (Bouton)

جاء هذا التقرير ليعطي رد الفعل الفرنسي حول الفضائح المالية التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية على غرار شركة وورلدكوم (World Com) وشركة انرون (Enron) الأمريكية للطاقة، وأعد هذا التقرير لجنة مكونة من 14 عضوا يمثلون رؤساء المؤسسات الفرنسية الكبيرة، وقد تم نشر هذا التقرير في سبتمبر 2002، وقد كان هذا التقرير من التقارير الجد مهمة والتي تم على أساسها فيما بعد إصدار قانون الحماية المالية.

ومن التوصيات التي خرجت بها اللجنة فيما يخص مسؤوليات لجان المراجعة، ما يلي:[1]

[1] Rapport Bouton sur la gouvernance des sociétés cotées en France, **Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées**, France, 2002, P 15.

- التأكد من ملائمة المعايير والمبادئ المحاسبية.
- التأكد من جودة ومصداقية المعلومات المالية.
- متابعة فعالية آليات الرقابة الداخلية.
- اختيار المراجع الخارجي.

2.2 قانون الحماية المالية (Loi de sécurité financière)

وقد تم اعتماد هذا القانون في17 جويلية 2003 من البرلمان الفرنسي بهدف تعزيز الأحكام التشريعية فيما يخص حوكمة المؤسسات، وينطبق هذا القانون على جميع المؤسسات، وهو مثيل لقانون ساربينز اوكسلي (Sarbanes Oxley) في الولايات المتحدة الأمريكية، وإن لم يتعرض بالتفصيل الأدق للجان المراجعة إلا أنها أكدت على أن لجان المراجعة هي المسؤولة بالكامل عن السياسة المتبعة من طرف المؤسسة وتدعيم استقلالية المراجعين والعمل على فتح قنوات الاتصال بين المراجع الداخلي والخارجي، ليصدر بعدها في فرنسا تقرير عن سلطة سوق المال حول لجنة المراجعة في سنة 2010.

2. تجربة اسبانيا

أصدر معهد المديرين الاسباني مبادئ حوكمة المؤسسات عام 2004، وفيما يتعلق بلجان المراجعة تم إصدار ما يلي:

- يجب إنشاء لجان المراجعة من غير المديرين التنفيذيين، وتشمل اللجنة الأغلبية من المديرين المستقلين ويرأس اللجنة واحد من المديرين المستقلين، ويجب تجديد رئاسة اللجنة (أو يتم انتخابها مرة ثانية) بانتظام وعلى الأقل كل أربع سنوات.
- يجب أن يكون أعضاء اللجنة مؤهلين بشكل كبير خاصة رئيسها الذي يجب عليه أن يكون خبير في الأمور المالية.
- يجب أن يكون لدى اللجنة ميثاق مصادق عليه من مجلس الإدارة، ويجب أن يشير إلى السلطات والمهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى لائحة الإجراءات والقواعد الخاصة باللجنة.
- تصدر اللجنة تقرير سنوي يسلم للمساهمين قبل اجتماع الجمعية العامة.
- يشمل الحد الأدنى لتقرير لجان المراجعة على ما يلي:
  - الإشراف على دقة القوائم المالية والحسابات السنوية وضمان تطبيق المبادئ المحاسبة.

- الاقتراح على مجلس الإدارة بتعيين، تجديد وإلغاء الشروط التعاقدية للمراجع الخارجي لتقديمها إلى الجمعية العامة.
- المصادقة على خطة عمل المراجع الخارجي السنوية، والإشراف على مؤهلاته واستقلاله وفعاليته.
- الإشراف على تنفيذ المراجعة الداخلية، استلام وتقييم خطة عملها وأي تقارير ذات علاقة أو مهمة للمؤسسة والتأكد من أن لديهم الموارد اللازمة.

- في حالة المؤسسات التي لديها لجنة المخاطر، تكون لجان المراجعة مسؤولة عن مراجعة خطط إدارة المخاطر.
- تجتمع اللجنة بانتظام وبشكل منفصل مع المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين وإدارة المؤسسة لتوفير معلومات منتظمة لمجلس الإدارة عن مهامها وخططها ووجهات نظرها.

المطلب الثالث: لجان المراجعة في الدول العربية

1. تجربة تونس

تعاون المعهد العربي لمديري الأعمال IACE مع مركز المؤسسات الدولية الخاصة CIPE للبدء في مشروع هدفه نشر وإصدار دليل أفضل لحوكمة المؤسسات التونسية عام 2008، حيث ولتحسين كفاءة مجالس الإدارة تعين لجان متخصصة مثل لجان المراجعة ويعتمد ذلك على خصائص كل مؤسسة ويعلم المساهمين عنها من خلال الإفصاح عن ذلك في التقرير السنوي، وتشمل اللجنة على الأقل ثلاثة أعضاء معينون من مجلس الإدارة، وأن تتضمن على الأقل عضو واحد مستقل، كما ينبغي وجود جدول أعمال لاجتماع اللجنة وينبغي على لجان المراجعة أن تقوم بما يلي:[1]

- تبادل المعلومات بشكل دوري مع المراجع الخارجي.
- مقابلة المراجع الخارجي على الأقل مرة سنويا بدون حضور المديرين التنفيذيين.
- فحص ملاحظات ومعاينات المراجع الخارجي.
- فحص تقارير المراجع الخارجي بالإضافة إلى تعليقات الإدارة التنفيذية ذات العلاقة ومتابعتها.
- ضمان التنسيق بين المراجعة الداخلية والخارجية.

[1] Le centre Tunisien de Gouvernance d'entreprise, **Guide des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises tunisiennes**, Tunisie, 2008, P 30.

- ضمان توضيح إجراء اختيار المراجع الخارجي بالإضافة إلى تجديد تفويضاتهم.
- ضمان استقلال المراجع الخارجي وفحص أتعابهم.

2. تجربة المملكة العربية السعودية

أصدرت هيئة السوق المالية السعودية لائحة حوكمة المؤسسات في 2006/11/12 المعدلة في 2010/03/16، واختصت المادة 14 بلجان المراجعة والتي كانت على النحو التالي:[1]

- يشكل مجلس الإدارة لجنة من غير الأعضاء التنفيذيين تسمي لجان المراجعة، لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة، يكون من بينهم مختص بالشئون المالية والمحاسبية.
- تصدر الجمعية العامة للمؤسسة بناء على اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجان المراجعة ومدة عضويتهم وأسلوب عملها.
- تشمل مهام لجان المراجعة ومسئولياتها فيما يلي:
  - الإشراف على المراجعة الداخلية في المؤسسة من أجل التحقق من مدى فعاليتها في تنفيذ الأعمال والمهمات التي حددها لها مجلس الإدارة.
  - دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها فيه.
  - دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمعاينات والتوصيات الواردة فيها.
  - التوصية لمجلس الإدارة بتعيين المراجع الخارجي وفصلهم وتحديد أتعابهم، ويراعي عند التوصية بالتعيين التأكد من استقلاليتهم.
  - متابعة أعمال المراجع الخارجي.
  - دراسة خطة المراجعة مع المراجع الخارجي وإبداء ملحوظاتها عليها.
  - دراسة معاينات المراجع الخارجي على القوائم المالية ومتابعة عملية تصحيحها.
  - دراسة القوائم المالية الدورية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء رأيها.
  - دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.

[1] هيئة السوق المالية، **لائحة حوكمة الشركات**، المادة 14، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 22 ص 23.

وفي الأخير، وكنتيجة للمبحث، يمكن القول أن لجان المراجعة قد انتشرت في مختلف دول العالم، نتيجة للجهود المكثفة من طرف العديد من الهيئات والمنظمات، حيث دعت إلى ضرورة وجود لجان المراجعة في المؤسسات.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل والذي تعرض إلى الإطار العام للجان المراجعة، تم استخلاص النقاط التالية:

- لجان المراجعة هي لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة الغير التنفيذيين والذين تتوافر لديهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمالية.
- هناك العديد من القواعد المنظمة لتشكيل وعمل لجان المراجعة والعناصر الضرورية الواجب توفرها في أعضائها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم المنافع المتوقعة منها.
- انتشرت لجان المراجعة في عدة دول من العالم، نتيجة للجهود المكثفة من طرف العديد من الهيئات والمنظمات، حيث دعت إلى ضرورة وجود لجان المراجعة في المؤسسة.
- تعتبر لجان المراجعة عنصر أساسي في المؤسسة حيث تقوم بمساعدة مجلس الإدارة في عمليات الرقابة وإدارة المخاطر من خلال تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، فضلا عن تحسين نظام الرقابة الداخلية.

في الفصل التالي سوف يتم دراسة دور من هذه الأدوار وهو دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر.

الفصل الثالث

مساهمات لجان المراجعة في إدارة المخاطر

الفصل الثالث: مساهمات لجان المراجعة في إدارة المخاطر

تؤدي المؤسسة نشاطها في بيئة متغيرة وهذا ما يهدد استقرارها و يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد تحقيق أهدافها، و قد تؤثر سلبا على استمراريتها، وتتمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها عن طريق تعظيم عوائدها من خلال الإدارة الفعالة للمخاطر، وفي ظل هذه الظروف تعمل لجان المراجعة على تحقيق ذلك من خلال مساعدة مجلس الإدارة ودعم النظام الرقابي للمؤسسة.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهذا حسب الأدوار التي تؤديها لجان المراجعة في إدارة المخاطر، حيث يتناول المبحث الأول دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال تحسين نظام الرقابة الداخلية، أما المبحث الثاني فيتعرض إلى دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال المراجعة الداخلية، أما المبحث الثالث فيتناول دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال المراجعة الخارجية.

المبحث الأول: دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال تحسين نظام الرقابة الداخلية

تعتبر دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية من أهم مهام لجان المراجعة في المؤسسة والتي تسمح بتفعيل إدارة المخاطر، وذلك من خلال فحص ومراجعة العناصر الأساسية للرقابة الداخلية والعمل على تحسينها.

المطلب الأول: ماهية نظام الرقابة الداخلية

1. مفهوم نظام الرقابة الداخلية

لقد أدى التطور الذي مس النشاط الاقتصادي وكذا زيادة حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن إدارة المشروعات إلى تطور مفهوم الرقابة الداخلية من مجرد وظيفة ضبط تهدف إلى المحافظة على ممتلكات المؤسسة وضمان دقة الحسابات المختلفة، إلى ضرورة وجود نظام فعال للرقابة الداخلية.

وعرفتها هيئة المحاسبة الانجليزية بأنها «مجموعة من النظم المالية وغيرها الموضوعة من قبل الإدارة، من أجل توجيه كافة العمليات بالصفة المطلوبة والفعالة، واحترام السياسات الإدارية وحماية الأصول وضبط الدقة في البيانات المسجلة».[1]

وحسب تعريف COSO فهي "مسار يضعه مجلس الإدارة، المسيرين والعمال داخل المؤسسة موجه لتقديم ضمانات مقبولة فيما يخص تحقيق الأهداف التالية:

- كفاءة وفعالية العمليات داخل المؤسسة.
- موثوقية المعلومات المحاسبية.
- التطابق مع القوانين والنظم المعمول بها." [2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرقابة الداخلية هي مجموعة من الإجراءات والوسائل والسلوكيات المصممة للتحكم في نشاط المؤسسة وضمان معلومات ذات جودة، وكذا تحقيق الكفاءة والفعالية.

---

[1] حسين أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي، **مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 276.

[2] COSO, **Internal control** – Integrated Framework, 2011,P 01.

2. أهداف الرقابة الداخلية

يعتبر التحكم في إدارة المؤسسة وتسييرها من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مجلس الإدارة المديرين التنفيذيين، ويتم هذا عن طريق وضع نظام سليم للرقابة الداخلية يتضمن السياسات ومختلف الإجراءات التنفيذية التي يتم تبنيها من قبل الموظفين داخل المؤسسة، فالرقابة الداخلية تهدف إلى:[1]

1.2 حماية ممتلكات المؤسسة

تتخذ حماية ممتلكات المؤسسة أشكالا وأساليب مختلفة وهذا بهدف الحماية التامة لممتلكات المؤسسة من الضياع، وتتحقق هذه الحماية عن طريق الوقاية من الأخطاء المتعمدة التي قد ترتكب أثناء القيام بالعمليات كالغش أو الاختلاس، وكذلك الوقاية من الأخطاء الغير المتعمدة وتنتج هذه الأخيرة للتطبيق الخاطئ للإجراءات أو جهلها، إضافة إلى ذلك المحافظة على الممتلكات من السرقة والاختلاس.

2.2 الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية

التركيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، هو مدى قدرة المؤسسة في الوصول إلى الهدف الذي حددته سابقا في إطار وظيفة معينة ويكون ذلك بالاستعمال الأمثل لموارد المؤسسة وكذا تحقيق الفعالية في نشاطها من خلال التحكم في التكاليف بتخفيضها عند حدودها الدنيا، غير أن نظام الرقابة الداخلية لا يعطي الإدارة ضمانات فحسب بل يعطيها تحسنا في مردودية المؤسسة.

3.2 دقة المعلومات ودرجة الاعتماد عليها

إن معظم حالات فشل المؤسسة يكون سببه ضعف نظام المعلومات الذي لا يضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة الكافية، ولا يمكن تسيير المؤسسة والتحكم فيها، إن لم تكن تملك نظام معلومات يتصف بما يلي:[2]

- تسجيل العمليات من المصدر وفي الأوقات المناسبة.
- توفر وسائل الإثبات للعمليات.
- تجميع المعلومات حول كل مرحلة من النشاط.
- احترام المعايير المحاسبية والقوانين الداخلية للمؤسسة.
- نشر المعلومات وإيصالها للأشخاص المكلفين بتنفيذ التعليمات.

---

[1] عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، **الرقابة و المراجعة الداخلية على المستوى الجزئي و الكلي**، الدار الجامعية، مصر، 2004 ، ص 134

[2] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص90.

إن ضمان المعلومات بهذا الشكل من الدقة، يسمح بالتأكد من أن مديري المؤسسة يتخذون القرارات على أسس صحيحة، ويعتبر نظام الرقابة الداخلية من بين الأنظمة التي تسعى إلى ضمان هذه النوعية من المعلومات.

4.2 الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات

تقوم الرقابة الداخلية في المؤسسة بدور هام في مجال التحقق من مدى التزاماتها وإدارتها المختلفة للقوانين واللوائح والسياسات، حيث لا شك أن جميع عمليات المؤسسة وأنشطتها تعتمد على مجموعة القواعد واللوائح والقوانين والسياسات التي تحدد مختلف المسؤوليات الإدارية للمؤسسة وخطوط السلطة داخل هذه المستويات وحقوق وواجبات كل فرد من الموظفين.

5.2 التحكم في المؤسسة

إن التحكم في النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وعواملها الإنتاجية لا يمكن أن يتم بشكل عشوائي، وإنما يجب تحديد الأهداف والهياكل والطرق (الموازنات التقديرية التخطيطية) وكافة الإجراءات، من أجل الوقوف على معلومات تعكس الحقائق بصدق.

3.عناصر الرقابة الداخلية

يتكون نظام الرقابة الداخلية من خمسة عناصر مترابطة ومتبادلة فيما بينها، تختلف مكوناتها حسب نوعية النشاط والعمليات، وتندرج ضمن التسيير الفعلي للمؤسسة وهي:[1]

1.3 محيط الرقابة

يعتبر محيط الرقابة عنصر ضروري في ثقافة المؤسسة، إذ أنه يحدد درجة وعي وإدراك الأفراد بمدى أهمية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، فالمحيط يساعد على تأسيس العناصر الأخرى للرقابة الداخلية عن طريق فرض سلوك وتنظيم ملائمين. ويمكن حصر العوامل التي تؤثر على محيط المراقبة في كل من سلوك وكفاءة الموظفين، فلسفة المديرين وطريقة التسيير، سياسة تفويض المسؤوليات، التنظيم والتكوين، الاهتمام الذي تبادره الإدارة وكذا قدرتها في تحديد أهداف واضحة.

2.3 تقييم المخاطر

غالبا ما تواجه المؤسسات مجموعة من المخاطر والتي ينبغي تقييمها والتعرف على احتمال حدوثها، لكن قبل ذلك لابد من وجود أهداف منسجمة وملائمة للقواعد الأساسية للمؤسسة، إذ أن تقييم المخاطر يستلزم تعيين وتحليل العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبا على تحقيق هذه الأهداف، بمعنى آخر يسمح التقييم

[1] IFACI : **La Nouvelle Pratique du Contrôle Interne,** Organisation, Paris, p 28.

بتحديد كيفية إدارة المخاطر والتحكم فيها. وفي ظل التطورات المستمرة للمحيط الاقتصادي (الجزئي والكلي) ومحتوى القوانين وشروط الاستغلال، فمن الضروري الاستعانة بتقنيات تسمح بالتحكم في المخاطر.

3.3 أنشطة المراقبة

يمكن تحديد أنشطة المراقبة في تطبيق المعايير والإجراءات التي تساهم في ضمان توجيه سليم لعمليات التسيير، فهي تسمح بالتأكد من أن كل التدابير والوسائل الضرورية قد اتخذت قصد التحكم في المخاطر التي تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة.

توجد المراقبة في جميع المستويات الإدارية والعملية للمؤسسة، كما أنها تتنوع وتتعدد حسب الظروف والتغيرات، لكن معظمها تتمثل في المصادقة، التأكد من المطابقة، تقييم الكفاءات، توزيع المهام، تقدير نتائج العمليات وحماية الممتلكات، وغيرها من المراقبات التي تضمن التحكم والسير الحسن.

4.3 الإعلام والاتصال

يهتم هذا المكون بتحديد المعلومات الملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة، والوصول إليها وتشغيلها وتوصيلها لمختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، عن طريق قنوات مفتوحة للاتصالات تسمح بتدقيق تلك المعلومات وإعداد التقارير.

5.3 القيادة

إن نظام الرقابة الداخلية يحتاج إلى تقييم بهدف التأكد من فعاليته من وقت لأخر، لذلك لابد أن تضع المؤسسة نظاما للقيادة وإجراء تدخلات دورية للفحص والتقييم، لذلك أنشأت وظيفة خاصة داخل المؤسسة وهي المراجعة الداخلية، كما قد تخضع المؤسسة إلى مراجعة خارجية للتأكد من صحة وصدق المعلومات المالية، ويساهم كلا الطرفين في تحسين القرارات المتخذة.

المطلب الثاني: نظام الرقابة الداخلية الفعال وأهميته في إدارة المخاطر

في ظل التطورات الاقتصادية التي يشهدها المحيط الاقتصادي والمنافسة القوية، تحتاج المؤسسة إلى إثبات وجودها وذلك من خلال تحسين أداءها والتخفيف من المخاطر التي تواجهها، لذلك بات من الأجدر وضع نظام رقابة داخلية فعال للتقليل من الأخطاء والمخالفات وبالتالي تقليص الخسائر التي تتعرض لها المؤسسة إلى أقل ما يمكن أو تفاديها، وبالتالي المحافظة على المؤسسة والرفع من فعاليتها وكفاءتها.

إن نظام الرقابة الداخلية يتكون من مجموعة من النظم الفرعية، يغطي جزءا منها الشق الإداري ويطلق عليه الرقابة الإدارية، ويغطي الجزء الآخر الشق المحاسبي بما فيه من جانب مالي والذي يطلق عليه

الرقابة المحاسبية، ولا شك أن لهذا النظام وما يحتويه من أنظمة فرعية، مجموعة من المقومات الإدارية والمحاسبية والتي تمثل المقومات الأساسية المطلوب توافرها حتى يمكن اعتبار النظام فعالا في تحقيق الأهداف الرئيسية له وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1. هيكل تنظيمي كفء

يعتبر الهدف الرئيسي من إنشاء هيكل تنظيمي كفء في المؤسسة هو تحديد الإدارات والأقسام واختصاصات كل منها بالإضافة إلى مسؤوليات الأشخاص والعلاقات بينها، لذا يجب إنشاء خريطة تنظيمية تتفرع إلى خرائط تفصيلية يختلف عددها من مؤسسة لأخرى حسب الحجم وطبيعة النشاط، ومن خلال هذه الخرائط التنظيمية تحدد واجبات ومسؤوليات كل فرد بما يتناسب مع القدرات والوسائل الموضوعة تحت تصرفه، مع احترام الفصل بين المهام.

وتتمثل مواصفات الهيكل التنظيمي الكفء فيما يلي: [1]

- تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل مع وضوحها.
- تطبيق مبدأ الفصل بين المهام: ويعتبر من مبادئ نظام الرقابة الداخلية الفعال، وهو ما يسمح بالتقليل من الأخطاء والغش، ويعتمد الفصل السليم بين مسؤوليات الأفراد الموظفين في المؤسسة على قواعد ومبادئ رئيسية وهامة تساعد على زيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية وأهمها حيازة الأصل، التسجيل في الدفاتر وسلطة التصديق. ويتم الفصل الكلي بين هذه العناصر من أجل خلق رقابة ذاتية حيث أن كل فرد يعتبر متمم لعمل الأخر ومراقبا له في نفس الوقت وهذا ما يقلل الوقوع في الأخطاء والتلاعبات.
- مرونة الخطة التنظيمية من أجل استيعاب أية تغييرات مستقبلية.
- الاستقلال الوظيفي بين الإدارات والأقسام مع الإبقاء على عملية التعاون والتنسيق.

2. توفر نظام محاسبي متكامل

إن توفر نظام محاسبي ملائم ومتكامل في المؤسسة من العناصر الهامة التي تساعد على نجاح وفعالية نظام الرقابة الداخلية، لأن هذا النظام يمثل البيئة التي يتم فيها انجاز جميع العمليات كما أنه مصدر المعلومات والتقارير الرئيسية لمختلف المستويات الداخلية والخارجية.

وحتى يحقق النظام المحاسبي دوره بكفاءة في مجال الرقابة الداخلية يجب أن يتميز بالخصائص التالية:[2]

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن ، فتحي رزق السوافيري ، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية ،مصر، 2004، ص 196 ص 197.
[2] كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2001، ص 271

- **البساطة والوضوح:** بحيث يجب أن تكون الإجراءات المحاسبية واضحة وبسيطة وتحقق أهداف الرقابة دون تعقيد.

- **توفر أفراد متخصصين:** يجب أن يتولى تنفيذ إجراءات النظام المحاسبي أفراد متخصصين في المجال المالي والمحاسبي ذوي كفاءة عالية وخبرة مهنية.

- **خدمة متطلبات الرقابة والمراجعة:** يجب أن يصمم وينفذ بطريقة تسمح بتوضيح الإجراءات التنظيمية والإجراءات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية واستخدام نظم التشغيل الالكتروني للبيانات والمعلومات.

3. كفاءة العناصر البشرية من الموظفين

يتوقف نجاح نظام الرقابة الداخلية في تحقيق أهدافه بدرجة كبيرة على مدى كفاءة ومهارة وخبرة الموظفين في المؤسسة والمسؤولين عن تنفيذ هذا النظام والإشراف عليه. وتجدر الإشارة إلى أن وجود موظفين ذوي قدرات وكفاءات عالية لا يعني التخلي عن مراقبة أدائهم، وإنما يجب مقارنة الأداء المخطط له مع الأداء الفعلي، وتحديد الانحرافات والإجراءات اللازمة لتصحيحها.

4. المراجعة الداخلية

من متطلبات الرقابة الداخلية الفعال وجود وظيفة داخل المؤسسة تتمثل في المراجعة الداخلية تعمل على التأكد من تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والسياسات التي تم وضعها وكذا التأكد من دقة المعلومات.

إن نظام الرقابة الداخلية بهذا المنظور سيجعل المؤسسة في حالة تأهب واستعداد لمواجهة التهديدات والمخاطر المختلفة وهذا في إطار إمكانياته المتاحة، كما سيسمح له بإعداد خطط ورسم استراتيجية انطلاقا من المعلومات والبيانات التي يوفرها هذا النظام والتي تخص المجال الإداري، المالي، المحاسبي وأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافه المرسومة.

المطلب الثالث: لجان المراجعة ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية

ينبثق عن مجلس الإدارة العديد من اللجان ومن أبرزها لجان المراجعة، فهي مكونة من الأعضاء الغير التنفيذيين مما لديهم الخبرة والدراية بالشؤون المالية والمحاسبية، وكما هو معلوم فإن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن التحكم في نشاط المؤسسة وضمان معلومات ذات جودة، وكذا تحقيق الكفاءة والفعالية، مما يتطلب مجموعة من الإجراءات والوسائل والسلوكيات والمتمثلة في نظام الرقابة الداخلية.

لجان المراجعة وبدورها وجدت لمساعدة مجلس الإدارة للقيام بمهامه الإشرافية والرقابية، حيث تعمل التحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات اللازمة لمجس الإدارة التي تراها مناسبة لتطويره وتحسينه مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

وحتى تفي لجان المراجعة بمسؤولياتها تجاه الرقابة الداخلية فإنه من الضروري أن تقوم بما يلي:[1]

- دراسة وتقييم التقارير الخاصة بنظم العمل والنظم المحاسبية، الإجراءات الإدارية والمحاسبية.
- اقتراح تعديلات في ما يخص مكونات نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.
- مناقشة خطط الإدارة وتقييمها للتعامل مع نقاط الضعف.
- التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة.
- تطوير آليات تقييم نظام الرقابة الداخلية والمتمثلة في المراجعة الداخلية والخارجية.
- فحص تقارير المراجعة الداخلية والخارجية بغرض التعرف على نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية.

مما سبق يتضح لنا أن وجود لجان المراجعة في المؤسسة ومساعدتها لمجلس الإدارة من خلال دراسة وفحص نظام الرقابة الداخلية يسمح بتحسينه والتأكد من سلامته، وبالتالي المساهمة في إدارة المخاطر عن طريق تصميم وبناء نظام رقابة داخلية قوي وكافي لمواجهة مختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

[1] حسين أحمد دحدوح، **دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، مجلد 24، جامعة دمشق، 2008، ص 268.

المبحث الثاني: دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال المراجعة الداخلية

تعتبر لجان المراجعة من أهم الآليات التي تعزز فعالية عملية المراجعة الداخلية، والتي تعتبر نشاط تقييمي لكافة العمليات في المؤسسة، ومن بينها إدارة المخاطر.

المطلب الأول: ماهية المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية من أهم الوظائف التي ترتكز عليها المؤسسات في الوقت الحاضر، لما لها من دور في تفعيل وتحسين نظام الرقابة الداخلية وقياس وتقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وكذلك المساهمة في تقييم وتفعيل إدارة المخاطر، ولقد ازدادت الحاجة إلى وظيفة المراجعة الداخلية مع ازدياد الفضائح المالية التي هزت عددا من كبريات الشركات في العالم مثل من أهمها إفلاس شركة وورلدكوم (World Com) وشركة انرون (Enron) الأمريكية للطاقة.

1. تعريف المراجعة الداخلية

تعددت وتطورت التعاريف التي تناولت موضوع المراجعة الداخلية بتعدد المتخصصين والهيئات المهتمة بهذه الوظيفة، حيث عرفتها لجنة COSO بأنها "عمليات تتأثر بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف الأخرى بالمؤسسة، يتم تصميمها لتضمن تأكيدا معقولا حول تحقيق المؤسسة لأهدافها من النواحي التالية: كفاءة العمليات وفاعليتها والاعتماد على التقارير المالية والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها".[1]

من جهة أخرى، عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي حسب أخر إصدار له في سنة 2016 المراجعة الداخلية على أنها "نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، وتساعد هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر".[2]

يعتبر معهد المراجعين الداخليين الأمريكي من الفاعليين الأساسيين في تطوير المراجعة الداخلية، حيث أن التعريف الأخير الذي قدمه للمراجعة الداخلية يعتمد عليه دوليا باعتباره الأدق، الملائم والشامل.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول إن المراجعة الداخلية تقدم العديد من الخدمات، والتي تشمل:

- **خدمة التأكيد الموضوعي:** هي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفاعلية وكفاية إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة، مثل ذلك العمليات المالية، الأداء، الالتزام بالسياسات واللوائح التنظيمية، وأمن نظام المعلومات.

---

[1] إيهاب نظمي إبراهيم، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص5.

[2] The institute of internal auditors, **op-cit**, 2016, P 23.

- **الخدمات الاستشارية:** وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحدات تنظيمية داخل المؤسسة أو خارجها، وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع تلك المؤسسات، والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها، ومثال ذلك النصح، تصميم العمليات، التدريب.

2. أهداف المراجعة الداخلية

تعمل المراجعة الداخلية على تحقيق العديد من الأهداف التي تسمح بتحسين الأداء داخل المؤسسة، وتتمثل في:[1]

- المساعدة على تحسين التسيير وذلك بتقديم الحلول والاقتراحات.
- المساعدة على تحقيق الأهداف المرسومة وذلك بالتحكم في المخاطر.
- خلق قيمة مضافة للمؤسسة بتقديم حلول واقتراحات قابلة للتطبيق.
- تحسين عمليات المؤسسة بواسطة مساعدة مجلس الإدارة التي تساعده على إعداد استراتيجيته وكذلك من خلال تقييم تلك الاستراتيجية والنتائج المترتبة عنها.
- تقييم أنظمة إدارة المخاطر وعملياتها وتقديم الحلول التي تسمح بتحسينها.
- تقييم أنظمة الرقابة الداخلية وسبل تحسينها.
- المساهمة في عمليات الحوكمة

3. أنواع المراجعة الداخلية

وتقسم المراجعة الداخلية على عدة أنواع، من أهمها:[2]

1.3 المراجعة المالية

تعتبر المراجعة المالية أقدم أنواع المراجعة، ويقصد بها الفحص الكامل والمنظم للقوائم المالية والسجلات المحاسبية والعمليات المتعلقة بها لتحديد مدى تطابقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الادارية والمتطلبات الأخرى.

---

[1] عبد الرحمان العايب، د**ور التدقيق الداخلي في الممارسة السليمة لحوكمة الشركات على ضوء المعايير الدولية للممارسة مهنة التدقيق الداخلي**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة سطيف 1، 2016، ص57.

[2] حورية حميدوش، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة بشركات التأمين**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 01، جامعة البليدة 2، 2018، ص 14. بتصرف

2.3 مراجعة العمليات

تعتبر المجال غير التقليدي للمراجعة الداخلية، ونشأ هذا النوع نتيجةً للتطورات التي حدثت في مجال المراجعة الداخلية، ويسعى هذا النوع إلى فحص وتقييم أعمال المؤسسة ككل لتحقيق الكفاية والفعالية في استخدام الموارد المتاحة وذلك وفق خطة معدة مقدما ومتفق عليها مع مجلس الإدارة.

3.3 مراجعة الالتزام

ويتعلق هذا النوع من المراجعة بالحصول على الأدلة المراجعتية وتقييمها من أجل تحديد مدى التزام الأنشطة العملياتية والمالية للقوانين والقواعد والشروط المحددة. ومنهم من يرى أن هذا النوع من المراجعة يدخل ضمن إطار مراجعة العمليات.

وعليه فالمراجعة الداخلية لم تعد تهتم بالمجال المالي فقط بل تعداه ليشمل كل النشاطات داخل الشركة سواء كانت مالية او غير مالية، وذلك من خلال تقديم خدمات تأكيدية واستشارية من أجل استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة استغلالا أمثل.

4. معايير الممارسة المهنية والميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية

1.4 معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

يتكون الإطار العام لمعايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية التي وضعها معهد المراجعين الداخلين (IIA) سنة 1978 وتم تعديلها عام 1993 من خمسة معايير عامة، تم تبويبها في خمسة مجموعات وتتضمن 25 معيار فرعي، وكجزء من استجابة لأزمات المالية العالمية والمستجدات التي حصلت في الاقتصاد العالمي ولحوكمة المؤسسات كعلاج لها، وتم تحقيق هذا الأمر من خلال تطوير معايير المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة المؤسسات، وتنفيذا لهذا الأمر أصدر معهد المراجعين الداخليين معايير حديثة سنة 2003 وأصبحت نافذة اعتبارا من سنة 2004 [1] ، في حين تم مراجعتها في العديد من المرات أخرها في سنة 2016 مع سريان تطبيقه بداية من 2017.

ويشير الجدول التالي إلى كل من المعايير الشخصية والأداء:

[1] محمد الهادي ضيف الله وهشام لبزة، **كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 09، جامعة البليدة 2، 2016، ص 416.

الجدول رقم (1.3): معايير الممارسة المهنية الدولية للمراجعة الداخلية

رقم المعيار	المعايير الشخصية	رقم المعيار	معايير الأداء
1000	الغرض والسلطة والمسؤولية	**2000**	إدارة نشاط المراجعة الداخلية
1100	الاستقلالية والموضوعية	**2100**	طبيعة العمل
1200	المهارة والعناية المهنية اللازمة	**2200**	تخطيط مهام المراجعة الداخلية
1300	برنامج تأكيد وتحسين الجودة	**2300**	تنفيذ مهام المراجعة الداخلية
		2400	تبليغ النتائج
		2500	المتابعة
		2600	قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر

المصدر: أيوب بوقرورة، **مرجع سبق ذكره**، 2013، ص 35.

1.1.4 المعايير الشخصية

وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين والتي تتضمن الصفات الواجب توفرها في قسم المراجعة الداخلية والقائمين عليها، يمكن إيجازها كما يلي:[1]

المعيار 1000: الغرض والسلطة والمسؤولية

يوضح هذا المعيار أن الغرض والسلطات والمسؤوليات الممنوحة للمراجع الداخلي يتم تحديدها من طرف مجلس الإدارة.

المعيار 1100: الاستقلالية والموضوعية

يوضح أن أنشطة المراجعة الداخلية يجب أن تكون مستقلة وأن المراجعين الداخليين يجب أن يكونوا موضوعيين في أداء هذه الأنشطة ويشمل هذا المعيار على المعايير الفرعية التالية:

- المعيار الأول يتعلق بالاستقلال التنظيمي حيث يفترض أن يرفع المراجع الداخلي تقريره إلى مستوى الإداري مناسب داخل المؤسسة بما يضمن تنفيذ التوصيات الواردة.
- المعيار الثاني يتعلق بالموضوعية الشخصية للمراجع الداخلي حيث يفترض به أن يكون محايدا وغير منحاز.

[1] The institute of internal auditors, **op-cit**, 2016, P 03 P 09.

- المعيار الثالث يتعلق بمعالجة الضعف في الاستقلالية والموضوعية، ويوضح هذا المعيار بأن أي ضعف في الاستقلالية من حيث المظهر أو الجوهر يجب الكشف عنه للأطراف المعنية.
- المعيار الرابع يوضح أنه على المراجع الداخلي أن يتصل ويتفاعل بشكل مباشر مع مجلس الإدارة.
- المعيار الخامس يوضح أنه عندما يتم توكيل مدير المراجعة الداخلية بمهام أخرى خارجة عن نطاق المراجعة، يجب توخي الحذر وعدم التأثير على الاستقلالية والموضوعية.
- المعيار السادس يوضح أنه إذا كان هناك ما يعيق الاستقلالية أو الموضوعية، سواء في الواقع أو الظاهر، يجب الإفصاح عن تفاصيل ذلك إلى الأطراف المعنية، مع العلم أن هذا الإفصاح يختلف باختلاف المعوقات.

المعيار 1200: المهارة والعناية المهنية اللازمة

حيث يشمل هذا المعيار على ثلاثة معايير فرعية الأول يتعلق بالكفاءة المهنية، والثاني معيار العناية المهنية والتي تضمن تحقيق النتائج والتي يتوقع أدائها من قبل مراجع داخلي مؤهل بنسبة كافية، والثالث معيار يتعلق بالتطوير المهني المستمر ويوضح هذا المعيار أن المراجعين الداخليين يجب عليهم أن يعززوا معارفهم ومهارتهم بشكل مستمر.

المعيار 1300: برنامج تأكيد وتحسين الجودة

ويقتضي هذا المعيار من المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية أن يطور ويحافظ على برنامج يضمن تأمين وتحسين جودة المراجعة ويغطي كافة أوجه النشاط وضمان انسجام عمل المراجعة الداخلية مع المعايير والقواعد الأخلاقية، ويشمل هذا المعيار على أربعة معايير فرعية وهي:

- المعيار الأول يتعلق بتقييم برامج الجودة ويقتضي هذا المعيار مراقبة جودة العمل وتقييم تأثير البرنامج المطبق للجودة والأخذ بالملاحظات من داخل وخارج قسم المراجعة الداخلية والمؤسسة.
- المعيار الثاني يتعلق بالتقرير عن برامج الجودة ويتطلب ذلك من المسؤول عن المراجعة الداخلية إبلاغ مجلس الإدارة عن التقييمات الخارجية لبرامج الجودة.
- المعيار الثالث يتعلق بمراقبة اتساق العمل مع المعايير، وينص هذا المعيار على تشجيع المراجعين الداخليين على التقرير بأن عملهم يتسق مع المعايير ويشير إلى أنهم غير ملزمين بذلك إذا نص ميثاق المراجعة الداخلية على أن المراجعة تتم وفق المعايير.

- المعيار الرابع ينص على الكشف عن حالات عدم الالتزام الكامل بالمعايير وهذا يقتضي من المسؤول عن المراجعة الداخلية أن يكشف فورا لمجلس الإدارة عن حالات عدم الالتزام الكامل بالمعايير إذا كان لهذا الأمر تأثيرات جوهرية على نتائج عملية المراجعة الداخلية.

2.1.4 معايير الأداء

وهي عبارة عن سبعة معايير رئيسية صادرة من معهد المراجعين الداخليين والتي تصف أنشطة المراجعة الداخلية، وهي المعايير التي تصف أنشطة المراجعة الداخلية، والتي يتم من خلالها قياس أنشطة المراجعة الداخلية، ويمكن إيجازها كما يلي:[1]

المعيار 2000: إدارة نشاط المراجعة الداخلية

والتي تستوجب على المراجع الداخلي إدارة القسم بما يضمن المساهمة بقيمة مضافة للمؤسسة والذي يشمل على خمسة معايير فرعية:

- المعيار الأول يتعلق بالتخطيط والذي يوجب على المراجع الداخلي إعداد خطة للمراجعة الداخلية وأن تتسق هذه الخطة مع أهداف المؤسسة.
- المعيار الثاني يتعلق بالاتصال مع الجهات المختصة والحصول على الموافقة والذي يتعلق بضرورة اتصال المراجع الداخلي بمجلس الإدارة والإبلاغ بالخطط والتغييرات الجوهرية على الخطط والحصول على الموافقة عليها.
- المعيار الثالث حول إدارة الموارد والذي يوجب المراجع الداخلي أن يتأكد من توفر الموارد الكافية لإنجاز خطة المراجعة الداخلية.
- المعيار الرابع حول السياسات والإجراءات الكفيلة الواجب وضعها لتوجيه نشاط القسم.
- المعيار الخامس حول التنسيق والذي يوجب على المراجع الداخلي الاتصال والتنسيق مع الأطراف الداخلية والخارجية التي تقوم بتزويد المؤسسة بالخدمات والاستشارات.
- المعيار السادس حول التقرير إلى مجلس الإدارة وينص على أن المراجع الداخلي يجب عليه أن يرفع تقريره دوريا إلى مجلس الإدارة ويتضمن غرض العمل ونسبة ما تم إنجازه من الخطة ويجب الإفصاح والكشف عن المخاطر والأمور الرقابية.

[1] **Idem**, P 10 P 20.

- المعيار السابع حول مسؤولية المؤسسة في حالة الاستعانة بطرف خارجي من أجل أعمال المراجعة الداخلية في توخي الحذر من أجل الحفاظ على فعالية عمليات المراجعة.

المعيار 2100: طبيعة العمل

والذي يشمل معايير تتعلق بما يلي:

- المعيار الأول يتعلق بالحوكمة والذي ينص على أن نشاط المراجعة الداخلية يجب أن يقوم بتقييم عمليات الحوكمة بالمؤسسة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها، بما يكفل تحقيق أهدافها.
- المعيار الثاني حول إدارة المخاطر وينص على أن نشاط المراجعة الداخلية يجب أن يساعد المؤسسة في تقييم فعالية عملية إدارة المخاطر في المؤسسة، والمساهمة في تحسينها.
- المعيار الثالث يتعلق بالرقابة والذي ينص على أن نشاط المراجعة الداخلية يجب أن يساعد المؤسسة في الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها، وأيضا عن طريق تحسينها وتطويرها وتحيينها.

المعيار 2200: تخطيط مهام المراجعة الداخلية

والذي يلزم المراجعين الداخليين بتسجيل خطة عمل لكل مهمة وتحتوي على الحد الأدنى من نطاق العمل وأهدافه والتوقيت والموارد المادية والبشرية التي ستستخدم في إنجاز هذا العمل.

ويشمل هذا المعيار على أربعة معايير فرعية:

- المعيار الأول حول وضع خطة مهمة المراجعة الداخلية التي يجب عند وضعها الاخذ بعين الاعتبار أهداف النشاط المراد مراجعته، أهم المخاطر التي يتعرض لها ومدى كفاية وفعالية عمليات إدارة المخاطر.
- المعيار الثاني يتعلق بأهداف المهمة التي يجب أن تحدد مسبقا.
- المعيار الثالث يتعلق بنطاق المهمة ويشترط أن يلبي نطاق العمل تحقيق الأهداف بشكل كامل.
- المعيار الرابع يتعلق بتخصيص الموارد المهمة التي يجب على المراجعين الداخليين أن يحددوا الموارد اللازمة لإجراء كل مهمة من أجل ضمان تحقيق الأهداف.
- المعيار الخامس ويتعلق ببرنامج العمل الذي يجب على المراجع الداخلي أن يطوره بشكل يضمن تحقيق الخطة والأهداف.

المعيار 2300: تنفيذ مهام المراجعة الداخلية

ينص على أن المراجعين الداخليين يجب أن يحددوا ويحللوا ويسجلوا المعلومات اللازمة للوصول إلى الأهداف المهمة ويشمل أربعة معايير فرعية:

- المعيار الأول حول تحديد المعلومات حيث يشير إلى أنه يجب على المراجعين الداخليين تحديد المعلومات اللازمة والكافية والملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ مهمة المراجعة.
- المعيار الثاني حول تحليل المعلومات حيث يشير إلى أن المراجعين الداخليين يجب أن يضعوا استنتاجات ونتائج مهمة المراجعة على أساس أعمال التحليل والتقييم المناسبة.
- المعيار الثالث حول تسجيل المعلومات حيث يجب على المراجعين الداخلين أن يقوموا بتوثيق المعلومات اللازمة وهذا لتدعيم استنتاجات ونتائج المهمة.
- المعيار الرابع حول الإشراف على المهمة حيث يشير إلى أنه يجب الإشراف عليها بشكل صحيح ومناسب بما يكفل تحقيق أهدافها وتأكيد جودتها وتطوير طاقم العمل.

المعيار 2400: تبليغ النتائج

ويوضح أنه على المراجعين الداخليين بأن يقوموا بتوصيل نتائج عملهم إلى الجهات ذات العلاقة ويشمل هذا المعيار على أربعة معايير فرعية:

- المعيار الأول حول معيار التبليغ حيث يشير هذا المعيار أنه يجب أن تتضمن التقارير التي يتم من خلالها توصيل النتائج، أهداف المهمة ونطاقها، الاستنتاجات والتوصيات المقترحة وخطط العمل المتعلقة بها.
- المعيار الثاني حول جودة التقارير حيث يشير إلى أن التقارير يجب أن تكون دقيقة وموضوعية ومختصرة وواضحة وفي الوقت المناسب، وإذا ما رفع التقرير وتم بالخطأ إغفال معلومة هامة فيجب على المراجع الداخلي إيصال المعلومة إلى جميع مستلمي التقرير الأصلي.
- المعيار الثالث خاص بحالات عدم الالتزام الكامل بالمعايير حيث يشير إلى أنه حين يكون هناك عدم التزام الكامل بمعايير المراجعة الداخلية فإنه على التقرير أن يوضح المعيار الذي لم يتم الالتزام به بشكل كامل وسبب عدم الالتزام وتأثيره.
- المعيار الرابع حول نشر النتائج حيث يشير إلى أن المراجع الداخلي يجب أن يوصل نتائج العمل إلى الأطراف المناسبة.

- المعيار الخامس حول إبداء الرأي حيث يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند إبداء رأي المراجع، استراتيجية وأهداف المؤسسة، المخاطر المعرض لها وتوقعات الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة والأطراف المعنية. يجب أن يكون الرأي مدعم بمعلومات كافية وموثوق بها.

المعيار 2500: المتابعة

حيث يشير هذا المعيار أن المراجع الداخلي يجب أن يؤسس ويحافظ على النظام الخاص بمتابعة تنفيذ التوصيات الواردة في التقرير.

المعيار 2600: قرار قبول مجلس الإدارة للمخاطر

حيث يشير هذا المعيار إلى أن المراجع الداخلي إذا ما وجد مستوى المخاطر المتبقية بعد تنفيذ التوصيات غير مقبول، عليه أن يناقش المسألة مع الإدارة وإذا لم يتم التوصل لحل لهذه المسألة معها فيجب عليه تقديم تقرير حول ذلك إلى مجلس الإدارة.

2.4 الميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية

إن وضع أنظمة وقواعد لممارسة المهن المختلفة خاصة مهنة المراجعة الداخلية أصبح ضرورة ملحة خاصة في ظل ما يقع من فضائح مالية وما يتبعها من قيود على أعمال وأنشطة المؤسسات، حيث تتضمن هذه الأنظمة والقواعد كل من الأنشطة والأسس والحقوق والواجبات التي يجب الالتزام بها عند ممارسة عمل مهني معين، مما جعل القائمين على المؤسسات لا ينظرون إلى الأخلاقيات على أنها مجرد قواعد وأنظمة جامدة، بل قاموا ببذل مزيد من الجهد للاهتمام بهذه القواعد والمبادئ مما أدى إلى اعتماد هذه المبادئ والقواعد كمشجع أساسي للموظفين والمسؤولين وأعضاء مجلس الإدارة على التفكير واتخاذ القرارات من خلال منظومة من القيم المشتركة.

ويعتبر الغرض الرئيسي من وضع معهد المراجعين الداخليين (IIA) لمبادئ وقواعد أخلاقيات المهنة هو إرساء وتعزيز ثقافة أخلاقية محددة تحكم مهنة المراجعة الداخلية.

1.2.4 المبادئ المرتبطة بالمهنة وتطبيق معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

ترتبط هذه المبادئ بالمهنة والممارسة العملية للمراجعة الداخلية، تتمثل في:[1]

- **الاستقامة:** استقامة المراجع الداخلي تضع الثقة وبالتالي توفر الأساس للاعتماد على حكمه.

[1]The institute of internal auditors, **Code Of Ethics**, 2009, P01 P 02.

- **الموضوعية:** يظهر المراجعون الداخليين أعلى مستوى من الموضوعية المهنية في جمع وتقييم وإيصال المعلومات عن نشاط أو عملية تحت الفحص. ويضع المراجعون تقييما متوازنا لجميع الظروف ذات العلاقة ولا يتحيزون لمصالحهم الشخصية أو بالأحرى نفي إصدار الأحكام.
- **السرية:** يحترم المراجعون قيمة وملكية المعلومات التي يتلقونها وعدم الإفصاح عن المعلومات دون السلطة المختصة ما لم يكن هناك التزام قانوني أو مهني للقيام بذلك.
- **الكفاءة:** على المراجعين تطبيق المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة في أداء خدمات المراجعة الداخلية.

2.2.4 المبادئ المرتبطة بالسلوك

تتلخص في:[1]

- **الاستقامة:** يشير هذا المبدأ إلى أنه على المراجعين الداخليين القيام بأعمالهم بنزاهة والحرص وشعور بالمسؤولية، الالتزام بالقوانين المعمول بها ومراعاة الإفصاح عما يتوفر لهم من معلومات، كما يجب أن لا يكونوا طرفا في أي نشاط غير مشروع، أو يقوموا بأعمال ضارة بسمعة مهنة المراجعة الداخلية أو المؤسسة وأن يساهموا في تحقيق الأهداف المشروعة والسليمة للمؤسسة.
- **الموضوعية:** يشير هذا المبدأ إلى أنه يجب على المراجعين الداخليين أن لا يشاركوا في أي نشاط أو علاقة قد تفسد أو يفترض أنها تفسد تقييمهم المحايد، عدم قبول أي شيء قد يفسد أو يفترض بأن يفسد تقديراتهم المهنية وأن يفصحوا عن جميع الحقائق المادية المعروفة لديهم، والتي إن لم يتم الإفصاح عنها قد تشوه أو تحرف التقرير عن الأنشطة تحت المراجعة.
- **السرية:** يشير هذا المبدأ إلى أنه يجب على المراجعين الداخليين أن يقوموا بحماية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأدية مهامهم وأن لا يستخدموها لمنفعة شخصية من شأنها مخالفة القوانين أو الإساءة إلى مشروعية وأخلاقية أهداف المؤسسة.
- **الكفاءة:** يشير هذا المبدأ إلى أنه يجب على المراجعين الداخلين مباشرة خدماتهم فقط في المجالات التي يملكون فيها المعرفة، المهارات والخبرات اللازمة، بما يتماشى وينسجم مع المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية وأن يعملوا باستمرار على تحسين كفاءاتهم، فعاليتهم وجودة خدماتهم.

[1] **Idem**, P 02 P 03.

المطلب الثاني: المراجعة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر

تطورت المراجعة الداخلية من كونها أداة لتفعيل نظام الرقابة الداخلية لتصبح أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم تعد قاصرة فقط على المراجعة المنتظمة لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد دورها ليشمل أيضا إدارة المخاطر وتقديم ضمانات موضوعية إلى الإدارة بشأن فعاليتها.

1. أهمية مراجعة إدارة المخاطر حسب المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

يتضح من تعريف معهد المراجعين الداخليين للمراجعة الداخلية أنها تقدم نوعين من الخدمات لإدارة المخاطر، تتمثل في:

- **الخدمات التأكيدية:** والتي تهدف إلى تقديم ضمانات إلى الإدارة أن المخاطر المرتبطة بالمؤسسة تم تحديدها ويتم التعامل معها بطريقة ملائمة، وهي الوظيفة الأساسية للمراجعة الداخلية.
- **الخدمات الاستشارية:** والتي يقدمها للمؤسسة والنصح والإرشادات للإدارة لاتخاذ قرارات معينة.

كما أن المراجعة الداخلية بمفهومها الحديث أضاف نصا صريحا بأن الهدف منه هو تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، هذه الأخيرة وجدت لتقوم بثلاثة وظائف متماسكة مع بعضها:[1]

- **الوظيفة الوقائية:** للوقاية من المخاطر الموجودة أو التي يمكن توقعها قبل حدوثها.
- **الوظيفة الإكتشافية:** لكشف المشاكل حال حدوثها والتعرف على النتائج غير المرغوب بها، ودراسة مدى شدة تأثيرها.
- **الوظيفة التصحيحية:** لتدارك آثار المخاطر المكتشفة والعمل على عدم تكرارها مستقبلا.

وفي هذا المجال أصدر معهد المراجعين الداخليين المعيار 2120 "إدارة المخاطر" والذي يشير إلى أنه يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر وأن يساهم في تحسينها ويقسم هذا المعيار إلى معايير جزئية هي:[2]

- المعيار الأول يشير إلى أنه على ضوء نتائج تقييم المخاطر يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، ويشمل ذلك تقييم ما يلي:
  - موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.

---

[1] نوال سايح، **التدقيق الداخلي مدخل لإدارة المخاطر في ظل التوجه الجديد للمعايير الدولية- دراسة حالة مجموعة من الشركات في الشرق الجزائري-**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد11، جامعة باتنة، 2016، ص 191

[2] The institute of internal auditors, **op-cit**, 2016, P 13 P 14.

- فعالية وكفاءة العمليات والبرامج بالمؤسسة.
- حماية الأصول.
- التقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات.

- المعيار الثاني يشير إلى أنه يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم احتمال حدوث الاحتيال، وكيف تواجه المؤسسة وتدير المخاطر الناتجة عن حدوث احتيال.
- المعيار الثالث يلزم المراجع الداخلي أن يتحقق من أن المخاطر تتناسب مع المهمة أثناء المهام الاستشارية، وعليه التحذير في حال وجود مخاطر غير ملحوظة مسبقا.
- المعيار الرابع يشير إلى أنه يجب على المراجع الداخلي أن يستخدم المعرفة والخبرة التي اكتسبها خلال تنفيذ المهمات الاستشارية في تقييم عملية إدارة المخاطر في المؤسسة.

2. التنسيق والتكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر

قديما كانت إدارة المخاطر جزءا من المراجعة الداخلية ، لكن حديثا أصبحتا وظيفتين منفصلتين، وظيفيا وتنظيميا ولكن كل وظيفة مكملة للوظيفة الأخرى، مع الحفاظ على استقلالية كل منهما، فإدارة المخاطر تستعين بالمراجعة الداخلية في مراحل عملها المختلفة لما لها من خبرة في تقييم المخاطر وتحديدها، و كذلك هو الحال بالنسبة للمراجعة الداخلية الذي يحتاج لدراسة وتحديد وتقييم المخاطر، والتي يعتمد عليها في محورين أساسيين هما دعم الإدارة من خلال التأكيد على سلامة الأنظمة، والثاني أخذ المخاطر في عين الاعتبار عند وضع خطة المراجعة، فتحول في السنوات الأخيرة من التركيز على العمليات المالية والأحداث السابقة إلى نهج يعمل على أساس التعامل مع المخاطر من خلال المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر.[1]

3. المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر

تعرف المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر بأنها تلك "المنهجية التي تربط المراجعة الداخلية بإطار إدارة المخاطر الكلي للمؤسسة، حيث يسمح للمراجعة الداخلية بتوفير ضمان لمجلس الإدارة أن برنامج إدارة المخاطر يدير المخاطر بشكل فعال في حدود مستوى الإقدام على المخاطر (المخاطر المقبولة من طرف الشركة)"[2].

---

[1] نوال سايح، **مرجع سبق كره**، 2016، ص 194، بتصرف.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص 194.

من خلال التعريف يمكن القول إن المراجعة الداخلية لا تنظر إلى مدى الامتثال للسياسات والإجراءات فقط، بل يتعداه إلى مدى الفعالية في تحديد وتقييم المخاطر، بالإضافة إلى الاستراتيجية الإدارية للاستجابة للمخاطر ومراقبته، وكذلك الانتفاع من عمليات إدارة المخاطر في رسم خطة المراجعة والتركيز على المخاطر ذات الأهمية العالية، ليبقى التكامل والتبادل بين الوظيفتين مما يسهم في توفير نتائج أكثر فعالية.

4. أدوار المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

تعمل المراجعة الداخلية على المساهمة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال الأدوار التالية:[1]

1.4 دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر

تعتبر الإدارة المسؤول الأول عن عملية إدارة المخاطر، حيث تقوم في البداية بتحديد المجالات التي من الممكن أن تتعرض للمخاطر، وكذا تحديد العوامل التي تؤدي إلى ذلك، وهنا يقدم نشاط المراجعة الداخلية المساعدة للإدارة من خلال تحديد الأحداث السلبية التي يمكن أن تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة. وذلك بتزويدها بالمعلومات عن مختلف الأنشطة التي من المتوقع حدوث مخاطر فيها، مع تقديم النصح والإرشاد بصورة تقارير دورية ومتابعة هذه التقارير وما ورد فيها.

2.4 دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر يجب تقييمها، من خلال قياسها بشكل كمي وتقدير احتمال حدوثها وحجم تأثيرها، ويلعب نشاط المراجعة الداخلية دورا مهما في هذه العملية من خلال تقييم الطرق المستخدمة في عملية تقييم المخاطر والتأكد من صحتها، لتقديم تأكيد معقول للإدارة بأن التقييم الذي سيتم على أساسه التعامل مع المخاطر قد تم بالشكل الصحيح.

3.4 دور المراجعة الداخلية في الاستجابة للمخاطر

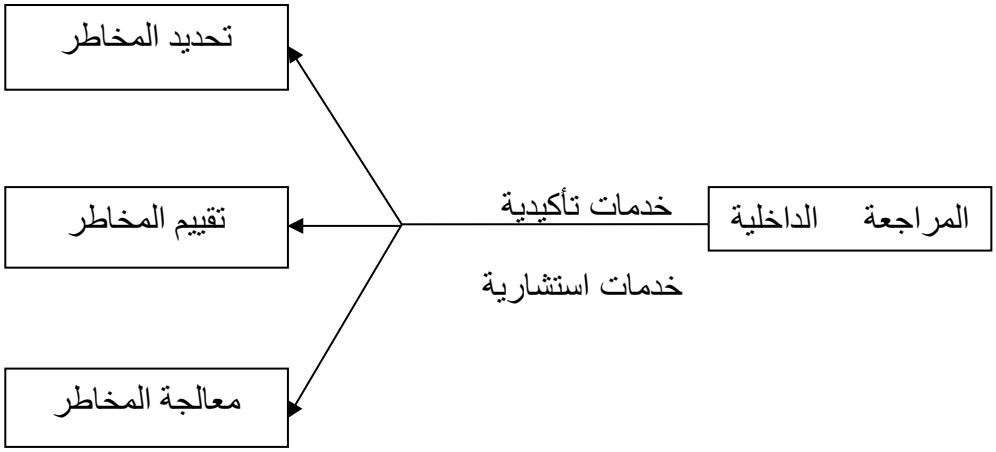
يمكن أن تتخذ الإدارة قرارات مختلفة للتعامل مع المخاطر، كقبول الخطر، تجنبه أو التخفيف منه استنادا إلى درجة احتمال حدوثه ودرجة تأثيره. ويلعب نشاط المراجعة الداخلية دورا هاما من خلال تقديم النصح للإدارة حول الخيار الأنسب لمعالجة المخاطر مقارنة مع تكلفة الخيار. حيث تقوم المراجعة الداخلية باختبار فعالية عملية الاستجابة للمخاطر من خلال اختبار فعالية نظم الرقابة ودورها في التخفيف أو الحد من المخاطر المحتملة. كما تقوم المراجعة الداخلية بتحليل وتقييم المخاطر التي تحققت فعلا، ومدى فعالية الخيار الذي اتبع للتعامل معها. هذا ويجب على المراجعة الداخلية التأكد من فعالية وكفاءة نظام التقارير

[1] هيبة قواسمية، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر البنكية –دراسة عينة من البنوك لولاية سكيكدة**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، جامعة سكيكدة، 2017، ص 111 ص 112.

المتبع في توصيل المعلومات الملائمة والكافية حول عملية إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب.

ويمكن توضيح الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1.3): الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر



المصدر: أيوب بوقرورة، **مرجع سبق ذكره**، 2013، ص 72.

المطلب الثالث: لجان المراجعة ودورها في تعزيز فعالية المراجعة الداخلية

تعد المراجعة الداخلية جزء من نظام الرقابة الداخلية الفعال، ومنها تأتي العلاقة بين لجان المراجعة والمراجعة الداخلية، إذ تعتمد لجان المراجعة على المراجعة الداخلية في دراسة وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ومعرفة مدى التزام المؤسسة بالقوانين والتعليمات المعمول بها، فالمراجع الداخلي يمثل بالنسبة للجان المراجعة الأداة المهمة واللازمة لوصول إلى الحقائق، وهذا يتحقق من خلال التواصل المستمر ما بين لجان المراجعة والمراجعين الداخليين لمناقشة الأمور الضرورية في الوقت الملائم لاسيما تلك التي تحتاج إلى رأي محايد للبث فيها، أو لحل المشاكل والصعوبات التي تواجه المراجعة الداخلية خلال أداء عملها لغرض تحسين نوعية الأداء ورفع كفاءة وفعاليتها.

يجب أن يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلالية في أداء عمله، فوجود علاقة تعاقدية ما بين المراجع الداخلي والمؤسسة قد يقلل من استقلاليته، لاسيما أن الكثير من المؤسسات تتبع فيها المراجعة الداخلية إلى المدير المالي، لذا ينبغي بأن يكون استقلال المراجعة الداخلية من خلال كونها تابعة للجان المراجعة وليس للإدارة التنفيذية، وبهذا يتم تعزيز استقلال المراجع الداخلي وزيادة الموضوعية في أداءه، وتعتمد العلاقة بين المراجعة الداخلية ولجان المراجعة على الكثير من العوامل منها حجم إدارة المراجعة الداخلية ومستوى

تأهيل أفرادها فضلا عن السلطات والمسؤوليات الممنوحة، ومن الضروري أن تكون للجان المراجعة خطوط اتصال كافية بين مجلس الإدارة، المراجعين الداخليين والخارجيين.[1]

وأوصى معهد المراجعين الداخليين (IIA) بأن لمدير المراجعة الداخلية الحق في الاتصال المباشر والاجتماع مع اللجنة في أي وقت، والحق في تقديم تقريره بنتائج فحصه وما توصل إليه من معلومات وأية اقتراحات إلى لجان المراجعة، لكي يتضح أمامها صورة تتسم بالصدق، الموضوعية والشفافية عن المؤسسة، فتقوم لجان المراجعة بدورها بدراسة هذه المقترحات واقتراح ما ينبغي اتخاذه قبل عرضه على مجلس الإدارة.

يمكن تلخيص مسؤوليات لجان المراجعة فيما يخص المراجعة الداخلية فيما يلي:[2]

- المشاركة في تعيين المراجعين الداخليين.
- مراجعة خطط المراجعة الداخلية وأهدافها.
- تقييم فعالية المراجعة الداخلية وجودتها كجزء من نظام الرقابة الداخلية.
- التحقق من أن المراجعة الداخلية تعمل وفقا للمعايير المهنية.
- التنسيق بين عمل المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، مما يؤدي إلى تحسين الاتصال بينهم، وزيادة جودة عملية المراجعة الداخلية والخارجية، وتحقيق التكامل بينهم.
- الإشراف على أنشطة الرقابة الداخلية وإعطاء الموافقة على استراتيجية المراجعة الداخلية والتغيرات التي تجري عليها.
- الاهتمام بالمسائل القانونية التي قد تؤثر على المؤسسة.
- تدعيم استقلالية المراجعة الداخلية، وذلك من خلال:
  - تعيين مدير قسم المراجعة الداخلية.
  - التأكد من أن الموارد كافية للقيام بالمراجعة الداخلية.
  - حرية الاتصال المباشر لمدير قسم المراجعة الداخلية بلجان المراجعة لمناقشة أية أمور مهمة.

---

[1] صفاء أحمد محمد العاني، **دور لجنة التدقيق في تعزيز أداء واستقلالية المدقق الداخلي**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، جامعة بغداد، 2005، ص 77.

[2] حسين أحمد دحدوح، **مرجع سبق ذكره**، 2008، ص 270.

- التأكد من عدم وجود أية قيود على المراجعين عند تنفيذهم لمهامهم، والتي قد تؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المراجعة.

- فحص نتائج المراجعة الداخلية.
- فحص المستوى المهني للمراجعين، ومدى كفاءتهم في تنفيذ مسؤولياتهم.

ومما سبق يتضح لنا أن وجود لجان المراجعة في المؤسسة مع إدارة المراجعة الداخلية وباتصال مباشر معها، يساعد المراجع الداخلي في الحصول على أكبر قدر ممكن من التعاون من قبل إدارة المؤسسة ودعم لاستقلاليته وما ينتج عنها من رفع لكفاءة وفعالية أداء المراجعة الداخلية، وبالتالي المساهمة في تفعيل دورها في مجال إدارة المخاطر وهو الذي يتمثل في تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من أن مخاطر المؤسسة يتم إدارتها بشكل ملائم.

المبحث الثالث: دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر من خلال المراجعة الخارجية

تعتبر لجان المراجعة من أهم الآليات التي تعزز فعالية المراجعة الخارجية، والتي تعتبر وظيفة تعمل على ضمان وجود نظام رقابة داخلية قادر على مواجهة مختلف المخاطر.

المطلب الأول: ماهية المراجعة الخارجية

1. مفهوم المراجعة الخارجية

لقد حظيت وظيفة المراجعة الخارجية بدور هام ومحوري في الحياة الاقتصادية، وذلك نظرا للتقرير الذي يعده المراجعون والذي يضفي الثقة على القوائم المالية للمؤسسات والتي تعتمد عليها فئة واسعة من المستخدمين في اتخاذ قراراتها، ويتوقع هؤلاء المستخدمون من الوظيفة أن تلبي تطلعاتهم وتشبع احتياجاتهم، فالمراجعة الخارجية هي تلك "المراجعة التي تدخل في إطار مهمة ذلك الشخص المهني المحايد قصد إبداء الرأي والمصادقة على مدى شرعية وصدق الحسابات"[1].

كما عرفت بأنها "تلك المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المؤسسة حيث يكون مستقلا عن إدارة المؤسسة، وذلك بهدف إبداء رأي فني محايد عن صدق وعدالة القوائم المالية خلال فترة معينة".[2]

وعرفت كذلك بأنها "اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب منظم من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في صورة صادقة على الموجودات والوضعية المالية ونتائج المؤسسة "[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية:

- المراجعة الخارجية يقوم بها شخص من خارج المؤسسة.
- المراجع الخارجي هو شخص مستقل، مؤهل علميا وعمليا.
- يقوم المراجع بفحص حسابات المؤسسة والقوائم المالية.
- يقدم المراجع رأي فني محايد مدعم بالأدلة حول موثوقية المعلومات المالية الموجودة في القوائم المالية.

---

[1] Mokhtar Belaiboud, **pratique de l'audit**, Editions Berti, Alger, 2005, P 04.

[2] محمد سمير الصبان، **نظرية المراجعة واليات التطبيق**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 30.

[3] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص 09.

2. أهداف المراجعة الخارجية

هناك أهداف عامة وأهداف خاصة، تتمثل في:[1]

1.2 الأهداف العامة

تعرف المراجعة الخارجية على أنها الفحص الإنتقادي للقوائم المالية كالميزانية وحسابات النتائج والجداول الأخرى وكل ما هو محاسبي ومالي في تقرير مجلس إدارة المؤسسة موضوع المراقبة. فهدف المراجع الأساسي من وراء هذا الفحص هو إعطاء رأي مدعم بأدلة إثبات حول شرعية ومصداقية تلك الوثائق، وهو هدف عام متفق عليه دوليا حيث أن المراجع، حسب جمعية المحاسبين الأمريكية (AICPA)، يدرس تلك القوائم بهدف إعطاء الرأي حول الوضعية المالية، نتائج العمليات، تطور تلك الوضعية احتراما للمبادئ المحاسبية المتفق عليها، فينهي المراجع مهمته بالإدلاء بهذا الرأي النهائي المحايد المدعم بأدلة في تقرير عام.

2.2 الأهداف الخاصة

سعيا وراء تحقيق الأهداف العامة السابقة الذكر، يجد المراجع نفسه أمام أوضاع ثانوية، مما قد يؤدي به إلى إنجاز أهداف خاصة مثل اكتشاف أعمال الغش والتزوير وتحسين التسيير.

1.2.2 اكتشاف أعمال الغش والتزوير

كان اكتشاف أعمال الغش والتزوير من طرف المراجع قديما غاية في حد ذاتها، غير أن هذه الناحية قد أصبحت ثانوية للهدف الرئيسي المتمثل في إثبات شرعية وصدق الحسابات، أي أن المراجع قد يجد أثناء أداء المهمة أعمال غش كالتلاعب بأموال المؤسسة واستعمالها غير الشرعي، أو تزوير المعلومات المحاسبية بهدف إظهار وضعية غير الوضعية الحقيقية للمركز المالي لها.

2.2.2 تحسين التسيير

يقوم المراجع بتقييم نظام الرقابة الداخلية وفحص حسابات المؤسسة موضوع المراجعة ويقدم تقريرا مفصلا عن نقاط الضعف وكذا الأخطاء المكتشفة، مما ينتج عنها تحفظات ترفق باقتراحات حلول. ويقدم المراجع رأيه ونصائحه في حدود مراقبته، وإن الأخذ بكل هذا سيؤدي إلى تحسين التسيير، لكن يبقى الهدف الرئيسي هو الرأي حول شرعية وصدق الحسابات لا غير، وعلى المراجع عدم التدخل في التسيير ولا يشارك في اتخاذ قرارات التسيير.

ولا شك أن من نتائج المراجعة الخارجية تحسين إجراءات المؤسسة، على اعتبار أن المراجعة بناءة

---

[1] محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية ،2005، ص17 ص 20 بتصرف.

وأن على المراجع أثناء انجازه للمهمة أن يصرح بالعيوب والسلبيات التي اكتشفها إلى الإدارة. وفي هذا الإطار هناك من يرى أنه للمراجعة هدفان، هدف مباشر يتمثل في إعطاء الرأي حوله القوائم المالية ومدى مصداقيتها، وأهداف للمدى الطويل تتمثل، هي الأخرى، في تقديم دليل حول القرارات المستقبلية للإدارة حول القضايا ذات الطابع المالي مثل الرقابة، التقديرات، التحاليل وإعداد تقارير حولها. هذه الأهداف غايتها تحسين النتائج.

وفي الأخير يمكن القول إن الهدف الأساسي للمراجعة الخارجية هو التأكد من مصداقية المعلومات المالية، وإن تحقيق هذا الهدف يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أهداف أخرى مثل اكتشاف الأخطاء والغش وتحسين التسيير.

3. مبادئ المراجعة الخارجية

تضم عملية المراجعة الخارجية ثلاث خطوات أو مراحل ذات أهمية كبيرة ومتكاملة فيما بينها يمكن تلخيصها كالاتي:[1]

- **الفحص**

أي الفحص المحاسبي للسجلات المحاسبية للتأكد من سلامة قياس العمليات التي تم تسجيلها وتحليلها وتسويتها من خلال أدلة وقرائن الإثبات.

- **التحقيق**

يقصد به إمكانية الحكم على صلاحية القوائم المالية كتعبير سليم لنتيجة الأعمال والمركز المالي للوضعية الحقيقية في فترة زمنية محدودة.

- **التقرير**

حيث يقوم فيه المراجع بإبداء رأيه حول مصداقية القوائم المالية في شكل تقرير يبلور فيه عملية المراجعة التي قام بها.

وعلى إثر ذلك فان مبادئ المراجعة تنقسم الى قسمين: مبادئ مرتبطة بالفحص والتحقيق، ومبادئ مرتبطة بالتقرير، وهي مبينة فيما يلي:[2]

1.3 المبادئ المرتبطة بالفحص والتحقيق: وتشمل ما يلي:

---

[1] يوسف محمد جربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2000، ص: 7.

[2] أحمد حلمي جمعة، **المدخل إلى التدقيق و التأكيد الحديث الإطار الدولي – أدلة ونتائج التدقيق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص 52 ص 53.

- **مبدأ التكامل:** ويسمى أيضا بالإدراك الرقابي ويعني انه يجب على المراجع أن يكون على معرفة تامة وكلية بجميع أعمال وطبيعة أحداث المؤسسة والآثار المرتقبة عليها.
- **مبدأ الشمول:** يقصد بهذا المبدأ أن يشمل الفحص جميع أهداف المؤسسة وجميع القوائم المالية لها.
- **مبدأ الموضوعية:** ويعني ذلك ابتعاد المراجع عن التقدير الشخصي واعتماده على أدلة الإثبات الصحيحة بكل موضوعية.
- **مبدأ مدى الكفاية الإنسانية:** يعبر عما تحتويه المؤسسة من نظام للقيادة والسلطة والحوافز والاتصال والمشاركة.

2.3 المبادئ المرتبطة بركن التقرير: وتتمثل فيما يلي:

- **مبدأ كفاية الاتصال:** من اجل تحقيق الأهداف من عملية المراجعة، يجب على التقرير أن يكون أداة لنقل العمليات الاقتصادية للمؤسسة لجميع الموظفين وبصورة صحيحة.
- **مبدأ الإفصاح:** يجب على المراجع أن يقوم بالإفصاح على كل المعلومات التي من شانها أن تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وخاصة كشف الأخطاء والغش وجوانب الضعف في نظام الرقابة الداخلية.
- **مبدأ الإنصاف:** يجب أن يكون التقرير فيه المعلومات لجميع الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة دون تمييز.
- **مبدأ السببية:** يجب أن يحتوي التقرير على تفسير كل التصرفات غير العادية التي تواجه المراجع.

4. معايير المراجعة الخارجية وقواعد السلوك المهني

1.4 معايير المراجعة الخارجية

يهدف تقرير المراجع الخارجي إلى الإدلاء برأي فني محايد حول مدى مصداقية القوائم المالية ومدى تمثيلها للوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة وهذا وفقا للمعايير المحاسبية المتعارف عليها، ويدلي المراجع برأيه عقب قيامه بمراجعة القوائم المالية وفقا لمعايير المراجعة.

وتتمثل المعايير في الأنماط التي يجب أن يتمتع بها المراجع أثناء أداءه لمهمته، والتي تستنتج منطقيا من المفاهيم التي تدعمها،" والمراجعة مهنة مستقلة تحكمها قوانين وقواعد ومعايير، والمراجع شخص مهني متخصص ومهمته ازدادت تعقيدا في السنوات الأخيرة نتيجة للتغيرات في البيئة وتعقد المشاكل

المالية والقانونية والجبائية، وعليه، ينبغي على المراجع مراعاة المعايير، أثناء قيامه بمهمته، حتى لا يكون مقصرا وما يتبع ذلك من عواقب."[1]

وظهرت معايير المراجعة بداية في أمريكا (معايير المراجعة المقبولة عموما **GAAP**) ثم انتقلت إلى العالم، حيث قام المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين **AICPA** بوضع مجموعة من معايير المراجعة سنة 1939، وقد بلغ عددها 09 معايير سنة 1947 واستكملت المجموعة بإضافة المعيار العاشر سنة 1954، كما تم تعديل وإعادة صياغة المعايير إلى غاية سنة 1988، وقسم المجمع المعايير التي أصدرها إلى ثلاثة أقسام أساسية والمتمثلة في:

1.1.4 المعايير العامة

وتتعلق هذه المعايير بالمبادئ الأساسية التي تحكم التأهيل المهني للمراجع وحيادته وموضوعيته واستقلاله ودرجة العناية المهنية اللازمة عند تنفيذ إجراءات المراجعة، وتتكون هذه المجموعة من ثلاثة معايير هي:[2]

- يجب أن تتم عملية المراجعة من طرف شخص أو أشخاص لديهم قدر كافي من التأهيل العلمي والعملي في مجال المراجعة.
- أن يكون لدى المراجع اتجاه فكري وعقلي محايد ومستقل في كل الأمور المتعلقة بمهمته.
- أن يبذل المراجع العناية المهنية المعقولة عند القيام بالفحص وباقي خطوات المراجعة وكذلك عند إعداده للتقرير.

2.1.4 معايير العمل الميداني:

تتعلق هذه المعايير بالمبادئ الأساسية التي تحكم تكوين أساس كاف لإبداء الرأي في القوائم المالية، وتتكون هذه المجموعة من ثلاثة معايير هي كما يلي:[3]

- يجب أن تخطط خطوات العمل الميداني تخطيطا مناسبا وكافيا، ويجب أن يتم الإشراف على أعمال المساعدين بطريقة مناسبة.
- يجب دراسة نظام الرقابة الداخلية وتقييمه لتحديد مدى الاعتماد عليها، وتحديد الاختبارات اللازمة عند تطبيق إجراءات المراجعة.

---

[1] محمد بوتين، **مرجع سبق ذكره** ،2005، ص 36 ص37.
[2] إبراهيم طه عبد الوهاب، **المراجعة: النظرية العلمية والممارسات المهنية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004، الطبعة الأولى، ص 52.
[3] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص37 ص 38.

- يجب أن يحصل المراجع على أدلة وقرائن كافية ومقنعة عن طريق الفحص والملاحظة والاستفسار والمصادقات، من أجل تكوين أساس مناسب لإبداء الرأي في القوائم المالية الخاضعة لعملية المراجعة.

3.1.4 معايير إبداء الرأي

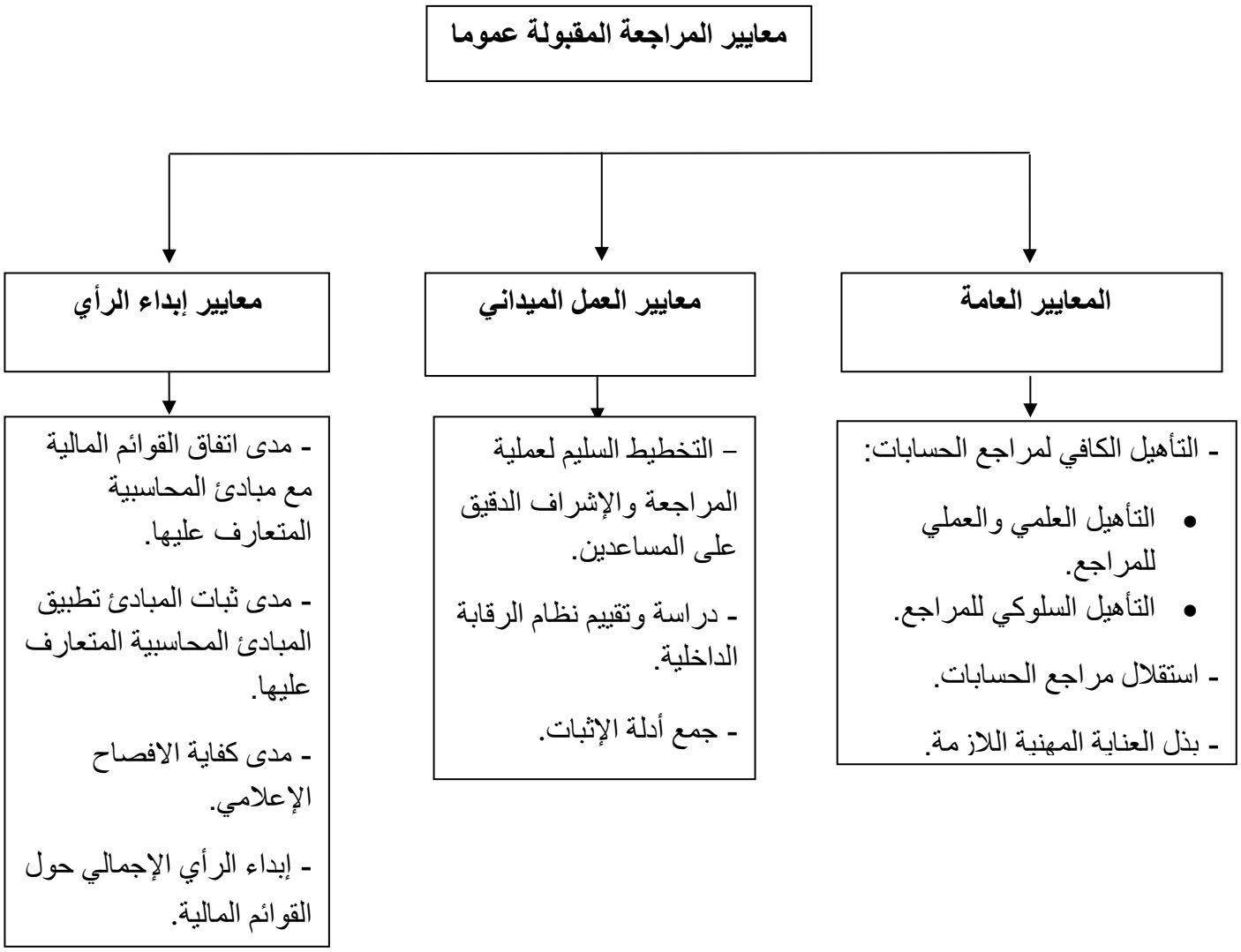
تتعلق هذه المعايير بالمبادئ الأساسية التي تحكم محتويات تقرير المراجع الخارجي عن القوائم المالية وشكل التقرير والتحفظات المرتبطة بالتقرير، وتتمثل في:[1]

- أن يشير تقرير إبداء الرأي عما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة عموما **GAAP**.
- يجب الإشارة في التقرير عما إذا كانت المبادئ المستخدمة خلال السنة تختلف عن تلك التي استخدمت في السنة الماضية.
- يفترض أن القوائم المالية تحتوي على البيانات والإفصاحات التي يجب إعلام المستخدم بها، ما لم يرد في التقرير ما يخالف ذلك.
- يجب أن يحتوي التقرير على رأي المراجع في القوائم المالية، وفي حال تعذر ذلك يجب الإشارة إلى الأسباب التي تمنعه، كما يجب أن يوضح التقرير خصائص وطبيعة الخدمة التي يقوم بها المراجع مع الإشارة إلى مدى المسؤولية التي تقع على عاتقه نتيجة أداء هذه الخدمة.

ويمكن توضيح معايير المراجعة الأمريكية (معايير المراجعة المقبولة عموما **GAAP**) في الشكل الموالي:

[1] مسامح مختار، **توحيد أنظمة مراقبة حسابات الشركات التجارية في دول إتحاد المغرب العربي ما بين الضرورة الاقتصادية والتجارية وخصوصيات التشريعات الوطنية والمحلية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2010، ص 147.

الشكل رقم (2.3): معايير المراجعة المقبولة عموما.



المصدر: لقليطي الأخضر، **مراجعة الحسابات وواقع الممارسة المهنية في الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2009، ص 29.

2.3 قواعد السلوك المهني

إن وجود إطار للسلوك المهني ضروري وأساسي لمهنة المراجعة الخارجية باعتبارها مهنة تقوم أساسا على الثقة في التأكيد الموضوعي بشأن موثوقية ومصداقية القوائم المالية، ويعتبر الغرض الرئيسي من وضع هذه المبادئ والقواعد هو إرشاد المراجع الخارجي في طريقة عمله مع الأطراف المعنية وكذا توضيح مسؤولياته وواجباته، ومن بين هذه القواعد نجد:[1]

[1] محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، **المراجعة الخارجية المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص 144 ص 148.

1.2.3 قاعدة الاستقلال والنزاهة والموضوعية

حيث تتضمن العناصر الآتية:

1.1.2.3 الاستقلال

أي ضرورة تمتع المراجع الخارجي بالاستقلال عند إبداء رأيه في القوائم المالية.

2.1.2.3 النزاهة والموضوعية

حيث يتعين على المراجع ألا يسيء في رفض الحقائق عند إبداء رأيه في مجال الضرائب والخدمات الإدارية..الخ، مثل تقديم دليل مقبول لوجهة نظره وأن لا يخضع إلى جهات أخرى.

2.2.3 قاعدة القدرة والمعايير الفنية

وتتضمن العناصر الآتية:

1.2.2.3 القدرة

حيث لا يجب أن يقبل المراجع الخارجي مراجعة حسابات إحدى المؤسسات لا يستطيع إكمال عمليات المراجعة فيها وإبداء رأيه بالكفاءة المهنية المطلوبة.

2.2.2.3 المعايير الفنية

حيث لا يمكن أن يقرن المراجع اسمه بالقوائم المالية من خلال تفسيرها، وإنما وفق تفسير معايير المراجعة المتعارف عليها وليس شخصه.

3.2.3 المبادئ المحاسبية

يجب على المراجع أن يبدي رأيه إذا كانت القوائم المالية للمؤسسة قد أعدت وفق معايير المحاسبة المتعارف عليها وذكر الأسباب التي تجعل عدم إظهار المركز المالي ونتائج الأعمال بصورة صادقة.

4.2.3 التنبؤ

أي لا يجب على المراجع إقران اسمه مع عمليات متنبأ بها، مما يجعل الغير يعتقد بأن المراجع يؤكد إمكانية تحقيق ذلك.

5.2.3 المسؤوليات تجاه العملاء

وتتضمن هذه المسؤوليات مجموعة من قواعد السلوك المهني يمكن حصرها في:

- المحافظة على سرية بيانات العميل وعدم الإفصاح إلا بموافقته ورضاؤه.

- أن تكون الأتعاب مشروطة بنتائج الخدمات المهنية ذاتها.

6.2.3 المسؤوليات تجاه الزملاء

تهتم قواعد السلوك المهني بتحديد عمل المراجعين فيما بينهم خاصة ما يخص:

- التعدي على حقوقهم البعض من خلال التنافس غير المشروع في كسب العملاء.
- عروض التوظيف من طرف المراجعين، حيث أن قواعد السلوك المهني تمنع على المراجعين بتقديم أية عروض لتوظيف أحد أو أكثر من مكتب زميل له، ولا تطبق هذه القاعدة إذا توفر الشعور الذاتي من الموظف أو رغبته أو من خلال إعلان عام للتوظيف.

7.2.3 مسؤوليات الأعمال أخرى

حيث تضم القواعد التالية:

- يتعين على المراجع عدم القيام بأي عمل مخل أو سلوك يضر بالمهنة.
- عدم دفع عمولات بغرض الحصول على العملاء.
- عدم الارتباط بأي وظيفة تضعف موضوعيته في تقديم خدمات مهنية.
- ألا يزاول المراجع الخارجي المهنة تحت اسم وهمي.

3.3 حقوق، واجبات ومسؤولية المراجع الخارجي

إن أهم العناصر التي تبرز أكثر أهمية المراجعة الخارجية هي الحقوق التي يتمتع بها المراجع الخارجي والواجبات المنوطة به والمسؤولية تجاه عدم قيامه بواجباته بشكل مناسب وهي مبينة كما يلي:[1]

1.3.3 حقوق المراجع الخارجي

يتمتع المراجع الخارجي بالحقوق التالية:

- فحص حسابات المؤسسة من خلال الاطلاع على الدفاتر والمستندات، وله الحق في الاستفسار عن كل البيانات من المسيرين.
- التحقق من جميع موجودات المؤسسة وجرد مخزوناتها.
- حق حضور الجمعية العامة، كما له الحق في تقديم خطة الإنقاذ للجمعية العامة في حالات الاستعجال.

---

[1] شوقي جباري، فريد خميلي، **دور المراجعة الخارجية في إرساء دعائم الحوكمة**، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة سكيكدة، 11-12 أكتوبر 2012، ص16 ص17.

- له الحق في طلب التزويد بالبيانات التي يرسلها مجلس الإدارة للمساهمين.

إن الحقوق السابقة الذكر سوف تقلل وبالتأكيد من فرص الغش والتزوير والفساد بصوره المختلفة وتفرض مزيدا من الرقابة على أعمال وأموال المؤسسة.

2.3.3 واجبات المراجع الخارجي

تتمثل أهم واجبات المراجع الخارجي فيما يلي:

- التحقق من القيود وفحص الحسابات وكشف الانحرافات والأخطاء.
- التحقق من أصول وخصوم المؤسسة جميعا وأنها مبنية على الأسس العامة للمحاسبة.
- تقديم الاقتراحات التي يراها مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التأكد من تطبيق القوانين والتنظيمات والعقود.
- تقديم التقرير إلى الجمعية العامة.

إن الواجبات السالفة الذكر للمراجع الخارجي هي بدورها سوف تعمل على كشف مواطن الضعف في أجهزة الرقابة لدى المؤسسة ومن ثم العمل على استئصال كل ما هو فيه فساد بالمؤسسة وضمان حقوق أصحاب المصالح بشكل كبير.

3.3.3 مسؤولية المراجع الخارجي: للمراجع الخارجي مسؤولية مدنية تكون في حالة إهماله أو خطئه في المراقبة أو عدم القيام بها إطلاقا، أو مسؤولية جنائية تكون عن الجرائم التي يرتكبها أو يشترك في ارتكابها ضد مصلحة المؤسسة، وهذا بدوره سيفرض على المراجع القيام بواجباته على أكمل وجه ممكن ومن ثم التقليل من فرص الأخطاء والفساد إلى اقل شيء ممكن.

وأخيرا يمكن القول أن مهنة المراجع الخارجي هي التحقق و الفحص للتأكد من مدى مصداقية و صحة الحسابات و القوائم المالية، فأصل المهنة هي المراقبة وتدقيق الحسابات، ويعتبر المراجع منبه و مانع في نفس الوقت، للحالات المشتبه بها و المخالفات و الجرائم التي ترتكب في حق القانون ومن ثمة اكتشاف الغش والمخالفات، ويعاقب من طرف القانون إن أخفى حقائق أو صادق على معلومات خاطئة أو مزورة، ويعتبر المراجع الخارجي أيضا خبير مستقل، مكلف بالتصديق على الحالة المالية و المحاسبية للمؤسسة و مدى صحتها و دقتها. وبناءا على ذلك، فالمساهمين والبنوك، وكل من يهتم بحالة المؤسسة، يوكلون المراجع للتصديق وضمان صحة المعلومات التي بحوزتهم بغرض توجيه سليم لقراراتهم.

المطلب الثاني: المراجعة الخارجية ودورها في إدارة المخاطر

بدأ الاهتمام بالمخاطر ومراجعة مدى قدرة المؤسسة على إدارتها، ضمن مجال عمل المراجعة الداخلية، ومن ثم فإن الاعتراف المهني بمراجعة إدارة المخاطر نشأ في إطار المراجعة الداخلية عن طريق مجمع المراجعين الداخليين (IIA)، وقد تبع ذلك زيادة اهتمام المراجعة الخارجية بمخاطر المؤسسة، حيث أصبح المراجع الخارجي يأخذ في اعتباره هذه المخاطر وكيفية إدارتها عند التخطيط لأعمال المراجعة وعند تقييم نظام الرقابة الداخلية.

وتتضح العلاقة بين المراجعة الخارجية وإدارة المخاطر من خلال المسؤولية التي تقع على عاتق المراجع الخارجي فيما يخص الرقابة الداخلية، حيث تتضمن معايير المراجعة تحديد مسؤولية المراجع الخارجي فيما يخص الرقابة الداخلية، حيث تلزمه بالقيام بما يلي:

- فهم وتقييم عمليات الإدارة الخاصة بتقييم فعالية الرقابة الداخلية في إعداد التقارير المالية.
- تخطيط وأداء عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة.
- تقديم رأي في التقييم المكتوب للإدارة عن فعالية الرقابة الداخلية للمؤسسة.

كما يتضح الترابط أيضا في العلاقة بين المراجعة الخارجية وإدارة المخاطر من خلال الضمان الذي يمكن أن يقدمه المراجع الخارجي حول الرقابة الداخلية، حيث يرى بعض المختصين أن القيمة المضافة التي يقدمها المراجعين الخارجيين والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة بأن يضمن لهم بأن الرقابة الداخلية قوية وفعالة وقادرة على مواجهة المخاطر التي تواجهها.[1]

و لقد ظهرت المراجعة على أساس المخاطر في بداية تسعينات القرن الماضي، عندما حاولت بعض مكاتب المراجعة في بعض دول العالم تحديث أسلوب قيامها بالمراجعة خاصة بعد التغيرات الكبيرة التي طرأت على بيئة الأعمال وانعكاس ذلك على بيئة المراجعة ذاتها وبالتالي ظهرت بعض المشاكل كاتخاذ قرارات إدارية غير سليمة أو ارتكاب الغش والتلاعب في القوائم المالية أو الاستجابة غير الفعالة للمخاطر الاستراتيجية كالفشل في تحديد والتعامل مع التغيرات البيئية، ومن ثم أصبح المراجعون مطالبون بالحصول على القدر الكافي من المعلومات عن ظروف المؤسسة لأداء المراجعة بفعالية أكبر، خاصة تفهم المخاطر الاستراتيجية التي قد تواجهها المؤسسة، ويقوم هذا المنهج على فكرة جوهرية وحيوية وهي أن المراجع يجب أن يوجه موارده واهتمامه نحو المناطق الأكثر خطورة ثم التي تليها.

[1] Tariq HASSAN, **Corporate Governance and Role of Auditors**, Speech made at the ACCA Centenary Conference held in Lahore University of Management Sciences on 10 May 2004, P 2.

وقد أجريت بعض الدراسات لتوضيح الدور الذي تقوم به المراجعة الخارجية في إدارة المخاطر، وقد أكدت هذه الدراسات على أن معظم مكاتب المراجعة تقدم خدمات استشارية للمخاطر، حيث أن لديها فهم جيد للمؤسسات واستراتيجيات العمل بها وأهدافها، كما أنها تمتلك المحفزات التي تؤهلها لذلك. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المراجع الخارجي يمكن أن يساعد المؤسسة من خلال تحديد المخاطر المصاحبة لها، ومن خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية لمواجهة هذه المخاطر ويجب أن يضع إجراءات متفق عليها لتقدير احتمال الأحداث غير الملائمة، وتهدف هذه الإجراءات إلى تقييم استجابة الإدارة لتحديد المخاطر وتقييم كفاية نظام الرقابة للمخاطر والتي تم وضعها بمعرفة الإدارة.

وصدرت عدة تقارير وقوانين في العديد من الدول والتي أوصت بتفصيل وتطوير دور المراجعة الخارجية في إدارة المخاطر، ونذكر منا: [1]

1. معايير المراجعة الدولية وإدارة مخاطر

تصدر هذه المعايير عن مجلس معايير المراجعة وإضفاء الثقة الدولي والتابع للاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) وتختص بالمراجعة الخارجية للقوائم المالية، وقد اهتمت هذه المعايير بالجوانب المختلفة لعملية المراجعة الخارجية، ولقد أولت بعض الأهمية للمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، ويرجع ذلك إلى تأثير هذه المخاطر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بجانب احتمال تأثير هذه المخاطر على مخاطر عملية المراجعة نفسها. ويظهر هذا الاهتمام في المعيار رقم (315) بعنوان "فهم الوحدة والبيئة التي تعمل فيها وتقدير المخاطر والأهمية النسبية"، والصادر في أكتوبر 2003 والوارد ضمن مجموعة المعايير الخاصة بالتخطيط لأعمال المراجعة، حيث ألزم هذا المعيار المراجع الخارجي بضرورة التعرف على المخاطر ومراعاة ذلك عند وضع خطة المراجعة، وقد أكد البعض على ما تضمنه معيار المراجعة الدولي، حيث ذكر أن تقييم المخاطر تعتبر أحد الخطوات الهامة الواجب إتباعها أثناء مرحلة التخطيط لأعمال المراجعة.

2. قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes Oxley) وإدارة المخاطر

أدى انهيار بعض المؤسسات الأمريكية مثل شركة أنرون للطاقة (Enron) وانهيار مكتب آرثر أندرسون Arthur Andersen والذي كان يمثل أكبر مكتب محاسبة ومراجعة في العالم وكان في نفس الوقت القائم بأعمال المراجعة الخارجية لشركة أنرون إلى ضرورة بل وحتمية تدخل الأجهزة الأمريكية المسؤولة عن

---

[1] أشرف محمد إبراهيم منصور، **المراجعين الخارجيين وإدارة مخاطر الأعمال**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ص01 ص06، بتصرف.

ذلك لمعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك، وقد وجد أن من أهم هذه الأسباب هو وجود بعض الثغرات التي أدت إلى وجود قصور في حياد المراجع الخارجي.

وقد وجد أن أهم هذه الثغرات كان قيام المراجع الخارجي بالجمع بين أعمال المراجعة الخارجية والأعمال الأخرى بخلاف المراجعة الخارجية لنفس المؤسسة، وقد أدى ذلك إلى سرعة تدخل الإدارة الأمريكية، وهيئة الإشراف على بورصة تداول الأوراق المالية، حيث تم إصدار قانون جديد في عام 2002 يسمى ساربانز أوكسلي (Sarbanes Oxley)، كما أصدرت البورصة مجموعة من التعليمات الخاصة بأسواق الأوراق المالية الأمريكية وقد تضمن القانون والتعليمات العديد من الأمور التي تخص مهنة المحاسبة والمراجعة ومن أهمها ضرورة قيام المراجع الخارجي للمؤسسة بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من مدى قدرته على مواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها، ويجب الإفصاح عن نتيجة هذا التقييم في تقريره عن القوائم المالية أو في تقرير مستقل.

3. تقرير COSO وإدارة مخاطر الأعمال:

صدر هذا التقرير في الولايات المتحدة الأمريكية في سبتمبر عام 2004، ويعتبر من أهم الإصدارات التي تعرضت إلى المراجعة الخارجية وإدارة مخاطر، حيث تم التعرض بشكل واضح ومفصل إلى المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات، وجدير بالذكر أن الهدف الأساسي لهذا التقرير هو تحسين نظام الرقابة الداخلية بالشكل الذي يجعلها قادرة على مواجهة المخاطر، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وفي الأخير، يمكن القول إن المراجع الخارجي هو أنسب شخص مهني لمساعدة المؤسسة على إدارة المخاطر، وقد يرجع ذلك إلى أن المراجعين الخارجيين يتمتعون بالمؤهلات والخبرات المطلوبة لمساعدة المؤسسة على إدارة المخاطر.

المطلب الثالث: لجان المراجعة ودورها في تعزيز فعالية المراجعة الخارجية

1. مسؤوليات لجان المراجعة فيما يخص المراجعة الخارجية

يعتبر المراجع الخارجي وكيلا عن المساهمين في مراجعة القوائم المالية التي أعدتها الإدارة، والمطلوب منه إبداء رأيه الفني المحايد، وهذا يتطلب الالتزام بقواعد السلوك المهني والتخطيط وتنفيذ أعمال المراجعة للحصول على تأكيد معقول بأن المعلومات المالية خالية من الأخطاء الجوهرية.

ولكي يقوم المراجع الخارجي بمهامه بكل موضوعية واستقلالية، فقد حرصت العديد من الهيئات والمنظمات المهنية على أن يكون من مهام لجان المراجعة دعم وتعزيز فعالية واستقلالية المراجع الخارجي

بالشكل الذي يستطيع أن يؤدي مهامه دون ضغط أو تدخل من إدارة المؤسسة، مما يكون له الأثر الإيجابي في زيادة ثقة المساهمين والأطراف الأخرى في القوائم المالية ومن ثم ترشيد قراراتهم.

ومن هنا يظهر الدور المهم الذي تقوم به لجان المراجعة تجاه المراجعة الخارجية وذلك من خلال:[1]

- تعيين المراجعين الخارجيين وتحديد أتعابهم.
- الاجتماع بانتظام مع المراجعين الخارجيين بدون حضور الإدارة، لمناقشة أي قضايا نزاع تنشأ مع الإدارة خلال سياق عملية المراجعة.
- المطالبة بمراقبة مصداقية المعلومات المالية ومراجعة أحكام إعداد التقارير المالية.
- تقييم نظام الرقابة الداخلية.
- التمييز بسوء التصرفات الذي ينجم ما بعد إعداد المعلومات المالية.

إضافة إلى مسؤولية أخرى تتمثل في العمل على دعم استقلاليته، حيث حسب لجنة تداول الأوراق المالية (**SEC**) فان إحدى أهم وظائف لجان المراجعة، تتمثل في حماية استقلالية المراجع الخارجي، وذلك لان استقلاليته ضرورية لضمان الجودة في عملية المراجعة.[2]

يمكن القول إن هناك ترابط وثيق بين المراجعة الخارجية ولجان المراجعة، ولا يمكن لجهة العمل دون وجود الأخرى، حيث إن للجان المراجعة دور كبير في تفعيل استقلالية المراجع الخارجي، من خلال المساهمة في تعيينه وتحديد أتعابه، كما أنها تساهم في تقليل المسؤولية التي على عاتقه تجاه المساهمين، وتقديم التسهيلات له لأداء مهمته على أكمل وجه.

من جهة أخرى فان لجان المراجعة تأخذ بعين الاعتبار القرارات والملاحظات التي يراها المراجع الخارجي تساهم في تحسين مصداقية القوائم المالية، كما أن المراجع الخارجي يساعد لجان المراجعة فيما يخص تقييمها لنظام الرقابة الداخلية، ومناقشة درجة الاعتماد على القوائم المالية، كما يساعدها أيضا في قياس أداء الإدارة وفعالية المراجعة الداخلية.

ومما سبق يتضح لنا أن وجود لجان المراجعة في المؤسسة يساعد المراجعة الخارجية في الحصول على أكبر قدر ممكن من الاستقلالية وما ينتج عنها من رفع جودة المراجعة، وبالتالي تكون لجان المراجعة قادرة على استخدام المعلومات التي تم جمعها عن طريق المراجعين الخارجيين في تقييم فعالية نظام الرقابة

---

[1] Yadong LUO, **Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda**, Journal of International Management, 2005, P 11.

[2] Joseph V. Carcello and Terry L. Neal, **Audit Committee Characteristics and Auditor Dismissals following "New" Going-Concern Reports**, the accounting review, vol. 78, No1, January 2003, P 96.

الداخلية داخل المؤسسة، أداء الإدارة، فعالية المراجع الداخلي، وأثر كل ذلك على وجود إدارة مخاطر فعالة، حيث أن التكامل بينهما يعني وجود نظام قوي للرقابة الداخلية، مما يعني القدرة على مواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.

2. دور لجان المراجعة في تحقيق التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية

تعمل لجان المراجعة من جهة أخرى على تحقيق التنسيق والتكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية، حيث وعلى الرغم من الاختلافات بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية سواء من حيث الهدف أو درجة الاستقلال أو متطلبات ممارسة المهنة، وعلى الرغم أيضا من أوجه التشابه بينهما في ممارستهما لعملية المراجعة من حيث الاعتماد على نظام فعال للرقابة الداخلية، فإن التكامل بينهما موجود بدرجة كبيرة، فلا يعتبر المراجع الداخلي منافسا للمراجع الخارجي كما أن المؤسسات بحاجة لمجهودهما معا.

يتمثل التكامل بين المراجعتين في "التعاون والتنسيق بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي أثناء تنفيذهما لمهامهما، بما يضمن تغطية أشمل لأعمال المراجعة، وتقليل بقدر الإمكان لازدواجية الجهود، وتوزيع العمل توزيعا يحقق أهداف المراجعة بشكل عام ويعود بالفائدة على المؤسسة".[1]

وتتمثل أهداف التكامل في النقاط التالية:

- تغطية أشمل لأعمال المراجعة في المؤسسة .
- تنفيذ أعمال المراجعة بجودة عالية.
- الحد من ازدواجية وتكرار العمل.
- تخفيض تكلفة المراجعة في المؤسسة.
- المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويحوز التكامل الفعال بين المراجعتين على أهمية كبيرة في المؤسسة، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- اطمئنان المراجع الخارجي إلى فعالية نظام الرقابة الداخلية عند وجود مراجعة داخلية فعالة.
- تقليص وقت أداء مهمة المراجعة الخارجية، حيث أن الثقة في المراجعة الداخلية يؤدي إلى وقت أقل بالنسبة للمراجعة الخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض أتعاب عملية المراجعة.

[1] أحمد شقير، **العلاقة بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي**، مجلة المدقق، العدد 41، عمان، 2000، ص 10.

- التقييم الشامل لخطر المراجعة، ومن ثم اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات المراجعة.
- تجهيز القوائم والكشوف التي يحتاجها المراجع الخارجي بالصورة التي يرغبها.
- تخطيط عملية المراجعة الخارجية وتحديد طبيعة، توقيت، ومدى إجراءات المراجعة الواجب القيام بها.
- زيادة خبرة ودعم مؤهلات المراجعين الداخليين، من خلال أداء العمل باستخدام أساليب وإجراءات ومعلومات مختلفة وجديدة.
- تفيد عملية تقييم المراجع الخارجي لفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في تطوير وتحسين عملهم باستمرار.

ومن العوامل التي أدت إلى تعميق هذا التكامل وزيادة التعاون والتنسيق بين المراجعتين، توجد العناصر التالية:

- درجة استقلال كلا من الطرفين، حيث أن المراجع الداخلي باعتباره مستقل استقلالية جزئية فإن المساهمين يلجئون إلى المراجع الخارجي ويثقون به أكثر كونه يكون مستقلا استقلالا كليا.
- يهتم المراجع الداخلي بنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وطرق تحسينه وتقوية أدائه، بينما يستعمل المراجع الخارجي هذا النظام كعنصر أساسي لتحديد حجم ونوعية الفحص الذي سيقوم به.
- إن وجود المراجع الداخلي كموظف داخل المؤسسة بصفة دائمة على مدار السنة يعطيه الفرصة للقيام بإجراءات الفحص التحليلية التفصيلية والشاملة، بينما المراجع الخارجي عادة ما يقوم بالمراجعة الاختيارية وليست الشاملة، والتي يمكنه خلالها الاعتماد على نتائج الفحص التي يقوم بها المراجع الداخلي على مدار السنة.
- السعي إلى خفض تكاليف المراجعة الخارجية التي تتزايد بصفة مستمرة توازيا مع كبر حجم المؤسسات وتعقد العمليات.

لكل هذه الأسباب وغيرها يعمل المراجع الداخلي والمراجع الخارجي على التنسيق فيما بينهما من أجل أن تكون النتائج التي يتوصلان إليها أكثر دقة وصدقا وتعبيرا عن وضعية المؤسسة.

وتعتبر لجان المراجعة من أهم الفاعلين والمساهمين في تحقيق التنسيق والتكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية، حيث تسعى إلى تحسين سبل الاتصال بينهم، مما يسهم في تحقيق الجودة في أعمال المراجعة

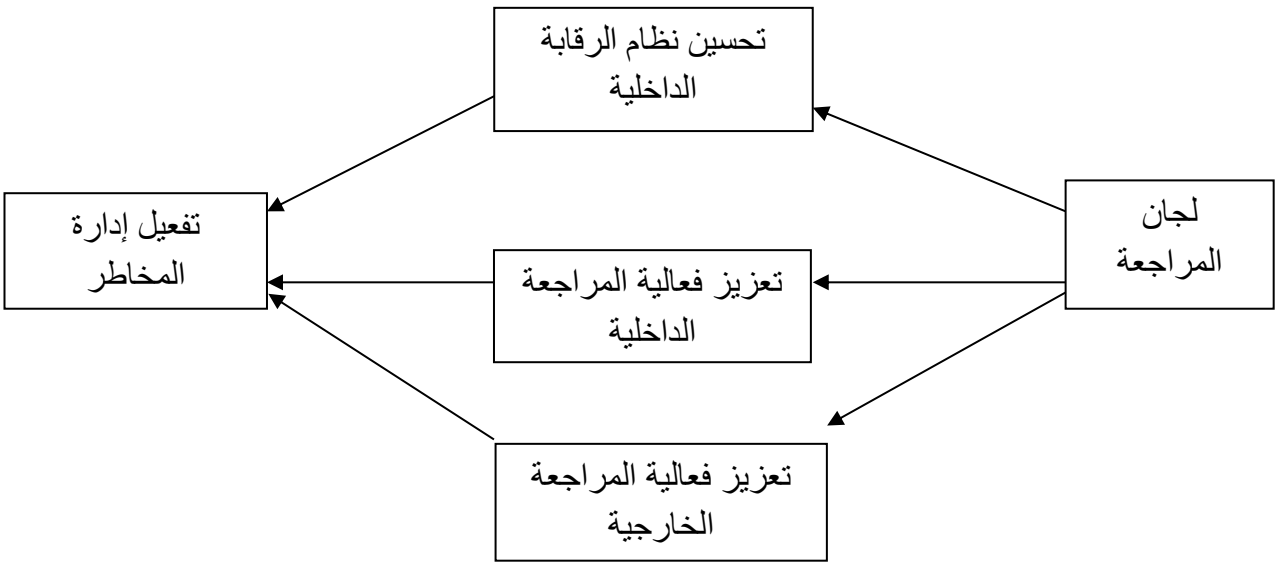
في المؤسسة، بالتالي ضمان وجود نظام رقابة داخلية فعال وقوي يعمل على مواجهة كافة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

وفي الأخير، **وكنتيجة لهذا الفصل** والذي تعرض إلى مساهمات لجان المراجعة في إدارة المخاطر، حيث تعمل على مساعدة مجلس الإدارة على تطوير ثقافة مؤسستية تتمتع بوجود إدارة سليمة للمخاطر الداخلية والخارجية، وكذا مساعدتها في وضع حدود قصوى للمخاطر التي يمكن قبولها وتحملها، ووضع السياسات العامة للتخطيط والمتابعة والرقابة على المخاطر، بالإضافة إلى تزويد الإدارة بتقارير دورية عن المخاطر المحيطة.

إلا أنه لا يزال الجدل قائما حول دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر، حيث يرى بعض النقاد أن لجان المراجعة تخلق انطباعا بأن إدارة المخاطر شيء يمكن إخضاعه للمراجعة، ويركز المراجعون في ذلك على الأعداد و الأرقام، في حين ترجع إخفاقات إدارة المخاطر في الغالب إلى أوجه القصور الداخلية والفردية، أو إلى القرارات الغير المناسبة، وأيضا تعتبر لجان المراجعة غير فعالة لأن إدارة المخاطر عملية ديناميكية، والطبيعة المعقدة للمخاطر في هذا الوقت تجعل من المستحيل أن تفعل لجان المراجعة شيئا أكثر من الاهتمام بالمخاطر القابلة للإخضاع بالمراجعة.

وبالتالي فإنه يمكن القول أن دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر يظهر جليا من خلال الأدوار والمهام التي تؤديها هذه اللجان، كم هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.3): دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل يتضح أن تشكيل لجان المراجعة على مستوى المؤسسة سيسهم لا محالة في زيادة الرقابة وضمان إدارة مخاطر فعالة، وذلك نظرا للأدوار التي تقوم بها، حيث تعمل على تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية في مواجهة المخاطر، وكذا تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والتي بدورها تعمل على تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، وأيضا تعزيز فعالية المراجعة الخارجية والتي تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من مدى قدرته على مواجهة المخاطر.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل والذي تعرض إلى مساهمات لجان المراجعة في إدارة المخاطر تم استخلاص النقاط التالية:

- تعد لجان المراجعة بمثابة امتداد لسياسة مجلس الإدارة اتجاه إدارة المخاطر، حيث يجب أن تقوم لجان المراجعة بالتأكد من وجود إدارة فعالة للمخاطر.
- ضرورة وجود نظام رقابة داخلية قوي وفعال قادر على مواجهة مختلف المخاطر المحيطة بالمؤسسة.
- دور المراجع الداخلي الأساسي في إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من أن مخاطر المؤسسة يتم إدارتها بشكل ملائم.
- تعمل المراجعة الخارجية على فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من مدى قدرته على مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- تعمل لجان المراجعة على تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والخارجية، تحقيق التنسيق بينها، وتحسين نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي المساهمة في تفعيل إدارة المخاطر.

في الفصل التالي، سوف يتم إسقاط نتائج الجانب النظري على قطاع البنوك التجارية في الجزائر.

الفصل الرابع

دراسة حالة البنوك التجارية في الجزائر

الفصل الرابع: دراسة حالة البنوك التجارية في الجزائر

في هذا الفصل سوف يتم إسقاط ما تم استخلاصه في الجانب نظري على واقع البنوك التجارية في الجزائر، عن طريق دراسة لواقع إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية واستخراج نقاط ضعفها من خلال تحليل تقرير البنك المركزي، بالاضافة إلى التعرف على واقع لجان المراجعة في القانون الجزائري ومقارنته مع نظيره التونسي، مع دراسة لخصائص ومهام لجان المراجعة لعينة من البنوك، ثم التعرف على الأدوار التي تؤديها لجان المراجعة في إدارة المخاطر لبنك سوسيتي جينيرال الجزائرعن طريق تحليل تقارير نشاط لجنة المراجعة. وفي الأخير، تصور مقترح لتفعيل دور لجان مراجعة في إدارة المخاطر على مستوى البنوك الجزائرية.

المبحث الأول: واقع إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية

تؤدي البنوك التجارية في الجزائر دورا هاما في خدمة الاقتصاد الوطني، فقد تطورت العمليات المالية وتنوعت الخدمات المالية التي تقوم بها البنوك العمومية والخاصة، وساهم ذلك في تطوير مبادئ ومعايير إدارة المخاطر والتسيير والرقابة والمحاسبة الخاصة بالبنوك، التي تختلف عن تلك المطبقة في المؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها.

المطلب الأول: لمحة عن النظام البنكي الجزائري

ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاما بنكيا تابعا للاقتصاد الفرنسي وقائما على النظام الحر الليبرالي، وبالرغم من إنشاء مؤسسات مالية وطنية بعد الاستقلال مثل البنك المركزي الجزائري والخزينة العمومية والبنك الجزائري للتنمية BAD، إلا أنه كان هناك نظام بنكي مزدوج قائم في شقه الأول على النظام الرأسمالي وفي شقه الثاني على النظام الاشتراكي وتحت سيطرة الدولة، لذلك قررت الجزائر تأميم البنوك سنة 1966م.[1]

وبداية من تلك السنة تأسست مجموعة من البنوك التجارية العمومية، وبعضها قام على أنقاض البنوك الفرنسية المؤممة، فظهرت البنوك الآتية:

- البنك الوطني الجزائري BNA سنة 1966م.
- القرض الشعبي الجزائري CPA سنة 1967م.
- بنك الجزائر الخارجي BEA سنة 1967م.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سنة 1982م.
- بنك التنمية المحلية BDL سنة 1985م.

أدخلت على النظام البنكي الجزائري العديد من الإصلاحات أهمها: إصلاحات 1986 وإصلاحات 1988، لكن أهمها كانت إصلاحات 1990 وذلك بصدور قانون النقد والقرض (القانون رقم 90-10) والذي حاول تكييف وضع النظام البنكي الجزائري مع متطلبات اقتصاد السوق الحر، تماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية العامة التي باشرتها الجزائر بعد تخليها عن النظام الاشتراكي منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي.

وبموجب هذا القانون الأخير أصبحت للبنوك العاملة بالجزائر حرية تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية، وتقديم القروض بمختلف الآجال طبقا لظاهرة الشمولية في العمل البنكي، كما فتحت سوق

---

[1] سليمان ناصر، **مرجع سبق ذكره**، ص 292 ص293.

البنوك الجزائرية -بموجب هذا القانون-أمام القطاع الخاص والأجنبي، إضافة إلى تعزيز رقابة البنك المركزي (بنك الجزائر) على البنوك، وتمكينه من أداء عمله في إطار واسع من الاستقلالية.

ولقد شهد النظام البنكي الجزائري في العشريتين الأخيرتين توسعا ملحوظا، فإلى جانب البنوك العمومية الستة وصندوق التوفير والاحتياط الذي تحول إلى بنك في عام 1997، وصل عدد البنوك المعتمدة إلى 29 بنكا ومؤسسة مالية في جانفي2017، منها بنوك جزائرية وأخرى مختلطة وأخرى فروعا لبنوك أجنبية.

وقد ساهمت قضايا بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي في التأثير سلبا على القطاع البنكي الخاص الذي لم يعرف تطورا نوعيا خلال العشريتين الأخيرتين، حيث لا تمثل سوى 12.5%[1] من القروض الموزعة 11.7%[2] من الموارد المجمعة خلال نهاية سنة 2015.

والملاحظ حاليا أن أغلب البنوك الخاصة المعتمدة لا يزال ينحصر نشاطها في عمليات بنكية محددة على الرغم من استفادتها من التدابير الجديدة المتعلقة بتحرير التجارة الخارجية أو ترقية الاستثمار، وهكذا دخلت هذه البنوك بقوة في عمليات التحويل من خلال عمليات التوطين ومنح الاعتمادات المستندية والقروض الخاصة بالتعاملات التجارية، وباستثناء بنك الخليفة الذي استفاد من نظام خاص مكنه من تحصيل الادخار والودائع فإن معظم البنوك الخاصة لم تكن تمتلك شبكة من الفروع، كما لم يكن لها الحق في أن تكون بنوك ودائع.

أما فيما يخص البنوك العمومية فتعيش وضعا مغايرا تماما نتيجة استفادتها من التدابير الخاصة بإعادة الرسملة وتطهير محافظها، إذ استفادت في عام 2002 من عمليات دعم مالي كبير من طرف خزينة الدولة في مرحلة أولى، تلتها عمليات أخرى تنصب في مجال تأهيل البنوك العمومية للمساهمة في التنمية الاقتصادية التي أقرتها برامج الحكومات المتعاقبة.

تعتبر قضية بنك الخليفة أهم أزمة عرفتها المنظومة البنكية في الجزائر، بالنظر لحجمها وتداعياتها، فبنك الخليفة الذي تأسس في عام 1997 وأعتمد في عام 1998 كان يتمتع بوضع خاص من حيث كونه بنكا تتوفر فيه المعايير الدولية، وكان البنك يمتلك 130 وكالة موزعة عبر كافة التراب الوطني خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية والنشاطات الاقتصادية، فيما قدرت أصول البنك حوالي 1.5 مليار دولار، في حين فاق عدد عملائه 1.5 مليون عميل. ويعتبر عدم احترام قواعد الحيطة والحذر والإجراءات المحاسبية وكذا غياب المتابعة والرقابة من أهم أسباب حدوث أزمة بالبنك.

---

[1] Banque d'Algerie, **Rapport annuel 2015**, Evolution économique et monétaire en Algerie, P 72.
[2] **Idem**, P 69.

المطلب الثاني: المتطلبات الرقابية لوجود إدارة مخاطر فعالة للبنوك حسب القانون الجزائري

في ضوء ما تشهده السوق البنكية في الجزائر من تطورات كبيرة نتيجة انفتاحها على القطاع الخاص الوطني والأجنبي، أصبح النشاط البنكي يرتكز في مضمونه على إدارة المخاطر، وعلى هذا الأساس تم إصدار عدة قوانين وتنظيمات متعلقة بالأليات والمتطلبات الرقابية والتي من شأنها أن تساهم في التحكم في المخاطر، تتمثل هذه المتطلبات الرقابية في:

- نظام رقابة داخلية فعال.
- وجود مراجعة خارجية.
- وجود رقابة للبنك المركزي.

1. نظام رقابة داخلية فعال

نظرا لأهمية العمليات البنكية وطبيعتها وآثارها على النظام النقدي، واستجابة للتطورات الدولية في القطاع البنكي خاصة وفي المجال الاقتصادي بشكل عام، ومنها معايير لجنة بال بالأساس، وتماشيا مع الإصلاحات التي عرفتها الجزائر في هذا الإطار، تم إصدار التنظيم رقم 02-03 المؤرخ في 4 نوفمبر 2002 والمتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، والذي يهدف إلى تفعيل دور الرقابة الداخلية كجهاز لمواجهة المخاطر وإدارتها، هذا التنظيم تم تتمته وتعديله عن طريق التنظيم رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011.

تكمن أهمية هذا التنظيم في أنه:

- يمكن البنوك من التعرف على القواعد الأساسية التي يجب الالتزام بها لضمان التسيير الحسن والالتزام بالقوانين.
- كسب ثقة المساهمين والشركاء الأجانب من خلال إدراكهم أن البنوك الجزائرية تستعمل أفضل الوسائل للتحكم في المخاطر.
- تسهيل عملية الرقابة على البنوك من طرف السلطات الرقابية.
- التأكد من مدى التزام البنوك بالإطار القانوني في معاملاتها وحماية مراكزها المالية.

وحسب التنظيم رقم 11-08 فإن الرقابة الداخلية للبنوك تتشكل من مجموع العمليات والمناهج والإجراءات التي تهدف، على الخصوص، إلى ضمان ما يأتي، بشكل مستمر:[1]

[1] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد رقم 47، السنة 49، المؤرخة بتاريخ 29-08-2012، ص 23.

- التحكم في النشاطات.
- السير الجيد للعمليات الداخلية.
- الأخذ بعين الاعتبار بشكل ملائم جميع المخاطر، بما فيها المخاطر التشغيلية.
- احترام الإجراءات الداخلية.
- المطابقة مع الأنظمة والقوانين.
- الشفافية ومتابعة العمليات البنكية.
- موثوقية المعلومات المالية.
- الحفاظ على الأصول.
- الاستعمال الفعال للموارد.

كما أصدر هذا التنظيم مكونات نظام الرقابة الداخلية الذي ينبغي على البنوك أن تضعه، والمتمثلة في:[1]

- **نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية:**

يهدف هذا النظام إلى ما يلي:

- التأكد من مطابقة العمليات المنجزة والإجراءات الداخلية المستعملة، للأحكام التشريعية والتنظيمية وللمعايير والأعراف المهنية والأخلاقية وكذا توجهات مجلس الإدارة وتعليمات الإدارة التنفيذية.
- التأكد من الاحترام الصارم للإجراءات الداخلية المتبعة في اتخاذ القرار والمتبعة في اتخاذ المخاطر مهما كانت طبيعتها، وكذا تطبيق معايير التسيير المحددة من الإدارة التنفيذية.
- التأكد من نوعية المعلومات المحاسبية والمالية، سواء كانت موجهة لمجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أو مرسلة للبنك المركزي أو اللجنة المصرفية أو للنشر.
- رقابة ظروف تقييم المعلومات المحاسبية والمالية وتسجيلها وحفظها وتوفرها.
- التأكد من نوعية أنظمة الإعلام والاتصال.
- التأكد من تنفيذ الإجراءات التصحيحية المقررة في أجال معقولة.

[1] **نفس المرجع السابق**، ص 24-31

ويتضمن نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية ما يلي:

- **رقابة دائمة** للمطابقة والأمن والمصادقة على العمليات المحققة، وكذا احترام كل التوجيهات والتعليمات والإجراءات الداخلية والتدابير المتخذة من البنك، خصوصا تلك المتعلقة بمراقبة المخاطر المرتبطة بالعمليات.
- **المراجعة الداخلية** أو الرقابة الدورية لانتظام وأمن العمليات، احترام الإجراءات الداخلية، فعالية الرقابة الدائمة ومستوى الخطر الممكن التعرض له فعلا وأخيرا فعالية وملائمة أجهزة التحكم في المخاطر، مهما كانت طبيعتها.

- **نظام محاسبي ومعالجة المعلومات**:

حيث أنه يجب على البنوك:

- احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالنظام المحاسبي المالي.
- التأكد من شمولية، نوعية وموثوقية المعلومات وكذا مناهج التقييم والتسجيل المحاسبي.
- تحديد مستوى الأمن في ميدان المعلوماتية الذي تراه البنوك مناسبا لنشاطها، والتأكد أن أنظمة المعلومات الخاصة بها تحتوي باستمرار على هذا الحد الأدنى من الأمن المتخذ.
- تقييم دوري لمستوى أمن أنظمة المعلومات وتوفير إجراءات النجدة الخاصة بها.
- الحفاظ على سرية ونزاهة المعلومات.

- **أنظمة قياس المخاطر والنتائج:**

تضع البنوك أنظمة وإجراءات تسمح بصفة عامة بتقدير المخاطر التي تتعرض لها وتكييفها مع طبيعة وحجم عملياتها بغرض تفادي مختلف أنواع المخاطر التي تتعرض لها. ويجب أن تسمح هذه الأنظمة والإجراءات بحيازة **خريطة المخاطر** التي تحدد وتقيم مجموع المخاطر التي يكمن التعرض لها اعتمادا على عوامل داخلية (كطبيعة النشاطات الممارسة أو نوعية الأنظمة الموجودة) والخارجية (المحيط الاقتصادي أو الأحداث الطبيعية)، ويجب أن تكون خريطة المخاطر:

- معدة طبعا لصنف النشاط.
- تسمح بتقييم المخاطر التي يمكن التعرض لها لنشاط تبعا للتوجيهات المتخذة من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

- تحدد العمليات التي يجب اتخاذها من أجل الحد من المخاطر التي يمكن التعرض لها عن طريق عمليات تهدف إلى تدعيم نظام الرقابة الداخلية وأنظمة قياس ومراقبة المخاطر.

- **أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر:**

يجب أن تضع البنوك أنظمة مراقبة وتحكم في مختلف المخاطر التي تتعرض لها مع إظهار الحدود الداخلية والظروف التي من خلالها يتم احترام هذه الحدود.

- **نظام حفظ الوثائق والأرشيف:**

حيث يجب على البنك:

- إعداد دلائل الإجراءات المتعلقة بنشاطاتها المختلفة.
- إعداد مجموع الوثائق التي تحدد بدقة الوسائل الموجهة لضمان السير الحسن لنظام الرقابة الداخلية مثل مستويات المسؤولية والتفويضات الممنوحة.

من جهة أخرى وحسب المادة 70 من التنظيم فوجود **لجان المراجعة** كأداة تعمل على تقدير نوعية نظام الرقابة الداخلية من شأنها المساهمة في تناسق أنظمة القياس والمراقبة والتحكم ورقابة المخاطر.

وفي الأخير، يمكن القول إن الرقابة الداخلية ليست رقابة إدارية ومحاسبية فقط بل هي أشمل من ذلك لتضم تعظيم الأهداف، والإجراءات والخيارات الاستراتيجية للبنوك من خلال التحكم في المخاطر الذي يسمح بمعرفة المردودية الحقيقية للعمليات التي تقوم بها من قروض وغير ذلك.

2. وجود المراجعة الخارجية

تعتبر المراجعة الخارجية وظيفة ضرورية في كل البنوك لما تمتاز به من استقلالية وحيادية في إبداء الرأي اتجاه الوضعية المالية، وتعمل كذلك على تقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من قدرته على مواجهة مختلف المخاطر.

وفي هذا الإطار، ألزم المشرع الجزائري البنوك، بأحكام الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض والذي عدل وتمم عن طريق الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010 في مواده من 100 إلى 102، بالاعتماد على محافظي الحسابات.

وينص القانون بأنه يجب على كل بنك أن يعين، بعد رأي اللجنة المصرفية وعلى أساس المقاييس التي تحددها، محافظين (2) حسابات على الأقل، مسجلين في قائمة نقابة الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات.[1]

ويتعين على محافظي الحسابات، زيادة على التزاماتهم القانونية، القيام بما يلي:[2]

- إعلام البنك المركزي بكل مخالفة يرتكبها البنك.
- تقديم تقرير خاص للبنك المركزي حول المراقبة التي قاموا بها.

كما يخضع محافظ الحسابات لرقابة اللجنة المصرفية التي يمكن أن تسلط عليهم عقوبات التوبيخ أو المنع من مواصلة عمليات المراقبة في البنوك، دون الإخلال بالملاحقات التأديبية أو الجزائية.

وهذا من شأنه تدعيم الرقابة في البنوك وفقا للمعايير المعمول بها دوليا من أجل المحافظة على أموال البنك والمودعين، وتحقيق التوازن النقدي وانعكاس ذلك بالفائدة على الاقتصاد الوطني بشكل عام.

3. رقابة البنك المركزي

يؤدي البنك المركزي في الجزائر دورا هاما في حماية الاقتصاد الوطني من خلال العديد من المهام التي يقوم بها كالتحكم في سعر الفائدة، استقرار سعر الصرف، تحسين السيولة البنكية، تخفيض معدلات التضخم ومراقبة ميزان المدفوعات والمديونية الخارجية.

من جهة أخرى، يعمل البنك المركزي على الحفاظ على استقرار النظام البنكي من خلال الرقابة على البنوك والتأكد من حسن إدارتها للمخاطر، وتبدأ هذه الرقابة من رخصة الاعتماد بعد استكمال كافة الشروط القانونية والاقتصادية المعمول بها، ثم مراقبة الأنشطة التي يمارسها، وأخيرا سحب الاعتماد في حالة التجاوزات.

وللقيام بهذه الوظيفة، قام المشرع الجزائري بإنشاء لجنة مصرفية، وفقا لأحكام الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010 المتعلق بالنقد والقرض في مواده من 105 إلى 116 مكرر، مكلفة بالمهام التالية:[3]

- مراقبة مدى احترام البنوك والمؤسسات المالية للأحكام التشريعية والتنظيمية الطبقة عليها.
- المعاقبة على الاختلالات التي تتم معاينتها.

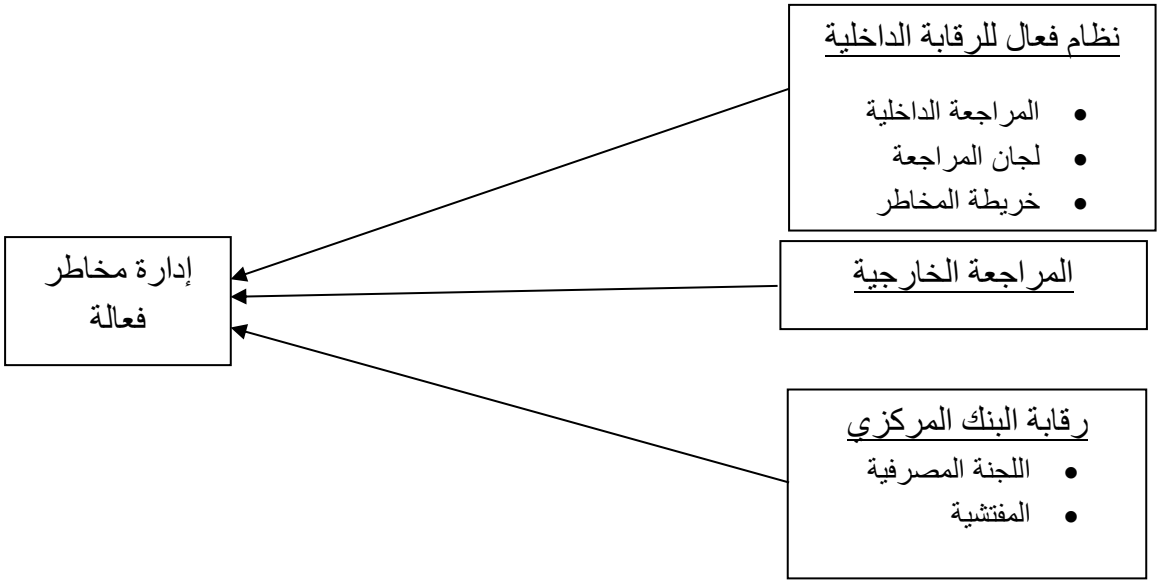
---

[1] البنك المركزي، **قانون النقد والقرض**، 26 أوت 2010، ص 31.
[2] **نفس المرجع السابق**، ص 31.
[3] **نفس المرجع السابق**، ص 33.

ولتأدية المهمة الأولى والتي يجب أن تكون رقابة على أساس الوثائق والمستندات، تتكفل مفتشية البنك المركزي بإرسال فرق للرقابة في عين المكان، زيادة على الرقابة التي تتم على أساس التقارير الإلزامية المتعلقة بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتي تعدها البنوك وترسلها دوريا إلى البنك المركزي، مما - يسمح بالتعرف في الوقت المناسب عن كل المخاطر التي تتعرض لها البنوك وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

وفي الأخير، يمكن توضيح المتطلبات الرقابية لتفعيل إدارة المخاطر البنكية حسب القانون الجزائري من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1.4): المتطلبات الرقابية لتفعيل إدارة المخاطر البنكية حسب القانون الجزائري



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل السابق يتضح أن المشرع الجزائري ألزم البنوك بوضع نظام رقابة داخلية يتميز بخصائص معينة تسمح له بمواجهة مختلف المخاطر، كما يجب أن يدعم هذا النظام بأليات تسمح بتحسينه وتفعيله كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية ولجان المراجعة.

المطلب الثالث: دراسة الواقع التطبيقي لإدارة المخاطر في البنوك الجزائرية من خلال تحليل تقرير البنك المركزي

سوف يتم دراسة واقع إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية من خلال تحليل تقرير بنك الجزائر لسنة 2015 والمتعلق بالرقابة والإشراف البنكي.[1]

لقد كشف استعراض التقارير السنوية المعدة من طرف البنوك والمتعلقة بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، تقارير مفتشية بنك الجزائر وتقارير محافظي الحسابات إلى وجود نقائص عديدة في الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، خاصة البنوك العمومية، على العموم، تمحورت في النقاط التالية:

- نقائص في رقابة العمليات والاجراءات الداخلية، خاصة ما تعلق منها بعمليات التجارة الخارجية، المحاسبة وكذا تحيين الإجراءات اللازمة.
- نقائص في إدارة مخاطر القرض والمخاطر التشغيلية.
- تراكم المهام لبعض مسؤولي الهياكل.
- عدم كفاءة نظم المعلومات نظرا لعدم امتثالها لقواعد الحوكمة الخاصة بها.
- نقائص في أجهزة مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، خاصة فيما يتعلق بتكوين الموظفين، وضع نظم فعالة للإنذار المبكر ومعرفة الزبون.
- عدم تغطية الرقابة الداخلية لبعض الأقسام والهيئات المركزية.
- تنظيم غير جيد لعملية المراجعة الداخلية بسبب عدم كفاية عدد الموظفين المؤهلين، وعدم تخطيطها على أساس المخاطر.
- نظام تحديد وتقييم وقياس المخاطر غير كامل في عدة بنوك.
- عدم وجود خريطة المخاطر في أغلب البنوك.
- نقائص في الإجراءات المطبقة لتغطية أهم المخاطر.

تسببت هذه النقائص في عدم التعامل مع العديد من المخاطر، التي أدت بالبنوك التجارية إلى العواقب التالية:

---

[1] Banque d'Algerie, **op-cit**, 2015, P 91 P 95.

- **حالات عدم الامتثال للأحكام القانونية والتشريعية**

يعتبر التحقق من مدى الالتزام بالقوانين والتشريعات من الأهداف الأساسية لنظام الرقابة الداخلية في البنك، إلا أنه يشير تقرير بنك الجزائر إلى وجود 59 حالة لعدم امتثال البنوك التجارية الجزائرية إلى الأحكام القانونية والتشريعية في سنة 2015، تتعلق بالخصوص، بما يلي:

الجدول (1.4): حالات عدم الامتثال للأحكام القانونية والتشريعية

طبيعة حالات عدم الامتثال للأحكام القانونية والتشريعية	عدد البنوك التجارية	عدد حالات عدم الامتثال	النسبة %
معامل الملاءة	2	4	%7
معامل الأموال الخاصة القاعدية	2	4	%7
وسادة الأمان	3	7	%12
معامل تقسيم المخاطر	6	24	%41
معامل التجارة الخارجية	4	8	%14
معاملات الموارد الدائمة	2	2	%3
معامل السيولة قصيرة الأجل	6	10	%17
المجموع	**-**	**59**	**%100**

المصدر:

Banque d'Algerie, **Rapport annuel 2015**, Evolution économique et monétaire en Algerie, 2015, P 91.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 41% من حالات عدم الامتثال للأحكام القانونية والتشريعية متعلقة بمعامل تقسيم المخاطر (نسبة خطر الزبائن أصحاب القروض الكبيرة)، حيث أدت التزامات بعض البنوك، وخاصة البنوك العمومية، إلى ظهور تجاوزات في الحد القانوني المفروض في هذا الشأن. وترجع أسباب هذه التجاوزات إلى تمويل البنوك العمومية لبعض المؤسسات الاستراتيجية من القطاع العام، وبالتالي فإن البنوك العمومية لم تعمل على معالجة والتعامل مع هذا الخطر العالي نسبيا نظرا لدرجة تأثيره وكذا احتمال حدوثه.

- **نقص في جودة المعلومات**

فيما يخص أنظمة المعلومات، وبسبب النقائص التي تميزها، لا تزال وظيفة المحاسبة تسجل بعض النقائص التي تؤثر على جودة التصريحات النظامية والبيانات التي تصدرها هذه البنوك، حيث تعاني نظم إدارة أمن المعلومات لبعض البنوك من بعض أوجه القصور، خاصة عدم وجود الإجراءات المرتبطة بأمن المعلومات وخلو مناصب مسؤولي أمن نظم المعلومات.

من جهة أخرى، وفيما يخص رأي محافظي الحسابات لسنة 2015، فإن المصادقة بالتحفظ على الحسابات خصت، أساسا، البنوك العمومية، وذلك نظرا لوجود العديد من النقائص في نظم المعلومات وحجم العمليات العالقة.

هذه الحالة يمكن أن تؤدي بالبنوك إلى الفشل بسبب ضعف نظام المعلومات الذي لا يضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة الكافية.

- **نقائص في إدارة مخاطر القرض:**

تعرف إدارة مخاطر القرض بعض النقائص والقصور، نلخصها في النقاط التالية:

- نقائص فيما يخص تحديد وقياس ومتابعة مخاطر القرض، وذلك في ظل غياب إجراءات محينة ومكيفة في بعض البنوك العمومية والخاصة على حد سواء.
- نقائص في جهاز المتابعة والقياس والتحكم في مخاطر القرض، تتمثل أساسا في تحليل الملفات والتصنيف وتكوين المؤونات ومنح القروض لزبائن غير مؤهلين للتمويل نظرا لتدني وضعهم المالي.
- وجود تركيز للقروض في بعض البنوك الخاصة من حيث الرقعة الجغرافية ومن حيث قطاع النشاط.
- وجود تركيز كبير للقروض على بعض الشركات التابعة للقطاع العام.

- **نقائص في إدارة مخاطر السيولة:**

فيما يخص متابعة السيولة، وبالرغم من تلقيها لاهتمام معتبر من طرف جميع البنوك تبقى بعض النقائص قائمة، تتمثل على وجه الخصوص، في:

- عدم وجود خريطة المخاطر المتعلقة بالسيولة.
- عدم وجود دليل الإجراءات لمتابعة السيولة.

- انعدام خطط إدارة الأزمات.

من جهة أخرى، وعلى عكس البنوك العمومية، فإن بعض البنوك الخاصة قد بذلت جهود كبيرة لتعزيز أنظمة رقابتها الداخلية وتكييفها مع متطلبات التنظيم رقم 08-11، إذ تمكنت من إرساء تنظيم أفضل لنظام رقابتها الداخلية ووضع إجراءات تكييف مع سياق هذا النظام، مما يسمح بمواجهة مختلف المخاطر بفعالية، كما أسدت تحسينات، ولو تبقى غير كافية، في نظمها المعلوماتية.

وبصفة عامة، فإنه توجد عدة نقائص وقصور في إدارة المخاطر على مستوى البنوك الجزائرية، تتمحور في النقاط التالية:

- نظام تحديد وتقييم وقياس المخاطر غير كامل في عدة بنوك.
- عدم وجود خريطة المخاطر في أغلب البنوك، والتي تسمح لمجلس الإدارة بوضع نظام للرقابة الداخلية، وللمراجع الداخلي بوضع مخطط للمراجعة مبني على المخاطر بغرض تحديد الأولويات.
- نقائص في الإجراءات المطبقة لتغطية أهم المخاطر.

المبحث الثاني: واقع لجان المراجعة في البنوك التجارية الجزائرية

بعد دراسة لواقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية وكذا مختلف المتطلبات والأليات الرقابية التي اقرها المشرع الجزائري والتي تسمح بتفعيلها، سيتم دراسة واقع لجان المراجعة والتي تعتبر واحدة من هذه الأليات.

المطلب الأول: الواقع القانوني للجان المراجعة في البنوك -مقارنة بين الجزائر وتونس-

سيتم تقييم الإطار القانوني للجان المراجعة في البنوك الجزائرية من خلال الاعتماد على التحليل المقارن، حيث سيتم مقارنته مع نظيره التونسي، باعتبار أن النظام البنكي في تونس من أفضل الأنظمة في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

1. الإطار القانوني للجان المراجعة في البنوك الجزائرية

يعتبر التنظيم رقم 02-03 المؤرخ في 4 نوفمبر 2002 والمتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية أول نص قانوني تعرض إلى لجان المراجعة وإمكانية إنشاءها في البنوك الجزائرية، هذا التنظيم تم تتمته وتعديله عن طريق التنظيم رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011.

ويجدر الإشارة أن هذا التنظيم جاء لمسايرة مقررات لجنة بال الثانية التي قامت بوضع عدة مبادئ لتفعيل نظام الرقابة الداخلية في البنوك.

عرف هذا التنظيم في المادة 2 لجان المراجعة بأنها "هيئة يمكن أن تنشئها هيئة المداولة (مجلس الإدارة) لتساعدها في ممارسة مهامها، تقوم هيئة المداولة بتحديد تشكيلة ومهام وكيفيات سير لجان المراجعة والشروط التي يشترك بموجبها محافظو الحسابات (المراجعين الخارجيين) أو أي شخص أخر تابع للبنك أو للمؤسسة المالية المعنية في أشغال هذه اللجنة".[1]

من خلال هذا التعريف يتضح أن القانون الجزائري لم يلزم البنوك والمؤسسات المالية بإنشاء لجان المراجعة، بل جعلها قرار اختياري يتخذه مجلس الإدارة، من جهة أخرى لم يحدد طريقة تشكيل اللجنة وقواعد تنظيمها، في هذه الحالة مجلس الإدارة له الحرية في كيفية تشكيل وتحديد خصائص اللجنة.

ولقد حدد هذا التنظيم في المادة 70 المهام التي تقوم بها لجان المراجعة على وجه الخصوص بما يأتي:[2]

- التحقق من وضوح المعلومات المقدمة وتقدير مدى انتظام وأهمية المناهج المحاسبية المتبعة في إعداد الحسابات.

---

[1] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد رقم 47، السنة 49، المؤرخة بتاريخ 29-08-2012، ص 23.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص 32.

- تقدير نوعية نظام الرقابة الداخلية، خاصة، تناسق أنظمة القياس والمراقبة والتحكم ورقابة المخاطر، وعند الاقتضاء اقتراح أعمال تكميلية بهذه الصفة.

من خلال النقاط السابقة يتضح أن هذا التنظيم لم يقم بشرح تفصيلي لجميع المهام التي من الممكن أن تقوم بها لجان المراجعة، حيث أنه هناك بعض المهام المرتبطة بعملية المراجعة والتي لم يتعرض إليها، وتتمثل في:

- تسهيل وتحسين الاتصال بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة.
- التوصية بتعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه.
- مراجعة خطط المراجعة الداخلية والخارجية وتحديد مدى فاعليتها.
- مراجعة الترتيبات المتعلقة بتنسيق أعمال المراجعين الداخليين والخارجيين.
- مراقبة الموارد المخصصة لوظيفة المراجعة الداخلية والتحقق من مدى كفايتها.

من جانب أخر، حدد التنظيم مجموعة من النقاط والتي توضح بعض القواعد التي لها علاقة بعمل لجان المراجعة، وتتمثل في: [1]

- لا يمكن لأعضاء الجهاز التنفيذي أن يكونوا أعضاء في لجان المراجعة.
- يقدم مسؤولو الرقابة الدائمة والمراجعة الداخلية تقريرا عن ممارسة مهامهم إلى لجان المراجعة.
- تبليغ تقارير التي تعدها الأجهزة المسؤولة عن الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية إلى لجان المراجعة.
- إرسال التقارير القانونية السنوية إلى لجان المراجعة (تقرير الرقابة الداخلية وتقرير إدارة المخاطر واللذان يعدان مرة على الأقل في السنة بغرض إرسالها إلى اللجنة المصرفية).
- وضع مجموع الوثائق التي تحدد بدقة الوسائل الموجهة لضمان السير الحسن لنظام الرقابة الداخلية تحت تصرف لجان المراجعة، وتتمثل هذه الوثائق في:
  - مختلف مستويات المسؤولية والتفويضات الممنوحة.
  - المهام المخولة والوسائل المخصصة لسير أنظمة الرقابة.
  - القواعد التي تضمن استقلالية أجهزة الرقابة.

[1] **نفس المرجع السابق**، ص 21 ص32، بتصرف.

- الإجراءات المتعلقة بأمن أنظمة المعلومات والاتصال.
- وصف أنظمة قياس المخاطر.
- وصف أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر.
- وصف الأجهزة المتعلقة باحترام المطابقة.
- كيفيات تكوين وحفظ الأرشيف المادي والإلكتروني.

- تحدد لجان المراجعة طبيعة المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها، لاسيما في شكل بيانات ملخصة مناسبة.
- يعلم الجهاز التنفيذي، بانتظام، لجان المراجعة بالعناصر الأساسية والاستنتاجات الهامة التي قد تبرز من خلال قياس المخاطر التي يتعرض لها البنك، وتتعلق هذه المعلومة على الخصوص بتوزيع الالتزامات البنكية وبمردودية عمليات القرض.
- يجب تبليغ لجان المراجعة بقرارات الجهاز التنفيذي فيما يخص وضع الحدود القصوى للمخاطر.

2. الإطار القانوني للجان المراجعة في البنوك التونسية

أظهر القانون رقم 61-2001 المؤرخ في 10 جويلية 2001 والمتعلق بمؤسسات القروض بتونس أول نص قانوني في المادة 34 يتطرق إلى لجان المراجعة وإلزامية إنشاءها في البنوك، مع توضيح لمهامها الخاصة.[1]

من جهة أخرى، جاء القانون رقم 2005-96 المؤرخ في 18 أكتوبر 2005 والمتعلق بتدعيم حماية المعاملات المالية ليؤكد إلزامية إنشاء لجان المراجعة، من خلال تعديل قانون الشركات التجارية والذي أبرز من خلال المادة 256 مكرر إلزامية إحداث لجنة مراجعة دائمة في شركات المساهمة وتضمنت هذه المادة أيضا الأحكام التالية: [2]

- تسهر لجان المراجعة على التأكد من إرساء الشركة لأنظمة رقابة داخلية مجدية من شأنها تطوير الكفاءة والنجاعة وحماية أصول الشركة وضمان أمانة المعلومة المالية واحترام الأحكام القانونية والترتيبية.

[1] **الرائد الرسمي للجمهورية التونسية**، العدد 55، المؤرخة ب 10 جويلية 2001، ص 2163.

[2] **Journal officiel de la république Tunisienne,** N°84, 21/10/2005, P 2813.

- تتولى اللجان متابعة أعمال أجهزة الرقابة لدى الشركة وتقوم باقتراح مراقب أو مراقبي الحسابات (المراجعين الخارجيين) والمصادقة على تعيين المراجعين الداخليين.
- تتكون لجان المراجعة على الأقل من ثلاثة (3) أعضاء، يقع تعيينهم على مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة حسب الحالة من بين أعضائها.
- لا يمكن أن يكون من بين أعضاء لجان المراجعة الرئيس المدير العام أو المدير العام أو المدير العام المساعد.
- يمكن منح أعضاء لجان المراجعة مقابل ممارسة نشاطهم مبلغا ماليا.

كما تطرق المشرع التونسي إلى وجوب حيازة أعضاء لجان المراجعة على المؤهلات والخبرة في المجال المالي والمحاسبي في المادة 32 من المنشور رقم 06-2011 والمتعلق بتدعيم قواعد الحوكمة الجيدة لمؤسسات القروض.[1]

لم يكتفي المشرع التونسي بهذه القوانين، بل عمل على تحسينها وتعديلها، حيث تم إصدار قانون جديد متعلق بالبنوك والمؤسسات المالية المؤرخ في 11 جويلية 2016 والذي يلغي أحكام القانون رقم 61-2001 المؤرخ في 10 جويلية 2001 والمتعلق بمؤسسات القروض.

تضمن هذا القانون الجديد المهام المختلفة للجان المراجعة، حيث أبرزت المادة 49 على أنه على البنك إحداث لجنة مراجعة منبثقة عن مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة تساعده في وضع نظام رقابة داخلية ناجع وتتولى بالخصوص: [2]

- متابعة حسن سير الرقابة الداخلية واقتراح إجراءات تصحيحية والتأكد من تنفيذها.
- مراجعة أهم تقارير الرقابة الداخلية والمعلومات المالية قبل إحالتها إلى البنك المركزي التونسي.
- إبداء الرأي للمجلس حول التقرير السنوي والقوائم المالية.
- متابعة نشاط المراجعة الداخلية وعند الاقتضاء باقي الهياكل المكلفة بمهام رقابية وإبداء الرأي للمجلس حول تعيين المسؤول عن المراجعة الداخلية وترقيته وتأجيره.
- اقتراح تسمية مراقب أو مراقبي الحسابات (المراجعين الخارجيين) وإبداء الرأي في برامج المراقبة ونتائجها.

[1] Banque centrale tunisienne, **Circulaire aux établissements de crédit**, N° 2011-06, 20/05/2011, P 13.

[2] **الرائد الرسمي للجمهورية التونسية**، العدد 58، المؤرخة ب 15 جويلية 2016، ص 2523.

من خلال النقاط السابقة يتضح أن هذا القانون لم يتعرض إلى مهمة أساسية للجان المراجعة وتتمثل في مراجعة الترتيبات المتعلقة بتنسيق أعمال المراجعين الداخليين والخارجيين.

وفيما يخص شكل لجان المراجعة فتتكون من ثلاثة (3) أعضاء من بين أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة، أما من الناحية التنظيمية، فقد بينت المادة 53 أنه يتولى الهيكل المكلف بالمراجعة الداخلية أمانة (secrétariat) لجنة المراجعة[1]، وتعتبر هذه النقطة سلبية نسبيا حيث يمكن أن تؤثر في استقلالية لجان المراجعة.

3. دراسة مقارنة للواقع القانوني للجان المراجعة في الجزائر وتونس:

بعد دراسة الإطار القانوني للجان المراجعة في البنوك الجزائرية والتونسية، تم إعداد الجدول التالي والذي يبين أوجه التشابه والاختلاف في خصائص لجان المراجعة والمهام القانونية في كلا القانونين:

[1] **نفس المرجع السابق**، ص 2524.

الجدول (2.4): مقارنة بين خصائص ومهام لجان المراجعة في القانون الجزائري والتونسي

	القانون الجزائري	القانون التونسي
تشكيل اللجنة	اختياري	إلزامي
عدد الأعضاء	/	3 أعضاء
عدد الاجتماعات السنوية	/	/
المنح المالية	/	مبلغ مالي لأعضاء اللجنة
الموقع في الهيكل التنظيمي	تابعة لمجلس الإدارة	تابعة لمجلس الإدارة، وأمانتها يتولاها قسم المراجعة الداخلية
خبرة الأعضاء	/	الخبرة في المجال المالي والمحاسبي
الاستقلالية	مستقلة عن الجهاز التنفيذي	مستقلة عن الجهاز التنفيذي
المهام المتعلقة بالقضايا المحاسبية والتقارير المالية	- التحقق من وضوح المعلومات المقدمة وتقدير مدى انتظام وأهمية المناهج المحاسبية المتبعة في إعداد الحسابات.	- إبداء الرأي للمجلس حول التقرير السنوي والقوائم المالية.
المهام المتعلقة بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	- تقدير نوعية نظام الرقابة الداخلية، خاصة، تناسق أنظمة القياس والمراقبة والتحكم ورقابة المخاطر. - مراجعة تقارير الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.	- متابعة حسن سير الرقابة الداخلية واقتراح إجراءات تصحيحية والتأكد من تنفيذها. - مراجعة تقارير الرقابة الداخلية والمعلومات المالية.
المهام المتعلقة بالمراجعة الخارجية	/	- اقتراح تعيين المراجع الخارجي. - إبداء الرأي في برنامج المراجعة ونتائجها
المهام المتعلقة بالمراجعة الداخلية	- يقدم مسؤولو المراجعة الداخلية تقريرا عن ممارسة مهامهم والتقارير التي أعدتها إلى لجان المراجعة.	- متابعة نشاط المراجعة الداخلية. - إبداء الرأي لمجلس الإدارة حول تعيين المسؤول عن المراجعة الداخلية وترقيته وتأجيره.
تقييم لجان المراجعة	/	/

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- لجان المراجعة غير ملزمة قانونيا على البنوك الجزائرية على عكس نظيرتها في تونس.
- لم يحدد القانون الجزائري طريقة تشكيل اللجنة وقواعد تنظيمها، بل منحت الحرية لمجلس الإدارة في كيفية تشكيل وتحديد خصائص اللجنة.

- تعرض القانون التونسي على عكس نظيره الجزائري إلى بعض خصائص لجان المراجعة والمتمثلة في عدد الأعضاء وخبرتهم والمنح المالية.
- لم يتعرض القانون الجزائري على عكس نظيره التونسي إلى بعض المهام التي يمكن للجان المراجعة القيام بها فيما يخص المراجعة الداخلية والخارجية، والمتمثلة في:
  - المشاركة في تعيين المراجع الخارجي ومسؤول المراجعة الداخلية.
  - متابعة نشاط المراجعة الداخلية.
  - تقييم نتائج المراجعة الخارجية.
- لم يتعرض كلا القانونين إلى تقييم أعمال لجان المراجعة والذي من شأنه أن يساهم في تحسين فعاليتها.

المطلب الثاني: دراسة الواقع التطبيقي للجان المراجعة في البنوك الجزائرية

لم تحظ لجان المراجعة في القطاع البنكي في الجزائر بالاهتمام الكبير، حيث لم يلزم المشرع الجزائري بإنشاء لجان المراجعة بل جعلها قرار اختياري يتخذه مجلس الإدارة. وبالرغم من ذلك وبعد دراسة للهياكل التنظيمية لجميع البنوك الجزائرية والتي عددها عشرون (20)، تم ملاحظة أن **75%** من البنوك اتخذت قرار انشاء لجان المراجعة بغض النظر عن القيام بنشاطها فعليا أو لا، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3.4): مدى تواجد لجان المراجعة في البنوك الجزائرية

البنك	ملكية البنك	تواجد لجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي
بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	بنك عمومي	نعم
البنك الجزائري الخارجي BEA	بنك عمومي	نعم
القرض الشعبي الجزائري CPA	بنك عمومي	نعم
البنك الوطني الجزائري BNA	بنك عمومي	نعم
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP	بنك عمومي	نعم
بنك التنمية المحلية BDL	بنك عمومي	نعم
بنك البركة	بنك مختلط	نعم
بنك Société Générale SGA	بنك خاص	نعم
بنك BNP paribas	بنك خاص	نعم
بنك السلام	بنك خاص	نعم
بنك الخليج ABC	بنك خاص	نعم
بنك Arab Banking Corporation ABC	بنك خاص	نعم
بنك Trust	بنك خاص	نعم
بنك الإسكان للتجارة والتمويل Housing Bank	بنك خاص	لا
بنك Natixis	بنك خاص	لا
بنك Arab Bank	بنك خاص	نعم
بنك Citibank	بنك خاص	لا
بنك HSBC	بنك خاص	نعم
بنك CA-CIB	بنك خاص	لا
بنك Fransabank	بنك خاص	لا

المصدر: الهياكل التنظيمية للبنوك

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع البنوك العمومية أنشئت لجان المراجعة على عكس البنوك الخاصة، التي يوجد بها بعض البنوك التي لم تقم بإنشائها نظرا لصغر حجمها، مما يجعلها تكتفي بأعمال لجان المراجعة للشركة الأم.

من جهة أخرى، وبالرغم من وجود لجان المراجعة في أغلب البنوك الجزائرية، إلى أنه وحسب تقرير بنك الجزائر[1] لسنة 2015، هناك مخالفات في تسيير لجان المراجعة تتمثل في عدم اجتماعها في بعض

[1] Banque d'Algerie, **op-cit**, 2015, P 94.

البنوك والذي يؤدي حتما إلى الحد من فعاليتها في مجال تحسين نظام الرقابة الداخلية وعمليات إدارة المخاطر، حيث من المفروض أن تتم اجتماعات اللجنة في مواعيد منتظمة، وإرسال المعلومات المتعلقة بالموضوعات المدرجة بجدول الاجتماع إلى أعضاء اللجنة قبل الاجتماع بوقت كاف بما يتيح لكل عضو من اللجنة دراساتها وتدوين ملاحظاته بشأنها، كما يجب أن تكون اجتماعات اللجنة خالية بقدر الإمكان من أي معوقات أو قيود زمنية.

كما أشار التقرير إلى عدم وجود رقابة فعلية للبيانات الموجهة إلى بنك الجزائر، وتعتبر عملية الإشراف على إعداد هذه البيانات والمتمثلة في التقارير الدورية للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من مسؤوليات لجان المراجعة.

أشار التقرير كذلك إلى عدم كفاية عدد المراجعين الداخليين المؤهلين، وهذا يمكن أن يرجع إلى عدم تأدية لجان المراجعة لمسؤولياتهم فيما يخص المشاركة في تعيين المراجعين، فحص مستواهم ومدى كفاءتهم في تنفيذ مسؤولياتهم.

وفي الأخير، يمكن القول إن لجان المراجعة في الجزائر، على العموم، لا تؤدي دورا فعالا في تحسين نظام الرقابة الداخلية، هذا بالنظر إلى النقائص الكثيرة والمهمة في هذا النظام والمذكورة في تقرير بنك الجزائر لسنة 2015 المتعلق بالرقابة والإشراف البنكي.

المطلب الثالث: دراسة خصائص ومهام لجان المراجعة لعينة من البنوك الجزائرية -بنك BADR وبنك - Société Générale

لدراسة خصائص ومهام لجان المراجعة في البنوك التجارية الجزائرية، تم اختيار عينة منها تتكون من بنكين (2)، بنك عمومي وبنك خاص، البنك العمومي يتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والذي يعتبر صاحب أكبر شبكة تجارية في الجزائر، البنك الخاص يتمثل في بنك سوسيتي جينرال الجزائر SGA والذي يعتبر من أكبر البنوك الخاصة والرائد في مجال القروض الإيجارية (Leasing).

1. دراسة خصائص ومهام لجنة المراجعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

سوف يتم دراسة خصائص ومهام لجنة المراجعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال تحليل ميثاق لجنة المراجعة الخاص بالبنك والتأكد من ملائمته للمعايير.

1.1 تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

هو بنك تجاري عمومي، أسس بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس1982، رأسماله يقدر ب 33 مليار دينار جزائري، يهدف أساسا إلى المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي، ترقية الريف وقطاع الصيد البحري والموارد الصيدية.

وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة تجارية و39 مديرية جهوية، والتي تعتبر أكبر شبكة تجارية بالجزائر.

يجدر الإشارة أن البنك أطلق في سنة 2017 نظاما معلوماتيا جديدا إسمه "بدر-امتياز" يساعد على جعل الخدمات البنكية الإلكترونية أكثر فعالية بما يسمح للزبائن بالقيام بمزيد من العمليات البنكية على الانترنت والحصول على خدمات في جميع الوكالات.

2.1 الرؤية الاستراتيجية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة البنكية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة البنكية.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته البنكية من أجل إرضاء العملاء والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله بنك كبير وشامل، يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والعملاء على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن القطاع البنكي.

3.1 دراسة ميثاق لجنة المراجعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتضمن ميثاق لجنة المراجعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية النقاط التالية:

- شكل اللجنة.
- مدة العهدة.
- دورية الاجتماعات.
- مهام اللجنة.

- أدوار اللجنة.

من خلال العناصر السابقة، يتضح أن ميثاق اللجنة لم يتضمن بعض النقاط المهمة والمتمثلة فيما يلي:

- تحديد المبادئ التي تحكم علاقة لجنة المراجعة بباقي الوظائف في المؤسسة.
- شكل المحاضر والتقارير المعدة من طرف اللجنة.
- الخصائص التي من الضروري توفرها في أي عضو من أعضاء اللجنة.
- دليل وضع البرنامج السنوي لاجتماعات اللجنة.

4.1 دراسة خصائص ومهام لجنة المراجعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

1.4.1 حجم اللجنة:

تتكون لجنة المراجعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من ثلاث (3) أعضاء تم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، ويعتبر عدد مثالي وكافي لتحقيق مزيج من الخبرات والقدرات والتوازن بين حجم المهام التي تقوم بها ونوعيتها.

2.4.1 خبرة الأعضاء:

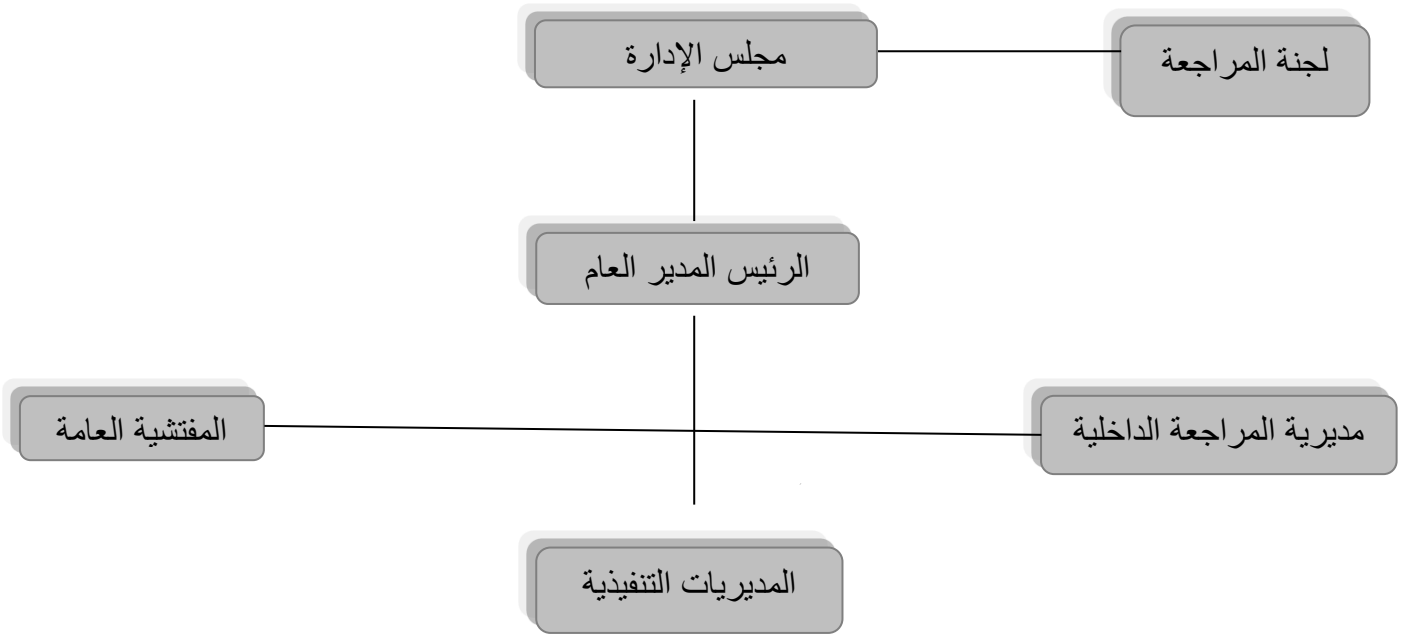
يمتلك جميع أعضاء لجنة المراجعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خبرة في مجال المحاسبة، المالية والبنوك، والتي تعتبر ضرورية لأن العديد من المشاكل المحاسبية والقانونية تعتمد على الحكم الشخصي.

3.4.1 استقلالية لجنة المراجعة:

حسب ميثاق لجنة المراجعة والهيكل التنظيمي للبنك، لجنة المراجعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستقلة عن الإدارة التنفيذية للبنك، تعمل تحت مسؤولية مجلس الإدارة، ومنه تستمد شرعيتها وسلطتها بالشكل الذي يسمح من زيادة قدرتهم على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل وبعيدا عن ضغوطات الإدارة، مما يسمح بزيادة فعاليتهم.

من جهة أخرى، يوضح الشكل التالي موقع لجان المراجعة في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الشكل (2.4): موقع لجان المراجعة في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

من خلال الشكل نلاحظ وجود لجنة المراجعة عند المستوى الذي يدعم الإدارة التنفيذية، أعلى الهرم الإداري، وذلك لكي تعطى لها حقلا شاسعا وسلطة أوسع للتدخل في جميع مستويات الإدارة، حيث وحسب ميثاق اللجنة، وللقيام بمسؤولياتها على أكمل وجه، فانه يمكن للجنة المراجعة الاستماع لأي مسؤول أو موظف في البنك وتسجيل ملاحظاته، وذلك لتكون على دراية تامة بشؤون البنك.

4.4.1 الاجتماعات

يقوم أعضاء لجنة المراجعة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالاجتماع عشرة (10) مرات خلال السنة، ويعتبر هذا العدد كافي، حيث خلصت الدراسات التي تناولت تطبيق لجان المراجعة في المؤسسات الكبرى إلى أن هذه اللجان تجتمع من 6 إلى 8 مرات سنويا في المؤسسات التي تعرض حساباتها كل ثلاثة أشهر، مثلما هو حال بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من خلال الملاحظات السابقة، نجد أن خصائص لجنة المراجعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ملائمة لنشاط وحجم البنك، بما يمكنها من تفعيل دورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

5.1 دراسة أدوار ومهام لجنة المراجعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر الدور الأساسي للجنة المراجعة في لبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو ضمان رقابة دقيقة ومنتظمة على أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والتأكد أن الإدارة قد أخذت كل التدابير اللازمة لتحديد، قياس، معالجة ومراقبة المخاطر المتعلقة بأنشطة البنك.

حسب ميثاق لجنة المراجعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، تقوم اللجنة بالمهام التالية:

- **فيما يخص المعلومات المالية:**
  - التحقق من وضوح وشفافية المعلومات المالية.
  - التحقق من كفاءة الأنظمة والمعايير المحاسبية المستعملة.

هناك عدة مهام ويمكن للجنة القيام بها، لكنها غير مذكورة في الميثاق، تتمثل في:

- دراسة تأثير التغيرات في السياسات المحاسبية.
- تقدير مدى تعرض المعلومات المالية للغش، ومعالجة حالات الغش المكتشفة.
- مراجعة جميع العمليات المهمة غير العادية والتصرفات المشكوك في عدم قانونيتها.
- تقييم ما تقوم به الإدارة من تخمينات وتقديرات محاسبية لها تأثير مهم في المعلومات المالية.

- **فيما يخص نظام الرقابة الداخلية:**
  - إبداء الرأي حول جودة نظام الرقابة الداخلية.
  - التحقق من تناسق نظام الرقابة الداخلية مع أنظمة قياس ورقابة المخاطر التي يتعرض لها البنك.

من خلال المهام المذكورة سابقا، والمتعلقة بالمهام التي تقوم بها اللجنة في إطار تحسين نظام الرقابة الداخلية، نلاحظ أن المهام محددة بشكل عام وواسع وليست مفصلة.

- **فيما يخص المراجعة الداخلية:**

تقوم اللجنة بالمهام التالية:

- المصادقة على الخطة السنوية للمراجعة الداخلية وعلى الوسائل المتاحة المقرر استخدامها في أعمال المراجعة.

هناك عدة مهام متعلقة بالمراجعة الداخلية يمكن للجنة القيام بها، لكنها غير مذكورة في الميثاق، تتمثل في:

- المشاركة في تعيين مسؤول المراجعة الداخلية.
- تقييم نتائج المراجعة الداخلية.
- مراجعة الترتيبات المتعلقة بتنسيق أعمال المراجعة الداخلية والخارجية.

- **فيما يخص المراجعة الخارجية:**

تقوم اللجنة بالمهام التالية:

- فحص تقارير المراجعة الخارجية وضمان احترام مبدأ استقلالية المراجع الخارجي.
- تولي إجراءات تعيين المراجعين الخارجيين أو تجديد عهداتهم، كما تقوم بعرض نتائج هذا التعيين أو التجديد مع إبداء الرأي على مجلس إدارة البنك.

هناك عدة مهام متعلقة بالمراجعة الخارجية ويمكن للجنة القيام بها، لكنها غير مذكورة في الميثاق، تتمثل في:

- تحديد أتعاب المراجع الخارجي.
- مراجعة خطة المراجعة الخارجية وتحديد مدى فاعليتها.
- معالجة أي خلاف بين المراجع الخارجي والمديرين، وحسم الأمور المختلف فيها.
- مراجعة حجم الأتعاب المدفوعة للمراجع الخارجي عن الخدمات الاستشارية.

من جهة أخرى، هناك مهام ومسؤوليات مرتبطة بالحوكمة غير موجودة في ميثاق اللجنة، تتمثل في:

- تسهيل وتحسين الاتصال بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة.
- مراجعة سياسات المؤسسة وممارساتها على ضوء الاعتبارات الأخلاقية.
- مراقبة الكيفية التي تسير بها أمور المؤسسة ومدى توافقها مع نظامها الأساسي، والتأكد من الالتزام بتطبيق التعليمات والقواعد المتبعة.

من خلال الملاحظات السابقة، نجد أن مهام اللجنة غير كاملة وغير مفصلة في الميثاق مما يصعب على الأعضاء فهم المهام الموكلة إليهم، حيث أن الركيزة الأساسية لنجاح لجنة المراجعة وفاعلية عمليتها هي

التفهم الكامل للدور الموكل إليها ومحاور عملها، والمناطق الهامة التي يجب أن يشملها نطاق عملها، إضافة إلى آليات تنفيذ هذا الدور.

في الأخير، تم استخلاص النقاط التالية:

- خصائص لجنة المراجعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ملائمة لنشاط وحجم البنك، بما يمكنها من تفعيل دورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- المهام المذكورة في ميثاق لجنة المراجعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية غير كاملة وغير مفصلة مما يصعب على الأعضاء فهم المهام الموكلة إليهم.

2. دراسة خصائص ومهام لجان المراجعة لبنك سوسيتي جينرال الجزائر

سوف يتم دراسة خصائص ومهام لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينرال الجزائر من خلال تحليل ميثاق لجنة المراجعة الخاص بالبنك والتأكد من ملائمته للمعايير.

1.2 تقديم بنك سوسيتي جينرال

هو بنك تجاري خاص، فرع تابع لمجموعة سوسيتي جينيرال الفرنسية، تم اعتماده سنة 1998، يعتبر من البنوك الخاصة الأولى في الجزائر، رأسماله يقدر ب 10 مليار دينار جزائري، يوفر البنك خدمات بنكية عديدة ومتنوعة، كما يعتبر صاحب أكبر حصة من السوق الجزائرية فيما يخص القروض الإيجارية (Leasing).

يمتلك البنك أكبر شبكة تجارية على المستوى الوطني بالنسبة للبنوك الخاصة ب 80 وكالة تجارية، كما يشغل حوالي 1376 موظف.

قدر عدد الزبائن في سنة 2015 بحوالي 000 370 زبون مقابل 000 340 زبون سنة 2014، أي زيادة مقدرة ب 11%، مما يدل على ثقة الزبائن بجودة الخدمات المتعددة التي يقدمها البنك.

يوضح الجدول التالي أهم المعلومات المالية لسنة 2015 المتعلقة ببنك سوسيتي جينيرال:

الجدول (4.4): المعلومات المالية لبنك سوسيتي جينيرال -سنة 2015

رأس المال	10 000 000
مجموع الأصول	248 731 962
تمويلات ممنوحة للزبائن	154 750 493
ودائع الزبائن	194 960 964
الناتج البنكي الصافي	15 148 269
نتيجة الاستغلال	6 319 498
النتيجة الصافية	4 416 399
التعهدات المقدمة-خارج الميزانية	33 574 688

الوحدة: ألف دينار جزائري

المصدر: تقرير النشاط لسنة 2015

2.2 دراسة ميثاق لجنة المراجعة لبنك سوسيتي جينيرال

يتضمن ميثاق لجنة المراجعة لبنك سوسيتي جينيرال النقاط التالية:

- شكل اللجنة.
- دورية الاجتماعات.
- مهام اللجنة.
- أدوار اللجنة.
- علاقة لجنة المراجعة بباقي الوظائف في المؤسسة.
- الخصائص التي من الضروري توفرها في أي عضو من أعضاء اللجنة.

من خلال العناصر السابقة، يتضح أن ميثاق اللجنة لم يتضمن بعض النقاط المهمة والمتمثلة فيما يلي:

- دليل وضع البرنامج السنوي لاجتماعات اللجنة.
- مدة العهدة.
- شكل المحاضر والتقارير المعدة من طرف اللجنة.

3.2 دراسة خصائص لجنة المراجعة لبنك سوسيتي جينرال:

1.3.2 حجم اللجنة:

تتكون لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال من أربعة (4) أعضاء تم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، ويعتبر عدد مثالي وكافي لتحقيق مزيج من الخبرات والقدرات والتوازن بين حجم المهام التي تقوم بها ونوعيتها.

2.3.2 خبرة الأعضاء:

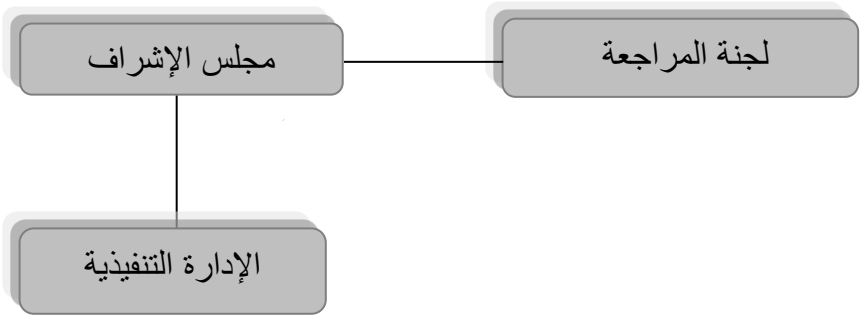
يمتلك جميع أعضاء لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال خبرة في مجال المحاسبة، المالية، تقييم الرقابة الداخلية والبنوك، والتي تعتبر ضرورية لأن العديد من المشاكل المحاسبية والقانونية تعتمد على الحكم الشخصي.

3.3.2 استقلالية لجنة المراجعة:

حسب ميثاق لجنة المراجعة والهيكل التنظيمي للبنك، لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال مستقلة عن الإدارة التنفيذية للبنك، تعمل تحت مسؤولية مجلس الإشراف (surveillance) والذي يمثل مجلس الإدارة للشركة الأم، ومنه تستمد شرعيتها وسلطتها بالشكل الذي يسمح من زيادة قدرتهم على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل وبعيدا عن ضغوطات الإدارة، مما يسمح بزيادة فعاليتهم.

من جهة أخرى، يوضح الشكل التالي موقع لجان المراجعة في الهيكل التنظيمي سوسيتي جينيرال الجزائر:

الشكل (3.4): موقع لجان المراجعة في الهيكل التنظيمي لبنك سوسيتي جينيرال الجزائر



المصدر: الهيكل التنظيمي لبنك سوسيتي جينيرال

من خلال الشكل نلاحظ تموقع لجنة المراجعة عند المستوى الذي يدعم الإدارة التنفيذية، أعلى الهرم الإداري، وذلك لكي تعطى لها حقلا شاسعا وسلطة أوسع للتدخل في جميع مستويات الإدارة.

من جهة أخرى، وحسب ميثاق اللجنة، فانه يمكن للجنة المراجعة دعوة اللجان الأخرى، محافظي الحسابات ومختلف إطارات البنك المكلفة بإعداد الحسابات، الرقابة الدائمة والمراجعة الداخلية، مما يسمح بتحقيق الاتصال الفعال بين الفاعلين الأساسيين في أنظمة الرقابة الداخلية، القياس والمراقبة والتحكم في المخاطر.

4.3.2 الاجتماعات

يقوم أعضاء لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال بالاجتماع عشرة (10) مرات خلال السنة، ويعتبر هذا العدد كافي، حيث خلصت الدراسات التي تناولت تطبيق لجان المراجعة في المؤسسات الكبرى إلى أن هذه اللجان تجتمع من 6 إلى 8 مرات سنويا في المؤسسات التي تعرض حساباتها كل ثلاثة أشهر، مثلما هو حال بنك سوسيتي جينيرال.

من خلال الملاحظات السابقة، نجد أن خصائص لجنة المراجعة لبنك سوسيتي جينيرال ملائمة لنشاط وحجم البنك، بما يمكنها من تفعيل دورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

4.2 دراسة أدوار ومهام لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينرال:

إن دور لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال هو ضمان متابعة القضايا المتعلقة بإعداد ومراقبة المعلومات المحاسبية والمالية، متابعة فعالية نظام الرقابة الداخلية، قياس، مراقبة والتحكم في المخاطر.

حسب ميثاق لجنة المراجعة لبنك سوسيتي جينيرال الجزائر، تقوم اللجنة بالمهام التالية:

- **فيما يخص المعلومات المالية:**
  - متابعة مسار إعداد المعلومات المالية من خلال التحقق من جودته ومصداقيته.
  - تقديم اقتراحات لتحسين مسار إعداد المعلومات المحاسبية، والتأكد من تطبيق الإجراءات التصحيحية في حالة وجود خلل.
  - تحليل القوائم المالية المعدة قبل تسليمها لمجلس الإدارة من خلال التأكد من وضوح المعلومات وتقديم الرأي فيما يخص كفاءة المعايير والمبادئ المحاسبية المستخدمة.

هناك عدة مهام ويمكن للجنة القيام بها، لكنها غير مذكورة في الميثاق، تتمثل في:

- دراسة تأثير التغيرات في السياسات المحاسبية.
- تقدير مدى تعرض المعلومات المالية للغش، ومعالجة حالات الغش المكتشفة.
- مراجعة جميع العمليات المهمة غير العادية والتصرفات المشكوك في عدم قانونيتها.

- تقييم ما تقوم به الإدارة من تخمينات وتقديرات محاسبية لها تأثير مهم في المعلومات المالية.
- **فيما يخص نظام الرقابة الداخلية:**
  - إبداء الرأي حول جودة نظام الرقابة الداخلية وتناسقه مع أنظمة القياس، الرقابة والتحكم في المخاطر التي يتعرض لها البنك.
  - إبداء الرأي حول مضمون التقارير الدورية للرقابة الداخلية والموجهة إلى اللجنة المصرفية.
  - الإجابة على مختلف مراسلات اللجنة المصرفية.
- **فيما يخص المراجعة الداخلية:**

تقوم اللجنة بالمهام التالية:

- فحص الخطة السنوية للمراجعة الداخلية.

هناك عدة مهام متعلقة بالمراجعة الداخلية يمكن للجنة القيام بها، لكنها غير مذكورة في الميثاق، تتمثل في:

- المشاركة في تعيين مسؤول المراجعة الداخلية.
- تقييم نتائج المراجعة الداخلية.
- مراجعة الترتيبات المتعلقة بتنسيق أعمال المراجعة الداخلية والخارجية.
- المصادقة على الوسائل المتاحة المقرر استخدامها في أعمال المراجعة.

- **فيما يخص المراجعة الخارجية:**

تعمل اللجنة على ضمان استقلالية المراجعة الخارجية من خلال القيام بالمهام التالية:

- دراسة أتعاب المراجع الخارجي.
- فحص خطة المراجعة الخارجية.
- متابعة أعمال المراجعة الخارجية.
- تولي إجراءات تعيين المراجعين الخارجيين أو تجديد عهداتهم، كما تقوم بعرض نتائج هذا التعيين أو التجديد مع إبداء الرأي على مجلس إدارة البنك.

هناك عدة مهام متعلقة بالمراجعة الخارجية ويمكن للجنة القيام بها، لكنها غير مذكورة في الميثاق، تتمثل في:

- معالجة أي خلاف بين المراجع الخارجي والمديرين، وحسم الأمور المختلف فيها.
- مراجعة حجم الأتعاب المدفوعة للمراجع الخارجي عن الخدمات الاستشارية.

من جهة أخرى، هناك مهام ومسؤوليات مرتبطة بالحوكمة غير موجودة في ميثاق اللجنة، تتمثل في:

- تسهيل وتحسين الاتصال بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة.
- مراجعة سياسات المؤسسة وممارساتها على ضوء الاعتبارات الأخلاقية.
- مراقبة الكيفية التي تسير بها أمور المؤسسة ومدى توافقها مع نظامها الأساسي، والتأكد من الالتزام بتطبيق التعليمات والقواعد المتبعة.

من خلال الملاحظات السابقة، نجد أن مهام لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال غير كاملة وغير مفصلة في الميثاق مما يصعب على الأعضاء فهم المهام الموكلة إليهم، حيث أن الركيزة الأساسية لنجاح لجنة المراجعة وفاعلية عمليتها هي التفهم الكامل للدور الموكل إليها ومحاور عملها، والمناطق الهامة التي يجب أن يشملها نطاق عملها، إضافة إلى آليات تنفيذ هذا الدور.

في الأخير، تم استخلاص النقاط التالية:

- خصائص لجنة المراجعة لبنك سوسيتي جينيرال ملائمة لنشاط وحجم البنك، بما يمكنها من تفعيل دورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- المهام المذكورة في ميثاق لجنة المراجعة لبنك سوسيتي جينيرال غير كاملة وغير مفصلة مما يصعب على الأعضاء فهم المهام الموكلة إليهم.

المبحث الثالث: مدى مساهمة لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر –دراسة حالة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر-

بعد دراسة لواقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية وكذا واقع لجان المراجعة، سيتم التعرف على الأدوار التي تؤديها لجان المراجعة في إدارة المخاطر من خلال دراسة عمليات إدارة المخاطر ونشاط لجان المراجعة لسنتي 2014 و2015 في بنك سوسيتي جينيرال.

المطلب الأول: تقييم عملية إدارة المخاطر في بنك سوسيتي جينيرال.

في هذا المطلب سوف يتم تقييم إدارة المخاطر ببنك سوسيتي جينيرال من خلال التعرف على الفاعليين فيها، مختلف المخاطر التي يواجهها وطرق التحكم فيها.

1. الفاعليين الأساسيين في إدارة المخاطر

يعتبر مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والموجودان في أعلى الهرم الإداري، المسؤولان الأساسيان عن حوكمة إدارة المخاطر في بنك سوسيتي جينيرال.

1.1 مجلس الإدارة

يحدد مجلس الإدارة مستوى الخطر المقبول في البنك، كما يقوم بمراجعة عميقة ومنتظمة لجهاز تقييم، إدارة، التحكم في المخاطر.

بعد باطلاعه على لوحة القيادة المتعلقة بالمخاطر، يقوم مجلس الإدارة بالمهام التالية:

- ضمان كفاية جهاز إدارة المخاطر، والتأكد من أن كل الوسائل متوفرة للتحكم فيها.
- متابعة تطور تكلفة الخطر.
- وضع حدود قصوى للمخاطر التي يمكن قبولها وتحملها.

وللقيام بمهامها بكل فعالية، انبثقت عن مجلس الإدارة لجنة المخاطر ولجنة المراجعة واللذان يعملان على مساعدة مجلس الإدارة في إدارة المخاطر.

1.1.1 لجنة المخاطر

تعمل هذه اللجنة على تقديم خدمات استشارية لمجلس الإدارة فيما يخص الاستراتيجية العامة واستراتيجية قبول المخاطر، سواء كانت مخاطر حالية أو مستقبلية، ومساعدتها في تنفيذ هذه الاستراتيجية.

وهي مكلفة بالمهام التالية:

- فحص إجراءات مراقبة المخاطر.

- تقديم استشارة فيما يخص تحديد الحدود القصوى للمخاطر.
- فحص دوري للاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات والأنظمة التي تسمح بتحديد، إدارة ومراقبة خطر السيولة، وتقديم النتائج إلى مجلس الإدارة.
- إبداء الرأي حول سياسة البنك في تحديد المؤونات.
- فحص السياسات المطبقة والتقارير الدورية المتعلقة بالرقابة الداخلية.
- فحص سياسة التحكم في المخاطر وسياسة متابعة التعهدات خارج الميزانية.

2.1.1 لجنة المراجعة

إن دور لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال هو إبداء الرأي حول جودة نظام الرقابة الداخلية وتناسقه مع أنظمة القياس، الرقابة والتحكم في المخاطر التي يتعرض لها.

2.1 الإدارة التنفيذية

تعرض الإدارة التنفيذية على مجلس الإدارة، على الأقل مرة في السنة، الجوانب الأساسية والتطورات في استراتيجية إدارة المخاطر.

2. خريطة المخاطر لبنك سوسيتي جينيرال

خريطة المخاطر لبنك سوسيتي جينرال تعمل على تحديد وتقدير المخاطر الأساسية للسنة المقبلة والتي تمكن من حدوث خسائر مستقبلية مثل: مخاطر القرض، مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية.

يتم وضع جميع هذه المخاطر في مصفوفة شاملة، ويتم تقييم كل خطر عن طريق تقدير احتمال حدوثه ودرجة تأثيره، كما يتم تحديد قيمة الخسارة لكل خطر مرفق بخطة لمواجهته بعد الاعتماد على مختلف الطرق الكمية والنوعية.

وفي الأخير، يتم تصنيف المخاطر إلى ثلاث درجات حسب احتمال حدوثها ودرجة تأثيرها: عالية، متوسطة، منخفضة.

يجدر الإشارة، أن خريطة المخاطر تعرض مرة في السنة على مجلس الإدارة ولجنة المخاطر.

3. أهم المخاطر المحددة في بنك سوسيتي جينيرال

بالنظر إلى تنوع خدمات بنك سوسيتي جينيرال وتطور أنشطته، تم تحديد العديد من المخاطر، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (5.4): مخاطر بنك سوسيتي جينيرال

الخطر	المصدر
خطر القرض	عدم قدرة الزبائن أو أي شخص اخر عن الوفاء بالتزاماتهم المالية.
خطر التركيز	تركيز البنك على فئة معينة من الزبائن.
خطر سعر الصرف	تغيرات في سعر الصرف.
خطر سعر الفائدة	تغيرات في سعر الفائدة.
خطر التسعير	تغيرات في سعر الأسهم، السندات، المواد الأولية، الاستثمارات.
خطر السيولة	تغير مفاجئ في سلوك المودعين.
مخاطر التشغيل	عدم ملائمة أو فشل الإجراءات، الأفراد والأنظمة.
خطر عدم الامتثال	عدم احترام الأحكام التشريعية والقانونية.
خطر السمعة	التغيرات في قاعدة الزبائن.
خطر استراتيجي	عدم القدرة على تنفيذ استراتيجية البنك.
خطر البلد	التغيرات في الظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والمالية للدولة.

المصدر: وثائق من البنك

4. جهاز stress test لإدارة المخاطر

يمتلك بنك سوسيتي جينيرال الجزائر عدة أدوات ووسائل تساعده في إدارة المخاطر، أهمها، جهاز stress test لإدارة المخاطر، ويتمثل هذا النموذج في تطبيق ألي يستند إلى نظام إسقاط مالي، مع سيناريوهات صدمات شديدة ولكن محتملة، يعمل هذا الجهاز على تحديد وقياس نقاط ضعف البنك ومدى قدرته على مواجهة الصدمات المفترضة، كما يسمح هذا الجهاز بتقييم حساسية البنك لأية تغييرات في عوامل الخطر المترتبة عن نشاطه (سعر الصرف، سعر الفائدة...الخ).

5. نقاط قوة إدارة المخاطر ببنك سويتي جينيرال

في الأخير، وبعد عرض لمختلف مكونات إدارة المخاطر في بنك سوسيتي جينيرال وكذا مختلف الفاعليين فيها، يمكن القول إن إدارة المخاطر في هذا البنك تحتوي على عدة نقاط قوة، تتمثل في:

- **إنشاء لجنة المخاطر:** إن تواجد لجنة المخاطر في البنك من شأنه أن يساعد مجلس الإدارة فيما يخص إعداد وتنفيذ استراتيجية قبول المخاطر.
- **وجود لجنة المراجعة:** والتي تهدف إلى وجود نظام رقابة داخلية قادر على مواجهة المخاطر ومتناسق مع أنظمة القياس، الرقابة والتحكم في المخاطر.
- **وجود خريطة المخاطر:** والتي تسمح بتحديد وتقدير المخاطر الأساسية للبنك.
- **جهاز stress test:** يسمح هذا الجهاز بالتأكد من مدى قدرة نظام الرقابة الداخلية للبنك على مواجهة الصدمات المفترضة.

المطلب الثاني: نشاط لجان المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال

بعد تقييم لعملية إدارة المخاطر في بنك سوسيتي جينيرال، والتعرف على نقاط قوتها. سيتم في هذا الفصل دراسة واحدة من نقاط قوتها والمتمثلة في لجنة المراجعة من خلال عرض نشاطها لسنتي 2014 و2015.

1. نشاط لجان المراجعة لسنة 2014

خلال سنة 2014، اجتمعت لجة المراجعة عشر (10) مرات كما هو محدد في ميثاق لجنة المراجعة، قدر معدل حضور أعضاء اللجنة ب 100%، مما يدل على إدراك أعضاء اللجنة بأهمية اللجنة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

يجدر الإشارة بأن أعضاء لجنة المراجعة قاموا بدورة تكوينية في سنة 2014، مما يسمح بتحيين معارفهم وزيادة كفاءتهم.

فيما يخص عملية متابعة إعداد القوائم المالية، قامت لجنة المراجعة بالعمليات التالية:

- الاجتماع مع محافظ الحسابات من دون حضور الإدارة التنفيذية.
- الاجتماع مع مدير المالية من أجل عرض الحسابات الختامية.
- عدة اجتماعات مع مختلف الإطارات بالبنك، تطرقت لمواضيع متعلقة بالتسيير المحاسبي ومشاريع حيازة الأصول.
- فحص الحسابات السنوية، السداسية والثلاثية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي فيها.
- متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمالية 2010-2015.
- فحص حالة السيولة ومستوى الأموال الخاصة.

فيما يخص إدارة المخاطر، قامت لجنة المراجعة بالعمليات التالية:

- الاجتماع مع مدير المخاطر من أجل التعرف على تعليقاته ورأيه حول مختلف المخاطر.
- دراسة التقرير السنوي لقياس ومراقبة المخاطر.
- مراجعة خريطة مخاطر البنك، والطريقة المقترحة لتحديد مستوى قبول المخاطر.
- فحص لوحة القيادة المتعلقة المخاطر.
- التركيز على متابعة مخاطر نظام المعلومات ومخاطر عدم الامتثال.
- متابعة تطور مختلف المخاطر الأساسية: مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر السيولة والمخاطر القانونية.
- متابعة المخاطر المتعلقة بالنزاعات.
- مراجعة جهاز مراقبة مخاطر التشغيل، مخاطر السوق والتأكد من احترام الحدود القصوى.
- التأكد من كفاية مؤونات المخاطر الأساسية المحددة.
- تقييم أداء مديرية المخاطر.

فيما يخص نظام الرقابة الداخلية، قامت لجنة المراجعة بالعمليات التالية:

- عقد عدة اجتماعات لدراسة نظام الرقابة الداخلية.
- عدة اجتماعات مع مختلف الإطارات بالبنك، تطرقت لمواضيع متعلقة بالرقابة الداخلية.
- فحص التقرير السنوي للرقابة الداخلية.

فيما يخص المراجعة الداخلية، قامت لجنة المراجعة بالعمليات التالية:

- الفحص الدوري لأعمال المراجعة الداخلية.
- فحص ومتابعة تنفيذ البرنامج السنوي للمراجعة الداخلية.

أما فيما يخص المراجعة الخارجية، قامت لجنة المراجعة بمناقشة برنامج وأتعاب محافظ الحسابات لسنة 2014.

من جهة أخرى قامت اللجنة بمعالجة عدة مواضيع خاصة، تتمثل في:

- مراجعة عمليات الحيازة والتنازل على الأصول.

- سياسة المؤونات.
- تسير العلاقات مع السلطات الرقابية.
- التسيير الجبائي.
- تسيير النزاعات.
- الأمن المعلوماتي.
- مكافحة عمليات تبييض الأموال.
- السر المهني لإطارات البنك.
- تطوير ثقافة المخاطر في البنك.

2. نشاط لجان المراجعة لسنة 2015

خلال سنة 2015، اجتمعت لجنة المراجعة عشر (10) مرات كما هو محدد في ميثاق لجنة المراجعة، قدر معدل حضور أعضاء اللجنة ب 98%، مما يدل على إدراك أعضاء اللجنة بأهمية اللجنة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

فيما يخص عملية متابعة إعداد القوائم المالية، قامت لجنة المراجعة بالعمليات التالية:

- الاجتماع مع محافظ الحسابات من دون حضور الإدارة التنفيذية.
- الاجتماع مع مدير المالية من أجل عرض الحسابات الختامية.
- عدة اجتماعات مع مختلف الإطارات بالبنك، تطرقت لمواضيع متعلقة بالتسيير المحاسبي ومشاريع حيازة الأصول.
- فحص الحسابات السنوية، السداسية والثلاثية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي فيها.
- متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمالية 2010-2015.

فيما يخص إدارة المخاطر، قامت لجنة المراجعة بالعمليات التالية:

- الاجتماع مع مدير المخاطر من أجل التعرف على تعليقاته ورأيه حول مختلف المخاطر.
- دراسة التقرير السنوي لقياس ومراقبة المخاطر.
- التأكد من كفاية مؤونات المخاطر الأساسية المحددة.

- متابعة تطور مختلف المخاطر الأساسية: مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر السيولة والمخاطر القانونية.
- مراجعة جهاز مراقبة مخاطر التشغيل، مخاطر السوق والتأكد من احترام الحدود القصوى.

فيما يخص المراجعة الداخلية، قامت لجنة المراجعة بالعمليات التالية:

- الفحص الدوري لأعمال المراجعة الداخلية.
- فحص التقرير السنوي للرقابة الداخلية.
- فحص ومتابعة تنفيذ البرنامج السنوي للمراجعة الداخلية.

أما فيما يخص المراجعة الخارجية، قامت لجنة المراجعة بمناقشة برنامج وأتعاب محافظ الحسابات لسنة 2015.

فيما يخص نظام الرقابة الداخلية، قامت لجنة المراجعة بعدة اجتماعات مع مختلف الإطارات بالبنك، تطرقت لمواضيع متعلقة بالرقابة الداخلية.

من جهة أخرى قامت اللجنة بمعالجة عدة مواضيع خاصة، تتمثل في:

- مراجعة عمليات الحيازة والتنازل على الأصول.
- تسير العلاقات مع السلطات الرقابية.
- تطوير ثقافة المخاطر في البنك.
- التسيير الجبائي.
- تسيير النزاعات.
- حماية الزبائن.

المطلب الثالث: مساهمة لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر لبنك سوسيتي جينيرال

بعد تقييم عملية إدارة المخاطر في بنك سوسيتي جينيرال، وعرض أنشطة لجنة المراجعة في البنك لسنتي 2014 و2015، سيتم في هذا المطلب دراسة تأثير كل نشاط قامت به اللجنة في تفعيل إدارة المخاطر.

من خلال عرض لجميع الأنشطة التي قامت بها لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال لسنتي 2014 و2015، يلاحظ أن هناك العديد من الأنشطة التي تسمح بدعم وتحسين عمليات إدارة المخاطر، والمتمثلة في النقاط التالية:

1. مراجعة خريطة مخاطر البنك

تسمح خريطة المخاطر بتحديد مختلف المخاطر الأساسية التي يواجهها البنك والتي تمكن من حدوث خسائر مستقبلية، كما تسمح بوضع جميع هذه المخاطر في مصفوفة شاملة، ويتم تقييم كل خطر عن طريق تقدير احتمال حدوثه ودرجة تأثيره.

وتقوم لجنة المراجعة لبنك سوسيتي جينيرال بمراجعة دائمة لخريطة المخاطر والتأكد من أن جميع المخاطر قد تم تحديدها، وتقييمها بشكل جيد، كما تقوم بتحسين عملية إدارة المخاطر من خلال:

- تقديم النصح لأفراد مديرية المخاطر.
- تطوير الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر.
- تطوير الأدوات المستخدمة في عملية تقييم المخاطر.
- المساهمة في تحيين خريطة المخاطر.

تهدف لجنة المراجعة من خلال مراجعتها لخريطة المخاطر إلى التعرف على المخاطر الأساسية وإبلاغها لمجلس الإدارة قبل التفكير في وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهتها، فالمخاطر هي عبارة عن أحداث يؤدي وقوعها إلى خسائر، وعليه يجب التعرف على مصدر هذه الخسائر، وبعد معرفة مصدر الخطر فإن الحوادث التي تنتج عنه يمكن التحكم فيها، وهو ما يتطلب جمع المعلومات المناسبة التي تسمح بمعرفة المخاطر المحيطة بها.

2. فحص التقارير المتعلقة المخاطر

يحتاج مجلس الإدارة إلى معلومات تفيده في التعرف على المخاطر الأساسية التي تواجه البنك، وذلك حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات الملائمة لإدارة هذه المخاطر والحد من أثارها السلبية.

من أجل تحقيق ذلك، تقوم لجنة المراجعة ببنك سوسيتي جينيرال بتقييم التقارير المتعلقة بالمخاطر، وما تحتويه من معلومات، وذلك بغرض التأكد من مدى ودقة وملاءمة وشمول تلك المعلومات، وما إذا كانت التقارير المتعلقة بالمخاطر قد تم ايصالها في الوقت المناسب، وأنها تأخذ بعين الاعتبار تغير الأحداث وما يتولد عنها من مخاطر وما إذا كان هناك خلل في نظام الرقابة الداخلية.

3. فحص جهاز مراقبة المخاطر

تعمل لجنة المراجعة ببنك سوسيتي جينيرال على ضمان وجود جهاز قادر على مراقبة التغيرات المهمة في بيئة البنك، حيث يمكن أن تنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر أخرى.

4. فحص مخطط وأعمال المراجعة الداخلية

تقوم لجنة المراجعة ببنك سوسيتي جينيرال بفحص أعمال المراجعة الداخلية لما يمكن أن تقدمه هذه الأخيرة من معلومات ملائمة تخص مستوى فعالية إدارة المخاطر، حيث تهدف المراجعة الداخلية إلى تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من أن مخاطر المؤسسة يتم إدارتها بشكل ملائم.

وتعتبر المراجعة الداخلية أداة مهمة للجنة المراجعة للوصول إلى الحقائق، حيث تعتمد عليها في دراسة وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ومعرفة مدى التزام المؤسسة بالقوانين والتعليمات المعمول بها، وهذا يتحقق من خلال التواصل المستمر ما بين لجان المراجعة والمراجعين الداخليين لمناقشة الأمور الضرورية في الوقت الملائم لاسيما تلك التي تحتاج إلى رأي محايد للبث فيها، أو لحل المشاكل والصعوبات التي تواجه المراجعة الداخلية خلال أداء عملها لغرض تحسين نوعية الأداء ورفع كفاءة وفعاليتها.

من جهة أخرى، تقوم لجنة المراجعة ببنك سوسيتي جينيرال بفحص الخطة السنوية للمراجعة الداخلية والتأكد من أن جميع المهمات تم تحديدها بناء على خريطة المخاطر التي تشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها.

مما سبق يتضح لنا أن وجود لجان المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال يساعد المراجع الداخلي في الحصول على أكبر قدر ممكن من التعاون من قبل إدارة البنك ودعم لاستقلاليته وما ينتج عنها من رفع لكفاءة وفعالية أداء المراجعة الداخلية، وبالتالي المساهمة في تفعيل دورها في مجال إدارة المخاطر.

5. مناقشة برنامج وأتعاب محافظ الحسابات

تقوم لجنة المراجعة ببنك سوسيتي جينيرال كل سنة بمناقشة برنامج وأتعاب محافظ الحسابات، حيث أن القيمة المضافة التي يقدمها والتي يمكن أن يستفيد منها البنك هي بأن يضمن لهم بأن نظام الرقابة الداخلية قوي وفعال وقادر على مواجهة المخاطر التي تواجه البنك.

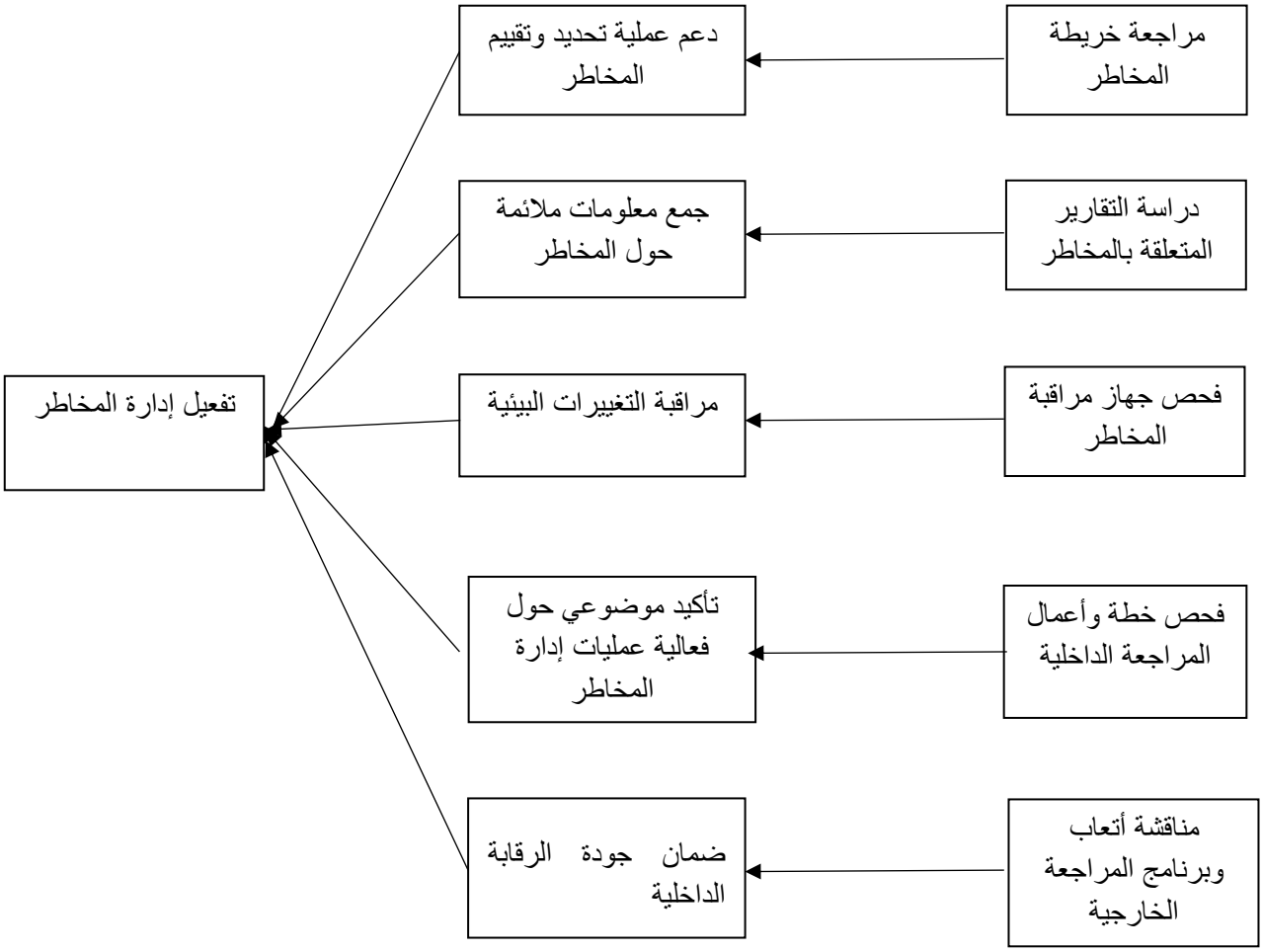
من جهة أخرى، ولضمان جودة عمله، تعمل لجنة المراجعة على تفعيل استقلالية محافظ الحسابات، من خلال المساهمة في تعيينه وتحديد أتعابه، كما أنها تساهم في تقليل المسؤولية التي على عاتقه تجاه مجلس الإدارة، وتقديم التسهيلات له لأداء مهمته على أكمل وجه.

كما تقوم لجنة المراجعة ببنك سوسيتي جينيرال بفحص تقارير محافظ الحسابات وتأخذ بعين الاعتبار القرارات والملاحظات التي يراها تساهم في تحسين مصداقية القوائم المالية، كما أنه يساعد لجنة المراجعة فيما يخص تقييمها لنظام الرقابة الداخلية، ومناقشة درجة الاعتماد على القوائم المالية، كما يساعدها أيضا في قياس أداء الإدارة وفعالية المراجعة الداخلية.

ومما سبق يتضح لنا أن وجود لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال يساعد محافظ الحسابات على الحصول على أكبر قدر ممكن من الاستقلالية وما ينتج عنها من رفع جودة المراجعة، وأثر ذلك على وجود نظام قوي للرقابة الداخلية، مما يعني القدرة على مواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها البنك.

وفي الأخير يوضح الشكل التالي، الدور الذي تلعبه لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينرال في تفعيل إدارة المخاطر:

الشكل (4.4): دور لجنة المراجعة لبنك سوسيتي جينيرال في تفعيل إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل السابق يتضح أن لجان المراجعة تؤدي دورا هاما في تفعيل إدارة المخاطر من خلال فحصها الدائم لخريطة المخاطر والذي يسمح بدعم عملية تحديد وتقييم المخاطر، وكذا دراسة مختلف التقارير المتعلقة بالمخاطر وفحص جهاز مراقبة المخاطر بهدف الحصول على معلومات ملائمة تسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة، من جهة أخرى تعمل على فحص أعمال المراجعة الداخلية والخارجية بغرض ضمان نظام رقابة داخلية فعال قادر على مواجهة مختلف المخاطر.

المبحث الرابع: تصور مقترح لتعزيز دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك الجزائرية

بعد دراسة واقع البنوك الجزائرية ومعرفة الدور الذي يمكن أن تؤديه لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر، سيتم اقتراح نموذج لتكوين لجان المراجعة ملائمة لتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية، قبل ذلك وفي ظل عدم وجود خريطة المخاطر في أغلب البنوك، سيتم اقتراح خريطة لكل المخاطر التي تتعرض لها البنوك الجزائرية بصفة عامة.

المطلب الأول: نموذج خريطة مخاطر مقترحة على البنوك الجزائرية

من أهم نتائج المبحث الأول للفصل أن أغلب البنوك الجزائرية لا تملك خريطة المخاطر وهذا حسب ما جاء في تقرير البنك المركزي لسنة 2015، وهو ما يعتبر مخالف للتنظيم رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 والمتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، وتسمح وجود خريطة المخاطر لمجلس إدارة البنك بوضع نظام فعال للرقابة الداخلية، وللمراجع الداخلي بوضع مخطط للمراجعة مبني على المخاطر بغرض تحديد الأولويات.

وفقا للنتائج السابقة ونظرا لأهمية وجود خريطة المخاطر في البنك، تم اقتراح خريطة لكل المخاطر التي تتعرض لها البنوك الجزائرية بصفة عامة، وسوف يتم تقسيم المخاطر التي تتعرض لها البنوك حسب درجة التأثير ودرجة الاحتمال، طبيعة الخطر وتردده إلى خمس درجات (من 1 إلى 4):

- 1= خطر ضعيف.
- 2= خطر متوسط.
- 3= خطر عالي.
- 4= خطر غير مقبول (استراتيجي).

ويوضح الجدول التالي خريطة المخاطر المقترحة، والتي يجب على البنوك الجزائرية تكييفها حسب حجمها، نوعية خدماتها ونشاطاتها:

الجدول (6.4): خريطة مخاطر أولية مقترحة على البنوك الجزائرية

الخطر	التأثير	درجة الخطر
خسارة مالية (نتيجة لعدم قدرة الزبائن على التسديد، نقص في السيولة أو تغير في سعر الفائدة والصرف)	مقبولة	1
	متوسطة	2
	كبيرة	3
	غير مقبولة	4
عدم تحقيق الأهداف	على المدى القصير	2
	على المدى المتوسط	3
	على المدى الطويل	4
تدهور سمعة البنك.	طفيف	1
	متوسط	2
	كبير	4
تسرب معلومات سرية متعلقة بالبنك.	معلومات متعلقة بالموظفين والزبائن	2
	معلومات محصورة على أعضاء الإدارة التنفيذية	3
	معلومات محصورة على أعضاء مجلس الإدارة	4
عقوبات قضائية يتعرض لها البنك (مخالفة القوانين والتشريعات، منازعات مع الزبائن)	طفيفة	1
	متوسطة	2
	كبيرة	3
عائق تنظيمي يؤثر على نشاط البنك.	ضعيف	1
	متوسط	2
	كبير	3

المصدر: من إعداد الطالب

يجدر الإشارة كذلك أن على بنك الجزائر إلزام البنوك على إرفاق خريطة مخاطر محينة مع كل تقرير سنوي لإدارة المخاطر الذي ترسله، لأن وجودها أصبح أكثر من ضروري لوضع سياسة فعالة لإدارة المخاطر التي تواجه القطاع البنكي الجزائري حتى يكون قادر على التحكم في القطاع، ومواجهة مختلف الأزمات، وليكون هذا التحكم فعال يتطلب معرفة جيدة وتسيير فعال للمخاطر التي تواجهها.

المطلب الثاني: تصور مقترح لشكل وخصائص لجان المراجعة في البنوك الجزائرية

خلص المبحث الثاني للفصل التطبيقي بأن 25% من البنوك الجزائرية لم تقم بإنشاء لجنة المراجعة، وأنه بالرغم من وجودها في البنوك الأخرى هناك مخالفات في تسييرها حسب تقرير بنك الجزائر لسنة 2015، من جهة لأخرى، وبعد تقييم مواثيق اللجنة لعينة من البنوك اتضح بأنها غير كاملة وغير مفصلة مما يصعب تطبيقها في الواقع، وفقا لذلك تم اقتراح نموذج على البنوك الجزائرية لشكل وخصائص اللجنة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (7.4): تصور مقترح لشكل وخصائص لجان المراجعة في البنوك الجزائرية

مجال الاقتراح	الاقتراح
إلزامية تشكيل اللجنة	على المشرع الجزائري تغيير المادة 2 للتنظيم رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 والمتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية والتي لم تلزم البنوك بإنشاء لجنة المراجعة.
تعيين أعضاء اللجنة وعزلهم	مجلس الإدارة هو الذي يقوم بتعيين أعضاء اللجنة وعزلهم.
عدد الأعضاء	عضوين (2) على الأقل حسب حجم البنك.
عدد الاجتماعات السنوية	• اجتماع شهري فيما بينهم ومع لجنة المخاطر من أجل تقييم عملية إدارة المخاطر. • اجتماع كل ثلاثة أشهر مع مدير المراجعة الداخلية. • اجتماع كل ثلاثة أشهر مع محافظ الحسابات.
المنح المالية	مبلغ مالي لأعضاء اللجنة حسب عدد الاجتماعات يحدده مجلس الإدارة.
الموقع في الهيكل التنظيمي	• تابعة لمجلس الإدارة. • إنشاء أمانة مكلفة بتنظيم الاجتماعات، تحضير الوثائق التي تحتاجها اللجنة وكتابة محاضر الاجتماعات.
خبرة الأعضاء	• على الأقل يوجد عضو خبير في المجال المالي والمحاسبي لمدة 10 سنوات. • على الأقل عضو خبير في مجال البنوك لمدة 10 سنوات. • على الأقل عضو خبير في الأمور القانونية لمدة 10 سنوات.
الاستقلالية	• يجب أن تكون اللجنة مستقلة عن الجهاز التنفيذي • يجب أن ألا يكون العضو من موظفي البنك. • ألا يحصل العضو على أية منحة مالية من البنك بخلاف المكافآت التي يحصل عليها مقابل الخدمة في مجلس الإدارة. • ألا يكون العضو مديرا تنفيذيا في إحدى المؤسسات التي لها علاقات تجارية مع البنك.

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: تصور مقترح لعمل لجان المراجعة في البنوك الجزائرية

كما هو معلوم لا توجد بالجزائر تعليمات أو منشورات صادرة عن البنك المركزي تحدد بدقة مهام لجان المراجعة، وبمعنى آخر لا يوجد اتفاق على أنشطة معينة يجب على لجان المراجعة القيام بها، حيث أن هذه المهام قد تتسع وقد تضيق بحسب نشاط وحجم البنك، وفقا لذلك تم اقتراح نموذج للمهام التي يجب أن تقوم بها لجان المراجعة في البنوك الجزائرية لضمان وجود نظام رقابة داخلية فعال قادر على مواجهة مختلف المخاطر، والمتمثلة في:

- **الفحص الدوري لخريطة المخاطر:** بهدف التعرف على المخاطر الأساسية للبنك وإبلاغها لمجلس الإدارة قبل التفكير في وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهتها.
- الإشراف على عملية تحيين خريطة المخاطر، بعد مشاورة مختلف الفاعليين.
- **فحص التقارير المتعلقة المخاطر:** يجب تقييم مختلف التقارير المتعلقة بالمخاطر، وما تحتويه من معلومات، وذلك بغرض التأكد من مدى ودقة وملاءمة وشمول تلك المعلومات، وما إذا كانت التقارير المتعلقة بالمخاطر قد تم ايصالها في الوقت المناسب.
- **الفحص الدوري لجهاز مراقبة المخاطر:** بهدف ضمان وجود جهاز قادر على مراقبة التغيرات المهمة في بيئة البنك، حيث يمكن أن تنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر أخرى.
- العمل على تحسين عملية الإبلاغ عن المخاطر داخل البنك.
- **تعزيز فعالية المراجعة الداخلية:** من خلال فحص الخطة السنوية للمراجعة الداخلية والتأكد من أن جميع المهمات تم تحديدها بناء على خريطة المخاطر التي تشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها.
- **تعزيز فعالية المراجعة الخارجية:** من خلال المساهمة في تعيين محافظ الحسابات، مناقشة برنامجه وأتعابه والعمل على تعزيز استقلاليه.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل والذي تعرض إلى دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية، تم استخلاص النقاط التالية:

- ألزم المشرع الجزائري البنوك بوضع نظام رقابة داخلية يتميز بخصائص معينة تسمح له بمواجهة مختلف المخاطر، كما يجب أن يدعم هذا الجهاز بأليات تسمح بتحسينه وتفعيله كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية ولجان المراجعة.
- توجد عدة نقائص وقصور في إدارة المخاطر على مستوى البنوك الجزائرية، حيث أن نظام تحديد وتقييم وقياس المخاطر غير كامل في عدة بنوك، كما أن خريطة المخاطر غير موجودة في أغلب البنوك، مع وجود نقائص في الإجراءات المطبقة لتغطية أهم المخاطر.
- لجان المراجعة غير ملزمة قانونيا على البنوك الجزائرية على عكس نظيرتها في تونس.
- لم يحدد القانون الجزائري طريقة تشكيل اللجنة وقواعد تنظيمها، بل منحت الحرية لمجلس الإدارة في كيفية تشكيل وتحديد خصائص اللجنة، كما لم يتعرض إلى بعض المهام التي يمكن للجان المراجعة القيام بها.
- لجان المراجعة في البنوك الجزائرية، على العموم، لا تؤدي دورا فعالا في تحسين نظام الرقابة الداخلية، هذا بالنظر إلى النقائص الكثيرة والمهمة في هذا النظام.
- جميع البنوك العمومية في الجزائر أنشئت لجان المراجعة على عكس البنوك الخاصة، التي يوجد بها بعض البنوك التي لم تقم بإنشائها نظرا لصغر حجمها.
- خصائص لجنة المراجعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك سوسيتي جينيرال ملائمة لنشاط وحجم البنك، بما يمكنها من تفعيل دورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- المهام المذكورة في ميثاق لجنة المراجعة لبنكي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك سوسيتي جينيرال غير كاملة وغير مفصلة مما يصعب على الأعضاء فهم المهام الموكلة إليهم.
- إدارة المخاطر في بنك سوسيتي جينيرال وكذا مختلف الفاعليين فيها تحتوي على عدة نقاط قوة، تتمثل في وجود لجنة المخاطر، لجنة المراجعة، خريطة المخاطر وجهاز stress test لإدارة المخاطر.
- لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال تؤدي دورا هاما في تفعيل إدارة المخاطر من خلال عدة أنشطة تقوم بها كفحص خريطة المخاطر، دراسة التقارير المتعلقة بالمخاطر، فحص جهاز مراقبة المخاطر والتأكد من جودة واستقلالية المراجعة الداخلية والخارجية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يهدف موضوع هذا البحث الى دراسة الأدوار التي يمكن أن تؤديها لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك، حيث تم التطرق في الجانب النظري، من خلال الفصل الأول، الى إدارة المخاطر في البنوك في ظل الحوكمة، وذلك من خلال تحديد هذا المفهوم والأهمية التي يكتسيها، إضافة الى ذكر أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك وكذا مسؤوليات القيام بإدارتها، كما تم التعرض إلى أهمية خريطة المخاطر في البنك وكذا معايير بال للرقابة البنكية والتي تبرز ضرورة التعامل الفعال مع المخاطر، وفي الأخير توضيح دور الحوكمة والياتها في إدارة المخاطر.

في الفصل الثاني، تم دراسة ألية من أليات الحوكمة التي تساهم في تفعيل إدارة المخاطر، والمتمثلة في لجان المراجعة، من خلال التطرق إلى نشأتها، مفهومها وأهدافها وكذا أهميتها داخل المؤسسة، من جهة أخرى تم توضيح تنظيم لجان المراجعة، تشكيلها، تحديد مهامها ومسئوليتها وطرق عملها، وفي الأخير تم عرض عينة من التجارب الدولية في مجال لجان المراجعة.

في الفصل الثالث، تم دراسة الأدوار التي تؤديها لجان المراجعة في إدارة المخاطر، حيث تعمل على تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية في مواجهة المخاطر، وكذا تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والتي بدورها تعمل على تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، وأيضا تعزيز فعالية المراجعة الخارجية والتي تعمل على تقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من مدى قدرته على مواجهة المخاطر.

أما في الجانب الميداني من هذا البحث، فقد تم إسقاط ما هو نظري على واقع البنوك التجارية الجزائرية عن طريق دراسة لواقع إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية واستخراج نقاط ضعفها من خلال تحليل تقرير البنك المركزي، بالاضافة إلى التعرف على واقع لجان المراجعة في القانون الجزائري ومقارنته مع نظيره التونسي، مع دراسة لخصائص ومهام لجان المراجعة لعينة من البنوك (بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك سوسيتي جينيرال)، ثم التعرف على الأدوار التي تؤديها لجان المراجعة في إدارة المخاطر لبنك سوسيتي جينيرال الجزائر عن طريق تحليل تقارير نشاط لجنة المراجعة. وفي الأخير، تصور مقترح لتفعيل دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك الجزائرية.

حيث في هذا البحث تم عرض إشكالية فعالية إدارة المخاطر، ودور لجان المراجعة في المساهمة في تحقيقها ، حيث كانت الاشكالية كالأتي:

كيف يمكن للجان المراجعة أن تساهم في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية في الجزائر؟

حيث بعد معالجة جوانب الإشكالية موضوع البحث في الجانبين النظري والميداني تم التوصل الى عدة نتائج أهمها:

- فيما يخص الجانب النظري:

- إدارة المخاطر هي عملية يقوم من خلالها القائمون على إدارة البنك بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بأنشطتها واستخدام تقنيات مختلفة لقياسها، تقييم أثارها ومعالجتها من خلال الحد منها أو التقليل من أثارها.
- وضع خريطة للمخاطر من طرف الإدارة له أهمية كبيرة بالنسبة للبنك حيث انه يسمح أساسا بتحديد وتقييم مختلف المخاطر المعرض لها.
- تؤدي لجنة بال دورا هاما في مجال تنسيق نظام الرقابة في البنوك بوضعها مجموعة من التوصيات اتخذت كمعايير دولية للرقابة البنكية.
- حوكمة البنوك هي عبارة عن نظام متكامل يشمل الإجراءات والآليات الخاصة بالتسيير والرقابة، والتي تعمل على تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالبنك.
- تؤدي حوكمة البنوك دورا هام في استقرار النظام البنكي حيث أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز البنكي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلوهم في مجلس إدارة البنك.
- تعمل مختلف الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحوكمة والمتمثلة في مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية والخارجية على دعم إدارة المخاطر من خلال التأكد من فعالية عملياتها، والتحقق من أن مخاطر البنك يتم إدارتها بشكل ملائم، مما يسمح بحماية حقوق أصحاب المصالح.
- لجان المراجعة هي لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة الغير التنفيذيين والذين تتوافر لديهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمالية.
- هناك العديد من القواعد المنظمة لتشكيل وعمل لجان المراجعة والعناصر الضرورية الواجب توفرها في أعضائها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم المنافع المتوقعة منها.
- انتشرت لجان المراجعة في عدة دول من العالم، نتيجة للجهود المكثفة من طرف العديد من الهيئات والمنظمات، حيث دعت إلى ضرورة وجود لجان المراجعة في المؤسسة.

- تعتبر لجان المراجعة عنصر أساسي في المؤسسة حيث تقوم بمساعدة مجلس الإدارة في عمليات الرقابة وإدارة المخاطر من خلال تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، فضلا عن تحسين نظام الرقابة الداخلية.
- تعد لجان المراجعة بمثابة امتداد لسياسة مجلس الإدارة اتجاه إدارة المخاطر، حيث يجب أن تقوم لجان المراجعة بالتأكد من وجود إدارة فعالة للمخاطر.
- ضرورة وجود نظام رقابة داخلية قوي وفعال قادر على مواجهة مختلف المخاطر المحيطة بالمؤسسة.
- دور المراجع الداخلي الأساسي في إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من أن مخاطر المؤسسة يتم إدارتها بشكل ملائم.
- تعمل المراجعة الخارجية على فحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية والتأكد من مدى قدرته على مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- تعمل لجان المراجعة على تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والخارجية، تحقيق التنسيق بينها، وتحسين نظام الرقابة الداخلية، وبالتالي المساهمة في تفعيل إدارة المخاطر.

فيما يخص الجانب الميداني فانه وبناء على النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل لمختلف القوانين الجزائرية المتعلقة بإدارة المخاطر ولجان المراجعة في البنوك، تقرير البنك المركزي، ميثاق لجان المراجعة لعينة من البنوك وتقارير نشاط لجان المراجعة لبنك سوسيتي جينيرال، فإنه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي من خلالها يمكن قبول فرضيات البحث، وهي:

- ألزم المشرع الجزائري البنوك بوضع نظام رقابة داخلية يتميز بخصائص معينة تسمح له بمواجهة مختلف المخاطر، كما يجب أن يدعم هذا النظام بأليات تسمح بتحسينه وتفعيله كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية ولجان المراجعة.
- توجد عدة نقائص وقصور في إدارة المخاطر على مستوى البنوك الجزائرية، حيث أن نظام تحديد وتقييم وقياس المخاطر غير كامل في عدة بنوك، كما أن خريطة المخاطر غير موجودة في أغلب البنوك، مع وجود نقائص في الإجراءات المطبقة لتغطية أهم المخاطر.
- لجان المراجعة غير ملزمة قانونيا على البنوك الجزائرية على عكس نظيرتها في تونس.

- لم يحدد القانون الجزائري طريقة تشكيل اللجنة وقواعد تنظيمها، بل منحت الحرية لمجلس الإدارة في كيفية تشكيل وتحديد خصائص اللجنة، كما لم يتعرض إلى بعض المهام التي يمكن للجان المراجعة القيام بها.
- لجان المراجعة في البنوك الجزائرية، على العموم، لا تؤدي دورا فعالا في تحسين نظام الرقابة الداخلية، هذا بالنظر إلى النقائص الكثيرة والمهمة في هذا النظام.
- جميع البنوك العمومية في الجزائر أنشئت لجان المراجعة على عكس البنوك الخاصة، التي يوجد بها بعض البنوك التي لم تقم بإنشائها نظرا لصغر حجمها.
- خصائص لجنة المراجعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك سوسيتي جينيرال ملائمة لنشاط وحجم البنك، بما يمكنها من تفعيل دورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- المهام المذكورة في ميثاق لجنة المراجعة لبنكي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك سوسيتي جينيرال غير كاملة وغير مفصلة مما يصعب على الأعضاء فهم المهام الموكلة إليهم.
- إدارة المخاطر في بنك سوسيتي جينيرال وكذا مختلف الفاعليين فيها تحتوي على عدة نقاط قوة، تتمثل في وجود لجنة المخاطر، لجنة المراجعة، خريطة المخاطر وجهاز stress test لإدارة المخاطر.
- لجنة المراجعة في بنك سوسيتي جينيرال تؤدي دورا هاما في تفعيل إدارة المخاطر من خلال عدة أنشطة تقوم بها كفحص خريطة المخاطر، دراسة التقارير المتعلقة بالمخاطر، فحص جهاز مراقبة المخاطر والتأكد من جودة واستقلالية المراجعة الداخلية والخارجية.

وفي الأخير وكإجابة على إشكالية الدراسة، فإنه يمكن القول أن للجان المراجعة دور لا يقل أهمية على الآليات الرقابية الأخرى في المساهمة في تفعيل إدارة المخاطر وتحسينها، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن لجان المراجعة في الجزائر ما زالت في بداية طريقها، ومن أجل تجسيد الدور الفعلي والحقيقي لها بالبنوك الجزائرية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تفعيل دور لجان المراجعة فيها، ومن أجل المساهمة في تحقيق ذلك اقترحنا في الفصل التطبيقي تصور للجان المراجعة يسمح بتفعيل إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.

بالإضافة إلى النموذج المقترح، ندرج الاقتراحات الآتية والتي من شأنها المساهمة في تعزيز دور لجان المراجعة في تفعيل إدارة المخاطر:

- على المشرع الجزائري تعديل الأحكام القانونية المتعلقة بلجان المراجعة، والمتمثلة:

- إلزامية تكوينها.
- المهام الموكلة إليها.
- آليات عملها.
- الشروط الواجب توفرها في أعضاء اللجنة.
- القواعد المنظمة لعمل اللجنة.

- على مجالس الإدارة بالبنوك الجزائرية الاهتمام بتقارير لجان المراجعة، والحرص على التقييم الدوري لأعمالهم.
- على مجالس الإدارة بالبنوك الجزائرية وضع ميثاق مفصل وكامل للجان المراجعة، بحيث يسمح للأعضاء بفهم الدور الواجب القيام به، وبالتالي تسهيل عملية تقييم نشاطهم.
- توعية أعضاء لجان المراجعة فيما يخص دورهم في تفعيل إدارة المخاطر.
- تسهيل عمل لجان المراجعة خاصة من طرف الأطراف ذات صلة بها أي المراجع الداخلي، المراجع الخارجي والمسؤول المالي.
- نشر ثقافة إدارة المخاطر والإبلاغ عن المخاطر داخل البنوك الجزائرية.
- إلزام البنوك بإنشاء لجنة المخاطر والذي من شأنه أن يساعد مجلس الإدارة فيما يخص إعداد وتنفيذ استراتيجية قبول المخاطر.
- إلزام البنوك بإنشاء خريطة المخاطر محينة، مع إلزامية إرسالها كملحق لتقرير إدارة المخاطر الموجه دوريا إلى البنك المركزي.
- إلزام البنوك بإنشاء جهاز stress test لمواجهة الصدمات المفترضة.
- ضرورة بذل المزيد من الاهتمام والدعم لتحقيق المتابعة والتنسيق بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية.
- العمل على تدعيم استقلالية المراجعة الخارجية لكي تتمكن من القيام بأداء مهامها على أكمل وجه لضمان فعالية إدارة المخاطر داخل البنك.
- ضمان وجود برامج سنوية للمراجعة الداخلية معدة على أساس المخاطر التي يواجهها البنك.

- عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية وهذا فيما يخص إدارة المخاطر، يحضرها كل من المهنيين والباحثين.
- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتطورات الحديثة في مجال الرقابة وإدارة المخاطر.

وعليه ومما سبق، يمكن وضع عدة توصيات كأفاق لهذا البحث، من بينها:

- دراسة دور لجان المراجعة في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الجزائرية.
- دراسة تأثير إدارة المخاطر على جودة المراجعة الداخلية.
- دراسة مدى أهمية الإبلاغ عن المخاطر في تحسين جودة أعمال لجان المراجعة.

المراجع

المراجـــع

أولا باللغة العربية

I. الكتــب

1. جمعة حمد حلمي، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد**، دار صفاء، عمان، 2009.
2. جمعة أحمد حلمي، **المدخل إلى التدقيق و التأكيد الحديث الإطار الدولي – أدلة ونتائج التدقيق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2009.
3. السيد أحمد لطفي أمين، **دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد**، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
4. نظمي إيهاب إبراهيم، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال – حداثة وتطور-**، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
5. طه إبراهيم عبد الوهاب، **المراجعة: النظرية العلمية والممارسات المهنية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، الطبعة الأولى، 2004.
6. دحدوح حسين أحمد، القاضي حسين يوسف، **مراجعة الحسابات المتقدمة الإطار النظري والإجراءات العملية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. الراوي خالد وهيب، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
8. الوردات خلف عبد الله، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
9. حماد طارق عبد العال، **إدارة المخاطر: أفراد-إدارات-شركات-بنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. الصحن عبد الفتاح، محمد السيد سرايا، **الرقابة و المراجعة الداخلية على المستوى الجزئي و الكلي**، الدار الجامعية ، مصر، 2004 ، ص 134
11. الصحن عبد الفتاح محمد، السوافيري فتحي رزق، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية ،مصر، 2004.
12. الدهراوي كمال الدين مصطفى، سرايا محمد السيد، **دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة**، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2001.
13. الصبان محمد سمير، نصر عبد الوهاب علي، **المراجعة الخارجية المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

14. طواهر محمد التهامي، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

15. الصبان محمد سمير، **نظرية المراجعة واليات التطبيق**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.

16. بوتين محمد، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.

17. جربوع يوسف محمد، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2000.

II. المقالات

1. البلداوي شاكر وآخرون، **إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي**، مجلة المنصور، جامعة الزرقاء الخاصة، 2012.

2. بن علي لعزوز، **استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، 2010.

3. بن عمر محمد البشير ونصير أحمد، **مساهمة مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 10، رقم 3، جامعة الوادي، 2017.

4. بوقرة رابح وعريوة محاد، **مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية في إطار معايير المحاسبة الدولية (IAS/IFRS) لتفعيل رقابتها وتحسين أدائها المصرفي**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، العدد 01، جامعة المسيلة، 2016.

5. جواد حسين كاظم وداغر منذر جبار، **القطاع المصرفي في العراق ومعوقات التكيف مه معيار الرقابة المصرفية الدولية –بازل 2**، مجلة جامعة البصرة، العدد 2، العراق، 2008

6. حسين أحمد خالد، **العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية :دراسة ميدانية**، مجلة الفكر المحاسبي، العدد 01، مصر، 2009.

7. حمادة رشا، **دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد رقم 26، العدد الثاني، 2010.

8. حميدوش حورية، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة بشركات التأمين**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 01، جامعة البليدة 2، 2018.

9. دحدوح حسين أحمد، **دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، مجلد 24، جامعة دمشق، 2008.

10. سايح نوال، **التدقيق الداخلي مدخل لإدارة المخاطر في ظل التوجه الجديد للمعايير الدولية- دراسة حالة محموعة من الشركات في الشرق الجزائري-**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد11، جامعة باتنة، 2016.

11. سدرة أنيسة، **حوكمة البنوك في ظل الأزمة العالمية الراهنة (2008)**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 4، جامعة الجزائر، 2013.

12. شارفي ناصر ورجراج سليمة، **دور الحوكمة في تفعيل مساهمة البنوك الإسلامية في التمويل الإسلامي**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، رقم 1، جامعة البليدة 2، 2017.

13. شقير حمد، **العلاقة بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي**، مجلة المدقق، العدد 41، عمان، 2000.

14. صلاح سعاد وبن رجم محمد خميسي، **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية –دراية ميدانية على عينة من البنوك التجارية، مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 37/36، جامعة بسكرة، 2014.

15. ضيف الله محمد الهادي ولبزة هشام، **كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 09، جامعة البليدة 2، 2016.

16. العاني صفاء أحمد محمد، **دور لجنة التدقيق في تعزيز أداء واستقلالية المدقق الداخلي**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، جامعة بغداد، 2005.

17. العايب عبد الرحمان، دور **التدقيق الداخلي في الممارسة السليمة لحوكمة الشركات على ضوء المعايير الدولية للممارسة مهنة التدقيق الداخلي**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة سطيف 1، 2016.

18. عناني عبد الله، **دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد السابع، جامعة سكيكدة، 2017.

19. قطاف عقبة وبن عيشي بشير، **دور الأليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، جامعة باتنة، ديسمبر 2017.

20. قندوز عبد الكريم أحمد، **إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية-مدخل الهندسة المالية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 9، 2012.

21. قواسمية هيبة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر البنكية –دراسة عينة من البنوك لولاية سكيكدة**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، جامعة سكيكدة، 2017.

22. مايو عبد الله وبوقفة عبد الحق، **أثر تطبيق مبدأ التحوط المحاسبي على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 05، جامعة الشلف، 2017.

23. محمود فارس أبو معمر وجربوع يوسف محمود، **دور لجنة المراجعة في تحسين أداء وجودة التقارير المالية في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 10، بغداد، 2005.

24. المعمري أحمد محمد وآخرون، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثالث، 2006.

25. معهد الدراسات المصرفية، **بازل الأولى وبازل الثانية**، الكويت، 2012.

26. منصور أشرف محمد إبراهيم، **المراجعين الخارجيين وإدارة مخاطر الأعمال**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

27. المومني محمد عبد الله، **تقييم ضوابط تشكيل لجان التدقيق واليات عملها في الشركات الأردنية المساهمة لتعزيز الحاكمية المؤسسية-دراسة ميدانية**، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا، أربد، الأردن،2010.

28. ناصر سليمان، **المعايير الاحترازية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

III. المؤتمرات والملتقيات

1. بن عمارة نوال، **إدارة المخاطر في مصارف المشاركة**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

2. سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بال**، الملتقى الوطني لأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية -واقع وتحديات-، جامعة الشلف، 14 و15 ديسمبر 2004.

3. شوقي جباري، فريد خميلي، **دور المراجعة الخارجية في إرساء دعائم الحوكمة**، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة سكيكدة، 11-12 أكتوبر 2012.

4. مبارك بوعشة، **إدارة المخاطر البنكية مع إشارة إلى حالة الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، أفريل 2007.

5. نور الدين مزياني والعياشي زرزار، **إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-19 نوفمبر2009.

6. يحي سعيدي وعبد الحليم سعيدي، **ضوابط تشكيل وعمل لجان التدقيق للحد من ممارسات إدارة الأرباح في إطار مهنة المحاسبة والتدقيق**، الملتقى الوطني حول تأهيل مهنة التدقيق لمواجهة الأزمات المالية والمشاكل المحاسبية المعاصرة للمؤسسات، جامعة الأغواط، الجزائر، 20-21 نوفمبر 2013 .

IV. مذكرات وأطروحات

1. بن شارف إيمان، **أثر الاليات الداخلية للحوكمة على اداء البنوك الجزائرية -دراسة ميدانية**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2015.

2. بوقرورة أيوب، **مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية**، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2013.

3. ديب ايهاب مصطفى رضوان، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

4. صبري ماهر مشتهي، **مدى تأثير خصائص لجنة التدقيق على تحسين جودة التقارير المالية**، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2004.

5. الصوص إياد سعيد محمود، **مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي- دراسة تطبيقية على البنوك العاملة بفلسطين**، مذكرة ماجيستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012.

6. عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته-سعيدة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان،2012.

7. لظن هيا مروان إبراهيم، **مدى فعالية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، رسالة ماجيستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.

8. لعراف فايزة، **مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بال**، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2010.

9. لقليطي الأخضر، **مراجعة الحسابات وواقع الممارسة المهنية في الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2009.

10. مسامح مختار، **توحيد أنظمة مراقبة حسابات الشركات التجارية في دول إتحاد المغرب العربي ما بين الضرورة الاقتصادية والتجارية وخصوصيات التشريعات الوطنية والمحلية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2010.

V. النصوص والقوانين

1. البنك المركزي، **قانون النقد والقرض**، 26 أوت 2010.

2. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد رقم 47، السنة 49، المؤرخة بتاريخ 29-08-2012.

3. **الرائد الرسمي للجمهورية التونسية**، العدد 55، المؤرخة ب 10 جويلية 2001.

4. **الرائد الرسمي للجمهورية التونسية**، العدد 58، المؤرخة ب 15 جويلية 2016.

5. هيئة السوق المالية، **لائحة حوكمة الشركات**، المادة 14، المملكة العربية السعودية، 2010.

ثانيا باللغة الأجنبية

I- Les ouvrages

1. Chelly Dan et Sébéloué Stéphane, **Les métiers du risque et de contrôle dans la banque**, Observatoire des métiers de la banque**,** Paris, Mars 2014.
2. IFACI : **La Nouvelle Pratique du Contrôle Interne,** Organisation, Paris.
3. Institut Français de L'audit et du contrôle interne, **Le management des risques de l'entreprise**, édition d'organisation, paris, 2005.
4. Joel Bessés**, Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**, Edition Dalloz , Paris , 1995.
5. Kerebal Pascal, **Management des risques**, Edition d'organisation, 2009.
6. Mokhtar Belaiboud, **pratique de l'audit**, Editions Berti, Alger, 2005
7. Reding Kurt F et Autres, **Manuel d'audit interne : Amélioration l'efficacité de gouvernance, du contrôle interne et de management des risques**, Edition Eyrolles, paris, 2015.
8. Renard Jaque, **théorie et pratique de l'audit interne**, Edition Eyrolles, 10 eme édition, paris, 2017.
9. Yves Métayer et Laurence Hirsch, **Premiers pas dans le management de risques**, Afnor, Saint-Denis, 2007.

II- Articles

1. Carcello V Joseph. and Neal Terry L, **Audit Committee Characteristics and Auditor Dismissals following "New" Going-Concern Reports**, the accounting review, vol. 78, No1, January 2003.
2. Claire Thereza, **Les comités d'audit en France**, Finance contrôle stratégie, Volume 01, N°03, septembre 1998
3. COSO, **Internal control –** Integrated Framework, 2011.
4. Dahms Ted**, risk management and corporate governance are they the same?**, From this lien: http://www.plumcon.com.au/PDF/Risk_Gov_1.pdf on 19/10/2015.
5. Dali Alex and Lajtha Christopher, **Article ISO 31000 : The Gold Standard**, Strategic Risk, September 2009.

6. HASSAN Tariq, **Corporate Governance and Role of Auditors**, Speech made at the ACCA Centenary Conference held in Lahore University of Management Sciences on 10 May 2004.

7. Institut Français des Administrateurs**, Les comités d'audit : 100 bonnes pratiques**, KPMG Audit, paris, Janvier 2008.

8. Le centre Tunisien de Gouvernance d'entreprise, **Guide des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises tunisiennes**, Tunisie, 2008.

9. Lilyana V. Stankova, **Project Risk Management: Methodological Guidance,** KSI Transactions on Knowledge Society, Numbre 2, Volume 8, Bulgaria, 2015**.**

10. LUO Yadong, **Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda**, Journal of International Management, 2005.

11. Prat Christian, **Comité d'audit et gouvernance des sociétés cotées : une analyse comparative Etats-unis-France**, Université Montesquieu Bordeaux 4.

12. Rapport Bouton sur la gouvernance des sociétés cotées en France, **Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées**, France, 2002.

13. The institue of internals auditors**, international standards for the professional practice of internal audit**, 2016.

14. The institute of internal auditors, **Code Of Ethics**, 2009.

III- Textes réglmementaire

1. Banque cenrale tunisienne, **Circulaire aux établissements de crédit**, N° 2011-06, 20/05/2011.

2. **Journal officiel de la république Tunisienne,** N°84, 21/10/2005.

IV- Autres

1. Banque d'Algerie, **Rapport annuel 2015**, Evolution économique et monétaire en Algerie, 2015.

الملاحق

CHAPITRE VII :
CONTROLE ET SUPERVISION BANCAIRE

Le cadre de surveillance du système bancaire a subi des réformes substantielles suite à l'adoption, au dernier trimestre 2014, d'un nouveau dispositif prudentiel conforme aux normes de Bâle II et l'introduction d'une exigence supplémentaire de charge en fonds propres, dite « coussin de sécurité », recommandée par Bâle III.

Les règles et les limites relatives à la concentration des risques ainsi qu'aux participations des banques ont été également révisées, avec l'instauration de nouveaux seuils et la clarification des concepts liés à la division des risques. Les conditions et les modalités de classement et de provisionnement des créances et leur comptabilisation ont été également revisitées pour les adapter aux normes de Bâle II.

La promulgation des instructions d'application du nouveau cadre prudentiel étant intervenue à la fin de l'année 2014, celui-ci est devenu pleinement effectif à partir de l'exercice 2015.

Avec l'implémentation de l'approche standard de Bâle II et l'institution du coussin de sécurité, les exigences en fonds propres ont été rehaussées, tant au plan de la qualité des ressources prises en compte dans le calcul des coefficients de solvabilité qu'en ce qui concerne le niveau des ratios de solvabilité rapportés aux fonds propres réglementaires et aux fonds propres de base ; le premier ratio étant fixé à 9,5 % et le second à 7 % alors que la réglementation précédente prévoyait un seul ratio, le ratio de fonds propres réglementaires, fixé à 8 %.

Le champs des risques inhérents à l'activité bancaire a été également élargi pour englober, outre le risque de crédit, les risques opérationnels et de marché.

La gestion des risques, à travers l'encadrement des limites de concentration de risque de crédit et des prises de participations par les banques, a été définie et clarifiée dans un texte distinct, tandis que de nouvelles règles applicables en matière de classification, de provisionnement et de comptabilisation des créances ont été introduites.

Compte tenu des amendements apportés, courant 2015, à la Loi relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et des textes réglementaires subséquents, des lignes directrices

relatives au devoir de vigilance envers la clientèle et les virements électroniques ont été adressées par la Banque d'Algérie aux institutions assujetties au cours de l'exercice sous revue.

La généralisation de la méthodologie de contrôle basée sur les risques, adoptée dès 2013, s'est approfondie et enrichie en 2015 par l'actualisation des manuels de procédures y afférents et l'élaboration de notes d'orientation, pour tenir compte de l'évolution du cadre réglementaire et de la pratique bancaire.

Le développement d'une solution de stress testing, adaptée au contexte national, s'est poursuivi au cours de l'année 2015 et les premiers tests du modèle ont été conduits. Des actions de modernisation de la fonction contrôle sur pièces ont été consolidées par la mise en place d'une solution automatisée d'analyse et d'exploitation des reportings prudentiels.

VII.1 - TRAVAUX DE MODERNISATION DE LA FONCTION DE SUPERVISION

Au cours de l'année 2015, la Banque d'Algérie a poursuivi l'effort de modernisation de ses moyens de surveillance du secteur bancaire national, après avoir adopté la nouvelle approche de contrôle basé sur les risques, dont la phase de mise en production s'est achevé au cours de l'année 2013.

VII.1.1 - La mise en place d'une solution de stress-testing

Les enseignements tirés de la crise financière de 2008 ont mis en avant la nécessité pour les banques d'évaluer l'ampleur des pertes qui pourraient découler d'éventuelles situations de crise. Dans cette optique, elles ont été tenues de renforcer leurs capacités de résilience à l'égard de tels scénarii de crise. L'objectif de ces travaux est d'anticiper les actions préventives et/ou curatives à mettre en place, aussi bien par les banques elles-mêmes que par les autorités de supervision. C'est ainsi que la Banque d'Algérie a entrepris de développer, avec l'assistance technique de la Banque Mondiale, un modèle intégré et dynamique de stress testing.

Il s'agit d'une solution adossée à un système de projection financière avec des scénarii de chocs extrêmes mais plausibles, permettant d'identifier et de mesurer la vulnérabilité et la résilience des banques et établissements financiers, pris individuellement, et du système bancaire dans son ensemble. Cette solution est de nature à assurer l'évaluation de la sensibilité d'une institution bancaire à toute variation des facteurs de risques de l'activité bancaire (probabilité de défaut, taux d'intérêt, retrait massif des dépôts,…), prises séparément ou conjointement.

Les stress tests sont de nature à faire apparaître la capacité des banques à affronter les difficultés économiques, la sous-capitalisation éventuelle et, au niveau macro, la fragilité du système bancaire national.

Ils permettent également l'évaluation de la solidité du système bancaire (via le module SYSTEMWIDE), en tenant compte des interactions existantes entre les institutions de crédits (risque de contagion) ainsi que l'impact des variables macroéconomiques sur la sphère bancaire.
Pour une meilleure synergie et mise en cohérence de cette solution avec le système de notation bancaire (SNB), les équipes projet des deux systèmes (stress test, SNB), avec l'appui des experts de la Banque Mondiale, ont entamé en 2014 et poursuivi en 2015 des travaux de coordination destinés à établir des passerelles entre ces deux applications.

VII.1.2 - Le projet informatique "SYNOBA"

Le projet, dit « SYNOBA », développé en interne par la cellule informatique relevant de la structure de supervision, s'inscrit dans le cadre de l'implémentation du système de notation bancaire, dont la mise en œuvre a été généralisée à partir de 2013. Son adaptation au nouveau dispositif prudentiel conforme aux standards de Bâle II, a été achevée en 2015.

VII.2 - ACTIVITE DE CONTROLE ET DE SUPERVISION

La supervision bancaire s'exerce sur la base d'un contrôle permanent, dit « sur pièces », et d'un contrôle sur place auprès des banques et établissements financiers assujettis à la supervision de la Commission bancaire. Elle a pour objectif de s'assurer :

- de l'intégrité et de la solidité du système bancaire ;
- de la gestion prudente et adaptée des risques ;
- de la qualité des déclarations périodiques transmises par les banques et les établissements financiers à la Banque d'Algérie et/ou à l'organe de contrôle ;
- du respect des prescriptions législatives et réglementaires en relation avec l'activité bancaire, notamment celles afférentes à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- de la qualité du contrôle interne mis en place ainsi que des mesures prises pour assurer la sécurité des systèmes de paiement.

En sus de ce processus de contrôle, et en conformité avec les bonnes pratiques édictées par le comité de Bâle, la structure de supervision maintient des contacts permanents avec les banques à travers des réunions de travail, des communications téléphoniques et par mail. Ces contacts ont pour but

d'apporter des réponses aux préoccupations des banques et de fournir des précisions sur des questions d'ordre réglementaires.

VII.2.1 - Le contrôle sur pièces

Au titre de l'année 2015, l'exploitation des différents reportings et rapports, transmis par les banques et établissements financiers au titre du contrôle sur pièces, ont permis de relever 73 cas de non-respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur, correspondant au même nombre d'insuffisances relevés durant l'exercice précédent.

Ces cas de non-respect de la réglementation en vigueur concernent, notamment :

Tableau 11 : Cas de non respect de la réglementation par nature

Nature des cas de non respect de la réglementation en vigueur	Nombre de bques/ établis. financiers	Nombre de cas de non respect	Taux en %
Actif net insuffisant	2 établis. financiers	14	19,18%
Coefficient de solvabilité	2 banques	4	5,48%
Coefficient de fonds propres de base	2 banques	4	5,48%
Coussin de sécurité	3 banques	7	9,59%
Coefficient de division de risques	6 banques	24	32,88%
Coefficient du commerce extérieur	4 banques	8	10,96%
Coefficients de ressources permanentes	2 banques	2	2,74%
Coefficient de liquidité à court terme	6 banques	10	13,70%
Total :		**73**	**100,00%**

Le non respect du ratio de solvabilité constaté au quatrième trimestre 2014 (début d'application des nouvelles normes en la matière) a été résolu pour les banques concernées au cours de l'année 2015. Les impasses de liquidité constatées au cours du second semestre 2014 se sont accentuées en 2015. Hormis pour une banque, les autres cas relevés ont été résolus avant la fin de 2015.

S'agissant de la division des risques, les engagements pris par certaines banques, notamment celles relevant du secteur public, ont induit des dépassements en la matière. Ces dépassements sont dus aux financements de certaines entreprises stratégiques relevant du secteur public. En revanche les dépassements enregistrés au niveau de trois (03) banques privées ont été résorbés progressivement.

En ce qui concerne le niveau des engagements extérieurs par signature, des cas de non respect de la norme instituée en 2015 ont été enregistrés à la date d'entrée en vigueur de la nouvelle norme. Ces cas de dépassement ont été résorbés au cours de l'année 2015.

Par contre, au cours de l'année 2015, un établissement financier demeure confronté à des difficultés financières, ayant ramené son niveau de l'actif net en dessous de la norme réglementaire.

En ce qui concerne le dispositif de contrôle interne, les banques et les établissements financiers sont tenus, conformément aux dispositions du règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne, d'adresser à la Commission Bancaire, au moins une fois par an, un rapport sur le contrôle interne et un autre rapport sur la surveillance et la mesure des risques auxquels ils sont exposés.

Une note de la structure de supervision, datée du 25 novembre 2015, a été adressée aux banques et établissements financiers, les instruisant d'établir lesdits rapports dans la forme détaillée annexée à ladite note.

L'examen des rapports annuels de l'exercice 2015 révèle que certaines institutions (en particulier celles relevant du secteur privé) ont déployé des efforts considérables de renforcement de leurs systèmes de contrôle interne et leur adaptation aux spécifications du règlement n° 11-08. Elles sont notamment parvenues à une meilleure organisation du dispositif de contrôle interne et à la mise en place de procédures adaptées au contexte de ce règlement et ont réalisé des améliorations, quoiqu'insuffisantes, dans leurs systèmes d'information.

Globalement, les insuffisances relevées par les contrôles sur pièces s'articulent autour des points suivants :

- contrôles inadéquats des opérations et des procédures internes, en particulier en ce qui concerne les opérations du commerce extérieur, la comptabilité, la gestion des risques de crédit et opérationnel et la mise à jour des procédures nécessaires ;
- organisation inadéquate du contrôle périodique pour manque d'effectifs qualifiés ;
- systèmes d'identification, d'évaluation et de mesure de risques incomplets ; les procédures mises en œuvre ne couvrant pas tous les risques significatifs et quasi absence de mise en place des cartographies des risques ;
- inefficience des systèmes d'information pour non-respect des règles de bonne gouvernance des systèmes d'information ;

- absence de formalisation du plan d'action de gestion de crise de liquidité et absence et/ou non performance du plan de continuité d'activité ;
- insuffisances des dispositifs de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, notamment en ce qui concerne la formation du personnel, la mise en place de systèmes d'alerte précoces efficaces et la connaissance de la clientèle.

S'agissant de l'opinion des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2015, il y a lieu de signaler que les certifications avec réserves concernent principalement les banques publiques, au regard des nombreuses insuffisances de leurs systèmes d'information et de l'ampleur des opérations laissées en suspens.

Il est à noter aussi que la structure de supervision sur pièces examine les demandes de désignation et de renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes, à l'effet de s'assurer qu'ils présentent les garanties d'expérience, de compétence et d'indépendance nécessaires à l'exercice de leur mandat. Les avis ressortant de cette analyse sont portés à la connaissance de la Commission Bancaire.

VII.2.2 - Le contrôle sur place

Le contrôle sur place des banques et des établissements financiers, permet :

- de s'assurer de la fiabilité des informations communiquées à la Commission Bancaire et à la structure du contrôle sur pièces ;
- d'apprécier les aspects de la gestion des institutions assujetties qui ne peuvent pas être appréhendés par le contrôle sur pièces ;
- d'affiner l'analyse des risques spécifiques portés par ces institutions ;
- de vérifier la mise en œuvre effective de mesures correctives en rapport avec les constats relevés lors des précédentes missions ;
- d'attribuer, en coordination avec le contrôle sur pièces, une note pour chaque composante de risques et une note globale reflétant le profil de risques de l'institution bancaire contrôlée.

La structure en charge du contrôle sur place a réalisé un plan d'actions totalisant quarante-cinq (45) missions, couvrant les thématiques suivantes :

- contrôle intégral (10 missions) ;
- commerce extérieur (09 missions) ;
- missions d'enquêtes spéciales (26 missions).

VII.2.2.1 - Le contrôle intégral

Les dix (10) missions de contrôle intégral, menées conformément aux spécifications de la méthodologie basée sur les risques, « Système de Notation Bancaire », ont concerné cinq (05) banques publiques, quatre (04) banques privées et une (01) banque à capitaux mixtes.

Ces contrôles ont été effectués sur la base des dates d'arrêtés au 31 décembre 2014 pour quatre (4) banques) au 30 juin 2015 pour une banque et au 31 décembre 2013 pour deux (02) banques dont le contrôle, entamé en 2014, a été complété en 2015.

Au niveau des banques contrôlées, il a été relevé, en matière de gouvernance, l'absence de structures dédiées à la fonction stratégie, aussi bien dans certaines banques publiques que privées, à l'exception des succursales de banques étrangères où la stratégie est décidée par leurs maisons mères. Pour certaines de ces banques, il a été relevé également l'absence ou l'insuffisance de plans stratégiques.

Des irrégularités dans la tenue des comités d'audit, voire l'absence de réunion dudit comité, ont été également constatées au niveau de certaines banques. Par ailleurs, il a été relevé l'existence d'administrateurs non agréés dans plusieurs banques ainsi que le cumul de missions pour certains responsables de structures.

Les dispositifs de lutte contre le blanchiment d'argent demeurent toujours perfectibles, particulièrement les aspects liés à l'efficacité des systèmes d'alerte et aux ressources humaines qualifiées et ce, dans la majorité des banques publiques et privées.

La fonction comptabilité continue à enregistrer quelques insuffisances qui affectent la qualité des déclarations réglementaires et des situations produites par les banques, en raison de certaines faiblesses caractérisant leurs systèmes d'information. En effet, la gestion de la sécurité des systèmes d'information de quelques banques connait des insuffisances, notamment l'absence de procédures liées à la sécurité informatique et la vacance de postes de responsables de sécurité des systèmes d'information.

En matière de gestion de l'information, certains systèmes d'information ne sont pas performants et ne répondent pas aux besoins des différents métiers de banque.

Le contrôle interne ne couvre pas certains compartiments et certaines structures centrales au niveau de quelques banques privées et publiques. Les missions sur place ont relevé parfois l'absence de contrôle effectif des déclarations adressées aux structures de la Banque d'Algérie. Pour une des banques, des insuffisances en matière d'application des dispositions relatives au contrôle interne ont été constatées.

La gestion du risque de crédit connait certaines insuffisances en matière de sélection, de mesure et de suivi, en l'absence de procédures mises à jour et adaptées, aussi bien dans certaines banques publiques que privées.

Le dispositif de suivi, de mesure et de maîtrise du risque de crédit présente certaines faiblesses, principalement en matière d'analyse des dossiers, de classement et de provisionnement des créances et d'octroi de crédit à des clients non bancables, au regard de leur situation financière déstructurée, de déclarations non exhaustives transmises à la Centrale des Risques de la Banque d'Algérie (non déclaration de plusieurs entreprises bénéficiaires de crédits constituant des groupes).

L'octroi du crédits aux entreprises connait une concentration par zone géographique et par secteur d'activité au niveau de certaines banques privées. Par ailleurs, une concentration significative des risques sur certaines entreprises du secteur public a été constatée.

En matière de suivi de la liquidité de l'ensemble des banques contrôlées, la gestion du risque y afférent constitue une préoccupation majeure de ces institutions. Cependant, au niveau de certaines banques, des insuffisances liées à la gestion ont été relevées, notamment l'absence de cartographie des risques et de manuels de procédures ainsi que l'inexistence de plans de gestion de crises.

VII.2.2.2 - Les missions d'enquêtes spéciales

L'année 2015 a enregistré la réalisation de vingt-six (26) missions d'enquêtes spéciales, dont vingt-quatre (24) menées auprès des banques et établissements financiers. Ces enquêtes font généralement suite à des informations parvenant de la Cellule de Traitement de Risque Financier (CTRF), c'est-à-dire en lien avec des soupçons de blanchiment d'argent ou suite à des lettres anonymes ou des lettres de réclamation de la clientèle.

Certaines de ces enquêtes ont révélé des insuffisances dans les dispositifs internes de lutte anti-blanchiment des institutions contrôlées (absence de justificatifs économiques pour des retraits et versements en espèces importants et/ou fréquents).

VII.2.2.3 - Les missions de contrôle des opérations du commerce extérieur

Compte tenu des risques caractérisant ce type d'opérations, qui, au-delà des infractions à la législation des changes et des mouvements des capitaux de et vers l'étranger qu'elles peuvent véhiculer, constituent également un des moyens privilégiés de blanchiment de capitaux.

De ce fait, une attention particulière est accordée à la surveillance des transferts/rapatriements avec l'étranger exécutés par les banques, intermédiaires agréés. Dans ce cadre, neuf (09) missions de contrôle des opérations domiciliées dans six (06) banques privées et une (01) banque publique ont été réalisées et cinq (05) autres ont été lancées en 2015. A fin 2015, deux missions sont encore en cours.

Les travaux de vérification qui sont menés par les inspecteurs assermentés de la Banque d'Algérie, au titre des missions susvisées, ont donné lieu à l'établissement de seize (16) procès-verbaux pour infraction à la législation et à la réglementation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger, dont quinze (15) à l'encontre des banques et un (01) procès-verbal à l'encontre d'un opérateur.

En plus des procès-verbaux d'infraction établis à l'issue des missions de contrôle sur place auprès des banques, les inspecteurs de la structure de supervision ont dressé cent huit (108) autres procès-verbaux d'infractions à l'encontre d'opérateurs du commerce extérieur et ce, dans le cadre du traitement des déclarations transmises par les banques, intermédiaires agréés, aux services de la Banque d'Algérie. Ces procès-verbaux ont été transmis aux Procureurs de la République territorialement compétents.

VII.3 - AUTRES ACTIVITES DE CONTROLE MICRO PRUDENTIEL

La structure de supervision de la Banque d'Algérie a réalisé, dans le cadre de son plan de charge pour l'année 2015, des missions de contrôle et vérifications, portant sur l'examen préalable des dossiers relatifs à l'agrément des dirigeants, aux conditions d'installation des banques et des établissements financiers ainsi qu'à la vérification des conditions d'ouverture et de transfert de guichets bancaires, et cela en sus du traitement des requêtes diverses introduites par la clientèle des banques auprès de la Banque d'Algérie.

Au cours de l'année 2015, il a été procédé à l'examen de cinquante-neuf (59) dossiers de demande d'agrément de dirigeants.

Par ailleurs, les services de supervision ont mené quarante-six (46) missions de contrôle des conditions d'ouverture des agences bancaires : vingt et une (21) concernent l'ouverture de nouvelles agences, seize (16) missions sont liées à des opérations de transfert d'agences, dont une (01) portant transfert temporaire, deux (02) missions portant transfert du siège social et de l'agence, une (01) mission concerne le transfert du siège social uniquement, tandis que six (06) se rapportent à des levées de réserves.