

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس- سطيف 1-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
تخصص: مالية، محاسبة وتدقيق

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه طور الثالث في العلوم التجارية
الموضوع:

مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد
متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر - دراسة إستقصائية لمجموعة من
الشركات -

إعداد الطالبة:

سايح نوال

إشراف الدكتور:

رواجي عبد الناصر

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف-1	أستاذ	أ.د عبد الرزاق فوزي
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف-1	أستاذ محاضر - أ-	د.رواجي عبد الناصر
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ	أ.د سعيدي يحيى
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ	أ.د عقاري مصطفى
عضوا مناقشا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر -أ-	د.مزياني نورالدين
عضوا مناقشا	جامعة سطيف-1	أستاذ محاضر -أ-	د.العايب عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ إقرأ باسم ربك الذي خلق ، خلق الإنسان من علق
، إقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم ، علم الإنسان
ما لم يعلم }

"صدق الله العظيم"

الإهداء

إلى سندي الكبير في الحياة ولي نعمتي والدي الكريم
إلى من وُضعت الجنة تحت قدميها والدي العزيزة
إلى أسرتي الصغيرة التي تحملت معي عناء إعداد هذا العمل
زوجي حفظه الله ورعاه وبارك لي فيه
وأبنائي ضياء الدين وأويس قرّة عيني
إلى أخوتي وزوجاتكم حفظهم الله
إلى والدي زوجي أطال الله في عمرهما
إلى كل الأهل والأقارب عائلة سايح وبووذن، وكل من عرفناهم
إلى كل من أعانني على إتمام هذا العمل أثاب الله الجميع
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شكر وتقدير

شكر وتقدير

أول الشكر إلى الله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام ، له الشكر حتى يرضى وله
الشكر بعد الرضا والصلاة والسلام على الرسول صلى الله عليه وسلم
وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
أتقدم بكامل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل المشرف على هذه الرسالة الدكتور رواجي
عبد الناصر على ما قدمه لي من إرشادات هادفة وتوجيهات قيمة والحرص الدائم على
متابعة هذا العمل في مختلف مراحلها
كما لا يفوتني أن أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى كل من الدكتور العايب عبد الرحمان،
الدكتور بلمهدي عبد الوهاب والدكتور بن فرحات ساعد على ما قدموه لي من نصائح
وتوجيهات طول مرحلة إعداد الأطروحة
والشكر موصول إلى كل مدراء الشركات محل الدراسة والمدققين الداخليين العاملين بها على
التجاوب مع الموضوع والمساهمة في إتمامه

فهرس المحتويات

المختصر

الصفحة	العنوان	البيان
-أ-		مقدمة
1	<u>التدقيق الداخلي في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية</u>	<u>الفصل الأول</u>
2		<u>تمهيد</u>
3	<u>مدخل مفاهيمي للتدقيق</u>	<u>المبحث الأول</u>
3	مفهوم التدقيق ومراحل تطوره	المطلب الأول
6	أهداف التدقيق	المطلب الثاني
7	أهمية التدقيق	المطلب الثالث
8	أنواع التدقيق	المطلب الرابع
13	<u>الإطار العام للتدقيق الداخلي</u>	<u>المبحث الثاني</u>
13	نبذة تاريخية عن تطور التدقيق الداخلي	المطلب الأول
17	تعريف التدقيق الداخلي	المطلب الثاني
19	أهداف التدقيق الداخلي	المطلب الثالث
21	أنواع التدقيق الداخلي	المطلب الرابع
25	<u>التوجه الجديد للتدقيق الداخلي في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية</u>	<u>المبحث الثالث</u>
24	معايير التدقيق الداخلي الدولية	المطلب الأول
38	المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	المطلب الثاني
39	قواعد السلوك المهني	المطلب الثالث
41	توجه التدقيق الداخلي في ظل المعايير الدولية	المطلب الرابع
45		خلاصة الفصل
46	<u>دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر</u>	<u>الفصل الثاني</u>
47		<u>تمهيد</u>
48	<u>مدخل مفاهيمي لإدارة المخاطر</u>	<u>المبحث الأول</u>
48	تعريف إدارة المخاطر	المطلب الأول

51	أهمية إدارة المخاطر في الشركة	المطلب الثاني
52	أهداف إدارة المخاطر	المطلب الثالث
54	تصنيف المخاطر في الشركة	المطلب الرابع
59	<u>وظيفة ادارة المخاطر في الشركة</u>	<u>المبحث الثاني</u>
59	<u>عناصر إدارة المخاطر</u>	المطلب الأول
65	<u>مبادئ إدارة المخاطر</u>	المطلب الثاني
66	<u>مراحل عملية إدارة المخاطر في الشركة</u>	المطلب الثالث
74	<u>عناصر إدارة المخاطر الفعالة</u>	المطلب الرابع
76	<u>التدقيق الداخلي في الشركة ودوره في إدارة المخاطر</u>	<u>المبحث الثالث</u>
76	أهمية التدقيق الداخلي في الشركة	المطلب الأول
77	دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	المطلب الثاني
79	الإطار العام للتدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA	المطلب الثالث
82	مراحل التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA	المطلب الرابع
98		خلاصة الفصل
99	<u>دور التدقيق الداخلي في تجسيد حوكمة الشركات</u>	<u>الفصل الثالث</u>
100		<u>تمهيد</u>
101	<u>الإطار العام لحوكمة الشركات</u>	<u>المبحث الأول</u>
101	مفهوم وتطور حوكمة الشركات	المطلب الأول
106	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD	المطلب الثاني
114	أطراف حوكمة الشركات	المطلب الثالث
117	خطوط الدفاع الثلاثة في الشركة	المطلب الرابع
126	<u>الأبعاد الثلاثة الحديثة للتدقيق الداخلي ودورها في تحقيق قيمة مضافة</u>	<u>المبحث الثاني</u>
126	تقنية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة GRC	المطلب الأول

129	دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين فعالية الرقابة الداخلية	المطلب الثاني
133	دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر	المطلب الثالث
134	دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين ممارسات حوكمة الشركات	المطلب الرابع
137	<u>مساهمة التدقيق الداخلي في تجسيد الحوكمة</u>	<u>المبحث الثالث</u>
140	علاقة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بحوكمة الشركات	المطلب الأول
142	علاقة التدقيق الداخلي بأجهزة الحوكمة	المطلب الثاني
148	أهمية منحج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA في الحوكمة	المطلب الثالث
150	أداء أنشطة التدقيق الداخلي في منظومة حوكمة الشركات	المطلب الرابع
159		خلاصة الفصل
160	<u>الإطار العام للدراسة الميدانية</u>	<u>الفصل الرابع</u>
161		<u>تمهيد</u>
162	<u>واقع التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات في الجزائر</u>	<u>المبحث الأول</u>
162	الإطار القانوني للتدقيق الداخلي في الجزائر	المطلب الأول
164	واقع مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر	المطلب الثاني
165	حوكمة الشركات في الجزائر	المطلب الثالث
168	ميثاق الحكم الراشد في الجزائر	المطلب الرابع
170	<u>تقديم للمنهجية والطريقة والإجراءات</u>	<u>المبحث الثاني</u>
170	شركات المساهمة في الجزائر ومبررات اختيارها	المطلب الأول
173	مصادر الدراسة وحدودها	المطلب الثاني
174	طريقة تصميم الاستبيان	المطلب الثالث
176	اختبار صدق وثبات الاستبيان	المطلب الرابع
178	<u>الأساليب الإحصائية وعينة الدراسة</u>	<u>المبحث الثالث</u>
178	مجتمع وعينة الدراسة	المطلب الأول
183	الأساليب الإحصائية المستخدمة	المطلب الثاني

189	الاتساق الداخلي للاستبيان	المطلب الثالث
198	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	المطلب الرابع
206		خلاصة الفصل
202	<u>تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية</u>	<u>الفصل الخامس</u>
203		<u>تمهيد</u>
204	<u>عرض نتائج إجابات عينة الدراسة</u>	<u>المبحث الأول</u>
204	اختبار التوزيع الطبيعي وفروقات استجابات أفراد الدراسة باستخدام اختبار كوجروف - سمرنوف	المطلب الأول
205	نتائج إجابات عينة الدراسة على الفرضية الأولى	المطلب الثاني
208	نتائج إجابات عينة الدراسة على الفرضية الثانية	المطلب الثالث
214	نتائج إجابات عينة الدراسة على الفرضية الثالثة	المطلب الرابع
218	<u>الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسة الميدانية</u>	<u>المبحث الثاني</u>
218	اختبار الفرضية الأولى وتحليل النتائج	المطلب الأول
223	اختبار الفرضية الثانية وتحليل النتائج	المطلب الثاني
233	اختبار الفرضية الثالثة وتحليل النتائج	المطلب الثالث
238	تحليل فرضيات الدراسة من خلال متغيرات المراقبة	المطلب الرابع
244	<u>نموذج الدراسة المقترح</u>	<u>المبحث الثالث</u>
244	نموذج الدراسة	المطلب الأول
245	اختبار صلاحية النموذج	المطلب الثاني
246	تحليل الانحدار المتعدد بين الفرضيات الرئيسية والفرضية الكلية	المطلب الثالث
249	علاقة مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر بتجسيد متطلبات الحوكمة	المطلب الرابع
252		خلاصة الفصل
253		<u>الخاتمة</u>
263		<u>قائمة المراجع</u>
278		<u>الملاحق</u>

295		<u>قائمة الجداول</u>
299		<u>قائمة الأشكال</u>
301		<u>قائمة المختصرات</u>
304		<u>فهرس المحتويات الموسع</u>
317		<u>ملخص</u>

المقدمة

شهدت العقود الأخيرة انهيارات مالية كثيرة، وهو ما ولد أزمة ثقة بين الإدارات العليا للشركات وملاكها، ودفع الباحثين لدراسة أسبابها ومحاولة إيجاد صيغة ملائمة تحول دون وقوع مثل هذه الانهيارات، وزادت أهمية إيجاد معايير مثلى لأفضل الممارسات والإجراءات في إدارة وتنظيم ومراقبة الشركات والإشراف الفعال عليها، واستجابة لكل هذه التطورات ظهرت بعض المصطلحات والمفاهيم الجديدة المرتبطة بضبط الممارسات المحاسبية كمدخل لعلاج هذه الاختلالات مثل التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، وحوكمة الشركات.

فالتدقيق الداخلي يُعتبر أحد وظائف القيادة بالشركة من خلال تقييمه الدائم والموضوعي والمحايد لمختلف الأنشطة، ودوره الاستشاري في تحسين العمليات، حيث لقي اهتماما كبيرا من طرف المنظمات الدولية، خاصة بعد إنشاء معهد المدققين الداخليين IIA عام 1941م، الذي عمل على إصدار مجموعة من المعايير تنظم مهنة التدقيق، وتوسيع مهامه حيث أصبحت جميع أنشطته المستحدثة ذات قيمة اقتصادية، وتخدم جميع الأطراف بالشركة بما يساهم في تحقيق قيمة مضافة لها.

وفي ظل هذا التوجه الجديد أصبح يُنظر للتدقيق الداخلي على أنه من الضروريات التي يركز عليه التطبيق السليم لحوكمة الشركات في ظل الفصل بين الملكية والإدارة، وتجاوز دوره التقليدي المرتكز على تقييم نظم الرقابة الداخلية إلى اقتراح تحسينها من خلال الخدمات الاستشارية، والاستناد على نهج منظم يعتمد على المقاربة مع المخاطر في إدارة أنشطته، بما يسمح بتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، والتركيز على المراكز والأنشطة ذات المخاطر العالية في الشركة ضمن أولويات أنشطته، بالإضافة إلى التعاون مع مختلف الأجهزة العليا في الشركة لإدارة المخاطر في منظومة حوكمة الشركات. وقد أحدث هذا التوجه الجديد الكثير من التساؤلات في أوساط المهنيين والأكاديميين، وعن علاقته بتجسيد حوكمة الشركات، حيث أثارت هذه التساؤلات اهتمام الباحثة لدراسة التوجه الجديد للتدقيق الداخلي في ظل معاييره الدولية والدور الذي يلعبه في إدارة المخاطر، وانعكاس كل ذلك على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر.

أولاً: إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق وباعتبار أن نشاط التدقيق أحد أهم وظائف الإسناد والرقابة في الشركة، خاصة في ظل التوجه الجديد الذي عرفه هذا النشاط من اعتماد نهج قائم على التقارب مع المخاطر في أداء

وإدارة أنشطته، بالإضافة إلى كونه أحد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، فإن هذا المنحنى يطرح للباحثة التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الشركة الجزائرية؟

حيث أن هذا السؤال يقيى عاما يقتضي تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية حتى يتم الإحاطة بالموضوع من جوانبه المتعددة، وعليه تسعى الباحثة إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى استناد المدقق الداخلي على نظام إدارة المخاطر أثناء التخطيط لمهمة التدقيق؟
- هل يتم التواصل مع أطراف الحوكمة أثناء مراحل مهمة التدقيق الداخلي؟
- ما مدى تركيز المدقق الداخلي على تقييم وتحسين نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وممارسات حوكمة الشركات أثناء تنفيذه لمهمة التدقيق؟
- ما مدى مُراعاة المدقق الداخلي للمخاطر ومتطلبات أجهزة الحوكمة عند الإبلاغ عن نتائج مهمة التدقيق؟
- هل يُتابع المدقق الداخلي الاستجابة للملاحظات والتوصيات الواردة في تقريره؟
- هل لمساهمة المدقق الداخلي في إدارة المخاطر انعكاس على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية أعلاه سيتم صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي:

يُساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات

وبغرض دراسة هذه الفرضية والحصول على إجابات واضحة، فقد تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات رئيسية، تتفرع إلى فرضيات جزئية استنادا إلى مراحل التدقيق الداخلي على النحو المبين أدناه:

الفرضية الرئيسية الأولى: يُراعي المدقق الداخلي إدارة المخاطر ومتطلبات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند التخطيط للتدقيق

حيث يتم تجزئتها إلى فرضيتين كما يلي:

- يُراعي المدقق الداخلي نظام إدارة المخاطر للشركة عند التخطيط للتدقيق؛

- يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول مخطط التدقيق.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يُركز المدقق الداخلي على تقييم نظم الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، وممارسات الحوكمة وتحسينهم عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي
- يتم تجزئتها إلى أربع فرضيات، حيث أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية تدخل في إطار إدارة المخاطر، أما الفرضيتين الجزئيتين الثالثة والرابعة فتقعان في إطار حوكمة الشركات كما يلي:
- يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات الرقابة الداخلية عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛
- يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات إدارة المخاطر وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛
- يُساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛
- تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتحسين المستمر فيهما يساهم في تجسيد حوكمة الشركات.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يُراعي المدقق الداخلي المخاطر وتطلعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند توصيل نتائج التدقيق ويراقب الاستجابة لها.
- حيث يتم تجزئتها في فرضيتين كما يلي:
- يُراعي المدقق الداخلي المخاطر عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته؛
- يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته.

ثالثا: أهداف الدراسة

- في إطار إشكالية الدراسة وفرضياتها فان هذا الدراسة تسعى لتحقيق الهدف العام التالي:
- دراسة واقع التدقيق الداخلي في الشركة الجزائرية من خلال قياس مدى إسهامه في إدارة المخاطر في مجموعة من الشركات الجزائرية، وقياس مدى انعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات.
- تنبثق عنه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة لمتغيرات الدراسة الثلاثة (التدقيق الداخلي/إدارة المخاطر/حوكمة الشركات)؛
- عرض الإطار المنظم لحوكمة الشركات في الجزائر والمبادئ التي تحكمه؛
- قياس مدى استناد المدقق الداخلي على نظام إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق في الشركة الجزائرية؛
- قياس مدى الاستناد على تقييم وتحسين نظم الرقابة وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات عند تنفيذ مهمة التدقيق في الشركة الجزائرية؛
- قياس مدى مراعاة المخاطر عند الإبلاغ عن نتائج التدقيق في الشركة الجزائرية؛
- إبراز مدى التواصل مع أجهزة الحوكمة أثناء تنفيذ مراحل التدقيق الداخلي في الشركة الجزائرية؛
- تحديد مدى متابعة المدقق الداخلي للملاحظات والتوصيات الواردة في تقريره في الشركة الجزائرية؛
- اقتراح نموذج مبسط يسمح بربط المتغيرات الثلاثة استنادا إلى مراحل نشاط التدقيق الداخلي، واختباره من أجل إبراز أهمية كل مرحلة في إدارة المخاطر وتحسين متطلبات حوكمة الشركات؛
- قياس مدى انعكاس مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على تحسين متطلبات الحوكمة؛
- محاولة إحداث الوعي للمدققين الداخليين العاملين في الشركات لأهمية تبني منهج قائم على المقارنة بين أنشطة التدقيق وإدارة المخاطر لما له من أهمية في تحقيق قيمة مضافة.

رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور التأكيدي الاستشاري الجديد الذي أصبح يضطلع به المدقق الداخلي في إدارة أنشطته في ظل المعايير الدولية، من خلال اعتماد مقارنة مع المخاطر في تنفيذ أعماله، إضافة إلى حرصه على التواصل مع أطراف داخلية تمارس دورا إيجابيا في تحسين حوكمة الشركات.

وعليه تتمثل أهمية هذه الدراسة في شقها النظري في محاولة دراسة واستنتاج أهم التوجهات الحديثة التي تعرفها مهنة التدقيق الداخلي، من خلال إصدارات معهد المدققين الداخليين IIA والذي يعتبر الجهة الأولى المنظمة للمهنة على المستوى الدولي، وكذا أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر وحوكمة الشركات، وعرض أهم المساهمات الفكرية التي تناولت الربط بين هذه المتغيرات الثلاثة.

أما أهمية الدراسة في شقها الميداني تتمثل في إسقاط ما سيتم التوصل إليه في الجزء النظري بالتطبيق على 50 شركة مختلفة تنشط في الجزائر، وربط ثلاثة متغيرات رقابية في الشركة بعلاقة خطية تسمح بإبراز المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التي تؤثر فيها من خلال نموذج إحصائي، وكذا إبراز الإجراءات العملية التي تعمل على تفعيل هذه العلاقات.

خامسا: الدراسات السابقة

تُمثل الدراسات السابقة نقطة البداية لأي باحث، حيث تفيد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، والفجوات العلمية التي لم تغطها بعد في توجيه البحوث المستقبلية، وبالعودة إلى عنوان الأطروحة المتمثل في (مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر) فإنه لا توجد دراسة تطبيقية تناولت الموضوع بمتغيراته الثلاث مجتمعة مع بعضها حسب علم الباحثة، أما الدراسات التي تناولت أحد المتغيرات، أو الربط بين متغيرين على الأكثر فهي عديدة نعرض البعض منها:

-I الدراسات الأجنبية:

1- دراسة William R , kinney (2003) جاءت بعنوان (auditing risk assessment and

risk management processes)- بحث صادر عن معهد المدققين الداخليين- هدفت هذه

الدراسة إلى قياس دور نشاط التدقيق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر وإبلاغ النتائج.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إدارة المخاطر في الشركة **ERM** هي طريقة منهجية لمعالجة وإدارة المخاطر في الشركة؛
- التقييم الذاتي للمخاطر له دور ايجابي في إدارة المخاطر في الشركة؛
- عند التخطيط للرقابة على المخاطر يتم تقييم مستوى كل خطر وتحديد نوع الرقابة المناسبة لتخفيف المخاطر وتحديد مستوى الخبرة المطلوبة لتنفيذ تلك الأنشطة .

2- دراسة ziani abdelhak (2014/2013) والتي جاءت بعنوان (le role de l'audit interne

dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise-cas entreprise

algeriennes) - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة ابو بكر بلقايد بتلمسان-

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن للتدقيق الداخلي أن يساعد على تحسين حوكمة

الشركات من خلال دراسة استقصائية على مجموعة من الشركات الجزائرية.

ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- أن تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية وخاصة معيار الاستقلالية يساعد نشاط التدقيق الداخلي في بلوغ أهدافه؛
- معايير التدقيق الداخلي الدولية للآداء تؤثر في تحسين حوكمة الشركات؛
- اعتبار إدارة المخاطر واحدة من أهم ركائز حوكمة الشركات، لأنها تساهم في طمأنة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين أن المخاطر المرتبطة باستثماراتهم يتم التحكم فيها ومراقبتها؛
- التدقيق الداخلي يفرض دوراً جديداً هو التركيز على إدارة المخاطر، من خلال السيطرة عليها ومتابعة المخاطر الداخلية والخارجية؛

3- دراسة chekroun meriem (2014/2013) جاءت بعنوان (le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne: cas d'un échantillon

d'entreprises algérienne) - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة ابو بكر بلقايد

- بتلمسان- هدفت الدراسة الى اجراء دراسة تطبيقية لمجموعة من الشركات العامة من أجل اختبار وجود وظيفة التدقيق الداخلي فيها، وان كان لهذه الوظيفة دور في تحسين فعالية وكفاءة الرقابة الداخلية. ومما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ما يلي:

- أن التدقيق الداخلي هو جزء من نظم الرقابة، فهو يحدد فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية وقدرته على تحقيق أهدافه؛
- أن التدقيق الداخلي يساهم أكثر في تفعيل وتحسين الرقابة كلما كان يتميز بالاستقلالية حسب ما نصت عليه المعايير؛

II- الدراسات العربية:

1- دراسة أحمد حلمي جمعة ، سمير البرغوثي (2007) جاءت بعنوان (دور المدقق الداخلي في

إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية مع دراسة ميدانية)-بحث مقدم للمؤتمر الدولي

السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة- وهدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى قيام المدقق

الداخلي بدورة في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية.

ومما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ما يلي:

- أن إدارة المخاطر تعد جزءاً من حوكمة الشركات؛
- أن الإدارة العليا مسؤولة عن تصميم وتشغيل إدارة مخاطر، وأن التدقيق الداخلي يساهم في تتبع الثغرات وحالات عدم الكفاءة وتخفيض حجم المخاطر؛

- بينت الدراسة الميدانية أن المدققين الداخليين يقومون بدورهم في إدارة المخاطر من خلال مكونات إدارة المخاطر.

2- دراسة سمير كامل محمد عيسى (2008) جاءت بعنوان (العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية) - بحث منشور في مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية بجامعة الاسكندرية- هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على العوامل المحددة لجودة وظيفة التدقيق الداخلي، وذلك باستخلاصها مما اقترحت المعايير التي أصدرتها المنظمات المهنية، ومن خلال ما اقترحت الكتابات السابقة في هذا المجال، بالإضافة إلى اختبار تأثير تلك العوامل على جودة وظيفة التدقيق الداخلي، والتحقق عملياً مما إذا كان لجودة وظيفة التدقيق الداخلي دوراً إيجابياً في تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر. ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ما يلي:

- وجود اتفاق بين أفراد العينة على أن زيادة أهلية المدقق الداخلي من خلال زيادة المستوى التعليمي وزيادة الخبرة المهنية ومستوى التدريب والتأهيل يؤدي إلى زيادة جودة وظيفة التدقيق الداخلي؛
- زيادة موضوعية المدقق الداخلي من خلال زيادة درجة الاستقلالية يؤدي إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية؛
- تحسين جودة أداء عمل التدقيق الداخلي من خلال بذل العناية المهنية اللازمة ودعم الوظيفة بالموارد اللازمة وفحص الجودة يؤدي إلى تحسين جودة التدقيق الداخلي؛
- التفاعل الجيد مع باقي أطراف الحوكمة والذي يتحقق من خلال تبادل المعلومات الكافية والملائمة بينهم ينعكس بصورة إيجابية على جودة وظيفة التدقيق الداخلي؛
- تحسين جودة وظيفة التدقيق الداخلي يؤدي إلى إحكام الرقابة على الشركة وتدنية المخاطر ، بالإضافة إلى تحقيق التفاعل الجيد مع باقي أطراف الحوكمة مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة وظيفة حوكمة الشركات.

3- دراسة أحمد علي أحمد فقير (2009) والتي جاءت بعنوان (المراجعة الداخلية ودورها في تقييم وتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية مع دراسة تحليلية تطبيقية) - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة وادي النيل بالسودان- حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى فاعلية المراجعة الداخلية بالشركات والمؤسسات العامة محل الدراسة، والتعرف على دور المراجعة

الداخلية في تقييم وتدعيم أنظمة الرقابة اضافة الى تسليط الضوء على المشاكل التي تواجه ادارات المراجعة الداخلية.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تتبع إدارات المراجعة الداخلية إلى الإدارة العامة؛
- ضعف المؤهلات العلمية للعاملين بإدارات المراجعة الداخلية؛
- عدم وجود نموذج محدد للتقارير السنوية للمراجعة الداخلية من حيث الشكل والمضمون.

4- دراسة يزيد صالحى، عبد الله مايو(2016) والتي جاءت بعنوان (واقع تطبيق معايير التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية مع دراسة ميدانية)- بحث منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية بورقلة- حيث هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية من خلال دراسة ميدانية.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن ممارسات التدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة تتفق بدرجة مقبولة مع المعايير الدولية؛
- يتمتع المدققون بالشركات محل الدراسة بالكفاءة المهنية ؛
- تطبق معايير الأداء بطريقة جيدة؛
- اعتماد أغلب الشركات محل الدراسة على ميثاق التدقيق؛

5- دراسة مرياني نور الدين(2012) والتي جاءت بعنوان (ممارسات التدقيق الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ضوء معايير التدقيق الداخلي الدولية مع دراسة ميدانية)- بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية بيسكرة- حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة توافق الممارسات الفعلية مع المتطلبات والشروط التي نصت عليها المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تتفق ممارسات الشركات محل الدراسة مع المعايير الدولية للتدقيق الداخلي؛
- تحظى وظيفة التدقيق الداخلي في أغلب الشركات محل الدراسة بمكانة تنظيمية هامة من حيث الاستقلالية وارتباطها إداريا بالإدارة العليا؛
- تفرد المدير العام حصريا بالمصادقة على الخطة السنوية؛
- بقاء استقلالية نشاط التدقيق مهددة كونها تخضع لسيطرة الإدارة العليا؛

- طبيعة الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي هي خدمات تأكيدية في حين تلقى الخدمات الاستشارية نصيبا متواضعا؛

ما يُميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال تمعننا في دراسة الأبحاث السابقة، نجد أنها تنوعت بين دراسات أجنبية ودراسات عربية تناولت زاوية واحدة أو أكثر من زوايا موضوعنا بالتطرق إلى الربط بين متغيرين فقط إما التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، أو التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات.

ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج على العموم هو أن الإدارة هي المسؤول الأول عن برنامج إدارة المخاطر في الشركة، وأن التدقيق الداخلي يُساهم في توفير تأكيدات حول فعالية نظام إدارة المخاطر، بالإضافة إلى اعتبار إدارة المخاطر عنصر أساسي في حوكمة الشركات، كما بينت النتائج أن تحسين حوكمة الشركات يكون من خلال التفاعل الجيد مع أطراف الحوكمة، إضافة إلى تحسين جودة التدقيق الداخلي و الحرص على تدنية المخاطر.

إلا أن بعض الدراسات أعابت غياب دورات تدريبية للمدققين الداخليين حول المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر في الشركة، وأن دور المدقق الداخلي ومساهمته في إدارة المخاطر يبقى محدودا . وانطلاقا من نتائج هذه الدراسات وقصد التعمق أكثر في امتداد العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، ارتأينا تناول موضوع الأطروحة بهدف قياس مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركات الجزائرية، ودراسة امتداد هذا الدور في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات .

سادسا: منهج الدراسة

تقوم الدراسة على مزيج من المناهج حسب ما تقتضيه لتحقيق الأهداف السالفة الذكر، حيث سيتم الاعتماد على المنهج التاريخي من أجل تتبع التطور التاريخي الذي مرت به وظيفة التدقيق الداخلي وكذلك حوكمة الشركات بشكل عام، وتطورهما في البيئة الجزائرية بشكل خاص، كما سيتم الاستناد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة، وهو منهج يقوم على وصف الظاهرة من خلال المزج بين المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع الدراسة، ثم تحليلها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والخروج بجملة من النتائج، حيث في الدراسة النظرية سيتم الاستعانة في جمع البيانات والمعلومات على مراجع مختلفة تناولت متغيرات الدراسة الثلاثة (التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، حوكمة الشركات) ، والتركيز على إصدارات معاهد دولية ومهنية مهمة بالموضوع، مثل معهد المدققين الداخليين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، معهد إدارة المخاطر، منظمة

التعاون الاقتصادي والتنمية، لجنة رعايا المؤسسات، أما في الدراسة الميدانية فسيتم جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية باستخدام قائمة استبيان تتضمن فرضيات البحث، والتي ستوجه للمدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة، و سيتم الاعتماد على أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي في إجراء الاختبارات الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS.

سابعاً: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع بطريقة تسمح لنا بالإلمام بجميع الجوانب المهمة المرتبطة به، وكذا بلوغ الأهداف التي تم صياغتها في بداية الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، سيتم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصلين تطبيقيين كما يلي:

سيتناول الفصل الأول مراحل تطور مهنة التدقيق بشكل عام، ومهنة التدقيق الداخلي بشكل خاص، كما سيتم التركيز على المفاهيم الحديثة التي تطرقت إلى الإطار العام للتدقيق الداخلي، وسنحاول عرض المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والمبادئ وقواعد السلوك المهني المرتبطة بها، واستنتاج أهم النقاط التي ركز عليها هذا التوجه؛

أما الفصل الثاني سنحاول التطرق إلى الإطار العام لإدارة المخاطر من خلال تناول مفهومه، مبادئه، أنواع المخاطر المحيطة بالشركة، وكذلك التعرف على وظيفة إدارة المخاطر في الشركة من خلال بيان أهميتها، وعناصرها، ومراحلها، وفي الأخير سنحاول التطرق إلى العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الشركة، ودراسة العلاقة التفاعلية بينهما؛

وسنتطرق في الفصل الثالث إلى الإطار العام لحوكمة الشركات من خلال استعراض التطور التاريخي المرتبط بهذا المفهوم، وتناول أهم التعاريف المنوطة به، وعرض المبادئ التي تحكمه، ثم عرض خطوط الدفاع الثلاثة في الشركة التي تسهم في تجسيد هذا المفهوم، وباعتبار التدقيق الداخلي خط الدفاع الثالث سنحاول التعرف على أبعاده الثلاثة الحديثة ودراسة دورها في تجسيد الحوكمة، كما سنحاول في آخر هذا الفصل التطرق إلى مساهمة كل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في تجسيد حوكمة الشركات.

بالنسبة للفصل الرابع سوف نحاول عرض الإطار المنظم لمهنتي التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات في البيئة الجزائرية وأهم الصعوبات التي تعيق تطبيقهما، وعرض مبررات اختيار شركات المساهمة كمجال

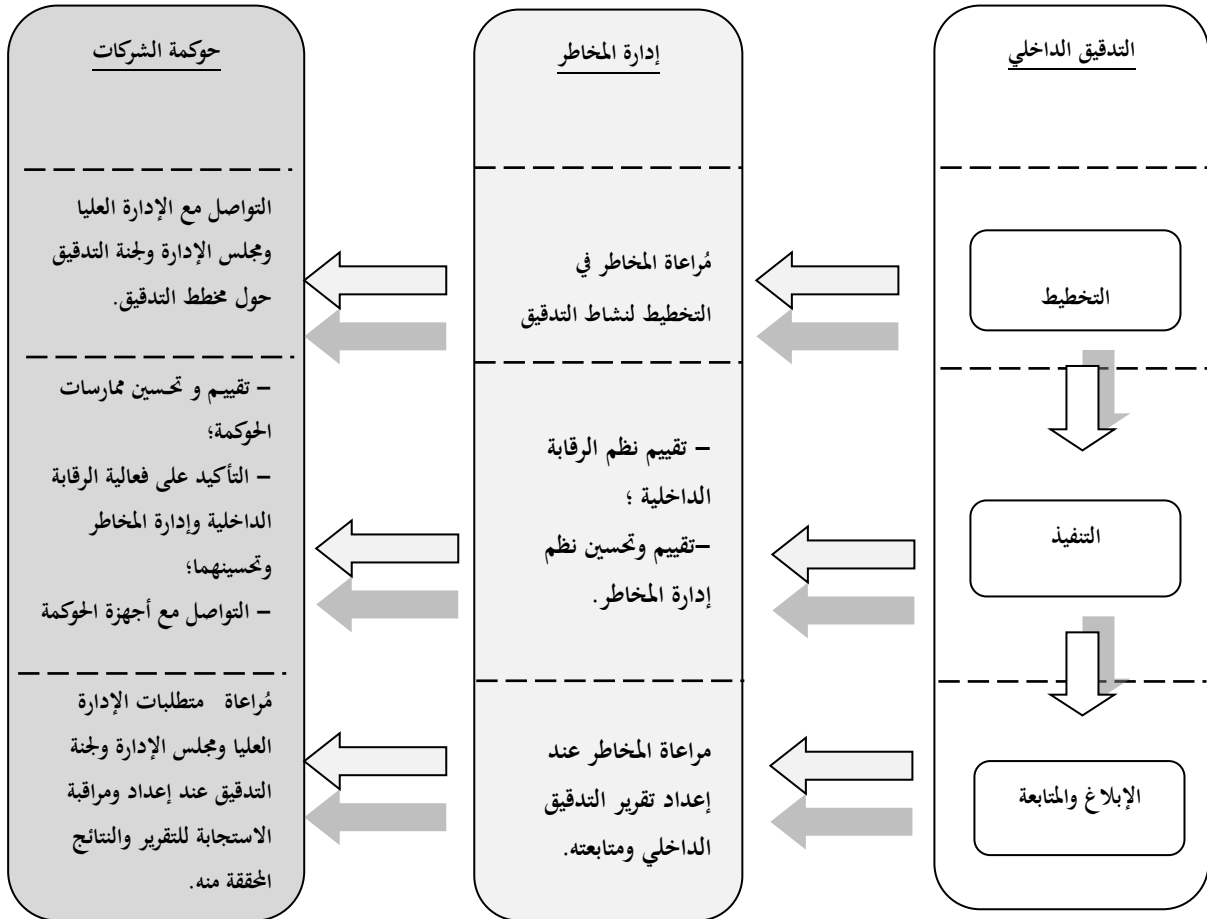
للاختبار، بالإضافة إلى عرض منهجية ومصادر وحدود الدراسة الميدانية، وطريقة بناء الاستبيان، ثم اختبار صدقه وثباته، لنقوم في الأخير بوصف مجتمع وفئة الدراسة التي تمثل مجموع الشركات محل الاستقصاء، وتحليل الخصائص الديموغرافية الخاصة بهذه الأخيرة.

أما الفصل الخامس والأخير سنخصصه لإجراء الإختبارات الإحصائية اللازمة من أجل إثبات أو نفي الفرضيات، وكذا استنتاج نماذج خطية تسمح بالربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة.

ثامنا: نموذج الدراسة المقترح

حتى يتم استغلال الدراسة بشكل عملي وفعال سيتم اقتراح النموذج التالي والذي يُترجم العلاقات بين متغيرات الدراسة ويُفسر طريقة بناء فرضياته.

شكل رقم 01: نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من تصور الباحثة

الفصل الأول:

التدقيق الداخلي في ظل معايير

التدقيق الداخلي الدولية

تمهيد

كان للتطور العلمي والنمو السريع في المجال الاقتصادي انعكاس كبير على الشركة، خاصة مع كبر حجم الأعمال وضخامة الوسائل البشرية والمادية والمالية المستعملة في التسيير، وتوسيع نطاق المبادلات التجارية وتشابكها، حيث أصبحت الشركة تتعامل مع أطراف عديدة ومختلفة، وهيئات تربطها بها مصالح بشكل مباشر أو غير مباشر، فكثرت المعلومات المتدفقة والأخطاء والانحرافات والتلاعبات أحياناً، وأصبح من الصعب على الملاك الاطلاع على الواقع الحقيقي للشركة وكذا وجهة رأس المال المساهم به، وهو ما أدى إلى الاهتمام بنظم الرقابة الداخلية من خلال الدور الذي تلعبه في الحفاظ على أموال الشركة، والكشف عن الأخطاء والانحرافات، وساهم في ظهور نشاط التدقيق الداخلي داخل الشركة.

التدقيق الداخلي في بداية نشأته كان يُركز على التدقيق المحاسبي وتصيد الأخطاء وتحديد الانحرافات، ومع إنشاء معهد المدققين الداخليين **IIA** عام 1941م كأول منظمة متخصصة في مجال التدقيق الداخلي، زادت أهمية هذا النشاط أكثر كمفهوم مهني أكاديمي، حيث تغيرت النظرة إليه من مجرد متصيد للأخطاء والانحرافات إلى أداة فعالة في خدمة الإدارة وباقي الأطراف داخل الشركة، وعمل المعهد على تنظيم المهنة و إرساء إطار جديد لمعايير أداء مهنة التدقيق الداخلي، نتج عنه إصدار معايير التدقيق الداخلي الدولية وقواعد السلوك المهني وأخلاقيات المهنة.

من أجل التطرق إلى الفصل بالتحليل والدراسة تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي إلى التدقيق

يهدف إلى التعرف على مراحل التطور التي مر بها التدقيق، وأهم التعريفات التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى أهمية وأهداف التدقيق وأنواعه؛

- المبحث الثاني: الإطار العام للتدقيق الداخلي

يهدف إلى التعرف على مراحل تطور التدقيق الداخلي، وأهم التعريفات المرتبطة به، إضافة إلى أهمية وأهداف نشاط التدقيق الداخلي، ومختلف تقسيماته؛

- المبحث الثالث: التوجه الجديد للتدقيق الداخلي في ظل المعايير الدولية

يهدف إلى التعرف على معايير التدقيق الداخلي الدولية المنظمة للمهنة مع ما ارتبط بها من مبادئ وقواعد سلوك مهني، نظراً لموضوع الدراسة وارتباطه بإدارة المخاطر وحوكمة الشركات، والتي ركزت في هذا المجال على متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتدقيق:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات ضخمة أثرت على مهنة المحاسبة والتدقيق، خاصة بعد تعقد العمليات التجارية في عالمنا الحاضر محليا ودوليا، وما استلزم من فصل ملكية الشركة عن إدارتها، والحاجة الى بيانات محاسبية صحيحة يُعتمد عليها في اتخاذ القرارات، وهو ما أدى إلى الطلب المتزايد على خدمات المدققين، فازداد الاهتمام بالمدقق والتدقيق من حيث التنظيم والكفاءة نظرا لزيادة الاهتمام بالأقسام المحاسبية والتي هي مصدر المعلومة الرئيسية.

المطلب الأول: مفهوم التدقيق ومراحل تطوره**I- تعريف التدقيق:****1- المعنى اللغوي:**

التدقيق بالمعنى اللفظي AUDIT مشتقة من الكلمة اللاتينية AUDIRE ومعناها (يستمع) لأن الحسابات كانت تُتلى على المدقق، حيث يُشير التاريخ إلى أن قدماء المصريين والإغريق والرومان كانوا يسجلون العمليات النقدية ثم يُدققونها للتأكد من صحتها، وكانت تعقد جلسات استماع عامة تتم فيها قراءة الحسابات بصوت مرتفع، وبعد الجلسة يُقدم المدققون تقاريرهم، مع الإشارة أن عملية التسجيل كانت تتم بطريقة بدائية وبسيطة¹.

2- المعنى الاصطلاحي:

يُعرف التدقيق حسب جمعية المحاسبين الأمريكية AAA بأنه: ² "عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم الأدلة والقرائن بشكل موضوعي، تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية، وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة، وتبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق"،

كما عرف إتحاد المحاسبين الأمريكيين IFAC التدقيق المحاسبي على أنه: ³ "إجراءات منظمة لأجل الحصول على الأدلة المتعلقة بالإقرارات أو بالأرصدة الاقتصادية والأحداث، و تقييمها بصورة موضوعية، لتحديد درجة العلاقة بين هذه الإقرارات و مقياس معين، وإيصال النتائج إلى المستفيدين".

أما منظمة العمل الفرنسية IOT فعرفت التدقيق بأنه: ⁴ "مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من تقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استنادا إلى معايير التقييم، وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم".

¹ احمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق و التأكيد الحديث الإطار الدولي - أدلة ونتائج التدقيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص.24.
² محمد السيد سرياء، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل-الإطار النظري، المعايير والقواعد، مشاكل التطبيق العملي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص.29.

³ هادي تميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2004، ص.21، 20.

⁴ محمد بوتين، المراجعة وتدقيق الحسابات -الإطار النظري والممارسة التطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص. 10

من جهته لارتييز ألفين يعرفه بأنه: ¹ "جمع وتقييم الأدلة عن المعلومات لتحديد مدى التوافق مع المعايير المقررة سلفاً والتقرير عن ذلك"؛

ووفقاً للتعريف السابقة فإن التدقيق يحتوي على عدة عناصر أهمها:

- التدقيق عملية منظمة ومنهجية: يتم تنفيذ عملية التدقيق من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية المتتابعة، تبدأ بقبول التكليف واستكشاف بيئة التدقيق، وتنتهي بتقييم النتائج وإعداد تقرير المدقق، حيث يحكمها إطار نظري ثابت ؛
- جمع وتقييم الأدلة: هي جوهر عملية التدقيق، للتأكد من موضوعية الأدلة، من خلالها يستطيع المدقق اختبار مدى الالتزام بدون تحيز مع أو ضد الجهة التي يقوم بتدقيقها ؛
- التوافق بين النتائج والمعايير المقررة: والمقصود بالمعايير المقررة سلفاً هي المعايير التي يجب أن تتوفر ليتمكن المدقق من تقييم المعلومات، فعادة ما يكون التدقيق لمعلومات تقاس كمياً مثل القوائم المالية، فيكون الغرض من التدقيق هو تحديد مدى الاتفاق بين القوائم المالية ومعايير المحاسبة والمبادئ المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها؛
- توصيل النتائج لمستخدميها: المحصلة النهائية لعمل المدقق أن يقوم بإعداد تقرير يبين فيه رأيه حول عدالة القوائم المالية، وتوصيل نتائجه إلى مستخدمي القوائم المالية، حيث يعتبر هذا التقرير أداة مساعدة في توجيه القرارات لأطراف عدة .

II- تطور أهداف وإجراءات التدقيق:

تطورت أهداف وإجراءات التدقيق مع مرور الزمن شأنها في ذلك شأن كافة المجالات العلمية والمهنية، و قد صاحبها كذلك تطور في مستوى التحقق والفحص والاعتماد على نظام الرقابة الداخلي. الجدول الموالي يبين أهم مراحل التطور التي مر بها التدقيق من حيث الأهداف والإجراءات.

جدول رقم 01: مراحل تطور أهداف وإجراءات التدقيق

الفترة	ما ميز الفترة	الهدف من التدقيق	مدى الفحص	أهمية الرقابة الداخلية
قبل عام 1500م	المحاسبة مقتصرة على الوحدات الحكومية والمشروعات العائلية	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف بها
1500-1850	ظهور ما يعرف بانفصال الملكية	اكتشاف التلاعب والاختلاس	بالتفصيل	عدم الاعتراف بها

¹ ارتيز ألفين، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة: محمد عبد القادر الديسي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002، ص.21.

1850-1905	ظهور شركات المساهمة والانفصال التام بين الملاك والإدارة	- اكتشاف التلاعب والاختلاس - اكتشاف الأخطاء الكتابية	بعض الاختبارات لكن الأساس هو التدقيق المفصل	عدم الاعتراف بها
1905-1940	بداية استخدام أسلوب العينات الإحصائية	- تحديد مدى سلامة وصحة تقرير المركز المالي؛ - اكتشاف التلاعب والأخطاء	بالتفصيل وتدقيق اختبائي	اعتراف سطحي
1940-1960	ظهور الشركات الكبرى	- تحديد مدى سلامة وصحة تقرير المركز المالي؛ - اكتشاف التلاعب والأخطاء	تدقيق اختبائي	بداية في الاهتمام
1960 حتى الآن	- انحياز العديد من الشركات الكبرى، -- انتشار مفهوم العولمة والحاجة إلى مكاتب تدقيق كبيرة. - تزايد استخدام أنظمة الحاسب الآلي	- مراقبة الخطط - تقييم نتائج الأعمال - تحقيق الرفاهية الاجتماعية	فحص اختبائي	أهمية جوهرية

المصدر: من إعداد الباحثة بتصرف، اعتماداً على عدة مراجع:

- احمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق و التأكيد الحديث الإطار الدولي - أدلة ونتائج التدقيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص.35؛
- خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات-الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2007، ص.17،18؛
- محمد سمير الصبان، عبد الوهاب نصر علي، التدقيق الخارجية-المفاهيم الأساسية واليات التطبيق وفق المعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.05.

من خلال الجدول يتضح بأنه في البداية كان الهدف من التدقيق اكتشاف التلاعب والاختلاس والأخطاء، ولذلك كان التدقيق تفصيلياً، ولم يكن هناك اعتراف بنظام الرقابة الداخلية، ثم تطور ليشمل تحديد مدى صحة وسلامة التقارير المالية التي تعبر عن المركز المالي للشركات، وبعد انحياز العديد من الشركات أصبح هناك تأكيد على أهمية وجود نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها، و التحول نحو التدقيق الاختبائي ومراقبة النتائج المحققة ومقارنتها مع ما تم تخطيطه.

المطلب الثاني: أهداف التدقيق

انطلاقاً من التطور التاريخي لنشاط التدقيق والتعريفات المقدمة له يظهر جلياً تطور أهداف هذا الأخير من فترة زمنية إلى أخرى، حيث انتقلت الأهداف من مجرد اكتشاف التلاعب و الاختلاس، إلى تحديد مدى سلامة و صحة تقرير المركز المالي، نتيجة للتطور الذي عرفته الشركة من جهة، ونتيجة لتعدد الأطراف المستعملة للمعلومات المحاسبية من جهة أخرى، ويمكن إيجاز أهداف نشاط التدقيق الميدانية في النقاط التالية:¹

- I- الوجود والتحقق: يسعى المدقق إلى التأكد من أن جميع الأصول والخصوم والعناصر الواردة في الميزانية والقوائم المالية الختامية موجودة فعلاً؛
- II- الملكية والمديونية: وهي تكملة للبند السابق، من خلال التأكد من أن كل الأصول هي ملك للشركة والخصوم التزام عليها، فالتدقيق بذلك يعمل على تأكيد صدق المعلومات المحاسبية الناتجة عن نظام المعلومات المولد لها؛
- III- الشمولية أو الكمال : بما أن الشمول من بين أهم الخصائص الواجب توافرها في المعلومات، بات من الضروري على نظام المعلومات المحاسبي توليد معلومات معبرة وشاملة على كل الأحداث التي تمت، من خلال احتواء هذه المعلومة المقدمة على المعطيات التي تمت بصله إلى الحدث، وبُغية الوصول إلى الشمولية ينبغي التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات من جهة، ومن جهة أخرى العمل على تجهيز هذه البيانات بشكل يسمح بتوفير معلومات شاملة ومعبرة عن الوضعية الحقيقية للشركة؛
- IV- التقييم والتخصيص: يهدف التدقيق من خلال هذا البند إلى ضرورة تقييم الأحداث المحاسبية وفقاً للطرق المحاسبية المتعارف عليها، كطرق اهتلاك الاستثمارات أو تقييم المخزونات، ثم تخصيص هذه العملية في الحسابات المعنية، وبانسجام مع المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً، ما يساهم في تقليص فرص ارتكاب الغش والأخطاء، والالتزام بالمبادئ المحاسبية، وثبات الطرق المحاسبية بين الدورات؛
- V- العرض والإفصاح: يسعى مستعملو المعلومة المحاسبية إلى الحصول على معلومات ذات مصداقية معبرة عن الوضعية الحقيقية للشركة، من خلال إفصاح هذه الأخيرة عن مخرجات نظام المعلومات المحاسبية والمتمثلة في المعلومات، فالمدقق يقوم بفحص هذه الأخيرة ليثبت صحة الخطوات التي تمت داخل النظام

¹ محمد بوتين، المرجع السابق، ص. 16-19.

المولد لها من جهة، ومن جهة أخرى ليتأكد من مصداقيتها من خلال التمثيل الحقيقي لوضع معين داخل الشركة؛

VI- إبداء رأي فني: يسعى المدقق إلى إبداء رأي فني ومحايد حول المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المولد

لها، لذلك ينبغي على هذا الأخير التحقق من العناصر التالية:

- التحقق من الإجراءات والطرق المطبقة؛

- مراقبة عناصر الأصول؛

- مراقبة عناصر الخصوم؛

- التأكد من التسجيل السليم للعمليات.

وفي الوقت الحالي أصبح التدقيق يهدف إلى أهداف أرقى من ذلك حيث أصبح يركز على :

- مراقبة الخطط والسياسات والإجراءات ومتابعة درجة التقيد بها، والبحث عن أسباب الانحرافات؛

- تقييم الأداء ونتائج الأعمال المحققة من قبل الشركات ومقارنتها مع ما تم تخطيطه؛

- المصادقة على الوثائق المالية والتقارير المودعة من طرف الإدارة لإعطائها مصداقية أكثر، وهو ما يساعد

على إعطائها ثقة أكبر لمستخدميها.

المطلب الثالث: أهمية التدقيق

إن أهمية التدقيق تتجلى في كونه وسيلة تخدم جهات كثيرة ذات مصالح مع الشركة سواء كانت أطراف داخلية أو خارجية، إذ تعتمد إلى حد كبير على البيانات المحاسبية لاتخاذ القرارات ورسم خطط مستقبلية، ومن المستفيدين من التدقيق نجد:

- **إدارة الشركة**: تعتمد إدارة الشركة على تقارير المدقق بشكل كبير خاصة في عملية التخطيط المستقبلي لتحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً، كما أن مصادقة المدقق على قوائمها سيمنحها درجة كبيرة من المصادقية ويزيد من نسبة الاعتماد عليها وثقة المستخدمين فيها، كما يُعتبر مفتاح الحكم على مستوى أداء أعضاء مجلس الإدارة؛

- **الملاك والمساهمين**: بعد ظهور شركات المساهمة وانفصال الإدارة عن الملاك زادت أهمية التدقيق أكثر، لذلك كانت هناك رغبة مشتركة في الحصول على تأكيدات من طرف محايد بمصادقية القوائم المالية وهو المدقق؛

- **الدائنين والموردين:** يعتمد هؤلاء على تقرير المدقق المصادق عليه للتأكد من صحة وسلامة القوائم المالية ، ويقومون بتحليلها لمعرفة المركز المالي والقدرة على الوفاء بالالتزام وكذا درجة السيولة لدى الشركة، ما يضمن لهم تحصيلهم لحقوقهم لدى الشركة؛
- **البنوك ومؤسسات الإقراض الأخرى:** ¹ تعتمد البنوك على هذه القوائم المالية المدققة من قبل هيئة فنية محايدة، عند قيامها بدراسة الوضعية المالية و المركز المالي الحقيقي للشركة، عند طلب هذا الأخيرة لمجموعة من التسهيلات الائتمانية منها؛
- **المستثمرون:** يعتمد المستثمرون على القوائم المدققة عند اتخاذ قراراتهم الاستثمارية و توجيه مدخراتهم إلى ما يحقق لهم أكبر عائد ممكن، ولكي تكون هذه القرارات و التوجيهات سليمة، يجب أن تكون هذه القوائم على الأقل تعكس معلومات يمكن الوثوق بها، و هذا انطلاقاً من تقرير المدقق الذي يؤكد ذلك؛
- **الهيئات الحكومية وأجهزة الدولة:** ² تعتمد على القوائم المدققة في أغراض كثيرة منها التخطيط والرقابة، وفرض الضرائب، وتحديد الأسعار، وتقرير الإعانات لبعض الصناعات.

المطلب الرابع: أنواع التدقيق

- يمكن تقسيم التدقيق استناداً إلى عدة أقسام، وكل قسم يتضمن أنواعاً مختلفة وكل نوع من هذه الأنواع ينظر للموضوع من زاوية مختلفة كالتالي:
- من حيث النطاق: التدقيق الجزئي والتدقيق الكامل ؛
 - من حيث مدى الفحص: التدقيق التفصيلي والتدقيق الاختباري ؛
 - من حيث التوقيت: التدقيق النهائي والتدقيق المستمر؛
 - من حيث درجة الإلزام: التدقيق الإلزامي و التدقيق الاختباري ؛
 - من حيث القوائم بعملية التدقيق: التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي .
- وفيما يلي شرح للعناصر السابقة وذلك على النحو التالي:

-I من حيث النطاق:

1. **التدقيق الجزئي:** وهو التدقيق الذي يقتصر فيه عمل المدقق على بعض العمليات المحددة أو البنود دون غيرها، كتدقيق النقدية أو الديون أو الحقوق أو المخزون دون غيرها، ويُراعى أن الجهة التي تعين المدقق هي التي تحدد العمليات المطلوب تدقيقها، وفي هذه الحالة تنحصر مسؤولية المدقق في مجال أو نطاق التدقيق المكلف به فقط، ولذلك يتطلب الأمر وجود اتفاق كتابي يبين حدود التدقيق والهدف منه؛

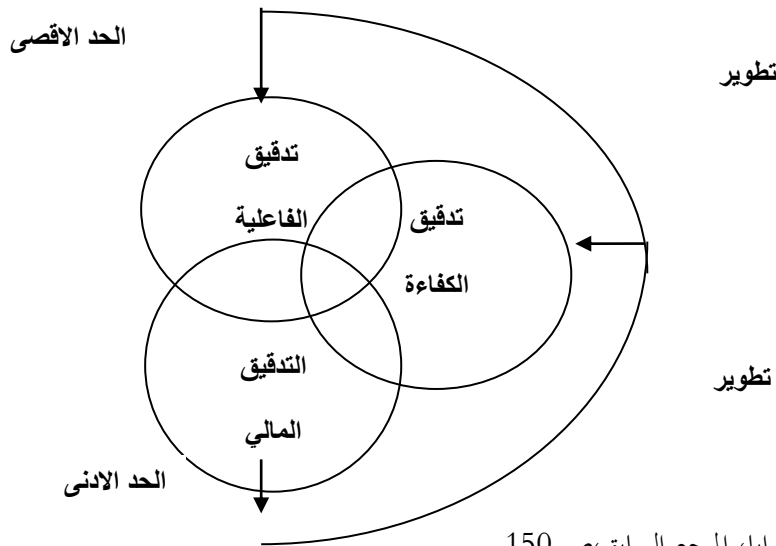
¹ محمد بوتين، المرجع السابق، ص.15.

² محمد بوتين، المرجع نفسه.

2. التدقيق الكامل: وهو التدقيق الذي يُحوّل للمدقق إطاراً غير محدد للعمل الذي سوف يؤديه، بمعنى أن يكون تدقيقاً شاملاً للعناصر والنواحي التالية¹:

- أ- جميع العمليات المالية الصغيرة والكبيرة على حد سواء؛
 - ب- جميع القيود الدفترية المسجلة في دفاتر اليومية على اختلاف أنواعها؛
 - ج- جميع التسويات المحاسبية التي تمت خلال الفترة؛
 - د- جميع المستندات والأوراق والملفات والسجلات والدفاتر؛
- ويلجأ المدقق إلى إتباع التدقيق الكامل في الغالب عندما تكون نتيجة تقييمه لنظام الرقابة غير مرضية.

شكل رقم 02: عناصر التدقيق الكامل



المصدر: محمد السيد سرايا، المرجع السابق، ص.150.

II- من حيث مدى الفحص

1. التدقيق التفصيلي: وهو التدقيق الذي كان سائداً في بداية عهد المهنة، وفيه يقوم المدقق بفحص جميع القيود والدفاتر والسجلات والمستندات للتأكد من أن جميع العمليات مقيدة بانتظام، وأنها صحيحة، كما أنها خالية من الأخطاء أو الغش أو التلاعب، ولذلك يتناسب هذا التدقيق مع المنشآت الصغيرة ولا يناسب المنشآت الكبيرة، لأنه سيؤدي إلى زيادة أعباء التدقيق فضلاً عن تعارضه مع عاملي الوقت والتكلفة الذي يحرص المدقق على مراعاتهما؛
2. التدقيق الاختباري: وهو التدقيق الذي يعتمد على مدى اقتناع المدقق بصحة وسلامة نظام الرقابة الداخلية، ويتم هذا التدقيق بإتباع المدقق أسلوب التقدير الشخصي (العينات الحكومية)، أو أسلوب

¹ محمد السيد سرايا، المرجع السابق، ص.40.

الإحصاء (العينات الإحصائية) ، اعتمادا على الخبرة ومدى إلمام المدقق بالمفاهيم الإحصائية مثل المجتمع والعينة والوسط الحسابي والتشتت والتوزيع الطبيعي وكذلك طرق اختيار العينات الإحصائية وغيرها.

وفي هذه الحالة لا بد من التفرقة بين التدقيق الكامل والتدقيق التفصيلي من جهة والتدقيق الجزئي والتدقيق الاختباري من جهة أخرى وذلك لتجنب الخلط بين هذه الأنواع*.

III- من حيث التوقيت

تنقسم الى: ¹

1. التدقيق المستمر: يقوم المدقق في هذا النوع من التدقيق بالفحص وإجراء الاختبارات الضرورية على المفردات المحاسبية على مدار السنة المالية، إذ عادة ما يتم ذلك بطريقة منتظمة ووفقا لبرنامج زمني مضبوط مسبقا، ويستجيب إلى الإمكانيات المتاحة؛
2. التدقيق النهائي: يستعمل هذا النوع عادة في نهاية السنة المالية، حيث يُعين المدقق في ظل هذا النوع بعد الانتهاء من التسويات وتحضير الحسابات الختامية وقائمة المركز المالي، ويكون عادة في المؤسسات الصغيرة التي يكون عدد عملياتها قليل .

IV- من حيث درجة الإلزام

- أ- التدقيق الإلزامي: وهو التدقيق الذي يُلزم القانون القيام به، ويتم تعيين المدقق من خلال الجمعية العامة، وهي التي تقدر أتعابه.
- ب- التدقيق الاختباري: وهو التدقيق الذي يتم دون إلزام قانوني، وبطلب من أصحاب الشركة أو مجلس الإدارة.

V- من حيث القائم بعملية التدقيق

1. التدقيق الداخلي: تقوم به هيئة داخلية أو مدققون تابعون للشركة، من أجل حماية أموال الشركة وتحقيق أهدافها؛
2. التدقيق الخارجي: يقوم به جهة مستقلة عن الشركة، ولا تخضع لإشراف الإدارة.

* التدقيق الكامل قد يكون تفصيليا إذا تم فحص جميع القيود والدفاتر والسجلات والمستندات، في حين أنه قد يكون اختباري إذا تم فحص جزء معين من القيود والدفاتر والسجلات والمستندات. أما لتدقيق الجزئي قد يكن تفصيليا إذا تم فحص جميع العمليات التي يشتمل عليها ذلك الجزء محل التدقيق وقد يكون اختباري إذا تم اختيار عينة من مجموع مفردات هذا الجزء.

¹ محمد بوتين، المرجع السابق، ص. 24-26.

وللتفصيل أكثر في هذه النقطة يتم التطرق فيما يلي إلى أوجه التشابه والاختلاف بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي:

أ- أوجه الاختلاف:

جدول رقم 02: التمييز بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

التدقيق الخارجي	التدقيق الداخلي	البيان
عملية يبدي فيها الممارس استنتاجا مصمما لرفع درجة ثقة المستخدمين ...	تقويم الأنشطة المتعارف عليها داخل الشركة...	الهدف
شخص طبيعي او مهني من خارج الشركة(مستقل)	موظف داخل الشركة(تابع)	علاقة المدقق بالشركة
يحدد وفقا للعقد المبرم بين الشركة والمدقق الخارجي، والعرف السائد ومعايير التدقيق المتعارف عليها، وما تنص عليه قوانين الشركة لمهنة التدقيق، ويكون التدقيق الخارجي في اغلب الأحيان تفصيلي او اختباري وفقا لطبيعة وحجم عمليات الشركة محل التدقيق.	يحدد من طرف الإدارة، وطبيعة عمل المدقق الداخلي تسمح له بتوسيع عمليات الفحص والاختبارات لما لديه من وقت وإمكانيات تساعده على تدقيق جميع عمليات الشركة.	نطاق وحدود التدقيق
- يتم الفحص مرة واحدة أو خلال فترة دورية أو غير دورية طوال السنة المالية؛ - إلزامية وفقا للقانون السائد.	- يتم الفحص بصورة مستمرة طوال السنة المالية - اختيارية وفقا لحجم الشركة	التوقيت
المستخدمين المقصودين	ادارة الشركة	المستفيدين

المصدر: أحمد حلمي جمعة، المدخل الى التدقيق والتأكيد الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص.48.

ب- أوجه التشابه:

- كما توجد بعض نقاط الالتقاء بين التدقيق الداخلي والخارجي نوجزها فيما يلي:¹
- العمل في نفس المجال في الشركة؛
 - تطبيق منهجية مشتركة مع اختلاف طفيف؛
 - امتلاك مستوى كفاءة ومعرفة تسمح بالتنفيذ الجيد للتدقيق في كل المستويات.

¹ زين يونس، تفعيل المراجعة الداخلية عن طريق النظام المحاسبي المالي في الشركة الجزائرية للسيارات الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد46، 2010، المركز الجامعي الوادي، الجزائر، ص.6.

ويتقاربان فيما يخص إبداء الرأي عن الوضعية المالية للشركة، واكتشاف المخالفات والأخطاء المحاسبية الموجودة في النظام ثم الإدلاء بها للإدارة العليا ومجلس الإدارة، كما أن التكامل بين الوظيفتين من شأنه أن يعود بالنفع عليهما وعلى الشركة ككل.

و بالرجوع إلى موضوع الدراسة وبغرض التفصيل والتعمق أكثر سيتم تخصيص المبحث الثاني لدراسة الإطار العام للتدقيق الداخلي وكذا التعرف على المفاهيم المستحدثة المنوطة به.

المبحث الثاني : الإطار العام للتدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الأنشطة داخل الشركات، فهو يعتبر أحد وظائف القيادة لما يقدمه من خدمات للإدارات العليا عن طريق تقييمه الدائم والموضوعي والمحايد لمختلف الأنشطة، كما أن دوره الاستشاري يُساعد الشركات على تحسين عملياتها، ففي الوقت الراهن لم يعد دوره يقتصر على فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية فحسب، بل تعداه إلى ما هو أكثر من ذلك، نتيجة للتغيرات التي أدخلتها الهيئات المهنية الدولية المشرفة على نشاط التدقيق الداخلي، حيث أصبح هذا الأخير يهتم أيضا بأنظمة إدارة المخاطر، كما أنه أصبح جزءا لا يتجزأ من الأنظمة التي تسمح بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن تطور التدقيق الداخلي

في البدايات الأولى لنشأة التدقيق كان الهدف من التدقيق الداخلي تصيد الأخطاء، وكان يُطلق على المدقق الداخلي مدقق الأرقام، وكان نشاط التدقيق الداخلي أقرب إلى الحماية، الأمر الذي أدى بالأشخاص المدققة أعمالهم أن يُطلقوا على المدقق الداخلي لفظ جاسوس الإدارة العليا، باعتبار أن هذا الأخير في خدمة إدارة الشركة، وتطور التدقيق بعد قيام الثورة الصناعية في أوروبا ليتجاوز التدقيق السمعي للحسابات، وأصبح يشمل التحقق من السجلات المحاسبية والوثائق الداعمة المرتبطة بها.

ثم ازدادت الحاجة إلى التدقيق الداخلي مع تفاقم الأزمات المالية في أوروبا والولايات المتحدة وغيرها من الدول، و تعرض عدد من الشركات في هذه الدول للإفلاس، وتحميل المسؤولية لإدارات هذه الشركات لعدم وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، وهو ما اقتضى وجود تدقيق داخلي فعال يضمن وجود نظم للرقابة الداخلية ملائمة وجيدة، يستطيع من خلال فحصه وتتبعه المستمر لجميع نشاطات المشروع إعلام الإدارة بحقيقة أوضاع الشركة، وتزويدها بالنتائج والتوصيات التي تهدف إلى معالجة أي خلل أو تحسين أي عمل يتطلبه تنظيم الشركة ككل.

ورغم هذا التطور في نطاق عمل وأهداف التدقيق الداخلي وبرامج تركيزه إلا أنه لم يكن يوجد تحديداً نظرياً واضحاً ومتكاملاً لمفهوم وأهداف و نطاق عمل التدقيق الداخلي، حيث كان الأمر يقتصر على اجتهادات إدارات بعض الشركات في إنشاء قسم التدقيق الداخلي، وتحديد وظائفه ونطاق سلطاته واختصاصاته بشكل ضيق يختلف من شركة لأخرى حسب رؤية وفلسفة كل إدارة واجتهادات المدققين الداخليين بهذه الأقسام.

وفي عام 1941م ظهر التدقيق الداخلي كمفهوم مهني أكاديمي، حيث تم إنشاء معهد المدققين الداخليين (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS) في الولايات المتحدة الأمريكية، كأول منظمة مهنية منظمة للمهنة، ساهم في تطوير مهنة التدقيق الداخلي فكانت له جهود كبيرة على مدار سنوات من اجل المضي قدما بهذه المهنة، ففي عام 1947م تم إصدار أول قائمة تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي، الغرض منها هو وضع مجموعة من الخطوط الإرشادية لتحديد الدور المناسب للتدقيق الداخلي بما في ذلك المسؤوليات الملقاة على عاتقه على صعيد أية شركة، ليُدخل عليها بعض التعديلات عام 1957م لتشمل عددا كبيرا من الخدمات المقدمة للإدارة¹، حيث تضمنت²:

- مراجعة وتقييم سلامة وكفاية أدوات الرقابة المحاسبية والمالية والتشغيلية؛
- التحقق من مدى الامتثال للسياسات والخطط والإجراءات الموضوعية؛
- التحقق من مطابقة الأصول للواقع الفعلي وحماية الأصول من الخسارة بجميع أنواعها؛
- التحقق من سلامة البيانات المحاسبية وغيرها من البيانات داخل الشركة؛
- التحقق من جودة الأداء عند الاضطلاع بالمسؤوليات المختلفة.

ويلاحظ أن التدقيق في هذا المجال كان مركزا على أعمال المطابقة والامتثال، وتقديم خدمات تأكيدية فيما يخص سلامة نظم الرقابة في الشركة، ولكن مع مرور الوقت بدأت تتغير النظرة إلى التدقيق الداخلي ودور المدقق، حيث تم تشكيل لجان لدراسة إطار متكامل لمعايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي كخطوة لوضع مجموعة من معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي عام 1974م، وانتهت هذه اللجنة من أعمالها عام 1979 م، وقدمت تقريرًا بنتائج دراستها وتم المصادقة عليها، وهذه المعايير تم إقرارها من غالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معهد التدقيق الداخلي والجهات التابعة له، ليصبح معهد المدققين الداخليين IIA الشركة القائمة على تنظيم وتطوير مهنة التدقيق الداخلي، وانتشرت فروعها في أكثر من 150 بلداً وأصبح يبلغ عدد أعضائه أكثر من 100.000 عضواً.

¹ Urton anderson, Andrew dahle , **implementing the international professional practices framework**, The institute of internal auditors research foundation, 3eme édition, 2009, p.1.

² Sridhar ramamoorti , **internal auditing :history ,evolution ,and prospect** , The institute of internal auditors research foundation,p6, disponible sur le site: <https://na.theiia.org/iia/PUBLIC%20Documents/Chapter%201%20Internal%20Auditing%20History%20Evolution%20and%20Prospects.pdf> , le26/05/2015.

وفي عام 2001 أصدر المعهد عبر موقعه التعريف الشامل والمفهوم الجديد المتطور للتدقيق الداخلي الذي يتناسب والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، وبدأت تتغير النظرة إلى أهداف التدقيق الداخلي والتركيز إلى جانب تقييم نظم الرقابة على تقييم إدارة المخاطر في الشركة وتحسين حوكمة الشركات، إضافة إلى تقديم خدمات استشارية بهدف تحسين عمليات الشركة.

وفي عام 2008م قام المعهد بإصدار النسخة المعدلة من معايير الممارسة المهنية الدولية للتدقيق الداخلي، وبالنسبة لتعريف التدقيق الداخلي حافظ المعهد على الجوهر الأساسي لتعريف عام 2001م، كما تم مراجعة هذه المعايير عام 2011م، ثم عام 2013م والتي تم إقرارها من طرف مجلس رقابة إطار الممارسة المهنية الدولية . IPPFOC

ثم في نوفمبر عام 2013م تأسس "فريق عمل المراجعة وإعادة النظر" للإطار الدولي للممارسة المهنية، وهو تابع لمعهد المدققين الداخليين، وهدفه هو تقييم محتوى وهيكل الإطار الدولي للممارسات المهنية IPPF، والنظر فيما إن كان يجب النظر إلى التعديلات على هيكل الإطار الدولي للممارسة المهنية باعتبارها ستكون مفيدة لأعضاء المعهد ومهنة التدقيق ككل وأصحاب المصالح فيها، كما ستُعزز أهمية الإطار الدولي للممارسات المهنية في المستقبل القريب.

أما أهم ما فصل فيه هذا الفريق عن ما قد تمسه هذه التعديلات فيمكن أن نبينه فيما يلي:¹

1- لا يقترح فريق عمل المراجعة أي تغييرات في المحتوى أو أهمية عناصر الإطار الدولي للممارسات المهنية التالية:

- تعريف التدقيق الداخلي؛

- أخلاقيات المهنة؛

- المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)؛

- الدليل الإرشادي الحالي (دليل الممارسة / استشارات الممارسة / تقارير الموقف).

2- يقترح فريق عمل المراجعة التحسينات الجوهرية التالية على محتوى وهيكل الإطار الدولي للممارسات المهنية كما سيتم تلخيصه في الجدول الموالي:

¹ The institut of internal auditor , **Propositions d'amélioration de l'IPPF (cadre de référence international des pratiques professionnelles) de l'IIA**, 4 aout 2014, p.1.disponible sur le site : www.theiia.org/NewFramework, le 12/12/2014.

جدول رقم 03: التحسينات المقترحة على الإطار الدولي للممارسات المهنية

المبرر	التحسينات
لتقديم وصف واضح وموجز لما يطمح التدقيق الداخلي لتحقيقه داخل الشركة؛	- إضافة رسالة أو مهمة للتدقيق الداخلي تعزز وتدعم الإطار بأكمله؛
لتوضيح العناصر الرئيسية التي تصف فعالية التدقيق الداخلي وتدعم المعايير التي تستند إلى المبادئ والأخلاقيات المهنية؛	- تقديم المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي؛
لتعكس على نحو أفضل طبيعة ما يجب أن تحققه كل مستويات الإطار الدولي للممارسة المهنية، إما للمساعدة في تنفيذ المعايير أو تكملة بقية الإطار؛	- تغيير تسمية "استشارات الممارسة إلى" الإرشاد التنفيذي" و"دليل الممارسة" إلى "الإرشاد التكميلي"؛
رغم أن التوجيهات والإرشادات تتسم بالشمولية والدقة، ومع ذلك فإن هذا يجد من القدرة على دعم المهنة بتوجيهات سريعة ذات طبيعة أقل تسلطية على وجه السرعة؛	- تقديم عنصر جديد من التوجيه والإرشاد لتقديم المشورة بشأن "القضايا الناشئة"؛
كان الهدف منها هو إبلاغ الجهات المعنية بالدور المميز للتدقيق الداخلي، وعلى الرغم من أهميتها لا ينبغي أن تكون جزءاً من إطار الممارسة المهنية التي تسعى لتوجيه الممارسين في مهامهم؛	- إزالة "تقارير الموقف" كعنصر توجيه للإطار الدولي للممارسات المهنية؛
لتوضيح اللغة التي تحدد الأقسام الرئيسية للإطار.	- تغيير عناصر الإطار الدولي للممارسة المهنية من "إجباري" و"موصى وبه بشدة" إلى "ضروري" و"موصى به".

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

The institut of internal auditor , **Propositions d'amélioration de l'IPPF (cadre de référence international des pratiques professionnelles) de l'IIA**, 4 aout 2014, p1.disponible sur le site : www.theiia.org/NewFramework le 04/06/2015.

حيث تم إصدار الإطار الدولي للممارسات المهنية المعدل عند اكتماله في الربع الأول من عام 2016م.

كما حدد معهد المدققين الداخليين في رسالته المنشورة على موقعه في الانترنت أن أهدافه تكمن في:¹

- زيادة القيمة التي يقوم العاملون في مجال التدقيق الداخلي بإضافتها إلى شركاتهم؛
- طرح برنامج أكاديمي شامل وفرص لتطوير مهنة التدقيق الداخلي؛
- طرح المعايير والتوجيهات بشأن الممارسة المهنية السليمة وبرامج الشهادات والدورات المهنية المتخصصة؛

¹ The Institute of Internal Auditors, disponible sur le site : www.theiia.org, le 18/12/2014 ..

- نشر التوعية في صفوف الممارسين للمهنة وحملة الأسهم بشأن دور نشاط التدقيق الداخلي في إحكام نظم الرقابة وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات؛
- توعية الممارسين للمهنة والمطلعين والمستفيدين بخصوص أفضل الممارسات المتعلقة بالتدقيق الداخلي؛
- تجميع المدققين الداخليين في جميع أنحاء العالم في مجال واحد يمكنهم من خلاله الاشتراك في التجارب والاطلاع على الخبرات والمعرفة من الجميع.

المطلب الثاني: تعريف التدقيق الداخلي

تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع التدقيق بتعدد المتخصصين والهيئات المهتمة بهذه المهنة، حيث نوجز البعض منها فيما يلي:

يُعرف أحمد حلمي جمعة التدقيق الداخلي بأنه: ¹ "وظيفة إدارية تابعة لإدارة الشركة، تعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبة، لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة، أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية القصوى".

أما التعريف المقدم من قبل المعهد الفرنسي للتدقيق و الرقابة الداخليين **IFACI**: ² "التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل و هادف، يوفر للشركة ضمانا بخصوص درجة التحكم في عملياتها، و يقدم نصائح لتحسينه، كما يساهم في خلق القيمة، فهو يساعد الشركة على تحقيق أهدافها من خلال عمل منهجي لتقييم عمليات إدارة المخاطر، الرقابة و الحوكمة و تقديم اقتراحات لتدعيم فعالية الإجراءات المتخذة".

من جهتها الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين **IIA KSA** تعرف التدقيق الداخلي بأنه: ³ "نشاط تأكيدي واستشاري موضوعي ومستقل يهدف إلى تحسين أعمال الشركة، ويساعد الشركة على تحقيق أهدافها من خلال إتباع مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فاعلية آليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة".

وحسب لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل (**COSO**) فإن التدقيق الداخلي هو: ⁴ "عملية تتأثر بمجلس إدارة الشركة، يتم تصميمها لتعطي تأكيداً معقولاً حول تحقيق الشركة لأهدافها في النواحي التالية: كفاءة العمليات وفعاليتها، والاعتماد على التقارير المالية والالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها".

¹ أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، عمان، ط1، 2000، ص.61.

² بديسي فهمية، التدقيق الداخلي ودوره في النجاح مسار تطبيق الحوكمة، ملتقى وطني حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ظل المستجدات العالمية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 12/11 أكتوبر 2010، ص.3.

³ The Institute of internal auditors saudi arabia, disponible sur le site : www.iaa.org.sa , le 26/08/2013.

⁴ The Committee of Sponsoring Organizations , disponible sur le site : www.coso.org , le 26/08/2013

أما أمين السيد أحمد لطفي يعرف التدقيق الداخلي بأنه: ¹ "التقييم الحيادي للعمليات ونظم الرقابة الداخلية لأحد المنظمات لتحديد ما إذا كانت سياسات الإدارة وإجراءاتها المقررة يتم الالتزام بها أم لا، وأيضا إذا ما كانت الموارد قد تم حمايتها واستخدامها بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية".

من جهتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عرفت التدقيق الداخلي بأنه: ² "نشاط مستقل يهدف الى اعطاء الشركة تأكيد حول درجة استخدام عملياته، وإبلاغها إلى المجلس من أجل التحسين، ويساهم في تحقيق قيمة مضافة، نشاط التدقيق الداخلي يساعد الشركة على تحقيق أهدافها، عبر مقارنة منظمة ومنهجية، من خلال عمليات الحوكمة، ادارة المخاطر، الرقابة الداخلية، وتقديم مقترحات لتعزيز كفاءتها".

كذلك عرفه Christophe Villalonga أنه: ³ "التدقيق هو قبل كل شيء ممارسة لها دور الإشراف والرقابة على الجوانب المالية وفقا للقواعد المنصوص عليها في القانون/ أو كما هي معرفة داخليا" وفي الأخير نستعرض آخر تعريف صادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA) وهو التعريف الأكثر قبولا، حيث عرفه بأنه: ⁴ "نشاط رقابي مستقل موضوعي واستشاري، من شأنه تقديم التأكيدات اللازمة وإبداء التوصيات التي تحقق قيمة مضافة وتزيد من فعالية الشركة وتؤدي إلى تحسين أدائها، ويساعد هذا النشاط على تحقيق أهداف الشركة، بوضع أساليب منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية كل من: إدارة المخاطر، الرقابة، وحوكمة الشركات".

ويتضمن التعريف الأخير وبمحتواه الواسع جملة من الخصائص يتميز بها التدقيق الداخلي تتمثل في:

- التدقيق الداخلي نشاط مستقل داخل الشركة: ويعني هذا أن يكون المدقق الداخلي مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها بعيدا عن أي ضغوطات، وأن يُتبع إداريًا لأعلى مستويات الهيكل التنظيمي للشركة مثل مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق؛
- التدقيق الداخلي نشاط موضوعي: أي أن المدقق يلتزم بأعلى مستويات الموضوعية في أداء الأعمال الموكلة إليه بعيدا عن أي تحيز؛

¹ أمين السيد احمد لطفي، المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.588.

² Organisation de coopération et de développement économiques, contrôle et audit internes; assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public, conference organisé par l'Audit interne de l'OCDE, la Direction de la gouvernance publique du développement territorial de l'OCDE, 13 avril 2011, paris, france, p.5.

³ Christophe Villalonga, l'audit qualité interne –une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit-, DUNOD, Paris, 2003, p 03

⁴Louis vaurs; audit interne :enjeux et pratiques a l'international, édition d'organisation, paris, 2007,p.21.

- التدقيق ذو طبيعة استشارية : أي تقديم خدمات استشارية بما يضيف قيمة للشركة ويسهم في إدارة المخاطر وعملية الرقابة، بدون أي مسؤولية إدارية للمدققين الداخليين، مثال ذلك النصيحة، المشورة؛
- التدقيق الداخلي نشاط يهدف إلى تقييم عمليات إدارة الرقابة، الحوكمة والمخاطر ليساعد الشركة للوصول إلى أهدافها المرجوة؛

كما يتضح من التعريف أن التدقيق الداخلي يقدم نوعين من الخدمات، الأولى متمثلة في الخدمات التأكيدية والتي تهدف إلى طمأنة الإدارة أن نظم الرقابة الداخلية سليمة وأن المخاطر المرتبطة بالشركة تم تحديدها ويتم التعامل معها بطريقة ملائمة، وهي الوظيفة الأساسية للتدقيق الداخلي، أما الثانية، فتتمثل في الخدمات الاستشارية التي يقدمها للشركة بتزويد الإدارة بالتحليلات، الدراسات و النصح والتوصيات لترشيد القرارات. ويلاحظ كذلك من خلال التعريف الأخير لمعهد المدققين الداخليين بأنه لم تكن هناك إشارة للتدقيق الداخلي على أنه نشاط داخلي، بل اكتفى بتعريفه بأنه نشاط رقابي مستقل، وتم التوضيح أكثر في هذا الشأن من خلال المقال الذي أصدره المعهد والموسوم بالمصادر المشتركة والاعتماد على المدققين الخارجيين في وظيفة التدقيق الداخلي، بين فيها أن خدمات التدقيق الداخلي يمكن أن تنفذ من خارج الشركة، حيث يوجد ثلاثة مصادر لأداء نشاط التدقيق الداخلي:¹

- داخليا: حيث يتم القيام بخدمات التدقيق الداخلي بالاعتماد على قسم التدقيق الداخلي الموجود داخل الشركة؛
- الاستعانة بالمصادر الخارجية: حيث يتم القيام بخدمات التدقيق الداخلي بالاستعانة بمكاتب التدقيق، دون الاعتماد على قسم التدقيق الداخلي الموجود بالشركة؛
- المصادر المشتركة: بمعنى قيام إدارة التدقيق الداخلي داخل الشركة بأداء بعض أعمال التدقيق الداخلي مع الاستعانة بمصدر أو طرف خارجي للقيام بمهام أخرى، على أن يظل الإشراف من قبل إدارة التدقيق الداخلي الموجودة بالشركة، وأن لا تكون هناك ازدواجية في العمل، وأن يكون هناك تنسيق وتعاون بينهما.

المطلب الثالث: أهداف التدقيق الداخلي

من خلال التعريف المقدم من طرف معهد المدققين الداخليين يتبين أن الهدف الرئيسي للتدقيق الداخلي هو مساعدة جميع أطراف الشركة في تنفيذ مهامهم ومسئوليتهم، وبصفة عامة يسعى التدقيق الداخلي لتحقيق الأهداف التالية:²

¹ Naman k.desai , Gregory j.Gerard, arindam tripathy , **Co-sourcing and External Auditors' Reliance on the Internal Audit Function**, The institute of internal auditors Research foundation, Florida, 2008, p.05, disponible sur le site:

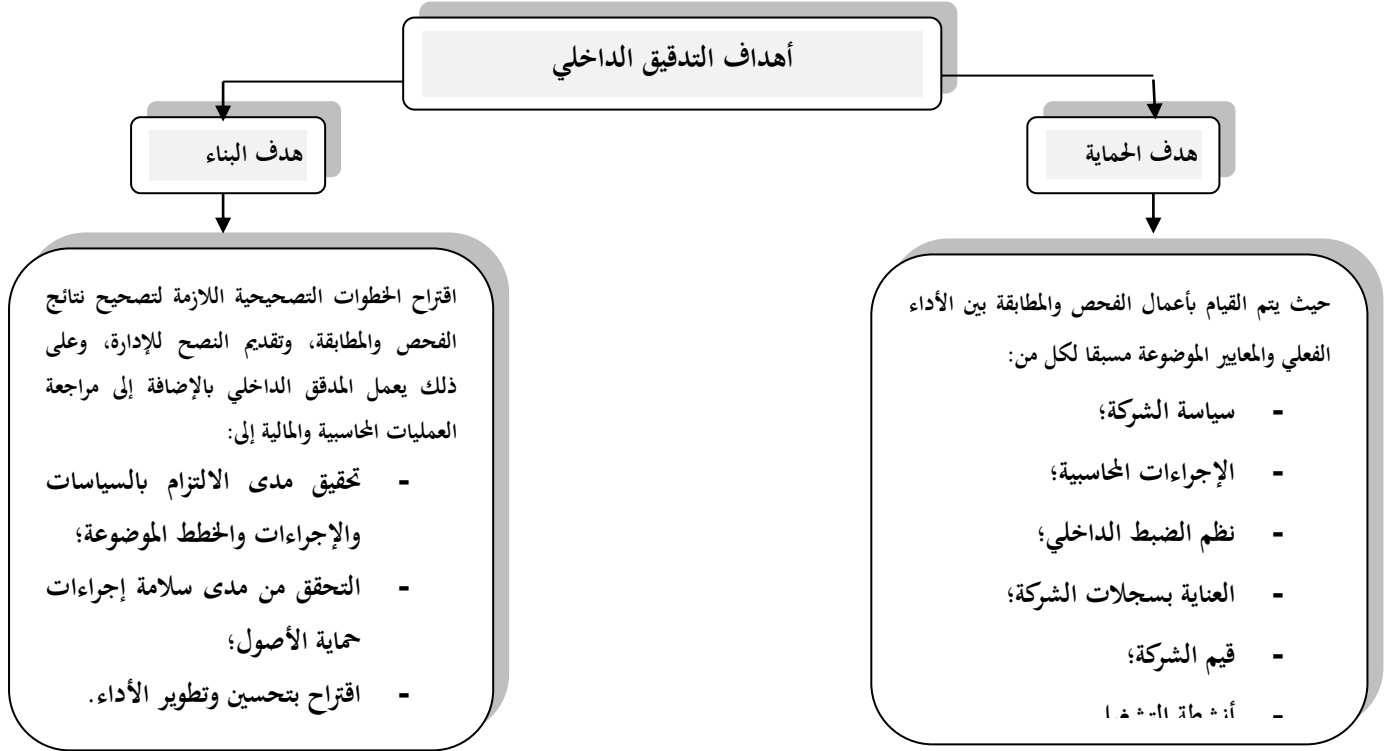
<https://na.theiia.org/iiaarf/Public%20Documents/Co%20Sourcing%20and%20external%20auditors%20reliance%20on%20the%20internal%20audit%20function.pdf>, le 20/3/2015.

² خالد أمين عبد الله ، المرجع السابق، ص:181-182.

- **متابعة تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة وتقييمها** : وذلك من أجل اكتشاف نقاط الضعف أو النقص في النظم والإجراءات المستعملة بقصد التعديل والتحسين اللازمين، فعلى سبيل المثال يجب أن يتعدى التدقيق الداخلي رؤية وضع الأشخاص الأمناء على الخزينة إلى مراقبة طريقة التعامل بالنقدية والإجراءات المتبعة في القبض والصرف، وفي جميع الحالات على المدقق الداخلي إطلاع إدارة المشروع على مدى مساهمة التطبيق العملي للخطط والسياسات المرسومة لتحقيق الأهداف؛
 - **التحقق من قيم الأصول ومطابقتها بالدفاتر**: وذلك من أجل حماية أموال الشركة، وهذا النشاط الوقائي يتطلب ضرورة إحكام الرقابة على العمليات النقدية وعمليات المخازن والقيام بأعمال الجرد، وضرورة التأكد من وجود التأمين اللازم وبالقيمة الكافية، وتفادي الخسائر الناجمة عن الإهمال أو عدم الكفاية، ومن الأمثلة على ذلك خسائر التخزين غير السليم للموارد أو البضائع مما يعرضها للتلف؛
 - **التحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية وتحليلها**: ويتطلب هذا الأمر من المدقق الداخلي القيام بعملية تدقيق مستمر مستنداً وحسابياً وما شابه، للتأكد من صحة البيانات والأرقام وملاءمتها للأغراض التي تستخدم فيها، كذلك على المدقق الداخلي أن يقوم بتحليل تلك البيانات بالربط والمقارنة وما شابه لاستنتاج علاقات معينة بين تلك البيانات وأنه يُمكن الاستفادة منها في توجيه المشروع؛ بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى:
 - المساهمة في تحديد وتقييم المخاطر الهامة وتقديم توصيات لتحسين برنامج إدارة المخاطر ؛
 - المساهمة في تقييم وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية؛
 - تقييم عمليات الحوكمة فيما يتعلق بتحقيقها لأهدافها المتعلقة بالعدالة والمساواة والمساءلة وفعالية التواصل بين المكلفين بالرقابة والمدققين الداخليين والخارجيين والإدارة؛
 - مساعدة مجلس الإدارة ولجنة التدقيق في ضمان جودة التقارير المالية؛
- كما انه ومن خلال استقراء التعريف الحديث لمعهد المدققين الداخليين، والمعايير الصادرة عنه يمكن إضافة هدف مهم وهو إضافة قيمة للشركة، من خلال توفر تأكيد موضوعي والمساهمة بكفاءة وفعالية في عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة وتحقيق نتائج تتوافق مع ما نصت عليه معايير التدقيق الداخلي الدولية.
- ومن خلال العرض السابق فإن نطاق وأهداف نشاط التدقيق الداخلي ازدادت وتنوعت مع زيادة وتنوع النشاطات المختلفة، حيث أن وظائفه تتضمن خدمات وقائية لأنها تحمي أموال الشركة وتحمي الخطط الإدارية من الانحراف، والتأكد من مدى توفر الوسائل والإجراءات الكفيلة بالمحافظة على أصول الشركة، كذلك هي إنشائية لأنها تضمن دقة البيانات المستعملة من قبل الإدارة في توجيه السياسة العامة للمشروع، وتدخل

التحسينات و التعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية والرقابية لتحقيق أهداف الشركة وتخلق قيمة مضافة. والشكل الموالي يبين ذلك:

شكل رقم 03 : أهداف التدقيق الداخلي



المصدر: أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص.27.

المطلب الرابع: أنواع التدقيق الداخلي

يمكن تقسيم التدقيق الداخلي وفقا لثلاثة مجالات كما يلي:

- حسب الجهة المعنية؛
- حسب طبيعة التدقيق أو أهدافه؛
- حسب مجال تدخل المدقق؛

I- حسب الجهة المعنية:

تنقسم إلى:

1. **التدقيق الاجتماعي:**¹ يضم أنواع التدقيق المطبق على تسيير وطريقة تشغيل الموظفين في الشركة، وهذا باستخدام مجموعة من العلاقات الداخلية والخارجية، وبالتالي فالتدقيق الاجتماعي يكون على مستوى الشركة

¹ Meriem chekroun, **le role de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne: cas d'un échantillon d'entreprises algériennes**, these pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, université abou bekr belkaid, tlemcen, 2013/2014, p29

- ككل، يشمل علاقات داخلية (علاقة الموظفين مع بعضهم، العلاقات الهرمية...) وعلاقات خارجية (علاقات المنظمة مع أصحاب المصالح مثل الدولة، الموردون...);
2. تدقيق الجودة: يهدف إلى تقييم مدى تحقيق المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجوده. و تعمل على تقييم فعالية نظام إدارة الجودة، وتعريف نقاط التحسين، كما يحدد تطابق نظام الجودة مع الأهداف المنشودة، وتحقيق أهداف الشركة؛
3. تدقيق موضعي:¹ هو تدقيق لا يغطي مجموعة واسعة من النشاطات ولكن يقتصر على جانب معين من النشاط، مثلاً تدقيق برامج الإعلام الآلي، مراجعة أجور العمال، الهدف من هذا النوع هو تقديم تأكيد بأن الخطر المتأصل في النشاط محل التدقيق يتم السيطرة عليه بشكل جيد.

II- حسب طبيعة التدقيق أو أهدافه:

ينقسم إلى:

1. تدقيق الالتزام: ويقصد به تدقيق الضوابط الرقابية والمالية والتشغيلية والعمليات للحكم على جودة وملاءمة الأنظمة التي تم وضعها، للتأكد من الالتزام بالأنظمة والتشريعات والسياسات والإجراءات وبيئة الرقابة المحيطة، وتحديد فيما إذا كان الأداء الفعلي مطابقاً لأساليب وإجراءات الرقابة الداخلية الموضوعية؛
2. تدقيق الفعالية: تعرف الفعالية حسب معيار iso2000,9000 أنها:² " مستوى انجاز الأنشطة المخطط لها وتحقيق النتائج المتوقعة"، وعليه فان تدقيق الفعالية هو أن يضمن المدقق بطريقة مستقلة أن العمليات يتم تحسينها في الواقع(من خلال النتائج) أو أنها قادرة على التحسين، الفعالية تعرف مسبقاً من طرف الشركة من خلال تحديد معايير كفاءة عملياتها، فالمدقق يعمل على التأكد من وجود الكفاءة أو أنها في طور التحقق؛
3. التدقيق الاستراتيجي: هو نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات الوحدة الاقتصادية، أي مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذا من خلال مقارنة ما تم تنفيذه مع ما هو مخطط، واقتراح تعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبهذا تتحسن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.³

III- حسب مجال تدخل المدقق:

ينقسم إلى:

¹ Meriem chekroun, op-cit, p30

² Philippe engrand, **l'audit d'efficacité**, p1. disponible sur le site :

<http://sb71c07644a9585a2.jimcontent.com/download/version/1289492141/module/4642734161/name/Audit%20efficacite.pdf>, le 13/05/2016.

³ صالح ابراهيم بونس الشعباني، وعد حسين شلاش الجميلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق-دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى-، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد4، العدد 9، 2012، العراق، ص.380.

1. التدقيق المالي: يعرف التدقيق المالي بأنه: ¹ "التدقيق الذي يهتم بتتبع القيود المحاسبية للعمليات التبادلية التي تكون الوحدة الاقتصادية طرفاً فيها والتحقق منها حسابياً ومستندياً، وما يتعلق بها من قوائم وتقارير، و الهدف الرئيسي منه هو إعطاء رأي بشكل موضوعي في إعداد التقارير المالية وفقاً لقواعد محاسبية محددة والتي تم تطبيقها بطريقة ماثلة".
- ويمكن توضيح الأهداف الخاصة بالتدقيق المالي والتي تمثل الآتي :
- التحقق من السجلات والطرائق المحاسبية المستعملة؛
 - التحقق من إتمام العملية المالية بطريقة صحيحة؛
 - التحقق من مسؤولية المدراء الماليين؛
 - التحقق من دقة التقارير المالية ومن أختا تمثل واقع الوحدة الاقتصادية بصورة عادلة ، طبقاً لقواعد محاسبية محددة طبقت بثبات خلال المدة المحاسبية الجارية بالمقارنة مع المدد المحاسبية الماضية ؛
 - التحقق من الوجود الفعلي للأصول؛
 - فحص وتدقيق الإيرادات والمصروفات المختلفة والتأكد من أن إجراءات التسجيل والتحويل تمت بصورة صحيحة ورحلت إلى الحسابات المعنية؛
 - التحقق من الدقة الحسابية للمعاملات المالية جميعها والتأكد من أن المبادئ المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها قد تم إتباعها؛
 - منع أو اكتشاف التلاعب والتزوير بالدفاتر والسجلات .

2- التدقيق التشغيلي(العملياتي/الإداري) : ويقصد به: ² "التدقيق الشاملة للوظائف المختلفة داخل الشركة، للتأكد من كفاءة وفعالية وملاءمة هذه الوظائف، من خلال تحليل الهياكل التنظيمية وتقييم مدى كفاءة الأساليب الأخرى المتبعة للحكم على مدى تحقيق أهداف الشركة من خلال هذه الوظائف" ، وأهم فوائد الإدارة في التدقيق التشغيلي هو إيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال بين المستويات المختلفة في الإدارة واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية وزيادة الربحية، فهو يشمل عملية تقييم جودة أسلوب إدارة المخاطر والرقابة ضمن نطاق أهداف الشركة ، حيث يتجاوز هنا دور المدقق الداخلي الناحية المحاسبية إلى جميع أقسام الشركة، لرؤية مدى التقيد بسياسات المشروع المرسومة وخطته.

في آخر هذا المبحث تبين أن أهمية مهنة التدقيق الداخلي زادت بعد إنشاء معهد المدققين الداخليين IIA الذي عمل على تنظيم وتطوير المهنة، وإرساء معايير دولية تهدف للارتقاء بجودة المهنة، والتي سيتم التطرق إليها بالتحليل والدراسة في المبحث الموالي.

¹ أيمن عبد الله محمد أبو بكر، التدقيق الداخلي، متاح على الموقع: <http://ay83m.wordpress.com>، في 2013/08/27.

² خالد امين عبد الله، المرجع السابق، ص.182.

المبحث الثالث: التوجه الجديد للتدقيق الداخلي في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية:

تتم أنشطة التدقيق الداخلي في بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية متباينة ويتم تنفيذها داخل شركات تتباين أهدافها وأحجامها وهيكلها التنظيمية ومن خلال أشخاص مختلفين، كل تلك الفروق والاختلافات قد تؤثر على ممارسة أنشطة التدقيق الداخلي في الشركات، لذا فمن الضروري وجود معايير تكفل تنظيم هذا النشاط، و تخضع لعملية تقويم وتطوير مستمرة لتساير ما يُستجد على الساحة الاقتصادية الدولية.

وكجزء من الاستجابة لهذه المتطلبات و في محاولة لتطوير دور التدقيق الداخلي والوظائف التي يؤديها أصدر معهد المدققين الداخليين **IIA** معايير حديثة في مجموعتين هما معايير الصفات ومعايير الأداء، بالإضافة إلى قواعد السلوك المهني ومبادئ المهنة.

المطلب الأول: معايير التدقيق الداخلي الدولية

أصدر معهد المدققين الداخليين معايير ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، ويتم مراجعتها بصفة دورية، حيث كان آخر تحديث عام 2016م، وحسب المعهد فان هذه المعايير* تُوفر إطاراً لأداء وتعزيز عملية التدقيق الداخلي، وتتألف من:¹

- **التصريحات:** تُحدد المتطلبات الأساسية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي وتقييم فعاليتها، وهي متطلبات واجبة التطبيق دولياً وعلى المستوى التنظيمي والفردى؛
 - **التفسيرات:** توضح المصطلحات و المفاهيم الواردة في التصريحات.
- حيث تهدف هذه المعايير إلى ما يلي:²
- بيان المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي؛
 - وضع أسس تقويم أداء التدقيق الداخلي؛
 - التشجيع على تحسين وتطوير أعمال وأنشطة الشركة .

1 معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)، تر: زياد بودريقة، 2013، ص. ، متاح على الموقع: www.theiia.org، بتاريخ 2014/01/15.

* عرف **معهد المدققين الداخليين** المعيار بأنه " إعلان مهني رسمي يصدر عن هيئة معايير التدقيق الداخلي يحدد متطلبات أداء نطاق عريض من أنشطة التدقيق الداخلي و يقيم أداء التدقيق الداخلي " .

2 معهد المدققين الداخليين، التعديلات المقترحة على المعايير مع عرض الأسباب، 2015، ص.2، متاح على الموقع: www.theiia.org، بتاريخ 2016/05/24.

ولقد أخذ معهد المدققين الداخليين على عاتقه مهمة متابعة تطويرها وتحديثها وفقاً لمتطلبات ما يُستجد من أحداث مع مرور الزمن، وكانت في البداية تتكون من خمس مجموعات صدرت عام 1978 م وشملت هذه المعايير التي عُمت عالمياً خمس معايير رئيسية تتعلق بالاستقلال، والكفاية المهنية، ونطاق العمل، وأداء التدقيق الداخلي، وإدارة قسم التدقيق الداخلي، وكل معيار من هذه المعايير ينقسم إلى مجموعة من المعايير الفرعية تعبر عن وسائل تحقيق المعيار الرئيسي.

أما النسخة الأخيرة الصادرة عن المعهد عام 2008م والتي تم مراجعتها في 2013م فقسمتها إلى مجموعتين هي:

- **معايير الصفات:** وهي عبارة عن مجموعة مكونة من أربعة معايير تتناول سمات وخصائص الشركات و الأفراد الذين يؤديون أنشطة التدقيق الداخلي فيها؛
- **معايير الأداء :** وهي عبارة عن مجموعة مكونة من سبعة معايير تصف أنشطة التدقيق الداخلي، و المعايير التي يتم من خلالها قياس أداء تلك الأنشطة.

أما النسخة الجديدة والمعدلة للمعايير والتي أصبحت سارية المفعول في الربع الأول من عام 2016م، فإنها شملت تعديلات طفيفة على محتوى المعايير الدولية للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي، وعليه سيتم تلخيص هذه المعايير كما هي واردة في النسخة الصادرة عام 2013م مع ما تضمنته من تعديل عام 2016م.

ونشير إلى أن المجموعتين السابقتين تتضمنان نوعين من المعايير، يتعلق النوع الأول بالمعايير الخاصة بالخدمات التأكيدية والتي يرمز لها بـ "A" في المعايير الصادرة بنسختها الإنجليزية، وبـ "ت" في المعايير التي تم ترجمتها إلى العربية، أما النوع الثاني فيتعلق بالخدمات الاستشارية ويرمز لها بـ "C" للمعايير الصادرة بنسختها الإنجليزية، وبـ "أ" في المعايير التي تم ترجمتها إلى العربية. ولاقت هذه المعايير قبولا عاماً في أوساط ممارسي المهنة وتعتبر هي المعايير الوحيدة المتعارف عليها في مجال التدقيق الداخلي، ويمكن أن نبينها في الجدول الموالي:

جدول رقم 04: معايير التدقيق الداخلي الدولية

رقم المعيار	معايير الصفات	رقم المعيار	معايير الأداء
1000	الغرض والسلطة والمسؤولية	2000	أنشطة التدقيق الداخلي
1100	الموضوعية	2100	طبيعة العمل
1200	الكفاءة والعناية المهنية	2200	تخطيط المهمة
1300	جودة الضمان وبرامج التحسين	2300	أداء المهمة
		2400	نتائج الاتصال
		2500	برامج المراقبة
		2600	قبول الإدارة للمخاطر

المصدر: أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 96.

I- معايير الصفات

هي معايير تتناول ما يجب أن يتوافر في الشخص القائم بمهام التدقيق الداخلي ، حيث حاول المعهد التفصيل فيها من خلال أربعة معايير رئيسية هي :

- الأهداف، الصلاحيات، المسؤوليات؛
- الاستقلالية والموضوعية؛
- المهارات والعناية المهنية اللازمة؛
- برنامج ضمان وتحسين جودة التدقيق؛

وضمن كل معيار من هذه المعايير توجد معايير فرعية، كما هناك بعض التفصيل في خدمات التأكيد والاستشارة المرتبطة بها.

ويمكن أن نلخصها فيما يلي: ¹

1. معيار رقم 1000 الأهداف، الصلاحيات، المسؤوليات :

حيث لا بد أن يحدد مجلس الإدارة أهداف وصلاحيات ومسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي، بما يتماشى مع المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي وتعريفه وميثاق الأخلاقيات والمعايير، ويجب تدوينها رسمياً في ميثاق التدقيق الداخلي و يتم اعتمادها في أعلى سلطة في الشركة. ولا بد أن يتضمن ميثاق التدقيق كذلك:

- طبيعة خدمات التأكيد* المقدمة للشركة؛
- خدمات التأكيد المعدة للتقديم إلى الجهات الخارجية ؛
- طبيعة الخدمات الاستشارية** المقدمة للشركة.

وفي حال أن القوانين المنظمة للشركة تنص على إجبارية تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية فيجب الإقرار بها ضمن ميثاق التدقيق الداخلي، والإشارة إلى إجبارية تطبيقها عند أداء مهام التدقيق.

¹ معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)، المرجع السابق، بتصرف، ص.6-13.

***الخدمات التأكيد** هي عملية فحص موضوعي للأدلة بغرض تقديم تقييم مستقل لعمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، ومن بين ما تشمله خدمات التأكيد: العمليات المالية ونواحي الأداء والتقييد بالنظم والقواعد...

****الخدمات الاستشارية** هي تقديم المشورة والخدمات المتعلقة بما لعميل ما، والتي يتم الاتفاق على طبيعتها ونطاقها مع ذلك العميل، دون أن تناط بالمدقق الداخلي أي مسؤوليات إدارية في هذا السياق، وكمثال على ذلك تقديم المشورة، النصح، التسهيل والتدريب.

و بالتالي وفقا لهذا المعيار لا بد وأن يتم إدراج كافة المعلومات المتعلقة بعمليات التدقيق الداخلي (أهداف، سلطات، مسؤوليات) في وثيقة التدقيق الداخلي، بما في ذلك طبيعة العلاقة التبعية بين الرئيس التنفيذي للتدقيق ومجلس الإدارة، بما يبين نطاق وحدود النشاط داخل الشركة، ولا بد أن يكون هناك تدقيق دوري لهذا الميثاق، لتبقى الموافقة النهائية على هذا الميثاق من صلاحيات مجلس الإدارة.

2. معيار رقم 1100 يتعلق بالاستقلالية و الموضوعية :

و يوضح هذا المعيار أن أنشطة التدقيق الداخلي يجب أن تكون مستقلة* و أن المدققين الداخليين يجب أن يكونوا موضوعيين** في أداء هذه الأنشطة.

وحتى تتحقق الاستقلالية لا بد من:

- أن يكون منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعا لأعلى مستوى في الهيكل الإداري، وهو ما يتحقق من خلال:

- لا يكون هناك أي تدخل في تحديد نطاق التدقيق، وانجاز أعماله، وإبلاغ نتائجه؛

- وجود اتصال مباشر بين المسؤول المباشر على التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة.

ويبقى على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يُقدم لمجلس الإدارة على الأقل مرة في السنة تأكيد على الاستقلالية التنظيمية لنشاط التدقيق الداخلي.

فتوافر الاستقلالية يُساهم في أداء مسؤوليات نشاط التدقيق و ضمان تنفيذ التوصيات الواردة بالتقارير، وعليه لا بد وأن يوجد التدقيق الداخلي تنظيميا خارج جهاز الموظفين ووظيفة الإدارة للوحدة الخاضعة للتدقيق.

أما الموضوعية فيفترض بالمدقق الداخلي أن يكون:

* الاستقلالية بشكل عام هي: التحرر من الاعتماد على شخص آخر، أو شركة أو دولة أخرى، أو التأثر بهم أو الخضوع لسيطرتهم، وبالنسبة للمدققين الداخليين، الاستقلالية هي التحرر من الظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي أو الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي من تأدية مسؤوليات التدقيق الداخلي بطريقة غير متحيزة وتقديم أحكام نزيهة، إذ أن المدققين الداخليين يعملون لدى الجهة الخاضعة للرقابة ويرفعون تقاريرهم بشكل رئيسي لهذه الجهة؛

**الموضوعية: تستلزم أن لا يعلق المدقق الداخلي آراءه وأحكامه وتقديره فيما يخص نشاط التدقيق على آراء ومواقف الآخرين، وأن لا يتأثر بأي جهة مهما كانت علاقته بها.

- محايدا وغير منحاز لأي جهة مهما كانت علاقته بها؛
- بعيدا عن تضارب المصالح مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالنشاط المراد تدقيقه؛
- أن يمتنع عن تقييم العمليات التي كان مسؤولا عنها في وقت سابق، ذلك أنها قد تضعف موضوعيته عندما يكون بصدد تقديم خدمات تأكيد لنشاط كان مسؤولا عن آدائه في سنوات سابقة؛
- خدمات التأكيد المتعلقة بوظائف تحت إشراف المدقق الداخلي لا بد أن توضع تحت إشراف طرف آخر.

ليبقى على المدقق وفي حال وجود أي ضعف في الاستقلالية أو الموضوعية من حيث المظهر أو الجوهر الكشف عنه فورا للأطراف المناسبة وذات الاختصاص مع بيان درجة التأثير.

وبالتالي فتوافر الاستقلالية والموضوعية في آداء أنشطة التدقيق الداخلي من شأنه أن يُطمئن أصحاب المصالح أن أعمال التدقيق المنفذة ونتائجه تتمتع بالمصداقية وأنها حقيقية وغير منحازة.

3. معيار رقم 1200 يتعلق بالحرفية و بذل العناية المهنية الواجبة :

لا بد أن تؤدي مهام التدقيق بمهارة وكفاءة مهنية عالية مع توشي العناية المهنية اللازمة وتطوير القدرات والمعارف.

حيث على المدقق الداخلي امتلاك المهارة المهنية المطلوبة لانجاز مسؤولياته ويتحقق هذا من خلال:

- فهم كافة عناصر الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي؛
- بالحصول على الشهادات والمؤهلات المهنية المناسبة، مثل شهادة استحقاق لقب مدقق داخلي معتمد وغيرها من الشهادات المماثلة التي يقدمها معهد المدققين الداخليين والمؤسسات المهنية الأخرى؛
- امتلاك معرفة وافية تمكنه من اكتشاف مخاطر الاحتيال؛
- معرفة وافية بأهم مخاطر تكنولوجيا المعلومات والضوابط الرقابية المتعلقة بها؛
- التنبه إلى المخاطر الهامة التي قد تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد؛
- معرفة بتقنيات التدقيق المعتمدة على التكنولوجيا المتوفرة في انجاز أعمالهم.

وفي حال افتقار المدقق إلى المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ كل أو جزء من مهمة تدقيق معينة منوطة به، فلا بد من أخذ المشورة والمساعدة من ذوي الخبرة والمقدرة الوافيتين، أو لا يقبل تلك المهمة.

أما بذل العناية المهنية الواجبة في أداء العمل فإنها تستوجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- حجم العمل المطلوب للوصول إلى أهداف المهمة المطلوب تنفيذها؛
 - درجة التعقيد أو الأهمية النسبية أو الموضوعات الهامة المرتبطة بإجراءات التأكيد المطبقة؛
 - كفاية وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة؛
 - احتمال حدوث أخطاء جوهرية، احتيال، مخالفات للأنظمة والقوانين؛
 - تكلفة حدوث خدمات التأكيد المقدمة بالمقارنة مع العوائد المحتمل تحقيقها.
- كما لا بد أن لا يُغفل المدققون الداخليون اعتماد التقنيات وغيرها من أساليب تحليل البيانات في إنجاز مهام التدقيق، وأن يعززوا معارفهم و مهاراتهم بشكل مستمر وهذا بحضور دورات تدريبية في تخصصات مكملة لمهام التدقيق الداخلي ومرتبطة بما يُستجد على الساحة الاقتصادية.
- فلا شك أن وجود إدارة مستقلة وذات كفاءة عالية للتدقيق الداخلي بالشركة وبما لها من خبرات ومؤهلات مناسبة سيحقق فعالية في تصميم وتشغيل ومتابعة تشغيل هيكل الرقابة الداخلية بالشركة ، وكذا ادارة المخاطر، وتحقيق قيمة مضافة للشركة.

4. معيار رقم 1300 يتعلق ببرنامج لتأمين الجودة و تطوير عملية التدقيق الداخلي :

- يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يُطوّر و يُحافظ على برنامج يضمن تأمين و تحسين جودة التدقيق يغطي كافة أوجه النشاط .
- حيث لا بد من إجراء تقييمات داخلية وخارجية لمراقبة جودة العمل والأخذ بالملاحظات من داخل وخارج وحدة التدقيق الداخلي والشركة.
- و التقييم الداخلي يجب أن يتضمن:
- الرقابة المستمرة لأداء نشاط التدقيق الداخلي لتقييم التوافق مع تعريف التدقيق الداخلي ومبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير؛
 - التدقيق الدوري عن طريق التقييم الذاتي أو عن طريق أشخاص ضمن الشركة تتوفر لديهم المعرفة الكافية حول تطبيقات التدقيق الداخلي.

أما التقييم الخارجي فيجب أن يتم مرة على الأقل كل خمس سنوات بواسطة تقييم ذاتي مصحوب بتأكيد خارجي مستقل أو من قبل فريق تدقيق من خارج الشركة، ويجب أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة ما يلي:

- شكل وتيرة إجراء أعمال التقييم الخارجي؛
- مؤهلات واستقلالية المدققين الخارجيين أو فريق العمل الخارجي، بما في ذلك أي احتمالات لوجود تضارب المصالح.

كما لا بد على المدقق الداخلي الإبلاغ عن:

- نتائج التقييمات الخارجية والداخلية الدورية حال انتهائها ونتائج المراقبة المستمرة مرة في السنة على الأقل إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، بحيث يتم تحديد شكل ومحتوى تقرير نتائج الرقابة النوعية وبرامج التطوير وفترة إعداد التقرير وتوصيله إلى الإدارة من خلال مناقشة الإدارة العليا ومجلس الإدارة، والأخذ بعين الاعتبار مسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي ومدير التدقيق الداخلي الواردة في وثيقة التدقيق؛
 - التقرير بأن عملهم يتسق مع المعايير إذا نص ميثاق التدقيق الداخلي على أن التدقيق الداخلي يتم وفق المعايير*؛
 - الكشف فوراً للإدارة العليا أو لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة عن حالات عدم الالتزام الكامل بالمعايير إذا كان لهذا الأمر تأثيرات جوهرية على نتائج عملية التدقيق الداخلي.
- وفي هذه النقطة نرى أن وجود برنامج لضمان وتحسين الجودة من شأنه إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها بشكل عام، وكشف حالات عدم الالتزام حال وقوعها لمنع تراكم الأخطاء والتحريفات، كما يساهم في ضمان انسجام عمل التدقيق الداخلي مع المعايير والقواعد الأخلاقية بشكل خاص إذا كان القانون الداخلي للشركة ينص على إجبارية تطبيق المعايير.

II- معايير الأداء

و تشمل على معايير تصف طبيعة خدمات التدقيق الداخلي، و توفر معايير يمكن من خلالها الحكم على جودة أداء التدقيق الداخلي، حيث حاول المعهد التفصيل فيها من خلال سبعة معايير هي:

- إدارة نشاط التدقيق الداخلي؛
- طبيعة العمل؛
- التخطيط للمهمة؛
- تنفيذ المهمة؛
- تبليغ النتائج؛

- متابعة سير العمل؛
- ابلاغ قبول المخاطر.

ويمكن أن نلخصها كما يلي: ¹

وضمن كل معيار من هذه المعايير توجد معايير فرعية، كما تضمنت بعض التفاصيل في خدمات التأكيد والاستشارة المرتبطة بها.

1- معيار رقم 2000 يتعلق بإدارة أنشطة التدقيق الداخلي:

يتوجب على المدير التنفيذي لوحدة التدقيق الداخلي إدارة القسم بما يضمن المساهمة في إضافة القيمة للشركة، حيث أن نشاط التدقيق الداخلي يكون قد تمت إدارته بفعالية عندما:

- تحقق نتائج أعمال نشاط التدقيق الداخلي الأغراض والمسؤوليات المبينة في ميثاق التدقيق الداخلي؛
- يتوافق نشاط التدقيق الداخلي مع المعايير المطبقة؛
- يُثبت الأفراد الذين يكونون جزءاً من نشاط التدقيق الداخلي تقيدهم بمبادئ أخلاقيات المهنة والمعايير.

وإيراعي المدقق الداخلي أثناء القيام بمهام التدقيق ما يلي:

أ- التخطيط: لا بد على المدقق الداخلي أن يقوم بإعداد خطة للتدقيق الداخلي من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق بما ينسجم مع أهداف الشركة على الأقل سنوياً، وهنا لا بد أن يراعي:

- اتساق الخطة مع أهداف الشركة؛
- المستوى أو الحد المقبول من المخاطر التي تحددها الإدارة العليا بالنسبة لمختلف الأنشطة، وإذا لم يكن محدد من طرف الإدارة يعتمد على تقديره هو للمخاطر بالتشاور مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة؛
- ما هو منتظر من طرف الإدارة العليا والمجلس والأطراف الأخرى؛
- عند قبول مهام استشارية، يدرس إمكانية تحسين إدارة المخاطر وتحسين العمليات وادراجها في الخطة.

ب- التبليغ والموافقة: يتعلق بضرورة اتصال المدير التنفيذي لوحدة التدقيق الداخلي بالإدارة العليا ومجلس الإدارة، لإبلاغها بالخطة والتغييرات الجوهرية على الخطط والحصول على الموافقة عليها، كما يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يبلغ الإدارة كذلك بتأثير محدودية الموارد على تنفيذ الخطط؛

¹ معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)، المرجع السابق، بتصرف، ص. 14-24.

- ت- إدارة الموارد: حيث من واجبات المدير التنفيذي لقسم التدقيق الداخلي أن يتأكد دائما من توافر الموارد الكافية لانجاز خطة التدقيق الداخلي؛
- ث- السياسات والإجراءات: يجب على مدير التدقيق الداخلي أن يضع السياسات والإجراءات اللازمة لتوجيه عمل نشاط التدقيق الداخلي، حيث يعتمد شكل ومحتوى هذه السياسات والإجراءات على حجم وتركيبية نشاط التدقيق الداخلي ودرجة تعقيد عمله؛
- ج- التنسيق والاعتماد: يوجب على المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي الاتصال والتنسيق مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية التي تقوم بتزويد الشركة بالخدمات التأمينية والاستشارية، منعا لزدواج العمل وضياح المجهود؛
- ح- رفع التقرير إلى الإدارة العليا والمجلس: حيث يرفع مدير التدقيق الداخلي تقريرا دوريا للإدارة العليا ومجلس الإدارة، يتضمن غرض العمل الذي قام به، والسلطات اللازمة لانجازه، ومسؤوليته عن ذلك، ونسبة ما تم انجازه من الخطة، وكذلك يجب أن يشمل الإفصاح وكشف مخاطر محددة تواجه الشركة، والأمور الرقابية والقضايا المتعلقة بالرقابة والحوكمة وأية أمور كلفته بها الإدارة العليا.
- وعليه فان إدارة خدمات التدقيق الداخلي بطريقة منهجية ومنظمة وفق هذه المراحل، وإعطاء كل مرحلة أهميتها أثناء تنفيذ المهمة ينعكس على دقة التقرير المقدم، كما يساهم في تسهيل مهام المدقق، و اقتصاد في الجهد والوقت .

2- معيار رقم 2100 يتعلق بطبيعة العمل:

- يجب أن يُساعد نشاط التدقيق الداخلي الشركة على تقييم عملية الحوكمة في الشركة و يقدم التوصيات المناسبة لتحسينها، وتحديد وتقييم المخاطر الهامة، وأن يُساعد الشركة على الاحتفاظ بنظم فعالة للرقابة و سبل تطويرها.
- أ- حوكمة الشركة: ينبغي أن يُساهم نشاط التدقيق الداخلي في عمليات حوكمة الشركات بواسطة إسهامه في:

- أخذ قرارات إستراتيجية وعقلانية؛
- الإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة؛
- الترويج للقيم والأخلاق الملائمة في الشركة؛
- ضمان فاعلية إدارة الأداء وتحقيق المساءلة في الشركة؛

- إبلاغ المعلومات حول المخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة داخل الشركة؛
 - ضمان التنسيق الفعال بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ومقدمي خدمات التأكيد الآخرين.
- ب- إدارة المخاطر: يجب أن يُساعد نشاط التدقيق الداخلي الشركة على تحديد وتقييم المخاطر الهامة التي تتعرض لها، ويُساهم في تحسين إدارة المخاطر ونظم السيطرة عليها؛
- حيث يحكم المدقق الداخلي على فعالية عمليات إدارة المخاطر من فهمه لمسار إدارة المخاطر و التأكد من أن:
- أهداف الشركة تتطابق وتتوافق ورسالة الشركة وتساهم في تحقيقها؛
 - أن المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها؛
 - أن الاستجابات المناسبة إزاء المخاطر يتم اختيارها بما يتوافق ومدى استعداد الشركة لتقبل المخاطر؛
 - المعلومات اللازمة بشأن المخاطر يتم الحصول عليها وتبليغها في التوقيت المناسب.
- ولابد في هذه المرحلة أن لا يتجاوز دور المدقق الداخلي أن يصبح هو من يقوم بإدارة المخاطر في الشركة، بل أن دوره ينحصر في تقييم برنامج إدارة المخاطر بالشركة وتقديم توصيات لتحسين هذا البرنامج إذا لزم الأمر، وتقييم احتمال حدوث عمليات احتيال .
- ت- الرقابة: يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي الشركة على الاحتفاظ بنظم فعالة للرقابة، من خلال تقييم كفاءة وفعالية هذه النظم بتقديم الاقتراحات الفعالة باتجاه التحسين المستمر؛ ويعتمد المدقق الداخلي في التقييم والحكم على فعالية نظم الرقابة الداخلية بالشركة على:
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة؛
 - موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية؛
 - فعالية وكفاية العمليات والبرامج؛
 - حماية الأصول؛
 - الامتثال للقوانين واللوائح والإجراءات والسياسات المنتهجة في الشركة.
- كما نشير بأنه من أجل تصميم وتشغيل هيكل فعال للرقابة الداخلية لابد من الاستفادة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، مثل تشغيل وتسجيل العمليات آليا.
- وبالتالي فإداء أنشطة التدقيق الداخلي متركزة على تقييم وتحسين نظم الرقابة وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات من شأنه أن يرفع الأداء في الشركة ويجنبها الكثير من المخاطر، ويحقق المساءلة، وهذا كله بما يعود بالنفع على الشركة وتحقيق قيمة مضافة لها.
- 3- معييار رقم 2200 يتعلق بالتخطيط للمهمة :

يجب على المدقق الداخلي أن يقوم بوضع خطة عمل لكل مهمة تدقيق، بحيث يحتوي على أهدافه و نطاق العمل و التوقيت و المصادر المادية و البشرية التي تستخدم في انجاز هذا العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- استراتيجيات وأهداف النشاط والوسائل التي يتم بواسطتها التحكم والرقابة عليه؛
- المخاطر الهامة التي تحيط بالنشاط ومصدر هذه المخاطر والطرق و الوسائل المتبعة لإبقاء هذه المخاطر ضمن المستوى المطلوب؛
- كفاية وفعالية أنشطة الحوكمة و إدارة المخاطر ونظم الرقابة مقارنة بنموذج معد لذلك مسبقا ؛
- الفرص المتاحة للقيام بتحسينات جوهرية في مسار الحوكمة وإدارة المخاطر و أنظمة الرقابة.

أما عند أداء مهمة التدقيق لجهات خارج الشركة يجب إعداد اتفاق كتابي معهم يتضمن:

- الأهداف والنطاق ومسؤولية كل طرف؛
- القيود على توزيع نتائج هذه المهمة؛
- حق الاطلاع على وثائقها.

و تحتوي خطة التدقيق الداخلي على :

- أ- أهداف المهمة: حيث لا بد من إجراء تقييم تمهيدي للمخاطر المرتبطة بالنشاط المراد تدقيقه، واعتماد نتائجه في بناء أهداف خطة التدقيق، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار احتمال وجود المخاطر؛
- ب- نطاق المهمة: حيث لا بد أن يكون شاملاً بحيث يتم تحقيق أهداف المهمة، وأن يشمل كل ما له صلة من أنظمة ووثائق وسجلات وأفراد وممتلكات مادية، بما في ذلك تلك التي تكون تحت سيطرة جهات أخرى؛
- ت- تخصيص الموارد اللازمة: لا بد أن يُحدد المدقق الداخلي الموارد اللازمة والكافية لتحقيق أهداف المهمة على أساس تعقيد المهمة وقيود الوقت والموارد المتاحة لتنفيذها؛
- ث- برنامج العمل: يجب على المدققين الداخليين أن يُطوروا برامج العمل التي تضمن تحقيق الخطة والأهداف الموضوعية ويجب أن تكون هذه البرامج مكتوبة، بحيث لا بد وأن تشمل برامج العمل الإجراءات اللازمة

لتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق معلومات كافية وموثوقة وذات صلة ومفيدة لدعم استنتاجات ونتائج المهمة، والمصادقة على برامج العمل قبل البدء بتطبيقها وعلى أي تعديلات تجري عليها بالسرعة اللازمة. تعتبر مرحلة التخطيط هي نقطة الارتكاز التي ينطلق منها المدقق الداخلي، وبالتالي كلما عمل على جمع المعلومات حول المهمة وتحديد المخاطر التي تعترضها، كلما ساهم ذلك في فهم المدقق للنشاط المراد تدقيقه، وإنجاز المهمة بكفاءة وسهولة، وتوزيع الموارد المخصصة للتدقيق على المناطق الأكثر خطراً، وتحقيق الأهداف المطلوبة.

4- معيار رقم 2300 يتعلق بإنجاز المهمة:

يجب على المدققين الداخليين تحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المهمة، حيث يقوم المدقق بـ:

أ- تحديد المعلومات: حيث يجب على المدققين الداخليين تحديد المعلومة الكافية لإنجاز النشاط، والموثوق بها، واللازمة، ومفيدة لتنفيذ مهمة التدقيق، حيث تكون المعلومات:

- كافية : عندما تكون معلومات حقيقية، ووافية، ومقنعة، بما يكفل تمكن الشخص الحريص والمطلع من التوصل إلى نفس الاستنتاجات التي توصل إليها المدقق؛
- موثوقاً بها ويعتمد عليها: إذا كانت هي أفضل المعلومات التي يمكن التوصل إليها من خلال إتباع الأساليب المناسبة؛

- لازمة : إذا كانت تُساند ملاحظات وتوصيات مهمة التدقيق، وتكون متسقة مع الأهداف الموضوعية لمهمة التدقيق؛

- مفيدة: إذا كانت تساعد الشركة في تحقيق أهدافها.

فكلما كانت المعلومات صحيحة وموثوقة وكافية كلما كانت النتائج صحيحة ومحقة للهدف المطلوب من التدقيق الداخلي ألا وهو إضافة قيمة للشركة .

ب- تحليل المعلومة: يجب على المدققين الداخليين أن يبنوا استنتاجاتهم على تقييم وتحليل المعلومات بشكل كافي وعميق؛

ت- تسجيل المعلومات: حيث يُشير المعيار إلى أن المدققين الداخليين يجب أن يقوموا بتسجيل المعلومات ذات العلاقة بتحليلاتهم واستنتاجاتهم والتي تدعم الآراء التي يتوصلون إليها؛

ث- الإشراف الكافي والملائم الذي يخضع له المدققون الداخليون: يجب على المدققين الداخليين أن يخضعوا لإشراف ملائم وكافي للتأكد من الوصول إلى الأهداف وتأمين جودة العمل وضمان تطور الطاقم. حيث أن نطاق الإشراف اللازم يعتمد على مهارة وخبرة المدققين الداخليين وتعقد مهمة التدقيق، ويضطلع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بالمسؤولية عن الإشراف على مهمة التدقيق سواء تم أداءها من قبل نشاط التدقيق الداخلي أو لأجله، لكن يجوز له تعيين أعضاء من نشاط التدقيق الداخلي ذوي الخبرة لأداء عملية التدقيق، ويتم توثيق وحفظ الإثباتات المناسبة الدالة على إتمام الإشراف.

5- معيار رقم 2400 يتعلق بتوصيل النتائج:

ويوضح أن المدققين الداخليين يجب أن يقوموا بتوصيل نتائج عملهم إلى الجهات ذات العلاقة، ويأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار :

أ- مكونات الاتصال: فالتقرير لا بد أن يوضح أهداف المهمة، ونطاقها، والاستنتاجات القابلة للتطبيق، والتوصيات المقترحة بشأنها، وخطط العمل المتعلقة بها، وفي حال إبلاغ النتائج إلى أطراف خارج الشركة يجب توضيح قيود تداول واستعمال هذه الاستنتاجات، وهذا بعد التشاور مع الإدارة العليا وتقييم المخاطر المحتملة بالنسبة للشركة؛

ب- جودة التقرير: حيث يشير المعيار إلى أن التقارير يجب أن تكون دقيقة، وموضوعية، وواضحة، ومختصرة، وبناءة، وكاملة، وفي الوقت المناسب، وإذا ما رفع تقرير وتم بالخطأ إغفال معلومة هامة أو حذفها فيجب على المدير التنفيذي للتدقيق إيصال المعلومة إلى جميع مستلمي التقرير الأصلي.

حيث تكون التبليغات:

- دقيقة: عندما تكون خالية من الأخطاء والانحرافات وأمينية في الاستناد إلى الحقائق والواقعة التي تركز عليها؛
- موضوعية: عندما تكون منصفة وغير متحيزة وناجحة عن تقييم منصف، ومتوازن لكل الحقائق والوقائع والظروف ذات العلاقة؛
- واضحة: عندما تكون منطقية ويسهل فهمها ولا تتضمن اصطلاحات فنية غير ضرورية، وتقدم كل المعلومات الهامة والوثيقة الصلة بالموضوع؛
- موجزة: عندما تركز على صلب الموضوع وتتفادى التكرار والتفاصيل المستفيضة؛

- بناءة: عندما تساعد العميل الذي يتم تنفيذ مهمة التدقيق له، وتقضي إلى إدخال التحسينات متى كانت لازمة؛
 - كاملة: عندما لا ينقصها أي شيء مما يكون ضروري وأساسي بالنسبة لمن سيتلقى تلك التبليغات، وتكون شاملة كل المعلومات والملاحظات الهامة والوثيقة الصلة؛
 - في الوقت المناسب: عندما يتم تلقيها في التوقيت اللازمة على حسب أهمية المسألة موضوع التبليغات، بما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة على ضوءها.
- ت- حالات عدم الالتزام الكامل بالمعايير في ارتباطات معينة: في حالة عدم الالتزام بمبادئ أخلاقيات المهنة أو المعايير في مهمة محددة، فيجب أن يفصح التبليغ المتعلق بنتائج مهمة التدقيق عن:
- القاعدة أو المبدأ أو المعيار الذي لم يتم التقيد به تقيداً تاماً؛
 - أسباب عدم التقيد؛
 - تأثير عدم التقيد على مهمة التدقيق في حد ذاتها وعلى النتائج التي تم تبليغها بشأن المهمة.
- ث- نشر النتائج: يجب على المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يوصل نتائج العمل إلى الأطراف المناسبة، كما يُقرر على من سينشر هذه النتائج، وكيف سيتم ذلك النشر.
- فتوفر هذه الصفات النوعية في محتوى التقرير النهائي للتدقيق الداخلي من شأنه أن تجعله أداة قوية تبرز أهمية التدقيق الداخلي في الشركة، لما لهذا التقرير من فوائد لجميع أعضاء الشركة؛
- 6- معيار رقم 2500 يتعلق بمراقبة تنفيذ التوصيات :**
- حيث يجب على المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يؤسس و يحافظ على نظام خاص لمراقبة تنفيذ التوصيات الواردة في تقاريره، ويجب عليه وضع:
- عملية تسمح بمراقبة ورصد وضمأن أن الاجراءت قد نُفذت من قبل الإدارة؛
 - ينبغي على التدقيق الداخلي السماح بمراقبة تنفيذ نتائج المهام الاستشارية وفقاً لاتفاق الارتباط.
- فكفاءة عمليات التدقيق الداخلي لا تنتهي بإصدار التقرير النهائي لمهمة التدقيق، بل لابد أن يعمل المدقق الداخلي على أن يتبع ما يُتخذ إزاء التوصيات الواردة بتقريره، وإرسال تنبيهات للإدارة العليا في حال عدم التقيد بما ورد في التقرير.
- 7- معيار رقم 2600 يتعلق بمستوى المخاطر المقبولة بعد تنفيذ التوصيات :**

إذا ما وجد المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي أن مستوى المخاطر المتبقية بعد تنفيذ التوصيات غير مقبول، فإن عليه أن يناقش المسألة مع الإدارة العليا، و عند عدم الوصول إلى حل على المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي بالتشاور مع الإدارة العليا أن يتوجه إلى مجلس الإدارة و إبلاغه بالأمر.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي

حسب معهد المدققين الداخليين فان هذه المبادئ والتي تم إضافتها في تحديث 2016م ستدعم المعايير وتكملها، حيث جاءت مفصلة في 12 مبدأ، من شأنها أن تصف خصائص التدقيق الداخلي الفعال، وتساعد العاملين في مهنة التدقيق الداخلي على التركيز على الأشياء الأكثر أهمية، وعلى الرغم من أن هذه المبادئ لم تأت مفصلة إلا أنه يمكن ربطها مع مكونات التدقيق وتقسيمها في ثلاث مجموعات¹:

I - المجموعة الأولى

حيث تضم هذه المجموعة ثلاثة مبادئ ، وهي تخص الخصائص النوعية التي لا بد وأن تتوفر في المدقق الداخلي، وتتمثل في:

- إظهار نزاهة كاملة لا تقبل المساومة؛
- إظهار الموضوعية في التفكير والأسلوب؛
- إظهار الالتزام بالكفاءة.

كما يلاحظ أن هذه المبادئ جاءت لتؤكد ما طرحته المعايير الدولية للصفات في الخصائص النوعية التي لا بد أن تتوفر في المدقق الداخلي حتى يؤدي دوره بكفاءة عالية وبالشكل المنشود.

II - المجموعة الثانية

تضم هذه المجموعة ستة مبادئ، وهي متعلقة مباشرة بأداء وتنفيذ نشاط التدقيق الداخلي، وتتمثل في:

- الوضع المناسب في الشركة مع سلطة تنظيمية كافية؛
- التوافق الاستراتيجي مع أهداف وغايات الشركة؛
- موارد كافية لمواجهة المخاطر بفعالية كبيرة؛
- إظهار الجودة والتحسين المستمر؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية في التنفيذ؛

¹معهد المدققين الداخليين، التعديلات المقترحة على المعايير مع عرض الأسباب، 2015، المرجع السابق، ص.4،5.

- التواصل بشكل فعال.

نلاحظ من خلال هذه المبادئ التأكيد على ضرورة استقلالية قسم التدقيق الداخلي في الشركة حتى تكون استنتاجات المدقق في مهمته صادقة وخالية من أي تحيز، حيث نشير في هذه النقطة أنه لا بد أن يتبع قسم التدقيق مباشرة الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي، حتى تكون له سلطة اتخاذ القرارات وحرية إبداء رأيه، كما أن هذه المبادئ تؤكد على ما تناولته المعايير من ضرورة التوافق بين أهداف التدقيق ورسالة الشركة حتى يساهم في إضافة قيمة لها ولا يحدث أي تناقض، أما المبدأ الثالث فهو يؤكد على أهمية توافر الموارد المناسبة وربطها بالمخاطر، ذلك أن التوجه الجديد للتدقيق الداخلي يقوم على أداء أنشطته وفق منهج المقاربة مع المخاطر في أداء مهامه، وهنا كذلك لا بد وأن يُحافظ المدقق الداخلي على برنامج يكفل تحقيق الجودة المنشودة من نشاط التدقيق ويعمل على التحسين المستمر فيه، كما أن المبدأ الأخير يؤكد على ضرورة الحفاظ على التواصل بشكل فعال، وهنا لا بد أن نشير أن نشاط التدقيق الداخلي حتى يتم إدارته بفعالية، لا بد أن يحرص فيه المدقق على التواصل مع الأجهزة العليا لشركة، والتي تمثل أطراف الحوكمة، بالإضافة إلى التواصل والتفاعل مع كل الأطراف التي تمارس أدواراً تأكيدية أو استشارية تتعلق بمهمة التدقيق الداخلي التي هو بصدد إنجازها.

III- المجموعة الثالثة

وتضم ثلاثة مبادئ مرتبطة بنتائج ومخرجات مهمة التدقيق، وتتمثل هذه المبادئ في:

- تقديم ضمانات معتمدة إلى القائمين على الإدارة؛

- مبادئ إستباقية، تركز على المستقبل؛

- تدعم التغيير الإيجابي.

حيث تؤكد هذه المبادئ الثلاثة أنه على المدقق تقديم كل الوثائق والأدلة التي تدعم رأيه واستنتاجاته وملاحظاته، وأن لا يتوقف عند هذا الحد بل لا بد أن يكون دوره بناءاً بحيث يقدم التوصيات والاستشارات التي من شأنها أن تعالج الملاحظات أو تدعم التوصيات، بما يعود بالإيجاب على نشاط الشركة ككل.

المطلب الثالث: مبادئ وقواعد السلوك المهني

الغرض من مبادئ وقواعد معهد المدققين الداخليين IIA بشأن أخلاقيات المهنة هو إرساء وتعزيز ثقافة أخلاقيات محددة تحكم مهنة التدقيق الداخلي.

إن مبادئ أخلاقيات المهنة هي ضرورية وأساسية لنشاط التدقيق الداخلي، باعتبار أن مهنة التدقيق الداخلي تقوم أساساً على الثقة في تأكيدها الموضوعي بشأن إدارة المخاطر، والرقابة والحوكمة.

من هذا المنطلق فإن مبادئ أخلاقيات المهنة يمتد نطاقها إلى ما هو أبعد من تعريف مهنة التدقيق الداخلي لتشمل عنصرين أساسيين هما:¹

- المبادئ ذات الصلة بمهنة وممارسات التدقيق الداخلي؛
- قواعد السلوك المهني التي تحدد المعايير التي يتوقع من المدققين الداخليين مراعاتها، وهي قواعد تعد بمثابة عامل مساعد في تحويل المبادئ إلى تطبيقات عملية، كما أن المقصود بها توجيه السلوك الأخلاقي للمدققين الداخليين.

I- المبادئ

لا بد على المدقق الداخلي عند أدائه لمهمة التدقيق التمسك بالمبادئ التالية:²

- 1- النزاهة: فنزاهة المدقق الداخلي من شأنها إرساء دعائم الثقة وهذا ما يشكل الأساس للاعتماد على آرائه وأحكامه؛
- 2- الموضوعية: على المدقق الداخلي أن يتسم بأعلى قدر من الموضوعية المهنية عند جمع وتقييم وإيصال المعلومات عند قيامه بنشاط التدقيق، ومراعاة التقييم المتوازن لكل الظروف ذات الصلة؛
- 3- السرية: على المدقق الداخلي أن يحترم قيمة ومملكية المعلومات التي يتلقاها أو يطلع عليها، وأن لا يفصح عن تلك المعلومات بدون الحصول على الإذن أو التفويض اللازم، وذلك ما لم يكن هناك التزام قانوني أو مهني بالإفصاح عن تلك المعلومات.
- 4- الكفاءة: على المدقق أن يستخدم المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة في أداء خدمات التدقيق الداخلي.

II- قواعد السلوك المهني

1- النزاهة:

على المدقق الداخلي:

- أداء عمله بصدق، واجتهاد، وشعور بالمسؤولية؛
- أن يلتزم بالقوانين المعمول بها و مراعاة الإفصاح عما يتوفر له من المعلومات في الحدود المتوقعة وفقا للقوانين المعمول بها و أصول المهنة؛

¹ Khayarallah Belaid, L'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, centre de publication universitaire, Tunis, 2005, p. 222.

² معهد المدققين الداخليين، مبادئ أخلاقيات المهنة، ص2-3، متاح على الموقع: www.theiia.org ، بتاريخ 2015/06/04.

- لا يجوز أن يكون طرفاً في أي نشاط غير قانوني، أو منحرفاً في الأعمال التي تضر بمهنة التدقيق الداخلي أو الشركة التي يعمل بها أو لصالحها؛
- المساهمة في تحقيق الأهداف المشروعة والسليمة للشركة التي يعمل بها أو لصالحها.

2- الموضوعية:

على المدقق الداخلي:

- أن لا يشارك في نشاط أو علاقة قد تضر أو يتوقع أن تضر من تقييمه المحايد، والمقصود هنا الأنشطة أو العلاقات التي تتعارض مع مصالح الشركة؛
- أن لا يقبل أي شيء قد يضر أو يفترض أن يضعف من حكمه الشخصي؛
- الكشف عن جميع الحقائق الجوهرية المعروفة له، والتي قد يكون عدم الإفصاح عنها من شأنه أن يشوه تقاريره عن الأنشطة محل التدقيق؛

3- السرية:

على المدقق الداخلي:

- يكون حذراً في استخدام وحماية المعلومات التي حصل عليها في سياق المهمة؛
- لا يستخدم المعلومات لأي أهداف شخصية أو بأي شكل من الأشكال التي من شأنها أن تكون مخالفة للقانون أو يضر الأهداف المشروعة والأخلاقية للشركة.

4- الكفاءة:

على المدقق الداخلي:

- أن يزاوَل مهمته فقط في الأنشطة أو الخدمات التي له فيها المعرفة اللازمة والمهارات والخبرة؛
- أداء خدمات التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية المهنية و ممارسة التدقيق الداخلي؛
- أن يعمل باستمرار على تحسين كفاءته وفاعلية ونوعية خدماته.

المطلب الرابع: توجه التدقيق الداخلي في ظل المعايير الدولية

من خلال استقراء المعايير السابقة وقواعد السلوك المهني الصادرة عن معهد المدققين الداخليين، نجد أن التوجه الجديد للتدقيق الداخلي في هذا الإطار ركز على توفر النقاط التالية:

I- الاستقلالية والموضوعية

لا تعتبر الاستقلالية من المفاهيم المستحدثة في مجال التدقيق الداخلي، إلا أن المستحدث هو توسع نطاق هذا المفهوم، ليتضمن استقلال النشاط وإفراح المجال أمامه لأداء واجباته المهنية بحرية تامة، إضافة إلى الاستقلال التنظيمي، ذلك أن الحاجة إلى الاستقلالية والموضوعية في عملية التدقيق أمر حيوي في التأكد من أن أصحاب المصلحة ينظرون إلى عمل التدقيق المنفذ ونتائجه على أنها تتمتع بالمصداقية وأنها حقيقية وغير متحيزة.

ومن العوامل التي تساهم في تحقيق الاستقلالية والموضوعية:¹

1. التعيين المناسب والمكانة التنظيمية: يجب أن تكون المكانة التنظيمية للتدقيق الداخلي كافية لتمكينه من إنجاز نشاطه كما هو معرف في ميثاق التدقيق، بحيث يكون في مرتبة تمكنه من الحصول على التعاون من الإدارة وله حق الوصول الحر وغير المقيد إلى جميع الوظائف والسجلات بما في ذلك الجهات المسؤولة عن الحوكمة، ويجب أن يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي مساوي في المرتبة للإدارة العليا للشركة؛
2. العلاقات الإدارية: موظفي نشاط التدقيق الداخلي يتبعون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الذي يتبع إداريا المدير التنفيذي أو مستوى إداري يعادله، ويتبع وظيفيا الجهات المسؤولة عن الحوكمة؛
3. المتطلبات التشريعية: الحماية القانونية الكافية لاستقلالية المدقق الداخلي عنصر مهم ضمن الإطار القانوني وبالاعتراف به كوظيفة هامة داخل الشركة؛

بالإضافة إلى:

- خضوع المدقق للمساءلة أمام الإدارة العليا؛
- ابتعاده عن تدقيق العمليات التي كان مسؤولا عنها في السابق لتفادي أي تضارب مفترض في المصالح.

II- التأكيد على فعالية نظام الرقابة الداخلية وتحسينها

لا تختلف فكرة الرقابة هنا عن مفهومها التقليدي باعتبارها أداة التأكد من الالتزام بالخطط والسياسات لتحقيق أهداف الشركة بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، غير أن معهد المدققين الداخليين أضاف أيضا لأهداف الرقابة هنا نصا صريحا بأنها يجب أن تعمل على تواجد نظام كفاء وفعال لإدارة المخاطر، وعلى المدقق الداخلي أن يتأكد من توافر مثل هذا النظام عن طريق التحليل والتقييم الذي يجريه، فهي تساهم في طمأنة الإدارة

¹ المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية-الانتوساي-، استقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام، ص.11، 10.

العليا عن فاعلية أنظمتها وعملياتها، كما يعمل المدقق على تحسين نظم الرقابة كلما أمكن ذلك من خلال الاقتراحات والتوصيات التي يقدمها في إطار المهام الاستشارية. ومن المقومات الأساسية للنظام رقابة داخلي قوي¹:

- هيكل تنظيمي كفاء: يتم فيه تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة لكافة الأشخاص بدقة وبصورة واضحة، ويكون لكل شخص في الهيكل رئيسا يتابعه ويقيم أداءه باستمرار، وإمكانية تغيير الهيكل مع تغير الظروف المحيطة به؛
 - وجود إجراءات للتحقق من صحة البيانات والتقارير المحاسبية: تعتمد على صحة تسجيل العمليات وتشغيلها؛
 - وجود إجراءات لزيادة الكفاءة وتشجيع الالتزام بالسياسات الموضوعية: ومثال ذلك استخدام الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية،
 - ضمان دقة وصحة البيانات والتقارير المحاسبية خاصة في ظل التنظيم اللامركزي لغرض حماية الأصول.
- III- تقييم ممارسات الحوكمة وتحسينها:**

وهذا من خلال حرص المدقق الداخلي على تواصله الدائم في مختلف مراحل عمله مع أجهزة وآليات تمارس دورا مهما في تجسيد الحوكمة في الشركات، بدءا من مرحلة التخطيط من خلال المصادقة على الخطة وطرح أي تعديلات عليها، إلى التنفيذ من خلال تقييم ممارسات الحوكمة وكذا تحسينها من خلال الخدمات الاستشارية، إضافة إلى تقيده بمبادئ وأخلاقيات المهنة، مروراً إلى الإبلاغ والمتابعة من خلال إبلاغ نتائج عمله إلى الأجهزة العليا بالشركة؛

IV- التقارب مع المخاطر:

حيث تحول التدقيق من أداة مراقبة ليصبح أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم يعد مقتصرًا على التدقيق المنظم لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية، وإنما امتد دورها ليشمل تقييم كفاءة وفعالية نظام إدارة المخاطر، ومتبعته خلال مراحل عملها المختلفة، ومن ثم تقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة التدقيق في هذا الخصوص كلما أمكن ذلك، ومن جهة أخرى الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي تم اكتشافها عند أداء أنشطة التدقيق.

¹ نور طاهر الاقرع، التوجهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية، متاح على الموقع: <http://www.marocdroit.com> بتاريخ 2013/11/24.

V - الالتزام بقواعد أخلاقيات مهنة التدقيق:

الغرض من مبادئ وقواعد جمعية المدققين الداخليين بشأن أخلاقيات المهنة هو إرساء وتعزيز ثقافة أخلاقيات محددة تحكم مهنة التدقيق الداخلي، فهي ضرورية وأساسية لنشاط التدقيق الداخلي ، باعتبار أن مهنة التدقيق الداخلي تقوم أساسا على الثقة في تأكيدها الموضوعي بشأن إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة.

VI - المتطلبات المعرفية:

حيث أن التدريب و التطور المهني شرطان مهمان لدعم وصقل الخبرات الخاصة بالمدقق الداخلي خصوصا بعد تطور دوره ليتعدى المجالات المالية و المحاسبية إلى المجالات التشغيلية و القيام بدوره الإستشاري، كما أنهما شرطان لنجاح المهنة في مواجهة الأعباء المتزايدة التي أصبحت تتحملها نتيجة للتطورات الحديثة في بيئة الأعمال، هذا ويحتاج المدقق الداخلي إلى تنمية مهاراته في الجوانب النفسية و السلوكية إضافة إلى الجوانب المعرفية و العلمية .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن الفضاء المالي التي حدثت في السنوات الأخيرة أبرزت وجود ضعف في أنظمة الرقابة الداخلية في العديد من الشركات، مما زاد الاهتمام المتزايد بالتدقيق الداخلي كوظيفة رقابية ودوره في الشركة، حيث أنه نشأ في البداية كوظيفة رقابية وبدأ تركيزه على النواحي المالية والمحاسبية، ليتطور ويشمل جوانب التدقيق التشغيلي وتقديم الاستشارات الإدارية العالية، حيث ساهم في ظهور التدقيق كمفهوم مهني أكاديمي إنشاء معهد المدققين الداخليين IIA في أمريكا عام 1941م، والذي عمل على إصدار معايير تنظم عمله، تضم معايير الصفات تتعلق بسمات والمقومات الواجب توفرها في المدقق، والتي تسهم في تأهيله، ومعايير الأداء التي توضح الطرق الأنجع في إدارة نشاط التدقيق بما يساهم في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية، وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر، وتقديم المشورة في ماهية السبل الأنجع لإدارتها، وتدعيم ما يسمى بالحوكمة، وبالتالي المساعدة في تحقيق أقصى درجات الكفاءة في إدارة الشركات، وتحقيق قيمة إضافية لها، وفي نفس السياق أصدر المعهد مؤخرًا 12 مبداءً مكملًا للمعايير، بغرض تحديد خصائص التدقيق الداخلي الفعال، كما عمل المعهد على إصدار مبادئ وقواعد للسلوك المهني تُسهم في تعزيز ثقافة أخلاقية في أداء أنشطة التدقيق.

وعليه فإن البحث في نشاط التدقيق الداخلي ومعايره الدولية يجعلنا لا نُغفل على الإطلاق السياق الشامل وفق المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي وتوسيع نطاقه ليشمل تقييم وتحسين إدارة المخاطر، ولهذا جاء الفصل الثاني في محاولة لربط نشاط التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر، ومعرفة مساهمة كل منهما في دعم الآخر، والتعرف على ما هي الطرق الأنجع وأهم المراحل لتحقيق النتائج المرغوب فيها، وما هي الدعائم الواجب توفرها، وعليه جاء الفصل الثاني بعنوان: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

الفصل الثاني:

دور التدقيق الداخلي في

إدارة المخاطر

تمهيد:

تواجه بيئة الأعمال مؤخرًا تغييرات سريعة والتي تنعكس بالدرجة الأولى على الاقتصاد وبخاصة الشركات، استجابة لذلك وفي ظل المنافسة الدولية الحامية تتحرك هذه الشركات لوضع هياكل وعمليات حكم تتسم بالفعالية، من أجل أن تُطور نفسها لتواكب التطورات الحديثة في مجال الثورة التكنولوجية والخدمات، وإعادة هندسة عملياتها لإضافة قدر من المساءلة، تماشيًا مع حاجتها إلى المزيد من المعلومات الملائمة والموثوق بها لاتخاذ القرارات، لذا فقد كان ضروري تركيز عملها على بيان المخاطر المختلفة التي قد تتعرض لها، وكيفية قياسها، وإدارتها، والوسائل التي يمكن اتخاذها للحد من تلك المخاطر، من خلال تحسين أساليب إدارة المخاطر، خاصة بعد أن أصبح معترفًا بها، واعتبارها جزءًا أساسيًا من الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات.

وفي المقابل يعتبر التدقيق الداخلي واحدة من المفاتيح التي تُوفر ضمانات بأن تلك المخاطر تم إدارتها بشكل سليم، عن طريق وضع عمله في سياق إطار إدارة مخاطر الشركة الخاص وتدقيق برنامج إدارة المخاطر، وهو ما زاد من أهمية هذه الوظيفة أكثر حيث شهدت مهنة التدقيق الداخلي منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي تطورات هائلة خاصة بعد صدور المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي عن معهد المدققين الداخليين **IIA** والذي تضمن توسيع مهام التدقيق الداخلي بإضافة مهمة تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، وظهور توجه جديد في أعمال التدقيق هو التدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA**.

من أجل التطرق إلى الفصل بالتحليل والدراسة تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي إلى إدارة المخاطر:

يهدف إلى التعرف على المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر وخصائصها وأهدافها، ومصادر الخطر في الشركة؛

- المبحث الثاني: وظيفة إدارة المخاطر في الشركة

يهدف إلى التعرف على أهداف ومراحل ومبادئ ومكونات إطار إدارة المخاطر في الشركة؛

- المبحث الثالث: التدقيق الداخلي في الشركة ودوره في إدارة المخاطر

يهدف إلى التعرف على الأدوار المختلفة التي يضطلع بها المدقق الداخلي لإدارة المخاطر، والتعرف على المنهج الجديد في التدقيق الداخلي وهو التدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA**.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المخاطر

إن عدم استقرار المحيط واحتدام المنافسة في محيط يتسم بحالة عدم التأكد جعل من الصعب التحكم بالتسيير و إجراء تقديرات دقيقة، ما جعل المسيرين اليوم يولون أهمية كبيرة لإدارة المخاطر ، فأصبحت إدارة المخاطر المحيطة بالشركة تلعب دوراً أساسياً وفعالاً في تسيير الشركات الاقتصادية، لذا وجب على هذه الأخيرة ضرورة الدراية الواسعة بجميع الجوانب التي تحيط بهذا المفهوم، حتى تتمكن من التحكم الجيد بالخطر وتجنب ما يمكن أن يترتب عنه. وقد كان للظروف الراهنة والتطورات السريعة أثر في زيادة الاهتمام أكثر بهذا الموضوع، الشيء الذي فرض على الشركات ضرورة تبني خطة فعالة من شأنها نقل الشركة من موقع الدفاع إلى موقع الهجوم اتجاه التعامل مع المخاطر، و إيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر وحالات عدم التأكد، ومحاولة رسم رؤية مستقبلية للشركة تمكنها من تفادي المخاطر.

المطلب الأول: تعريف إدارة المخاطر

قبل التطرق إلى المعنى الذي تذهب إليه إدارة المخاطر لابد وأن يتم التعرف أولاً على مفهوم المخاطر.

I- المخاطر

هناك مجموعة من التعريفات التي تناولت موضوع المخاطر وتنوعت واختلفت حسب وجهات نظر الكتاب، نذكر منها:

حسب إيهاب نظمي إبراهيمي يعرف المخاطر بأنها: ¹ " مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث و/أو النتائج المتوقعة والتي يمكن أن تؤثر بشكل ملموس على أداء الشركة وتعمل على منع تحقيق الشركة لأهدافها"؛

أما سامي محمد الوقاد ولؤي محمد وديان فيعرفان الخطر بأنه: ² " حالة عدم التطابق مع ما يجب أن يكون عليه العنصر أو البند في الدفاتر"؛

وحسب Pickett فان المخاطر: ³ " كلمة مشتقة من كلمة إيطالية بمعنى التجرؤ (to dare) ونعني بها الاختيار بدلاً من المقياس المطابق"؛

أما المدرسة الوطنية الفرنسية للتعددين école de mine تعرف المخاطر بأنها: ⁴ "الأحداث التي تمنع الشركة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية"؛

¹ إيهاب نظمي إبراهيمي، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال-حدائنة وتطور-، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص.27.

² سامي محمد الوقاد، لؤي محمد وديان، تدقيق الحسابات(1)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص.87.

³ Pickett k h spencer, **The essential handbook of internal auditing**, john wiley-song ltd, 2005, p.54.

⁴ Institut d'études de recherche pour la sécurité des entreprise, **analyse et gestion des risque dans les grandes entreprise**, giref, 2006, p9.

من جهته المعهد الفرنسي للتدقيق و الرقابة الداخليين **IFACI** فقد عرفها بأنها: ¹ "مجموعة من التهديدات التي يحتمل أن تسبب آثار سلبية على الشركة، أو على الرقابة الداخلية"؛
وفي الأخير بالنسبة لمعهد المدققين الداخليين **IIA** يعرف المخاطر بأنها: ² " احتمال حصول أي أحداث سيكون لها تأثير على تحقيق الأهداف، وتقاس المخاطر بتأثيرها واحتمال حدوثها".

وفي هذا السياق لابد من الإشارة إلى وجود اختلاف بين الخطر، والمجازفة، والمخاطرة فهي مصطلحات مرتبطة فيما بينها إلا أن هناك اختلاف في مفهوم كل منها حيث: ³

- الخطر: هو مسبب الخسارة، مثل خطر انخفاض الأسعار (فهو يمثل مصدر المخاطرة) ؛
- المجازفة: هي التي تزيد من إمكانية وفرص نشوء خسارة أكبر للخطر؛
- المخاطرة: هي اختيار وليس مصير، تعبر عن خسارة متوقعة لقرار في ظل حدث معين (النتيجة المحتملة الناتجة عن الخطر).

II - إدارة المخاطر

بالنسبة لإدارة المخاطر فقد تعددت الجهات التي تناولت تعريف هذا المصطلح، نذكر منها:

تعريف معهد المدققين الداخليين **IIA** لإدارة المخاطر بأنها: ⁴ " عملية تحديد وتقييم وإدارة والتحكم في الأحداث المحتملة والأوضاع القائمة، لتزويد توكيدات وضمانات معقولة باتجاه الوصول إلى أهداف الشركة"؛

أما معهد إدارة المخاطر **IRM** فقد عرف إدارة المخاطر بأنها: ⁵ " الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي شركة، فهي الإجراءات التي تتبعها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط"؛

من جهتها لجنة رعايا المؤسسات **COSO** عرفت إدارة المخاطر بأنها: ⁶ " عملية تتم من جانب مجلس إدارة الشركة ، والإدارة وغيرهم من الموظفين ، تطبق في بيئة إستراتيجية داخل الشركة ، بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد

¹ Camara. M, Khoumri. J, **L'essentiel de l'audit comptable et financier**, Edition Broché, Paris, 2009, p.145.

² معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)، المرجع السابق، ص. 28.

³ مسعود درواسي، صيف الله محمد الهادي، فعالية وآداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، ملتقى وطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 7/6 ماي 2012، ص.13.

⁴ The Institute of internal auditors, **le role de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise**, uk,2004,p.3, disponible sur le site : www.theiia.org , le 02/01/2014.

⁵ The institute of risk management, **a risk management standard**, airmic-alarm-irm,2002,p.2, disponible sur le site : www.theirm.org, le 02/01/2014.

⁶ The Committee of Sponsoring Organizations , **le management des risque de l'entreprise-cadre de refirence**, 2004, p.3, disponible sur le site: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_french.pdf , le 02/01/2014.

تؤثر عليها، وإدارة المخاطر، لتكون في إطار مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبل الشركة تحملها، لتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها.

حيث تقسم الأهداف حسبها إلى الفئات الأربع التالية:

- أهداف السياسة الإستراتيجية لمهمة الشركة؛
- الأهداف التشغيلية من أجل كفاءة وفعالية استخدام الموارد؛
- أهداف الابلاغ والتي تمثل الأهداف المتصلة بموثوقية التقارير؛
- أهداف الامتثال للقوانين واللوائح".

إدارة المخاطر تعرف كذلك حسب date cooper وآخرون على أنها: ¹ " مجال التوصل إلى منع الخطأ والتقليل من حجم الخسائر عند حدوث الخطر، والعمل على عدم تكرار تلك الأخطار بدراسة أسباب حدوث كل خطر عند حدوثه لتفاديه مستقبلاً؛"

كما تعرف كذلك حسب دليل إدارة المخاطر بأنها: ² " عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل، الاستجابة، ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع، وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية، وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة؛"

أما صندوق النقد العربي AMF يعرفها بأنها: ³ "مجموعة من الموارد، والسلوكيات، ووسائل واجراءات مكيفة مع خصائص كل شركة والتي تساعد المدراء على ابقاء المخاطر في مستوى مقبول؛"

من خلال استقراء كل التعاريف السابقة ، نجد أنها إجمالاً أجمعت على بعض المفاهيم الأساسية، فإدارة المخاطر:

- هي عملية ديناميكية ومستمرة؛
- تعتمد على إجراءات منهجية ومنتظمة لمعرفة أسباب الخطر وتفاديه في المستقبل؛
- تنفذ من طرف جميع الموظفين وفي كل مستويات الشركة؛

¹ مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، المرجع السابق، ص.14.

² عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20/21 أكتوبر 2009، ص.4.

³ Sourour hazami ammar, **le rapport portant sur les éléments du contrôle interne: aller au –dela du reporting réglementaire et analyser les discours**, revue gestion et organisation, n °5, novembre 2013, université de kaslik, p.92.

- تهدف إلى تحديد وتقييم والتحكم في الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الشركة؛
- تقدم ضمانات وتأكيدات فيما يخص تحقيق أهداف الشركة.

وهكذا فإن إدارة المخاطر الفعالة وُجدت لتقوم بثلاث وظائف متماسكة مع بعضها:

- وظيفة وقائية : للوقاية من المخاطر الموجودة أو التي يمكن توقعها قبل حدوثها؛
- وظيفة إكتشافية : لكشف المشاكل حال حدوثها والتعرف على النتائج غير المرغوب بها، ودراسة مدى شدة تأثيرها؛
- وظيفة تصحيحية : لتدارك آثار المخاطر المكتشفة وتلافيها والعمل على عدم تكرارها مستقبلا.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المخاطر في الشركة

لإدارة المخاطر أهمية كبيرة داخل الشركة، حيث تمثل أحسن الفرص التي يمكن للشركة أن تنتفع من مزاياها، وقد بين معهد المدققين الداخليين **IIA** هذه الأهمية في النقاط التالية:¹

- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها؛
- فهم أفضل للمخاطر الأساسية، والعواقب المترتبة عنها؛
- التعرف على المخاطر التي تتعرض لها الشركة؛
- توجيه وتركيز العمل على الجوانب التي تأخذ الأهمية الأكبر ؛
- التقليل من الأزمات والمفاجآت؛
- تساعد الشركة بأن تكون أكثر استعداد للقيام بكل ما هو لازم وكما يجب؛
- تحسين الفرص من أجل التغيير؛
- القدرة على قبول المخاطر ذات الدرجة الكبيرة والتي تكون لها عوائد أكبر؛
- الإحاطة بالمخاطر واخذ قرارات أكثر وضوحا.

¹ [The Institute of Internal Auditors](#) , le role de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise , op-cit, p.4.

- تقدير المخاطر و التحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية الشركة؛
- المساعدة في تشكيل رؤية واضحة ، يتم بناءً عليها تحديد الخطة وسياسة العمل؛
- تنمية وتطوير الميزة التنافسية عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية.

وبالتالي **إدارة المخاطر** تمثل إحدى أهم الوظائف التي تساعد الشركة على تحقيق أهدافها، والتحوط من المخاطر التي قد تولد أزمات تؤثر على قراراتها وبالتالي ربحيتها، لتبقى وظيفة تساهم بشكل فعال في تحسين فرص الشركة والتعرف على المخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المخاطر

بالنسبة للأهداف المرجوة من إدارة المخاطر، فقد تم تناول هذه النقطة بالدراسة والتحليل من طرف بعض المنظمات الدولية، حيث يمكن أن نبين ذلك في النقاط التالية:

تطرق معهد المدققين الداخليين **IIA** لأهداف إدارة المخاطر في وثيقته الصادرة في جانفي 2009م والمعنونة بـ

"دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة" ولخصها في النقاط التالية:¹

- صياغة وإبلاغ أهداف الشركة؛
- خلق بيئة داخلية ملائمة، مع إطار لإدارة المخاطر؛
- تحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الشركة؛
- تقييم المخاطر، بمعنى احتمال حدوثها والأثر الناتج عنها؛
- اختيار وتطبيق ردود الفعل حول المخاطر؛
- تنفيذ الضوابط وباقي ردود الأفعال حول المخاطر؛
- تقديم المشورة حول المخاطر بشكل مستمر لكل مستويات الشركة؛
- مراقبة وتنسيق إدارة المخاطر على المستوى المركزي؛
- تقديم ضمانات بأن المخاطر تدار بشكل فعال.

¹ [The Institute of Internal Auditors, the role of internal auditing in enterprise-wide risk management, 2009 , p.3.disponible sur le site : https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf](https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf) , le 18/12/2015.

كذلك من جهتها منظمة إدارة المخاطر **IRM** في وثيقتها الصادرة عام 2002م بعنوان " معيار إدارة

المخاطر" تناولت أهداف إدارة المخاطر ولخصتها في النقاط التالية:¹

- وضع سياسة وإستراتيجية لإدارة المخاطر؛
 - التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص المخاطر؛
 - بناء الوعي الثقافي داخل الشركة و التعليم للملائم؛
 - إعداد التقارير عن المخاطر وتزويدها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
 - إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل؛
 - تصميم ومراجعة عمليات إدارة الخطر؛
 - التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة الخطر داخل الشركة؛
 - تطوير عمليات مواجهة الخطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط .
- أما منظمة الهيئات الراعية **COSO** فقد تناولت أهداف إدارة المخاطر في وثيقتها الصادرة عام 2004م

والمعنونة "إدارة المخاطر في الشركة-الإطار المرجعي-" في النقاط التالية:²

- التقليل من المخاطر المصاحبة لإستراتيجية الشركة،
- تطوير إجراءات التعامل مع المخاطر: حيث أن نظام إدارة المخاطر يوفر طرق لاختيار دقيق بين الخيارات المختلفة لعلاج المخاطر، إما عن طريق التجنب أو الحد أو قبول أو تقاسم المخاطر؛
- التقليل من التعثرات والخسائر التشغيلية: فالشركة تحسن قدراتها من اجل تحديد ومعالجة الأحداث المحتملة، مما يسمح بتخفيف حالات الطوارئ وخفض التكاليف والخسائر المصاحبة؛
- تحديد وتسيير مخاطر متعددة: كل شركة تواجه العديد من المخاطر والتي تؤثر على مستويات مختلفة من التنظيم، فنظام إدارة المخاطر يُعزز فعالية علاج الآثار المتتالية، ويُقدم حلولاً متكاملة لهذه الآثار؛
- اغتنام الفرص: حيث يأخذ بعين الاعتبار مجموعة واسعة من الأحداث المحتملة التي تجعل الإدارة قادرة أكثر على تحديد واستغلال الفرص بشكل مسبق؛
- تحسين استخدام رأس المال: في حال تصور واضح لمخاطر الشركة، حيث يمكن الإدارة من تقييم فعالية الاحتياجات من رأس المال وتحسين استغلاله وتخصيصه.

¹ The institute of risk management, op-cit, p.13.

² The Committee of Sponsoring Organizations , le management des risques de l'entreprise-cadre de reference . op-cit ,p.2.

من جهته المعهد الفرنسي للمدراء IFA في وثيقته المعنونة بـ "رصد فعالية نظام الرقابة وادارة المخاطر" فقد لخص أهداف ادارة المخاطر في:¹

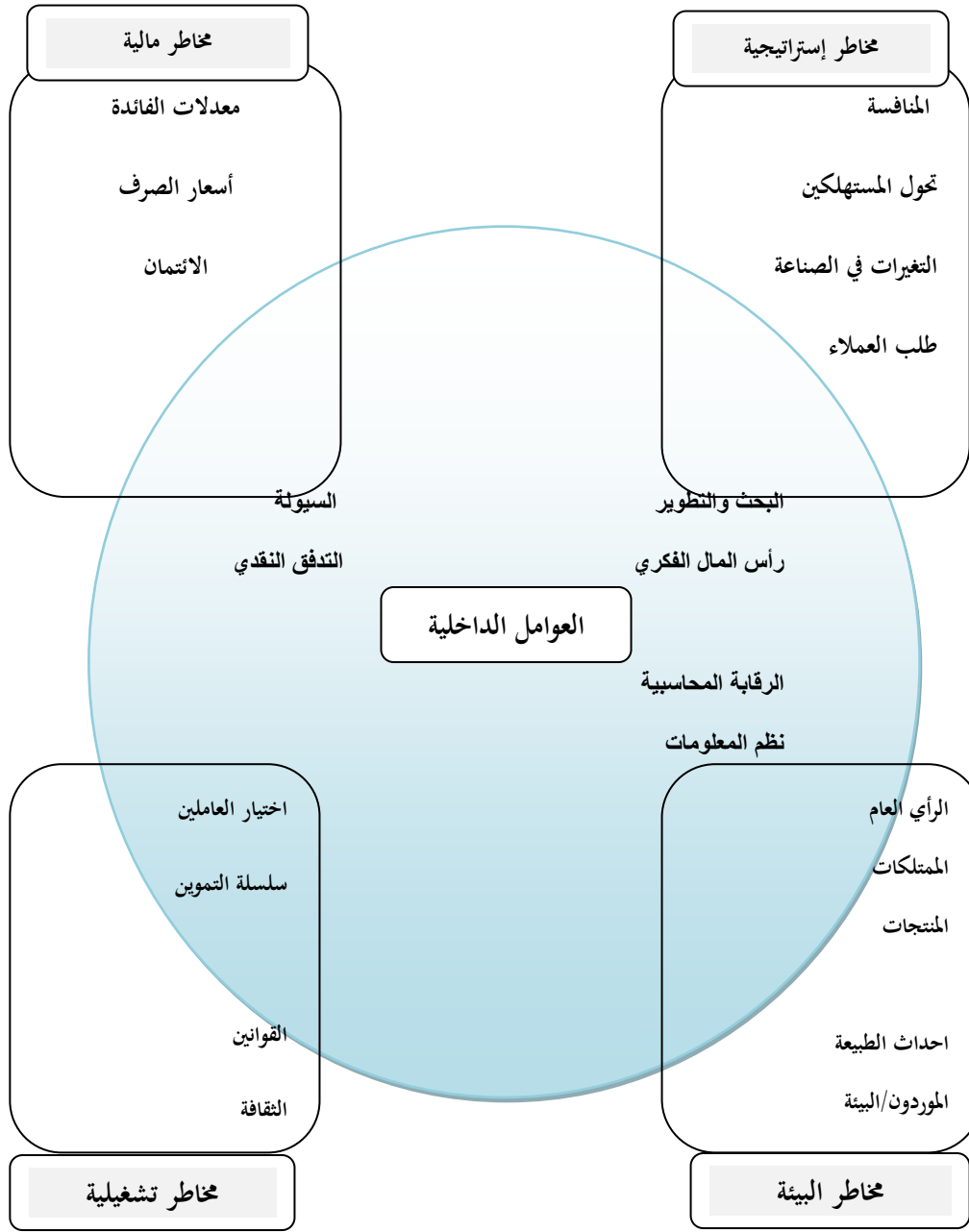
- تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الشركة (ايجابيا والتي تمثل فرصا، وسلبيا اذا كانت تمثل مخاطر) ؛
 - السيطرة على المخاطر استنادا الى مستوى المخاطر المقبولة من الشركة؛
 - توفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف الشركة.
- و إجمالاً ومن خلال ماتم عرضه فيما سبق فان أهداف إدارة المخاطر تتمثل في التالي:
- التقليل من المخاطر المصاحبة لإستراتيجية الشركة؛
 - تركيز انتباه الإدارة إلى المخاطر ذات الأولوية القصوى؛
 - توفير طرق مختلفة لعلاج المخاطر؛
 - حل المشاكل في وقت مبكر ما يسهم في تقليل التكاليف والخسائر؛
 - إعداد خطط طوارئ؛
 - تزويد مجلس الإدارة وأصحاب المصالح بتقرير عن المخاطر؛
 - مراجعة ومراقبة الأساليب المتبعة في تحليل وتقييم المخاطر؛
 - تقديم ضمانات حول فعالية إدارة المخاطر.
- حيث تساهم كل العناصر سابقة الذكر في إدارة مخاطر فعالة تسعى لتحقيق أهداف الشركة، والتقليل من المخاطر والعمل على تجنبها مستقبلاً، بما يسهم في اغتنام الفرص، وحسن استغلال الأموال وتجنب الخسائر.

المطلب الرابع: تصنيف المخاطر في الشركة

يمكن تصنيف المخاطر تبعاً للعوامل التي تؤدي إلى حدوثها إلى عوامل داخلية و خارجية خاصة بالشركة، حيث أن العوامل الداخلية تعبر عن البيئة الداخلية للشركة والتي عن طريقها تسعى لتحقيق أهدافها، أما العوامل الخارجية فمن أمثلتها القوانين والأنظمة، الثقافة السائدة في البلد والنظام الاقتصادي المعمول به... ويوضح الشكل الموالي أهم مصادر المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة:

¹ Institut français des administrateur, **le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques**, novembre 2010 , p3-4. disponible sur le site: <https://www.kpmg.com> , le 24/05/2015.

شكل رقم 04: مصادر الخطر في الشركة



المصدر:

The institute of risk management_op-cit ; p.5

ويلخص الشكل الموالي أمثلة لأهم المخاطر الناتجة عن هذه العوامل، والتي يمكن تصنيفها إلى أربع فئات وهي: مخاطر تتعلق بالإستراتيجية، مخاطر متعلقة بالبيئة الخارجية ، مخاطر متعلقة بالتشغيل، مخاطر مالية، كما توضح أن بعض المخاطر قد تنتج من عوامل داخلية وخارجية معا ، وبالتالي تظهر متداخلة في الرسم.

I- المخاطر الإستراتيجية:

هي مخاطر تنشأ نتيجة لغياب إستراتيجية مناسبة للشركة، في المسار الذي تتبناه لتحقيق أهدافها في الأجلين الطويل والقصير المدى، في ظل الظروف البيئية العامة، وظروف المنافسين ، وقد تكون لها عدة أشكال:

- مخاطر المنافسين: مثل ظهور منافسين عالميين، أو وجود منافس وحيد من نوعه...؛
- مخاطر المستهلكين: كأن يكون نقص في الاستهلاك نتيجة لوجود تحسن في تقديم الخدمات من قبل المنافسين، كما قد تنتج عن تغير أذواق و تفضيلات المستهلكين...؛
- مخاطر الصناعة: كوجود طاقة إنتاجية فائضة، عدم ثبات الدورة...؛
- مخاطر العملاء: مثل تغير أولوية الزبون، أو أن تكون قوة العميل متزايدة، أو اعتماد الشركة أكثر من اللازم على بعض الزبائن...؛
- مخاطر البحث والتطوير: مثل ارتفاع في نفقات البحث والتطوير، إخفاق في البحث والتطوير...؛

II- المخاطر المالية:

وهي مخاطر ناتجة عن عوامل خارجة عن إطار سيطرة أي شركة وإدارتها، مثل التقلب في أسعار صرف العملات، التقلب في سعر الفائدة، توافر التمويل (السيولة)، أو فشل السياسة المالية الداخلية للشركة، ولها عدة أشكال:

- مخاطر معدلات الفائدة: هي مخاطر تقع على الأرباح نتيجة لعدم الملاءمة في إعادة تسعير الأصول والخصوم؛
- مخاطر أسعار الصرف: مرتبطة بتقلبات أسعار الصرف، و تنتج عن الخسائر المحتملة التي تتعرض لها الشركة جراء تغيرات تكافؤ الصرف بين عملة نقدية محلية و عملة نقدية أجنبية؛
- مخاطر الائتمان: بمعنى عدم رغبة الطرف المتعامل معه في الوفاء بالتزاماته، وتكون ناتجة عن عوامل خارجية نتيجة للتغيرات المصاحبة للاقتصاد من حالات ركود أو كساد، أو انهيار في أسواق رأس المال، و عوامل داخلية مثل وجود ضعف في سياسة الائتمان وضعف سياسة التسعير؛
- مخاطر السيولة: الناتجة عن عدم القدرة على ضمان تداول أصل معين بسرعة كافية في السوق لمنع وقوع الخسارة، أو جعل الربح المطلوب أو تحويله إلى نقدية في الأجل القصير، ما ينتج عنها عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير.

- مخاطر التدفق النقدي: هي مخاطر تتعلق بتغير قيمة التدفقات النقدية المستقبلية المتعلقة بأداة مالية نقدية.

III- المخاطر التشغيلية:

هي نقاط الضعف التي تواجه الشركة في العمليات اليومية، نتيجة لفشل الكفاءة التشغيلية في تقديم الخدمات في سياق الأعمال العادية للشركة، فهي ترجع أساسا إلى العمليات والنظم الداخلية غير الكافية، تنشأ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من الموظفين ، والذي من شأنه أن يُولد مخاطر تهدد سير عمل الشركة بشكل منتظم وتحقيقها لأهدافها¹. وقد تأخذ عدة أشكال:

- مخاطر قانونية: مثل استحداث قوانين جديدة تعوق تنفيذ الخطط الحالية للشركة...
- مخاطر هيكل الإدارة: تحدث المخاطر في حالة وجود تداخل أو ازدواجية مهام الإدارة ومسؤولياتها مع الإدارات الأخرى؛
- اختيار العاملين: من خلال اختيار عمال لا يتمتعون بالكفاءة والتدريب على أساليب العمل ، ووجود عمليات الغش والاختلاس والسرقة من طرف الموظفين داخل الشركة، وإساءة استعمال الممتلكات و عدم الإلتزام بالقوانين والإرشادات والتعليمات المنظمة لعمل الشركة...
- سلسلة التموين: وهي مخاطر قد تنشأ عن عدم قدرة الشركة على تلبية متطلباتها أو التزاماتها بتسليم المنتجات في آجالها المحددة...
- نظم المعلومات: تعبر عن الخسائر الناتجة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية ، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة مثل انهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب...
- مخاطر الرقابة المحاسبية: المخاطر الناتجة عن حدوث خطأ في أحد الأرصدة أو في نوع معين من المعاملات ، قد يكون جوهريا إذا اجتمع مع خطأ في أرصدة أخرى أو نوع آخر من المعاملات ولا يمكن منعه أو اكتشافه في وقت مناسب عن طريق إجراءات الرقابة الداخلية؛

¹ Athmane bouazabia , Samir boudjedra, Analyse et gestion des risques, mémoire fin d'etude , Université Lumière Lyon 2 , 2006/2007.

ويعتبر هذا الخطر دالة لفعالية إجراءات الرقابة الداخلية ، حيث أنه كلما كانت الرقابة الداخلية أكثر فعالية كان هناك احتمال عدم وجود أخطاء أو اكتشافها بواسطة هذا الهيكل أو كان معامل الخطر الذي يمكن تحديده للمخاطر الرقابية أقل.

IV- المخاطر البيئية

هي العناصر والمتغيرات البيئية خارج الشركة ذات العلاقة أو التأثير على الشركة، والتي تشترك فيها الشركة مع الشركات الأخرى، بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة، ولها عدة أشكال:

- أحداث الطبيعة: هي المخاطر التي تقع بسبب الظروف الطبيعية وليس للأشخاص دور فيها، غير محددة زمنياً، كما أن الخسائر المترتبة عنها لا تخص شخصاً معيناً أو فئة معينة، لكنها تمس الممتلكات والأشخاص بصفة عامة، مثل الكوارث الطبيعية...
- الموردون: قد يشكل الموردون مخاطر للشركة في حالة أن الشركة تعتمد على عدد قليل منهم وبالتالي هم يشكلون خطراً على أرباحها؛
- الممتلكات: مثل تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته ...
- المنتجات: هي مخاطر تنتج عن قرارات الشركة فيما تنتجه، وكيف تنتجه، وكيف تسوقه، في حالة ما اذا كانت هذه القرارات تتنافى ومتطلبات السوق، أو وجود سلع جديدة بديلة للسلعة التي تنتجها أو تسوقها الشركة...
- الرأي العام: أو ما تسمى بمخاطر السمعة والتي تنشأ نتيجة عدم القدرة على تقديم خدمات وفق معايير الأمان والاستمرارية والاستجابة لاحتياجات المستهلكين.

بعد أن تم التعرف على مفهوم المخاطر، وإدارة المخاطر، ومعرفة مختلف المصادر التي قد تنشأ عنها في الشركة، سنحاول في المبحث الموالي التطرق إلى وظيفة إدارة المخاطر وعناصرها، وأهم المراحل التي يعتمد عليها في تسييرها، وكذا عناصر ادارة المخاطر الفعالة في الشركة.

المبحث الثاني: وظيفة إدارة المخاطر في الشركة

مع تزايد المخاطر التي تتعرض لها الشركات وتنوعها في مختلف بلدان العالم، ومع تزايد التعقيدات التي تصاحب وتواجه الإدارات نتيجة ما ترتب عن ثورة المعلومات والاتصالات، والتي فتحت الأبواب على فرص الاستثمار التي كانت مستحيلة في السابق وما رافقها من زيادة فرص التعرض للمخاطر، أصبحت حالة عدم التأكد تنعكس على مختلف نواحي الحياة، بما فيها قطاعات الأعمال بمختلف أنواعها، إذ ازداد الاهتمام بشكل ملموس بموضوع المخاطر، وتشخيصها وإدارتها، فالمخاطر حقيقة موجودة ولا تستطيع أي إدارة أن تنكرها، إلا أنها تختلف في حجمها وأثرها ونوعها من نشاط إلى آخر ومن شركة إلى أخرى، و هو ما جعل عملية إدارة المخاطر وتقييمها والتعامل معها أمراً مهماً لنجاح واستمرارية الشركة، حيث تقع على إدارة المخاطر مسؤولية كبيرة في الحد من آثار المخاطر على الشركة، ذلك أن ترك المخاطر دون معالجة قد يؤثر على الشركة في المنافسة والبقاء.

المطلب الأول: عناصر إدارة المخاطر

يمكن استعراض عناصر إدارة المخاطر من خلال ما أصدرته منظمة COSO والتي تعرف باسم منظمة الهيئات الراعية والتي تأسست عام 1985 م، حيث تضم في عضويتها أكبر خمس جمعيات مهنية في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التدقيق والرقابة والمحاسبة وهي: معهد المحاسبين القانونيين الأمريكيين AICPA، معهد المدراء الماليين IFC، معهد المحاسبين الإداريين IMA، معهد المدققين الداخليين IIA، جمعية المحاسبين الأمريكيين AAA. حيث قامت هذه المنظمة بإصدار وثيقة COSO2 عام 2004م والتي تحمل عنوان "إدارة مخاطر الشركة-الإطار المرجعي"-تتناول عناصر إدارة المخاطر، وتم إنشاء مشروع لمراجعة هذا الإطار في 21 أكتوبر 2014م¹، ثم بعدها اجتمع أعضاء اللجنة في 5 فيفري 2015م من أجل مشروع تحديث ومراجعة هذا الإطار، حيث يتم تحديث هذا الاطار من أجل تعزيز المفاهيم المتطورة للإطار الأصلي، ويعكس تطور التفكير في إدارة المخاطر وممارستها، فضلاً عن تغير توقعات أصحاب المصلحة²، وسيتم التطرق فيما يلي إلى العناصر الثمانية التي حددتها المنظمة كعناصر لإدارة المخاطر.

¹ The Committee of Sponsoring Organizations , **COSO Announced Project to Update Enterprise Risk Management-Integrated Framework** , 21/10/2014 , p1.disponible sur le site: <http://www.coso.org/ermupdate.html> , le 3/05/2015.

² The Committee of Sponsoring Organizations , **COSO Announced Project to Update Enterprise Risk Management-Integrated Framework** , 05/02/2015 , p1.disponible sur le site: <http://www.coso.org/documents/COSO%20ERM%20Framework%20survey%20launch%202011%2005%202014.pdf> , le 3/05/2015

حسب منظمة **COSO** وفي وثيقتها التي تحمل عنوان " إدارة المخاطر في الشركة-الإطار المرجعي " تتألف إدارة المخاطر من ثماني عناصر مترابطة، وهي مستمدة من الطريقة التي تدير بها الإدارة أعمالها وتتكامل مع العملية الإدارية. وهذه العناصر هي :

- البيئة الداخلية؛
- تحديد الأهداف؛
- تعريف الأحداث؛
- تقييم المخاطر؛
- الاستجابة للمخاطر؛
- الأنشطة الرقابية؛
- المعلومات والاتصالات؛
- المراقبة.

-I البيئة الداخلية:

- وهي تعبر عن أسلوب الشركة، حيث تعتبر الأساس لكفاءة العناصر الأخرى الخاصة بإدارة المخاطر في الجهة التي تضع الترتيبات والضوابط¹، فهي تشمل:
- فلسفة وسلوكيات الإدارة: حيث يمكن أن تُشكل الثقافة التنظيمية أو تتلاشى بواسطة أسلوب الإدارة، واستقلالية الإدارة، ومكانة وخبرة أعضاء الإدارة، ومدى انخراطها في العمل، والدقة وملاءمة الأنشطة؛
 - فلسفة إدارة المخاطر: والتي تُعبر عن طريقة تعامل الشركة مع المخاطر، ومدى قابلية تعرضها للمخاطر، حيث لا بد وأن يتم أخذ هذه الأخيرة بعين الاعتبار عند إعداد إستراتيجية الشركة؛
 - سياسات وممارسات الموارد البشرية: والتي تتعلق بالتعيين، والتوجيه، والتدريب، والتقييم، وتقديم المشورة والترقية والتعويض².
 - كفاءة الموظفين: حيث تحتاج الإدارة لوجود مستويات محددة من الكفاءة لأداء مهام معينة، فهناك حاجة لوجود الدعم من إجراءات الموارد البشرية المتعلقة بتوظيف وتعزيز وجود الأشخاص المناسبين؛
 - السلامة والقيم الأخلاقية: ذلك أن القيم الأخلاقية واستقامة الإدارة تؤثر على طريقة تنفيذ كل من الإستراتيجية والأهداف؛

¹ لجنة التنويسي، الدليل الإرشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام-معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات، 2007، ص.15.

² احمد حلمي جمعة، المدخل الى التدقيق والتأكيد الحديث- الاطار الدولي (ادلة ونتائج التدقيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص.199.

- الهيكل التنظيمي: الذي يُوفر للشركة الإطار الذي يتم من خلاله التخطيط وتنفيذ ومراقبة ومراجعة أنشطتها لتحقيق الأهداف الواسعة للشركة⁴
- البيئة التي تنشط فيها الشركة؛
- مجلس الإدارة ولجنة التدقيق: بيئة الرقابة تتأثر كثيرا بأعمال مجلس الادارة ولجنة التدقيق، ولهذا لا بد على المجلس أن يلعب دورا كاملا من حيث تحديد الاستراتيجية العامة والسيطرة على ادارة الشركة، ومسار الأعمال، وبالمثل فان لجنة التدقيق لها تأثير على فعالية نظام الرقابة الداخلية بما لها من دور ايجابي بين المدققين الداخليين والخارجيين¹.

-II- تحديد الأهداف:

على الإدارة تحديد الأهداف الإستراتيجية التي توفر سياقاً لتبليغ التقارير التشغيلية وأهداف الامتثال، حيث تتماشى الأهداف مع رغبة الشركة في المخاطرة (المخاطر المقبولة)، مستوى تحمل المخاطر، ويجب أن تتم قبل تحديد الأحداث وتقييم المخاطر والاستجابة لها²، وهذا يُمكن الإدارة من تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على إنجازاتها، والأهداف تأتي متلازمة مع مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبلها الجهة؛

-III- تعريف الأحداث:

فالحدث عبارة عن: "حدث عرضي أو حدث غير متوقع يظهر من مصادر داخلية أو خارجية لها تأثير على تنفيذ الإستراتيجية أو تحقيق الأهداف، حيث قد يكون للأحداث تأثير ايجابي أو سلبي أو كلاهما معا، وتتراوح أنواع الأحداث من أحداث واضحة وجلية إلى أحداث غامضة، وتتراوح أنواع التأثيرات من تأثيرات غير هامة الى تأثيرات ذات أهمية كبرى".

حيث تُحدد الإدارة الأحداث الداخلية والخارجية التي يمكن في حالة حدوثها أن تُؤثر على الشركة، بحيث تحتاج الأحداث إلى تصنيف عن طريق التمييز بين المخاطر والفرص، أي من حيث مدى توفيرها للفرص أو احتوائها على المخاطر، التي لها تأثير يحد من القدرة على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح وتحقيق الأهداف.

وفي هذه الحالة هناك مجموعة من التقنيات التي يمكن استخدامها مجتمعة (ذلك أن كل تقنية لها حدود معينة) مثل تحليل الوثائق الموجودة، مقابلة الخبراء، حضور اجتماعات لتبادل الأفكار، اعتماد طرق مقارنة خاصة (AMDEC, APR, ACC) ، حيث أن طرق المقارنة، والتقنيات الأكثر استعمالا تختلف حسب طبيعة المشكلة أو المعلومة المتاحة.⁴

¹ Hightower. R, **Internal controls policies and procedures**, Edition Wiley, Canada, 2008, p .38.

² Protiviti , **guide to enterprise risk management-frequently asked questions**-, 2006, p.18, disponible sur le site : www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/protiviti_faiguide.pdf; le 06/12/2015.

³ لجنة الانتوساي، المرجع السابق، ص19.

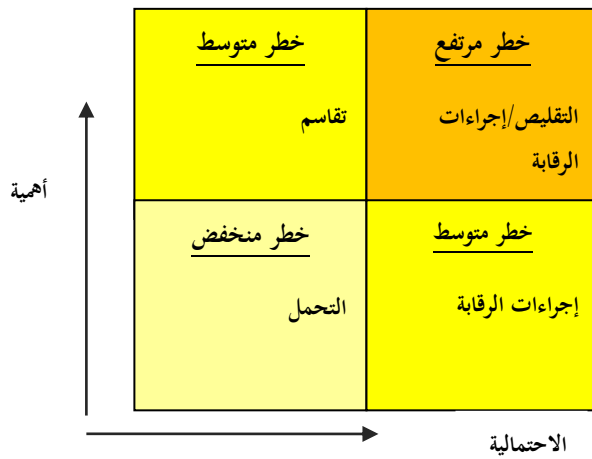
⁴ Galley koukou elom , **le role de l'audit interne dans le management des risques a la boad** , mémoire de fin d'étude , centre africain d'études supérieures en gestion , 2012/2013 , p46.

IV- تقييم المخاطر:

إن تقييم المخاطر هو مراجعة منهجية لجميع جوانب النشاط، يتم استخدامها من أجل تحديد الأسباب المحتملة للحوادث، فرص التخلص منها، والتدابير الوقائية من أجل السيطرة عليها¹.

وعليه إن عملية تقييم المخاطر هي العملية التي تقوم بها الشركة لتحديد والاستجابة لمخاطر العمل ونتائج ذلك، فهي تمكن الشركة من الأخذ بالاعتبار مدى تأثير الأحداث المحتملة على عملية تحقيق الأهداف، فلا بد على الإدارة تقييم الأحداث من منظورين هما التأثير والاحتمالية-فالتأثير يتمثل في مقياس التأثير الذي سيحدثه الحدث في فترة زمنية محددة، أما الاحتمالية تتمثل في إمكانية وقوع الحدث في فترة زمنية محددة، حيث لا بد أن تتوافق الفترة الزمنية التي تقييم خلالها الإدارة الاحتمالية مع الفترة الزمنية للإستراتيجية والأهداف ذات الصلة، وفي هذا الصدد فأهم المخاطر هي تلك التي تكون احتمالات حدوثها كبيرة ولها تأثير كبير والعكس صحيح، والشكل الموالي يوضح أكثر².

شكل رقم 05: مخطط تقييم المخاطر البسيطة والاستجابة



المصدر:

Tony bediako, **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**, Africa, 20/05/2014 , p.31_ disponible sur le site : www.isaca.org/chapters9/Accra/Events/.../ERM%20ISACA.pdf, le 16/12/2015.

V- الاستجابة للمخاطر

فبعد أن يتم تقييم المخاطر ذات الصلة، تحدد الإدارة طريقة استجابتها لهذا الخطر، حيث أن الاستجابة للمخاطر تقع ضمن أحد الفئات الأربع التالية³:

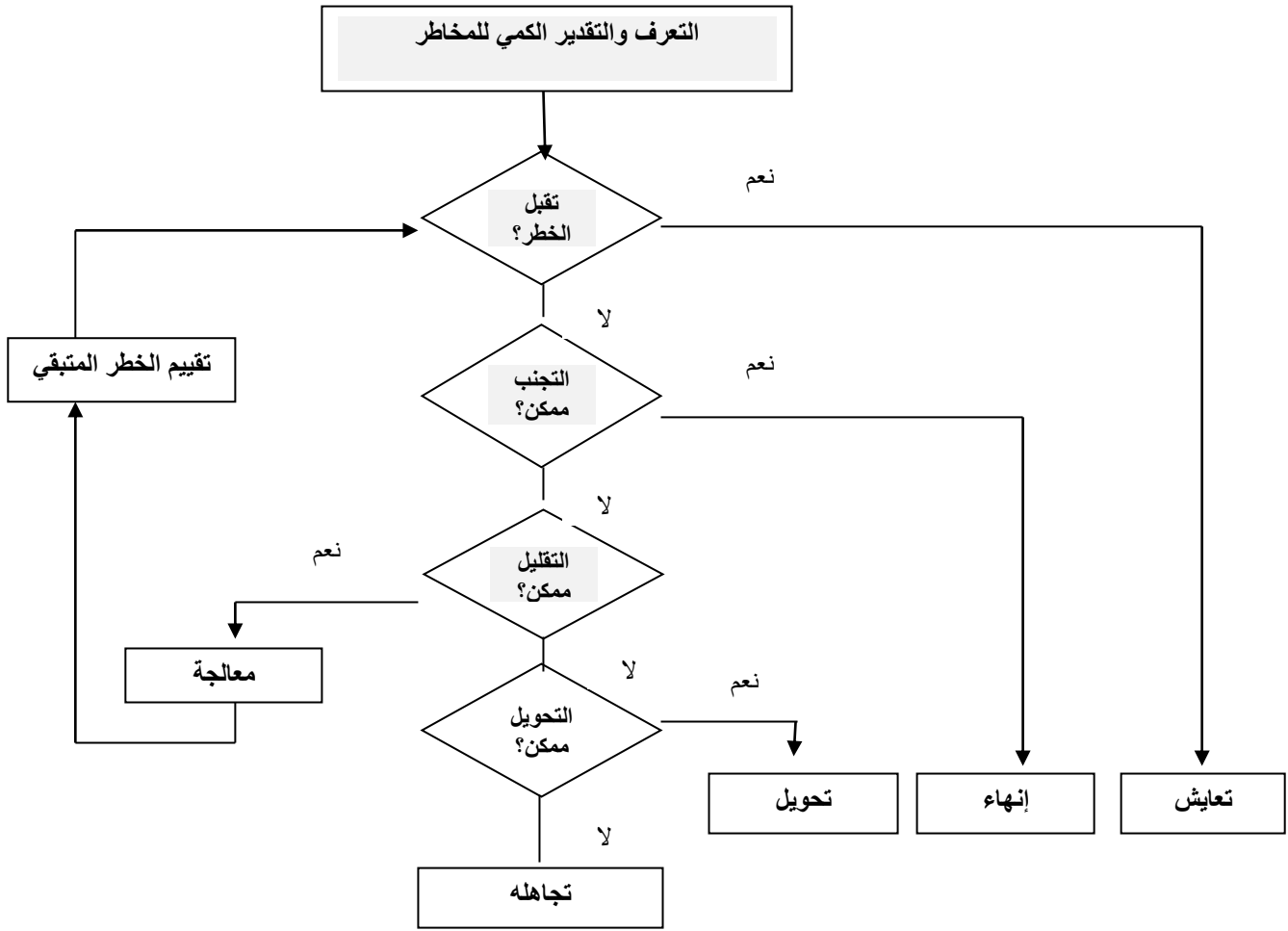
¹ Association d'assurance contre les accident, **l'évaluation et la gestion des risque**, ITM,AAA, DSAT, p.10.

² لجنة الانتوساي، المرجع نفسه، ص 20-21.

³ سعيد سليمان، **مخاطر الأعمال والرقابة الداخلية**، جمعية المجمع العربي للمحاسبين الأردنيين، الاردن، ص.6.

- تحويل المخاطر: وهو أسلوب لتقليل آثار الخسارة التي قد تنتج عن التعرض للمخاطرة، بمعنى تقليل احتمالية المخاطر أو تأثيره بواسطة تحويل أو المشاركة بمقدار من المخاطر، وعادة ما يكون ذلك عن طريق التأمين ضد هذه المخاطر، حيث تقرّر الشركة الأخطار التي ترغب في تحمّل آثارها وتلك التي يؤمّن ضدها لنقل مخاطرها إلى شركة التأمين، هذا وتعتبر العقود أحد أساليب نقل المخاطر، حيث قد يتم النص فيها على نقل المخاطر المترتبة على العمل إلى جهات أخرى دون الالتزام بالتأمين، أو بواسطة الدفع لطرف ثالث لتحمل هذا الخطر بطريقة أخرى؛
 - التقليل من المخاطر: تتبع بعض الإدارات أسلوب التقليل من أثر المخاطر، كأن تكتفي بجزء من الاستثمار، فتدخل في مشاركات مع الآخرين لتوزيع أثر المخاطر، أو الاكتفاء باستثمار أقل من حيث حجم الاستثمار المتاح أمامها إذا لم يكن في الإمكان تجنب حدوث المخاطر، ويجب العمل على تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات لتقليل احتمالية وتأثير المخاطر معاً؛
 - تجنب المخاطر: يمكن اللجوء إلى هذه الطريقة عندما يتعذر إيجاد طريقة عملية لمواجهة الخطر، أو إذا كان في الإمكان توقع الخطر قبل تحققه، وتكون باتخاذ القرار من قبل الإدارة بعدم الدخول في النشاطات التي تعتقد أن لها مخاطر كبيرة، كأن يكون القرار على سبيل المثال بعدم الدخول في نشاط أو عمل، تجنباً لعدم التعرض إلى المسؤولية القانونية، إلا أن هذا الأسلوب وإن كان يجنب المشروع أو الشركة المخاطر المتوقعة، إلا أنه يجرمها من الفوائد التي قد تعود عليها في حال الدخول فيها؛
 - قبول المخاطر: يتم إتباع هذا الأسلوب عند مقابلة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها كلفة نقلها إلى جهة أخرى أعلى من كلفة الخسائر المترتبة على القبول بها، حيث في هذه الحالة لا يتم اتخاذ أي إجراء للتخفيف من احتمالية أو تأثير الأخطار.
- فحالما تختار الشركة الطريقة التي تراها مناسبة لتوجيه المخاطر، فإنها تحتاج إلى خطة للتنفيذ، حيث أن أهم جزء في هذه الأخيرة هو الأنشطة الرقابية، التي تضمن أداء الاستجابة للمخاطر بكل فعالية.

شكل رقم 06: التعامل مع الخطر في الشركة



المصدر :

Bernard barthelemy, Philippe courreges, gestion des risques-methode d'optimisation globale ,édition d'organisation,2eme édition , 2004, p67.

VI - الأنشطة الرقابية

تعرف أنشطة الرقابة بأنها السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة ونشرها، لضمان التنفيذ الفعال لتدابير العلاج للمخاطر، على سبيل المثال اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي تهدد تحقيق أهداف الشركة¹.

إن اختيار أو استعراض الأنشطة الرقابية يحتاج إلى أن يشمل النظر في الجدوى منها، ومدى ملاءمتها للاستجابة للخطر، والأهداف ذات الصلة، ذلك أن لكل جهة مجموعتها الخاصة من الأهداف وطريقتها الخاصة بالتنفيذ، ما ينتج عنه فروقات في الاستجابة للمخاطر والأنشطة الرقابية، حتى ولو كان لجهتين نفس الأهداف

¹ أحمد حلمي جمعة، تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص125.

واتخذتا قرارات مماثلة إلا أن نتائج الأنشطة الرقابية ستختلف، لأن كل إدارة لها قابلية التعرض للخطر واحتمال للخطر يختلف عن الإدارات الأخرى.¹

VII - المعلومات والاتصال

يتم تحديد المعلومات ذات الصلة والاحتفاظ بها وتقديمها بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب بما يسمح للموظفين من ممارسة مسؤولياتهم، ويجب على الاتصالات أن تتدفق عموديا وبالعرض داخل الشركة بشكل فعال.²

وفي هذا الصدد ينبغي إعلام جميع الموظفين بوجود اتخاذ المسؤولية لإدارة المخاطر، وفهم دورهم في هذه العملية، وأن تكون لديهم وسائل لإيصال المعلومات الهامة إلى المستوى الإداري المناسب، ويجب أن تتضمن عملية نقل المعلومات أهمية إدارة المخاطر، أهداف الشركة، المخاطر المقبولة من طرف الشركة، أدوار ومسؤوليات الموظفين في تفعيل عناصر إدارة المخاطر، وأسلوب مشترك في تحديد وتقييم المخاطر.³

VIII - المراقبة

لابد من المراقبة المستمرة لفعالية عناصر إدارة المخاطر الأخرى في الشركة من خلال:⁴

- أنشطة المراقبة المتواصلة؛
- تقييمات منفصلة؛
- المزج بين الاثنين.

وتشمل مراقبة الإدارة لعناصر ادارة المخاطر اعتبار ما إذا كانت تعمل كما هو مقصود منها وأنه يتم تعديلها حسب ما هو مناسب وحسب التغير في الظروف، ذلك أن أهداف الشركة قد تتغير مع مرور الزمن، وما ينساق معها تغير في المخاطر التي تتعرض لها ، فقد تصبح الاستجابة للمخاطر التي كانت ذات فعالية في السابق غير فعالة أو يستحيل تنفيذها في الوقت الحالي، وقد تصبح الأنشطة الرقابية أقل فعالية أو تزول أهميتها، لذا تحتاج الإدارة لمراقبة فعالية نظام إدارة المخاطر بشكل مستمر، من أجل تحديد مدى فعالية النظام ومدى ملاءمته، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المراقبة المستمرة أو التقييم المنفصل أو المزج بين الطريقتين.

¹ لجنة الانتنوساي، المرجع السابق، ص 24.

² The Committee of Sponsoring Organizations , **le management des risques de l'entreprise-cadre de reference**.op-cit, p5.

³ لجنة الأنتوساي ، المرجع السابق، ص26.

⁴ Annie bressac conseil , **The COSO risk framework : A reference for internal control ?-Transition from COSO I to COSO II, IAS Conference** , 25/11/2005 , disponible sur le site : http://ec.europa.eu/dgs/internal_audit/pdf/conference_2005/bressac.pdf , le 06/06/2015.

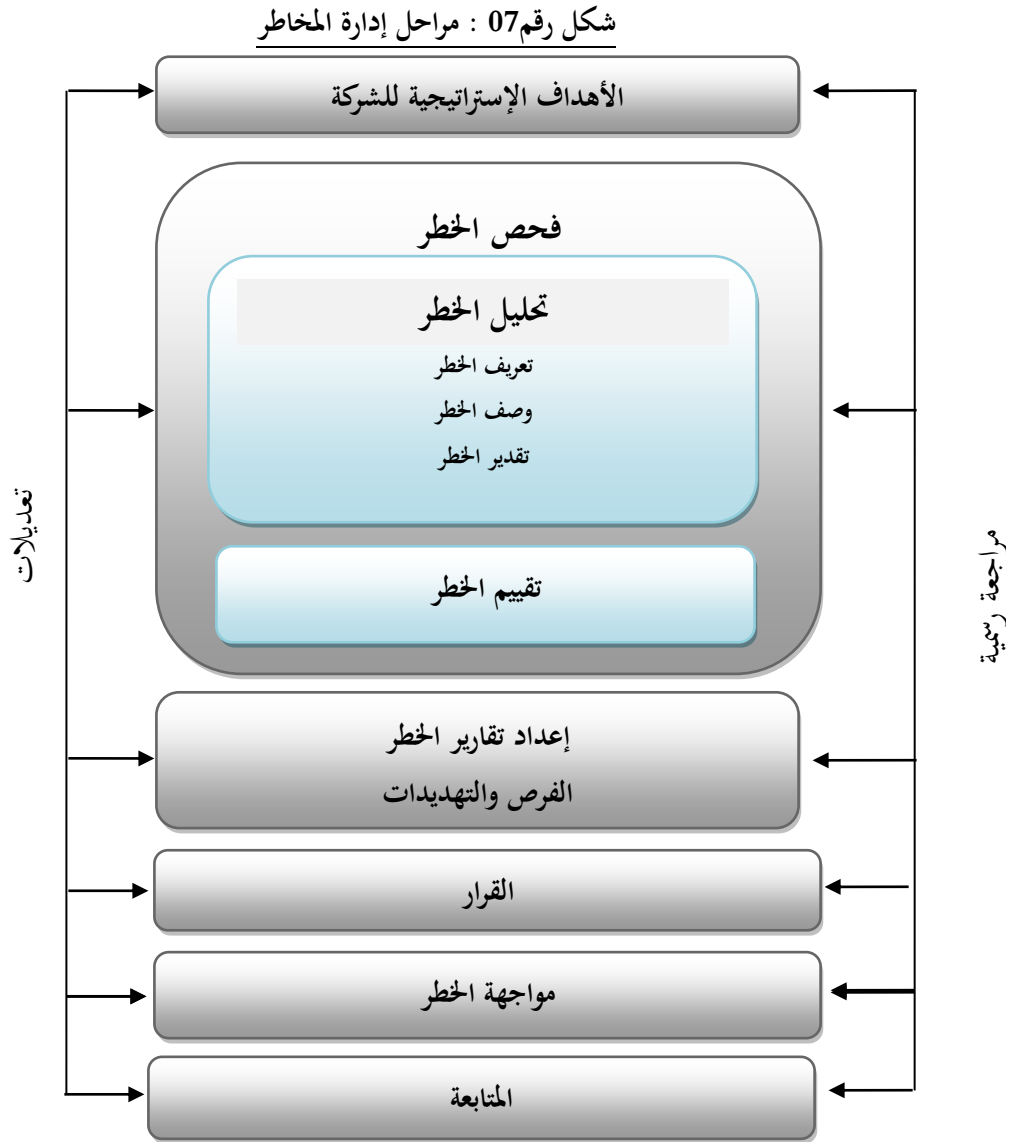
المطلب الثاني: مبادئ إدارة المخاطر

- حددت المنظمة الدولية للمعايرة (ISO) المبادئ التالية لإدارة المخاطر، حيث ينبغي على إدارة المخاطر أن¹:
- تخلق قيمة: تساهم إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف بوضوح وتحسينها، مثال ذلك أمن العمال وسلامتهم، الالتزام القانوني والتنظيمي، حماية البيئة، الأداء المالي، جودة المنتج، الكفاءة في العمليات، وحوكمة الشركات؛
 - تكون جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية: فإدارة المخاطر هي جزء من مسؤوليات الإدارة وجزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية العادية، بالإضافة إلى جميع المشاريع والعمليات الإدارية؛
 - تكون جزءا من عمليات صنع القرار: إدارة المخاطر تساعد متخذي القرارات باتخاذ قرارات مدروسة، فهي تساعد في تحديد الأولويات في الإجراءات، وتميز بين مسارات بدائل العمل، وفي نهاية المطاف يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات فيما إن كان الخطر غير مقبول أو إن كان علاجه كافي وفعال؛
 - تعالج عدم التأكد: إدارة المخاطر تتعامل مع تلك الجوانب من صنع القرارات التي هي غير مؤكدة، وطبيعة حالات عدم التأكد، وكيف يمكن علاجها؛
 - تم بشكل منهجي ومنظم: إدارة المخاطر التي تكون بشكل منهجي ومنظم وفي الوقت المناسب تزيد من الكفاءة والاتساق، وتكون النتائج قابلة للمقارنة وموثوقة؛
 - تكون على أساس أفضل بالمعلومات المتاحة: حيث تستند مدخلات إدارة المخاطر على معلومات مصدرها الخبرة مثلا، أو ردود الفعل، أو التنبؤات، أو آراء الخبراء، ومع ذلك لا بد على صناع القرار أن يكونوا على علم وأن يأخذوا بعين الاعتبار أي قيود على البيانات أو النماذج المستخدمة، أو إمكانية الاختلاف بين آراء الخبراء؛
 - تكون مصممة خصيصا لإدارة مخاطر الشركة : فإدارة المخاطر لا بد وأن تتماشى مع الوضع الداخلي والخارجي للشركة وإدارة المخاطر؛
 - تأخذ في الحسبان العوامل البشرية: إدارة المخاطر تأخذ بعين الاعتبار قدرات، وتصورات، والنوايا الخارجية والداخلية للأشخاص والتي من شأنها أن تسهل أو تعيق تحقيق أهداف الشركة؛
 - تكون شفافة وشاملة: فمشاركة أصحاب المصالح بالشكل المناسب والوقت المناسب خاصة أصحاب القرار وعلى جميع مستويات الشركة يضمن بأن إدارة المخاطر ذات الصلة جاءت في الوقت المناسب، كما يسمح كذلك لأصحاب المصلحة أخذ آرائهم عند تحديد معايير قبول الخطر؛
 - تكون ديناميكية، مستمرة، وتستجيب للتغيير وقادرة على التحسين المستمر.

¹International Organization for Standardization, risk management-principles and guidelines on implementation, 2008 , p2.disponible sur le site : http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170, le 16/2/2014.

المطلب الثالث: مراحل عملية إدارة المخاطر في الشركة

وفقا للوثيقة الصادرة عن معهد إدارة المخاطر بعنوان " معيار إدارة المخاطر " فان عملية إدارة المخاطر تمر بمراحل متعددة، حيث تبدأ عملية إدارة المخاطر انطلاقا من الأهداف الإستراتيجية للشركة, إلى غاية متابعة الخطر وفقا لتسلسل الخطوات كما يلي:



المصدر:

معهد إدارة المخاطر، معيار ادارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، ص4، متاح على الموقع: www.erna_egypt.org، بتاريخ 2014/01/05.

I- الأهداف الإستراتيجية للشركة

في البداية على الشركة أن تُحدد الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال برنامج إدارة المخاطر بشكل واضح ودقيق، بعيدا عن أي خسائر مرتبطة بالمخاطر والتي قد تحول دون تحقيق الأهداف، وهذا لإضافة قيمة لشركة ومختلف الأطراف ذات الصلة.

و هناك العديد من الأهداف المحتملة لوظيفة إدارة المخاطر، اذ قد تشمل الحفاظ على بقاء واستمرارية الشركة، أو تقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر، وغيرها من الأهداف، وفي حالة تجاهل هذه الخطوة، ستكون إجراءات إدارة المخاطر مفككة و غير متسقة.

II - فحص الخطر

وهو يعبر عن جميع إجراءات تحليل وتقييم الخطر؛

1- تحليل المخاطر: حيث يتضمن تحليل الخطر بدوره ثلاث مراحل :

أ- تعريف الخطر: من أجل إدارة المخاطر لا بد أن نقوم بتحديد أولها، حيث يتم تحديد المخاطر باستخدام الأساليب والطرائق العلمية المختلفة، ولا بد أن تتصف عملية تحديد المخاطر بالاستمرارية، و يتم فهم كافة مخاطر الشركة على مستوى كل عملية وعلى مستوى كل نشاط، وهو ما يتطلب معرفة جوهرية للشركة والمحيط الذي تنشط فيه ، وكذا الفهم السليم لأهدافها الإستراتيجية والتشغيلية ، وما يصاحبها من فرص وتهديدات؛

ويجب أن تتم عملية تحديد الخطر بشكل منظم يضمن تعريف جميع الأنشطة الهامة للشركة وكذا المخاطر والتغيرات التي تصاحبها، وتصنيفها حسب أهميتها، وفي هذا السياق لا بد والإشارة إلى أن أنشطة الشركة يمكن تصنيفها بطرق عدة ، ومن ضمنها:¹

- **أنشطة إستراتيجية**: تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل مثل التغيرات القانونية والتشريعية، السمعة، رأس المال، تغيرات المحيط الخارجي...
- **أنشطة تشغيلية**: ترتبط بالنشاط الطبيعي واليومي للشركة،
- **أنشطة مالية**: تهتم بإدارة النواحي المالية للشركة والرقابة عليها ، وتتأثر بعوامل خارجية مثل أسعار الصرف، أسعار الفائدة...

¹ معهد إدارة المخاطر-ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، المرجع السابق، ص 6

- الإدارة المعرفية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة، الإنتاج وغيرها من عوامل الحماية والاتصالات؛
- التوافق مع القوانين: يهتم بنواحي الصحة والسلامة ، الجوانب القانونية، مواصفات الجودة، حماية المستهلك...

ب- وصف الخطر:

بمعنى أن يتم وصف وفحص المخاطر التي تم تحديدها مسبقا بطريقة منهجية ومنظمة وشاملة، كاعتمادها في جدول مثلا، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج واحتمالات كل خطر، وهو الذي من شأنه أن يبين الأخطار الرئيسية التي لا بد وأن تعطى لها الأولوية والتي تحتاج الى التحليل بطريقة أكثر تفصيلا.

جدول رقم 05: وصف الخطر

.....	اسم الخطر
الوصف غير الكمي للأحداث، وحجمها، نوعها، وعددها وعدم استقلاليتها	مجال الخطر
استراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي، قانوني...	طبيعة الخطر
توقعات الإدارة العليا	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
الأهمية والاحتمال	التقدير الكمي للمخاطر
الحوادث السابقة والخبرة من الخسارة المسبقة المرتبطة بالأحداث ذات الصلة بالمخاطر	تجريب الخسارة
توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر، القيمة المعرضة للخطر، الهدف من التحكم في الخطر ومستوى الأداء المرغوب	التحمل والميل للخطر
الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها ادارة الخطر حاليا مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة	أساليب معالجة والتحكم في الخطر
توصيات لتخفيض الخطر	الإجراءات المتوقعة للتطوير
تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة	تطوير الإستراتيجية والسياسة

المصدر:

The public risk management association, **A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000**, airmic-alarm-irm , 2010 , p.5, disponible sur le site: https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf , le 28/12/2015.

ج - تقدير الخطر:

- يمكن تقدير المخاطر بأسلوب كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة، حيث:¹
- الأساليب الكمية: تستند على الإحصاءات والبيانات التاريخية، على سبيل المثال الخطأ وعدد الحوادث؛
 - الأساليب النوعية: هي أساليب ذاتية، ترتبط بتقييم ما هو غير ملموس، على سبيل المثال السمعة التجارية.
- كما أن الاحتمالات قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح، والنتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، كما سيبينه الجدول رقم 06، وقد تكون الاحتمالات مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح كما سيبينه الجدولان رقم 07 و08.

جدول رقم 06: النتائج (التهديدات والفرص معا)

مرتفع	<ul style="list-style-type: none"> - التأثير المالي على الشركة قد يتعدى مبلغ معين؛ - أثر بالغ على استراتيجية الشركة والعمليات التشغيلية؛ - قلق بالغ لأصحاب المصلحة.
متوسط	<ul style="list-style-type: none"> - التأثير المالي على الشركة يتوقع أن يقع في مدى مبالغ معين؛ - أثر معتدل على استراتيجية الشركة ونشاطاتها التشغيلية؛ - قلق معتدل لأصحاب المصلحة .
منخفض	<ul style="list-style-type: none"> - التأثير المالي على الشركة يتوقع أن يقل عن مبلغ معين؛ - أثر منخفض على إستراتيجية الشركة ونشاطاتها التشغيلية؛ - قلق منخفض لأصحاب المصلحة.

المصدر: معهد إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، المرجع السابق، ص.7.

جدول رقم 07 : احتمالات الحدوث-التهديدات-

¹ Zepeda. C.S, L'analyse de risque : un outil d'aide à la décision pour la prophylaxie et la prévision des maladies animales, Centre collaborateur de l'OIE pour les systèmes de surveillance des maladies animales et l'analyse de risque, Etats-Unis, 2002, p .253.

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفع (محمّل)	متوقع الحدوث كل سنة أو أن فرصة حدوثه أكثر من 25%	توقع حدوثها عدة مرات خلال فترة معينة (10 سنوات مثلا)
متوسط (ممكّن)	متوقع الحدوث خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 25%	قد تحدث أكثر من مرة خلال فترة معينة (10 سنوات مثلا)
منخفض (بعيد)	من غير المتوقع حدوثه خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 2%	لم تحدث من قبل ليس محتملا حدوثها

المصدر: معهد إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، مرجع سبق ذكره ، ص.8.

جدول رقم 08: احتمالات الحدوث – الفرص –

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفعة (محمّل)	النتيجة المفضلة قد تتحقق في سنة، أو أن فرصة حدوثها أكثر من 75%	فرصة واضحة يمكن الاعتماد عليها مع التأكد المعقول لتحقيقها في المدى القصير
متوسطة (ممكّن)	توقعات معقولة للنتائج المرغوبة التي قد تتحقق في سنة مع فرصة حدوث بين 25% و 75%	فرصة يمكن تحقيقها ولكنها تتطلب إدارة حذرة الفرص التي تظهر مع الخطأ 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 حاليا.

المصدر: معهد إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، المرجع السابق ، ص.8.

2- تقييم المخاطر:

ويقصد بها تقدير أثر المخاطر ومقارنة المخاطر مع المنافع المتأتية عنها، ومقاييس المخاطر التي وضعتها الشركة والتي تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصلحة...

حيث أن تقييم المخاطر من شأنه أن يُساعد الشركة في اتخاذ قرارات اتجاه الأخطار ذات الأهمية للشركة، وفيما إذا كانت المخاطر يجب قبولها أو معالجتها، وتقدير الاجراءات التي يجب ان تُتخذ.

III- إعداد تقارير الخطر والاتصالات

تحتاج مستويات مختلفة في الشركة معلومات متنوعة عن إدارة المخاطر.

1- التقارير الداخلية : وهي التي تخص الأطراف الداخلية للشركة ، وتمثل في:

أ- مجلس الإدارة / الإدارة العليا

- معرفة أهم المخاطر التي تواجه الشركة؛
- المعرفة بالتأثيرات المحتملة على حملة الأسهم عند تحقق انحرافات عن المدى المتوقع للأداء؛
- توفير مستويات مناسبة من الوعي داخل الشركة؛
- معرفة كيفية قيام الشركة بإدارة الأزمات؛
- إدراك أهمية ثقة أصحاب المصلحة في الشركة؛
- معرفة كيفية إدارة الاتصالات مع مجتمع الاستثمار كلما أمكن ذلك؛
- التأكد من تطبيق أنشطة إدارة المخاطر بفاعلية؛
- إصدار سياسة إدارة خطر واضحة بحيث تغطي فلسفة إدارة المخاطر ومسئوليتها.

ب- وحدات العمل:

- التعرف على الأخطار التي تدرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة على مناطق أخرى، وتأثير المناطق الأخرى على وحدة العمل؛
- إعداد مؤشرات الأداء التي تسمح لهم بمراقبة الأنشطة الرئيسية والمالية، ومراقبة مدى التقدم اتجاه الأهداف والتعرف على التطورات التي تتطلب التدخل (مثل التنبؤات والموازنات)؛
- تصميم نظم للتبليغ عن الانحرافات في الموازنات والتنبؤات بطريقة منتظمة للسماح باتخاذ القرارات المناسبة؛
- التبليغ المنظم والسريع إلى الإدارة العليا عن أي أخطار جديدة أو فشل في إجراءات التحكم المطبقة.

ج- الأفراد:

- إدراك مسئولياتهم عن الأخطار الفردية؛
- إدراك كيفية المساهمة في التطوير المستمر لأدوات إدارة المخاطر؛
- إدراك أن إدارة المخاطر والوعي بالمخاطر هما الجزء الأساسي في ثقافة الشركة ؛
- التبليغ المنظم والسريع للإدارة العليا عن الأخطار الجديدة أو فشل إجراءات التحكم المطبقة.

2- التقارير الخارجية:

يجب أن تكون إجراءات إعداد تقارير المخاطر واضحة ومتوفرة ومنظمة لدى أصحاب المصلحة في الشركة، ولا بد أن يطلع أصحاب المصالح على بعض النقاط المهمة التي لا بد أن يتناولها هذا التقرير:

- أساليب الرقابة، خاصة المسئوليات الإدارية لإدارة المخاطر؛
- الإجراءات المستخدمة في تعريف الأخطار وكيفية التعامل معها بواسطة نظم إدارة المخاطر؛
- تطبيق نظم الرقابة الأولية بغرض إدارة الأخطار الهامة؛
- تطبيق نظم المتابعة والمراجعة.

ويجب تسجيل أي نقص كبير غير مغطي من قبل النظام أو أي نقص في النظام نفسه، وكذلك تحديد الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل للتعامل مع هذا النقص.

IV- معالجة المخاطر (القرار، مواجهة الخطر)

حيث في هذه المرحلة يتم اختيار وتطبيق إجراءات بغرض الاستجابة للمخاطر، استنادا إلى أنواعها ودرجة خطورتها، فبعض المخاطر لا بد من السيطرة عليها مثل وجود ضعف في عملية الإنتاج والتسويق، لان استمرارها سيؤثر سلبا على عمل الشركة، ويهدد أهدافها الإستراتيجية ، وأخطاء أخرى والتي يمكن تجنبها، هذا إضافة إلى بعض الأخطار التي يمكن التعايش معها وتكييف ظروف الشركة في ضوء معطيات تفرضها هذه المخاطر مثل التغيرات الاجتماعية والتقنية والتشريعية¹، أما إن كان القرار هو التحويل مثلا فهنا الشركة ملزمة باختيار شركة التأمين المناسبة والتفاوض معها.

حيث يجب أن يقدم أي نظام لمعالجة المخاطر كحد أدنى ما يلي²:

¹ ايهاب نظمي ابراهيم، المرجع السابق، ص.35-36.

² معهد إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر ، ص 11.

- التشغيل الفعال والكفاء للشركة؛
- الرقابة الداخلية الفعالة؛
- إتباع القوانين والتشريعات.

وفي نفس السياق فعالية التحكم والاستجابة للمخاطر داخليا مرتبطة بدرجة التخلص من الخطر أو تخفيضه باستخدام إجراءات التحكم التي تم اقتراحها، كما أنها ترتبط بتكلفة تطبيق تلك الإجراءات مقارنة بالمزايا المتوقعة من تخفيض الخطر، لذلك وجب على الشركة تحديد تكاليف التطبيق بدقة ذلك أنها ستكون الأساس الذي ستقاس على أساسه فعالية التحكم فيها، كما لا بد من تقدير التكلفة المتوقعة في حالة عدم اتخاذ أي إجراء، وبمقارنة النتائج يمكن للإدارة أن تقرر تطبيق أو عدم تطبيق إجراءات التحكم في الخطر.

V - المتابعة

يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري للتأكد من التعرف الفعال على المخاطر وفحصها وأن إجراءات التحكم في المخاطر التي تم اتخاذها ملائمة ولا تشوبها أخطاء، ذلك أن الشركة تعمل في بيئة دائمة التغيير، لذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون مجدية في الوقت الحاضر أو المستقبل، لذلك يجب التعرف على التغيرات في الشركات وعلى البيئة التي تعمل فيها وأنه تم عمل التعديلات الملائمة للنظم.

يجب على عمليات الرقابة والتدقيق أن تُحدد فيما إذا كانت¹ :

- الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها؛
- الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة؛
- التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وإدارة الأخطار مستقبلا.

وعليه فان وضع برنامج إدارة المخاطر يمكن أن يكون معقدا للغاية، لذا حتى يكون برنامج إدارة المخاطر فعال يجب أن يبنى على أساس قوي وتعريف واضح للمكونات الأساسية مثل²:

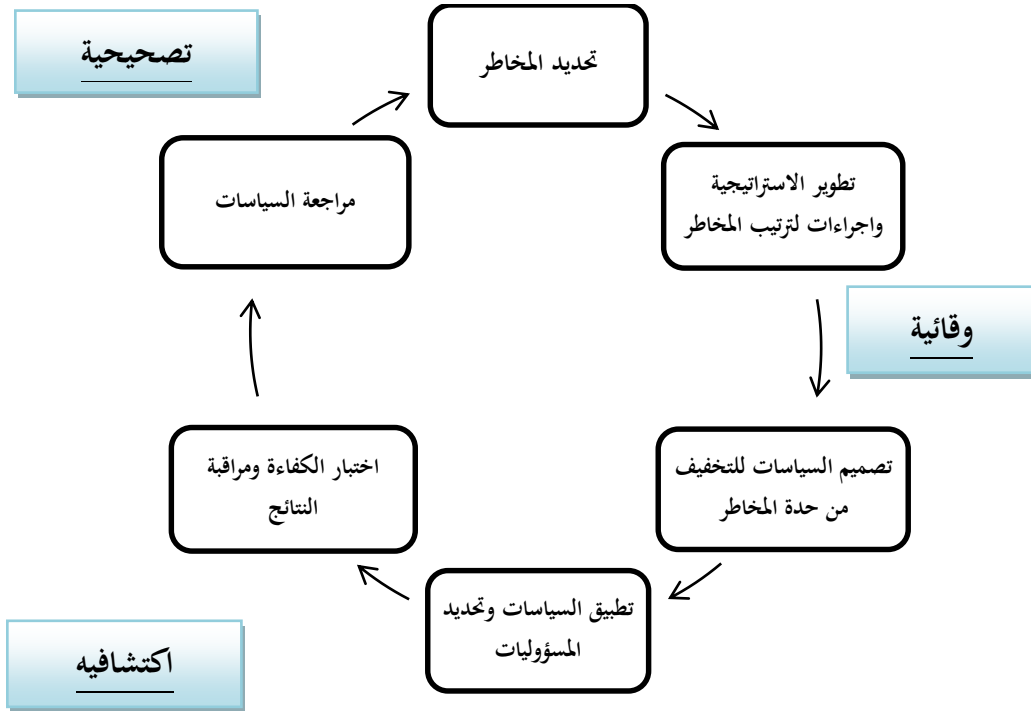
¹ المرجع نفسه، ص12.

² UAE Internal Audit Association, **risk management practices and the role of internal audit** , mars 2015, p18 , disponible sur le site: https://www.iauae.org/writereaddata/Portal/AboutUsReport/yakw41el.lsq_UAE-IAA-RM-Practices-Role-of-IA-March-2015.pdf , le 17/01/2014.

- سلطة الإشراف على المخاطر؛
- إطار إدارة المخاطر والسياسات والإجراءات؛
- الرغبة في المخاطرة؛
- التواصل المنتظم من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة؛
- مؤشرات المخاطر الرئيسية.

وإجمالاً فإن عملية إدارة المخاطر تتطلب دورة من الضوابط المستمرة، وتتضمن كل من الوقاية من حدوث المشاكل المحتملة وأيضاً اكتشاف وتصحيح المشاكل الفعلية في حالة حدوثها. ، كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 08: عملية إدارة المخاطر



المصدر: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، دورة تدريبية بعنوان إدارة المخاطر التشغيلية، ترجمة شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، 2003 ، ص.39.

المطلب الرابع: عناصر إدارة المخاطر الفعالة

إن العناصر الأساسية لإدارة المخاطر تضم تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها، إلا أن جميع هذه الخطوات لا يمكن أن تنفذ بفاعلية وكفاءة إلا إذا تمت في إطار نظام شامل يتكون من مجموعة من العناصر¹:

- رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا: تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف، استراتيجيات، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب ووضع الشركة، وطبيعة مخاطرها، ودرجة تحملها للمخاطر؛
- وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر، بما في ذلك وجود أنظمة ذات كفاءة لقياس ومراقبة حجم المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها؛
- استقلال القسم المكلف بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر، وأن يُتبع مباشرة لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا؛
- كفاية السياسات والحدود: لابد على مجلس الإدارة العمل على ضرورة تناسب سياسة إدارة المخاطر مع المخاطر الموجودة، وإتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر؛
- كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات: الرقابة الفعالة للمخاطر تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر التي لها تأثير مادي كبير، وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وبالوقت المناسب عن المعلومات المرغوبة؛
- كفاية أنظمة الضبط: فتوافر أنظمة الرقابة والضبط من شأنه أن يُوفر تقارير مالية ذات مصداقية عالية تساعد على التقيد والالتزام بالأنظمة والقوانين؛

ومن خلال دراسة قامت بها جمعية التدقيق الداخلي-الإمارات العربية- حول "ممارسات إدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي" قامت بإجراء استطلاع لتحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في تنفيذ إدارة المخاطر في مجموعة من الشركات، وقد بينت أن هناك ثلاثة عوامل حاسمة ضرورية لإنشاء برنامج إدارة المخاطر في الشركة هي بالترتيب: - جهود التدقيق الداخلي لتنفيذ برنامج رسمي لإدارة المخاطر مع نفس النسبة مع إدراك الإدارة العليا لأهمية إدارة المخاطر، ثم فهم المجلس لتطبيق ادارة المخاطر وفرض ممارسات مناسبة لإدارة المخاطر². ومن هنا سيتم التطرق في المبحث الموالي إلى أهمية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، ومعرفة العلاقة المتبادلة بينهما.

¹ ابراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبوظبي، 2006، ص. 44-46.

² UAE Internal Audit Association, risk management practices and the role of internal audit , op-cit, p19.

المبحث الثالث: التدقيق الداخلي في الشركة ودوره في إدارة المخاطر

استجابة للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال والمتطلبات الحديثة، تطورت مهنة التدقيق الداخلي كنشاط مستقل وموضوعي يُعنى بإضافة قيمة ملموسة وتحسين العمليات التشغيلية في الشركات، بما يساهم في تعزيز فاعلية وكفاءة العمليات، والتأكد من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والتعليمات الداخلية، والحكم على كفاءة نظام إدارة المخاطر، وزادت أهميته أكثر بعد ظهور المنهج الجديد للتدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA** والذي يهدف إلى التركيز على المخاطر التي قد تحول دون تحقيق أهداف الشركة، وتقييم الطرق المعتمدة للتحكم بها، وإدارتها، وإحكام الضبط عليها بهدف وضع مخطط التدقيق من أجل تقييم أنظمة الضبط الداخلي والتركيز على المخاطر التي تأخذ الأهمية الأكبر، فنشاط التدقيق الداخلي يُساعد الإدارة في تحقيق أهداف الشركة من خلال إتباع مراحل التدقيق المنظمة والدقيقة القائمة على المخاطر.

المطلب الأول: أهمية التدقيق الداخلي في الشركة

لقد ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في وقتنا الحالي وأصبحت نشاطا تقويميا لكافة الأنشطة والعمليات في الشركة، يهدف إلى تطوير هذه الأنشطة ورفع كفاءتها الإنتاجية، وقد زادت هذه الأهمية للأسباب التالية¹:

- تسليط الضوء على الطريقة التي يتم بها إنجاز الأنشطة والعمليات داخل الشركة، فيصبح أداة رقابية هامة تساعد الإدارة العليا على مواجهة الظروف الاقتصادية المعقدة ؛
- كبر حجم الشركات وانتشارها جغرافيا : نتيجة لكبر حجم الشركة وتعدد منتجاتها وتشابك معالمها أصبح هناك حاجة لعملائها إلى بيانات آمنة وموثوق فيها، حيث أن مصالحهم لا تسمح لهم بالانتظار حتى يتم تدقيق القيود من قبل مدقق الحسابات الخارجي، لذا تحتاج تلك الشركات إلى أعمال التدقيق الداخلي للتأكد من صحة بياناتها المالية والمحاسبية أول بأول؛
- توفير بيانات ومعلومات يمكن الاعتماد عليها : في الغالب فإن الإدارة العليا تحصل على المعلومات من مصدرين، إما من الإدارات التنفيذية، أو من تقارير مدققي الحسابات الخارجيين، وبالتالي فوجود نظام تدقيق داخلي في الشركة من شأنه أن يُسهّم في توفير بيانات ومعلومات موثوقة ، وخاصة عندما تستخدم هذه البيانات لاتخاذ القرارات الإدارية؛
- إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية: ترتب على انتهاج أسلوب اللامركزية الإدارية في الشركة الكبيرة، ضرورة قيام الإدارة العليا لتلك الشركات بالتأكد من مدى التزام الإدارات التابعة لها لما وضعته من خطط

¹ هوام جمعة، كوردي وداد، إثر الهندسة المالية الحديثة على فعالية دور التدقيق وحوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق في ضوء المستجدات العالمية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11/12 اكتوبر 2010 ، ص. 13، 14.

وسياسات عامة، وان تلك الإدارات تحقق العائد المتوقع منها على رأس المال المستثمر، وتستخدم مواردها بكفاءة، وتحقق نتائج فعالة، لهذا تلجأ بين الحين والآخر إلى تقييم أداء تلك الإدارات وفقاً لمعايير الأداء الموجودة، وهذا بالاستعانة بالتدقيق الداخلي .

كما زادت أهمية التدقيق الداخلي نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل الأخرى:¹

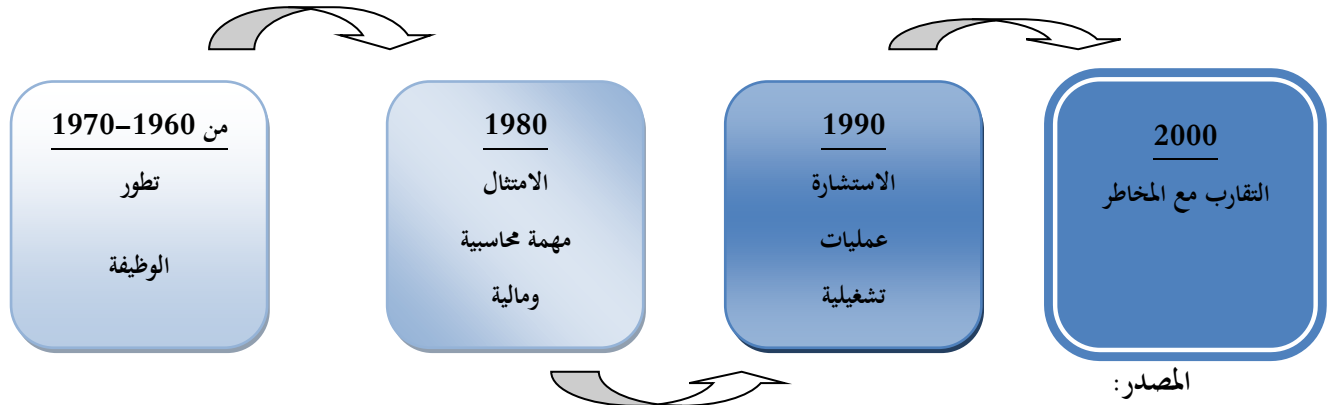
- حاجة إدارة الشركة إلى بيانات دورية دقيقة لرسم السياسات والخطط واتخاذ القرارات؛
- حاجة الشركة لحماية أموالها من السرقة والتلاعب والاحتيال؛
- حاجة الجهات الحكومية إلى بيانات دقيقة تعتمد عليها في التخطيط الاقتصادي.

أما وفقاً للمفهوم المهني الجديد للتدقيق الداخلي فإن أهميته تكمن في كونه أداة داعمة لا بد من توافرها داخل الشركة من أجل تقديم خدمات تأكيدية واستشارية فيما يخص أنظمة الرقابة، وممارسات الحوكمة، وإدارة المخاطر، من خلال تقييم و الحكم على فعالية وكفاية أنظمة الرقابة الداخلية وتحسينها، ودعم حوكمة الشركات، وتقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر و تحسينها، والأخذ بعين الاعتبار المخاطر أثناء تنفيذ مهام التدقيق كما سيتم التطرق إليه في العناصر القادمة.

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر

تطور نشاط التدقيق الداخلي مؤخراً وأصبح يعتمد على مقارنة مع المخاطر في الشركة عند أداء مهامه، وتحديد وتقييم وإدارة هذه المخاطر، والشكل الموالي يلخص ذلك:

شكل رقم 09: تطور مهنة التدقيق الداخلي



Ziani abdlhak , **le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprises algériennes**, these pour l'obtention du titre de docteur en science économique, université abou bekr belkaid de tlemcen, algerie , 2013/2014, p.159.

وفي هذا المجال أصدر معهد المدققين الداخليين IIA ورقة تحدد موقفه بشأن دور التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر على مستوى الشركة ككل، حيث أشار إلى أن التدقيق الداخلي من خلال دوره التأكيدي

¹ يوسف محمود جريوع، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، الورق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008، ص 128.

والاستشاري يُساهم بشكل فعال في إدارة مخاطر الشركة، منوهاً إلى أنه عند تحديد دور التدقيق الداخلي يجب على مسؤول التدقيق الداخلي أن يأخذ في اعتباره إن كان هذا النشاط يُشكل تهديداً لاستقلالية وموضوعية المدققين الداخليين، وإذا كان في الإمكان تحسين إدارة المخاطر، والرقابة و الحوكمة وقد تم تقسيم ذلك الدور إلى:¹

I- الدور التأكيدي للتدقيق الداخلي:

وفيه يقوم التدقيق الداخلي بتقديم التأكيدات فيما يتعلق بـ:

- إعطاء ضمان بان العمليات التي تستخدمها الإدارة لتحديد المخاطر الهامة فعالة؛
- عملية إدارة المخاطر؛
- توفير ضمان بأن المخاطر يتم تقييمها بشكل صحيح؛
- مدى فعالية تقييم المخاطر والتقرير عنها؛
- مراجعة عملية إدارة المخاطر الرئيسية.

II- الدور التخصصي والوقائي للتدقيق الداخلي

وفيه يقوم المدقق الداخلي بـ:

- مساعدة الإدارة في تحديد وتقييم المخاطر؛
- تقديم الاستشارة للإدارة فيما يخص طريقة الاستجابة للمخاطر؛
- ترتيب أنشطة وخطوات عملية إدارة المخاطر؛
- تجميع وتوحيد التقارير المختلفة عن المخاطر؛
- تطوير إطار إدارة المخاطر والمحافظة عليه؛
- تدعيم القائمين بعملية إدارة المخاطر؛
- تطوير الإستراتيجية المرتبطة بإدارة المخاطر وعرضها على مجلس الإدارة.

III- الحدود التي لا يتعداها التدقيق الداخلي:

تناول المعهد في نفس الورقة الحدود التي لا بد وأن لا يتعداها التدقيق الداخلي أثناء القيام بمهامه في إدارة المخاطر، والتي تتمثل في الآتي:

¹ The Institute of internal auditors, le role de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, op-cit , p6.

- تحديد مستوى المخاطر المقبولة؛
- تنفيذ عملية إدارة المخاطر؛
- إدارة التامين عن المخاطر؛
- اتخاذ القرارات في طريقة الاستجابة إلى المخاطر؛
- تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة؛
- تحمل مسؤولية عملية إدارة المخاطر.

كما يؤكد المعهد أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة وكيفية الاستجابة للمخاطر، أما التدقيق الداخلي فينحصر دوره في تقديم النصح والاستشارات للإدارة، حول تأييده أو رفضه لقرارات الإدارة المتعلقة بعملية إدارة المخاطر.

ومن أجل القيام بمختلف هذه الأدوار على المدقق الداخلي اكتساب المهارات التالية:¹

- مهارات التفكير الانتقادي و التحليلي ؛
- القدرة على فهم أي عملية تدقيق سواء كانت متصلة بالشركة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع ؛
- المعرفة المعمقة بالمبادئ و المفاهيم و الأساليب الجديدة للرقابة الداخلية ؛
- الالتزام بالأخلاقيات المهنية و قواعد السلوك المهني ؛
- التواصل مع تكنولوجيا التدقيق عبر عدد متنوع من أنواع تقارير التدقيق.

المطلب الثالث : الإطار العام للتدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA

قديمًا كانت إدارة المخاطر جزءًا من التدقيق الداخلي، لكن حديثًا أصبحتا وظيفتين منفصلتين، وظيفيًا وتنظيميًا ولكن كل وظيفة مكمل للوظيفة الأخرى، مع الحفاظ على استقلالية كل منهما، فإدارة المخاطر تستعين بإدارة التدقيق الداخلي في مراحل عملها المختلفة لما لها من خبرة في تقييم المخاطر وتحديدتها، وكذلك هو الحال بالنسبة للتدقيق الداخلي الذي يحتاج لدراسة وتحديد وتقييم المخاطر، والتي يعتمد عليها في محورين أساسيين هما دعم الإدارة من خلال التأكيد على سلامة الأنظمة، والثاني أخذ المخاطر في عين الاعتبار عند وضع خطة التدقيق، تحتوي كيفية مواجهة والتخفيف من آثار هذه المخاطر على أساس الوزن والأهمية النسبية للخطر، وتكثيف الإجراءات التي تتميز بدرجة خطورة مرتفعة.

¹ صفاء أحمد العاني، محمد عبدالله العزاوي، التدقيق الداخلي في ظل اطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة، جامعة بغداد، ص5، مقال منشور على الموقع : <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=11301> بتاريخ 2014/08/15.

I- تعريف التدقيق الداخلي القائم على المخاطر

يُعرف معهد المدققين الداخليين IIA التدقيق الداخلي القائم على المخاطر بأنه:¹ "منهجية تربط التدقيق الداخلي بإطار إدارة المخاطر الكلي للشركة، حيث يسمح للتدقيق الداخلي بتوفير ضمان لمجلس الإدارة أن برنامج إدارة المخاطر يدير المخاطر بشكل فعال في حدود مستوى الإقدام على المخاطر (المخاطر المقبولة من طرف الشركة)".

II- مزاياه

- يتابع هذه المنهجية لابد أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي قادرة على استنتاج ما يلي:²
- أن الإدارة تُحدد وتُقيم وتُستجيب للمخاطر التي تكون في مستوى يفوق أو أقل من مستوى المخاطر المقبولة؛
- أن الاستجابة للمخاطر فعالة وليست مفرطة في إدارة المخاطر المتأصلة في حدود المخاطر المقبولة؛
- إذا كان مستوى المخاطر المتبقية لا يتماشى ومستوى المخاطر المقبولة لابد من اتخاذ إجراءات تصحيحية لذلك؛
- فعالية الاستجابة وإتمام إجراءات عملية إدارة المخاطر، ومراقبتها من طرف الإدارة لضمان أنها مازالت تعمل بشكل فعال؛
- أن المخاطر، الاستجابات، الإجراءات سليمة ويتم الإبلاغ عنها.

III- متطلبات تطبيق هذا المنهج:

- من أجل ان يكون التدقيق الداخلي القائم على المخاطر فعالا، لابد على الإدارة العليا التأكد من أنه:³
- تم التعرف على المخاطر التي تُهدد تحقيق الشركة لأهدافها وتقييمها من قبل الإدارة، وقد تم تطوير نظام رقابي داخلي فعال، للسيطرة على آثارها السلبية، وبمستوى أقل من القدرة على التحمل، وفي حال عدم القدرة على تحقيق ذلك يتم الإبلاغ عنها لمجلس الإدارة؛
- تسجيل وتقييم المخاطر المتأصلة بطريقة تسمح بترتيبها تبعا لأهميتها؛
- اعتماد مستويات القدرة على التحمل من قبل مجلس الإدارة بأسلوب واضح يمكن معه تحديد ما إذا كانت المخاطر أقل أو أعلى من القدرة على التحمل؛
- تحديد مهام الجهات المسؤولة عن التأكد من فعالية اطار ومنهجية إدارة المخاطر، وبما يشمل مسؤولية كل من الادارة والتدقيق الخارجي، والتدقيق الداخلي، وأية إدارة أخرى لها مهام رقابية.

IV- أهمية إدارة المخاطر للتدقيق الداخلي:

¹ The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** , october2014 , p.1, disponible sur le site : <https://global.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/201501GuidetoRBIA.pdf> , le 09/04/2014

² The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** , october 2014, op-cit,p2.

³ Grant thornton , **risk based internal audit**, disponible sur le site : www.ccd.gov.jo/files/pdfs/thmakhater.pdf, le 04/11/2015.

تتجلى أهمية إدارة المخاطر في عملية التدقيق الداخلي في النقاط التالية:¹

- تركيز أعمال التدقيق على النواحي ذات الأهمية؛
- تقليل الوقت اللازم للتعرف على المخاطر وترتيبها حسب الأولوية؛
- تخفيض تكلفة التدقيق؛
- تسهيل عملية الاتفاق مع إدارة الوحدات على خطط العمل اللازمة مما يزيد من كفاءة تطبيق الخطط التصحيحية ويزيد من سرعة التطبيق.

V- الفرق بين التدقيق القائم على المخاطر ومناهج التدقيق التقليدية

- تختلف منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال عن المناهج التقليدية بعدد من الجوانب والعناصر تتمثل في:²
- تقييم المخاطر يعتبر عملية مستمرة في إطار منهج التدقيق القائم على المخاطر **RBIA** ، بينما تتم بشكل دوري ضمن المنهجيات التقليدية؛
 - في إطار مناهج التدقيق التقليدية فان سياسات وإجراءات الرقابة على المخاطر إن وجدت لا يتم دعمها بشكل كامل من قبل الإدارة العليا، ولا تتم بمشاركة أعضاء الشركة محل التدقيق، بينما وفق منهج التدقيق القائم على المخاطر **RBIA** تتم الموافقة عليها ودعمها بالكامل من قبل الإدارة العليا، وبمشاركة جميع أعضاء الشركة محل التدقيق؛
 - في إطار منهجية التدقيق التقليدية يتم البحث وتحديد المخاطر ومن ثم تتم عملية التعامل معها، بينما في إطار منهجية التدقيق القائم على المخاطر **RBIA** يتم التعامل مع المخاطر بشكل دائم ضمن عملية منظمة ومستمرة، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في حينها؛
 - يدعو منهج التدقيق القائم على المخاطر إلى ربط المخاطر مع نظام التدقيق، وذلك لان التدقيق وُجد من أجل التقليل من هذه المخاطر، والاحتفاظ بالمخاطر في الحدود المقبولة، وللتعامل مع المخاطر ، فان ذلك يتطلب من إدارة الشركة الوقوف على مستويات الخطر، وتحليلها بهدف تسهيل فهم تأثيرها، ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها؛
 - وفق أسلوب التدقيق القائم على المخاطر يتم استخدام موارد التدقيق بشكل أمثل، من خلال التركيز على المناطق الأكثر خطورة، بينما المناهج التقليدية يتم توزيع موارد التدقيق على كل الوحدات والأنشطة بغض النظر عن درجة المخاطر المرتبطة بها.³

¹ صالح رجب حماد، أثر ادارة المخاطر(التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي، ملتقى دولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن ، 2007،

ص23

² ايهاب نظمي ابراهيم، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال-حداثة وتطور-، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص.34،33.

³ Grant thornton , op-cit , p.10.

المطلب الرابع: مراحل التدقيق الداخلي القائم على المخاطر *RBAI*

يمر المدقق بمجموعة من المراحل أثناء قيامه بأنشطة التدقيق الداخلي، وكأسلوب حديث أصبح المدقق الداخلي يقوم بهذه الأنشطة آخذا بعين الاعتبار المخاطر في كل مرحلة من مراحل عمله، وإعداد الخطة السنوية بإعطاء الأولوية في التدقيق للأعمال والإدارات والوحدات والأنشطة ذات المخاطر العالية، معتمدا على مدخل التدقيق الداخلي القائم على المخاطر *RBAI*، حيث يبدأ بالتركيز على أهداف الشركة والمخاطر التي تؤثر عليها، فهي تتعامل مع المخاطر قبل حدوثها، من خلال التنبؤ بالأحداث المسببة لهذه المخاطر، وتقييم تأثيراتها في حالة حدوثها لاتخاذ الإجراءات العلاجية، فالاهتمام هنا تحول من التركيز على الماضي إلى التركيز على المستقبل، مما يُوفر للتدقيق الداخلي رؤية واضحة تمكنه من تقديم التوجيهات والتوصيات.

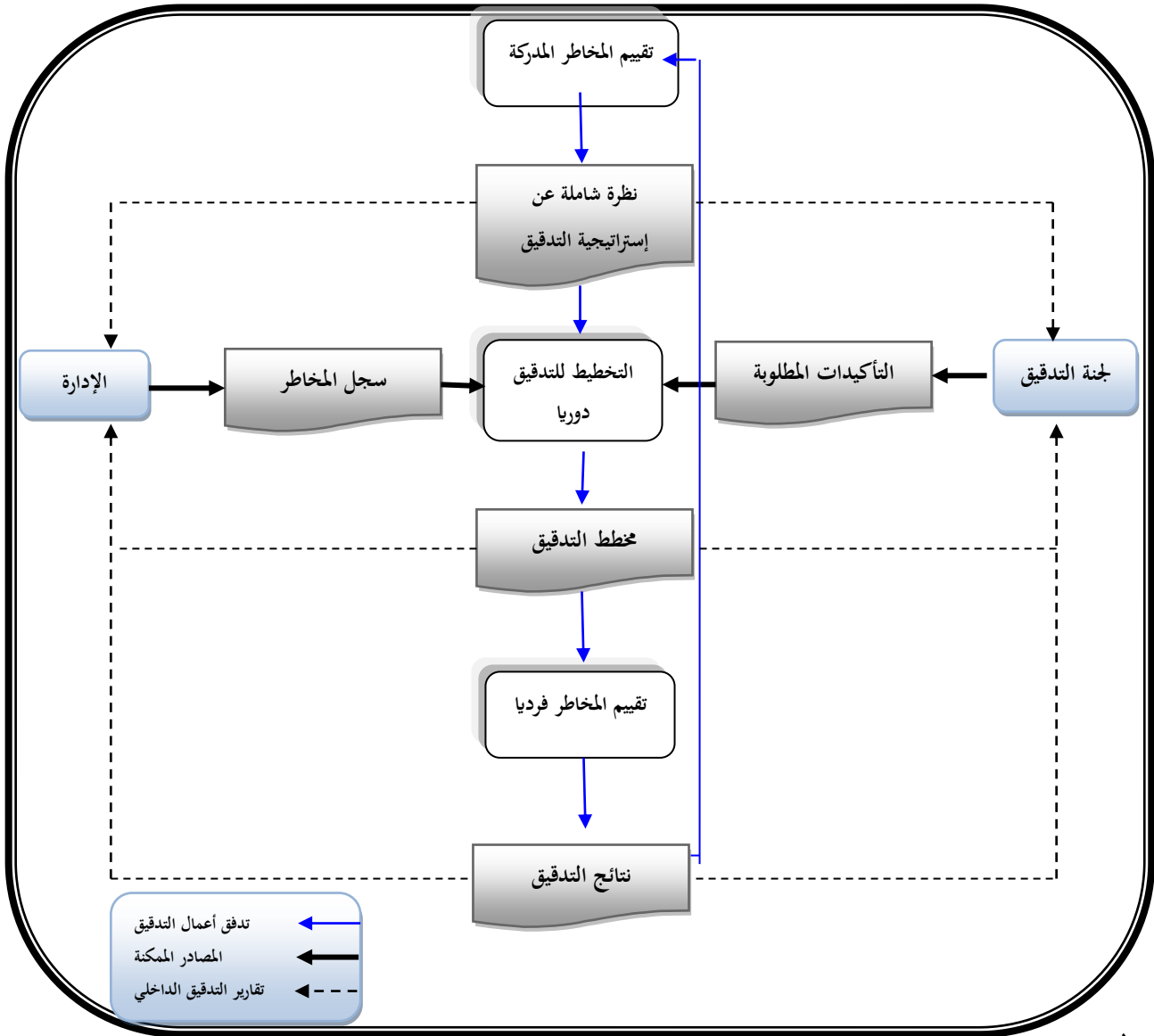
يقوم هذا المدخل على ثلاث مراحل رئيسية حددها معهد المدققين الداخليين *IIA* كما يلي:¹

- **تقييم المخاطر المستحقة:** الحصول على فهم عام عن المدى الذي ساهم فيه مجلس الإدارة والإدارة العليا في تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة المخاطر، وهو ما يوفر مؤشرا على موثوقية سجل المخاطر عند تخطيط مهام التدقيق؛
 - **التخطيط للتدقيق دوريا:** تحديد التأكيدات والاستشارات المطلوبة الخاصة بفترة معينة، عادة ما تكون سنة، من خلال تحديد وترتيب أولويات كل المجالات حسب ما يقتضيه تقديم تأكيدات موضوعية، بما يتضمن عمليات إدارة المخاطر؛
 - **تنفيذ مهام التدقيق:** يتم تنفيذ مهام تقييم المخاطر بصفة فردية لتقديم تأكيدات على جزء من إطار إدارة المخاطر، بما يتضمن التخفيض من خطر وحده أو مجتمعة مع مجموعة من المخاطر.
- حيث تنطلق هذه المراحل بعد تحديد الجهة المراد تدقيقها، والذي قد يكون ناتج عن رغبة مسؤول التدقيق الداخلي الذي يستند في اختياره على خطة التدقيق السنوية المصادق عليها من الهيئات العليا للشركة، أو أن يكون بناءً على طلب من جهات داخل الشركة مثل الإدارة العليا، أو أن يكون بناءً على طلب الجهة الخاضعة للتدقيق نفسها، والتي تطلب مساعدة التدقيق الداخلي بتقديم خدمات استشارية تتعلق بنظام الرقابة الداخلية أو عملية إدارة المخاطر الخاصة بالنشاط الخاضع لإدارتها؛
- ويمكن أن نوضح هذه المراحل كما تناولها معهد المدققين الداخليين *IIA* كما يلي:

شكل رقم 10: مراحل التدقيق الداخلي القائم على المخاطر

RBAI

¹ The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** ,october2014, op-cit,p2-3.



المصدر:

¹ The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** ,october2014, op-cit,p3.

-I المرحلة الأولى (تقييم المخاطر)

حيث عند الانتهاء من هذه المرحلة يكون المدقق الداخلي قد استطاع تقييم المخاطر المدركة من طرف الإدارة، وإبلاغ الإدارة ولجنة التدقيق عن هذا التقييم، بالإضافة إلى الموافقة على إستراتيجية التدقيق.

1- تقييم المخاطر:

حيث يعمل المدقق في هذه المرحلة على تقييم قدرة الإدارة على تحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر، وهذا من خلال:¹

¹ The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** , 29may 2014 ,p.1,2, disponible sur le site : www.ccd.gov.jo/files/pdfs/thmakhater.pdf , le 08/09/2014.

- أ- مناقشة فهم مجلس الإدارة وكبار المديرين للمخاطر المحيطة بالشركة، وتقييم ما تم اتخاذه لتحسين إدارة المخاطر مثل التدريب، وإعداد استبيانات بشأن المخاطر، ومقابلات مع مديري المخاطر؛
- ب- الحصول على الوثائق التي توفر تفاصيل عن:
- أهداف الشركة؛
 - كيف يتم تحليل المخاطر مثل تسجيل أثرها واحتمالها؛
 - التعريف المتوفر من طرف المجلس الذي يحدد المخاطر المقبولة، ونظام تسجيل المخاطر المتأصلة والمتبقية؛
 - الإجراءات المتبعة من أجل تحديد المخاطر التي تُهدد أهداف الشركة؛
 - كيف يُنظر لعمل إدارة المخاطر كجزء من عملية صنع القرار؛
 - العمليات المتبعة من الإدارة في إبلاغ المخاطر عبر المستويات المختلفة للشركة؛
 - مصادر المعلومات المستخدمة من قبل الإدارة والمجلس من أجل أن يُؤكدوا لأنفسهم أن الإطار يعمل بفعالية، وإدارة المخاطر في حدود المخاطر المقبولة؛
 - سجل المخاطر الخاص بالشركة؛
 - أي تقييمات من طرف الإدارة أو المجلس من أجل تحديد المخاطر المحيطة بالشركة؛
 - أية تقارير تشير إلى الالتزام بإدارة المخاطر.
- ج- استخدام المعلومات والوثائق التي تم جمعها، وتقييم مخاطر الشركة؛
- د- إبلاغ نتيجة تقييم مخاطر الشركة المدركة إلى لجنة التدقيق والإدارة؛
- هـ- العمل مع الإدارة لتحديد أي إجراءات يجب اتخاذها نتيجة هذا التقييم، فالإدارة قد تُكلف المدقق الداخلي مهمة القيام بوظيفة استشارية؛
- و- اتخاذ قرار صياغة إستراتيجية التدقيق والحصول على الموافقة من طرف الإدارة ولجنة التدقيق.

2- إستراتيجية التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA :

وهنا التدقيق الداخلي القائم على المخاطر يأخذ بالحسبان العناصر الثلاثة التالية:¹

- نوع التأكيدات التي يُتوقع منه تقديمها؛
- الإطار المستخدم من أجل التخطيط للتدقيق؛
- نوع خدمات الاستشارة التي من المتوقع أن يُقدمها .

¹ The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** 29may 2014,op-cit, p2 :4.

أ- إستراتيجية خاصة بمهام التأكيد:

ينبغي على التدقيق الداخلي التخطيط لتقديم تأكيدات بأن عمليات الرقابة تعمل وفقاً للأهداف أو المعايير التي سبق وضعها؛

وفي هذا الصدد ينص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 1220 في إطار العناية المهنية اللازمة انه يجب أن يتنبه المدقق الداخلي إلى المخاطر الهامة التي قد تؤثر على الأهداف أو العمليات أو الموارد، هذا حتى وان كانت إجراءات التأكيد تمت بالعناية المهنية اللازمة لا تضمن وحدها أن جميع المخاطر الهامة قد تم تحديدها.

ب- إطار تخطيط التدقيق:

تخطيط التدقيق الداخلي القائم على المخاطر يُصاغ من خلال سجل مخاطر الشركة، وحاجتها للتقديم تأكيدات على أهدافها؛

ت- إستراتيجية خاصة بالمهام الاستشارية:

في الشركات التي فيها مستوى مخاطر منخفض، قد يهدف التدقيق الداخلي إلى تخصيص وقت لتحسين عمليات إدارة المخاطر، والهدف من هذا النوع من الاستشارات هو تحسين إدارة المخاطر في الشركة.

وفي هذه النقطة ينص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 2010 أنه عند قبول مهمة استشارية ينبغي على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانية تحسين إدارة المخاطر، وإضافة قيمة، وتحسين عمليات الشركة، ويجب إدراج المهام الاستشارية التي تم قبولها ضمن خطة التدقيق.

3- حالة مزيج من المخاطر:

من الممكن أن يكون بالشركة عدة أقسام وانه يتم إدارة المخاطر في قسم معين، مع بقاء مخاطر أخرى معلومة في الأقسام الأخرى لا يتم إدارتها، في هذه الحالة يجب على التدقيق الداخلي أن لا يستنتج أن إدارة المخاطر بالشركة فعالة ويتم إدارة كل المخاطر، بل يجب تقديم تقرير عن خطر وجود خليط من المخاطر، ووضع إستراتيجية تدقيق بشكل مفصل عن كل قسم من أقسام الشركة.

فوفقاً للتدقيق المبني على المخاطر **RBIA** يقوم المدقق الداخلي بإعداد برنامج تفصيلي استناداً إلى المخاطر، كما نص عليه معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم a1-2210 " يجب على المدقق الداخلي تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالنشاط

الخاضع للتدقيق،... " وهو ما يساعده على تخصيص الموارد على مناطق الخطر الأكثر أهمية والتي هي بحاجة أكثر للتدقيق من غيرها .

II- المرحلة الثانية (إعداد خطة التدقيق)

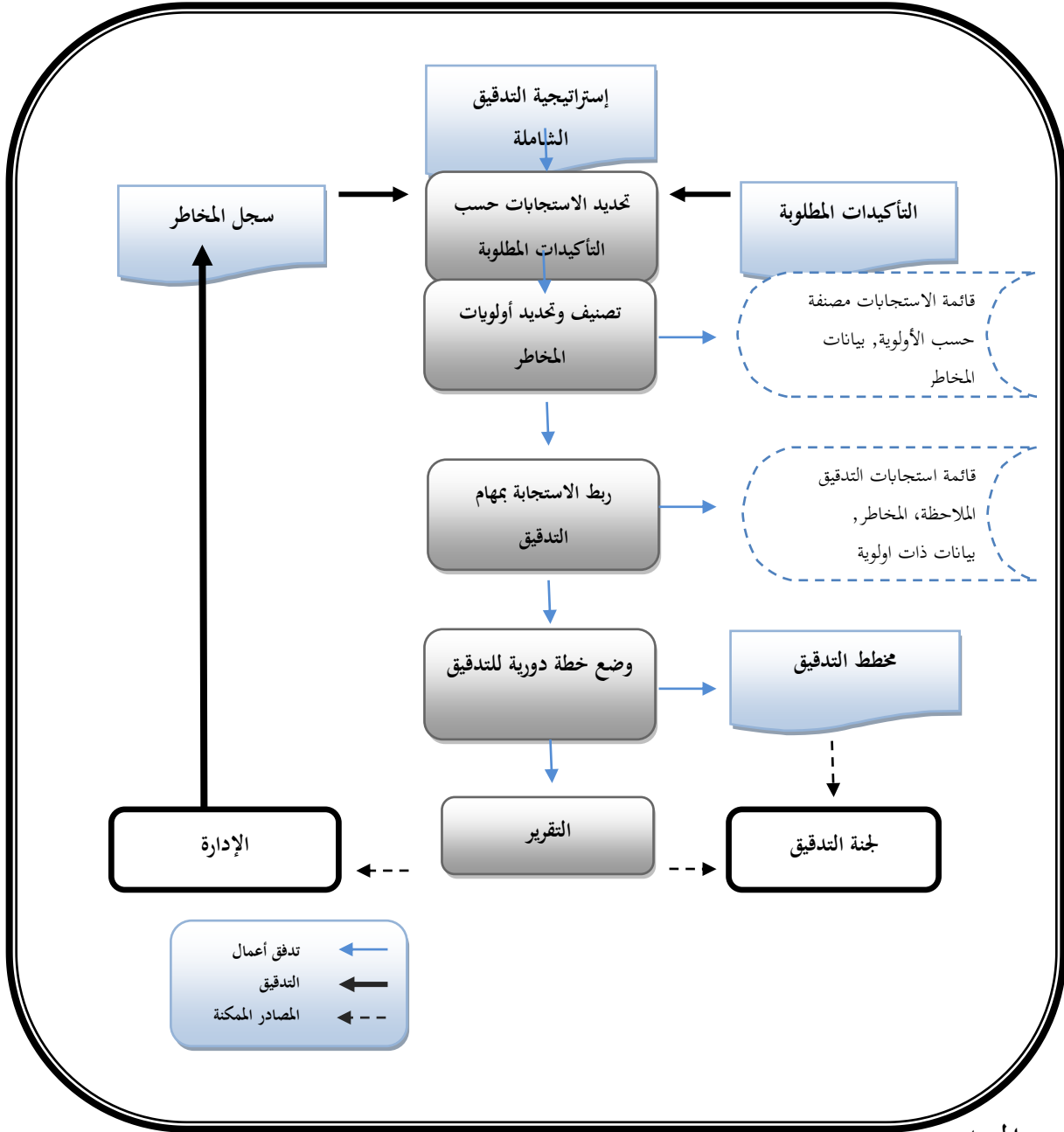
يقوم المدقق الداخلي في مرحلة التخطيط بتحديد الإجراءات انطلاقاً من المعلومات التي تحصل عليها حول العمليات المعرضة للخطر، والمرتبطة بتلك الإجراءات مثل التنظيم، التمويل... والتي يتم تحديدها بناءً على سجل المخاطر لنظام إدارة المخاطر، والذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، حيث أثناء مرحلة التخطيط السنوي لعمليات التدقيق الداخلي يتم تقييم مواضع التدقيق من منظور المخاطر وإشراك إدارة المخاطر في تقييم المخاطر.¹

وفي هذا الصدد ينص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 2010 أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يُعد خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق بما ينسجم وأهداف الشركة، كما ينص المعيار رقم 2201 في إطار اعتبارات التخطيط انه لا بد أن يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار المخاطر المرتفعة والأهداف والموارد والعمليات الخاصة بهذا النشاط، بالإضافة إلى الوسائل التي من خلالها يتم الإبقاء على المخاطر في المستوى المقبول، ومدى ملاءمة إدارة المخاطر، وفرص إدخال تحسينات هامة عليها.

وفي هذه المرحلة يهدف المدقق الداخلي إلى وضع خطة تدقيق تصف كافة عمليات التدقيق، والتي يتعين الاضطلاع بها على فترة محددة عادة ما تكون سنة.

شكل رقم 11: إنشاء خطة التدقيق

¹ karlheinze kuting, claus-peter weber, **internal audit handbook**, springer, 1ère édition, USA , p.446.



المصدر:

The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** ,13 october 2014,p.4,disponible sur le site : www.ccd.gov.jo/files/pdfs/thmakhater.pdf , le 08/09/2014.

ومن أجل تحقيق المرحلة الثانية لابد من ¹:

1- تحديد الاستجابات وعمليات إدارة المخاطر حسب هدف التأكيد المطلوب:

¹ The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** ,13 october 2014,p : 2-6,disponible sur le site : www.iaa.org.uk , le 09/08/2014.

يجب على التدقيق الداخلي مراجعة متطلبات التأكيد للجنة التدقيق، وسجل المخاطر وقائمة كل الاستجابات حسب ما تتطلبه أهداف التأكيد، وجنبا إلى جنب مع معلومات المخاطر المرتبطة بها.

جدول رقم 09: الاستجابة للخطر حسب هدف التأكيد

الاستجابة للخطر	عمليات التدقيق
إنهاء الأنشطة إذا كانت المخاطر المرتبطة بها عالية ومكلفة	خطط ومشاريع لإنهاء أنشطة العمل
تحمل الخطر	مراقبة الخطر
نقل الخطر	عمليات تحويل الخطر
علاج الخطر	وتشمل المحاسبة والرقابة التشغيلية التي كانت محور التدقيق الداخلي على مر السنين

المصدر:

The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** ,13 october 2014,p.4,disponible sur le site : www.ccd.gov.jo/files/pdfs/thmakhater.pdf , le 08/09/2014.

- وهنا يجب على التدقيق الداخلي تقديم ضمانات على عملية إدارة المخاطر:
- بان العمليات المستخدمة لتحديد وتقييم المخاطر والاستجابات مناسبة؛
 - أن عمليات إبلاغ المخاطر تشمل جميع أجزاء الشركة ، والرقابة على كل هذه العمليات.

2- تصنيف وتحديد أولويات المخاطر:

إذا كان هناك عدد كبير من المخاطر لا بد من تصنيفها وترتيبها ترتيبا منطقيا، وهذا بواسطة وحدات العمل، أو حسب الوظائف والأنظمة، أو حسب الأهداف.

والتدقيق الداخلي يجب أن يُعطي الأولوية حسب الاستجابات التي تم تدقيقها، ومن أهم سمات التدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA** أن تحديد الأولوية يكون بالرجوع إلى حجم المخاطر ومساهمة الاستجابة في إدارة الخطر، حيث كلما كان حجم المخاطر كبيرا وكانت الاستجابة غير فعالة في إدارة عدد كبير من المخاطر كلما كانت لها أولوية في أعمال التدقيق.

3- ربط المخاطر بمهام التدقيق:

هناك طريقتان لربط المخاطر التي يتعرض لها التدقيق:

- مجموعة من المخاطر، على سبيل المثال تصنيف المخاطر من خلال وحدات العمل، أو الأهداف، أو الوظائف، أو النظام، ويقرر التدقيق أي منها سيقدم له نشاط التدقيق الداخلي تأكيدات فيما يخص الاستجابة للمخاطر المرتبطة بها.

وهذا الأسلوب له ميزة أنه سيتم تغطية وإدارة كل المخاطر، ولكنه قد يكون من الصعب تحديد وحدات التدقيق التي تعطي الشركة لها الأفضلية في حجم التدقيق، مثل تحديد عدد ساعات عمل التدقيق؛

- إنشاء كيان التدقيق: حيث يخصص عملية تدقيق لكل وحدة عمل أو نظام وإسناد المخاطر له، والتأكدات ينبغي أن يقدمها هذا التدقيق، هذا الأسلوب له ميزة تغطية منطقة واحدة بمهمة واحدة والسماح بتعريف حجم وحدات التدقيق بشكل مناسب.

4- وضع خطة دورية لتدقيق الحسابات:

حيث يتم تقدير عدد الأيام اللازمة لكل تدقيق وتحديد أي عمليات التدقيق يمكن أن تكتمل مع الموارد المتاحة، مع توفير نطاق الدعم الاستشاري.

التدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA** يسلط الضوء على ما إذا كانت الموارد كافية لاستكمال العمل المخطط له، ويمكن للتدقيق الداخلي أن يقترح زيادة في عدد الموظفين، أو انخفاض في عدد مهام التدقيق إذا كانت هناك موارد كافية.

عند الانتهاء من هذه المرحلة يكون قد تم تحديد جميع عمليات التدقيق ليتم تضمينها في الخطة، ومع ذلك فإن الكثير من الشركات تضيف عمليات التدقيق على أساس معايير أخرى من المخاطر، ويمكن أن تشمل هذه المعايير المناطق الخاضعة لتغيير، تدقيق إلزامي أو التدقيق المطلوب من قبل الإدارة.

5- تقديم التقارير إلى الإدارة ولجنة التدقيق:

يجب أن تناقش الخطة الدورية لتدقيق الحسابات مع الإدارة وأن تقدم إلى لجنة التدقيق للموافقة عليها، وينبغي أن توفر:

- تفاصيل عن المخاطر والتأكدات المطلوبة عند تنفيذ أعمال تدقيق إدارة المخاطر والاستجابة ؛
- تفاصيل المخاطر والتأكدات المطلوبة استنادا إلى أعمال التدقيق لسنوات سابقة اذا كانت مطبقة؛

- تفاصيل المخاطر عندما يتم تنفيذ خدمات استشارية لمساعدة الإدارة في الحد من المخاطر إلى أقل من مستوى المخاطر المقبولة، أو على الأقل إشارة إلى الموارد المتاحة للعمل الاستشاري؛
- أثر أي قيود على الموارد؛
- أية مخاطر لم تُغطى بسبب القيود التي تفرضها سياسة الشركة؛
- التأكيد على أن الخطة تتوافق مع أنشطة التدقيق الداخلي ومرجعياته.

وهنا لا بد أن يتمتع المدقق الداخلي بالاستقلالية التنظيمية في هيكل الشركة وأن يكون تابعا إداريا إلى أعلى مستوى في الهيكل الإداري للشركة، كما نص عليه المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 1110، حتى تسهل المصادقة على خطة التدقيق الداخلي المبنية على المخاطر.

كما يشير المعيار الدولي 2020 أنه على المدقق الداخلي أن يُعلم الإدارة والمجلس بتأثير محدودية الموارد على خطة العمل.

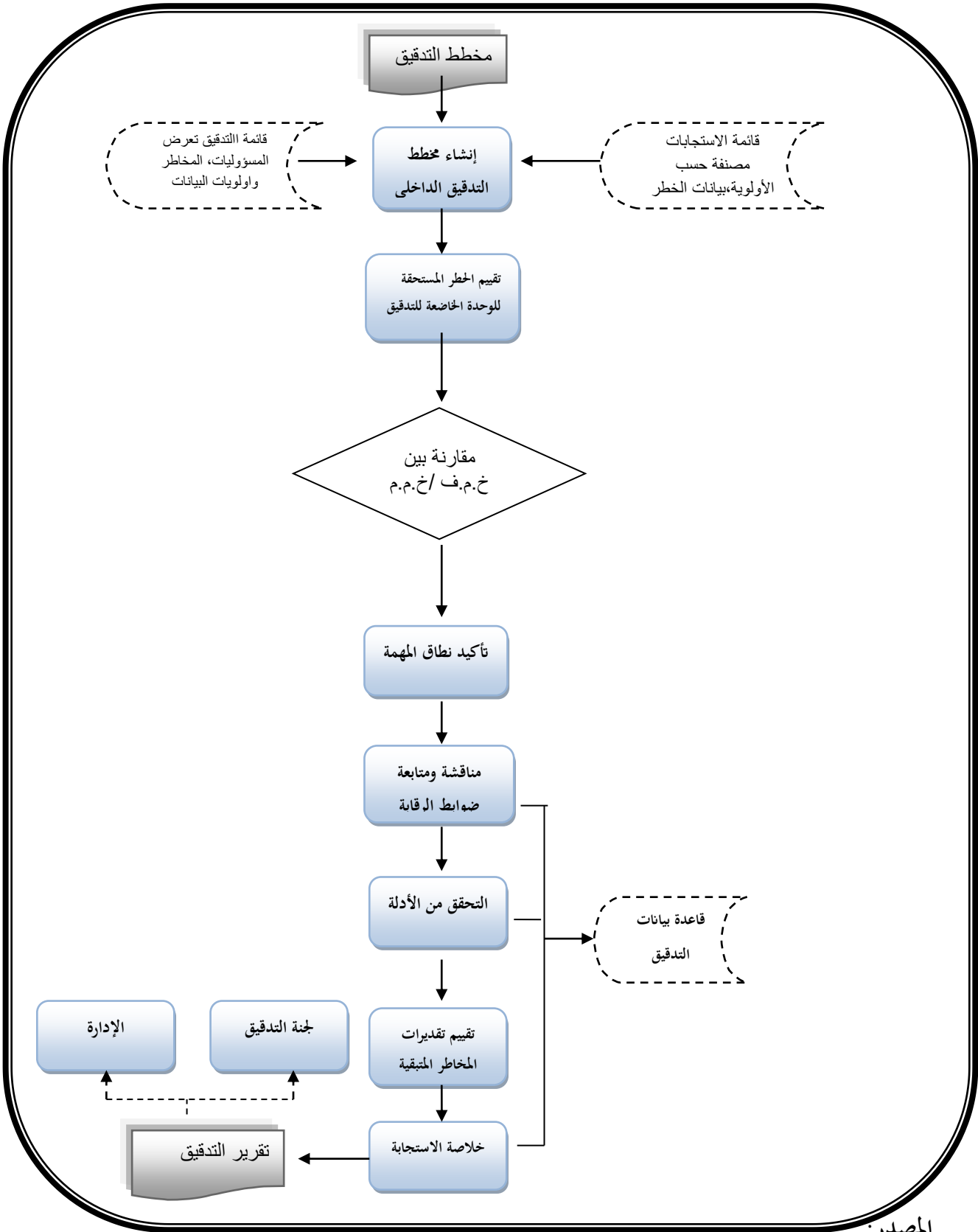
III- المرحلة الثالثة (تنفيذ التدقيق)

حيث تهدف هذه المرحلة إلى تقديم تأكيدات لها علاقة بالأعمال، الأنشطة، والنظم قيد التدقيق، والإجراءات المعرفة في خطة التدقيق من خلال:¹

- التأكد من أن الإدارة قامت بتحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر بمستوى أعلى وأقل من المستوى المقبول للمخاطر؛
- أن الاستجابة للمخاطر فعالة و ليست مفرطة في إدارة المخاطر المتأصلة على حساب المخاطر المتقبلة؛
- إذا كانت المخاطر المتبقية لا تتماشى مع المخاطر المقبولة يجب اتخاذ إجراءات لمعالجة ذلك؛
- إجراءات إدارة المخاطر تُوفر استجابات فعالة، وانجاز الإجراءات، ويتم مراقبتها من قبل الإدارة لضمان انها مازالت تعمل بشكل فعال؛
- المخاطر، الاستجابات، والإجراءات تُصنف بشكل فعال ويتم تبليغها.

شكل رقم 12: تنفيذ التدقيق

¹ The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** 29may 2014,op-cit, p.1.



المصدر:

The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** 29may 2014,op-cit, p2.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف لابد من اتخاذ الخطوات التالية:¹

1. إنشاء خطة لنطاق المهمة:

وهو ما يستدعي من المدققين فهم المرحلتين السابقتين من اجل وضع مشروع نطاق المهمة، وتشمل معلومات حول استنتاجات المخاطر المدركة، ونتائج إستراتيجية التدقيق، وعنوان المهمة ، ومعلومات مرتبطة بتقديم تأكيدات حول الاستجابات المتخذة لادارة المخاطر ، ومن ثم الخطر الذي تم إدارته من خلال هذه الاستجابات.

2. تقييم الخطر المستحق للوحدة الخاضعة للتدقيق:

وهنا التدقيق الداخلي يتخذ إجراءات أكثر تفصيلا مما كان في المرحلة الأولى، والمعايير المستخدمة في هذه المرحلة يجب أن تكون متسقة مع ما تم استخدامه في المرحلة الأولى وحالات أخرى، والمهمة يمكن أن تشمل تدقيق المخاطر المحددة من طرف الإدارة والتي قد تحتاج إلى إضافة أو الاعتماد على خبراء، ويجب أن تعكس أهداف المهمة نتائج ذلك التقييم.

وفي هذا الصدد نص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 1210 انه يجب ان يتمتع المدقق الداخلي بالمعرفة الوافية التي تمكنه من تقييم مخاطر الاحتيال والكيفية التي تدير بها الشركة تلك المخاطر، ولكن ليس متوقعا منه أن تكون لديه نفس خبرة الشخص الذي تكون مسؤوليته الرئيسية اكتشاف الاحتيال والتحقق في ذلك.

3. استنتاج مستوى المهمة للخطر المدرك:

وظيفة التدقيق الداخلي يجب أن تُعطي تأكيدات حول فعالية تقييم الشركة الأولي من عدمه، فقد يحتاج هذا التقييم الأولي للتغيير من خلال مقارنة الخطر المدرك الفعلي مع الخطر المدرك المتوقع.

4. تأكيد نطاق مهمة التدقيق:

حيث لابد أن يكون شاملا وكافيا بحيث يتم تحقيق أهداف المهمة؛

5. مناقشة ومراقبة ضوابط الرقابة

هذه هي المرحلة الأولى من اختبارات التدقيق، والهدف من ذلك هو تحديد ما ان كانت الضوابط المستخدمة من قبل الإدارة لضمان أن إطار إدارة المخاطر مصممة وتعمل على تحقيق هذا الهدف و أنها تعمل كما تم تصميمها.

¹ The institute of internal auditors , **risk based internal auditing**, 29may 2014,op-cit, p 1:3.

فالتدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA** أثناء تنفيذ عملية التدقيق يكون التركيز الأساسي له ي حول اختبار ما إذا كانت الرقابة الداخلية نشطة وفعالة في تجنب المخاطر أو الحد منها، حيث إن كان هناك نقص فان المدقق يوصي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية¹.

6. التحقق من الأدلة، المواضيع الإرشادية...:

هذه الأنشطة هي بحاجة أيضا إلى تقديم أدلة إضافية حول الاستجابة للمخاطر الرئيسية، وبأنها تعمل بشكل فعال، ومن اجل دعم الاستنتاجات حول رصد الضوابط الرقابية، وأنها تعمل².

لتأتي بعدها الخطوات التالية:³

7. توثيق نتائج أعمال التدقيق:

بالنسبة للتدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA** فان المدقق الداخلي وأثناء تنفيذه لعملية التدقيق تُضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة ، بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر الموجودة، وفي الوقت نفسه يتم صياغة التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، بالإضافة إلى ذلك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين أو الحقائق الأخرى المذكورة في الاستنتاجات، مثل عدم الامتثال لمبادئ توجيهية داخلية معينة.

8. تقييم تقدير الإدارة للمخاطر المتبقية:

هنا لابد من تقديم استنتاجات حول النطاقات المحددة في سجل المخاطر، وينبغي أن تؤدي إلى نتائج حول الطريقة التي حددت بها الإدارة المخاطر المتبقية بشكل عام، وإذا كان هناك فشل في الأنظمة، على التدقيق الداخلي تقديم تأكيدات إن كان هذا ينعكس على استنتاجات المخاطر المدركة على مستوى الشركة؛ وفي هذا الصدد ينص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 2600 أنه عندما يخلص الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن الإدارة قد قبلت بمستوى مرتفع من المخاطر غير مقبولة للشركة، فعلى الرئيس التنفيذي أن يُناقش المسألة مع الإدارة، وإذا لم يُحل الإشكال يجب إبلاغ المجلس بذلك.

¹ karlheinze kuting , op-cit , p 446.

² The institute of internal auditors , **risk based internal auditing**, 29may 2014,op-cit, p :3.

³ karlheinze kuting , ibid , p 446

9. استنتاجات بشأن الاستجابات وعمليات إدارة المخاطر التي غطت المهمة:

هذا يغطي كل الإجراءات والى أي مدى كان تعمل، والاستنتاجات تحتاج أن يتم ربطها بالمخاطر التي تم إدارتها من خلال الاستجابات؛

10. إعداد التقارير والتجاوب معها:

وهنا لا بد أن يكون وفقا لسياسة الشركة، بما يتضمن مستويات التدقيق المطلوبة من قبل إدارة التدقيق، وينبغي مناقشة النتائج مع الإدارة على نحو يجعلها تحمل مسؤولية اتخاذ قرار بشأن الإجراءات العلاجية المناسبة، بما في ذلك أية تغييرات على سجل المخاطر.

كما ولا بد أن تتوفر في هذا التقرير بعض الصفات النوعية التي ذكرها معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم 2420، ألا وهي: الدقة، الموضوعية، الوضوح، الاختصار، الكمال، الأثر البناء، وفي الوقت المناسب".

وفي هذا الصدد ينص معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم 2060 أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يرفع بصفة دورية تقاريراً إلى الإدارة العليا والمجلس حول أهداف وصلاحيات ومسؤوليات وآداء نشاط التدقيق الداخلي وفقاً لخطة عمله، ويجب أن تتضمن المخاطر الهامة التي تتعرض لها الشركة.

ويحرص التدقيق الداخلي القائم على المخاطر على متابعة تنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، فالمتابعة قد تؤدي إلى الاعتماد أكثر على أنشطة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، مثل اختبار وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر، وهذه الأنشطة لا بد وأن تنسق بين وحدة التدقيق الداخلي ووحدة إدارة المخاطر، والهدف من كل هذه الأنشطة هو السيطرة على المخاطر وإدارتها بالشكل الكافي والذي يقلل من تعرض الشركة للخسارة¹، ويؤكد ذلك المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 2500 والذي ينص أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يُعد ويضع ويقوم بتحسين نظام متابعة النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة.

11. تلخيص نتائج التدقيق للجنة التدقيق:

وهذا من خلال دعم متطلبات اللوائح التي تطبق في الشركة و الوفاء بمتطلبات ميثاق التدقيق، وإن لم يكن جزءاً من الميثاق، تقديم الرأي حول ما إذا كانت المخاطر تدار بما فيه الكفاية لضمان تحقيق أهداف الشركة، وضمن حدود معقولة.

¹ karlheinze kuting , op-cit , p. 447

وفي آخر هذه المراحل يأتي تكرار دورة التدقيق الداخلي القائم على المخاطر¹:

إن منهجية التدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA** هي دورية، والفترة الفاصلة بين مراجعة تقييم التدقيق الداخلي للمخاطر المدركة والتخطيط للتدقيق يعتمد على طبيعة الشركة، وما هو عدد المرات التي تتغير فيها الظروف، وكيف في كثير من الأحيان يجب أن تقدم تقريراً عن إدارة المخاطر، و المدة الفاصلة لا بد أن تحدد مع لجنة التدقيق. فالتغيرات في تقييم المخاطر المستحقة قد يغير في إستراتيجية التدقيق، و التغيير في سجل الخطر ، كما أن التغيرات في الاستجابة للمخاطر قد تغير أي استجابات تحتاج إلى التدقيق الداخلي، والطريقة التي يتم توزيعها لمهمة التدقيق وأوليات عمليات التقييم المختلفة.

بالإضافة إلى وجود مصادر أخرى للتغيير:

- عمل التدقيق؛
- إطار إدارة المخاطر؛
- البيئة الخارجية؛
- أهداف الشركة.

وفي الأخير نستنتج أن التدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA** إلى جانب تركيز عمله على المخاطر ذات الأهمية، يساهم في تحسين و مراجعة إدارة المخاطر في كل مرحلة من مراحل عملية إدارة المخاطر التي تقوم بها الشركة كما يلي:

جدول رقم 10 : دور التدقيق الداخلي في متابعة وتدقيق عملية إدارة المخاطر

مراحل إدارة المخاطر	مساهمة التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر
الأهداف الإستراتيجية لإدارة المخاطر	مراجعة سياسات إدارة المخاطر المنتهجة ومعرفة الأهداف المراد تحقيقها من برنامج إدارة المخاطر من خلال الوثائق التي توفر تفاصيل عن ذلك؛ وتقييم مدى قيام الأهداف على مستوى الشركة بتوفير بيانات واسعة وإرشادات عما تريد الشركة تحقيقه، وكيف يُنظر لعمل إدارة المخاطر كجزء من عملية صنع القرار في الشركة؛
	تقديم تأكيد بأن المخاطر المحيطة بالشركة قد تم تحديدها دون إغفال أي خطر، وتقديم خدمات تأكيدية عن اكتمال عملية تحليل المخاطر وملاءمتها، بما في ذلك تقدير أهمية المخاطر ، وتقدير احتمال حدوثها وتحديد التصرفات

¹ The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** 29may 2014,op-cit, p.4

<p>الواجب اتخاذها بشأنها، بالإضافة إلى مراجعة تقارير تقييم المخاطر التي تم وضعها من قبل الإدارة، و فحص أسلوب الاستجابة للمخاطر الذي تم اختياره، من أجل تقديم تأكيد عن مدى ملاءمة هذا الأسلوب؛</p>	<p>فحص المخاطر</p>
<p>تقييم التقارير المتعلقة بالمخاطر، وتدقيق ما تحويه من معلومات، للتأكد من دقتها وملاءمتها وشموليتها، وفيما إن كان هذا التقرير قد تم توصيله في الوقت المناسب، و أن عمليات إبلاغ المخاطر تشمل جميع أجزاء الشركة، وانه يأخذ بالاعتبار تغير الأحداث وما يتولد عنها من مخاطر؛</p>	<p>تقارير الخطر والاتصالات</p>
<p>تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض للمخاطر، و اعتماد الخيار الأمثل للتعامل والاستجابة لها في الوقت المناسب، والتحقق من أن القرار قد تم تنفيذه على أكمل وجه. وفي حال كانت المخاطر المتبقية لا تتماشى مع المخاطر المقبولة يجب اتخاذ إجراءات لمعالجة ذلك، كما يمكن للمدقق الداخلي تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين؛</p>	<p>معالجة المخاطر(القرار/مواجهة الخطر)</p>
<p>التأكد من أن الإدارة تقوم بمراقبة برنامج إدارة المخاطر للتأكد من أنه مازالت تعمل بشكل فعال، وأنه تم عمل التعديلات الملائمة للنظم. كما يقوم المدقق الداخلي بمراقبة مكونات إطار إدارة المخاطر باستمرار، وهذا حسب طبيعة الشركة وذلك بغرض تحديث نتائج عملية تحديد وتقييم المخاطر و بيان مدى الحاجة إلى تعديل إستراتيجية التدقيق، بما يتناسب وأنشطة الشركة وما يستجد عليها من أحداث،</p>	<p>المتابعة</p>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما تم عرضه سابقا.

وعليه فمن خلال هذا المنهج الجديد فان تركيز عمل التدقيق الداخلي يكون حول المخاطر الهامة والرئيسية كما تم وصفها وتحديدها من قبل الإدارة، ومن ثم متابعة وتدقيق عملية إدارة الخطر داخل الشركة.

جدول رقم 11: مراعاة المخاطر في تنفيذ التدقيق الداخلي

العلاقة مع المخاطر	مراحل التدقيق
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية بناءً على سجل المخاطر وإعطائها الأولوية؛ - ترتيب المخاطر استنادا الى حجم الخطر ومساهمة الاستجابة في إدارة الخطر؛ - ربط المخاطر بمهام التدقيق، إما بمجموعة من المخاطر، أو يخصص عملية تدقيق لكل وحدة عمل أو نظام وإسناد المخاطر له؛ 	<p>مرحلة التخطيط</p>

<p>- تقدير عدد الأيام اللازمة لكل تدقيق وتحديد أي عمليات التدقيق يمكن أن تكتمل مع الموارد المتاحة؛</p> <p>- المصادقة على الخطة من طرف المجلس ولجنة التدقيق.</p>	
<p>يتم صياغة مشروع نطاق المهمة من خلال المرحلة السابقة، ويعمل المدقق على تقييم المخاطر للوحدة الخاضعة للتدقيق، وتحديد ما إن كانت الضوابط المستخدمة من قبل الإدارة لضمان أن إطار إدارة المخاطر مصممة وتعمل على تحقيق هذا الهدف و أنها تعمل كما تم تصميمها ؛</p>	<p>مرحلة التنفيذ</p>
<p>تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمدقق أثناء تنفيذه لعملية التدقيق بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي يتعرض لها، والطريقة التي حددت بها الإدارة المخاطر المتبقية بشكل عام، ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون مع إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي؛</p>	<p>مرحلة أوراق العمل</p>
<p>يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية التدقيق في التقرير الذي يقوم بإعداده المدقق الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير للإدارة العليا التي بدورها تصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر بالأخذ بتوصيات المدقق ومتابعة تنفيذها، بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال التعرض للخسارة وكيفية تجنبها،</p>	<p>مرحلة إعداد التقرير</p>
<p>يُحافظ المدقق على برنامج يضمن متابعة تنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير.</p>	<p>مرحلة المتابعة</p>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما تم عرضه سابقا.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين بأن المخاطر موجودة داخل الشركة لا يمكن تجاهلها، والخطر هو خليط من ظروف في البيئة الخارجية و البيئة الداخلية يُتمثل وقوعه، وهذا لوجود احتمال حدوث خسائر مرتبطة بممارسة أي نشاط في أي شركة مهما كان نشاطها، حيث عندما يتم إدراك المخاطر المحيطة بالشركة، فإن هذه أول خطوة لتلافيها، لهذا فإدارة المخاطر عنصر أساسي من عناصر الإدارة والمساءلة في الشركات، فهي أسلوب منهجي يطبق على نطاق الشركة، الأمر الذي يدعم تحقيقها لأهدافها من خلال اعتماد طرق منهجية في تحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها في الشركة، متبعة طريقة تحديد الأولويات، والموازنة بين المخاطر ذات الاحتمالية الكبيرة والخسائر القليلة، مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية، ليبقى الهدف من نهج إدارة المخاطر هو المساعدة على ضمان استمرارية الشركة، وتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يقوم على تنفيذ عملية إدارة المخاطر على نطاق الشركة، و جعل هذه العملية مسؤولية يتقاسمها الجميع.

ويعتبر التدقيق الداخلي عنصرا أساسيا داعما لهذه الأهداف، ذلك أن أنشطة التدقيق الداخلي قادرة على تحقيق القيمة المضافة، وهذا من خلال الفهم العميق للمخاطر وتدقيق مراحل إدارة المخاطر، حيث تحول في السنوات الأخيرة من التركيز على العمليات المالية والأحداث السابقة إلى نهج يعمل على أساس التعامل مع المخاطر من خلال التدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA**، فلا يُنظر إلى مدى الامتثال للسياسات والإجراءات فقط، بل يتعداه إلى مدى الفعالية في تحديد وتقييم المخاطر، بالإضافة إلى الإستراتيجية الإدارية للاستجابة للمخاطر ومراقبتها، وكذلك الانتفاع من عمليات إدارة المخاطر في رسم خطة التدقيق والتركيز على المخاطر ذات الأهمية العالية، ليبقى التكامل والتبادل بين الوظيفتين سمة تسهم في توفير نتائج أكثر فعالية. إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا السياق إلى أين تمتد هذه العلاقة في دعم أنشطة الشركة، وهذا ما سيتم التعرف عليه في الفصل الثالث الموسوم ب: دور التدقيق الداخلي في تجسيد حوكمة الشركات.

الفصل الثالث:

دور التدقيق الداخلي في تجسيد

حوكمة الشركات

تمهيد:

شهدت العقود الأخيرة أزمة ثقة عصفت بمهنة المحاسبة والتدقيق و انخيار العديد من الشركات الكبرى مثل شركة اينرون، وورلد كوم، وأرثر أندرسن، نتيجة غياب الممارسات وإجراءات الرقابة، والتنظيم والإشراف الفعال على الشركات، وعدم مصداقية وشفافية القوائم المالية، والإفصاح عنها بشكل سليم، ما أدى إلى بعث تساؤلات حول مهنة التدقيق ودور المدقق في كل هذا.

واستجابة لكل هذه التطورات ظهرت مصطلح حوكمة الشركات كمفهوم جديدة مرتبط بضبط الممارسات المحاسبية، وانطلاقاً من أهميتها وضرورة وضعها حيز التطبيق فليس من المستغرب أن يُصبح التدقيق الداخلي من الضروريات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي، وأخذت أهمية كبيرة كونه الأساس الذي تركز عليه الحوكمة في ظل الفصل بين الملكية والإدارة، خاصة في ظل دوره الجديد في تقييم وتحسين نظم إدارة المخاطر ودوره الاستشاري وخدمة كل الأطراف بالشركة بما يساهم في تحقيق قيمة مضافة لها.

من أجل التطرق إلى الفصل بالتحليل والدراسة تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات

يهدف إلى التعرف على نشأة وتطور الحوكمة، ومختلف التعريفات التي تناولت هذا المصطلح ، بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها، وأطراف حوكمة الشركات، وخطوط الدفاع الثلاث المساهمة في تجسيدها؛

- المبحث الثاني: الأبعاد الثلاثة للتدقيق الداخلي ودورها في تحقيق قيمة مضافة

يهدف إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في إضافة قيمة للشركة من خلال أبعاده الثلاثة الحديثة وهي الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، حوكمة الشركات؛

- المبحث الثالث: التدقيق الداخلي في الشركة ودوره في تجسيد حوكمة الشركات

يهدف إلى التطرق إلى إسهامات التدقيق الداخلي بمفهومه الجديد في تجسيد حوكمة الشركات.

المبحث الأول: الإطار العام لحوكمة الشركات

أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المنظمات المهنية الدولية في السنوات الأخيرة، نتيجة للعولمة والانفتاح الدولي، وفصل الملكية عن الإدارة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشاكل الوكالة وتضارب المصالح بين الأطراف، هذا بالإضافة إلى الفضائح المالية التي طالت كبريات الشركات نتيجة عدم الامتثال بالسلوك الأخلاقي وضعف آليات الرقابة، واستفحال الفساد المالي والإداري والمحاسبي، هذا الأخير الذي يرجع في أحد جوانبه إلى دور مدققي الحسابات، وتأكيدهم على صحة البيانات المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية مختلفة عن الواقع والحقيقة الفعلية للشركات.

وقد احتل هذا المفهوم صدارة اهتمامات العديد من المنظمات الاقتصادية والمحاسبية الدولية والمحلية، وحرصت على تناول مفهوم ومبادئ والحوكمة، ومقومات وأساليب تطبيقها، وكان على رأس هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي IMF، لجنة بازل، البنك الدولي WB، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، هذه الأخيرة التي ترجع الريادة لجهودها في إرساء ستة مبادئ أساسية للحوكمة، على مراحل متعددة منذ عام 1999م وآخرها إصدار عام 2004م، وتعد هذه المعايير الأكثر قبولا وانتشارا في مختلف الدول والدراسات الأكاديمية.

المطلب الأول: مفهوم وتطور حوكمة الشركات:

إن مصطلح حوكمة الشركات من المصطلحات التي عرفت انتشارا واسعا واهتماما كبيرا من طرف منظمات مهنية دولية مؤخرا، حيث تعددت وتنوعت مجالات دراساتها وتحليلها بحسب تطلعات واهتمامات كل جهة.

I- نشأة حوكمة الشركات

يعود أصل مصطلح حوكمة الشركات "Corporate Governance" إلى كلمة إنجليزية قديمة "Gubernator" والمشتقة من الفعل "Gubernare" بمعنى يقود¹، التي تعبر عن قدرة ربان السفينة في قيادة سفينته وسط الأمواج والعواصف والأعاصير، وما يمتاز به من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايتهم، وحمائته للأمانات والبضائع التي في عهده وإبصارها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار فإذا ما وصل بها إلى ميناء "الوصول" ثم عاد إلى ميناء "الإبحار" من مهمته سالما، أطلق عليه القبطان المتحكوم جيدا "governer good"²

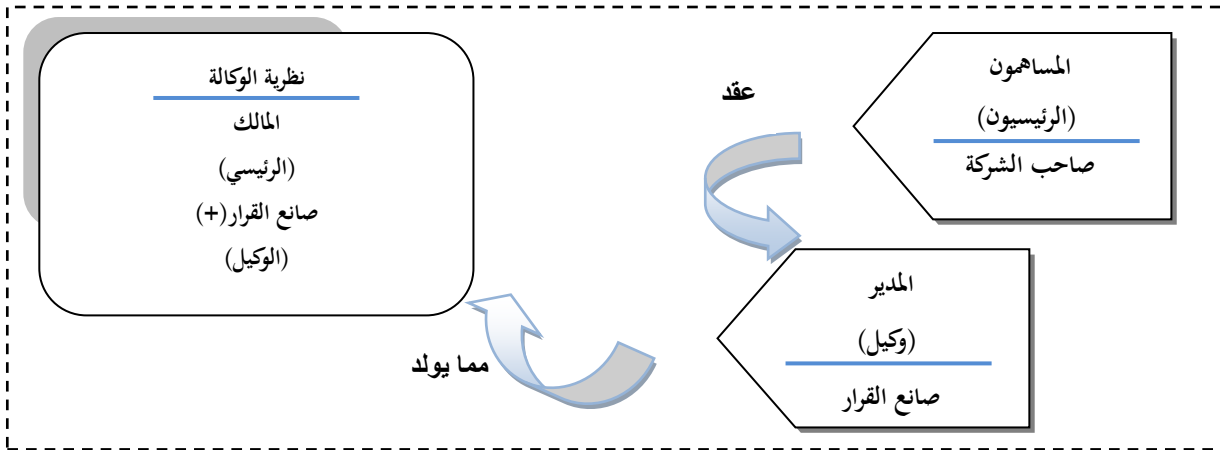
أما عن جذور فكرة حوكمة الشركات تعود إلى G Means, A. Berle اللذان يعدان أول من تناولوا موضوع فصل الملكية عن الإدارة، عندما أكدا في كتاب "the modern corporation and private property"

¹ Maurice basle , évaluation des politique et gouvernance a différent niveaux de gouvernement , économique de bretagne, n °2 , 2000, université de rennes, rennes, , p.17

² بوفاسة سليمان، سعيدالي رشيد، لجنة التدقيق الداخلي كمدخل لتفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات ورفع ادائها، ملتقى دولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 22/19 نوفمبر 2013، ص.2، 1.

على ضرورة وجود آليات للرقابة على الشركات لحل مشكلة تعارض المصالح التي تضر بالشركة ككل عام 1932م¹، وتأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة كلها. وطرحت مشكلة الوكالة عام 1976م من قبل **Jensen meckling** وفي عام 1980م من قبل **eugene Fama** حيث أشارا أن فصل الملكية عن الإدارة سيؤدي حتماً إلى صراع بالشركة، وفي نفس السياق يأتي تأكيد **Mitchel** و **al** عام 1996م في مقاله " **corporate finance and governance**" وكذلك **Monks** و **Minow** عام 2001م في مقالهما " **corporate governace**" بعد فترة من الزمن على إمكانية حل مشكلات الوكالة أو تخفيفها، وذلك من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات². وأصبح هذا المصطلح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، لاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، فظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين، أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين، والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة كما يوضحه الشكل الموالي.

شكل رقم 13: نظرية الوكالة



المصدر:

Mohammed chérif madagh, Samira rym madagh, **l'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise .lecture théorique et enjeux pratique**, conférence national sur la gouvernance d'entreprise comme un mécanisme visant à réduire la corruption financière et administrative , biskra , algerie, 6/7may 2012, p.5.

وعلى الصعيد الدولي كان هناك اهتمام بمفهوم حوكمة الشركات من قبل بعض المنظمات الدولية، وذلك من خلال قيام الهيئات العلمية والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ، حيث في عام 1987م قامت اللجنة الوطنية والخاصة

¹ Claude bourqui, **corporate governance**, revue de l'expert-comptable suisse, 2002, genève, , p.1125.

² Karim ben khediri , **gouvernance d'entreprise et couverture des risques financier –étude empirique sur les entreprises français** ,mémoire de fin d'étude, université de Poitiers, Poitiers, p.5.

بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لمنظمة SEC بإصدار تقريرها المسمى " Treadway Commission" والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، عن طريق الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية وتقوية مهنة التدقيق الخارجي أمام مجلس إدارة الشركات¹، أما عام 1999 م أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مبادئ حوكمة الشركات والمعنية بمساعدة الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة والخاصة، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات.

وقد أخذت حوكمة الشركات بُعداً آخر في الآونة الأخيرة إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل انرون وورلدكوم عام 2001م وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية جراء الفساد الإداري وفقدان الشفافية والإفصاح الكافي في الحسابات الختامية، حيث عام 2002م تم إصدار " SARBANES OXLEY ACT" الذي ركز على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات².

II- تعريف حوكمة الشركات

يعتبر مصطلح حوكمة الشركات من أهم المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدين الأخيرين في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة، نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

1- تعريف الحوكمة في اللغة:

على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه في اللغة العربية لمصطلح "corporate governance" حيث وُجدت العديد من الاقتراحات والبدائل، فهناك من ذهب إلى استخدام مصطلح حكم وهناك من استخدم مصطلح حكمانية ومصطلحات أخرى مثل حاكمية، حوكمة، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، حيث تتفق عدد من الآراء على استبعاد كلمة حكم لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة والفاعلة، كما أن كلمة حكم في اللغة تدور حول الفصل والمنع، وغالباً ما يستعمل للفصل بين

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص16..

² محمد مصطفى سليمان، المرجع نفسه.

المتنازعين ومنع الخصومة، أو المنع من الظلم والفعل الضار وما يسوء¹، وهو ما يتعد عن المعنى المقصود، كما تم تحاشي كلمة **حكمانية** لما يرتبط في بنائها اللغوي من تشابه وتمثال، فيضيق المعنى المقصود، وتم استبعاد كلمة **حاكمية** كذلك لما قد ينتج عن استعمالها من خلط مع إحدى النظريات المسماة نظرية الحاكمية، والتي تتطرق لحكم وسلطة وسياسة الدولة، هذا بالإضافة إلى استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (ح ك م) فيما يقابل مصطلح "governance" بالإنجليزية، وبعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات" من طرف مجمع اللغة العربية، حيث أكد في بيان له: "في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبني ومعنى، فهي أولا جاءت وفق الصياغة العربية بمحافظتها على الجذر والوزن، وهي ثانيا تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة القائمين عليها"².

وقد اعتمدت الباحثة مصطلح "حوكمة الشركات" نظرا لشيوع استخدامه في الترجمات المقبولة لتقارير

المنظمات الدولية، وكذا شيوع استخدامه في الدراسات المحاسبية.

2- التعريف الاصطلاحي

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة، بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك تبعا لاهتماماتهم وميولاتهم نذكر البعض منها:

فبالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD³: "هي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي بموجبها يتم توجيه الشركة والسيطرة عليها، فهي تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف في الشركة مثل مجلس الإدارة، المساهمين، وباقي أصحاب المصلحة، ووضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء".

¹احمد بن محمد الرزين، حوكمة شركات المساهمة-دراسة فقهية-سائم لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، السعودية، 2012، ص.3.

²هشام عمر حمودي، عزيزة بن سميلة، ادراج آليات المحاسبة عن زكاة الاموال ضمن لوائح الحوكمة بهدف تفعيل أداء الشركات، ملتقى دولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 19/20 نوفمبر 2013، ص. 4.

³The Organisation for Economic co-operation and development , disponible sur le site : <http://www.oecd.org/>, le 10/03/2015.

أما جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ASCA فتعرف حوكمة الشركات بأنها:¹ " النظام الذي يتم من خلاله إدارة ورقابة منشآت الأعمال، كما يُنظر للحوكمة على أنها وسيلة لتعزيز الشفافية والمساءلة، وبالتالي يمكن توصيف البناء الفاعل لنظام حوكمة الشركات على الأسس التالية:المسئولية الائتمانية، الشفافية، المساءلة، الرقابة، وقواعد السلوك المهني"؛

بالنسبة لمركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE فاعتبرها:² " الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وتتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة "؛

أما sir adrain cadbury يعرفها بأنها:³ " الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى، وبعبارة أخرى، إطار حوكمة الشركات يشجع على الاستخدام الأمثل الفعال للموارد، ويحث أيضا على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع".

ومعهد المدققين الداخليين IIA أيضا قدم تعريفا لحوكمة الشركات بأنها:⁴ " إجراءات تستخدم من طرف ممثلي أصحاب المصالح، للإشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر المنظمة، والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة بشكل مباشر في انجاز الأهداف وحفظ قيم الشركة".

وعرفت لجنة كادبوري Cadbury الحوكمة بأنها:⁵ "النظام الذي بمقتضاه يتم توجيه الشركات والرقابة عليها".

من التعريفات السابقة يتضح بأنها اتفقت إجمالا على أن حوكمة الشركات هي:

- نظام يمكن بموجبه أن تُدار وتراقب أعمال الشركة؛
- تعمل على توجيه الشركة والسيطرة عليها وفق قواعد وإجراءات؛

¹ جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، متاح على الموقع www.ascasociety.org بتاريخ 2014/11/08.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، القاهرة، 2003، ص.2، متاح على الموقع:

www.cipe-arabia.org بتاريخ 2014/11/08.

³ محمد سليمان صلاح، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009، ص.66.

⁴ Dana, Hermanson R. &Larny, Rittenberg , op-cit, p.27

⁵Tarek youssef , **Corporate Governance An Overview – Around the Globe**1, grant thornton, Egypt ,p.2, disponible sur le site: www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/Corp.%20Governance-1.pdf, le 02/02/2016.

- تساهم في تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح و الأطراف المرتبطة بالشركة؛
- تهدف إلى التأكيد بان الشركة تدار لفائدة المساهمين ؛
- تساهم في تحقيق الأهداف باستعمال وسائل وآليات محددة واتخاذ قرارات وتعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة.

المطلب الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

هناك مبادئ عامة لحوكمة الشركات تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات، حيث لا يوجد نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن أن يطبق في جميع الدول، ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج، ولكن يبقى الهدف من هذه المبادئ هو أن تكون مفهومة ومتاحة للمجتمع الدولي، وليس الغرض منها أن تكون بديلا عن النظم المعتمدة، باختصار عند تطبيق هذه المبادئ يجب الأخذ في الاعتبار ثقافة الدولة المراد التطبيق بها، وما يرتبط بها من نظم سياسية واقتصادية وقانونية وتعليمية¹.

تم إصدار هذه المبادئ عام 1999 م وتم تعديلها عام 2004 م، حيث تشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أنه ليس هناك نموذج واحد سليم لحوكمة الشركات، إلا أن المهام التي تم الاضطلاع بها في الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأيضا داخل المنظمة ذاتها أسفر عن تعريف بعض العناصر المشتركة التي تحدد ما هي الأساليب السليمة لحوكمة الشركات، كما أن المبادئ الصادرة عنها ليست ملزمة وإجبارية، بل الغرض منها أن تكون بمثابة نقاط مرجعية، وتشكل هذه المبادئ أساسا لمبادرات الحوكمة في كل من دول المنظمة أو غيرها من الدول على حد سواء.

تعد هذه المعايير الأكثر شهرة وانتشارا في مختلف الدول والدراسات الأكاديمية، لأنها توفر خطوطا إرشادية تستخدمها حكومات الدول المختلفة في تقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية للشركات والمؤسسات العاملة بها، ودعم التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة الرشيدة، وكذلك بسبب عرضها معايير الممارسات

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص.25،24.

المثلى الشائعة، بحيث يمكن لبلدان ذات ثقافات مختلفة الاتفاق عليها دون أن تكون إلزامية، ويمكن تطبيقها بغض النظر عن مستوى تركيز الملكية أو نموذج التمثيل في مجلس الإدارة أو إتباع القانون المدني أو العام في البلد المعين¹. وقد وافق على إتباع هذه المبادئ منتدى الاستقرار المالي باعتبارها إحدى المعايير الاثني عشرة الرئيسية للنظم المالية السليمة، وشكلت الأساس لعنصر حوكمة الشركات في تقارير البنك الدولي WB وصندوق النقد الدولي IMF².

يتم فيما يلي عرض هذه المبادئ كما تناولتها المنظمة في الصفحات اللاحقة باعتبارها المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات³:

I- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

حيث ينص أنه ينبغي أن يُشجع إطار حوكمة الشركات على الشفافية والكفاءة، وان يكون متوافقا مع أحكام القانون، ويُحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

وكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي يمكن الاعتماد عليه، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية تنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية، وأن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية، ويُحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون.

فتوافر إطار حوكمة الشركات مستوفي كل هذه الشروط من شأنه الحفاظ على مصالح جميع الأطراف بالشركة، وتحديد مسؤولية كل شخص فيها، ورفع مستوى الشفافية.

II- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

من خلال هذا المبدأ يتم العمل على وضع إطار بإمكانه حماية وتسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المتمثلة في:

1. تسجيل الملكية

2. نقل ملكية الأسهم

¹ أحمد بوراس، محمد بوطلاعة، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسي مهنة المحاسبة في الشرق الجزائري، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 3، جوان 2015، الجزائر، ص.13.

² أحمد بوراس، محمد بوطلاعة، المرجع نفسه، ص.21.

³ the Organisation for Economic Co-operation and Development, disponible sur le site :

<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070.pdf> , le 10/03/2015

3. الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛
4. انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
5. الحصول على عائد في الأرباح،
6. مراجعة القوائم المالية ،
7. حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة: ومن أجل تحقيق ذلك توافر مجموعة من الإرشادات كما يلي:

- أن يكون للمساهمين الحق في الحصول على معلومات كافية على القرارات التي تتعلق بأي تغييرات أساسية في الشركة، مثل تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس، أو الترخيص بإصدار أسهم إضافية، أو العمليات الاستثنائية؛
- تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، وأن تكون لهم القدرة على التعبير على آرائهم فيما يخص المكافآت؛
- أن يُحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وتزويدهم بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب عن تاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، والموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها، كما لا بد أن تعطى لهم فرصة لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة؛
- أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو غيابيا مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أو غيابيا؛
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم؛
- تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية.

فتوافر هذه المقومات من شأنه أن يحفظ حماية وتسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المتمثلة في نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

III- المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وأن تتاح الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.

وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب أخذها عند تطبيق هذا المبدأ :

1- معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية، ولتحقيق هذا لا بد من:

- في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة يجب أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق، وأن يتمكن المستثمرون من الحصول على كامل المعلومات المتعلقة بطبقات الأسهم قبل الشراء، وينبغي أن تكون أية تغيرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبا نتيجة للتغيير؛

- حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يتم القيام بها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال؛

- أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي الأصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها بين المستثمرين؛

- إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود؛

- أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية ، وأن لا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر؛

2- منع التداول بين الأطراف الداخليين في الشركة والتداول الشخصي، وعدم استغلال الصلات والعلاقات في الإساءة إلى الشركة والمستثمرين؛

3- أن يُطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يُفصحا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أو بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية، أو عملية، أو موضوعا يمس الشركة بطريقة مباشرة.

فتوافر هذه المقومات من شأنه توفير المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم حتى وإن كانوا ينتمون إلى الأقلية، وإعطائهم نفس الحقوق مع باقي حملة الأسهم والمتعلقة بالدفاع على حقوقهم، وكذا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

IV- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يُعترف بحقوق أصحاب المصالح التي يُنشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة الشركات السليمة مالياً.

بمعنى أن هناك إلزامية لاحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح والتعويض لهم من أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذا آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وتتم الإشارة من خلال أصحاب المصالح إلى البنوك والعمالين وحملة الأسهم والسندات والموردين والعملاء والدائنين... الخ.

وعموماً هناك مجموعة من الإرشادات من أجل تحقيق هذا المبدأ:

- يجب احترام أصحاب المصالح التي يُنشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقية متبادلة؛
- عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصالح فرصة للحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم؛
- السماح بوضع وتطوير آليات تعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملین، مثل تمثيل العاملین في مجلس الإدارة، وعمليات الحوكمة مثل مجالس المصانع التي تنظر في وجهات نظر العاملین وآرائهم في بعض القرارات الرئيسية؛
- عند مشاركة أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة بالقدر الكافي، والتي يُمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منظم؛
- ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك الأفراد العاملین وهيئات تمثيلهم أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وعدم الإنقاص من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك؛

- ينبغي أن يُستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكُفء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

حيث أن الالتزام بهذه الإرشادات من شأنه تشجيع التعاون النشط بين الشركات وبين أصحاب المصالح، لأنه يحفظ لهم حقوقهم القانونية والتعويض لهم من أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذا مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة.

V- الإفصاح والشفافية:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب، عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات.

يعد هذا المعيار من أهم أهداف حوكمة الشركات حيث أنها تعمل على ضمان الشفافية والإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كل البيانات والمعطيات المالية المتعلقة بالشركة، ولتحقيق ذلك لا بد من توفر مجموعة من الإرشادات:

1- ينبغي أن يكون هناك إفصاح شامل، فيما يخص:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة؛
- أهداف الشركة: يجري تشجيع الشركات للإفصاح عن السياسات المتصلة بأخلاقيات الأعمال، والبيئة والسياسات اتجاه الالتزامات العامة الأخرى؛
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت: أحد الحقوق الأساسية للمستثمر هو حقهم في الحصول على معلومات عن هيكل الملكية في الشركات، بما يتضمن المعلومات عن هيكل مجموعة الشركات والعلاقات فيما بين الوحدات؛
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم، وملكيتهم من الأسهم في الشركة، وعضويتهم في مجالس إدارة أخرى، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يُنظر إليهم باعتبارهم مستقلين؛

- العمليات المرتبطة بأطراف من الشركة أو أقاربهم: والأطراف القريبة يمكن أن تتضمن الشركات التي تسيطر على أو التي تحت السيطرة المشتركة مع الشركة وكبار المساهمين، بما في ذلك أعضاء عائلاتهم وكبار العاملين في إدارة الشركة؛
- عوامل المخاطرة المتوقعة: لا بد من الإفصاح عن المخاطر المادية المتوقعة التي قد تتضمنها تلك المعلومات ، وبتزايد اعتبار الإفصاح عن نظام الرقابة وإدارة المخاطر كإحدى الممارسات الجيدة؛
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين: الإفصاح عن الموضوعات التي تؤثر بشكل مادي في أداء الشركة، وقد يتضمن الإفصاح العلاقات بين الإدارة والعاملين، والعلاقات مع أصحاب المصالح الآخرين؛
- هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركات والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبه؛
- 2- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة، والإفصاح المالي وغير المالي، من خلال تقديم تقارير يمكن الوثوق بها ومقارنتها، وتحسين النظرة إلى أداء الشركة؛
- 3- القيام بتدقيق خارجي سنوي مستقل بواسطة مدقق مستقل كفء ومؤهل، حتى يمكنه تقديم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بان القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة ؛
- 4- على المدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة أمام المساهمين، وعليهم واجب أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية التدقيق؛
- 5- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرص متساوية وفي الوقت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة؛
- 6- توفير منهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات والمشورة عن طريق المحللين والسماسة، و وكلاء التقييم، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي بالإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو يقدمونه من مشورة.

VI- مسؤوليات مجلس الإدارة:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

ولتحقيق ذلك لا بد من توافر مجموعة من المؤشرات بينها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فيما يلي:

- 1- على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبجس نية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين؛
- 2- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة؛
- 3- ينبغي على مجلس الإدارة أن يُطبق معايير أخلاقية عالية، و ينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح و اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين؛
- 4- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:
 - استعراض و توجيه إستراتيجية الشركة، و خطط العمل الرئيسية، و سياسة المخاطر، و الموازنات التقديرية، و خطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، و مراقبة التنفيذ، و أداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، و عمليات الاستحواذ، و التخلي عن الاستثمار؛
 - الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات و إجراء التغييرات إذا لزم الأمر؛
 - اختيار، و تحديد المكافآت و المرتبات، و الإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، و استبدالهم إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب؛
 - مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة و مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل؛
 - ضمان الشفافية في عملية ترشيح و انتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي؛
 - رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات صلة القرابة؛
 - ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك التدقيق المستقل، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلي وجه الخصوص وجود نظم إدارة المخاطر، والرقابة المالية، و رقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة؛
 - الإشراف علي عمليات الإفصاح والاتصالات.
- 5- على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل في شؤون الشركة، حيث:
 - ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها، ومن أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي : ضمان نزاهة القوائم و التقارير المالية و غير المالية، واستعراض

- عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة، و ترشيح أعضاء مجلس الإدارة و الوظائف التنفيذية الرئيسية، و تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة؛
- عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد و أن يفصح عن صلاحياتها، و تشكيلها و إجراءات عملها؛
 - ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة، القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.
- 6- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.
- فتوافر مجمل هذه الإرشادات من شأنه تحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وكذا ضمان التوجه الإستراتيجي للشركة وتحديد مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة وحملة الأسهم، بما يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.
- من خلال استقراء وتحليل المبادئ سالفه الذكر يلاحظ بأنها حاولت أن تغطي أهم الجوانب المساهمة في إنجاح والحفاظ على استمرارية الشركة، وتحقيق نتائج ايجابية من خلال توفير إطار يُوضح تقسيم المسؤوليات داخل الشركة لمنع تداخل الوظائف، وإحكام الرقابة على مجالس الإدارة ومديري الشركات ومساءلتهم، إضافة إلى حماية حقوق أقلية المساهمين وإعطائهم حقوق كباقي المساهمين في الشركة دون التركيز على حجم المساهمات، وإعطاء أصحاب المصالح بالشركة حقهم في الشركة، والتشجيع على مشاركتهم في العمليات الرقابية، وكذا إتاحة المعلومات للجمهور بما يساعدهم في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: أطراف حوكمة الشركات

يتطلب التطبيق الفعال لنظام حوكمة الشركات وجود تنظيم إداري ومهني متكامل، يقوم على أطراف تشكل اللجنة الأساسية في عمليات الرقابة وإدارة المخاطر لتجسيد متطلبات حوكمة الشركات بما يحقق قيمة مضافة للشركة، حيث أن أطراف الحوكمة تتمثل في:

I- مجلس الإدارة

و هو السلطة الشرعية العليا في الشركة، يتم انتخاب أعضائه من طرف المساهمين، للوفاء بشكل دوري للإشراف على إدارة الشركة وتمثيل مصالح المساهمين، ولديه السلطة الكاملة لاتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، و يضم كبار مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس و بعض الأعضاء الخارجيين،

ويعتبر مجلس الإدارة الصلة بين الأشخاص الذين يقدمون رأس المال (المساهمون) والأشخاص الذين يستخدمون هذا المال لخلق قيمة (المديرين)¹.

مهامه:²

حسب الجمعية الوطنية لمدرء الشركات NACD فان الغرض من مجلس الإدارة هو الإشراف على سير أعمال الشركة وتوجيه شؤونها، وليس لإدارة أعمالها، حيث اختصرت الجمعية الوطنية لمدرء الشركات NACD دور المجلس في مصطلح (NIFO) بمعنى (الأنف في الخارج واليد في الداخل) ومعناها أن الإدارة تشرف على التنظيم ولكن لا تتدخل في الشؤون اليومية.

وفي نفس الورقة تناول معهد المدققين الداخليين IIA المهام التي يضطلع بها مجلس الإدارة وفصلها في الآتي:

- الموافقة على الاستراتيجيات الرئيسية للشركة؛
- مراقبة الرؤساء التنفيذيين وعمليات الشركة؛
- الإشراف على تطوير الشركة وتنفيذ استراتيجياتها؛
- مراقبة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية بالشركة؛
- مراقبة الأنشطة واتخاذ الإجراءات لضمان تحقيق العدالة في المعاملة بين مجموع المساهمين وغيرها من أصحاب المصالح.

-II الإدارة العليا:

حيث تحت مسمى مجلس الإدارة في الخريطة التنظيمية يقع المدير التنفيذي، وهناك مجموعة من المديرين يطلق عليهم مستوى الإدارة العليا، ويقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للشركات عادة، ويشغله مديرو الإدارة العليا بمسماهم المختلفة: المدير العام، المدير التنفيذي، ونائب المدير العام، وكبار الإداريين.

مهامها:

- رسم السياسات والإستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للشركة؛
- توجيه عملية التفاعل بين الشركة والبيئة المحيطة بها؛.

¹ Accounting tools, disponible sur le site : <http://www.accountingtools.com/board-of-directors-definition>, le 05/01/2016. .

² The Institute of Internal Auditors, **internal audit and organizational governance**, op-cit ,pp47 ,48.

- رسم الخطط الإستراتيجية المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المراد تحقيقها؛
- وضع الهيكل التنظيمي للشركة؛
- توزيع المراكز الوظيفية داخل الشركة؛
- تحديد المستويات الإدارية .

III- لجان التدقيق

تعرف لجان التدقيق حسب الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين CICA بأنها: ¹ "لجنة مكونة من مدراء الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها لمجلس الإدارة، فهي تعد حلقة وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة".

مهامها:

حيث حددها معهد المدققين الداخليين IIA في تقريره الموسوم بلجان التدقيق-مقترحات، - في النقاط التالية:²

- التأكد من أن القوائم المالية مفهومة، شفافة، وموثوق بها؛
 - ضمان أن عملية إدارة المخاطر شاملة ومستمرة، وليست جزئية أو دورية؛
 - المساعدة على تحقيق شركة تتميز بضوابط داخلية فعالة؛
 - مراجعة سياسات الشركات المتعلقة بالامتثال للقوانين واللوائح، والأخلاق، وتضارب المصالح، والتحقق في سوء السلوك والاحتيال؛
 - مراجعة القضايا والدعاوي المرتبطة بحوكمة الشركات الحالية أو التي قد تظهر أو الإجراءات التنظيمية التي تكون الشركة طرفاً فيها؛
 - التواصل باستمرار مع الإدارة العليا فيما يتعلق بوضع الشركة، و التطورات، وكذلك الصعوبات؛
 - ضمان تواصل المدققين الداخليين مع لجنة التدقيق، وتشجيع الاتصالات خارج اجتماعات اللجنة المقررة؛
 - مراجعة خطط التدقيق، والتقارير الداخلية، والنتائج الهامة؛
 - تشجيع الإبلاغ المباشر في العلاقة مع المدقق الخارجي.
- وعليه تتضح أهمية وجود لجان التدقيق في الشركة، من خلال المهام التي تقوم بها في التأكيد على صدق وشفافية القوائم المالية، ومساندة مسؤوليات الإدارة، والتواصل المباشر مع المدققين، وكذا التأكد من فعالية نظم إدارة المخاطر والرقابة بما يساهم في استمرارية الشركة.

¹ عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات-حالة السعودية-، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد 1، 2007، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ص 193

² The iia, the audit committee -purpose ,process, professionalism, disponible sure le site : https://na.theiia.org/about-ia/.../Aud_Comm_Brochure_1_.pdf , p.2 ,le 17/04/2015.

IV- المدقق الخارجي

فالتدقيق الخارجي هو وظيفة خارجية مستقلة تهدف إلى إبداء رأي في ومحايد حول القوائم المالية، وأنها تتفق مع القواعد المحاسبية واللوائح، وان هذه القوائم المالية تعطي صورة حقيقية و عادلة للواقع¹.

مهامه:

على مدقق الحسابات أن يشكل رأياً فنيا ومحايداً حول حقيقة القوائم المالية التي تم إعدادها، لجميع النواحي الجوهرية، وفقاً للمعايير المتعارف عليها، وتشمل مسؤولية المدقق الخارجي²:

- تحديد وتقييم المخاطر الهامة، سواء ناتجة عن خطأ أو بقصد؛
- تحديد وتنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر التي تم تحديدها؛
- جمع عناصر التدقيق الكافية والمناسبة والكفيلة بالخروج برأي في ومحايد؛
- فهم نظام الرقابة الداخلية المرتبط بمهمة التدقيق لتحديد إجراءات التدقيق المناسبة، دون أن يتجاوز دوره إبداء رأي حول فعالية الرقابة الداخلية للشركة.

V- المدقق الداخلي

باعتبار أن الموضوع المعالج يركز على دور التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات من خلال تركيزه على إدارة مخاطر الشركة، وقصد التعمق أكثر في هذا العنصر سيتم تخصيص المبحث الثالث للتعرف على دور التدقيق الداخلي في تجسيد حوكمة الشركات.

المطلب الرابع: خطوط الدفاع الثلاثة في الشركة

نموذج خطوط الدفاع الثلاثة يعزز فهم إدارة المخاطر والرقابة من خلال توضيح الأدوار والواجبات المفترض القيام بها، في ظل الإشراف والتوجيه من طرف الإدارة العليا ومجلس الإدارة، حيث توجد ثلاثة خطوط دفاع داخل الشركة لازمة لإدارة فعالة للمخاطر والسيطرة عليها، ومسؤولية كل مجموعة أو خط دفاع هي³:

- خط الدفاع الأول (الإدارة): فهي تتحمل المسؤولية الرئيسية في رصد ومراقبة العمليات، تملك وتدير المخاطر والضوابط؛

¹ Organisation for Economic Co-operation and Development , **contrôle et audit internes-assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public** , disponible sur le site <https://www.oecd.org/governance/47638948.pdf>, 2011 , p5.

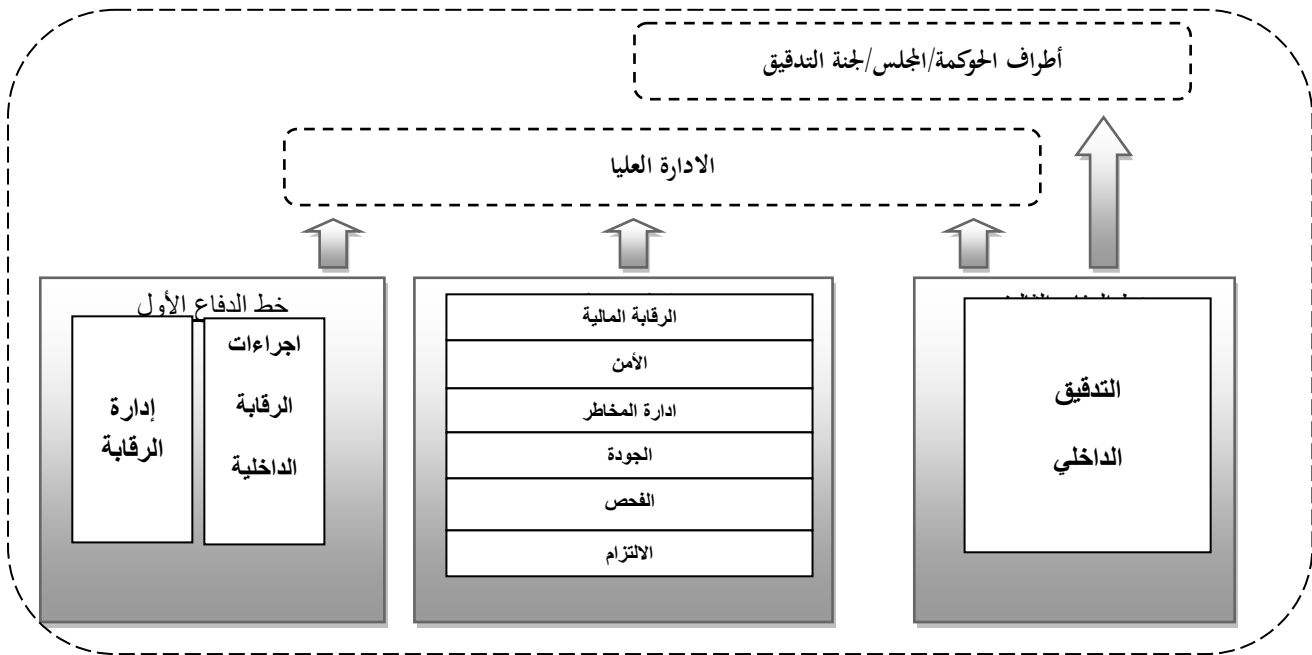
² Institut français des auditeurs et contrôleurs internes, **Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, améliorer la coopération entre l'audit interne et l'audite externe** ,disponible sur le site : <https://www.kpmg.com/FR/fr/.../Prise-position-ifaci-cncc2014.pdf> , 2014, p8

³The Institute of Internal Auditors netherlands , **combining internal audit and second line of defense functions**, 2014, p8, disponible sur le site : http://meetcpi.nl/downloads/IIA_Whitepaper.pdf ,le 12/12/2015.

- خط الدفاع الثاني (وظائف الدعم): يتم دعم الإدارة في مسؤولية الرصد من خلال وظائف مستقلة ومنفصلة، ومن وظائف الدفاع نجد الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر والامتثال، فهدفها رقابة المخاطر والضوابط من أجل دعم الإدارة؛
- خط الدفاع الثالث (التدقيق الداخلي): يوفر تأكيدات اضافية مستقلة عن خطي الدفاع الأول والثاني، على سبيل المثال فعالية إدارة المخاطر والرقابة.

كل واحد من هذه المجموعات يلعب دورا متميزا في إطار حوكمة الشركات عندما يؤدي الدور المسند إليه على النحو الفعال والمنشود، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم 14: نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في الشركة



المصدر:

The Institute of Internal Auditors, **the three lines of defense in effective risk management and control**, january2013, p2, disponible sur le site:

<https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%200Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf> , le 05/01/2015.

فهذا النموذج يميز بين ثلاث مجموعات لها دور ايجابي في إدارة المخاطر: ¹

- الوظائف التي تملك وتدير المخاطر؛
- الوظائف التي تشرف على المخاطر؛

¹ The Institute of Internal Auditors, **the three lines of defense in effective risk management and control**, january2013, p3, disponible sur le site :

<https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%200Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>, le 05/01/5015.

- الوظائف التي توفر تأكيدات وضمادات مستقلة.

كما أن الإدارة العليا ومجلس الإدارة يعتبران جزء لا يتجزأ من هذا النموذج ومكملان له، ولهما المسؤولية الكاملة في ضمان كفاءة وفعالية الحوكمة، إدارة المخاطر، وعمليات الرقابة، فالإدارة العليا تخضع للمساءلة لاختيار وتطوير وتقييم نظم الرقابة الداخلية مع الرقابة عليها من طرف مجلس الإدارة، كما أن الإدارة العليا ومجلس الإدارة لهم المسؤولية الرئيسية في التحكم في بيئة الرقابة للشركة والرقابة عليها¹.

أما لجنة التدقيق فدورها الحفاظ على مراقبة ورصد مدى فعالية الرقابة الداخلية، وعمليات إدارة المخاطر فضلا عن أنشطة التدقيق الداخلي، و حتى يمكنها القيام بأعمال الرصد وتقديم الآراء حول فعالية نظام الرقابة الداخلية للشركة، وإدارة المخاطر، هناك حاجة لأخذ لمحة واضحة عن المخاطر المحيطة بالشركة، وإطار الرقابة، وإنشاء علاقة وثيقة، وتعزيز التواصل مع الإدارة، وظيفة إدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي².

I- خط الدفاع الأول: الإدارة

بالنسبة لخط الدفاع الأول هم المديرون التنفيذيون من يملكون ويديرون المخاطر، وهم أيضا مسؤولون عن تنفيذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة عمليات وأوجه القصور في الرقابة، وهذا من خلال³.
اعتبار الإدارة هي المسؤولة عن الحفاظ على فعالية الضوابط والإجراءات الداخلية وتنفيذ إجراءات الرقابة وإدارة المخاطر يوما بعد يوم، حيث تحدد الإدارة وتقيم وتراقب وتخفف من المخاطر وتشرف على توجيه وضع وتنفيذ السياسات والإجراءات الداخلية، والتأكد من أن الأنشطة تتفق مع الأهداف والغايات.
فالإدارة تقوم بخدماها كخط دفاع أول لان الرقابة موجودة في صميم النظم والعمليات تحت إرشادها في إدارة عملياتها، وبنبغي أن يكون هناك إشراف كافي على الضوابط المعمول بها، لضمان الامتثال والسيطرة على مواضع النقص، وعدم كفاية العمليات، والأحداث غير المتوقعة.

II- خط الدفاع الثاني: إدارة المخاطر ووظائف الامتثال

حيث أن الوظائف المتفق عليها في خط الدفاع الثاني قد تشمل⁴:

¹ Douglas j anderson , gina eubanks , **leveraging coso across the three lines of defense** , distribuer par coso , juillet 2015 , p4, disponible sur le site: www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf , le 02/05/2015

² Audit committee institute , **the three lines of defence** , kpmg, p2.disponible sur le site: <https://www.kpmg.com/RU/en/.../The-three-lines-of-defence-en.pdf> , le 02/06/2016.

³ The Institute of Internal Auditors, **the three lines of defense in effective risk management and control** , op-cit ;p3.

⁴ The Institute of Internal Auditors, **the three lines of defense in effective risk management and control** , op-cit , p4 :5.

- **وظيفة إدارة المخاطر:** تُسهل وتُراقب إدارة المخاطر بشكل فعال من قبل الإدارة، وتُساعد المعرضين للخطر في تحديد المخاطر المستهدفة، وإعداد التقارير الكافية المتضمنة للمعلومات المتعلقة بالمخاطر في جميع أنحاء الشركة؛
- **وظيفة الامتثال:** من أجل رصد ومراقبة مختلف المخاطر المحددة، مثل عدم الامتثال للقوانين المعمول بها واللوائح، بقدرتها كوظيفة منفصلة ترفع تقاريرها مباشرة إلى الإدارة العليا، وفي بعض القطاعات، مباشرة إلى الهيئة الإدارية؛
- **وظيفة المراقبة:** ترصد المخاطر المالية وقضايا التقارير المالية .

ويبقى الهدف منها هو التأكيد أن خط الدفاع الأول مصمم بشكل صحيح، في المكان المناسب ويعمل كما هو منتظر منه، وكل وظيفة من هذه الوظائف لديه درجة معينة من الاستقلال عن خط الدفاع الأول، ولكن هي حسب طبيعة ووظائف الإدارة. إن وظائف الإدارة قد تتدخل بشكل مباشر في تعديل وتطوير نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، لذلك فإن خط الدفاع الثاني يحقق هدفه الأساسي ولكن دون أن يُقدم تحليلات مستقلة إلى الإدارة العليا بشأن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

مسؤولية هذه الوظائف تختلف في طبيعتها الخاصة، لكن عموماً يمكنها أن تشمل:¹

- التأكيد على سياسة الإدارة في تحديد الأهداف والمسؤوليات، وإعداد أهداف للتنفيذ؛
- إثبات إطار إدارة المخاطر؛
- تحديد القضايا المعروفة والناشئة؛
- تحديد التغيرات الضمنية لقابلية الشركة للمخاطر؛
- مساعدة الإدارة في تطوير العمليات والضوابط لإدارة المخاطر والمسائل؛
- توفير التوجيه والتدريب على عمليات إدارة المخاطر؛
- تسهيل ومراقبة التنفيذ الفعال لممارسة إدارة المخاطر من قبل الإدارة؛
- تنبيه الإدارة للمسائل الناشئة والتغيرات التنظيمية وإدراك المخاطر؛
- مراقبة مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية، ودقة واكتمال التقارير، والامتثال للقوانين واللوائح، ومعالجتها في الوقت المناسب من أوجه القصور.

-III خط الدفاع الثالث: التدقيق الداخلي

يوفر المدققون الداخليون للهيئة الإدارية والإدارة العليا ضماناً شاملاً بناءً على أعلى مستوى من الاستقلالية والموضوعية في الشركة، هذا المستوى العالي من الاستقلال لا يتوفر في خط الدفاع الثاني.

¹ The Institute of Internal Auditors, the three lines of defense in effective risk management and control, op-cit , p4 :5.

يوفر التدقيق الداخلي ضمانا على فعالية الحوكمة ، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، متضمنة الطريقة في خط الدفاع الأول والثاني لتحقيق إدارة المخاطر وأهداف الرقابة، هذه التأكيدات تُبلغ إلى الإدارة العليا والهيئة الإدارية، وعموما تغطي:¹

- مجموعة واسعة من الأهداف بما يتضمن كفاءة فعالية العمليات، حماية الموجودات، الموثوقية وسلامة عمليات الإبلاغ، والامتثال والقوانين، والأنظمة والسياسات والإجراءات، والعقود؛
- جميع عناصر إدارة المخاطر وإطار الرقابة الداخلية، والتي تشمل: بيئة الرقابة الداخلية؛ جميع عناصر إطار إدارة المخاطر في الشركة من تحديد ، وتقييم ، والاستجابة للمخاطر، والإبلاغ والاتصال، ورصد؛
- الشركة ككل ، الأقسام، الشركات التابعة، الوظائف، بما يتضمن العمليات التجارية مثل : المبيعات، الانتاج، التسويق، السلامة، وظائف العملاء، العمليات...

فوجود نشاط التدقيق الداخلي أصبح من متطلبات الحوكمة لجميع الشركات، وهو ليس مرتبط فقط بالشركات الكبرى والمتوسطة، ولكن الشركات الصغيرة أيضا معنية بالأمر.فالتدقيق الداخلي يساهم بفعالية في تعزيز حوكمة الشركات بتوفير شروط معينة-تعزيز استقلالها، الكفاءة المهنية- ، وعموما تشمل:

- الاستناد إلى المعايير الدولية المتعارف عليها في ممارسة التدقيق الداخلي؛
- تقديم التقارير إلى مستوى عالي بما فيه الكفاية في الشركة لتكون قادرة على أداء واجباتها بشكل مستقل؛
- وجود خط نشط وفعال لإبلاغ مجلس الإدارة.

وبصفته خط الدفاع الثالث، يجب أن يقوم التدقيق الداخلي بتطوير ممارساته بحيث يستطيع الالتزام بمهمته المكونة من شقين هما: تزويد مجلس الإدارة بتأكيدات مستقلة وإضافة قيمة إلى الشركة، وهنا لا بد أن يكون التدقيق الداخلي أكثر استجابة وتفاعلاً مع البيئة المحيطة، وأكثر قرباً إلى العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف، إلا أنه لا يمكن تحقيق هذه الأهداف ما لم تتوفر بعض المقومات والمتطلبات، والتي تشكل عوامل مؤثرة في فعالية التدقيق الداخلي وجود خدماته، نذكر أهمها:²

1. استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي : يشير مفهوم الاستقلالية إلى البعد عن تضارب المصالح، وهو ما يتطلب من المدقق الداخلي أن يكون مستقلا عن الأنشطة التي يقوم بتدقيقها، و بعيدا عن تأثير الجهة التي

¹ The Institute of Internal Auditors, the three lines of defense in effective risk management and control , op-cit , p5 :6.

² فروم محمد الصالح، بوجعادة الياس، أمال كحيلية، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الاداء المالي والاداري للشركات، ، ملتنقى وطني حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2010 ، ص. 11، 12.

يتولى تدقيق عملياتها ، وأن يكون غير متأثر بمصالحه الشخصية في الشركة ، بما يؤهله لاتخاذ قراراته بدون ضغوط أو انقياد.

والاستقلالية أربعة أنواع هي :

- **الاستقلالية المهنية** : ويمكن تحقيق هذا النوع من الاستقلالية عبر تشكيل لجنة مستقلة للتدقيق داخل الشركة يصدر عنها التفويض للمدقق الداخلي للقيام بالعمل ، وكذا قرار تعيينه ونقله وعزله وتحديد راتبه ومكافآته وتلقي تقريره؛

- **الاستقلالية في أداء عملية التدقيق** : ويقصد بها عدم تأثر المدقق الداخلي بآراء الغير عند تخطيط عملية التدقيق ، وعند القيام بالفحص، وعند إعداد التقرير؛

- **الاستقلالية الفنية** : ويقصد بها امتلاك المدقق الداخلي أعلى درجات المهارة في أداء العمل المنوط به، ويتم تعزيزه من خلال المؤهلات العلمية العالية والتدريب وسياسات التعيين والتوظيف؛

- **الاستقلالية المالية** : ويقصد بها عدم تدخل الإدارات التنفيذية في تعيين المدقق الداخلي وتحديد أتعابه ومكافآته، وهو امتداد للاستقلالية المهنية .

أما الموضوعية فلا بد على المدقق أن لا يسمح بالتمييز أو تضارب المصالح، وتجرده من كل ما قد يؤثر

على عمله.

2. **مكانة المدقق الداخلي في الشركة** : حيث يؤثر الموقع التنظيمي للمدقق الداخلي في الشركة على قدرته على

تحقيق الاستقلالية، ويختلف الوضع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي من شركة إلى أخرى، تبعا للتطور الذي بلغته هذه الشركة أوفي متابعتها ومسائرتها لأحدث نظم الرقابة، حيث أنها تخضع إما للإدارة العليا أو لمجلس الإدارة أو للجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة . ويشير الباحثون في مجال التدقيق إلى أن الوضع الطبيعي و الجيد هو أن تكون تبعية المدقق الداخلي إلى أعلى مستوى إداري بالشركة، وهو ما أكدت عليه معايير التدقيق الدولية، والهدف من ذلك هو تمكن المدقق الداخلي من القيام بعمله في جميع دوائر وأقسام الشركة، فكلما ارتفعت المكانة التنظيمية لقسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للشركة كلما تفوق العائد من نشاط التدقيق الداخلي على تكلفة أداء هذا النشاط ، وتجنب القيود التي تفرض من الأجهزة التنفيذية.

3. **المتطلبات المعرفية وأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي** : فالتطورات التي حدثت على نشاط التدقيق الداخلي

تستوجب تطورا موازيا في المتطلبات المعرفية والمهنية للمدقق، وضرورة توافر الوعي الإداري والدافع الشخصي، والصبر والمثابرة، وقدرات عالية على الاتصال، بالاعتماد على سياسات مناسبة من التدريب، أو القيام بدراسات أكاديمية خاصة في مجالي الإدارة و المحاسبة .

هذا إضافة إلى ضرورة توفر مقومات أخرى:

1. التخطيط المحكم المبني على المخاطر: كما تم التطرق إليه في الفصل السابق فان هناك توجه جديد حول تنفيذ مهام التدقيق الداخلي قائمة على المخاطر، حيث لا بد وأن يتم اتخاذ إجراءات أكثر جدية في هذا الشأن، و تقييم المخاطر باستمرار على مدار السنة؛
2. التخطيط الجيد لأعمال التدقيق الداخلي: يجب أن لا يكون عمل المدقق الداخلي عشوائياً، بل يجب أن يكون مخططاً ومبرمجاً في صورة برنامج أسبوعي، أو شهري، ليساعد في عملية التدقيق؛
3. وجود معايير وإرشادات لعملية التدقيق الداخلي: هناك ضرورة مهنية لوجود إرشادات للتدقيق الداخلي وكذلك برامج العمل ونظم الخبرة، وذلك لتطوير العمل إلى الأحسن، ويتولى هذا الأمر منظمات التدقيق المهنية؛
4. شمولية التدقيق الداخلي: ويقصد بذلك أن لا يقتصر دور المدقق الداخلي على تدقيق بعض العمليات وترك البعض الآخر، أو ينتظر حتى تأتي شكوى ويطلب جمع حقائق عن موضوع تلك الشكوى، بل يجب أن تشمل كافة المعاملات والأحداث في الشركة وبشكل دوري؛
5. دعم الإدارة العليا لقسم التدقيق الداخلي: يجب دعم قسم التدقيق الداخلي بالإمكانات المادية والبشرية والأخذ بالإرشادات والنصائح التي يقدمها؛
6. العلاقات الحسنة الطيبة مع العاملين بالشركة: لا يجب أن يُنظر إلى المدقق الداخلي على أنه رجل بوليس أو مخبر ولكن يعامل على أنه موجه ومرشد يسعى لتصويب الأخطاء، وعلى هذا المفهوم تتم عملية الحصول على الإيضاحات والإجابة على الاستفسارات ومناقشة الملاحظات وتصويب الأخطاء؛
7. التعاون الفعال الصادق مع المدقق الخارجي: ذلك أن أهدافهما واحدة وكلاهما يكمل الآخر وبالتالي يجب أن يُمد المدقق الداخلي المدقق الخارجي بمعلومات عن نظم الضبط الداخلي، وخطط، وبرامج التدقيق، والمسائل التي تحتاج إلى مزيد من التدقيق والفحص؛
8. استخدام وسائل التدقيق المتقدمة: يجب على المدقق الداخلي استخدام وسائل التقنية الحديثة مثل نظم الحاسبات، ونظم المعلومات المتكاملة، ونظم الخبرة، ونظم دعم القرارات، ونظم الهيكلية أو إعادة الهندسة لتساعد على رفع جودة عملية التدقيق؛
9. توفر المزيج الوافي بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية.
10. المراقبة المستمرة: تتميز بيئة اليوم بديناميكية فائقة، مما لا يسمح بالاعتماد على عمليات التدقيق السنوية، ولذلك من الضروري الاستعانة بأساليب للمراقبة المستمرة، ويجب أن يتمكن المدقق الداخلي من الدخول الى كل النظم التي تستخدمها الشركة للاستعلام عن البيانات والاطلاع على كل ما يطلع عليه المديرون، حيث

تساعد إمكانية الوصول إلى المعلومات الإدارية بصفة منتظمة المدققين الداخليين في الإلمام بأحدث التطورات المتعلقة بالأعمال

فتوافر هذه المقومات والدعائم من شأنه أن يرفع من جودة الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي، وتحسين نتائجه، بما يساهم في تحقيق أهداف الشركة، والحفاظ على مركزها المالي، وبالتالي تحقيق قيمة مضافة.

IV- التنسيق بين خطوط الدفاع الثلاثة:

لأن متطلبات أية شركة تختلف من جهة إلى أخرى، لا توجد طريقة "موحدة" في التنسيق بين خطوط الدفاع الثلاثة، ومع ذلك عند تخصيص مهام معينة والتنسيق بين الوظائف المختلفة المشاركة في عملية إدارة المخاطر، سيكون من المفيد الأخذ بعين الاعتبار الدور الأساسي لكل مجموعة.

جدول رقم 12: التنسيق بين خطوط الدفاع الثلاثة

خط الدفاع الأول	خط الدفاع الثاني	خط الدفاع الثالث
المسؤولين عن المخاطر/المدراء	إدارة المخاطر والامثال	تأكيد شامل على فعالية إدارة المخاطر
الإدارة	- استقلال محدود؛ - تنعكس بالدرجة الأولى على الإدارة	- التدقيق الداخلي؛ - استقلال كبير؛ - الأخذ بعين الاعتبار أجهزة الحوكمة (الإدارة العليا، مجلس الإدارة).

المصدر:

¹ The Institute of Internal Auditors, **the three lines of defense in effective risk management and control**, op-cit , p6

يكون نظام إدارة المخاطر أكثر فعالية عند وجود خطوط الدفاع الثلاثة منفصلة ومحددة بوضوح، ومع ذلك و في حالات استثنائية خاصة في المنظمات الصغيرة، بعض خطوط الدفاع تكون مجتمعة. على سبيل المثال، في بعض الأحيان التدقيق الداخلي هو المسؤول عن تنفيذ و/ أو توجيه أنشطة إدارة المخاطر أو الرقابة في الشركة، في هذه الحالة على التدقيق الداخلي التواصل بوضوح حول أثر هذا التجميع على أجهزة الحوكمة، وإذا تم إسناد العديد من المسؤوليات إلى شخص واحد أو قسم معين، سيكون من الأحسن النظر في فصل المسؤوليات لاحقا بطريقة تسمح بتطبيق خطوط الدفاع الثلاثة.

مهما كانت طرق تنفيذ خطوط الدفاع الثلاثة، أجهزة الحوكمة لا بد لها التأكيد بوضوح على ضرورة تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف أطراف إدارة المخاطر والرقابة في الشركة، حيث معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي تنص أنه على المسؤولين عن التدقيق الداخلي تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهات الداخلية والخارجية التي تقدم خدمات التأكيد من أجل ضمان التغطية الشاملة ومنع ازدواجية العمل.

وفي الأخير قدم معهد المدققين الداخليين مجموعة من التوصيات من أجل الممارسة الجيدة لنموذج خطوط الدفاع الثلاثة، وجاءت كالتالي:¹

- عمليات إدارة المخاطر والرقابة يجب أن تكون مهيكلة حسب نموذج خطوط الدفاع الثلاثة؛
- كل خط يعتمد على إجراءات، وتحديد دوره بشكل مناسب؛
- لا بد من وجود تنسيق جيد بين مختلف خطوط الدفاع، من أجل تعزيز الفعالية والكفاءة؛
- وظائف إدارة المخاطر والرقابة المشتركة بين خطوط الدفاع لا بد ان يتم تقسيمها بشكل مناسب حسب ما هو معروف ومتوفر من المعلومات، من اجل مساعدة مجموع الوظائف على التأكيد وأداء على مسؤولياتها على نحو فعال؛
- خطوط الدفاع لا يجب تجميعها؛
- عندما يتم تضمين وظائف في خطوط مختلفة تكون مجمعة، أجهزة الحوكمة يجب أن تكون على علم بالهيكل المعتمد وتأثيره على الشركة، بالنسبة للشركات التي ليس لها وظيفة تدقيق داخلي، أجهزة الحوكمة (الإدارة العليا، مجلس الإدارة) ينبغي أن يطلب توضيح كيفية يتم التأكيد بكفاية حول ممارسات الحوكمة، إدارة المخاطر، الرقابة ، وكيف يتم الحصول عليها وإبلاغها لأصحاب المصالح.

وباعتباره خط الدفاع الثالث في الشركة وآلية من آليات الحوكمة، سنحاول في المبحث الموالي التعرف على أبعاده الثلاثة وفق ما تناولته المعايير الدولية، ومعرفة دوره في تحقيق قيمة مضافة للشركة.

¹ The Institute of Internal Auditors, the three lines of defense in effective risk management and control , op-cit , p6.

المبحث الثاني: الأبعاد الثلاثة للتدقيق الداخلي ودورها في تحقيق قيمة مضافة

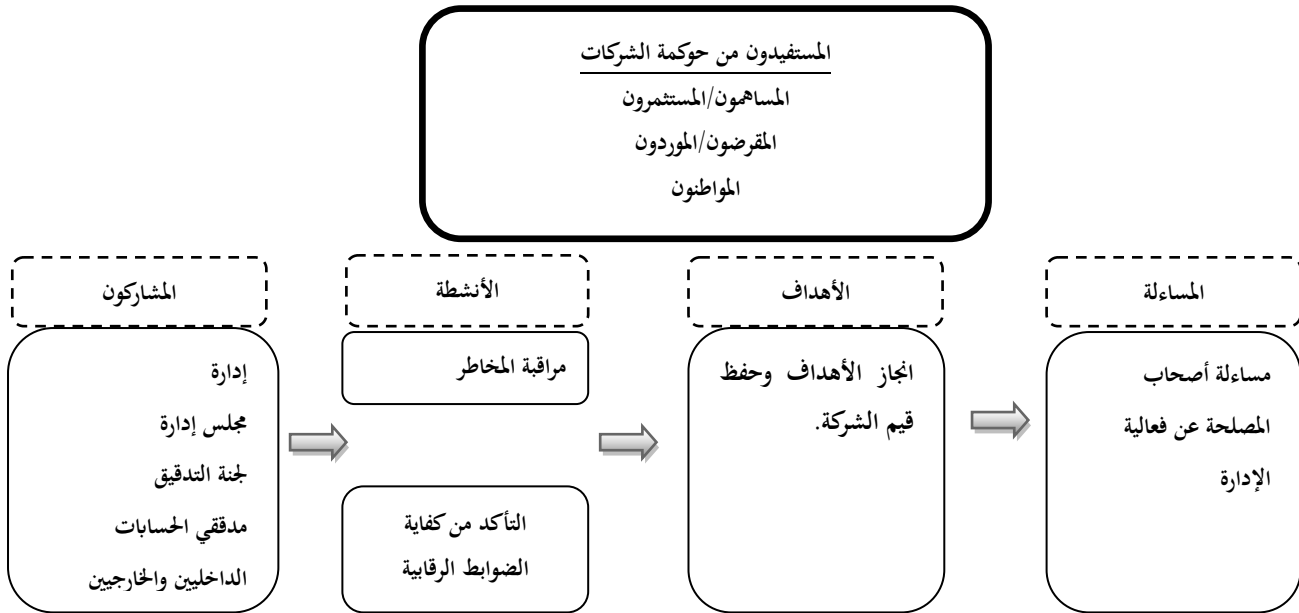
تعظيم قيمة التدقيق الداخلي كان واضحا بعد قيام منظمات مهنية دولية بالاهتمام بهذا النشاط، وإصدار مجموعة من المعايير والإرشادات التي تنظم عمله، خاصة بعد صدور المعايير الحديثة للتدقيق الداخلي وتغيير دوره التقليدي، حيث أصبحت جميع أنشطته المستحدثة ذات قيمة اقتصادية تخدم جميع أطراف الشركة، مصممة لتحقيق قيمة مضافة، ومساعدتها على انجاز أهدافها، من خلال تكوين مدخل منظم لتقويم وتحسين نظم الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات.

المطلب الأول: تقنية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة GRC

زاد في السنوات الأخيرة وعي معظم الشركات بضرورة تبني نظم جيدة من أجل تحقيق رقابة فعالة على الشركة وإدارة المخاطر فيها، وقد اهتمت بهذا الموضوع العديد من المنظمات الدولية، وأخذ هذا الموضوع ما يستحقه من الأهمية، إلا أنه يبقى من أجل الوصول إلى نظام سليم بعيد عن المخاطر ضرورة تبني منهج متكامل بين الأطراف الفاعلة في العملية الرقابية داخل الشركة، ووجود عملية متكاملة ومستدامة للحوكمة، وإدارة المخاطر والرقابة في منظومة حوكمة الشركات.

وحسب معهد المدققين الداخليين IIA فان وجود كلا من نظام رقابة داخلية فعال، ونظام إدارة مخاطر جيد له دور ايجابي في التجسيد الحقيقي لحوكمة الشركات كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم 15: حوكمة الشركات



المصدر:

Dana, Hermanson R. & Larny, Rittenberg E., **Internal Auditing and Organizational Governance**, Research Opportunities in Internal Auditing, the Internal Auditors, 2003, p.5, disponible sur le site : <https://na.theiaa.org/iia/PUBLIC/Public%20Documents/Chapter%202%20Internal%20Audit%20and%20Organizational%20Governance.ppt>, le 24/03/2016.df

I- تعريف تقنية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة GRC

توصف عملية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة بأنها المنهجية المتكاملة التي تتبعها الشركة في تطبيق متكامل للحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، وتتضمن هذه العملية بصفة عامة أنشطة مثل الحوكمة وإدارة مخاطر الكلية والرقابة الداخلية والامتثال للقوانين والتدقيق الداخلي¹.

حيث يتم التقارب بين هذه الأنشطة الثلاثة من اجل الاقتصاد في المواد، واجتناب الثغرات، وكذا النزاعات، نظرا لكونها مجالات متقاربة بشكل كبير في أداء أنشطتها، وبين معهد المدققين الداخليين أن هذا الاطار يطرح 3 فوائد رئيسية:² التقارب والتكامل يؤدي إلى الكفاءة، اقتصاد في جدول الاعمال، والتوفير في التكاليف.

II - أهميتها للشركة:

إن هذه التقنية تعمل على تعزيز وتوحيد المعايير، وتنسيق الجهود والتعاون بين هيئات لها دور مهم في الشركة من خلال:³

- دمج أجهزة الحوكمة، إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية؛
 - إضفاء الطابع الرسمي على قنوات الاتصال؛
 - تطبيق نهج قائم على المخاطر؛
 - تنفيذ برامج الامتثال؛
- إضافة إلى أن تطبيقها يساهم في:⁴
- خلق أثر ايجابي كبير على الفعالية التنظيمية للشركة، من خلال تقديم عمليات واضحة وغير غامضة، ونقطة مرجعية واضحة للشركة؛
 - إزالة مختلف الأعمال الإضافية والزائدة في مختلف المهمات؛
 - تقليص تكاليف البرمجيات وأجهزة التدريب والتكاليف التمهيديّة للتطبيق الحوكمة، وإدارة المخاطر، والرقابة، والتي يمكن تسييرها من خلال برنامج واحد؛

¹ ساتيش ياداف، التقنية الخاصة بالحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، مجلة المدقق الداخلي-الشرق الاوسط-، العدد 3، سبتمبر 2014، ص.28.

² Carmen rossiter, **how internal audit adds value to the governance process, provititi**, 2011, p.3, disponible sur le site : <http://www.provititi.com/en-US/Documents/Featured-Articles/How-Internal-Audit-Adds-Value-to-the-Governance-Process.pdf>, le 04/04/2015.

³ Sarah adams , Carlos ruiz , elias rivera , **governance, risk and compliance** , deloitte , 2013 , p.6.

⁴ **Governance, Risk and Compliance (GRC) Framework** , disponible sur le site : http://www.metricstream.com/whitepapers/html/GRC_frame.htm le 05/02/2016.

- تفادي حدوث المفاجآت: من خلال الجمع بين إطار- الحوكمة، إدارة المخاطر، والامتثال- مع إستراتيجية الشركة وعمليات التنفيذ، سيكون هناك تأهب شامل وإعطاء إنذار مبكر عن المخاطر الناشئة، القضايا المرتبطة بها، واقتراح خطط لمعالجتها¹؛

III- متطلباتها:²

- من أجل أداء هذه الوظائف بشكل جيد لابد من توافر:
 - مصطلحات وتصنيفات موحدة في الحصول على المعلومات؛
 - بُنى ومخازن مشتركة للبيانات والوثائق؛
 - إجراءات ونماذج موحدة مثل السياسات، التدريب؛
 - إجراءات الاتصال وإعداد التقارير لجميع المعنيين، بما في ذلك صناع القرار الاستراتيجي.

IV- دور الأبعاد الثلاثة الحديثة للتدقيق الداخلي في تحقيق قيمة مضافة

باعتبار العناصر الثلاثة السابقة تمثل أبعاد التدقيق الداخلي في منظومته الجديدة، فإن هذه التقنية أثارت النقاش حول كيف يمكن أي يعمل التدقيق الداخلي مع وظائف الرقابة الأخرى نحو تحقيق الأهداف المشتركة، والزيادة من فرص نشاط التدقيق الداخلي في التعاون مع الإدارة.

ومع تغير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي، أصبحت جميع أنشطته المستحدثة ذات قيمة اقتصادية تخدم جميع أطراف الشركة، مصممة لتحقيق قيمة مضافة، ومساعدته على إنجاز أهدافه، من خلال تكوين مدخل منظم لتقويم وتحسين نظم الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر وحوكمة الشركات، إلا أن تحقيق ذلك يتوقف على مدى توفر مجموعة من المتطلبات، تشكل عوامل مؤثرة في جودة خدمات التدقيق الداخلي، ذلك كونها أمور من شأنها ضمان جودة تقارير عمليات التدقيق الداخلي .

وحسب معهد المدققين الداخليين: يقوم التدقيق الداخلي بإضافة قيمة للشركة وأصحاب المصالح المرتبطين بها عندما يوفر تأكيد موضوعي ويساهم بكفاءة وفعالية في عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة³، كما أن إضافة القيمة يتحقق من خلال دعم قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبما يتناسب و توقعات أصحاب المصلحة، بأداء خليط من الأنشطة التأكيدية والوقائية والاستشارية في إطار من الاستقلال والموضوعية والالتزام بأخلاقيات المهنة.

¹ Entreprise GRC, disponible sur le site : http://www.sas.com/en_us/software/risk-management/enterprise-grc.html , le 02/02/2016.

² What is GRC, disponible sur le site : <http://www.ocge.org/what-is-grc/> , le 20/01/2016.

³ معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)، المرجع سابق، ص 25.

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين فعالية الرقابة الداخلية

إن توافر نظام رقابة داخلية يمتاز بالكفاءة والفاعلية و مطبق من طرف جميع الموظفين يساهم في حماية الشركة من المخاطر التي تواجهها، ويقلل من احتمالية تعرضها للمخاطر إلى أدنى حد ممكن، حيث كان دور المدقق الداخلي فيما سبق مرتكزا على دراسة وتقييم نظم الرقابة الداخلية بالشركة، ولكن ومع التوجه الجديد في ظل المعايير الدولية أصبح إلى جانب تقييمه لنظم الرقابة الداخلية يساهم في تحسينها من خلال التوصيات التي يقدمها.

I- تعريف الرقابة الداخلية:

تعددت وتنوعت التعاريف التي تناول موضوع الرقابة الداخلية ، حيث سنتناول بعضها فيما يلي:

حسب لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية المتكامل COSO التابع للجنة تريديوي treadway فان الرقابة الداخلية هي: ¹ " عملية تتأثر من قبل أعضاء مجلس إدارة الشركة، والإدارة، وغيرهم من المستخدمين، مصممة لتزويد تأكيد معقول بالنسبة لتحقيق الأهداف في المجالات التالية :

- كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية؛
- موثوقية الإبلاغ المالي؛
- الالتزام بالقوانين والتشريعات المطبقة".

من جهته معهد المدققين الداخليين IIA عرف الرقابة الداخلية بأنها: ² "مجموع الاحتياطات التي تتخذها الشركة وذلك لضمان:

- صحة ومصداقية المعلومات باختلاف أنواعها مالية أو محاسبية أو معلوماتية؛
- احترام سياسات المؤسسة وخططها وإجراءاتها ولوائحها التنظيمية؛
- احترام القوانين والتشريعات المعمول بها والتي تخضع لها المؤسسة؛
- حماية أصول الشركة وموجوداتها؛
- الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد الشركة؛
- تحقيق الغايات والأهداف المسطرة من قبل الشركة".

¹ The Committee of Sponsoring Organizations, **internal control-integrated framework**, p.1, disponible sur le site: www.coso.org/.../internal%20control-integrated%20framework.pdf . le 23/09/2013

² The Institute of Internal Auditors, disponible sur le site : www.theiia.org , le 18/02/2014.

أما **benoit pigé** فيعرف نظام الرقابة الداخلية بأنه:¹ " نظم المراقبة التي أنشئت من طرف المديرين للقيام بالأنشطة المختلفة للشركة، بطريقة منظمة من أجل الحفاظ وسلامة الأصول، وموثوقية المعلومات".

من جانبه المعهد الفرنسي للتدقيق الداخلي **IFACI** عرف الرقابة الداخلية بأنها:² " نظام تضعه المؤسسة يسيطر ويطبق تحت مسؤوليتها الخاصة وتهدف من خلال ذلك إلى:

- احترام القوانين والتشريعات؛
- تطبيق التعليمات والتوجيهات التي تضعها المديرية العامة أو مجلس الإدارة؛
- السير الحسن للعمليات الداخلية للمؤسسة خاصة منها تلك التي تسعى إلى حماية الأصول؛
- دقة المعلومات خاصة منها المالية".

عرف المعيار الدولي للتدقيق رقم 315 الرقابة الداخلية بأنها:³ "العملية المصممة والمنفذة من قبل أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الشركة فيما يتعلق ب:

- موثوقية تقديم التقارير المالية؛
- فاعلية وكفاءة العمليات؛
- الامتثال للقوانين والأنظمة المطبقة".

من خلال كل التعاريف سالفة الذكر يتبين أن الرقابة الداخلية تدور حول النقاط التالية:

1. الرقابة الداخلية هي عملية: فهي ليست أحد الأحداث أو الظروف وإنما هي مجموعة التصرفات التي تدير بموجبها الإدارة أعمال الشركة؛
2. الرقابة الداخلية تتأثر بالأفراد: فمجلس الإدارة والإدارة والعاملين الآخرين في أي شركة يؤثرون في الرقابة الداخلية؛
3. مصممة لتوفر تأكيد معقول : فهي لا توفر تأكيداً مطلقاً، ذلك أن الحكم البشري يمكن أن يكون على خطأ؛
4. تسهم في:

- حماية أصول الشركة بالقضاء على الغش والأخطاء والاختلاس؛

¹ **Benoît Pigé, audit et control interne**, edition EMS , France,2009 , p10.

² **Définitions de l'audit et du contrôle internes**, The institut français des auditeurs et contrôleurs internes, disponible sur le site : www.ifaci.com, le 17/02/2014.

³ نواف محمد عباس الرماحي، مراجعة العمليات المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص98..

- احترام القوانين التي تخضع لها الشركة؛
- توفير معلومات دقيقة، موثوقة وفي الوقت المناسب ؛
- تشجيع التمسك بالتوجيهات واللوائح والإجراءات التي تضعها الجهات العليا للإدارة؛
- المساعدة على تحقيق أهداف الشركة؛
- الاستغلال الأمثل للموارد وتحسينها وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

II- دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين الرقابة الداخلية

وفقا لما أصدره معهد المدققين الداخليين في المعيار الدولي 2130 (الرقابة الداخلية) أنه: يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي الشركة في الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فاعليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر فيها ، ويجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية في الاستجابة إلى المخاطر في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات ، وذلك من حيث :

- موثوقية وسلامة المعلومات المالية و التشغيلية: حيث لا بد أن تضمن الرقابة الداخلية دقة ونوعية المعلومة المحاسبية، والتي لا بد وان تستند إلى مبادئ أساسية ، ذلك أن المعلومات التي تقدمها الشركة لمحيطها الخارجي تعكس وتبين وضعيتها وصورتها أمامه، وفي هذا الصدد وحتى تكون المعلومة موثوقة لا بد من أن تكون صادقة وحقيقية ومفهومة وواضحة وملائمة وفي الوقت المناسب.

وهنا لا بد على المدقق الداخلي التأكد من أن المعلومات تم إعدادها وفقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، و العمل على فحص مدى موثوقية ودقة المعلومات والتقارير المالية والإدارية، بالإضافة إلى سلامة الأنظمة والإجراءات المستخدمة لإعداد التقارير المختلفة.

- فاعلية وكفاءة العمليات والبرامج بالشركة : فعلى نظام الرقابة الداخلية الاستناد إلى مبادئ أساسية تضمن له السير الفعال ، وضمان الاستعمال الأمثل والكفاء لموارد الشركة، من أجل تحقيق فعالية نشاط الشركة والتحكم في تكاليفها بتخفيضها إلى حدودها الأدنى.

وهنا لا بد على المدقق الداخلي تقييم كفاءة نظم الرقابة وفي حالة عدم فاعليتها يقدم التوصيات اللازمة لتحسينها والتحكم فيها بما يعود بالنفع على الشركة.

- حماية الأصول: ذلك أن نظام الرقابة الداخلية الفعال لا بد أن يساهم في المحافظة على ممتلكات الشركة، من أصول مادية بالإضافة إلى العنصر البشري، ويدخل ضمن هذا العنصر التأمين الاجتماعي والمحافظة على

أمن العمال، وكذا صورة الشركة في محيطها الخارجي، والعامل التكنولوجي الذي لا بد وأن يبقى مساهراً للتطورات والمحافظة على المعلومات السرية المرتبطة بالشركة.

وفي هذا الصدد لا بد على المدقق الداخلي أن يُحكم الرقابة على العمليات النقدية وعمليات المخازن، والتأكد من وجود التأمين اللازم وبالقيمة الكافية¹، وفحص الوسائل المختلفة اللازمة لحماية أصول الشركة من أي تصرفات غير مرغوب فيها كالإسراف والتبديد أو السرقة، والتأكد من توافر هذه الوسائل، وفي حالة عدم وجودها يقترح على إدارة هذه الشركة بعض التوصيات لاعتماد وسائل ملائمة في هذا المجال.

- التقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات والعقود: حيث لا بد أن يتم التقيد بسياسات الشركة ومخططاتها وإجراءاتها وقوانينها.

ومن المهام الأساسية التي تقع على عاتق المدقق الداخلي إعادة النظر بصفة دورية في الأنظمة الموجودة في الشركة، ومراجعتها من أجل التأكد من التزام العاملين بالخطط والسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح التي تحكم طبيعة عملها، وتحديد ما إذا كان الأفراد يلتزمون بهذه الخطط والسياسات أم لا، ودراسة أسباب عدم إتباعها².

وعليه فإن دور المدقق الداخلي يتركز على دراسة وتقييم عناصر الرقابة الداخلية، من أجل التقرير عن مدى ملاءمتها، وإمكانية الاعتماد عليها في ضمان دقة البيانات المحاسبية وتمثيلها لنشاط الشركة، فنشاط المدقق الداخلي هنا لا بد أن لا ينحصر حول اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية، بل لا بد من تقييم هذه الإجراءات واقتراح التوصيات لتحسينها، ومراقبة مدى توافر مقومات نظام الرقابة الداخلية السابق ذكرها، وعرض تقييمه على الإدارة العليا أو لجنة التدقيق كوظيفة استشارية، دون أن يتجاوز دوره وضع الإجراءات الرقابية. فهذا الدور الجديد للتدقيق الداخلي ساهم في تجاوز دوره التقليدي الذي يتمثل في تحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية إلى تقديم توصيات مناسبة لتحسينه في المستقبل.

هذا وقد اهتمت لجنة *coso* كذلك بهذه النقطة، وأكدت أن هناك أهمية كبيرة لمشاركة المدققين الداخليين في تكوين وتصميم وتشغيل نظام كفاء وفعال وقوي للرقابة الداخلية، حيث أن دور المدقق الداخلي وفقاً لتقرير هذه اللجنة هو مساعدة ومشاركة الإدارة في تحقيق ما يلي³:

- تعريف الرقابة الداخلية والأهداف المتصلة بها؛

- تكوين الرقابة الداخلية وعناصرها الخمس؛

¹ خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات-الناحية النظرية والعملية-دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص.181.

² محمد السيد سرايا، المرجع السابق، ص.137.

³ عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعملة أسواق المال-الواقع والمستقبل-الدار الجمعية، الإسكندرية، 2006/2005، ص.560.

- تحديد أدوات التقييم المناسبة والتي تستخدم في قياس مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية؛
- المراقبة المستمرة والدورية لنظام الرقابة الداخلية للتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر:

تضمن التعريف الجديد للتدقيق الداخلي توسيع نطاق ومهام التدقيق الداخلي، بإضافة مهمة جديدة لها هي تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، وموضوع إدارة المخاطر هو الآخر تم تناوله بالتحليل والدراسة من طرف عدة كتاب و مجتمعات مهنية، كما تناولت المعايير الحديثة للتدقيق الداخلي هذه النقطة كذلك، حيث أفردت معيارا خاصا بذلك ضمن معايير الأداء وهو المعيار رقم 2120 (إدارة المخاطر) والذي ينص على أن: نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يساعد الشركة على تحديد وتقييم المخاطر الهامة التي تتعرض لها، ويساهم في تحسين إدارة المخاطر ونظم السيطرة عليها من خلال التأكد من أن:

- أهداف الشركة تتطابق وتتوافق ورسالة الشركة وتساهم في تحقيقها: فهنا لابد أن يتأكد من عدم وجود تعارض، و أن أهداف الشركة واضحة وتتماشى مع ما ترغب في تحقيقه ؛
- المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها: يجب العمل على تحديد الأحداث التي قد يكون لها أثر سلبي على تحقيق أهداف الشركة وإضافة قيمة لها، باعتبارها مسببات للمخاطر، وتحديد احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها، ويعمل التدقيق الداخلي على تقديم تأكيد بأن المخاطر المحيطة بالشركة قد تم تحديدها دون إغفال أي خطر، وتقديم النصح والمساعدة وتطوير الأدوات والأساليب المعتمدة في إدارة المخاطر، وفي حالة إغفال وتجاهل تهديدات رئيسة ينبغي على المدقق الداخلي أن يتعرف على الوسائل والمقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها بأنسب البدائل، أما في حالة عدم كفاية الوسائل المستخدمة للتصدي لهذه التهديدات فينبغي على المدقق الداخلي التوصية باتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة وإجراءات إضافية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن لا يتمادى دوره إلى درجة يصبح فيها التدقيق الداخلي هو الذي يقوم بتعريف وتحديد المخاطر¹؛
- أن الاستجابات المناسبة إزاء المخاطر يتم اختيارها بما يتوافق ومدى استعداد الشركة لتقبل المخاطر: من خلال التأكد من مدى كفاية وفعالية ردود الأفعال والاستجابات التي قامت بها الإدارة لمواجهة المخاطر، وأنه قد تم إدارتها وتخفيفها إلى مستوى مقبول، كما أشارت المعايير الدولية أنه لابد على المدقق الداخلي إذا ما وجد أن مستوى المخاطر ربما لا يكون مقبولا أو غير مناسب للشركة، أن يناقش الأمر مع الإدارة العليا، وإذا لم يصل

¹حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر وانعكاسه على تطبيق حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة،الجزائر، ص.12.

معها إلى اتفاق أو حل مناسب، عليه أن يكتب تقريراً لمجلس الإدارة للفصل في ذلك واتخاذ القرار الملائم للشركة.

- المعلومات اللازمة بشأن المخاطر يتم الحصول عليها وتبليغها في التوقيت المناسب: حيث لا بد أن يتم إبلاغ مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي تواجهها الشركة وفي وقت مبكر للعمل على تلافيها، وإعطائها الوقت الكافي لإعداد الاستراتيجيات وردود الأفعال المناسبة، وإطلاع المجلس على أية تغييرات جوهرية من شأنها التأثير على الشركة.

من خلال استقراء هذا المعيار يتضح الدور المهم الذي أصبح يضطلع به المدقق الداخلي في مساعدة الإدارة على إدارة المخاطر في الشركة، خاصة في حالة وجود قصور أو عدم كفاية الإجراءات، أو قبول مستوى مخاطر قد يؤثر على تحقيق أهداف الشركة، من خلال تقديمه لخدمات استشارية، ورفع تقارير دورية مقيمة لبرنامج إدارة المخاطر، وهو ما يساهم في التحكم أكثر في المخاطر وعدم تأثيرها على تجسيد الأهداف المخطط لها وبالتالي تحقيق قيمة مضافة للشركة.

المطلب الرابع: دور التدقيق الداخلي في تقييم و تحسين ممارسات حوكمة الشركات:

كان معهد المدققين الداخليين IIA الكثير من الجهود في توجيه أعضائه للاهتمام بموضوع حوكمة الشركات، من أجل القدرة على مساعدة كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا ولجنة التدقيق، وهذا من خلال مناقشته باستمرار، والتعليق والتوصية والتدريب على الجوانب المختلفة لحوكمة الشركات بشكل عام، وعلى جوانب التدقيق بشكل خاص.

وعموماً بين معهد المدققين الداخليين IIA هذه الأهمية فيما تناوله في معايير التدقيق الداخلي الدولية، من خلال الإشارة إليها في المعايير التالية:

I- الترويج للقيم والأخلاق الملائمة في الشركة: من خلال مراجعة السياسات المتعلقة بالجوانب السلوكية والأخلاقية التنظيمية وتعزيزها بالتوصيات المكتملة، وضمان وصول كل التعليمات إلى جميع الموظفين بالشركة، وعلى المدقق تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفاعلية أهداف وبرامج وأنشطة الشركة المتعلقة بالقيم الأخلاقية، كما أن تعامل المدقق مع المعضلات الأخلاقية بمهنية عالية له دور أساسي في تحسين وتقوية أخلاقيات العمل وسلامة الشركة، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة.

-II مراقبة عملية إنجاز الأهداف وهذا من خلال:

- تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام بها: حيث يتولى نشاط التدقيق الداخلي عملية التقييم المستمرة لكافة النشاطات المختلفة للتأكد من مدى التزام الشركة والعاملين فيها بالقوانين والنظم والأحكام العامة وكذلك السياسات والإجراءات المعمول بها؛
- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الشركة وتطويرها؛
- رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها، و اقتراح ما يراه ملائما من تعديلات وتحسينات؛
- التحقق من المساءلة: فالمساءلة هي آلية مهمة في الحوكمة لمحاسبة المسؤولين على أعمالهم وفحص وتدقيق قراراتهم وإتاحة الفرص أمامهم لإيضاح أية نقاط غامضة أو تهم توجه إليهم، حيث تمثل التقارير المالية التي يشرف مجلس الإدارة على إعدادها معيارا يتم على أساسه اتخاذ قرارات وسلوكيات من طرف المستثمرين الحاليين والمرتقبين، وهنا يتضح دور التدقيق الداخلي كعنصر فعال في ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية وتعزيز قدرة المساهمين على مساءلة مجلس إدارة الشركة.

-III إبلاغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة بالشركة: ¹ حيث يساهم التدقيق الداخلي

في دعم الحوكمة من خلال إبلاغ المعلومات إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق، حيث تتعلق التقارير والتوصيات المقدمة للإدارة العليا والمجلس فيما يلي:

- تقييم المستقل لنظام الرقابة الداخلية؛
 - تقديم التقارير المناسبة عن نظم الرقابة؛
 - تقييم كفاءة العمليات؛
 - تحليل المخاطر؛
 - تقديم تأكيدات بخصوص تلافي المخاطر؛
 - تسهيل القيام بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة.
- أما التقارير والتوصيات المقدمة للجنة التدقيق تتمثل فيما يلي:

¹ Dana, Hermanson R. &Larny, Rittenberg E. **Internal Auditing and Organizational Governance-, Research Opportunities in Internal Auditing-**, the Institute of Internal Auditors, 2003, p33, disponible sur le site: <https://na.theiia.org/iiaf/Public%20Documents/Chapter%202%20Internal%20Audit%20and%20Organizational%20Governance.pdf>, le 24/01/2016.:

- تأكيدات حول فعالية نظم الرقابة الداخلية؛
 - تقييم مستقل للممارسات والعمليات المحاسبية؛
 - تحليل المخاطر المتعلق بالممارسات المحاسبية والرقابية؛
 - تقديم توصيات تتعلق بعمليات التحقيق الخاصة بالتلاعب والاحتيال.
- IV- ضمان التنسيق الفعال بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي: حيث يتم ممارسة حوكمة الشركات من خلال أربعة أطراف أساسية تربطها علاقات تعاونية هي التدقيق الخارجي، لجنة التدقيق، مجلس الإدارة، والتدقيق الداخلي، حيث يساهم التدقيق الداخلي في تحسين جودة حوكمة الشركات من خلال علاقاته التعاونية مع أطرافها الثلاثة الأخرى، و دعمه لهذه الأطراف في أداء دورها لتجسيد متطلبات حوكمة الشركات.
- بعد التعرف على الأبعاد الثلاثة للتدقيق الداخلي، وأهمية وجود التكامل بينها في الشركة، سنحاول في المبحث الموالي دراسة العلاقات التفاعلية بينها، ومن ثم انعكاسها على تجسيد حوكمة الشركات ومعرفة أهمية كل منها.

المبحث الثالث: مساهمة التدقيق الداخلي في تجسيد حوكمة الشركات

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يحتاج مجموعة من الآليات، ويعتبر التدقيق الداخلي من بين الآليات المعتمدة في هذا المجال، لما له من دور مساهم في تقييم وتحسين نظم الرقابة الداخلية، وكذا تقييم وتحسين نظم إدارة المخاطر واعتماد منهج مبني على التقارب من المخاطر في تنفيذ أعماله، بالإضافة إلى تقييمه للممارسات حوكمة الشركات وتقديم التوصيات والاقتراحات لتحسينها، كما أن نشاط التدقيق الداخلي يعتبر من الآليات المهمة في هذه المنظومة من خلال تواصل المدقق الداخلي مع أطراف تمارس دورا مهما في حوكمة الشركات مثل الإدارة العليا، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق.

المطلب الأول: علاقة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بحوكمة الشركات

كما تم عرضه فيما سبق فإن التعريف الأخير لمعهد المدققين الداخليين ركز على وجود ثلاثة أبعاد أساسية تساهم في تجسيد أهداف التدقيق وخدمة كل الأطراف بما يحقق قيمة مضافة للشركة، وتؤدي هذه الأبعاد أدوارا بشكل أكثر فعالية كلما كان هناك تفاعل و تعاون وارتباط بينها بشكل كبير، فذلك حتما سيعزز التحكم في الشركة بما يعود بالنفع في الأخير على الشركة ككل.

I- علاقة الرقابة الداخلية بحوكمة الشركات

تشكل الرقابة الداخلية عنصراً هاماً من عناصر حوكمة الشركات، وقد تضاعفت أهميتها في السنوات الأخيرة بعد تعرض عدد من الشركات الكبرى إلى الانهيار نتيجة تفشي الفساد وضعف الرقابة، وباعتبارها أحد الأبعاد الثلاثة الحديثة للتدقيق الداخلي فإن لها علاقة تأثير وتأثر بحوكمة الشركات من خلال التفاعل مع الأطراف الأربعة لهذه الأخيرة.

1- دور حوكمة الشركات في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية

يمكن أن نلخص العلاقة بين الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات من خلال دور أطرافها الأربعة والتي تشكل في مجموعها نظاما فعالا للرقابة الداخلية.

أ. مجلس الإدارة:

تقع على عاتق مجلس الإدارة المسؤولية العامة عن الرقابة الداخلية وفعاليتها، وفي حالة وجود قسم خاص بالرقابة الداخلية يتولى المجلس تحديد مهام وأهداف وصلاحيات هذا القسم، وتقع على عاتقه ضرورة إجراء مراجعة سنوية لضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة والشركات التابعة لها، والإفصاح عن النتائج التي يتوصل لها إلى المساهمين في تقريره السنوي عن حوكمة الشركة، حيث يبقى هو المسؤول الأول أمام المساهمين عن فعالية بيئة الرقابة الداخلية، وفي حالة وجود قصور أو عدم فعالية نظام الرقابة لا بد أن يتخذ الإجراءات اللازمة وفي الوقت المناسب لحماية الشركة؛

ب. المدقق الخارجي:

يعتبر التدقيق الخارجي أحد أهم أدوات قياس فاعلية الوسائل والإجراءات الرقابية، لذا ينصب اهتمام المدقق على الضوابط الرقابية التي تؤثر في الحصول ومعالجة المعلومات المالية، والإبلاغ عن أية عيوب أو تقصير في نظام الرقابة الداخلية، حيث أن هدف المدقق من دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية هو تحسين وتعديل الإجراءات الرقابية الموضوعة من طرف الإدارة، ويهدف بالدرجة الأولى إلى الحفاظ وحماية أصولها من الضياع والإهمال وسوء الاستعمال، وتقديم النصائح والتعديلات حول العمليات التي تم مراجعتها بتكليف من الإدارة وان اضطر بقوة القانون؛

ج. المدقق الداخلي:

من خلال ما تم عرضه في الصفحات السابقة يتبين الأهمية الكبيرة التي أولتها معايير التدقيق الداخلي الدولية لموضوع الرقابة الداخلية، حيث وضعت القواعد اللازمة من أجل تأكيد فعاليتها وكفاءتها، حيث جاء في المعيار الدولي رقم 2120 تفصيلاً وافياً للإجراءات التي لا بد أن يتبعها المدقق الداخلي لتحقيق هذا الهدف؛

د. دور لجنة التدقيق:

تمثل لجنة التدقيق الخط الأول لمجلس الإدارة في التأكد من أن هناك نظاماً رقابياً فعّالاً وأن هذه الأنظمة يتم التقيّد بها وبشكلٍ مستمر، حيث نلخص دور لجنة التدقيق في تقييم وتحسين فاعلية الرقابة الداخلية من خلال القيام بالأدوار التالية:¹

- عدم الاكتفاء بوجود نظام للرقابة الداخلية يتصف بالكفاءة والكفاية بل التأكد من استمرار تطبيق هذه الأنظمة والالتزام بها؛
- التأكد من أن كافة الموظفين يفهمون أدوارهم ضمن أنظمة الرقابة الداخلية؛
- التأكد باستمرار من توفر الوسائل اللازمة للتدقيق الداخلي للقيام بأعمالهم وبشكلٍ مستمر؛

¹ سعيد سليمان، لجان التدقيق ودورها في الرقابة، جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، اطلع عليه من الموقع : www.ascajordan.org بتاريخ 2015/04/30.

- متابعة التزام المستويات الإدارية بالملاحظات المقدمة من المدققين الخارجيين والمدققين الداخليين؛
- الاستفادة من عمل المدققين الداخليين والخارجيين لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلي.

2- دور الرقابة الداخلية في تجسيد حوكمة الشركات

توفر الرقابة الداخلية الأداة الضرورية لتزويد أطراف الحوكمة بالمعلومات الأساسية المطلوبة لوضع الإجراءات التي تهدف إلى حماية موجودات الشركة، وتوفير الحماية من المخاطر، إضافة إلى المساهمة في زيادة الكفاءة لتحقيق أهداف الشركة، ويتأتى هذا من خلال :¹

- اختبار الامتثال للضوابط في المجالات التشغيلية، وتقديم التقرير للإدارة وإذا لزم الأمر للجنة التدقيق؛
- مساعدة الإدارة في تصميم تقييم شامل بما في ذلك اختبار الضوابط الرقابية على مستوى الشركة ككل؛
- مساعدة الإدارة في إعداد تقرير حول فعالية الرقابة الداخلية؛
- تحديد أوجه القصور الهامة في نظم الرقابة، والتواصل مع لجنة التدقيق (في المجالات التي تم فحصها)؛
- تنفيذ تقنيات الاختبار باستخدام الحاسوب، على سبيل المثال، تقنيات مراقبة مستمرة، لتقييم فعالية النظم الرقابية؛
- تسهيل فهم وتحسين الرقابة في المجالات التشغيلية من خلال السيطرة على التقييم الذاتي للتقنيات.

وعليه نجد ان هناك علاقة تأثير وتأثر بين الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات، حيث تؤثر حوكمة الشركات من خلال أطرافها الأربعة في تقييم وتحسين نظم الرقابة الداخلية كل حسب دوره، كما تعتبر الرقابة الداخلية مفتاح تعتمده الإدارة في إحكام الرقابة على الإجراءات والقوانين واللوائح المنظمة، بما يساهم في حماية الشركة وتحقيق أهدافها وحماية حقوق المساهمين ما ينعكس على تجسيد حوكمة الشركات.

II- علاقة إدارة المخاطر بحوكمة الشركات

تعتبر إدارة المخاطر إحدى الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، حيث أن الخطر يعد مفتاح قيادة أنشطة الشركة والتحكم فيه من شأنه الحفاظ على الشركة وبالتالي مصلحة أطرافها، وفي المقابل تعتبر حوكمة الشركات استجابة إستراتيجية لمواجهة المخاطر من قبل الشركة وتوافر مقوماتها من شأنه حماية الشركة.

1- دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر:

¹ Dana, Hermanson R. &Larny, Rittenberg , op-cit, p56

تساهم حوكمة الشركات من خلال ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر ، وهذا من خلال الأطراف الأربعة للحوكمة:

أ. مجلس الإدارة:

يقع علي عاتقه مسؤولية تحديد الاتجاه الإستراتيجي للشركة، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بفعالية، ويجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي¹ :

- طبيعة ومدى حجم المخاطر المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص؛
- احتمالية تحقق تلك المخاطر؛
- كيفية إدارة المخاطر غير المقبولة؛
- قدرة الشركة علي تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط؛
- تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة؛
- فاعلية عمليات إدارة المخاطر؛
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

ب. المدقق الخارجي:

وهنا لا بد أن يكون تدقيقه مُركزا على المخاطر الموجودة بالشركة، وعموما تهدف عملية التدقيق

الخارجي أساسا إلى توفير قدر من الحماية ضد نوعين من المخاطر :

- الأخطاء الجوهرية والغش التي قد تكون موجودة بالقوائم المالية؛
- احتمال عدم الكشف عن تلك الأخطاء والغش بواسطة الفحص الذي يقوم به مدقق الحسابات لنظام الرقابة الداخلية.

ج. المدقق الداخلي:

يتضمن دور المدقق الداخلي في هذا المجال حسب ما تناوله معهد إدارة المخاطر القيام بالوظائف التالية:²

¹ معهد إدارة المخاطر، جمعية التامين ومديري الخطر، المنتدى الوطني لإدارة الخطر في القطاع العام، معيار إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، 2002، ص.13، 12، اطلع عليه من الموقع : www.theirm.org ، بتاريخ 2015/08/15.

² معهد إدارة المخاطر ، المرجع السابق ، ص.13، 14.

*دون أن يتجاوز دوره أن يصبح هو من يقوم بتحديد وتقييم المخاطر.

- تركيز عمله على الأخطار الهامة والتي تم تحديدها بواسطة الإدارة؛
- مراجعة عمليات إدارة المخاطر في الشركة؛
- منح الثقة في إدارة المخاطر؛
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عملية إدارة المخاطر*؛
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي؛
- تنسيق عملية إعداد تقرير الخطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.

د. لجنة التدقيق:

- تعمل على تخفيض الخطر الممكن حدوثه إلى المستوى المقبول عن طريق¹:
- تقييم أهداف الشركة من إعداد التقارير الداخلية والخارجية ومدى الوفاء بتلك الأهداف؛
 - استعراض القوائم المالية السنوية في الوقت المناسب قبل إعلانها للجهات الخارجية؛
 - الحصول على المعلومات اللازمة عن مؤشرات الأداء الرئيسية في الشركة؛
 - دراسة التغيرات في المبادئ المحاسبية الاختيارية أو استمرار العمل بها؛
 - دراسة التغيرات في نطاق التدقيق نتيجة لتقديرات المخاطر؛
 - التحقق من كفاءة ونزاهة نظم الرقابة الداخلية؛
 - الإبلاغ بأن نظم إدارة المخاطر والرقابة التي وضعتها الإدارة ملائمة، وعند الاقتضاء تقديم توصيات للتخفيف من المخاطر التي تم تحديدها على أنها مهمة؛
 - مناقشة الإدارة حول المخاطر المالية الرئيسية والخطوات المتخذة من قبل الإدارة للرقابة والسيطرة على هذه المخاطر (تتضمن مناقشة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة).

وعليه يبقى المطلوب من هذه الجهات في ظل الحوكمة، هو أن تعمل جميعها وبالتعاون مع بعضها بشكل جيد واستقلالية صحيحة، وتحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة للمعنيين مما يولد رقابة داخلية قوية، وبالتالي تكون إدارة المخاطر فعالة، وهذا ما يحقق الحماية للمساهمين.

¹ Report of the BlueRibbon committee on, improving the effectiveness of corporate audit committees, the nyse and the nasd , 1999, p.30.

2- دور إدارة المخاطر في تجسيد حوكمة الشركات:

حيث تناول معهد المدققين الداخليين IIA هذه النقطة واعتبر أن إدارة المخاطر تساهم بشكل ايجابي في تحسين نظم حوكمة الشركات وهذا من خلال:¹

- تقييم المخاطر المهمة أثناء عملية التدقيق وإبلاغها للإدارة أو لجنة التدقيق أو كلاهما؛
- وضع خطة لتقييم برنامج إدارة المخاطر بالشركة؛
- تسيير وإدارة المخاطر عند وجود نقائص؛
- تسهيل عملية إدارة المخاطرة من خلال أساليب التقييم الذاتي للمخاطر؛
- تقييم المخاطر المرتبطة بالتطورات التكنولوجية المتلاحقة ووقف المشروع إذا لا يتم التحكم المخاطر عند مستويات مقبولة محددة سلفاً؛
- مساعدة الإدارة في تنفيذ برنامج ادارة المخاطر.

نلاحظ أن وجود نظام إدارة مخاطر جيد له دور ايجابي في التجسيد الحقيقي لحوكمة الشركات، من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفاعلية، وكذا من خلال التحسينات التي يُقدمها في مجال إدارة المخاطر، وخدمة مختلف الأطراف داخل الشركة، حيث أصبح يخدم كلا من لجنة التدقيق، العملاء والمساهمين وأصحاب المصلحة في الشركة دون التركيز على الادارة فقط، بمعنى جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، بما يساهم في إضافة قيمة للشركة وكذا تطبيقه وتجسيده لحوكمة الشركات، كما أن الحوكمة الجيدة من خلال أطرافها الأربعة تساهم في إدارة وتقليص المخاطر.

المطلب الثاني: علاقة التدقيق الداخلي بأجهزة الحوكمة

نشاط التدقيق الداخلي يخدم الأطراف المسؤولة عن الحوكمة، والمتمثلة في مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، ومدقق الحسابات الخارجي، والإدارة العليا، ذلك أنه كلما كبر حجم الشركة وازدادت درجة تعقيد نشاطها، كلما كان من الصعب على المدققين الخارجيين، الإدارة، واللجان تكوين صورة دقيقة للمخاطر التي تتعرض لها وتطبق الحوكمة عليها، وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي ليقوم بمهامه من خلال علاقات تفاعلية بينه وبين باقي أطراف الحوكمة، وفي المقابل أيضا يخدم ويضيف قيمة للخاضعين لحوكمة الشركات، مثل الإدارة والوحدات التنظيمية الفردية.

¹ Dana, Hermanson ,R. Larny, Rittenberg , op-cit, p55

I- علاقة التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق:

من الناحية المثالية العلاقة بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق لابد أن تتميز بوجود خطوط اتصال مباشرة، وأن تتميز بالاحترام والثقة، ولتحقيق والحفاظ على هذه العلاقة لابد أن يعمل كلا الطرفين على تحقيق ذلك، من جهتها لجنة التدقيق يجب أن تعمل باستمرار على تعزيز العلاقات مع التدقيق الداخلي خاصة ما يتعلق بالاتصالات الرسمية، وكمثال على ذلك لابد على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يقدم تقريره مباشرة من خلال اجتماعات دورية مع رئيس لجنة التدقيق ويدعوه لتقديم عروض للجنة التدقيق¹.

حيث أن الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي للجنة التدقيق يمكن إيجازها فيما يلي:²

- يتجه مجلس الإدارة إلى لجنة التدقيق للمساعدة في إعداد التقارير المالية لتأمين خبرة معينة في القضايا الفنية المرتبطة بهذه التقارير، وهذه الأخيرة تتلقى مساعدات هامة من المدقق الداخلي فيما يتعلق بضمان جودة هذه التقارير؛
- تتحمل لجنة التدقيق مسؤولية خاصة في مجال ملائمة الرقابة الداخلية المحاسبية في الشركة، فيتعين عليها البحث عن مساعدة أطراف متعددة، ويعتبر التدقيق الداخلي في موقع متميز لتحقيق هذا، لارتباط عمله بمدى تأكيد وتحسين فعالية النظام الكلي للرقابة الداخلية؛
- رقابة الانحرافات والمخالفات المالية و التقرير عنها إلى لجنة التدقيق، حيث تظهر فعالية لجان التدقيق في مراقبة تصحيحات العيوب والأخطاء التي ترد في تقارير المدققين الداخليين؛
- كما اقترحت لجنة **blue ribbon** عام 1999م دورا كبيرا للتدقيق الداخلي في مساعدة لجنة التدقيق على إعداد وتقييم التقرير المالي وتقديم الدعم اللازم لها من خلال:³
- تسهيل تدفق المعلومات إلى اللجنة بحيث يتضمن تدفق المعلومات تحليلا شاملا للمخاطر وضوابط الرقابة ونزاهة التقارير؛
- تدعيم اللجنة في تقييمها للتقرير المالي متضمنا ما اذا كانت المبادئ المحاسبية المستخدمة هي الأكثر ملاءمة أم لا؛

¹ Richard j.anderson , christophersvare , **10 key internal audit topics for audit committee consideration**, aicpa ,p.3, disponible sur le site : www.aicpa.org ,le 10/4/2015

²فاتن حنا كيزران، **مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة (دراسة مقارنة)**، بحث منشور في مجلة المنارة، مجلد19، العدد4، 2013، ص.101،100.

³يحيى سعدي، لخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد5، 2012، جامعة الوادي، ص.197،196.

- تقييم فعالية عمليات ادارة المخاطر؛
 - توفير تقييمات مستقلة للمخاطر؛
 - توفير المعلومات الى لجنة التدقيق لتسهيل متابعتها للمخاطر المالية ومخاطر الأعمال الرئيسية.
- وللاستفادة من هذه الخدمات يجب أن يؤدي المدقق الداخلي مهامه كجزء متكامل مع مهام المدقق الخارجي وفقا للبرنامج الكلي الذي تنظمه لجنة التدقيق منعا لازدواجية العمل واقتصاد في الوقت والجهد.
- وفي المقابل تساهم لجنة التدقيق في دعم التدقيق الداخلي من خلال مجموعة من النقاط:¹
- تقديم توصيات إلى المجلس بشأن التعيين والأجور ورقابة فعالية واستقلالية التدقيق الداخلي؛
 - التأكيد بأن الأموال المتوفرة كافية لتحقيق تدقيق فعال وشامل وكامل لإجراء المهام المنوطة بالتدقيق الداخلي؛
 - ضمان توصيل تقرير المدقق الداخلي مباشرة إلى لجنة التدقيق؛
 - مراجعة مهمة التدقيق الداخلي، العقد والمصادر (الكفاءة والمهارة والخبرة والتمويل والتجهيزات)؛
 - المراجعة والموافقة على نطاق خطة التدقيق الداخلي وبرنامج العمل؛
 - رصد التقدم المحرز في خطة عمل وبرنامج التدقيق الداخلي، والنظر في الآثار المترتبة على نتائج التدقيق الداخلي لبيئة الرقابة؛
 - رصد وتقييم استجابة الإدارة لنتائج التدقيق الداخلي والتوصيات؛
 - التأكيد بأن برنامج المدقق الداخلي والمدقق الخارجي يتماشى ومتناسق مع العقد وبأقصى فعالية ويتفادى الازدواجية؛
 - إتاحة الفرصة لأعضاء لجنة التدقيق لقاء المدقق الداخلي دون مجلس الإدارة مرة واحدة في السنة على الأقل.
 - التأكيد من موضوعية المدقق الداخلي؛
- وعليه يبقى التكامل بين لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي من شأنه تحسين جودة التقارير المالية، كما تعمل لجنة التدقيق على توفير البيئة الملائمة لأداء أنشطة التدقيق الداخلي المتعلقة بالحوكمة، ولا شك أن جودة هذه العلاقة التكاملية تنعكس ايجابيا على جودة حوكمة الشركات.

¹ The Institute of Internal Auditors, **audit and risk committee charter**, may 2014, p8, disponible sur le site: http://www.iaa.org.au/sf_docs/default-source/membership/audit-amp-risk-committee-charter---amended-and-approved-october-2014.pdf?sfvrsn=2, le 10/04/2015.

II - علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول عن عملية الحوكمة بالشركة إلا أنه يعتمد على أطراف أخرى كالإدارة التنفيذية والمدققين للمساعدة في القيام بمسؤولياته ، ومن ثم يعتبر التدقيق الداخلي أحد الأطراف التي تساعد مجلس الإدارة باعتباره مصدر هام للأطراف الأخرى المشتركة في عملية الحوكمة. حيث تتمثل الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة في¹:

- مساعدة مجلس الإدارة في التقييم الذاتي للحوكمة؛
- تقديم أفكار للجنة التدقيق لتحسين تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وعملية إدارة المخاطر ؛
- البحث عن فرص أفضل لتحقيق الالتزام بغرض تخفيض التكاليف خاصة على المدى الطويل؛
- تنفيذ التدقيق السنوي بالعناية اللازمة وإعداد تقرير بالنتائج الذي يُرفع إلى لجنة التدقيق؛ .
- مراعاة الإفصاح والشفافية عند إعداد وتنفيذ خطة التدقيق السنوية؛
- فحص قواعد وآداب السلوك الأخلاقي بالشركة للتحقق من مدى كفايتها لتحقيق الهدف منها ومن أنها قد بُلغت للعاملين.

وفي المقابل يساهم مجلس الإدارة في دعم التدقيق الداخلي عند أدائه مهام التدقيق من خلال:²

- التأكد من وجود ذراع فعال للتدقيق الداخلي يرتبط مباشرة بالمسؤول التنفيذي الأول ويرفع إليه تقاريره، ولديه في نفس الوقت حق الاتصال في جميع الأوقات برئيس لجنة التدقيق؛
- وضع سياسة لشغل وظائف التدقيق الداخلي؛
- المحافظة بشكل كاف على استقلالية وكفاءة موظفي التدقيق الداخلي؛
- تلقي تقارير من المدققين الداخليين والإدارة التنفيذية ولجنة التدقيق بشأن مخالفة القوانين والقواعد واللوائح الإشرافية، وضمان قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- تقدير مدى الحاجة إلى التدقيق الداخلي والنظر فيما إذا كانت هناك عوامل وثيقة الصلة بأنشطة الشركة تتطلب الحاجة إلى التدقيق الداخلي؛

¹ سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات-مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد رقم 45، العدد1، جامعة الاسكندرية، مصر، 2007، ص32..

² فاتن حنا كيرزان، المرجع السابق، ص102.

وعليه فإن توافر مقومات هذه العلاقة يعود بالنفع الأول على الشركة، لذا يجب على مجلس الإدارة إدراك أهمية عملية التدقيق الداخلي والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين في الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المدققين الداخليين، وفي المقابل الاستفادة من المزايا التي يطرحها التدقيق الداخلي خاصة ما تعلق منها بتحسين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

III- علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي

لأن نظام التدقيق الداخلي الذي تمارسه الإدارة من خلال موظفيها يدخل ضمن نطاق عمل المدقق الخارجي، فالأمر يتطلب تنسيقاً بين المدققين الداخليين والخارجيين، بهدف إيجاد التكامل المطلوب بين الطرفين، فإذا كان نظام التدقيق الداخلي ضعيف الفاعلية فإن حجم تغطية عمليات التدقيق الخارجي تكون أوسع منها في حال لو كان نظام التدقيق الداخلي أكثر فاعلية، وذلك بغرض تغطية أوجه النقص المترتبة على ضعف نظام التدقيق الداخلي¹، وفي المقابل ومع التوجه الجديد للتدقيق الداخلي أصبح في إمكان الشركة كذلك الاعتماد على المدقق الخارجي في أداء أعمال التدقيق الداخلي إما بصفة كلية أو جزئية .

الاستعانة بالمدقق الداخلي في أداء مهام التدقيق الخارجي:²

هناك علاقة تفاعل ومساعدة متبادلة بين المدقق الداخلي والخارجي، وفي ظل هذه العلاقة يقوم المدقق الداخلي بتقديم مساعدة للمدقق الخارجي من شأنها أن تعينه على تنفيذ التدقيق بسهولة وهذا من خلال أعمال التدقيق التي قام بها بحكم قربه ومعرفته للشركة، حيث هناك بعض العوامل التي يأخذها المدقق الخارجي عند الاعتماد على أعمال المدقق الداخلي دون التعرض لمخاطر ذات علاقة بالمسؤولية:

- الموقع في الهيكل التنظيمي: لأنه يؤثر على موضوعية المدقق الداخلي، والحالة المثالية هي ارتباط التدقيق الداخلي بأعلى مستوى إداري؛
- نطاق الوظيفة: حسب طبيعة المهام المكلف بها المدقق الداخلي، ودراسة فيما إذا كانت الإدارة تعتمد على توصيات التدقيق الداخلي وما هي الأدلة المعززة لذلك؛
- الكفاءة الفنية: حول إن كان التدقيق الداخلي قد أنجز من قبل أشخاص لديهم التدريب الفني والتأهيل المهني المناسب في أداء المهام؛

¹ إيهاب نظمي إبراهيم، المرجع السابق، ص22.

² لاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة، تر: الجمع

العربي للمحاسبين القانونيين، ج1، 2010، ص: 214، متاح على الموقع: www.ifac.org

- العناية المهنية اللازمة: حول إن كانت مهام التدقيق الداخلي قد تم التخطيط لها، والإشراف عليها، وتمت مراجعتها وتوثيقها، حيث يراعى وجود أدلة وبرامج للتدقيق وأوراق عمل مناسبة.

حيث أن هذا التقييم سيؤثر في قرار المدقق الخارجي حول الاستفادة التي يمكن الحصول عليها من التدقيق الداخلي، وعليه كلما تم الاعتماد أكثر والتوجه نحو تطبيق ما نصت عليه معايير التدقيق الداخلي الدولية، كلما كان أداء المدقق الداخلي فعال، وبالتالي يكون حجم العينات الإحصائية المعتمدة من طرف المدقق الخارجي صغيرة، وبالتالي يكون اقتصاد في الجهد والوقت.

الاستعانة بالمدقق الخارجي في أداء مهام التدقيق الداخلي:

في بعض الأحيان يتم الاستعانة بمصادر خارجية من أجل أداء نشاط التدقيق الداخلي، حيث ينص معيار التدقيق الدولي رقم 610 أن المساعدة التي يمكن أن يقدمها المدقق الخارجي إلى المدقق الداخلي تشمل قيامه بتقويم موضوعي لنظام الرقابة الداخلية، وبالتالي تقديمه توصيات تساعد المدقق الداخلي في تقييم منجزات الماضي ودراسة وتحليل الاتجاهات المستقبلية، وفي هذه الحالة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل التي حددها معهد المدققين الداخليين IIA في النقاط التالية:¹

- الموارد المتاحة: قد تكون الموارد المطلوبة للتدقيق الداخلي نادرة أو غير متوفرة في ظروف معينة ولأسباب معينة، سواء اختيرت بشكل مؤقت أو دائم، فقد يكون من الأفضل الاستعانة بمصادر خارجية لأداء مهام التدقيق الداخلي بأسرع وقت واستخدام فريق تدقيق داخلي مناسب؛
- حجم الشركة: إن كانت كبيرة أو صغيرة، وإن كانت بحاجة لخدمات مدقق خارجي، والأسباب الأكثر شيوعاً لتبرير هذا هو نقص مؤقت في الموظفين، أو البحث عن الخبرة، أو الرغبة في أن يكون التدقيق شامل أكثر، أو الحاجة إلى موظفين إضافيين نظراً لوجود ضيق الوقت، وكذلك قد يكون من المهم اكتشاف الإمكانيات التي تتيحها المصادر الخارجية؛
- شكل الاستعانة بالمصادر الخارجية: حيث لا بد من تحديد نسبة الاعتماد على المصادر الخارجية في أداء مهام التدقيق إما بشكل كلي وعادة على شكل مستمر، أو بشكل جزئي؛
- القوانين واللوائح المنظمة: إن كانت تسمح للشركة بالاستعانة بمصادر خارجية لأداء أعمال التدقيق الداخلي،

¹The Institute of Internal Auditors,, **prise de position de l'iiia sur les ressources de l'audit interne**, P4,6, disponible sur le site:

<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Resourcing%20the%20Internal%20Audit%20Activity%20French.pdf> , le 16/05/2015.

- المزايا والعيوب: بالإضافة إلى العناصر السابقة لابد من النظر إلى المزايا والعيوب من الاستعانة بالمصادر الخارجية والموازنة بينها،
 - العقد ورسالة المهمة المرتبطة بالمصادر المشتركة: لابد أن يكون هناك اهتمام بالعقد ورسالة المهمة عند الاستعانة بمصادر خارجية، وأوراق العمل والتقارير والاستنتاجات والآراء والتقييمات والمعلومات والدراسات المقارنة (القيمة المضافة)...، ومن المستحسن تحديد التوقيت، تقارير التقدم، امكانية الوصول الى الموظفين لمناقشة النتائج والمتابعة، وكذلك حق الاطلاع على أوراق العمل واستغلال النتائج، تقييم الحدود والقيود؛
 - سياسة المصادر المشتركة للمهمة: بعض الشركات تجد من المفيد اعتماد سياسة بالنسبة لعقود المصادر المشتركة للمهمة، ويمكن تسهيل هذا الاجراء من خلال وضع قواعد لها علاقة بالتوثيق والتحقق من صحته،
 - شكل ممارسة التطبيق: حيث ينص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي **1210.A1** أنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الحصول على المشورة والمساعدة من ذوي الخبرة والمقدرة الوافيتين إذا كان المدقق الداخلي يفتقر إلى المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ كل أو جزء من مهمة تدقيق منوطة به، فالشركة لابد لها من مراجعة توصيات شكل ممارسات التطبيق المعنية عند الاستعانة بمصادر خارجية لاستكمال خدمات التدقيق الداخلي.
- ويبقى في الأخير تحقيق التكامل بين المدقق الداخلي والخارجي يخدم الشركة بالدرجة الأولى، حيث تزداد ثقته بنظام الرقابة الداخلية، وعدالة القوائم المالية وتوجيه موارد الشركة وإحكام الرقابة عليها، أما بالنسبة للتدقيق الداخلي فيساهم في زيادة فعاليته، وتوسيع خبرة ومعرفة المدقق الداخلي نتيجة الاحتكاك بالمدق الخارجي والاستفادة من تقويمه لنظام الرقابة الداخلية، أما بالنسبة للمدقق الخارجي فإذا اطمأن الى أن التدقيق الداخلي كافي ولدقة وسلامة نظام الرقابة الداخلية وفعاليته ودقة البيانات المحاسبية فانه يمكن له من التقليل من مدى فحصه للتفاصيل، ذلك أن التدقيق الداخلي السليم سيقبل من الأخطاء والغش في البيانات المالية، كما يساعد على توفير الوقت و تقليل تكلفة عملية التدقيق الخارجي واعتماد حجم عينة إحصائية صغير.

المطلب الثالث: أهمية منهج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA في الحوكمة

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل السابق توصلنا إلى أن مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر تكون من خلال إتباع منهجية التدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA**، الذي عمل على توسيع نطاق الفحص والتدقيق ليشمل كافة الإجراءات اللازمة لإدارة المخاطر مما يوفر للمدقق رؤية واضحة تُمكنه من تقديم التوصيات بتبني إجراءات رقابية جديدة أو حذف إجراءات رقابية متقدمة والتي أصبحت غير فعالة بمرور الوقت، حيث يعمل هذا المدخل على اتجاهين أولهما تقديم تأكيد حول فعالية الإدارة في إدارة المخاطر من خلال تدقيق

برنامج إدارة المخاطر المنتهج، والثاني هو مراعاة والأخذ بعين الاعتبار المخاطر الهامة في خطة التدقيق وأثناء تنفيذ مهامه، إلا أن السؤال المطروح: إلى أين تمتد هذه الأدوار في منظومة حوكمة الشركات؟

حيث تم تضمين مفهوم التدقيق الداخلي القائم على المخاطر **RBIA** في الفكر القيادي المتعلق بالحوكمة، فالمبدأ رقم 7.2 من تقرير كينج المعني بحوكمة الشركات لجنوب افريقيا¹ ينص على أنه يجب على التدقيق الداخلي إتباع منهج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر، وهذا من خلال:¹

- صياغة خطة التدقيق الداخلي وفقا للإستراتيجية ومخاطر الشركة؛
 - استقلالية التدقيق الداخلي عن الإدارة؛
 - أن يكون التدقيق الداخلي موضوعي في تقديم التأكيدات ومراعاة:
 - المخاطر التي قد تمنع أو تبطئ تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
 - إذا كانت الضوابط المعمول بها تعمل على نحو فعال للتخفيف من المخاطر؛
 - الفرص التي من شأنها تعزيز تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- كما أن نموذج حوكمة إدارة المخاطر يعطي أهمية لكل آلية من آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر :

شكل رقم 16: نموذج حوكمة إدارة المخاطر

الرقابة والمسؤولية عن ضمان أنظمة كافية لإدارة المخاطر	مجلس الإدارة
مسؤولية البدء في تنفيذ ودعم عملية ادارة المخاطر في جميع أقسام الشركة	الإدارة العليا
مسؤولية تقديم المشورة للإدارة بشكل استباقي بشأن المخاطر وتنفيذ برنامج قوي لإدارة المخاطر في الشركة؛	إدارة المخاطر
مراقبة المخاطر، وتنفيذ استراتيجيات الاستجابة وخطط معالجة الخطر، واعداد تقارير دورية للتدقيق من قبل وظيفة ادارة المخاطر؛	الادارة التشغيلية
التأكد من مدى فاعلية نموذج ادارة المخاطر في الشركة.	التدقيق الداخلي

المصدر: ايهاب سيف، تعظيم القيمة الملموسة لادارة المخاطر، مجلة المدقق الداخلي-الشرق الأوسط، جوان 2015، ص.11.

¹ Institute of directors shouthern africa, **king code of governance principles for south africa**, 2009, p.44,45.disponible sur le site : <http://c.vmcndn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King III Code for Governance Principles .pdf> , le 12/11/2015.

حيث يوضح هذا النموذج مختلف تدخلات الجهات الإشرافية في الشركة في عملية إدارة المخاطر، فبالنسبة لإدارة المخاطر إن وجدت في الشركة فتقع على عاتقها المسؤولية الأولى عن تحديد وتقييم والاستجابة لكل المخاطر المحيطة بالشركة، أما الإدارة العليا فتتخذ تطبيق إجراءات معالجة الخطر في مختلف أقسام الشركة، لتقوم الإدارة التشغيلية بتطبيق هذه الإجراءات للاستجابة ومعالجة المخاطر كما حددتها إدارة المخاطر، أما تدخل مجلس الإدارة يكون من خلال التأكد ومراقبة مدى كفاية وفعالية أنظمة إدارة المخاطر في الشركة، ليبقى في الأخير دور التدقيق الداخلي في تقديم تأكيدات مستقلة وموضوعية حول فعالية وكفاءة نظام إدارة المخاطر في الشركة.

فيلاحظ وجود تكامل بين الجهات الإشرافية في الشركة في منظومة إدارة المخاطر، وهو ما ينعكس على تحسين أداء الشركة، ومنع الازدواجية في العمل وبالتالي تفادي التكلفة وضياح الوقت، وكله ينعكس بصفة ايجابية على حوكمة الشركات وبالتالي تحسين الأداء الكلي للشركة.

المطلب الرابع: أداء أنشطة التدقيق الداخلي في منظومة حوكمة الشركات

من أجل تفعيل دور التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات قام معهد المدققين الداخليين بإعداد معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، وذلك من أجل مواجهة متغيرات بيئة الأعمال، وتحقيق الأهداف المتوقعة من نشاط التدقيق الداخلي وهذا بالتركيز على بُعدين مهمين هما الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، واللذان ينعكسان على تجسيد متطلبات الحوكمة، وقد أصدر المعهد هذه المعايير بصفة مختصرة تنطبق على القضايا والعلاقات بشكل سطحي، إلا أنه أصدر كتابا خاصا أطلق عليه اسم " **Cadre de reference international des pratiques professionnelles de l'audit interne** " والذي أعطى كل معيار نصيبه من التفصيل، والأساليب والممارسات القادرة على تلبية احتياجات وتوقعات الشركات، ومن بين ما تطرق إليه هي كفاءات التطبيق العملية للمعايير الخاصة بطبيعة العمل والتي تظم الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر وحوكمة الشركات.

فالمدقق الداخلي يعتمد على مبدأ إدارة المخاطر من أجل تحقيق التناسق بين أنشطة التدقيق الداخلي وأهداف الشركة، ذلك أن نشاط التدقيق هو أداة في يد الإدارة العليا من أجل مساعدتها في تحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس يتوجب على التدقيق الداخلي مراعاة إدارة المخاطر في إدارة أنشطته الثلاثة التخطيط، التنفيذ، توصيل النتائج ومتابعتها، وفي المقابل عند أدائه لهذه الأنشطة لا بد أن يراعي متطلبات كل من الإدارة العليا، مجلس الإدارة ولجنة التدقيق ويتواصل معهم باستمرار، باعتبارهم تمثل أطراف الحوكمة الداخلية، وتساهم في تحقيق حوكمة الشركات بشكل فعال.

I - مرحلة التخطيط

ينص المعيار الدولي للتدقيق الداخلي رقم 2010 بأنه يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يُعد خطة مبنية على المخاطر، من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق بما ينسجم و أهداف الشركة، وقد فصل المعهد في هذا المجال مجموعة من النقاط:¹

فالمدقق الداخلي أثناء إعداد مخطط التدقيق يعتمد على نظام إدارة المخاطر في الشركة، كما يقوم بإعداد خطة التدقيق من أجل جمع البنود والأدلة الكافية على تقييم فعالية الرقابة الداخلية، وأن هذا النظام يتعامل مع المخاطر بغرض الوصول بها إلى المستوى المقبول، حيث يحرص على:

- مراعاة الكيفية التي تتعرف بها الشركة على المخاطر الجوهرية وكيفية تقييمه؛
- مراعاة الكيفية التي تحدد بها الشركة المخاطر المتبقية وكيفية تقييمه؛
- التأكد في هذه المرحلة إن كانت الشركة قامت بمراعاة المخاطر التي تعيق تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- التأكد من أن الإدارة تراعي المخاطر المتأتية من البيئة التي تنشط فيها؛
- التعرف على الإجراءات المبالغ فيها في التعامل مع المخاطر؛
- التعرف على الإجراءات الشكلية وغير النفعية في التعامل مع المخاطر؛
- التأكد إن كان نظام إدارة المخاطر بالشركة يقوم على تطبيق مبدأ "القابلية لتحمل المخاطر" على كافة الأنشطة.

وهذا كله من أجل ترتيب أولويات أنشطة التدقيق حسب أهمية المخاطر، ومراعاة مبدأ التغطية الشاملة لأنشطة الشركة.

وفي المقابل يحرص المدقق الداخلي على إشراك الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق في هذه المرحلة من خلال التعرف على تطلعاتهم ومتطلباتهم، حيث يعرض مخطط التدقيق على هذه الأطراف الثلاثة من أجل الإثراء والاعتماد، وفي حال إجراء أي تعديل أو تغيير في توجيه الموارد المالية والبشرية يعرض المدقق الداخلي هذه التعديلات على هذه الأطراف ويقدم المعلومات الكافية عنها، وهذا حتى يتم توجيه برنامج العمل بما يساهم في إنجاز أنشطة التدقيق بما يتماشى وأهداف الشركة.

وينبغي أن تكون الخطة المقترحة مرنة بما فيه الكفاية للسماح بالتحديث خلال العام، في حالة حدوث تغييرات في استراتيجيات الإدارة، البيئة الخارجية، المخاطر الرئيسية، أو في حالة توقعات التعديل المتصلة بتحقيق الأهداف التنظيمية

¹ Institut français des auditeurs et contrôleurs internes , **cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne** , édition 2013 , P.131,136.

II- مرحلة التنفيذ

ينص معيار التدقيق الداخلي الدولي رقم 2100 أنه يقوم نشاط التدقيق الداخلي بالتقييم والإسهام في تحسين مسار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة ، وهذا بإتباع مقاربة منهجية ومنظمة.

1- الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية أداة تساعد الشركة في إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف المسطرة وتوزيعها، حيث تُشرف الإدارة على إنشاء وإدارة وتقييم عمليات الرقابة الداخلية، وفي المقابل يساهم نشاط التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظم الرقابة الداخلية من خلال توفيره درجات متفاوتة من التأكيد عن مدى فعالية عمليات الرقابة للأنشطة والوظائف المختارة من طرف الشركة، حيث يقوم المدقق الداخلي بإعداد خطة للتدقيق من اجل جمع البنود والأدلة الكافية على تقييم فعالية الرقابة الداخلية؛ من أجل مراجعة أهم العمليات الرقابية ليصدر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي رأيا عن مدى كفاية وفعالية وشمولية عمليات الرقابة الداخلية، وللقيام بذلك يستند إلى النتائج المتوفرة أثناء تنفيذ مهام التدقيق الداخلي، ، وقد يستند أثناء تقييمه على آراء مقدمي خدمات التأكيد الخارجيين، أو أعمال مسؤول الرقابة والامتثال بالشركة، أو التقييم الذاتي الذي تقوم به الإدارة، وفي حال وجود فجوى في نطاق التدقيق والتي من شأنها أن تمنعه من إبداء رأيه حول مختلف جوانب هذه العمليات يقوم بإبلاغ الإدارة العليا أو المجلس.¹

حيث يظهر دور المدقق الداخلي في الرفع من فعالية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية في الشركة من خلال:²

- أ- بيان نقاط القوة والضعف والتوصيات اللازمة لعلاج الاختلالات؛
- ب- تدقيق العمليات والتأكد من تنفيذ المسؤوليات المرتبطة بوظائف تشغيل التنظيم؛
- ت- مراجعة الأداء والتأكد من كفاءته؛
- ث- مراجعة الالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين والتعليمات؛
- ج- مراجعة الرقابة المالية والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف التالية:
 - حماية الأصول المالية للمشروع؛
 - توفير الثقة والموثوقية في المعلومات المالية؛

¹ **Institut français des auditeurs et contrôleurs internes** , cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ,p 175,177

² عمر شريقي، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، 2015، ص.130,131.

- دقة البيانات ؛

- مراجعة أداء الإدارة باعتباره العمل الأساسي لنشاط التدقيق الداخلي.

تقرير الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الخاص بتقييم عملية الرقابة بالشركة يقدم عادة مرة في السنة إلى الإدارة العليا والمجلس، وهذا التقرير يغطي أهمية الدور الذي تلعبه عملية الرقابة في تحقيق أهداف الشركة، كما يصف طبيعة ومدى العمل الذي يقدمه التدقيق الداخلي وطبيعة والثقة الممنوحة لمقدمي خدمات التأكيد والتدقيق الآخرين التي تسمح بصياغة هذا الرأي.¹

-2- إدارة المخاطر

الاتجاهات الجديدة للتدقيق الداخلي أعطت أهمية كبيرة إلى وظيفة التدقيق وهذا وفقا للمعيار الدولي 2120 حيث:-²

تقع مسؤولية إدارة المخاطر في الشركة على الإدارة العليا والمجلس، ويمكن الاعتماد على المدققين الداخليين لتقديم مهام تأكيدية استشارية، لمساعدة الشركة على تحديد وتقييم وإنشاء طرق إدارة المخاطر، ويتم تحديد هذا الدور في ميثاق التدقيق الداخلي، وقد يتخذ التدقيق الداخلي في الشركة ثلاث حالات خاصة بإدارة المخاطر:

- لا يوجد تدخل؛

- تدقيق عملية إدارة المخاطر في إطار برنامج التدقيق الداخلي؛

- دعم مستمر والمشاركة في ممارسات إدارة المخاطر، خاصة في إطار لجنة المراقبة، أنشطة المتابعة والإبلاغ الرسمي؛

- إدارة وتنسيق عمليات إدارة المخاطر.

وهذا لتكوين رأي عن مدى كفاية عمليات إدارة المخاطر، يجب على المدققين الداخليين أن يكون لديهم عناصر كافية ومناسبة لتدقيق الحسابات، والتأكد من أن الأهداف الرئيسية لهذه العمليات يتم إدراكها، وتنسيق مسؤوليات التدقيق الداخلي مع جميع الأطراف المعنيين بعملية إدارة المخاطر في الشركة، ومن اجل جمع هذه العناصر يمكن للمدقق الداخلي استخدام إجراءات التدقيق الموضحة أدناه كما يلي:

- بحث وتحليل المعلومات بشأن قطاع النشاط في الشركة، وأي مصدر من المعلومات من شأنه تحديد المخاطر التي قد تؤثر على التنظيم وإجراءات التحكم المستخدمة لإدارة ومتابعة وإعادة تقييم تلك المخاطر؛

¹ Institut français des auditeurs et contrôleurs internes , op-cit, p177.

² Institut français des auditeurs et contrôleurs internes , op-cit, p165-168.

- مراجعة قواعد الشركة ومحاضر مداوات مجلس الإدارة ولجنة التدقيق لتحديد استراتيجيات الشركة، ومنهج إدارة المخاطر، وقابلية المخاطرة والمخاطر المقبولة؛
- فحص تقارير تقييم المخاطر المحددة مسبقا من قبل الإدارة، والمدققين الداخليين أو الخارجيين و غيرهم من أصحاب المصلحة؛
- ترتيب مقابلات مع المديرين التنفيذيين وإدارتهم لتحديد أهداف كل قطاع نشاط، والمخاطر المرتبطة به، ومقاييس الرصد والمراقبة والحد من المخاطر التي تتخذها الإدارة؛
- جمع المعلومات باستقلال تام لتقييم فعالية أجهزة الرصد والاتصال والتقليص من المخاطر وأنشطة الرقابة ذات الصلة؛
- تحديد ما إذا كان يتم إرسال معلومات أو تقارير تتعلق بمراقبة المخاطر للمستوى المناسب؛
- التحقق من أن التقارير المتعلقة بنتائج إدارة المخاطر يتم نشرها في الوقت المناسب؛
- التأكيد من اكتمال إجراءات تحليل المخاطر من قبل الإدارة، التدابير المتخذة لمعالجة المسائل التي أثيرت في عملية إدارة المخاطر، واقتراح التحسينات؛
- تقييم فعالية عملية التقييم الذاتي التي تنفذها الإدارة، من خلال الملاحظة والاختبار وإجراءات المراقبة؛
- فحص نقاط الضعف المحتملة في نظام إدارة المخاطر، وعند الاقتضاء، يتم تحليلها مع الإدارة العليا والمجلس، إذا كان يعتقد أن الإدارة قد قبلت مستوى من المخاطر لا يتوافق مع سياسة وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة، أو غير مقبول للشركة، وينص عليه المعيار الدولي 2600؛

وفي حال غياب إطار لإدارة المخاطر في شركة يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بمناقشة القضية مع الإدارة العليا ولجنة التدقيق فيما يخص مسؤوليته في فهم وإدارة الرقابة على المخاطر في الشركة، بالإضافة إلى حاجتهم للحصول على معلومات حول طابع الممارسات التشغيلية في الشركة، التي تعطي رؤية مناسبة عن المخاطر الرئيسية، وطريقة إدارتها ومراقبتها.

3- حوكمة الشركات

ويمكن أن نبين ما تناوله معهد المدققين الداخليين في هذه النقطة فيما يلي: ¹

حوكمة الشركات لا تقوم على مجموعة من الهياكل المتباينة والمنفصلة، على العكس من ذلك بل هناك علاقة بين الحوكمة، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ووجود تكامل بين هذين الأخيرين وعلى هذا الأساس عند قيام المدقق الداخلي بتقييم نظم الحوكمة في الشركة يأخذ بعين الاعتبار هذه العلاقات، و لا بد أن يفهم ممارسات حوكمة الشركات والعلاقة بين حوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

¹ Institut français des auditeurs et contrôleurs internes, op-cit, p 160 :164.

فالمدقق الداخلي يوفر تقييمات مستقلة وموضوعية لفعالية تصميم وتشغيل ممارسات الحوكمة في الشركة، ويسعى لتقديم خدمات استشارية وتوصيات بشأن سبل تحسين هذه الممارسة، كما يمكن أن يستند إلى معلومات تم الحصول عليها من عمليات التدقيق التي أجريت مسبقاً، و يأخذ بعين الاعتبار:

- نتائج تدقيق ممارسات حوكمة الشركات الخاصة؛
 - وجود مشاكل في حوكمة الشركات من خلال أعمال التدقيق والتي لا تخص تقييم حوكمة الشركات (مثل تدقيق ممارسات إدارة المخاطر الرقابة الداخلية على المعلومات المالية، مخاطر الغش)
 - نتائج أعمال مقدمي خدمات التأكيد الداخليين والخارجيين.
- وأثناء تنفيذه لمهامه، يجب على المدقق الداخلي أن يكون حريصاً في تحديد طبيعة النتائج والعواقب المحتملة، وضمان الاتصالات مع مجلس الإدارة والإدارة العليا المناسبة.
- وعليه يركز المدقق الداخلي أثناء تنفيذه لمهمة التدقيق الداخلي على تقييم وتحسين الرقابة الداخلية، والتي بدورها تساهم في إدارة المخاطر باعتبارها جزءاً من العملية، كما يساهم المدقق في تقييم وتحسين نظم إدارة المخاطر وكذا تقييم وتحسين ممارسات حوكمة الشركات .

III- توصيل النتائج ومتابعتها

ينص المعيار الدولي 2440 أنه يجب على المدقق الداخلي إرسال النتائج إلى الأطراف المناسبة في الشركة.

حيث يحرص المدقق الداخلي على مراعاة المخاطر أثناء تحريره لتقرير التدقيق، وأشار معهد المدققين الداخليين **IIA** أن تقرير المدقق الداخلي وفق أسلوب المخاطر يتكون من خمسة أجزاء رئيسية، حيث يجب إصدار تقارير مطبوعة وموقعة، وإضافة اسم المدقق وتوقيعه إلى التقرير، ويتكون عموماً من الأجزاء التالية:¹

1. الجزء الأول (معلومات عامة): تشمل معلومات عن مركز العمل/النشاط الذي تم تنفيذ مهمة التدقيق

لديه (اسمه، موقعه، أهدافه، ادارته)

¹ فراس بك شريف، مدى التزام مصرف سورية المركزي بمتطلبات التدقيق الداخلي وفق اسلوب المخاطر في ظل معايير بازل الدولية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 2، 2011، ص.437.

2. الجزء الثاني (معلومات مهنة التدقيق): تشمل معلومات عن مهنة التدقيق نفسها (طبيعة المهمة،

أهدافها، فريق التنفيذ، النشاط الخاضع للتدقيق، مدة التدقيق...).

3. الجزء الثالث (ملخص التقرير): عرض ملخص لأهم ما ورد في التقرير من ملاحظات مقرونة بالمخاطر

المحتملة الناشئة عنها، وتوصيات فريق التدقيق إزاء الإجراءات الواجب اتخاذها لمعالجة الملاحظات الواردة في التقرير والإجراءات الوقائية المقترحة لتفادي ظهورها مستقبلاً، إضافة إلى أي توصيات من شأنها تطوير العمل؛

4. الجزء الرابع (ملحق التقرير): يبين الملاحظات التفصيلية التي تم الحصول عليها خلال عمليات التدقيق

مصنفة في ثلاث مجموعات: مخاطر مهمة، ومتوسطة، ومتدنية؛

حيث يتم صياغة كل ملاحظة ضمن كل مجموعة من المجموعات أعلاه كما يأتي:

- الخطر المتوقع حدوثه نتيجة الملاحظة؛

- الآثار المحتملة للخطر حال حدوثه؛

- الضوابط الرقابة التي وضعت للحد من هذا الخطر.

5. الجزء الخامس (ملحق أوراق العمل): والذي يتضمن كل أوراق العمل المطلوبة والمرتبطة بمهمة التدقيق.

حيث يلاحظ في هذا النوع من التقرير هو التركيز على بيان المخاطر المقترنة بمهام التدقيق وكذا التوصيات والاقتراحات لمحاولة تجنب تكرارها في المستقبل، وإقران كل خطر بدرجة احتمالية تحققه، وكذا الاستجابة المناسبة للحد منه.

فالمدقق الداخلي قبل أن يصدر تقريره النهائي يناقش نتائجه وتوصياته مع المستوى الإداري المناسب، ويتم ذلك خلال سير المهمة أو أثناء الاجتماعات الختامية، حيث يساعد هذا على تجنب سوء الفهم، أو سوء تفسير الحقائق، كما تمنح للجهة الخاضعة للتدقيق فرصة توضيح بعض النقاط الخاصة، والتعبير عن رأيها حول الملاحظات والاستنتاجات والتوصيات. ويوجه المدقق الداخلي التقرير النهائي إلى إدارة النشاط الخاضع للتدقيق، وأطراف الشركة الذين يمكنهم ضمان تلقي نتائج التدقيق الاهتمام اللازم، ويمكنهم اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الضرورية، كما قد يرسل التقرير الى بعض الأطراف مثل المدققين الخارجيين أو مجلس الإدارة عندما ينص ميثاق التدقيق الداخلي على ذلك.¹

أما المعيار الدولي رقم 2500 ينص على أنه على مدير التدقيق الداخلي إنشاء والحفاظ على نظام يسمح بمراقبة تنفيذ الإجراءات المتخذة بشأن النتائج المبلغة للإدارة.

إن أعمال التدقيق لا تنتهي مع تبليغ تقرير التدقيق، وتحديد الاختلالات، في الواقع أحيانا لا بد من الاختيار بين هذه الاحتمالات:²

- المشاركة في البحث عن حلول لتنفيذ الإجراءات التصحيحية و/ أو الإجراءات العلاجية اللازمة؛
- المشاركة في التأكد من صحة الإجراءات التصحيحية و/أو الوقائية المقترحة؛
- التحقق من فعالية التدابير التصحيحية (أو الوقائية).

وهذا يكون من خلال أعمال المتابعة التي يقوم بموجبها المدقق الداخلي بتقييم مدى ملاءمة وفعالية الإجراءات التي تتخذها الإدارة في الاستجابة للملاحظات والتوصيات، ومراقبة ما إذا كانت هذه الإجراءات تصحح الأوضاع الداخلية، وخلال هذه العملية لا بد أيضا من تحديد ما إذا كانت الإدارة العامة والمجلس تولىا خطر عدم اتخاذ إجراءات تصحيحية استجابة للملاحظات.

حيث يمكن للمدقق أن يراقب بشكل فعال التقدم عن طريق:³

- إخطار المستويات المناسبة للإدارة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات استجابة إلى ملاحظات وتوصيات المدقق؛
- جمع وتقييم ردود أفعال الإدارة، وتقييم مقترحات خطة العمل فيما يتعلق بملاحظات وتوصيات التدقيق؛
- الحصول من الإدارة على تحديثات دورية تسمح بتقييم التقدم المحرز في الإجراءات التي اتخذتها من أجل معالجة الملاحظات و/أو تنفيذ التوصيات؛
- الحصول على المعلومات الواردة من الأطراف التنظيمية الأخرى التي تلقت مسؤولية متابعة أو تنفيذ الإجراءات التصحيحية وتقييمها؛
- تقديم تقارير إلى الإدارة العليا و/أو مجلس الإدارة عن تقدم الردود على الملاحظات وتوصيات التدقيق.

حيث يحدد المدقق الداخلي طبيعة المتابعة ومدتها ومداهما من خلال النظر في:

- أهمية الملاحظات والتوصيات؛

¹ Institut français des auditeurs et contrôleurs internes , cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne , op-cit, p224-225

² Faiz saidj , méthodologie et cadre de référence des pratique professionnelles de l'audit interne , revue nouvelle économie , n° 11 , vol 02 , 2014, p.32.

³ Institut français des auditeurs et contrôleurs internes , cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne , p.235-238

- حدة الجهة والتكلفة اللازمة لتصحيح الأوضاع؛
- الأثر المحتمل لفشل الإجراءات التصحيحية؛
- تعقيد الإجراء التصحيحي؛
- المواعيد النهائية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن مصطلح حوكمة الشركات ظهر مع انخيار العديد من الشركات الكبيرة، وظهور الحاجة الملحة للفصل بين الملكية و الإدارة في الشركات المساهمة ، إذ أن أغلب حملة الأسهم الذين يستثمرون أموالهم في هذه الشركات ليس لديهم الخبرة و الوقت اللازمان لتشغيل مثل هذه الشركات و ضمان إنجاحها، حيث اهتمت بهذا الموضوع الكثير من المنظمات المهنية والدولية، وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي عملت على إصدار مجموعة من المبادئ، من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات، وتحديد الأساليب السليمة لتطبيقها.

و انطلاقاً من أهمية حوكمة الشركات و ضرورة نقلها حيز التطبيق فإن التدقيق الداخلي يعد أحد ركائز هذا التطبيق، حيث أخذ أهمية كبيرة مؤخراً كونه خط الدفاع الثالث في منظومة حوكمة الشركات الفعالة، من خلال تنفيذ أنشطته استناداً إلى أبعاده الثلاثة الحديثة، حيث يأخذ المدقق الداخلي على عاتقه تقويم نظم الرقابة الداخلية و العمل على تطويرها، و كذلك تقويم و إدارة المخاطر التي تتعرض لها الشركة وتقديم التوصيات لتحسينها، كما يساهم في تقييم ممارسات حوكمة الشركات القائمة والعمل على تحسينها من خلال الخدمات الاستشارية، ، حيث يبقى التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة أحد أهم مقومات التجسيد الناجح للحوكمة، كما يحرص على التفاعل مع كل الأطراف الداخلية الفاعلة في تجسيد الحوكمة في الشركة أثناء مراحل عمله على توفير المعلومات للأجهزة العليا للإدارة بكل مستوياتها لمساعدتها في تنفيذ إستراتيجيتها بشكل صحيح.

ومن أجل التعرف أكثر على واقع ممارسة أنشطة التدقيق الداخلي في الجزائر ومدى استناد المدقق على هذه الأبعاد وتواصله والآليات الداخلية للحوكمة، سيتم في الفصل الرابع إسقاط هذه الأدوار في الواقع العملي، ومحاولة قياسها على مجموعة من الشركات الجزائرية.

الفصل الرابع:

الإطار العام للدراسة

الميدانية

تمهيد

بعد عرض الفصول النظرية الثلاثة السابقة واستخلاص وجود ارتباط علاقتي يربط بين المتغيرات الثلاثة لموضوع الدراسة وهي التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، حوكمة الشركات، سنحاول في هذا المبحث إسقاط هذه العلاقات النظرية على الواقع الميداني لشركات المساهمة في الجزائر، واختبارها على مجموعة من الشركات، وهذا من خلال التعرف على واقع التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات في الجزائر وأهم التشريعات المنظمة لهذين المهنتين، وأهم المشكلات التي تعوق التطبيق السليم لهما وعدم الارتقاء بهما كمهنتين مستقلتين كباقي الدول المتقدمة.

أما في الجانب التحليلي للدراسة الاستقصائية لمجموعة من شركات المساهمة سيتم التطرق إلى مصادر وأساليب جمع البيانات، وكذا وصف طريقة بناء الاستبيان، بالإضافة إلى وصف الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل، ووصف الخصائص الديموغرافية للفئة المستجوبة من المدققين الداخليين العاملين في هذه الشركات .

من أجل التطرق إلى الفصل بالتحليل والدراسة تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: واقع التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات في الجزائر

يهدف إلى عرض الإطار القانوني والتنظيمي لوظيفتي التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات وأهم المشاكل التي تعوق تطبيقهما؛

- المبحث الثاني: تقديم للمنهجية والطريقة والإجراءات

يهدف إلى التعرف على مبررات اختيار شركات المساهمة كمجال للاختبار، بالإضافة إلى منهجية ومصادر وحدود الدراسة الميدانية، وعرض طريقة بناء الاستبيان، ثم اختبار صدقه وثباته ؛

- المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية وفئة الدراسة

يهدف إلى التعرف على الأساليب المعتمدة في بناء وتحليل الاستبيان وكذا وصف مجتمع وفئة الدراسة، وتحليل الخصائص الديموغرافية الخاصة بهذه الأخيرة.

المبحث الأول: واقع التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات في الجزائر

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال سلسلة من الإصلاحات الرامية إلى إحداث تغييرات جذرية في منهج الدولة السياسي وأدائها الاقتصادي، خاصة وأنه تم ملاحظة بعض المؤشرات السلبية في الأداء ، بالإضافة إلى التحولات التي عرفها الاقتصاد العالمي، والتوجه أكثر نحو إعطاء الوظائف الرقابية النصيب الأكبر من الأهمية داخل الشركات، ومن بين أهم الوظائف الرقابية نجد نشاط التدقيق الداخلي، من جهتها عملت السلطات الجزائرية مؤخرا على بعض المبادرات و سن بعض القوانين الإلزامية لاعتماد هذا النشاط في الهياكل الداخلية للشركات الاقتصادية في محاولة لترسيخ أهمية هذا النشاط في الفكر الاقتصادي .

من جهة أخرى نجد وظيفة رقابية أخرى كانت محط اهتمام الكثير من الدول مؤخرا وهي حوكمة الشركات، هذه الأخيرة لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلق الانتشار الواسع بين المسؤولين و أجهزة الإعلام، لكن و بعد ما تم ملاحظته من مؤشرات سلبية في أداء الاقتصاد الجزائري، وتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد، بالإضافة إلى ضعف جاذبية المناخ الاستثماري، ظهرت مبادرة ترمي إلى تضمين هذا المفهوم في الفكر الاقتصادي الجزائري، فعملت السلطات على تكوين لجنة سميت "بلجنة الحكم الراشد"، وما شجع على ذلك هو إلحاح الهيئات المالية الدولية و على رأسها صندوق النقد الدولي IMF و البنك العالمي WB على هذا التوجه ودعمهم للإصلاحات.

المطلب الأول: الإطار القانوني للتدقيق الداخلي في الجزائر:

ظهر التدقيق الداخلي في الجزائر بصفة تدريجية باعتماده كوظيفة داخلية بالهيكل التنظيمية للشركات الاقتصادية كما يلي:

I- القانون رقم 01/88 بتاريخ 12 جانفي 1988م يتضمن القانون التوجيهي للشركات الاقتصادية العمومية، المادة 40 حيث ينص على أن:¹

"الشركات الاقتصادية العمومية مطالبة بتنظيم وتعزيز هياكلها الداخلية للتدقيق وتحسينه، بطريقة تتوافق مع عملياتها الوظيفية والتسييرية".

¹ Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens, **audit interne, gouvernance et éthique : de nouveaux enjeux pour le management**, colloque international, hotel safir ; alger, 24/25 may2010 , p.46.

حيث بدأ يظهر نشاط التدقيق الداخلي وُحُدّد نطاقه ووظائفه، إلا أن هذا القانون لم يلق الكثير من القبول، وهذا راجع إلى مجموعة من الاعتبارات:¹

- اختلاف الزاوية التي يُنظر إليها للتدقيق الداخلي من طرف مسيري الشركات الاقتصادية العمومية، حيث أن معظم المسيرين يرفضون أحد المبادئ التي يقوم عليها التدقيق الداخلي، وهو التقييم والحكم على تصرفات المسيرين حول الكيفية التي يتولون بها إدارة رؤوس الأموال الموضوعة تحت تصرفهم من طرف المساهمين ؛
- تعدد المشاكل التي كانت تعاني منها الشركة الاقتصادية العمومية، كالصعوبات المالية، والضعف التكنولوجي، وغياب منافذ للتسويق والتوزيع، جعلت من المسيرين لا يولون لهذه الوظيفة أي أدنى اهتمام، ذلك أن عدد الشركات الاقتصادية العمومية التي لجأت إلى تطبيق المادة 40 من القانون 88-01 ضعيف جدا؛
- اكتفاء السلطات العمومية بوضع مادة تفرض على الشركات الاقتصادية العمومية إلزامية إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي، دون اللجوء إلى وضع الإطار التنظيمي الذي يحكمها، حيث أنشأت هذه الوظيفة بأشكال مختلفة من شركة لأخرى، وحددت للمدققين الداخليين مجالات تدخل مختلفة، وكذلك الأمر بالنسبة للارتباط بالهيكل التنظيمي حيث أن معظم الشركات جعلت الوظيفة ترتبط بمديريات مركزية مختلفة مما جعل الوظيفة تفتقد لجزء من استقلاليتها؛
- أعطيت لهذه الوظيفة تسميات مختلفة، فهناك من أطلق عليها اسم مفتشية وهناك من سماها بمصلحة الرقابة، هذا الأمر جعلها تنحرف عن تأدية مهامها الأساسية، وتتولى القيام بمهام أخرى لا تدخل ضمن دائرة صلاحيتها.

وتم إلغاء هذه المادة بالأمر رقم 95/25 بتاريخ 25 سبتمبر 1995م ، إلا أن السلطات الوصية واصلت

إرسال التعليمات والتوجيهات إلى مدراء الشركات الاقتصادية العامة بضرورة الاهتمام بالتدقيق الداخلي، وتحسين ممارساته ، ومن بين هذه التعليمات:²

- التعليمية رقم 197 /STP/DPE/36 المؤرخة يوم 17 فيفري 1998م الصادرة من المجلس الوطني لمساهمات الدولة؛
- التعليمية الثالثة لرئيس الحكومة بصفته رئيس مجلس مساهمات الدولة الصادرة بتاريخ 20 ماي 2003م ؛
- التعليمية رقم 02-03 المؤرخة يوم 14 نوفمبر 2002م المتضمنة تقوية أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية؛

¹ العايب عبد الرحمان، نشاط التدقيق الداخلي بين الواقع الجزائري والممارسات الدولية، ملتقى وطني حول مهنة التدقيق في الجزائر بين الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 11/12 أكتوبر 2010، ص.12.

² العايب عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص 13.

- التعليم رقم 07/SG/079 المؤرخة يوم 30 جانفي 2007م الصادرة من وزارة ترقية الاستثمارات والمتضمنة وضع مصلحة للتدقيق الداخلي وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية.

-II المرسوم التنفيذي رقم 96/09 الصادر بتاريخ 29 فيفري 2009م يُحدد شروط الرقابة وتدقيق التسيير للشركات

الاقتصادية العمومية من طرف المفتشية العامة للمالية ، مادة:2¹

"عمليات الرقابة وتدقيق التسيير الأولى المشار إليها أعلاه تتعلق بالمجالات التالية:

- شروط استخدام التشريعات المالية والمحاسبية والأحكام القانونية أو التنظيمية التي لها أثر مالي مباشر؛
- توقيع وتنفيذ كل العقود والطلبات؛
- التحويلات المتعلقة بتوارث القيم المنقولة وغير المنقولة؛
- التسيير والوضعية المالية؛
- موثوقية وانتظام المحاسبة؛
- التقارب بين ما هو متوقع وما هو موجود؛
- شروط الاستعمال والتسيير ؛
- وظيفة الرقابة الداخلية وهيكل التدقيق الداخلي".

المطلب الثاني: واقع مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر

بينت نتائج الاستقصاء الذي أجرته الجمعية الجزائرية للمدققين والاستشاريين الداخليين AACIA بالتعاون مع مكتب التدقيق العالمي DELOITTE عامي 2005 م و2006 م حول تقييم مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر مجموعة من الاستنتاجات تضمنت ما يلي:2

- لا تحتوي معظم الشركات التي استجابت للدراسة على وظيفة التدقيق الداخلي؛
- حتى الشركات التي لديها هذه الوظيفة، فإن هذه الأخيرة محدودة من حيث الحجم؛
- لم تقم وظيفة التدقيق الداخلي بوضع ميثاق للتدقيق، هذا الأخير من المتطلبات التي تطرقت إليها المعايير المهنية لممارسة نشاط التدقيق الداخلي؛
- لا تحتوي معظم الشركات على لجنة للتدقيق، وبالتالي لا يوجد ارتباط لوظيفة التدقيق بهذه اللجنة؛
- لا تقوم وظيفة التدقيق بتحديد مجالات تدخلها؛
- ما زالت وظيفة التدقيق الداخلي تركز معظم جهودها على الاهتمام بتدقيق الوظيفة المحاسبية فقط؛

¹ Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens, op-cit , p46.

² العايب عبد الرحمان، المرجع السابق، ص13.

- تجهل الجهات الخاضعة للتدقيق ما هي صلاحيات وظيفة التدقيق ومهامها ومسؤولياتها، وفي معظم الحالات لا يرونها إلا من الزاوية السلبية، معتبرين إياها والأفراد العاملين بها على أنها تلعب دور بوليسي، وأنها في خدمة الإدارة العليا، وأن مهمتها تزويد الإدارة العليا بالمعلومات حول الانحرافات الإدارية للمسؤولين، من أجل معاينة الأفراد المقصرين منهم في تأدية مهامهم؛
- في غياب مدققين مهنيين وحاصلين على تكوين في الاختصاص، تقوم الشركات بتدعيم وظيفة التدقيق إما بالترقية الداخلية وذلك بتعيين إطارات من أقسام أخرى لشغل مناصب مدققين دون سابق معرفة وخبرة بالتدقيق الداخلي، أو باللجوء إلى توظيف جامعيين متخرجين حديثا لا يكتسبون الخبرة الكافية. في هذا المجال لا بد من التركيز على أنه توجد ندرة في هذه الفئة من المهنيين مما يترتب عليه وجود فوارق بين الاحتياجات الحقيقية للشركات والعرض الموجود في السوق؛
- لا يتم تحديد الاحتياجات الحقيقية من المدققين اللازمين لتشكيل قسم التدقيق، حيث نجد أن بعض الشركات لا تحتوي إلا على مدقق واحد يشغل هذه الوظيفة في حين بعض الشركات لديها تعداد يصل إلى 10 مدققين.

المطلب الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر

في ظل تنامي الوعي بضرورة حوكمة الشركات من طرف أصحاب المصالح تسعى الجزائر إلى وضع إطار فعال لحوكمة الشركات من خلال بعض التشريعات والمبادرات، وهذا رغبة منها في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنوع مصادر الدخل، والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، وكذلك بسبب تصنيف الجزائر في المراتب الأولى من حيث مؤشر الفساد، و ضعف جاذبية المناخ الاستثماري.

I- مراحل تطور الحوكمة في الجزائر

- كانت هناك مجموعة من البوادر لتجسيد مفاهيم ومتطلبات حوكمة الشركات في الجزائر من خلال ما يلي:
- 1- انضمام الجزائر إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد من خلال إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، عام 2006 م والتي أخذت على عاتقها مجموعة من المهام¹:
 - اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد؛
 - إعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد؛
 - جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه؛
 - التقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة.

¹ المشروع الإقليمي لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية، متاح على الموقع: <http://www.undp-aciac.org> بتاريخ 2015/06/24.

- 2- انعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للشركات في شهر جويلية عام 2007 م والذي شكل فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم الأعمال، وكان هدفه الجوهرى هو الفهم الدقيق لمصطلح وإشكالية الحكم الراشد للشركة، وخلال فعاليات الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد كأول خطوة عملية، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول الشركة ومنتدى رؤساء الشركات مع الفكرة وطرحها كمشروع، وقد تم دعم هذا المشروع من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية وتكليف أحد إدارتها السامية للمشاركة في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر¹؛
- 3- إصدار "ميثاق الحكم الراشد في الجزائر عام 2009م والذي كان ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 م إلى نوفمبر 2008م؛
- 4- مراجعة النظام المحاسبي القديم بتبني نظام محاسبي مالي جديد والذي دخل حيز التنفيذ مع مطلع عام 2010 م والذي يتوافق بشكل كبير مع المعايير المحاسبية الدولية؛
- 5- إطلاق أول معهد وطني للحكم الراشد في الشركات بالشراكة مع منتدى رؤساء المؤسسات ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 2010 م والذي أخذ على عاتقه شرح إجراءات تطبيق قانون الحكم الراشد مع إعطاء النصائح اللازمة حول وضعه حيز التطبيق؛
- 6- تبني الاتحاد الأوروبي برنامج جديد لتعزيز الحوكمة في الجزائر عام 2013 م بمبلغ 10 ملايين أورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي هذا البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، وتعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في عملية التنمية وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.²
- كما كان لمبادرة الشركة من أجل تنمية افريقيا NEPAD التي كانت الجزائر من أهم المبادرين لتأسيسها وتبني توصياتها دور ايجابي في بداية التوجه نحو حوكمة الشركات، حيث دعت إلى ضرورة تبني جملة من المعايير الدولية لتعزيز الحوكمة، وكان من بينها مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.³
- واليا يشهد هذا الموضوع ثورة واسعة في أوساط الجامعات من خلال عقد الكثير من الملتقيات حول حوكمة الشركات في الجزائر لدراسة الواقع والرهانات والآفاق، وبجث سبل تفعيلها، ودورها في تفعيل أداء الشركات

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص 13، متاح على الموقع:

www.ecgi.org، اطلع عليه بتاريخ 2015/05/25.

² EU neighbourhood info centre, disponible sur le site : <http://www.enpi-info.eu> , le 24/06/2015.

³ أحمد بوراس، محمد بوطلاعة، المرجع السابق، ص.23.

والاقتصاديات، على أمل الخروج بمقترحات وتوصيات تعود بالنفع على التجسيد الفعلي بكل متطلبات هذا المفهوم وترسيخه في الاقتصاد الجزائري.

-II معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر:

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي:¹

1. المصدر الداخلي: ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:
 - تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس؛
 - أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة؛
 - غياب لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما؛
 - بالنسبة للشركات العمومية فهي ملك للدولة، وهنا تطرح مشكلة التسيير والإدارة لان الدولة المالكة يقع على عاتقها كذلك تسيير الشركات، من خلال تعيينها لمجلس الإدارة والمدير العام، وفي أغلب الأحيان نجد أن رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير العام وهو ما يعتبر تداخلا في المهام.
2. المصدر الخارجي: وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.
3. عوائق أخرى:
 - عدم كفاءة سوق الأوراق المالية الجزائرية مقارنة بالأسواق الخارجية وهو ما أدى إلى انعدام الثقة ؛
 - عدم توفر إطار قانوني يحمي حقوق الأقلية ويعوضهم عن أي انتهاك لتلك الحقوق.

¹صباحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، ملتقى دولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 20/19 نوفمبر 2013، ص 8.

كما توجد نقطة أخرى تعبر عن الضعف الموجود في النظم التسييرية في الجزائر، حيث أنه من أجل الحصول على نظام حوكمة جيد لابد من وجود تنسيق بين أربعة عناصر مهمة هي: القيم، والهياكل، وإطارات التسيير، والوسائل، إلا أن هذا التناسق للأسف غير موجود في الجزائر، ولا يوجد تطبيق فعلي للحوكمة بل هناك بعض المحاولات التسييرية من يوم لآخر، كما أن الطابع التسييري لازال ذو طابع إداري، ومازال في الإطار البيروقراطي، إذ يولد عدم التناسق بين العناصر الأربعة السابقة مجموعة من الصراعات:¹

- صراع عدم الثقة؛
- صراع تنظيمي: على مستوى جميع شركات الدولة، هياكل لا تقدم النتائج التي أنشئت من أجلها؛
- صراع تسييري: هل الهياكل قادرة على تحقيق النتائج؟ هل تمكن إطارات التسيير من تسيير الأدوات العمومية بالطريقة الجيدة؟
- صراع الوسائل: استعمال و وسائل غير ملائمة مع الإطار التسييري، مثل التقييم كيفية التقييم و من يقوم بعملية التقييم.

المطلب الرابع: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر

عرف هذا الميثاق الحكم الراشد بأنه:²

"فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك".

حيث يمثل هذا الميثاق وثيقة مرجعية ومصدر هام في متناول الشركات، يستهدف بصفة أولية الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما يترك المجال للشركات الأخرى حرية استعماله أو اللجوء إلى مصادر أخرى. وقد جاء هذا الميثاق مقسما إلى جزأين يتناولان الدوافع التي جعلت الحكم الراشد ضروري في الجزائر، والمقاييس التي يبني عليها الحكم الراشد للشركات على الترتيب، بالإضافة إلى وجود ملاحق تجمع أدوات ونصائح عملية يمكن أن تلجأ إليها الشركات. وتهدف معايير الحكم الراشد إلى تحسين احترام قواعد الإنصاف والشفافية والمسؤولية والتبعية كما هو موضح في الشكل الموالي:

جدول رقم 13: معايير الحكم الراشد في الجزائر

¹ ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، ملتقى دولي حول آليات الحوكمة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص.6.

² وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق ال حكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، المرجع السابق، ص.16.

المعيار	فحوى المعيار
الإنصاف	توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها، وبطريقة منصفة؛
الشفافية	هذه الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات ينبغي أن تكون واضحة وجليّة للجميع؛
المسؤولية	مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة؛
التبعية	كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخرين فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة به.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميثاق الحكم الراشد في الجزائر.

من خلال تحليل واستقراء هذه المعايير ومقارنتها مع المعايير الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD نلاحظ أن هذا الميثاق قد تبنى المعيار الثاني من معايير المنظمة وهو معيار حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، من خلال ضمان حماية وتسهيل حملة الأسهم لممارسة حقوقهم، بالإضافة إلى معيار المعاملة المتساوية بين المساهمين، من خلال توزيع الحقوق والواجبات بطريقة منصفة، كما تم تبنى معيار الشفافية من خلال التأكيد على ضرورة أن تكون كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة جلية وواضحة، أما المعيار الأول الخاص بضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات فقد تم تناول جزء منه فقط وهو التحديد وبوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، والتشجيع على الكفاءة والفعالية، كما تم الإشارة إلى معيار مسؤولية مجلس الإدارة من خلال محاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة، إلا أن هذا الميثاق استعمل مصطلح الطرف الفاعل وبالتالي ترك المجال مفتوح على كل من المساهمين والإداريين والمسييرين ولم تكن هناك إشارة محددة وبدقة لمجلس الإدارة فقط، كما نلاحظ أنه تم تجاهل مبدأ حقوق أصحاب المصالح، حيث لم يكن هناك أي نص يشير إلى هذه الحقوق، إلا أن الميثاق أشار إلى هذه النقطة من خلال تناول موضوع علاقة الشركة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين منوها لمجموعة من التوصيات من أجل تحسين علاقة الشركة مع هذه الأطراف وتوسيع جاذبيتها اتجاههم ما يسمح باستدامة الشركة ماليا.

كما يلاحظ على العموم أن هذه المعايير لم تكن مفصلة، كما تركت الكثير من النقاط مبهمّة بدون شرح أو تفصيل، على العكس من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي أدرجت مجموعة من المعايير الفرعية لكل مبدأ من المبادئ الستة، والتفصيل في النقاط المهمة خاصة ما ارتبط فيها بحقوق المساهمين، ومسؤوليات الإدارة.

المبحث الثاني: تقديم للمنهجية والطريقة والإجراءات

يتضمن هذا المبحث عرضا لواقع شركات المساهمة الجزائرية، وارتباطها بإشكالية الحوكمة، بالإضافة إلى عرض لمنهجية الدراسة التي اعتمدها الباحثة ومصادر المعلومات من اجل تحقيق هدف الدراسة، كما تضمنت عرضا للطريقة المنهجية المعتمدة في بناء الاستبيان الذي يُعتبر الأداة المعتمدة في التحليل، ومن ثم اختبار صدقه وثباته.

المطلب الأول: شركات المساهمة في الجزائر ومبررات اختيارها

تعتبر شركة المساهمة النموذج الأمثل لشركة الأموال وهي أداة للتطور الاقتصادي في العصر الحديث، وقد نمت وتطورت بسرعة واستحوذت على المشروعات الكبرى التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة، نظرا لضخامة رؤوس أموالها، وسهولة جمع هذه الأموال بسبب حرية تداول الأسهم، وتحديد مسؤولية المساهم، ولاستقلال شخصيتها عن شخصية الشركاء، مما يكفل لها الاستقرار والاستمرار، وفي الجزائر يغلب عليها شركات القطاع العام، التي تمتلكها الدولة بمفردها أو تساهم فيها مع غيرها.

I- مبرراتها اختيارها:

تم اختيار شركات المساهمة كوعاء لاختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة، لما تتميز به من فصل بين الملكية والإدارة، حيث يتم إدارة الشركة عن طريق مجلس الإدارة الذي يُعين من طرف مجموع المساهمين الذين يبقى لهم حق مساءلته، وهذا بسبب كبر حجمها وصعوبة تسييرها من طرف مالكيها، فهي تقوم على تفويض السلطة من طرف الملاك إلى المسيرين داخل الشركة فتصبح لديهم سلطة القرار، إلا أن هذا الفصل ينتج عنه تضارب في المصالح بين الطرفين، وعدم تماثل المعلومات، وهو ما يتطلب وجود هيكل تنظيمي للإدارة مهيكل، حتى يتم التقليل من حدة هذه المشاكل، ولا يتم هذا إلا بتطبيق الحوكمة.

تعرف شركات المساهمة في القانون التجاري بأنها: ¹"الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم". واشترط المشرع أن لا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين دينار جزائري على الأقل.

¹المادة 592 عدلت بالمرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 03 ذي القعدة عام 1413 الموافق ل25 أفريل 1993 المعدل والمتمم للقانون التجاري

تتميز شركة المساهمة بالفصل بين الملكية و الإدارة ، إذ تتم إدارة الشركة عن طريق مجلس للإدارة يُعين من طرف مجموع المساهمين أو كما تسمى في الاقتصاد الجزائري جمعية المساهمين لأجل محدد، ويكون هذا المجلس مسئولاً عن تصرفاته قبل المساهمين الذين لهم حق مساءلته عن هذه التصرفات، والنتائج التي ترتبت عليها، وهذا الإجراء يُمكن الملاك من اختيار قيادات الإدارة التي تتمتع بالكفاءة ، ومن ثم تستخدم الموارد المالية والبشرية بشكل يحقق لها نجاحاً أفضل.

II - هيئاتها:

يقوم بإدارة شركات المساهمة والرقابة عليها ثلاثة هيئات هي : مجلس الإدارة، جمعية المساهمين، مراقبوا الحسابات، وقد وردت هذه الأطراف الثلاثة في "ميثاق الحكم الراشد" باعتبارها الكيان الأكثر تطوراً، وهي:¹

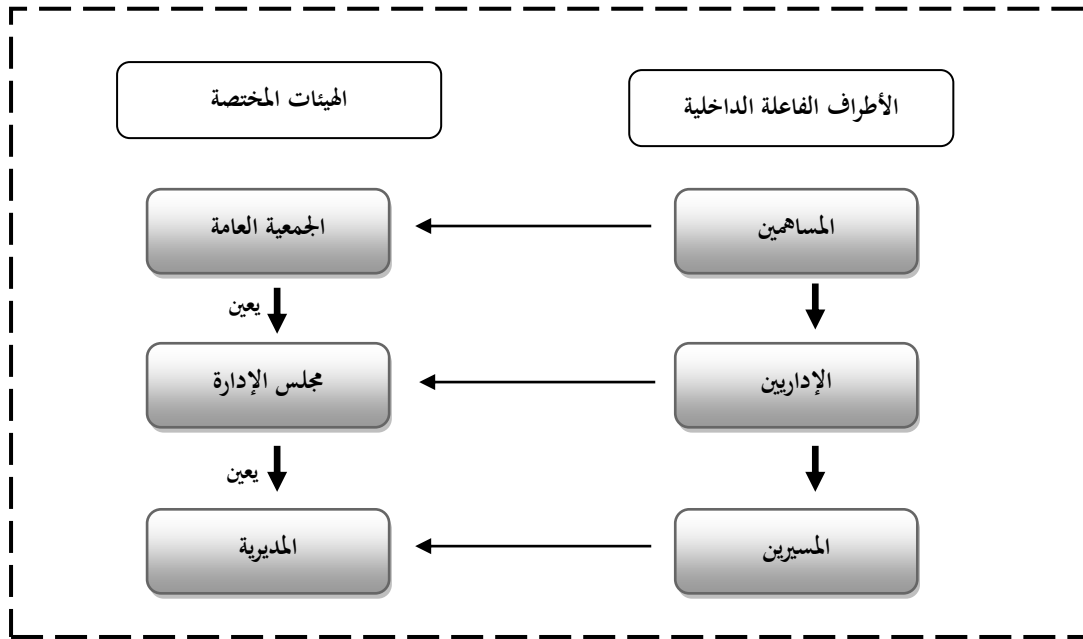
- الجمعية العامة التي تضم كل المساهمين؛

- مجلس الإدارة الذي يضم الإداريين التنفيذيين؛

- المديرية العامة التي يضمها الفريق التنفيذي.

وكذا الأطراف الفاعلين الداخليين في هذا النوع من الشركات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 17: الأطراف الفاعلين الداخليين للشركة ذات الأسهم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ميثاق الحكم الراشد في الجزائر.

1. الجمعية العامة للمساهمين:

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق ال حكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، المرجع السابق، ص 30،43.

وهي تضم الحائزين على الأسهم في شركة المساهمة، حيث ومن خلال تنفيذ قواعد الحكم الراشد يمكن السماح للمساهمين بإبراز حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وشفافية وثقة، من خلال تقسيم الأرباح بشكل شفاف، وضمان أن تكون أساليب تسجيل السندات فعالة، بالإضافة إلى عدم إجراء أي تنازل أو نقل للسندات بشكل غير عقلاني، مما قد يؤثر على التفاوض حولها، وضرورة أن تصل المعلومات المتعلقة بجدول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة في الوقت المناسب، وبالشكل الملائم، وإجراءات سير الجمعية العامة تكون في متناول المساهمين.

وفي هذا الصدد يجب أن يحافظ النظام الداخلي والإجراءات المتعلقة بالجمعية العامة على إدماج مبادئ الحكم الراشد للشركة قصد ضمان معاملة متساوية بين جميع المساهمين.

2. مجلس الإدارة:

والذي يتكون من إداريين يعينون من طرف الجمعية العامة، تحدد مهامه من طرف القانون الأساسي للشركة، وتوضع بواسطة اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، وتمثل مهامه في ضمان توجيه إستراتيجية الشركة وتنظيمها، وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها، وهذا من خلال وضع إستراتيجية تتناسب ومصالح الشركة وتحديثها بانتظام، وبالنسبة لتوظيف أعضاء الفريق التنفيذي فيتم تحديد معايير لانتقائهم ونظم للتقييم ذات شفافية عالية، أما عند تحديد رواتبهم فيجب الأخذ بعين الاعتبار ملاءمتها ومصالح الشركة على المدى الطويل، كما يعمل على السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة لضمان التأكد من تعيين وتجديد وانتخاب الإداريين، بالإضافة إلى ضرورة ضمان السير الحسن للشركة من خلال توقع تضارب المصالح الذي قد ينشأ بين الأطراف، وتوقع مخاطر الانحراف وإساءة استخدام السلطة، وكذا السهر على إدخال إجراءات الوقاية من الأخطار.

وحتى يتمكن المجلس من القيام بعمله على أكمل وجه ، يجب أن تتوفر على الأقل ثلاثة شروط هي:

- على الإداريين واجب القيام بالمهام الموكلة إليهم وبتفاني؛
- أن يكون بوسعهم الوصول إلى المعلومات الدقيقة والحاسمة في الوقت المناسب؛
- أن يتمتعوا بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم.

كما أشار الميثاق إلى إمكانية إنشاء لجان متخصصة تضطلع بمهمة مساعدة مجلس الإدارة في اتخاذ قراراته، إلا أنها لا يمكن أن تحل محل مجلس الإدارة ، وفي حال إنشاء هذه اللجان يجب أن يعلم بها رسميا كل المساهمين في الشركة، وأن تحدد وبوضوح مهمة وتشكييلة وإجراءات عملها.

3. المديرية:

حيث تُنصب من طرف مجلس الإدارة باقتراح من لجنة تعيين من طرف مجلس الإدارة لهذا الغرض، وتضطلع بمهامها تحت إشرافه، كما تقع على المجلس مسؤولية التناسق بين الأهداف المرجو تحقيقها، والموارد

الواجب توفيرها، والقيم الواجب الدفاع عنها، والسلطات المفوضة للمديرية، ولا تضمن مديرية الشركة من طرف المدير بنفسه، وإنما من طرف فريق تنفيذي يوضع تحت مسؤولية مدير عام ويُساعده إطارات والذين يشكلون أعضاء المديرية.

المطلب الثاني: مصادر الدراسة وحدودها

إشكالية الدراسة مستمدة من واقع مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الشركات الجزائرية، ومن ثم فإن المنهج الوصفي التحليلي وفق دراسة حالة بعض شركات المساهمة، يمكننا من تحليل وتفسير حالة وظيفة التدقيق الداخلي كوظيفة من الوظائف الحديثة في منظومة حوكمة الشركات، والذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها.

I- المصادر

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1- معلومات مرتبطة بالجانب النظري:

حاولت الباحثة الاطلاع قدر المستطاع على الدراسات السابقة، ومراجعة الأدبيات المنشورة في مجالات ترتبط بالموضوع، حيث تم الاعتماد بالدرجة الأولى على المقالات والمنشور الصادر عن المعاهد الدولية المعتمدة المنظمة لمهن التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، حوكمة الشركات، ولعل أهمها معهد المدققين الداخليين IIA، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض المقالات والمنشور الصادر عن بعض الملتقيات والمجلات التي تناولت مواضيع قريبة لموضوع الدراسة، هذا إضافة إلى بعض الرسائل الجامعية، والكتب العربية العلمية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة؛

2- قائمة الاستبيان:

يعتبر الاستبيان هو الوسيلة الأكثر استخداما في هذا النوع من البحوث، وعليه تم تطوير وبناء استبيان غطى فرضيات الدراسة الثلاث التي تم صياغتها في البداية، و يعرف الاستبيان بأنه : "مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذه إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المستقيمين عن طريق البريد"¹.

II- حدود الدراسة الميدانية

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، 2008، ص 189

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على بعض شركات المساهمة الموجودة في الجزائر من أجل دراسة واقع التدقيق الداخلي في الجزائر ودوره في إدارة المخاطر، وانعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في البيئة الجزائرية؛
- 2- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات المدققين الداخليين الذين يعملون في مجموع الشركات محل الدراسة؛
- 3- الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمتغيرات المرتبطة أساسا بالموضوع والتي تخص التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، و حوكمة الشركات؛

المطلب الثالث: طريقة تصميم الاستبيان

من اجل الإجابة على الإشكالية وإثبات أو نفي صحة الفرضيات التي انطلق منها الموضوع تم تصميم قائمة الاستبيان مرورا بالمراحل التالية:

I- مرحلة إعداد الاستبيان

1- بناء الاستبيان:

تم تصميم قائمة الاستبيان وتحميلها على ورق عادي (forma A4) وتقسيمها إلى نوعين من الأسئلة، أسئلة مرتبطة ببيانات ومتغيرات الدراسة، والثانية مرتبطة بخصائص الأشخاص الموجه إليهم قائمة الاستبيان، كما تم إعداد الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية.

2- نشر وإدارة الاستبيان:

اعتمدت الباحثة في نشر قائمة الاستبيان على الاتصال المباشر مع قسم التدقيق الداخلي في كل شركة من شركات الدراسة،

3- تفريغ الاستبيان:

بعد الحصول على قائمة الاستبيان التي تحتوي على الإجابات، توجب علينا تفريغها بالاستعانة بأدوات الإحصاء المتاحة في برنامج SPSS* والذي بواسطته يتم اختبار ثبات وصدق الاستبيان وإجراء التحليل الإحصائي المناسب للبيانات المتحصل عليها، والقيام باختبار فرضيات الدراسة.

II- هيكلية الاستبيان

تضمنت قائمة الاستبيان 106 سؤال بالنسبة للأسئلة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وقد تم تبويبها في ثلاثة محاور رئيسية تقابل الفرضيات الرئيسية التي تم صياغتها في بداية الدراسة، وتم الاعتماد في بدائل الإجابة على مقياس سلم

* spss, Statistical Package for the Social Sciences

ليكرت الخماسي الذي يشمل خمس إجابات، من اجل تحديد آراء أفراد فئة الدراسة بشكل دقيق، وقد عمدنا إلى ترميزها حسب درجات الموافقة من 5 إلى 1 حتى تسهل علينا عملية إدخال البيانات في برنامج SPSS، بالإضافة إلى التقليل من نسبة الخطأ في نقل هذه البيانات، وكان الترميز المعتمد كالتالي:

جدول رقم 14: مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	دون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحثة

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي
(4=1-5)، وعدد الفئات هو 5 وعند إجراء القسمة نحصل على طول المدى كالتالي (0.8=5/4)،
حيث نضيفه بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداء من أصغر فئة كما يلي:

- 1.80=0.8+1 أي من 1 ← 1.80 تمثل غير موافق بشدة؛
- 2.60=0.8+1.80 أي من 1.81 ← 2.60 تمثل غير موافق؛
- 3.40=0.8+2.60 أي من 2.61 ← 3.40 تمثل دون رأي؛
- 4.20=0.8+3.40 أي من 3.41 ← 4.20 تمثل موافق؛
- 5=0.8+4.20 أي من 4.21 ← 5 تمثل موافق بشدة.

ولقد توزعت أسئلة الاستبيان على قسمين رئيسيين كالتالي:

1- القسم الأول: أسئلة مرتبطة بفرضيات الدراسة، وعددها 106 سؤال، تم تبويبها في ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

أ- المحور الأول: يُراعي المدقق الداخلي إدارة المخاطر ومتطلبات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند التخطيط للتدقيق

وقد جاءت هذه الفرضية بـ 23 سؤال، وباعتبار هذه الفرضية هي فرضية عامة لا يمكن اختبارها على أرض الواقع فقد عمدت الباحثة إلى تجزئتها إلى فرضيتين جزئيتين فرعيتين من اجل إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يُراعي المدقق الداخلي نظام إدارة المخاطر للشركة عند التخطيط للتدقيق؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول مخطط التدقيق.

ب- المحور الثاني: يُركز المدقق الداخلي على تقييم نظم الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، وممارسة الحوكمة وتحسينهم عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي

جاءت هذه الفرضية بـ 59 سؤال، وهذه الفرضية كذلك تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية من أجل قياس علاقة التدقيق بكل بعد من الأبعاد الثلاثة الحديثة للشركة حيث شملت:

- الفرضية الفرعية الأولى: يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات الرقابة الداخلية عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات إدارة المخاطر وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: يُساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتحسين المستمر فيهما يساهم في تجسيد حوكمة الشركات.

ت- المحور الثالث: يُراعي المدقق الداخلي المخاطر وتطلعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند توصيل نتائج التدقيق ويراقب الاستجابة لها

جاءت هذه الفرضية في 24 سؤال، وقد تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يُراعي المدقق الداخلي المخاطر عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته.

2- القسم الثاني: حُصص للمعلومات الشخصية للمدققين المعنيين بقائمة الاستبيان، وقد تضمنت الجنس، المركز الوظيفي، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة العملية في مهنة التدقيق الداخلي، والشهادات المهنية المتحصل عليها في مجال التدقيق، والتخصص وأخيرا عدد التربصات في مجال التدقيق.

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات الاستبيان

من أجل التأكد من صحة ومصداقية الاستبيان، والتمكن من الاعتماد على نتائجه بكل موثوقية لا بد من تحكيم هذا الاستبيان وعرضه على مجموعة من الخبراء والمتخصصين، إضافة إلى اختبار ثبات الإجابات بأسلوب إحصائي.

I- اختبار الصدق الظاهري للاستبيان؛

تم تصميم قائمة الاستبيان بمساعدة المشرف وإرشاداته، وبعد إعدادها في نسختها الأولى تم تحكيمها من خلال عرضها على عدد من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف 1 والمشهود لهم بالخبرة في هذا

المجال، مقسمين إلى قسمين فئة تضم المتمرسين في إعداد وتدريب الإحصاء وطرق بناء الاستبيان، وفئة تضم أساتذة متخصصون في الجانب الموضوعي للبحث، وهذا بهدف التأكد من سلامة بناء قائمة الاستبيان، وقد تمحورت وركزت معظم الملاحظات على ما يلي:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة حتى تكون سهلة الفهم من طرف المهنيين في الشركات وتفادي المصطلحات الأكاديمية؛
 - تفادي ترك الإجابات مفتوحة حتى يسهل معالجتها في برنامج SPSS؛
 - التركيز على مصطلح شركتكم وعدم الاعتماد على المصطلح العام من أجل تفادي الحصول على إجابة أكاديمية لأن الهدف هو اختبار الفرضيات في كل شركة على حدى؛
 - ترميز خيارات الإجابات في سلم متنازل من 5 إلى 1 من أجل تفادي الخطأ في نقل البيانات؛
 - إعادة هيكلة بعض الأسئلة؛
- وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، تم تعديل الاستبيان وإصداره بشكله النهائي كما هو موجود في قائمة الملاحق.

II- اختبار ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يُعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج استبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة.

ومن أجل اختبار صحة وثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ α cronbach للإجابات، والجدول الموالي يبين المعامل حسب كل محور:

جدول رقم 15: توزيع معامل ألفا كرونباخ

المعامل	عدد الأسئلة	المحور
0.861	23	المحور الأول
0.921	59	المحور الثاني
0.894	24	المحور الثالث
0.936	106	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الثلاثة تمثلت في 0.861 و 0.921 و 0.894 وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي داخل هذه المحاور، كما أن المعامل الإجمالي للاستبيان قدر بـ 0.936 وهو قريب من الواحد، حيث نشير إلى أن معامل الفاكرونباخ كلما اقترب من الواحد كلما دل ذلك على وجود اتساق وثبات داخلي كبير، وأمكن الاعتماد على بياناته، وأن هذا المعامل يتم قبوله إذا كانت نسبته تفوق 0.6 .

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية وفئة الدراسة

بعد التعرف على طبيعة شركات المساهمة في الجزائر باعتبارها المجتمع الإحصائي المستهدف في الدراسة، والتعرف على طريقة بناء الاستبيان وكذا صدقه وثباته وكذا بيان المقاييس المعتمدة في الإجابة والمتوسطات التي تقابلها ، سيتم تحليل ومعالجة الخصائص الديموغرافية لفئة المدققين الداخليين المستجوبين في المبحث الموالي، وهذا بعد تحديد الشركات محل الدراسة ، بالإضافة إلى قياس الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام أساليب إحصائية وعلمية خاصة بالبحوث الاقتصادية.

المطلب الأول: مجتمع وفئة الدراسة

من خلال عنوان الأطروحة فإن الدراسة الميدانية التي تختبر صحة العلاقة بين متغيرات الموضوع تضم مجموع المدققين الداخليين العاملين في شركات المساهمة في الجزائر، وفي هذه الدراسة تم اختيار بعض شركات المساهمة الموجودة في الجزائر، من أجل قياس انعكاس مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على تجسيد متطلبات الحوكمة في البيئة الجزائرية، ولم تعتمد الباحثة على تحديد حجم ومكان فئة الدراسة بالأساليب الإحصائية المتعارف عليها، وإنما تم اختيار الطريقة العشوائية، لأن المعلومات الخاصة بعدد المدققين الداخليين العاملين في شركات المساهمة في الجزائر لم تكن متاحة، وبالتالي غياب العدد الحقيقي للمدققين يحول دون حساب حجم العينة الواجب اختبارها بشكل دقيق، بالإضافة على عدم وجود تجانس كبير بين الشركات من حيث التنظيم أو الهيكل أو عدد المدققين الداخليين أو الثقافة التنظيمية الداخلية، وبالتالي يبقى استخدام أسلوب التوزيع العشوائي هو الأمثل من أجل إيجاد درجة عالية من تمثيل المجتمع.

I- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الشركات ذات الأسهم، وقد تم أخذ مجموعة من شركات المساهمة الموجودة في الجزائر العامة والخاصة يمثلها المدققون الداخليون، وتم اختيار مجموع الشركات محل الاستقصاء بطريقة عشوائية مع التركيز على الشركات الكبرى، ذلك أن وظيفة التدقيق الداخلي تكاد تكون منعدمة في الشركات المتوسطة والصغيرة، كما ركزت الباحثة في التوزيع على الشركات التي تمتاز بالأقدمية ولها تجربة معتبرة في الحياة

الاقتصادية، وكذا بعض الشركات الوطنية الكبرى والتي تحتل مكانة إستراتيجية هامة، حيث تنوعت الشركات محل الدراسة بين شركات إنتاجية، شركات صناعية، وشركات خدماتية، أما الأشخاص المستجوبين فهم كل الموظفين الموجودين في قسم التدقيق الداخلي على اختلاف مناصبهم بين رئيس تدقيق داخلي، ومدقق داخلي مساعد، ورئيس مهمة، كما ركزت الباحثة على ضرورة أن يتم استرجاع كل الاستبيانات مرفوقة بختم الشركة محل الاستقصاء، وهذا من أجل إعطاء الدراسة مصداقية وموثوقية علمية.

II- فئة الدراسة

ركزت الباحثة على مجموعة من الشركات التي تمتاز بإمكانات تنظيمية وبشرية ومادية معتبرة، حيث لم يتم تحديد حجم العينة بشكل مسبق قبل توزيع الاستبيان، إلا أنه كانت هناك بعض الصعوبات عند التوزيع:

- غياب وظيفة التدقيق الداخلي في بعض الشركات؛
- عدم وجود تعاون مع بعض الشركات الكبرى خاصة في ظل غياب اتفاقيات شراكة مع الجامعة؛
- عدم وجود جدية من طرف بعض المدققين الداخليين في الإجابة على الأسئلة أو التقيد بالفترة المحددة لإرجاع الاستبيان؛
- عدم الإلمام بالموضوع من طرف بعض المدققين؛
- عدم استرجاع كل البيانات التي تم توزيعها.

وعموما وبوجود هذه الصعوبات بلغ عدد الشركات التي استجابت 50 شركة مع العلم انه تم توزيع الاستبيان على 60 شركة، وبلغ عدد الاستبيانات المعبئة 89 استبيانا من أصل 110 موزعة، وبالتالي بلغت نسبة الاستجابة 80.9%. وهي نسبة مقبولة في البحوث الاقتصادية، ويمكن أن نوضح ذلك كما يلي:

جدول رقم 16 : الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان	العدد	النسب
عدد الاستبيانات الموزعة	110	100%
عدد الاستبيانات المسترجعة	89	80.9%
عدد الاستبيانات غير المسترجعة	21	19.1%

المصدر: من إعداد الباحثة

وفيما يلي عرض يحتوي على أسماء الشركات التي كانت معنية بالاستقصاء مع بيان عدد الاستبيانات التي تم تعبئتها من طرف المدققين بكل شركة وهذا بتبويبها حسب الولايات المعنية.

أولا: برج بوعريبيج

جدول رقم 17: الشركات المعنية بالاستقصاء في ولاية برج بوعريبيج

عدد الاستبيانات	اسم الشركة
3	CONDOR ELECTRONICS SPA
1	E.M.B.A.GFOLIALE GIPEC
1	IRRAGRIS-ANABIB-
1	E.N.P.I
1	TRAVOCOVIA

ثانيا: سطيف

جدول رقم 18: الشركات المعنية بالاستقصاء في ولاية سطيف

عدد الاستبيانات	اسم الشركة
2	AMC
3	Société des Ciments de Ain El Kébira
1	SANIAK
3	TREFISOUD SPA-EL-EULMA
2	EMIVAR SETIF
1	SOCIET2 D'ETUDE TECHNIQUE SETIF
1	E.N.P.C
1	SUFIPLAST
1	LAITERIE TELL
1	E.N.A.P
1	E.N.P.E.C
2	SIPLAST
1	M.H.P
1	ERiAD Sétif - Les Moulins des Hauts Plateaux
2	Groupe ERiAD SETIF
2	MEDIFIL

ثالثا: قسنطينةجدول رقم 19: الشركات المعنية بالاستقصاء في ولاية قسنطينة

عدد الاستبيانات	اسم الشركة
1	E.NA.SEL
1	E.P.E TEXALG SPA
3	E.N.M.T.P
2	SOFARE
1	D.F.C-EPT.SOMATEL.S
1	EPTP
2	GRANU-EST

رابعا: سكيكدةجدول رقم 20: الشركات المعنية بالاستقصاء في ولاية سكيكدة

عدد الاستبيانات	اسم الشركة
2	SKIKDA –PORT
2	ALTRO
5	SIL
2	PREMIX
10	LA RAFFINERIE
	ENIP

خامسا: عنابةجدول رقم 21: الشركات المعنية بالاستقصاء في ولاية عنابة

عدد الاستبيانات	اسم الشركة
1	SOMIND
2	ARCELORMITTAL ALGERIE BP
1	TREFILEST

1	SIDER
1	SOTRAMEST
3	FERTIAL

سادسا: باتنة

جدول رقم 22: الشركات المعنية بالاستقصاء في ولاية باتنة

عدد الاستبيانات	اسم الشركة
1	L'ALGERIENNE DES TEXTILES
4	NGAOUS CONSERVES
1	MCS- AURES FOOTWEAR
2	FILBA
1	E.P.E SERUB
1	CONSTRUB-EST

سابعا: ميلة

جدول رقم 23: الشركات المعنية بالاستقصاء في ولاية ميلة

عدد الاستبيانات	اسم الشركة
1	SMIDE - Les Moulins de Béni Haroun
1	SONARIC

ثامنا: جيجل

جدول رقم 24: الشركات المعنية بالاستقصاء في ولاية جيجل

عدد الاستبيانات	اسم الشركة
1	SOCIETE CERAMIQUE SANITAIRE

تاسعا: بجاية

جدول رقم 25: الشركات المعنية بالاستقصاء في ولاية بجاية

عدد الاستبيانات	اسم الشركة
1	DANONE DJURDJURA

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، اعتمدت الباحثة على العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة البيانات من أجل اختبار صحة الفرضيات وتحديد النتائج والخروج بجملة من التوصيات، حيث تم الاعتماد في التحليل على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية المعروف باسم (-SPSS-statistical package for social science-)، وتم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي الاستدلالي للحصول على مؤشرات عامة حول خصائص مجتمع الدراسة، وتوصيف متغيرات الدراسة وقياس مدى مساهمة نشاط التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، ويمكن أن نعرض الأساليب المعتمدة فيما يلي:

I- أساليب الإحصاء الوصفي

- التوزيعات التكرارية: من أجل إظهار إجابات المدققين الداخليين على كل سؤال؛
- النسب المئوية: لتحديد استجابة المدققين الداخليين اتجاه عبارات المحاور الرئيسية في شكل نسب؛
- المتوسط الحسابي: من أجل تحديد مدى ارتفاع وانخفاض استجابة فئة الدراسة لكل عبارة من العبارات الموجودة في الجزء الأول من الاستبيان، كما تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر الفئة المستجوبة؛
- الانحراف المعياري: من أجل تحديد درجة التشتت في الإجابات عن وسطها الحسابي، حيث كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي؛

II- أدوات الإحصاء الاستدلالي

- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha: من أجل قياس ثبات فئة الدراسة في الإجابة على الأسئلة؛
- معامل الارتباط لبيرسن: من أجل تحديد الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية والفرضية الإجمالية المكونة لها، وكذلك تحديد الارتباط بين كل فرضية فرعية والفرضية الكلية؛
- اختبار T للعينة الواحدة: لاختبار صحة الفرضيات، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن المدققون الداخليون موافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة تفوق قيمة T الجدولية والتي توافق مستوى دلالة أقل من 0.05؛
- اختبار كاي 2: من أجل تحديد وجود علاقة بين فرضيات الدراسة وبعض الخصائص الديموغرافية للمدققين الداخليين في الشركات محل الدراسة؛

- أسلوب الانحدار المتعدد: من أجل صياغة نموذج الدراسة انطلاقاً من الفرضيات الرئيسية المكونة له وتحديد مساهمة كل فرضية في اثباته، وكذا اختبار وجود علاقة بين دور المدقق في إدارة المخاطر و انعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات؛
- اختبار KOLMOGOROV-SMIRNOV: من أجل اختبار إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار Durbin-watson: من أجل اختبار الاستقلال الذاتي للأخطاء لنموذج الدراسة.

المطلب الثالث: الاتساق الداخلي للاستبيان

إن الاتساق الداخلي للاستبيان يساهم في الحكم على دقة القياس، و تحديد مدى ثبات الاستبيان و صدقه في قياس العلاقة المراد إثباتها.

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

سنحاول في هذا الجزء قياس وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية والفرضية ككل من أجل تحديد الفقرات التي إذا تم حذفها لا تؤثر على الاتجاه العام للفرضية، والجداول الموالية تلخص النتائج:

جدول رقم 26: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأولى والفرضية الكلية

SIG	معامل الارتباط	الفقرات
0.00	0.467	1. الاعتماد على نظام إدارة المخاطر لتحديد المخاطر ذات الأهمية المحيطة بشركتكم؛
0.00	0.362	2. وضع خطة لمهام نشاط التدقيق الداخلي بشركتكم مرتكزة على الأخذ بعين الاعتبار المخاطر؛
0.00	0.702	3. تضمين المهام الاستشارية في خطة التدقيق عند إمكانية تحسين إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	0.739	4. وضع هدف تقييم فعالية برنامج إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	0.609	5. الطريقة التي تتعرف بها شركتكم على المخاطر الجوهرية؛
0.00	0.683	6. الطريقة التي تقيم بها شركتكم المخاطر الجوهرية؛

0.00	0.710	7. الطريقة التي تحدد بها شركتكم المخاطر المتبقية؛
0.00	0.746	8. الطريقة التي تقيم بها شركتكم المخاطر المتبقية
0.00	0.650	9. التأكد من أن نظام الرقابة يتعامل مع المخاطر بغرض الوصول بها إلى مستوى القابلية لتحمل المخاطر؛
0.00	0.547	10. الإجراءات الشكلية في التعامل مع المخاطر بشركتكم؛
0.00	0.698	11. مراعاة المخاطر ضعيفة الاحتمال والأثر على شركتكم من أجل ضمان التغطية الشاملة في التدقيق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج **spss**

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل فقرة من فقرات الفرضية وبين الفرضية ككل، ذلك أن معامل بيرسون في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة SIG = 0.00 في جميع الحالات وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الفرضية والفرضية الإجمالية.

جدول رقم 27: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى والفرضية الكلية

SIG	معامل الارتباط	الفقرات
0.023	0.24	1. عرض مخطط التدقيق على الإدارة العليا بشركتكم من أجل الاعتماد؛
0.00	0.442	2. عرض مخطط التدقيق على مجلس الإدارة بشركتكم من أجل الاعتماد؛
0.00	0.648	3. عرض مخطط التدقيق على لجنة التدقيق بشركتكم من أجل الاعتماد؛
0.00	0.528	4. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على الإدارة العليا بشركتكم لغرض الاعتماد؛
0.00	0.629	5. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على مجلس الإدارة بشركتكم لغرض الاعتماد؛
0.00	0.730	6. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على لجنة التدقيق بشركتكم لغرض الاعتماد؛

0.00	0.53	7. تقديم المعلومات الكافية للإدارة العليا بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل
0.00	0.645	8. تقديم المعلومات الكافية لمجلس الإدارة بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل؛
0.00	0.750	9. تقديم المعلومات الكافية للجنة التدقيق بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل؛
0.00	0.472	10. تقديم المعلومات الكافية للإدارة العليا عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية بشركتكم؛
0.00	0.629	11. تقديم المعلومات الكافية لمجلس الإدارة عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية بشركتكم؛
0.00	0.664	12. تقديم المعلومات الكافية للجنة التدقيق عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية بشركتكم.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج **spss**

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل فقرة من فقرات الفرضية وبين الفرضية ككل، ذلك أن معامل بيرسون في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة SIG = 0.00 في جميع الحالات وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الفرضية والفرضية الإجمالية.

جدول رقم 28: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية والفرضية الكلية

SIG	معامل الارتباط	الفقرات
0.00	0.617	1. التأكيد بأن المعلومات في شركتكم موثوقة؛
0.00	0.618	2. التأكيد بان المعلومات في شركتكم صادقة؛
0.00	0.622	3. التأكيد بأن العمليات في شركتكم يتم تحقيقها بشكل فعال ؛
0.00	0.554	4. التأكيد بأن العمليات في شركتكم تحقق الأهداف المسطرة؛
0.00	0.651	5. التأكيد على أن النظام المتبع في شركتكم يحمي الأصول؛

0.00	0.585	6. مراقبة الامتثال للقوانين المعمول بها في شركتكم؛
0.00	0.579	7. مراقبة الامتثال للإجراءات المتبعة في شركتكم؛
0.00	0.639	8. إصدار رأي عن مدى كفاية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
0.00	0.652	9. إصدار رأي عن مدى شمولية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
0.00	0.487	10. إصدار رأي عن مدى فعالية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
0.00	0.671	11. التأكد من أن نطاق مهمة التدقيق يكفي لتقديم تأكيدات حول عمليات الرقابة في شركتكم؛
0.00	0.487	12. الاستناد على التقييم الذاتي للإدارة في شركتكم عند تقييم عمليات الرقابة الداخلية؛
0.00	0.449	13. الاستناد على تقارير مقدمي خدمات التأكيد على نظم الرقابة الداخلية الآخرين في شركتكم؛
0.00	0.640	14. مراعاة العواقب المحتملة عن وجود مخاطر في شركتكم عند تقييم فعالية عملية الرقابة الداخلية؛

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج **spss**

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل فقرة من فقرات الفرضية وبين الفرضية ككل، ذلك أن معامل بيرسون في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة $SIG = 0.00$ في جميع الحالات وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الفرضية والفرضية الإجمالية.

جدول رقم 29: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية والفرضية الكلية

SIG	معامل الارتباط	الفقرات
0.00	0.556	1. تحديد دوره في عملية إدارة المخاطر بشركتكم في ميثاق التدقيق؛
0.00	0.407	2. تقديم خدمات استشارية لتحسين إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	0.574	3. الحصول على معلومات حول المخاطر المتعلقة بالممارسات التشغيلية في شركتكم؛

0.00	0.535	4. مراجعة سجل المخاطر المعد من طرف شركتكم؛
0.00	0.573	5. فحص نقاط الضعف المحتملة في نظام ادارة المخاطر بشركتكم؛
0.00	0.620	6. التأكد من تحديد كل المخاطر المحيطة بشركتكم عند إدارة المخاطر؛
0.00	0.699	7. التأكد من اكتمال إجراءات تحليل المخاطر في شركتكم؛
0.00	0.635	8. تقييم التقارير المتعلقة بالمخاطر الموجودة في شركتكم للتأكد من دقتها؛
0.00	0.684	9. التأكد من أن التقرير المتعلق بالمخاطر قد تم توصيله بالطرق المناسبة في شركتكم؛
0.00	0.669	10. التأكد من أن التقرير المتعلق بالمخاطر قد تم توصيله في الوقت المناسب في شركتكم؛
0.00	0.637	11. الاجتماع مع المدراء التنفيذيين في شركتكم من أجل تحديد المخاطر الموجودة في أقسامهم؛
0.00	0.644	12. الاجتماع مع المدراء التنفيذيين في شركتكم من أجل تحديد طريقة إدارة المخاطر في أقسامهم؛
0.00	0.691	13. تقييم فعالية التقييم الذاتي المطبق من طرف الإدارة في شركتكم؛
0.00	0.699	14. تقييم مدى ملاءمة أسلوب الاستجابة للمخاطر في شركتكم؛
0.00	0.649	15. متابعة إجراءات معالجة المخاطر المعتمدة من طرف الإدارة؛
0.00	0.594	16. تنسيق جهودكم مع جميع الأطراف المعنية بعملية إدارة المخاطر بشركتكم؛
0.00	0.437	17. إذا قبلت الإدارة بمستوى من المخاطر يكون حسبكم غير مقبول يتم مناقشة المسألة معها؛
0.00	0.648	18. التأكد من أن الإدارة بشركتكم تقوم بمراقبة برنامج ادارة المخاطر للتأكد من أنه مازال يعمل بفعالية؛
0.00	0.489	19. تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وضع برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم؛
		20.

0.00	0.607	21. تنبيه لجنة التدقيق إلى أهمية وضع برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم.
0.00	0.478	22. مناقشة مسؤوليتكم مع الإدارة العليا عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	0.605	23. مناقشة مسؤوليتكم مع لجنة التدقيق عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم؛

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج **spss**

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل فقرة من فقرات الفرضية وبين الفرضية ككل، ذلك أن معامل بيرسون في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة SIG = 0.00 في جميع الحالات وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الفرضية والفرضية الإجمالية.

جدول رقم 30: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية والفرضية الكلية

SIG	معامل الارتباط	الفقرات
0.00	0.725	1. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف الإدارة العليا في شركتكم؛
0.00	0.792	2. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف مجلس الإدارة في شركتكم؛
0.00	0.710	3. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف لجنة التدقيق في شركتكم؛
0.00	0.692	4. تقييم مدى فعالية ممارسات حوكمة الشركات المتبعة في شركتكم؛
0.00	0.710	5. تقديم خدمات استشارية لتحسين ممارسات حوكمة الشركات في شركتكم؛
0.00	0.796	6. مساعدة مجلس الإدارة في شركتكم على التقييم الذاتي للممارسات حوكمة الشركات؛
0.00	0.799	7. مراعاة نتائج أعمال مقدمي خدمات التأكيد الآخرين لممارسات الحوكمة في شركتكم .

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج **spss**

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل فقرة من فقرات الفرضية وبين الفرضية ككل، ذلك أن معامل بيرسون في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة SIG = 0.00 في جميع الحالات وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الفرضية والفرضية الإجمالية.

جدول رقم 31: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية والفرضية الكلية

SIG	معامل الارتباط	الفقرات
0.00	0.613	1. فهم العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات في شركتكم؛
0.00	0.435	2. التأكيد على فعالية نظام الرقابة الداخلية في شركتكم؛
0.00	0.525	3. التحسين المستمر في نظام الرقابة الداخلية بشركتكم؛
0.00	0.693	4. وجود تكامل بين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	0.671	5. التأكيد على فعالية عمليات إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	0.567	6. التحسين المستمر في عمليات إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	0.673	7. مراعاة متطلبات الإدارة العليا حول دور المدقق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية في شركتكم؛
0.00	0.723	8. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة حول دور المدقق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية في شركتكم؛
0.00	0.636	9. مراعاة متطلبات الإدارة العليا حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	0.711	10. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	0.571	11. الالتزام بتوثيق أنشطة المتابعة بشكل صحيح؛

0.00	0.668	12. تقديم تقرير تقييم عمليات الرقابة الداخلية إلى مجلس الإدارة في شركتكم؛
0.00	0.388	13. تقديم تقارير إلى الإدارة العليا عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
0.00	0.592	14. تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
0.00	0.625	15. تقديم تقرير تقييم عمليات إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة في شركتكم؛
0.00	0.403	16. تقديم تقرير تقييم عمليات إدارة المخاطر إلى لجنة التدقيق في شركتكم؛

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل فقرة من فقرات الفرضية وبين الفرضية ككل، ذلك أن معامل بيرسون في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة SIG = 0.00 في جميع الحالات وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الفرضية والفرضية الإجمالية.

جدول رقم 32: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة والفرضية الكلية

SIG	معامل الارتباط	الفقرات
0.00	0.461	1. صياغة التقرير متضمنا المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تدقيقه في شركتكم؛
0.00	0.811	2. صياغة ملحق للتقرير يتضمن إقران كل ملاحظة بالخطر المتوقع حدوثه نتيجة للملاحظة؛
0.00	0.827	3. صياغة ملحق للتقرير يتضمن كل ملاحظة مقرونة بالأثر المحتمل للخطر حال حدوثه؛
0.00	0.771	4. صياغة ملحق للتقرير يتضمن الضوابط الرقابية التي وضعت للحد من هذا الخطر في شركتكم؛
0.00	0.668	5. تصنيف المخاطر في ملحق التقرير إلى مخاطر مهمة ومتوسطة وتمدنية؛

0.00	0.663	6. استلام تحديتات دورية من طرف الإدارة تسمح بتقييم التقدم في الإجراءات المتخذة من طرفها؛
0.00	0.653	7. استلام معلومات من الأنشطة التي تلقت مسؤولية تنفيذ الإجراءات التصحيحية أو التوصيات؛
0.00	0.655	8. تقييم الإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف الأنشطة المكلفة بمعالجة الملاحظات؛
0.00	0.687	9. تقييم الإجراءات المتخذة من طرف الأنشطة المكلفة بتنفيذ التوصيات؛
0.00	080.6	10. التأكد من أن الإجراءات المتخذة لمعالجة الملاحظات تساهم في تصحيح الوضع
0.00	0.611	11. التأكد من أن الإجراءات المتخذة لتنفيذ التوصيات تساهم في تصحيح الأوضاع؛
0.00	6000.	12. الالتزام بتوثيق أنشطة المتابعة بشكل صحيح؛

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج **spss**

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل فقرة من فقرات الفرضية وبين الفرضية ككل، ذلك أن معامل بيرسون في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة SIG = 0.00 في جميع الحالات وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الفرضية والفرضية الإجمالية.

جدول رقم 33: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة والفرضية الكلية

SIG	معامل الارتباط	الفقرات
0.00	0.563	1. مراعاة متطلبات الإدارة العليا في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛
0.00	0.653	2. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛
0.00	0.465	3. مراعاة متطلبات لجنة التدقيق في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛
0.00	0.461	4. تحديد مسؤولية متابعة سير العمل في شركتكم في ميثاق التدقيق؛

0.00	0.672	5. تقييم رد فعل الإدارة العليا بشركتكم في الاستجابة لتقرير المدقق الداخلي؛
0.00	0.691	6. إخطار المستويات المناسبة للإدارة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في ملاحظات التقرير؛
0.00	0.649	7. إخطار المستويات المناسبة للإدارة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في توصيات التقرير؛
0.00	0.524	8. تقديم تقارير إلى الإدارة العليا عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
0.00	0.610	9. تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
0.00	0.459	10. تقديم تقارير إلى لجنة التدقيق عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
0.00	0.491	11. مراعاة رغبة الإدارة العليا في شركتكم بعدم اتخاذ أي إجراء موجود في التقرير؛
0.00	0.560	12. مراعاة رغبة مجلس الإدارة في شركتكم بعدم اتخاذ أي إجراء موجود في التقرير؛

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج **spss**

من الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين كل فقرة من فقرات الفرضية وبين الفرضية ككل، ذلك أن معامل بيرسون في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة SIG = 0.00 في جميع الحالات وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات الفرضية والفرضية الإجمالية.

المطلب الرابع: الخصائص الديموغرافية لفئة الدراسة

نعرض في هذا الجزء الخصائص الشخصية للمستجوبين من فئة الدراسة اعتماداً إلى إجاباتهم الواردة في الاستبيانات المستلمة في الجزء الخاص بالبيانات الشخصية .

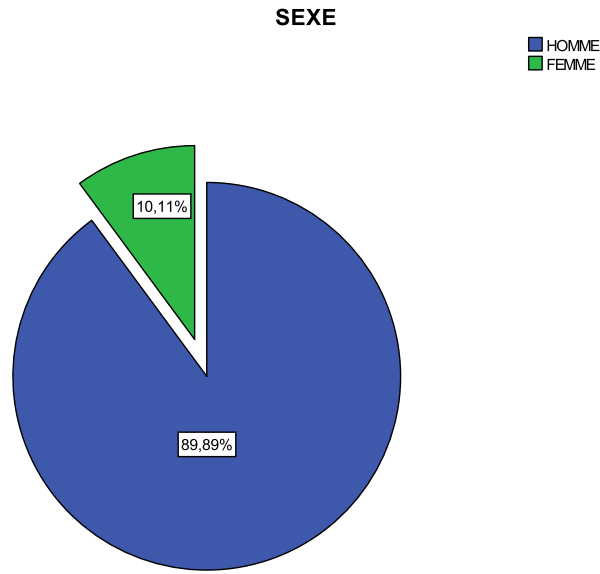
-I الجنس

جدول رقم 34: توزيع فئة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الجنس
89.9%	80	ذكور
10.1%	9	إناث

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم 18: تمثيل الفئة حسب متغير الجنس



المصدر: برنامج SPSS

- التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المدققين الداخليين من فئة الذكور هو 90 بنسبة 89.9%، أما فئة الإناث فقد بلغت 9 أي بنسبة 10.1%، وهو ما يبين سيطرة الذكور في مثل هذه التخصصات، كونها تتطلب نوعا من التفرغ نظرا لكثافة الأعمال خلال أشهر السنة، وضرورة التنقل بين وحدات الشركة، إضافة إلى المسؤولية الجزائية المرتبطة بهذا النشاط ما يجعل المرأة تتفادى مثل هذه التخصصات.

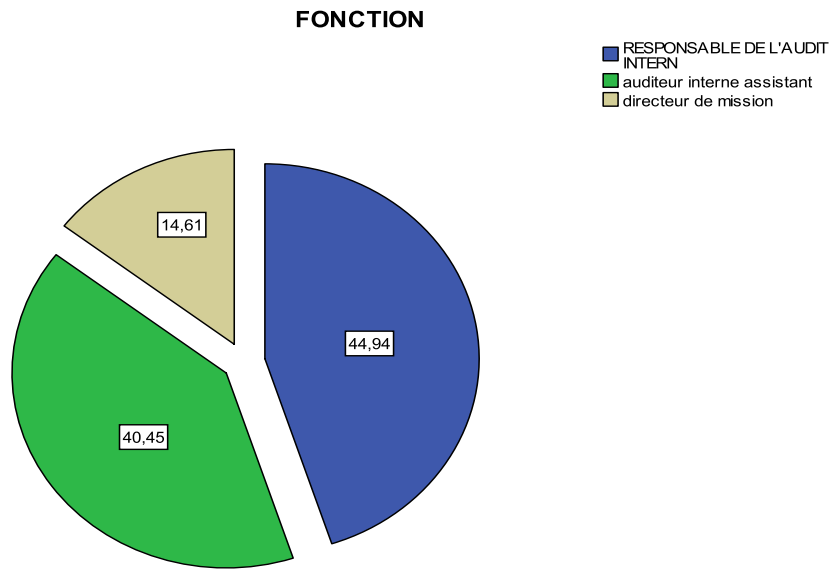
-II- المركز الوظيفي

جدول رقم 35: توزيع فئة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسب
رئيس قسم التدقيق الداخلي	40	44.9%
مدقق داخلي مساعد	36	40.4%
رئيس مهمة	13	14.6%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم 19: تمثيل الفئة حسب متغير المركز الوظيفي:



المصدر: برنامج SPSS

التحليل:

يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة في فئات المركز الوظيفي كانت لوظيفة رئيس قسم التدقيق الداخلي حيث بلغ عدد المدققين في هذه الفئة 40 مدققا أي بنسبة 44.9%، وهو مؤشر جيد في الدراسة ذلك أن النسبة الأكبر هم مدققون داخليون يشغلون مراكز وظيفية عالية، لهم السلطة في إدارة وتسيير قسم التدقيق الداخلي في الشركات المدروسة، وتليها فئة المدققين الداخليين المساعدين حيث بلغت 34 مدققا بنسبة 40.4%، وبلغ عدد المدققين الداخليين في مركز رئيس مهمة 13 مدققين بنسبة 14.6%.

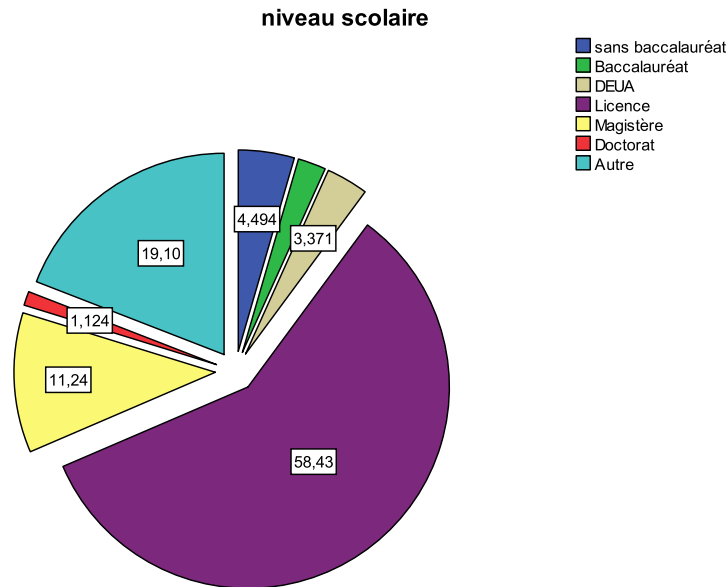
III- المؤهلات العلمية

جدول رقم 36: توزيع فئة الدراسة حسب متغير المؤهلات العلمية

المؤهلات العلمية	التكرار	النسب
دون بكالوريا	4	٪4.5
بكالوريا	2	٪2.2
شهادة دراسة تطبيقية	3	٪3.4
ليسانس	52	٪58.4
ماجستير	10	٪11.2
دكتوراه	1	٪1.1
تخصصات أخرى	17	19.1٪

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم 20: تمثيل الفئة حسب متغير المؤهلات العلمية



المصدر: برنامج SPSS

التحليل:

من خلال الجدول يلاحظ وجود تنوع في المستوى التعليمي وأن الحاصلين على مؤهلات جامعية هم الأكثر تمثيلا في فئة الدراسة، حيث أن 52 مدققا داخليا أي بنسبة 58.4٪ لهم مستوى ليسانس، تليها فئة الحاصلين على شهادات أخرى بنسبة 19.1٪ وتضم 76 مدقق داخلي، في حين أن فئة الماجستير جاءت في

المرتبة الثالثة بـ 10 مدققين داخليين أي بنسبة 11.2٪، وجاءت فئة دون بكالوريا في المرتبة التي بعدها بـ 4 مدققين أي ما يمثل نسبة 4.5٪، وبعدها فئة المتحصلين على شهادة البكالوريا فقط بمدققين وبنسبة 2.2٪ وأخيرا المتحصلين على شهادة دكتوراه بنسبة 1.1٪، وهو ما قد يُفسر بأن الشركات تركز على توظيف حملة الشهادات الجامعية الذين لهم التأهيل العلمي لتسيير وأداء وظائف التدقيق الداخلي لما تمتاز به هذه الوظيفة من تعقيدات وضرورة وجود رصيد معرفي، وهو ما يدعم إمكانية الوثوق في إجاباتهم والاعتماد عليها بمصدقية عالية.

IV - سنوات الخبرة العملية في مجال التدقيق الداخلي

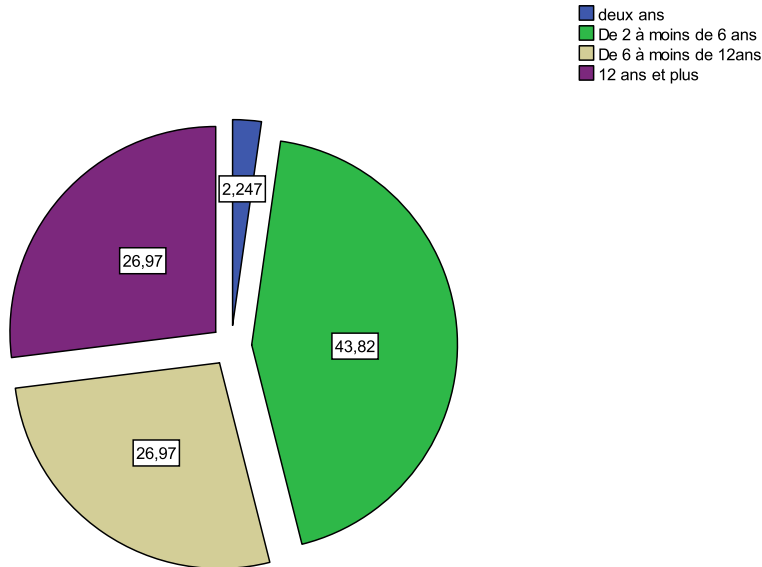
جدول رقم 37: توزيع فئة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية في مجال التدقيق

سنوات الخبرة	التكرار	النسب
عامين	2	2.2٪
من عامين الى أقل من 6 سنوات	39	43.8٪
من 6 الى اقل من 12 سنة	24	27٪
أكبر من 12	24	27٪

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

شكل رقم 21: تمثيل الفئة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال التدقيق الداخلي

Expérience (dans le domaine de l'audit interne)



التحليل:

يلاحظ أن سنوات الخبرة لفئة المدققين الداخليين في الشركات محل الدراسة مقبولة على العموم، حيث أن 39 مدققاً بنسبة 43.8 % لهم خبرة عملية في مجال التدقيق تتراوح بين عامين إلى أقل من 6 سنوات، في حين أن 24 مدققاً بنسبة 27 % تزيد سنوات الخبرة عندهم عن 12 سنة، ونفس الشيء بالنسبة للمدققين الداخليين الذين تراوحت سنوات عملهم في مجال التدقيق الداخلي بين 6 سنوات إلى أقل من 12 سنة، وفي الأخير هناك فقط مدققين داخليين لم تتجاوز خبرتهم في هذا المجال السنتين، وقد يفسر النقص في خبرة بعض المدققين الداخليين إلى سببين إما التغييرات التي تمس هياكل الشركة في بعض الأحيان والتي ينتج عنها تغيير مراكز رؤساء الدوائر، أو التأخر في تبني نشاط التدقيق الداخلي في بعض الشركات وفقاً لما نصت عليه المادة 40 من القانون 88/01. إلا أن سنوات الخبرة لفئة الدراسة تبقى مقبولة على العموم مما يجعل المدققين الداخليين قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية حول فعالية نشاط التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاس الدور على تجسيد متطلبات الحوكمة.

V - الشهادات المهنية في التدقيق

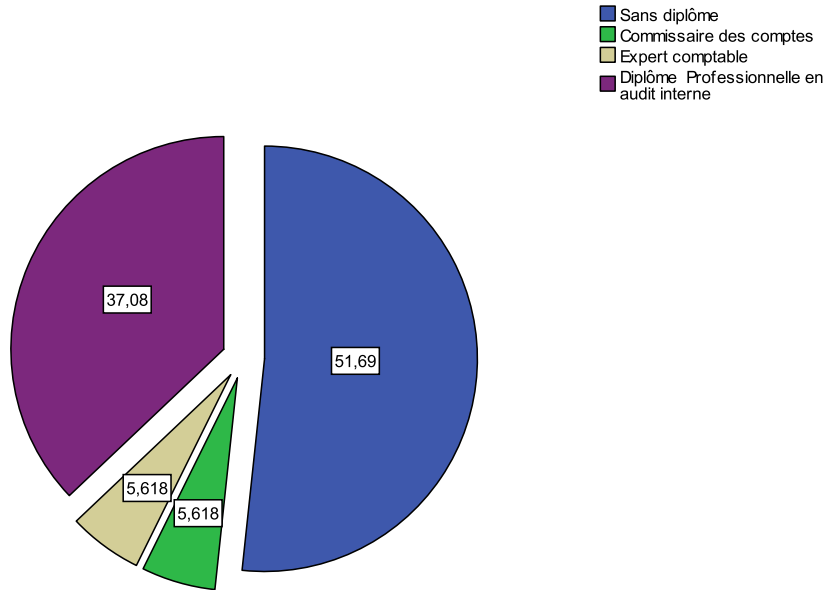
جدول رقم 38: توزيع فئة الدراسة حسب متغير الشهادات المهنية في التدقيق

النسب	التكرار	الشهادات المهنية
51.7 %	46	دون شهادة
5.6 %	5	خبير محاسبي
5.6 %	5	محافظ حسابات
37.1 %	33	شهادة مهنية في التدقيق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

شكل رقم 22: تمثيل الفئة حسب متغير الشهادات المهنية في التدقيق:

diplôme professionnel dans l'audit



التحليل:

يُوضح الجدول أن المدققين الداخليين في الشركات محل الدراسة يمتلكون شهادات مهنية بنسبة متواضعة في التدقيق الداخلي، حيث أن أغلب المدققين الداخليين بنسبة 51.7% لا يمتلكون شهادات، في المقابل نجد أن 33 مدققاً داخلياً بنسبة 37.1% يمتلكون شهادة مهنية في التدقيق الداخلي، وهو مؤشر مقبول كون هذه الشهادة مرتبطة بصلب التخصص، بينما شهادة خبير محاسب ومحافظ حسابات فبلغ عدد المدققين المالكين لكل منهما 5 أي ما نسبته 5.6%.

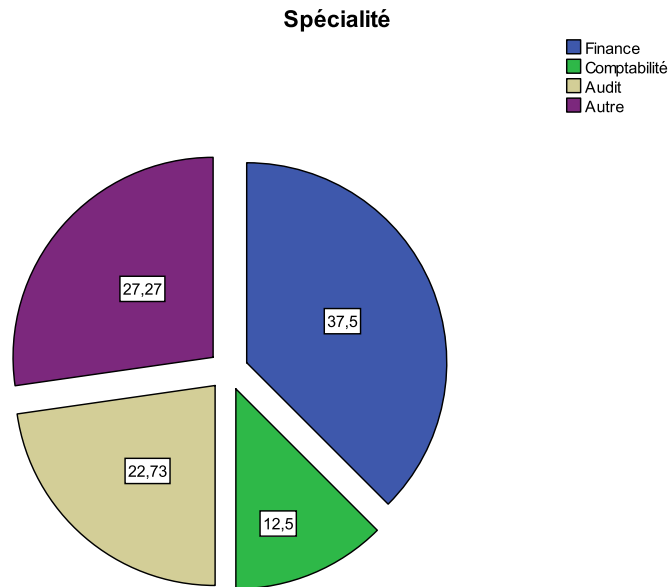
VI - التخصص

جدول رقم 39: توزيع فئة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسب
مالية	33	37.1%
محاسبة	11	12.4%
تدقيق	21	23.6%
أخرى	24	27%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

شكل رقم 23: تمثيل الفئة حسب متغير التخصص:



التحليل:

يلاحظ من خلال الجدول أن المتحصلين على شهادة في التدقيق تأخذ نصيبا متواضعا مقارنة مع التخصصات الأخرى، حيث ان أغلب المستجوبين (33 مدققا) حاصلين على شهادة في مجال المالية بنسبة 37.1٪، وبعدها فئة المدققين الداخليين الحاصلين على شهادات في مجالات أخرى (24 مدققا) بنسبة 27٪، يليها 21 مدققا متحصلين على شهادة التدقيق بنسبة 23.6٪، في المقابل بلغ عدد المدققين الحاصلين على شهادة محاسبة 11 مدققين بنسبة 12.4٪، ويفسر ذلك كون الشركات لا تركز في التوظيف على حملة شهادات التدقيق فقط كون هذا التخصص لا يوجد في كل الجامعات وبعض الجامعات تبنته مؤخرا، وبالتالي فالشركات تعتمد في التوظيف على تخصصات متقاربة مع مجال التدقيق مثل المالية، المحاسبة، ادارة الأعمال،...

VII- عدد الدورات التدريبية والتربصات في مجال التدقيق

من خلال الإجابات الواردة في الاستبيان، فان 28 مدققا داخليا أي بنسبة 31.5 ٪ كانت عدد التربصات والدورات التدريبية التي أجروها تتراوح بين 1 إلى 4 تربصات، و 17 مدقق أي بنسبة 19.1 ٪ كانت تتراوح بين 5 إلى 10 تربصات في مجال التدقيق الداخلي، و 8 مدققين أي بنسبة 8.9 ٪ لهم أكثر من 10 تربصات، أما 36 استبيان الباقية فقد تحفظ المدققون على السؤال بتركه دون إجابة .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الجزائر شأنها شأن باقي دول العالم شهدت تطورات عديدة بعد الانتقال إلى نظام اقتصاد السوق والسعي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث أعطت أهمية في التنظيم الاقتصادي لوظيفتين رقابيتين مهمتين هما التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، حيث يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية هتين الأخيرتين وما تمثلانه من دفع ورفع في مستوى الأداء، إلا أن هذا التطبيق اعترضته بعض الصعوبات مرتبطة بطبيعة الاقتصاد الجزائري.

في الجانب التحليلي للدراسة الميدانية والتي تم اختبارها على مجموعة من شركات المساهمة، والتي تعتبر من أمس أشكال الشركات حاجة إلى تجسيد متطلبات الحوكمة، حرصت الباحثة على اختيار شركات كبرى وشركات وطنية بالإضافة إلى التركيز على معيار الأقدمية في انتقاء بعض الشركات كمجال للدراسة، أما الاستبيانات المستلمة من هذه الأخيرة فقد تم معالجتها اعتمادا على برنامج SPSS، حيث وجدنا أن فقرات الاستبيان اتسمت بالثبات والصدق في تحقيق الهدف الذي وضعت لأجله، وتحليل الخصائص الديمغرافية لفئة المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة وجدنا أنها تميزت بالتنوع، وهو ما يعطي إجابات تكون أكثر تمثيلا للواقع. وبغرض إتمام الجانب التحليلي سنحاول من خلال الفصل الخامس والأخير اختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة، اعتمادا إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية، للخروج بمجموعة من النتائج.

الفصل الخامس:

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال قائمة الاستبيان، حيث كانت نسبة الاستجابة 80.9٪، و اعتمدت الباحثة التدرج في التحليل من خلال عرض نتائج إجابات الأفراد في الشركات محل الدراسة على الاستبيان في شكل تكرارات ونسب بالنسبة للفرضيات الثلاث، ومن ثم قياس مدى الارتباط فيما بينها في المبحث الأول، ليتم بعدها اختبار صحة الفرضيات الثلاث واختبار، وجود علاقة بين الخصائص الديموغرافية لفئة الدراسة وتحميد هذه الفرضيات لهذه الشركات في المبحث الثاني، وفي المبحث الأخير يتم اقتراح نموذج رياضي خطي بين المتغيرات الثلاثة لموضوع الدراسة.

من أجل التطرق إلى الفصل بالتحليل والدراسة تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: عرض نتائج إجابات فئة الدراسة

يهدف إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، ثم تلخيص كل النتائج استناداً إلى مقاييس سلم ليكرت الخماسي بشكل تكرارات ونسب؛

- المبحث الثاني: الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسة الميدانية

يهدف إلى اختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة، ثم اختبار وجود تأثير لبعض الخصائص الديموغرافية للمستجوبين على تحميد هذه الفرضيات؛

- المبحث الثالث: نموذج الدراسة الإحصائي المقترح

يهدف إلى صياغة نموذج علاقتي خطي بين المتغيرات الرقابية الثلاثة -التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، حوكمة الشركات.

المبحث الأول: عرض نتائج إجابات فئة الدراسة

بعد أن تم استلام الاستبيانات تم إدخال بياناتها في برنامج spss من أجل إجراء الاختبارات الإحصائية الضرورية للتحليل، ولكن قبل ذلك سيتم في هذا المبحث عرض إجابات أفراد فئة الدراسة كما جاءت في الاستبيانات المستلمة في شكل تكرارات ونسب، من أجل أخذ صورة أولية عن الإجابات، واستنتاج الاتجاه العام لإجابات المدققين الداخليين في الشركات محل الدراسة، وتحقق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهذا قبل إجراء الاختبارات الإحصائية التي تثبت أو تنفي هذه الأخيرة، حيث يتم تلخيص الإجابات في شكل تكرارات ونسب استنادا إلى الإجابات الواردة في مقياس سلم ليكرت الحماسي (غير موافق بشدة ، غير موافق، دون رأي، موافق، موافق بشدة)، والتي تقابل آراء أفراد فئة الدراسة حول الإجراءات المعتمدة في أداء مهام التدقيق الداخلي لمجموع الشركات محل الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وفروقات استجابات أفراد الدراسة باستخدام اختبار

كولجروف - سمرنوف

حتى يتم إجراء الاختبارات المعلمية على متغير كفي يجب أن تخضع أبعاده إلى التوزيع الطبيعي، حيث يُعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية، ويُقدم دورا أساسيا في اختبار الفروض الإحصائية ، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية. الهدف من هذا الاختبار في هذه الدراسة هو معرفة إن كانت التوزيعات الاحتمالية لبيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا¹، من خلال إثبات إحدى الفرضيتين التاليتين:

- فرضية العدم H0 : تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي؛
- الفرضية البديلة H1: لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

حيث يتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم في حالة الحصول على مستوى دلالة محسوبة أكبر من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$.

جدول رقم 40 : اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولجروف-سمرنوف

¹ W. J. Conover, Practical Nonparametric Statistical ,3eme edition, John Wiley & Sons, New York, 1999, p.428.

البيانات	الفرضية الأولى	الفرضية الثانية	الفرضية الثالثة	الفرضية الكلية
حجم الفئة				
المتوسط	89.06	236.35	97.91	400.17
الانحراف المعياري	13.03	33.23	12.66	49.66
اختبار جودة المطابقة K-S	0.749	1.02	0.768	0.703
مستوى الدلالة المحسوبة	0.628	0.247	0.597	0.707

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن اختبارات جودة المطابقة الأربعة هي أكبر من 0.7، أما قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للفرضية الكلية والفرضيات الأولى والثانية والثالثة على التوالي هي 0.707، 0.628، 0.247، 0.597 وكلها أكبر من مستوى دلالة فرضية العدم $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة .
وعليه يمكن أن نؤكد أن:

بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

المطلب الثاني: نتائج إجابة فئة الدراسة على الفرضية الأولى

سيتم عرض النتائج الأولية لإجابات أفراد فئة الدراسة ملخصة في شكل تكرارات ونسب موافقة لكل إجابة على كل سؤال في الجداول الواردة في الاستبيان كما يلي:

المحور الأول: يُراعي المدقق الداخلي إدارة المخاطر ومتطلبات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند التخطيط للتدقيق

هذا المحور يُوافق الفرضية الأولى والتي سبق وأن أشرنا إلى أنها عامة وبالتالي تم تقسيمها إلى جزأين:

I- الفرضية الفرعية الأولى :

يُراعي المدقق الداخلي إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق

حيث يلخص الجدول الموالي آراء أفراد فئة الدراسة حول مُراعاة إدارة المخاطر في التخطيط لأعمال التدقيق الداخلي في مجموع الشركات محل الدراسة، وهذا استنادا إلى درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

جدول رقم 41: توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

الإجمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة	التكرار	عند وضع خطة عمل مهمة التدقيق في شركتكم يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار ما يلي:
89	0	0	12	28	49	55.1%	1. الاعتماد على نظام إدارة المخاطر لتحديد المخاطر ذات الأهمية المحيطة بشركتكم؛
100%	0	0	13.4	31.5	55.1	النسب	

89	2	1	14	25	47	التكرار	2. وضع خطة لمهام نشاط التدقيق الداخلي بشركتكم مرتكزة على الأخذ بعين الاعتبار المخاطر؛
100	2.2	1.1	15.7	28.2	52.8	النسب	
89	3	8	19	25	34	التكرار	3. تضمين المهام الاستشارية في خطة التدقيق عند إمكانية تحسين إدارة المخاطر في شركتكم؛
100%	3.4	9	21.3	28.1	38.2	النسب	
89	3	5	19	30	32	التكرار	4. وضع هدف تقييم فعالية برنامج إدارة المخاطر في شركتكم؛
100%	3.4	5.6	21.3	33.7	36	النسب	
89	2	4	20	35	28	التكرار	5. الطريقة التي تعرف بها شركتكم على المخاطر الجوهرية؛
100%	2.2	4.5	22.5	39.3	31.5	النسب	
89	5	2	20	34	28	التكرار	6. الطريقة التي تقيم بها شركتكم المخاطر الجوهرية؛
100%	5.6	2.2	22.5	38.2	31.5	النسب	
89	6	2	25	43	13	التكرار	7. الطريقة التي تحدد بها شركتكم المخاطر المتبقية؛
100%	6.7	2.2	28.1	48.3	14.6	النسب	
89	7	3	26	35	18	التكرار	8. الطريقة التي تقيم بها شركتكم المخاطر المتبقية؛
100%	7.9	3.4	29.2	39.3	20.2	النسب	
89	0	4	10	34	41	التكرار	9. التأكد من أن نظام الرقابة يتعامل مع المخاطر بغرض الوصول بها إلى مستوى القابلية لتحمل المخاطر؛
100%	0	4.5	11.2	38.2	46.1	النسب	
89	8	2	26	29	24	التكرار	10. الإجراءات الشكلية في التعامل مع المخاطر بشركتكم؛
100%	9	2.2	29.2	32.6	27	النسب	
89	5	8	19	26	31	التكرار	11. مراعاة المخاطر ضعيفة الاحتمال والأثر على شركتكم من أجل ضمان التغطية الشاملة في التدقيق
100%	5.6	9	21.3	29.2	34.8	النسب	
100%	4.1	4	21.4	35.2	35.3	النسب	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الإجابات متمركزة في فئة موافق بشدة وموافق في سلم ليكرت الخماسي بنسبة 35.3% و 35.2% على التوالي، مما يشير إلى الاتجاه الإيجابي في إجابة فئة الدراسة على مُراعاة المدقق الداخلي لإدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق في الشركات محل الدراسة.

II- الفرضية الفرعية الثانية

يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول مخطط التدقيق

حيث يُلخص الجدول الموالي آراء أفراد فئة الدراسة حول تواصل المدقق الداخلي مع أطراف حوكمة الشركات ممثلة في كل من الإدارة العليا، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق عند التخطيط لأعمال التدقيق الداخلي في مجموع الشركات محل الدراسة، وهذا استناداً إلى درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

جدول رقم 42: توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

الإجمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة		يقوم المدقق الداخلي بالتواصل مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق في شركتكم من خلال:
89	3	3	9	7	67	التكرار	1. عرض مخطط التدقيق على الإدارة العليا بشركتكم من أجل الاعتماد؛
100%	3.4	3.4	10.1	7.9	75.2	النسب	
89	7	5	14	10	53	التكرار	2. عرض مخطط التدقيق على مجلس الإدارة بشركتكم من أجل الاعتماد؛
100	7.9	5.6	15.7	11.2	59.6	النسب	
89	10	6	20	13	40	التكرار	3. عرض مخطط التدقيق على لجنة التدقيق بشركتكم من أجل الاعتماد؛
100%	11.3	6.7	22.5	14.6	44.9	النسب	
89	6	6	11	10	56	التكرار	4. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على الإدارة العليا بشركتكم لغرض الاعتماد؛
100%	6.7	6.7	12.4	11.3	62.9	النسب	
89	12	7	18	16	36	التكرار	5. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على مجلس الإدارة بشركتكم لغرض الاعتماد؛
100%	13.5	7.9	20.2	18	40.4	النسب	
89	9	5	25	16	34	التكرار	6. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على لجنة التدقيق بشركتكم لغرض الاعتماد؛
100%	10.1	5.6	28.1	18	38.2	النسب	
89	2	5	13	24	45	التكرار	7. تقديم المعلومات الكافية للإدارة العليا بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل
100%	2.2	5.6	14.6	27	50.6	النسب	
89	9	14	21	19	26	التكرار	8. تقديم المعلومات الكافية لمجلس الإدارة بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل؛
100%	10.2	15.7	23.6	21.3	29.2	النسب	
89	11	5	27	22	24	التكرار	9. تقديم المعلومات الكافية للجنة التدقيق بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل؛
100%	12.4	5.6	30.3	24.7	27	النسب	
89	4	5	19	26	35	التكرار	10. تقديم المعلومات الكافية للإدارة العليا عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية بشركتكم؛
100%	4.5	5.6	21.4	29.2	39.3	النسب	
89	7	9	24	31	18	التكرار	11. تقديم المعلومات الكافية لمجلس الإدارة عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية بشركتكم؛
100%	7.9	10.1	27	34.8	20.2	النسب	
89	9	6	29	26	19	التكرار	12. تقديم المعلومات الكافية للجنة التدقيق عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية بشركتكم.
100%	10.1	6.7	32.6	29.2	21.3	النسب	
100%	8.3	7.1	21.5	20.7	42.4	النسب	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يتبين من خلال النسب التي تمثل مجاميع الإجابات حسب درجات سلم ليكرت الخماسي أن أغلب الإجابات كانت متمركزة في مقياس موافق بشدة بنسبة 42.4% وهي نسبة جيدة تعبر على وجود موافقة كبيرة من طرف المدققين الداخليين حول تواصل المدقق الداخلي مع كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند

إعداد مخطط التدقيق الداخلي، وتلي هذه الفئة مباشرة نسبة 21.5% وهي تمثل مقياس دون رأي وقد ظهرت مرتفعة نسبياً لان أغلب الشركات لا تملك لجنة التدقيق في الشركات محل الدراسة.

المطلب الثالث: نتائج إجابة فئة الدراسة على الفرضية الثانية

سيتم عرض النتائج الأولية لإجابات أفراد فئة الدراسة ملخصة في شكل تكرارات ونسب مرافقة لكل إجابة على كل سؤال وارد في الاستبيان حسب الجداول الموجودة في الاستبيان كما يلي:

المحور الثاني: يُركز المدقق الداخلي على تقييم نظم الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، وممارسات الحوكمة وتحسينهم عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي

هذا المحور يُوافق الفرضية الثانية والتي سبق وأن اشرنا إلى أنها عامة وبالتالي تم تقسيمها إلى أربعة أجزاء:

I- الفرضية الفرعية الأولى:

يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة الرقابة الداخلية عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي

يلخص الجدول الموالي آراء أفراد فئة الدراسة حول مدى استناد المدقق الداخلي أثناء تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي على تقييم كفاءة وفعالية نظم الرقابة الداخلية في مجموع الشركات محل الدراسة، وهذا استناداً إلى درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

جدول رقم 43: توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

الإجمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة	يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات الرقابة الداخلية من خلال:
89	1	0	3	17	68	1. التأكيد بأن المعلومات في شركتكم موثوقة؛
100%	1.1	0	3.4	19.1	76.4	النسب
89	0	1	8	20	60	2. التأكيد بان المعلومات في شركتكم صادقة؛
100	0	1.1	9	22.5	67.4	النسب
89	0	1	9	25	54	3. التأكيد بأن العمليات في شركتكم يتم تحقيقها بشكل فعال؛
100%	0	1.2	7.3	28	63.4	النسب
89	0	2	11	28	48	4. التأكيد بأن العمليات في شركتكم تحقق الأهداف المسطرة؛
100%	0	2.2	12.4	31.5	53.9	النسب
89	0	2	13	16	58	5. التأكيد على أن النظام المتبع في شركتكم يحمي الأصول؛
100%	0	2.2	14.6	18	65.2	النسب

89	1	1	5	15	67	التكرار	6. مراقبة الامتثال للقوانين المعمول بها في شركتكم؛
100%	1.1	1.1	5.6	16.9	75.3	النسب	
89	0	1	3	18	67	التكرار	7. مراقبة الامتثال للإجراءات المتبعة في شركتكم؛
100%	0	1.1	3.4	20.2	75.3	النسب	
89	1	2	11	31	44	التكرار	8. إصدار رأي عن مدى كفاية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
100%	1.1	2.2	12.4	34.8	49.4	النسب	
89	0	6	25	31	27	التكرار	9. إصدار رأي عن مدى شمولية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
100%	0	6.7	28.1	34.8	30.4	النسب	
89	0	3	10	34	42	التكرار	10. إصدار رأي عن مدى فعالية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
100%	0	3.4	11.2	38.2	47.2	النسب	
89	2	9	13	33	32	التكرار	11. التأكد من أن نطاق مهمة التدقيق يكفي لتقديم تأكيدات حول عمليات الرقابة في شركتكم؛
100%	2.2	10.1	14.6	37.1	36	النسب	
89	11	15	19	30	14	التكرار	12. الاستناد على التقييم الذاتي للإدارة في شركتكم عند تقييم عمليات الرقابة الداخلية؛
100%	12.4	16.9	21.3	33.7	15.7	النسب	
89	10	7	31	25	16	التكرار	13. الاستناد على تقارير مقدمي خدمات التأكيد على نظم الرقابة الداخلية الآخرين في شركتكم؛
100%	11.2	7.9	34.8	28.1	18	النسب	
89	0	2	15	32	40	التكرار	14. مراعاة العواقب المحتملة عن وجود مخاطر في شركتكم عند تقييم فعالية عملية الرقابة الداخلية؛
100%	0	2.2	16.9	36	44.9	النسب	
100%	2.1	4.2	13.9	28.5	51.3	النسب	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من المدققين الداخليين في الشركات محل الدراسة توافق على أن المدقق الداخلي يُساهم في تقييم الرقابة الداخلية حيث كانت ما نسبته 79.8% تعبر عن درجتي موافق بشدة وموافق (51.3%-28.5%)، وهي نسبة مرتفعة تعبر عن الاهتمام بأنظمة الرقابة عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي، وفي المقابل نسبة 6.3 تعبر عن عدم موافقتها لهذا الإسهام أما نسبة 13.9% فبقيت دون رأي.

II- الفرضية الفرعية الثانية:

يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات إدارة المخاطر وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي

يُخلص الجدول الموالي آراء أفراد فئة الدراسة حول مدى استناد المدقق الداخلي أثناء تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي على تقييم نظم إدارة المخاطر، وتقديم التوصيات والخدمات الاستشارية لتحسينها في مجموع الشركات محل الدراسة، وهذا استنادا إلى درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

جدول رقم 44: توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

الإجمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة		يساهم المدقق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر وتحسينها من خلال:
89	1	3	12	32	41	التكرار	1. تحديد دوره في عملية إدارة المخاطر بشركتكم في ميثاق التدقيق؛
100%	1.1	3.4	13.5	36	46.1	النسب	
89	3	3	23	30	30	التكرار	2. تقديم خدمات استشارية لتحسين إدارة المخاطر في شركتكم؛
100	3.4	3.4	25.8	33.7	33.7	النسب	
89	1	3	10	38	37	التكرار	3. الحصول على معلومات حول المخاطر المتعلقة بالممارسات التشغيلية في شركتكم؛
100%	1.1	3.4	11.2	42.7	41.6	النسب	
89	5	9	29	28	18	التكرار	4. مراجعة سجل المخاطر المعد من طرف شركتكم؛
100%	5.6	10.1	32.6	31.5	20.2	النسب	
89	0	7	20	32	30	التكرار	5. فحص نقاط الضعف المحتملة في نظام ادارة المخاطر بشركتكم؛
100%	0	7.8	22.5	36	33.7	النسب	
89	0	8	15	34	32	التكرار	6. التأكد من تحديد كل المخاطر المحيطة بشركتكم عند إدارة المخاطر؛
100%	0	9	16.9	38.1	36	النسب	
89	2	8	18	28	33	التكرار	7. التأكد من اكتمال إجراءات تحليل المخاطر في شركتكم؛
100%	2.2	9	20.2	31.5	37.1	النسب	
89	2	6	20	28	23	التكرار	8. تقييم التقارير المتعلقة بالمخاطر الموجودة في شركتكم للتأكد من دقتها؛
100%	2.2	6.7	22.5	42.7	25.8	النسب	
89	1	3	23	32	30	التكرار	9. التأكد من أن التقرير المتعلق بالمخاطر قد تم توصيله بالطرق المناسبة في شركتكم؛
100%	1.1	3.4	25.8	36	33.7	النسب	
89	2	3	24	30	30	التكرار	10. التأكد من أن التقرير المتعلق بالمخاطر قد تم توصيله في الوقت المناسب في شركتكم؛
100%	2.2	3.4	27	33.7	33.7	النسب	
89	5	6	21	29	28	التكرار	11. الاجتماع مع المدراء التنفيذيين في شركتكم من أجل تحديد المخاطر الموجودة في أقسامهم؛
100%	5.6	6.7	23.6	32.6	31.5	النسب	
89	5	4	22	36	22	التكرار	12. الاجتماع مع المدراء التنفيذيين في شركتكم من أجل تحديد طريقة إدارة المخاطر في أقسامهم؛
100%	5.6	4.5	24.7	40.4	24.7	النسب	
89	4	6	30	27	22	التكرار	13. تقييم فعالية التقييم الذاتي المطبق من طرف الإدارة في شركتكم؛
100%	4.5	6.7	33.7	30.3	24.7	النسب	
89	4	3	24	40	18	التكرار	14. تقييم مدى ملاءمة أسلوب الاستجابة للمخاطر في شركتكم؛
100%	4.5	3.4	27	44.9	20.2	النسب	
89	4	4	13	32	36	التكرار	15. متابعة إجراءات معالجة المخاطر المعتمدة من طرف الإدارة؛
100%	4.5	4.5	14.6	36	40.4	النسب	

89	1	3	11	34	40	التكرار	16. تنسيق جهودكم مع جميع الأطراف المعنية بعملية إدارة المخاطر بشركتكم؛
100%	1.1	3.4	12.4	38.2	44.9	النسب	
89	7	5	27	28	22	التكرار	17. إذا قبل الإدارة بمستوى من المخاطر يكون حسبكم غير مقبول يتم مناقشة المسألة معها؛
100%	7.9	5.6	30.3	31.5	24.7	النسب	
89	4	7	19	33	26	التكرار	18. التأكد من أن الإدارة بشركتكم تقوم بمراقبة برنامج ادارة المخاطر للتأكد من أنه مازال يعمل بفعالية
100%	4.5	7.9	21.3	37.1	29.2	النسب	
89	6	8	14	26	35	التكرار	19. تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وضع برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم؛
100%	6.7	9	15.7	29.2	39.3	النسب	
89	6	9	30	21	23	التكرار	20. تنبيه لجنة التدقيق إلى أهمية وضع برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم.
100%	6.7	10.1	33.7	23.6	25.8	النسب	
89	5	4	24	36	20	التكرار	21. مناقشة مسؤوليتكم مع الإدارة العليا عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم؛
100%	5.6	4.5	27	40.4	22.5	النسب	
89	8	8	32	29	12	التكرار	22. مناقشة مسؤوليتكم مع لجنة التدقيق عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم؛
100%	9	9	36	32.6	13.5	النسب	
100%	5	6.1	23.5	35.4	30	النسب	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الإجابات جاءت متمركزة في مقياسي موافق وموافق بشدة بنسبة 35.4% و 30% على الترتيب، وهو ما يعبر عن التوجه الايجابي حول الموافقة على مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين إدارة المخاطر في الشركات محل الدراسة، ويُقابلها نسبتي 5% و 6.1% المواليتين لمقياسي غير موافق بشدة وموافق على الترتيب والتي تعبر عن الرأي العكسي.

III- الفرضية الفرعية الثالثة:

يُساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي.

يلخص الجدول الموالي آراء أفراد فئة الدراسة حول مدى استناد المدقق الداخلي أثناء تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي على تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتقديم الخدمات الاستشارية لتحسينها في مجموع الشركات محل الدراسة وهذا استنادا إلى درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

جدول رقم 45: توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

الإجمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة		يساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها من خلال:
89	2	3	20	38	26	التكرار	1. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف الإدارة العليا في شركتكم؛
100%	2.2	3.4	22.5	42.7	29.2	النسب	
89	3	9	32	21	24	التكرار	2. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف مجلس الإدارة في شركتكم؛
100	3.4	10.1	36	23.6	27	النسب	
89	7	6	34	22	20	التكرار	3. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف لجنة التدقيق في شركتكم؛
100%	7.9	6.7	38.2	24.7	22.5	النسب	
89	0	7	30	30	22	التكرار	4. تقييم مدى فعالية ممارسات حوكمة الشركات المتبعة في شركتكم؛
100%	0	7.9	33.7	33.7	24.7	النسب	
89	2	8	20	32	27	التكرار	5. تقديم خدمات استشارية لتحسين ممارسات حوكمة الشركات في شركتكم؛
100%	2.2	9	22.5	36	30.3	النسب	
89	4	7	32	24	22	التكرار	6. مساعدة مجلس الإدارة في شركتكم على التقييم الذاتي لممارسات حوكمة الشركات؛
100%	4.5	7.9	36	27	24.7	النسب	
89	3	7	30	31	18	التكرار	7. مراعاة نتائج أعمال مقدمي خدمات التأكيد الآخرين لممارسات الحوكمة في شركتكم .
100%	3.4	7.9	33.7	34.8	20.2	النسب	
100%	3.3	7.6	31.8	31.8	25.5	النسب	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال النسب الموجودة في الجدول يتبين أن أغلب الإجابات جاءت ضمن مقياسي موافق وموافق بشدة، بنسبة إجمالية 57.3% ما يفسر أن أغلب المدققين الداخليين في الشركات محل الدراسة يوافقون على مساهمة نشاط التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين ممارسات حوكمة الشركات، وفي المقابل نلاحظ أيضا أن نسبة المدققين الداخليين الذين كانوا بدون رأي في ما يخص هذه المساهمة كانت 31.8% وهي مرتفعة نسبيا ، وقد يُفسر ذلك كون مصطلح حوكمة الشركات هو مصطلح جديد في الاقتصاد الجزائري تم تداوله مؤخرا لم يلقى الانتشار الواسع، كما أن أغلب المسيرين في الشركات لا يملكون النصيب الكافي من المعلومات حول الحوكمة و أطرافها ومتطلباتها.

IV- الفرضية الفرعية الرابعة:

تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتحسين المستمر فيهما يساهم في تجسيد

حوكمة الشركات.

يُخلص الجدول الموالي آراء أفراد فئة الدراسة حول مدى استناد المدقق الداخلي أثناء تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي على تقييم نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وفهم العلاقة بينهما، بالإضافة إلى تواصله مع أطراف

حوكمة الشركات ممثلة في الإدارة العليا، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق في مجموع الشركات محل الدراسة، وهذا استنادا إلى درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

جدول رقم 46: توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

الإجمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة		تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتحسين المستمر فيهما يساهم في تجسيد حوكمة الشركات من خلال:
89	1	1	11	31	45	التكرار	1. فهم العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات في شركتكم؛
100%	1.1	1.1	12.4	34.8	50.6	النسب	
89	1	1	6	28	53	التكرار	2. التأكيد على فعالية نظام الرقابة الداخلية في شركتكم؛
100	1.1	1.1	6.7	31.5	59.6	النسب	
89	0	1	8	26	54	التكرار	3. التحسين المستمر في نظام الرقابة الداخلية بشركتكم؛
100%	0	1.1	9	29.2	60.7	النسب	
89	1	1	10	28	49	التكرار	4. وجود تكامل بين الرقابة الداخلية ونظام إدارة المخاطر في شركتكم؛
100%	1.1	1.1	11.2	31.5	55.1	النسب	
89	1	2	15	30	41	التكرار	5. التأكيد على فعالية عمليات إدارة المخاطر في شركتكم؛
100%	1.1	2.2	16.9	33.7	46.1	النسب	
89	1	5	7	39	37	التكرار	6. التحسين المستمر في عمليات إدارة المخاطر في شركتكم؛
100%	1.1	5.6	7.9	43.8	41.6	النسب	
89	2	4	11	26	46	التكرار	7. مراعاة متطلبات الإدارة العليا حول دور المدقق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية في شركتكم؛
100%	2.2	4.5	12.4	29.2	51.7	النسب	
89	4	4	19	25	37	التكرار	8. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة حول دور المدقق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية في شركتكم؛
100%	4.5	4.5	21.3	28.1	41.6	النسب	
89	1	1	19	29	39	التكرار	9. مراعاة متطلبات الإدارة العليا حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في شركتكم؛
100%	1.1	1.1	21.3	32.6	43.8	النسب	
89	4	3	20	30	32	التكرار	10. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في شركتكم؛
100%	4.5	3.4	22.5	33.7	36	النسب	
89	2	1	10	25	51	التكرار	11. الالتزام بتوثيق أنشطة المتابعة بشكل صحيح؛
100%	2.2	1.1	11.2	28.1	57.3	النسب	
89	5	3	23	23	35	التكرار	12. تقديم تقرير تقييم عمليات الرقابة الداخلية إلى مجلس الإدارة في شركتكم؛
100%	5.6	3.4	25.8	25.8	39.3	النسب	
89	8	3	23	24	31	التكرار	13. تقديم تقارير إلى الإدارة العليا عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
100%	9	3.4	25.8	27	34.8	النسب	

89	3	2	11	30	43	التكرار	14. تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
100%	3.4	2.2	12.4	33.7	48.3	النسب	
89	6	5	23	26	29	التكرار	15. تقديم تقرير تقييم عمليات إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة في شركتكم؛
100%	6.7	5.6	25.8	29.2	32.6	النسب	
89	7	5	29	19	29	التكرار	16. تقديم تقرير تقييم عمليات إدارة المخاطر إلى لجنة التدقيق في شركتكم؛
100%	7.9	5.6	32.6	21.3	32.6	النسب	
100%	3.3	3	17.2	30.8	45.7	النسب	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

نستخلص من خلال هذه النسب أن فئة كبيرة من المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة بنسبة إجمالية 76.5% قد أبدوا موافقتهم على أن التأكيد على فعالية نظم الرقابة الداخلية وكذا إدارة المخاطر وفهم العلاقة بينهما، والتواصل مع الأطراف الداخلية للحوكمة ينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، بينما نسبة 6.3% فقط هم من كانوا غير موافقين على هذه العلاقة.

المطلب الرابع: نتائج إجابة فئة الدراسة على الفرضية الثالثة

سيتم عرض النتائج الأولية لإجابات المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة ملخصة في شكل تكرارات ونسب موافقة للإجابة على كل سؤال وارد في الاستبيان حسب ما هو وارد في الاستبيان :

المحور الثالث: يراعي المدقق الداخلي إدارة المخاطر وتطلعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند توصيل نتائج التدقيق، ويراقب الاستجابة لها.

هذا المحور يوافق الفرضية الثالثة والتي سبق وأن اشرنا إلى أنها عامة وبالتالي تم تقسيمها إلى جزأين:

I- الفرضية الفرعية الأولى:

يُراعي المدقق الداخلي المخاطر عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته

يُلخص الجدول الموالي آراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة حول مدى مراعاة المدقق الداخلي للمخاطر المحيطة بالشركة أثناء إعداد تقرير التدقيق الداخلي، وكذا إجراءات المتابعة، وهذا استناداً إلى درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

جدول رقم 47: توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة

الإجمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة		يراعي المدقق الداخلي المخاطر عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته من خلال:
89	4	1	6	23	55	التكرار	1. صياغة التقرير متضمن المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تدقيقه في شركتكم؛
100%	4.5	1.2	6.7	25.8	61.8	النسب	
89	6	2	19	26	36	التكرار	2. صياغة ملحق للتقرير يتضمن إقران كل ملاحظة بالخطر المتوقع حدوثه نتيجة للملاحظة؛
100	6.7	2.3	21.3	29.3	40.4	النسب	
89	5	5	15	31	33	التكرار	3. صياغة ملحق للتقرير يتضمن كل ملاحظة مقرونة بالأثر المحتمل للخطر حال حدوثه؛
100%	5.6	5.6	16.9	34.8	37.1	النسب	
89	4	5	13	34	33	التكرار	4. صياغة ملحق للتقرير يتضمن الضوابط الرقابية التي وضعت للحد من هذا الخطر في شركتكم؛
100%	4.5	5.6	14.6	38.2	37.1	النسب	
89	4	5	15	33	32	التكرار	5. تصنيف المخاطر في ملحق التقرير إلى مخاطر مهمة ومتوسطة ومتدنية؛
100%	4.4	5.6	16.9	37.1	36	النسب	
89	2	2	18	27	40	التكرار	6. استلام تحديثات دورية من طرف الإدارة تسمح بتقييم التقدم في الإجراءات المتخذة من طرفها؛
100%	2.2	2.2	20.3	30.3	45	النسب	
89	0	1	12	31	45	التكرار	7. استلام معلومات من الأنشطة التي تلقت مسؤولية تنفيذ الإجراءات التصحيحية أو التوصيات؛
100%	0	1.1	13.5	34.8	50.6	النسب	
89	0	2	10	28	49	التكرار	8. تقييم الإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف الأنشطة المكلفة بمعالجة الملاحظات؛
100%	0	2.2	11.2	31.5	55.1	النسب	
89	0	1	9	31	48	التكرار	9. تقييم الإجراءات المتخذة من طرف الأنشطة المكلفة بتنفيذ التوصيات؛
100%	0	1.1	10.1	34.8	53.9	النسب	
89	0	1	7	32	49	التكرار	10. التأكد من أن الإجراءات المتخذة لمعالجة الملاحظات تساهم في تصحيح الأوضاع؛
100%	0	1.1	7.8	36	55.1	النسب	
89	0	0	6	40	43	التكرار	11. التأكد من أن الإجراءات المتخذة لتنفيذ التوصيات تساهم في تصحيح الأوضاع؛
100%	0	0	6.7	45	48.3	النسب	
89	2	2	15	32	38	التكرار	12. الالتزام بتوثيق أنشطة المتابعة بشكل صحيح؛
100%	2.2	2.2	16.9	36	46.9	النسب	
100%	2.5	2.5	13.5	34.3	47.2	النسب	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نستخلص من الجدول أن أغلبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة يميلون إلى الموافقة على مقياسي موافق بشدة و موافق بنسبة 81.5% وهي نسبة مرتفعة تعبر عن الاتجاه الايجابي لمجموع المدققين في الموافقة على مراعاة المخاطر عند إعداد تقرير التدقيق ومتابعته، ويقابلها نسبة 5% من الذي أبدوا عدم موافقتهم على هذه النقطة.

II- الفرضية الفرعية الثانية:

يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته.

يُخلص الجدول الموالي آراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة حول تواصل المدقق الداخلي مع أجهزة الحوكمة عند صياغة تقريره، ومراقبة لاستجابة الإدارة العليا لهذا التقرير، وكذا مراقبة النتائج المترتبة من التوصيات والملاحظات الواردة فيه، استنادا إلى درجات مقياس سلم ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

جدول رقم 48 : توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة

الإجمالي	غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة	يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته من خلال:
89	3	2	12	37	35	1. مراعاة متطلبات الإدارة العليا في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛
100%	3.4	2.2	13.5	41.6	39.3	النسب
89	5	3	25	23	33	2. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛
100%	5.6	3.4	28.1	25.8	37.1	النسب
89	7	7	26	21	28	3. مراعاة متطلبات لجنة التدقيق في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي.
100%	7.9	7.9	29.2	23.6	31.5	النسب
89	2	0	10	27	50	4. تحديد مسؤولية متابعة سير العمل في شركتكم في ميثاق التدقيق؛
100%	2.2	0	11.3	30.3	56.2	النسب
89	2	7	21	26	33	5. تقييم رد فعل الإدارة العليا بشركتكم في الاستجابة لتقرير المدقق الداخلي؛
100%	2.2	7.9	23.6	29.2	37.1	النسب
89	1	2	13	34	39	6. إخطار المستويات المناسبة للإدارة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في ملاحظات التقرير؛
100%	1.1	2.3	14.6	38.2	43.8	النسب
89	0	1	11	35	42	7. إخطار المستويات المناسبة للإدارة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في توصيات التقرير؛
100%	0	1.1	12.4	39.3	47.2	النسب
89	1	1	7	30	50	8. تقديم تقارير إلى الإدارة العليا عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
100%	1.1	1.1	7.9	33.7	56.2	النسب
89	4	6	22	29	28	9. تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
100%	4.5	6.7	24.7	32.6	31.5	النسب
89	6	6	28	25	24	10. تقديم تقارير إلى لجنة التدقيق عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
100%	6.7	6.7	31.5	28.1	27	النسب
89	7	10	25	31	16	11. مراعاة رغبة الإدارة العليا في شركتكم بعدم اتخاذ أي إجراء موجود في التقرير؛
100%	7.9	11.2	28.1	34.8	18	النسب

89	6	8	31	22	22	التكرار	12. مراعاة رغبة مجلس الإدارة في شركتكم بعدم اتخاذ أي إجراء موجود في التقرير؛
100%	6.7	9	34.9	24.7	24.7	النسب	
100%	4.1	4.9	21.6	31.8	37.6	النسب	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

نستخلص من خلال هذه النسب أن فئة كبيرة من المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة بنسبة إجمالية 69.4% قد أبدوا موافقتهم على الدور الإيجابي للمدقق الداخلي في تواصله مع الأطراف الداخلية للحكومة عند إعداد تقرير التدقيق ومتابعته، و مراقبة استجابة الإدارة العليا للملاحظات والتوصيات الواردة في فيه وكذا متابعة النتائج المترتبة عنها ، بينما نسبة 9% فقط هم من كانوا غير موافقين على هذا الدور.

وإجمالاً من خلال كل الجداول السابقة والنتائج والنسب التي لخصتها يتراءى لنا أن هناك توجه إيجابي لمجموع المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة بشكل كبير حول تأكيد الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة، وقصد التعمق والتأكد أكثر من هذه النتائج لابد من الاستناد إلى أساليب إحصائية أخرى أكثر دقة، حيث سنحاول في المبحث الموالي تحليل هذه النتائج بأساليب إحصائية تعطينا نتائج أكثر دقة، واختبار كل فرضية على حدا من أجل الخروج في الأخير بمجموعة من النتائج وكذا اقتراح بعض التوصيات.

المبحث الثاني: الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسة الميدانية

في إطار الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، سنقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائجها وتحليلها، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات رئيسية حيث الفرضية الأولى مقسمة إلى فرضيتين جزئيتين، والفرضية الثانية جاءت مقسمة إلى أربع فرضيات جزئية، أما الفرضية الثالثة جاءت مقسمة إلى فرضيتين جزئيتين، ليصبح لدينا ثماني فرضيات يتم اختبارها بالأساليب الإحصائية المشار إليها سابقا، استنادا إلى برنامج **spss**، وفي هذا المجال تم استخدام اختبار **T** لعينة واحدة من أجل التحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجوبون هو أقل أو أكبر من وسط أداة القياس، حيث تم اختيار القيمة المعيارية للمتوسط بالقيمة 3، وهي تقع في الوسط في المدى الثالث (2.6 إلى 3.4).

ومن أجل اختبار هذه الفرضيات كذلك تم تحديد مستوى الدلالة الجدولية بنسبة $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة يقدر بـ 95% حيث إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة **SIG** أقل من 0.05 يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والعكس.

كما سيتم إجراء اختبار كاي 2 من أجل دراسة أثر بعض الخصائص الديموغرافية ممثلة في المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التدقيق الداخلي، والشهادات المهنية في التدقيق على هذه الفرضيات من خلال اختبار وجود علاقة من عدمها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى وتحليل النتائج

تتكون هذه الفرضية من مجموعة الأسئلة الموجودة في الجدول الأول والثاني من الاستبيان، وتهدف إلى قياس مدى اعتماد المدقق الداخلي على نظام إدارة المخاطر في أعمال التخطيط للشركات محل الدراسة، بالإضافة قياس مدى وجود تواصل بينه وبين أجهزة الحوكمة ممثلة في الإدارة العليا، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق.

I- نتائج اختبار الفرضية الأولى

حيث تم صياغة الفرضية الأولى التالية في بداية الدراسة:

يُراعي المدقق الداخلي إدارة المخاطر ومتطلبات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند التخطيط للتدقيق

ولأن هذه الفرضية لا يمكن اختبارها في الواقع العملي وهي بهذا الشكل فقد تم تجزئتها إلى فرضيتين

فرعيتين كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى

يُراعي المدقق الداخلي نظام إدارة المخاطر للشركة عند التخطيط للتدقيق؛

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى يتم صياغتها بالشكل التالي:

- فرضية العدم H_0 : لا يُراعي المدقق الداخلي نظام إدارة المخاطر للشركة عند التخطيط للتدقيق؛

- الفرضية البديلة H1: يُراعي المدقق الداخلي نظام إدارة المخاطر للشركة عند التخطيط للتدقيق؛

حيث تمثل هذه الفرضية الجدول الأول في قائمة الاستبيان، والجدول الموالي يمثل الفقرات التي تم من خلالها قياس هذه العلاقة والمقاييس المختلفة لآراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة بشأنها.

جدول رقم 49: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

SIG	اختبار T	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عند وضع خطة التدقيق في شركتكم يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار ما يلي:
0.00	18.55	1	0.72	4.42	1. الاعتماد على نظام إدارة المخاطر لتحديد المخاطر ذات الأهمية المحيطة بشركتكم؛
0.00	13	2	0.93	4.28	2. وضع خطة لمهام نشاط التدقيق الداخلي بشركتكم مرتكزة على الأخذ بعين الاعتبار المخاطر؛
0.00	7.46	6	1.12	3.89	3. تضمين المهام الاستشارية في خطة التدقيق عند إمكانية تحسين إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	8.35	4	1.05	3.93	4. وضع هدف تقييم فعالية برنامج إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	9.13	4	0.96	3.93	5. الطريقة التي تتعرف بها شركتكم على المخاطر الجوهرية؛
0.00	7.77	7	1.06	3.88	6. الطريقة التي تقيم بها شركتكم المخاطر الجوهرية؛
0.00	5.86	10	0.99	3.62	7. الطريقة التي تحدد بها شركتكم المخاطر المتبقية؛
0.00	5.23	11	1.09	3.61	8. الطريقة التي تقيم بها شركتكم المخاطر المتبقية
0.00	14.25	3	0.83	4.26	9. التأكد من أن نظام الرقابة يتعامل مع المخاطر بغرض الوصول بها إلى مستوى القابلية لتحمل المخاطر؛
0.00	5.35	9	1.16	3.66	10. الإجراءات الشكلية في التعامل مع المخاطر بشركتكم؛
0.00	6.27	8	1.18	3.79	11. مراعاة المخاطر ضعيفة الاحتمال والأثر على شركتكم من أجل ضمان التغطية الشاملة في التدقيق
0.00	9.2	-----	1	3.93	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الأولى قدر بـ 3.93 والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.2) وتشير إلى درجة موافق، وهو ما يفسر رضا غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة على مُراعاة المدقق الداخلي لإدارة المخاطر عند التخطيط للمهمة؛

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 1 وهو منخفض نسبياً، ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينهم، أي أن إجراءات التخطيط للتدقيق ومراعاة المخاطر فيها لا تختلف كثيراً من مدقق إلى آخر على الرغم من أنهم يمثلون شركات اقتصادية مختلفة؛

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة $SIG=0.00$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 0.95% كما أن قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 9.2 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

وعليه يمكن أن نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

يُراعي المدقق الداخلي نظام إدارة المخاطر للشركات محل الدراسة عند التخطيط للتدقيق

2- الفرضية الفرعية الثانية:

يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول مخطط التدقيق.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية يتم صياغتها بالشكل التالي:

- فرضية العدم H_0 : لا يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول مخطط التدقيق؛

- الفرضية البديلة H_1 : يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول مخطط التدقيق.

حيث تُمثل هذه الفرضية الجدول الثاني في قائمة الاستبيان، والجدول الموالي يُمثل الفقرات التي تم من خلالها قياس هذه العلاقة والمقاييس المختلفة لآراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة بشأنها.

جدول رقم 50: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

SIG	اختبار T	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يقوم المدقق الداخلي بالتواصل مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق في شركتكم عند التخطيط للتدقيق من خلال:
0.00	13.52	1	1.03	4.48	1. عرض مخطط التدقيق على الإدارة العليا بشركتكم من أجل الاعتماد؛
0.00	7.89	4	1.3	4.09	2. عرض مخطط التدقيق على مجلس الإدارة بشركتكم من أجل الاعتماد؛
0.00	5.13	6	1.38	3.75	3. عرض مخطط التدقيق على لجنة التدقيق بشركتكم من أجل الاعتماد؛
0.00	8.66	3	1.27	4.17	4. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على الإدارة العليا بشركتكم لغرض الاعتماد؛
0.00	4.24	8	1.42	3.64	5. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على مجلس الإدارة بشركتكم لغرض الاعتماد؛
0.00	4.93	7	1.31	3.69	6. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على لجنة التدقيق بشركتكم لغرض الاعتماد؛
0.00	10.81	2	1.03	4.18	7. تقديم المعلومات الكافية للإدارة العليا بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل
0.003	3.10	12	1.33	3.44	8. تقديم المعلومات الكافية لمجلس الإدارة بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل؛
0.001	3.53	10	1.28	3.48	9. تقديم المعلومات الكافية للجنة التدقيق بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل؛
0.00	7.88	5	1.11	3.93	10. تقديم المعلومات الكافية للإدارة العليا عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية بشركتكم؛
0.00	4.02	9	1.16	3.49	11. تقديم المعلومات الكافية لمجلس الإدارة عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية بشركتكم؛
0.001	3.54	11	1.19	3.45	12. تقديم المعلومات الكافية للجنة التدقيق عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية بشركتكم.
0.0004	6.43	-----	1.23	3.81	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الثانية قُدِّر بـ 3.81 والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.2) وتشير إلى درجة موافق، وهو ما يفسر رضا غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة حول تواصل المدقق الداخلي مع كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول مخطط التدقيق.

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 1.23 وهو منخفض نسبياً، ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينهم.

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة $SIG=0.0004$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 0.95٪، كما أن قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 6.43 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول النظرية البديلة.

وعليه يمكن أن نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول مخطط التدقيق في الشركات محل الدراسة

بما أنه تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الفرعية الثانية بشكل كلي فإنه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الأولى بشكل كلي كما يلي:

يراعي المدقق الداخلي إدارة المخاطر ومتطلبات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند التخطيط للتدقيق في الشركات محل الدراسة.

II - مناقشة النتائج

من خلال الجدول رقم 49 الذي يُلخص نتائج اختبار الفرضية الأولى حول مُراعاة المدقق الداخلي لإدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق، قمنا بترتيب فقرات هذه الفرضية استناداً إلى متوسطاتها الحسابية، حيث نلاحظ أن الفقرة الأولى جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.42 وهو ما يدل على أن المدققين الداخليين للشركات محل الدراسة يُوافقون بشدة على أنه يتم الاعتماد على نظام إدارة المخاطر في الشركة من أجل تحديد المخاطر المحيطة بالشركة، ثم تليها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.28 والذي يدل على أن المدققين الداخليين للشركات محل الدراسة يُوافقون بشدة على أنهم يُراعون المخاطر المحيطة بالشركة عند التخطيط لمهمة التدقيق، وهذه النتائج تعتبر نقطة إيجابية لهذه الشركات، تدل على استنادهم على إطار إدارة المخاطر ومراعاة المخاطر عند التخطيط لمهام التدقيق، وهذا كما نص عليه معيار التدقيق الداخلي الدولي 2010: "أنه على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يُعد خطة مبنية على المخاطر....."، كما نلاحظ كذلك أن المدقق الداخلي يعطي أهمية كبيرة لنظام الرقابة ويعمل على جمع البنود والأدلة الكافية من أجل تقييمه، و التأكيد من فعاليته في التعامل والتقليص من المخاطر أثناء تخطيطه للتدقيق حيث جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قيمته 4.26 تدل على درجة موافق بشدة، ليبقى الهدف من كل الإجراءات سألفة الذكر هو ترتيب أولويات نشاط التدقيق الداخلي حسب أهمية الخطر، وتليهم بقية الفقرات الأخرى بدرجة موافق ما يُفسر إيجابية اتجاهات المدققين الداخليين حول إعطاء المخاطر أهمية

كبيرة أثناء التخطيط للتدقيق من خلال تضمين هدف تقييم برنامج المخاطر وتحسينه في الخطة، بالإضافة إلى الطريقة والإجراءات التي تتعرف وتقيم وتتعامل بها مع الخطر مهما كان حجمه ضمانا لمبدأ التغطية الشاملة.

أما الجدول رقم 50 والخاص بمدى التواصل بين المدقق الداخلي وكل من الإدارة العليا، مجلس الإدارة ولجنة التدقيق باعتبارهم أجهزة الحوكمة في الشركة حول مخطط التدقيق، يظهر لنا أن فئة الدراسة توافق بشدة على أنه يتم عرض مخطط التدقيق على الإدارة العليا من أجل الموافقة عليه والاعتماد، حيث جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.48، كما يحرص المدقق الداخلي في الشركات محل الدراسة على تقديم المعلومات الكافية للإدارة العليا عند كل تعديل في الخطة أو برنامج العمل أو توجيه الموارد، بالإضافة إلى الموافقة على أنه يتم عرض مخطط التدقيق على المجلس، في حين أن عرض نفس المخطط على لجنة التدقيق جاء في المرتبة السادسة، ويُفسر هذا كون بعض الشركات لا توجد على مستوى هيكلها التنظيمي لجنة تدقيق، كما يمكن أن نلاحظ من خلال الترتيب أن التواصل مع أجهزة الحوكمة في مرحلة التخطيط للتدقيق يكون مع الإدارة العليا بدرجة أكبر منه مع لجنة التدقيق ومجلس الإدارة، وبالتالي فهي تعتبر جهاز حوكمة الشركات الأول والأساسي في الشركات محل الاستقصاء، ليبقى في الأخير الهدف الأساسي من هذا التواصل هو توجيه برنامج العمل بما يساهم في إنجاز أنشطة التدقيق ليتماشى وأهداف الشركة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية وتحليل النتائج

تتكون هذه الفرضية من مجموعة الأسئلة الموجودة في الجداول الثالث، الرابع، الخامس، والسادس من الاستبيان، وتهدف إلى قياس مدى استناد المدقق الداخلي على تقييم وتحسين نظم الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، ممارسات حوكمة الشركات، بالإضافة قياس مدى وجود تواصل بين المدقق الداخلي وأجهزة الحوكمة ممثلة في الإدارة العليا، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق أثناء مرحلة تنفيذ أعمال التدقيق.

I- نتائج اختبار الفرضية الثانية

تم صياغة الفرضية الثانية التالية في بداية الدراسة

يُركز المدقق الداخلي على تقييم نظم الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، وممارسات الحوكمة وتحسينهم عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي

ولأن هذه الفرضية لا يمكن اختبارها في الواقع العملي وهي بهذا الشكل فقد تم تجزئتها إلى أربع فرضيات كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى

يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة الرقابة الداخلية عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى يتم صياغتها بالشكل التالي:

- **فرضية العدم H0**: لا يساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات الرقابة الداخلية عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛

- **الفرضية البديلة H1**: يساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات الرقابة الداخلية عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي.

حيث تمثل هذه الفرضية الجدول الثالث في قائمة الاستبيان، والجدول الموالي يُمثل الفقرات التي تم من خلالها قياس هذه العلاقة والمقاييس المختلفة لأراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة بشأنها.

جدول رقم 51: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

SIG	قيمة t الحسوبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة الرقابة الداخلية عند تنفيذ أنشطة التدقيق من خلال:
0.00	24.74	1	0.647	4.7	1. التأكيد بأن المعلومات في شركتكم موثوقة؛
0.00	20.85	4	0.706	4.56	2. التأكيد بان المعلومات في شركتكم صادقة؛
0.00	19.30	5	0.725	4.48	3. التأكيد بأن العمليات في شركتكم يتم تحقيقها بشكل فعال ؛
0.00	16.39	7	0.789	4.37	4. التأكيد بأن العمليات في شركتكم تحقق الأهداف المسطرة؛
0.00	16.67	6	0.826	4.46	5. التأكيد على أن النظام المتبع في شركتكم يحمي الأصول؛
0.00	20.84	3	0.742	4.64	6. مراقبة الامتثال للقوانين المعمول بها في شركتكم؛
0.00	27.05	1	0.592	4.7	7. مراقبة الامتثال للإجراءات المتبعة في شركتكم؛
0.00	14.24	9	0.855	4.29	8. إصدار رأي عن مدى كفاية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
0.005	2.89	8	4.35	4.34	9. إصدار رأي عن مدى شمولية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
0.00	15.22	9	0.801	4.29	10. إصدار رأي عن مدى فعالية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
0.00	8.40	12	1.059	3.94	11. التأكيد من أن نطاق مهمة التدقيق يكفي لتقديم تأكيدات حول عمليات الرقابة في شركتكم؛

0.081	1.76	14	1.262	3.24	12. الاستناد على التقييم الذاتي للإدارة في شركتكم عند تقييم عمليات الرقابة الداخلية؛
0.009	2.65	13	1.196	3.34	13. الاستناد على تقارير مقدمي خدمات التأكيد على نظم الرقابة الداخلية الآخرين في شركتكم؛
0.00	12.93	11	0.885	4.21	14. مراعاة العواقب المحتملة عن وجود مخاطر في شركتكم عند تقييم فعالية عملية الرقابة الداخلية؛
0.006	14.56	-----	1.09	4.25	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الأولى قدر بـ 4.25 والذي يقع في الفئة الخامسة من سلم ليكرت الخماسي بين (4.21-5) وتشير إلى درجة إجابة موافق بشدة، وهو ما يفسر رضا غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة حول تقييم نجاعة عمليات الرقابة الداخلية وتحسينها من طرف المدقق الداخلي عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 1.09 وهو منخفض نسبيا، يدل على وجود نوع من التقارب بين الإجابات للمدققين الداخليين على اختلاف الشركات؛

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن الفقرة الثاني عشر جاءت بمستوى دلالة محسوبة $SIG = 0.081$ وهي أكبر من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ وبالتالي يمكن القول أن الشركات محل الدراسة لا تستند على التقييم الذاتي للإدارة عند تقييم الرقابة الداخلية، ولكن إجمالاً فإن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة إجمالية $SIG = 0.006$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ عند مستوى ثقة 0.95%، كما أن قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 14.56 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. وعليه يمكن أن نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات الرقابة الداخلية عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة

2- الفرضية الفرعية الثانية

يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات إدارة المخاطر وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية يتم صياغتها بالشكل التالي:

- فرضية العدم H0: لا يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات إدارة المخاطر وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي

- **الفرضية البديلة H0:** يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات إدارة المخاطر وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛

حيث تمثل هذه الفرضية الجدول الرابع في قائمة الاستبيان ، والجدول الموالي يمثل الفقرات التي تم من خلالها قياس هذه العلاقة والمقاييس المختلفة لآراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة بشأنها.

جدول رقم 52 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

SIG	قيمة t الحسوبة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يساهم المدقق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر وتحسينها من خلال:
0.00	13	2	0.88	4.22	1. تحديد دوره في عملية إدارة المخاطر بشركتكم في ميثاق التدقيق؛
0.014	2.52	1	5.51	4.47	2. تقديم خدمات استشارية لتحسين إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	13.26	4	0.85	4.20	3. الحصول على معلومات حول المخاطر المتعلقة بالممارسات التشغيلية في شركتكم ؛
0.00	4.34	21	1.09	3.51	4. مراجعة سجل المخاطر المعد من طرف شركتكم؛
0.00	9.58	8	0.94	3.96	5. فحص نقاط الضعف المحتملة في نظام ادارة المخاطر بشركتكم؛
0.00	10.06	6	0.94	4.01	6. التأكد من تحديد كل المخاطر المحيطة بشركتكم عند إدارة المخاطر؛
0.00	8.13	10	1.06	3.92	7. التأكد من اكمال إجراءات تحليل المخاطر في شركتكم؛
0.00	8.10	12	0.96	3.83	8. تقييم التقارير المتعلقة بالمخاطر الموجودة في شركتكم للتأكد من دقتها؛
0.00	10.06	7	0.91	3.98	9. التأكد من أن التقرير المتعلق بالمخاطر قد تم توصيله بالطرق المناسبة في شركتكم ؛
0.00	9.02	9	0.97	3.93	10. التأكد من أن التقرير المتعلق بالمخاطر قد تم توصيله في الوقت المناسب في شركتكم ؛
0.00	6.44	14	1.13	3.78	11. الاجتماع مع المدراء التنفيذيين في شركتكم من أجل تحديد المخاطر الموجودة في أقسامهم؛
0.00	6.59	15	1.06	3.74	12. الاجتماع مع المدراء التنفيذيين في شركتكم من أجل تحديد طريقة إدارة المخاطر في أقسامهم؛

0.00	5.65	18	1.06	3.64	13. تقييم فعالية التقييم الذاتي المطبق من طرف الإدارة في شركتكم؛
0.00	7.07	16	0.97	3.73	14. تقييم مدى ملاءمة أسلوب الاستجابة للمخاطر في شركتكم؛
0.00	9.10	5	1.07	4.03	15. متابعة إجراءات معالجة المخاطر المعتمدة من طرف الإدارة؛
0.00	13.19	2	0.87	4.22	16. تنسيق جهودكم مع جميع الأطراف المعنية بعملية إدارة المخاطر بشركتكم ؛
0.00	4.86	19	1.15	3.6	17. إذا قبل الإدارة بمستوى من المخاطر يكون حسبكم غير مقبول يتم مناقشة المسألة معها؛
0.00	6.79	13	1.09	3.79	18. التأكد من أن الإدارة بشركتكم تقوم بمراقبة برنامج ادارة المخاطر للتأكد من أنه مازال يعمل بفعالية
0.00	6.55	11	1.23	3.85	19. تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وضع برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.00	4.13	20	1.179	3.52	20. تنبيه لجنة التدقيق إلى أهمية وضع برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم.
0.00	6.26	17	1.04	3.7	21. مناقشة مسؤوليتكم مع الإدارة العليا عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.007	2.78	22	1.10	3.33	22. مناقشة مسؤوليتكم مع لجنة التدقيق عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم؛
0.0009	7.64	-----	1.24	3.86	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الثانية قدر بـ 3.86 والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.20) وتشير إلى درجة موافق ، وهو ما يفسر رضا غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة حول تقييم نجاعة عمليات إدارة المخاطر وتحسينها من طرف المدقق الداخلي عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 1.24 يدل على وجود نوع من التقارب بين إجراءات تقييم وتحسين نظم إدارة المخاطر للشركات محل الدراسة ؛

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة إجمالية SIG=0.0009 وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 0.95% كما أن

قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 7.64 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول النظرية البديلة.

وعليه يمكن أن نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة عمليات إدارة المخاطر وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة

3- الفرضية الفرعية الثالثة

يُساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة يتم صياغتها بالشكل التالي:

- **فرضية العدم H0**: لا يُساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛

- **الفرضية البديلة H1**: يُساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛

حيث تُمثل هذه الفرضية الجدول الخامس في قائمة الاستبيان ، والجدول الموالي يمثل الفقرات التي تم من خلالها قياس هذه العلاقة والمقاييس المختلفة لأراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة بشأنها.

جدول رقم 53: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

SIG	قيمة t المحسوبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها من خلال:
0.00	9.49	1	0.92	3.93	1. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف الإدارة العليا في شركتكم؛
0.00	5.23	4	1.09	3.61	2. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف مجلس الإدارة في شركتكم؛
0.00	3.87	7	1.14	3.47	3. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف لجنة التدقيق في شركتكم؛
0.00	7.71	3	0.92	3.75	4. تقييم مدى فعالية ممارسات حوكمة الشركات المتبعة في شركتكم؛
0.00	7.57	2	1.03	3.83	5. تقديم خدمات استشارية لتحسين ممارسات حوكمة الشركات في شركتكم؛
0.00	5.18	6	1.08	3.6	6. مساعدة مجلس الإدارة في شركتكم على التقييم الذاتي لممارسات حوكمة الشركات؛

0.00	5.68	4	1	3.61	7. مراعاة نتائج أعمال مقدمي خدمات التأكيد الآخرين لممارسات الحوكمة في شركتكم .
0.00	6.39	----	1.06	3.68	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الثالثة قدر بـ 3.68 والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.20) وتشير إلى درجة إجابة موافق ، وهو ما يُفسر رضا غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة حول تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها من طرف المدقق الداخلي عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي؛

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 1.06 وهو منخفض نسبياً، يدل على التقارب بين الإجابات على الرغم من أن المستجوبين كانوا يمثلون شركات اقتصادية متنوعة؛

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة إجمالية $SIG=0.00$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 0.95% كما أن قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 7.64 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول النظرية البديلة.

وعليه يمكن أن نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

يُساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة

4- الفرضية الفرعية الرابعة

تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتحسين المستمر فيهما يساهم في تجسيد

الحوكمة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة يتم صياغتها بالشكل التالي:

- فرضية العدم H_0 : تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتحسين

المستمر فيهما لا يساهم في تجسيد حوكمة الشركات

- الفرضية البديلة H_1 : تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتحسين

المستمر فيهما يساهم في تجسيد حوكمة الشركات

حيث تمثل هذه الفرضية الجدول السادس في قائمة الاستبيان، والجدول الموالي يمثّل الفقرات التي تم من خلالها قياس هذه العلاقة والمقاييس المختلفة لأراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة بشأنها.

جدول رقم 54: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

SIG	قيمة t الحسوبة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتحسين المستمر فيهما يساهم في تجسيد حوكمة الشركات من خلال:
0.00	15.2	5	0.82	4.33	1. فهم العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات في شركتكم؟
0.00	18.03	2	0.77	4.47	2. التأكيد على فعالية نظام الرقابة الداخلية في شركتكم؟
0.00	19.88	1	0.7	4.49	3. التحسين المستمر في نظام الرقابة الداخلية بشركتكم؟
0.00	15.92	3	0.81	4.38	4. وجود تكامل بين الرقابة الداخلية ونظام إدارة المخاطر في شركتكم؟
0.00	12.93	7	0.88	4.21	5. التأكيد على فعالية عمليات إدارة المخاطر في شركتكم؟
0.00	12.62	9	0.89	4.19	6. التحسين المستمر في عمليات إدارة المخاطر في شركتكم؟
0.00	11.79	6	0.98	4.24	7. مراعاة متطلبات الإدارة العليا حول دور المدقق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية في شركتكم؟
0.00	8.32	11	1.10	3.98	8. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة حول دور المدقق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية في شركتكم؟
0.00	12.49	10	0.88	4.17	9. مراعاة متطلبات الإدارة العليا حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في شركتكم؟
0.00	8.27	12	1.06	3.93	10. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في شركتكم؟
0.00	14.42	4	0.89	4.37	11. تقديم تقرير تقييم عمليات الرقابة الداخلية إلى الإدارة العليا في شركتكم؟
0.00	7.44	13	1.13	3.9	12. تقديم تقرير تقييم عمليات الرقابة الداخلية إلى مجلس الإدارة في شركتكم؟
0.00	5.78	14	1.22	3.75	13. تقديم تقرير تقييم عمليات الرقابة الداخلية إلى لجنة التدقيق في شركتكم؟
0.00	11.65	7	0.98	4.21	17. تقديم تقرير تقييم عمليات إدارة المخاطر إلى الإدارة العليا في شركتكم؟

0.00	6.06	14	1.17	3.75	14. تقديم تقرير تقييم عمليات إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة في شركتكم؛
0.00	5.05	16	1.21	3.65	15. تقديم تقرير تقييم عمليات إدارة المخاطر إلى لجنة التدقيق في شركتكم؛
0.00	11.61		0.96	4.12	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الرابعة قدر بـ 4.12 والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.20) وتشير إلى درجة إيجابية موافق ، وهو ما يُفسر موافقة غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة على أن تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظم الرقابة الداخلية و كذا إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها يساهم في تجسيد حوكمة الشركات؛

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 0.96 وهي نسبة منخفضة، تدل على التقارب بين الإجابات وتركزها حول المتوسط الحسابي ، وبأن غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة كانت إجاباتهم متشابهة ؛

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة إجمالية SIG=0.00 وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 0.95% كما أن قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 11.61 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول النظرية البديلة.

وعليه يمكن أن نؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتحسين المستمر فيهما يساهم في تجسيد الحوكمة في الشركات محل الدراسة

بما أنه تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة بشكل كلي فإنه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الثانية بشكل كلي كما يلي:

يُركز المدقق الداخلي على تقييم نظم الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، و ممارسات الحوكمة وتحسينهم عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة

II - مناقشة النتائج

قامت الباحثة بترتيب فقرات الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بتقييم نظم الرقابة أثناء تنفيذ أنشطة التدقيق وهذا استنادا إلى المتوسطات الحسابية، وهذا من أجل تحديد أكثر الإجراءات التي يستند عليها المدقق الداخلي عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية أثناء تنفيذه لأنشطة التدقيق الداخلي، حيث يظهر لنا أن فئة الدراسة توافق بشدة على أنه يتم التأكد من صحة وموثوقية المعلومات المالية، وكذا الالتزام بالإجراءات والقوانين، والتأكيد بأن النظام المعمول به في الشركات محل الدراسة يحمي الأصول، وأن مجموع العمليات التي تقوم بها الشركة تُحقق الأهداف المسطرة، وكل هذا بهدف إصدار رأي عن مدى كفاية وشمولية نظام الرقابة الداخلية، ونوه في هذه النقطة أن توافر هذه العناصر الأربعة في الشركة يُعبر عن وجود نظام رقابة داخلية فعال وهو ما يعتبر نقطة إيجابية للشركات محل الدراسة، كما نلاحظ موافقة المدققين بشدة على مراعاتهم المخاطر عند تقييم هذا النظام، في المقابل نلاحظ أنه استنادا إلى إجابات المدققين فقد تحفظوا في رأيهم حول اعتمادهم أثناء تقييم نظم الرقابة على آراء مقدمي خدمات التأكيد الخارجيين أو الاستناد على التقييم الذاتي للإدارة في الشركات محل الدراسة عند التقييم وتركوها دون رأي.

أما الفرضية الفرعية الثانية حول الإجراءات التي يستند إليها المدقق الداخلي عند تقييمه لنظام إدارة المخاطر وتحسينه أثناء تنفيذه لأنشطة التدقيق الداخلي، نلاحظ وجود اتجاه إيجابي للمدققين حول دورهم في إدخال فرص تحسين إدارة المخاطر في الشركة من خلال الخدمات الاستشارية بمتوسط حسابي قدره 4.47، حيث يُساهم المدقق في تقديم النصائح والتوصيات اللازمة لدعم قرارات الإدارة، كما أن دورهم في إدارة المخاطر يُحدد في ميثاق التدقيق الداخلي للشركة، وفي نفس السياق يحرص المدقق على تنسيق جهوده مع أي طرف في شركة يُعنى بإدارة المخاطر، وهذا تجنبا لتكرار العمل من جهة وتقليصا للجهد والوقت والتكلفة من جهة أخرى، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 4.22، ثم تأتي بقية فقرات الفرضية بدرجة موافق حيث يحرص المدقق الداخلي على الحصول على المعلومات المتعلقة بالمخاطر عند تنفيذ نشاطاتهم، والتأكد من أن المخاطر المحيطة بالشركة قد تم تحديدها وتقييمها وتحليلها وتوصيلها ومتابعتها بالشكل المطلوب أثناء تنفيذ مهام التدقيق الداخلي، وغيرها من الإجراءات التي تُفسر الدور الإيجابي الذي يلعبه المدقق الداخلي في تقييم وتحسين نظم إدارة المخاطر في الشركات محل الدراسة، وما نلاحظه كذلك أن المدقق الداخلي يستند بشكل مقبول على سجل المخاطر في عمله والذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها. من جانب آخر نلاحظ أنه لا يوجد تواصل كبير مع لجنة التدقيق أثناء تقييم وتحسين نظم إدارة المخاطر حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.33 وقد يرجع هذا لغياب لجنة التدقيق الداخلي في أغلب الشركات، وعلى العموم نستنتج أن هناك علاقة وطيدة بين إدارة المخاطر ونشاط التدقيق للشركات محل الدراسة، باعتبار هذا الأخير أصبح أحد الأدوات الرئيسية للرفع من كفاءة وفعالية إدارة المخاطر.

بالنسبة للفرضية الثالثة المتعلقة بتقييم وتحسين ممارسات الحوكمة، نلاحظ أن المتوسطات متقاربة جدا وكلها تقع في الفئة الرابعة، تدل على موافقة فئة الدراسة على إيجابية دورهم في تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة،

حيث يُراعى المدقق متطلبات كل من الإدارة العليا والمجلس حول دوره في هذه العملية ويحرص على ضمان الاتصال معهما، كما يستند في عمله على تقييم هذه الممارسات وإدخال التحسينات عليها، و يحرص على تنسيق جهوده مع الأطراف الفاعلة في هذا المجال، بالإضافة إلى الموافقة على الدور الذي يلعبه المدقق في مساعدته الإدارة على التقييم الذاتي لممارساتها باعتبارها طرف رئيسي في الحوكمة، وفي المقابل نجد نفس الملاحظة تتكرر فيما يخص لجنة التدقيق حيث جاءت في المرتبة الأخيرة وهو ما يُفسَّرُ بضعف التواصل مع هذه الأخير والذي كنا قد أرجعناه إلى غياب لجنة التدقيق في معظم الشركات.

أما بتحليل المتوسطات الحسابية للفرضية الفرعية الأخيرة يظهر لنا أن فئة الدراسة تؤكد بشدة على إعطاء أهمية كبيرة لدور المدقق في تقييم وتحسين نظم الرقابة عند تنفيذ أنشطته، و يجمعون على وجود تكامل بينها وبين إدارة المخاطر، كما يحرص المدقق في هذه المرحلة على فهم العلاقة بن نظم الرقابة وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات والتكامل بينهم، إضافة إلى الحرص على التواصل مع الإدارة العليا عند تقييم نظم الرقابة وتحديد متطلباتها في أعمال التقييم، وإبلاغهم المعلومات المتعلقة بتقييم إدارة المخاطر لهذه الأخيرة، حيث جاءت كل المتوسطات الحسابية فوق 3.4، وفي هذه النقطة تؤكد صحة النتيجة السابقة على اعتبار الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة جهاز الحوكمة الأول والجهة الأولى المسؤولة عن الإدارة في الشركات محل الدراسة، ثم تأتي بقية الفقرات باستجابة أقل، كما تقودنا هذه النتائج إلى استنتاج أن الشركات محل الدراسة تُركز عند تنفيذ أنشطة التدقيق على تقييم وتحسين نظم الرقابة أكثر منها على تقييم وتحسين نظم إدارة المخاطر وقد يُفسر هذا كون التقارب مع المخاطر في أعمال التدقيق هو اتجاه ظهر مؤخرا لم يترسخ بشكل كبير في الشركات، على العكس من ذلك فإن التدقيق كان يركز على التأكد من صحة العمليات وتقييم مدى فعالية الأساليب الرقابية عند تنفيذ أنشطة التدقيق.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة وتحليل النتائج

تتكون هذه الفرضية من مجموعة الأسئلة الموجودة في الجدولين السابع والثامن من قائمة الاستبيان، وتهدف إلى قياس مدى استناد المدقق الداخلي على المخاطر في الشركات محل الدراسة، في مرحلة إعداد تقرير التدقيق بالإضافة قياس مدى وجود تواصل بين المدقق الداخلي وأجهزة الحوكمة ممثلة في الإدارة العليا، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق أثناء مرحلة التبليغ عن أعمال التدقيق، ومتابعة أنشطته،

I- نتائج اختبار الفرضية الثالثة

يُراعى المدقق الداخلي المخاطر وتطلعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند توصيل نتائج التدقيق، ويراقب الاستجابة لها

ولأن هذه الفرضية لا يمكن اختبارها في الواقع العملي وهي بهذا الشكل فقد تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى :

يُرَاعِي المدقق الداخلي المخاطر عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى يتم صياغتها بالشكل التالي:

- **فرضية العدم H0 :** لا يُرَاعِي المدقق الداخلي المخاطر عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته؛
 - **الفرضية البديلة H1 :** يراعي المدقق الداخلي المخاطر عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته ؛
- حيث تمثل هذه الفرضية الجدول السابع في قائمة الاستبيان ، والجدول الموالي يُمثل الفقرات التي تم من خلالها قياس هذه العلاقة والمقاييس المختلفة لأراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة بشأنها.

جدول رقم 55: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

SIG	قيمة t المحسوبة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يراعي المدقق الداخلي المخاطر عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته من خلال:
0.00	13.2	4	0.99	4.39	1. صياغة التقرير متضمن المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تدقيقه في شركتكم؛
0.00	7.73	10	1.15	3.94	2. صياغة ملحق للتقرير يتضمن إقران كل ملاحظة بالخطر المتوقع حدوثه نتيجة للملاحظة؛
0.00	7.68	12	1.13	3.92	3. صياغة ملحق للتقرير يتضمن كل ملاحظة مقرونة بالأثر المحتمل للخطر حال حدوثه؛
0.00	8.56	9	1.07	3.98	4. صياغة ملحق للتقرير يتضمن الضوابط الرقابية التي وضعت للحد من هذا الخطر في شركتكم؛
0.00	8.24	10	1.08	3.94	5. تصنيف المخاطر في ملحق التقرير إلى مخاطر مهمة ومتوسطة وامتدنية؛
0.00	11.06	8	0.96	4.13	6. استلام تحديثات دورية من طرف الإدارة تسمح بتقييم التقدم في الإجراءات المتخذة من طرفها؛
0.00	16.84	6	0.75	4.35	7. استلام معلومات من الأنشطة التي تلقت مسؤولية تنفيذ الإجراءات التصحيحية أو التوصيات؛
0.00	16.89	4	0.77	4.39	8. تقييم الإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف الأنشطة المكلفة بمعالجة الملاحظات؛
0.00	18.55	2	0.72	4.42	9. تقييم الإجراءات المتخذة من طرف الأنشطة المكلفة بتنفيذ التوصيات؛
0.00	19.78	1	0.69	4.45	10. التأكد من أن الإجراءات المتخذة لمعالجة الملاحظات تساهم في تصحيح الأوضاع؛

0.00	21.6	2	0.61	4.42	11. التأكد من أن الإجراءات المتخذة لتنفيذ التوصيات تساهم في تصحيح الأوضاع؛
0.00	11.55	7	0.93	4.15	12. الالتزام بتوثيق أنشطة المتابعة بشكل صحيح.
0.00	13.47	-----	0.9	4.21	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الأولى قدر بـ 4.21 والذي يقع في الفئة الخامسة من سلم ليكرت الخماسي بين (4.20-5) وتشير إلى درجة إجابة موافق بشدة، وهو ما يُفسر موافقة غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة على مراعاتهم للمخاطر المحيطة بالشركة عند إعداد تقرير التدقيق، وكذلك عند متابعته؛

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 0.9 وهي نسبة منخفضة نسبياً، تعبر عن وجود تقارب مقبول بين إجابات المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة على الرغم من أنهم يمثلون شركات اقتصادية تنشط في بيئات مختلفة؛

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة إجمالية $SIG=0.00$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 0.95% كما أن قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 13.47 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول النظرية البديلة.

وعليه يمكن أن نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

يُراعي المدقق الداخلي المخاطر عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته في الشركات محل الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية يتم صياغتها بالشكل التالي:

- فرضية العدم H_0 : لا يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته؛

- الفرضية البديلة H_1 : يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته.

حيث تمثل هذه الفرضية الجدول الثامن في قائمة الاستبيان ، والجدول الموالي يمثل الفقرات التي تم من خلالها قياس هذه العلاقة والمقاييس المختلفة لأراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة بشأنها.

جدول رقم 56: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

SIG	قيمة t الحسوبة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته من خلال:
0.00	10.94	5	0.95	4.11	1. مراعاة متطلبات الإدارة العليا في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛
0.00	7.10	7	1.13	3.85	2. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛
0.00	4.83	9	1.22	3.63	3. مراعاة متطلبات لجنة التدقيق في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي.
0.00	15.16	2	0.86	4.38	4. تحديد مسؤولية متابعة سير العمل في شركتكم في ميثاق التدقيق؛
0.00	8.08	6	1.06	3.91	5. تقييم رد فعل الإدارة العليا بشركتكم في الاستجابة لتقرير المدقق الداخلي؛
0.00	13.32	4	0.85	4.21	6. إخطار المستويات المناسبة للإدارة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في ملاحظات التقرير؛
0.00	17.01	3	0.73	4.33	7. إخطار المستويات المناسبة للإدارة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في توصيات التقرير؛
0.00	17.22	1	0.78	4.43	8. تقديم تقارير إلى الإدارة العليا عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
0.00	6.84	8	1.09	3.8	9. تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
0.00	5.05	10	1.15	3.62	10. تقديم تقارير إلى لجنة التدقيق عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
0.001	3.6	12	1.14	3.44	11. مراعاة رغبة الإدارة العليا في شركتكم بعدم اتخاذ أي إجراء موجود في التقرير؛
0.00	4.2	11	1.15	3.52	12. مراعاة رغبة مجلس الإدارة في شركتكم بعدم اتخاذ أي إجراء موجود في التقرير .
0.00	10.88	-----	1.01	3.86	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الثانية قدر بـ 3.86 والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.20) وتشير إلى درجة موافق ، وهو ما يعبر عن توجه غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة على الموافقة على أنهم يتواصلون مع الإدارة

العليا ومجلس الإدارة ولجنة عند إعداد تقرير التدقيق، وكذا يُتابعون النتائج المحققة من التوصيات والملاحظات الواردة فيه؛

بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 1.01 يدل على وجود نوع من التقارب بين الإجابات من المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة؛

من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة إجمالية $SIG=0.00$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 0.95% كما أن قيمة t الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 12.92 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96 عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول النظرية البديلة.

وعليه يمكن أن نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته.

بما أنه تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الفرعية الثانية فإنه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة بشكل كلي كما يلي:

يُرَاعَى المدقق الداخلي المخاطر وتطلعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند توصيل نتائج التدقيق، ويراقب الاستجابة لها في الشركات محل الدراسة.

II - مناقشة النتائج

من أجل تحديد أكثر الإجراءات التي يستند إليها المدقق الداخلي عند صياغة تقرير التدقيق، واستنادا إلى الجدول رقم 55 يظهر لنا أن فئة الدراسة توافق بشدة على تضمين المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تدقيقه في تقرير التدقيق الداخلي، وهذا يُمكن اعتباره نقطة إيجابية لهذه الشركات، كما أن المدقق يعتمد بالدرجة الأولى في أعمال المتابعة على التأكد من أن الإجراءات المتخذة تُساهم في تصحيح الأوضاع، من خلال متابعة استجابة الجهات المعنية بمعالجة هذه الملاحظات أو تنفيذ التوصيات من أجل تقييم رد فعلها، كما يحرص في هذه المرحلة على تدوين كل إجراءات المتابعة وتوثيقها بشكل صحيح وتفادي الأخطاء، وكل هذه الإجراءات جاءت بنسبة موافق بشدة وبمتوسطات حسابية أكبر من 4.20، أما بقية الإجراءات فقد جاءت بدرجة موافق بمتوسطات حسابية تقل عن 4.20، حيث يتفق المدققون الداخليون في الشركات محل الدراسة على أنه يتم صياغة ملحق للتقرير يتضمن ربط كل ملاحظة بالمخاطر التي قد تترتب عنها، وتصنيفها إلى مخاطر مهمة ومتوسطة ومتدنية، كما يصف الأثر المحتمل أن ينتج عن هذه المخاطر، بالإضافة إلى وصف الضوابط التي وُضعت للتقليل والحد منه، وهذا يتوافق مع ما تطرق إليه معهد المدققين الداخليين حول صياغة تقرير المدقق الداخلي وفق أسلوب المخاطر.

كما نلاحظ من الجدول رقم 56 أنه من بين أكثر الإجراءات التي يستند إليها المدقق الداخلي في متابعة الاستجابة لتقريره وكذا النتائج المحققة منه، يظهر لنا أن فئة الدراسة توافق جدا على أن المدقق يحرص على إبلاغ الإدارة العليا بتقارير دورية عن التقدم في الاستجابة لملاحظات التقرير و توصياته من طرف الجهات المعنية بها، دون أن يُغفل في هذه المرحلة كذلك دور الإدارة هي الأخرى في اتخاذ الإجراءات العلاجية لهذه الملاحظات وتنفيذ التوصيات من خلال إخطار المستويات الإدارية المعنية بها، أما مسؤولية متابعته لسير العمل وحدوده فيتم تدوينها منذ البداية في ميثاق التدقيق.

في حين أن التواصل مع أجهزة الحوكمة جاء بدرجة موافق، حيث يُراعي المدقق متطلبات الإدارة العليا عند صياغة تقرير التدقيق ويتواصل معها بدرجة أكبر من تواصله مع مجلس الإدارة حيث جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 4.11، وفي نفس السياق فإن مراعاة متطلبات لجنة التدقيق عند صياغة هذا التقرير جاءت في المرتبة الأخير وهذا راجع للسبب الذي ذكرناه سلفا أن بعض الشركات محل الدراسة لا توجد على مستواها لجنة تدقيق لهذا تأتي المتوسطات الحسابية منخفضة مقارنة بأطراف الحوكمة الأخرى. في حين أن بقية الفقرات والتي تتعلق بمتابعة ماهو وارد في تقرير التدقيق، نجد أن المدقق يحرص على استلام تحديثات دورية من طرف الإدارة العليا تسمح بتقييم التقدم في الإجراءات المتخذة من طرفها وهذا من أجل تقييم رد فعلها باعتبارها الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات في الشركة، كما لا يُغفل المدقق أن يُقدم تقارير عن مدى الاستجابة لكل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق ولكن ليس بنفس الدرجة مع الإدارة العليا، وفي الأخير وفي هذه المرحلة يُراعي المدقق الداخلي عند مراقبته للنتائج ما إذا كانت الإدارة العليا والمجلس قبلا خطر عدم اتخاذ أي إجراءات تصحيحية من شأنها الاستجابة للملاحظات وتصحيح الأوضاع.

المطلب الرابع: تحليل فرضيات الدراسة من خلال متغيرات المراقبة

الهدف من اختبار كاي 2 هو تحديد وجود علاقة ارتباط من عدمها بين متغيرين مصنفيين، وفي هذه الحالة يتم قياس وجود العلاقة من عدمها بين فرضيات الدراسة استنادا إلى بعض الخصائص الديموغرافية للفئة الدراسة (المستوى الوظيفي، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة في مجال التدقيق، والشهادات المهنية في التدقيق)، حيث يتم صياغة فرضيتي العدم والفرضية البديلة في تحليل كاي 2 كما يلي :

- فرضية العدم H0: لا تُؤثر الخصائص الديموغرافية لفئة الدراسة على فرضيات الدراسة؛
- الفرضية البديلة H1: تُؤثر الخصائص الديموغرافية لفئة الدراسة على فرضيات الدراسة

والجدول الموالية تلخص هذه العلاقات.

جدول رقم 57: اختبار كاي 2 للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى.

SIG	معامل كاي 2	متغير المراقبة
0.602	48.77	المستوى الوظيفي
0.994	115.16	المؤهلات العلمية
0.144	91.3	سنوات الخبرة في مجال التدقيق
0.914	61.57	الشهادات المهنية في التدقيق

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ أن كل معاملات الارتباط SIG هي أكبر من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وهذا يعني قبول فرضية العدم أي أن كل من المستوى الوظيفي و المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة في مجال التدقيق والشهادات المهنية في التدقيق لا تؤثر ومستقلة عن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى أي لا تؤثر على مراعاة المدقق الداخلي لإدارة المخاطر عند تخطيطه للتدقيق الداخلي.

جدول رقم 58 : اختبار كاي 2 للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى.

SIG	معامل كاي 2	متغير المراقبة
0.697	55.79	المستوى الوظيفي
0.653	177.88	المؤهلات العلمية
0.509	92.02	سنوات الخبرة في مجال التدقيق
0.169	105.95	الشهادات المهنية في التدقيق

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ أن كل معاملات الارتباط SIG هي أكبر من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وهذا يعني قبول فرضية العدم أي أن كل من المستوى الوظيفي و المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة في مجال التدقيق والشهادات المهنية في التدقيق لا تؤثر ومستقلة عن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى أي لا تؤثر على تواصل المدقق الداخلي مع كل من الادارة العليا، مجلس الادارة، لجنة التدقيق عند التخطيط للتدقيق.

جدول رقم 59: اختبار كاي 2 للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية.

SIG	معامل كاي2	متغير المراقبة
0.875	42.34	المستوى الوظيفي
0.603	156.7	المؤهلات العلمية
0.04	104.52	سنوات الخبرة في مجال التدقيق
0.432	82.53	الشهادات المهنية في التدقيق

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة SIG الخاصة بسنوات الخبرة في مجال التدقيق الداخلي قدرت 0.04 وهي أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وعليه في هذه الحالة نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن سنوات الخبرة العملية في مجال التدقيق تؤثر على تقييم وتحسين المدقق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية أثناء تنفيذه لمهمة التدقيق، كما أن قيمة **v de cramer** قدرت بـ 0.626 وهي مرتفعة نسبيا تدل على أن العلاقة قوية نوعا ما، في حين أن بقية المعاملات كانت أكبر من قيمة الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وبالتالي هنا نقبل فرضية العدم بأن كلا من المستوى الوظيفي والمؤهلات العلمية والشهادات المهنية في مجال التدقيق مستقلة عن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية أي لا تؤثر على دور المدقق الداخلي في تقييم نجاعة الرقابة الداخلية عند تنفيذ نشاط التدقيق.

جدول رقم 60 : اختبار كاي2 للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية.

SIG	معامل كاي2	متغير المراقبة
0.334	95.20	المستوى الوظيفي
0.993	216.59	المؤهلات العلمية
0.079	158.84	سنوات الخبرة في مجال التدقيق
0.078	158.91	الشهادات المهنية في التدقيق

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ أن كل معاملات الارتباط SIG هي أكبر من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وهذا يعني قبول فرضية العدم أي أن كل من المستوى الوظيفي و المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة في مجال التدقيق والشهادات المهنية في التدقيق لا تؤثر ومستقلة عن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية أي لا تؤثر على دور المدقق في تقييم نجاعة إدارة المخاطر وتحسينها عند تنفيذ أنشطته.

جدول رقم 61: اختبار كاي2 للفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية.

SIG	معامل كاي 2	متغير المراقبة
0.548	38.26	المستوى الوظيفي
0.261	129.49	المؤهلات العلمية
0.07	76.92	سنوات الخبرة في مجال التدقيق
0.076	76.32	الشهادات المهنية في التدقيق

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ أن كل معاملات الارتباط SIG هي أكبر من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وهذا يعني قبول فرضية العدم أي أن كل من المستوى الوظيفي و المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة في مجال التدقيق والشهادات المهنية في التدقيق لا تُؤثر ومستقلة عن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية أي لا تُؤثر على دور المدقق الداخلي في تقييم ممارسات الحوكمة وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي.

جدول رقم 62 : اختبار كاي 2 للفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية.

SIG	معامل كاي 2	متغير المراقبة
0.862	48.26	المستوى الوظيفي
0.841	161.05	المؤهلات العلمية
0.002	158.84	سنوات الخبرة في مجال التدقيق
0.669	158.91	الشهادات المهنية في التدقيق

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة SIG الخاصة بسنوات الخبرة في مجال التدقيق الداخلي قدرت بـ 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% ، وعليه في هذه الحالة نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن سنوات الخبرة العملية في مجال التدقيق تُؤثر على دور المدقق في التأكيد على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وتحسينها بما ينعكس على تجسيد حوكمة الشركات ، كما أن قيمة **v de cramer** تقدر بـ 0.71 وهي مرتفعة نسبيا تعبر على أن العلاقة قوية، في حين أن بقية المعاملات كانت أكبر من قيمة الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وبالتالي هنا نقبل فرضية العدم بأن كلا من المستوى الوظيفي والمؤهلات العلمية والشهادات المهنية في مجال التدقيق مستقلة عن الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية أي لا تُؤثر على دور المدقق في تقييم وتحسين نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بما ينعكس على تجسيد حوكمة الشركات.

جدول رقم 63 : اختبار كاي 2 للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة.

SIG	معامل كاي 2	متغير المراقبة
0.443	62.94	المستوى الوظيفي
0.645	178.24	المؤهلات العلمية
0.067	114.15	سنوات الخبرة في مجال التدقيق
0.51	91.99	الشهادات المهنية في التدقيق

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ أن كل معاملات الارتباط **SIG** هي أكبر من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وهذا يعني قبول فرضية العدم أي أن كل من المستوى الوظيفي و المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة في مجال التدقيق والشهادات المهنية في التدقيق لا تؤثر ومستقلة عن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة أي لا تؤثر على مراعاة المدقق الداخلي للمخاطر عند إعداد تقرير التدقيق ومتابعته.

جدول رقم 64 : اختبار كاي 2 للفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة.

SIG	معامل كاي 2	متغير المراقبة
0.2	81.84	المستوى الوظيفي
0.931	185.95	المؤهلات العلمية
0.388	111.56	سنوات الخبرة في مجال التدقيق
0.021	140	الشهادات المهنية في التدقيق

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة **SIG** الخاصة بالشهادات المهنية في التدقيق الداخلي قدرت 0.021 وهي أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وعليه في هذه الحالة نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن الشهادات المهنية في مجال التدقيق تؤثر على تواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، ولجنة التدقيق عند إعداد ومتابعة تقرير التدقيق، كما أن قيمة **v de cramer** تقدر بـ 0.724 وهي مرتفعة نسبيا تعبر على أن العلاقة قوية، بين الشهادات المهنية في التدقيق وبين تواصله مع أجهزة الحوكمة عند إعداد تقرير التدقيق ومتابعته، في حين أن بقية المعاملات كانت أكبر من قيمة الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وبالتالي هنا نقبل فرضية العدم بأن كلا من المستوى الوظيفي والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة في مجال التدقيق مستقلة عن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة.

جدول رقم 65: اختبار كاي 2 للاستبيان ككل.

SIG	معامل كاي 2	متغير المراقبة
0.175	153.37	المستوى الوظيفي
0.297	428.87	المؤهلات العلمية
0.144	228.63	سنوات الخبرة في مجال التدقيق
0.046	79.4	الشهادات المهنية في التدقيق

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة **SIG** الخاصة بالشهادات المهنية في التدقيق قدرت 0.046 وهي أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وعليه في هذه الحالة نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن الشهادات المهنية في مجال التدقيق تؤثر على الاستبيان ككل، أي أن الشهادات المهنية للمدققين الداخليين تؤثر على دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر وتجسيد متطلبات حوكمة الشركات، كما أن قيمة **v de cramer** قدرت بـ 0.953 وهي تعبر على أن هذه العلاقة قوية جدا، في حين أن بقية المعاملات كانت أكبر من قيمة $\alpha=0.05$ عند مستوى ثقة 95% وبالتالي هنا نقبل فرضية العدم بأن كلا من المستوى الوظيفي والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة في مجال التدقيق مستقلة عن فقرات الاستبيان مجتمع ككل لا تؤثر في دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر وتجسيد متطلبات حوكمة الشركات.

وقصد التعمق أكثر في موضوع الدراسة، وبعد إثبات صحة كل الفرضيات، سنحاول في المبحث الأخير إبراز أهمية وأثر كل فرضية من الفرضيات الرئيسية الثلاث على الفرضية الإجمالية لدراسة، وكذلك اختبار الارتباط بين دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر ودوره في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال صياغة نماذج خطية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي **spss** لبلوغ هذه الأهداف.

المبحث الثالث: نموذج الدراسة المقترح.

تم إثبات صحة كل الفرضيات التي تم صيغتها في بداية الدراسة في المباحث السابقة، بمعنى أن أعمال المدققين الداخليين في الشركات محل الدراسة تساهم في إدارة المخاطر و تجسيد متطلبات الحوكمة وهذا من خلال المراحل الثلاث الرئيسية للتدقيق الداخلي وهي - التخطيط، التنفيذ، الإبلاغ والمتابعة-، وقصد تحديد أي من المراحل الثلاث الأخير يُساهم بدرجة أكبر في إدارة المخاطر وتجسيد متطلبات الحوكمة سنحاول أن نربط هذه الفرضيات في شكل معادلة خطية توضح نسبة مساهمة كل فرضية وهذا استنادا إلى بيانات الاستبيانات المستلمة، كما سنحاول اختبار مدى وجود علاقة بين مساهمة المدقق الداخلي في إدارة المخاطر وتجسيده لمتطلبات الحوكمة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

نعرض في المطلب الموالي نموذج الدراسة المبسط وهذا بعد تقليص عدد المتغيرات الواردة في النموذج الأصلي الذي تم عرضه سابقا، والتركيز على المراحل الثلاث الرئيسية للأعمال التدقيق الداخلي متمثلة في التخطيط، التنفيذ، الإبلاغ والمتابعة.

وعليه هنا نميز وجود ثلاثة متغيرات مستقلة ومتغير تابع كما يلي:

I- المتغيرات المستقلة:

1. التخطيط للتدقيق: حيث أثناء التخطيط للتدقيق الداخلي يحرص المدقق على مراعاة المخاطر المحيطة بالشركة عند تحرير الخطة، كما يحرص على التواصل مع كل من الإدارة العليا، مجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول هذا المخطط وعند كل تغيير في الخطة أو في مواردها؛
2. تنفيذ التدقيق: حيث يُركز المدقق الداخلي على تقييم نظم الرقابة الداخلية القائمة في الشركة والتأكد من فعاليتها، كما يحرص أثناء تنفيذه لمهام التدقيق على تقييم ومراجعة نظم إدارة المخاطر والتأكد من أن المخاطر تم تحديدها وتقييمها وتبليغها بالشكل المطلوب وكذا تقديمه للتوصيات إن كانت لديه إمكانية لتحسين هذا النظام، كما يقوم المدقق بتقييم ممارسات الحوكمة وتحسينها، وفي نفس الوقت أثناء تنفيذه هذه المهام يحرص على التواصل مع الأطراف الداخلية للحوكمة؛
3. تبليغ نتائج التدقيق ومتابعتها: يحرص المدقق الداخلي أثناء إعداده لتقرير التدقيق على توريد كل المعلومات الخاصة بالمخاطر المحيطة بالشركة، وتبليغ التقرير إلى كل الأطراف التي من شأنها أن تولي أهمية إلى هذا التقرير، وعمل المدقق لا ينتهي بإبلاغ النتائج بل يلتزم بمتابعة الاستجابة إلى الملاحظات والتوصيات الواردة في التقرير من طرف الإدارة العليا، وكذا الجهة التي تلقت التقرير.

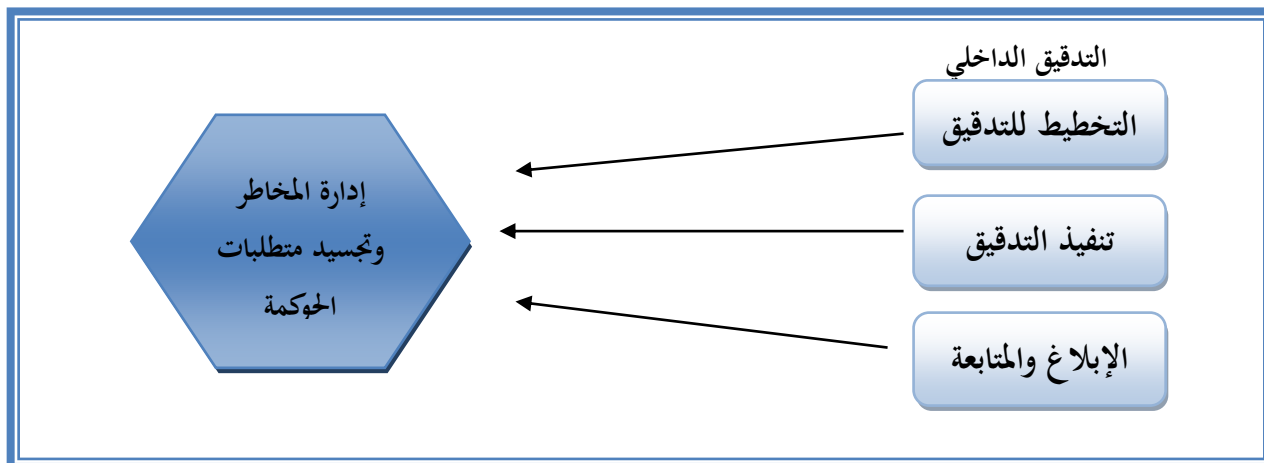
II- المتغير التابع: إدارة المخاطر وتجسيد متطلبات حوكمة الشركات.

حيث ننوه أن الفرضية الرئيسية الكلية للدراسة تم صياغتها بالشكل التالي:

يُساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات

فالتدقيق الداخلي يؤثر من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة كما هو مقسم في الفرضيات الرئيسية كما يلي:

شكل رقم 24: النموذج المبسط



المصدر: من تصور الباحثة

المطلب الثاني: اختبار صلاحية النموذج

سيتم في هذا الجزء محاولة اختبار فرضية تأثير المتغيرات المستقلة للنموذج على المتغير التابع وهذا استنادا إلى أسلوب الانحدار الخطي المتعدد ، والنتائج يتم تلخيصها في الجداول الموالية:

جدول رقم 66 : المتغيرات المستقلة والتابعة

Variables introduites/supprimées ^b			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	UPO3, UPO2, UPO1	.	Entrée
TOTAL/variable dépendent			

المصدر: برنامج SPSS

نلاحظ في جداول تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن الجدول الأول بين لنا المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وفي هذه الحالة المتغير المستقل هي الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة، أما المتغير التابع هي الفرضية الكلية للاستبيان.

جدول رقم 67: معاملات الارتباط والتحديد للنموذج

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,999 ^a	,998	,998	2,470
a. Valeurs prédites : (constantes), UPO3, UPO2, UPO1				

المصدر: برنامج SPSS

جدول رقم 68: تحليل تباين خط الانحدار - الصلاحية الكلية للنموذج -

ANOVA ^b						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	216535,820	3	72178,607	11829,094	,000 ^a
	Résidu	518,652	85	6,102		
	Total	217054,472	89			

المصدر: برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدولين السابقين ، فان معامل الارتباط هو 0.99 وهو تقريبا مساوي ل 1 ، وبالتالي هناك ارتباط قوي جدا بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، كما أن معامل التحديد يساوي 0,998، هذا يعني أنه 99.8% من التباين في المتغير التابع (إدارة المخاطر وتجهيز متطلبات الحوكمة) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (مراحل التدقيق الداخلي)، أي التخطيط للتدقيق الداخلي، تنفيذ التدقيق الداخلي، التبليغ والمتابعة. ومستوى الدلالة المحسوبة SIG يساوي 0,00 وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0,05$ ، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

المطلب الثالث: تحليل الانحدار المتعدد بين الفرضيات الرئيسية والفرضية الكلية

سنحاول في هذا المطلب صياغة علاقة خطية بين التدقيق الداخلي ومساهمته في إدارة المخاطر وتجهيز متطلبات الحوكمة من خلال مرحله الثلاث (التخطيط، التنفيذ، الإبلاغ والمتابعة) وهذا استنادا إلى أحد أهم الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS وهو تحليل الانحدار الخطي، وهذا بعد أن أثبتنا أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى التأكيد على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يبين حجم مساهمة كل متغير مستقل في التأثير على المتغير التابع من خلال المعاملات. والجدول الموالي يلخص النتائج الإحصائية المتحصل عليها:

جدول رقم 69: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار وتأثير المتغيرات المستقلة على إدارة المخاطر وحوكمة الشركات.

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,456	2,204		1,114	,268
	UPO1	1,013	,029	,266	35,426	,000
	UPO2	,994	,011	,665	90,143	,000
	UPO3	,744	,031	,190	24,046	,000

a. Variable dépendante : TOTAL

المصدر: برنامج SPSS

I- فرضية مقطع خط الانحدار

يتم صياغة الفرضية كالتالي:

- فرضية العدم H0: مقطع خط الانحدار مساوي للصفر؛

- الفرضية البديلة H1: مقطع خط الانحدار لا يساوي للصفر.

من خلال الجدول نلاحظ أن مقطع خط الانحدار قدر بـ 2.456 ، وأن مستوى الدلالة المحسوبة قدر 0.268 وهو أكبر من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ وعليه نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ، وبالتالي مقطع الانحدار في هذه الحالة هو 0.

II- فرضيات ميل خط الانحدار

1- الفرضية الأولى

يتم صياغة الفرضية كالتالي:

- فرضية العدم H0 : ليس لأعمال التخطيط للتدقيق الداخلي أثر على إدارة المخاطر وتحسيد متطلبات الحوكمة؛

- الفرضية البديلة H1: لأعمال التخطيط للتدقيق الداخلي أثر على إدارة المخاطر وتحسيد متطلبات الحوكمة.

يظهر من خلال الجدول أن معامل $B\hat{e}t\alpha$ للفرضية الأولى والتي تعبر عن التغير المتوقع في إدارة المخاطر وتحسيد متطلبات الحوكمة عند تنفيذ مراحل التخطيط للتدقيق الداخلي بلغت 0.266 وهي قيمة لبأس بها، تعبر عن التأثير الايجابي في العلاقة، وبدلالة قيمة T محسوبة تقدر بـ 35.426 وهي أكبر من قيمة T الجدولية وبمستوى دلالة محسوبة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ وبالتالي فهي ذات معنوية، وفي هذه الحالة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الأولى على الفرضية العامة للدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أن أعمال التخطيط للتدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة تساهم في إدارة المخاطر وتحسيد متطلبات الحوكمة.

2- الفرضية الثانية

يتم صياغة الفرضية كالتالي:

- فرضية العدم H0: ليس لأعمال تنفيذ التدقيق الداخلي أثر على إدارة المخاطر وتحسيد متطلبات الحوكمة؛

- الفرضية البديلة H1: لأعمال تنفيذ التدقيق الداخلي أثر على إدارة المخاطر وتحسيد متطلبات الحوكمة.

يظهر من خلال الجدول أن معامل $B\hat{e}t\alpha$ للفرضية الثانية والتي تُعبر عن التغير المتوقع في إدارة المخاطر وتحسيد متطلبات الحوكمة عند تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي بلغت 0.665 وهي قيمة جيدة، تعبر عن التأثير

الايجابي في العلاقة، وبدلالة قيمة T محسوبة تقدر بـ 90.143 وهي أكبر من قيمة T الجدولية وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي فهي ذات معنوية، وفي هذه الحالة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الثانية على الفرضية العامة للدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أن تنفيذ أعمال للتدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة تساهم في إدارة المخاطر وتحسين متطلبات الحوكمة.

3- الفرضية الثالثة

يتم صياغة الفرضية كالتالي:

- فرضية العدم H0 : ليس لأعمال تبليغ ومتابعة التدقيق الداخلي أثر على إدارة المخاطر وتحسين متطلبات الحوكمة؛

- الفرضية البديلة H1: لأعمال تبليغ ومتابعة التدقيق الداخلي أثر على إدارة المخاطر وتحسين متطلبات الحوكمة.

يظهر من خلال الجدول أن معامل $B\hat{e}t\alpha$ للفرضية الثالثة والتي تُعبر عن التغير المتوقع في إدارة المخاطر وتحسين متطلبات الحوكمة عند تبليغ نتائج التدقيق الداخلي ومتابعتها بلغت 0.19 وهي قيمة لبأس بما، تعبر عن التأثير الايجابي في العلاقة، وبدلالة قيمة T محسوبة تقدر بـ 20.026 وهي أكبر من قيمة T الجدولية وبمستوى دلالة محسوبة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ وبالتالي فهي ذات معنوية، وفي هذه الحالة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الثانية على الفرضية العامة للدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أن أعمال التبليغ والمتابعة للتدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة تساهم في إدارة المخاطر وتحسين متطلبات الحوكمة.

وعليه يمكن صياغة الفرضية الكلية انطلاقاً من الفرضيات الجزئية واستناداً إلى معاملات $B\hat{e}t\alpha$ كما يلي:

$$UPO=0.266upo1+0.665upo2+0.19upo3$$

حيث أن:

- UPO: دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر وتحسين متطلبات حوكمة الشركات؛
- upo1: أعمال التخطيط للتدقيق الداخلي؛
- upo2: أعمال تنفيذ التدقيق الداخلي؛
- upo3: أعمال الإبلاغ والمتابعة.

III- اختبار Durbin-watson

قدرت قيمة **Durbin-watson** بـ 1.698 بالنسبة للنموذج، حيث نشير إلى أن هذا الاختبار يختبر فرضية الاستقلال الذاتي للأخطاء ، فقيمه كلما اقتربت وكانت في حدود رقم 2 كلما كان النموذج محقق ، أي الاستقلال موجود، وبالتالي نستنتج في هذه الحالة أن النموذج يحقق الاستقلال الذاتي بين الأخطاء.

المطلب الرابع: علاقة مساهمة المدقق الداخلي في إدارة المخاطر بتجسيد متطلبات الحوكمة

بعد التعرف على درجة مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وكذا تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال مراحل الثلاث ابتداء من التخطيط، مروراً بالتنفيذ، حتى مرحلة التقرير والمتابعة، سنحاول في هذا المطلب اختبار وجود علاقة تأثير بين مساهمة المدقق في إدارة المخاطر وانعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال ربط المتغيرين بعلاقة خطية اعتماداً على نموذج الانحدار الخطي البسيط.

I- اختبار صلاحية العلاقة

من خلال ربط المتغيرين المستقل (مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر) والمتغير التابع (مساهمة التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة) من خلال برنامج **SPSS**، نلخص الجداول التالية:

جدول رقم 70: معاملات الارتباط والتحديد للنموذج

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,843 ^a	,711	,707	12.998

المصدر: برنامج **SPSS**

جدول رقم 71: تحليل تباين خط الانحدار - الصلاحية الكلية للنموذج -

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36122.032	1	36122.032	213.797	.000 ^a
	Residual	14699.069	87	168.955		
	Total	50821.101	88			

المصدر: برنامج **SPSS**

كما هو موضح في الجدولين السابقين ، فإن معامل الارتباط هو 0.843 وهو تقريبا مساوي لـ 1، وبالتالي هناك ارتباط قوي جدا بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، كما أن معامل التحديد يساوي 0.711، هذا يعني أنه 71.1% من التباين في المتغير التابع (دور المدقق في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات) مفسر بالتغير في المتغير

المستقل (دور المدقق في إدارة المخاطر)، ومستوى الدلالة المحسوبة **SIG** يساوي 0,00 وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0,05$ ، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

II- نموذج الانحدار البسيط

سنحاول في هذا العنصر صياغة علاقة خطية بين مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر ومساهمته في تجسيد متطلبات الحوكمة وهذا استنادا إلى أسلوب تحليل الانحدار الخطي، وهذا بعد أن أثبتنا أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى التأكيد على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يبين حجم مساهمة كل متغير مستقل في التأثير على المتغير التابع من خلال المعاملات. والجدول الموالي يلخص النتائج الإحصائية المتحصل عليها:

جدول رقم 72: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار وتأثير المتغيرات المستقلة على إدارة المخاطر وحوكمة الشركات.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.544	10.168		3.692	.000
	Risk	.720	.049	.843	14.622	.000

المصدر: برنامج SPSS

I- فرضية مقطع خط الانحدار

يتم صياغة الفرضية كالتالي:

- فرضية العدم H0: مقطع خط الانحدار مساوي للصفر؛

- الفرضية البديلة H1: مقطع خط الانحدار لا يساوي للصفر.

من خلال الجدول نلاحظ أن مقطع خط الانحدار قدر بـ 2.456 ، وأن مستوى الدلالة المحسوبة قدر 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ، وبالتالي مقطع الانحدار في هذه الحالة هو 37.54 .

III- فرضية ميل خط الانحدار

يتم صياغة الفرضية كالتالي:

- فرضية العدم H0 : ليس لمساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر انعكاس على تجسيد متطلبات حوكمة

الشركات؛

- الفرضية البديلة H1: لمساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر انعكاس على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات؛

يظهر من خلال الجدول أن معامل $B\hat{e}t\alpha$ للفرضية والتي تعبر عن التغير المتوقع في تجسيد متطلبات الحوكمة عند مساهمة المدقق الداخلي في إدارة المخاطر بلغت 0.843 وهي قيمة جيدة، تعبر عن التأثير الايجابي في العلاقة، وبدلالة قيمة T محسوبة تقدر بـ 214.62 وهي أكبر من قيمة T الجدولية وبمستوى دلالة محسوبة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\alpha=0.05$ وبالتالي فهي ذات معنوية، وفي هذه الحالة يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة المدقق الداخلي في إدارة المخاطر على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الشركات محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة وتحليل مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في مجموعة من شركات المساهمة في البيئة الجزائرية، حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، أن التدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة من خلال مراحله الثلاث (التخطيط، التنفيذ، الإبلاغ والمتابعة) يُساهم بشكل إيجابي في إدارة المخاطر وكذلك تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، وهذا بوجود اتفاق إلى حد كبير بين المدققين الداخليين في هذه الشركات، كما وجدنا أن اختلاف الخصائص المرتبطة بالمدققين من شركة إلى أخرى ليس له أثر كبير على تجسيد هذا الدور فقط فيما يخص عدد الشهادات المكتسبة في مجال التدقيق، حيث تبين من خلال اختبار كاي 2 أن كلما كان المدقق الداخلي مكتسب لشهادات مهنية في مجال التدقيق الداخلي كلما ساهم هذا في إدارة المخاطر وتجسيد متطلبات الحوكمة بشكل أفضل.

وفي نفس السياق تم اختبار نموذج رياضي علاقتي خطي يربط بين نشاط التدقيق الداخلي في الشركة من خلال المراحل الثلاث الرئيسية للتدقيق الداخلي وبين إدارة المخاطر وتجسيد متطلبات الحوكمة، حيث أظهرت النتائج أن هذه المساهمة تزيد وتكون بشكل أكبر أثناء تنفيذ نشاط التدقيق الداخلي، كما انه استنادا لنتائج أسلوب الانحدار الخطي البسيط وجدنا أن وجود مساهمة للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر سينعكس بشكل إيجابي على تجسيده لمتطلبات حوكمة الشركات لمجموع الشركات محل الدراسة.

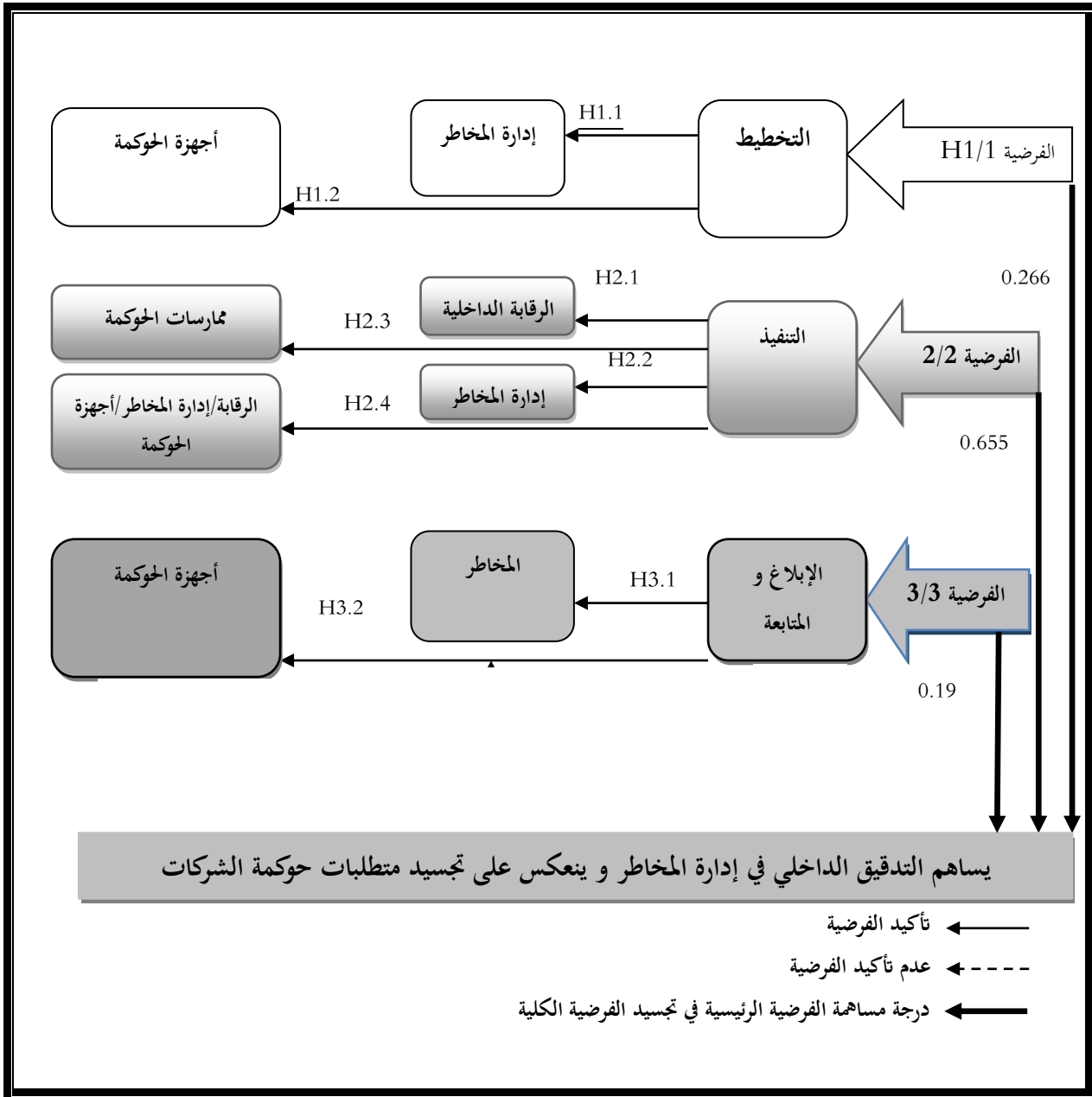
الختامة

هدفت الدراسة إلى بيان و قياس مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال الاستناد إلى منهج التدقيق الداخلي القائم على التقارب مع المخاطر في مراحل عمله، إضافة إلى قياس مدى انعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات من خلال قياس مدى التواصل مع أطراف داخلية بالشركة لها دور إيجابي في تجسيد هذه الأخيرة بالتطبيق على مجموعة من الشركات في الجزائر، و هذا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، و انعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الشركة الجزائرية، حيث أن معالجة هذه الإشكالية اقتضى خمسة فصول، ثلاثة فصول نظرية و فصلين تطبيقيين، بالنسبة للفصل الأول حاولنا إثارة الجانب النظري للتدقيق الداخلي في ظل المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي التي تنظمه، و استنادا إلى ما هو صادر عن معهد المدققين الداخليين IIA، و استخلاص أهم العناصر التي ركز عليها هذا التوجه الجديد، أما الفصل الثاني فقد عمدنا إلى التطرق إلى الجوانب المفاهيمية المرتبطة بوظيفة إدارة المخاطر داخل الشركة، و أهم المبادئ التي تحكمها، إضافة إلى المراحل التي يُستند عليها في إدارة مخاطر الشركة من جهة، و من جهة أخرى تناول الأدوار التي يضطلع بها المدقق في تقييم و تحسين نظام إدارة المخاطر، و محاولة إبراز الطبيعة التكاملية بين هتين الوظيفتين في الشركة، و هذا دائما بالرجوع إلى مراجع صادرة عن منظمات مهنية دولية، حيث تم الاستناد على إصدارات لمعهد إدارة المخاطر، معهد المدققين الداخليين، وكذا لجنة الانتوساي، أما الفصل الثالث النظري و الأخير تطرقنا فيه بإيجاز إلى مفهوم حوكمة الشركات و مبادئها الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD، و التي تشكل المرجع المعتمد في التقارب الذي استند إليه ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، و كذلك الأجهزة و الآليات الداخلية التي تساهم في تجسيد الحوكمة في الشركة وعلاقتها بالتدقيق، كما تم التطرق في نفس الفصل إلى استنتاج العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة الثلاثة من أجل اختبارها في الجانب العملي.

أما الجانب الميداني فقد عمدنا إلى تقسيمه إلى فصلين نظرا لكثرة الفرضيات، حيث تم التطرق إلى واقع مهني التدقيق الداخلي و حوكمة الشركات و أهم الصعوبات التي تعيقهما في البيئة الجزائرية، وكذا عرض أسباب اختيار شركات المساهمة كأساس للاختبار، ليتم بعدها إجراء مجموعة من الاختبارات و التحليلات الإحصائية لقياس العلاقة بين المتغيرات الثلاثة و معالجة الاستبيان الذي كان موجها للمدققين الداخليين على اختلاف مناصبهم لمجموعة من الشركات، حيث تم اختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة، و كذا اختبار مدى وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة، باستعمال المنهج و الأدوات الضرورية للتحليل.

و أكدت الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الثلاثة للدراسة، حيث يُساهم التدقيق الداخلي من خلال مراحلها الثلاثة-التخطيط، التنفيذ، الإبلاغ و المتابعة- في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تجسيد متطلبات حوكمة الشركات لمجموع الشركات التي كانت محل الدراسة، و يمكن تلخيص نتائج الدراسة في الشكل الموالي:

شكل رقم 25: تلخيص لنتائج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى التحليلات الإحصائية.

من أجل شرح هذا النموذج أكثر سنحاول تلخيص النتائج المتعلقة به في هذا الجدول، و اقترح بعض التوصيات، وكذلك إرفاق المرجع الإحصائي الذي يفسر هذه النتائج.

جدول رقم 73: تلخيص نتائج الدراسة

الفرضيات	التحقق	أهم النتائج التي تبرر الفرضية	التوصيات	المرجع الإحصائي
الفرضية	محققة كلية	- يُعتمد على نظام إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق؛ - عند التخطيط يضع المدقق هدف تقييم فعالية	- يجب أن يتصنف مخطط التدقيق بالمرونة؛ - أن تحتم الشركة بإرساء	- التحليل الوصفي؛ - إختبار T لعينة

واحدة	نظام لإدارة المخاطر	نظام إدارة المخاطر؛ - يتم ترتيب أولويات نشاط التدقيق حسب أهمية الخطر؛		الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى
التحليل الوصفي؛ - اختبار T لعينة واحدة	- ضرورة إنشاء لجنة تدقيق في الشركة؛ - تعزيز العلاقة مع لجنة التدقيق عند التخطيط؛ - الفصل بين مهام المدير العام و رئيس مجلس الادارة	- يتواصل المدقق الداخلي مع الإدارة العليا، مجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند إعداد مخطط التدقيق، أو تعديله من أجل الاعتماد؛ - تقديم المعلومات لهذه الأطراف الثلاثة عند كل تغيير في برنامج العمل أو الموارد.	محققة كليا	الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى
- معامل الارتباط - تحليل الانحدار الخطي المتعدد - تحليل التباين ANOVA		استناد المدقق الداخلي على نظام إدارة المخاطر، و مراعاته لمتطلبات الإدارة العليا، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق عند التخطيط للتدقيق يساهم في إدارة المخاطر وتجسيد متطلبات الحوكمة.	محققة كليا	الفرضية الأولى
التحليل الوصفي؛ - اختبار T لعينة واحدة		- عند تنفيذ أنشطة التدقيق يتم تقييم كفاءة وفعالية وشمولية نظام الرقابة الداخلية؛	محققة كليا	الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية
التحليل الوصفي؛ - اختبار T لعينة واحدة	- تنبيه الأجهزة العليا للشركة إلى أهمية وجود نظام لإدارة المخاطر عند غيابه؛ - أن لا يتجاوز المدقق دوره أن يصبح هو من يقوم بإدارة المخاطر.	- عند تنفيذ أنشطة التدقيق يتم تقييم كفاءة نظام إدارة المخاطر و تحسينه من خلال الخدمات الاستشارية؛	محققة كليا	الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

<p>التحليل الوصفي؛ إختبار T لعينة واحدة</p>	<p>- عقد دورات تدريبية - تُعرف المدقق بالحوكمة و ما ارتبطت بها من مفاهيم و مبادئ</p>	<p>- عند تنفيذ أنشطة التدقيق يحرص المدقق على تقييم ممارسات حوكمة الشركات، و إدخال تحسينات عليها كلما أمكن؛ - يحدد دوره في التقييم من طرف الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، ولجنة التدقيق</p>	<p>محققة كليا</p>	<p>الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية</p>
<p>التحليل الوصفي؛ إختبار T لعينة واحدة</p>	<p>- عقد دورات تدريبية - تُعرف بالاتجاهات الجديدة للتدقيق في ظل أبعاده الثلاثة، وكذلك بتقنية G.R.C</p>	<p>- عند تنفيذ أنشطة التدقيق يحرص المدقق على فهم العلاقات التبادلية بين الأبعاد الثلاثة للتدقيق الداخلي؛ - يراعي المدقق متطلبات الإدارة العليا، مجلس الإدارة، عند تقييم و تحسين نظم الرقابة و إدارة المخاطر، وإبلاغهم عن نتائج التقييم، إلى جانب لجنة التدقيق.</p>	<p>محققة كليا</p>	<p>الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية</p>
<p>- معامل الارتباط - تحليل الانحدار الخطي المتعدد - تحليل التباين ANOVA</p>		<p>تقييم المدقق لنظم الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر و ممارسات حوكمة الشركات و تحسينهم عند تنفيذ أنشطة التدقيق يُساهم في إدارة المخاطر وتجسيد متطلبات حوكمة الشركات.</p>	<p>محققة كليا</p>	<p>الفرضية الثانية</p>
<p>التحليل الوصفي؛ إختبار T لعينة واحدة</p>	<p>- التواصل مع الأطراف - المعنية بالتدقيق قبل إعداد التقرير لإزالة أي التباس و توضيح النقاط من الجهة المعنية بالتدقيق؛</p>	<p>- يتم توريد كل المعلومات المتعلقة بالمخاطر في تقرير التدقيق، وتصنيفها حسب درجات الخطورة، و اقتراح توصيات للتقليص منها؛ - يتم متابعة نتائج التقرير و التأكد من أنها تعمل على تقليص المخاطر.</p>	<p>محققة كليا</p>	<p>الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة</p>
<p>التحليل الوصفي؛ إختبار T لعينة واحدة</p>	<p>- تشجيع التواصل مع الإدارة العليا أو لجنة التدقيق حول الاختلالات و الحلول و التحسينات و الإجراءات التصحيحية.</p>	<p>- يتم مراعاة متطلبات الإدارة العليا، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق عند إعداد تقرير التدقيق، - يتم مراقبة تنفيذ الإجراءات المتخذة بشأن النتائج المبلغلة للإدارة، - يتم إبلاغ الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، ولجنة</p>	<p>محققة كليا</p>	<p>الفرضية الفرعية الثانية للفرضية</p>

		التدقيق بدي الاستجابة لملاحظات و توصيات المدقق.		الرئيسية الثالثة
معامل الارتباط - تحليل الانحدار الخطي المتعدد تحليل التباين ANOVA		مُراعاة المدقق الداخلي لإدارة المخاطر و تطلعات الإدارة و لجنة التدقيق عند توصيل النتائج و مراقبة الاستجابة لها يساهم في إدارة المخاطر و تجسيد متطلبات حوكمة الشركات.	محققة كليا	الفرضية الثالثة
معامل الارتباط - تحليل الانحدار الخطي المعتمد تحليل التباين ANOVA		مساهمة المدقق الداخلي في إدارة المخاطر عند إدارة أنشطته تنعكس بشكل ايجابي على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات.	ارتباط جيد	العلاقة بين إدارة المخاطر و تجسيد متطلبات الحوكمة

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى التحليلات الإحصائية.

- من خلال الجدول الظاهر أعلاه نلاحظ أن كل فرضيات الدراسة قد تحققت و بشكل كلي، و في ظل تحليلات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية و التي تبقى خاصة بمجموع الشركات التي أُجريت عليها الدراسة:
- يستند المدقق الداخلي على نظام إدارة المخاطر في الشركة عند التخطيط لنشاط التدقيق الداخلي؛
 - يتواصل المدقق الداخلي مع كل من الإدارة العليا، مجلس الإدارة، و لجنة التدقيق عند إعداد مخطط التدقيق الداخلي من أجل الموافقة أو الإعتماد، أو عند كل تغيير في برنامج العمل أو الموارد؛
 - يحرص المدقق الداخلي عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي على التأكد من كفاءة و فعالية نظم الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر و حوكمة الشركات، و اقتراح التحسينات من خلال الخدمات الإستشارية؛
 - عند تنفيذ أنشطة التدقيق يحرص المدقق على مُراعاة متطلبات الإدارة العليا، و مجلس الإدارة، و لجنة التدقيق فيما يخص دوره في تقييم و تحسين نظم الرقابة و إدارة المخاطر، و تقييم ممارسات حوكمة الشركات ؛
 - عند صياغة تقرير التدقيق يحرص المدقق على توريد كل المعلومات الخاصة بالمخاطر المرتبطة بالنشاط محل التدقيق، و اقتراح تحسينات للتقليص منها، بالإضافة إلى متابعة الاستجابة لتقريره لتقييم النتائج المحققة منه؛
 - يُراعي المدقق الداخلي متطلبات الإدارة العليا، و مجلس الإدارة، و لجنة التدقيق عند إعداد تقرير التدقيق، و إبلاغ الإدارة العليا بذلك، و في المقابل إستلام تحديثات دورية منها تسمح له بتقييم الإجراءات المتخذة من طرفها؛

- يتم توثيق مهام المدقق الداخلي في عملية إدارة المخاطر، إضافة إلى أعمال متابعة الإستجابة لتقريره في ميثاق التدقيق الداخلي؛
- من خلال النموذج الإحصائي يظهر الأثر الكبير للتدقيق الداخلي على إدارة المخاطر و تجسيد متطلبات الحوكمة أثناء تنفيذ أنشطة التدقيق؛
- تعتبر الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة الفاعلة الأولى في أجهزة الحوكمة من خلال التواصل معها ورفع تقارير التدقيق لها بدرجة عالية، في حين أن درجة التواصل كانت أقل مع كل من مجلس الإدارة و لجنة التدقيق التي تبقى غائبة في أغلب الشركات؛
- هناك ضعف في استقلالية نشاط التدقيق الداخلي في الأجهزة العليا، ذلك أن التواصل يكون بالدرجة الأولى مع الإدارة العليا، في حين أنه يكون أقل مع مجلس الإدارة و لجنة التدقيق،
- أغلب الشركات محل الدراسة لا تعطي أهمية كبيرة للشهادات المهنية المكتسبة في التدقيق و لا تعيرها الأولوية في التدرج الوظيفي للمدققين؛

جوانب الاتفاق و الاختلاف مع نتائج الدراسة السابقة:

من أجل قياس مساهمات الدراسة سنحاول مقارنة ما تم التوصل إليه من خلال فصول الدراسة مع نتائج الدراسة السابقة.

1- جوانب الاتفاق

- أجمعت مختلف الدراسات السابقة على بعض النتائج التي نجدها تتوافق مع ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة نوردها فيما يلي:
- التدقيق الداخلي يخدم أطرافاً تمارس دوراً هاماً في عملية حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، الإدارة العليا؛
 - يقوم المدقق الداخلي بتطبيق مدخل جديد هو التدقيق على أساس المخاطر للتقارب معها عند تنفيذ أنشطته، وتقديمه خدمات استشارية في ذلك، ما ينعكس بالإيجاب على تطبيق حوكمة الشركات؛
 - الإدارة العليا هي المسؤول الأول على تصميم و تشغيل نظام إدارة المخاطر، و أن التدقيق الداخلي يُساهم في تقييم هذا الأخير و اقتراح تحسينات عليه؛
 - غياب لجنة التدقيق الداخلي في هيكل الشركة يعتبر من أهم النقائص التي تقف أمام نجاح وظيفة التدقيق الداخلي؛
 - وظيفة التدقيق الداخلي لها أهمية باعتبارها وظيفة إسناد للإدارة و للجنة التدقيق، و تحقيق التفاعل الجيد معهم ينعكس بصورة إيجابية على وجود وظيفة حوكمة الشركات؛

- تبقى استقلالية نشاط التدقيق الداخلي مهددة كونه يخضع لسيطرة الإدارة العليا؛
- وجود نقائص على مستوى نوعية المدققين الداخليين، يتعلق الأمر بعدم حيازتهم على شهادات مهنية في مجال التدقيق الداخلي، وعدم وجود تنوع ملائم في التخصصات الأكاديمية،

2- جوانب الاختلاف

- من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة لمسنا بعض وجوه الاختلاف:
- تختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج دراسة نور الدين مزياي حول المصادقة على خطة التدقيق السنوي، حيث حسب هذا الأخير يتم المصادقة عليها من طرف الإدارة العليا فقط، في حين أن نتائج هذه الدراسة بينت أنه يتم المصادقة على خطة التدقيق الداخلي السنوية من طرف الإدارة العليا إلى جانب مجلس الإدارة و لجنة التدقيق؛
- تختلف نتائج الدراسة مع الدراسة السابقة كذلك حول طبيعة الخدمات التي يقدمها نشاط التدقيق الداخلي حيث حسب هذه الدراسة السابقة فان خدمات التدقيق هي خدمات تأكيدية أما الخدمات الاستشارية فلها نصيب متواضع، في حين وجدنا من خلال هذه الدراسة أن المدقق أثناء تنفيذه لمهامه يركز على تقديم خدمات تأكيدية حول فعالية نظم الرقابة وإدارة المخاطر وممارسات الحوكمة، إلى جانب تقديم خدمات استشارية من أجل تحسين هذه الأبعاد الثلاثة للتدقيق الداخلي؛

المساهمات التي جاءت بها الدراسة:

كما لوحظ من الدراسات السابقة أنها تطرقت إلى الجوانب الشكلية للموضوع بالربط بين متغيرين فقط، إما التدقيق الداخلي و إدارة المخاطر، أو التدقيق الداخلي و حوكمة الشركات، لصعوبة الربط بين ثلاثة متغيرات وإخبارها إحصائياً، ولكن في جوف الأزمات التي عصفت بالشركات وبروز كل من التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر و حوكمة الشركات كمتطلبات تساهم في تجاوز الاختلالات فقد عمدت الباحثة إلى اختبار مسار يربط بين هذه المتغيرات الثلاثة مجمعة مع بعضها البعض، حيث حاولنا قياس المدى الذي يذهب إليه المدقق في إدارة المخاطر في الشركة من خلال مراحل عمله المتمثلة في التخطيط، ثم التنفيذ، ثم الإبلاغ و المتابعة، وأهم العناصر التي يجب التركيز عليها، و هذا بتبني نهج قائم على مقارنة مع المخاطر المحيطة بالشركة في إدارة أنشطته، بالإضافة إلى قياس المدى الذي يساهم به في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال مراحل عمله، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والتي سمحت لنا بقياس امتداد العلاقة بين هذه المتغيرات الرقابية الثلاثة، كما عمدت الباحثة إلى صياغة نموذجين إحصائيين خطيين من أجل بلوغ أهداف الدراسة، يتعلق النموذج الأول بدراسة علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر وتجسيد متطلبات الحوكمة من خلال مراحل عمله(التخطيط، التنفيذ، الإبلاغ والمتابعة)، لإبراز أهمية كل مرحلة، أما النموذج الثاني فيتعلق بدراسة العلاقة بين دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر ودوره في تجسيد متطلبات الحوكمة عند تنفيذ أنشطته، من خلال اختبار وجود ارتباط بين هذين المسارين من عدمه، وقياس درجته، حيث ورغم تعدد الأسئلة الواردة في الاستبيان لكثرة المتغيرات: إلا أنه كان هناك اتجاه إيجابي في الإجابة عليها من طرف المدققين

الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة، والتي قدر عددها بـ 50 شركة تنوع بين شركات خدماتية، وصناعية، وإنتاجية، إضافة إلى تنوعها بين شركات عمومية تابعة للدولة وشركات خاصة، وهو عدد مقبول في ظل وجود صعوبات في التجاوب مع موضوع يضم متغيرات تبقى حساسة مثل التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في البيئة الاقتصادية الجزائرية.

وخلصنا في الأخير أن هناك مساهمة ايجابية للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وتحسين متطلبات حوكمة الشركات في مجموع الشركات محل الدراسة، حيث أن هذه النتائج من شأنها أن تساهم في تنمية الوعي لدى المدققين الداخليين حول أهمية تبني منهج جديد للتدقيق الداخلي قائم على التقارب مع المخاطر أثناء تنفيذه لمهامه، وتضمن هدف ضمان فعالية عملية إدارة المخاطر في الأهداف الرئيسية لنشاطه، وكذا تشجيع التواصل الإيجابي مع أطراف تمارس دورا إيجابيا في التسيير وبناء استراتيجيات الشركة، بمراجعة متطلباتها واقتراح تحسينات من شأنها تحقيق قيمة مضافة، بما يساهم في التحكم و التقليل من المخاطر، التي تبقى السبب الأول في تدهور الشركات.

حدود الدراسة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز و قياس مدى مساهمة نشاط التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر الشركة و تحسين متطلبات حوكمة الشركات، حيث وصلنا إلى مجموعة من النتائج وهذا بالإسقاط على مجموعة من الشركات، إلا أن هذه النتائج تبقى محدودة وكانت لتكون أكثر دقة، كون بعض المتغيرات التي ساهم في تحسين الحوكمة تبقى غائبة في بعض الشركات مثل لجنة التدقيق الداخلي والتي تساهم بشكل إيجابي في زيادة استقلالية نشاط التدقيق، بالإضافة إلى وجود تداخل بين وظيفة الرئيس المدير العام ورئيس مجلس الادارة في بعض الشركات، مع العلم أن مجلس الادارة حتى يقوم بدوره بفعالية لا بد أن يضم أعضاء غير تنفيذيين مستقلين.

من جانب إدارة المخاطر كذلك هناك بعض الشركات يبقى إطار إدارة المخاطر غائبا فيها، وبالتالي يبقى مجال تدخل التدقيق الداخلي محدودا في ظل ما تحدده له الإدارة العليا، مع ضرورة حرصه على عدم تجاوز حدود تدخله أن يصبح هو من يقوم بإدارة المخاطر في الشركة.

ومن جهة أخرى التغيير المستمر في المعايير المنظمة للمهنة وإجراء تعديلات عليها تجعل الباحثة في كل مرة تقوم بمراجعة الدراسة لتكييفها مع ما هو مستجد، حيث نشير إلى أن آخر تحديث لمعطيات هذه الدراسة كان في شهر ماي 2016.

آفاق الدراسة:

استكمالا للدراسة وقصد التعمق أكثر في هذا الطرح، تقترح الباحثة بعض المواضيع التي قد تكمل فكرة الموضوع، وتفتح آفاقا لزيادة البحوث في هذا الاتجاه، وتساهم في الوصول إلى فهم جيد لمهنة التدقيق الداخلي خاصة في ظل التطورات التي تشهدها مؤخرا، ومحاولة التقارب مع الإطار الدولي الذي ينظمها، حيث نقترح اختبار العلاقات التالية على الشركات الناشطة في البيئة الجزائرية:

- الأبعاد الثلاثة الحديثة للتدقيق الداخلي ودورها في تحقيق قيمة مضافة في ظل المعايير الدولية، فهذه الأبعاد تتمثل في الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات، حسب ماهو وارد في المعايير والتي يساهم تقييمها وتحسينها في إضافة قيمة للشركة؛
- خطوط الدفاع الثلاثة في الشركة ودورها في إرساء متطلبات حوكمة الشركات، حيث تعتبر الإدارة خط الدفاع الأول كونها الجهة التي تتحكم في تسيير واتخاذ القرارات، ثم وظيفة الرقابة وإدارة المخاطر كخط دفاع ثاني، ثم التدقيق الداخلي والذي تم التطرق إليه في هذا الطرح كخط دفاع ثالث، وتلعب هذه الخطوط الثلاثة دورا متميزا في إطار الحوكمة؛

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية

الكتب

- إبراهيم إيهاب نظمي ، التدقيق القائم على مخاطر الأعمال-حادثة وتطور-، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2009؛
- ألفين أرتيز ، المراجعة مدخل متكامل، ترجمة: محمد عبد القادر الديسي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002؛
- بوتين محمد ، المراجعة وتدقيق الحسابات -الإطار النظري والممارسة التطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006؛
- جمعة أحمد حلمي ، المدخل إلى التدقيق و التأكيد الحديث الإطار الدولي - أدلة ونتائج التدقيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009 ؛
- جمعة أحمد حلمي ، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000؛
- جمعة أحمد حلمي ، المدخل إلى التدقيق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005؛
- جمعة أحمد حلمي ، المدخل الى التدقيق والتأكد الحديث ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009 ؛
- جمعة احمد حلمي ، المدخل الى التدقيق والتأكد الحديث- الإطار الدولي (أدلة ونتائج التدقيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009؛
- جمعة أحمد حلمي ، تطور معايير التدقيق والتأكد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009؛
- جربوع يوسف محمود ، مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق،،الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008؛
- الوقاد سامي محمد، ودبان لؤي محمد، تدقيق الحسابات(1)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010؛
- زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، 2008؛
- الكراسنة إبراهيم ، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، 2006؛

- السيد احمد لطفي أمين ، المراجعة الدولية وعمولة أسواق رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005؛
- سليمان محمد مصطفى ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009؛
- سرايا محمد السيد ، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل-الاطار النظري،المعايير والقواعد، مشاكل التطبيق العملي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007
- سليمان محمد مصطفى ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري-دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009؛
- عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعمولة أسواق المال-الواقع والمستقبل-الدار الجمعية، الإسكندرية، 2006، 2005؛
- الصبان محمد سمير ، عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية -المفاهيم الأساسية وليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002؛
- الرزين أحمد بن محمد، حوكمة شركات المساهمة-دراسة فقهية-سالم لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، السعودية، 2012؛
- الرماحي نواف محمد عباس ، مراجعة العمليات المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009؛
- تميمي هادي ، مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2004؛
- خالد أمين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات-الناحية النظرية والعملية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2007؛
- خالد أمين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات-الناحية النظرية والعملية-دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

المجلات:

- بوراس أحمد ، بوطلاعة محمد ، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسي مهنة المحاسبة في الشرق الجزائري، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 3، جوان 2015، الجزائر؛

- ياداف ساتيش ، التقنية الخاصة بالحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، مجلة المدقق الداخلي-الشرق الأوسط، العدد3، سبتمبر 2014، الشرق الأوسط؛
- يونس الشعباني صالح ابراهيم ، وعد حسين شلاش الجميلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق-دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي-، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد 9، 2012 ، العراق.
- يونس زين ، تفعيل المراجعة الداخلية عن طريق النظام المحاسبي المالي في الشركة الجزائرية للسيارات الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد46، 2010، المركز الجامعي الوادي،الجزائر؛
- كامل محمد عيسى سمير ، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات-مع دراسة تطبيقية، بحث منشور في مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد رقم 45، العدد2007، 1، جامعة الاسكندرية، مصر، 2009؛
- كيرزان فاتن حنا ، مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة(دراسة مقارنة)، مجلة المنارة، المجلد19، العدد4، 2013، الأردن؛
- سيف إيهاب ، تعظيم القيمة الملموسة لادارة المخاطر، مجلة المدقق الداخلي-الشرق الأوسط، جوان 2015، الشرق الأوسط؛
- سعدي يحيى ، لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد5، 2012، جامعة الوادي.
- الرحيلي عوض بن سلامة ، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات-حالة السعودية-، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد22، العدد1، 2007، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية؛
- شريف فراس بك ، مدى التزام مصرف سورية المركزي بمتطلبات التدقيق الداخلي وفق اسلوب المخاطر في ظل معايير بازل الدولية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27، العدد2011، 2، سوريا.
- شريقي عمر ، التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، 2015، الجزائر؛

القوانين

- المادة 592 عدلت بالمرسوم التشريعي رقم 08-93 المؤرخ في 03 ذي القعدة عام 1413 الموافق ل25 أبريل 1993 المعدل والمتمم للقانون التجاري

الملتقيات:

- بديسي فهيمه، التدقيق الداخلي ودوره في النجاح مسار تطبيق الحوكمة، ملتقى وطني حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ظل المستجدات العالمية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 12/11 أكتوبر 2010؛
- بوفاسة سليمان، سعيدالي رشيد، لجنة التدقيق الداخلي كمدخل لتفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات ورفع ادائها، ملتقى دولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 22/19 نوفمبر 2013؛
- بن عبد الرحمان ناريمان ، بن الشيخ سارة ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، ملتقى دولي حول آليات الحوكمة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة مقاصدي رابح، ورقلة، الجزائر، 26/25 نوفمبر 2013؛
- جمعة هوم ، كوردي وداد، اثر الهندسة المالية الحديثة على فعالية دور التدقيق وحوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 12/11 أكتوبر 2010؛
- درواسي مسعود ،ضيف الله محمد الهادي، فعالية وآداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 7/6 ماي 2012؛
- حماد صالح رجب ، أثر ادارة المخاطر(التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي، ملتقى دولي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الأردن، 2007 ؛
- حمودي هشام عمر ، عزيزة بن سميلة، ادراج آليات المحاسبة عن زكاة الاموال ضمن لوائح الحوكمة بهدف تفعيل أداء الشركات، ملتقى دولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 20/19 نوفمبر 2013؛
- يرقى حسين ، عمر علي عبد الصمد، دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر وانعكاسه على تطبيق حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 12/11 أكتوبر 2010؛

- العايب عبد الرحمان، نشاط التدقيق الداخلي بين الواقع الجزائري والممارسات الدولية، ملتقى وطني حول مهنة التدقيق في الجزائر بين الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11/12 أكتوبر 2010؛
- عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20/21 أكتوبر 2009؛
- فوروم محمد الصالح، بوجعادة الياس، امال كحيلية، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الاداء المالي والاداري للشركات، ملتقى وطني حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 10/11 ماي 2010؛
- صباحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، ملتقى دولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 19/20 نوفمبر 2013.

الدراسات

- أحمد العاني صفاء، العزاوي محمد عبدالله، التدقيق الداخلي في ظل اطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة، جامعة بغداد؛
- الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة، تر: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ج1، 2010؛
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009؛
- لجنة التنويسي، الدليل الارشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام-معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات، 2007؛
- المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، دورة تدريبية بعنوان إدارة المخاطر التشغيلية، ترجمة شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، 2003؛
- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية-الانتوساي-، استقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام، 2010؛
- معهد إدارة المخاطر، معييار ادارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر؛

- معهد ادارة المخاطر، جمعية التامين ومديري الخطر، المنتدى الوطني لإدارة الخطر في القطاع العام، معيار ادارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لادارة المخاطر، 2002؛
- معهد المدققين الداخليين، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير)، تر: زياد بودريقة، 2013؛
- معهد المدققين الداخليين، التعديلات المقترحة على المعايير مع عرض الأسباب، 2015؛
- معهد المدققين الداخليين، مبادئ أخلاقيات المهنة، 2009؛
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، القاهرة، 2003؛
- سليمان سعيد ، مخاطر الأعمال والرقابة الداخلية، جمعية المجمع العربي للمحاسبين الأردنيين، الاردن؛
- صلاح محمد سليمان ، الاستفادة من أدوات الرقابة وادارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2009؛

المواقع الالكترونية:

- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، متاح على الموقع: www.ay83m.wordpress.com؛
- جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، متاح على الموقع: www.ascasociety.org؛
- المشروع الإقليمي لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية، متاح على الموقع: www.undp-aciac.org؛
- نور طاهر الأقرع، متاح على الموقع: www.marocdroit.com؛
- سعيد سليمان، متاح على الموقع: www.ascajordan.or؛

II- المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

- BARTHELEMY bernard, COURREGES philippe, gestion des risques-méthode d'optimation globale-, édition d'organisation, 2eme édition, 2004;
- BELAID Khayarallah, l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, centre de publication universitaire, Tunis, 2005;
- HIGHTOWER R, Internal controls policies and procedures, Edition Wiley, Canada, 2008;

- Institut français des auditeurs et contrôleurs internes , **cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne** , 2013;
- KOUMRI Camara , **L'essentiel de l'audit comptable et financier**, Edition Broché, Paris, 2009;
- KUTING Karlheinz, CLAUS-PETER weber, **internal audit handbook**, springer, 1ere édition, USA, 2005;
- PIGE Benoit, **audit et control interne**, edition EMS , France,2009.
- SPENCER Pivkett k h, **The essential handbook of internal auditing**, john wiley-song ltd, 2005;
- VAURS Louis, **audit interne :enjeux et pratiques a l'international**, édition d'organisation, paris , 2007;
- VILLALONGA Christophe, **l'audit qualité interne –une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit-**, DUNOD, Paris, 2003.

المجلات

- BASLE Maurice , **évaluation des politiques publiques et gouvernance a différents niveaux de gouvernement** , économique de Bretagne, n° 2 , 2000, université de rennes, rennes,
- BOURQUI Claude, **corporate governance**, revue de l'expert-comptable suisse, 2002, genève.
- HAZAMI AMMAR Sourour, **le rapport portant sur les éléments du contrôle interne: aller au –déla du reporting réglemantaire et analyser les discours**, revue gestion et organisation, n° 5, novembre 2013, université de kaslik.
- Faiz saidj , **méthodologie et cadre de référence des pratique professionnelles de l'audit interne** , revue nouvelle économie , n° 11 , vol02 , 2014.

أطروحات:

- ABDLHAK Ziani, **le role de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprise algériennes**, thèse pour l'obtention du titre de de docteur en science économique, université abou bekr belkaid de tlemcen, Algérie , 2013/2014.
- BEN KHEDIRI Karim, **gouvernance d'entreprise et couverture des risques financier – étude empirique sur les entreprises françaises** , mémoire de fin d'étude, université de Poitiers, Poitiers,2006.

- BOUAZABIA Athmane , BOUDJEDRA Samir, **Analyse et gestion des risques**, mémoire de fin d'étude , Université Lumière Lyon 2 , 2006/2007.
- CHEKROUN Meriem, **le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne: cas d'un échantillon d'entreprises algériennes**, thèse pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, université abou bekr belkaid, tlemcen, 2013/2014
- GALLEY koukou elom , **le rôle de l'audit interne dans le management des risques a la boad** , mémoire de fin d'étude , centre africain d'études supérieures en gestion , 2012/2013.

الملتقيات

- Annie bressac conseil , **The COSO risk framework : A reference for internal control - Transition from COSO I to COSO II**, IAS Conference, 25/11/2005.
- Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens, **audit interne, gouvernance et éthique : de nouveaux enjeux pour le management** , conférence international ,hôtel safir ,alger, 24/25 mai 2010
- mohammed chérif madagh, samira rym madagh, **l'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise :lecture théorique et enjeux pratique**, conférence national sur la gouvernance d'entreprise comme un mécanisme visant à réduire la corruption financière et administrative , biskra , 6/7mai,2012

الدراسات

- ADAMS Sarah , RUIZ carlos ,RIVERA elias , **governance, risk and complience** , deloitte , 2013 ;
- ANDERSON Douglas j , EUBANKS Gina, **Leveraging coso across the three lines of defense** , distribuer par coso , juillet 2015;.
- Audit committee institute , **the three lines of defense** , kpmg;
- ENGRAND Philippe, **l'audit d'efficacité**;
- Grant thornton , **risk based internal auditing**, Egypte;

- HERMANSON R Dana, RITTENBERG E Larny , **Internal auditing and organizational Governance, research Opportunities in internal auditing**, The Institute of Internal Auditors, 2003;
- HERMANSON R Dana, RITTENBERG E Larny., **Internal auditing and organizational governance**, Research Opportunities in Internal Auditing, the Internal Auditors, 2003;
- Institut français des administrateur, **le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques**, novembre 2010;
- Institut français des auditeurs et contrôleurs internes , **cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne**, pub 2013, rev 2015;
- Institut français des auditeurs et contrôleurs internes, **Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, Améliorer la coopération entre l'audit interne et l'audite externe**, 2014;
- Institute of directors shouthern africa, **king code of governance principles for south africa**, 2009;
- International Organisation for Standardisation, **risk management-principles and guidelines on implementation**, 2008;
- J.ANDERSON Richard, Christophersvare , **10 key internal audit topics for audit committee consideration**, aicpa, 2013;
- K DESAI Naman , J GERARD Gregory, TRIPATHY Arindam, **Co-sourcing and External Auditors' Reliance on the Internal Audit Function**, The Institute of Internal Auditors Research foundation, Florida, 2008;
- Organisation for Economic Co-operation and Development , **contrôle et audit internes- assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public**- 2011;
- RAMAMOORTI Sridhar, **internal auditing :history ,evolution ,and prospects**, the Institute of internal auditors research foundation ;
- Report of the BlueRibon committee on, **improving the effectiveness of corporate audit committees**, the nyse and the nasd , 1999;
- Rossiter Carmen, **how internal audit adds value to the governance process**, provititi , 2011;
- Protiviti , **guide to enterprise risk management-frequently asked questions**, 2006;

- The Committee of Sponsoring Organizations , **le management des risque de l'entreprise-cadre de référence**, 2004;
- The Committee of Sponsoring Organizations , **COSO Announces Project to Update Enterprise Risk Management-Integrated Framework** , 21/10/2014;
- The Committee of Sponsoring Organizations , **COSO Announces Project to Update Enterprise Risk Management-Integrated Framework** , 05/02/20154 ;
- The Committee of Sponsoring Organizations, **internal control-integrated framework**;
- The Institute of internal auditors, **le role de l'audit interne dans le management des risque de l'entreprise**, uk, 2004;
- The Institute of Internal Auditors, **the role of internal auditing in enterprise-wide risk management**, 2009 ;
- The institute of internal auditors , **risk based internal auditing**, 29 mai 2014 ;
- The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** , 8october2014;
- The institute of internal auditors , **risk based internal auditing** ,13 october 2014;
- The institute of internal auditors , **the audit committee purpose ,process , professionalis**;
- The Institute of Internal Auditors, **the three lines of defense in effective risk management and control**, january2013 ;
- The Institute of Internal Auditors, **audit, risk committee charter**, mai 2014;
- The Institute of Internal Auditors, **prise de position de l'ia sur les ressources de l'audit interne**, 2008;
- The Institute of Internal Auditors netherlands , **combining internal audit and second line of defense function** ,2014;
- The institute of risk management, **a risk management standard**, airmic, alarm, irm, 2002;
- The institut of internal auditor , **Propositions d'amélioration de l'IPPF (cadre de référence international des pratiques professionnelles) de l'IIA**, 4 aout 2014;
- The public risk management association, **A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000** , airmic-alarm-irm ;

- Tony bediako, **Enterprise Risk Management — Integrated Framework** , Africa, 20/05/2014;
- UAE Internal Audit Association, **risk management practices and the role of internal audit** , mars 2015;
- YOUSSEF Tarek, **Corporate Governance An Overview – Around the Globe1**, grant thornton, Egypt;
- Zepeda. C.S, **L'analyse de risque : un outil d'aide à la décision pour la prophylaxie et la prévention des maladies animales**, Centre collaborateur de l'OIE pour les systèmes de surveillance des maladies animales et l'analyse de risque, Etats-Unis, 2002.

المواقع الالكترونية

- Accounting tools, **<http://www.accountingtools.com/board-of-directors-definition>** .
- .American Institute of Certified Public Accountants , **www.aicpa.org**
- Egyptian Institute of Directors,
www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/Corp.%20Governance-1.pdf
- European Commission,
http://ec.europa.eu/dgs/internal_audit/pdf/conference_2005/bressac.pdf
- European Corporate Governance Institute , **www.ecgi.org**
- Institute of Directors in Southern Africa . **<http://www.iodsa.co.za>**
- Institute of directors shouthern Africa ,
[http://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King III Code for Governance Principles .pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King_III_Code_for_Governance_Principles.pdf)
- International Organization for Standardization , **www.iso.org**
- International Organization for Standardization,
http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170
- KPMG, **<https://www.kpmg.com>**

- KPMG, <https://www.kpmg.com/FR/fr/.../Prise-position-ifaci-cncc2014.pdf>
- KPMG , <https://www.kpmg.com/RU/en/.../The-three-lines-of-defence-en.pdf>
- The Committee of Sponsoring Organizations , www.coso.org
- The Committee of Sponsoring Organizations , www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf
- The Committee of Sponsoring Organizations , www.coso.org/.../internal%20control-integrated%20framework.pdf
- The Committee of Sponsoring Organizations , <http://www.coso.org/ermupdate.html>
- The Committee of Sponsoring Organizations http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_french.pdf
- The Committee of Sponsoring Organizations , <http://www.coso.org/documents/COSO%20ERM%20Framework%20survey%20launch%202011%202005%202014.pdf>
- The Institute of Internal Auditors , www.theiia.org
- The Institute of Internal Auditors , <https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>
- The Institute of Internal Auditors, www.theiia.org/NewFramework
- The Institute of Internal Auditors , <https://na.theiia.org/about-ia/.../Aud Comm Brochure 1 .pdf>
- The Institute of Internal Auditors, <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Resourcing%20the%20Internal%20Audit%20Activity%20French.pdf>

- The Institute of Internal Auditors,
<https://na.theiia.org/iia/Public%20Documents/Chapter%201%20Internal%20Auditing%20History%20Evolution%20and%20Prospects.pdf>
- The Institute of Internal Auditors,
<https://na.theiia.org/iia/Public%20Documents/Co%20Sourcing%20and%20external%20auditors%20reliance%20on%20the%20internal%20audit%20function.pdf>
- The Institute of Internal Auditors,
<https://na.theiia.org/iia/Public%20Documents/Chapter%202%20Internal%20Audit%20and%20Organizational%20Governance.pdf>
- The Institute of Internal Auditors,
<https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>
- The Institute of Internal Auditors netherlands,
http://meetcpi.nl/downloads/IIA_Whitepaper.pdf
- The institute of Internal Auditors Saudi Arabia , **www.iaa.org.sa**
- The organisation for Economic Co-operation and Development , **www.oecd.org**
- The organisation for Economic Co-operation and Development,
<https://www.oecd.org/governance/47638948.pdf>
- The Institute of Risk Management , **www.theirm.org**
- The Institute of Internal Auditors United Arab Emirates, **www.iauae.org**
- The Institute of Risk Management,
https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf
- The Information Systems Audit and Control Association, .
www.isaca.org/chapters9/Accra/Events/.../ERM%20ISACA.pdf
- The Organisation for Economic Co-operation and Development ,
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070.pdf>
- OCEG , **<http://www.oceg.org/what-is-grc>**
- UAE Internal Audit Association,

-
- https://www.iiuae.org/writereaddata/Portal/AboutUsReport/yakw41el.lsq_UAE-IAA-RM-Practices-Role-of-IA-March-2015.pdf
 - www.ucop.edu/enterprise-risk-management/files/protiviti_faiguide.pdf
 - www.enpi-info.eu
 - <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=11301>
 - www.ccd.gov.jo/files/pdfs/thmakhater.pdf
 - <https://na.theiia.org/iia/PDF/Public%20Documents/Chapter%202%20Internal%20Audit%20and%20Organizational%20Governance.pdf>
 - http://www.metricstream.com/whitepapers/html/GRC_frame.htm
 - http://www.sas.com/en_us/software/risk-management/enterprise-grc.html
 - <http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Featured-Articles/How-Internal-Audit-Adds-Value-to-the-Governance-Process.pdf>
 - <http://sb71c07644a9585a2.jimcontent.com/download/version/1289492141/module/4642734161/name/Audit%20efficacite.pdf>

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة فرحات عباس سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة
تخصص: مالية ومحاسبة وتدقيق

الاستبيان:

الأخ الكريم الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

- "مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر -
دراسة استقصائية لمجموعة من الشركات"

وذلك كبحث أكاديمي تكميلي لنيل شهادة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة وتدقيق، وتسعى هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة الجزائرية، وانعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات.

حيث نأمل من حضرتكم المساهمة من خلال تقديم إجابات وآراء دقيقة على ما تتضمنه من أسئلة، ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

وتقبلوا خالص الشكر وعظيم الامتنان لتعاونكم سلفا

ملاحظة:

هذا الاستبيان موجه إلى المدققين الداخليين الموظفين في شركتكم

سايح نوال

sayehnawel@hotmail.fr

ملاحظة:

يرجى قراءة كل محور بتمعن ثم الإجابة على الأسئلة التي تخصه بمعزل عن باقي المحاور، ووضع دائرة أمام الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتكم، كما نرجو منكم عدم ترك أية عبارة دون إجابة لإعطاء الاستبيان مصداقية علمية .

أولاً: بيانات الدراسة

المحور 01: يراعي المدقق الداخلي إدارة المخاطر ومتطلبات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند التخطيط للتدقيق

أولاً: هل يراعي المدقق الداخلي في شركتكم إدارة المخاطر عند التخطيط للتدقيق؟

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات:

غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة	عند وضع خطة عمل مهمة التدقيق في شركتكم يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار ما يلي:
1	2	3	4	5	1. الاعتماد على نظام إدارة المخاطر لتحديد المخاطر ذات الأهمية المحيطة بشركتكم؛
1	2	3	4	5	2. وضع خطة مهام نشاط التدقيق الداخلي بشركتكم مرتكزة على الأخذ بعين الاعتبار المخاطر؛
1	2	3	4	5	3. تضمين المهام الاستشارية في خطة التدقيق عند إمكانية تحسين إدارة المخاطر في شركتكم؛
1	2	3	4	5	4. وضع هدف تقييم فعالية برنامج ادارة المخاطر في شركتكم؛
1	2	3	4	5	5. الطريقة التي تتعرف بها شركتكم على المخاطر الجوهرية؛
1	2	3	4	5	6. الطريقة التي تقيم بها شركتكم المخاطر الجوهرية؛
1	2	3	4	5	7. الطريقة التي تحدد بها شركتكم المخاطر المتبقية؛
1	2	3	4	5	8. الطريقة التي تقيم بها شركتكم المخاطر المتبقية؛
1	2	3	4	5	9. التأكد من ان نظام الرقابة يتعامل مع المخاطر للوصول بها إلى القابلية لتحمل المخاطر؛
1	2	3	4	5	10. الإجراءات الشكلية في التعامل مع المخاطر بشركتكم؛
1	2	3	4	5	11. مراعاة المخاطر ضعيفة الاحتمال والأثر من أجل ضمان التغطية الشاملة في التدقيق.

ثانياً: هل يتواصل المدقق الداخلي في شركتكم مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق حول مخطط التدقيق؟

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات:

غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة	يقوم المدقق الداخلي بالتواصل مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق في شركتكم من خلال:
1	2	3	4	5	1. عرض مخطط التدقيق على الإدارة العليا بشركتكم من أجل الاعتماد؛
1	2	3	4	5	2. عرض مخطط التدقيق على مجلس الإدارة بشركتكم من أجل الاعتماد؛
1	2	3	4	5	3. عرض مخطط التدقيق على لجنة التدقيق بشركتكم من أجل الاعتماد؛
1	2	3	4	5	4. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على الإدارة العليا بشركتكم لغرض الاعتماد؛
1	2	3	4	5	5. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على مجلس الإدارة بشركتكم لغرض الاعتماد؛
1	2	3	4	5	6. عرض مخطط التدقيق في حالة التعديل على لجنة التدقيق بشركتكم لغرض الاعتماد؛
1	2	3	4	5	7. تقديم المعلومات الكافية للإدارة العليا بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل؛

1	2	3	4	5	8. تقديم المعلومات الكافية لمجلس الإدارة بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل؛
1	2	3	4	5	9. تقديم المعلومات الكافية للجنة التدقيق بشركتكم عند كل تعديل في برنامج العمل؛
1	2	3	4	5	10. تقديم المعلومات الكافية للإدارة العليا عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية ؛
1	2	3	4	5	11. تقديم المعلومات الكافية لمجلس الإدارة عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية ؛
1	2	3	4	5	12. تقديم المعلومات الكافية للجنة التدقيق عند كل تغيير في توجيه الموارد المالية أو البشرية .

الخور الثاني: يُركز المدقق الداخلي على تقييم نظم الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، وممارسات الحوكمة وتحسينهم عند تنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي

أولاً: هل يساهم المدقق الداخلي في شركتكم في تقييم نجاعة الرقابة الداخلية عند تنفيذ أنشطة التدقيق؟

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات:

يُساهم المدقق الداخلي في تقييم نجاعة الرقابة الداخلية من خلال:					
موافق بشدة	موافق	دون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	2	3	4	5	1. التأكيد بأن المعلومات في شركتكم موثوقة؛
1	2	3	4	5	2. التأكيد بان المعلومات في شركتكم صادقة؛
1	2	3	4	5	3. التأكيد بأن العمليات في شركتكم يتم تحقيقها بشكل فعال ؛
1	2	3	4	5	4. التأكيد بأن العمليات في شركتكم تحقق الأهداف المسطرة؛
1	2	3	4	5	5. التأكيد على أن النظام المتبع في شركتكم يحمي الأصول؛
1	2	3	4	5	6. مراقبة الامتثال للقوانين المعمول بها في شركتكم؛
1	2	3	4	5	7. مراقبة الامتثال للإجراءات المتبعة في شركتكم؛
1	2	3	4	5	8. إصدار رأي عن مدى كفاية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
1	2	3	4	5	9. إصدار رأي عن مدى شمولية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
1	2	3	4	5	10. إصدار رأي عن مدى فعالية عمليات الرقابة الداخلية في شركتكم؛
1	2	3	4	5	11. التأكيد من أن نطاق مهمة التدقيق يكفي لتقديم تأكيدات حول عمليات الرقابة في شركتكم؛
1	2	3	4	5	12. الاستناد على التقييم الذاتي للإدارة في شركتكم عند تقييم عمليات الرقابة الداخلية؛
1	2	3	4	5	13. الاستناد على تقارير مقدمي خدمات التأكيد على نظم الرقابة الداخلية الآخرين ؛
1	2	3	4	5	14. مراعاة العواقب المحتملة عن وجود مخاطر في شركتكم عند تقييم فعالية عملية الرقابة الداخلية؛

ثانياً: هل يساهم المدقق الداخلي في شركتكم في تقييم نجاعة عمليات إدارة المخاطر وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق؟

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات:

يُساهم المدقق الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر وتحسينها من خلال:					
موافق بشدة	موافق	دون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	2	3	4	5	1. تحديد دوره في عملية إدارة المخاطر بشركتكم في ميثاق التدقيق؛
1	2	3	4	5	2. تقديم خدمات استشارية لتحسين إدارة المخاطر في شركتكم؛
1	2	3	4	5	3. الحصول على معلومات حول المخاطر المتعلقة بالممارسات التشغيلية في شركتكم ؛
1	2	3	4	5	4. مراجعة سجل المخاطر المعد من طرف شركتكم؛

1	2	3	4	5	5. فحص نقاط الضعف المحتملة في نظام ادارة المخاطر بشركتكم؛
1	2	3	4	5	6. التأكد من تحديد كل المخاطر المحيطة بشركتكم عند إدارة المخاطر؛
1	2	3	4	5	7. التأكد من اكتمال إجراءات تحليل المخاطر في شركتكم؛
1	2	3	4	5	8. تقييم التقارير المتعلقة بالمخاطر الموجودة في شركتكم للتأكد من دقتها؛
1	2	3	4	5	9. التأكد من أن التقرير المتعلق بالمخاطر قد تم توصيله بالطرق المناسبة في شركتكم؛
1	2	3	4	5	10. التأكد من أن التقرير المتعلق بالمخاطر قد تم توصيله في الوقت المناسب في شركتكم؛
1	2	3	4	5	11. الاجتماع مع المدراء التنفيذيين في شركتكم من أجل تحديد المخاطر الموجودة في أقسامهم؛
1	2	3	4	5	12. الاجتماع مع المدراء التنفيذيين في شركتكم من أجل تحديد طريقة إدارة المخاطر في أقسامهم؛
1	2	3	4	5	13. تقييم فعالية التقييم الذاتي المطبق من طرف الإدارة في شركتكم؛
1	2	3	4	5	14. تقييم مدى ملاءمة أسلوب الاستجابة للمخاطر في شركتكم؛
1	2	3	4	5	15. متابعة إجراءات معالجة المخاطر المعتمدة من طرف الإدارة؛
1	2	3	4	5	16. تنسيق جهودكم مع جميع الأطراف المعنية بعملية إدارة المخاطر بشركتكم؛
1	2	3	4	5	17. إذا قبل الإدارة بمستوى من المخاطر يكون حسبكم غير مقبول يتم مناقشة المسألة معها؛
1	2	3	4	5	18. التأكد من أن الإدارة تقوم بمراقبة برنامج ادارة المخاطر للتأكد من أنه مازال يعمل بفعالية
1	2	3	4	5	19. تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وضع برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة المخاطر؛
1	2	3	4	5	20. تنبيه لجنة التدقيق إلى أهمية وضع برنامج لإدارة المخاطر عند غياب إطار إدارة؛
1	2	3	4	5	21. مناقشة مسؤوليتكم مع الإدارة العليا عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم؛
1	2	3	4	5	22. مناقشة مسؤوليتكم مع لجنة التدقيق عند غياب إطار إدارة المخاطر في شركتكم.

ثالثاً: هل يساهم المدقق الداخلي في شركتكم في تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها عند تنفيذ أنشطة التدقيق؟

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات:

غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة	يساهم المدقق الداخلي في تقييم ممارسات حوكمة الشركات وتحسينها من خلال:
1	2	3	4	5	1. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف الإدارة العليا في شركتكم؛
1	2	3	4	5	2. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف مجلس الإدارة في شركتكم؛
1	2	3	4	5	3. تحديد دوره في تقييم ممارسات حوكمة الشركات من طرف لجنة التدقيق في شركتكم؛
1	2	3	4	5	4. تقييم مدى فعالية ممارسات حوكمة الشركات المتبعة في شركتكم؛
1	2	3	4	5	5. تقديم خدمات استشارية لتحسين ممارسات حوكمة الشركات في شركتكم؛
1	2	3	4	5	6. مساعدة مجلس الإدارة في شركتكم على التقييم الذاتي لممارسات حوكمة الشركات؛
1	2	3	4	5	7. مراعاة نتائج أعمال مقدمي خدمات التأكيد الآخرين لممارسات الحوكمة في شركتكم .

رابعاً: هل تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والمساهمة في تحسينها يساهم في

تجسيد الحوكمة؟

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات:

غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة	تأكيد المدقق الداخلي على فعالية نظام الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر والتحسين المستمر فيهما يساهم في تجسيد الحوكمة من خلال:
1	2	3	4	5	1. فهم العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات في شركتكم؛
1	2	3	4	5	2. التأكيد على فعالية نظام الرقابة الداخلية في شركتكم؛
1	2	3	4	5	3. التحسين المستمر في نظام الرقابة الداخلية بشركتكم؛
1	2	3	4	5	4. وجود تكامل بين الرقابة الداخلية و نظام إدارة المخاطر في شركتكم؛
1	2	3	4	5	5. التأكيد على فعالية عمليات إدارة المخاطر في شركتكم؛
1	2	3	4	5	6. التحسين المستمر في عمليات إدارة المخاطر في شركتكم؛
1	2	3	4	5	7. مراعاة متطلبات الإدارة العليا حول دور المدقق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية؛
1	2	3	4	5	8. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة حول دور المدقق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية؛
1	2	3	4	5	9. مراعاة متطلبات الإدارة العليا حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في شركتكم؛
1	2	3	4	5	10. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر في شركتكم؛
1	2	3	4	5	11. تقديم تقرير تقييم عمليات الرقابة الداخلية إلى الإدارة العليا في شركتكم؛
1	2	3	4	5	12. تقديم تقرير تقييم عمليات الرقابة الداخلية إلى مجلس الإدارة في شركتكم؛
1	2	3	4	5	13. تقديم تقرير تقييم عمليات الرقابة الداخلية إلى لجنة التدقيق في شركتكم؛
1	2	3	4	5	14. تقديم تقرير تقييم عمليات إدارة المخاطر إلى الإدارة العليا في شركتكم؛
1	2	3	4	5	15. تقديم تقرير تقييم عمليات إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة في شركتكم؛
1	2	3	4	5	16. تقديم تقرير تقييم عمليات إدارة المخاطر إلى لجنة التدقيق في شركتكم؛

المحور الثالث: يُراعي المدقق الداخلي المخاطر وتطلعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند توصيل نتائج التدقيق ويُراقب الاستجابة لها.

أولاً: هل يراعي المدقق الداخلي المخاطر عند إعداد التقرير ومتابعته؟

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات

غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة	يراعي المدقق الداخلي المخاطر عند إعداد التقرير ومتابعته من خلال:
1	2	3	4	5	1. صياغة التقرير متضمن المخاطر المرتبطة بالنشاط الذي تم تدقيقه في شركتكم؛
1	2	3	4	5	2. صياغة ملحق للتقرير يتضمن إقران كل ملاحظة بالخطر المتوقع حدوثه نتيجة للملاحظة؛
1	2	3	4	5	3. صياغة ملحق للتقرير يتضمن كل ملاحظة مقرونة بالأثر المحتمل للخطر حال حدوثه؛
1	2	3	4	5	4. صياغة ملحق للتقرير يتضمن الضوابط الرقابية التي وضعت للحد من هذا الخطر؛
1	2	3	4	5	5. تصنيف المخاطر في ملحق التقرير إلى مخاطر مهمة ومتوسطة ومتدنية؛
1	2	3	4	5	6. استلام تحديثات دورية من طرف الإدارة تسمح بتقييم التقدم في الإجراءات المتخذة من طرفها؛
1	2	3	4	5	7. استلام معلومات من الأنشطة التي تلقت مسؤولية تنفيذ الإجراءات التصحيحية أو التوصيات؛
1	2	3	4	5	8. تقييم الإجراءات التصحيحية المتخذة من طرف الأنشطة المكلفة بمعالجة الملاحظات؛

1	2	3	4	5	9. تقييم الإجراءات المتخذة من طرف الأنشطة المكلفة بتنفيذ التوصيات؛
1	2	3	4	5	10. التأكد من أن الإجراءات المتخذة لمعالجة الملاحظات تساهم في تصحيح الأوضاع؛
1	2	3	4	5	11. التأكد من أن الإجراءات المتخذة لتنفيذ التوصيات تساهم في تصحيح الأوضاع؛
1	2	3	4	5	12. الالتزام بتوثيق أنشطة المتابعة بشكل صحيح.

ثانيا: هل يتواصل المدقق الداخلي مع الادارة العليا ومجلس الادارة ولجنة التدقيق عند صياغة تقرير التدقيق ومتابعته؟

نقدم لكم مجموعة من الاقتراحات:

غير موافق بشدة	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق بشدة	يتواصل المدقق الداخلي مع أجهزة الحوكمة عند صياغته تقرير التدقيق ويتابعه من خلال:
1	2	3	4	5	1. مراعاة متطلبات الإدارة العليا في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛
1	2	3	4	5	2. مراعاة متطلبات مجلس الإدارة في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛
1	2	3	4	5	3. مراعاة متطلبات لجنة التدقيق في شركتكم عند إصدار رأي المدقق الداخلي؛
1	2	3	4	5	4. تحديد مسؤولية متابعة سير العمل في شركتكم في ميثاق التدقيق؛
1	2	3	4	5	5. تقييم رد فعل الإدارة العليا بشركتكم في الاستجابة لتقرير المدقق الداخلي؛
1	2	3	4	5	6. إخطار المستويات المناسبة للإدارة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في ملاحظات التقرير؛
1	2	3	4	5	7. إخطار المستويات المناسبة للإدارة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات الموجودة في توصيات التقرير؛
1	2	3	4	5	8. تقديم تقارير إلى الإدارة العليا عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
1	2	3	4	5	9. تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
1	2	3	4	5	10. تقديم تقارير إلى لجنة التدقيق عن التقدم في الاستجابة للملاحظات أو التوصيات؛
1	2	3	4	5	11. مراعاة رغبة الإدارة العليا في شركتكم بعدم اتخاذ أي إجراء موجود في التقرير؛
1	2	3	4	5	12. مراعاة رغبة مجلس الادارة في شركتكم بعدم اتخاذ أي إجراء موجود في التقرير .

ثانيا: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر	أنثى

2- المركز الوظيفي

رئيس قسم التدقيق الداخلي	مدقق مساعد	مدير مهمة

3- المؤهلات العلمية:

دون بكالوريا	بكالوريا	شهادة دراسة تطبيقية	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	أخرى

4- سنوات الخبرة في مجال التدقيق الداخلي:

عامين	من 2 إلى أقل من 6 سنوات	من 6 إلى أقل من 12 سنة	12 سنة فأكثر

5- الشهادات المهنية في التدقيق:

دون شهادة	خبير محاسب	محافظ حسابات	شهادة مهنية في التدقيق الداخلي

6- التخصص:

مالية	محاسبة	تدقيق	أخرى

7- عدد الدورات والترقيات في مجال التدقيق: يرجى تحديدها

بسم الله الرحمن الرحيم

Université-farhat abbas-setif
 Faculté des science économiques et
 Des science de gestion et du commerce
 Spécialité: finance et comptabilité et audit

QUESTIONNAIRE

Chère sœur , cher frère

L'étudiante fait une recherche académique complémentaire pour obtenir un doctorat en finances et comptabilité et audit intitulée:

Contribution de l'audit interne dans la gestion des risque et son impact sur la concrétisation des exigences de la gouvernance des entreprises en Algérie -enquête sur un groupe d'entreprise-

Cette étude a pour objectif de mesurer l'ampleur de rôle de l'audit interne sur le management des risque dans l'entreprise algérienne , et impact de ce rôle sur la concrétisation des exigences de la gouvernance des entreprises.

On vous signale que les informations collectées sont confidentielles et ne seront utilisées que pour la recherche. votre collaboration favorisera la recherche scientifique en Algérie et aidera a montrer le rôle de l'audit interne sur la gouvernance des entreprises. Alors , vous être priés de répondre précisément au questionnaire, sachant que l'exactitude des résultats dépendra sur vos réponses.

Je vous prie d'agréer mes salutation les plus distinguées

Remarque

Ce présente questionnaire est destiné a l'ensemble des auditeurs interne dans votre entreprise

Sayeh nawel.

REMARQUE

Veillez lire attentivement chaque axe, puis répondre aux questions qui le concernent indépendamment du reste des axes, et mettre un cercle devant le nombre qui exprime le degré de votre accord. Nous vous prions également de ne pas laisser une question sans réponse afin de donner une crédibilité scientifique au questionnaire.

Premièrement : Données de l'étude

Axe 01 : L'auditeur interne prend en compte la gestion des risques et les exigences de la direction générale, du conseil d'administration et du comité d'audit lors de la planification de l'audit

Premièrement: l'auditeur interne dans votre entreprise prend-il en compte la gestion des risques lors de la planification de l'audit?

Nous vous proposons une série de suggestions:

Lors de la mise en place du plan d'action de la mission d'audit dans votre entreprise, l'auditeur interne prend en compte ce qui suit:	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt en désaccord	Pas d'accord du tout
1. Recourir au système de gestion des risques pour identifier les risques importants entourant votre entreprise;	5	4	3	2	1
2. Élaborer un plan déterminant les tâches de l'activité d'audit interne dans votre entreprise, en tenant compte des risques;	5	4	3	2	1
3. Intégrer des missions de consultation dans le plan d'audit lorsqu'il y a possibilité d'améliorer la gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
4. Déterminer le but de l'évaluation de l'efficacité du programme de gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
5. La méthode qu'emploie votre entreprise dans l'identification des risques importants;	5	4	3	2	1
6. La méthode qu'emploie votre entreprise dans l'évaluation des risques importants;	5	4	3	2	1
7. La méthode qu'emploie votre entreprise dans l'identification des autres risques;	5	4	3	2	1
8. La méthode qu'emploie votre entreprise dans l'évaluation des autres risques;	5	4	3	2	1
9. S'assurer que le système de contrôle traite les risques de manière à amener l'entreprise à un niveau lui permettant d'y faire face;	5	4	3	2	1
10. Formalités dans le traitement des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
11. Prise en compte des risques peu probables et l'impact sur votre entreprise afin de garantir une couverture universelle dans l'audit;	5	4	3	2	1

Deuxièmement: l'auditeur interne dans votre entreprise communique-t-il avec la direction générale, le conseil d'administration et le Comité d'audit sur le programme d'audit?

Nous vous proposons une série de suggestions

L'auditeur interne communique avec la direction générale, le conseil d'administration et le comité d'audit dans votre entreprise à travers:	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt en désaccord	Pas d'accord du tout
1. Soumission du plan d'audit à la direction générale dans votre entreprise pour l'accréditation;	5	4	3	2	1
2. Soumission du plan d'audit au conseil d'administration dans votre entreprise pour l'accréditation;	5	4	3	2	1

3. Soumission du plan d'audit au comité d'audit dans votre entreprise pour l'accréditation;	5	4	3	2	1
4. En cas de modification, soumission du plan d'audit à la direction générale dans votre entreprise pour l'accréditation;	5	4	3	2	1
5. En cas de modification, soumission du plan d'audit au conseil d'administration dans votre entreprise pour l'accréditation;	5	4	3	2	1
6. En cas de modification, soumission du plan d'audit au comité d'audit dans votre entreprise pour l'accréditation;	5	4	3	2	1
7. Fournir des informations suffisantes à la direction générale dans votre entreprise, à chaque modification dans le plan de travail;	5	4	3	2	1
7. Fournir des informations suffisantes au conseil d'administration dans votre entreprise, à chaque modification dans le plan de travail;	5	4	3	2	1
7. Fournir des informations suffisantes au comité d'audit dans votre entreprise, à chaque modification dans le plan de travail;	5	4	3	2	1
10. Fournir des informations suffisantes à la direction générale, à chaque changement d'orientation des ressources financières ou humaines dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
11. Fournir des informations suffisantes au conseil d'administration, à chaque changement d'orientation des ressources financières ou humaines dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
12. Fournir des informations suffisantes au comité d'audit, à chaque changement d'orientation des ressources financières ou humaines dans votre entreprise;	5	4	3	2	1

Axe 02: l'auditeur interne met l'accent sur l'évaluation des systèmes de contrôle interne, la gestion des risques, et l'amélioration de la gouvernance des entreprises afin de concrétiser la gouvernance dans la mise en œuvre des activités d'audit interne

Premièrement: l'auditeur interne dans votre entreprise contribue-t-il à l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne ?

Nous vous proposons une série de suggestions:

L'auditeur interne contribue dans l'évaluation des opérations de contrôle interne à travers:	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt en désaccord	Pas du tout d'accord
1. S'assurer que les informations dans votre entreprise sont documentées;	5	4	3	2	1
2. S'assurer que les informations dans votre entreprise sont exactes;	5	4	3	2	1
3. S'assurer que les opérations dans votre entreprise sont réalisées avec efficacité;	5	4	3	2	1
4. S'assurer que les opérations dans votre entreprise atteignent les objectifs fixés;	5	4	3	2	1
5. S'assurer que le système utilisé dans votre entreprise protège les actifs;	5	4	3	2	1
6. Contrôler la conformité avec les lois en vigueur dans l'entreprise;	5	4	3	2	1

7. Contrôler la conformité avec les procédures suivies dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
8. Émettre un avis sur la pertinence des opérations de contrôle interne dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
9. Émettre un avis sur l'universalité des opérations de contrôle interne dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
10. Émettre un avis sur l'efficacité des opérations de contrôle interne dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
11. S'assurer que la portée de la fonction d'audit suffit pour avancer des certitudes quant aux opérations de contrôle dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
12. Se fonder sur l'auto-évaluation de l'administration dans votre entreprise lors de l'évaluation des opérations de contrôle interne;	5	4	3	2	1
13. Se fonder sur les rapports des fournisseurs de services d'assurance quant aux autres systèmes de contrôle interne dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
14. Prendre en compte les conséquences potentielles d'existence de risques dans votre entreprise lors de l'évaluation de l'efficacité des opérations de contrôle interne;	5	4	3	2	1

Deuxièmement: l'auditeur interne dans votre entreprise contribue-t-il dans l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des opérations de gestion des risques ?

Nous vous proposons une série de suggestions:

L'auditeur interne contribue dans l'évaluation et l'amélioration des opérations de gestion des risques à travers:	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt en désaccord	Pas du tout d'accord
1. Définir son rôle dans l'opération de gestion des risques dans votre entreprise dans la Charte de l'audit;	5	4	3	2	1
2. Fournir des services de consultation pour améliorer la gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
3. Obtenir des informations sur les risques liés aux pratiques d'exploitation dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
4. Réviser le registre des risques établi par votre entreprise;	5	4	3	2	1
5. Examiner les faiblesses potentielles dans le système de gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
6. S'assurer de l'identification de tous les risques entourant votre entreprise lors de la gestion des risques;	5	4	3	2	1
7. S'assurer de l'accomplissement de la procédure d'analyse des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
8. Évaluer les rapports relatifs aux risques existants dans votre entreprise pour s'assurer de leur exactitude;	5	4	3	2	1
9. S'assurer que le rapport sur les risques a été transmis par des moyens appropriés dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
10. S'assurer que le rapport sur les risques a été transmis dans les temps dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
11. Réunion avec les directeurs exécutifs dans votre entreprise pour identifier les risques existants dans leurs départements;	5	4	3	2	1

12. Réunion avec les directeurs exécutifs dans votre entreprise pour déterminer la méthode de gestion des risques dans leurs départements;	5	4	3	2	1
13. Évaluer l'efficacité de l'auto-évaluation appliquée par l'administration dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
14. Évaluer la pertinence de la méthode de réponse aux risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
15. Suivre les procédures de traitement des risques adoptées par l'administration;	5	4	3	2	1
16. Coordonner vos efforts avec toutes les parties impliquées dans le processus de gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
17. Si l'administration accepte un niveau de risque inacceptable à vos yeux, la question est discutée avec elle;	5	4	3	2	1
18. S'assurer que l'administration dans votre entreprise contrôle le programme de gestion des risques pour s'assurer qu'il continue à fonctionner efficacement.	5	4	3	2	1
19. Aviser la direction générale de l'importance de la mise en place d'un programme de gestion des risques, en l'absence d'un cadre de gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
20. Aviser le comité d'audit de l'importance de la mise en place d'un programme de gestion des risques, en l'absence d'un cadre de gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
21. Discuter votre responsabilité avec la direction générale, en l'absence d'un cadre de gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
22. Discuter votre responsabilité avec le comité d'audit, en l'absence d'un cadre de gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1

Troisièmement: l'auditeur interne dans votre entreprise contribue-t-il dans l'évaluation et l'amélioration des pratiques de gouvernance des entreprises ?

Nous vous proposons une série de suggestions:

L'auditeur interne contribue dans l'évaluation et l'amélioration des pratiques de gouvernance d'entreprises à travers:	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt en désaccord	Pas du tout d'accord
1. Définir son rôle dans l'évaluation des pratiques de gouvernance d'entreprises par la direction générale dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
2. Définir son rôle dans l'évaluation des pratiques de gouvernance d'entreprises par le conseil d'administration dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
3. Définir son rôle dans l'évaluation des pratiques de gouvernance d'entreprises par le comité d'audit dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
4. Évaluer l'efficacité des pratiques de gouvernance d'entreprises suivies votre entreprise;	5	4	3	2	1
5. Fournir des services de consultation pour améliorer les pratiques de gouvernance d'entreprises dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
6. Aider le conseil d'administration dans votre entreprise dans l'auto-évaluation des pratiques de gouvernance d'entreprises;	5	4	3	2	1

7. Prendre en compte les résultats des travaux accomplis par d'autres fournisseurs de services d'assurance quant aux pratiques de gouvernance dans votre entreprise.	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

Quatrièmement : l'insistance de l'auditeur interne sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne, la gestion des risques, et la contribution à leur amélioration contribue-t-elle à la concrétisation de la gouvernance?

Nous vous proposons une série de suggestions

L'insistance de l'auditeur interne sur l'efficacité des systèmes de contrôle, la gestion des risques et leur amélioration continue contribue dans la concrétisation de la gouvernance d'entreprises à travers :	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt en désaccord	Pas du tout d'accord
1. Comprendre la relation entre le contrôle interne, la gestion des risques et la gouvernance d'entreprises dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
2. Insister sur l'efficacité du système de contrôle interne dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
3. L'amélioration continue dans le système de contrôle interne dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
4. Intégration entre le contrôle interne comme et le système de gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
5. Insister sur l'efficacité des opérations de gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
6. L'amélioration continue des opérations de gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
7. Prendre en compte les exigences de la direction générale sur le rôle de l'auditeur interne dans l'évaluation du contrôle interne dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
8. Prendre en compte les exigences du conseil d'administration sur le rôle de l'auditeur interne dans l'évaluation du contrôle interne dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
9. Prendre en compte les exigences de la direction générale sur le rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
10. Prendre en compte les exigences du conseil d'administration sur le rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
11. Soumettre un rapport d'évaluation des opérations de contrôle interne à la direction générale dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
12. Soumettre un rapport d'évaluation des opérations de contrôle interne au conseil d'administration dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
11. Soumettre un rapport d'évaluation des opérations de contrôle interne au comité d'audit dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
14. Soumettre un rapport d'évaluation des opérations de gestion des risques à la direction générale de votre entreprise;	5	4	3	2	1
15. Soumettre un rapport d'évaluation des opérations de gestion des risques au conseil d'administration de votre entreprise;	5	4	3	2	1
16. Soumettre un rapport d'évaluation des opérations de gestion des risques au comité d'audit de votre entreprise;	5	4	3	2	1

Axe 03 : l'auditeur interne prend en compte la gestion des risques et les aspirations de la direction générale, du conseil d'administration et du comité d'audit lors de la transmission des résultats de l'audit, et en vérifie les réponses.

Premièrement: l'auditeur interne prend-il en compte les risques dans la préparation du rapport et le suivi?

Nous vous proposons une série de suggestions:

Lors de la préparation du rapport d'audit et le suivi, l'auditeur interne veille à :	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt en désaccord	Pas d'accord du tout
1. Formuler un rapport portant les risques associés à l'activité audité dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
2. Formuler un avenant portant l'association de chaque observation au risque qui pourraient en résulter;	5	4	3	2	1
3. Formuler un avenant portant chaque observation associée à l'impact potentiel du risque lorsqu'il se produit;	5	4	3	2	1
4. Formuler un avenant portant les modes de contrôle mis en place pour mettre un terme à ce risque dans votre entreprise;	5	4	3	2	1
5. Classifier les risques dans un avenant selon leurs degrés d'important (haut, moyen, minime);	5	4	3	2	1
6. Recevoir des mises à jour périodiques par l'administration permettant d'évaluer le progrès dans les mesures qu'elle a prises;	5	4	3	2	1
7. La réception d'informations des activités qui ont été chargées de la mise en œuvre des actions correctives ou recommandations;	5	4	3	2	1
8. Évaluer les mesures correctives prises par les activités chargées de traiter les d'observations;	5	4	3	2	1
9. Évaluer les mesures prises par les activités chargées de mettre en œuvre les recommandations;	5	4	3	2	1
10. Veiller à ce que les mesures prises pour répondre aux observations contribuent à corriger la situation;	5	4	3	2	1
11. Veiller à ce que les mesures prises pour mettre en œuvre les recommandations contribuent à corriger la situation;	5	4	3	2	1
12. S'engager à documenter correctement les activités du suivi;	5	4	3	2	1

Deuxièmement: l'auditeur interne dans votre entreprise communique-t-il avec la direction générale, le conseil d'administration et le Comité d'audit dans la préparation du rapport et le suivi?

Nous vous proposons une série de suggestions:

Lors de la préparation du rapport d'audit et le suivi, l'auditeur interne veille à :	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sans opinion	Plutôt en désaccord	Pas d'accord du tout
1. Prendre en compte les exigences de la direction générale dans votre entreprise lorsque l'avis de l'auditeur interne est émis;	5	4	3	2	1
2. Prendre en compte les exigences du conseil d'administration dans votre entreprise lorsque l'avis de l'auditeur interne est émis;	5	4	3	2	1

3. Prendre en compte les exigences du comité d'audit dans votre entreprise lorsque l'avis de l'auditeur interne est émis;	5	4	3	2	1
4. Déterminer la responsabilité du suivi du déroulement de l'action dans votre entreprise dans la Charte de l'audit;	5	4	3	2	1
5. Évaluer la réaction de la direction générale dans votre entreprise en réponse au rapport de l'auditeur interne;	5	4	3	2	1
6. Avertir les niveaux appropriés de l'administration chargés de prendre les mesures mentionnées dans les observations du rapport;	5	4	3	2	1
7. Avertir les niveaux appropriés de l'administration chargés de prendre les mesures mentionnées dans les recommandations du rapport;	5	4	3	2	1
8. . Soumettre des rapports à la direction générale sur le progrès dans la réponse aux observations ou recommandations;	5	4	3	2	1
9. . Soumettre des rapports au conseil d'administration sur le progrès dans la réponse aux observations ou recommandations;	5	4	3	2	1
10. . Soumettre des rapports au comité d'audit sur le progrès dans la réponse aux observations ou recommandations;	5	4	3	2	1
11. . Prendre en considération la volonté de la direction générale dans votre entreprise de ne prendre aucune action existante dans le rapport;	5	4	3	2	1
12. . Prendre en considération la volonté du conseil d'administration dans votre entreprise de ne prendre aucune action existante dans le rapport;	5	4	3	2	1

Deuxièmement: Questions personnelles

1. sexe

<u>Homme</u>	<u>Femme</u>

2- fonction

<u>Responsable d'audit interne</u>	<u>Auditeur interne assistant</u>	<u>Directeur de mission</u>

3- niveau scolaire

<u>Son bac</u>	<u>Baccalauréats</u>	<u>DEUA</u>	<u>Licence</u>	<u>magistère</u>	<u>doctorat</u>	<u>Autre</u>

4- expérience(dans le domaine de l'audit interne)

<u>Deux ans</u>	<u>De 2 a moins de 6ans</u>	<u>De 6 a moins de 12ans</u>	<u>12 ans et plus</u>

5- diplôme professionnel dans l'audit:

<u>Sans diplôme</u>	<u>Commissaire des comptes</u>	<u>Expert comptable</u>	<u>Diplôme professionnelle en audit interne</u>

6- spécialité

<u>Finance</u>	<u>Comptabilité</u>	<u>Audit</u>	<u>Autre</u>

7- nombre des stages et formation : veuillez le spécifier.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	مراحل تطور أهداف وإجراءات التدقيق	جدول رقم 01
11	التمييز بين التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي	جدول رقم 02
16	التحسينات المقترحة على الإطار الدولي للممارسات المهنية	جدول رقم 03
25	معايير التدقيق الداخلي الدولية	جدول رقم 04
68	وصف الخطر	جدول رقم 05
69	النتائج (التهديدات والفرص معا)	جدول رقم 06
69	احتمالات الحدوث-التهديدات	جدول رقم 07
70	احتمالات الحدوث-الفرص	جدول رقم 08
88	الاستجابة للخطر حسب هدف التأكيد	جدول رقم 09
95	دور التدقيق الداخلي في متابعة وتدقيق عملية ادارة المخاطر	جدول رقم 10
96	مراعاة المخاطر في تنفيذ التدقيق الداخلي	جدول رقم 11
124	التنسيق بين خطوط الدفاع الثلاث	جدول رقم 12
168	معايير الحكم الراشد في الجزائر	جدول رقم 13
175	مقياس ليكرت الخماسي	جدول رقم 14
177	توزيع معامل الفاكروناخ	جدول رقم 15
179	الإحصائيات الخاصة بإستثمارات الإستبيان	جدول رقم 16
180	الشركات المعينة بالإستقصاء في ولاية برج بوعريبيج	جدول رقم 17
180	الشركات المعينة بالإستقصاء في ولاية سطيف	جدول رقم 18
181	الشركات المعينة بالإستقصاء في ولاية قسنطينة	جدول رقم 19
181	الشركات المعينة بالإستقصاء في ولاية سكيكدة	جدول رقم 20
181	الشركات المعينة بالإستقصاء في ولاية عنابة	جدول رقم 21
182	الشركات المعينة بالإستقصاء في ولاية باتنة	جدول رقم 22
182	الشركات المعينة بالإستقصاء في ولاية ميلة	جدول رقم 23
182	الشركات المعينة بالإستقصاء في ولاية جيجل	جدول رقم 24
182	الشركات المعينة بالاستقصاء في ولاية بجاية	جدول رقم 25
184	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأولى والفرضية الكلية	جدول رقم 26
185	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الأولى والفرضية الكلية	جدول رقم 27
186	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية والفرضية الكلية	جدول رقم 28
187	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية والفرضية الكلية	جدول رقم 29
189	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية والفرضية الكلية	جدول رقم 30

190	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية والفرضية الكلية	جدول رقم 31
191	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة والفرضية الكلية	جدول رقم 32
192	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة والفرضية الكلية	جدول رقم 33
194	توزيع فئة الدراسة حسب متغير العمر	جدول رقم 34
195	توزيع فئة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	جدول رقم 35
196	توزيع فئة الدراسة حسب متغير المؤهلات العلمية	جدول رقم 36
197	توزيع فئة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية في مجال التدقيق	جدول رقم 37
198	توزيع فئة الدراسة حسب متغير الشهادات المهنية في التدقيق	جدول رقم 38
199	توزيع فئة الدراسة حسب متغير التخصص	جدول رقم 39
204	إختيار التوزيع الطبيعي بإستخدام إختبار كولخروف-سمرنوف	جدول رقم 40
205	توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم 41
207	توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم 42
208	توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 43
209	توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 44
211	توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 45
213	توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 46
214	توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة	جدول رقم 47
216	توزيع إجابات فئة الدراسة للفرضية الجزئية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة	جدول رقم 48
219	نتائج إختيار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم 49
220	نتائج إختيار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم 50
224	نتائج إختيار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 51
226	نتائج إختيار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 52
228	نتائج إختيار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 53
230	نتائج إختيار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 54
234	نتائج إختيار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	جدول رقم 55
235	نتائج إختيار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 56
239	إختيار كاي 2 الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم 57
239	إختيار كاي 2 الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم 58
239	إختيار كاي 2 الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 59
240	إختيار كاي 2 الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 60
240	إختيار كاي 2 الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 61
241	إختيار كاي 2 الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 62

قائمة الجداول

241	إختبار كاي 2 الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة	جدول رقم 63
242	إختبار كاي 2 الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة	جدول رقم 64
242	اختبار كاي 2 للإستبيان ككل	جدول رقم 65
245	المتغيرات التابعة المستقلة	جدول رقم 66
245	معاملات الإرتباط والتحديد للنموذج	جدول رقم 67
246	تحليل تباين خط الانحدار- الصلاحية الكلية للنموذج	جدول رقم 68
246	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار وتأثير المتغيرات المستقلة على إدارة المخاطر وحوكمة الشركات	جدول رقم 69
249	معاملات الارتباط والتحديد للنموذج	جدول رقم 70
249	تحليل تباين خط الانحدار- الصلاحية الكلية للنموذج-	جدول رقم 71
250	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار وتأثير المتغيرات المستقلة على إدارة المخاطر وحوكمة الشركات.	جدول رقم 72
255	تلخيص نتائج الدراسة	جدول رقم 73

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
س	نموذج الدراسة المقترح	شكل رقم 01
9	عناصر التدقيق الكامل	شكل رقم 02
21	أهداف التدقيق الداخلي	شكل رقم 03
55	مصادر الخطر في الشركة	شكل رقم 04
62	مخطط تقييم المخاطر البسيطة والاستجابة	شكل رقم 05
63	التعامل مع الخطر في الشركة	شكل رقم 06
66	مراحل إدارة المخاطر	شكل رقم 07
74	عملية إدارة المخاطر	شكل رقم 08
77	تطور مهنة التدقيق الداخلي	شكل رقم 09
82	مراحل التدقيق الداخلي القائم على المخاطر	شكل رقم 10
86	إنشاء خطة التدقيق	شكل رقم 11
90	تنفيذ التدقيق	شكل رقم 12
102	نظرية الوكالة	شكل رقم 13
118	نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في الشركة	شكل رقم 14
126	حوكمة الشركات	شكل رقم 15
149	نموذج حوكمة إدارة المخاطر	شكل رقم 16
171	الأطراف الفاعلين الداخليين للشركة ذات الأسهم	شكل رقم 17
194	تمثيل الفئة حسب متغير الجنس	شكل رقم 18
195	تمثيل الفئة حسب متغير المركز الوظيفي	شكل رقم 19
196	تمثيل الفئة حسب متغير المؤهلات العلمية	شكل رقم 20
197	تمثيل الفئة حسب متغير السنوات الأخيرة في مجال التدقيق الداخلي	شكل رقم 21
198	تمثيل الفئة حسب متغير الشهادات المهنية في التدقيق	شكل رقم 22
199	تمثيل الفئة حسب متغير التخصص	شكل رقم 23
245	النموذج المبسط	شكل رقم 24
255	تلخيص لنتائج الدراسة	شكل رقم 25

قائمة المختصرات

المصطلح	الاختصار
The Institute of Internal Auditors	<u>IIA</u>
The American Accounting Association	<u>AAA</u>
International Federation of Accountants	<u>IFAC</u>
International Professional Practices framework oversight council	<u>IPPOFOC</u>
International Professional Practices Framework	<u>IPPF</u>
The Institute of Internal Auditors <i>Saudi Arabia</i>	<u>IIA KSA</u>
The institut français des auditeurs et contrôleurs internes	<u>IFACI</u>
The Institute of Risk Management	<u>IRM</u>
The <i>Committee of Sponsoring Organizations</i>	<u>COSO</u>
Arab monetary fund	<u>AMF</u>
Institut Français des Administrateurs	<u>IFA</u>
American Institute of Certified Public Accountants	<u>AICPA</u>
International Finance Corporation	<u>IFC</u>
Institute of Management. Accountants	<u>IMA</u>
American Automobile Association	<u>AAA</u>
International Organization for Standardization	<u>ISO</u>
Risk based internal audit	<u>RBIA</u>
International fund monetary	<u>IMF</u>
Bank world	<u>WB</u>
The Organisation for Economic co-operation and development	<u>OECD</u>
Securities and Exchange Commission	<u>SEC</u>
Arab Society for Certified Accountants	<u>ASCA</u>

Center for International Private Enterprise	<u>CIPE</u>
National Association of Corporate Directors	<u>NACD</u>
Governance, risk management, and compliance	<u>GRC</u>
Arab Society of Certified Accountants	<u>ASCA</u>
the canadian institute of chartered accountants	<u>CICA</u>
The New Partnership for Africa's Development	<u>NEPAD</u>

فهرس المحتويات

الموسع

الصفحة	العنوان	البيان
		فهرس المحتويات المختصر
-أ-		المقدمة
1	التدقيق الداخلي في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية	الفصل الأول
2		تمهيد
3	مدخل مفاهيمي للتدقيق	المبحث الأول
3	مفهوم التدقيق ومراحل تطوره	المطلب الأول
3	I- تعريف التدقيق	
3	1. المعنى اللغوي	
3	2. المعنى الاصطلاحي	
4	II- تطور أهداف وإجراءات التدقيق	
6	أهداف التدقيق	المطلب الثاني
7	أهمية التدقيق	المطلب الثالث
8	أنواع التدقيق	المطلب الرابع
8	I- من حيث النطاق	
8	1. التدقيق الجزئي	
9	2. التدقيق الكامل	
9	II- من حيث مدى الفحص	
9	1. التدقيق التفصيلي	
9	2. التدقيق الاختباري	
10	III- من حيث التوقيت	
10	1. التدقيق المستمر	
10	2. التدقيق النهائي	
10	IV- من حيث درجة الالتزام	
10	1. التدقيق الإلزامي	
10	2. التدقيق الاختباري	
10	V- من حيث القائم بعملية التدقيق	
10	1. التدقيق الداخلي	

10	2. التدقيق الخارجي	
13	<u>الإطار العام للتدقيق الداخلي</u>	<u>المبحث الثاني</u>
13	نبذة تاريخية عن تطور التدقيق الداخلي	المطلب الأول
17	تعريف التدقيق الداخلي	المطلب الثاني
19	أهداف التدقيق الداخلي	المطلب الثالث
21	أنواع التدقيق الداخلي	المطلب الرابع
22	I- حسب الجهة المعنية	
21	1. التدقيق الاجتماعي	
22	2. تدقيق الجودة	
22	3. تدقيق موضعي	
22	II- حسب طبيعة التدقيق وأهدافه	
22	1. تدقيق الالتزام	
22	2. تدقيق الفعالية	
22	3. التدقيق الاستراتيجي	
22	III- حسب مجال تدخل التدقيق	
23	1. التدقيق المالي	
23	2. التدقيق التشغيلي	
24	<u>التوجه الجديد للتدقيق الداخلي في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية</u>	<u>المبحث الثالث</u>
24	معايير التدقيق الداخلي الدولية	المطلب الأول
26	I- معايير الصفات	
26	1. معيار رقم 1000 الأهداف، الصلاحيات، المسؤوليات	
27	2. معيار رقم 1100 يتعلق بالاستقلالية و الموضوعية	
28	3. معيار رقم 1200 يتعلق بالحرفية و بذل العناية المهنية الواجبة	
29	4. معيار رقم 1300 يتعلق ببرنامج لتأمين الجودة و تطوير عملية التدقيق الداخلي	
30	II- معايير الأداء	
31	1. معيار رقم 2000 يتعلق بإدارة أنشطة التدقيق الداخلي	
32	2. معيار رقم 2100 يتعلق بطبيعة العمل	
33	3. معيار رقم 2200 يتعلق بالتخطيط للمهمة	

35	4. معيار رقم 2300 يتعلق بإنجاز المهمة	
36	5. معيار رقم 2400 يتعلق بتوصيل النتائج	
37	6. معيار رقم 2500 يتعلق بمراقبة تنفيذ التوصيات	
37	7. معيار رقم 2600 يتعلق بمستوى المخاطر المقبولة بعد تنفيذ التوصيات	
38	المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	المطلب الثاني
38	I - المجموعة الأولى	
38	II - المجموعة الثانية	
39	III - المجموعة الثالثة	
39	مبادئ وقواعد السلوك المهني	المطلب الثالث
40	I - المبادئ	
40	II - قواعد السلوك المهني	
41	توجه التدقيق الداخلي في ظل المعايير الدولية	المطلب الرابع
41	I - الاستقلالية والموضوعية	
42	II - التأكيد على فعالية نظام الرقابة الداخلية وتحسينها	
43	III - تقييم ممارسات الحوكمة وتحسينها	
43	IV - التقارب مع المخاطر	
44	V - الالتزام بقواعد أخلاقيات مهنة التدقيق	
44	VI - المتطلبات المعرفية	
45		خلاصة الفصل
46	<u>دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر</u>	<u>الفصل الثاني</u>
47		<u>تمهيد</u>
48	<u>مدخل مفاهيمي لإدارة المخاطر</u>	<u>المبحث الأول</u>
48	تعريف إدارة المخاطر	المطلب الأول
48	I - المخاطر	
49	II - إدارة المخاطر	
51	أهمية إدارة المخاطر في الشركة	المطلب الثاني
52	أهداف إدارة المخاطر	المطلب الثالث
54	تصنيف المخاطر في الشركة	المطلب الرابع

55	-I المخاطر الإستراتيجية	
56	-II المخاطر المالية	
57	-III المخاطر التشغيلية	
58	-IV المخاطر البيئية	
59	<u>وظيفة إدارة المخاطر في الشركة</u>	<u>المبحث الثاني</u>
59	<u>عناصر إدارة المخاطر</u>	المطلب الأول
60	-I البيئة الداخلية	
61	-II تحديد الأهداف	
61	-III تعريف الأحداث	
62	-IV تقييم المخاطر	
62	-V الاستجابة للمخاطر	
64	-VI الأنشطة الرقابية	
65	-VII المعلومات والاتصال	
65	-VIII المراقبة	
66	<u>مبادئ إدارة المخاطر</u>	المطلب الثاني
67	<u>مراحل عملية إدارة المخاطر في الشركة</u>	المطلب الثالث
67	-I الأهداف الإستراتيجية للشركة	
68	-II فحص الخطر	
68	1. تحليل الخطر	
70	2. تقييم المخاطر	
72	-III إعداد تقارير الخطر والاتصالات	
72	-IV التقارير الداخلية	
73	-V التقارير الخارجية	
73	-VI معالجة المخاطر	
74	-VII المتابعة	
76	<u>عناصر إدارة المخاطر الفعالة</u>	المطلب الرابع
77	<u>التدقيق الداخلي في الشركة ودوره في إدارة المخاطر</u>	<u>المبحث الثالث</u>
77	أهمية التدقيق الداخلي في الشركة	المطلب الأول

78	دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر	المطلب الثاني
79	I- الدور التأكيدي للتدقيق الداخلي	
79	II- الدور التخصصي والوقائي للتدقيق الداخلي	
79	III- الحدود التي لا يتعداها التدقيق الداخلي	
80	الإطار العام للتدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA	المطلب الثالث
81	I- تعريف التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA	
81	II- مزاياه	
81	III- متطلبات تطبيق هذا المنهج	
81	IV- أهمية إدارة المخاطر للتدقيق الداخلي	
82	V- الفرق بين التدقيق القائم على المخاطر ومناهج التدقيق التقليدية	
83	مراحل التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA	المطلب الرابع
86	I- المرحلة الأولى (تقييم المخاطر)	
86	1. تقييم المخاطر	
86	2. إستراتيجية التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA	
86	3. حالة مزيج من المخاطر	
87	II- المرحلة الثانية (إعداد خطة التدقيق)	
88	1. تحديد الاستجابات وعمليات إدارة المخاطر حسب هدف التأكيد المطلوب	
89	2. تصنيف وتحديد أولويات المخاطر	
89	3. ربط المخاطر بمهام التدقيق	
90	4. وضع خطة دورية لتدقيق الحسابات	
90	5. تقديم التقارير إلى الإدارة ولجنة التدقيق	
91	III- المرحلة الثالثة (تنفيذ التدقيق)	
93	1. إنشاء خطة لنطاق المهمة	
93	2. تقييم الخطر المستحق للوحدة الخاضعة للتدقيق	
93	3. استنتاج مستوى المهمة للخطر المدرك	
93	4. تأكيد نطاق مهمة التدقيق	
93	5. مناقشة ومراقبة ضوابط الرقابة	
94	6. التحقق من الأدلة، المواضيع الإرشادية	

94	7. توثيق نتائج أعمال التدقيق	
94	8. تقييم تقدير الإدارة للمخاطر المتبقية	
95	9. استنتاجات بشأن الاستجابات وعمليات إدارة المخاطر التي غطت المهمة	
95	10. إعداد التقارير والتجاوب معها	
95	11. تلخيص نتائج التدقيق للجنة التدقيق	
99		خلاصة الفصل
100	دور التدقيق الداخلي في تجسيد حوكمة الشركات	الفصل الثالث
101		تمهيد
102	الإطار العام لحوكمة الشركات	المبحث الأول
102	مفهوم وتطور حوكمة الشركات	المطلب الأول
102	I - نشأة حوكمة الشركات	
104	II - تعريف الحوكمة	
104	1. تعريف الحوكمة في اللغة	
105	2. التعريف الاصطلاحي	
107	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية <i>OECD</i>	المطلب الثاني
108	I - ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات	
108	II - حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية	
110	III - المعاملة المتساوية للمساهمين	
111	IV - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	
112	V - الإفصاح والشفافية	
113	VI - مسؤولية مجلس الإدارة	
115	أطراف حوكمة الشركات	المطلب الثالث
115	I - مجلس الإدارة	
116	II - الإدارة العليا	
117	III - لجان التدقيق	
118	IV - المدقق الخارجي	
118	V - المدقق الداخلي	
118	خطوط الدفاع الثلاثة في الشركة	المطلب الرابع

120	I - خط الدفاع الأول: الإدارة	
121	II - خط الدفاع الثاني: إدارة المخاطر ووظائف الامتثال	
122	III - خط الدفاع الثالث: التدقيق الداخلي	
125	IV - التنسيق بين خطوط الدفاع الثلاث	
126	<u>الأبعاد الثلاثة الحديثة للتدقيق الداخلي ودورها في تحقيق قيمة مضافة</u>	<u>المبحث الثاني</u>
126	تقنية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة GRC	المطلب الأول
127	I - تعريف تقنية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة GRC	
127	II - أهميتها للشركة	
128	III - متطلباتها	
128	IV - دور الأبعاد الثلاثة الحديثة للتدقيق الداخلي في تحقيق قيمة مضافة	
129	دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين فعالية الرقابة الداخلية	المطلب الثاني
129	I - تعريف نظام الرقابة الداخلية	
131	II - دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين الرقابة الداخلية	
133	دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر	المطلب الثالث
134	دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين ممارسات حوكمة الشركات	المطلب الرابع
137	<u>مساهمة التدقيق الداخلي في تجسيد الحوكمة</u>	<u>المبحث الثالث</u>
137	علاقة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بحوكمة الشركات	المطلب الأول
137	I - علاقة الرقابة الداخلية بحوكمة الشركات	
137	1. دور حوكمة الشركات في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية	
139	2. دور الرقابة الداخلية في تجسيد حوكمة الشركات	
139	II - علاقة إدارة المخاطر بحوكمة الشركات	
139	1. دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر	
139	2. دور إدارة المخاطر في تجسيد حوكمة الشركات	
142	علاقة التدقيق الداخلي بأجهزة الحوكمة	المطلب الثاني
143	I - علاقة التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق	
145	II - علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة	
146	III - علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي	
148	أهمية منهج التدقيق الداخلي القائم على المخاطر RBIA في الحوكمة	المطلب الثالث

150	أداء أنشطة التدقيق الداخلي في منظومة حوكمة الشركات	المطلب الرابع
150	I - مرحلة التخطيط	
152	II - مرحلة التنفيذ	
152	1. الرقابة الداخلية	
153	2. إدارة المخاطر	
154	3. حوكمة الشركات	
155	III - توصيل النتائج ومتابعتها	
155	1. الجزء الأول (معلومات عامة)	
156	2. الجزء الثاني (معلومات مهمة التدقيق)	
156	3. الجزء الثالث (ملخص التقرير)	
156	4. الجزء الرابع (ملحق التقرير)	
156	5. الجزء الخامس (ملحق أوراق العمل)	
159		خلاصة الفصل
160	<u>الإطار العام للدراسة الميدانية</u>	<u>الفصل الرابع</u>
161		<u>تمهيد</u>
162	<u>واقع التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات في الجزائر</u>	<u>المبحث الأول</u>
162	الإطار القانوني للتدقيق الداخلي في الجزائر	المطلب الأول
164	واقع مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر	المطلب الثاني
165	حوكمة الشركات في الجزائر	المطلب الثالث
165	I - مراحل تطور الحوكمة في الجزائر	
167	II - معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر	
167	1. المصدر الداخلي	
167	2. المصدر الخارجي	
167	3. عوائق أخرى	
168	ميثاق الحكم الراشد في الجزائر	المطلب الرابع
170	<u>تقديم للمنهجية والطريقة والإجراءات</u>	<u>المبحث الثاني</u>
170	شركات المساهمة في الجزائر ومبررات اختيارها	المطلب الأول
170	I - مبررات اختيارها	

171	-II هيئاتها	
171	1. الجمعية العامة للمساهمين	
172	2. مجلس الإدارة	
172	3. المديرية	
173	مصادر الدراسة وحدودها	المطلب الثاني
173	-I المصادر	
173	1. معلومات مرتبطة بالجانب النظري(البيانات الثانوية)	
173	2. قائمة الاستبيان(المعلومات الأولية)	
173	-II حدود الدراسة الميدانية	
174	1. الحدود المكانية	
174	2. الحدود البشرية	
174	3. الحدود الموضوعية	
174	طريقة تصميم الاستبيان	المطلب الثالث
174	-I مرحلة إعداد الاستبيان	
174	1. بناء الاستبيان	
174	2. نشر وإدارة الاستبيان	
174	3. تفرغ الاستبيان	
174	-II هيكلية الاستبيان	
175	1. القسم الأول	
176	2. القسم الثاني	
176	اختبار صدق وثبات الاستبيان	المطلب الرابع
176	-I اختبار الصدق الظاهري للاستبيان	
177	-II اختبار ثبات الاستبيان	
178	<u>الأساليب الإحصائية وفتة الدراسة</u>	<u>المبحث الثالث</u>
178	مجتمع وفتة الدراسة	المطلب الأول
178	-I مجتمع الدراسة	
179	-II فتة الدراسة	
183	الأساليب الإحصائية المستخدمة	المطلب الثاني

183	I - أساليب الإحصاء الوصفي	
183	II - أساليب الإحصاء الاستدلالي	
184	الاتساق الداخلي للاستبيان	المطلب الثالث
193	الخصائص الديمغرافية لفئة الدراسة	المطلب الرابع
193	I - الجنس	
194	II - المركز الوظيفي	
196	III - المؤهلات العلمية	
197	IV - سنوات الخبرة العملية في مجال التدقيق الداخلي	
198	V - الشهادات المهنية في التدقيق	
199	VI - التخصص	
200	VII - عدد الدورات التدريبية والترقيات في مجال التدقيق	
201		خلاصة الفصل
202	<u>تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية</u>	<u>الفصل الخامس</u>
203		<u>تمهيد</u>
204	<u>عرض نتائج إجابات فئة الدراسة</u>	<u>المبحث الأول</u>
204	اختبار التوزيع الطبيعي وفروقات استجابات أفراد الدراسة باستخدام اختبار كولجروف - سمرنوف	المطلب الأول
205	نتائج إجابات فئة الدراسة على الفرضية الأولى	المطلب الثاني
205	I - الفرضية الفرعية الأولى	
206	II - الفرضية الفرعية الثانية	
208	نتائج إجابات فئة الدراسة على الفرضية الثانية	المطلب الثالث
208	I - الفرضية الفرعية الأولى	
209	II - الفرضية الفرعية الثانية	
211	III - الفرضية الفرعية الثالثة	
212	IV - الفرضية الفرعية الرابعة	
214	نتائج إجابات فئة الدراسة على الفرضية الثالثة	المطلب الرابع
214	I - الفرضية الفرعية الأولى	
216	II - الفرضية الفرعية الثانية	
218	<u>الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسة الميدانية</u>	<u>المبحث الثاني</u>

218	اختبار الفرضية الأولى وتحليل النتائج	المطلب الاول
218	I- نتائج اختبار الفرضية الأولى	
218	1. الفرضية الفرعية الأولى	
220	2. الفرضية الفرعية الثانية	
222	II- مناقشة النتائج	
223	اختبار الفرضية الثانية وتحليل النتائج	المطلب الثاني
223	I- نتائج اختبار الفرضية الثانية	
223	1. الفرضية الفرعية الأولى	
225	2. الفرضية الفرعية الثانية	
228	3. الفرضية الفرعية الثالثة	
229	4. الفرضية الفرعية الرابعة	
231	II- مناقشة النتائج	
233	اختبار الفرضية الثالثة وتحليل النتائج	المطلب الثالث
233	I- نتائج اختبار الفرضية الثالثة	
234	1. الفرضية الفرعية الأولى	
235	2. الفرضية الفرعية الثانية	
237	II- مناقشة النتائج	
238	تحليل فرضيات الدراسة من خلال متغيرات المراقبة	المطلب الرابع
244	<u>نموذج الدراسة المقترح</u>	<u>المبحث الثالث</u>
244	نموذج الدراسة	المطلب الأول
244	I- المتغيرات المستقلة	
244	1. التخطيط للتدقيق	
244	2. تنفيذ التدقيق	
244	3. تنفيذ نتائج التدقيق ومتابعتها	
244	II- المتغير التابع	
245	اختبار صلاحية النموذج	المطلب الثاني
246	تحليل الانحدار المتعدد بين الفرضيات الرئيسية والفرضية الكلية	المطلب الثالث
247	I- فرضية مقطع خط الانحدار	

قائمة المختصرات

247	-II فرضيات ميل خط الانحدار	
247	1. الفرضية الأولى	
247	2. الفرضية الثانية	
248	3. الفرضية الثالثة	
249	-III اختبار Durbin-watson	
249	علاقة مساهمة التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر بتجسيد متطلبات الحوكمة	المطلب الرابع
249	-I اختبار صلاحية العلاقة	
250	-II نموذج الانحدار البسيط	
250	-III فرضية مقطع خط الانحدار	
250	-IV فرضية ميل خط الانحدار	
252		خلاصة الفصل
253		<u>الخاتمة</u>
263		<u>قائمة المراجع</u>
278		<u>الملاحق</u>
295		<u>قائمة الجداول</u>
299		<u>قائمة الأشكال</u>
301		<u>قائمة المختصرات</u>
304		<u>فهرس المحتويات</u> <u>الموسع</u>
317		<u>ملخص</u>

ملخص:

هدفت الأطروحة إلى دراسة واقع التدقيق الداخلي في الشركة الجزائرية من خلال قياس مدى إسهامه في إدارة المخاطر في مجموعة من الشركات الجزائرية، وقياس مدى انعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، وهذا في ظل التطور الذي عرفه نشاط التدقيق الداخلي واعتباره من الضروريات التي أصبح يركز عليها التطبيق السليم لحوكمة الشركات، حيث أصبح يستند على مدخل التقارب مع المخاطر في إدارة أنشطته، من أجل تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر في الشركة، وفي المقابل تحديد أولويات نشاطه حسب أهمية الخطر الذي تم اكتشافه، بالإضافة إلى حرصه على التواصل مع أطراف داخلية تمارس دورا إيجابيا في تجسيد متطلبات الحوكمة في كل مراحل عمله.

ولأنه بات من الواضح على الشركات الاقتصادية الجزائرية مراعاة هذه المتغيرات الرقابية الثلاث-التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، حوكمة الشركات-، فقد تم إجراء دراسة استقصائية على 50 شركة، حيث توصلنا إلى وجود اهتمام كبير بهذه المتغيرات ووجود علاقة بينها، وأن التدقيق الداخلي يساهم من خلال مراحله الثلاث-التخطيط، التنفيذ، الإبلاغ والمتابعة- في إدارة المخاطر وكذا تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، كما أظهرت النماذج الإحصائية المعتمدة في التحليل اتجاهين، الأول أن هذه المساهمة تكون بشكل كبير في مرحلة التنفيذ، والثاني وجود علاقة إيجابية بين دور المدقق في إدارة المخاطر ودوره في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، حوكمة الشركات، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

Résumé:

L'objectif de cette thèse est d'étudier la réalité de l'audit interne dans l'entreprise algérienne en mesurant l'étendue de sa contribution dans la gestion des risques par l'application sur un ensemble d'entreprises algériennes, ainsi que l'ampleur de l'impact de ce rôle en matière de satisfaction aux exigences de la gouvernance d'entreprise et ce, à la lumière du développement qu'a connu l'activité d'audit interne qui représente une des nécessités sur lesquelles repose désormais la bonne application de la gouvernance d'entreprise, laquelle se base dorénavant sur un rapprochement avec les risques dans la gestion de ses activités, afin d'évaluer et d'améliorer l'efficacité de la gestion des risques dans l'entreprise, et en retour, déterminer les priorités de ses activités en fonction de l'importance du risque découvert, ainsi que son souci de communiquer avec des parties internes exerçant un rôle positif dans la satisfaction aux exigences de la gouvernance durant toutes ses étapes.

Et puisqu'il est devenu évident pour les entreprises économiques algériennes de tenir compte de ces trois variables de contrôle, à savoir : l'audit interne, la gestion des risques et la gouvernance d'entreprise, une enquête sur 50 entreprises a été réalisée. Nous avons constaté un grand intérêt pour ces variables et l'existence d'une relation entre elles. De plus, l'audit interne contribue à travers ses trois étapes qui sont -la planification, l'exécution, la rédaction du rapport et le suivi- dans la gestion des risques et la satisfaction aux exigences de la gouvernance d'entreprise. Par ailleurs, les modèles statistiques adoptés dans l'analyse ont révélé deux tendances, la première est que cette contribution se manifeste grandement dans la phase d'exécution, et la seconde, est l'existence d'une relation positive entre le rôle de l'auditeur dans la gestion des risques et son rôle dans la réponse aux exigences de la gouvernance d'entreprise lors de l'exercice de ses fonctions

Mots clés: audit interne, gestion des risques, gouvernance d'entreprise, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne