

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة – الجزائر –

العنوان:

دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية
"دراسة حالة مؤسسة نفضال - الجزائر"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية
تخصص: محاسبة، تدقيق ومراجعة.

تحت إشراف الأستاذ:

دحية عبد الحفيظ

من إعداد الطالب:

جلال امحمد

السنة الجامعية: 2013 – 2014

شكر وإهداء

قبل كل شيء نشكر الله العظيم رب العرش الكريم ونحمده حمدا يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه ومجده، على توفيقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

واعترافنا بالفضل و تقديرنا للجميل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور: "دحية عبد الحفيظ " الذي تحمل عناء الإشراف والتوجيه والنصح القيمة خلال إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر و العرفان إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل وأخص بالذكر: حاج خلود فتحي وكل عمال مؤسسة نفضال وخاصة الذين بالمديرية المركزية للمراجعة.

كما أهدى هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما الله:

«واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا».

إلى من أنجبتني وربتني، إلى من تطيب أيامي بقربها، ويسعد قلبي بهنائها، إلى أختي ما في الوجود، أمي حفظك الله.

إلى من أثار لي درج الحياة، إلى من ضحى من أجلي، أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من ترعرعت معهم، أخواتي وإخوتي.

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوة، أصدقائي وزملائي الأعزاء، أخي مهدي، دليمي

إبراهيم، بلال، حمزة وسليم وإلى كل من عرفه جلال احمد.

إلى أصدقائي وإخوتي جمال، أحمد، خروبي وطيب.

إلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الحب والوفاء أهدى هذا العمل.

جلال احمد.

الفهرس

شكر وإهداء

الفهرس

I.....	قائمة الأشكال والجداول
II.....	قائمة الملاحق
III.....	قائمة المختصرات
IV.....	ملخص الدراسة
أ.....	المقدمة العامة

الفصل الأول: الاطار العام لحوكمة المؤسسات

1.....	مدخل الفصل
2.....	المبحث الأول: الاطار النظري للحوكمة
2.....	المطلب الأول: أسباب ظهور حوكمة المؤسسات
11.....	المطلب الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات
15.....	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات
17.....	المبحث الثاني: الاطار المؤسسي للحوكمة
18.....	المطلب الأول: الاطار التشريعي للحوكمة
22.....	المطلب الثاني: القطاع المصرفي
24.....	المطلب الثالث: الأسواق المالية
26.....	المبحث الثالث: محددات وأليات حوكمة الشركات
27.....	المطلب الأول: حوكمة المؤسسات كنظام
28.....	المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات
30.....	المطلب الثالث: أليات حوكمة الشركات

الفصل الثاني: المراجعة الداخلية كآلية لحوكمة المؤسسات

40.....	مدخل الفصل
---------	------------

41.....	الفصل الثاني: المراجعة الداخلية كألية لحوكمة المؤسسات
41.....	المبحث الأول: مفاهيم حول المراجعة
41.....	المطلب الأول: ماهية المراجعة
43.....	المطلب الثاني: أنواع المراجعة الداخلية
49.....	المطلب الثالث: أهداف، مهام وخدمات المراجعة الداخلية
52.....	المبحث الثاني: الركائز الأساسية للمراجعة الداخلية
52.....	المطلب الأول: المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية
57.....	المطلب الثاني: الاجراءات التنفيذية لمهمة المراجعة الداخلية
61.....	المطلب الثالث: تقنيات وأدوات المراجعة الداخلية
67.....	المبحث الثالث: اسهامات المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات
67.....	المطلب الأول: تقييم نظام الرقابة الداخلية
74.....	المطلب الثاني: ادارة المخاطر
83.....	المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بباقي أليات الحوكمة

الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة نفضال

88.....	مدخل الفصل
89.....	المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نفضال
89.....	المطلب الأول: تقديم مؤسسة نفضال
93.....	المطلب الثاني: تقديم المديرية المركزية للمراجعة لمؤسسة نفضال
96.....	المبحث الثاني: المراجعة الداخلية كألية لحوكمة مؤسسة نفضال
96.....	المطلب الأول: منهجية المراجعة الداخلية لمؤسسة نفضال
99.....	المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية لإحدى مراكز الوقود "الخروبة"
117.....	المبحث الثالث: أثر المراجعة الداخلية على حوكمة مؤسسة نفضال
117.....	المطلب الأول: التعاون مع المراجعة الخارجية
117.....	المطلب الثاني: كيفية العمل مع لجنة المراجعة
119.....	المطلب الثالث: التقرير المقدم لإدارة المؤسسة

121.....ملخص الفصل

122.....الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

1. قائمة الأشكال

04	شكل رقم (01-I): مشاكل نظرية الوكالة
17	شكل رقم (02-I): ركائز حوكمة المؤسسات
28	شكل رقم (03-I): نظام حوكمة المؤسسات
30	شكل رقم (04-I): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات
34	شكل رقم (05-I): المكونات الأساسية لمجلس الادارة
43	شكل رقم (01-II): موقع قسم المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
74	شكل رقم (02-II): مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة في ذلك
81	شكل رقم (03 - II): مراحل ادارة المخاطر
92	شكل رقم (01-III): الهيكل التنظيمي العام لشركة نفضال
94	شكل رقم (02-III): استقلالية المراجعة الداخلية في مؤسسة نفضال
95	شكل رقم (03-III): الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للمراجعة
97	شكل رقم (04-III): مراحل مهمة المراجعة الداخلية لمؤسسة نفضال

2. قائمة الجداول

56	جدول رقم (01-II): المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية
78	جدول رقم (02 - II): وصف الأخطار
78	جدول رقم (03-II): النتائج – التهديدات والفرص
79	جدول رقم (04-II): احتمالات الحدوث- التهديدات
79	جدول رقم (05 - II): احتمالات الحدوث – الوصف
102	جدول رقم (01-III): جهاز الرقابة الداخلية لمركز الوقود
103	جدول رقم (02-III): استبيان خاص بالرقابة الداخلية لإدارة مركز الوقود
104	جدول رقم (03-III): جدول الأخطار
115	جدول رقم (04-III): سجل التوصيات

قائمة الملحق

- الملحق رقم 01: رسالة المهمة Lettre de mission
- الملحق رقم 02: دراسة الأولوية للموضوع Compte-rendu d'entretien préliminaire
- الملحق رقم 03: جدول المخاطر Tableau des risques
- الملحق رقم 04: التقرير التوجيهي Note d'orientation
- الملحق رقم 05: الاجتماع الافتتاحي Compte-rendu de réunion d'ouverture
- الملحق رقم 06: ورقة الملاحظات Feuille de test
- الملحق رقم 07: عرض الحالة Compte-rendu d'entretien
- الملحق رقم 08: ورقة كشف وتحليل المشاكل Feuille de révélation et d'analyse de problème F.R.A.P.
- الملحق رقم 09: الاجتماع الختامي Compte-rendu de réunion de clôture
- الملحق رقم 10: جلسة المصادقة Compte-rendu de réunion de validation
- الملحق رقم 11: مشروع تقرير المراجعة Rapport d'audit -projet-
- الملحق رقم 12: تقرير المراجعة Rapport d'audit

قائمة المختصرات خاصة بدراسة الحالة

- CDS : centre de stockage
- CDD : centre de distribution
- PDR : pièce de rechange
- CBR : carburants
- OMP : ouvrier mouvement produit
- BR010 : bon de réception
- BR031 : bon de ravitaillement sortie
- BR032 : bon de ravitaillement entré
- BTS : bon de transfert de stocks
- NAFTCOM : logiciel de gestion de stock
- BLF : bon de livraison facture
- BMS : balance mouvement stock
- IDG : instruction de gestion

ملخص الدراسة

دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية

" دراسة حالة مؤسسة نפטال "

تهدف هذه الدراسة الى توضيح كيف تساهم المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية، من خلال دور المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم إدارة المخاطر وعلاقتها التكاملية مع باقي أطراف الحوكمة من المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة ومجلس الإدارة.

من أجل ذلك تتناول هذه الدراسة لفصلين نظريين وفصل تطبيقي، في ما يخص الفصلين النظريين، فإنه في الفصل الأول تطرق الى الاطار العام للحوكمة بدءا بالاطار النظري والمؤسسي الى الحوكمة كنظام، أما الفصل الثاني فيخص المراجعة الداخلية كألية لحوكمة المؤسسة من خلال أدوارها سابقة الذكر، ولإبراز دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية، تأتي الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال الجزائر في الفصل الثالث والأخير.

الكلمات المفتاحية

المراجعة الداخلية، الحوكمة، الرقابة الداخلية، ادارة المخاطر، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة.

Résumé

Cette étude vise à clarifier comment l'**audit interne** contribue dans la **gouvernance** de l'entreprise algérienne, à travers le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de **contrôle interne**, le **management des risques**, et sans pour autant négliger sa relation de complémentarité avec le reste des parties de la gouvernance, à savoir : **l'audit externe**, le **comité d'audit** et le **conseil d'administration**.

A cet effet, cette étude sera composée de trois chapitres, dont deux théoriques et un chapitre sera consacré au cas pratique: En ce qui concerne le premier chapitre, nous allons aborder tout ce qui en relation avec le cadre général de la gouvernance en tant que cadre théorique et institutionnel, ensuite en tant que système ;

Tandis que le second chapitre va faire l'objet de l'audit interne en tant que dispositif de la gouvernance d'entreprise ;

Et enfin, le cas pratique au sein de l'entreprise NAFTAL Algérie va nous permettre de mettre en évidence le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise algérienne.

Mots-clés :

L'audit interne, la gouvernance d'entreprise, le contrôle interne, management des risques, l'audit externe, le comité d'audit et le conseil d'administration.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

الفصل بين الملكية والتسيير والتوسع الكبير في المؤسسات الاقتصادية، أدى الى ظهور مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة، وهذه العناصر الأساسية التي جاءت بها نظرية الوكالة لجانسن وماكلينغ -Jensen et Macling 1976- اذا يريا أنه نتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين والمدراء فقد نشأت العديد من المشاكل، تركزت أهمها في مشكلة تضارب المصالح، إذ يعمل المدراء على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدتهم بعدم بذل الجهد على حساب مصلحة المالكين.

تضارب المصالح هذا أدى الى ظهور الفساد المالي والاداري للمؤسسات والذي أحدث انهيارات مالية وفضائح ادارية وهذا في العديد من دول العالم، ولعل أهم هذه الفضائح ما حدث لشركة ENRON للطاقة وشركة WORLDCOM للاتصالات في الولايات المتحدة الامريكية سنة 2002، والتي تبين فيما بعد أن العيب ليس في المعايير المحاسبية الدولية ولكن في سلوكيات مطبقيها - المسيرين- ولأجل تخفيض هذه المشاكل فقد وضعت العديد من الدول مبادئ أساسية للحوكمة corporate governance بهدف حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وهذا من خلال اصدار مجلس الشيوخ الأمريكي في جويلية 2002 قانون la loi Sarbanes-Oxley (SOX)، الذي يلزم المؤسسات المدرجة في الاسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة المؤسسات وهذا ما أحدث تغيرات جوهرية في بيئة الأعمال بشكل عام وبيئة مهنة المحاسبة والمراجعة بشكل خاص.

اذ تعتبر الحوكمة مجموعة من القوانين والضوابط والأعراف والأنظمة والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على إدارة الشركة، وذلك لحماية المستثمرين والأطراف ذات العلاقة من التلاعب المالي والفساد الإداري وتعزيز الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المحتواة في القوائم المالية المعلنة، التي يحتاج إليها مستخدميها وخاصة المستثمرون المتعاملون في سوق الأوراق المالية.

تحتاج حوكمة المؤسسات إلى العديد من الآليات، الوسائل والأدوات للتطبيق الجيد لها، سواء داخل المؤسسة كمجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الداخلية، أو خارجها كالمراجعة الخارجية والأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المؤسسات بما يضمن تطبيق مبادئ الحوكمة.

انطلاقاً من أهمية حوكمة المؤسسات وضرورة نقلها حيز التطبيق فإن المراجعة الداخلية تعد أحد ركائز هذا التطبيق، إذ ينبغي أن يرتقي دور المراجعة الداخلية في الشركات إلى

توجيه العمليات نحو النجاح من خلال فحص وتقييم النشاطات المالية والإدارية والتشغيلية، وتوفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل صحيح، وكذلك تفعيل دور المراجعة الداخلية في الاطلاع على هذه الاستراتيجيات ومنحها إمكانية تدقيق تنفيذها ومدى تحقق الأهداف المرجوة منها، وكذلك تحديد المخاطر التي تواجه الشركة ومتابعة كيفية علاجها، وتوفير آليات تفعيل أداء المراجعة الداخلية في ظل متطلبات حوكمة المؤسسات للحد من الفساد المالي والإداري¹.

من أجل تفعيل دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، بادر معهد المراجعين الداخليين بتطوير المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لمواجهة متغيرات بيئة الأعمال الحالية، وهذا جعلها آلية لإضافة قيمة للمؤسسة من خلال خدمات التأكيد والاستشارة التي تقدمها، وما تقوم به من تقييم ومراجعة لوظائف المؤسسة.

كما أن قانون SOX لم يحدد بشكل قاطع دور وظيفة المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات، إلا أن توسيع متطلبات الحوكمة بالنسبة لكل من لجنة المراجعة، المراجع الخارجي، والإدارة يقتضى أيضاً توسيع دور وظيفة المراجعة الداخلية باعتبارها طرفاً رابعاً في حوكمة المؤسسات. فعلى سبيل المثال ألزم القسم رقم 302 من قانون SOX الإدارة بالتحقق من فعالية إجراءات وآليات الرقابة على الإفصاح في التقارير السنوية وربع السنوية. وألزم القسم رقم 404 من ذات القانون الإدارة بتوثيق، تقييم، والتقرير عن فعالية الرقابة الداخلية على التقارير المالية، وألزم المراجع الخارجي بتقييم وإبداء الرأي بشأن الإجراءات التي تتبعها الإدارة في تقييم الرقابة الداخلية، كما ألزم القسم رقم 301 لجنة المراجعة بإعداد برنامج إنذار يعمل على التقرير عن المشاكل المحاسبية المالية المحتملة، بينما ألزمها القسم رقم 406 بالإفصاح عن مدى الالتزام بالقواعد الأخلاقية².

1. أهمية الدراسة

أظهرت التجارب الأخيرة في العالم أن ضعف الحوكمة في المؤسسات يؤدي إلى أزمات اقتصادية ومالية تصل إلى تدمير الاقتصاديات، وعليه فإن تفعيل مبادئ الحوكمة، والبدء

¹ مسعود درواسي وضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص 01.

² سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، مجلة كلية التجارة بالإسكندرية، مصر، العدد رقم (01)، المجلد رقم 45، 2008.

بتطبيق قواعدها، يعمل على تطوير أداء المؤسسات، مما ينعكس إيجابياً على قرارات المستثمرين والقطاع المالي وحركة سوق الأوراق المالية، وبالتالي تنشيط الاقتصاد.

اذ تتزامن هذه الدراسة مع الجهود التي تبذل في الجزائر والمتمثلة في اندماج المؤسسات محلياً أو مع مؤسسات أجنبية أخرى، وكذا دخولها الأسواق المالية الدولية، بالإضافة إلى إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائرية، هذا ما جعل " القواعد الجديدة لإدارة المؤسسات " تمثل عاملاً حاسماً لدعم القطاع الخاص والعام وأداة قوية لجلب الاستثمار الأجنبي المباشر وتحقيق النمو الاقتصادي وتوجيه المدخرات بطريقة مؤثرة نحو استثمارات جديدة، وباعتبارها يساهم في عدة جوانب اقتصادية والمتمثلة في رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية ورفع مستوى الشفافية في المؤسسات.

من هنا جاءت أهمية البحث لتسليط الضوء على الحوكمة، وكذلك محاولة إبراز الدور الهام للمراجعة الداخلية في تفعيل مبادئها والعمل على تتبع التطورات والاتجاهات الحديثة في مجال المراجعة الداخلية سواء في مجال المعايير المهنية الدولية أو الممارسات الحديثة والأساليب المتبعة ومحاولة تطبيق هذا التطور في المؤسسة الجزائرية، مما يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات.

2. أهداف الدراسة

بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي والسعي لاختبار الفرضيات المتنبأ، فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- التعرف على حوكمة المؤسسات، والتعرف على أسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم في الدول المتقدمة؛
- بحث ومناقشة دور المراجعة الداخلية كأحد أبرز دعائم تحقيق مفهوم الحوكمة وتبيين الاتجاهات الحديثة لها وخصوصاً فيما يتعلق بمعاييرها الدولية للمراجعة؛
- التعرف على أهمية المراجعة الداخلية في تقييم كفاءة وفاعلية الإدارة كمدخل لتوسيع الشفافية والمسؤولية والمحاسبة والإفصاح وتقييم أداء الإدارة، ودورها في إدارة المخاطر وعلاقتها التعاونية مع أطراف حوكمة المؤسسات. ودور ذلك في ضبط الأداء الإداري والمالي في المؤسسات؛
- تبيان كيفية عمل ومسؤوليات هيكل المراجعة الداخلية في المؤسسة الجزائرية.

3. أسباب اختيار الموضوع

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصص محاسبة، تدقيق ومراجعة والميول الشخصية له؛
- الرغبة في تقديم قيمة مضافة في هذا الموضوع المهم للمؤسسة الجزائرية؛
- أهمية الموضوع، وهذا نظرا للتطورات التي شهدتها العالم والذي أفرز ما يعرف بحوكمة المؤسسات وكذا الدور الجديد للمراجعة الداخلية مما أدى إلى تطور خدماتها وزيادة فعالية حوكمة المؤسسات؛
- أهمية هذا الموضوع في ظل الفترة التي يمر بها الاقتصاد العالمي والوطني من تحولات وانفتاح على الأسواق العالمية، مما يفرض زيادة الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة للنهوض بالاقتصاد الوطني؛
- انتشار ظاهرة عمليات الفساد وما انجر عنها من انهيار شركات عملاقة؛
- حاجة المؤسسات الجزائرية للمراجعة الداخلية قصد تحقيق الفعالية خاصة بعد التحولات الاقتصادية التي شهدتها المحيط الذي تنشط فيه؛
- حداثة تجربة المراجعة الداخلية في الجزائر.

4. الدراسات السابقة

- رسالة ماجستير التي قامت بها الطالبة هيدوب ليلي ريمة سنة 2012 بعنوان:

"المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات"

هدفت الدراسة إلى تبيين دور المراجعة ومدى مساهمتها في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة حالة إحدى المؤسسات الوطنية كمثال عن واقع الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، حيث تم تركيز الاهتمام في هذه الدراسة على دور كل من مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية ولجان المراجعة في تفعيل من جودة حوكمة الشركات.

- رسالة ماجستير التي قام بها الطالب احمد محمد مخلوف سنة 2007 بعنوان:

"المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة مدى تطبيق البنوك التجارية الأردنية لمعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها، وذلك من خلال مقارنة إجراءات التدقيق الداخلي المتبعة في البنوك التجارية الأردنية، ومعايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها والصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1978 م، وذلك لعدم وجود معايير أردنية للتدقيق الداخلي تحكم هذه المهنة في الأردن، كما تناولت هذه الدراسة تقييماً لمدى

ملائمة هذه المعايير للتطبيق في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر مدراء وكادر التدقيق الداخلي.

- دراسة لـ Jan Cattrysse، سنة 2005 بعنوان:

«Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors»,
Roularta Media Group.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الإطار العام لحوكمة المؤسسات وتبيين دور الحديث للمراجعة الداخلية في ظل البيئة الحالية، وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة المؤسسات أصبحت مطلب ضروري للمؤسسات الحديثة، وزادت أهميته مع الانهيارات المالية التي مست كبريات المؤسسات العالمية، كما بينت أن دور المراجعة الداخلية تغير في ظل المستجدات الراهنة وأصبح آلية مهمة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

- مذكرة دكتوراه للطالب Eustache EBONDO WA MANZDZILA سنة 2004 بعنوان:

« La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise »

حيث أن هذه الدراسة افترضت أن التسيير الجيد للمؤسسات، يحقق حوكمة الدولة ككل، حيث أوضحت أهم آليات الرقابة الداخلية والخارجية لمعالجة التصرفات الانتهازية للمسيرين، كما أنها تطرقت لأهم حدود هذه الآليات في ضبط علاقة المؤسسة مع ذوي أصحاب المصالح على ضوء نظرية الوكالة وتكاليف الصفقات. والدور الفعال للمراجعة والرقابة في حل مشاكل الوكالة ومساهمتها في حوكمة المؤسسة.

- رسالة ماجستير التي قام بها الطالب شعباني لطيف سنة 2004 بعنوان:

"المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة"

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية المراجعة الداخلية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها، وكما تطرقت إلى الأعمال التي تقوم بها المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المديرية العامة للمؤسسة.

5. الاشكالية الرئيسية

بغية الالمام بالموضوع والخوض فيه بصفة أكثر تفصيلاً، تم طرح الاشكالية الرئيسية الآتية: "ماهي الاسهامات الفعالة للمراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية؟".

على ضوء هذه الاشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الموالية:

- ماهي مختلف أدوار المراجعة الداخلية الضرورية لحوكمة المؤسسة الجزائرية؟
- ماهي محددات المراجعة الداخلية لحوكمة المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر الاكاديميين والمهنيين في الجزائر؟
- هل مراجعة داخلية فعالة تلتزم حوكمة ذات جودة؟
- ماهي المعايير المهنية الدولية المتبناة والتي تتماشى والمؤسسة الجزائرية؟
- ما مدى الالتزام بالمعايير المهنية للمراجعة في المؤسسة الجزائرية؟

كمحاولة لتقديم دراسة بناءة لهذا الموضوع، وضعت الفرضية الأساسية الآتية:

تساهم المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية من خلال: ادارة المخاطر، تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، قياس كفاءة وأداء المؤسسة وتوفير معلومات شفافة وملائمة للمسيرين.

كإجابة للتساؤلات الفرعية، كانت الفرضيات الفرعية:

- يتمثل الدور الرئيسي للمراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة في القضاء على تضارب المصالح والتقريب فيما بينها؛
- تتمثل أهم محددات المراجعة الداخلية في تقنياتها ومهمتها وفق المعايير المهنية الدولية والتي تساهم في حوكمة المؤسسات؛
- المراجعة الداخلية احدى أليات الحوكمة ومن أجل حوكمة ذات جودة يجب توفر وتنسيق بين مختلف أليات الحوكمة؛
- تعتبر معايير السمات والأداء المعايير المتبناة في المؤسسة الجزائرية والتي تهدف لتحقيق حوكمة فعالة للمؤسسة؛
- لجودة المراجعة الداخلية علاقة طردية بينها وبين مدى الالتزام بمعايير المهنية الدولية للمراجعة الداخلية.

6. المنهج المتبع في الدراسة

للإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي قصد وصف حوكمة المؤسسات والمراجعة الداخلية، وكذا تحليل دور المراجعة الداخلية كألية لتحقيق حوكمة المؤسسات.

كما سيعتمد على المنهج الاستنباطي وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة من الدوريات والرسائل العلمية والكتب المتعلقة بحوكمة المؤسسات وعلاقتها بالمراجعة الداخلية.

أما الجانب التطبيقي فسيعتمد فيه على منهج دراسة حالة لمؤسسة نפטال لإسقاط مجمل ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة.

7. هيكل البحث

للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية، يتم تقسيم هذا البحث إلى فصلين نظريين وفصل ثالث تطبيقي. يعرض الفصل الأول التأصيل العلمي والعملي لحوكمة المؤسسات، حيث يعالج الإطار النظري والمؤسسي للحوكمة بالإضافة إلى محددات وأليات الحوكمة.

ويتم تخصيص الفصل الثاني للمراجعة الداخلية كألية لحوكمة المؤسسات، حيث يتناول الضوابط الأساسية للمراجعة الداخلية واسهامات المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات.

أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة نפטال الجزائر بحيث يتم تقديم المؤسسة والتعريف بالمديرية المركزية للمراجعة من ثما كيفية عمل المراجعة الداخلية فيها والدور الذي تلعبه من أجل حوكمة مؤسسة نפטال.

الفصل الأول:

الإطار العام

لحوكمة

المؤسسات

مدخل الفصل

أدى القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية للعديد من حالات الإفلاس والعسر المالي للشركات الرائدة والعلاقة في العديد من دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية، شرق آسيا وروسيا، مما أثر سلباً على الاقتصاديات التي تنتمي إليها.

في ظل هذه الظروف سارعت كثير من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية والمنظمات المهنية في العديد من الدول، بوضع مجموعة من القوانين والضوابط والأعراف والأنظمة والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على إدارة الشركة، وذلك لحماية المستثمرين والأطراف ذات العلاقة من التلاعب المالي والفساد الإداري وتعزيز الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المحتواة في القوائم المالية المعلنة، التي يحتاج إليها مستخدميها وخاصة المستثمرون المتعاملون في سوق الأوراق المالية. وقد سميت هذه المجموعة من الضوابط والمبادئ بـ "حوكمة الشركات".

للإمام بالموضوع أكثر سيتطرق الفصل الأول في المبحث الأول إلى الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، والمبحث الثاني إلى الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات وفي المبحث الثالث والأخير مخصص إلى محددات ومختلف أليات الحوكمة.

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة

يعتبر التسيير الرشيد والجيد للمؤسسات من أهم السبل لتطوير وتنمية الاقتصاد، والقضاء على الأزمات والفضائح المالية وهذا ما يلخص في مفهوم حوكمة المؤسسات في هذا المبحث.

المطلب الأول: أسباب ظهور حوكمة المؤسسات

تعتبر نظرية الوكالة لماكلينغ وجانسن 1976 ومختلف الفصائح الادارية والأزمات المالية من أهم أسباب نشأة وتطور مصطلح حوكمة الشركات.

أولاً: نظرية الوكالة

بالرغم من الاستعمال الحديث لمصطلح الحوكمة إلا أن ظهوره يعود لزمان بعيد، فالأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يرجع لنظرية الوكالة التي يعود ظهورها للأمريكيين Berle & Means سنة 1932، اللذين لاحظوا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة، وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين صاحبي جائزة نوبل للاقتصاد Jensen & Meckling اللذان اهتموا بمفهوم حوكمة الشركات وابرز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة، حيث قدما سنة 1976 تعريفا لهذه النظرية الشهيرة³.

1. تعريف نظرية الوكالة

يعتبر جانسن وماكلينغ "Jensen et Meckling" من الأوائل الذين تطرقوا لنظرية الوكالة بهذا المصطلح فعرفوها على أنها: "تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك (الموكل) يُوكَلُ أو يُفوضُ أطراف آخرين (مُوكلين) من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار"⁴، فهي: "عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصا آخر (الوكيل أو

³ بروش زين الدين، دور أليات الحوكمة من الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012.

⁴ M.C.Jensen and W H Mekling, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, [on line], October 1976, <Available at: <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>>, (30/10/2013), p: 05.

المسير) من أجل القيام بأعمال باسمه، بما يؤدي إلى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل⁵.

تصف نظرية الوكالة المنشأة بأنها: " مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المنشأة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المنشأة وبالتالي يمكن دراسة سلوك المنشأة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها"⁶.

2. فرضيات نظرية الوكالة

ترتكز نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات الأساسية من أهمها:⁷

- إن أطراف الوكالة (المالك والوكلاء) يتمتعون بالرشد نسبياً وتصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية؛
- إن أهداف المالك والوكيل غير متوافقة تماماً وأن هناك قدرأ من التعارض في المنافع بينهما؛
- أنه بالرغم من وجود تعارض في أهداف الوكلاء والأصلاء فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المنشأة قوية في مواجهة المنشآت الأخرى؛
- عدم تماثل المعلومات بين الأصل والوكيل، حيث الأخير يمتلك الخبرة العملية والسيطرة على المعلومات المحاسبية ولديه خبرة في الاختيار من بين السياسات والتقديرات المحاسبية مما يعظم دالة منفعة على حساب المالك؛
- يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للمالك؛
- إن المالك لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح المالك.⁸

⁵ Michael Jensen and Clifford Smith, **Stockholder, Manager, And Creditor Interests: Applications Of Agency Theory**, Harvard Business School, [on line], 1985, <Available at:http://www.jgxysx.net/wk/cwglx_second/admin/webedit/2010929145417855.PDF>, (01/11/2013), p:02.

⁶ طارق عبد العال، **حوكمة الشركات، المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص 69.

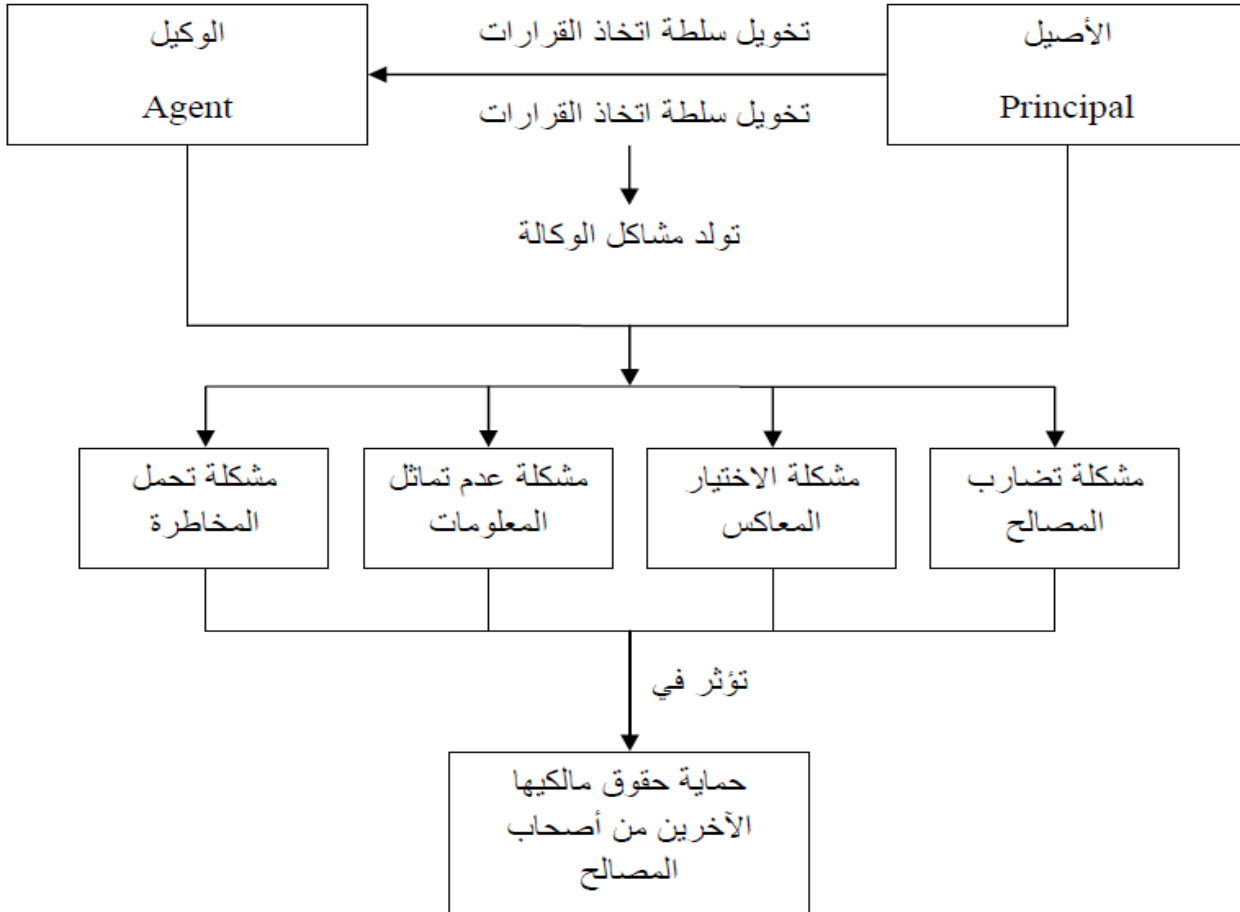
⁷ الصادق، زكريا محمد، **تطور بحوث المحاسبة المالية وعلاقتها بمناهج البحث (1926-1986)**، مجلة التجارة والتمويل - كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول 1989، ص 89-90.

⁸ عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 74-75.

3. مشاكل الوكالة

نظراً لعدم توافق أهداف المالك والوكيل، كما أن هناك قدراً من التعارض في المنافع بينهما، مما قد يؤدي إلى خسارة الوكيل نظراً لعدم بذل الموكل الجهد الكافي للعناية بمنافع وكيله، يمكن توضيح المشاكل التي تتصورها نظرية الوكالة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-I): مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: ريباب وهاب، دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص 03.

1.3. مشكلة الاختيار العكسي أو المتناقض

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة "مسير/مساهم"، أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بين "المساهم والمسير" وأساليب حلها، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسير/مستثمر محتمل" وفي هذه الحالة تختلف المعلومات والخبرات بين الطرفين أي أن المعلومات

الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين وهذا ما يعبر عنه "بالاختيار العكسي".⁹

هذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة، في حالة التي لا يمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته وبالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة.¹⁰

2.3. مشكلة الخطر المعنوي

تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه، حيث لا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.

3.3. مشكلة عدم تماثل المعلومات

يتوافر بطبيعة الحال للوكيل (و هو الإدارة) كل المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع معاشته اليومية لها، ويستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصالحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر، أو يقدم المعلومات بطريقة تجعل الأصل يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة أو في وضع أفضل مما لو توافرت كل المعلومات للأصل.¹¹

4.3. مشكلة تضارب المصالح

إن كلاً من الأصل والوكيل شخصان يتميزان بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلاً منهم يعمل على تعظيم منفعة المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما.¹²

فالمالكون سوف يعملون من أجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في الشركة بواسطة المدراء. أما المدراء

⁹ نبيل حمادي، التدقيق القانوني كأداة لتسيير علاقة الوكالة في الشركة، الملتقى الدولي حول حوكمة المؤسسات، أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ديسمبر 2012، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 07.

¹⁰ عدي نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة ورقلة، 2009، ص 31.

¹¹ طارق عبد العال، مرجع سابق، ص 79-80.

¹² Caplan, robert et atkinson, advanced management accounting, 2nd edition, prentice – hill international Inc., USA, 1989, P 721.

فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد أو ما تسمى بوقت الراحة ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين.¹³

فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من الشركة، وهي احد الدوافع والمؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية وأيضا غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر.¹⁴

ومنه حسب جنسن ومكالينغ Jensen et Meckling تولد نظرية الوكالة ثلاثة أنواع من التكاليف:

- **تكاليف المراقبة:** هي تنتج بهدف التأكد من تصرفات الوكيل بأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارته للمؤسسة.

- **تكاليف الالتزام:** هي تنتج عن الدعم والتحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس.¹⁵

- **الخسائر المتبقية:** تكاليف تتمثل في الأثر السلبي على أسعار أسهم وسندات المنشأة والذي ينشأ من احتمالات اتخاذ قرارات من قبل الوكيل لا تتفق مع مصالح الموكل، فالإدارة باعتبارها أحد أطراف عقد الوكالة قد تتخذ قرارات تخدم مصالحها الذاتية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح الأطراف الأخرى. وبافتراض كفاءة السوق فإن مثل هذه التصرفات سوف تكون محل توقع من قبل المستثمرين وبالتالي سوف تؤخذ بالاعتبار عند تحديد القيمة التي يمكن دفعها ثمنا لأسهم وسندات المنشأة. أي أن توقعات المساهمين وحملة السندات لهذا التعارض سوف يؤثر بالسلب على قيمة المنشأة في سوق الأوراق المالية، وهذا ما يشكل النوع الثالث من تكاليف نظرية الوكالة.¹⁶

نتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين والمدراء فقد نشأت العديد من المشاكل، تركزت أهمها في مشكلة تضارب المصالح، إذ يعمل المدراء على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم بعدم بذل الجهد على حساب مصلحة المالكين ولأجل تخفيض هذه المشاكل فقد برز مفهوم حوكمة الشركات والذي يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة في

¹³ أبو الفتوح سمير، **نظرية الوكالة: مدخل لتخفيض التكاليف**، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 38-39.

¹⁴ الشيرازي، عباس مهدي، **نظرية المحاسبية**، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1990، ص 396.

¹⁵ Benoit pige, **audit et contrôle interne**, paris, Edition EMS, 2^{ème} édition, 2001, p 95.

¹⁶ الشيرازي، **مرجع سابق**، ص 400.

الشركات وبين مديري الفروع التنفيذيين ولجان التدقيق وكذلك المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات.¹⁷

ثانياً: الفضائح الإدارية والأزمات المالية

أدت الانهيارات المالية والفضائح الإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم - والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك المؤسسات - إلى دراسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والإداري بالمؤسسات والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح.

1. الفضائح المالية

لقد لعبت الشركات العالمية التي أفلست دوراً مهماً للاهتمام بالحوكمة حيث تبين أن أحد أهم الأسباب التي دعت المنظمات العالمية للاهتمام بحوكمة الشركات هو إفلاس أكبر الشركات العالمية والتي كانت بسبب عدم تطبيق حوكمة الشركات، حيث تعد فضيحة شركة إنرون للطاقة الكهربائية وشركة وورلد كوم الدافع إلى إصدار قانون ساربانز أكسلي¹⁸ (Sarbanes Oxley)، كما أدت فضيحة شركة ماكسوال Maxwell الانجليزية وبنك بارنج إلى إصدار تقرير Cadbury¹⁹، كما أدت الأزمات النقدية العنيفة في دول جنوب شرق آسيا إلى تطبيق مبادئ مجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وسنحاول التوضيح بشيء من التفصيل لأهم الانهيارات:

1.1 انهيار شركة انرون Enron

جاء ترتيب شركة انرون في بداية عام 2001 كسابع أكبر شركة من حيث الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية، غير أنها في نفس السنة انهارت وتقدمت بطلب الحماية من خلال الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس الذي يعطيها الحق في إعادة الهيكلة بدلاً من الخروج

¹⁷ علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي العلمي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة المستنصرية، العراق ص 02.

¹⁸ أصدر الكونغرس الأمريكي قانون 2002- Sarbanes Oxley Act، حيث تميز هذا القانون بمتطلبات تركزت على الرقابة الداخلية، وأن تصدر إدارة الشركة ضمن تقاريرها المالية المنشورة تقريراً بعنوان تقرير الرقابة الداخلية وشهادة الإدارة وخاصة الرئيس التنفيذي CEO ومدير القطاع المالي CFO بالتوقيع والشهادة على أن البيانات المالية غير محرفة وأن الرقابة مطبقة بشكل كاف وأنهم مسؤولون قانونياً عن أي تحريف وتشويه للحقائق كما منع القانون تقديم قروض من الشركة إلى مدراء الشركة، كما تم استقلال المدققين الخارجيين، حيث منع المدققين من تقديم استشارات لعملائهم الذي يدققون عليهم في أعمال محاسبية، كما وضع القانون نظام إطلاق صفارة الانذار حيث طلب القانون من الشركة توفير خطوط ساخنة يتصل بها الموظفون للإبلاغ عن أي خطر أو بوادر للاحتيال والتلاعب بسجلات الشركة وقوائمها المالية.

¹⁹ صدر تقرير لجنة كادبوري Cadbury Committee 1992 في المملكة المتحدة، الذي طالب بتشكيل لجان التدقيق المسجلة في بورصة لندن للأوراق المالية، حيث قام هذا التقرير بوضع المقاييس التي تعزز سلامة تنظيمات الأعمال من ثلاثة جوانب هي تحسين المعلومة المالية والتدخل التنظيمي الذاتي واستقلالية المراجع الخارجي، وذلك بسبب انخفاض مستوى الثقة في كل من اعداد التقارير المالية وفي القدرة للمراجع الخارجي على توفير الضمانات التي يطلبها ويتوقعها مستخدمو هذه التقارير المالية. وأجاب هذا التقرير عن الأسئلة المتعلقة بمسؤوليات المدراء التنفيذيين، علاقة المساهمين بمجلس الإدارة، دور لجنة المراجعة، كيفية تعيين ومكافئة مسيري المؤسسة وذلك من أجل إعادة التوازن لهيكل السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة.

كلية من السوق، وكان هذا الإفلاس جراء دخول الشركة سوق المشتقات المتداولة في الأسواق غير المنظمة أي العقود المتداولة خارج البورصة، في الوقت الذي لم تكن فيه مطالبة بالإفصاح عن حجم المخاطر المصاحب لتلك العمليات، ويضاف إلى ذلك اعتماد الشركة على العمليات المقيدة خارج الميزانية التي يصعب اكتشافها لتصبح بذلك وسيلة لإخفاء مقنن للمعلومات وهي تعتبر إحدى الثغرات المالية والمحاسبية التي استفادت منها الشركة، يضاف إلى ذلك علاقة شركة انرون مع شركة آرثر أندرسون والمكلفة بمراجعة حساباتها التي قدمت مكافآت لها مقابل عدم الالتزام بالفحص والتدقيق الأمين للمستندات وعدم كشف المخالفات.

فالشركة لم تكن تحقق أرباح بل كنت تمنى بالخسائر لكنها تمكنت من خلال حسابات جانبية أن تظهر كواحدة من أفضل الشركات الأمريكية ربحية، ووصل سعر سهمها إلى 90 دولار لكن مع بداية كشف المخالفات والتلاعبات انخفض سعر سهمها ليصل دولار واحد فقط نهاية سنة 2001، ما دعا لإعلان الشركة إفلاسها وأدى بالكونغرس الأمريكي لإصدار قانون-sarbanes-Oxley act سنة 2002.²⁰

2.1. انهيار شركة وورلد كوم World Com

وورلد كوم هي ثاني أكبر شركة أمريكية للاتصالات الهاتفية وخدمات المعلومات والانترنت، والتي يمر عبرها نصف تعاملات الانترنت العالمية. واندجت عام 1998 مع شركة MCI للاتصالات بصفقه وصلت قيمتها إلى مبلغ قدره 40 مليار دولار أمريكي، وهي أكبر عملية اندماج بالتاريخ في ذلك الوقت.

وقد اتهمت من قبل محكمة نيويورك الفيدرالية سنة 2002 بالاحتيال بعد اعترافها بإخفاء تكاليف بلغ قدرها 4 مليارات دولار، وهذا من خلال التلاعب في حسابات إيراداتها لكي تظهر بشكل يتفق مع توقعات المستثمرين في البورصة بهدف رفع سعر السهم في السوق والحصول على ارباح غير حقيقية بصورة مخالفة لضوابط اللجنة وقد اتهم المسؤول التنفيذي بتزييف سجلات شركة World Com المالية بعد ما أمر برفع مدخولاتها لمقابلة توقعات وول ستريت وتضليل جمهور المستثمرين. مما دفع الشركة إلى إشهار إفلاسها في واحدة من أكبر الفضائح المحاسبية في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية.²¹

²⁰ هندي منير، أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية، المعارف، الاسكندرية، 2009، ص 9-10.

²¹ دريد ال شبيب، أهمية تطوير هيئة الرقابة على الأوراق المالية لرفع كفاءة السوق المالي، المؤتمر العلمي الرابع لاستراتيجيات الأعمال في مواجهة العولمة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 08.

3.1. انهيار بنك بارنج

بنك بارنج هو بنك انجليزي كان عمره وقت انهياره في عام 1995 اكثر من قرن من الزمان، وقد اكتشفت الازمة بعد تحقيق فرع البنك بسنغافورة لخسائر كبيرة في المتاجرة بالعقود المستقبلية وعدم قدرة البنك علي الوفاء بقيمة الغطاء النقدي اللازم لحجم معاملاته طبقا للوائح في البورصة النقدية الدولية بسنغافورة ورغم محاولة بنك انجلترا (البنك المركزي بإنجلترا) انقاذ الموقف، الا انه قد توقف بعد ان اتضح ان خسائر البنك تتجاوز رأسماله وقد تحققت الخسائر والتي ادت الي انهيار البنك نتيجة للمنصب الذي كان يقوم به نيكولاس ليسون، حيث كان يعمل كمدير عام وفي نفس الوقت رئيس فريق المتاجرة بفرع البنك بسنغافورة والذي قد وصل الي سنغافورة في 1992 وقد اعتقدت ادارة البنك بكفاءة نيكولاس نتيجة لقيامه بإبلاغ الادارة عن الارباح واخفائه للخسائر في حساب خاص وعلي الرغم من تنبه البورصة النقدية بسنغافورة لكبر حجم التعاملات وابلغ ادارة البنك وقيام الادارة بإصدار تعليمات لنيكولاس بعدم زيادة حجم التعاملات الا ان نيكولاس استمر في معاملاته وتجاهل تعليمات ادارة البنك حيث انه كان المسؤول عن القيام بالمتاجرة وفي نفس الوقت كان المسؤول عن اجراءات القيد والتسجيل مما ترتب عليه تحقيق البنك لخسائر تقدر بمبلغ 3.1 مليار دولار ومن ثم انهيار البنك.²²

2. الأزمات المالية والاقتصادية

نجد أن للحوكمة دائما دور في الأزمات المالية والاقتصادية، ولعل أهم هذه الأزمات، أزمة الكساد 1929 والأزمة المالية العالمية الحالية 2008 التي لانزال نعيش في أثارها، بالرغم من كثرة هذه الأزمات كالأزمة الاسيوية، أزمة الاثنين الأسود، أزمة سوق المناخ 1982 في الوطن العربي الا أن عاملها المشترك "الحوكمة".

1.2. أزمة الكساد 1929

الكساد الكبير أو الانهيار الكبير هي أزمة اقتصادية عام 1929، تعتبر أكبر وأشهر الأزمات الاقتصادية في القرن العشرين. يقول المؤرخون إنها بدأت مع انهيار سوق الأسهم الأمريكية في 29 أكتوبر 1929 والمسمى بالثلاثاء الأسود. وكان تأثير الأزمة مدمر على كل الدول تقريبا الفقيرة منها والغنية، فتراكم الثروات لدى كبار المستثمرين والمالكين أدى الى تراجع حجم

²² محمد نابغ، بازل وفن المراجعة الداخلية للبنوك،

أطلع يوم 05-11-2013. http://www.gn4me.com/alalamalyoum/inner.jsp?page=2&art_id=585832

الطلب الاستهلاكي لدى الفقراء فانخفض حجم الاستهلاك الكلي في الاقتصاد، كما انخفضت التجارة العالمية ما بين النصف والثلاثين.²³

في ذلك الوقت ثار التساؤل من هو المتسبب في حدوث هذه الأزمة، هل تدهور أسعار الأوراق المالية هو الذي تسبب في حدوث الكساد العظيم؟ أم أن الكساد العظيم هو الذي تسبب في انخفاض أسعار الأوراق المالية؟ ووقع اللوم في النهاية على أسواق رأس المال، إذ كشفت التحقيقات عن حدوث انحرافات في تلك الأسواق يعتقد أنها كانت سببا رئيسيا في حدوث الكساد العظيم.²⁴

تعود أسباب ذلك إلى انتشار الممارسات غير الأخلاقية في المعاملات على الأوراق المالية منها الشراء بغرض الاحتكار، والخداع والتضليل والتلاعب في أسعار الأوراق المالية، واستغلال ثقة العملاء أي عدم الإفصاح وغياب الشفافية.²⁵

2.2. الأزمة المالية العالمية 2008

بدأت بوادر الأزمة المالية العالمية مع بداية أزمة الرهن العقاري في أوت 2007، عندما أصبحت القروض العقارية ذات الجدارة الائتمانية الضعيفة غير قابلة للتحويل وحيث أن هذه القروض تم تسويقها إلى عدد كبير من المؤسسات المالية في شكل سندات ومنتجات مالية معقدة، مما أدى إلى إفلاس مصاريف وانهيار متواصل في أسعار الأسهم في بورصة وول ستريت في سبتمبر 2008، وكانت لها آثار وخيمة على الاقتصاد الأمريكي والاقتصاد العالمي ككل.²⁶

قد اتضح من خلال هذه الأزمة أن الأسباب الرئيسية لها، هي زيادة في التعامل في الهندسة المالية وابتكار العديد من الأدوات المالية التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل معقد مما قد سبب العديد من المشاكل في هذه الشركات وغياب الرقابة وبالتالي عدم تطبيق حوكمة الشركات بالشكل المطلوب.²⁷

²³ هيثم يوسف محمد عويضة، كينز والكساد الكبير 1929 - قراءة في أزمة 1929 والأزمة الحالية، دكتوراه، جامعة القاهرة، مارس 2010، ص 05.

²⁴ حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على الإفصاح في المعلومات المالية، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص 18.

²⁵ السعيد دراجي، الأزمة المالية العالمية: أسبابها وتداعياتها وأثارها على الاقتصاد العربي والبدائل التمويلية الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية، قسنطينة، ص 08.

²⁶ نفس المرجع، ص 01.

²⁷ حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص 26.

المطلب الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات

كانت نظرية الوكالة والفضائح المالية من أهم أسباب ظهور مفهوم الحوكمة، كما يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي سنة 1999 بعنوان: مبادئ حوكمة المؤسسات Principle of corporate governance هو أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم الحوكمة.

أولاً: تعريف الحوكمة

يعد لفظ الحوكمة الى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب والبضاعة التي في عهده، وايصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الابحار، فاذا وصل بها الى ميناء الوصول ثم عاد سالماً من مهمته، أطلق عليه اسم Good Governor والتي تعني المتحكم الجيد.²⁸

1. مفهوم الحوكمة لغويا

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.

وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التحاكم:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.²⁹

²⁸ الخضيرى محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 07.

²⁹ أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص 05.

كما أنه لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح Corporate governance باللغة العربية، ويطلق عليه في بعض البلدان بالحاكمة المؤسسية أو التحكم المؤسسي، لكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية، الاقصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات".

2. مفهوم الحوكمة اصطلاحاً

تعددت تعاريف الحوكمة لهذا لم يتفق على تعريف موحد، لكن هناك مجموعة من المعاني والمفاهيم الأساسية لحوكمة المؤسسات التي يمكن استنتاجها.

فقد وصفت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات في تقريرها Cadbury والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية، الصادر في ديسمبر 1999 حوكمة المؤسسات بأنها: "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب".³⁰

كما عرف معهد المدققين الداخليين IIA حوكمة المؤسسات في مجلة Tone At The Top والصادرة عنه بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها".³¹

وعرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".³²

بينما عرفها البنك الدولي 1992: "الحكم الراشد مرادف للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة، والموجهة للدول والمؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسستي بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع، التي يزر بها".³³

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مفهوم حوكمة المؤسسات في عام 1998 بأنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق

³⁰ Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, **The Financial Aspects Of Governance**, London, Burgess Science Press, December 1992, p 14.

³¹ The Institute of Internal Auditors, **The Lessons that lie beneath**, Tone at the Top, USA, February 2002, p 02.

³² Alamgir M, **Corporate Governance : A Risk Perspective**, paper presented to : corporate governance and reform : Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 2007, p 03.

³³ بلعادي عمار، جاو حدو رضا، دور حوكمة الشركات في ارساء قواعد الشفافية والافصاح، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع، آفاق ورهانات، جامعة أم البواقي، 7-8 ديسمبر 2010، ص 03.

والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء".³⁴

كما عرفها كذلك بأنها: "ذلك الإطار الذي ينبغي أن يضمن التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة، والرصد الفعال من جانب مجلس الإدارة، وكذا مسائلة مجلس الإدارة أمام المؤسسة والمساهمين".³⁵

بالتالي يمكن استخلاص من التعاريف السابقة أن حوكمة الشركات عبارة عن: نظام يدير الشركة ويتحكم في أعمالها واستراتيجيتها التي تحقق للشركة أكبر ربحية وأقل خسائر، كما يعنى بمراقبة أداء الشركة وإدارتها ورقابة مجلس الإدارة والإفصاح عن جميع المعاملات ذات علاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والشركة والإفصاح عنها وكذلك الإفصاح عن مكافآت وراتب كبار التنفيذيين لجميع المساهمين، كما يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعمل معاً من أجل حماية وحفظ الحقوق وتوزيع المسؤوليات بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة من حملة أسهم والسندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم، بحيث يوفر الضمان لكل هذه الأطراف أن المؤسسة تسير نحو تحقيق مصالحهم بكل شفافية وعدم التلاعب في إدارة الشركة أو اتخاذ القرارات.

ثانياً: خصائص الحوكمة

بناء على التعاريف السابقة فإن مصطلح الحوكمة يشير إلى الخصائص التالية :

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
- **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.³⁶

³⁴ خلف عبد الله الوردات، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص 09.

³⁵ Organisation for Economic Co-Operation and Development, Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective, paris, 2008, p 15.

³⁶ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص 25.

ثالثاً: أهمية وأهداف الحوكمة

حوكمة المؤسسات تقوم أساساً على تحديد العلاقة بين المستثمرين، ومجالس الإدارة، والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم، كما تهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء المؤسسات، وترشيد اتخاذ القرارات فيها، ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح حملة الأسهم، وتحترم في نفس الوقت مصالح غيرهم بالمؤسسة.³⁷

1. أهمية حوكمة المؤسسات

تتضح أهمية الحوكمة من خلال³⁸:

- مساهمتها في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال؛
- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشى داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخصوصية؛
- إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي؛
- منع حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية؛
- تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصوصية ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

2. أهداف حوكمة المؤسسات

أن أهداف حوكمة المؤسسات عديدة، يمكن أن تهدف إلى تحقيق:

- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة؛

³⁷ مركز المشروعات الدولية الخاصة، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، القاهرة، 2008، ص 03.

³⁸ أمين السيد أحمد لطفي، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 708-709.

- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم؛
- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح³⁹.
- كما يمكن لحوكمة الشركات الجيدة تحقق العديد من الأهداف، ومن أهمها:
- محاربة الفساد بكل صورة سواء كان فساداً مالياً أم محاسبياً أم سياسياً؛
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال؛
- تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي؛
- تحسين وتطوير إدارة الشركات ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناءً على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛
- تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز وتبني تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الشركة حتى تتمكن من الصمود أمام المنافسة القوية للمنتجات الأجنبية⁴⁰.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمس مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية زائد المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 تتعلق بـ:

1. حقوق المساهمين

يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة. وتسمح هذه الإجراءات على تحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى المرتبطة بالاهتمام الأساسي لحماية قيمة المؤسسة⁴¹.

³⁹ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 33.

⁴⁰ رأفت حسين مطر، آليات تدعيم دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية، ص 02.

⁴¹ كاترين كونشا هلبينغ وآخرون، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الثالثة، واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص 12.

2. المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.⁴²

3. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.⁴³

4. الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.⁴⁴

5. مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين⁴⁵، هذا بالإضافة للمسؤوليات التالية:

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يسعى لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين؛
- ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛
- يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

⁴² مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، القاهرة، 2004، ص 08.

⁴³ كاترين كوتشا هلبلينغ وآخرون، مرجع سابق، ص 150.

⁴⁴ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سابق، ص 10.

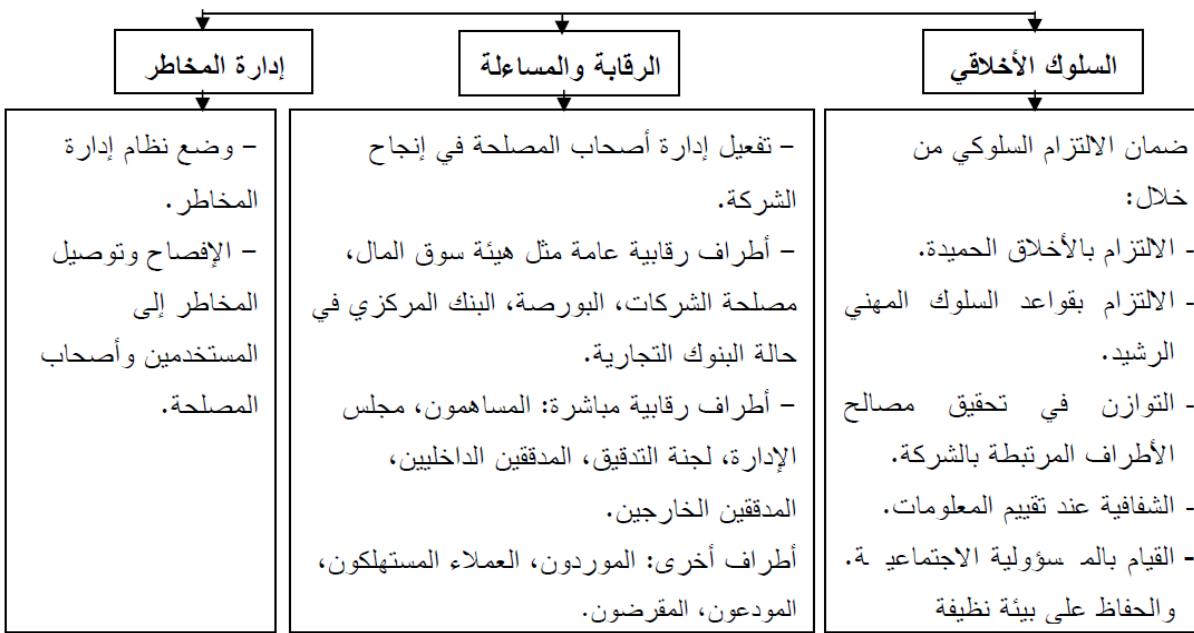
⁴⁵ نفس المرجع، ص 11.

6. ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات

حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.⁴⁶

يتضح من العرض السابق لمبادئ حوكمة المؤسسات أن هذه الأخيرة تركز على ثلاثة ركائز أساسية، كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-I): ركائز حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال، مرجع سابق، ص 47.

المبحث الثاني: الإطار المؤسسي للحوكمة

تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نقطة بداية مفيدة لبناء نظام حوكمة المؤسسات، حيث أنها تعتبر كضوابط داخلية، ولكن الملاحظ أن الكثير من الاقتصاديات النامية بها مجموعة من التشريعات تتصف بالضعف أو بعدم الوجود أحياناً، حيث بدون هذا الإطار القانوني والتنظيمي فإن الضوابط الداخلية - مهما كانت جودة تصميمها- لن يكون لها سوى أثر ضئيل. وفى هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية Institute of International Finance -IIF- في سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات، يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال وقوانين المؤسسات، كما تؤكد المؤسسة أنه على الرغم

⁴⁶ Organisation for Economic Co-operation And Development, OECD Principles of Corporate Governance, Paris, 2004, p 29.

من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، حيث يتعاطم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين هامتين وهما: الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة.

وعليه هذا المبحث مخصص إلى الإطار التشريعي لحوكمة المؤسسات في المطلب الأول، ثم في المطلب الثاني إلى القطاع المصرفي، ثم إلى الأسواق المالية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: الإطار التشريعي للحوكمة

حتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة المؤسسات أثر ملموس كما أشرنا سابقا على اقتصاديات الدول وخاصة النامية منها لا بد من توفر مجموعة من التشريعات أهمها:⁴⁷

أولاً: حقوق الملكية، قانون العقود وآليات الخروج

1. حقوق الملكية

أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق ولوضع إجراءات عمل حوكمة المؤسسات هو نظام حقوق الملكية، الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة ويضع معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق، عن طريق العمليات التجارية مثلاً، ومعايير لتسجيل المعلومات مثل: الملاك القانونيين للعقار، وما إذا كان العقار مستخدماً لضمان قرض... الخ، بطريقة مرتبة زمنياً وذات تكلفة معقولة، أي قاعدة بيانات متكاملة، ويمكن وصول الجمهور إليها، كما أنه من الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين، وأصحاب الأعمال وغيرهم.

2. العلاقات السليمة مع أصحاب المصالح

يمكن لأعضاء القطاع الخاص مثل اتحاديات العمال والغرف التجارية أن يلعبوا دوراً هاماً في تشجيع حوكمة المؤسسات - كما هو الحال في كثير من الدول المتقدمة - وذلك عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح، الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية، ومحاربة الفساد الاقتصادي، وقد عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة وما زال يعمل مع عديد من منظمات القطاع الخاص حول العالم لوضع وتنفيذ مجموعات من أفضل الممارسات المحلية للأعمال.

⁴⁷ كاثرين كوتشا هلبينغ وآخرون، مرجع سابق، ص 14.

أما بالنسبة للجزائر فقد قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت كل من جمعية كير CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري⁴⁸.

3. قانون العقود

لن نستطيع إجراء الكثير من العمليات التجارية وغيرها ما لم يكن هناك لوائح وتشريعات تضمن سلامة العقود ونفاذها، ومن الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين وأصحاب الأعمال وغيرهم⁴⁹.

4. آليات الخروج من الاستثمار، الإفلاس ونزع الملكية

إن وجود تشريع يضع آليات منظمة للخروج من الاستثمار تحقق تصفية عادلة متساوية يعتبر أمراً أساسياً حتى يمكن تصفية الاستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماماً، وما يتطلبه الأمر هنا هو وضع القوانين واللوائح التي تطلب من المنشآت المالية وغير المالية أن تلتزم بمعايير الإفصاح الدقيق المنتظم في ما يتعلق بديونها والتزاماتها، إلى جانب قوانين وإجراءات تسمح بسرعة وكفاءة إجراءات الإفلاس ونزع الملكية، تحقق المساواة بين الدائنين وأصحاب المصالح على حد سواء وعدم وجود هذه الآليات أو التشريعات يسهل عمليات نهب الأصول من جانب الداخليين وذلك على نطاق واسع⁵⁰.

ثانياً: إجراءات الخصخصة، نظم ضريبية، قضائية ومحاسبية شفافة

1. إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية

الملاحظ أن الطريقة التي تتم بها خصخصة المؤسسات لا تؤثر في هيكل الملكية فحسب، بل تعكس أيضاً ثقافة الدولة الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم فإن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراء خصخصة المؤسسات يعتبر أمراً

⁴⁸ مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، العدد 13، القاهرة، 2009، ص 01.

⁴⁹ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 52.

⁵⁰ نفس المرجع، ص 53.

أساسيا، ومن الممكن أن تؤدي نظم الخصخصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال.

2. نظم ضريبية واضحة وشفافة

ينبغي إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة، كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية، وينبغي أن يجرى تنفيذها بصورة دائمة بفاعلية وفي أوقات محددة.⁵¹

3. وجود نظام قضائي مستقل

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحد من أهم المؤسسات في الاقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق، ولا يمكن لأي من الإجراءات الضرورية التي تم وصفها فيما سبق أو سيتم وصفها فيما يلي أن تحقق أي أثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة، وفي هذا الصدد فإن الآليات المذكورة فيما يلي يمكن أن تساعد على تقوية دعم الطاقات الإدارية الأساسية والقدرة على التنفيذ⁵²:

- اختيار هيئة الموظفين من بين العاملين ذوي المؤهلات الجيدة؛
- تقديم وترقية الموظفين بناء على معايير مهنية قابلة للاختيار - بناء على اختبارات موحدة؛
- تقديم تدريب مهني للعاملين على أساس أحدث التكنولوجيات؛
- دفع المرتبات المناسبة حتى يمكن جذب الأفراد المهنيين المؤهلين الأكفاء ولمنع تقاضي تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناء على الأداء وليس على أساس الانتخابات الدورية.

4. نظم محاسبية شفافة

تسمح هذه النظم بالحصول على قوائم مالية شفافة للمؤسسة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها، على أن يتم مراجعة هذه النظم على أساس معايير المحاسبة الدولية IAS ومعايير التدقيق الدولية ISA وهو ما يسمح بتسهيل عمليات المقارنة بين المؤسسات، مع ضرورة إلزام المؤسسات على ممارسة قواعد سليمة لإدارة المؤسسات وتصميم نظم داخلية مناسبة للرقابة وتقديم التقارير، وهذا ما تتطلبه أسواق الأسهم والسندات.

⁵¹ بشير مصيطفي، إقامة الحكم الصالح من خلال مكافحة الفساد، ورقة مقدمة للملتقى الدولي السادس للاقتصاديين الجزائريين حول الحكم الصالح، الجزائر، 2006، ص 06.

⁵² عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 56.

تزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي IAS/IFRS والذي تم تطبيقه في مطلع عام 2010، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

5. الاستراتيجيات المناهضة للفساد

حيث يمكن تنفيذ إجراءات فعالة لمناهضة الفساد عن طريق تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينهما، وتوضيح القوانين الخاصة بتضارب المصالح وإتباع وتنفيذ دستور منظمة الشفافية الدولية بشأن التوريدات الحكومية وإتباع والالتزام باتفاق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المناهض للرشوة.⁵³

ثالثاً: إصلاح الإدارات، الأجهزة الحكومية وإنشاء آليات للمشاركة

1. إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية

يتم إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت دون الكفاءة المطلوبة عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقاً لمعايير واضحة ومحددة تماماً وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فوراً وبشكل شامل في الجهات التي تحتاج إليها.

2. إنشاء آليات للمشاركة

يتطلب إنشاء الإطار المؤسسي للحوكمة وجود آليات للمشاركة وهذا بإصلاح الكثير من القوانين واللوائح الموجودة أو وضع قوانين ولوائح جديدة بدلاً منها، وحتى يمكن ضمان أن يعمل هذا الإطار بجدية فإنه يجب أن يكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار وفي عملية وضع مختلف السياسات الحكومية والعمليات التشريعية.⁵⁴

3. تقوية ودعم الطاقة الإدارية وطاقة التنفيذ للأجهزة الحكومية

حيث يجب وضع الآليات المختلفة والتي تساعد على تقوية واستمرار الطاقات الإدارية مثل صقل وتهذيب هيئة الموظفين من بين العاملين المدنيين المؤهلين جيداً وتعيين وترقية

⁵³ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 56.

⁵⁴ كاثرين كوتشا هلبينغ وآخرون، مرجع سابق، ص 22.

الموظفين على أساس معايير مهنية قابلة للاختيار وأيضاً تقديم تدريب مهني ومرتببات جيدة
....الخ⁵⁵

4. تشجيع قيام جهاز إعلامي ذي خبرة وقدرة على الاستقصاء

حتى يمكن مراقبة وتتبع أداء المديرين فإن المستثمرين والدائنين والعاملين وغيرهم يحتاجون إلى معلومات عن القرارات التي يتخذها المدبرون وأعضاء مجلس الإدارة وعن أداء المنشأة، وعلى النقيض من أعضاء مجلس إدارة الشركة فإن أصحاب المصالح وصغار المستثمرين ليس لديهم الوقت أو الموارد لتجميع وتحليل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات السليمة، وهنا يأتي دور جهاز الإعلام وخاصة الإعلام المالي⁵⁶.

المطلب الثاني: القطاع المصرفي

يعتبر وجود نظام مصرفي صحيح وسليم أحد الركائز الأساسية المدعمة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات، ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات المؤسسات ونموها، ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمراً هاماً، فضلاً عن هذا فإن تحرير الأسواق المالية قد أدى إلى تعريض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر ائتمانية جديدة.

بالإضافة إلى ضرورة وجود شروط ومتطلبات رشيدة وممارسات فعالة للإشراف المصرفي، ويقدم لنا بنك التسويات الدولية -BIS- Bank For International Settlements مجموعة من المعايير والممارسات التي يمكن تعديلها وفقاً للنظم القومية المختلفة، ويقدم الإطار المقترح الجديد لكفاية رأس المال قدراً أكبر من الأساليب القياسية، ذات مرونة أكبر لتقييم مدى كفاية رأس المال والمخاطر، وذلك حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأس المال وبين المخاطر التي يتعرض لها، ويقوم الإطار المقترح على أساس ثلاثة ركائز كما يلي⁵⁷:

أولاً: الحد الأدنى لرأس المال المطلوب

توفر الركيزة الأولى الخاصة بمتطلبات الحد الأدنى لرأس مال البنوك وللمشرفين على البنوك نطاقاً من الأدوات التي تهيئ لهم دقة تقييم الأنواع المختلفة من المخاطر، بحيث يكون لدى البنك قدر كاف من رأس المال لتغطية هذه المخاطر.

⁵⁵عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 57.

⁵⁶ نفس المرجع، ص 58.

⁵⁷ كاترين كوتشا هلبينغ وآخرون، مرجع سابق، ص 16.

ثانياً: الاستعراض الإشرافي لعملية التقييم الداخلي للمؤسسة ومدى كفاية رأس مالها

لا يعتبر تحديد الدقة في تقدير متطلبات رأس المال مفيداً إلا إذا تم الالتزام بتلك المتطلبات، ومن أجل هذا تكون لدى كل بنك مجموعة من السياسات والإجراءات لضمان كفاية المطلوب من رأس المال على وجه الخصوص وسلامة إدارة البنك بصفة عامة، ويعتمد ذلك على عاملين هما:

1. الحوكمة الفعالة لدى المقترضين، والذين غالباً ما يكونون من بين مؤسسات الأعمال، وهنا يحتاج البنك إلى معلومات عن ظروف المؤسسة حتى يتمكن من تقييم المخاطر بطريقة سليمة، ويتطلب هذا أن تكون لدى المؤسسة دفاتر قانونية موثقة يجرى تدقيقها بعناية ويتاح للبنك الاطلاع عليها، وبمعنى آخر فإن المؤسسات تحتاج إلى وجود نظام جيد لحوكمتها، والبنوك التي تقوم بإقراض المؤسسات تحت مظاهر خادعة مزيفة أو تقدم قروض إلى المؤسسات التي تمارس الغش والتزوير سوف تعاني إلى حد كبير عندما تتعثر المؤسسة في سداد التزامها ومثال ذلك ما حدث للبنوك التي قدمت قروضا إلى شركة إنرون، ولهذا يتزايد اشتراط البنوك لضرورة وجود ممارسات سليمة لحوكمة المؤسسة قبل تقديم الائتمان، وبصفة عامة يجب على البنك إدارة الأنشطة والتعاملات مع المؤسسات بطريقة آمنة وسليمة ووفقاً للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.⁵⁸
2. تركز فائدة العمليات الداخلية في البنك أيضاً على آليات الإشراف الفعالة التي تضمن الالتزام بمتطلبات وشروط الإقراض.

تهدف الركيزة الثانية إلى عملية الاستعراض الإشرافي، حيث يقوم المشرفون على العملية بالاعتماد على مجموعة من المعايير كي يحددوا مدى قدرة هذه الإجراءات على تقدير كفاية الاحتياجات الرأسمالية بالنسبة إلى التقييم الدقيق للمخاطر.

علاوة على هذه المعايير الجديدة فقد قامت لجنة بازل للإشراف المصرفي بوضع مشروع مصرفي شامل تحت عنوان " المبادئ الأساسية للإشراف المصرفي " حيث تشرح فيه طريقة وضع هذه المبادئ الأساسية، وكيفية تنفيذها وتقييمها للبنك.

ثالثاً: الاستخدام الفعال للإفصاح

هذه الركيزة الثالثة للإطار الجديد تساند وتدعم الركيزتين السابقتين عن طريق تقوية ودعم متطلبات الإفصاح، ومن ثم تعزيز انضباط السوق، والطريقة الوحيدة التي يمكن بها

⁵⁸ زيدان محمد، بريش عبد القادر، الحوكمة في القطاع المصرفي، الملتقى الدولي حول الحكم الراشد، الجزائر، 2006، ص 06.

للمشاركين في السوق تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع البنوك هي إمكانية حصولهم على صورة عن تقييم البنك للمخاطر ووضع كفاية رأس المال بشكل منتظم، ويعمل الإفصاح المنتظم عن هذه المعلومات على انضباط البنوك نظراً لأن المشاركين في السوق سيجتمعون حول البنوك ذات الممارسات السليمة والتي تتصف بالسلامة المالية.

ومن الممكن أيضاً أن يؤدي الإفصاح عن تقييمات البنوك للمخاطر إلى تحسين حوكمة الشركات، حيث يمكن للمساهمين من استخدام هذه المعلومات للضغط على الإدارة لإجراء تغييرات، أو لمعاقبة الإدارة عن طريق تحويل رؤوس أموالهم إلى مكان آخر.

المطلب الثالث: الأسواق المالية

أولاً: وجود سوق مالي كفاء

تتميز أسواق الأوراق المالية ذات الكفاءة بأنها تعاقب الداخلين بسرعة عن طريق إرسال الإشارات السعرية، والسماح للمستثمرين بتصفية استثماراتهم بسرعة والتقليل من التكلفة، وهو ما يؤثر على قيمة أسعار أسهم الشركة وبالتالي على هيكل رأس مالها.

يتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة ما يلي:⁵⁹

1. وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها، وتنص على مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق – السماسرة، والشركات المحاسبية، ومستشاري الاستثمار- والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة، ومن المهم أيضاً وجود القوانين واللوائح التي تحكم عمل صناديق المعاشات؛
2. وجود متطلبات للقيود في بورصات الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم؛
3. وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية؛
4. وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية، وقد قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق لأوراق المالية IOSCO بوضع سلسلة من المعايير المفيدة لإنشاء أسواق تنتم بالعدالة والكفاءة والسلامة.

⁵⁹ نبيل حمادي، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات – دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، 2008، ص 21.

ثانياً: الأسواق التنافسية

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على المؤسسات حيث ترغمها على تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد الإنتاجية وعقلانية توجيه استغلال الكفاءات البشرية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، ويؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيط عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز تحصين الإدارة والفساد ويؤدي إلى خفض الإنتاجية، ولهذا السبب فإن من الأمور الحاسمة أن تؤدي القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في ذات الوقت.⁶⁰

يمكن للحكومات القيام بذلك من خلال:

- إزالة عوائق الدخول إلى الأعمال؛
- إصدار القوانين الخاصة بالمنافسة والمناهضة للاحتكار؛
- إلغاء العوائق الحمائية بما في ذلك حماية الاحتكارات؛
- إلغاء نظم المعاملة التفضيلية مثل الإعانات والحصص والإعفاءات الضريبية؛
- إنشاء أولويات تجارية واضحة؛
- إزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي المباشر والصرف الأجنبي.

لقد سعت الجزائر نحو الإصلاح المالي بتحديث البنوك التجارية وفق استراتيجيات بدأت منذ 1988 بالسعي نحو استقلال البنوك، إصدار قانون النقد والقرض واعتبار القطاع المصرفي هو العامل الرئيسي للانتقال نحو اقتصاد السوق. إلا أنه مازالت البنوك الجزائرية لم تلعب الدور الحقيقي في عملية الوساطة المالية لذلك لابد من القيام بتحديثها نظراً للتطور المستمر لحاجات الزبون ورغباته فهي تواجه مجموعة من التحديات أهمها:⁶¹

- **تحسين الإدارة:** ذلك من خلال توظيف الموظفين المؤهلين وذوي تكوين كفاء وتحسين أساليب التسيير من خلال تطوير الأنظمة الداخلية ووضع نظام رقابي محكم وكذا إنشاء نظام فعال للأمين على الودائع.
- **التوجه إلى البنوك الشاملة:** فهي بنوك تسعى إلى تنمية مواردها المالية من كافة القطاعات، كما تقدم الائتمان لكافة القطاعات. ففلسفة البنك الشامل تقوم على التنويع بهدف زيادة حركة الودائع وانخفاض في المخاطر.

⁶⁰ يوسف محمد، مدى ارتباط مفهوم الحكم الراشد بالقيم الديمقراطية، ملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الراشد؟، الجزائر، ديسمبر 2006، ص 06.

⁶¹ حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، المدية، 2010، ص ص 12-13.

- الخدمات البنكية الالكترونية: ومن بينها أجهزة الصرف الآلي، نظام الإيداع المباشر، المدفوعات الالكترونية، الاعتماد المستندي الالكتروني، وإنشاء نظام المقاصة الالكترونية.

- تحدي الندرة: حيث أن الموارد المالية للبنوك في تقلص مستمر وهذا راجع لتقص ادخارات الاسرأ ولهذا يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة فيما يخص تنشيط وتشجيع الادخار.

- تحدي المنافسة: إنشاء بنوك خاصة وطنية وأجنبية خصوصا البنوك الإسلامية التي توافق الشريعة الإسلامية بما يزيد من المدخرات.

من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية إنشاء أو وضع أي من التشريعات أو المؤسسات التي سبق بحثها، تمثل إحدى تحديات حوكمة المؤسسات في الاقتصاديات النامية، وبدونها لا يمكن للأسواق وحوكمة المؤسسات أن تثبت جذورها، ويعتمد مستقبل اقتصاديات بأكملها على مواجهة تلك التحديات، ويتطلب النجاح قيام القطاعين الخاص والعام معا لإنشاء ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي.

بينما تهدف مجموعة التشريعات التي سبق وصفها إلى أن تكون شاملة فإن كل منطقة في العالم تمر بمرحلة مختلفة من مراحل إنشاء إطار قائم على أساس السوق ووضع نظام لحوكمة المؤسسات، ومن ثم فإن كل دولة أو اقتصاد لديه مجموعة من التحديات الخاصة به.

ويواجه الاقتصاد الجزائري تحديات تتمثل في تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية باعتبارها المساهم بالنصيب الأكبر في العمالة والدخل، كما أن المؤسسات الخاصة وحتى بعد تحولها إلى شركات مساهمة فقد يمضي وقت طويل قبل أن تستفيد المؤسسة الجديدة من نشاط أصحابها ومهارة مديريها وهو ما يسمح لها بأن تستفيد من الحوكمة في إدارة مواردها بكفاءة ووضوح ومما يعمل على زيادة إنتاجية المؤسسة وعلى رفع قيمتها.

المبحث الثالث: محددات وأليات حوكمة الشركات

يختلف تطبيق حوكمة الشركات من اقتصاد إلى آخر، رغم أن هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة محددات الحوكمة والآليات المعتمدة فيها. لهذا خصص هذا المبحث لمعرفة الحوكمة كنظام ثم أهم محدداته وألياته.

المطلب الأول: حوكمة المؤسسات كنظام

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل واحكام آليات السوق، وهي في نفس الوقت نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأي دولة من الدول ولأي مؤسسة من المؤسسات، فهو يرتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي الى تحقيق نتائج ملموسة، تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي:⁶²

1. **مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.
2. **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.
3. **مخرجات نظام الحوكمة:** الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعته من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

فالحوكمة أداءه تسمح بتحسين الجوانب الآتية:

- حماية حقوق المساهمين؛
- حماية حقوق أصحاب المصالح؛
- تحقيق الإفصاح والشفافية؛
- تأكيد المعاملة المتساوية والعادلة فيما بينهم؛
- تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة.

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

⁶² أشرف حنا ميخائيل، مرجع سابق، ص 05.

الشكل رقم (03-I): نظام حوكمة المؤسسات



مخرجات النظام

المصدر: بناء على المعطيات السابقة.

معالجة النظام

مدخلات النظام

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لها، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين:⁶³

أولاً: المحددات الخارجية

تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات، وقد يختلف من دولة لأخرى وهي تتمثل في:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات، بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات؛

⁶³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 20.

- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتمثل المؤسسات الحكومية في جمعيات المحاسبين والمدققين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.⁶⁴

ثانياً: المحددات الداخلية

يقصد بالمحددات الداخلية القواعد والأسس التي تحدد الكيفية التي تتخذ بها القرارات، مع تحديد واضح للدور المنوط بكل من الجمعية العامة، باعتبارها التنظيم الذي يضم حملة الأسهم، مجلس الإدارة والادارة التنفيذية.

كما ينبغي أن تمتد القواعد لكيفية تشكيل واختيار أعضاء مجلس الإدارة واحلال الأعضاء بأخرين جدد، وعلاقته مع الجمعية العامة والادارة العليا للتنفيذ. مع اعطاء اهتمام كاف لربط المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والادارة التنفيذية بمستوى أداء المؤسسة.⁶⁵

كما تتمثل أيضا في القوانين واللوائح داخل المؤسسة، وتوضح توزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.⁶⁶

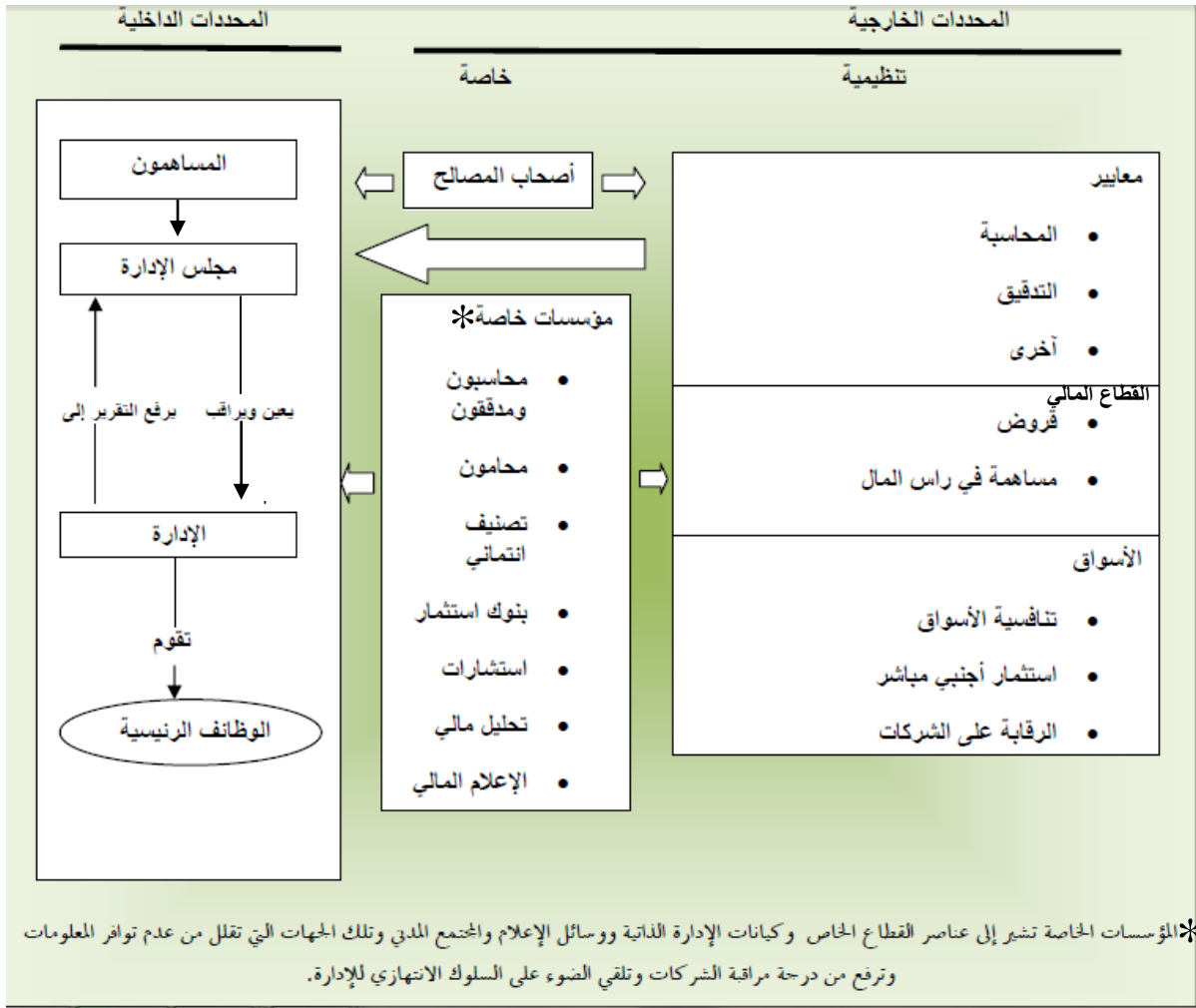
يمكن تلخيص المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات وفقا للشكل التالي:

⁶⁴ Fawzy, S. Assessment of Corporate Governance in Egypt, The Egyptian Center For Economic Studies, working paper No 82, Egypt, April 2003, p p 3-4.

⁶⁵ منير ابراهيم هندی، حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص 18.

⁶⁶Fawzy, S, Ibid. p 4.

الشكل رقم (04-I): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات



المصدر: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص 04.

من الملاحظ أن هذه المحددات سواء الداخلية أو الخارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فهي تختلف من دولة لأخرى على سبيل المثال، سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في السوق، بمعنى أنه ليس هناك نظام موحد يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج.

المطلب الثالث: آليات حوكمة الشركات

يتم تطبيق الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صُنفت إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية:

أولاً: آليات الحوكمة الخارجية

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة. ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:⁶⁷

1. منافسة سوق المنتجات/ الخدمات وسوق العمل الإداري

إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو أنها غير مؤهلة، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، إذن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

2. الاندماجات والاكتمابات

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتمابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، كما يعتبر الاكتماب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتماب أو الاندماج.

3. التشريع والقوانين

غالباً ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، فعلى سبيل المثال مع إصدار قانون Sarbanes-Oxly Act أصبح بلا منازع هو القانون الفيدرالي الأكبر فيما يتعلق بحوكمة الشركات⁶⁸، حيث نص على زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية،

⁶⁷ فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص 128.

⁶⁸ كنيث أ. كيك وآخرون، حوكمة الشركات الأطراف الرائدة والمشاركة، الرياض، 2010، ص 164.

والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الخارجي الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق ولجنة المراجعة وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة كما أنماط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزيائنها بلجنة المراجعة.

4. التدقيق الخارجي

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة المراجعة في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة المراجعة في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تتطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين (IIA) Institute of Internal Auditors في الولايات المتحدة الأمريكية على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، التبصر- اي مساعدة متخذي القرار بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج، السياسات، العمليات والنتائج- والحكمة. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، تدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

5. آليات حوكمة خارجية أخرى

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكاملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة، فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول، من أجل

مكافحة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك تمارس لجنة بازل ضغطاً من أجل ممارسة الحوكمة فيها⁶⁹.

ثانياً: آليات الحوكمة الداخلية

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:

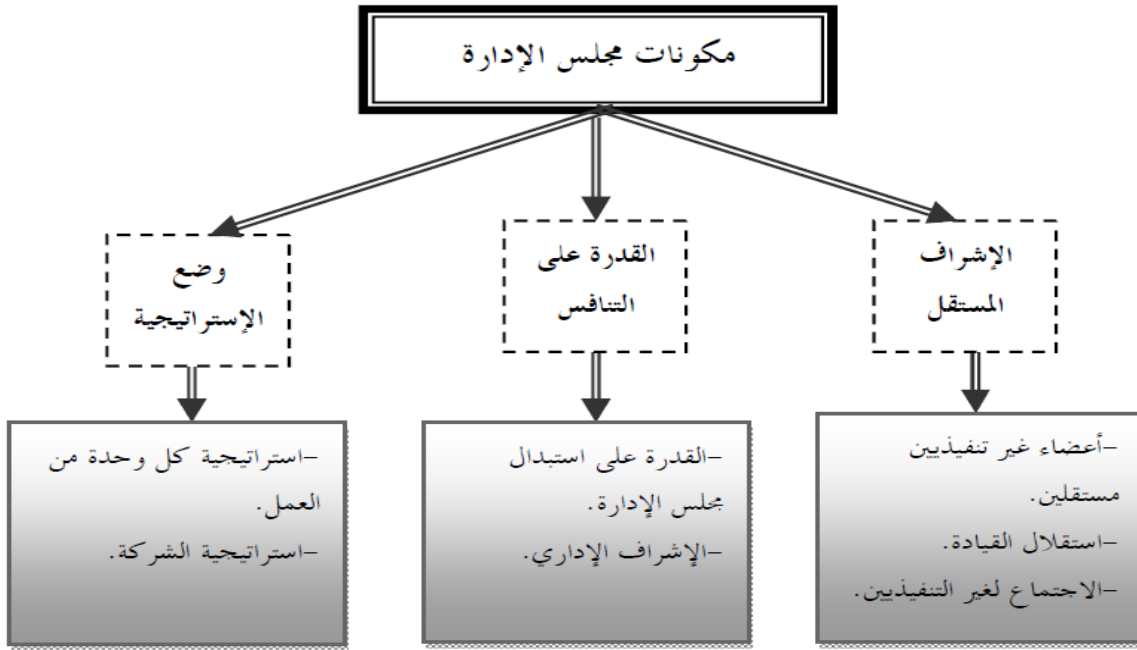
1. مجلس الإدارة

يعتبر كل من Harianto & Singh الناشطين في مجال حوكمة الشركات، الباحثين والممارسين، أن مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ إنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائه، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك.

الشكل الموالي يوضح المكونات الأساسية لمجلس الإدارة:

⁶⁹ بروش زين الدين، مرجع سابق، ص ص 17-18.

الشكل رقم (I-05): المكونات الأساسية لمجلس الادارة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة افساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 98.

لكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس بالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة.⁷⁰

2. لجنة المراجعة

لقد حظيت لجنة المراجعة في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية. ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة المراجعة كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

⁷⁰ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 115.

ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبير كما تم ذكره. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة المراجعة لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي وبالتالي فقد انشأ القانون جهازا جديدا للإشراف وتنظيم المراجعين وأوجد قوانين خاصة بمسؤولية الشركة.

أما في المملكة المتحدة فقد صدر عددا من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة، من أبرزها تقرير Smith Report في سنة 2003، تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة المراجعة وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات.

تجدر الإشارة إلى انه هناك العديد من الدول الأخرى مثل كندا، فرنسا، ألمانيا، ماليزيا وسنغافورة ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات.

وعن تشكيل لجنة المراجعة في الشركات المملوكة للدولة، فإنها ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في جنوب أفريقيا في توصيات تقرير King Report في سنة 1994 وتلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذه اللجنة في العديد من الدول وقبل التطرق إلى أهمية هذه اللجنة والواجبات التي تقوم بها، لا بد من الإشارة إلى المقصود بها.⁷¹

- لقد عرفت لجنة المراجعة من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين CTCA بأنها: لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة.

- كما عرفت بأنها: "لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقا للأحكام التي يقرها مجلس الإدارة وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة".⁷²

⁷¹ بروش زين الدين، مرجع سابق، ص 14.

⁷² محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 42.

1.2. وظائف ومهام لجنة المراجعة

تقوم لجنة المراجعة بالعديد من المهام والوظائف أهمها:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة؛
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي؛
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين أية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها؛
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.⁷³

3. لجنة المكافآت

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.⁷⁴

1.3. وظائف لجنة المكافآت وواجباتها

- تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا حدد Mintz تلك الواجبات كما يلي:⁷⁵
- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري؛

⁷³ بروش زين الدين، مرجع سابق، ص 15.

⁷⁴ نفس المرجع، ص 15.

⁷⁵ نفس المرجع، ص 15.

- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا؛
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

4. لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات.

1.4 مهام وواجبات لجنة التعيينات

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين؛
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين؛
- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار؛
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين؛
- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة.

5. المراجعة الداخلية

تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة. حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وفي هذا السياق يرى Archambault إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير. وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة. فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury committee على أهمية

مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

وفي هذا الاتجاه يؤكد Cohen & al على انه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة بشكل مباشر وليس إلى الإدارة، يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة المراجعة الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.⁷⁶

لذا فإنه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها، فإن تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة، إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة، وإذا تفاعل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة المراجعة والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا من أجل ضمان حقوق أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخاصة المستثمرين.

⁷⁶ بروش زين الدين، مرجع سابق، ص 16.

ملخص الفصل

تعني الحوكمة حماية الأطراف التي يهملها أمر المؤسسة، وبسبب غياب الحوكمة وقعت فضيحة انرون وورلدكوم وبنك بارننج، كما كشفت الممارسة عن أن انفصال الملكية عن الإدارة، لعب دورا في استغلال الإدارة الفرصة لإحكام سيطرتها على مقدرات المؤسسة بهدف تعظيم ثروتها على حساب الملاك. هذا ولحوكمة المؤسسات آليات داخلية وأخرى خارجية، وتظهر أهمية الآليات الداخلية عندما تكون الآليات الخارجية غير كافية أو غير مناسبة.

في هذا الصدد لعل أهم آلية تساهم في تفعيل حوكمة المؤسسات، المراجعة الداخلية، وهذا من خلال ما تساهم به من إدارة المخاطر، تقييم وتدقيق نظام الرقابة الداخلية واعداد التقارير وعلاقتها التكاملية مع باقي أطراف حوكمة المؤسسات.

الفصل الثاني:

المراجعة

الداخلية كالتالية

لحكومة

المؤسسات

مدخل الفصل

ظهرت الحاجة لوظيفة المراجعة الداخلية كما هو معروف بهدف اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب وخاصة بعد الفضائح المالية التي هزت عدداً من كبريات الشركات، واقتصر مفهوم المراجعة الداخلية في البداية بشكل عام على المراجعة المالية والمحاسبية الهادفة إلى تصيد الأخطاء.

تعتبر المراجعة الداخلية أحد ركائز ومقومات حوكمة المؤسسات، وعليه فقد أصبح تطور ورفع كفاءة مستوى الأداء المهني للمراجعة الداخلية، بمثابة دعم رئيسي من دعائم التطبيق الكفء لإطار الحوكمة. لذلك قام معهد المراجعين الداخليين بإعادة تقييم المبادئ التي تحكم وظيفة المراجعة الداخلية بالإضافة إلى توفر قاعدة من المعرفة والمهارات الضرورية والملازمة للمهنة ضمن إطار المراجعة الشاملة للمعايير المهنية القائمة والمواثيق الأخلاقية، بهدف رفع كفاءة وتطوير الأداء المهني للمراجع الداخلي، وتعزيز مكانة مهنة المراجع الداخلي في السوق التنافسي.

يعتبر تقييم نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، تقييم أداء وكفاء المؤسسة وتقوية العلاقة بين أطراف حوكمة المؤسسات من الأمور الضرورية لاستمرار المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

للإلمام بالموضوع أكثر خصص هذا الفصل للمراجعة الداخلية كألية لحوكمة المؤسسات، بحيث يتطرق المبحث الأول لمفاهيم عامة حول المراجعة، في المبحث الثاني الركائز الأساسية للمراجعة الداخلية، وأخيراً سيتكلم المبحث الثالث عن اسهامات المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات.

الفصل الثاني: المراجعة الداخلية كألية لحوكمة المؤسسات

المبحث الأول: مفاهيم حول المراجعة

تتحدث كلمة المراجعة «Audit» من أصول لاتينية وتعني الاستماع، حيث يقوم أفراد متخصصين دورياً بالاستماع للمديرين المحليين للمقاطعات والقيام بعمليات الفحص، ولقد تنوعت وتعددت أشكال ومجالات المراجعة، فقد انحصرت أهدافها في المراحل الأولية في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب وضاق نطاقها في العمليات المالية ليصبح أعم وأوسع لإجراء وسائل إيصال النتائج. كما يعتبر انشاء معهد المدققين الداخليين IIA سنة 1941 في الولايات المتحدة الأمريكية، خطوة أساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي، حيث ساهم في تطويره واتسع نطاق الانتفاع بخدماته، اذ يهتم بوضع معايير المهنة وعقد امتحانات تأهيلية تمنح على إثرها شهادة مراجع داخلي مؤهل معتمد، الى جانب عقد العديد من المؤتمرات والبرامج التدريبية في جميع أنحاء العالم.⁷⁷

المطلب الأول: ماهية المراجعة

أولاً: تعريف المراجعة

تعددت تعاريف المراجعة وأهم هذه التعاريف هي:

عرفها مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية AII: " المراجعة الداخلية هي وظيفة انتقادية، تنفذ باستقلالية وموضوعية، هدفها تحقيق فائض قيمة وتحسين سير المنظمة، وتساعد في الوصول الى الأهداف من خلال تقارب نظامي واستدلالي لتقييم وتحسين تسيير المخاطر، واجراءات الرقابة ومناهج إدارة الأعمال".⁷⁸

كما عرفها المعهد الفرنسي للمراجعة والمستشارين الداخليين IFACI: "المراجعة الداخلية هي نشاط مستقل وموضوعي تقدم للمنظمة ضمانا عن درجة التحكم في عملياتها، وتقدم لها النصائح لتصحيح الخلل، وتساهم في خلق فائض القيمة. وتساعد المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق التقييم باعتماد التقارب النظامي والمنهجي لمسارات إدارة المخاطر والرقابة والتحكم في المؤسسة، وتقديم اقتراحات لتقويم فعاليتهم".⁷⁹

⁷⁷ خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2006، ص 30.

⁷⁸ Jaque renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 3eme édition d'organisation, paris, 2000, p 61.

⁷⁹ Institut français d'audit et contrôle interne, www.ifaci.com, Mars 2004

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseil pour les améliorer, et contribue a crée de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectives en évaluant,

عرفتها لجان جمعية المحاسبة الأمريكية بأنها: "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية".⁸⁰

كما عرفت على أنها: "اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب منظم من طرف مهني مؤهل ومستقل، بغية إعطاء رأي معطل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في صورة صادقة على الموجودات والوضعية المالية ونتائج المؤسسة".⁸¹

عرف الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC المراجعة الداخلية سنة 2001 بأنها: "فعالية تقييمية مقامة ضمن المنشأة لغرض خدمتها ومن ضمن وظائفها اختبار وتقييم ومراقبة ملاءمة النظام المحاسبي ونظام الضبط الداخلي وفعاليتها".

وفقا لمعهد المراجعين الداخليين 2006 فإنها: "نشاط مستقل وموضوعي يختص بتقديم كل من خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية في الشركة، يتم تصميمها لإضافة قيمة للشركة والتحسين من عملياتها، كما أنها تساعد الشركة على تحقيق أهدافها من خلال وضع منهج منظم ومنتظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر وعمليات الرقابة والحوكمة في الشركة".

تتشترك هذه التعاريف في مجموعة من النقاط أهمها:

- عملية المراجعة هي عملية منتظمة وبالتالي تستوجب وضع خطة عمل مسبقة؛
- ضرورة التقييم الموضوعي والخالي من الذاتية أي ذاتية المراجع القائم بالعملية؛
- تبرير النتائج التي يتوصل إليها المراجع بمجموعة من الأدلة والقرائن؛
- ضرورة تطابق العمليات والأحداث الاقتصادية محل الدراسة والتقييم من طرف المراجع مع المعايير الموضوعية، وضرورة وجود هذه المعايير حتى يتمكن المراجع من إبداء رأيه وإصدار حكم موضوعي حول البيانات والمعلومات التي يقوم بدراستها؛
- إيصال نتائج الفحص والدراسة إلى المستعملين المعنيين أي الأطراف الطالبة لتقييم المراجع.

par une approche systémique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

⁸⁰ محمد سمير صبان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، منشورات الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 17.

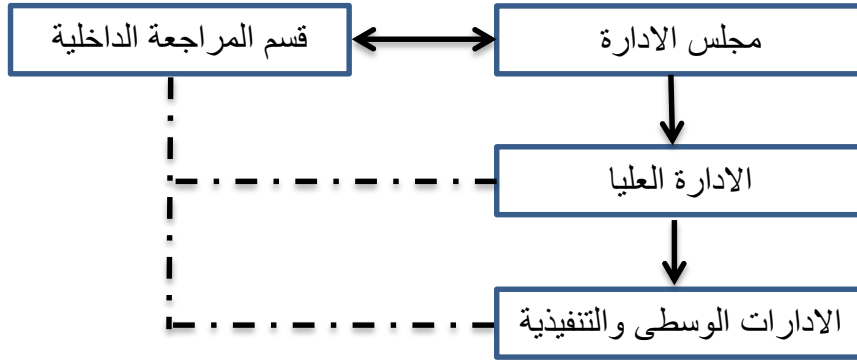
⁸¹ صديقي مسعود، المراجعة الداخلية، مطبوعات مزوار، الجزائر، ط 01، 2010، ص 11.

ثانياً: الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية

يجب أن يكون المراجعين الداخليين موضوعين أثناء أداء أعمالهم، وهذا ما يتطلب أن يكون قسم المراجعة الداخلية مستقلاً عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها، ويتحقق هذا الشرط الأخير لما يكون منصب الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية تابعاً لمستوى تنظيمي في المؤسسة بشكل يكفل أداء مسؤوليات نشاط المراجعة الداخلية. كما يجب أن يؤكد الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية لمجلس الإدارة الاستقلالية التنظيمية لنشاط قسمه، وذلك بصفة سنوية على الأقل.⁸²

في هذا الجانب فإن معظم الآراء للمؤسسات توجهت بوضع إدارة المراجعة الداخلية في مستوى مستقل يرتبط بمجلس الإدارة مباشرة. لأن ذلك يجعل المراجع الداخلي بعيداً عن أي ضغوط من الأقسام أو الإدارات الأخرى، ويتبين ذلك من الشكل التالي، كمثال للوضع التنظيمي الأمثل لإدارة المراجعة الداخلية ضمن الهيكل العام للمؤسسة.⁸³

الشكل رقم (01-II): موقع قسم المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: اعتماداً على المعايير الدولية للمراجعة الداخلية - المعيار 1110: الاستقلالية والتنظيمية

المطلب الثاني: أنواع المراجعة الداخلية

بالرغم من تعدد أنواع المراجعة الداخلية، إلا أنه من الصعوبة بمكان فصل هذه الأنواع عن بعضها أثناء المراجعة. فمن الصعوبة أن تتم مراجعة تشغيلية دون الأخذ بعين الاعتبار الأثر المالي أو الأثر الإداري أو قياس مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات. ولقد قسمت المراجعة الداخلية إلى:

⁸² The institute Of Internal Auditors, **International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing**, normes 1000, 1100, 1110.

⁸³ سعيد عبد العزيز سليمان، إدارة التدقيق الداخلي، مجلة المدقق، العدد 67-68، 2006، ص 13.

1. مراجعة الالتزام

تهدف الى التحقق من مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها والاجراءات الموضوعه من طرف المؤسسة، حيث تقوم ادارة المراجعة الداخلية بـ:

- التأكد من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المؤسسة؛
- الامام الكامل بالقوانين واللوائح والتعليمات العامة؛
- رقابة مدى الالتزام الادارات المختلفة بتطبيق النظام الداخلي في اداراتهم.

2. المراجعة التشغيلية

تهدف الى التحقق من الكفاءة والفعالية الاقتصادية في الأنشطة المراد مراجعتها وتدقيقها، ومساعدة الادارة على حل المشاكل بتقديم توصيات مجدية من أجل سلوك نهج عمل واقعية.

كما يعرف على أنه الفحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع لغرض اعلام الادارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقا للسياسات الموضوعية والمتعلقة مباشرة بأهداف الادارة، كما يشمل تقييم كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية، بالإضافة الى تقييم اجراءات مختلف العمليات، كما أيضا يجب أن يتضمن توصيات اللازمة لمعالجة المشاكل، والطرق لزيادة الكفاءة والربحية.⁸⁴

3. المراجعة المالية الداخلية

يقصد بالمراجعة المالية الداخلية التحقق من مدى التزام المسؤولين عن تنفيذ أنشطة المؤسسة، بتطبيق السياسات ولوائح الإجراءات المالية والإدارية التي اعتمدها الإدارة العليا للمؤسسة كأسلوب لأداء الأعمال المالية ثم التقرير بدرجة الالتزام بها، هذا إلى جانب التأكد من صحة البيانات والتقارير المالية المعدة بواسطة إدارات المؤسسة والتي يتم رفعها إلى الإدارة العليا لها، بغرض بث الثقة فيما تضمنته تلك التقارير من بيانات وبما يساعد على اتخاذ القرارات استناداً إليها. ومن هذا المفهوم يطلق عليها أحياناً المراجعة الإجرائية أو اللائحية "باعتبارها تعنى بمدى الالتزام بتطبيق اللوائح والقرارات" أو مراجعة مدى الالتزام أو المراجعة المالية.

كما أن هناك نوعين من المراجعة المالية:

⁸⁴ خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص ص 56-57.

- المراجعة المالية الداخلية السابقة - قبل الصرف -

إحدى مراحل الرقابة الداخلية الذاتية والتي تتطلب أن تتم مراجعة الأعمال قبل أو أثناء تنفيذها عن طريق تكليف المراجعة المالية بالشؤون المالية بمراجعة عمل الإدارات الأخرى، وذلك للتحقق من سلامة الإجراءات وصحة القيد المحاسبية واكتمال المستندات وموافقة السلطة المختصة على التنفيذ، وتم هذه المراجعة بنسبة 100 % على كافة العمليات المالية، ولذا يطلق عليها المراجعة المالية السابقة.

- المراجعة المالية الداخلية اللاحقة - بعد الصرف -

تطبق بعد تنفيذ المعاملات وفق خطة مرسومة وبنسبة اختباريه أي عينات، ويتم فحص هذه المعاملات ليؤكد المراجع الداخلي لإدارة العليا للمؤسسة أن المعاملات تتم وفق الأسس واللوائح والنظم والإجراءات الموضوعية والمقررة بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، هذا إلى جانب توفير الضمانات بشأن البيانات والتقارير المالية المقدمة إلى الإدارة العليا للمؤسسة.⁸⁵

4. مراجعة نظم المعلومات

هدف منه التحقق من أمن وسلامة المعلومات لإعطاء التقارير المالية والتشغيلية في الوقت المناسب، بحيث تكون صحيحة، كاملة ومفيدة. وتختلف بيئة الحاسب الألي عن بيئة العمل اليدوي من وجهة نظر المدقق في:

- فصل المهام: يؤدي التشغيل الألي للعمليات الى دمج كثير من العمليات اليدوية المستقلة في خطوة واحدة مما يؤدي الى ضعف الرقابة الناتجة عن فصل المهام، وهذه الزيادة في المخاطر يمكن بسهولة تعويضها بإجراءات رقابية بديلة.

- اختفاء مسار المراجعة: تختفي في بيئات الحاسب الألي الاثباتات الورقية لعمليات التشغيل المختلفة، فبينما كانت البيئة اليدوية تتمتع بإثباتات ورقية لكل عملية من العمليات وبالتالي وجود مسار ودليل واضح لسير العملية. كما يتطلب ضرورة القيام بعملية المراجعة بشكل مستمر على الحاسب الألي وعند انجاز كل مرحلة وعدم الانتظار حتى الانتظار من العملية.

- تشغيل موحد للعمليات: تكفل بيئة الحاسب الألي الاتساق والثبات في تشغيل العمليات بما يضمن اختفاء الأخطاء البشرية والحسابية، لكنها تكون عرضة للأخطاء في عمل النظام ككل أكثر من البيئة اليدوية.

⁸⁵ مركز التعليم المفتوح، المراجعة المتقدمة، جامعة بنها، 2013، ص ص 102-103، على الموقع <http://bu.edu.eg/olc../images/7th-6%20%284%29.pdf> اطلع يوم 2013-11-26.

- مباشرة الحاسب الألي للعمليات: يقوم الحاسب مباشرة بتنفيذ العمليات دون الحاجة للموافقة المسبقة كما هو الحال في البيئية اليدوية.

- تزايد فرص حدوث الأخطاء والتجاوزات: بيئة الحاسب الألي معرضة لوقوع الأخطاء والتجاوزات الأتية:

• امكانية الوصول من على بعد الى بيانات الحاسب وخاصة في بيئة شبكات الحاسب؛

• التركيز الكبير للبيانات والمعلومات في الحاسب الألي، على عكس بيئة العمل اليدوي؛

• عدم مشاركة مستخدم الحاسب الألي في عملية التشغيل مما يقلل من فرصة ملاحظته للأخطاء؛

• امكانية حدوث الأخطاء والتجاوزات في مرحلة التصميم أو صيانة الحاسب.

- زيادة فرص المتابعة والاشراف الاداري: تمنح برامج الاعلام الألي فرص أكبر للمتابعة والاشراف الاداري وذلك من خلال التحليل التفصيلي للبيانات ومن خلال برامج المراجعة والمتابعة المتزامنة مع عمليات التشغيل الألي.

- اعتماد عناصر الضبط والرقابة في البرامج التطبيقية على عوامل الضبط والرقابة العامة في بيئة الحاسب: حيث تعتمد كفاءة وفعالية عناصر الرقابة في البرامج التطبيقية على مدى متانة عوامل الرقابة في بيئة الحاسب الألي.

- زيادة الفرص للقيام بالمراجعة التحليلية: نظرا لتوفير الحاسب الألي لكمية أكبر من البيانات والتقارير فإن الفرصة تزداد للقيام بعمليات التحليل التفصيلية للبيانات واستخلاص النتائج منها.⁸⁶

5. مراجعة الأداء

يسعى هذا النوع من المراجعة إلى فحص وتقييم أداء أعمال الشركة ككل لتحقيق الكفاية والفعالية في استخدام الموارد المتاحة في ضوء عدة معايير موضوعية لتقييم الكفاية. وتعتبر هذه المراجعة التطور الطبيعي للمراجعة المالية وإن كانت تتجاوزها من حيث النطاق. وعلى سبيل المثال، بينما تعني المراجعة المالية بالبيانات والتقارير المالية بصفة أساسية، مثل التحليل الإحصائي لأعمار وقيم أرصدة حسابات العملاء التي لم تسدد في تواريخها وتبرزها باعتبارها معلقة أو مستحقات يتعين تحصيلها أو تكوين المخصص اللازم لها.

تتجه مراجعة العمليات والكفاءة في تقديم وتوفير منتجات الشركة المختلفة إلى إجراء تقييم شامل لكيفية أداء الأنشطة والأنظمة التي تقوم بها الشركة. وكذلك يشمل ذلك النوع من

⁸⁶ خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 58.

المراجعة مراجعة مراحل وإجراءات الإنتاج ومراجعة معايير الجودة المطبقة على مراحل الإنتاج المختلفة. هذا إلى جانب قياس مدى الترابط والتفاعل والتنسيق بين إدارات الشركة المختلفة بما يحقق تنفيذ الخطط الموضوعة وذلك من خلال ما يعرف بالمراجعة التنظيمية، وبناء عليه تنقسم مراجعة العمليات إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1.5. مراجعة الأداء الوظيفي

تهتم أساساً بإجراء تقييم لكيفية أداء جميع الوظائف الرئيسية الموجودة بالشركة، والتي قد تسفر عن اكتشاف مشاكل محورية في أداء الأنشطة المختلفة في الشركة، أي أنها تهتم بتقييم الأداء الوظيفي أو اكتشاف أية عيوب أو قصور في الأداء وكيفية علاج مثل هذا القصور وليس رصد العيوب أو القصور فقط، وعلى ذلك تهتم مراجعة الأداء الوظيفي بما يلي:

- ارتفاع أسعار الخامات ومستلزمات الإنتاج بالشركة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الإنتاج بالشركة وبالتالي تخفيض هامش الربح المحقق؛
- أسباب التأخر في تسليم المنتجات للعملاء مما يكشف عن سوء وضعف نظام الاتصالات بين الإدارات المختلفة كما يؤدي إلى عدم رضا العملاء وبالتالي التأخر في السداد؛
- نقص المخزون من المستلزمات اللازمة للإنتاج وعدم الاستجابة في الوقت المناسب لطلبات العملاء مما يكشف عن فرص تعاقدات ضائعة أو سوء إدارة.

بذلك فإن مراجعة الأداء الوظيفي تهدف إلى تقييم أنشطة محددة داخل الشركة بغرض تحديد مدى فعالية وكفاءة تلك الأنشطة واقتراح التحسينات الضرورية لرفع كفاءة أداء تلك الأنشطة أو خفض تكلفة أدائها والقيام بها.

2.5. المراجعة التنظيمية

فهي تهدف إلى تقييم مدى كفاءة الاتصال والتعاون بين الإدارات والوحدات المختلفة الموجودة بالهيكل التنظيمي للشركة، ومدى قدرة هذه الإدارات على تبادل المعلومات سواءاً مع الإدارات الأخرى أو الإدارة العليا للشركة، حيث تسعى المراجعة التنظيمية إلى الوصول إلى أسباب عدم التعاون أو عدم فعالية الاتصال بين الإدارات بهدف تنمية وفتح قنوات الاتصال التي تسمح بتدفق المعلومات داخل الشركة بسرعة وكفاءة والتعرف على أسباب القصور في تبادل المعلومات المتاحة والعمل على التغلب عليها، وعلى ذلك تتضمن المراجعة التنظيمية:

- دراسة خطوط ومسارات الاتصال بين الإدارات المختلفة المكونة للهيكل التنظيمي للشركة ومدى كفاءة العلاقات التنظيمية فيها وقدرتها على تحقيق أهداف الشركة؛
 - مدى سرعة وتلقائية تبادل المعلومات والتعاون بين الإدارات ذات الصلة أو الموجودة بالشركة، وذلك مثل مدى كفاءة تبادل المعلومات بين إدارات الشركة والإدارة المالية، وكذلك مدى كفاءة وفعالية تبادل المعلومات بين إدارات الشركة الرئيسية والأقسام التابعة لها؛
 - مدى سرعة وتلقائية تدفق المعلومات داخل الإدارة الواحدة سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى فيما يطلق عليه خطوط السلطة والمسئولية، ومدى توجه العاملين بالإدارة الواحدة إلى تحقيق الأهداف المحددة لها.
- وعلى ذلك فالمراجعة التنظيمية تهدف إلى تقييم الاتصالات الوظيفية بين الإدارات وقياس روح التعاون والتكامل والاتساق بينها، بما يؤدي إلى قياس مدى قدرة كل إدارة على تحقيق أهدافها والمساعدة على تحقيق الأهداف سواء المحددة للإدارات الأخرى أو للشركة ككل.

3.5. مراجعة المهام الأخرى

- تتعلق بمراجعة وفحص موضوعات إضافية تُكلف بها إدارة المراجعة الداخلية من الإدارة العليا للشركة، مثال ذلك:
- مدى تناسب الأسعار التي تتحملها الشركة للحصول على الخامات ومستلزمات الإنتاج مع الأسعار السائدة في السوق في الشركات المنافسة وقت الشراء؛
 - مدى واقعية جدول مرتبات العاملين بالشركة؛
 - بحث شكاوى العملاء والموردين؛
 - أسباب انخفاض حجم الأعمال بالشركة؛
 - سبل زيادة رأس المال أو القروض وسبل حل المشكلات التمويلية التي تعاني منها الشركة؛
 - مدى ربحية منتجات تنتجها الشركة وتقدمها للعملاء؛
 - مدى تناسب أسعار العروض التي تتقدم بها الشركة مع الأسعار التي تتقدم بها الشركات المنافسة في السوق الخارجي والداخلي؛
 - دراسة مدى إمكانية قيام الشركة بتنفيذ بعض الأعمال واقتصاديات ذلك في ضوء حجم الإمكانيات والعمالة الموجودة بالشركة؛

- إجراء دراسة مقارنة بين التكاليف التي تتحملها الشركة للتصنيع والإنتاج وأسعار بيع المنتجات.

تتفق مراجعة المهام الخاصة من حيث النطاق أو الأسلوب مع مراجعة الأداء الوظيفي والمراجعة التنظيمية، وتختلف معها من حيث التوقيت فقط. إذ بينما يتم تنفيذ كل من مراجعة الأداء الوظيفي والمراجعة التنظيمية وفقاً لخطة مراجعة متكاملة ومعتمدة من الإدارة العليا للشركة فإن مراجعة المهام الخاصة تنفذ استجابة لطلب الإدارة أو عند الحاجة ولا يقتصر الهدف من أي منهما على مجرد رصد الظاهرة مثل ارتفاع تكافة المنتجات الخاصة بالشركة أو انخفاض حجم الأعمال أو ارتفاع نسبة المستخدم من مستلزمات الإنتاج وإنما تبحث الأسباب التي أدت إلى وجود الظاهرة واقتراح أساليب العلاج الخاصة بكل منها.⁸⁷

6. المراجعة الاستراتيجية

تهدف إلى مقابلة مجموع سياسات واستراتيجيات المؤسسة مع المحيط الذي تنتمي إليه للتحقق من التجانس العام، والكشف عن عدم التجانس الممكن وهي مراجعة من المستوى العالي تتطلب خبرات عالية.⁸⁸

7. المراجعة البيئية

تهدف المراجعة البيئية الى قياس مدى الالتزام بالأنظمة الخاصة بالبيئة والتلوث وما يمكن أن يواجه المؤسسة والحفاظ على الأنظمة البيئية وحمايتها من مختلف المصادر التي تؤدي الى تدهور الأنظمة البيئية ومواردها وحماية البيئة من الاستنزاف أو الانقراض. وكذلك أخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة أي أثر بيئي قد يؤثر على عدالة البيانات المالية والتأكد من الالتزام بها.⁸⁹

المطلب الثالث: أهداف، مهام وخدمات المراجعة الداخلية

أولاً: أهداف المراجعة الداخلية

لقد انحصر هدف المراجعة الداخلية في المراحل الأولى في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، وتطورت أهداف المراجعة الداخلية مع مرور الزمن، وأصبح الهدف الأساسي للمراجعة الداخلية يتمثل في القيام بتقييم الجوانب الرقابية في المؤسسة، بما يساعد الإدارة على

⁸⁷ مركز التعليم المفتوح، المراجعة المتقدمة، جامعة بنها، 2013، ص ص 103 - 108، على الموقع <http://bu.edu.eg/olc./images/7th-6%20%284%29.pdf> اطلع يوم 26-11-2013.

⁸⁸ عبادي محمد لمين، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008، ص 106.

⁸⁹ خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 60.

أداء وظائفها، وتكتفي الإدارة العليا بالتخطيط ووضع السياسات العامة والإجراءات اللازمة لنجاحها، وتسعى المراجعة الداخلية إلى مساعدة إدارة المؤسسة على مواجهة مسؤولياتها بأكبر قدر من الكفاءة، من خلال:⁹⁰

- فحص النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية ومراقبة تطبيقهما وتقديم المقترحات اللازمة لتطويرهما؛
- مراجعة مدى دقة ومصداقية المعلومات المالية والتشغيلية من خلال الفحص التفصيلي، ومن مدى امكانية الاعتماد على هذه المعلومات؛
- فحص مدى الالتزام بالسياسات، الخطط، الاجراءات المحددة والمتطلبات الأخرى الداخلية، وفحص مدى الالتزام باللوائح والقوانين والأنظمة الخارجية؛
- مراجعة العمليات والأنشطة في المؤسسة من خلال الكفاءة والفعالية، والتحقق من مدى تحقيق الأهداف الخاصة بهذه العمليات والتأكد من حماية أصول المؤسسة والحفاظ عليها من كل أنواع الضياع أو الخسارة أو سوء الاستخدام؛
- التحقق من الاستخدام الكفء والفعال للموارد لتحقيق أقصى كفاية اقتصادية وإنتاجية؛
- تحديد مخاطر المؤسسة وتخفيضها إلى الحد الأدنى؛
- مساعدة أعضاء المؤسسة على القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: مهام المراجعة الداخلية

على الرغم من إن طريقة أداء المراجع الداخلي تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاختلاف طبيعة نشاطها ونوعية المشكلات التي تؤثر على أداء عملياتها، والنظام الإداري الذي تدير عليه إدارتها إلا أن هناك عناصر تكاد تكون مشتركة في أداء المراجعة الداخلية، بحيث يمكن حصر مهامها في:⁹¹

1. التحقق

يقصد به قيام المراجع الداخلي بالتحقق من صحة العمليات المالية والمحاسبية من حيث الدقة الحسابية والمحاسبية والمستندية، الأمر الذي يترتب عليه أمانة البيانات المحاسبية وإمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة سواء من قبل الإدارة أو من قبل الجهات الخارجية.

⁹⁰ Sayer, L. B, **Sayer's Internal Auditing**, Tente ED, I.I.A, Inc, N.Y, 1996, p 06.

⁹¹ محمد محمود محمد السيد الشال وآخرون، المراجعة الداخلية، كلية التجارة، جامعة طنطا المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثالث، 2011، ص 05.

كما يتأكد من أن جميع الأصول والخصوم الواردة في الميزانية وجميع العناصر الواردة في القوائم الختامية موجودة فعلا أو مستحقة فعلا لأطراف أخرى.⁹²

2. التحليل

يقصد به قيام المراجع الداخلي بالفحص الانتقادي للسياسات، الحسابات، المستندات والتقارير التي تقع داخل نطاق الفحص ويتطلب التحليل من المراجع الداخلي إجراء المقارنات والربط بين المعلومات والتمعن بهدف اكتشاف الأمور غير العادية أو الشاذة.

3. الالتزام

هنا يقوم المراجع الداخلي بالتحقق من مدى الالتزام العاملين في المؤسسة بالسياسات الادارية الموضوعه ومن أن أداء العمليات يتم وفقا للخطط، الطرق، النظم والقرارات الادارية المرسومة مسبقا.

4. التقييم

يقصد به قيام المراجع الداخلي بتقييم مدى كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة المختلفة في المؤسسة بهدف ترشيد الأداء وتطويره، بالإضافة الى فحص وتقييم كل من النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية المطبقان في المؤسسة، بهدف تطويرهما وتقديم التحسينات اللازمة عليهما.

5. التقرير

بحيث يقوم المراجع بعرض النتائج والتوصيات التي توصل إليها من عملية المراجعة الداخلية الى الادارة العليا بالإضافة إلى تزويد أعضاء المؤسسة المسؤولين عن تنفيذ وإنجاز أعمال المؤسسة بنتائج التحليلات والتقييمات والتوصيات والاستشارات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة والأعمال التي يم مراجعتها ويفضل أن يقوم المراجع الداخلي بعرض صورة الأولية للتقرير على المسؤول عن النشاط محل الفحص ومناقشته في بعض الأمور التي يحتويها التقرير لتجنب أي تشويه للحقائق أو النتائج المعروضة في التقرير أو سوء التقرير عن بعض الأمور.

ثالثا: خدمات المراجعة الداخلية

لتحقيق الأهداف السابقة تقوم المراجعة الداخلية بعدة خدمات في المؤسسة، أهمها:⁹³

⁹² محمد التهامي طواهر، صديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات، دار مزوار للنشر، ط 01، 2010، ص 16.

1. الخدمات الوقائية

هي مجموعة من الإجراءات التي يضعها المراجع الداخلي في المؤسسة لتحقيق الحماية الكاملة للأصول والممتلكات من السرقة أو الاختلاس أو الهدر، وحماية السياسات المختلفة في الشركة من تحريفها أو تغييرها دون مبرر.

2. خدمات تقييمية

تتمثل في الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال قياس وتقييم فعالية نظم وإجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة وقد يستخدم نفس أدوات المراجع الخارجي بالتعاون معاً لتسيير مهمة كل منهما.

3. خدمات إنشائية

تتمثل في مساعدة المراجع الداخلي لإدارة المؤسسة في توفير البيانات الملائمة في مجال تحسين الأنظمة الموضوعية داخل الشركة سواء كانت هذه الأنظمة إدارية أو مالية أو فنية.

4. خدمات علاجية

تتمثل في الإجراءات والأساليب التي يستخدمها المراجع الداخلي في مجال تصحيح أي أخطاء اكتشفها أو التوضيحات التي يتضمنها تقرير المراجعة والخاصة بإصلاح أخطاء أو علاج أوجه القصور في مختلف نظم المؤسسة.

المبحث الثاني: الركائز الأساسية للمراجعة الداخلية

تعتمد المراجعة الداخلية على مجموعة من الركائز، لأجل المساهمة بفعالية في تسيير المؤسسة، ويمكن من خلال هذه الركائز والضوابط ضمان تسيير محكم لقسم المراجعة الداخلية وتحديد تموضعه داخل المؤسسة ككل، توضح الخطوات التنفيذية لمهمة المراجعة الداخلية والأدوات والتقنيات المستعملة في ذلك. تعتبر معايير المراجعة الداخلية والإجراءات التنفيذية وكذا التقنيات والأدوات المستعملة في ذلك من أهم هذه الركائز الأساسية.

المطلب الأول: المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

تعتبر معايير المراجعة الداخلية عن مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب مراعاتها من طرف القائمين بالمراجعة الداخلية، بحيث يقوم معهد المراجعين الداخليين IIA بإصدار هذه المعايير، وأصدرها لأول مرة عام 1978، ويتم تعديلها كلما استدعت الحاجة إلى ذلك وفقاً لما

⁹³ فتح رزق السوافيري وأحمد عبد المالك محمد، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 35.

تقتاضيه المستجدات وتطورات عبر الزمن، وكانت آخر نسخة أصدرها لهذه المعايير سنة 2004، ثم أدخلت عليها مجموعة من التغييرات خلال سنة 2010، ويتمثل الهدف من إصدار هذه المعايير في:⁹⁴

- إزالة الغموض عن دور ومسؤولية المراجعة الداخلية وذلك بتحديد مجال تدخلها وممارستها؛
- تحديد سلطة ومسؤولية المراجع الداخلي في المؤسسة؛
- وضع قوانين تنظيمية وتشغيلية لمصلحة المراجعة الداخلية؛
- الترويج للمراجعة الداخلية وذلك بتطوير خبرة معترف بها؛
- تقليل التفاوت في الأحكام الشخصية لكل مدقق؛
- تعدد وسيلة لتقييم الأداء المهني للمدققين كونها الإطار المحدد لبعض المسؤوليات التي يتحملها المدقق وعليه يمكن القول أن درجة الالتزام بتلك المعايير تتناسب طرديا مع جودة الأداء، فكلما زاد التزام المراجع بهذه المعايير زادت جودة مراجعته والعكس صحيح.

يتكون الإطار العام للمعايير الجديدة التي عدلت في أكتوبر 2010، وأصبحت نافذة اعتبارا من سنة 2011 من مجموعتين، هما:

1. معايير الخصائص أو الصفات

هي سلسلة الألف 1000، ويمكن تقسيم هذه المعايير الى أربع مجموعات، هي:⁹⁵

1.1. 1000- الغرض، السلطة والمسؤولية

تنص على أنه يجب تعريف الأهداف، سلطات ومسؤوليات قسم المراجعة الداخلية بصورة رسمية في وثيقة مكتوبة "لائحة المراجعين الداخليين" ويجب أن يتم الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة.

2.1. 1100- الاستقلالية والموضوعية

تنص على أنه يجب أن يكون قسم المراجعة الداخلية مستقلا ويجب أن يكون المراجعين الداخليون موضوعيون عند أداء أعمالهم. ويجب أن يتواصل الرئيس التنفيذي للمراجعة

⁹⁴ Charles. F, **L'application des normes et des standards d'audit interne**, Revue française d'audit interne, N° 111, 1992, p 15.

⁹⁵ The institute Of Internal Auditors, **International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing**, on line, Available at : www.theiia.org, 18-12-2013.

الداخلية ويتفاعل مع مجلس الإدارة، كما يؤكد لأعضائه الاستقلالية التنظيمية لنشاط المراجعة الداخلية.

3.1. 1200- المهارة والعناية المهنية اللازمة

يجب أن تؤدي مهام المراجعة بمهارة أي يجب أن يمتلك المراجع الداخلي، المعرفة والمهارات والكفاءات الأخرى اللازمة لتنفيذ المسؤوليات ومع توخي العناية المهنية اللازمة، أي أن يتحلى بمستوى معقول من التبصر والاعتدال، بيد أن بذل العناية المهنية اللازمة لا يعني العصمة عن الخطأ.

4.1. 1300- برنامج تأكيد وتحسين الجودة

يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية تطوير والمحافظة على برنامج لتأكيد وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط المراجعة الداخلية.

2. معايير الأداء

هي سلسلة الألفين 2000، ويمكن تقسيم هذه المعايير الى سبع مجموعات، هي:⁹⁶

1.2. 2000- إدارة نشاط المراجعة الداخلية

يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة أن يدير نشاط المراجعة الداخلية بفعالية، كما يجب أن يضع خطط مرتكزة على المخاطر، وذلك لتحديد أولويات نشاط المراجعة ويتأكد من أن الموارد المخصصة مناسبة وكافية لذلك وإبلاغ مجلس الإدارة عن ذلك، لضمان تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

2.2. 2100- طبيعة العمل

يجب أن يقوم نشاط المراجعة الداخلية بتقييم – والإسهام في تحسين – عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم.

3.2. 2200- تخطيط مهام التدقيق الداخلي

يجب أن يقوم المراجعون الداخليون بتطوير وتوثيق خطة العمل لكل مهمة من مهام المراجعة تتضمن أهداف المهمة، نطاقها، توقيتها والموارد المخصصة لها.

⁹⁶ The institute Of Internal Auditors, **International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing**, on line, Available at: www.theiia.org, 18-12-2013.

4.2. 2300- تنفيذ مهام المراجعة الداخلية

يجب أن يقوم المراجعون الداخليون بتحديد، تحليل، تقييم وتوثيق المعلومات الكافية واللازمة لتحقيق أهداف المهمة.

5.2. 2400- تبليغ النتائج

6.2. 2500- مراقبة سير العمل

يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية بوضع وإرساء وصون نظام لمتابعة ما يتخذ إزاء النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة.

7.2. 2600- حسم مسألة قبول الإدارة العليا للمخاطر

عندما يعتقد الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية أن الإدارة العليا قد قامت بقبول مستوى من المخاطر المتبقية يمكن أن يكون باعتقاده مستوى غير مقبول للمؤسسة، يجب عليه أن يناقش تلك المسألة مع الإدارة العليا. إذا لم يتم حسم مسألة القرار بشأن المستوى المقبول للمخاطر المتبقية، فيجب على المراجع الداخلي رفع المسألة إلى مجلس إدارة المؤسسة لحسمها بمعرفته.

الجدول رقم (II-01): المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

معايير الأداء	معايير الخصائص
2000- إدارة نشاط التدقيق الداخلي	1000- الغرض، السلطة والمسؤولية
2010- التخطيط	1010- مراعاة تعريف التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي "المعايير" في ميثاق التدقيق الداخلي
2020- التبليغ والموافقة	1100- الاستقلالية والموضوعية
2030- إدارة الموارد	1110- الاستقلالية التنظيمية
2040- السياسات والاجراءات	1111- التفاعل المباشر مع مجلس الادارة
2050- التنسيق	1120- الموضوعية الفردية
2060- إبلاغ الادارة العليا ومجلس الادارة	1130- معوقات الاستقلالية أو الموضوعية
2070- الجهات التي تقدم الخدمات الخارجية والمسؤولية التنظيمية عن التدقيق الداخلي	1200- المهارة والعناية المهنية اللازمة
2100- طبيعة العمل	1210- المهارة
2110- الحوكمة	1220- العناية المهنية اللازمة
2120- إدارة المخاطر	1230- التطوير المهني المستمر
2130- الرقابة	1300- برنامج تأكيد وتحسين الجودة
2200- تخطيط مهام التدقيق الداخلي	1310- متطلبات برنامج تأكيد وتحسين الجودة
2201- اعتبارات التخطيط	1311- أعمال التقييم الداخلي
2210- أهداف مهمة التدقيق	1312- أعمال التقييم الخارجي
2220- نطاق مهمة التدقيق	1320- إعداد وإبلاغ التقارير عن برنامج تأكيد وتحسين الجودة
2230- تخصيص الموارد اللازمة لمهمة التدقيق	1321- استخدام تعبير "تم إجراؤه وفقا للمعايير الدولية المهنية لمزاولة التدقيق الداخلي"
2240- برنامج عمل مهمة التدقيق	1322- الإفصاح عن حالات عدم التقيد بالمعايير
2300- تنفيذ مهام التدقيق الداخلي	
2310- تحديد المعلومات	
2320- التحليل والتقييم	
2330- توثيق المعلومات	
2340- الاشراف على مهمة التدقيق	
2400- تبليغ النتائج	
2410- مقاييس التبليغ	
2420- جودة التبليغات	
2421- حالات الخطأ والسهو	
2430- استخدام تعبير "تم إجراؤه وفقا للمعايير الدولية المهنية لمزاولة التدقيق الداخلي"	
2431- الإفصاح عن حالات عدم التقيد	
2440- نشر النتائج	
2450- الآراء الكلية العامة	
2500- مراقبة سير العمل	
2600- حسم مسألة قبول الادارة العليا للمخاطر	

المصدر: اعتمادا على المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، على موقع الرسمي لـ معهد المراجعين الداخليين The institute of internal auditors <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx> أطلع يوم 2013-12-12

المطلب الثاني: الاجراءات التنفيذية لمهمة المراجعة الداخلية

لا يجب خلط معايير المراجعة بإجراءاتها، فمعايير المراجعة هي المبادئ الأساسية التي تحكم طبيعة وامتداد التحقق اللازم في كل فحص، أما إجراءات المراجعة فهي تمثل الخطوات التفصيلية التي تكون وظيفة الفحص.

كما تختلف طريقة أداء المراجع الداخلي تبعا لاختلاف طبيعة نشاط المؤسسة ونوعية المشكلات التي تؤثر على أداء عملياتها والنظام الإداري الذي تسير عليه إدارتها⁹⁷، إلا أن أداء مهمة المراجعة الداخلية يتم من خلال اختيار الجهة الخاضعة للمراجعة ومن ثم اتباع مراحل انجازها وفق مايلي:

أولاً: اختيار الجهة الخاضعة للمراجعة

تبدأ مهمة المراجعة الداخلية باختيار الجهة التي ستخضع لعملية المراجعة، ويتم اختيارها وفقاً ل:⁹⁸

1. الاختيار المنظم

يتم تبعا لهذه الطريقة اختيار النشاط أو الجهة الخاضعة للمراجعة استنادا إلى خطة المراجعة السنوية التي يتم وضعها في بداية السنة.

2. الاختيار بناء على طلب الإدارة العليا

قد تحتاج الإدارة العليا إلى الحصول على معلومات بشأن وضع أو مشكلة ما، ترى الإدارة أنها بحاجة إلى حكم أو رأي فيها، مثل مراجعة اتفاقية محددة على وشك التوقيع، أو مراجعة حساب أحد العملاء تمهيدا لدفع قيمة فاتورة ما.

3. الاختيار بناء على طلب الجهة الخاضعة للمراجعة

قد يحتاج بعض مدراء الدوائر إلى مساعدة المراجع الداخلي لتقييم كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية لبعض الأنشطة الخاضعة لإدارتهم.

وأيا كانت الطريقة المطبقة في اختيار الجهة الخاضعة للمراجعة فإن المراجع الداخلي يحدد الأولوية حسب الأهمية النسبية وإعادة جدولة مهمات المراجعة باستمرار على ضوء المستجدات، ولقد حددت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية مراحل انجاز عملية المراجعة كما هو مبين في العنصر الموالي.

⁹⁷ فتحي رزق السوافيري وآخرون، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 77.

⁹⁸ خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 32.

ثانيا: مراحل انجاز عملية المراجعة الداخلية

لقد نصت المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية على أن انجاز عملية المراجعة تتضمن ما يلي:

1. التخطيط لعملية المراجعة

نصت معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية في هذا الصدد على أن:⁹⁹

- المعيار 2010: التخطيط

يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة وضع خطط مرتكزة على المخاطر، وذلك لتحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة .

2010-ت-1: يجب أن توضع خطة لمهام نشاط المراجعة الداخلية على الأقل سنويا، على أن تكون مرتكزة على تقييم موثق للمخاطر. ويجب أن تؤخذ توجهات الإدارة العليا ومجلس الإدارة في الاعتبار في هذه العملية .

2010-ت-2: يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة أن يحدد ويراعي توقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة والجهات المعنية الأخرى بالنسبة لآراء المراجع الداخلي واستنتاجاته الأخرى.

2010-أ-1: على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية أن ينظر في قبول مهام تقديم الاستشارات المقترحة على أساس مدى مساهمة المهمة في تحسين إدارة المخاطر وتحسين عمليات المؤسسة وتحقيق قيمة مضافة لها. ويجب إدراج المهام التي تم قبولها في خطة المراجعة.

- المعيار 2020: التبليغ والموافقة

يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية أن يبلغ خطط نشاط المراجعة الداخلية والموارد اللازمة لها، بما في ذلك أي تغييرات مرحلية هامة فيها، إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، وذلك لمراجعتها والموافقة عليها. كما يجب أن يبلغ عن تأثير تحديدات الموارد.

كما يجب جمع المعلومات ذات العلاقة بالنشاط محل المراجعة من مصادره المختلفة، للحصول على فهم لطبيعة هذا النشاط، كما أن هذه المصادر تعتمد على كون النشاط يراجع لأول مرة أو أنه جرى مراجعته سابقا، وتكوين الملف الدائم والجاري لعملية المراجعة، وبشكل عام يمكن تلخيص هذه المصادر - على سبيل المثال لا الحصر- فيما يلي:¹⁰⁰

⁹⁹ The institute Of Internal Auditors, **International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing**, opcit, norme 2000, 2010, 2020 .

¹⁰⁰ خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 160.

- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي؛
- تقارير وملفات المراجعة السابقة، الموازنات التقديرية والمعلومات المالية؛
- توفير المعلومات عن الجهة الخاضعة للمراجعة؛
- الاجتماع مع إدارة النشاط؛
- السياسات والخطط، الإجراءات والاتفاقيات المتعلقة بالنشاط.

2. تقييم الرقابة الداخلية

نقطة بداية المراجعة هي فحص مدى كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية ويتم وضع برنامج المراجعة المناسب على أساس هذا التقييم ليتم تحديد كمية الاختبارات اللازمة وحجم العين المناسبة.

يجب أن يساعد نشاط المراجعة الداخلية للمؤسسة في الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فاعليتها وكفاءتها في الاستجابة إلى المخاطر في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، وذلك من حيث :

- موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية؛
- فاعلية وكفاءة العمليات والبرامج بالمؤسسة؛
- حماية الأصول؛
- التقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات والعقود .

كما يدمج المراجعون الداخليون معرفتهم بالضوابط الرقابية التي يكتسبونها من المهام الاستشارية ضمن عمليات الرقابة الهامة بالمؤسسة.¹⁰¹

3. فحص وتقييم المعلومات

وفقا للمعيار 2300، يقوم المراجعون الداخليون بتحديد المعلومات الكافية والمفيدة واللازمة التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ مهمة المراجعة، ثم يقومون بوضع الاستنتاجات والنتائج على أساس أعمال التحليل والتقييم المناسبة، ثم توثيق المعلومات اللازمة لتأييد هذه الاستنتاجات والنتائج من خلال أدلة وقرائن الإثبات.¹⁰²

¹⁰¹ The institute Of Internal Auditors, **International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing**, op-cit, norme 2130.

¹⁰² **Idem**, normes 2300, 2310, 2320, 2330.

4. إيصال النتائج - التقرير-

وفقاً للمعيار 2060، يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ الإدارة العليا ومجلس الإدارة عن غرض وسلطة ومسؤولية وأداء نشاط المراجعة الداخلية وفقاً للخطة الموضوعة له. ويجب أن يشتمل ذلك الإبلاغ على الاحتمالات الهامة للتعرض للمخاطر والقضايا المتعلقة بالرقابة والحوكمة ومخاطر الاحتيال وغير ذلك من المسائل الأخرى التي تلزم - أو تطلب من قبل- الإدارة العليا ومجلس الإدارة .

كما أن المعيار 2400 - تبليغ عن النتائج- ينص على أن التبليغات المتعلقة بنتائج مهمة المراجعة أهداف تلك المهمة ونطاقها والاستنتاجات التي تم التوصل إليها والتوصيات المقترحة بشأنها وخطط العمل المتعلقة بها. كما أنها تكون دقيقة، موضوعية، واضحة، موجزة، بناءة وكاملة وأن تصدر في الوقت المناسب.

أما في حالة إذا احتوى أي تبليغ نهائي على خطأ أو سهو جسيم، فيجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية بإبلاغ المعلومات المصححة إلى كل الأطراف الذين كانوا قد تلقوا التبليغ الأصلي.¹⁰³

5. المتابعة - مراقبة سير العمل-

هذا وفقاً للمعيار 2500 الذي ينص على أنه يجب أن يقوم الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية بوضع وإرساء وصون نظام متابعة ما يتخذ إزاء النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة. وهذا من خلال:

- وضع إجراءات للمتابعة تكفل التحقق من أن الإجراءات التي تتخذها الإدارة قد تم تطبيقها تطبيقاً فعالاً أو أن الإدارة قد قبلت المخاطر المترتبة عن عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- مراقبة كيفية التصرف إزاء نتائج المهام الاستشارية التي قام بها أي مراجع داخلي، وذلك ضمن المدى المنفق عليه من العميل المعني.

6. تقييم مهمة المراجعة

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل انجاز عملية المراجعة، وتتعلق بقسم المراجعة الداخلية، إذ عليها التأكد من الفعالية التي تم بها انجاز المهمة وكيف يمكن تنفيذها بكفاءة أعلى وكيفية الاستفادة من هذا التقييم في انجاز مهمات أخرى.¹⁰⁴

¹⁰³ **Idem**, normes 2060, 2400, 2410, 2420, 2421, 2440.

¹⁰⁴ خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 193.

المطلب الثالث: تقنيات وأدوات المراجعة الداخلية

لإبداء المراجع الداخلي رأي فني محايد يشترط كفاية تقنيات المراجعة والتي تتمثل في أدلة الإثبات والقرائن، والأدوات اللازمة لذلك، لأن البنية الأساسية لعملية المراجعة الداخلية تقوم على وظيفة الإثبات أكثر من وظيفة الفحص.

أولاً: أدلة الإثبات والقرائن

لقد تعددت التعاريف التي تناولت القرينة، ولكنها تشترك جميعها في أنها تمثل كل ما يعتمد عليه الفرد للوصول إلى حكم معين عن موضوع متنازع فيه، فهي تقدم البرهان وبالتالي المساهمة في تكوين الاعتقاد السليم وإصدار الحكم المطلوب القائم على أسباب موضوعية، بعكس الأحكام التي تعتمد على الميول والنزاعات والأموال والعادات وتنبؤات.¹⁰⁵

1. أنواع أدلة الإثبات والقرائن

- الوجود الفعلي أو المادي؛
- المستندات المختلفة المؤيدة للعمليات سواء أنشئت داخل المؤسسة أو خارجها؛
- وجود نظام سليم للرقابة الداخلية؛
- صحة الأرصدة من الناحية الحسابية؛
- الإقرارات المكتوبة والتي تعتبر من أدلة الإثبات المؤيدة للقوائم المالية كدفاتر القيد الأصلي ودفاتر الأستاذ العام والسجلات المحاسبية، وأوراق العمل المتعلقة بالتسويات الجردية.¹⁰⁶

2. قواعد المفاضلة بين الأدلة والقرائن

تقدير مدى حجية الأدلة والقرائن ودرجة الاعتماد عليها والمفاضلة بينها يقوم على أسس معينة مبنية على الاعتبارات التالية:

- مدى صلاحية الأسلوب الذي يعتمد عليه المراجع والوسيلة للحصول على القرينة أو دليل الإثبات بحيث يستطيع أن يفقد الدليل حجيته وقوته في حالة عدم اختيار المراجع للطريقة المناسبة للحصول على الدليل أو القرينة؛
- مصدر القرينة بحيث أن القرينة ذات المصدر الخارجي أكثر قوة من القرينة ذات المصدر الداخلي؛

¹⁰⁵ عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، المراجعة مدخل فلسفي وتطبيقي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص 229.

¹⁰⁶ نفس المرجع، ص 134.

- ارتباط القرينة أو الدليل بالعنصر أو العملية محل الفحص، فكلما كان الارتباط قويا ووثيقا كلما كانت حجية ودرجة الاعتماد أكبر؛
- التوقيت المناسب للحصول على القرينة أو الدليل، فيجب أن يكون توقيت الحصول على القرينة يتناسب مع تاريخ الفحص حتى تكون لهذه الأخيرة القوة والحجية اللازمين؛
- ثقة المصادر الخارجية التي تأتي منها القرائن؛
- سلوك المراجع عند جمعه للأدلة والقرائن، بحيث يجب أن يكون مستقلا ومحايذا عند جمعه لها.¹⁰⁷

3. وسائل الحصول على أدلة الإثبات والقرائن

1.3. **المعاينة والجرد الفعلي:** تشمل الاطلاع على الأصل أو الوثائق المثبتة لوجوده والقيام بعمليات العد والقياس والجرد للتأكد من عدم صورية الرصيد بالوجود الفعلي المادي للأصل.

2.3. **المراجعة الحسابية:** ذلك بمراجعة صحة الحسابات ومراجعة نقل المبالغ أو ترحيلها مع العمليات الحسابية، ومراجعة المستندات المؤيدة للعمليات للتأكد من صحة جميع الأرصدة الحسابية.

3.3. **المراجعة المستندية:** المستندات هي الأوراق التي تعتبر مرجعا سليما يستند إليه المراجع في للتأكد من صحة حدوث واقعة معينة، تعتبر المراجعة المستندية المحور الرئيسي لعملية المراجعة، والتي تقضي معظم وقت المراجعة أثناء جمع الأدلة والقرائن لإعطاء المراجع بأن المستندات حقيقية وتؤيد القيود الواردة بالدفاتر.

4.3. **نظام المصادقات:** هي عبارة عن شهادات أو إقرارات من الغير مرسلة إلى المراجع مباشرة بالموافقة أو الاعتراض على صحة أرصدة الحسابات، وهذا يعطي تأكيد إضافي لوجود وملكية الأصول والمطلوبات أو تقويمها.

5.3. **نظام الاستفسارات والتتبع:** يكون الاستفسار شفويا وتحريريا، ويجب على المراجع أن يحرص في البحث عن تقرير الإجابات التي يتلقاها قبل أن يقتنع بها، وهذا لإضافة تأييد لصحة العمليات والأرصدة.

6.3. **نظام المقارنات والربط بين المعلومات "الفحص التحليلي":** وهنا تجري المقارنات المختلفة كمراجعة تحليلية تبين تطور بعض الأرصدة والمقارنات بين المشروعات المشابهة لكشف أية أوضاع غير عادية حيث يعتمد هذا الأسلوب على التقدير الشخصي لخبرة ومهارات

¹⁰⁷ خالد أمين، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية والعملية، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 131.

المراجع، وهذه قد تكشف عن أمور يترتب عليها التوسع في الفحص للحصول على قرائن إضافية.

7.3. المراجعة الانتقادية: يقصد بها النظرة الفاحصة للدفاتر والسجلات لملاحظة أية أمور غير عادية ملفتة للانتباه.

8.3. فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية: من خلال تتبع إجراءات العمل للنشاط الخاضع للمراجعة من خلال إحدى وسائل تقييم نظام الرقابة الداخلية، وهذا ضروري من أجل تحديد نطاق عملية المراجعة أولاً، وتقدير مدى الاعتماد على ذلك النظام وتحديد حجم العينة والاختبارات.

9.3. نظام الشهادات "الإقرارات": تستخدم للحصول على الكشوف الخاصة بالأصول الثابتة مثلًا أو الإضافات في الاهتلاك أو الرواتب، فهي لا تنتج أدلة أو قرائن إنما يترتب عليها تأمين استنتاجات المراجع وتغطية موقفه خارج نطاق الإجراءات.¹⁰⁸

ثانياً: أدوات المراجعة الداخلية

يستخدم المراجع الداخلي في إطار مهمته عدة أدوات لتحقيق الأهداف التي يريد التوصل إليها، وتنصف هذه الأدوات بثلاثة خصائص أساسية:

- لا تستخدم هذه الأدوات بشكل منهجي وإنما يختار المراجع الأداة المناسبة لتحقيق الهدف المراد تحقيقه؛
- لا يقتصر استخدام هذه الأدوات على المراجعة الداخلية بل يمتد استخدامها إلى أطراف عديدة كالمراجعين الخارجيين والمستشارين... الخ؛
- يمكن أن يستخدم المراجع أدواتين، تستخدم الأداة مختلفتين في إطار عملية مراجعة واحدة تخص نفس العنصر بحيث تستخدم الثانية للتحقق من النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الأداة الأولى.

وتنصف هذه الأدوات إلى نوعين أساسيين، هما:

1. الأدوات الاستفهامية: نميز السبر الاحصائي، المقابلة، الفحوصات والمقاربات المختلفة.¹⁰⁹

¹⁰⁸ خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 37.

¹⁰⁹ Jaque Renard, **Théorie et pratique de l'audit interne**, éditions organisation, septième Edition, paris, 2010, p331-348.

1.1. السبر الاحصائي

السبر الإحصائي هو أداة تسمح انطلاقاً من عينة محددة، يتم اختيارها بطريقة عشوائية، من المجتمع محل الدراسة إلى تعميم الصفات الملاحظة في العينة على كامل المجتمع.

2.1. المقابلة

يهدف المراجع الداخلي من خلال المقابلة إلى الحصول على مجموعة من المعلومات ويخضع الاستجواب إلى مجموعة من الشروط:

- يجب احترام خط السلطة وعدم القيام بأي استجواب دون علم المسؤول الأول عن القسم؛
- التذكير بمهمة المراجعة وأهدافها وإعلام الطرف المستجوب بسبب وكيفية الاستجواب؛
- يقوم المراجع بعرض الصعوبات، المشاكل ونقاط الضعف التي اكتشفها قبل بداية الاستجواب؛
- يجب أن يصادق الطرف المستجوب عن نتائج الاستجواب الملخصة قبل تقديمها إلى المسؤولين؛
- يتفادى المراجع الأسئلة الشخصية ولا يعير اهتمامه بالأفراد.

على المراجع أن يستمع أكثر مما يتكلم ويقوم بتوجيه الاستجواب في إطار موضوع المهمة، لتحقيق الهدف المسطر ويجب اعتبار الطرف الآخر في مرتبة مساوية من إدارة الاستجواب.

3.1. الفحوصات والمقاربات المختلفة

هي طريقة يستخدمها المراجع خلال عمله في الميدان لضمان صحة العمليات ولاكتشاف أسباب الأخطاء، وتعتمد على:

- **الفحوصات:** هي عديدة منها الفحوصات الحسابية، فحص وجود الوثائق والبحث عن الأدلة.
- **المقاربات:** هي عبارة عن تقنية إثبات وتؤكد من دقة المعلومات اعتماداً على مصدرين، مختلفين، هما:

• المقاربة بين ملفات الأفراد ولأفراد المعروفين في الوحدة؛

• المقاربة بين المخزون المحاسبي والمخزون السلعي.

2. **الأدوات الوصفية:** تتميز الملاحظة المادية، السرد، المخطط الوظيفي، جدول تحليل الأعمال ومخطط التدفق.¹¹⁰

¹¹⁰ Jaque Renard, Op.cit., P351-368.

1.2. الملاحظة المادية

من الممكن أن يعتمد المراجع في عملية المراجعة على الملاحظة المادية المباشرة للتحقق من تطابق ما هو مدون على الوثائق مع ما هو موجود فعلا في الواقع، ويتعلق الأمر بـ:

- **الملاحظة المادية للإجراءات:** تهدف ملاحظة الإجراءات إلى تحديد المراحل التي تمر بها عملية أو نشاط ما للتحقق من تطابقه مع ما هو مدون في دليل الإجراءات واحترام الأفراد لها.
- **الملاحظة المادية للأصول:** تهدف إلى التحقق من وجود الأصول وتطبيق أساسا على المخزون، الاستثمارات، السندات والنقدية في الصندوق.
- **الملاحظة المادية للوثائق:** تهدف إلى التحقق من الوثائق المحاسبية والمستندات المختلفة التي تستخدمها المؤسسة من حيث تصميمها، كيفية استخدامها وانتقالها.
- **ملاحظة التصرفات:** يتعلق الأمر بالمراجعة الاجتماعية أي ملاحظة مدى احترام الأفراد للتعليمات وتصرفهم داخل أماكن العمل.

2.2. السرد

تتميز بعض مراحل عملية المراجعة بصعوبة وصفها ويلجأ المراجع إلى السرد لوصف النظام، ونميز بين نوعين من السرد:

- **السرد الذي يقوم به الطرف الخاضع للمراجعة:** يكون في بداية مهمة المراجعة ويقوم المراجع بالاستماع إلى السرد الذي يقوم به الشخص الخاضع للمراجعة بهدف وصف الإطار العام للنظام أو النشاط الخاضع للمراجعة، وتطرح هذه الطريقة بعض النقائص المتعلقة بتحديد أهم المعلومات التي يحتاجها المراجع إلى جانب مدى صدق الشخص الذي يقوم بالسرد.
- **سرد يقوم به المراجع:** يقوم المراجع بسرد ملاحظاته المادية ونتائج الاختبارات التي توصل إليها في حالة صعوبة وصفها عن طريق تدفق المعلومات وعلى المراجع أن يستغل ما قدمه جميع الأطراف.

3.2. المخطط الوظيفي

يقوم المراجع الداخلي بإعداد المخطط الوظيفي انطلاقا من المعلومات التي تحصل عليها من عمليات الاستجواب والملاحظة والسرد التي قام بها في بداية المهمة، ويعرض هذا

المخطط مختلف الوظائف في المؤسسة إلى جانب الأشخاص المسؤولين عن القيام بها، يمكن أن نصادف:

- قيام شخص واحد بعدة وظائف؛
- تقسيم وظيفة واحدة بين عدة أشخاص؛
- عدم إسناد وظيفة ما إلى شخص محدد؛
- وجود شخص ما دون وظيفة.

يسمح هذا المخطط بإثراء المعارف المكتسبة والخاصة بوظائف المؤسسة وتحليل مراكز العمل بهدف تحديد نقاط الضعف المرتبطة بسوء تقسيم العمل في المؤسسة.

4.2. جدول تحليل الأعمال

يستخدم هذا الجدول لتحليل الوظائف أو الإجراءات محل الدراسة إلى أعمال أولية بهدف تحديد نقائص الفصل بين الوظائف داخل المؤسسة ومعالجتها، ويقسم الجدول إلى:

- العمود الأول: يتم تحديد الأعمال الأولية المتعلقة بالوظيفة أو الإجراء بشكل مفصل ومتسلسل.
- العمود الثاني: يتم تحديد طبيعة الأعمال الأولية ويتعلق الأمر بأربعة أنواع رئيسية وهي الأعمال التنفيذية، الترخيص، التسجيل المحاسبي والمراقبة.
- الأعمدة الموالية تحدد الأشخاص المسؤولين عن القيام بالأعمال الأولية.
- العمود الأخير مخصص لتحديد الأعمال غير المنفذة.

5.2. خرائط التدفق

تبين هذه الخرائط دورة انتقال الوثائق بين مختلف الوظائف ومراكز المسؤولية، ويتم من خلالها تحديد أصل الوثيقة والقنوات التي تمر بها حتى تصل إلى المستخدم النهائي، وهي تقدم نظرة كاملة عن تسلسل المعلومات وإجراءات انتقالها. وتهدف هذه الخرائط إلى اختبار دقة تطبيق الإجراءات وفعاليتها، وتستخدم لهذا الغرض رموز موحدة للتعبير عن مختلف العناصر.

6.2. قوائم الاستقصاء

تسمى كذلك قوائم الاستبيان، وهي قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتناول جميع نواحي النشاط داخل المؤسسة، وخاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية، الشراء والبيع، أرصدة الدائنين والمدينين.... الخ.

يقوم المراجع بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة، ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة إلى عدة أجزاء يخصص كل جزء منها مجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط، وفي معظم الحالات تصمم هذه الأسئلة للحصول على إجابات بـ "نعم" أو "لا"، حيث أن الإجابة بالنفي "لا" تعني احتمال وجود نقص في الرقابة.¹¹¹

المبحث الثالث: اسهامات المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات

بغية أن تساهم المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات، فهي تعمل على ذلك من خلال دورها الفعال في تقييم نظام الرقابة الداخلية، ادارة المخاطر وعلاقتها مع باقي أطراف أليات الحوكمة.

المطلب الأول: تقييم نظام الرقابة الداخلية

عند التطرق الى الرقابة الداخلية في اطار حوكمة الشركات، عادة ما تكون مرتبطة بالمراجعة الداخلية وذلك للتكامل الموجود بينهما، فنظام رقابة داخلية فعال يعتبر بمثابة الوقاية من عملية المراجعة، لذلك تقوم المؤسسة بوضع وتصميم نظام الرقابة الداخلية الذي يتضمن مجموعة من عمليات المراقبة المختلفة والتي تخص الجوانب المالية، التنظيمية والمحاسبية ولذلك كله من أجل ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة.

أولاً: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

قبل تعريف الرقابة الداخلية، يجب معرفة أن القصد من لفظ نظام هو تلك الأجزاء المترابطة فيما بينها، وغياب جزء منها يؤثر على عمل الأجزاء الأخرى، ومنه يمكن تعريف النظام على أنه: "مجموعة من العناصر المترابطة في ما بينها ومتبادلة التأثير".¹¹²

أما نظام الرقابة الداخلية فعرف من قبل لجنة حماية المنظمات COSO المنبثقة من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA على أنها: "العملية المتخذة من طرف مجلس الإدارة، الإدارة والموظفين الآخرين من أجل توفير ضمان معقول بما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة وفعالية وكفاءة العمليات، وهذا بالاعتماد على التقارير المالية والالتزام بالقوانين والنظم. حيث أن:

- الرقابة الداخلية هي عملية، فهي وسيلة لتحقيق غاية وليست غاية في حد ذاتها؛

¹¹¹ شعباني لظفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص 115.

¹¹² ميلود بوشنقير، محاضرات في تحليل أنظمة التسيير، جامعة سكيكدة، غير منشورة، الجزائر، 2005.

- الرقابة الداخلية ليست مجرد سياسات وأشكال وإجراءات موثقة، بل هي من وضع أشخاص داخل المؤسسة؛
- الرقابة الداخلية يمكن أن توفر ضمانا معقولا فقط، وليست تأكيدا مطلقة للإدارة ومجلس الإدارة؛
- الرقابة الداخلية موجهة لتحقيق أهداف المؤسسة قد يكون هدف واحد أو مجموعة من الأهداف المتداخلة فيما بينها".¹¹³

بينما تعرفها الفيدرالية للمحاسبة IFAC: "هو نظام مكون من مجمل السياسات والجراءات الموضوعية من طرف الإدارة من أجل تحقيق، وفي حدود الامكان، تسيير محكم وناجع لأنشطتها، فهذه الاجراءات تعني احترام سياسات التسيير، حماية الأصول، الوقاية من حالات الغش والأخطاء واكتشافها، صحة التسجيلات المحاسبية، مع استخراج في الوقت المناسب لمعلومات مالية موثوق فيها".¹¹⁴

كما يعرفها مصف الخبراء المحاسبين الفرنسي على أنها: " مجموعة اجراءات الحماية التي تساهم في التحكم في الشركة، من أجل حماية الشركة وممتلكاتها ونوعية المعلومات من جهة، ومن جهة تطبيق تعليمات الإدارة والتشجيع على تحسين النتائج والتوضيح من خلال تنظيم الطرق والاجراءات لكل نشاطات الشركة للحفاظ على بناء الشركة".¹¹⁵

كما تعرفها هيئة المحاسبة الانجليزية بأنها: "مجموعة من النظم الخارجية وغيرها الموضوعية من قبل الإدارة، من أجل توجيه كافة العمليات بالصفة المطلوبة والفعالة، واحترام السياسات الادارية وحماية الأصول وضبط الدقة في البيانات المسجلة".¹¹⁶

من خلال التعاريف السابقة، تهدف الرقابة الداخلية الى:

- حماية أصول المؤسسة من السرقة، الضياع وسوء الاستعمال؛
- ضمان نوعية، دقة ومصداقية المعلومات؛
- احترام تعليمات الإدارة؛
- الاستغلال الأمثل للموارد وزيادة الكفاءة الانتاجية.

¹¹³ **Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, on line, Available at : www.coso.org/resources.htm. 02-02-2014.

¹¹⁴ Mikol. A, **les audits financiers**, Nathan, Paris, 1999, p38.

¹¹⁵ Jacques RENARD, **Théorie et Pratique de l'audit interne**, édition d'organisation groupe eyrolles, paris, 2010, p134.

¹¹⁶ حسين أحمد الدحود وحسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة: الاطار النظري والاجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 276.

ثانيا: المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية

من أجل أن يحقق نظام الرقابة الداخلية الأهداف المرجوة منه، لابد من توفر مجموعة من الركائز المحاسبية والادارية التي تساعد في ذلك.

1. المقومات المحاسبية

يتضمن الجانب المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية مجموعة من الطرق والوسائل والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹¹⁷:

- الدليل المحاسبي

ينطوي الدليل المحاسبي على العمليات الخاصة بتبويب الحسابات بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة ونوع النظام المحاسبي المستخدم، ليعكس نتائج أعمالها ويسهل من عملية اكتشاف الأخطاء من خلال توفر حسابات مراقبة اجمالية.

- الدورة المستندية

تعتبر الدورة المستندية المصدر الأساسي للقيود ولأدلة الاثبات، كما أن التنسيق والترابط بين التنظيم المستندي، المحاسبي والاداري، يسهل حصر المسؤوليات ومتابعة تنفيذ الاجراءات في الوقت المناسب.

- المجموعة الدفترية

تعد المجموعة الدفترية حسب طبيعة المؤسسة وخصائص أنشطتها، خاصة دفتر اليومية العامة وما يرتبط به من يوميات مساعدة.

- الجرد الفعلي للأصول

يسمح الجرد الفعلي للأصول بمقارنة ما هو مسجل محاسبيا مع ما هو موجود فعلا، وبالتالي فهي تسمح بالرقابة الفعالة والناجعة لأصول المؤسسة.

¹¹⁷ فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 25-30.

- عمل بنظام الاعلام الألي

يشكل الاعلام الألي الدعامه الأساسية للمراقبين والمراجعين، لأنه يسمح بمعالجة مختلف العمليات في وقت قصير وبشكل كبير، كما يعتبر من أنجع الوسائل في عملية الرقابة ويحد من حدوث الأخطاء.

- الموازنة التقديرية

الموازنة التقديرية هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة، التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل المنظمة خلال هذه الفترة، وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمنظمة، بناءا على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة، والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية، فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها¹¹⁸.

2. المقومات الادارية

تعمل المقومات الادارية على زيادة كفاءة الرقابة الداخلية، وتتمثل في¹¹⁹:

- هيكل تنظيمي كفاء

يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتماشى والأهداف المسطرة، حيث يمكن تحديد مختلف الأجزاء المكونة للهيكل التنظيمي، والعلاقات التسلسلية والمهنية بين مختلف الأنشطة من خلال تحديد خطة تنظيمية، والتي تتضمن الأهداف العامة للمؤسسة والمسؤوليات لكل فرد في كل مستوى.

- كفاءة الموظفين

إن فعالية نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهدافها لا تقتصر فقط على تنظيم محاسبي سليم وتنظيم إداري ملائم، ولكن يجب أن تتوفر المؤسسة على مجموعة من الموظفين ورؤساء الإدارات العاملين بالمؤسسة ذوي درجات عالية من الكفاءة.

- رقابة الأداء

إن وجود هيكل تنظيمي كفاء وعمالة مدربة وذات قدرات وكفاءات عالية لا يعني التخلي عن توفير معايير لقياس أداء هؤلاء العاملي وذلك في محاولة لمقارنة الأداء المخطط مع الأداء الفعلي، وتحديد في الانحرافات والإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيحها.

¹¹⁸ السوافيري.ف.ز، محمد.ك.س، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص30.

¹¹⁹ فتحي رزق السوافيري وآخرون، مرجع سابق، ص:32-35.

- سياسات واجراءات حماية الأصول

إن من أهداف الرقابة الداخلية، حماية أصول المؤسسة ومنع اختلاسها وضمان صحة البيانات والتقارير المالية والمحاسبية، وذلك من خلال وضع مجموعة من الاجراءات والسياسات اللازمة لذلك.

- قسم المراجعة الداخلية

تتمثل مهمة قسم المراجعة الداخلية في الحرص والتأكد من تطبيق الاجراءات والسياسات واللوائح الموضوعه من قبل المؤسسة، وأيضا التأكد من دقة البيانات المحاسبية التي يوفرها النظام المحاسبي، وأيضا التحقق من عدم وجود أوجه تلاعب، أو مخالفات.

ثالثا: تقييم نظام الرقابة الداخلية

من أهم الأدوار التي يقوم بها المراجع الداخلي، تقييم نظام الرقابة الداخلية بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والمراحل.

1. اساليب تقييم الرقابة الداخلية

لتقييم نظام الرقابة الداخلية هنالك ثلاث أساليب مختلفة، وتتمثل في:

1.1. الأسلوب الوصفي

يعتمد هذا الأسلوب على تحضير قائمة تحتوي على عناوين الأنظمة الفرعية للرقابة الداخلية، ويقوم المراجع الداخلي بتوجيه الأسئلة للموظفين المسؤولين عن أداء كل عملية، فبذلك يتضح للمراجع كيفية سير العمليات والجراءات التي تمر بها والمستندات التي تعد من أجلها والدفاتر التي تسجل بها، ويقوم المراجع بتسجيل الإجابات، وبعدها يرتب الإجابات بحيث تظهر كيفية سير العملية من بدايتها إلى نهايتها ويحدد ما إذا كان النظام يتضمن ثغرات أو ينقصه بعض الضوابط الرقابية.¹²⁰

2.1. خرائط التدفق

عن طريق هذا الأسلوب، يقوم المراجع بقراءة كتيب الإجراءات، وكذلك بواسطة المحادثات مع موظفي المؤسسة ومع فحص وثائق المؤسسة المستعملة في سير أعمال المؤسسة، والهدف من هذا هو معرفة الحقيقة حول القنوات التي تمر بها المعلومات

¹²⁰ محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، 2000، ص 113.

والمعطيات انطلاقا من حدوث صفقات مع طرف ما إلى حد تسجيلها محاسبيا وتقييدها. من ثم يقوم بإنجاز استمارات أسئلة من نوع امتحان والتي تتلاءم مع نوع المؤسسة، طبيعتها ونشاطها.¹²¹

في النهاية يستطيع هذا الأخير أن يقدم وصفا دقيقا وعمليا للإجراءات الخاصة بالدورة تحت الفحص، وبلورة ذلك من خلال تمثيل نظام الرقابة الداخلية (لأي عملية) في المؤسسة، في شكل خريطة تدفق معبرا عنها على شكل رموز أو رسومات تبين الإدارات والأقسام المختصة بأداء العملية أي المصدر الذي أعد المستند أو الجهة التي يؤسل إليها، والمستندات التي تعد في كل مرحلة والدفاتر التي تثبت بها، والإجراءات التي تتبع لمعالجتها وإتمامها، ويمكن أن يضاف للخريطة رموز توضح الوظائف المتعارضة والترخيص بالعملية واعتمادها.

3.1. قوائم الاستقصاء

تسمى كذلك قوائم الاستبيان، حيث تقوم بعض المؤسسات أو مكاتب المحاسبة والمراجعة بتحضير قائمة نموذجية تشمل مجموعة واقعية من الأسئلة والتي تتعلق بجميع نواحي نشاطات المؤسسة، وخاصة العمليات المعتادة مثل العمليات النقدية، عمليات الشراء والبيع، أرصدة الدائنين والبنوك... الخ، ويقوم المراجع بتوزيع هذه القائمة من الأسئلة على الموظفين لتلقي الإجابات عليها ومن ثم تحليلها للوقوف عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة.

2. مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية

من بين أهم الأدوار التي يقوم بها المراجع الداخلي، تقييم نظام الرقابة الداخلية والحرص على فعاليته من خلال ما يقدمه من نصائح وارشادات، ويمر تقييم نظام الرقابة الداخلية بالمراحل التالية¹²²:

1.2. وصف الأنظمة والإجراءات

تختلف اجراءات الرقابة الداخلية باختلاف المجال التي تنشط فيه المؤسسة وهيكلها التنظيمي، فالمراجع يلاحظ بتمعن الاجراءات المكتوبة أو غير المكتوبة، طريقة عملها،

¹²¹ شعباني لطفي، مرجع سابق، ص 111.

¹²² محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص ص

العلاقات الموجودة بينها وذلك بالاعتماد على الاسلوب الوصفي، ومحاولة تلخيصها من خلال الاعتماد على خرائط التدفق.

2.2. اختبارات الفهم

يتحقق المراجع الداخلي من أن الاجراءات التي دونها هي فعلا المطبقة في المؤسسة (اختبارات التطابق) ولا يهتم في هذه المرحلة إن كانت كافية أو لا، ويحاول أن يتأكد أنه فهمها بطريقة سليمة (اختبارات الفهم).

3.2. التقييم الأولي

بالاعتماد على الاجراءات الملخصة من خلال المرحلة الأولى يحاول المراجع الداخلي استخراج نقاط الضعف والقوة للمؤسسة من خلال الفحص المعمق، وبالاعتماد على قوائم الاستقصاء سواء المغلقة أو المفتوحة. ويقوم في الأخير بتحضير وثيقة شاملة يلخص فيها، نقاط القوة والضعف من الناحية النظرية.

4.3. اختبارات الاستمرارية

يتأكد المراجع من خلال هذا النوع من الاختبارات من أن نقاط القوة المتوصل إليها في التقييم الأولي للنظام نقاط قوة فعلا أي مطبقة في الواقع وبصفة مستمرة ودائمة، وتحتوي على ضمانات كافية.

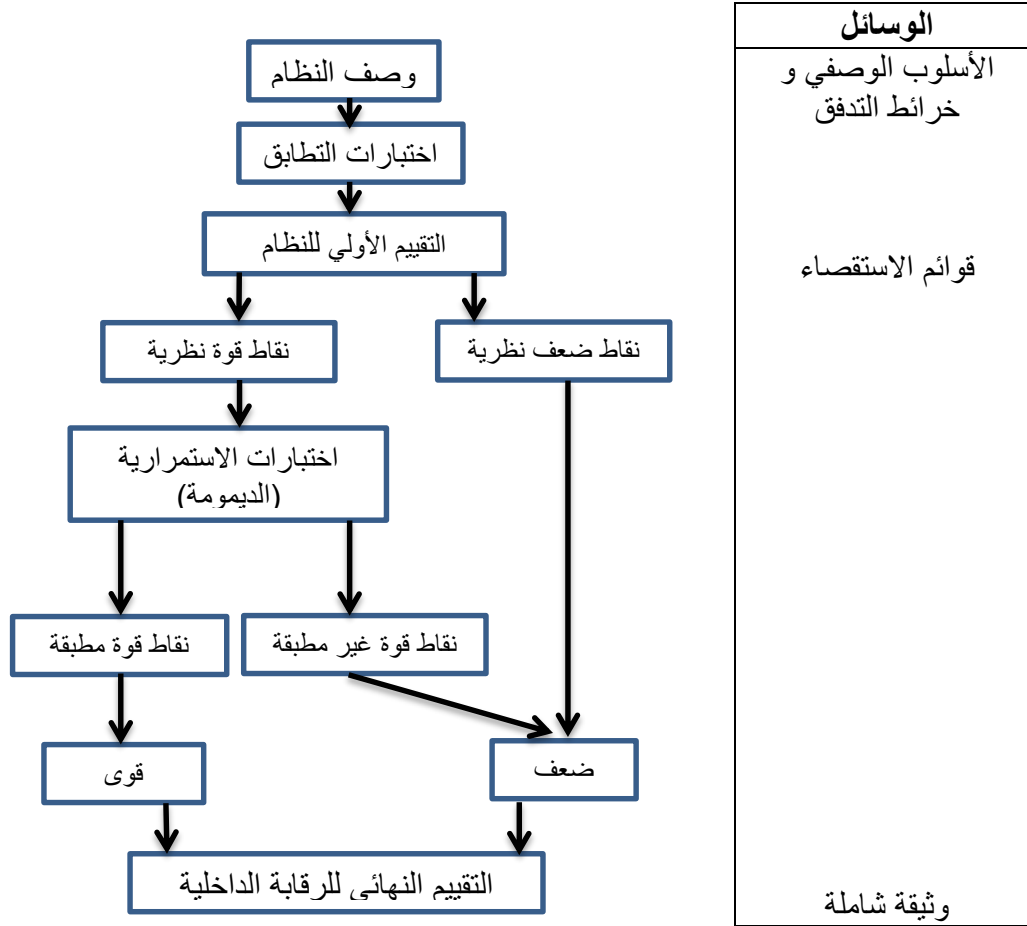
5.2. التقييم النهائي

يقوم المراجع الداخلي في الأخير بتلخيص ما توصل اليه في المراحل السابقة، في وثيقة شاملة من خلال الوقوف على نقاط الضعف التي توصل اليها عند التقييم الأولي، ونقاط القوة التي لا يتم تطبيقها في الواقع من خلال اختبارات الديمومة، وفي الأخير يحدد مدى تأثير هذه النقائص على صحة ومصداقية المعلومات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لنظام الرقابة الداخلية.

يمكن تلخيص مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة في ذلك في الشكل

الآتي:

شكل رقم (II-02): مراحل تقييم نظام الرقابة الداخلية والوسائل المستعملة في ذلك



المصدر: بالاعتماد على ما تم تقديمه سابقا

المطلب الثاني: ادارة المخاطر

امتد دور المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية ليشمل التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتقييم ادارة المخاطر وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الادارة، لجنة المراجعة والمراجع الخارجي.

أولاً: ماهية ادارة المخاطر

التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال يجعل من المؤسسات عرضت لمختلف المخاطر، مما يضع على كاهل هذه المؤسسات مسؤولية مواجهة هذه المخاطر من خلال العمل على وضع اجراءات وتصميم برامج خاصة لإدارتها والتعامل معها.

1. تعريف المخاطر وأنواعها

تتعرض المؤسسة لكل من الخطر، المجازفة والمخاطر بالرغم من أن هذه المصطلحات مرتبطة فيما بينها إلا أنها لا تحمل نفس المعنى.

الخطر (Péril) هو السبب في الخسارة¹²³، أما/المجازفة (Hasard) هي الحالة التي تخلق أو تزيد من فرص نشوء الخسارة من خطر ما/المخاطرة (Risque) فهي مستمدة من الكلة الايطالية (Risicare) بمعنى يجرؤ أي هي اختيار وليست مصير¹²⁴، فقد عرفت على أنها: "تلك الحالة التي يكون فيها امكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة، المتوقعة أو المأمولة"¹²⁵.

2. أنواع المخاطر

يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الى مخاطر نظامية (المخاطر العامة التي تسري على الاستثمار في السوق) ومخاطر غير نظامية (التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار) وتفرع هذه المخاطر الى:

1.1. المخاطر النظامية: من أمثلتها¹²⁶:

- مخاطر التضخم والكساد؛
- مخاطر تغير أسعار الفائدة؛
- مخاطر أسعار الصرف؛
- المخاطر السياسية، المالية والاقتصادية.

2.2. المخاطر غير النظامية: من أمثلتها ما يلي¹²⁷:

- مخاطر التمويل؛
- مخاطر الائتمان؛
- مخاطر السيولة؛
- مخاطر التشغيل؛
- مخاطر رأس المال أو سداد الالتزامات.

¹²³ Dimitris N Chorafas, **risk accounting and risk management for accountants**, first Edition, Oxford, CIMA Publishing, 2008, p05.

¹²⁴ مؤيد عبد الحسين الفضل، **المنهج الكمي في ادارة الأعمال**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 230.

¹²⁵ Spencer Pickett, **The Essential Handbook of Internal auditing**, London, acid-free paper, 2005, P 54.

¹²⁶ دريد كامل ال سبيبي، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 164.

¹²⁷ طارق الله خان وحبيب أحمد، **إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية**، ترجمة عثمان باكر أحمد ورضا سعد الله، الطبعة الأولى، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريبات، جدة، 2003، ص 33.

2. تعريق ادارة المخاطر

عرفت ادارة المخاطر من قبل معهد ادارة المخاطر IRM على أنها: "مجموع الاجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط"¹²⁸.

3. مهام ادارة المخاطر

يقع على عاتق مجلس الادارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وخلق بيئة وهياكل ادارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة، من خلال تحميل هذا الدور على المدراء الآخرين لتسيير المخاطر كل حسب نشاطه.

تختلف وظيفة ادارة المخاطر من مؤسسة لأخرى حسب الحجم، فقد تكون متمثلة في قسم مستقل وذلك في المؤسسات الكبيرة، أو قد توكل الى أحد المدراء في المؤسسات الصغيرة.¹²⁹ إلا أن مهام وظيفة ادارة المخاطر تبقى تتمثل في¹³⁰:

- وضع سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة؛
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخطر، وإعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لس الإدارة وأصحاب المصالح؛
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي، وقياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة؛
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى؛
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

¹²⁸ The institute of Risk Management, **A Risk Management Standards**, London, Airmic publishing, 2002, p 02.

¹²⁹ خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2009، ص 15.

¹³⁰ خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 205.

ثانياً: مراحل عمل ادارة المخاطر

يقوم مدير ادارة المخاطر بالتعرف على الأحداث الكامنة التي تؤثر على قدرة الادارة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد ما ستوفره هذه الأحداث من فرص يمكن استغلالها من أجل تنفيذ أنشطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف من خلال ادارة فعالة للمخاطر.

لهذا تعتبر ادارة المخاطر، عملية منطقية ومنهجية تطبق أساليب واجراءات، لضمان التحكم الجيد في المخاطر وتتمر عملية ادارة المخاطر بالمراحل التالية¹³¹:

1. الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

يتم في المرحلة الأولى تحدد الاستراتيجية والأهداف المنتظرة من ادارة المخاطر، كالحفاظ على بقاء المؤسسة وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر من أجل ضمان استمرارية وجود المؤسسة.

2. فحص الخطر

يتمثل فحص المخاطر في جميع اجراءات التحليل وتقييم الخطر.

1.1.2. تحليل الخطر

تبدأ هذه المرحلة بتعريف الخطر ثم وصفه وفي الأخير تقوم بتقدير هذا الخطر.

- تعريف الخطر

تتم عملية تعريف الخطر بأسلوب منهجي وذلك من خلال تعريف جميع أنشطة المؤسسة والأخطار التي قد تنجم عنها وكذا تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها. تشمل أنشطة المؤسسة على أنشطة استراتيجية، مالية، تشغيلية واستثمارية.

- وصف الخطر

يهدف وصف الخطر الى عرض الأخطار التي تم تعريفها في المرحلة السابقة بشكل مفصل، من خلال الجدول الاتي:

¹³¹ The Institute of Risk Management, opcit, p p 04-12.

جدول رقم (II-02): وصف الأخطار

1. اسم الخطر	
2. مجال الخطر	الوصف غير الكمي للأحداث، حجمها، نوعها وعددها
3. طبيعة الخطر	مثال: استراتيجي، تشغيلي، مالي
4. أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
5. التقدير الكمي للخطر	الاهمية والاحتمال
6. التحمل أو الميل للخطر	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر القيمة المعرضة للخطر احتمال وحجم الخسائر الهدف من التحكم في الخطر ومستوى الأداء المرغوب
7. أساليب معالجة والتحكم في الخطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها ادارة الخطر حاليا مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة تعريف اجراءات المراقبة والمراجعة
8. الاجراء المتوقع للتطوير	توصيات لتخفيض الخطر
9. تطوير الاستراتيجية والسياسة	تحديد الادارة المسؤولة عن تطوير الاستراتيجية والسياسة

المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الاخطار، مرجع سابق، ص ص 06 - 07.

- تقدير الخطر

يمكن تقدير الخطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة. فالنتائج من حيث التهديدات قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، كما قد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح، ويمكن تلخيص ذلك من خلال الجداول الموالية:

جدول رقم (II-03): النتائج - التهديدات والفرص

مرتفعة	التأثير المالي على المنظمة قد يتعدى مبلغ معين التأثير البالغ على استراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية القلق البالغ لأصحاب المصلحة
متوسطة	التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقع في مدي مبالغ معينة التأثير المعتدل على استراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية القلق المعتدل لأصحاب المصلحة
منخفضة	التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقل عن مبلغ معين التأثير المنخفض على استراتيجية المؤسسة والنشاطات التشغيلية القلق المنخفض لأصحاب المصلحة

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 07.

جدول رقم (II-04): احتمالات الحدوث- التهديدات

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفعة (محمّل)	متوقع الحدوث كل سنة أو أن فرصة حدوثه أكثر من 25%.	توقع حدوثها عدة مرات خلال فترة معينة (10 سنوات مثلاً). تحققت حديثاً.
متوسطة (ممكّن)	متوقع الحدوث خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 25%.	قد تحدث أكثر من مرة خلال فترة معينة (10 سنوات مثلاً). قد يصعب التحكم فيها بسبب تأثيرات خارجية. هل يوجد خبرة لحدوثها من قبل؟
منخفضة (بعيد)	من غير المتوقع حدوثه خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 2%.	لم تحدث من قبل. ليس محتمل حدوثها.

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 08.

جدول رقم (II-05): احتمالات الحدوث – الوصف

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفعة (محمّل)	النتيجة المفضلة قد تتحقق في سنة أو أن فرصة حدوثها أكثر من 75%.	فرصه واضحة يمكن الاعتماد عليها مع التأكد المعقول لتحقيقها في المدى القصير معتمدا علي ممارسات الإدارة الحالية.
متوسطة (ممكّن)	توقعات معقولة للنتائج المرغوبة التي قد تتحقق في سنة مع فرصة حدوث بين 25% و 75%.	فرص يمكن تحقيقها ولكنها تتطلب إدارة حذرة. الفرص التي تظهر مع الخطة أو خارجها.
منخفضة (بعيد)	احتمال وجود بعض الفرص لنتائج مرغوبة في المدى المتوسط أو أن فرصة حدوثها أقل من 25%.	الفرص الممكنة التي لم يتم بحثها بعد من قبل الإدارة بشكل كامل. الفرص التي قد يكون احتمال نجاحها منخفض اعتمادا على مورد الإدارة المستخدمة حالياً.

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 08.

2.2. تقييم الخطر

يتم دراسة العلاقة بين الأسباب ونتائج الخطر، أي تقدير حجم الخطر وبالتالي تقدير المخاطرة الممكن حدوثها، مسبباتها والآثار الناتجة عنها ومقارنة العوائد مع التكاليف للتمكن من اتخاذ قرارات اتجاه الأخطار بقبولها أو معالجتها إن أمكن.

3. إعداد تقارير خطر، فرص وتهديدات

تحتاج مستويات مختلفة داخل المؤسسة الى معلومات متنوعة عن عملية ادارة الأخطار، لهذا تقوم ادارة الأخطار بإعداد تقارير داخلية لمختلف الأطراف الداخلية، يتضمن على سبيل المثال:

- مجلس الادارة، يحتاج الى معرفة أهم الأخطار التي تواجه المؤسسة، التأثيرات المحتملة لها وكيفية التعامل معها والتأكد من أن ادارة الأخطار ذات فعالية في التعامل معها.

- وحدات العمل، معرفة الأخطار التي تندرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة على وحدات أخرى، ومؤشرات الأداء التي تسمح لهم بمراقبة الأنشطة الرئيسية ونظم التبليغ عن الانحرافات.
 - الأفراد، يسعون لمعرفة كيف يمكن المساهمة في التطوير المستمر لأدوات ادارة الخطر ومسؤولياتهم أي العمل المطلوب منهم.
- كما أن أصحاب المصالح يحتاجون وبشكل منتظم الى معرفة سياسات ادارة المخاطر ومدى فعاليتها، لهذا يجب أن يشتمل التقرير الخارجي على:

- أساليب الرقابة، خاصة المسؤوليات الإدارية لإدارة الخطر؛
- الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها؛
- تطبيق نظم الرقابة الأولية بغرض ادارة الأخطار الهامة؛
- تطبيق نظم المتابعة والمراجعة.

4. معالجة الخطر (القرار)

تعتبر معالجة الخطر بمثابة عملية اختيار وتطبيق اجراءات وتقنيات بغرض التغيير في الخطر، وتتضمن معالجة الخطر اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدا. يتم التعامل مع الخطر سواء بتخفيضه أو تحاشيه أو الاحتفاظ به أو تحويله لطرف آخر¹³².

5. التقييم والمراجعة

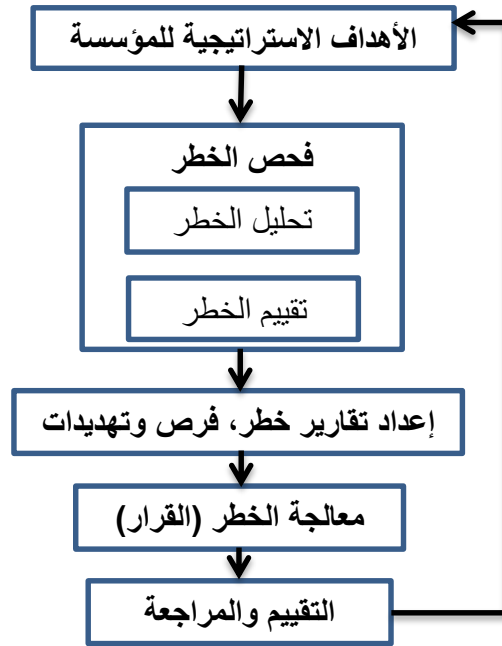
تتطلب ادارة الأخطار الفعالة نظام لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال على الأخطار وفحصها وأن الاجراءات التحكم في الخطر الملائمة قد تم اتخاذها، كما يجب اجراء مراجعة دورية للسياسة ومستويات التوافق مع القوانين، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير.

يحدد تقرير المراجعة والمتابعة ما إذا كان:

- الاجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها؛
- الاجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة؛
- التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول الى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وادارة الأخطار مستقبلا.

¹³² طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: أفراد-إدارات- شركات- بنوك، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص ص 62-63.

شكل رقم (II-03): مراحل ادارة المخاطر



المصدر: الجمعية المصرية لإدارة الاخطار، مرجع سابق، ص 04.

ثالثاً: مراجعة ادارة المخاطر

1. تعريف مراجعة ادارة المخاطر

هي عبارة عن مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة المخاطر مصممة لتقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة وما إذا كانت الاجراءات قد تم تنفيذها بشكل سليم¹³³.

2. مراحل مراجعة ادارة المخاطر

يجب على المراجعة الداخلية تقييم فاعلية إدارة المخاطر وأن يساهم في تحسينها، من خلال المراحل الموالية¹³⁴:

1.2. مراجعة أهداف وسياسات إدارة المخاطر

تتمثل هذه المرحلة الأولى في مراجعة سياسات ادارة المخاطر التي تنتهجها المؤسسة ومعرفة أهداف البرنامج، وما إذا كانت متماشية مع الموارد المخصصة والتحقق من أنه لا يوجد تعارض أو تناقض بين التطبيق وما هو مخطط أي ينبغي أن يوجد توافق بين الاثنين، وبالتالي يجب تقديم توصيات واقتراحات من قبل ادارة المراجعة الداخلية.

¹³³ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 123.

¹³⁴ نفس المرجع، ص 120.

2.2. التعرف وتقييم التعرضات للخسارة

بعد الانتهاء من تقييم الأهداف يتم بعدها دراسة التقنيات المستخدمة من قبل ادارة المخاطر لتعرف على المخاطر وكيفية التصدي لها، ففي حالة وجود نقص أو إغفال في الاجراءات المطبقة، يقدم المراجع الداخلي التوصيات والتدابير اللازمة لتدارك النقص.

3.2. تقييم القرارات المتخذة

بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها، يدرس المراجع الداخلي كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر وإن كانت القرارات المتخذة سليمة ومناسبة لتلك المخاطر.

4.2. تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر المختارة

في هذه المرحلة يتأكد المراجع الداخلي من أن القرارات المتخذة تم تنفيذها بأكمل وجه.

5.2. التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج

في الأخير يقوم المراجع الداخلي بإعداد تقرير مكتوب يبين فيه بالتفاصيل نتائج التحليل ويقدم التوصيات المتعلقة بالتعديلات وتغييرات اللازمة لبرنامج إدارة المخاطر، ويرسله الى الادارة العليا ومجلس الادارة، لجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح عند الضرورة.

3. أثر مراجعة ادارة المخاطر على حوكمة المؤسسة

تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة الى المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال الحرص على أن¹³⁵:

- أهداف المؤسسة تساند رسالة المؤسسة وتتوافق معها؛
- المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها؛
- الاستجابات المناسبة إزاء المخاطر يتم اختيارها بما يحقق التوافق بين المخاطر ومدى استعداد المؤسسة لتقبل المخاطر.

هذا ما يؤدي الى كفاءة المساهمين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم وأن الادارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي منظم¹³⁶.

¹³⁵ The institute Of Internal Auditors, **opcit**.

¹³⁶ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 11.

المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بباقي آليات الحوكمة

من أهم آليات الحوكمة، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة ومجلس الإدارة، إذ لهذه الآليات علاقة تكاملية وتعاونية مع المراجعة الداخلية تعمل على ضمان تفعيل الحوكمة.

أولاً: التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية

تعتبر المراجعة الخارجية من احدى أهم الآليات الخارجية للحوكمة.

1. ماهية المراجعة الخارجية

تعتبر المراجعة الخارجية عملية فحص لأنظمة الرقابة الداخلية، البيانات، المستندات والدفاتر الخاصة من قبل شخص مهني مؤهل ومستقل، قصد إعطاء رأي فني محايد عن مدى مصداقية ودلالة القوائم المالية عن الوضع المالي للمؤسسة ومدى الالتزام بالقوانين، التشريعات والاجراءات¹³⁷.

2. علاقة التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية

التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية يقصد به التعاون والتنسيق بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي أثناء تنفيذهما لمهامهما، بما يضمن تغطية أشمل لأعمال المراجعة، وتقليل بقدر الإمكان ازدواجية الجهود، وتوزيع العمل توزيعاً يحقق أهداف المراجعة بشكل عام ويعود بالفائدة على المؤسسة¹³⁸.

من بين أهم أوجه التكامل بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية ما يلي:

- اعتماد المراجع الخارجي على عمل المراجع الداخلي عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية؛
- استفادة المراجع الداخلي من عمل، خبرة وتقرير المراجع الخارجي؛
- مساهمة المراجعة الخارجية في زيادة فعالية وأداء المراجعة الخارجية، لأن من بين مهام المراجع الخارجي تقييم مدى فعالية المراجعة الداخلية.

3. انعكاساتها على الحوكمة

للعلاقة التعاونية بين المراجعة الخارجية والداخلية انعكاس ايجابي على حوكمة المؤسسات، وذلك لما تساهم فيه من خلال:

- تغطية أعمال المراجعة لكافة أنشطة المؤسسة؛
- تنفيذ أعمال المراجعة بجودة عالية؛

¹³⁷ خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص 13.

¹³⁸ أحمد شقير، العلاقة بين المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، مجلة المدقق، العدد 41-42، 2000، ص 10.

- تكوين بنك للمعلومات عن طريق أوراق عمل المراجع، تقارير وملف المراجعة؛
- الحد من تكرار وازدواجية العمل؛
- تخفيض تكلفة أعمال المراجعة؛
- مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها بنجاح.

ثانياً: العلاقة التعاونية بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة

1. ماهية لجنة المراجعة

عرفت بأنها لجنة منبثقة عن مجلس ادارة المؤسسة، وتقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين أو غالبيتها من الأعضاء غير التنفيذيين، تشمل مسؤوليتها على مراجعة المبادئ والسياسات المحاسبية المطبقة في المؤسسة، والاجتماع بالمراجع الخارجي ومناقشته في نتيجة عملية المراجعة أي تعتبر بمثابة وسيط بينه وبين الادارة، وأيضا التأكيد على ملائمة نظم الرقابة المالية بالمؤسسة¹³⁹.

بالتالي هي أداة رقابية بيد المساهمين على الادارة، من خلال مراجعة التقارير المالية وكيفية اعدادها، فحص عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومراجعة مدى الالتزام بالإجراءات والسياسات الموضوعية.

2. علاقة التكامل بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة

إن التكامل والانسجام بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة، يضمن إعطاء الثقة في المعلومات المالية المقدمة، كما تولي لجنة المراجعة اهتماما خاصا بالمراجعة الداخلية وتقييم فعاليتها كجزء من نظام الرقابة الداخلية، وهذا من خلال¹⁴⁰:

- فحص برنامج المراجعة الداخلية والمصادقة عليه؛
- توجيه خطة المراجعة الداخلية بما يخدم الأهداف الكلية للمراجعة في المؤسسة؛
- المصادقة والمراجعة الدورية لوثيقة المراجعة الداخلية وتوثيق الموافقات الادارية التي تبين أهداف وصلاحيات المراجعة الداخلية ومسؤولياتها للتأكد من قيام المراجعين الداخليين بأداء مسؤولياتهم؛
- القيام بالمراجعة السنوية لغايات وأهداف دائرة المراجعة الداخلية، جدول المراجعة، خطط التوظيف والموازنة المالية.

¹³⁹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص

143.

¹⁴⁰ هيدوب ليلي ريمة، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسبير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012، ص 67.

3. انعكاساتها على الحوكمة

في البداية كانت لجنة المراجعة مسؤولة عن الإشراف على التقارير المالية السنوية التي تعدها الإدارة، وقد امتد هذا الدور ليشمل أيضا ضمان قوة إجراءات الرقابة الداخلية والإشراف على أنشطة المراجعة الخارجية، ولغرض تحمل مسؤولياتها الإشرافية بصورة أفضل فإنها تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية كأحد الدعائم الأساسية التي تساعد في تحقيق حوكمة أفضل للمؤسسات

إذ تعتبر مورد هام لتعزيز ودعم لجنة المراجعة وهذا فيما يخص تقديمها لخدمات التأكيد والاستشارة خصوصا فيما يخص نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، كما أنها عبارة عن حلقة وصل بين لجنة المراجعة والمستويات الأخرى من الإدارة

وبالتالي هي من أهم اللجان التي تساعد مجلس الإدارة في القيام بمهامه الإشرافية والرقابية تجاه الإفصاح المالي ونظام الرقابة الداخلية وأعمال المراجعة والتأكد من مدى توافق العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع القوانين والأنظمة، مما يسح بإفراز نتائج ايجابية تدعم جودة المرجعة التي تساعد هي الأخرى على تفعيل الحوكمة.

ثالثا: العلاقة التعاونية بين المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يعين، يراقب ويحدد مكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائه، لذى هو من أهم الأطراف الفاعلة في الحوكمة لما له من تأثير على باقي أطراف الحوكمة.

1. ماهية مجلس الإدارة

يعد الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة، يتكون من مجموعة مختلفة من أعضاء تنفيذيين وآخرين غير تنفيذيين يتم انتخابهم من قبل المساهمين في الجمعية العامة، إذ يعتبر المسؤول الأول أمام المساهمين عن الأداء الإداري ومن خلال تقديم تقرير عن تلك المسؤولية للمساهمين في شكل تقرير سنوي.

لمجلس الإدارة مهام مختلفة، من أهمها:

- مراجعة وتوجيه استراتيجية المؤسسة، خطط العمل، سياسة المخاطرة، الموازنات السنوية؛

- وضع أهداف الأداء ومتابعة تنفيذ وأداء المؤسسة، كما يشرف على الانفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستثمار وبيع الأصول؛
- اختيار المسؤولين التنفيذيين وتحديد المرتبات والمزايا الممنوحة لهم؛
- ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للمؤسسة؛
- يضمن مجلس الادارة التوافق مع القوانين السارية، وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

2. علاقة المراجعة الداخلية بمجلس الادارة

لمجلس الادارة تأثير كبير على نشاط المراجعة الداخلية، إذ يعمل على اختيار فريق لعمل المراجعة الداخلية، ويعمل على تدعيم استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية وتوفير كل الوسائل والتسهيلات اللازمة عند قيام وظيفة المراجعة الداخلية بمهامها.

في المقابل تقوم المراجعة الداخلية بدعم مجلس الادارة من خلال تقديم تقارير منتظمة لها عن الأهداف والانجازات المتعلقة بالخطة الموضوعية، كما تشمل مواقع المخاطر الهامة وتقديم خدمات التأكيد، الخدمات الاستشارية وإدارة المخاطر.

3. انعكاساتها على الحوكمة

لمجلس الادارة تأثير فعال على جودة الحوكمة باعتبارها من الأطراف الفعالة فيها، ويتم تقييم فعاليته من خلال القيام بمهامه الإشرافية والرقابية ويتمثل الدور الرقابي لمجلس الادارة من خلال:

- يعمل على إنشاء نظام للرقابة الداخلية وتوفير البيئة المناسبة له ومتابعته المستمرة من أجل ضمان فعاليته؛
- يعمل مجلس الادارة على وضع الاستراتيجيات، الخطط وأدوات المتابعة والرقابة، إذ أوضحت لجنة COSO بأن عليه مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام الرقابة في المؤسسة.

ملخص الفصل

تعتبر المراجعة الداخلية أحد ركائز ومقومات حوكمة المؤسسات، إذ يعتبر الهدف الأساسي للمراجعة الداخلية، القيام بتقييم الجوانب الرقابية في المؤسسة، بما يساعد الإدارة على أداء وظائفها، وتكثفي الإدارة العليا بالتخطيط ووضع السياسات العامة والإجراءات اللازمة لنجاحها، وتسعى المراجعة الداخلية إلى مساعدة إدارة المؤسسة على مواجهة مسؤولياتها بأكبر قدر من الكفاءة.

كما تعمل المراجعة الداخلية على ضمان تطبيق الحوكمة والسير الحسن لأنشطة المؤسسة، من خلال عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر.

ومن جهة أخرى تقوية العلاقة التكاملية والتعاونية بين أطراف حوكمة المؤسسات، من أهمها:

التكامل مع المراجعة الخارجية، الذي يضمن تغطية أشمل لأعمال المراجعة، وتقليل بقدر الإمكان ازدواجية الجهود، وتوزيع العمل توزيعاً يحقق أهداف المراجعة بشكل عام ويعود بالفائدة على المؤسسة؛

التكامل والانسجام مع لجنة المراجعة، إذ تضمن إعطاء الثقة في المعلومات المالية المقدمة، كما تولي لجنة المراجعة اهتماماً خاصاً بالمراجعة الداخلية وتقييم فعاليتها كجزء من نظام الرقابة الداخلية؛

التكامل مع مجلس الإدارة، الذي يعمل على اختيار فريق عمل للمراجعة الداخلية، والعمل على تدعيم استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية وتوفير كل الوسائل والتسهيلات اللازمة عند قيام وظيفة المراجعة الداخلية بمهامها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة -

مؤسسة نقلال

مدخل الفصل

بعد التطرق إلى مختلف محاور الدراسة النظرية حول الحوكمة والدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة باعتبارها من أهم ألياتها والعلاقات التعاونية مع باقي أطراف الحوكمة.

بما أن ذلك كان على سبيل الدراسة النظرية، فسيتم في هذا الفصل إسقاط أهم تلك العناصر على الواقع التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى إثراء المعارف العلمية والاستفادة من الخبرات الميدانية بمساعدة إطارات متخصصة في المجال.

وقع الاختيار على مؤسسة نفضال كنموذج تطبيقي للدراسة، نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه في الاقتصاد الجزائري، ولما تعطيه من أهمية للمراجعة الداخلية من أجل ضمان حوكمة المؤسسة.

وعليه سيتم من خلال هذا الفصل، عرض البطاقة الفنية للمؤسسة مرورا بالمديرية المركزية للمراجعة، من ثم عرض لمنهجية عمل المراجعة الداخلية في مؤسسة نفضال وتقييم نظام الرقابة الداخلية لإحدى مراكز الوقود وفي الأخير مدى مساهمة المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة من خلال التقارير التي تقدمها وعلاقتها مع باقي أطراف الحوكمة.

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال

تعتبر مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات التي تساهم بفعالية في تحريك قطاع المحروقات الذي يعتبر الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني، ولهذا سيتم تناول مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة نפטال

من خلال هذا المطلب سيتم التعرض إلى تقديم مؤسسة نפטال بشكل عام، وذلك بعرض نشأة المؤسسة، إمكانياتها، مهامها وكذا هيكلها التنظيمي.

1. نشأة المؤسسة وتطورها

عملت الجزائر بعد الاستقلال على وضع قاعدة اقتصادية مبنية أساسا على قطاع المحروقات الذي أمم في 1971/02/24 وأُسست الشركة الوطنية للمحروقات "سونطراك"، بعدها أنشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP) بمقتضى المرسوم 101/80 بتاريخ 1981/04/06 وبدأت النشاط في جانفي 1982.

في سنة 1987 وبمقتضى المرسوم 198/87 تم الفصل بين فرع التكرير وفرع التوزيع، وانقسمت هذه الشركة إلى شركتين وطنيتين:

- NAFTEC: المكلفة بتكرير المواد البترولية؛

- NAFTAL: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

مع العلم أن أصل رمز مؤسسة NAFTAL يرجع إلى:

- NAFT: مصطلح عربي يقصد به النفط.

- AL: الحرفين الأولين من كلمة الجزائر AL-DJAZAIR.

ابتداء من 1998/04/18 تحولت نפטال إلى شركة ذات أسهم، حيث يقدر رأسمالها بـ 15.650.00 مليون دج، مقسم إلى 15.650 سهم بقيمة اسمية تقدر بمليون دج للسهم الواحد وهي تابعة 100٪ لشركة سونطراك، مجال نشاطها تسويق وتوزيع كل أنواع الوقود.

مقرها الاجتماعي: طريق الكثبان ص-ب:73، الشارقة الجزائر.

2. مهام المؤسسة

إن المهمة الأساسية لمؤسسة نפטال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة بما فيها تلك الموجهة للملاحة الجوية والبحرية، والمتمثلة في:

- الغاز المميع GPL؛

- الوقود CARBURANTS؛

- الزفت BITUME؛

- العجلات المطاطية PNEUMATIQUE؛

- زيوت المحركات LES LUBRIFIANTS.

مهامها الأساسية هي:

- تنظيم وتطوير النشاط التسويقي والتوزيعي للمواد البترولية وتحويلها؛
- تخزين ونقل جميع المواد والمنتجات البترولية وتسويقها على معظم التراب الوطني؛
- تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من أجل ضمان تغطية حاجيات السوق؛
- تطوير ووضع كفاءات علمية للعمليات الموجهة للاستعمال والاختيار الأحسن للمواد البشرية والوسائل والخدمات؛
- تطوير الحصول على صورة ممتازة للجودة؛
- القيام بدراسة حول مجال استعمال استهلاك المواد البترولية؛
- المحافظة على بيئة المحيط وذلك عن طريق محاربة التلوث الذي تتركه المواد البترولية.

3. إمكانيات المؤسسة

تتوفر الشركة على إمكانيات مادية وبشرية معتبرة ومسخرة كلها لتحقيق أهدافها العامة:

- الإمكانيات المادية:

- 67 مركز ومخزن لتوزيع وتخزين الوقود، زيوت التشحيم والعجلات؛
- 26 مركز ومخزن لقسم الطيران و6 مراكز لقسم البحرية؛
- 49 مخزن للتخزين GPL منها 40 مركز لملأ GPL لها الطاقة لملأ 1.2 مليون طن/السنة؛
- 15 وحدة زفت ذات طاقة تصنيع 400.000 طن/السنة؛
- 4000 ناقلة توزيع و815 آلة نقل وتفريغ وتثبيت؛

- 400 كم من أنابيب خاصة بالعمليات، و350 كم من الأنابيب قيد الإنجاز؛
- 1755 محطة خدمة، منها 685 محطة هي ملك للمؤسسة؛
- 14550 نقطة لبيع الغاز المميع؛
- موقف ب 350 شاحنة نقل مختلفة لأداء مهمة التوزيع؛
- 1.9 مليون قارورة PROPANE 11 Kg؛
- 3.8 مليون قارورة BUTANE 13Kg؛
- 03 وحدات للصيانة.

- الامكانيات البشرية

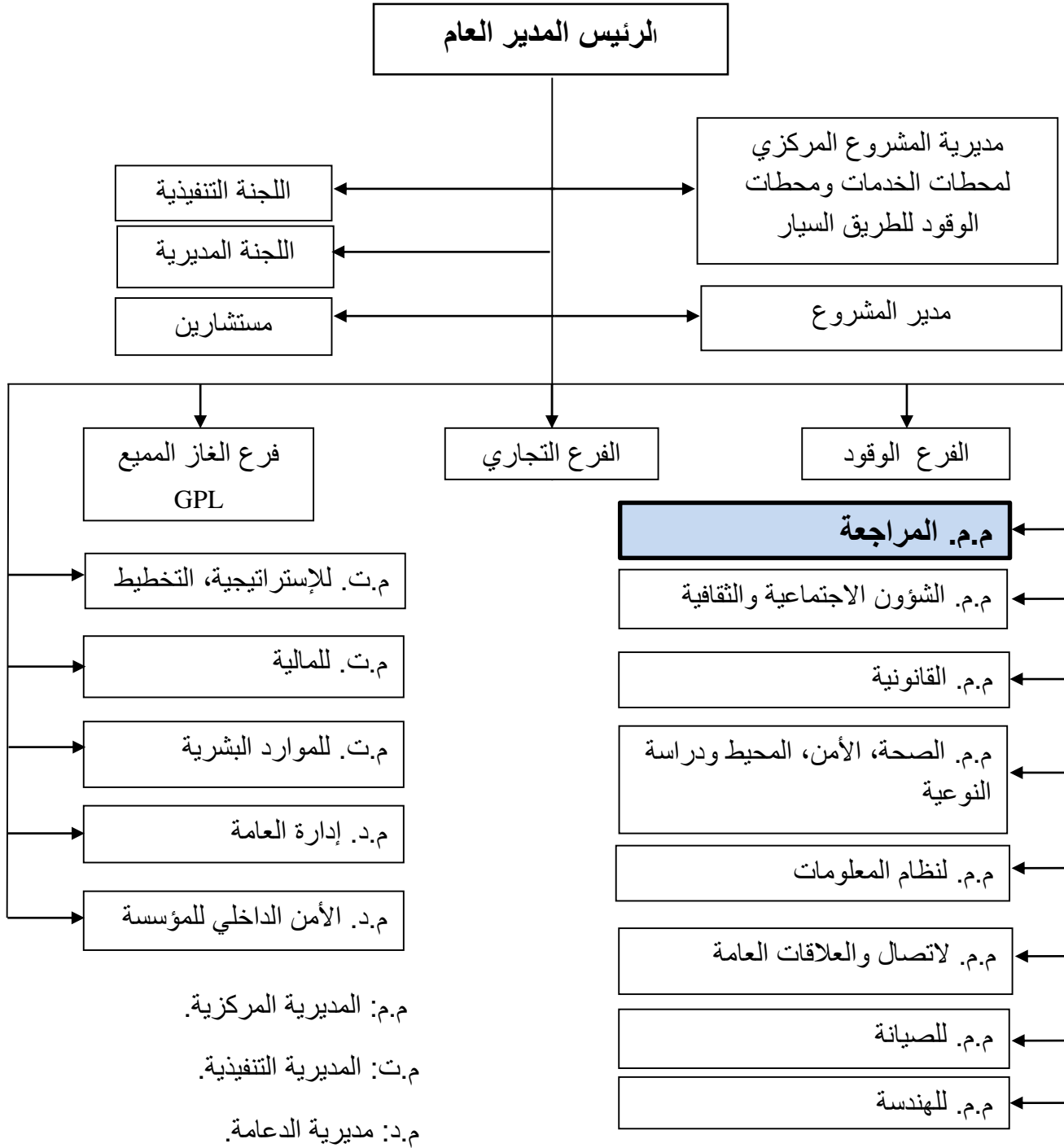
تتكون القوة الإجمالية للشركة من 32000 عامل من بينهم 5000 إطار.
بعض إحصائيات الشركة:

- رأس المال الاجتماعي 15.650.000.000 دينار جزائري؛
- رقم الأعمال 200.000.000.000 دينار جزائري؛
- النتيجة الصافية 7.000.000.000 دينار جزائري؛
- الكمية المتداولة 26.000.000 طن؛
- الكمية المسوقة 11.000.000 طن.

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي الصورة الشاملة لبنية الشركة كما يسمح بمعرفة تنظيم مختلف مديرياتها من خلال تحديد مسؤوليات ووظائف هذه المديريات.
لشركة نפטال تنظيم خاص بها يتلاءم مع طبيعتها ونشاطها حيث نجد التنظيم التالي:

الشكل رقم (01-III): الهيكل التنظيمي العام لشركة نفضال



المصدر: وثائق الشركة "سنة 2014".

المطلب الثاني: تقديم المديرية المركزية للمراجعة لمؤسسة نفضال
تعد مؤسسة نفضال من أولى المؤسسات التي طبقت وظيفة المراجعة الداخلية في الجزائر، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى تقديم لمحة تاريخية حول المديرية المركزية للمراجعة، تنظيمها ومهامها.

1. لمحة تاريخية عن المديرية المركزية للمراجعة

تم إنشاء وظيفة المراجعة الداخلية داخل مؤسسة نفضال سنة 1998، وكانت في بادئ الأمر تابعة للمديرية التنفيذية المالية DCF، حيث كانت تهتم بمراجعة القوائم المالية والتحقق من الحسابات، وفي مارس من نفس السنة تم إنشاء المديرية المركزية للمراجعة ونظام معلومات ADS كان الهدف منه تحليل المعلومات والتأكد من صدقها، كما كان الهدف منها استخلاص المعلومات وإيصالها للإدارة العامة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

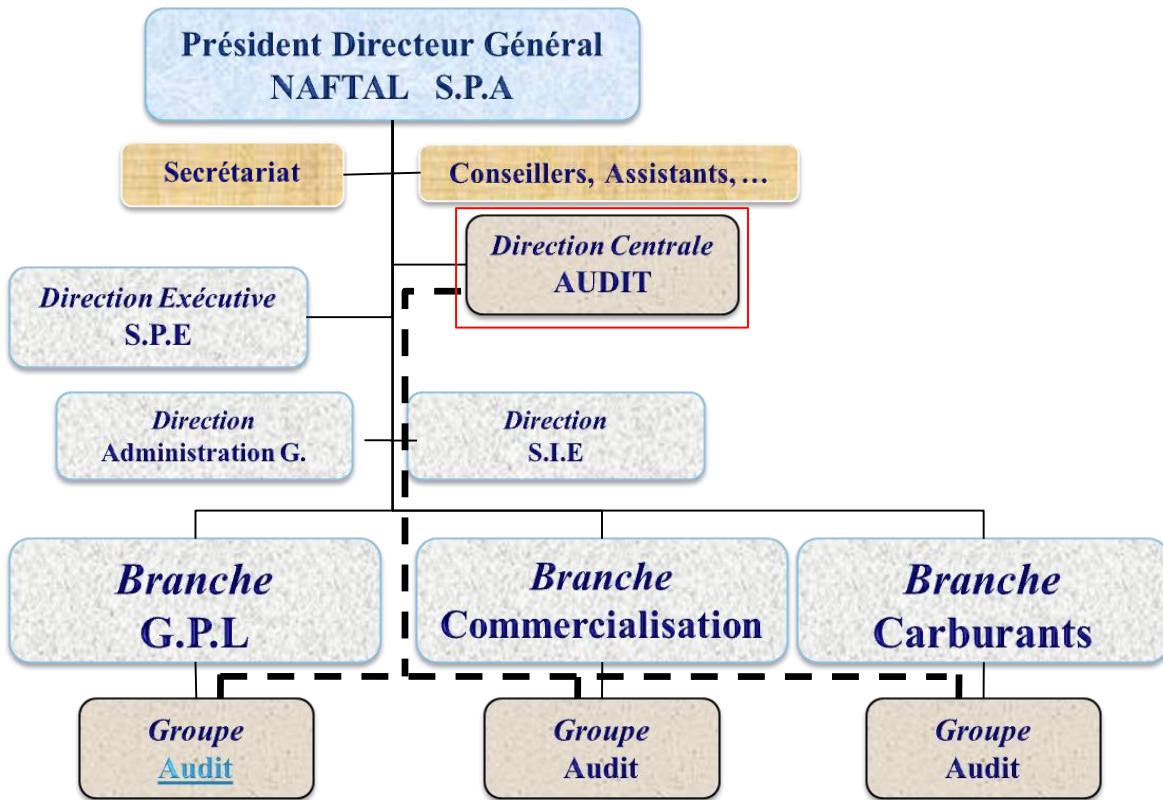
في أوت 1999 تم إنشاء ثلاثة إدارات جهوية للمراجعة الداخلية، كانت مقسمة على شرق، غرب ووسط الجزائر، حيث كانت كلها تابعة للإدارة المركزية للمراجعة ونظام المعلومات ADS، وكان هدفها الرئيس هو تقسيم العمل وتخفيض الضغط على الإدارة المركزية.

وفي ديسمبر 2002 تم تحويل الإدارة المركزية للمراجعة ونظام المعلومات ADS إلى المديرية المركزية للمراجعة الداخلية DCA مع حل ثلاثة مديريات جهوية للمراجعة.

في 2005 تم إنشاء مجموعة المراجعة الداخلية على مستوى الفروع، وذلك من أجل تحقيق المراقبة الداخلية وتطوير وظيفة المراجعة التشغيلية على مستوى الفروع.

كما تمتاز المديرية المركزية للمراجعة باستقلالها التام وإتباعها مباشرة للإدارة العامة، وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-III): استقلالية المراجعة الداخلية في مؤسسة نפטال



المصدر: وثائق الشركة "سنة 2014".

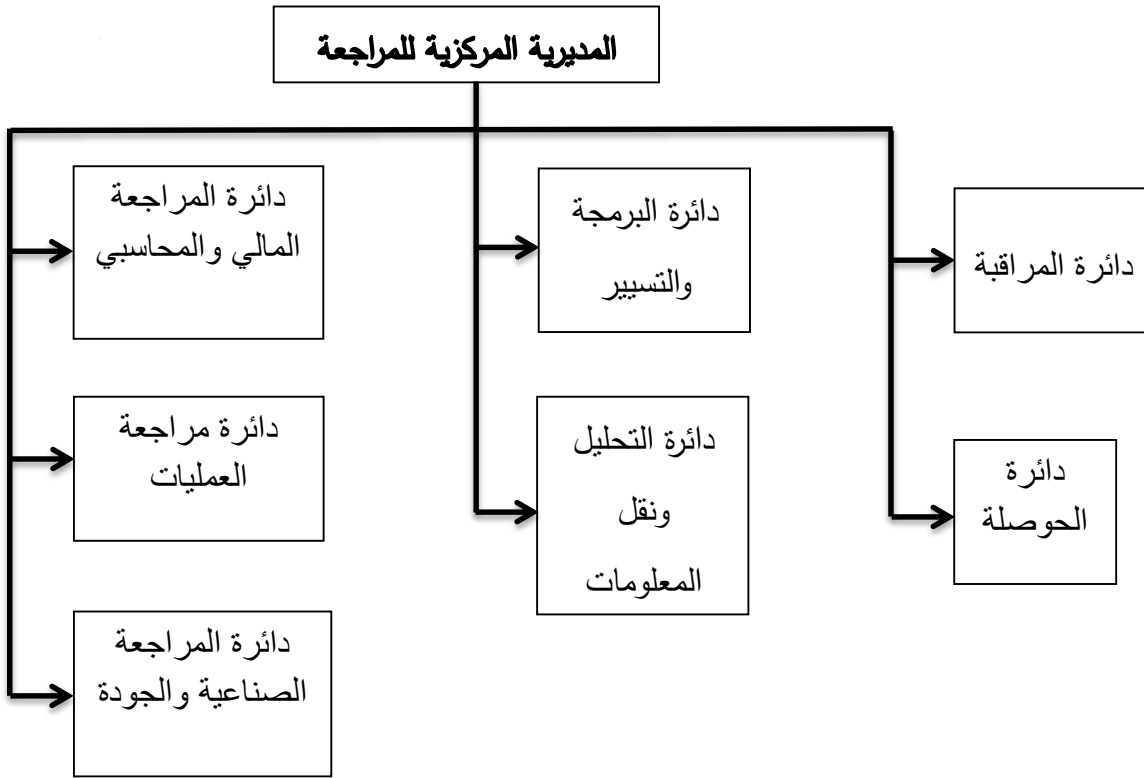
2. تنظيم المديرية المركزية للمراجعة

تنقسم المديرية المركزية للمراجعة إلى:

- دائرة البرمجة والتسيير Programming et Gestion؛
- دائرة التحليل ونقل المعلومات Analyse et Reporting؛
- دائرة المراجعة المالي والمحاسبي Audit Financier et Comptable؛
- دائرة مراجعة العمليات Audit Opérationnel؛
- دائرة المراجعة الصناعية والجودة Audit Industriel et qualité؛
- دائرة المراقبة Contrôle؛
- دائرة الحوصلة Synthèse.

الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للمراجعة:

الشكل رقم (III-03): الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للمراجعة



المصدر: وثائق الشركة "سنة 2014".

3. إمكانياتها ومهامها

تتمتع المديرية المركزية للمراجعة على إمكانيات مناسبة لمهامها ومسؤولياتها المتعددة.

1.3. إمكانياتها

تتنوع إمكانيات المديرية المركزية للمراجعة لمؤسسة نפטال، لكن أهم إمكانياتها تتمثل في العنصر البشري حيث تشغل:

- 51 إطار مراجع مختص؛
- 70 % منهم ذو مستوى جامعي؛
- 19 إطار: أكثر من 16 سنة من الخبرة؛
- في 2008: 50 إطار تحصلوا على تكوين لدى IFACI التابعة لفرنسا.

2.3. مهامها

- تطبيق ووضع سياسة المراجعة التي أقرتها السياسة العامة للمراجعة للمجمع سوناطراك؛
- تنشيط نظام الرقابة الداخلية على مستوى المؤسسة؛
- احترام السياسيات، الخطط، الإجراءات، القوانين والقواعد؛

- ضمان جودة وصدق المعلومات؛
- حفظ أصول المؤسسة؛
- الاستغلال الأمثل والفعال للموارد؛
- وضع برنامج للمراجعة؛
- السهر على تطوير وتكوين المراجعين.

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية كألية لحوكمة مؤسسة نفضال

المديرية المركزية للمراجعة، عند أداء مهامها ملزمة بتطبيق المعايير والسياسات الموضوعية داخل المؤسسة المأخوذة من المعايير الدولية للمراجعة.

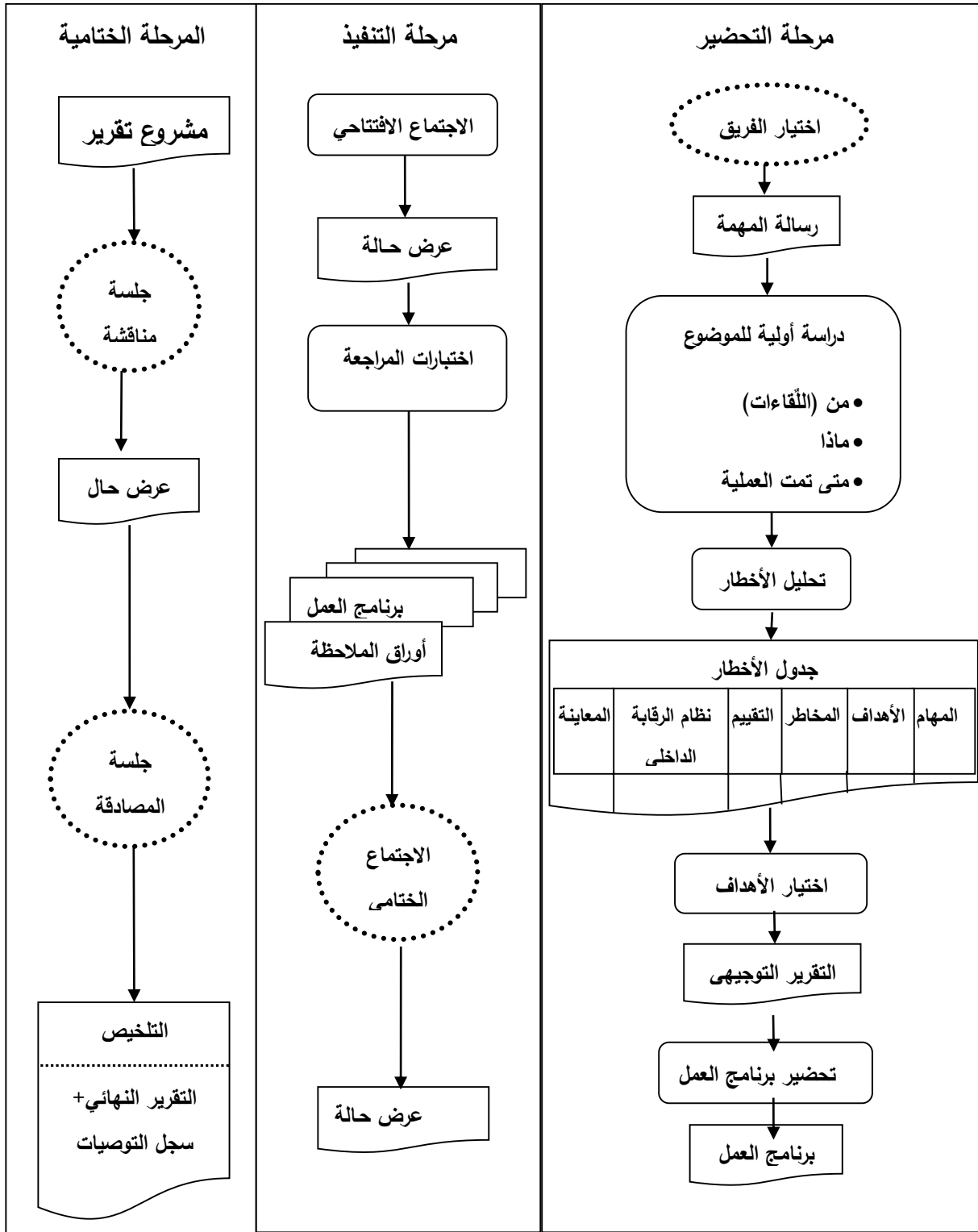
في هذا المبحث سنتطرق الى منهجية المراجعة الداخلية لمؤسسة نفضال، وتقييم نظام الرقابة الداخلية لإحدى مراكز الوقود.

المطلب الأول: منهجية المراجعة الداخلية لمؤسسة نفضال

يأخذ تدخل المراجعة شكل التشخيص، حيث يدرس المراجع ممارسات الإدارات أو الهياكل الخاضعة للمراجعة قصد تقييم نوعية الرقابة الداخلية موضوع المهمة.

ممارسة المراجعة الداخلية في مؤسسة نفضال مضبوطة بالمعايير الدولية والمأخوذة من معهد المراجعين الداخليين، حيث تتم مهمة المراجعة الداخلية من خلال ثلاثة مراحل وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (04-III): مراحل مهمة المراجعة الداخلية لمؤسسة نفضال



الاجتماع

الوثائق

الأعمال

1. مرحلة التحضير

الوقت المخصص لهذه المرحلة يمثل 20 ٪ من إجمالي الوقت المحدد للمهمة بحيث تجري مبدئياً في هياكل المراجعة الداخلية، ويتم فيها تحديد الفريق الذي سيقوم بهذه المهمة والذي بدوره يقوم بإعداد رسالة المهمة (lettre de mission).

بحيث في الدراسة الأولية يتم التعرف على موضوع المهمة، وذلك بطرح الأسئلة التالية:

- من الذي يقوم بمهمة المراجعة؟
- ماذا يجب عليه أن يقوم بمراجعتة؟
- متى تتم المراجعة؟

ثم يتم تحديد وتحليل المخاطر ووضعها في جدول الذي يدرس مايلي:

- المهام؛
- الأهداف؛
- الأخطار؛
- تقييم وتحديد درجة الخطورة؛(faible, moyen, ou fort)
- أدوات المستعملة في تقييم الرقابة الداخلية؛
- نتيجة (constat).

بعد تحليل ودراسة الجدول يتم اختيار الأهداف التي تحقق مساعي هذه المهمة، بحيث تتلخص هذه الأهداف في بطاقة التوجيه (note d'orientation) والتي تكون أساسية في إعداد برنامج العمل، ويتم الإعلان عن برنامج المراجعة.

2. مرحلة التنفيذ

الوقت المخصص لهذه المرحلة يمثل 60 ٪ من إجمالي الوقت المحدد للمهمة بحيث تبدأ باجتماع افتتاح المهمة، وتتميز هذه المرحلة بالتدخل الميداني، وذلك بجمع جميع الملفات والوثائق اللازمة، كما يتم فيها جمع البيانات والمعطيات وذلك باستخدام أدوات المراجعة المتعارف عليها من أهمها أو أكثرها استعمالاً داخل المؤسسة هي: المقابلة؛ أسئلة الرقابة الداخلية، الملاحظة؛ التفتيش؛ مخطط السير أو خرائط التدفق....إلخ.

تختتم هذه المرحلة باجتماع الاختتام، بحيث يتم فيه تحديد ما تم التوصل إليه من نتائج وحلول.

3. المرحلة الختامية

الوقت المخصص لهذه المرحلة يمثل 20 ٪ من إجمالي الوقت المحدد للمهمة، تتم في هذه المرحلة تحليل الملفات والمعطيات والتأكد من صحتها، كما يتم التأكد من أن المهمة أنجزت على أحسن وجه، ثم يتم إعداد تقرير على مستوى هيكل المراجعة الداخلية والتي تفضي إلى إعداد تقرير يعرض النتائج والتوصيات والحكم على الحالة المدروسة.

المراجعة الداخلية تهدف إلى توفير خدمات ذات جودة عالية، وخاصة في صياغة النتائج عن طريق وضع سلم الأولوية وتحديد التوصيات الأساسية، اعتماداً على سياسة المخاطر والسعي إلى التخفيف من الاضطرابات المحتملة.

المطلب الثاني: تقييم نظام الرقابة الداخلية لإحدى مراكز الوقود "الخروبية"

تمر عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية لمركز الوقود بالخروبية بثلاثة مراحل أساسية:

أولاً: المرحلة التحضيرية

تفتتح مرحلة التحضير مهمة المراجعة وتتطلب من المدققين مقدرة عالية على القراءة بانتباه ومهارة، تضم هذه المرحلة عدة خطوات.

1. اختيار فريق المراجعة

يعتمد تشكيل الفريق على تقييم طبيعة وتعقيد كل مهمة، والضغوطات الزمنية والموارد المتاحة بحيث يتألف الفريق من رئيس المهمة والمدققين تحت مسؤولية المشرف. يتم تعيين فريق المراجعة سواء شفها أو عبر البريد الإلكتروني، وهذا ما يتم تبيانه في الأمر بالمهمة.

2. رسالة المهمة

يقوم رئيس المراجعة بتوجيه رسالة مهمة لرئيس مركز خروبية، يعلمهم من خلالها بأنه سيتم الشروع في التدقيق على الأقل 15 يوماً قبل الانطلاق في مهمة المراجعة وهذا عن طريق الفاكس غالباً.

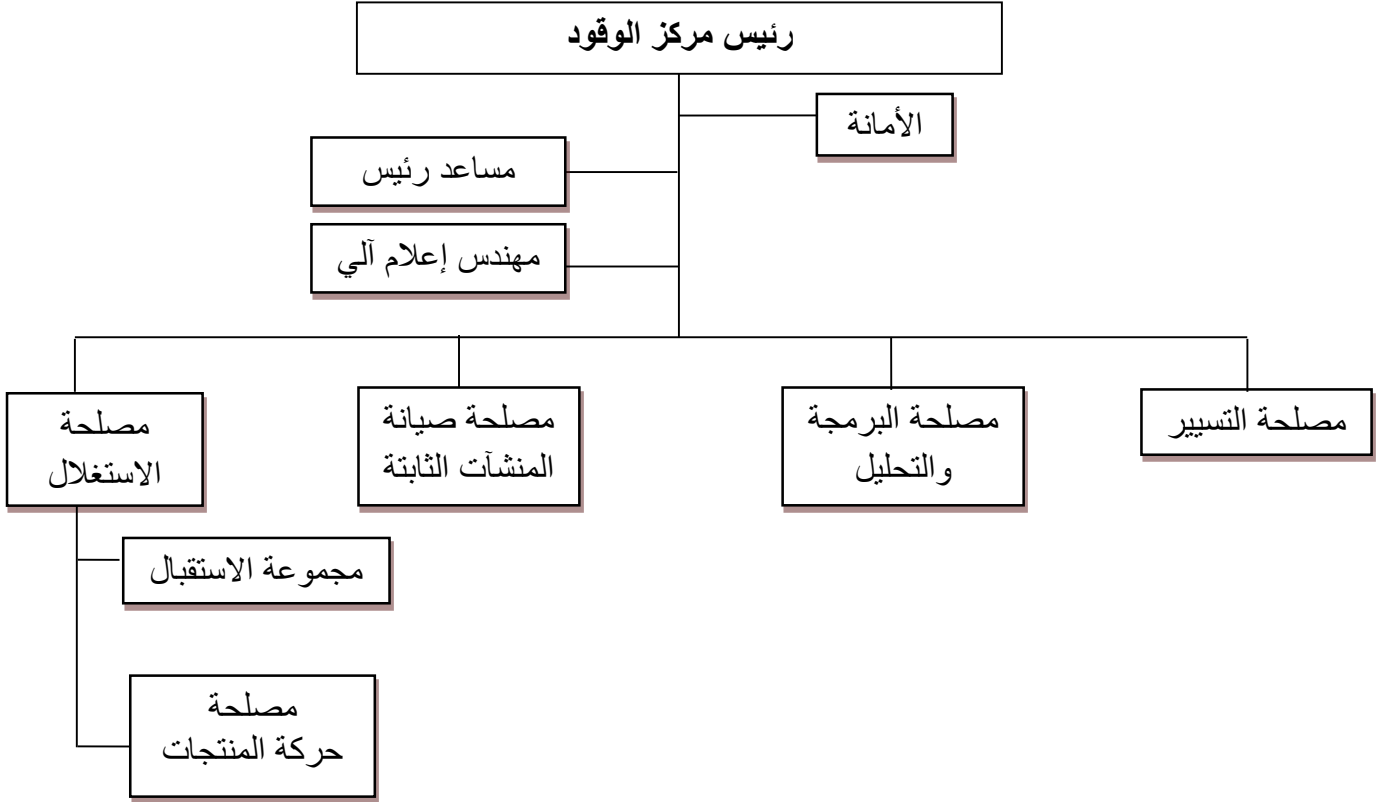
3. الدراسة الأولية "جمع المعلومات"

قبل تنفيذ المهمة (مرحلة التحقق في الميدان)، يتم جميع المعلومات المفيدة والخاصة بالمؤسسة، هيكلها و/أو النشاطات التي تكون محل مهمة المراجعة، هذه الأعمال ستسمح بتكوين نظام مرجعي لمجال المراجعة، إجراء تحليل المخاطر وتوضيح أهداف المراجعة،

وتنطبق هذه المعلومات من اكتساب المعرفة ومقابلة إدارة الهيئة الخاضعة للمراجعة أو منظم المهمة.

1.3. يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمركز الوقود بالخروبة وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (III-05): الهيكل التنظيمي لمركز الوقود بالخروبة



المصدر: الوثائق الداخلية لنفضال

2.3. المهام الأساسية لرئيس مركز الوقود

- إدارة، مراقبة وقياس تدفق منتجات الوقود من وإلى المستودعات؛
- ضمان الصيانة والأمن الصناعي للمنشآت وغيرها من وسائل الإيداع؛
- إعداد ومراقبة المحاسبة اليومية.

كما يضمن المهام والمسؤوليات التالية:

- ضمان تنفيذ الخطط التي وضعها فرع الوقود المحلي للتزويد بالوقود من مستودعه والتواصل بانتظام مع سلطات التنفيذ في المنشآت المعنية؛
- إدارة مخازن الوقود في مستودعه، والتبليغ بانتظام عن حالة المخزونات لمقاطعة الوقود والهيكل المعنية بفرع الوقود؛

- ضمان الاستغلال العقلاني وصيانة منشآت التخزين وغيرها من وسائل فرع الوقود المرتبطة بالمستودع؛
- ضمان الأمن الداخلي للمنشآت والوسائل بالاتصال مع المسؤولين المعنيين للمستودع؛
- إدارة الأمن الصناعي للمنشآت والوسائل التابعة للمركز؛
- السهر على العلاقات مع مديرية التكرير، المديرية الجهوية لنقل المواد البترولية عبر السكك الحديدية (STPE)، برا (SNTR) وبحرا (SNTM-HYPROC)، وهذا تحت مراقبة مقاطعة الوقود. والمصادقة على الفواتير وإرسالها إلى مقاطعة الوقود؛
- المشاركة في مجلس الإدارة الشهري لمقاطعة الوقود الجزائر؛
- السهر على تلبية الطلبات من منتجات الوقود والواردة من المنشآت التجارية في شكل برنامج؛
- إدارة ومتابعة ومراقبة موظفي المستودع؛
- إفادة مقاطعة الوقود بتقارير دورية.

3.3. المهام الرئيسية لمساعد رئيس مستودع الوقود

- مساعدة رئيس المستودع في إدارة جميع أنشطة المستودع واستخلافه في حالة غيابه؛
- السهر على أن تتم جميع عمليات استلام وتخزين المنتجات في الأجال المحددة ووفقا للمعايير والإجراءات المعمول بها؛
- الإعداد مع مسؤوله السلمي برامج التزويد والتموين وتسليم منتجات الوقود؛
- إدارة ومراقبة أنشطة فرق حركة المنتجات؛
- السهر على تلبية طلبات الزبائن؛
- ضمان الصيانة الدورية للمنشآت الثابتة؛
- السهر على احترام معايير النظافة والسلامة؛
- السهر على التقيد الصارم بالإجراءات والمعايير المعمول بها في استغلال منشأة التخزين وتوزيع منتجات الوقود؛
- المشاركة في التمارين الدورية للسلامة؛
- تنفيذ جميع الاختصاصات التي يمكن أن يعهد له بها رئيس مستودع الوقود.

4.3. نظام الرقابة الداخلية لمركز الوقود بالخروبة

يمكن توضيح أجهزة الرقابة لمختلف مهام مركز الوقود من خلال الجدول الموالي وعرض لاستبيان خاص بنظام الرقابة الداخلية أجري لإدارة المركز:

الجدول رقم (III-01): جهاز الرقابة الداخلية لمركز الوقود

المهام	المهام الفرعية	أجهزة الرقابة
استلام المنتجات مراقبة مدخلات ومخرجات المنتجات وإدارة عودة المنتج	مراقبة المدخلات	يتم تعيين في كل فريق من العمال، عون مكلف بمراقبة مخرجات ومدخلات مركبات التسليم والتموين على مستوى مركز الحراسة. يجب على العون المكلف قبل تلحيم فتحات الأنابيب المرنة وأغطية الثقوب التأكد من أن المنتج على الصهرج مطابق للنوعية والكمية كما يظهر على وثيقة الخروج.
	مراقبة مخرجات	ونفس الحال بالنسبة للمخرجات، يتحقق من نوعية وكمية المنتجات والتحقق من أنها مطابقة للوثيقة المرافقة للمنتج المسلم. يقوم العون بالتأكد من أن الشاحنة التي تشبعت من حظيرة المركز ملحمة
إعداد الوثائق	وثيقة الاستلام	لكل فاتورة يقوم محاسب مركز التخزين CDS بإعداد سند استلام طبقا للفاتورة. يتأكد الهيكل المالي والمحاسبي من التسعيرة الموضوعة عند الاستلام مقارنة بفاتورة المورد.
استلام المنتج وتحويله داخليا	وثيقة التحويل	في كل تحويل للمنتج تكون وجهته إلى وحدة من نفضال، يقوم CDS المحول بإصدار سند تحويل المخازن بالكمية والنوعية. كما يتخذ احتياطاته لتجنب الاختلافات مع المعلومات الواردة في سند السحب، ويقوم المحول إليه بتحرير وصل استلام والتعرف على الكميات والنوعيات.
التفريغ، التخزين والشحن	-----	متابعة ساعات وحجم النشاط في المركز، عدة فرق تكون مسؤولة عن تفريغ المدخلات، وإيصالها إلى غاية المكان المخصص لتخزينها والعكس بالنسبة للمخرجات، وكذا شحنها في وسائل النقل.
مراقبة المخزونات ويومية المحاسبة	-----	يومية المحاسبة لمركز تخزين CDS ومركز توزيع CDD هي مختلف الوثائق التي تعكس نشاطها اليومي، كل رئيس مركز هو المسؤول عن اليومية المحاسبة ويضمن إعدادها، رقابتها والموافقة عليها. وترسل من رئيس المركز إلى المسؤول المالي والمحاسبي المكلف بمسك محاسبة المقاطعة من حيث المبدأ يتم إرسال يومية المحاسبة في اليوم التالي قبل منتصف النهار وذلك لأسباب تتعلق بالمسافة وتوفر وسائل النقل.
جرد المخزونات	من تاريخ 2013/12/31 إلى تاريخ 2014/04/30	يتم هذا الجرد 1. نهاية السنة: لكل المنتجات في المخازن والتي تشمل كذلك المواد واللوازم (قطع الغيار PDR، أثاث مكثبي...) التي تحمل رمز وأيضا التي لا تحمل رمز. 2. نهاية كل ثلاثي: في 31 مارس، 30 جوان، 30 سبتمبر: يتم الجرد المادي من طرف فرق معينة بقرار. 3. نهاية كل شهر: جرد للوقود. كل رئيس لـ CDS، رئيس قسم يعينون الفرق المكلفة بالجرد المادي من خلال الأعوان الأكثر تأهيلا في منشأته وإرسال القائمة إلى رئيس القسم المالي للمقاطعة من أجل إعداد القرار الذي يكون موقعا من قبل الرئيس المعني.

المصدر: الوثائق الداخلية لنفضال

الجدول رقم (02-III): استبيان خاص بالرقابة الداخلية لإدارة مركز الوقود

الرقم	الأسئلة	نعم	لا
01	هل يتمتع مركز الوقود بهيكل تنظيمي؟	X	
02	هل الهيكل التنظيمي مطبق؟	X	
03	هل تم إكمال الفصل بين النشاطات؟	X	
04	هل تم احترام نظام الفصل بين المهام؟		X
05	هل يتم إعداد التقديرات والتوقعات الخاصة باستلام المنتجات؟	X	
06	هل الأساطيل (Les flottes) موضوعة تحت تصرف مركز الوقود؟	X	
07	هل الأسطول متاح يكفي بالضرورة؟	X	
08	هل العلاقة مع مركز CDD مرضية؟	X	
09	هل تم استعمال ملاقط التلحيم لمراقبة حركة المنتجات على مستوى المركز؟	X	
10	هل الملائق المستعملة كافية؟	X	
11	هل يوجد تقارب يومي بين المركزين التخزين والتوزيع CDS وCDD؟	X	
12	هل هذا التقارب كافي؟	X	
13	هل ترسل يوميات المحاسبة إلى مسؤول المحاسبة والمالية لمقاطعة الوقود في آجالها؟	X	
14	هل يتم جيدا تحليل سندات حركة المخزونات؟	X	
15	هل تم وضع وثائق كافية للتقارب مع سجلات المخزونات؟	X	
16	هل قام مركز التوزيع بوضع مخطط يومي للتوزيع؟	X	
17	هل يقوم مركز الوقود CBR بجرد مادي نهاية كل يوم؟	X	
18	هل النتائج المحصل عليها ذات نوعية وتعكس الواقع؟	X	
19	هل أدوات القياس مُراقبة؟	X	
20	هل تتم معاينتها من طرف أشخاص أكفاء؟	X	
21	هل جداول القياس مُجددة؟	X	
22	هل يتم تجديدها في الأجال؟	X	
23	هل يتم تجديدها من طرف هيئات متخصصة؟	X	

4. جدول الأخطار

يتم اعداد جدول الأخطار في المرحلة التحضيرية ويكتمل في المرحلة التنفيذية، ولأنه يسمح بتحديد أهداف مهمة المراجعة من خلال تحديد أخطار خاصة بكل مهمة من المهام، كما قد تكون هذه الأخطار قوية، متوسطة أو ضعيفة.

الجدول رقم (III-03): جدول الأخطار

المهام	الأهداف	المخاطر	التقييم	جهاز المراقبة الداخلية
استلام المنتجات	مطابقة النوعية والكمية إنشاء مخزون الأمان تأمين الاستلام	عدم مطابقة انقطاع المنتج خسائر	قوي متوسط ضعيف	يقوم العون المكلف بالفحص بالتأكد من أن وسائل التسليم ملحمة، كما يباشرفك التلحيم في حضور رئيس الحظيرة، يتحقق من نوعية وكمية المنتجات ومطابقتها للوثيقة المرافقة للمنتوج المُستلم ومصحوبة بشهادة حسن النوعية. برنامج التموين (المتضمن تهيئة فرع الوقود). حضور المكلف بحركة المنتج OMP وعون الأمان الصناعي.
إعداد وثائق الاستلام (BR010, BR03/2) وثائق التحويل (BTS, BR03/1)	تسجيل المعلومات الخاصة بالاستلام وثائق مبررة للتسجيل المحاسبي وثائق تدعيم لتسجيلها في NAFTA COM	فقـدان المعلومات المسجلة معطيات المحاسبة غير كاملة بطاقة مخزون غير مُجددة، ما لا يسمح بالقيام بتحويل البضاعة	متوسط ضعيف ضعيف	عند كل استلام لمنتوج على مسؤول حركة المنتج إعداد سند استلام (BR010, BR03) مطابق لوثائق استلام (فاتورة، BR03، BTS). إدماج المحاسبة في النظام الداخلي المحاسبي للمؤسسة NAFTA COM. المراقبة اليومية ليوميات المحاسبة.
مراقبة يومية المحاسبة	التأكد من أنها تعكس مجموع الحركات المسجلة في اليوم. التأكد من تحويلها للهيئات المعنية في الأجل.	إهمال الإعداد، أو حفظ الوثائق تأخر في تحويل يومية المحاسبة	ضعيف قوي	رئيس المركز هو المسؤول عن يومية المحاسبة. وهو ملزم بضمان إعدادها، مراقبتها، المصادقة عليها وحفظها في الأرشيف. إتمام يومية محاسبة لكل مركز في اليوم الموالي قبل منتصف النهار. تحول من رئيس المركز إلى مسؤول المالية والمحاسبة للمقاطعة وهذا لإعداد يوميتها.
جرد المخزون	مقارنة المخزون المادي بمخزون المحاسبة. كشف الفوارق لمعالجتها.	جرد مادي سيء الإعداد. فوارق مخزون غير مبررة.	قوي ضعيف	يتم القيام بالجرد المادي للمخزونات بشكل دوري على مستوى كل المراكز والمخازن، يتم هذا الجرد مع نهاية السنة، ثلاثي أو شهر. كل رئيس لـ CDS ورئيس قسم المحاسبة للمقاطعة يقومان بتعيين فرق الأكثر كفاءة مكلفة بالجرد المادي.
المقارنة مع CDD	مقارنة الحركات اليومية بين CDS وCDD	غياب التوافق بين حركات CDD وCDS	متوسط	على مديري المركز القيام بمقارنة المسحوبات اليومية وأن يتم إمضاء الوثائق المعدة من قبل CDS المرسل من الطرفين معا.

5. التقرير التوجيهي

إن العقد المبرم بين المراجعين هو التقرير التوجيهي وهو وثيقة ذات طبيعة عملية. تقوم بتحديد أهداف مهمة المراجعة وتنقسم إلى عامة وخاصة:

1.5. الأهداف العامة

تتضمن الأهداف المقررة لهذه المهمة:

- التحكم في عمليات الاستلام، التخزين، وتحويل منتجات الوقود؛
- إيجاد تقارب بين مركز الوقود ومركز التوزيع؛
- متابعة ومراقبة يوميات المحاسبة.

2.5. الأهداف الخاصة

يتم فحص النقاط التالية:

- تقييم تنظيم المركز؛
- عملية مراقبة مدخلات ومخرجات منتجات الوقود؛
- تقييم درجة تطبيق الإجراءات الخاصة بإدارة مخازن منتجات الوقود؛
- تقييم درجة تطبيق الإجراء الذي ينظم العلاقة بين مراكز الوقود والمراكز التجارية؛
- مراجعة تقاربات التحويلات بين CBR وCDD؛
- فحص متابعة ومراقبة يوميات المحاسبة.

3.5. مجال التطبيق

يتعلق بتدقيق النشاطات الخاصة بمركز الوقود بالخروبة مقاطعة الوقود الجزائر.

مدة التدقيق: من 02 إلى 19 ماي 2014.

شملت مهمتنا العمليات التي تمت في الفترة من السداسي الثاني للسنة 2013 إلى 2014/04/30.

تصل قدرة تخزين مركز الوقود بخروبة الجزائر إلى حوالي 200000 م³.

الوسائل المستعملة لتموين المركز هي:

طريق السكة الحديدية (STPE)، برا (SNTR)، الخواص وبحرا (SNTM-HYPROC).

4.5. محاور البحث

تنقسم محاور البحث الى ثلاثة محاور أساسية هي:

- التنظيم

- . فحص الهيكل التنظيمي للمركز (وضع وتجهيز المناصب)؛
- . تقييم الفصل بين المهام الخاصة بنشاط حركة المنتجات (شبكة تحليل المهام)؛
- . تقييم ملاءمة سير الوثائق بين مختلف المتدخلين في نشاط حركة المنتجات.

- حركة المنتجات

- . التأكد من أن نوعية وكمية المنتجات المستلمة والمسحوبة قد تمت مراقبتها على حد سواء من طرف رئيس الحظيرة والمكلف بحركة الوقود أو عون الأمن الصناعي (التلحيم، وثيقة التموين) وأنها مصحوبة بالوثائق اللازمة؛
- . التحقق من مراقبة المدخلات والمخرجات وتسجيلها في سجل على مستوى الأمن الداخلي للمركز (التلحيم، وثيقة التموين ووثيقة التسليم)؛
- . التأكد من أن قياس أحواض الوقود قد تم قبل وبعد كل عملية استلام عبر خط أنابيب؛
- . التأكد من أن عمليات الجرد قد نفذت عند تغيير الفرق؛
- . التأكد من أن عمليات الجرد الدورية (شهرية أو فصلية) قد تم إنجازها؛
- . التأكد من أن الفوارق في عمليات الاستلام تكون محل معاينة ومعالجة (فواتير الناقل)؛
- . تقييم موثوقية وسائل القياس وصحة جداول قياس الأحواض والصهاريج؛
- . التأكد من تحديد المخزونات المادية (اختبارات حول حساب تحويل الارتفاعات حسب الحجم).

- التعاون بين CDD / CBR

- . التأكد من أن التقارب بين الكميات المحولة يتم يوميا؛
- . التأكد من أن التحويلات المحاسبية (BTS) تعكس الكميات المادية المسحوبة من مركز التوزيع CDD (BLF)؛
- . التأكد من أن المخطط اليومي المعد من طرف CDD يرسل إلى CBR في الوقت المحدد؛

. التأكد من أن مركز الوقود CBR يلبي طلبية CDD.

6. برنامج العمل

يسمى أيضا مخطط الإنجاز، فهو وثيقة يمكننا من خلالها القيام بتحديد وتوزيع مهام عملية المراجعة. يجب أن تتم مراجعة البرنامج والتحقق من صحته قبل بدء العمل الميداني.

1.6. خطة العمل لمركز الوقود بالخروبة الجزائر

- تنظيم المركز؛
- ضمان مراقبة يوميات المحاسبة؛
- ضمان توفير وسائل النقل اللازمة لتأمين تموين المركز بمنتجات الوقود؛
- ضمان إعداد ومتابعة سندات السحب؛
- التأكد من استعمال ملاقط التلحيم؛
- التأكد من وجود تقارب للحركات اليومية بين مركز CBR وCDD؛
- ضمان معاينة الفوارق التي حدثت عند الاستلام (الناقصة) ونسبها إلى CDD المعني من أجل فوترتها للناقلين الآخرين؛
- فحص نظام مكافحة الحرائق؛
- ضمان المتابعة اليومية لحركة المخزونات؛
- التأكد من أن المركز يقوم بعمليات الجرد نهاية كل يوم، كل شهر، كل ثلاثي.

ثانيا: المرحلة التنفيذية

في هذه المرحلة نعتد أكثر على القدرات التحليلية بمعنى الاستنتاج. تتكون هذه المرحلة من العناصر الآتية:

1. الاجتماع الافتتاحي

ينعقد الاجتماع الافتتاحي، في مكان المهمة، سيجري خلال هذا الاجتماع تناول عدة نقاط وهي: العرض، وتذكير بالمراجعة، موضوع المراجعة، نطاق التطبيق، المواعيد والاتصالات، ويتم إعداد محضر الاجتماع.

2. اختبارات المراجعة في الميدان

1.2. تنفيذ خطة المراجعة

تتم وفق ما كان مخطط له في المرحلة الأولى، أي قيام بالتأكد من كل العناصر المسطرة في أرض الواقع وعرض النتائج الخاصة بكل مهمة:

- تنظيم المركز

- . لم يتم وضع الهيكل التنظيمي للمركز رغم المصادقة على المخطط الإجمالي للوحدة من طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة؛
- . غياب تحديد المهام لكل نشاط في مركز؛
- . لم يتم الانتهاء من مشروع الهيكل التنظيمي؛
- . إن وجود نقص في وصف تحديد المهام يعني تحديد غير كاف للمسؤوليات.

- ضمان مراقبة يوميات المحاسبة

- . يتم إرسال يوميات المحاسبة إلى القسم المالي والمحاسبي لمقاطعة وقود الجزائر؛
- . ميزان حركة المخزونات (BMS) ليست ممضية من طرف رئيس المركز، بالمقابل جدول إرسال يوميات المحاسبة تم إمضاؤه؛
- . جدول إرسال وثائق المحاسبة ليس مستعملا من قبل المركز؛
- . سندات الاستلام لا تحتوي على تأشيرة قسم حركة المنتجات؛
- . نسخ (BLF) الموجهة للأمن الداخلي تم حفظها مع وثائق يوميات المحاسبة لـ CDS؛
- . معدل إرسال يوميات المحاسبة هو 03 أيام إلى مقاطعة الوقود بخروبة الجزائر.

- تأمين وسائل النقل اللازمة لضمان إمدادات المركز بمنتجات الوقود

- . برنامج السائقين الخواص ليس متاح للمركز؛
- . تم إمضاء العقود على مستوى مقاطعة الجزائر ونفس الناقل يمكنه تموين مختلف المراكز؛
- . عدم احترام برنامج الناقلين الخواص؛
- . إن عدم إتاحة الأسطول الضروري لمركز الوقود، وإلزامية تلبية طلب CDD، يمكن أن يتسبب بانخفاض في المخزون.

- ضمان إعداد ومتابعة سندات السحب

- . يتم إعداد سندات السحب في ثلاث (03) نسخ ممضية من المكلف باستلام المنتجات؛
- . لا يسمح سجل متابعة سندات السحب بمعرفة سندات السحب المستعملة من غير المستعملة؛
- . متابعة سندات السحب لا تسمح بتسجيل المعلومات الخاصة بسندات السحب المستعملة (تاريخ الإعداد، تاريخ العودة) من غير المستعملة.

- ضمان استخدام ملاقط التلحيم

- . يخصص للمركز ثمانية (08) ملاقط تلحيم؛
- . يتم استعمال ملقط تلحيم واحد (01) من طرف جميع الأعوان المسؤولة عن حركة المخزون؛
- . يتكون رمز ملاقط التلحيم من خمسة أرقام، في حين أن اجراءات التسيير IDG تشير إلى أن الأعداد في الملاقط يجب أن تتكون من ثلاثة أرقام؛
- . عدم استعمال كل ملاقط التلحيم؛
- . عدم تحديث IDG كي يطابق قواعد استعمال ملاقط التلحيم.

- ضمان وجود مقاربة للحركات اليومية بين CDS وCDD

- . إن BTS الإجمالية لليوم ليست ممضية من طرف رئيس مركز الوقود ولا من رئيس مركز التوزيع؛
- . تأخر في إعداد سندات الاستلام من قبل CDD والخاصة بكميات الوقود والموجهة للاستهلاك الداخلي؛
- . تأخر في إعداد سندات الإستملا وBLF والخاصة بفوارق الاستلام (الناقصة) وفوترتها للناقلين الخواص للسنة المالية 2010؛
- . BTS الإجمالية لنهاية اليوم لا يتم إمضاؤها من قبل CDS وCDD؛
- . عدم تحصيل الحقوق تجاه الناقلين الخواص.

- فحص نظام مكافحة الحريق

- . المركز مجهز بنظام آلي لمكافحة الحريق؛

- . تتم تمارين التجارب شهريا؛
- . إزالة الرواسب والحشائش حول الأحواض.
- . لا يوجد تعليق سلبي على النتائج المتحصل عليها.
- **ضمان المتابعة اليومية لحركة المخزونات**
- . تقييد الحركة اليومية للمخزونات في سجل يضم المخزونات الصادرة، مجموع المدخلات والمخرجات، المخزون النهائي وكذا المخزون المادي في نهاية اليوم؛
- . عدم الأخذ ببطاقات المخزونات؛
- . يتم تحويل المخزون بين CDS وCDD دون مخطط يومي؛
- . إن غياب الدعم اليدوي لا يسمح بالتحليل اليومي لـ BMS مقارنة بملف المخزونات وفقا لـ IDG المتضمن لتحليل BMS؛
- . غياب المخطط اليومي للتوزيع لعدم إرساله من طرف CDD.
- **التأكد من أن المركز يقوم بعمليات الجرد نهاية كل يوم، كل شهر، كل ثلاثي وكل نهاية سنة**
- . يقوم رئيس الحظيرة و عون OMP بجرد مادي نهاية كل يوم وتبلغ النتيجة إلى رئيس المركز؛
- . يتم تعيين عون خارجي عن المركز من قبل رئيس مقاطعة الوقود للقيام بعملية الجرد نهاية كل شهر ونهاية كل ثلاثي؛
- . هناك خمسة شهادات سلم جدولة القياس للأحواض انتهت صلاحيتها منذ فيفري 2010؛
- . إن انتهاء صلاحية سلم قياس الأحواض يؤدي إلى صعوبة تقييم جودة الجرد المادي.

2.2. أوراق كشف وتحليل المشاكل

عند إنجاز الاختبارات، قمنا بمقابلة العديد من مسؤولي مركز الوقود خروبة الجزائر حول المواضيع التالية:

- تأسيس يومية المحاسبة؛
- المتابعة والرقابة اليومية للمخزونات؛

- التقارب اليومي للمسحوبات مع CDD.

نقاط الضعف لنظام الرقابة الداخلي تؤدي إلى صياغة أوراق كشف تحليل المشاكل التالية:

ورقة كشف وتحليل المشكل رقم 01

المشكل: تقارب يومي غير كاف بين CDS وCDD

الحالة: BTS الإجمالية لليوم لم يتم إمضاؤه من طرف رئيسي المركز

السبب:

لم يتم إعلام رئيس المركز بالزامية إمضاء BTS الإجمالي لليوم؛

يقوم رئيس المركز بإمضاء BMS لليوم من طرف رئيس فريق الأمن الداخلي؛

الرقابة التي تمت من رئيس المركز تقتصر على المقابلة بين BTS وحالات BLF المرسله من قبل CDD.

النتائج:

خطر التداخل بين مخرجات CDS ومستلمات CDD؛

التأخر في كشف الأخطاء المتعلقة بالتقارب.

التوصيات: إمضاء BTS الإجمالية لنهاية اليوم من قبل رئيس CDS للوقود ورئيس مركز التوزيع معا طبقا لـ IDG والمتضمنة قواعد إدارة المراكز

تعليق الهيئة الخاضعة للمراجعة:

ورقة كشف وتحليل المشكل رقم 02

المشكل: إن غياب الدعم اليدوي لا يسمح بالتحليل اليومي لـ BMS مقارنة ببطاقة المخزونات وفقا لـ IDG المتضمن لتحليل BMS.

الحالة: عدم الأخذ ببطاقات المخزونات.

السبب:

ترك استعمال بطاقات المخزون بسبب مسك سجل متابعة حركة المخزونات؛

يجهل العون المعني أهمية هذا السند.

النتائج: صعوبة تحليل BMS.

التوصيات: مسك بطاقات المخزونات حسب كل منتج.

تعليق الهيئة الخاضعة للمراجعة:

ورقة كشف وتحليل المشكل رقم 03

المشكل: عدم إتاحة مركز الوقود الأسطول الضروري، مع وجوب تلبية طلب CDD يمكن أن يتسبب بانخفاض في المخزون.

الحالة: عدد المناوبات الشهرية المحققة أقل من البرنامج الذي تم إعداده من قبل فرع الوقود.

السبب:

عدم احترام برنامج الناقلون الخواص؛

الناقلون الآخرون يستفيدون من عدة جهات، وهذا ما لا يسمح للمركز من معرفة الناقلين التابعين له.

النتائج: عدم تحقيق الأهداف المسطرة.

التوصيات:

تزويد المركز بالأسطول اللازم الذي يسمح بتلبية طلب CDD وتجنب حالة انقطاع المنتجات.

تعليق الهيئة الخاضعة للمراجعة:

ورقة كشف وتحليل المشكل رقم 04

المشكل: تأخر في تحويل يوميات المحاسبة إلى مقاطعة الوقود الجزائر

الحالة : تأخر معتبر في تحويل يوميات المحاسبة والذي قد يصل إلى 03 أيام

السبب:

الوثائق اللازمة لإعداد اليوميات المحاسبية لا تصل إلى المركز في الوقت المحدد أو تصل متأخرة.

النتائج:

هذا التأخر لا يسمح بمراقبة منتظمة وفعالة ليوميات المحاسبة من قبل هياكل مقاطعة الوقود.

التوصيات:

إعداد مخطط منتظم لتحويل يوميات المحاسبة.

تعليق الهيئة الخاضعة للمراجعة:

3.2. الاجتماع الختامي

قبل مغادرة الموقع، تم تنظيم اجتماع مع الوحدة الخاضعة للمراجعة بمشاركة مدير المقاطعة من أجل عرض وتأكيد النتائج المتوصل إليها ويتم إعداد محضر الاجتماع.

ثالثاً: المرحلة الختامية

هذه المرحلة تتطلب قبل كل شيء قدرة كبيرة على التلخيص والتحرير ما تم التوصل من نتائج والتوصيات المقدمة، ويجب ألا يكون الحوار غائبا في هذه المرحلة، وتمر بالمرحل التالية:

1. مشروع تقرير المراجعة

في إطار إنجاز المخطط السنوي للمراجعة المقرر من طرف المديرية المركزية للمراجعة للسنة المالية 2014، تم إنجاز مهمة المراجعة لسير النشاط على مستوى مركز الوقود بالخروبة التابع لمقاطعة الوقود الجزائر.

موضوع المهمة: تدقيق المخزونات على مستوى مركز الخروبة.

الأهداف العامة

- تقييم تنظيم المركز؛
 - تقييم النشاطات على مستوى المركز (استلام، تخزين وتحويل المنتجات...)؛
 - تقييم درجة تطبيق الإجراءات والتقارب بين المركزين (CDD, CDS).
- فريق العمل: رئيس المهمة، مراجع مساعد أو أكثر والمشرف على المهمة.
- المدة: من 02 إلى 19 ماي 2014.

نطاق التطبيق: من السداسي الثاني للسنة 2013 إلى 2014/04/30

نقاط القوة

النقاط الإيجابية التي تمت ملاحظتها تخص ما يلي:

- التحكم في عمليات تفريغ المنتجات (بعد صيها، يتم فحص الشاحنات للمرة الثانية وإفراغها لكميات المنتج المتبقية قبل مغادرة المركز)؛

- كل نهاية يوم، تتم عملية الجرد من طرف رئيس الحظيرة وعون OMP، يتم الجرد بمساعدة شريط قياس (décamètre) وتبلغ النتائج إلى رئيس مجموعة حركة المنتجات.

النقاط الواجب تحسينها

تخص المجالات الرئيسية للتحسين ما يلي:

1. الجانب التنظيمي

عدم وجود نظام لفصل المهام يقابله قصور في المسؤوليات.

2. جانب استلام وتحويل المنتجات:

- عدم إتاحة الأسطول الضروري لمركز الوقود من ناحية، ووجوب تلبية طلب CDS من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انقطاع المخزونات؛
- استعمال ملقط تلحيم واحد من قبل المكلفين بالتعرف على المنتجات ومراقبة حركة المنتجات في المركز.

3. جانب متابعة المخزونات

- BTS الإجمالية لليوم لم يتم إمضاؤه من طرف رئيسي المركز (CDS وCDD)؛
- التأخر في تحويل يوميات المحاسبة؛
- غياب الدعم اليدوي لا يسمح بالتحليل اليومي للـ BMS؛
- غياب مخطط يومي للتوزيع الذي يبلغ من طرف CDD.

4. جانب الجرد المادي للمخزونات

صعوبة تقييم نوعية عمليات الجرد المادية وذلك لانتهاء صلاحية سلم قياس الأحواض.

أوراق كشف وتحليل المشاكل

هي نفسها التي تم الإشارة إليها أعلاه، ترتب وتوضع في مشروع التقرير.

جدول التوصيات

يكون شكله كالاتي:

الجدول رقم (III-04): سجل التوصيات

الرقم	التوصية		المسؤولية		التعليق
	المحتوى	الأولوية	الهيكل المعنية	المسؤول	
1	إمضاء BTS الإجمالية لنهاية اليوم من قبل رئيس CDS للوقود ورئيس مركز التوزيع معا طبقا لـ IDG والمتضمنة قواعد إدارة المراكز	رئيسي	رئيسي المركزين CDS/CDD		
2	مسك بطاقات المخزونات حسب كل منتج.	رئيسي	رئيس مركز CDS		
3	تزويد المركز بالأسطول اللازم الذي يسمح بتلبية طلب CDD وتجنب حالة انقطاع المنتجات.	معتدل	رئيس مركز CDS المسؤول عن النقل		
4	إعداد مخطط منتظم لتحويل يوميات المحاسبة.	رئيسي	رئيس مركز CDS المسؤول عن المحاسبة		

المصدر: اعتمادا على ما سبق

- تكون التوصيات دائما موضوعية، معقولة، قصيرة، دقيقة، منطقية، قابلة للتحقيق وتحترم التشريعات البيئية؛
- يُرسل مشروع تقرير المراجعة إلى الهيئة الخاضعة للمراجعة مع نسخة إلى مدير الفرع والمقاطعة في أقرب الآجال؛
- تحفظ نسخة في المديرية المركزية للمراجعة؛
- تمنح الهيئة الخاضعة للمراجعة مدة 15 يوم للرد على التوصيات.

2. التقرير النهائي

- يخضع تقرير المراجعة لمجموعة من المبادئ والمعايير، يحتل شكلا معينا نفسه شكل مشروع التقرير بالإضافة إلى ملخص موجه للمسيرين لقراءته،

أوراق كشف وتحليل المشاكل عليها تعليق الهيئة الخاضعة للمراجعة وقائمة بالتوصيات محددة لموقفهم؛

- يجسد تقرير المراجعة عمل المراجعين كما يحتوي على معلومات سرية، وكذا تحليله للوضع، ولكن كتقدير للإصلاح، يركز على الاختلالات قصد تطوير مقاييس التقدم؛

- كما يوجه التقرير النهائي الى نفس الهيئات التي أرسل إليها مشرع المراجعة و/أو الرئيس المدير العام.

3. متابعة التوصيات

للتذكير، لا تعد التوصية في المراجعة نقداً، بل تحسيناً مقترحاً ضد نقص أو عدم كفاية تم تحديدهما، وعلاوة على ذلك، من أجل أن تكون التوصية ذات صلة وعملية، يجب أن تتبناها الجهة الخاضعة للمراجعة، لأن الهدف من المراجعة هو المساهمة في تحسين نظام الرقابة الداخلي، قبل أن تترجم إلى تحسينات في التسيير، ولا سيما من حيث أرباح الكفاءة والفعالية حيثما ما أمكن ذلك.

تتم المتابعة عن طريق:

- إما بالتخطيط لمهمة أخرى على مستوى المركز؛

- تشكيل هيئة خارجية تتكلف بمتابعة التوصيات؛

- يهتم المسؤول عن الهيئة الخاضعة للمراجعة بالمتابعة.

يجب أن تكون المراجعة الداخلية على علم بمدى الأخذ بتوصياته، يسمح هذا الحق بقياس الفعالية، إثراء الملفات وتحسين عمليات المراجعة اللاحقة.

1.3 الخطوات الرئيسية لعملية متابعة التوصيات

- إرسال مشروع التقرير مرفق بسجل التوصيات الى الجهات المعنية؛

- استلام مشروع التقرير مع التعليق عليه (إذا لزم الأمر) وسجل التوصيات مُبلَغ (خطة العمل مُبلَغة من قبل الجهة الخاضعة للمراجعة وتغطي مجمل التوصيات)؛

- فحص خطة العمل من قبل مسؤولي المهمة؛

- إرسال التقرير النهائي مرفق بسجل التوصيات الى الجهات المعنية؛

- متابعة وتقييم خطة العمل من قبل الهيكل المخصص للمتابعة.

المبحث الثالث: أثر المراجعة الداخلية على حوكمة مؤسسة نفضال

بغية أن تساهم المراجعة الداخلية في حوكمة مؤسسة نفضال، فهي تعمل على ذلك من خلال دورها الفعال في تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة أو لفروعها، ادارة المخاطر وعلاقتها الوثيقة مع باقي أطراف أليات الحوكمة من المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة وإدارة المؤسسة .

المطلب الأول: التعاون مع المراجعة الخارجية

توجد علاقة تعاونية وتكاملية مهمة جدا بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية في مؤسسة نفضال وهي تظهر من خلال:

- اعتماد المراجع الخارجي لمؤسسة نفضال على عمل المراجع الداخلي لها عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية؛
- استفادة المراجع الداخلي من عمل، خبرة وتقرير المراجع الخارجي؛
- كما تساهم المراجعة الخارجية في زيادة فعالية وأداء المراجعة الخارجية، لأن من بين مهام المراجع الخارجي تقييم مدى فعالية المراجعة الداخلية.

انعكاسات العلاقة على حوكمة مؤسسة نفضال

للعلاقة التعاونية بين المراجعة الخارجية والداخلية انعكاس ايجابي على حوكمة مؤسسة نفضال، وذلك لما تساهم فيه من خلال:

- تغطية أعمال المراجعة لكافة أنشطة المؤسسة؛
- تنفيذ أعمال المراجعة بجودة عالية؛
- تكوين بنك للمعلومات عن طريق أوراق عمل المراجع، تقارير وملف المراجعة؛
- الحد من تكرار وازدواجية العمل؛
- تخفيض تكلفة أعمال المراجعة؛
- مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها بنجاح.

المطلب الثاني: كيفية العمل مع لجنة المراجعة

مؤسسة نفضال ورغما من دورها المهم في الاقتصاد الجزائري وكبر حجمها إلا أنها لا تحتوي بشكل صريح على لجنة المراجعة، ولهذا ارتأينا في هذا المطلب تقديم أهم الحوافز

والإضافات التي يمكن أن تأتي بها لجنة المراجعة لمؤسسة نفضال، والضوابط الأساسية لتشكيل هذه اللجنة.

1. إضافات لجنة المراجعة لمؤسسة نفضال

يمكن لجنة المراجعة أن تساهم في حوكمة مؤسسة نفضال من خلال مسؤولياتها المتعلقة بالمراجعة الداخلية أو المراجعة الخارجية.

1.1. المسؤوليات المتعلقة بالمراجعة الداخلية

يقوم مدير المديرية المركزية للمراجعة بإرسال تقارير المراجعة الداخلية الى لجنة المراجعة، لكي تقوم بتقييم وظيفة المراجعة الداخلية بالمؤسسة من حيث كفاءة الموظفين وعمليات المراجعة وإنشاء خطط المراجعة الداخلية؛

كما يمكنها أن تناقش إدارة المؤسسة بالمسائل المتعلقة بكيفية معالجة الملاحظات ومعوقات التي يواجهها المراجعين أثناء أداء عملهم، ورسم خطة المراجعة ووضع موازنة المديرية المركزية للمراجعة.

2.1. المسؤوليات المتعلقة بالمراجعة الخارجية

إذ تعتبر لجنة المراجعة المسؤول الوحيد عن تعيين وفصل المراجع الخارجي، بالإضافة الى أنها هي من يشرف على عمله وحل الخلافات التي يمكن أن تنشأ بينه وبين الادارة أثناء أداء المهام الموكلة إليه.

3.1. المسؤوليات المتعلقة بمدى الالتزام بقواعد وآداب السلوك المهني

مناقشة الادارة والمراجع الخارجي حول سياسة الافصاح والمدى الالتزام باللوائح والقوانين المفروضة.

بعد قيام لجنة المراجعة بمراجعة تقرير الادارة السنوي، وتقرير الادارة رئيس المديرية المركزية للمراجعة، وتقرير المراجعة الخارجية، يجب على اللجنة مناقشة الادارة عن مدى الالتزام بالمتطلبات القانونية وقواعد وآداب السلوك المهني.

2. ضوابط تشكيل لجنة المراجعة

حتى تؤدي لجنة المراجعة دورها بشكل فعال وبكفاءة، يجب على مؤسسة نفضال احترام مجموعة من الضوابط لتشكيل هذه اللجنة ولعل أهم هذه الضوابط ما يلي:

- التحديد الواضح لسلطات ومسؤوليات اللجنة؛

- توافر وتكامل الخبرة والمهارة في أعضاء اللجنة؛
- تعدد العدد الملائم لأعضاء اللجنة ليلائم حجم مؤسسة نפטال؛
- استقلال تنظيم لجنة المراجعة؛
- إدراك لجنة المراجعة لدورها من أجل حوكمة مؤسسة نפטال.

المطلب الثالث: التقرير المقدم لإدارة المؤسسة

إن إدارة الشركة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية "نפטال" وكأي إدارة تبحث عن تحسين أدائها وذلك من خلال:

- تقييم أجهزة الرقابة الداخلي وتعزيزها؛
- تحديد المخاطر واقتراح التدابير التي تمكنها من التحكم فيها؛
- السهر على الاحترام والامتثال للقوانين، التنظيمات، التوجيهات والإجراءات؛
- ترقية القواعد الأخلاقية؛
- تعزيز روابط الفريق؛
- نشر أفضل الممارسات في الداخل.

وهذا ما تساهم فيه المديرية المركزية للمراجعة من خلال تقارير المراجعة التي تقدمها لمجلس الإدارة من أجل أخذ التدابير اللازمة وبالتالي المساهمة في تحسين أداء المؤسسة. فتنبي وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة، يسمح بالإضافة الى ما سبق ما يلي:

- التمتع بوظيفة المراجعة الداخلية بمستوى عالمي (تتماشى مع المعايير)، قوية وفعالة، قادرة على دعم مسار عملية التكيف مع الإصلاحات والتطوير والتغيير والانفتاح على الأسواق العالمية؛
- إعطاء إشارة قوية وواضحة للجهات المساهمة في المنظمة عن الصرامة التي يتم بها تقييم عملياتها الخاصة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية؛
- التأكد من قدرة التدقيق الداخلي على توضيح قرار الإدارة في المجالات المهمة ودعم المشاريع المبتكرة للمنظمة؛
- تعزيز مكانة التدقيق الداخلي داخل المنظمة، من خلال الاعتراف بقيمتها التي قدمها تنظيم مستقل معترف به؛
- توحيد صفوف فريق التدقيق حول مشروع ديناميكي ومتطلب، يسمح بجذب التكوين والإبقاء على أفضل المحترفين.

كما تعمل الإدارة على تدعيم استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية وتوفير كل الوسائل والتسهيلات اللازمة عند قيام وظيفة المراجعة الداخلية بمهامها وتعمل على إنشاء نظام فعال للرقابة الداخلية وتوفير البيئة المناسبة له ومتابعته المستمرة من أجل ضمان فعاليته؛ كما تعمل على وضع الاستراتيجيات، الخطط وأدوات المتابعة والرقابة.

ملخص الفصل

كل إدارة حريصة على تحسين أداءها وحوكمة مؤسساتها، لذا فإن تنفيذ التوصيات يشكل ضرورة، فهو واجب يمليه ميثاق المراجعة الداخلية للفرع، ومن جهة أخرى هو مسؤولية الجهة الخاضعة للمراجعة، وذلك من خلال التنفيذ العملي للتوصيات التي قدمت والقبول بها كنقاط تحسينية تعمل على تصحيح خلل وجلب قيمة مضافة لنظام الرقابة الداخلية الخاص بها، كما يجب أن يكون نظام متابعة فعال وصارم لضمان تنفيذ التوصيات.

لذا نجد أن مؤسسة نفضال تبنت هذا النظام بحذايره مع احترام المعايير والأدوات ولكن يجب الاهتمام بالتكامل بين الوظائف التي هي في أسفل الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك تخصيص مصلحة خاصة بمتابعة التوصيات وهذا ما يسمح للمراجعة بالاهتمام فقط بالمهام واقتراح التحسينات وتتكفل هذه المصلحة بمتابعة التوصيات وهذا ما يسمح للمديرية المركزية للمراجعة تحقيق أكبر قدر من المهمات.

وبالاعتماد على معايير المراجعة وميثاقه تعمد مؤسسة نفضال إلى سد كل الثغرات الموجودة من خلال عملية المراجعة من أجل تحقيق أكبر منفعة وهذا ما يبين أهمية المراجعة في خلق قيمة للمؤسسة وبالتالي حوكمتها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن ضعف أداء المؤسسات الاقتصادية، يعود أغلبها لسوء التسيير، نظرا لقلّة خبرات المسيرين أو نظرا لسعيهم لتعظيم منافعهم الشخصية على حساب الملاك، وذلك نتيجة الفصل بين الملكية والتسيير، وهذا ما جاء به العلمان جانسن وماكلينغ في نظرية الوكالة في سنة 1976، بحيث يريا أن تضارب المصالح بين الملاك والمسيرين يعرقل استمرارية المؤسسة، وهذا ما حدث للعديد من كبريات المؤسسات في مختلف دول العالم إذ تعرضت للإفلاس ومختلف الفضائح المالية والإدارية، وهذا كله ساهم في ظهور الأزمات المالية وخير دليل على ذلك، الأزمة المالية لسنة 2008.

في ظل هذه الظروف سارعت كثير من المنظمات المهنية والمؤسسات الدولية في العديد من الدول، بوضع مجموعة من القوانين والضوابط والأعراف والأنظمة والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على إدارة الشركة، وذلك لحماية المستثمرين والأطراف ذات العلاقة من التلاعب المالي والفساد الإداري وتعزيز الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المحتواة في القوائم المالية المعلنة، التي يحتاج إليها مستخدموها وخاصة المستثمرون المتعاملون في سوق الأوراق المالية. وقد سميت هذه المجموعة من الضوابط والمبادئ بـ "حوكمة الشركات".

إذ تحتاج حوكمة المؤسسات إلى العديد من الآليات، الوسائل والأدوات للتطبيق الجيد لها، سواء داخل المؤسسة كمجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الداخلية، أو خارجها كالمراجعة الخارجية والأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المؤسسات بما يضمن تطبيق مبادئ الحوكمة.

وفي هذا الصدد تعتبر المراجعة الداخلية أحد ركائز ومقومات حوكمة المؤسسات، إذ أصبح تطور ورفع كفاءة مستوى الأداء المهني للمراجعة الداخلية، بمثابة دعم رئيسي من دعائم التطبيق الكفء لإطار الحوكمة.

من خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة إبراز أهمية المراجعة الداخلية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة بها، وكما تطرقت الى الأعمال التي تقوم بها المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما اذا تم استغلالها من طرف المديرية العامة للمؤسسة، تحت عنوان "دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية".

تم طرح الاشكالية الرئيسية للدراسة: "ماهي الاسهامات الفعالة للمراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية؟"، وللإجابة على هذه الفرضية تمت هذه الدراسة من خلال فصلين نظريين وفصل تطبيقي من خلال دراسة حالة لمؤسسة نפטال.

ففي الفصلين النظريين تم التطرق الى الاطار النظري والتشريعي لحوكمة المؤسسات في الفصل الأول، أما في الفصل الثاني فتم التطرق الى المراجعة الداخلية كألية لحوكمة المؤسسات من خلال الدور الذي تلعبه في تقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وكذا علاقاتها التعاونية مع باقي أطراف الحوكمة.

أما الفصل الثالث فتمثل في دراسة حالة لمؤسسة نפטال، ووقع الاختيار على مؤسسة نפטال كنموذج تطبيقي لأهم المحاور النظرية للدراسة، نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه في الاقتصاد الجزائري، ولما تعطيه من أهمية للمراجعة الداخلية من أجل ضمان حوكمة المؤسسة.

نتائج اختبار الفرضيات

من خلال الدراسة تم تأكيد الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، والتي تمثلت في:

الفرضية الرئيسية، إذ تساهم المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية من خلال: ادارة المخاطر، تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، قياس كفاءة وأداء المؤسسة وتوفير معلومات شفافة وملائمة للمسيرين.

كانت الفرضيات الفرعية، كما يلي:

- يتمثل الدور الرئيسي للمراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة في القضاء على تضارب المصالح ما بين الملاك والمسيرين والتقريب فيما بينها؛
- تتمثل أهم محددات المراجعة الداخلية في تقنياتها ومهمتها وفق المعايير المهنية الدولية والتي تساهم في حوكمة المؤسسات؛
- المراجعة الداخلية احدى أليات الحوكمة ومن أجل حوكمة ذات جودة يجب توفر وتنسيق بين مختلف أليات الحوكمة سواء الداخلية أو الخارجية؛
- تعتبر معايير السمات والأداء المعايير المتبناة في المؤسسة الجزائرية والتي تهدف لتحقيق حوكمة فعالة للمؤسسة؛
- لجودة المراجعة الداخلية علاقة طردية بينها وبين مدى الالتزام بمعايير المهنية الدولية للمراجعة الداخلية.

نتائج الدراسة

- بعد دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بحوكمة المؤسسات والمراجعة الداخلية ودورها في تفعيل تطبيق الحوكمة في المؤسسة الجزائرية تم التوصل الى النتائج التالية:
- تعتبر المشاكل التي جاءت بها نظرية الوكالة، كمشكلة تضارب المصالح، الاختيار المعاكس وعدم تماثل المعلومات وكذا مختلف الفضائح الادارية والأزمات المالية من أهم أسباب ظهور وتطور مفهوم حوكمة الشركات؛
 - يمكن اعتبار حوكمة المؤسسات النظام الذي يدير الشركة ويتحكم في أعمالها واستراتيجيتها التي تحقق للشركة أكبر ربحية وأقل خسائر، كما يعنى بمراقبة أداء الشركة وادارتها ورقابة مجلس الادارة والافصاح عن جميع المعاملات ذات علاقة بين أعضاء مجلس الادارة والشركة والافصاح عنها وكذلك الافصاح عن مكافآت وراتب كبار التنفيذيين لجميع المساهمين، كما يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعمل معا من أجل حماية وحفظ الحقوق وتوزيع المسؤوليات بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة من حملة أسهم والسندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم، بحيث يوفر الضمان لكل هذه الأطراف أن المؤسسة تسير نحو تحقيق مصالحهم بكل شفافية وعدم التلاعب في ادارة الشركة أو اتخاذ القرارات؛
 - يختلف تطبيق حوكمة الشركات من اقتصاد إلى آخر، رغم أن هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة محددات الحوكمة والآليات المعتمدة فيها؛
 - لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من الآليات التي تضمن التطبيق السليم لها، سواء خارجية أو داخلية؛
 - تعتبر المراجعة الداخلية من أهم آليات الحوكمة، بحيث تعتبر عملية المراجعة عملية منتظمة وبالتالي تستوجب وضع خطة عمل مسبقة ويكون التقييم مبني على الموضوعية والخالي من الذاتية حتى يتمكن المراجع من إبداء رأيه وإصدار حكم موضوعي حول البيانات والمعلومات التي يقوم بدراستها؛
 - تعبر معايير المراجعة الداخلية عن مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب مراعاتها من طرف القائمين بالمراجعة الداخلية، بحيث يقوم معهد المراجعين الداخليين IIA بإصدار هذه المعايير؛

- امتد دور المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية ليشمل التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتقييم ادارة المخاطر وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الادارة، لجنة المراجعة والمراجع الخارجي من اسهام في حوكمة المؤسسات؛
- تعتبر المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة ومجلس الادارة، من بين الأطراف ذات العلاقة المباشرة مع المراجعة الداخلية، إذ بينها علاقة تكاملية وتعاونية معها من أجل العمل على ضمان تفعيل الحوكمة.

أهم التوصيات والاقتراحات

بناء على الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال يمكن ادراج مجموعة من التوصيات والاقتراحات:

- السهر على التزام المؤسسات الجزائرية بمبادئ الحوكمة وتوفير الاطار القانوني والمؤسسي المناسب لتسريع العملية؛
- ضرورة تكوين المدراء والمستخدمين في مجال الحوكمة ودورها في أداء المؤسسة والابتعاد عن الدراسات الأكاديمية الجوفاء؛
- خلق بيئة أعمال مناسبة لتفعيل تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية من خلال اصدار قوانين تؤمن الشفافية وسيادة القانون؛
- ضرورة اعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلالها، موضوعيتها، وفعالية أنشطتها باعتبارها من أهم أليات الحوكمة؛
- الالتزام بمعايير المراجعة الدولية التي تتماشى والمؤسسة الجزائرية من أجل ضمان فعالية أداء المراجعة الداخلية وتكييف الأخرى وفقا لاحتياجات المؤسسات؛
- ضرورة الزام المؤسسات الكبيرة بإنشاء لجنة المراجعة وذلك لكبر حجم نشاطها مع تحديد مهام هذه اللجنة وكيفية تشكيل أعضائها وذلك نظرا لأثرها الايجابي على جودة المراجعة وبالتالي الحوكمة؛
- إنشاء معهد متخصص في تكوين المراجعين الداخليين وإعطاء شهادات معترف بها دوليا والعمل على تبادل الخبرات مع الدول المتطورة في مجال الحوكمة؛
- ضرورة إنشاء منظمة مهنية للمراجعة الداخلية تعمل على إصدار معايير المراجعة الداخلية تتوافق مع المعايير الدولية للمراجعة وتنظم متطلبات مزاوله المهنة.

أفاق الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على دور المراجعة في حوكمة المؤسسات، من خلال دورها الرقابي الفعال داخل المؤسسة من تقييم لرقابة داخلية وإدارة المخاطر وعلاقتها التكاملية مع باقي أطراف الحوكمة، إلا أن مجال الحوكمة والمراجعة الداخلية يبق مفتوحا على الكثير من الدراسات، لذا نقترح بعض الدراسة التي يمكن أن تكون موزعا للبحث مستقبلا:

- المراجعة الداخلية في القطاع البنكي الجزائري؛
- تأثير لجان المراجعة على الحوكمة؛
- التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية؛
- المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة.

8. قائمة المراجع

أولا باللغة العربية

أ. قائمة الكتب

1. أحمد السيد، معايير المراجعة والتأكيد الدولية، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.
2. أمين السيد أحمد لطفي، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
3. أمين السيد أحمد، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010.
4. ثناء علي القباني، المراجعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
5. حاتم محمد الشيشيني، أساسيات المراجعة: مدخل معاصر، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007.
6. خالد أمين، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية والعملية، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
7. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2009.
8. الخضيري محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
9. السوافيري.ف.ز، محمد.ك.س، الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
10. الشيرازي، عباس مهدي، نظرية المحاسبة، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1990.
11. لطفي أمين السيد أحمد، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
12. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل: الاطار النظري، المعايير والقواعد، مشاكل التطبيق العملي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007.
13. محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
14. محمد علي حيدر، مقدمة في نظرية المحاسبة والمراجعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

15. منير ابراهيم هندي، حوكمة الشركات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2011.
- ب. المذكرات والرسائل الجامعية
1. ابراهيم سحوق نسيمان ، دور ادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، الجامعة الاسلامية – غزة، 2009.
 2. أحمد محمد مخلوف ، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الاردنية، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2007.
 3. أمينة فداق، تأثير آليات حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على جودة المراجعة الخارجية، ماجستير، المدرسة العليا للتجارة – الجزائر، 2009.
 4. بريش العدوانى، دور المراجعة الداخلية في التسيير الرشيد للمؤسسة، أطروحة PGS، المدرسة العليا للتجارة، 2009.
 5. حسين عبد الجليل آل غزوي ، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، ماجستير، كلية الادارة والتجارة الدنمارك، 2010.
 6. خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلى بين النظرية والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2006.
 7. دريد كامل ال سبيب، مقدمة فى الادارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.
 8. صديقي مسعود، المراجعة الداخلية، مطبوعات مزوار، الجزائر، ط 01، 2010.
 9. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: أفراد-إدارات- شركات- بنوك، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
 10. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، 2009.
 11. عبد الفتاح الصحن، محمد سمير الصبان، المراجعة مدخل فلسفى وتطبيقى، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004.
 12. عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية فى تطبيق حوكمة المؤسسات: دراسة ميدانية، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير المدينة، 2009.
 13. عمر قمان، مدى مساهمة المراجعة المالية فى الشفافية والإفصاح لغرض حوكمة المؤسسات الجزائرية، أطروحة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2012.

14. فتح رزق السوافيري وأحمد عبد الملك محمد، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

15. لطفي شعباني ، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2004.

16. ليلي ريمة هيدوب ، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات: دراسة حالة، ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير الأغواط، جوان 2012.

17. محمد التهامي طواهر، صديقي مسعود، المراجعة وتدقيق الحسابات، دار مزوار للنشر، ط 01، 2010.

18. محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.

19. محمد جربوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، 2000.

20. محمد سمير صبان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، منشورات الدار الجامعية، مصر، 2000.

21. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.

22. منير ابراهيم هندی، حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2011.

23. ميلود عزوز ، دور المراجعة في تقييم أداء نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007.

24. يوسف سعيد يوسف المدلل ، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، الجامعة الاسلامية – غزة، 2007.

ج. الملتقيات والمدخلات

1. أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات أطرافه في اطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005.

2. بالرقي تيجاني، اشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، 2009.

3. بشير مصيطفى، اقامة الحكم الصالح من خلال مكافحة الفساد، ورقة مقدمة للملتقى الدولي السادس للاقتصاديين الجزائريين حول الحكم الصالح، الجزائر، 2006.
4. بلعادي عمار، جاو حدو رضا، دور حوكمة الشركات فى ارساء قواعد الشفافية والافصاح، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع، أفاق ورهانات، جامعة أم البواقي، 7-8 ديسمبر 2010.
5. خلف عبد الله الوردات، الاتجاهات الحديثة فى التدقيق الداخلى، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلى فى اطار حوكمة الشركات، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005.
6. زاهر الرمحي، التدقيق الداخلى والرقابة الداخلية، الخرطوم، السودان، 2010.
7. سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية فى تحسين جودة حوكمة الشركات، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2008.
8. عمر اقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسى(حوكمة الشركات) فى ظل معايير التدقيق المتعارف عليها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012.
9. محمد عبدالله العزاوي، التدقيق الداخلى فى ظل إطار حوكمة الشركات ودوره فى زيادة قيمة الشركة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
10. محمد فلاق، التدقيق الداخلى وعلاقته بضبط الجودة فى المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على شهادة الجودة 9001، جامعة حسبية بن بوعلى الشلف، 2009.
11. محمد محمود محمد السيد الشال، المراجعة الداخلية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2012.
12. محمد نوري بتول، حوكمة الشركات ودورها فى تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العراق، 2011.
13. الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال فى المؤسسات"، جامعة بشار، 2012.
14. الملتقى الوطني الأول حول "حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالى والإدارى"، جامعة محمد خيضر، 2012.
15. المؤتمر الدولي التاسع "الوضع الاقتصادى العربى وخيارات المستقبل"، الجامعة المستنصرية، 2010.
16. المؤتمر العربي الأول حول "التدقيق الداخلى فى اطار حوكمة الشركات"، القاهرة، 2005.

A. Les ouvrages

1. Benoit pige, audit et contrôle interne, paris, Edition EMS, 2^{ème} édition, 2001.
2. Benoit Pigé, gouvernance contrôle et audit des organisations, economica, paris, 2008.
3. Caplan, robert et atkinson, advanced management accounting, 2nd edition, prentice – hill international Inc., USA, 1989.
4. Charles. F, L'application des normes et des standards d'audit interne, Revue française d'audit interne, N° 111, 1992.
5. Dimitris N Chorafas, risk accounting and risk management for accountants, first Edition, Oxford, CIMA Publishing, 2008.
6. Dov ogien, Comptabilité et audit bancaires, dunod, paris, 2e édition, 2008.
7. Elisabeth Bertin, audit interne: enjeux et pratiques à l'international, eyrolles, paris, 2007.
8. Jacques Igalens, vers une nouvelle gouvernance des entreprises, dunod, paris, 2009.
9. Jacques Renard, Audit interne: ce qui fait débat, maxima, paris, 2003.
10. Jacques RENARD, Théorie et Pratique de l'audit interne, édition d'organisation groupe eyrolles, paris, 2010.
11. Jacques Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation, paris, septième édition, 2010.
12. Lacolare vincent, pratiquer de l'audit à valeur ajoutée, anfor, paris, 2010.
13. Micheline Friédérich, comptabilité et audit: manuel et applications, editions foucher, paris, 2009.
14. Mikol. A, les audits financiers, Nathan, Paris, 1999
15. Mokhtar Belaiboud, pratique de l'audit: conforme aux normes IAS/IFRS et au SCF, berti editions, alger, 2011.

B. Les articles

1. Adjaoud fodil, la réputation de l'audit externe et les mécanismes de gouvernement d'entreprise, université d'Ottawa, canada, mai 2007.

2. Ameer boujenoui, richard bozec, **analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'état au canada**, université d'Ottawa, canada, juin 2005.
3. Ammar Sourour, **le rôle de l'auditeur interne dans la processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne**, institut des hautes études commerciales de Sfax, 2007.
4. Bertin elisabeth, **réflexions sur la compétence en audit**, université François Rabelais de tours, 2004.
5. Burlaud Alain et zarlowski, **crise de confiance et normalisation**, 2003.
6. Charreaux Gérard, **au-delà de la proche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance**, université de bourgogne, 2004.
7. Charreaux Gérard, **la théorie positive de l'agence : positionnement et apports**, université de bourgogne, 2000.
8. Charreaux Gérard, **les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux**, université de bourgogne, 2004.
9. David Carassus, gardes Nathalie, **audit légal et gouvernance d'entreprise**, université de Pau et des pays de l'Adour, France, septembre 2005.
10. Dumontier pascal, **la qualité de l'audit externe et les mécanismes de gouvernance des entreprises**, HEC université de Genève, 2006.
11. Eustache ebondo Wa Mandzila, **audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques**, école de management, France, 2008.
12. Eustache ebondo wa mandzila, **gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro-méditerranéenne**, école de management, France, 2006.
13. Gaudin Jean-Pierre, **pourquoi la gouvernance?**, France, 2002.
14. Halsha-00525820, **Impact de la gouvernance et de l'audit sur la performance de l'entreprise**, France, 2008.
15. Hottegindre Géraldine, **un mauvais auditeur**, université paris dauphine, France, 2009.
16. Imen khanchel, **changement stratégique et gouvernance**, la revue des sciences de gestion, n°213, 2005.

17. Markram chemangui, **évaluation de la qualité de l'audit interne /audit externe**, audencia nantes, 2006.
18. Markram chemangui, **la problématique de mesure de la qualité d'audit : proposition d'une approche de conception**, audencia nantes, 2005.
19. Olivier bouba-olga, **gouvernance d'entreprise : élargir la problématique**, université de Poitiers, janvier 2005.
20. Réolle jean-Florent, **gouvernance d'entreprise**, universités synergie, aout 2008.

21. الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري ، **l'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise**, Madagh Mohammed chérif , école des hautes études commerciale, Alger, 2012.

C. Les mémoires

1. Abdelaziz Chaouch, **essai de mise en place d'une cellule d'audit interne :cas pratique**, thèse PGS comptabilité, école supérieure de commerce, 2006.
2. Abdelmalek Hamele, **le rôle du comité d'audit dans la gouvernance de l'entreprise**, thèse magister, école supérieure de commerce, 2007.
3. Ji-Yong Lee, **La gouvernance d'entreprise et l'hybridation: le cas de l'Asie**, doctorat en sciences économiques, université Montesquieu bordeaux, Juin 2011.
4. Kamel Remmache, **la contribution de la fonction audit dans la performance des établissements de crédit**, thèse magister, école supérieure de commerce, 2009.
5. Moussa Mechalmi, **l'audit interne: étude de cas**, thèse PGS audit, école supérieure de commerce, 2006.
6. Nabil Khouri, **l'audit et le contrôle internes bancaires**, thèse PGS comptabilité, école supérieure de commerce, 2006.
7. Stéphane Nassaut, **critique du « nouvel esprit » de la gouvernance d'entreprise: le cas de l'implication patrimoniale**, doctorat en sciences économiques et de gestion, université catholique de Louvain, Avril 2011.

الملاحق



Direction Centrale Audit

cheraga le

N° /

Destinataire :

Objet : lettre de mission

En exécution du plan d'audit 2009, la Direction centrale Audit est chargée de l'audit du processus d'activité du (la structure auditée)

Les objectifs généraux de la mission sont : (a titre d'exemple)

Vérification du respect des procédures de gestion (IDG) relatifs à la gestion des stocks.

Evaluation du dispositif du contrôle interne en matière de gestion des stocks.

Cette mission, sera conduite par M. , Chef de mission. Les autres membres de l'équipe d'audit sont : MM. Et

La mission se déroulera du JJ/MM/AA au JJ/MM/AA.

Nous vous remercions de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

Le Directeur Central Audit

Mission :

Date :



Compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management :

Rappel des Objectifs généraux de la mission

Origine de la mission (commanditaire ou motivation)

Objectif(s) à atteindre

Bénéfices attendus des recommandations de l'audit

Eléments identifiés lors de la phase d'étude

Données chiffrées et évolution

Caractéristiques

Préoccupation des principaux responsables audités

Axes et périmètre de travail et d'investigations de l'Audit

Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit

Description des objectifs d'Audit : cf. Tableau des Risques

Mission :

Date :



Document réalisé par :

Tableau des Risques

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation (Risque faible, moyen ou fort)	Dispositif de contrôle interne	Constat
Réception des produits	<p>Conformité en qualité et quantité</p> <p>Constitué un stock de sécurité</p> <p>Sécurité de la réception</p>	<p>Non conformité</p> <p>Rupture de produit</p> <p>Pertes</p>	<p>faible</p> <p>moyen</p> <p>moyen</p>	<p>Procédure de vérification en quantité (Contrôle des produits par les agents de la sûreté interne et la sécurité industriel)</p> <p>Programme d'approvisionnement et de ravitaillement</p> <p>Mesures de sécurité lors du dépotage du produit</p>	
Etablissement des documents de réception (BR010 et BR003)	<p>Identification et traçabilité de la réception</p> <p>Pièce justificatif pour l'imputation comptable</p> <p>Document support de saisie sur le NAFTCOM</p>	<p>Perte de traçabilité</p> <p>Les données comptables sont incomplètes</p> <p>Fichier stocks non mouvementé ce qui ne permet pas d'effectuer des transferts de produits</p>	<p>faible</p> <p>faible</p> <p>faible</p>	<p>A chaque réception de produit, le gestionnaire mouvement produit doit établir un document de réception (BR010, BR003) conforme au document de réception (Facture, BTS, BR003) L'imputation comptable est intégrée dans le système NAFTCOM</p> <p>Contrôle journalier des journées comptable</p>	



Direction Centrale Audit

cheraga le

N° /

Destinataires :

Commanditaire de l'audit

NOTE D'ORIENTATION

Conformément au plan d'audit, (ou suite à) et après étude préliminaire auprès de l'entité auditée, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

Mission : (intitulé)

Objectifs généraux : (ex. sécurité des actifs, fiabilité des informations, respect des règles et directives, optimisation des ressources...)

Objectifs spécifiques :

Champ d'action :



Direction Centrale Audit

cheraga le

N° /

Destinataires :

Commanditaire de l'audit

Compte-rendu de réunion d'ouverture :

Participants :

Points abordés :

Présentation succincte des auditeurs, leur expérience, leur fonction

Identification des audités et de leur fonction

Rappel de la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte

Discussion de la note d'orientation et prenant en compte les éventuelles remarques des audités

Annnonce du déroulement prévisionnel de la mission

Traitement des aspects logistiques (quel bureau, horaires, ligne téléphonique...) et prise les premiers rendez-vous

Rappel de la procédure d'audit et description du déroulement des phases suivantes

Conclusions :

Eventuelles contraintes de réalisation

Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit

Rendez-vous pris

Règles de fonctionnement logistique établies

Mission :

Date :



Document réalisé par :

Feuille de test : TEST N°

Réf. / Commentaires

Objectif :

Modalités d'exécution du test :

Résultats :

Conclusions :

Mission :

Date :

Document réalisé par :



Compte-rendu d'entretien :

Participants : **Auditeurs :**

Audités :

Date de l'entretien :

Thème de l'entretien :

Conclusions :

Mission :

Date :



Document réalisé par :

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
F.R.A.P. N°

Problème :

Faits :

Causes :

Conséquences :

Recommandation :

Soumise à avis de l'audité :

Nom :

Date :

Mission :

Date :



Document réalisé par :

Compte-rendu de réunion de clôture de phase de vérification :

Participants :

Points à aborder :

**Remercier le Directeur pour son accueil et sa coopération lors de la mission
Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités
Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires
Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission
Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes**

NB : Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce compte-rendu.

Relevés des principaux commentaires et observations faits en réunion :

Conclusions :

Mission :

Date :



Document réalisé par :

Compte-rendu de réunion de validation :

Participants :

Points à aborder :

Rappeler les objectifs couverts par l'audit, les personnes rencontrées, les sites audités

Indiquer les forces relevées

Discuter le contenu du rapport d'audit

Prendre en compte les éventuelles remarques des audités

Identifier les responsables de la mise en œuvre des recommandations et les délais de réalisation proposés

Désigner un responsable chez l'audité chargé de fournir le plan d'action détaillé dans un délai si possible compatible avec celui de l'émission du rapport définitif

.

NB : Le projet de rapport, objet de la réunion et remis à cet effet, doit être annexé à ce compte-rendu (afin de lever toute ambiguïté sur la version utilisée).

Minutes de la réunion (relevés des observations et commentaires) :

Conclusions :



Direction Centrale Audit

chéraga le

N° /DCA 09

Destinataires :

**Interlocuteur : nom du chef de mission
n° tél**

Objet : Rapport d'audit -projet- « Précisez l'intitulé de la mission »

Veillez trouver, ci-joint, notre projet de rapport d'audit de (titre).

La mission d'audit supervisée par M. A, a été effectuée par M. B, Chef de Mission et MM. C et D, auditeurs en date du JJ/MM/AA au niveau de (structure auditée).

Ce rapport sera discuté lors de la réunion de validation programmée le JJ/MM/AA au niveau de (lieu).

L'objectif de cette réunion de travail est le suivant :

Rendre le rapport non contestable au niveau des constats, raisonnements, conclusion, formulation ;

Convenir d'un destinataire pour chaque recommandation, présentée dans le projet comme une proposition d'amélioration ;

Evoquer la note de synthèse qui viendra en tête du rapport définitif, dont l'objet est destiné aux lecteurs qui doivent être informés mais n'ont pas à résoudre les problèmes.

Après validation des constats et recommandations, le rapport sera diffusé conformément au processus de fin d'audit décrit.

Le Directeur Central Audit



Alger, le

Direction Centrale Audit

N° /DCA 09

Destinataires :

Objet : Rapport d'audit « Précisez l'intitulé de la mission »

Veillez trouver, ci-joint, le rapport d'audit de (titre).

La mission d'audit supervisée par Mr A, a été effectuée par M B, Chef de Mission et MM C et D, auditeurs en date du JJ/MM/AA au niveau de (structure auditée).

Les constats et recommandations développés dans ce rapport ont été validés lors d'une réunion effectuée le JJ/MM/200X.

Le rapport se présente sous forme d'une note de synthèse (de couleur bleue) suivi d'une liste de fiches détaillant les constats de l'audit puis d'un cahier des recommandations (en vert).

Conformément au processus rappelé en annexe du rapport, le (XXX indiquez le titre et la fonction de la personne chargée de coordonner les réponses au cahier des recommandations) adressera son plan d'action à la Direction de l'Audit, au plus tard pour le JJ/MM/200X.

Le Directeur Central Audit