الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

Université Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مخبر: استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي

أطروحة

مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم مالية ومحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

من طرف: فلاح محمد مسعود

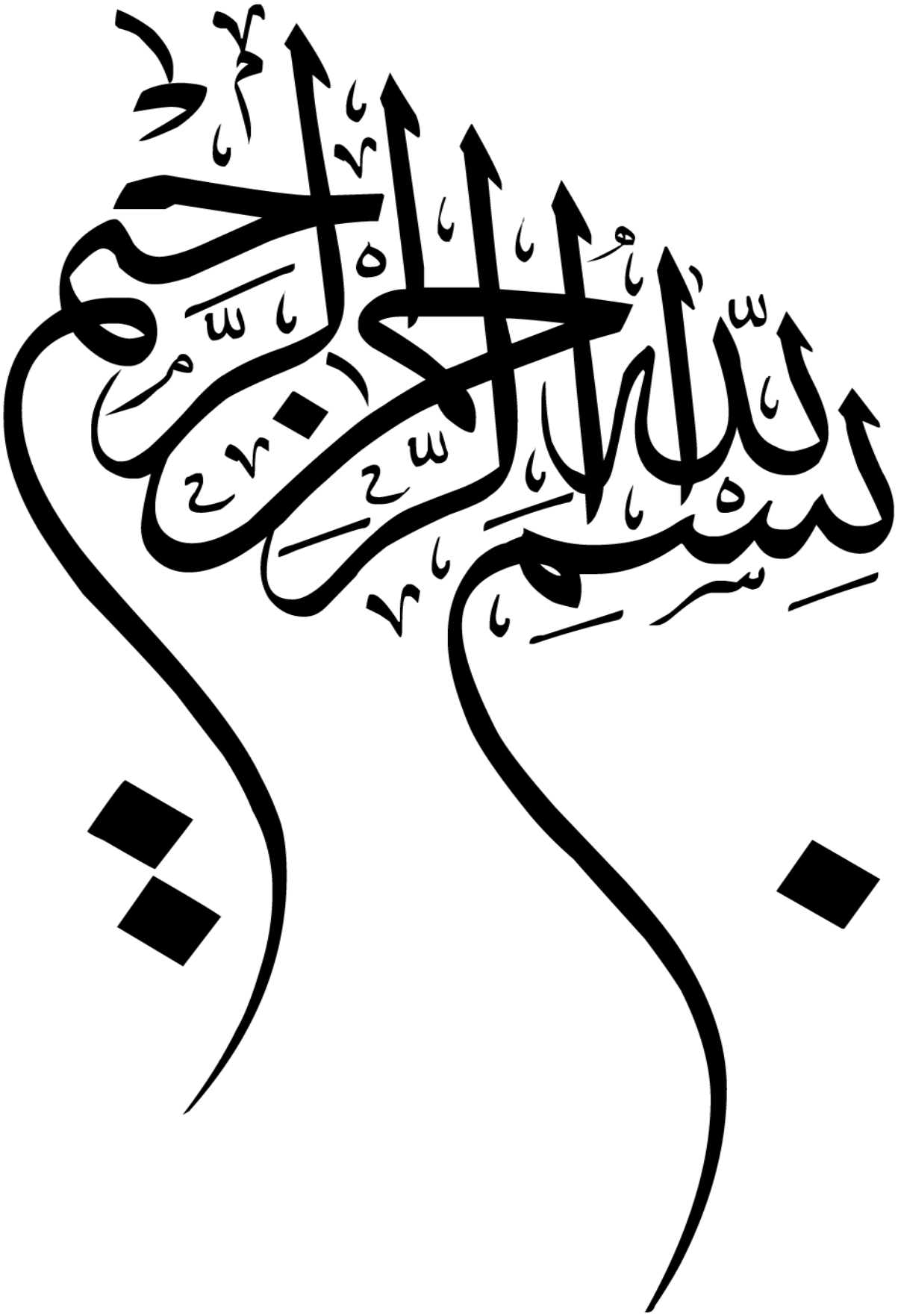
العنوان

تبني التدقيق الداخلي وفقا لمدخل إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات: دراسة ميدانية

ناقش علنا، بتاريخ. **2025/04/16**، أمام **أعضاء لجنة المناقشة** المتكونة من:

الاسم والقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
أ.د. بوطوبة محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيســـا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
د. عبد الرحيم نادية	أستاذ محاضر "أ"	مقررا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
أ.د. حولية يحي	أستاذ التعليم العالي	مقررا ثانيا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
د. بوغازي إسماعيل	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
أ.د. بوقناديل محمد	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة تلمسان أبي بكر بلقايد
د. رافع نور الدين	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة برج بوعريريج محمد البشير الإبراهيمي

السنة الجامعية: 2024-2025


بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

Université Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مخبر: استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي

أطروحة

مقدمة من أجل نيل شهـادة الدكتوراه

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم مالية ومحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

من طرف: فلاح محمد مسعود

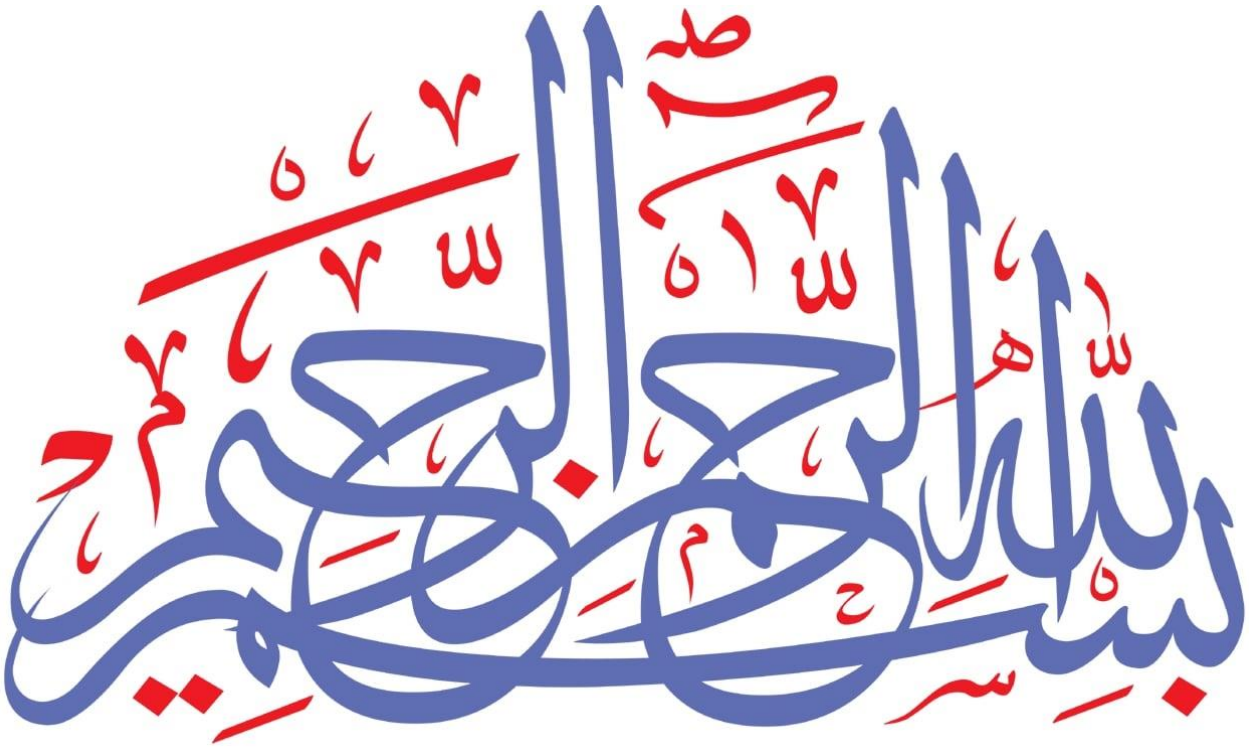
العنوان

تبني التدقيق الداخلي وفقا لمدخل إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات: دراسة ميدانية

ناقش علنا، بتاريخ. **2025/04/16**، أمام **أعضاء لجنة المناقشة** المتكونة من:

الاسم والقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
أ.د. بوطوبة محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيســـا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
د. عبد الرحيم نادية	أستاذ محاضر "أ"	مقررا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
أ.د. حولية يحي	أستاذ التعليم العالي	مقررا ثانيا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
د. بوغازي إسماعيل	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
أ.د. بوقناديل محمد	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة تلمسان أبي بكر بلقايد
د. رافع نور الدين	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا	جامعة برج بوعريريج محمد البشير الإبراهيمي

السنة الجامعية: 2024–2025


بسم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات

صدق الله العظيم

كَلِمة شكر وتَقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين،

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، يارب لك الحمد حتى ترضا ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

بداية أشكر الله سبحانه وتعالى وأحمده على توفيقه ومَنه وكرمه لإتمام هذه الأطروحة وإخراجها إلى حيز الوجود، فليس عندي شيء....ولامني شيء .... ولا لي شيء....

ومن باب رد الفضل لأهل الفضل أيضاً، يُسعدني ويُشرفني أن أُقدِّم شُكري وعِرفاني وامتناني لمشرفتي الأستاذة الفاضلة "**عبد الرحيم نادية**" التي مدَّت لي يد العون، من نصح وتوجيه وإرشاد بكل سخاء ودون أن تبخل عليَّ بما كان في وسعها تقديمه، فكانت نعم المرشدة علما غزيراً وخُلقا كريماً، سائلاً المولى العلي القدير أن يبارك لها في وقتها وجهدها، وأن يرزقها خيري الدنيا والآخرة.

والى الأستاذ المشرف المساعد **حولية يحي** الذي أقدر دعمه وتفانيه الدائم.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأساتذة الأفاضل، **أعضاء لجنة المناقشة** الموقرة كل باسمه ومقامه الذين تفضلوا بقبول قراءة ومناقشة هذه الأطروحة، والمساهمة بمقترحاتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة.

وأتوجه أيضاً بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعتي بشار وعين تموشنت وأخص بالذكر أساتذتي المحترمين: "**أوكبدان سناء، إسماعيل بوغازي، مازري عبد الحفيظ، بن دخيس عبد الكريم، بيني الحبيب**".

والشكر موصول أيضا للأخ والصديق "**بعالي وليد**" لما قدمه من مساعدة في توزيع استمارة الاستبيان، والمساهمة في تقديم النصائح والتوجيهات الثرية، أتقدم إليكما بخالص كلمات الشكر وبأصدق معاني التقدير والاحترام، حفظكما الله.

وحتى لا أنسى وأكون ناكراً للجميل، أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى جميع إطارات الشركات المالية الجزائرية من مدققين داخليين ومساعديهم الذين استجابوا بقبول الإجابة على استبيان الدراسة.

وفي الأخير نحتسب هذا العمل لله عزوجل ولا نُزكي على الله عملا راجين منه أن يجعله من صالح الأعمال، وأن ينفع به كل من يلتمس طريق العلم.

تحية إجلال وتقدير لكم جميعاً، وألتمس العذر ممن فاتني أن أشكرهم وأسأل الله أن يجازيهم عني الجزاء الأوفى.

جزاكم الله عني خير الجزاء.

إهـــــداء

الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله ﷻ

الى رسول الإنسانية صاحب الخلق العظيم ..... محمد ﷺ

الى من كلل العرق جبينه .. رمز العطاء، .. الى النور الساطع الذي أنار لي درب الحياة .. مثلي الأعلى وقدوتي الأمثل ..

أبي الغالي **"موسى"** أطال الله في عمره وأسكنه الفردوس الأعلى.

الى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها . . الى من بها أعلو .. و عليها أنسرت .. الى القلب المعطاء، سر الوجود

وزهرة الحياة ونورها .. الى سندي في الحياة.. الى معنى الحب والحنان والتفاني .. الى من كان دعاؤها سر نجاحي ..(امي

الحبيبة) **"حجاف مامة"** أغلى الناس على قلبي أطال الله بقاءها و متعها متاع الصالحين وبارك فيها.

أقول لكما جزاكما الله عني خيراً... وأمد في عمركما بالصالحات

الى شريكة حياتي ورفيقة دربي.... زوجتي الوفية الغالية .... ودًا ورحمة

الى فلذة أكبادي وقرة عيني .... أبنائي حب الحياة

الى أختي الغالية ..... حماها الله ورعاها ..... وأبنائها ..... عطفا وحنانا

الى من تحلو الحياة بوجودهم وتشرق الدنيا برضاهم..... إخواني الثلاثة ....حباً ووفاءً

الى أقاربي واقارب زوجتي ... تآزرا وتلاحما.... وأصدقائي .... فخرا واعتزازا

الى أساتذتي الأجلاء الذين تتلمذت على أيديهم ..... تقديرا وامتنانا

الى شهداء الجزائر والقدس

الى كل مواطن عاش من أجل ولأجل الجزائر

الى كل من نسيه القلم وحفظه القلب من قريب أو من بعيد.. لكم جميعاً .. أهدي صنيعي المتواضع هذا.

الباحث: فلاح محمد مسعود

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

كلِمة شكر وتَقدير	V
إهــداء	VI
فهرس المحتويات	VIII
قائمة الجداول	XI
قائمة الأشكال	XIV
قائمة المختصرات	XVII
قائمة الملاحق	XX
الملخص باللغة العربية	XXII
Résumé	23
Abstract	24
مقدمة	26
الفصل الأول: المرجعية النظرية والفكرية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر	38
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي	39
المطلب الأول: التأصيل العلمي للتدقيق الداخلي	39
المطلب الثاني: مسؤولية التدقيق الداخلي ونطاقه	57
المبحث الثاني: الإطار النظري والعملي لإدارة المخاطر	61
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المخاطر	61
المطلب الثاني: إدارة المخاطر في ظل معايير التدقيق الدولية	70
المبحث الثالث: الأساس العلمي والتطبيقي للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر	74
المطلب الأول: المراحل العملية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر	74
المطلب الثاني: مراحل التدقيق الداخلي المبني على إدارة المخاطر	83
خلاصة الفصل الأول	91
الفصل الثاني: التأصيل النظري والتطبيقي لحوكمة الشركات	93
المبحث الأول: الإطار الفكري لمفهوم حوكمة الشركات	94
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لحوكمة الشركات	94
المطلب الثاني: مقومات حوكمة الشركات والنظريات المفسرة لها	112
المبحث الثاني: الإطار العملي لتطبيق حوكمة الشركات	126
المطلب الأول: الآليات والركائز الأساسية لحوكمة الشركات	126

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها 139
المبحث الثالث: واقع حوكمة الشركات في الجزائر 147
المطلب الأول: تجربة الجزائر في تطبيق حوكمة الشركات 147
المطلب الثاني: مجهودات الجزائر لضمان إطار فعال لحوكمة الشركات 156
خلاصة الفصل الثاني 163
الفصل الثالث: دور التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات 165
المبحث الأول: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية 166
المطلب الأول: الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات 166
المطلب الثاني: حوكمة الشركات وعلاقتها بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية 173
المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي وفقا للمخاطر في تحسين كل من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر 179
المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في تحسين وتطوير نظام الرقابة الداخلية. 179
المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر 185
المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي وفقا للمخاطر في تقييم جودة أداء مختلف هياكل الحوكمة داخل الشركة 193
المطلب الأول: علاقة التدقيق بأجهزة الحوكمة 193
المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات 200
خلاصة الفصل الثالث 210
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية 212
المبحث الأول: تقديم المنهجية والطريقة والإجراءات 213
المطلب الأول: طبيعة الدراسة الميدانية 213
المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة 220
المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية 235
المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة 235
المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة 246
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة 267
المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بأجزاء المحور الأول 267
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بأجزاء المحور الثاني والأخير 275
خلاصة الفصل الرابع 294
خـاتمـة 296
قـائمة المراجع 303

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01-01):	معايير التدقيق الداخلي الدولية الخاصة بالصفات	45
الجدول رقم (01-02):	معايير التدقيق الداخلي الدولية الخاصة بالأداء	46
الجدول رقم (01-03):	مصفوفة المخاطر الثلاثية	81
الجدول رقم (04-01):	عينة الدراسة الميدانية من الشركات المعنية بالاستقصاء لولاية وهران	213
الجدول رقم (04-02):	عينة الدراسة الميدانية من الشركات المعنية بالاستقصاء لولاية تلمسان	214
الجدول رقم (04-03):	عينة الدراسة الميدانية من الشركات المعنية بالاستقصاء لولاية بشار	214
الجدول رقم (04-04):	الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان	219
الجدول رقم (04-05):	درجات سلم ليكرت الخماسي	226
الجدول رقم (04-06):	معايير تقدير مستويات الموافقة والاتجاه العام للعينة	227
الجدول رقم (04-07):	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الأول من المحور الأول	227
الجدول رقم (04-08):	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني من المحور الأول	228
الجدول رقم (04-09):	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الأول من المحور الثاني	229
الجدول رقم (04-10):	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني من المحور الثاني	230
الجدول رقم (04-11):	نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	231
الجدول رقم (04-12):	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان الكلي	232
الجدول رقم (04-13):	نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ	233
الجدول رقم (04-14):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير اسم الشركة	235
الجدول رقم (04-15):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الهيئة المستخدمة (النوع)	237
الجدول رقم (04-16):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	238
الجدول رقم (04-17):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	239
الجدول رقم (04-18):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	240
الجدول رقم (04-19):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	241
الجدول رقم (04-20):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية (بالسنوات)	242
الجدول رقم (04-21):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	243
الجدول رقم (04-22):	اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام كولمجروف–سمرنوف	245
الجدول رقم (04-23):	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الأول من المحور الأول	246
الجدول رقم (04-24):	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الثاني من المحور الأول	247
الجدول رقم (04-25):	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الأول من المحور الثاني	249
الجدول رقم (04-26):	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الثاني من المحور الثاني	251
الجدول رقم (04-27):	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمحور الثالث	252
الجدول رقم (04-28):	مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الأول من المحور الأول	254

الجدول رقم (04-29): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني من المحور الأول 255

الجدول رقم (04-30): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الأول من المحور الثاني 257

الجدول رقم (04-31): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني من المحور الثاني 258

الجدول رقم (04-32): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث 259

الجدول رقم (04-36): تحليل نتائج فقرات الجزء الأول من المحور الأول 268

الجدول رقم (04-37): معامل الارتباط الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى من المحور الأول 269

الجدول رقم (04-38): تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين متغيرات الفرضية الفرعية الأولى من المحور الأول 270

الجدول رقم (04-39): تحليل نتائج فقرات الجزء الثاني من المحور الأول 271

الجدول رقم (04-40): معامل الارتباط الخاص بالفرضية الفرعية الثانية من المحور الأول 273

الجدول رقم (04-41): تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين متغيرات الفرضية الفرعية الثانية من المحور الأول 273

الجدول رقم (04-42): تحليل نتائج فقرات الجزء الأول من المحور الثاني 276

الجدول رقم (04-43): معامل الارتباط الخاص بالفرضية الفرعية الأولى من المحور الثاني 277

الجدول رقم (04-44): تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين متغيرات الفرضية الفرعيةة الأولى من المحور الثاني 278

الجدول رقم (04-45): تحليل نتائج فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني 279

الجدول رقم (04-46): معامل الارتباط الخاص بالفرضية الفرعية الثانية من المحور الثاني 281

الجدول رقم (04-47): تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين متغيرات الفرضية الفرعية الثانية من المحور الثاني 281

الجدول رقم (04-48): تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الرئيسية الثالثة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي 283

الجدول رقم (04-49): تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الرئيسية الثالثة التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 284

الجدول رقم (04-50): تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الرئيسية الثالثة التي تعزى لمتغير الخبرة العلمية 286

الجدول رقم (04-51): تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الرئيسية الثالثة التي تعزى لمتغير التخصص العلمي 287

الجدول رقم (04-52): تحليل نتائج فقرات المحور الثالث 288

الجدول رقم (04-53): معامل الارتباط الخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة من المحور الثالث 289

الجدول رقم (04-54): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار بين متغيرات الفرضية الرئيسية الثالثة من المحور الثالث 290

الجدول رقم (04-55): ملخص تحليل نتائج فقرات الاستبيان كاملاً 291

الجدول رقم (04-56): المؤشرات الإحصائية لنتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الرئيسية الإجمالية (الكلية) 292

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (01-01):	نموذج الدراسة	ز
الشكل رقم (01-02):	أهداف التدقيق الداخلي	43
الشكل رقم (01-03):	المنظمات المتناولة أهداف إدارة المخاطر	65
الشكل رقم (01-04):	الخطوات الرئيسية لمهمة التدقيق الداخلي	75
الشكل رقم (01-05):	خطوات إدارة المخاطر حسب معيار إدارة الخطر	78
الشكل رقم (01-06):	خطوات إدارة المخاطر وفق المعيار ISO 31000	79
الشكل رقم (01-07):	مراحل التدقيق الداخلي القائم على المخاطر	89
الشكل رقم (02-01):	أهمية حوكمة الشركات	101
الشكل رقم (02-02):	أهداف حوكمة الشركات	104
الشكل رقم (02-03):	مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)	105
الشكل رقم (02-04):	خصائص نموذج الحوكمة	112
الشكل رقم (02-05):	المقومات الأساسية لحوكمة الشركات	113
الشكل رقم (02-06):	نموذج نظرية أصحاب المصلحة	121
الشكل رقم (02-07):	آليات حوكمة الشركات	135
الشكل رقم (02-08):	ركائز حوكمة الشركات	136
الشكل رقم (02-09):	المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	142
الشكل رقم (02-10):	الأطراف المعنية والمسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات	146
الشكل رقم (03-01):	العلاقة بين حوكمة الشركات ونظام الرقابة الداخلية	172
الشكل رقم (03-02):	علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر والحوكمة	177
الشكل رقم (03-03):	علاقة الرقابة الداخلية بالتدقيق الداخلي	183
الشكل رقم (03-04):	تطور دور التدقيق الداخلي	186
الشكل رقم (03-05):	دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الشركة	192
الشكل رقم (04-02):	توزيع أفراد العينة حسب متغير اسم الشركات المعنية	236
الشكل رقم (04-03):	توزيع أفراد العينة حسب متغير الهيئة المستخدمة (النوع)	237
الشكل رقم (04-04):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	238
الشكل رقم (04-05):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	239
الشكل رقم (04-06):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	240

الشكل رقم (04-07):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	241
الشكل رقم (04-08):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية	242
الشكل رقم (04-09):	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	244

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

الدلالة باللغة الإنجليزية	المختصر	الدلالة باللغة العربية
The Institue of Internal Auditors	**IIA**	معهد المدققين الداخليين
American Accounting Association	**AAA**	جمعية المحاسبة الأمريكية
French Institute of Internal Audit and Control	**IFACI**	المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية
Institue of Certified Public Accountants	**AICPA**	المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين
Committee of Organizational Sponsorship	**COSO**	لجنة رعاية المنظمات
Association for Project Management	**APM**	جمعية إدارة المشاريع
Bank for International Settlements	**BIS**	بنك التسويات الدولية
French Institute of Directors	**IFA**	المعهد الفرنسي للمدراء
Institute of Risk Management	**IRM**	منظمة إدارة المخاطر
Risk-Based Internal Audit	**RBIA**	التدقيق الداخلي القائم على المخاطر
Problem Identification and Analysis Paper	**FRAP**	ورقة كشف المشكلة وتحليلها
Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce	**AIRMIC**	جمعية التأمين ومديري الخطر
Association of Local Authority Risk Managers	**ALARM**	المنتدى الوطني لإدارة المخاطر في القطاع العام
International Organization for Standardization	**ISO**	المنظمة العالمية للمعايير
International Finance Corporation	**IFC**	مؤسسة التمويل الدولية
International Standards on Auditing	**ISA**	المعايير الدولية للتدقيق
Organization for Economic Coopération and Development	**OECD**	منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي
Basel Committee on Banking Supervision	**BCBS**	لجنة بازل للرقابة المصرفية
Report On The Observance Of Standards And Codes	**ROSC**	تقرير مراعاة المعايير والمواثيق والأكواد
Fonds Monétaire International	**FMI**	صندوق النقد الدولي
International Accounting Standards - International Financial	**IAS/IFRS**	المعايير المحاسبية الدولية

Reporting Standards		
Global Corporate Governance Forum	**GCGF**	المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات
Organization of Expert Certified Public Accountants	**OECCH**	منظمة المحاسبين والمحاسبين المعتمدين
French Organization of Expert Certified Accountants	**OECCA**	منظمة الخبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين الفرنسية
National Association of Chartered Accountants	**CNCC**	الجمعية الوطنية لمحافظي الحسابات
International Fédération of Accountants	**IFAC**	الاتحاد الدولي للمحاسبين
Enterprise Risk Management	**ERM**	إدارة المخاطر المؤسسية
The Institute of Internal Auditors - UK & Ireland"	**IIA.UK**	المعهد البريطاني للمدققين الداخليين
Practical Application Manual	**MPA**	دليل التطبيق العملي
Statistical Package For Social Sciences	**SPSS**	الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان باللغة العربية	II
02	استمارة الاستبيان باللغة الفرنسية	IX
03	مخرجات برنامج SPSS	XVIII
04	قائمة الأساتذة والمهنيين محكمي الاستبيان	LII

الملخصات

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في ظل حتمية تبنيها لإدارة المخاطر، وذلك من خلال دراسة آراء المدققين الداخليين لمجموعة من الشركات المالية في البيئة الجزائرية، تمثلت في البنوك التجارية وشركات التأمين، ولتحقيق ذلك تم توزيع عدد من الاستمارات للحصول على عينة صالحة للدراسة شملت 60 استمارة، بعدها تم تفريغ ومعالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS، وتم اختبار فرضيات الدراسة عبر مجموعة من الاختبارات المتاحة في هذا البرنامج.

حيث أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التدقيق الداخلي يساهم في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية وذلك بتقييم وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتطويرها.

كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها: الحرص على تنمية ورفع مستوى التأهيل العلمي والعملي للمدققين الداخليين، بتنظيم دورات تدريبية من قِبَل الهيئة المختصة، وذلك بهدف تحديث المعرفة وتعزيز المهارات وتطويرها وفق الطرق والأساليب المستخدمة دولياً في المعاهد المتخصصة في مجال التدقيق.

الكلمات المفتاحية: تدقيق داخلي؛ إدارة مخاطر؛ رقابة داخلية؛ حوكمة الشركات؛ بنوك؛ تأمينات.

Résumé

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle de l'audit interne dans la concrétisation des exigences de gouvernance d'entreprise à la lumière de la nécessité d'adopter la gestion des risques, en étudiant les avis des auditeurs internes d'un ensemble de sociétés financières du milieu algérien, représenté par les banques et les assurances.

Pour y parvenir, un certain nombre de questionnaires ont été distribués, afin d'obtenir un échantillon valable pour l'étude, comprenant 60 formulaires. Ensuite, les données collectées ont été saisies, traitées et analysées à l'aide du logiciel SPSS, et les hypothèses de l'étude ont été testées grâce à différents tests disponibles dans ce logiciel.

Les résultats de l'étude ont montré que : L'audit interne contribue à incarner les exigences de gouvernance en fournissant une assurance raisonnable que les risques de l'entreprise sont gérés efficacement en évaluant et en fournissant les conseils et recommandations nécessaires à leur développement.

L'étude a également formulé une série de recommandations dont la plus importante est d'assurer le développement et l'élévation du niveau de qualification scientifique et pratique des auditeurs internes, en organisant des cours de formation dispensés par l'organisme compétent, dans le but d'actualiser les connaissances et de renforcer les compétences, et les développer conformément aux méthodes et techniques utilisées au niveau international dans les instituts spécialisés dans le domaine de l'audit.

Les mots clés : L'audit interne, gestion des risques, le Contrôle interne, gouvernance d'entreprise, Banques, Assurances.

Abstract

This study aimed to highlight the role of internal auditing in embodying corporate governance requirements in light of the necessity of adopting risk management, by studying the opinions of internal auditors from a group of financial companies in the Algerian environment, represented by commercial banks and insurance companies, to achieve this, a number of questionnaires were distributed to obtain a valid sample for the study, which included 60 forms.

The data obtained was unpacked, processed, and analyzed using the SPSS program, the study hypotheses were tested through a set of tests available in this program.

The study results showed that: Internal audit contributes to fulfilling governance requirements by providing reasonable assurance that the company's risks are effectively managed by evaluating and providing the necessary advice and recommendations to develop them.

The study also came up with a set of recommendations, the most important of which is the need to ensure the development and raising of the level of scientific and practical qualification of internal auditors, by organizing training courses by the competent authority. This aims to update knowledge, enhance skills, and develop them in line with the methods and techniques used internationally in specialized audit institutes.

Keywords : Internal Audit, Risk Management, Internal Control, Corporate Governance, Banks, Insurance.

مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة سلسلة أزمات مالية كانت سببا في انهيار وافلاس الكثير من الشركات العالمية الكبرى، والتي خلَّفت عدة آثار سلبية على اقتصاد الدول التي تنشط فيها، الأمر الذي ولد أزمة ثقة بين الإدارة العليا للشركات وملاكها، حيث دفعت تلك انهيارات المالية شركاتها إلى إيجاد معايير مناسبة لأفضل الممارسات والإجراءات المتعلقة بالإدارة والرقابة والإشراف الفعال بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة وكذا الالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات وهو ما يطلق عليه اسم حوكمة الشركات.

حيث أصبحت حوكمة الشركات اليوم من أهم الموضوعات التي توليها المنظمات الدولية اهتماما كبيرا، خاصة بعد ضياع حقوق أصحاب المصالح وفقدان ثقة المستثمرين بسبب ضعف إجراءات وقواعد الرقابة والمساءلة وغياب القواعد الجيدة لتسيير هذه الشركات، مما استلزم البحث عن حلول من أجل إيجاد أسلوب تدار به الشركات ويعمل على ضمان السير الحسن لها، إذ تعتبر هذه الأخيرة عنصراً مهماً وفعالاً لتعزيز النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي في ظل العولمة والمنافسة الشديدة، وانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض، في ظل الشروط والمتطلبات التي تضعها المنظمات والشركات الدولية لقبول العضوية، أو التعامل مع دول العالم المختلفة ...إلخ، ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات الإدارية والاقتصادية والسياسية وحتى الاجتماعية الحديث عن ثقافة الحوكمة الرشيدة، وزاد الاهتمام بها والحرص على تطبيقها على مختلف المستويات، لأن نجاحها يتطلب وجود نوع من الفهم والاقتناع والالتزام بمبادئها والتطبيق السليم لها مع مراعاة عوامل نجاحها إلى جانب وجود آلية لتصحيح الأخطاء وتطبيق المبادئ الوطنية والدولية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمساءلة...، وأحد أهم السبل لمواجهة ذلك هو زيادة الاهتمام بالتدقيق الداخلي باعتباره من الضروريات التي يرتكز عليه التطبيق السليم لحوكمة الشركات باعتباره آلية من آلياتها، ولما أحدثه هذا الأخير من توجه جديد للعديد من التساؤلات في أوساط المهنيين والأكاديميين.

حيث أن التدقيق الداخلي يتمتع بقدرة كبيرة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تطبيق جملة من الممارسات وضعها وطورها معهد المدققين الداخلين **IIA** والتي فصلتها مختلف الأطر المرجعية لممارسة التدقيق الداخلي، يضاف على أنه جزءًا أساسيا من نظام الرقابة الداخلية، وذلك من خلال مساهمته في تعزيز فاعلية سير الأنشطة المختلفة، كونه يوفر لمتخذي القرار تقييما وتحليلا لكافة نشاطات التي يتم تدقيقها، لذلك أصبح التدقيق الداخلي أمراً حتمياً تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لغرض المحافظة على الموارد المتاحة وطمأنة الإدارة حول صحة وسلامة العمل داخل الشركة وتوفير بيانات دورية دقيقة عن مختلف النشاطات داخل الشركة من أجل مساعدتها في عملية اتخاذ القرارات سواء أكانت قرارات دورية أو روتينية أو تلك اللازمة لتصحيح الانحرافات ورسم السياسات المستقبلية.

ففي ظل معايير التدقيق الدولية تطورت أهداف التدقيق الداخلي، ولعل من بين أهم هذه الأهداف تفعيل إدارة المخاطر المختلفة التي تتعرض لها الشركات بمختلف أنواعها، حيث يتمثل الهدف من إدارة المخاطر في التأكد من أن نشاطات الشركة وعملياتها لا تتعرض لخسائر غير مقبولة أو أية انحرافات، ومن هنا يبرز دور المدقق الداخلي في تزويد الشركة بالتقارير التي تؤكد أن المخاطر التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها وإداراتها بطريقة ملائمة في إطار التغيرات الديناميكية في الشركة وكل ما يحيط بها.

أولا: إشكالية الدراسة:

شهد التدقيق الداخلي في السنوات الأخيرة تطورا متزايدا في ظل ما يعرف بمعايير التدقيق الدولية، نظرًا للضرورة الملحة للتغيرات المستمرة التي عرفتها بيئة الأعمال واستجابة للمتطلبات الحديثة، وباعتبار التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في الهيكل الرقابي الذي يُساعد الإدارة في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية الأنظمة الرقابية داخل الشركات، ويعزز من قدرتها على مواجهة التحديات والمخاطر بكفاءة عالية وهذا بإتباع مراحل التدقيق المنظمة والدقيقة القائمة على المخاطر، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق الشفافية والمساءلة، وبما ينعكس إيجابًا على ثقة الأطراف ذات العلاقة بالشركة ويحافظ على سمعتها، ومن هنا يبرز الدور الفعال الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تجسيد وتحسين فعالية الحوكمة ضمن الشركات المالية الجزائرية في ظل حتمية تأكيد أن المخاطر التي تتعرض لها هذه الأخيرة قد تم فهمها وإداراتها بطريقة ملائمة.

بناءً على ما سبق، تبرز **الإشكالية الرئيسية** لهذه الدراسة في السؤال التالي: **ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الشركات المالية الجزائرية؟**

إن السؤال الجوهري للدراسة ينبثق عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

1 . هل يوجد أثر لفعالية التدقيق الداخلي في الشركات المالية الجزائرية؟

2 . هل يوجد أثر لمساهمة التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين كل من الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر؟

3 . هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى البيانات الديمغرافية لهذه العينة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

استنادا إلى الأسئلة الفرعية التي تضمنتها المشكلة الجوهرية للدراسة فإن البحث يقوم على أساس الفرضيات الآتية:

1 . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) لفعالية التدقيق الداخلي في الشركات المالية الجزائرية.

2 . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) لمساهمة التدقيق الداخلي في عملية التقييم وتحسين كل من الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر لضمان التحقيق الأمثل للشركات المالية الجزائرية.

3 . توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى البيانات الديمغرافية لهذه العينة.

أما **الفرضية الرئيسية** للدراسة فهي كالآتي: **يساهم التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية وذلك بتقييم وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتطويرها.**

ثالثا: أهمية الدراسة:

نميز في دراستنا هذه بين الأهمية العلمية والأهمية العملية، فالأهمية العلمية تتمثل في موضوع التدقيق الداخلي كونه يعد روح الدراسة وذلك لأنه يساهم بشكل كبير في تجسيد حوكمة الشركات بتحسين الأداء المالي والإداري للشركة، وباعتبار التدقيق الداخلي جزء مهم في تفعيلها، هذا ما دفع إلى الاهتمام بها من قبل الهيئات والمنظمات والباحثين والأكاديميين.

أما فيما يتعلق بالأهمية العملية فإنه يتوجب على الشركات والمؤسسات اليوم تبني نظام حوكمة فعال ومتكامل بالتركيز على الآليات التي تحققها، بما فيها الاهتمام بالتدقيق الداخلي باعتباره أداة رئيسية وأساسية داخل الشركة.

كما تتجلى هذه الدراسة أهميتها بصفة عامة من النتائج والتوصيات المتوقعة منها، والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي حول دور التدقيق الداخلي في المساهمة في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات على ضوء إدارة المخاطر.

رابعا: أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نطمح إلى بلوغ الأهداف التالية والتي تتفرع إلى أهداف فرعية وأخرى تكميلية يمكن حصرها في أهداف ترتبط بالجانب العلمي للموضوع وأخرى ترتبط بالجانب العملي، حيث سنقتصر على الأهداف العلمية التي تخص الجانب النظري في حين نتطرق إلى الأهداف الأخرى في الجانب التطبيقي.

- ✓ إعداد إطار نظري خاص بمتغيرات الدراسة والتوسع في المفاهيم المتعلقة بها من أجل تكوين قاعدة نظرية معرفية رصينة حول موضوع الدراسة؛
- ✓ إبراز الاهتمام البالغ الذي يحظى به التدقيق الداخلي كأحد أهم آليات تطبيق الحوكمة في الشركات؛

- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات؛
- ✓ الوقوف على تجربة الجزائر في تطبيق حوكمة الشركات؛
- ✓ توضيح دور التدقيق الداخلي وفقا للمخاطر في تحسين كل من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر؛
- ✓ تبيان دور التدقيق الداخلي وفقا للمخاطر في تقييم جودة أداء مختلف هياكل الحوكمة داخل الشركة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

يعود اعتبارات اختيار موضوع الدراسة إلى دوافع موضوعية وأخرى شخصية نوجزها فيما يلي:

الدوافع الموضوعية:

- ✓ القيمة العلمية والعملية التي يحظى بها موضوع التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات سواء كان ذلك على المستوى العلمي في المعاهد والجامعات أو على المستوى العملي في المؤسسات والشركات الجزائرية؛
- ✓ الأهمية الكبرى التي يحظى بها هذا الموضوع وهذا راجع للتطورات التي شهدها العالم في التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات في الوقت الراهن نظرا للانتشار الواسع الذي عرفه الموضوع مؤخرا؛
- ✓ التطور المستمر لمفهوم التدقيق وخاصة التدقيق الداخلي وسعي المنظمات المحاسبية والمهنية على تقديم الجديد حول الموضوع.

الدوافع الشخصية:

- ✓ المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتدقيق، وفتح المجال لبحوث أخرى في الموضوع؛
- ✓ الرغبة الشخصية في الاطلاع أكثر على مختلف الدراسات حول هذا الموضوع والتعمق فيه؛
- ✓ ارتباطه ارتباطا وثيقا بمجال تخصص الباحث: محاسبة وجباية معمقة؛
- ✓ الرغبة في التعرف على واقع التدقيق الداخلي في الشركات المالية الجزائرية.

سادسا: منهج الدراسة:

من أجل القيام بهذه الدراسة، وبغية الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات المتبناة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتحديدا منهج دراسة الحالة لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك بالاستعانة على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات والمجلات والدوريات والتقارير والأبحاث والرسائل العلمية...، كان الهدف وراء ذلك هو تكوين قاعدة نظرية مستقاة من مختلف المراجع، باعتباره أسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالدراسة، وقصد بناء نظرة متكاملة حول موضوع بحثنا في الجانب النظري، أما في الدراسة الميدانية فسيتم جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية باستخدام قائمة استبيان تتضمن فرضيات البحث، والتي ستوجه للمدققين الداخليين، بحيث يتم من خلالها استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة من خلال البرنامج الإحصائي

(SPSS) لتفريغ وتحليل الاستبيان بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

سابعا: الدراسات السابقة:

تعد مراجعة الدراسات السابقة جزءًا أساسيًا من أي بحث علمي، حيث توفر إطارًا نظريًا يمكن من خلاله فهم الموضوع المدروس بشكل أعمق وأكثر شمولية، إذ تعمل الدراسات السابقة على المساهمة في توضيح الجوانب التي تمت دراستها سابقًا وتحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، وبهذا الصدد سوف نستعرض أبرز الدراسات التي تناولت موضوع البحث بالعربية والأجنبية.

الدراسات باللغة العربية:

1. **دراسة جاسم حسو وحسين علي الصواف ومصطفى محمد صديق (2014)، تحت عنوان: تفعيل دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (دراسة ميدانية لعدد من المصارف الخاصة في محافظة نينوى)، وهو عبارة عن مقال،** يهدف إلى التأكيد على أهمية ودور التدقيق الداخلي كأحد آليات حوكمة الشركات في ضبط السياسات والممارسات المحاسبية وتقويم فاعلية عمليات إدارة المخاطر فضلا عن إبراز دور هيئة التدقيق والمعايير الدولية والأخلاقية في تعزيز فاعلية التدقيق الداخلي، حيث توصلا فيها إلى أن هناك وجود دور للتدقيق الداخلي في ضبط السياسات والممارسات المحاسبية التي تستخدمها المنشآت عند إعداد التقارير والقوائم المالية، بالإضافة إلى أن الالتزام بالمعايير الدولية والأخلاقية يساهم ويعزز بشكل فاعل في دور التدقيق الداخلي في المنشآت (المصارف).
2. **دراسة سايح نوال (2015-2016)، والتي كانت موسومة بعنوان: مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر (دراسة إستقصائية لمجموعة من الشركات)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: مالية، محاسبة وتدقيق،** حيث هدفت هذه 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 باعتباره من الضروريات التي أصبح يرتكز عليها التطبيق السليم لحوكمة الشركات، حيث توصلت الباحثة إلى أن هناك وجود اهتمام كبير بين هذه المتغيرات (التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، حوكمة الشركات) ووجود علاقة بينها، وأن

التدقيق الداخلي يُساهم من خلال مراحله الثلاث: التخطيط-التنفيذ-الإبلاغ والمتابعة في إدارة المخاطر وكذا تجسيد متطلبات حوكمة الشركات.

3 . **دراسة لخضر أوصيف (2016-2017)، جاءت بعنوان: تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات، وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم اقتصادية،** حيث سعت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الموضوع بتبيان الجهود المبذولة من طرف الدولة والرامية لإصلاح النظام المحاسبي ومهنة المحاسبة، قصد تطوير طرق وأداء تسيير الشركات الجزائرية وآليات إدارة المخاطر وإحكام الرقابة عليها، وتشجيعها على الالتزام بالجودة في جميع الأنشطة والأقسام والمصالح الخاصة بها، لذا كان من الضروري وضع قوانين ومراسيم لتناسب وتلائم احتياجات القائمين على تسيير شؤون الشركات وتساعدهم في إعداد القوائم المالية وتوحيدها والإفصاح عنها وفق المعايير المعمول بها دوليا، إذ خلصت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة الشركات يساهم في محاربة الفساد بشركات المساهمة الجزائرية ومنع استغلال السلطات المتاحة للمدراء من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.

4 . **دراسة إسماعيل بوغازي (2019-2020) بعنوان: أثر استخدام معايير التدقيق الداخلي الدولية على فعالية حوكمة شركات المساهمة الجزائرية (دراسة ميدانية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق،** حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة تبني الجزائر لمعايير التدقيق الداخلي الدولية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة الجزائرية، وقد خلصت إلى وجود تأثير قوي ناتج عن تطبيق المعايير الدولية للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي في دعم فعالية حوكمة الشركات المساهمة الجزائرية من خلال غرس معايير الصفات المتمثلة في: دعم استقلالية وموضوعية المدقق الداخلي، بذل المدقق الداخلي كذلك العناية المهنية اللازمة، الحصول على الشهادات المهنية التي تزيد من كفاءات المدقق الداخلي...، وأيضا غرس معايير الأداء المتمثلة في: تحسين مسارات الحوكمة، تقييم الإجراءات الرقابية والمخاطر المتعلقة بالحوكمة، الإبلاغ عن المسائل المتعلقة بالحوكمة ضمن التقارير.

الدراسات باللغة الأجنبية:

1 . دراسة **(2016)Abou Bakr Essedik Kidaouene, Hadj Kouider Gourine** وهي مقال موسوم بعنوان: **The role of the internal audit Function in the activation of corporate governance (According to the new standards of internal audit 2017)**، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة المؤسسات وفقا لمعيار التدقيق الداخلي الجديدة التي ستطبق في جانفي 2017، أكدوا فيها على أن معهد التدقيق الداخلي أضاف مطلبين إلى المعيار (2110- الحوكمة) لتفعيل حوكمة المؤسسات، وذلك وفقًا للمفهوم الحديث لمعهد المدققين الداخليين، تنشط وظيفة المراجعة الداخلية ثلاثة عناصر (إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة).

2 . دراسة **(2020) Djediden lehcen, Sahraoui Djalila** وهي عبارة عن مقالة موسومة **بعنوان: Corporate governance and financial performance : Board of Director role (Case study of Sharjah Bank 2010-2018)** حيث هدفت إلى البحث في علاقة حوكمة الشركات، من خلال خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي، على مستوى بنك الشارقة، خلال الفترة ما بين 2010 إلى غاية 2018، وقد تبين للباحثين هناك آليات مختلفة لحوكمة الشركات تم الاعتماد عليها بالنسبة لبنك الشارقة، وتبين أيضا انخفاض مستوى الأداء المالي للبنك خاصة سنة 2018، على الرغم من التزام البنك بتعليمات وممارسات حوكمة الشركات، ومع ذلك تشير النتائج إلى أنه لا يظهر تأثيرًا غير معتبر على الأداء المالي.

3 . دراسة **(2021) Berrani Mokhtaria, Hacini Ishaq** وهي ورقة بحثية متمثلة في مقال معنون بـ: **The role of corporate governance in improving the banks Financial Performance empirical evidence from listed banks in the Saudi market** حيث ركزت الدراسة على تحديد العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي لعينة من 10 بنوك مدرجة في السوق المالية السعودية خلال الفترة 2008-2019، وخلصت إلى أن حوكمة الشركات لها تأثير معنوي على الأداء المالي للبنوك من خلال الأبعاد التالية: حجم مجلس الإدارة، تكوين مجلس الإدارة، اجتماعات مجلس الإدارة، لجنة التدقيق واجتماعات لجنة التدقيق، إلا أنها أوصت بالعمل على نشر ثقافة الحوكمة بين جميع الأطراف المعنية هذا من جهة، وتفعيل اجتماعات مجلس الإدارة ولجانه من جهة أخرى.

4 . دراسة **(2022) Benelhadj Djelloul Rachida, Benelhadj Djelloul Nacera** كانت بعنوان: **Determine the level of corporate governance in small and medium sized enterprises case of (entreprise araba mohamed - Wholesale trade of dairy products in Relizane)** وهو عبارة عن مقال يهدف إلى تحديد مستوى حوكمة الشركات في القطاعات الصغيرة والمتوسطة في ولاية غليزان من خلال البحث النظري والتجريبي، توصلا فيها الباحثين إلى أن هناك ضعف في النظام التشريعي والمالي الذي يعيق الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولم تركز الشركة على أهمية أصحاب المصلحة الخارجيين، كما أن مستوى حوكمة الشركات في غليزان لا يزال ضعيفاً ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب، إذ لا يعتمد في ذلك على القوانين والتشريعات المنشورة المتعلقة بممارساتها.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

بعد استعراض ما تقدم من الدراسات السابقة سواء التي لها علاقة بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوع الدراسة، فقد استطاع الباحث من خلال هذه الدراسات تكوين إطاراً معرفياً كافياً حول موضوع البحث ليتم الانطلاق منه كأساس لإعداد الدراسة وتصميم فقرات الاستبانة التي تعتبر أداة الدراسة المستخدمة من أجل الوصول للنتائج، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها يتجلى في النقاط التالية:

✓ **من حيث متغيرات الدراسة:**

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، حيث نجد أن البعض منها ركزت على دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة المؤسسات والبعض الآخر ركز على جودة التدقيق الداخلي ومنها ما ركز على معايير التدقيق الداخلي الدولية، بينما ركزت بعض الدراسات الأخرى على حوكمة المؤسسات وربطها بالأداء المالي أو تحديد مستوى حوكمة الشركات في الشركات المتوسطة والصغيرة، وهذا ما يبين أن غالبية الدراسات السابقة تناولت متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع بدون وجود متغير وسيط، إلا أن دراسة الدكتورة سايح نوال فيلاحظ أنها تتشابه جزئيا مع هذه الدراسة من حيث متغيرات البحث (التدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، حوكمة الشركات) فقط، لكن يكمن الاختلاف الجوهري في اتجاه المدروس، نحن بصدد تبني التدقيق الداخلي وفقا لمدخل إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في حين دراسة الدكتورة كان من حيث

المساهمة، أيضاً تم بناء خمسة فصول من طرف الباحثة في حين تقتصر دراستنا على أربعة فصول، بالإضافة إلى فروقات أخرى كطريقة المعالجة والعينة المستهدفة ...إلخ.

ولهذا تتميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باختلاف المتغيرات التي تم تضمينها في نموذج الدراسة عن المتغيرات الموجودة في الدراسات السابقة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات والربط بينها على قدر الإمكان بجعل التدقيق الداخلي كمتغير مستقل، يليه المتغير التابع الذي خُصص لحوكمة الشركات، وهي الإضافة التي عالجت النقص الموجود في الدراسات السابقة التي ركزت بالحديث عن الموضوعين بشكل منفصل أو الربط بينهما في جزيئات معينة فقط.

- ✓ **من حيث بيئة الدراسة (المجتمع) والعينة المستهدفة:**

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المالية الجزائرية، باعتبارها الشركات التي قد نجد فيها عينة المدققين الداخليين متوفرة بشكل عام، إذ تم التركيز على ما يعرف باسم شركات الأموال (البنوك – التأمينات) كونها تتعامل مع قطاع حيوي، بينما تم التركيز في الدراسات السابقة على شركات عربية كشركات صغيرة ومتوسطة وأخرى أجنبية كبنك الشارقة ومحافظة نينوى وبنوك مدرجة في الأسواق المالية للسعودية ...، أيضاً شملت عينة الدراسة كلاً من المدققين الداخليين في الشركات المعنية، بالإضافة إلى الأعضاء القائمين بصفة عامة على التدقيق من رؤساء ومساعدين ..، ممن لهم صلة مباشرة في التدقيق على القوائم المالية للشركات محل الدراسة، مما وفَّر أكثر من وجهة نظر حول الدراسة وعزز من إمكانية الاستفادة من تنوع وجهات النظر، في حين تنوعت الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة.

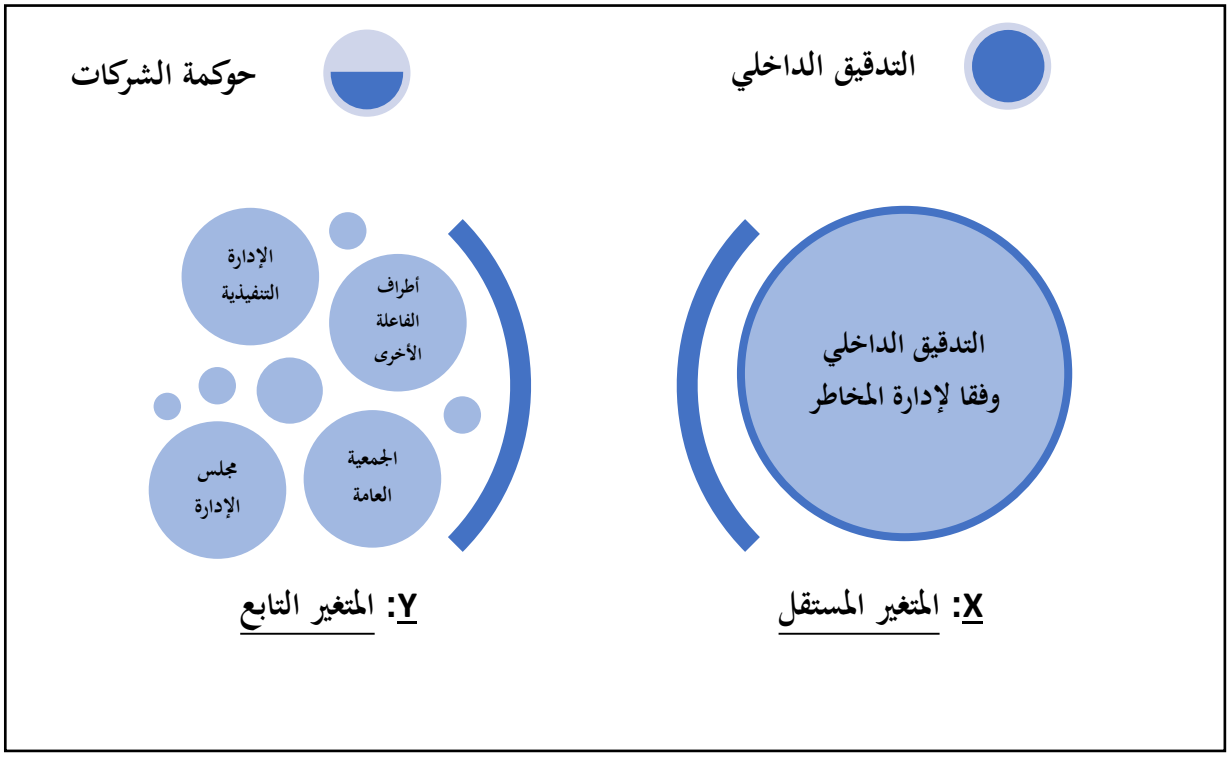
- ✓ **من حيث الفترة الزمنية:**

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية كذلك عن الدراسات السابقة هو اختلاف الفترة الزمنية، فقد تنوعت الفترات الزمنية البحثية للدراسات السابقة، فمنها ما تمت دراستها من 2008-2019 والبعض الآخر من فترة 2010 إلى غاية 2018 ...إلخ، إلا أن الدراسة التي نحن بصددها فقد تم تحديد فترتها الزمنية طيلة الفترة الممتدة لثلاثي (جويلية-أوت-سبتمبر) من سنة 2024.

ثامنا: نموذج الدراسة:

نموذج الدراسة هو مخطط تفصيلي يقدم فيه الباحث تصورًا شاملاً للدراسة التي يعتزم القيام بها والمُزمَع إجراؤها والتي ترسم بشكل عام ملامح البحث، وفيما يلي تفصيل لمكونات النموذج المقترح والذي يترجم العلاقات بين متغيرات الدراسة ويفسر طريقة بناء فرضياته:

الشكل رقم (01-01): نموذج الدراسة.



المصدر: من تصور الباحث

تاسعا: هيكل الدراسة:

قصد تحقيق الهدف الأسمى للدراسة ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية بصورة علمية لهذا الموضوع، وبطريقة تسمح لنا بالإلمام بجميع الجوانب المهمة المرتبطة به، سيتم تقسيم الدراسة في جزئيها النظري والتطبيقي إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية وفصل تطبيقي كما يلي:

بداية بالفصل الأول والذي جاء بعنوان: "المرجعية النظرية والفكرية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر"، تضمن ثلاث مباحث رئيسية، الأول يقدم عرض للإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي، أما الثاني فيوضح الإطار النظري والعملي لإدارة المخاطر، وأخيرا المبحث الثالث الذي يحدد المرجعية العملية والتطبيقية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

أما الفصل الثاني: والذي عنون بـ: "التأصيل النظري والتطبيقي لحوكمة الشركات"، كذلك هو الآخر جاء بثلاث مباحث تمثلت أولها في الإطار الفكري لمفهوم حوكمة الشركات، يليها الإطار العملي لتطبيقها، أما المبحث الأخير فيركز على واقع حوكمة الشركات في الجزائر.

في حين خصص الفصل الثالث لدراسة: "تبني التدقيق الداخلي وفقا لمدخل إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات"، أين تم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث بتوضيح علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في المبحث الأول، ثم بيان دور التدقيق الداخلي وفقا للمخاطر في تحسين كل من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فكان حول دور التدقيق الداخلي وفقا للمخاطر في تقييم جودة أداء مختلف هياكل الحوكمة داخل الشركة.

وأخيرا الفصل الرابع الذي يتضمن إجراء "دراسة ميدانية" لعينة من شركات التأمين والبنوك التجارية الجزائرية، احتوى هذا الفصل هو أيضاً على ثلاثة مباحث رئيسية، تناول أولها تقديم للمنهجية والطريقة والإجراءات، أما الثاني تحدث عن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، في حين تناول المبحث الأخير، عرض وتحليل اختبار الفرضيات والخروج بأهم النتائج التي تم التوصل لها من خلال الدراسة.

الفصل الأول:

المرجعية النظرية و الفكرية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

تمهيد

لقد شهد التدقيق تغيرات جذرية ناتجة عن الفضائح المالية منذ ظهور أول ممارسة له إلى غاية اليوم، حيث أسهمت هذه التغيرات بشكل كبير في تطوير وتعزيز مكانة التدقيق الداخلي، الأمر الذي جعله محل اهتمام العديد من المهنيين والمؤسسات والهيئات الحكومية والباحثين والمفكرين الذين كان لهم الفضل الكبير في إعطاء التدقيق نقلة نوعية معتبرة وشكلية كبيرة في شتى جوانبه، وبذلك صار التدقيق الداخلي بمثابة العين الحارسة والساهرة على مصالح الشركات والمؤسسات، إذ أصبح وجوده ضرورة حتمية لا بد منها داخل الشركة لما يتبناه من جو رقابي يحكم تسيير نشاطها بفاعلية وكفاءة، فهو من ضمن أحد المفاتيح التي تُوفر ضمانات بأن تلك المخاطر تم إدارتها بشكل سليم، عن طريق وضع عمله في سياق إطار إدارة مخاطر الشركة وتدقيق برنامج إدارة المخاطر وتقييم وقياس الأداء كما ويساهم في تصميم وتحسين ومتابعة مسارات نظام الرقابة الداخلية للشركة بهدف تقليل المخاطر واكتشاف الأخطاء والتلاعبات بهدف ضمان حماية ممتلكات وأصول وأموال الشركة.

وللإلمام أكثر بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول**: الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي.
- **المبحث الثاني**: الإطار النظري والعملي لإدارة المخاطر.
- **المبحث الثالث**: الأساس العلمي والتطبيقي للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي

ما من وظيفة إلا ولها قواعد وأصول لممارستها، ووظيفة التدقيق كغيرها من الوظائف الأخرى لها قواعد وأصول ومفاهيم أساسية خاصة بها، وقد بقيت هذه القواعد والأصول والمفاهيم في حكم المتعارف عليه بين ممارسي هذه الوظيفة[1]، إلى غاية ظهور الجمعيات والهيئات والمعاهد المتخصصة في التدقيق بمختلف أنواعه، والتي كان لها دور كبير في وضع قواعد ومعايير خاصة بممارسة هذه الوظيفة، والفصل بين أدوار ومسؤوليات المدققين وباقي المصالح الأخرى من خلال تحديد نطاق مل إدارة التدقيق الداخلي، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى كل من الجانب المفاهيمي للتدقيق الداخلي ومسؤوليته ونطاقه.

المطلب الأول: التأصيل العلمي للتدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي نوعا من الإجراءات الرقابية يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات ومختلف التدابير الأخرى، لهذا اعتبر محور التركيز في هيكل الرقابة.

الفرع الأول: مدخل مفاهيمي للتدقيق الداخلي

أولا: تعريف التدقيق الداخلي

تعددت التعاريف حول التدقيق الداخلي لكنها تشترك في الأهداف المراد تحقيقها، وكذلك من حيث مجالات العمل، حيث اعتبر التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسؤولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول والتأكد من سلامة البيانات وكذا تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية، ومن هنا سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف:

التدقيق الداخلي هو: "وظيفة إدارية تابعة لإدارة الشركة، تعبّر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية، لتقييم مدى تماشي النظام مع ما تتطلب الإدارة، أو العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى".[2]

كما **عُرِّف** على أنه: "نشاط مستقل للتقييم داخل الشركة، يعمل على تدقيق النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى، وذلك لخدمة الإدارة، كما أنه رقابة إدارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة"[3]

---

[1] الاتحاد الدولي للمحاسبين، **إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة**، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الجزء الأول، عمان، 2010، ص: 05.

[2] جمعة أحمد حلمي، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، دار الصفاء، عمان، الطبعة 01، 2000، ص: 61.

[3] عطاء الله محمود شوقي، **دراسات متقدمة في المراجعة**، مكتب الشباب، القاهرة، 1994، ص: 202.

ويُعرِّفه المعهد المدققين الداخليين **IIA**: هو عبارة عن "نشاط مستقل وموضوعي الذي يعطي تأكيدات لإدارة الشركة على مدى درجة سيطرتها على العمليات التي تقوم بها، وإعطاء النصيحة لتحسينها ويساعد على خلق قيمة مضافة، كما أنه يساعد على تنظيم وتحقيق أهدافها من خلال التقييم، وذلك باتباع نهج منظم ومنهجي لعمليات إدارة المخاطر والرقابة، وحوكمة الشركات وتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها".[1]

وحسب **تعريف** جمعية المحاسبيين الأمريكيين **AAA**: "عملية منتظمة للحصول على الأدلة المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعة، ثم توصيل ذلك إلى الأطراف المعنية".[2]

وعرَّفه المعهد الفرنسي للمدققين والمراقبين الداخليين **IFACI**: "هو عبارة عن فحص دوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف الإدارة العليا قصد مراقبة وتسيير الشركة، هذا النشاط يقوم به قسم تابع لإدارة الشركة ومستقل عن باقي الأقسام الأخرى، إن الأهداف الرئيسية للمدققين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هي إذن تدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أي أن المعلومات صادقة، العمليات شرعية، التنظيمات فعالة، الهياكل واضحة ومناسبة".[3]

يرى الباحث من خلال التعاريف السابقة أن التدقيق الداخلي هو عبارة عن الاستمرارية في التحقق من العمليات والأنشطة بغية حماية أصول الشركة هذا من جهة، وخدمة الإدارة العليا من خلال التوصل إلى الكفاية الإنتاجية القصوى وقياس صلاحية النظام المحاسبي من جهة أخرى.

بالرغم من تعدد التعاريف المختلفة للتدقيق الداخلي وتطورها عبر الزمن، إلا أنها كلها تؤكد بأن عملية التدقيق يجب أن تكون ذات طبيعة:

1 . **تأكيدية:** تسمح للإدارة من التأكد من السير الحسن لمختلف الأنشطة في الشركة؛

2 . **استشارية:** من خلال تقديمه لبعض الاقتراحات من أجل اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة؛

3 . **مستقلة:** أي إمكانية قيام المدقق الداخلي بواجبه دون ممارسة أي ضغوطات عليه يمكن أن تؤثر على قراراته؛

4 . **موضوعية:** عدم التحيز لجهة معينة عند ممارسة مهمة التدقيق.

---

[1] Jacques. Renard, **Théorie et pratique de l'audit interne**, EYROLLES, France, 7éme éditions, 2010, P: 73.
[2] Cpaaustralia, https://www.cpaaustralia.com.au/documents/seam-overview-compliance-audit.pdf, 15-03-2021.
[3] محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة 03، 2008، ص: 15.

ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي:

لقد ازدادت أهمية التدقيق الداخلي مؤخرا بصورة ملحوظة مع التطورات التي مست أنشطة الشركة وتعقيدها، ومع زيادة حجم المشروعات والتعقيد في أنظمتها وزيادة عدد الشركات متعددة الجنسيات، وانتشار فروع هذه الشركات في بلدان عديدة وما رافق هذا من تعقيدات طرأت على أنظمتها المالية والمحاسبية، ومن هنا تظهر أهمية التدقيق الداخلي من خلال: [1]

1 . رقابة فعالة تساعد إدارة الشركة ومُلاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء؛

2 . المحافظة على ممتلكات وأصول الشركة؛

3 . تعتبر عين وأذن المدقق الخارجي؛

4 . تعتبر من أهم آليات التحكم المؤسسي.

وتكمن أيضا أهمية التدقيق الداخلي في مدى قدرة هذه الوظيفة في إضافة القيمة، كون أن هذه الوظيفة تتلخص في مجموعة من الأنشطة والأعمال يقوم بها مدققون داخليون وفق قيود من الكفاءة والفعالية والموضوعية، تضمن سيرورة مهام المنظمة واستدامة العمليات الداخلية فيها، كما تلعب دورا أساسيا في علاقة المنظمة مع كل من المساهمين وأصحاب المصالح.[2]

ثالثا: أهداف التدقيق الداخلي:

تعتمد أهداف التدقيق الداخلي على الرغم من اختلافها عن بعض بشكل كبير على حجم الشركة ونشاط الشركة ونوع العمل والغرض من عملية التدقيق، وكذلك على هيكلها التنظيمي، هذا بالإضافة إلى المتطلبات التي تحتاجها الإدارة وفق الحاجة من المكلفين بعمليات الرقابة والحوكمة.[3] حيث تتمثل أهداف التدقيق الداخلي في النقاط الرئيسية التالية:

1 . تقييم عمل الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية؛

2 . تقييم كفاءة استخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية؛

3 . التحقق من وجود حماية كافية لأصول الشركة ضد الفقد والسرقة؛[4]

---

[1] يوسف محمد الجربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 128.

[2] Dumitrescu A, Calota G, **The Importance of Internal Audit in Optimizing Management Processes**, Internal Auditing & Risk Management, Annul IX, N° 4 (36), p p : 11-21.

[3] International Federation of Accountants, **HandBook of International Quality Control**, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services pronouncements, Volume 01, N° 01 2012, p: 632.

[4] زاهرة عواطف سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 88.

4 . التأكد من دقة البيانات المسجلة في الدفاتر والسجلات؛

5 . التأكد من دقة الحسابات السنوية من أجل إعطاء صورة واضحة عن الشركة؛[1]

6 . تقييم نظام الرقابة الداخلية المعتمد من طرف الشركة؛

7 . التأكد من مدى الاعتماد على المعلومات الموجودة في التقارير المالية؛[2]

8 . مساعدة الجهات الحكومية في عملية التخطيط للاقتصاد الوطني.[3]

كما يمكن تلخيص أهداف **حديثة** خاصة بالتدقيق الداخلي كما يلي:[4]

1 . **متابعة الرقابة الداخلية:** وهذا بفحص أدوات الرقابة من أجل التأكد من تنفيذها بكفاءة وفعالية طبقا لما هو محدد لها، وتقديم اقتراحات لتحسينه.

2 . **فحص الأنشطة التشغيلية:** وهذا من خلال فحص جدوى وكفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية، بما في ذلك الأنشطة غير المالية للشركة.

3 . **مساعدة الإدارة في إدارة المخاطر المختلفة:** من خلال تقديم الأفكار البناءة للتخفيض والحد من هذه المخاطر وكذا المساهمة في تحسين نظم الرقابة.

4 . **فحص مدى الالتزام بالأنظمة واللوائح:** سياسات وتوجهات الإدارة والمتطلبات الداخلية الأخرى.

5 . **المساعدة في تفعيل قواعد ومبادئ الحوكمة:** وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأهداف تلقي عبئا ثقيلا على عاتق إدارة التدقيق الداخلي، لذلك فالاتجاه الحديث يرى إمكانية الاستعانة بمصادر خارجية ذات خبرة وكفاءة في هذه المجالات لأجل مساعدتها، دون المساس باستقلاليتها.

مما سبق نخلص على أن التدقيق الداخلي يهدف لمساعدة إدارة الشركة من أجل تنفيذ أهدافها، من خلال التحقق وفحص مدى الالتزام بسياسات وإجراءات الرقابة الداخلية، والتحقق من مدى كفاءة وفعالية الأداء داخل الشركة وكذا طمأنتها على كافة الجوانب المحاسبية والتشغيلية والإدارية الخاصة بها.

---

[1] عوماري عائشة وأقاسم عمر، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية – دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك العمومية بأدرار**، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، المحرر، مجلة الحقيقة 41، المجلد 16، العدد 03، 2017، ص: 793.

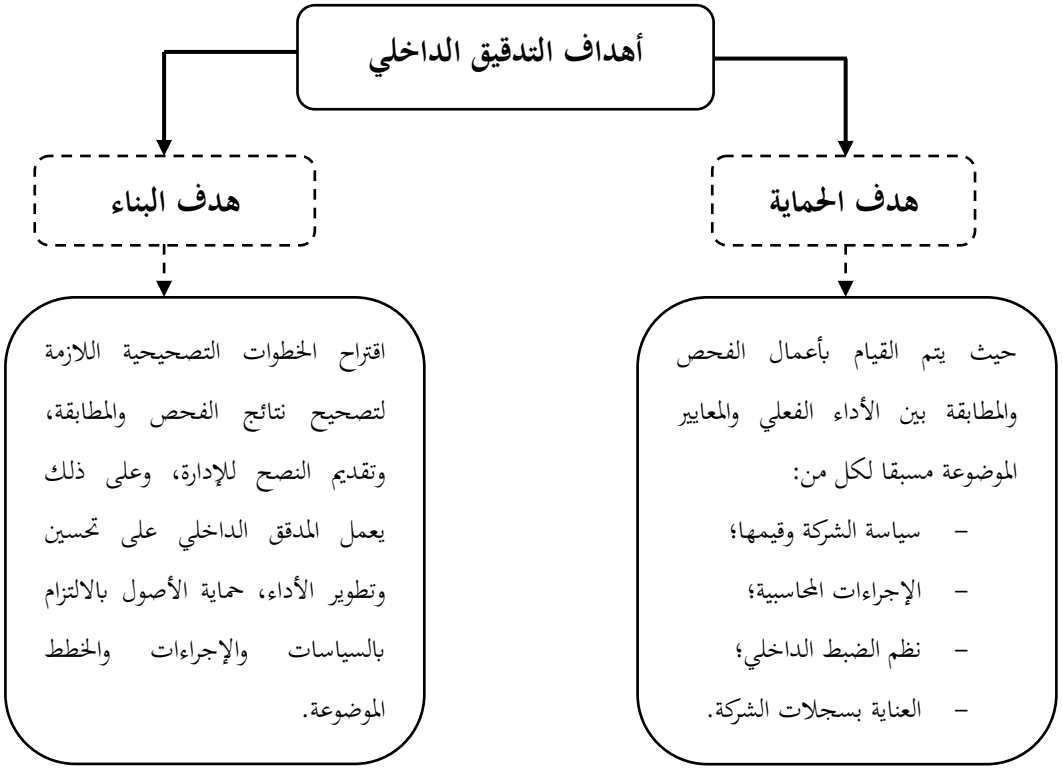
[2] مسعود صديقي وأحمد نقار، **المراجعة الداخلية**، مطبعة مزوار، الجزائر، الطبعة 01، 2010، ص: 72.

[3] أحمد نور، **مراجعة الحسابات من الناحية النظرية والعملية**، الدار الجامعية، بيروت، الطبعة 01، 2007، ص: 234.

[4] عماد سعيد الزمر وآخرون، **مقدمة في مبادئ وبرامج المراجعة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، د.ت، ص: 53. متاح على الموقع: https://drive.google.com/file/d/0B6YxdhVTV7usOENuV3FXcG1KU3c/view، (تاريخ الاطلاع: 21-07-2023، 19:00).

ومن خلال العرض السابق فإن أهداف 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 والتعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية والرقابية لتحقق أهداف الشركة وتخلق قيمة مضافة. والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (01-02): أهداف التدقيق الداخلي.



المصدر: جمعة أحمد حلمي، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، **مرجع سبق ذكره**، ص:27.

الفرع الثاني: معايير التدقيق الداخلي

تعتبر معايير التدقيق الإطار العام الذي من خلاله يقوم المدقق بعمله، وأن مخالفته له تعرضه للمسؤولية والمساءلة من قبل الهيئات المختصة.[1] كما وقد عرفها المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين **AICPA** على أنها الصفات الشخصية المهنية التي يجب أن تتوافر في المدقق وكذلك عن الخطوات الرئيسية لعملية التدقيق اللازمة

[1] Lionnel. C & Gerard. V, **Audit et control interne**, Dallos, paris 1992, p: 173.

للحصول على القدر الكافي من الأدلة والبراهين التي تمكنه من إبداء الرأي في عدالة القوائم المالية بالإضافة إلى بيان محتويات إبداء الرأي.[1]

أولا: أهمية معايير التدقيق الداخلي:

تتمثل أهمية معايير التدقيق الداخلي بشكل عام فيما يلي:[2]

1 . تعتبر ضرورية بالنسبة للمدققين الداخلين لأنها تضع المبادئ الأساسية التي ينتظر منهم أن يلتزموا بها عند ممارستهم لمهامهم بحيث يحققون الهدف من وجودهم؛

2 . يتم الاسترشاد بالمعايير عند إعداد المواد التدريبية للمهنيين الجدد؛

3 . وجود معايير مهنية يلتزم بها المدققون الداخليون يعتبر ضروريا بالنسبة للمدقق الخارجي ليطمئن إلى متانة وكفاءة عمل المدققين الداخليين.

ثانيا: أهداف معايير التدقيق الداخلي:

يحدد معهد المدققين الداخليين على وجه الخصوص أهداف هذه المعايير والمتمثلة فيما يلي:[3]

1 . التأسيس لعمليات ومعالجات تنظيمية متطورة، وتشجيع إدخال تحسينات عليها؛

2 . تعميق حالة الفهم لدى جميع المستويات الإدارية في شركات الأعمال لحقيقة الدور والمسؤوليات المناطة بالتدقيق الداخلي وتعزيز إدراكها؛

3 . بيان المبادئ الأساسية التي تمثل ممارسة التدقيق الداخلي كما يجب أن تكون؛

4 . وضع إطار عام لأداء وتعزيز القيمة المضافة التي تحققها أنشطة التدقيق الداخلي إلى أوسع مدى ممكن.

ثالثا: معايير التدقيق الداخلي:

1 . معيار الصفات (Quality standard):

حيث تتمثل في تحديد سمات وصفات الأفراد الذين يقومون بممارسة نشاط التدقيق الداخلي.[4]

---

[1] حسين يوسف القاضي وحسين أحمد دحدوح، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية**، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة 02، 1999، ص: 15.

[2] أحمد محمد العمري، فضل عبد الفتاح عبد المغني، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 03، عمان، 2006 ص: 346.

[3] أحمد محمد العمري وفضل عبد الفتاح عبد المغني، **مرجع سبق ذكره**، نفس الصفحة.

[4] معهد المدققين الداخليين، **المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي**، ترجمة الجمعية التونسية للمدققين الداخليين، فلوريدا، ديسمبر 2013، ص: 06-13 (بتصرف).

الجدول رقم (01-01): معايير التدقيق الداخلي الدولية الخاصة بالصفات.

معيار الصفات		
رقم المعيار	اسم المعيار	المضمون (الغرض)
1000	الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات	تحدد الأهداف والمسؤوليات تحديدا رسميا ضمن ميثاق التدقيق الداخلي، ويجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق بمراجعة دورية للميثاق وعرضه على الإدارة العليا والمجلس بغية الموافقة.
1100	الاستقلالية والموضوعية	لا بد من استقلالية نشاط التدقيق الداخلي، بحيث يجب على المدققين الداخليين أداء أعمالهم بموضوعية.
1200	المهارة والعناية المهنية اللازمة	يجب انجاز مهام التدقيق الداخلي بمهارة، مع بذل العناية المهنية اللازمة.
1300	برنامج تأكيد وتحسين الجودة	للحفاظ على برنامج ضمان وتحسين الجودة بحيث يغطي كافة جوانب نشاط التدقيق الداخلي يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي الحرص على ذلك.

المصدر: من إعداد الباحث (بتصرف) بالاعتماد على معايير معهد المدققين الداخليين، **المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (إصدار 2013)**، ص ص: 10-20: متاح على الموقع: www.theiia.org تاريخ الاطلاع: 10-04-2023.

حيث يتم تجزئة كل نوع من هذه المعايير إلى:[1]

أ. **معايير تطبيق ويرمز لها بالحرف A.**

ب. **معايير خدمات استشارية ويرمز لها بالحرف C.**

وهنا سيتم التطرق إلى معايير الصفات التي لها ارتباط وعلاقة مباشر بالمخاطر وإدارة المخاطر.

✓ **1200- المهارة والعناية المهنية اللازمة:**

- **1210 - الكفاءة:**

A2 1210: يجب على المدققين الداخليين الحصول على المعرفة الكافية من أجل تقييم المخاطر والطرق التي تدار بها ضمن نشاط الشركة، ولكن لا يتوقع منهم أن يكونوا مسؤولين بشكل مباشر ورئيسي عن اكتشافها.

[1] Wiley, John, **Focus Notes, Internal Audit Activity's Role in Governance**, Risk and Control, Volume 19, 2019, p: 18.

A3 1210: يجب على المدققين الداخليين الحصول على المعرفة الكافية والأساسية في مجال مخاطر تكنولوجيا المعلومات والرقابة وتقنيات التدقيق اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

- **1220- بذل العناية المهنية اللازمة:**

A1 1220: يجب على المدققين الداخليين بذل الجهود المطلوبة والعناية المهنية اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار مدى كفاية وفعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

A3 1220: يجب على المدققين الداخليين الحرص على الاهتمام بما يتعلق بالمخاطر الجوهرية التي قد تؤثر على الأهداف والعمليات والموارد، ومن جهة أخرى فإن إجراءات التأكد لوحدها لا تكفي ولا تضمن بأن جميع المخاطر الهامة سوف يتم تحديدها واكتشافها حتى لو تم بذل العناية المهنية الواجبة.

2 . معيار الأداء (Performance standard):

وتتكون من سبعة معايير رئيسية صادرة من طرف معهد المدققين الداخليين، والتي تحدد كيفية أداء نشاط التدقيق الداخلي بالشركات.[1]

الجدول رقم (01-02): معايير التدقيق الداخلي الدولية الخاصة بالأداء.

معيار الأداء		
رقم المعيار	اسم المعيار	المضمون (الغرض)
2000	إدارة النشاط	من صلاحيات الرئيس التنفيذي أنه يدير نشاط التدقيق بفعالية لضمان تحقيق قيمة مضافة للشركة.
2100	طبيعة العمل	يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم والمساهمة في تحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، بإتباع مقاربة نظامية ومنهجية.

[1] معهد المدققين الداخليين، **مرجع سبق ذكره**، ص: 14-24. (بتصرف).

2200	**تخطيط المهام**	يجب إعداد مخطط لكل مهمة تدقيق، بحيث يتضمن هذا المخطط أهداف ونطاق والمجال الزمني والموارد وكل ما من شأنه يخصص للمهمة.
2300	**تنفيذ المهام**	يجب على المدققون الداخليون بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية لتحقيق أهداف المهمة.
2400	**تبليغ النتائج**	وذلك بإبلاغ المدققين الداخليين عن نتائج المهمات.
2500	**مراقبة سير العمل**	وتكون بوضع نظام متابعة النتائج التي يتم إبلاغها إلى الإدارة، هذا النظام يعد ويوضع من طرف الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي والذي يقوم بتحيينه.
2600	**إبلاغ قبول المخاطر**	عندما يرى الرئيس التنفيذي للتدقيق أن المخاطر في تزايد مستمر وأن الإدارة قبلت هذا المستوى من التزايد للمخاطر، يقوم هذا الأخير بفتح نقاش مع الإدارة الوصية، وفي حالة لم يتوصل إلى فإنه يجب إبلاغ المجلس بذلك.

المصدر: من إعداد الباحث (بتصرف) بالاعتماد على معايير معهد المدققين الداخليين، **المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (إصدار 2013)**، ص ص: 10-20: متاح على الموقع: www.theiia.org تاريخ الاطلاع: 10-04-2023.

كما سيتم التطرق إلى معايير الأداء التي لها ارتباط بشكل مباشر بالمخاطر وإدارة المخاطر:

أ. **2000- إدارة نشاط التدقيق الداخلي**: حيث لا بد من قيام مدير التدقيق الداخلي من إدارة نشاط التدقيق الداخلي بفعالية بحيث يزيد من جودة عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، بالإضافة إلى الالتزام بمعايير المهنة والمبادئ الأخلاقية والسلوكية.

✓ **2010- التخطيط**: يجب على مدير التدقيق الداخلي وضع الخطط على أساس المخاطر لتحديد أولويات نشاط التدقيق الداخلي بما يتفق مع أهداف الشركة.

- **2010 A1**: يجب أن تعتمد خطة التدقيق الداخلي على تقييم إدارة المخاطر التي تم تحديدها، على أن يكون ذلك مرة واحدة كل عام كحد أدنى، كذلك لا بد من الاهتمام بتوجيهات الإدارة العليا ومجلس الإدارة في هذه العمليات.

- **2060:** إبلاغ مجلس الإدارة والإدارة العليا: على مدير التدقيق أن يرفع تقارير بشكل دوري لمجلس الإدارة والإدارة العليا يوضح فيها أهداف عمليات التدقيق الداخلي، وكل من مسؤوليته وصلاحيته وكذلك نسبة الإنجاز المحققة من الخطة الموضوعة.

بالإضافة إلا أنه يجب أن يشتمل التقرير على مصادر المخاطر الجوهرية ومواضيع الرقابة ومخاطر الاحتيال وكذا قضايا الحوكمة إضافة إلى المواضيع والقضايا الأخرى التي يحتاجها أو يطلبها مجلس الإدارة والإدارة العليا.

ب. 2100: طبيعة العمل: يجب أن يقوم نشاط التدقيق الداخلي بتقييم والإسهام في تحسين عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة وذلك من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم.

✓ **2110-الحوكمة:** ينص المعيار على أنه ينبغي على المدقق الداخلي أن يقيم عملية الحوكمة للشركة ويساهم في تقديم التوصيات الفعالة بغية تحسينها بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة: (مراقبة عمليات إدارة المخاطر والرقابة وتعزيز القيم الأخلاقية في الشركة، وإبلاغ المعلومات إلى الجهات المعنية حول المخاطر والرقابة والتنسيق بين أنشطة المجلس والمدققين الداخليين والخارجيين، ....إلخ).[1]

- **A1.2110:** مفاده بأنه "على التدقيق الداخلي تقييم طريقة تصميم وتنفيذ فعالية الأهداف والبرامج والأنشطة بالشركة والمرتبطة بالأخلاق".
- **A2.2110:** الذي ينص بأن "ينبغي على التدقيق الداخلي تقييم ما إذا كانت حوكمة أنظمة المعلومات بالشركة تستند إلى الإستراتيجية وأهداف الشركة أم لا".[2]

✓ **2120- إدارة المخاطر:** على نشاط التدقيق الداخلي أن يقيم مدى فعالية عملية إدارة المخاطر في الشركة، ومدى مساهمته في تحسينها، وعليه يجب على التدقيق الداخلي أن يقيم هذه العمليات وقدرتها على تحقيق نتائج معقولة ومقبولة تضمن:

- دعم أهداف الشركة ومهمتها في مواجهة المخاطر المحيطة بها.
- تمييز المخاطر التي تحددها وتقيمها.
- اختبار قرارات مناسبة تستجيب للمخاطر ووفق أهمية وأولية هذه المخاطر على الشركة.

---

[1] IFACI, **Normes Internationales pour la Pratique Professionnelles de l'Audit Interne (les normes)**, édition IFACI, révision Octobre 2016, application Janvies 2017, p :12.

[2] IFACI, **Cadre de Référence International des pratiques professionnelles de l'Audit Interne**, Janvier 2013, p :49.

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالمخاطر وتوصيلها في الوقت المناسب إلى كل من الموظفين والإدارة العليا ومجلس الإدارة وذلك للمشاركة وتحمل المسؤوليات في عمليات إدارة المخاطر.

يقوم نشاط التدقيق الداخلي بجمع المعلومات اللازمة والتي تساعد في تقييم عملية إدارة المخاطر وذلك أثناء تنفيذه لمهامه المتعددة مما يوفر لديه تصورا كاملا لعملية إدارة المخاطر على مستوى الشركة ومدى فعاليتها.

تتم مراقبة عملية إدارة المخاطر إما بشكل مستمر من خلال نشاط إداري معين، أو بشكل متقطع ومنفصل من خلال إجراء تقييم لها خلال فترات معينة، ويمكن مراقبتها باستخدام كلا الطريقتين.

- **A1 2120:** على نشاط التدقيق الداخلي أن يقيم احتمال حدوث احتيال وكيف تواجه الشركة المخاطر الناتجة عنه.
- **C1 2120:** أثناء المهمات الاستشارية على المدققين الداخليين معالجة المخاطر بما لا يتعارض مع أهداف المهمات الاستشارية، وعليهم التحذير في حال وجود مخاطر جوهرية غير ملحوظة مسبقا.
- **C2 2120:** على المدققين الداخليين أن يستخدموا المعرفة والخبرة الكافية التي يكتسبوها خلال تنفيذ المهمات الاستشارية في تقييم عملية إدارة المخاطر في الشركة.
- **C3 2120:** أثناء مساعدة المدققين الداخليين للإدارة في وضع وتحسين عمليات إدارة المخاطر فإنه يجب عليهم الامتناع عن تحمل أية مسؤولية نيابة عن الإدارة ومسؤوليتها الكاملة والفعلية عن عملية إدارة المخاطر.
- **A1 2130:** على نشاط التدقيق تقييم كفاية وفعالية الرقابة في الاستجابة للمخاطر المتعلقة بالحوكمة والعمليات ونظام المعلومات من خلال تقييم:

- موثوقية ونزاهة المعلومات المالية والتشغيلية.
- كفاءة وفعالية العمليات والبرامج.
- مدى حماية الأصول.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

✓ **2201- اعتبارات التخطيط:** عند التخطيط للمهمة يجب على المدققين الداخليين الأخذ بالاعتبار، المخاطر الجوهرية المرتبطة بالنشاط، أهدافه والأساليب التي من خلالها يتم المحافظة على المخاطر عند مستوى معين، فعالية وكفاية إدارة مخاطر النشاط وعمليات الرقابة بالمقارنة مع نموذج

أو شكل الرقابة، الفرص المتاحة لإدخال تحسينات جوهرية وهامة على عملية إدارة المخاطر النشاط وعمليات الرقابة.

- **A1 2210:** على المدققين الداخليين أن يقوموا بإجراء تقييم أولي للمخاطر المتعلقة بالنشاط قيد التدقيق، ويجب أن تعكس أهداف المهمة نتائج هذا التقييم.
- **C1 2210:** لا بد أن تتوافق أهداف المهمات الاستشارية مع عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر.
- **A2 2440:** على مدير التدقيق الداخلي قبل نشر النتائج إلى الأطراف الخارجية، مالم يكن هناك متطلبات قانونية أو تنظيمية تقييم المخاطر المحتملة على الشركة.
- **C2 2440:** يمكن أن يتم تحديد القضايا المتصلة بإدارة المخاطر والرقابة والحوكمة أثناء المهمة الاستشارية، وإذا كانت تلك القضايا تمثل أهمية بالغة للشركة، فإنه ينبغي توصيلها إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

ت. 2600- قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر: عندما يعتقد المدقق الداخلي بأن الإدارة العليا قد قبلت مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للشركة، فلابد عليه مناقشة ذلك مع الإدارة وإذا لم يتم التوصل لحل لهذه المسألة فيجب عليه تبيان ذلك إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.

3 . المعايير العالمية للتدقيق الداخلي

تم تنظيم المعايير في الإصدار 2024 الجديد إلى خمس مجالات تحتوي كل منها على مبادئ كالآتي:[1]

أ. المجال الأول: الغرض من التدقيق الداخلي

يهدف بيان الغرض إلى مساعدة المدققين الداخليين وأصحاب المصلحة في فهم وتوضيح قيمة حوكمة التدقيق الداخلي.

يعزز التدقيق الداخلي قدرة المؤسسة على خلق القيمة وحمايتها والحفاظ عليها من خلال تزويد مجلس الإدارة بتأكيدات موضوعية ومستقلة ومبنية على المخاطر وبمشورة ونظرة مستقبلية ثاقبة ومتبصرة.

- يعمل التدقيق الداخلي على تحسين ما يلي في المؤسسة:
  - فرص النجاح في تحقيق أهدافها؛

[1] معهد المدققين الداخليين، **المعايير العالمية للتدقيق الداخلي**، ترجمة فريق عمل من جمعية المدققين الداخليين في لبنان برئاسة ناجي فياض وعضوية داليا أبو كروم ومحمد شهاب، 09 يناير 2024، ص: 13.

- الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة؛
- اتخاذ القرار والاشراف؛
- السمعة والمصداقية مع أصحاب المصلحة؛
- القدرة على خدمة المصلحة العامة؛

– يكون التدقيق الداخلي أكثر فعالية عندما:

- يتم تنفيذه من قبل متخصصين أكفاء بما يتوافق مع المعايير العالمية للتدقيق الداخلي، والتي تم وضعها لتحقيق المصلحة العامة؛
- يتم وضع وظيفة التدقيق الداخلي ضمن الهيكلية بشكل مستقل مع المساءلة المباشرة أمام المجلس؛
- لا يتعرض المدققون الداخليون للتحيز والتأثير غير المبرر، ويكونون ملتزمين بإجراء تقييمات موضوعية.

ب. المجال الثاني: الأخلاق والمهنية

إن المبادئ والمعايير في مجال الأخلاقيات والمهنية للمعايير العالمية للتدقيق الداخلي هي بديل عن مدونة الأخلاقيات السابقة لمعهد المدققين الداخليين وهي تحدد التوقعات السلوكية للمدققين الداخليين المهنيين؛ بما في ذلك الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي، والأفراد الآخرين وأي كيانات تقدم خدمات التدقيق الداخلي، إن الالتزام بهذه المبادئ والمعايير يغرس الثقة في مهنة التدقيق الداخلي، ويخلق ثقافة أخلاقية داخل وظيفة التدقيق الداخلي، ويوفر الأساس للاعتماد على عمل المدققين الداخليين وحكمهم.

يجب على جميع المدققين الداخليين الالتزام بمعايير الأخلاق والمهنية، إذا كان من المتوقع أن يلتزم المدققون الداخليون بقواعد الأخلاق أو السلوك أو المسالك الأخرى، مثل تلك الخاصة بالمؤسسة، فلا يزال من المتوقع الالتزام بمبادئ ومعايير الأخلاق والمهنية الواردة في هذه الوثيقة، إن عدم ذكر سلوك معين في هذه المبادئ والمعايير لا يمنع من اعتباره غير مقبول أو مشين.

في حين أن المدققين الداخليين مسؤولون عن امتثالهم، فمن المتوقع أن يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق بدعم وتعزيز الامتثال مع المبادئ والمعايير في مجال الأخلاق والمهنية من خلال توفير فرص التدريب والتوجيه، قد يختار الرئيس التنفيذي للتدقيق تفويض مسؤوليات معينة لإدارة الامتثال ولكنه يظل مسؤولا" عن الأخلاقيات والكفاءة المهنية لوظيفة التدقيق الداخلي.

✓ **المبدأ الأول: إظهار النزاهة**

النزاهة هي سلوك يتميز بالالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية، بما في ذلك إظهار الصدق والشجاعة في التصرف بناءً على الحقائق ذات الصلة، حتى عند مواجهة ضغوط للقيام بخلاف ذلك، أو عندما قد يؤدي القيام بذلك إلى عواقب شخصية أو تنظيمية سلبية محتملة بعبارات بسيطة، يُتوقع من المدققين الداخليين أن يقولوا الحقيقة وأن يفعلوا الشيء الصحيح، حتى عندما يكون ذلك غير مريح أو صعب.

النزاهة هي أساس المبادئ الأخرى للأخلاق والمهنية، بما في ذلك الموضوعية والكفاءة والعناية المهنية والسرية إن نزاهة المدققين الداخليين أمر ضروري لبناء الثقة وكسب الاحترام.

✓ **المبدأ الثاني: الحفاظ على الموضوعية**

الموضوعية هي موقف ذهني غير متحيز يتيح للمدققين الداخليين إصدار أحكام مهنية والوفاء بمسؤولياتهم وتحقيق الغرض من التدقيق الداخلي دون مساومة تدعم وظيفة التدقيق الداخلي المستقلة قدرة المدققين الداخليين على الحفاظ على الموضوعية.

✓ **المبدأ الثالث: إثبات الكفاءة**

يتطلب إثبات الكفاءة تطوير وتطبيق المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتقديم خدمات التدقيق الداخلي. ونظرًا لأن المدققين الداخليين يقدمون مجموعة متنوعة من الخدمات، فإن الكفاءات التي يحتاجها كل مدقق داخلي تختلف بالإضافة إلى امتلاك أو الحصول على الكفاءات اللازمة لأداء الخدمات، يعمل المدققون الداخليون على تحسين فعالية وجودة الخدمات من خلال التطوير المهني المستمر.

✓ **المبدأ الرابع: ممارسة العناية المهنية اللازمة**

تتطلب المعايير التي تجسد ممارسة العناية المهنية اللازمة ما يلي:

- التوافق مع المعايير العالمية للتدقيق الداخلي؛
- النظر في طبيعة وظروف ومتطلبات العمل الذي يتعين القيام به؛
- تطبيق الشك المهني للتقييم الدقيق وتقييم المعلومات.

تتطلب العناية المهنية اللازمة تخطيط خدمات التدقيق الداخلي وتنفيذها بعناية وحكمة وشك مهني كتلك التي يمتلكها المدققون الداخليون الآخرون الحريصون والمختصون. عند ممارسة العناية المهنية اللازمة، يعمل المدققون الداخليون في مصلحة أولئك الذين يتلقون خدمات التدقيق الداخلي ولكن لا يُتوقع أن يكونوا معصومين من الخطأ.

✓ **المبدأ الخامس: الحفاظ على السرية**

نظرا لأن المدققين الداخليين يتمتعون بإمكانية الوصول غير المحدود إلى البيانات والسجلات والمعلومات الأخرى اللازمة للوفاء بتفويض التدقيق الداخلي، فإنهم غالبًا ما يتلقون معلومات سرية وخاصة أو معلومات تحدد هوية الشخص، وذلك يتضمن المعلومات في شكل مادي ورقمي بالإضافة إلى المعلومات المستمدة من الاتصال الشفهي مثل مناقشات الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية. يجب على المدققين الداخليين احترام قيمة وملكية المعلومات التي يتلقونها من خلال استخدامها للأغراض المهنية فقط وحمايتها من الوصول أو الكشف غير المصرح به، داخليا وخارجيا.

ت. المجال الثالث: حوكمة وظيفة التدقيق الداخلي

تعتبر ترتيبات الحوكمة المناسبة ضرورية لتمكين وظيفة التدقيق الداخلي من أن تكون فعالة. يحدد هذا المجال متطلبات الرؤساء التنفيذيين للتدقيق للعمل بشكل وثيق مع المجلس لإنشاء وظيفة التدقيق الداخلي، ووضعها المستقل، والإشراف على أدائها، ويحدد هذا المجال أيضا مسؤوليات الإدارة العليا التي تدعم مسؤوليات المجلس وتعزز الحوكمة القوية لوظيفة التدقيق الداخلي.

في حين أن الرئيس التنفيذي للتدقيق هو المسؤول عن المتطلبات في هذا المجال، فإن أنشطة المجلس والإدارة العليا ضرورية لتمكين وظيفة التدقيق الداخلي من تحقيق غرض التدقيق الداخلي، يتم تحديد هذه الأنشطة على أنها شروط أساسية" في كل معيار وتضع أساسًا ضروريًا للحوار الفعال بين المجلس والإدارة العليا والرئيس التنفيذي للتدقيق، مما يتيح في نهاية المطاف وظيفة تدقيق داخلي فعالة.

✓ **المبدأ السادس: معتمد من قبل المجلس**

تتلقى وظيفة التدقيق الداخلي تفويضها من المجلس أو القانون المعمول به في بعض بيئات القطاع العام، ويحدد التفويض صلاحيات وظيفة التدقيق الداخلي ودورها ومسؤولياتها، كما تم توثيقه في ميثاق التدقيق الداخلي، ويمكّن هذا التفويض وظيفة التدقيق الداخلي من تزويد المجلس والإدارة العليا بالتأكيد الموضوعي والمشورة والبصيرة والاستبصار، تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بتنفيذ مهمتها من خلال اتباع نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في جميع أنحاء المؤسسة.

✓ **المبدأ السابع: الموقع المستقل**

إن المجلس مسؤول عن تمكين استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي. يتم تعريف الاستقلالية على أنها التحرر من الظروف التي تعوق قدرة وظيفة التدقيق الداخلي على القيام بمسؤولياته بطريقة غير متحيزة، لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي قادرة على تحقيق غرض التدقيق الداخلي إلا عندما يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤولاً

مباشرة أمام المجلس، ويكون مؤهلاً، ويتم وضعه في مستوى داخل المؤسسة يمكن وظيفة التدقيق الداخلي من أداء خدماته ومسؤولياته دون أي تدخل.

✓ **المبدأ الثامن: إشراف المجلس**

يعتبر إشراف المجلس أمرًا ضروريًا لتمكين الفعالية الشاملة لوظيفة التدقيق الداخلي. يتطلب تحقيق هذا المبدأ التواصل التعاوني والتفاعلي بين المجلس

والرئيس التنفيذي للتدقيق بالإضافة إلى دعم المجلس لضمان حصول وظيفة التدقيق الداخلي على الموارد الكافية للوفاء بمهمة التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى ذلك، يحصل المجلس على تأكيدات حول جودة أداء الرئيس التنفيذي للتدقيق ووظيفة التدقيق الداخلي من خلال برنامج تقييم وتحسين الجودة، بما في ذلك المراجعة المباشرة للمجلس لنتائج تقييم الجودة الخارجي.

ث. المجال الرابع: إدارة وظيفة التدقيق الداخلي

إن الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤول عن إدارة وظيفة التدقيق الداخلي وفقًا لميثاق التدقيق الداخلي والمعايير العالمية للتدقيق الداخلي، تشمل هذه المسؤولية التخطيط الاستراتيجي، الحصول على الموارد وتوزيعها، بناء العلاقات والتواصل مع أصحاب المصلحة لتقديم تأكيدات ومشورة موضوعية، وضمان وتعزيز أداء الوظيفة.

من المتوقع أن يلتزم الفرد المسؤول عن إدارة وظيفة التدقيق الداخلي بالمعايير بما في ذلك أداء المسؤوليات الموضحة في هذا المجال سواء كان الفرد موظفا بشكل مباشر من قبل المؤسسة أو تم التعاقد معه من خلال مزود خدمة خارجي، قد يختلف المسمى الوظيفي والمسؤوليات المحددة للفرد المسؤول عن إدارة وظيفة التدقيق الداخلي من مؤسسة الى أخرى.

قد يفوض الرئيس التنفيذي للتدقيق المسؤوليات إلى أشخاص مهنيين ومؤهلين آخرين في وظيفة التدقيق الداخلي ولكنه يحتفظ بالمساءلة النهائية، تُمكّن علاقة التبعية المباشرة، بين المجلس والرئيس التنفيذي للتدقيق، وظيفة التدقيق الداخلي من الوفاء بالتفويض الموكل إليها، بالإضافة إلى ذلك، عادةً ما يكون لدى الرئيس التنفيذي للتدقيق علاقة تبعية إدارية إلى الشخص الأعلى رتبة في الإدارة العليا، مثل الرئيس التنفيذي للمؤسسة، لدعم الأنشطة اليومية وتعزيز مكانة وسلطة وظيفة التدقيق الداخلي اللازمتين لضمان إيلاء الاعتبار الواجب لنتائج خدمات التدقيق الداخلي.

✓ **المبدأ التاسع: التخطيط الإستراتيجي**

يتطلب التخطيط الاستراتيجي أن يدرك الرئيس التنفيذي للتدقيق مهمة التدقيق الداخلي وعمليات الحوكمة إدارة المخاطر، والرقابة في المؤسسة، تعمل وظيفة التدقيق الداخلي ذات الموارد الكافية والموقع المناسب على تطوير

وتنفيذ استراتيجية لدعم نجاح المؤسسة بالإضافة إلى ذلك، يقوم الرئيس التنفيذي للتدقيق بوضع وتنفيذ منهجيات لتوجيه وظيفة التدقيق الداخلي وتطوير خطة التدقيق الداخلي.

✓ **المبدأ العاشر: إدارة الموارد**

تتطلب إدارة الموارد الحصول على الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية وتوزيعها بشكل فعال، يحتاج الرئيس التنفيذي للتدقيق الحصول على الموارد المطلوبة لأداء مسؤوليات التدقيق الداخلي وتوزيع الموارد وفقًا للمنهجيات الموضوعة لوظيفة التدقيق الداخلي.

✓ **المبدأ الحادي عشر: التواصل بشكل فعال**

يتطلب التواصل بشكل فعال بناء العلاقات وبناء الثقة لتمكين أصحاب المصلحة من الاستفادة من نتائج خدمات التدقيق الداخلي الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤول عن مساعدة وظيفة التدقيق الداخلي في إقامة اتصالات مستمرة مع أصحاب المصلحة لبناء الثقة وتعزيز العلاقات، بالإضافة إلى ذلك، يشرف الرئيس التنفيذي للتدقيق على الاتصالات الرسمية لوظيفة التدقيق الداخلي مع المجلس والإدارة العليا لتمكين الجودة وتقديم رؤى تستند إلى نتائج خدمات التدقيق الداخلي.

✓ **المبدأ الثاني عشر: تعزيز الجودة**

الجودة هي مقياس مشترك للتطابق مع المعايير العالمية للتدقيق الداخلي وتحقيق أهداف أداء وظيفة التدقيق الداخلي. لذا، تم تصميم برنامج تأكيد وتحسين الجودة لتقييم وتعزيز تطابق وظيفة التدقيق الداخلي مع المعايير، تحقيق أهداف الأداء، والسعي إلى التحسين المستمر، يتضمن البرنامج تقييمات داخلية وخارجية.

الرئيس التنفيذي للتدقيق مسؤول عن ضمان سعي وظيفة التدقيق الداخلي المستمر للتحسن يتطلب ذلك وضع مقاييس لتقييم أداء مهام التدقيق الداخلي والمدققين الداخليين ووظيفة التدقيق الداخلي، تشكل هذه المقاييس الأساس لتقييم التقدم نحو أهداف الأداء بما في ذلك التحسين المستمر.

ج. المجال الخامس: أداء خدمات التدقيق الداخلي

يتطلب أداء خدمات التدقيق الداخلي أن يقوم المدققون الداخليون بتخطيط المهام بشكل فعال، وإجراء أعمال المهمة لتطوير النتائج والاستنتاجات، والتعاون مع الإدارة لتحديد التوصيات أو خطط العمل التي تعالج النتائج والتواصل مع الإدارة والموظفين المسؤولين عن النشاط تحت المراجعة طوال فترة المهمة وبعد انتهائها.

على الرغم من أن معايير أداء المهام يتم عرضها بالتسلسل، إلا أن خطوات تنفيذ المهام ليست دائمًا مستقلة وفي خط مستقيم ومتسلسلة، من الناحية العملية قد يختلف ترتيب تنفيذ الخطوات حسب المهمة ويكون له جوانب متداخلة ومتكررة قد تؤثر كل خطوة على أخرى أو على المهمة ككل. ولذلك، ينبغي على المدققين الداخليين مراجعة وفهم جميع المعايير في هذا المجال قبل البدء بالمهمة.

تتضمن خدمات التدقيق الداخلي تقديم التأكيدات أو المشورة أو كليهما، ومن المتوقع أن يقوم المدققون الداخليون بتطبيق المعايير والامتثال لها عند أداء المهام، سواء كانوا يقدمون تأكيد أو استشارة، إلا عندما ينص على خلاف ذلك في المعايير الفردية.

تهدف خدمات التأكيد إلى توفير الثقة بشأن عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة لأصحاب المصلحة في المؤسسة، وخاصة المجلس والإدارة العليا وإدارة النشاط قيد المراجعة، ومن خلال خدمات التأكيد، يقدم المدققون الداخليون تقييمات موضوعية للاختلافات بين الظروف الحالية للنشاط قيد المراجعة ومجموعة من معايير التقييم، يقوم المدققون الداخليون بتقييم الاختلافات لتحديد ما إذا كانت هناك نتائج يجب الإبلاغ عنها ولتقديم استنتاج حول نتائج المهمة، بما في ذلك الإبلاغ عندما تكون العمليات فعالة.

يجوز للمدققين الداخليين بدء الخدمات الاستشارية أو تنفيذها بناءً على طلب المجلس أو الإدارة العليا أو إدارة النشاط، قد تخضع طبيعة ونطاق الخدمات الاستشارية للاتفاق مع الطرف الذي يطلب الخدمات تشمل أمثلة الخدمات الاستشارية تقديم المشورة بشأن تصميم وتنفيذ السياسات والعمليات والأنظمة والمنتجات الجديدة؛ تقديم خدمات التحقيق؛ توفير التدريب؛ وتسهيل المناقشات حول المخاطر والضوابط، عند أداء الخدمات الاستشارية يتوقع من المدققين الداخليين الحفاظ على الموضوعية من خلال عدم تحمل أي مسؤولية إدارية.

يتم تنفيذ خدمات التدقيق الداخلي كما هو موضح في المنهجيات المعمول بها لدى الرئيس التنفيذي للتدقيق، ويجوز للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تفويض المسؤولية المناسبة إلى متخصصين مؤهلين آخرين في وظيفة التدقيق الداخلي ولكنه يبقى المسؤول النهائي.

✓ **المبدأ الثالث عشر: التخطيط للمهام بفعالية**

تشكل المعايير العالمية للتدقيق الداخلي جنبا إلى جنب مع المنهجيات التي وضعها الرئيس التنفيذي للتدقيق أساسا للنهج المنضبط والمنتظم للمدققين الداخليين في تخطيطهم للمهام المدققون الداخليون مسؤولون عن التواصل الفعال في جميع مراحل المهمة.

يبدأ تخطيط المهمة بفهم التوقعات الأولية للمهمة وسبب إدراج المهمة في خطة التدقيق الداخلي عند التخطيط للمهام، يقوم المدققون الداخليون بجمع المعلومات التي تمكنهم من فهم المؤسسة وفهم النشاط قيد المراجعة وتقييم المخاطر ذات الصلة بالنشاط، يتيح تقييم مخاطر المهمة تحديد المخاطر وتحديد أولوياتها لتحديد أهداف المهمة ونطاقها، يحدد المدققون الداخليون أيضا المقاييس والموارد اللازمة لأداء المهمة ووضع برنامج عمل المهمة الذي يصف الخطوات المحددة التي يتعين القيام بها.

✓ **المبدأ الرابع عشر: تنفيذ أعمال المهمة**

لتنفيذ برنامج العمل المهمة، يقوم المدققون الداخليون بجمع المعلومات وإجراء التحليلات والتقييمات لإنتاج الأدلة تمكن هذه الخطوات المدققين الداخليين من:

- توفير التأكيد وتحديد النتائج المحتملة؛
- تحديد أسباب النتائج وآثارها وأهميتها؛
- وضع التوصيات أو التعاون مع الإدارة لوضع خطط العمل؛
- وضع الاستنتاجات.

✓ **المبدأ الخامس عشر: الإبلاغ عن نتائج المهمة ومراقبة خطط العمل**

المدققون الداخليون مسؤولون عن إصدار إبلاغ نهائي بعد الانتهاء من المهمة وإبلاغ نتائج المهمة للإدارة يواصل المدققون الداخليون التواصل مع إدارة النشاط قيد المراجعة للتأكد من تنفيذ خطط العمل.

المطلب الثاني: مسؤولية التدقيق الداخلي ونطاقه

إن للمدقق الداخلي نطاق محدد ومسؤوليات، مهام وواجبات متعلقة بالتدقيق بصفة مباشرة من خلال ما ورد في معايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين **IIA** والإرشادات التطبيقية الخاصة بها، ومن خلال أفضل الممارسات المطبقة لدى غالبية المؤسسات، وكذا الخبرات المتراكمة.

الفرع الأول: مسؤولية التدقيق الداخلي

نستطيع القول إن أهم المسؤوليات المناطة للمدقق الداخلي هي كما يلي:

1 . إعداد خطة التدقيق السنوية استناداً إلى المخاطر المحتمل وقوعها، وذلك بهدف تحديد أولويات أنشطة التدقيق الداخلي؛

2 . مراقبة مدى الالتزام والتقيد بالقوانين والقواعد والنظم والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح، ومدى مطابقتها مع النواحي القانونية والأخلاقية والبيئية؛[1]

3 . الإبلاغ عن المسائل المتعلقة بإجراءات الرقابة على أنشطة الشركة بما فيها التحسينات والتعديلات الممكن إدخالها على العمليات، ومتابعة تقديم الإضافات والمعلومات المتعلقة إلى أن يتم الحسم فيها؛

4 . تقديم تقارير بصفة دورية تتضمن مدى فعالية عمليات وإجراءات الإدارة وإدارة المخاطر التي تواجهها؛

[1] الرحي عطا زاهر، **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية**، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2018، ص: 93.

5 . رفع المعلومات بصفة دورية عن وضع خطة التدقيق السنوية ونتائجها، وعن مدى كفاية الموارد الموجهة على وجه الخصوص بأنشطة التدقيق الداخلي؛

6 . الضبط والتنسيق مع اختصاصات الرقابة الأخرى والإشراف عليها مثل: إدارة المخاطر، التدقيق الخارجي.[1]

ومنه ومن أجل الوصول إلى نظام تدقيق داخلي فعال يشترط على المدقق الداخلي كونه غير مسؤول تماما عن تأدية مهام من شأنها أن تؤثر على استقلالية وموضوعية اتجاهها، أو تصب في صالحه بمجرد قيامه بتنفيذ الأعمال التي يقوم بتدقيقها، أن تشتمل صلاحياته ومسؤولياته على الحد الأدنى للأمور التالية:[2]

1 . إعطاء الحرية الكاملة للمدقق الداخلي للحصول على أية معلومات يراها ضرورية لأغراض التدقيق والاطلاع على السجلات المالية والموجودات والمستندات الخاصة بالموظفين داخل الشركة؛

2 . تقييم الممارسات والتي تتضمن رصد وتحليل عمليات وفحص الأنشطة المتصلة بسياق العمل داخل الشركة؛

3 . تحديد الصلاحيات التي تخول المدقق الداخلي بتأدية عمليات الرقابة والتدقيق المالي على العمليات المختلفة مدى تماشيها مع القوانين والأنظمة والتعليمات وغيرها من أنواع التدقيق؛

4 . تحديد مبادئ وقواعد التدقيق المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عاماً، والالتزام بها من قبل المدققين الداخليين.

---

[1] **ميثاق التدقيق الداخلي لجامعة الإمارات العربية المتحدة**، بالاطلاع على موقع www.uaeu.ac.ae، ، بتاريخ 30 مارس 2024 على الساعة 23:40 (GMT+1).

[2] دهمش نعيم، **تدقيق وتقييم كفاءة الأداء وفعالية المشاريع الإنمائية في الدول النامية**، مجلة الدراسات، المجلد 12، العدد 05، الأردن، 2000، ص: 62.

كما أنه على علاقة وطيدة بمسؤوليات تصميم نظم الرقابة الداخلية أو تنفيذها، ونخص بالذكر عملية تقييم المخاطر والتي تعتبر من مسؤولية الإدارة المعنية،[1] ويعد المكتب مسؤولا عن الشركة محل التدقيق، بحيث يجب على المدقق تحديد مدى فعالية وملاءمة نظام الضبط الداخلي لطبيعة عمل الشركة من خلال تقييم أداء الهيكل التنظيمي هذا من جهة وما إذا كان النظام يتم تشغيله وفقاً لما هو مخطط له.[2]

حيث يتجلى الهدف الأساسي والرئيسي في مسؤولية المدقق الداخلي في إضفاء قيمة مضافة للشركة وتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها، من خلال المساهمة في طرح حلول وتقديم استشارات لمجلس الإدارة والإدارة العليا حول الرقابة الداخلية للشركة، كل هذا يكون وفق مراعاة التوافق بين نشاط التدقيق الداخلي ومعايير التدقيق الداخلي الدولي.

يتضح مما سبق أنه يجب على المدقق الداخلي أن يبذل الجهد والعناية المهنية المعقولة في الحصول على المعلومات التي تمكنه، من إبداء رأيه مهني محايد انطلاقا من الخطوات التالية:[3]

1. تحديد ما هي المعلومات المطلوب فحصها وتدقيقها؛
2. جمع المعلومات وأدلة الإثبات اللازمة عنها؛
3. تقديم هذه المعلومات والمعطيات من حيث أهميتها؛
4. تقييم هذه الأدلة من حيث كفايتها أو عدمها وكذلك من حيث مدى ملاءمتها وارتباطها بالموضوع المطلوب فحصه وتدقيقه وأيضا من حيث موثوقيتها.

الفرع الثاني: نطاق التدقيق الداخلي

اتسعت مسؤوليات المدقق الداخلي إلى حد كبير لتشمل "فحص وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة، بالإضافة إلى التأكد من جودة الأداء ومدى الالتزام بالسياسات والأنظمة المعدة من طرف الإدارة"، بحيث زاد اتساع نطاقه ليشمل:[4]

---

[1] بالاطلاع على موقع www.uaeu.ac.ae، **ميثاق التدقيق الداخلي لجامعة الإمارات العربية المتحدة، مرجع سبق ذكره**، بتاريخ 30 مارس 2024 على الساعة 22:12 (GMT+1).

[2] جربوع يوسف والحلو، **دور المدقق الداخلي والمدقق الخارجي في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين**، مجلة جامعة بغداد، المجلد 05، العدد 08، العراق، 2004، ص: 22.

[3] تامر مزيد رفاعه، **أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشأة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص: 27.

[4] Ramamoorti, Sridhar, **Internal Auditing : History Evolution and Prospects**, The Institute of Internal Auditors, USA. Chicago Roia Conference, 22-23 May 2003, p :39.

1 . استعراض مدى سلامة وموثوقية المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل والتقنيات المستخدمة في تحديد وقياس تصنيف وإقرار تلك المعلومات؛

2 . تدقيق الأنظمة وسيرها التي تم تصميمها من قبل الإدارة للتأكد من تماشيها مع السياسات والخطط والأهداف المرجوة والإجراءات واللوائح والقوانين والقواعد التي من الممكن أن يكون لها أثر كبير على عمليات التشغيل والتقارير، والتحقق من مدى الالتزام والامتثال لهذه السياسات؛

3 . مراجعة مدى كفاية الوسائل المستخدمة للحفاظ على الأصول، بالإضافة إلى التحقق من وجود هذه الأصول ودقة احتسابها وتبويبها؛

4 . فحص الكفاءة الاقتصادية والإدارية بالإضافة إلى الضوابط غير الإدارية في الشركة؛

5 . تقييم الكفاءة في استخدام الموارد، للتأكد ما إذا كانت نتائجها تتفق مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة؛

6 . مراجعة البرامج كلما كان ذلك ممكنا للتأكد أن النتائج تتماشى مع الأهداف التي وضعت من أجلها وما إذا كانت تنفذ كما هو مخطط.

ومن هنا نستنتج أن نطاق التدقيق الداخلي لا يقتصر على فحص وتقييم نظم المراقبة الموضوعة لتحقيق الكفاية والفعالية في بلوغ الأهداف بل تجاوز هذا النطاق ليصبح يشمل "تقييم الأهداف نفسها وما دونها من خطوات"[1]، بالإضافة إلى الحرص على التطبيق الأمثل لتوصيات الإدارة العليا بما يضمن الأداء الجيد.

[1] محمد سمير الصبان، **أصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة**، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1988، ص: 205.

المبحث الثاني: الإطار النظري والعملي لإدارة المخاطر

برزت الحاجة الملحة إلى الاهتمام بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع الذي أدى إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات على حد السواء، وما صاحبه من تهديدات نتيجة المخاطر التي تتعرض لها هاته المؤسسات والأسواق من احتيالات وتلاعبات واختلاسات الأمر الذي جعل وجود نظام فعال ومتكامل لإدارة المخاطر أمرا مهماً وعاملاً رئيسياً، من أجل التقليل من أثر التهديد أو لقياس وتقييم المخاطر، وتطوير استراتيجيات الشركة، لذا سنحاول في هذا المبحث على التعرف على إدارة المخاطر ومتطلبات تفعيل التدقيق الداخلي في تدقيق هاته المخاطر.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر أحد الدعائم والركائز الأساسية في المؤسسات باعتبارها أسلوب منهجي الذي تختاره الشركة لتسيير وضبط شؤونها لضمان السير الحسن لأنشطتها.

الفرع الأول: ماهية إدارة المخاطر

لقد استمرت المخاطر في تزايد مع تنوع الذي شهده أنشطة الاقتصادية، بل أصبحت صفة ملازمة للاقتصاديات المعاصرة، مما يجعل التخلص من المخاطر بشكل نهائي أمرا غير ممكن، لكن هذا لا يعني عدم إمكانية التعامل معها وفق مجموعة من السياسات والإستراتيجيات التي تجعل آثارها ونتائجها متحكم فيها إلى حد بعيد.[1]

قبل الخوض في إدارة المخاطر لا بد لنا أن نتطرق إلى تعريف خريطة المخاطر والتي تسمى أيضا بمصفوفة المخاطر.

والتي **تُعرف** على أنها: الرسم البياني للمخاطر أو المخطط الذي يحتوي على احداثيات تمثل كل من شدة الخطر (التأثير) وكذا تكراره ممثلة في رسم ذي بعد ثنائي متدرج الألوان حسب شدة الخطر (مرتفع، منخفض، مقبول أو غير مقبول).[2]

أولا: تعريف إدارة المخاطر

تعددت التعاريف حول إدارة المخاطر حيث يوجد من **عرَّفها** على أنها: "منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث

---

[1] الأمير عبد القادر حفوظة بن عمار، البشير زبيدي بن طاهر، **حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية عرض تجارب لدول أجنبية وعربية**، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2022، ص: 123.

[2] Haring. I, **Risk Analysis and Management (Engieneering Resilience)**, USA, Springer, 2015, p: 76.

الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى"،[1] والبعض الآخر عرفها بأنها: "احتمالية تنفيذ أو عدم تنفيذ أمر ما أو عمل مما قد يؤثر بشكل سلبي على الشركة أو النشاط الخاضع للتدقيق".[2]

[1] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد–شركات–بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص: 50-51.

[2] DANA HERMANSON, Larry RITTENBERG, **Internal Audit and organizational Governance, The Institute of Internal Auditors Research Fondation**, Florida, 2003, p :35.
http://www.theiia.org/download.cfm?file=1775.Date of consultation, 03-03-2024 : 2h39

ويُعرِّفها المعهد المدققين الداخليين **IIA** بأنها: "عملية تحديد وتقييم وقياس وإدارة والتحكم في الأحداث المحتملة والأوضاع القائمة، لتزويد توكيدات وضمانات معقولة باتجاه الوصول إلى أهداف الشركة".[1]

وحسب **تعريف** لجنة رعايا المؤسسات **COSO**: "عملية تتم من جانب مجلس إدارة الشركة، والإدارة وغيرهم من الموظفين، تطبق في بيئة إستراتيجية داخل الشركة، بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر عليها، وإدارة المخاطر لتكون في إطار مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبل الشركة تحملها، لتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها".[2]

وعرَّفها المعهد الفرنسي للمدققين والمراقبين الداخليين **IFACI**: "إجراءات تنفذ من طرف مجلس الإدارة، المديرية العامة وجميع عمال المنظمة، ويراعي في ذلك عند إعداد الإستراتيجية وفي جميع أنشطة المنظمة، وهي مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة ولتسيير المخاطر في حدود مدى قدرتها على المخاطرة، ويهدف إلى توفير ضمان معقول فيما يتعلق بأهداف المنظمة".[3]

كما وقد حددت جمعية إدارة المشاريع **APM تعريفاً** لها بأنها: التعامل مع المخاطر يجب أن يكون بتقليلها أو تحجيمها إلى حد الأدنى المقبول، والتأمين ضد حدوثها، ونقلها للغير أو إدارتها بحرص".[4]

من خلال استقراء كل التعاريف السابقة نجد أنها إجمالا أجمعت على بعض المفاهيم الأساسية فإدارة المخاطر بصفة عامة تعتبر الحجر الأساسي والركيزة في "الإدارة الإستراتيجية، جاءت لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها"،[5] مما جعلها عملية ديناميكية تعتمد على أساليب وإجراءات منهجية منتظمة تؤول لمعرفة ماهي الأسباب المؤدية إلى تلك المخاطر وماهي الحلول لمجابهتها.

ثانيا: أهمية إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر ليست ظاهرة جديدة لكن نظرا لأهميتها تنامت بشكل واسع في الوقت الحاضر بعد الأزمات المالية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة بشكل بارز وملحوظ كأزمة جنوب شرق أسيا، المكسيك ...،

---

[1] The Institute of internal auditors, **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise**, uk, 2004, p :3, disponible sur le site : www.theiia.org, le 07-04-2024.

[2] The Committee of Sponsoring Organizations, **le management des risques de l'entreprise-cadre de refirence 2004**, p :02, disponible sur le site : site: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_french.pdf, Le 14-03-2024.

[3] IFACI, **Le management des risques de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 3éme édition, 2007, P :55.

[4] بلعزوز بن علي، **استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، جامعة الشلف، المجلد 07، العدد 07، 2009-2010، ص: 335.

[5] عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة المدية، 2009، ص: 96.

الأمر الذي أدى بالسلطات الرقابية والجهات الإشرافية الدولية وبنك التسويات الدولي **BIS** أن تعمل على مواكبة نظام فعال لإدارتها في مجابهة هاته الأزمات والمخاطر، لما تضفيه إدارة المخاطر من مساعدات من شأنها أن تتعامل مع "ظروف عدم التأكد" وما ينتج عنها من مخاطر وفرص تحمي أصحاب المصالح والأطراف المعنية من خلال ما يلي:

1 . فهم أفضل للمخاطر الأساسية، والعواقب والأخطاء المترتبة عنها، والقدرة على قبولها في مستوى قياس محدود، ومن تم اتخاذ القرارات اللازمة في حقها؛

2 . تساهم في تحقيق التوازن الإستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها؛

3 . التأكيد لمجلس الإدارة بحاجة الشركة لتفكير جميع المديرين فيها بالمخاطر التي تنطوي عليها؛

4 . تحفيز العاملين وتشجيعهم لمقابلة المخاطر وتعزيز قدراتهم بهدف الدفاع عن الأعمال من المخاطر؛[1]

5 . تساعد في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم على ضوئها تحديد خطة وسياسة لمجابهة المخاطر وتقديرها بما لا يؤثر سلبا على الشركة؛[2]

6 . المساهمة في الرفع إمكانية تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛[3]

توفير معلومات مالية موثوقة كما تضمن الامتثال للقوانين واللوائح، بغية تجنب الوقوع في محظورات ومخالفات تشوه السمعة أو أي عواقب أخرى مضرة للشركة.[4]

ثالثا: أهداف إدارة المخاطر

لقد تم تناول أهداف إدارة المخاطر من بعض الهيئات والمنضمات المعروفة دوليا، والتي نوجزها في الشكل الموالي التالي:

---

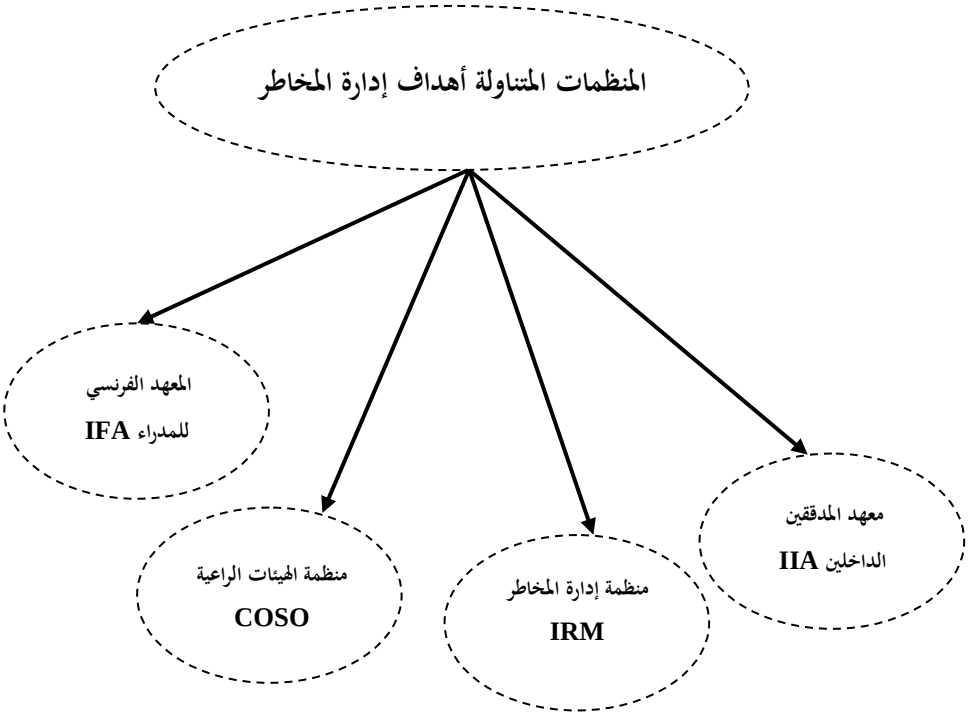
[1] سعد على حمود العنزي، عراك عبود الدليمي، **تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات (مدخل نظري تحليلي)**، مجلة جامعة الأنبار، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد07، العدد 13، 2015، ص: 575.

[2] صادق راشد الشميري، **استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 46-47.

[3] الشيخي المعتز رمضان بوبكر، **دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية)**، مجلة الفكر المحاسبي، قسم المحاسبة والمراجعة، جامعة عين الشمس، المجلد 14، العدد 04، مصر، 2013، ص: 276.

[4] Mohamed Hamzaoui, **Audit (gestion des risques d'entreprise et contrôle interne-norme ISA 200-315-330 et 500)**, village mondiale, France, 2005, p :79.

الشكل رقم (01-03): المنظمات المتناولة أهداف إدارة المخاطر.



المصدر: اعتمادا على سايح نوال، **مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر (دراسة استقصائية لمجموعة من الشركات)**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015-2016، ص ص: 52-54، (بتصرف).

1 . معهد المدققين الداخلين IIA:

جاءت في وثيقتهم الصادرة في جانفي 2009م والموسومة بعنوان "**دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في الشركة**" ولخصت أهداف إدارة المخاطر في النقاط التالية:[1]

- ✓ صياغة وإبلاغ أهداف الشركة؛
- ✓ خلق بيئة داخلية ملائمة، مع إطار لإدارة المخاطر؛
- ✓ تحديد التهديدات التي تواجه الشركة وقد تؤثر عليها بحيث لا يسعها الوصول إلى أهدافها؛
- ✓ تقييم المخاطر، من حيث احتمال حدوثها وكذا تقييم الأثر الناجم عنها؛
- ✓ اختيار أفضل الردود الفعلية والمدروسة سابقا وتطبيقها حول المخاطر؛
- ✓ كثرة الجلسات المشورة حول المخاطر بشكل مستمر لكل مستويات الشركة؛

[1] **The role of internal auditing in enterprise-wide risk management**, 2009 p :3 disponible sur le site : https://www.theiia.org/ le 31-03-2024.

- ✓ مراقبة وتنسيق إدارة المخاطر مع اللجان وعلى المستوى المركزي؛
- ✓ تقديم ضمانات بأن المخاطر تدار بشكل فعال.

2 . منظمة إدارة المخاطر IRM:

أما عن منظمة إدارة المخاطر فقد جاءت في وثيقتها المعنونة بـ: "معيار إدارة المخاطر" الصادرة سنة 2002م والتي تناولت فيها أهم النقاط التالية:[1]

- ✓ وضع خطط وسياسات وإستراتيجيات لإدارة المخاطر؛
- ✓ التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي فيما يخص المخاطر؛
- ✓ غرس الوعي الثقافي داخل الشركة والتعليم والتكوين الملائمين؛
- ✓ إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
- ✓ إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل؛
- ✓ التنسيق مع مختلف أنشطة الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة الخطر داخل الشركة؛
- ✓ تطوير عمليات مواجهة الخطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.

3 . منظمة الهيئات الراعية COSO:

كما أن منظمة الهيئات الراعية فقد تناولت أهداف إدارة المخاطر في وثيقتها الصادرة عام 2004م، والتي كانت تحت عنوان: "**إدارة المخاطر في الشركة – الإطار المرجعي**" مما أدى بها على الخروج بالنقاط الآتية:[2]

- ✓ السهر على تطوير إجراءات التعامل مع المخاطر؛
- ✓ محاولة التخفيض والتقليل من المخاطر التي تمس إستراتيجية الشركة؛
- ✓ انتهاز الفرص المتاحة؛
- ✓ العمل على تحسين رأس المال المستخدم.[3]

---

[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 refirence 2004**, p :02, disponible sur le site : site: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_french.pdf, Le 31-03-2024.

[3] هيا مروان إبراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص ص: 48-49.

4 . **المعهد الفرنسي للمدراء IFA**: حسب وثيقة "**رصد فعالية نظام الرقابة وادارة المخاطر**" للمعهد الفرنسي للمدراء وصالا فيها إلى أهم أهداف إدارة المخاطر والتي ندرجها كالآتي:[1]

- ✓ التنبؤ بالأحداث المتوقع حدوثها والتي تمس كيان الشركة وتؤثر عليها جرآء الأخطار؛
- ✓ السيطرة على المخاطر استنادا إلى مستوى المخاطر المقبولة من الشركة؛
- ✓ توفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف الشركة.

يتضح جليا مما سبق أن أهداف إدارة المخاطر تتمثل فيما يلي:

- ✓ توفير شتى الطرق التي تعمل على إصلاح ومعالجة المخاطر؛
- ✓ إيجاد الحلول في الوقت المبكر مما يساعد في تقليص فجوات التكاليف والخسائر المتعرض لها؛
- ✓ إعطاء الأهمية النسبية للمخاطر ذات الأولوية القصوى؛
- ✓ دعم المورد البشري ومنظومة الشركة في نفس الوقت؛
- ✓ تزويد مجلس الإدارة وأصحاب المصالح بتقرير عن المخاطر.

كل هذا يساهم بطريقة أو بأخرى في الرفع من فعالية إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف المرجوة وكسب ثقة أطرف ذات العلاقة.

الفرع الثاني: مسؤوليات إدارة المخاطر ومهامها

إن لإدارة المخاطر مسؤوليات ومهام أساسية نوجزها كما يلي:

أولا: مسؤوليات إدارة المخاطر

تتضمن مسؤوليات إدارة المخاطر العديد من الجوانب المهمة. فإدارة المخاطر ليست مسؤولية فردية، بل هي مسؤولية تشمل جميع أفراد الشركة ومع ذلك، فإن مسؤولية كل طرف يختلف تبعاً لوضعه التنظيمي وطبيعة مهامه.

وفيما يلي سنوضح دور كل طرف في عملية إدارة المخاطر:[2]

[1] Institut français des administrateurs, **le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques**, novembre 2010, p :3, disponible sur le site : https://www.kpmg.com, le 04-04-2024.

[2] هيا مروان إبراهيم لظن، **مرجع سبق ذكره**، 2016، ص ص: 52-53.

✓ **مسؤوليات مجلس الإدارة عن إدارة مخاطر الشركة:** وتتمثل في هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضاءه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.[1]

- تحديد النهج الإستراتيجي للمخاطر وفهم طبيعة تلك المخاطر؛
- إنشاء هيكل الإدارة المخاطر؛
- فهم المخاطر الأكثر أهمية وتحديد وتقييم الاستجابة لها؛
- إدارة أزمات الشركة.

✓ **مسؤوليات مدير وحدات الأعمال داخل الشركة عن إدارة المخاطر:**

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

✓ **مسؤوليات الموظفين عن إدارة مخاطر الشركة:**

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

✓ **مسؤوليات إدارة المخاطر عن إدارة المخاطر في الشركة:**

- تطوير سياسة إدارة المخاطر والحفاظ عليها باستمرار؛
- توثيق سياسات المخاطر الداخلية والهياكل؛
- تنسيق سياسات المخاطر الداخلية والهياكل؛
- تنسيق إدارة المخاطر الرقابة الداخلية والأنشطة؛
- تجميع المعلومات عن المخاطر وإعداد التقارير لمجلس الإدارة؛

---

[1] مجدي عبد الفتاح سليمان، **أثر تطبيق معايير حوكمة الشركات على مهنة المحاسبة والكشف المبكر عن الانحراف والفساد المالي**، المؤتمر العربي السنوي العام الأول الموسوم بعنوان: واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح، كلية الحقوق، جامعة عين شمس بغداد، العراق، يومي: 16-17 أبريل 2014، ص: 09.

- تقييم وتقرير التعرض للمخاطر على مستوى الشركة؛
- الإشراف على دور ومسؤوليات فريق التدقيق الداخلي.

✓ **مسؤوليات مدير التدقيق الداخلي عن إدارة مخاطر الشركة:**

- تحسين برنامج التدقيق الداخلي المبني على تحليل المخاطر؛
- فحص عمليات المخاطر في الشركة؛
- توفير ضمانات لإدارة المخاطر؛
- تقديم تقارير عن كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية؛
- تسهيل تحديد وتقييم الأخطار وتوعية الموظفين بإدارة المخاطر؛
- تنسيق إعداد تقرير المخاطر لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.

ثانيا: مهام إدارة المخاطر

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الأساسية عن إدارة المخاطر، ويكلف المدراء الآخرين بتنفيذ هذا الدور وفقًا لنشاط كل منهم. يمكن أن تكون وظيفة إدارة المخاطر مستقلة في الشركة، وتتولاها قسم خاص بإدارة المخاطر برئاسة مدير المخاطر ومساعدين لهم مهارات وكفاءات خاصة في المؤسسات الكبيرة، أما في المؤسسات الصغيرة، يمكن تكليف أحد المدراء بمهمة إدارة مخاطر الشركة وفقًا لوصف وظيفي محدد. تعتمد هذه التقسيمات على سياسة واستراتيجية الشركة، ويمكن تحديد مهام إدارة المخاطر كما يلي:

✓ يتم تنفيذ سياسة واستراتيجية إدارة المخاطر من خلال إعداد سياسة وهيكل داخلي لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة مناسبة؛

✓ يتم التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر؛

✓ يتم بناء الوعي الثقافي داخل الشركة من خلال التعليم الملائم والتنسيق مع مختلف الوظائف فيما يتعلق بإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تطوير عمليات مواجهة الخطر وإعداد التقارير وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة؛

✓ يتم اكتشاف المخاطر المتعلقة بكل نشاط اقتصادي وقياس الخطورة واحتمالية حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة؛

✓ يتم تحليل جميع المخاطر المكتشفة ومعرفة طبيعتها وأسبابها وعلاقتها بالمخاطر الأخرى، ويتم اختيار الوسيلة الأنسب لإدارة كل من المخاطر الموجودة لدى الفرد أو الشركة وفقًا لمستويات الأمان

والتكلفة المطلوبة.

المطلب الثاني: إدارة المخاطر في ظل معايير التدقيق الدولية

في ظل معايير التدقيق الدولية تطورت أهداف التدقيق الداخلي، ولعل من بين أهم هذه الأهداف تفعيل متطلبات إدارة المخاطر المختلفة التي تتعرض لها الشركات بمختلف أنواعها والتي قد تم فهمها وإداراتها بطريقة ملائمة.

الفرع الأول: إدارة المخاطر في ظل المعايير العالمية للتدقيق الداخلي

يعتبر دور التدقيق أمرًا حيويًا في إدارة المخاطر، ويمكن استنتاج ذلك من خلال المعيار الدولي **2110** الذي ينص على أنه يجب على المدير التنفيذي لدائرة التدقيق الداخلي وضع خطط تعتمد على تقدير المخاطر المتوقعة لتحديد أولويات أنشطة الدائرة، وبالتالي ضمان توافقها مع الأهداف العامة للشركة.

وفقًا للمعيار **2100** يجب أن يكون لدى الشركة نظام رقابة داخلية فعال يساعد في تحسين إدارة المخاطر والنظم الرقابية، يجب أن يساهم نشاط التدقيق الداخلي في التعرف على المخاطر وتقييم المخاطر الهامة للمخاطر، وذلك لمساعدة الشركة في تحسين إدارة المخاطر والحد منها، كما أنه يجب أن يزود هذا النظام الإدارة العليا ومجلس الإدارة بتوقعات المخاطر المحتملة، مما يتيح لهم إدارة هذه المخاطر والحد منها بشكل فعال.

يقوم المدقق الداخلي وفقًا لمعايير التدقيق الدولية بأداء دور تقييمي لعمليات المخاطر وعمليات الإبلاغ عنها، بالإضافة إلى مراجعة إدارة هذه المخاطر بصفته مستشارًا للإدارة العليا ومجلس الإدارة، يقوم بإعداد التقارير التي تحتوي على تقييمه لصحة عملية تقييم المخاطر وفعالية نظم الرقابة في الشركة.[1]

أولا: أنشطة التدقيق الداخلي التي تسمح بتحسين عملية تدقيق المخاطر

تحدد معايير التدقيق الدولية العديد من الأنشطة التي تساهم في تعزيز أداء وظيفة التدقيق الداخلي، وتحسين عملية إدارة المخاطر، وتشمل هذه الأنشطة:[2]

- ✓ تقديم الدعم في تحديد وتقييم إدارة المخاطر، حيث يتم توفير المساعدة في تحديد الأخطار المحتملة وتقييمها بشكل دقيق ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها بفعالية؛
- ✓ تدريب الإدارة على كيفية التعامل مع المخاطر، حيث يتم توفير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات الإدارة في التعامل مع المخاطر المحتملة واتخاذ القرارات الصائبة للتصدي لها؛

---

[1] جمعية المدققين الداخليين، **المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي**، أكتوبر، 2010، ص: 60.

[2] هيا مروان إبراهيم لظن، **مرجع سبق ذكره**، ص: 72.

- ✓ تنسيق عمليات إدارة المخاطر، حيث يتم توفير الدعم والتنسيق اللازم لضمان تنفيذ عمليات إدارة المخاطر بشكل متكامل وفعال، من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة في هذا الصدد؛
- ✓ الحفاظ على الإطار العام لإدارة؛
- ✓ تعزيز تطوير نظام إدارة المخاطر؛
- ✓ تحسين استراتيجية إدارة المخاطر؛
- ✓ تعزيز الإبلاغ عن المخاطر، حيث يتم تشجيع وتعزيز ثقافة الإبلاغ عن المخاطر في الشركة، من خلال توفير الآليات والإجراءات اللازمة لتسهيل عملية الإبلاغ وضمان سرية المعلومات المتعلقة بالمخاطر.

ثانيا: إجراءات دعم دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر

ويمكن تلخيص هذه الإجراءات فيما يلي:[1]

- ✓ يجب التأكد من أن المؤمن له قد قام بتعبئة طلب التأمين بشكل كامل، وذلك لضمان استكمال جميع المعلومات اللازمة؛
- ✓ ينبغي التأكد من أن أقساط التأمين تشمل جميع التكاليف المتعلقة بالوثائق، بما في ذلك التكاليف غير المباشرة للتسويق وأي رسوم أخرى قد تنطوي عليها عملية الاكتتاب والائتمان؛
- ✓ يتعين التأكد من تقييم أرباح وخسائر العمل لتحديد التأثيرات المرتبطة بتعديل سعر قسط التأمين على الأرباح؛
- ✓ يجب التأكد من إجراء تقييم دوري لإجراءات ومبادئ تسوية المطالبات، وذلك لتعزيز صحتها وضمان تنفيذها بشكل صحيح؛
- ✓ ينبغي التأكد من تحديد وتطبيق عملية تسوية المطالبات مع شركات إعادة التأمين، وذلك لتسهيل تسوية تلك المطالبات وتحقيق العدالة في العملية؛
- ✓ ضمان الامتثال للحد الأدنى الالزامي للمخاطر المالية المتعلقة بحجم الاكتتاب ومستوى المخاطر المتوقعة؛

[1] المعهد المالي، **مدخل إلى أساسيات التأمين**، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص ص: 240-243.

- ✓ تقديم تقارير دورية توضح مدى احترام الشركة للمعايير المالية والمخاطر المتعلقة بحجم الاكتتاب؛
- ✓ تحليل وتقييم المخاطر المالية المحتملة وتوجيه الإدارة في اتخاذ القرارات الصحيحة للتعامل معها؛
- ✓ توفير توصيات وتوجيهات لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة المالية في الشركة؛
- ✓ تعزيز الشفافية والمصداقية في تقارير المخاطر المالية وتوفير معلومات دقيقة وموثوقة للمساهمين والجهات المعنية الأخرى.

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي أمرًا هامًا في إدارة المخاطر في الشركات، حيث تقوم بأدوار متعددة تساهم في تحقيق هذا الهدف، إذ يمثل الدور التوكيدي للتدقيق الداخلي في تقديم خدمات تأكيدية للإدارة والشركة بأكملها، من خلال التحقق من سلامة سير العمل وفقًا للإجراءات المعتمدة، أما الدور الاستشاري فيقوم بتقديم النصح والمشورة للإدارة ومجلس الإدارة في جميع جوانب نشاط الشركة، بما في ذلك إدارة المخاطر.

الفرع الثاني: متطلبات تفعيل التدقيق الداخلي في تدقيق المخاطر

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى الدور الفعال الذي يكتسيه التدقيق الداخلي عند تدقيقه في المخاطر.

أولا: أهمية تفعيل دور التدقيق الداخلي في تدقيق المخاطر

لتفعيل دور التدقيق الداخلي في تدقيق وإدارة المخاطر، يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية:[1]

ينبغي أن يتوافق التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الشركة، مما يضمن لكلا الجانبين العمل بتناغم لتحقيق هدف واحد، وهو تفعيل إدارة المخاطر على مستوى الشركة.

عند وضع استراتيجية لإدارة المخاطر، يتم إشراك المدقق الداخلي في اجتماعات مجلس الإدارة، بحيث تتمثل العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي في أن إدارة المخاطر تقوم بتنفيذ مختلف العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق إدارة شاملة للمخاطر، بينما يقوم التدقيق الداخلي بالتحقق من فعالية وصحة تلك الإجراءات. كما ويقدم المدقق الداخلي ضمانات وتوصيات كخلاصة عملية التدقيق إلى إدارة الشركة.

ثانيا: إجراءات تفعيل دور التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر

يجب أن يكون دور التدقيق الداخلي فعالًا في إدارة المخاطر من خلال مراعاة النقاط الموالية:[2]

- ✓ ينبغي أن يتم التوافق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الشركة لضمان علاقة تبادلية

---

[1] عبد الناصر محمد سيد درويش، **دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية (دراسة ميدانية)**، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد 01، العدد 02، مصر، 2018، ص: 59.

[2] عبد الناصر محمد سيد درويش، **مرجع سبق ذكره**، 2018، ص: 59.

متكاملة، مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منهما، وهذا يتطلب وضع سياسة تضمن تدفق البيانات والمعلومات بينهما؛

- ✓ يجب على إدارة المخاطر في الشركة، ضمن هذه العلاقة، السماح للمدقق الداخلي بالمشاركة في اجتماعاتها مع الإدارة العليا عند وضع استراتيجية لإدارة مخاطر الشركة، والسماح له بالوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة لتحقيق مشاركة فعالة وتقديم المشورة الضرورية لإعداد نظام محكم لإدارة مخاطر الشركة؛
- ✓ يجب أن يتم التوافق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الشركة لضمان علاقة تبادلية متكاملة، مع الحفاظ على الصورة الذاتية والاستقلالية لكل منهما، وهذا يتطلب وضع سياسة تضمن تدفق البيانات والمعلومات بينهما؛
- ✓ ينبغي على إدارة المخاطر في الشركة أن تكون لها إطار محدد لعملياتها، حيث تحدد الملامح الأساسية لعملية إدارة المخاطر في مراحلها المختلفة، وتمثل نموذجا للعلاقة التكاملية بينها وبين التدقيق المحاسبي؛
- ✓ يعتبر إدارة المخاطر في الشركة مسؤولية مشتركة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، حيث تقوم إدارة المخاطر بتنفيذ جميع العمليات الضرورية لتحقيق إدارة شاملة للمخاطر التي تواجه الشركة، بينما يقوم التدقيق الداخلي بالتحقق من تنفيذ التوصيات المطروحة لتحسين إدارة المخاطر؛
- ✓ يجب على إدارة المخاطر في الشركة أن تضع إطارا محددا لعملياتها، يحدد الملامح الأساسية لعملية إدارة المخاطر في مراحلها المختلفة، ويمثل نموذجا للعلاقة التكاملية بينها وبين التدقيق المحاسبي؛
- ✓ تعد إدارة المخاطر في الشركة مسؤولية مشتركة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

المبحث الثالث: الأساس العلمي والتطبيقي للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

استجابة للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال والمتطلبات الحديثة تطورت مهنة التدقيق الداخلي كنشاط مستقل وموضوعي يُعنى بإضافة قيمة ملموسة وتحسين العمليات في الشركات بما يساهم في تعزيز فاعلية وكفاءة العمليات، والتأكد من مدى الالتزام بالقوانين والسياسات والتعليمات الداخلية والحكم على كفاءة نظام إدارة المخاطر، وازدادت 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، وإداراتها، وإحكام الضبط عليها بهدف تقييم السيطرة عليها وإدارتها بشكل فعال، وضبطها بدقة من خلال وضع خطة تدقيق محكمة لتقيم أنظمة الرقابة الداخلية والتركيز على المخاطر الأكثر أهمية.

المطلب الأول: المراحل العملية للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

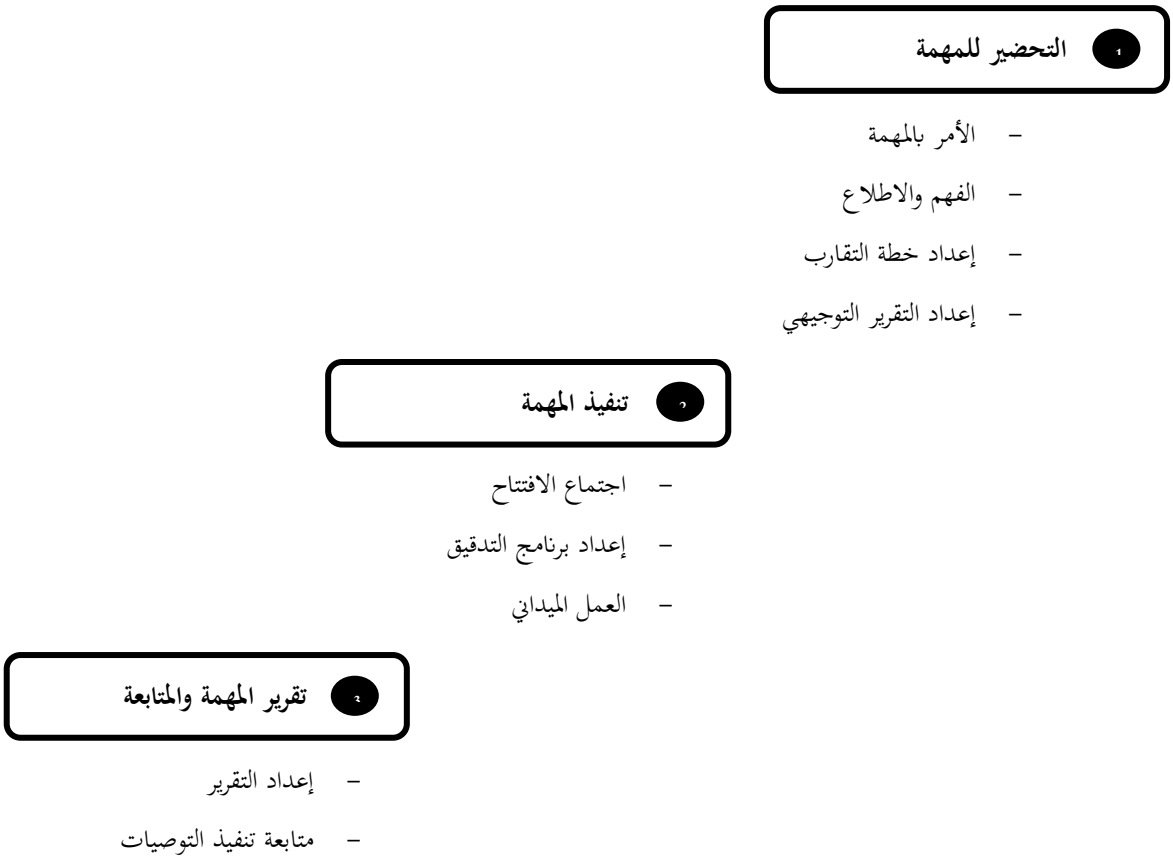
نظرا لتعدد المخاطر المحيطة بالشركة، سواء كانت هذه المخاطر داخلية أو خارجية، نجدها تسعى لإدارة وتسيير هذه المخاطر بما يسمح من التخفيف من آثارها السلبية على الشركة بما يضمن بقاءها واستمرارها مما يجعل هذا السعي يمر عبر عدة مراحل وخطوات.

الفرع الأول: المراحل المنهجية لسير مهمة التدقيق الداخلي

تختلف مهمة التدقيق الداخلي وفقا لطبيعة نشاط الشركة ونوع المشكلات التي تؤثر على أدائها والنظام الإداري الذي تتبعه وتسير عليه إدارتها، وإذا تمعنا النظر في معايير الأداء والتحديد ابتداء من المعيار **2200** الذي ينص على تخطيط المهمة وصولا إلى المعيار **2500** المتعلق بمتابعة سيرورة الأعمال، نفهم أن لعملية التدقيق الداخلي مراحل منهجية يقوم بها المدقق لإتمام مهمته، وتختلف المراجع في تحديد عدد المراحل فمنهم من يقسمها إلى أربعة أو إلى خمسة مراحل كما تختلف تسميات المراحل من مرجع إلى آخر لكنها تتفق في المحتوى والتسلسل المنهجي.

وتتلخص الخطوات الرئيسية لمهمة التدقيق الداخلي عامة وفقا للشكل رقم (**01-04**) كما يلي:

الشكل رقم (01-04): الخطوات الرئيسية لمهمة التدقيق الداخلي.



المصدر: عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية: دراسة حالة التكامل بين شركة KPMG مجني وحازم حسن وشركاءهم – محاسبون قانونيون – وإدارة المراجعة الداخلية في بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار في الجمهورية اليمنية**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010، ص: 71.

أولا: المرحلة الأولى: مرحلة التحضير للمهمة:

على أي مدقق قبل البدء في عملية التدقيق أن يكون على دراية تامة حول الشركة محل التدقيق، وذلك بعد تلقيه لأمر المهمة، الذي تخول له صلاحية الوصول إلى شتى المعلومات والوثائق والملفات والأشخاص المعنيين والممتلكات بهدف التعرف على محيطها والقوانين والتنظيمات الخاصة بها....، "ثم يقوم بفحص واختبار ومعرفة كل من له علاقة بنشأة الشركة وتنظيمها، وإنتاجها وحتى تاريخها باعتبار أن هذه المرحلة ذات أهمية قصوى في معرفة المدقق النقاط والركائز الأساسية والمحاور الكبرى التي تعمل على تحديد خصوصية الشركة".[1]

[1] رضا خلاصي، **مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص: 323.

بعد ذلك يبدأ مجال التحضير للعملية يتم إعداد قائمة الاستقصاء لكل مهمة بالشكل الذي يسمح بالتعرف على نقاط المراقبة الداخلية وهو ما يساعده على تحديد المخاطر، وبعد تقييمها يتم كشف نقاط الضعف وتقديم البدائل، ومعرفة أين تكمن نقاط القوة والضعف، وهو ما يعزز في توجيه أعمال وإجراءات وخطة التدقيق، كل هذه العناصر والمراحل السابقة تتظافر فيما بينها لتمكن المدقق الداخلي من إعداده للتقرير التوجيهي كعقد بينه وبين الجهة الخاضعة للمراجعة، وأيضا يجب أن يتضمن الأهداف التي يسعى المدقق الداخلي إلى تحقيقها، بالإضافة إلى نشاط التدقيق الذي يشمل كل من مجال العمل الوظيفي وكذا الجغرافي.

ثانيا: المرحلة الثانية: تنفيذ مهمة التدقيق

بعد إنهاء المدقق للمرحلة السابقة والتي هي مرحلة التخطيط والتمهيد للتدقيق للمهمة، تتأتي مرحلة تنفيذ المهمة بالاجتماع الافتتاحي بين المدققين الداخليين ورؤسائهم من جهة، وأحد مسؤولي الجهة الخاضعة للتدقيق من ناحية أخرى، لمناقشة التقرير التوجيهي والتذكير بأهداف المهمة ومواعيد تنفيذها لفتح المجال نحو آراء مختلف الأطراف المشاركة، بعد ذلك يتم إعداد برنامج التدقيق كترجمة مفصلة للتقرير التوجيهي، فهو يتضمن المراحل والخطوات والإجراءات والأهداف والتقنيات والأدوات التي يستدل بها المدقق الداخلي لتنفيذ المهمة، فبرنامج التدقيق يعتبر كمرشد ومسار توجيهي وخطة طريق للمدقق الداخلي تساعد في المقارنة بين الأداء الفعلي المحقق وما هو مخطط له سابقا، فبعد تحديد برنامج التدقيق يتجه المدقق الداخلي نحو العمل الميداني من خلال الاستعانة بعدة آليات عمل، كقوائم الاستقصاء، وتكوين الملاحظات أو المعاينات، وجمع أدلة الإثبات والقرائن وورقة اكتشاف وتحليل المشكل: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (**FRAP**)

يعمل كل هذا على مساعدة المدقق الداخلي في تشكيل وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، مع تقديم الدعم من خلال الوثائق والمستندات التي تعزز مصداقيتها وشفافيتها. [1]

ثالثا: المرحلة الختامية: إعداد التقرير ومتابعة التوصيات

تعد المرحلة الأخيرة في عمل المدقق الداخلي إذ تتلخص في شكل تقرير يقدمه بناء على كل ما تم ملاحظته وتعديله أو المصادقة عليه، حيث يعتمد المدقق على ورقة اكتشاف وتحليل المشكل **FRAP** وأوراق العمل، من أجل إنهاء مهمته بشكل صحيح وسلس وإعداد مشروع التقرير قبل وضعه النهائي، فيتم فحصه وتمحيصه ومناقشته ضمن الاجتماع النهائي المنعقد من طرف نفس أعضاء الاجتماع الافتتاحي، ويساهم في بناء تقرير

[1] إسماعيل بوغازي، **أثر استخدام معايير التدقيق الداخلي الدولية على فعالية حوكمة شركات المساهمة الجزائرية (دراسة ميدانية)**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020، ص: 97.

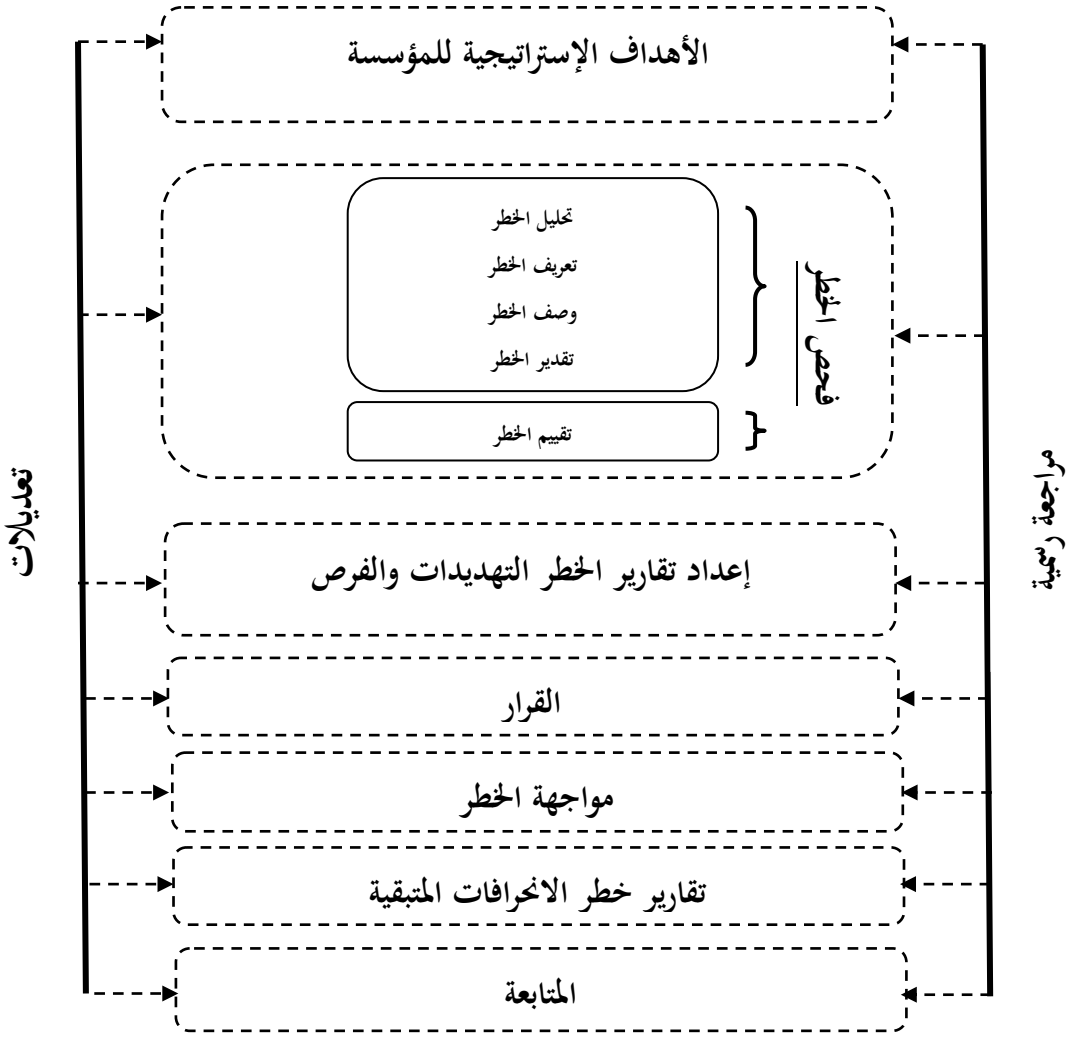
التدقيق الداخلي النهائي المتضمن تقييم ملائم لنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ...، وتفاصيل الفحص الميداني بالمقارنة مع البرنامج، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها أن تزيد من تحسين الأداء، ليكون مصوبا وموجها هذا التقرير النهائي بالدرجة الأولى إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق ومختلف الجهات الأخرى المحددة من طرف مجلس إدارة الشركة، لكن تتواصل مهمة التدقيق الداخلي من خلال السهر على متابعة التوصيات المقدمة ومدى العمل بها، وتنبيه الجهات الضرورية في حالة الوقوف على إهمالها.

الفرع الثاني: مراحل وخطوات الأساسية لإدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر منهاج علمي للتعامل مع المخاطر، وأسلوب يوحي ضمنيا بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات غير أنه لا يوجد اتفاق موحد على خطوات عملية إدارة المخاطر أو مراحلها، فالبعض يرى بأنها تتكون من مرحلة تمهيدية للخطر ومن ثم تحديد الأساليب الإدارية والطرق التي من شأنها أن تحد هاته المخاطر بما يتناسب وأهداف الشركة، والبعض الآخر توسع في المراحل بشكل ملحوظ، لكن الذي اتضح لنا من خلال البحث والاستقراء أن هناك مجموعة من الخطوات التي لا يمكن الاستغناء عنها، فيما يبقى إضافة مراحل أو خطوات أخرى راجعا إلى طبيعة نشاط الشركة، ويمكن الوقوف على ذلك من خلال الشكل الموالي والمقدم من طرف معيار إدارة المخاطر الذي يعتبر نتاج عمل فريق يتضمن هيئات إدارة الخطر الرئيسية في المملكة المتحدة وهي:

- ✓ معهد إدارة الخطر **IRM**؛
- ✓ جمعية التأمين ومديري الخطر **AIRMIC**؛
- ✓ المنتدى الوطني لإدارة المخاطر في القطاع العام **ALARM**.

الشكل رقم (01-05): خطوات إدارة المخاطر حسب معيار إدارة الخطر.



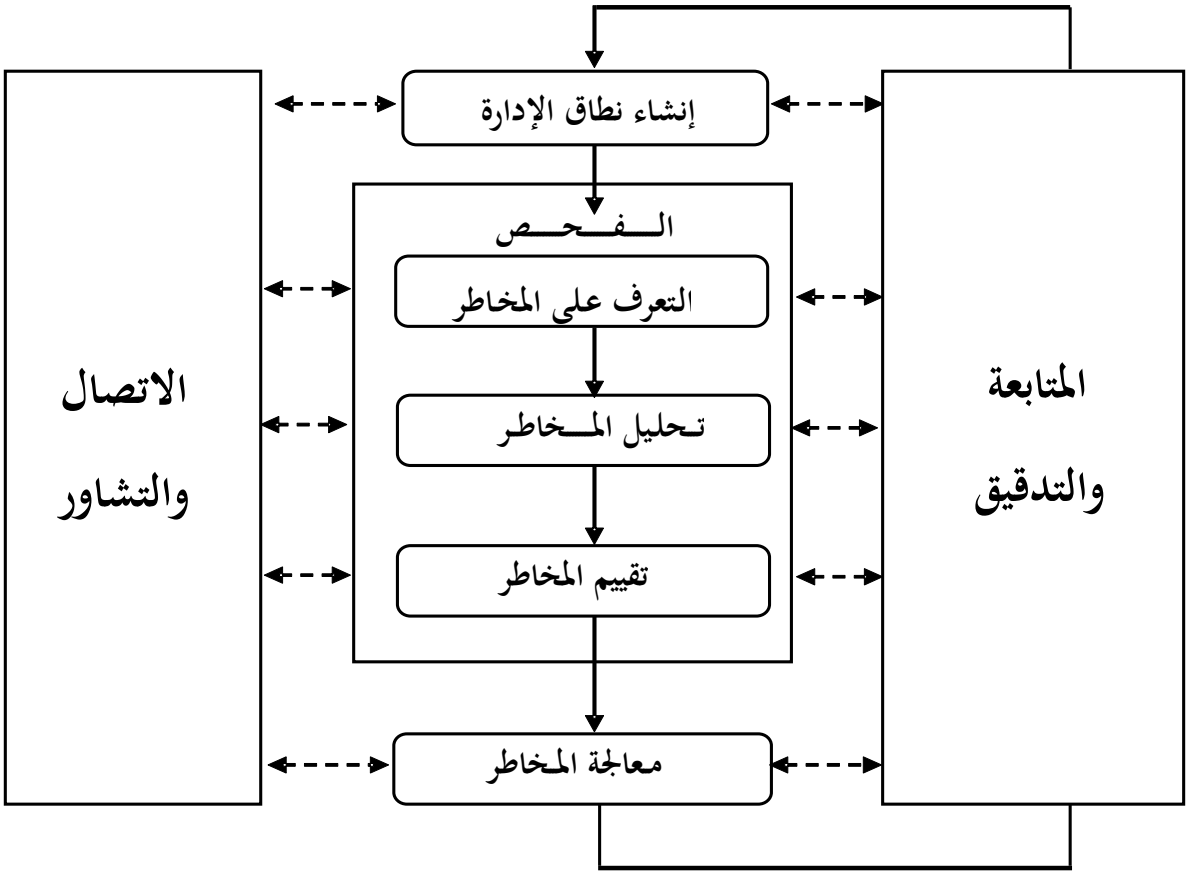
La source : The Institute of risk management, **A Risk Management Standard**, p: 4.

يتضح من خلال المعيار في الشكل أعلاه أنه استخدم كافة المصطلحات التي تم وضعها وتكريسها من طرف المنظمة العالمية للمعايير **ISO**، وثيقتها (دليل 73 لإدارة المخاطر – المفردات – إرشادات لاستخدام المعايير).

كما أن المعيار يشير إلا أن إدارة المخاطر لها علاقة بالشركة والأطراف ذات العلاقة بها سواء في محيطها الخارجي أو الداخلي ولم يقتصر دورها فقط على الشركات العامة وأنشطتها.

أيضا المعيار الذي وضعته المنظمة العالمية للمعايير **ISO 31000** فيبين أن عملية إدارة المخاطر تتكون من المراحل التالية والتي تتصف بكونها مراحل متكاملة ومندمجة ومستمرة فيما بينها في الواقع العملي، وهي كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (01-06): خطوات إدارة المخاطر وفق المعيار ISO 31000.



المصدر: سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص:05.

يتضح من الشكل السابق رقم (**01-05**): أن التعامل مع المخاطر التي تواجها الشركة على ضوء الأهداف الإستراتيجية تشمل الخطوات العملية لإدارة المخاطر كالآتي:

1 . **إنشاء السياق العام**:[1] إذ تعتبر أول خطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر بحيث تشير إلى جوانب المخاطر البيئية وتنظيم إدارة المخاطر التي يجري تطبيقها، لأنه أمر بالغ الأهمية لنجاح أو فشل العملية، إذ أن وضع الإطار العام سيتم من خلاله التأكد من أن المراحل الأخرى في عملية إدارة المخاطر هي أكثر استهدافا وأكثر كفاءة وأنها سوف تجنب إهدار الوقت والموارد، ومن الضروري أن تقيم إدارة المخاطر الشركة ومقدرتها وأهدافها واستراتيجيها، كما أن إنشاء السياق العام يساهم في تصميم عملية إدارة مخاطر فاعلة، وتحديد المعايير والمخاطر التي يجب إدارتها، فضلا عن توفير الأدلة للقرارات بدراسات أكثر تفصيلا لإدارة المخاطر وهذا يحدد مجال المراحل المتبقية لإدارة المخاطر وتساهم في إنشاء سياق المخاطر الخطوات التالية:

[1] سعد على حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص: 576.

منها ما هو سياق داخلي والذي يمثل البيئة الداخلية للشركة والتي تسعى لتحقيق أهدافها أو سياق خارجي والذي يمثل محيطها الخارجي.

كما يوجد سياق إدارة المخاطر والذي يعتبر إطار يحدد فيه مجمل الأهداف والإستراتيجيات الشركة والتي سيتم إنشاؤها بناء على تطبيق إدارة المخاطر فيها، ثم تليها مرحلة وضع معايير تقييم المخاطر والتي يتم فيها وضع الأسس والمعايير التي تستخدمها الشركة لتقييم أهمية المخاطر.

2 . فحص المخاطر:

والتي تقسم إلى عدة مراحل وخطوات نذكر منها:[1]

- ✓ **التعرف على المخاطر:** بداية تعد هذه المرحلة أساسية لإدارة المخاطر، والتي يتم فيها كشف وتحديد المخاطر المحتملة، التي تحدث بشكل كبير والأحداث الأخرى التي تحدث بشكل أقل من ذلك، حيث يتم التحقق من المخاطر من خلال النظر في نشاطات الشركة ومحاولة إدخال الأحداث الجديدة التي تنشأ في المستقبل، بسبب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وعليه إن الخطوة الأكثر صعوبة في هذه المرحلة هي تحديد المخاطر التي ينبغي إدارتها، إذ أن الهدف من تحديد المخاطر هو تقديم قائمة بالأحداث التي سيكون لها تأثير هام على أداء الشركة، ومن الضروري النظر في الأسباب والسيناريوهات المحتملة.
- ✓ **تحليل المخاطر:** يهدف تحليل المخاطر إلى تحديد العوامل التي لها تأثير سلبي، بحيث يمكن التعامل معها سعيا لتحديد نتائجها، وتتم إجراءات تحليل المخاطر بطرق مختلفة، إذ أن تحليل المخاطر يتضمن تقنيات كمية وأخرى نوعية، وأنواع أخرى ...إلخ، إن بعض هذه التقنيات يتم تطبيقها بشكل أقل من غيرها لكونها تحتاج إلى معلومات تفصيلية، وغالبا ما تكون غير موجودة من مرحلة التخطيط، لذلك يصعب في بعض الأحيان اتخاذ القرارات خاصة منها الدقيقة.
- ✓ **تقييم المخاطر:** يعد تقييم المخاطر من أكثر المهمات تكرارا، ويكون أساسيا في العديد من القرارات المهمة، ويساعد الإدارة في معالجة المخاطر، إذ بعد أن يتم الانتهاء من مرحلة تحليل المخاطر فإنه من الضروري تقدير المخاطر وقياسها هو تحديد نتائج المخاطر نتائج كمية أو نوعية أو مزيج منهما تبعا للظروف والأحداث المسببة لها، ينبغي النظر في تأثير المخاطر من خلال

[1] معهد إدارة المخاطر، **معيار إدارة المخاطر**، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، ص: 04 متاح على الموقع: www.erma_egypt.or، بتاريخ 2024-04-05.

عوامل الوقت والجودة والموارد وأخذها بعين الاعتبار، وبالاعتماد على مصفوفة المخاطر الموضحة بالشكل يتم تقدير مستوى المخاطر من خلال بعدين هما تأثير المخاطر واحتمال حدوثها.

الجدول رقم (01-03): مصفوفة المخاطر الثلاثية.

الاحتمال / التأثير	عـــالـي	متوسط	منخفض
عـالي	عـالي جداً	عـالي	متوسط
متوسط	عـالي	متوسط	منخفض
منخفض	متوسط	منخفض	منخفض جداً

La source : Kurt-F Riding, et autres, **Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques**, groupe Eyrolles, paris, 2015, p :566.

بناء على معطيات الجدول أعلاه يتضح أنه حتى تستطيع إدارة المخاطر من تقييم المخاطر بالشكل الصحيح فإنها تقوم بتصنيف درجة التأثير الذي سيخلفه حدوث خطر معين إلى ثلاث درجات: عالية متوسطة منخفضة، ودرجة احتمال حدوث الخطر نفس الدرجات، ولذلك سمي بالمصفوفة الثلاثية للخطر، وقد تكون خماسية في بعض الحالات.

3 . **مرحلة معالجة المخاطر**: تتمثل هذه المرحلة في استجابة للمخاطر ومعالجتها، من خلال وضع الإجراءات الأفضل لمعالجة المخاطر التي تعطي احتمالات النجاح الأكبر، إن معالجة المخاطر والاستجابة لها يتطلب وصف المخاطر ووصف الأحداث والمواقف المثيرة بالشكل الصحيح، حيث أن الغرض من عملية معالجة المخاطر هو لإمرار المخاطر التي ينبغي معالجتها، وتحديد الأولوية لمعالجتها، حيث أن تقييم المخاطر يهدف إلى مقارنة النتائج المتحققة من تحليل المخاطر مع المعايير المقبولة والمحددة في مرحلة تحديد السياق الحالي، ويجب معالجة المخاطر التي يتم تحديدها عندما تكون غير مقبولة.

ويمكن معالجة المخاطر من خلال عدد من الإستراتيجيات:

- **إستراتيجية الاحتفاظ بالمخاطر**: وتعني قبول المخاطر الموجودة حالياً والاستمرار في سير الأعمال بشكل طبيعي، وتعود أسباب ذلك إلى قدرة الشركة على تحمل تلك المخاطر واستعدادها لحدوثها، أو بسبب انخفاض مستوى المخاطر، أو ربما لأن المخاطر تكون تحت مستوى القبول. وبالتالي، يتخذ قرار الشركة بالاحتفاظ بتلك المخاطر

عندما تكون في مستوى مقبول، وتشمل هذه المخاطر تلك التي لا يمكن نقلها أو التأمين عليها.

- **إستراتيجية تجنب المخاطر**: وتعني اتخاذ القرار بالانسحاب أو عدم الدخول بالأعمال لارتفاع مخاطرها، أو إزالة الأنشطة المسببة للمخاطر، تحول المخاطر، ورغم أن تجنب الخطر يقلل من احتمال وقوع الخطر إلى الصفر إلا أنه يحرم المجتمع من إنتاج سلع أو تقديم خدمات معينة لتجنب المسؤولية المهنية أو الخوف من الخسارة.
- **إستراتيجية تحويل المخاطر**: وتعني تحويل الخسائر إلى جهة خارجية مستعدة لتحملها، من خلال تقاسم الشركة عبء الخسارة والأرباح مع طرف آخر، ويتم ذلك من خلال عدة أساليب تتمثل في التأمين والترتيبات التعاقدية، أو الاستعانة بمصادر خارجية، ويتم ذلك لجميع المخاطر أو لجزء منها.
- **إستراتيجية تقليل المخاطر**: إن إستراتيجية تقليل المخاطر تتم باتخاذ الإجراءات للحد من احتمالات حدوث المخاطر وتأثيراتها السلبية، من خلال الوسائل التي تؤثر في تقليل الخسارة، حيث تتم من خلال العمل على منع وقوع الخطر كليا أو تقليل فرص وقوعه أو التخفيف من حدة نتائج تحقيق الخطر أو التحكم به من خلال الحد من معدل التكرار وتخفيض درجة الخطورة، وذلك باستخدام وسائل وقاية مختلفة.

4 . **المتابعة والتدقيق**: إن المتابعة والتدقيق المبينة في الشكل السابق عبارة عن عملية التدقيق التي يقوم بها مدقق خارجي في برنامج إدارة المخاطر تكون لسببين:

- ✓ إن عملية إدارة المخاطر ليست ثابتة، فالظروف تتغير وتظهر مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، وبالتالي فإن التقنيات التي كانت فعالة في الماضي قد لا تكون كذلك في الوقت الحالي لذا فإن اليقظة المستمرة ضرورية؛
- ✓ يحدث تغير مستمر في عملية إدارة المخاطر حيث تظهر مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، وبالتالي فإن التقنيات التي كانت فعالة في الماضي قد تصبح غير فعالة في الوقت الحالي، ولذا فإن اليقظة المستمرة مطلوبة؛
- ✓ لا يمكن تجاهل حقيقة أن عملية إدارة المخاطر تتطلب الاستمرارية، حيث تتغير الأمور وتظهر مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، وبالتالي فإن التقنيات التي كانت فعالة في الماضي قد تصبح

غير فعالة في الوقت الحالي، ولذا فإن اليقظة المستمرة ضرورية.

يجب على إدارة المخاطر القيام بالتدقيق والمتابعة بشكل دوري لضمان تحديد وفحص المخاطر بشكل صحيح، بالإضافة إلى التأكد من ملائمة إجراءات التحكم في المخاطر وتنفيذها بشكل فعال. كما ينبغي إجراء مراجعات دورية للسياسات ومستويات الامتثال للقوانين، بالإضافة إلى مراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التحسين والتطوير.

يجب على إدارة المخاطر القيام بعمليات التدقيق والمتابعة بانتظام للتعرف على المخاطر المحتملة وضمان تنفيذ إجراءات التحكم المناسبة. كما ينبغي إجراء مراجعات دورية للسياسات ومستويات الامتثال للقوانين، بالإضافة إلى مراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التحسين والتطوير.

يجب على إدارة المخاطر القيام بعمليات التدقيق والمتابعة بانتظام للتأكد من تحديد وفحص المخاطر بشكل دقيق، وضمان فعالية إجراءات التحكم في المخاطر مستقبلا.

5 . **الاتصال والتشاور**: يتم التواصل والتشاور مع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية في جميع مراحل إدارة المخاطر، ويتم وضع خطة مبكرة تتضمن الإبلاغ عن المواضيع المتعلقة بإدارة المخاطر والإجراءات المتبعة، وذلك لضمان فهم أصحاب المصالح الأسس المعتمدة. بالإضافة إلى كتابة تقارير من قبل إدارة المخاطر، المدقق الخارجي والمدقق الداخلي بناءً على النزاهة والوضوح ومدعومة بالأدلة اللازمة، وترسل إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين وجميع الأطراف ذات الصلة.

المطلب الثاني: مراحل التدقيق الداخلي المبني على إدارة المخاطر

يتم تنفيذ التدقيق الداخلي في الوحدة الاقتصادية بناءً على إدارة المخاطر بشكل متزامن مع مكونات إدارة المخاطر، تشمل هذه المكونات مفهوم البيئة الرقابية المستهدفة ومخاطر الأهداف المهمة وتقييم الخطر وسلوك الخطر، بالمقابل تحدث أنشطة المراقبة وهي المكون السادس من مكونات إدارة المخاطر بالتوازي مع تنفيذ أنشطة التدقيق، أما المعلومات والاتصالات وعملية المراقبة فتحدث بالتوازي مع عملية إعداد التقارير، فمراحل إدارة المخاطر تستند إلى تقييم نوعية المخاطر والتخطيط للتدقيق له في إطار إستراتيجية شاملة تعمل على خلق قيمة لأعمال التدقيق فقبل التطرق لمراحل التدقيق المبنية على إدارة المخاطر لابد لنا من ذكر المقومات التي يتصف بها التدقيق الداخلي. [1]

[1] Ayvaz, Ednan a Pehlivanli Davut, **Enterpeise Risk Management Based internal auditing and Turkey practice,** serbin journal of management 5(1), 2010, p :02.

الفرع الأول: مقومات التدقيق الداخلي

يقوم نشاط التدقيق الداخلي على مجموعة من المقومات، أهمها ما يلي:[1]

1 . موضع قسم التدقيق الداخلي من الهيكل التنظيمي للشركة:

يُفضل أن يكون التدقيق الداخلي تحت تبعية الإدارة العليا، وذلك لتجنب القيود التي يفرضها المديرون التنفيذيون على المدققين، وخاصة المدير العام، حيث يمكن أن تُخفى التقارير أحيانًا ولا تُرسل للإدارة العليا خوفًا من الإحراج أو كشف السلبيات التي يُراد إخفاؤها، بالإضافة إلى إمكانية تبعية المدير المالي للمدير العام.

2 . الاستقلالية:

على الرغم من أن وظيفة التدقيق الداخلي تُعتبر جزءًا من الوظائف الإشرافية في الشركة، إلا أنه يجب أن تكون مستقلة وغير مقيدة من قبل إدارتها، لذلك يشكل مفهوم الاستقلالية حجر الزاوية في أي عملية تدقيق أو أي عملية رقابية أو تقييمية، كما يشير أيضا إلى البعد عن تضارب المصالح التي تتطلب من المدقق أن يكون مستقلا عن الأنشطة محل التدقيق وأن يكون بعيدا عن تأثير الجهة التي يتولى تدقيق عملياتها، وأن يكون بعيدا كل البعد عن تأثير مصالحه الشخصية في الشركة، وهذا يعني شعور المدقق بأنه قادر على اتخاذ قراراته بدون ضغوط أو انصياع لمن سيتأثرون بالقرارات.

3 . استخدام وسائل التدقيق المتقدمة:

ينبغي على المدقق الداخلي استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة مثل: نظم الحاسوب، ونظم المعلومات المتكاملة، ونظم الخبرة، ونظم دعم القرارات ونظم الهيكلة أو إعادة الهندسة لتساعده على تحقيق الجودة في عملية التدقيق الداخلي.

4 . الكفاءة المهنية للعاملين بقسم التدقيق الداخلي:

يجب أن يتمتع المدققون بالمؤهلات العلمية والعملية اللازمة، وأن يكونوا قد حصلوا على التدريب المستمر لتطوير قدراتهم، ومن الأفضل أن يتم اختيار أحد المحاسبين القدامى لأداء مهام التدقيق الداخلي، حيث أنه قد اكتسب خبرة مهنية داخل الشركة.

5 . التخطيط الجيد لأعمال التدقيق الداخلي:

لا يجب أن يكون عمل التدقيق الداخلي ارتجاليا أو عشوائيا بل مخططا ومبرمجا.

---

[1] حسين شحاتة، **أصول المراجعة والرقابة (مع إطلالة إسلامية)**، مكتبة دار النشر للجامعات، القاهرة، 1996، ص ص: 77-78.(بتصرف)

6 . وجود معايير وإرشادات لعملية التدقيق الداخلي:

توجد حاجة مهنية ضرورية لوجود إرشادات للتدقيق الداخلي وبرامج للعمل ونظم الخبرة، وذلك لتحسين العمل وتطويره، بحيث تقوم منظمات التدقيق المهنية بتنفيذ هذا الدور الرئيسي.

7 . شمولية التدقيق الداخلي:

بحيث يتم توسيع دور التدقيق الداخلي ليشمل جميع العمليات والأحداث في الشركة، وذلك بدلاً من تدقيق بعض العمليات وتجاهل البعض الآخر. ولا ينبغي أن يكون التدقيق الداخلي مقتصرًا على الاستجابة للشكاوى فقط وجمع الحقائق المتعلقة بها، بل يجب أن يكون عملية مستمرة وشاملة لجميع المعاملات والأحداث في الشركة.

8 . الإدارة العليا لقسم التدقيق الداخلي:

ينبغي توفير الدعم المالي والبشري لقسم التدقيق الداخلي، واتباع الإرشادات والنصائح التي يقدمها، من أجل تحسين العمل وتطويره بشكل أفضل.

9 . العلاقات الحسنة الطيبة مع العاملين بالشركة:

ينبغي ألا يُنظر إلى المدقق الداخلي على أنه رجل شرطة أو مخبر، بل ينبغي أن يُعامَل على أنه موجه ومرشد يسعى لتصويب الأخطاء، ومن خلال هذا النهج يتم تحقيق الوضوح والإجابة على الاستفسارات ومناقشة الملاحظات وتصويب الأخطاء.

10 . التعاون الفعال الصادق مع المدقق الخارجي:

نظرًا لأن الأهداف والغايات متشابهة ومتكاملة، يجب على المدقق الداخلي تزويد المدقق الخارجي بالمعلومات المتعلقة بأنظمة الرقابة الداخلية وخطط وبرامج التدقيق والمسائل التي تتطلب مزيدًا من التدقيق والفحص.

11 . مهارات وأخلاقيات المدقق الداخلي:

يعد الفهم العميق لأهداف وطبيعة عمل الشركة شرطًا أساسيًا لنجاح وظيفة التدقيق الداخلي، حيث ينص المعيار **1210** على أهمية امتلاك المدققين الداخليين المهارات والكفاءات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة، ويُشجع على تحقيق ذلك من خلال الحصول على الشهادات المهنية المناسبة مثل "مدقق داخلي معتمد" التي يُقدمها معهد المدققين الداخليين والجهات المهنية الأخرى ذات الصلة.

12 . الموضوعية:

يتعلق مفهوم الموضوعية بنوعية التقديرات والقرارات وجودة الأحكام التي يصدرها المدقق الداخلي، وينظر إلى الموضوعية كنتاج للاستقلالية. وقد عرفت المعايير الدولية المهنية للتدقيق الداخلي الموضوعية كالتالي: [1]

"يقصد بالموضوعية التوجهات الذهنية غير المتحيزة التي تكفل قيام المدققين الداخليين بأداء مهام التدقيق الداخلي على نحو يجعلهم يؤمنون بنتائج أعمالهم، وألا يكون هناك أي تهاون في جودة أعمالهم، وتستلزم الموضوعية ألا يعلق المدققون الداخليون آراءهم وأحكامهم وتقديرهم بشأن مسائل التدقيق على آراء أو مواقف الآخرين".

الفرع الثاني: مراحل التدقيق الداخلي المبني على إدارة المخاطر

يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر عبر الخطوات والمراحل التالية:[2]

1 . **دور التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر:** يقوم التدقيق الداخلي بدور رئيسي من تقديم خدمات تأكيدية للإدارة ومجلس الإدارة من خلال تحديد المخاطر المحتملة، ولكن يجب أن يكون هذا الدور محدودًا ولا يتجاوز تأكيد المخاطر بدلاً من تحديدها بشكل كامل، على الرغم من ذلك يجب على المدقق الداخلي أن يكون حذرًا من عدم التدخل في عمليات تحديد المخاطر بشكل مباشر.

وبشكل عام فإن الخدمات التي يقدمها المدقق الداخلي للإدارة في هذا المجال أنه:

- ✓ يساهم في تقديم النصيحة والمساعدة للمدراء والمسؤولين المخول لهم بتحديد المخاطر؛
- ✓ يعمل على تطوير الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر؛
- ✓ أن يكون مصدر رئيسيا للمعلومات والخبرة المطلوبة في عملية إدارة المخاطر؛
- ✓ كما يساهم في إعداد وتوصيل التقارير اللازمة إلى الإدارة ولجنة التدقيق في الوقت المناسب.

2 . **دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر:** تقييم المخاطر هو عملية منهجية تستخدم لتقدير وقياس حجم الخسائر التي قد تحدث نتيجة للمخاطر المختلفة التي تم تحديدها مسبقًا، يتم ذلك باستخدام

---

[1] معهد المدققين الداخليين، **تعريف المصطلحات** http://www.na.theiia.org/standards-guidance، ص: 37، تاريخ الاطلاع 07-04-2024.

[2] إبراهيم بوعزيز، **تقييم واقع المراجعة الداخلية في الاقتصادية من منظور المعايير الدولية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة لونيسي على البليدة، الجزائر، 2018، ص ص: 79-80.

الأساليب الكمية والنوعية في عملية القياس والتقييم، تعتمد عملية تقييم المخاطر على مبدأ أساسي وهو تقييم وتقدير المخاطر وفقًا لبعدين أساسيين.

- ✓ تقدير حجم ودرجة تأثير الخطر على أعمال الشركة؛
- ✓ تقدير درجة احتمال وإمكانية حدوث هذا الخطر.

إن مسؤولية التدقيق الداخلي تتمثل باستخدام الطرق المناسبة لذلك، مع تقديم المساعدة للمفوضين من قبل الإدارة لتنفيذ التقييم، وتقديم النصح للإدارة فيما يتعلق بنتائج التقييم التي تم التوصل إليها من خلال ترتيبها وعرضها.

3 . **دور التدقيق الداخلي في الاستجابة للمخاطر**: تتمثل عملية الرد على المخاطر في التعامل معها بعد تحديدها وتقييمها، ويتطلب ذلك اتخاذ القرار المناسب من قبل الإدارة للتعامل مع هذه المخاطر من خلال تقليل تأثيرها واحتمالية حدوثها إلى أدنى مستوى، ممكن يلعب التدقيق الداخلي دورًا هامًا في تقديم المشورة للإدارة بشأن الخيار الأنسب لمعالجة المخاطر المحتملة. كما يقوم التدقيق الداخلي بتحليل وتقييم المخاطر التي تمت معالجتها بالفعل وفعالية الخيار المتبع للتعامل معها، ويجب على التدقيق الداخلي التأكد من فعالية وكفاءة نظام التقارير المعتمد لنقل المعلومات المناسبة والكافية حول عملية إدارة المخاطر إلى مجلس الإدارة في الوقت المناسب.

يظهر من السابق أن التدقيق الداخلي له دور فعال في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بتقديم المشورة للإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر، وهناك تنسيق بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر حيث يتم تكميل بعضهما البعض مع الحفاظ على استقلالية كل منهما.

كما 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 **RBIA**، حيث يبدأ بالتركيز على أهداف الشركة والمخاطر التي تؤثر عليها، 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]

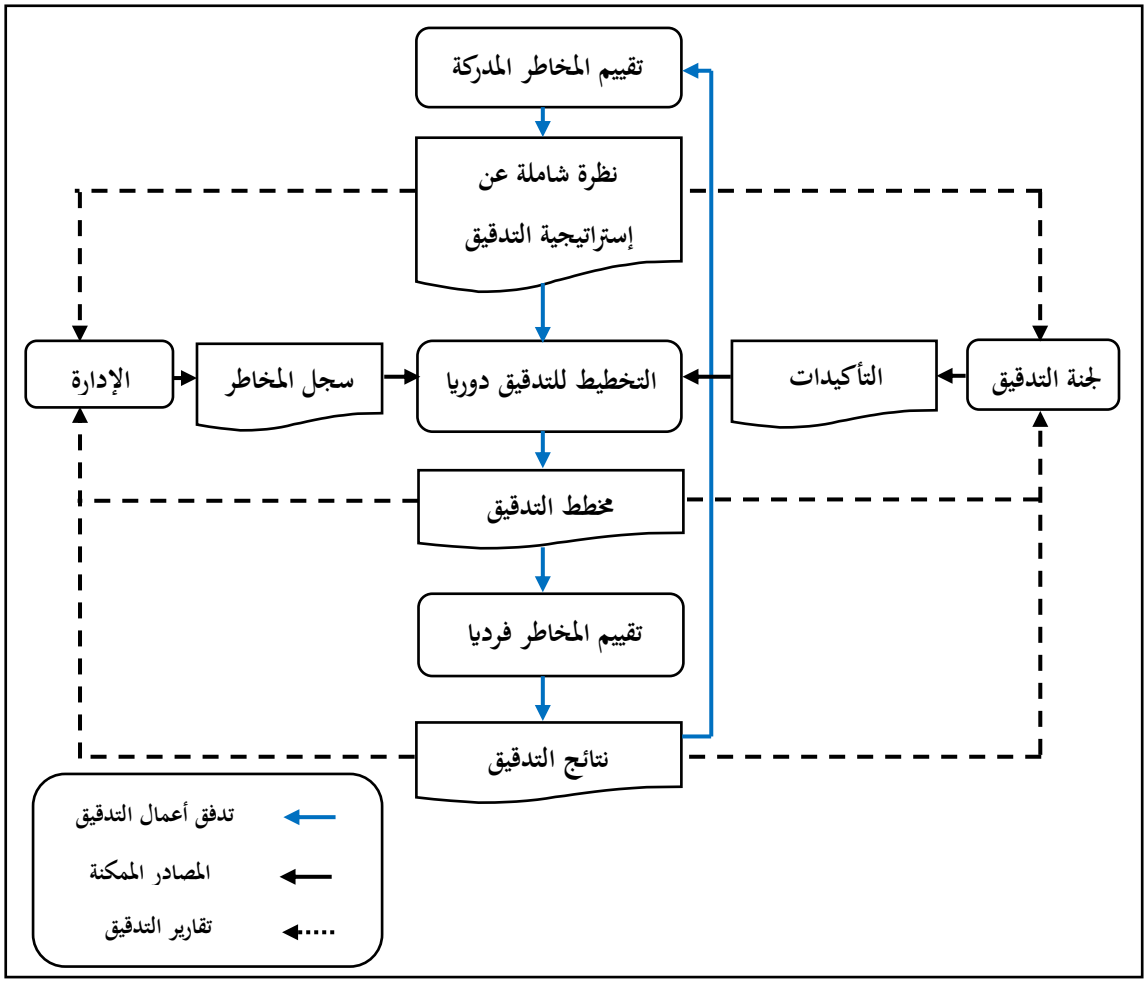
- ✓ **تقييم المخاطر المستحقة:** يعكس الحصول على فهم شامل للدور الذي يلعبه مجلس الإدارة والإدارة العليا في تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة المخاطر مدى الاهتمام بتحسين جودة سجل المخاطر، وهو أمر يساهم في تحقيق أهداف التدقيق بكفاءة، وهو ما يوفر مؤشرا على موثوقية سجل المخاطر عند تخطيط مهام التدقيق؛
- ✓ **التخطيط للتدقيق دوريا:** تتم عادة تحديد التأكيدات والاستشارات المطلوبة الخاصة بفترة محددة، وعادة ما تكون مدة سنة، من خلال تحديد وترتيب أولويات كل المجالات وفقًا لما يتطلبه تقديم تأكيدات موضوعية، وذلك من خلال تنفيذ عمليات إدارة المخاطر.
- ✓ **تنفيذ مهام التدقيق:** تتم تنفيذ مهام تقييم المخاطر بشكل فردي لتقديم تأكيدات على جزء من إطار إدارة المخاطر، وذلك من خلال تقليل الخطر الفردي أو المجتمعي مع مجموعة من المخاطر.

تبدأ هذه المراحل بعد تحديد الجهة المراد تدقيقها، سواء كان ذلك بناءً على رغبة مسؤول التدقيق الداخلي وفقًا لخطة التدقيق السنوية المعتمدة، أو بناءً على طلب من جهات داخل الشركة مثل الإدارة العليا، أو بناءً على طلب الجهة الخاضعة للتدقيق نفسها التي تحتاج إلى خدمات استشارية في مجالات الرقابة الداخلية أو إدارة المخاطر.

ويمكن أن نوضح هذه المراحل كما تناولها معهد المدققين الداخليين **IIA** كما يلي:

[1] The institute of internal auditors**, risk based internal auditing,** october 2014, op-cit, p p :02-03.

الشكل رقم (01-07): مراحل التدقيق الداخلي القائم على المخاطر.



La source : The institute of internal auditors, **risk based internal auditing**, october 2014, p :03.

يستنتج أن دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر يكمن من خلال مساعدة الشركة في التعرف على المخاطر وتقييمها والمساعدة في تحسين أنظمة إدارة المخاطر ومراقبتها وذلك كما يلي: [1]

- ✓ مساعدة مجلس الإدارة والإدارة العليا في رسم السياسة العامة لإدارة المخاطر، وذلك بتقديم خدمات استشارية واقتراحات؛
- ✓ التحقق من مدى التقيد بالأنظمة والإجراءات الواردة في السياسة العامة لإدارة المخاطر؛
- ✓ تقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة التعرف على المخاطر وأنظمة القياس المتبعة على مستوى كل الأنشطة والعمليات بالشركة؛

[1] شريقي عمر، **التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2015، ص ص: 121-135.

- ✓ تقييم مدة كفاية وفعالية أنظمة الضبط الداخلي وإجراءات الرقابة الموضوعية للتحكم في المخاطر المتعرف عليها وصحة قياسها؛
- ✓ تقييم التقارير المعدة من طرف مدير المخاطر حول تطبيق الإطار العام لإدارة المخاطر وسرعة الإبلاغ بمعالجتها والإجراءات التصحيحية المتخذة.

يُعتبر الحصول على تأكيدات بأنّ عملية المخاطر تعمل بفعالية، وأنّ المخاطر الرئيسية الهامة قد تم إدارتها إلى مستوى مقبول، واحدة من أهم المتطلبات الرئيسية لمجلس الإدارة، ويمكن الحصول على تلك التأكيدات من عدة مصادر مختلفة، غير أنّ التدقيق الداخلي يعد أو ربما يكون المصدر الرئيسي المستخدم، والذي يتم الاستعانة به لأداء تلك الخدمات.

خلاصة الفصل الأول

تم التطرق في هذا الفصل للجوانب المتعلقة بالإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تسليط الضوء على التدقيق الداخلي بتبيان أهم العوامل التي ساهمت في تكوينه في ظل التطورات التي شهدها والتي أثمرت عن تطور مراحله ومهامه ومسؤولياته، مع إبراز أهدافه وأهميته وهذا من أجل التعريف بماهية هذا الأخير داخل الشركة، باعتباره القلب النابض الذي تسير به الشركة، باستعماله مجموعة من الوسائل والأدوات وفق خطة منهجية منظمة، حيث أصبحت أعماله مركزة بشكل واضح حول الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ولقد عزز الإطار المرجعي الدولي تلك المهام والأدوار عقب تفصيلها من خلال جملة من المعايير الكفيلة بضبط الممارسات المهنية ودلائل التطبيق العملي، بعدها تم التعرف على إدارة المخاطر في ظل معايير التدقيق الدولية مع تقديم وصف لأهم المراحل والخطوات العملية لها من أجل مواجهة الصعوبات التي تواجه عمل المدقق الداخلي.

وبعد التفحص والتمعن في أهم ثنايا هذا الفصل يمكن الوصول إلى جملة من النتائج نوجز بعضها كالآتي:

- ✓ يُعدّ التدقيق الداخلي الجوهر والمكانة الرئيسة البارزة في تنظيم الشركة، لمساهمته في مساعدة الشركة على بلوغ أهدافها المسطرة، وذلك من خلال ما يتوفر عليه من إمكانيات ومهارات وخبرات في ذلك، ومن خلال الطبيعة الرقابية التي يتمتع بها.
- ✓ كما يحظى أيضا بأهمية بالغة تترجم بتبعية إدارته المباشرة للإدارة العليا أو مجلس الإدارة للمزيد من الاستقلالية عن باقي الوظائف مما يضمن للمسؤولين والوظائف كافة بالشركة باتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.
- ✓ تتولى الإدارة العليا مسؤولية إدارة المخاطر بالشركة في حين يتولى التدقيق الداخلي تقييم مدى فعالية وملائمة عمليات إدارة المخاطر ويساهم في تحسينها ويعطي ضمانا للإدارة العليا والمسؤولين بوجه الخصوص بأن المخاطر المهمة مفهومة وتم التحكم فيها.

ومنه يمكن القول إن التدقيق الداخلي ما هو إلا امتداد لتطور قادر على تحقيق القيمة المضافة، وهذا من خلال الفهم العميق للمخاطر وتدقيق مراحل إدارة المخاطر.

وفي الأخير وبعد ما تم التطرق إليه بصفة عامة، فإننا في الفصل الموالي سنتطرق بشيء من التفصيل إلى متغير آخر ألا وهي حوكمة الشركات.

الفصل الثاني:

التأصيل النظري و التطبيقي لحوكمة الشركات

تمهيد

إن الانهيارات الكبيرة والأزمات العالمية التي مست اقتصاديات كبرى الدول في أعقاب العقود القليلة الماضية، خاصة تلك الفضائح التي تعرضت لها معظم أسواق دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وبعض الشركات الأمريكية والبريطانية الكبرى، مما أثرت بشكل واضح على الحياة الاقتصادية، نتيجة التصرفات غير الأخلاقية وشيوع الفساد المالي والإداري لأعضاء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية، أضف إلى ذلك التعقيدات المتزايدة في البيئة القانونية والعالمية، ونقص الخبرات والكفاءة، والتي كانت نتيجة حتمية لعدم تطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل المطلوب، الأمر الذي أدى إلى زعزعة ثقة المستثمرين والأطراف الأخرى، لذا وجب التفكير مليا في اتخاذ إجراءات استباقية وقائية وتوجيهية من قبل العديد من الدول والهيئات الدولية المالية المعتمدة، في محاولة تضافر الجهود لإرساء مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنية التي تضمن تحقيق الشفافية وحفظ حقوق المساهمين وحماية مصالح كافة الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، مما دعا إلى زيادة العناية بموضوع حوكمة الشركات باعتباره الوسيلة التي تهدف إلى وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب التلاعب والاحتيال وغيرها من التصرفات غير المقبولة مالياً وإدارياً وأخلاقياً من قبل الإدارة من جهة وبتقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقصى حد ممكن من جهة أخرى، فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة بما يضمن لها الاستمرارية.

وبناءً على ما تقدم، يتعرض هذا الفصل لموضوع حوكمة الشركات بشقيها النظري والتطبيقي من خلال ثلاثة مباحث رئيسية كالآتي:

- **المبحث الأول**: الإطار الفكري لمفهوم حوكمة الشركات.
- **المبحث الثاني**: الإطار العملي لتطبيق حوكمة الشركات.
- **المبحث الثالث**: واقع حوكمة الشركات في الجزائر.

المبحث الأول: الإطار الفكري لمفهوم حوكمة الشركات

لقد حظيت حوكمة الشركات بقدر كبير من الاهتمام في مختلف أنحاء العالم، إذ أصبحت اليوم من أهم الموضوعات التي توليها المنظمات الدولية اهتماما كبيرا، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية والاقتصادية وإفلاس العديد من الشركات التي أثرت بشكل سلبي وواضح على اقتصاديات الدول التي تنشط فيها، والتي كانت نتيجة حتمية لعدم تطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل المطلوب، ومن خلال هذا الطرح سنتناول في هذا المبحث الخلفية الفكرية لحوكمة الشركات من خلال مدخل مفاهيمي لها، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف التي تعمل على تحقيقها، وكذا إبراز أهم المبادئ والخصائص لوضع إطار ممنهج لهذه الأخيرة.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لحوكمة الشركات

على المستوى العالمي، يصعب إيجاد تعريف موحد ومتفق عليه في نفس الوقت بين كافة الاقتصاديين والقانونيين، والمحللين والأكاديميين لمفهوم حوكمة الشركات، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات والمؤسسات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد بصفة كلية.

الفرع الأول: ماهية حوكمة الشركات

يركز مصطلح حوكمة الشركات على عدة نقاط لإدارة الشركات والاقتصاد بوجه عام يأتي في مقدمتها وأكثرها أهمية إطلاق الشفافية في معاملات الشركات والعمليات المحاسبية والقوائم المالية،[1] إذ لا يوجد هناك إجماع حول مفهوم أو تعريف واحد لحوكمة الشركات فقد اختلف أراء الباحثين حول وضع تعريف موحد وشامل لها، ومن هنا يمكن إيجاز أهم التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات كما يلي:

أولا: تعريف حوكمة الشركات

هناك مجموعة من التعاريف التي تم التطرق إليها والتي سوف يتم إيجازها كالآتي:

يعبر عنها بأنها: "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"،[2] وذلك في تقرير **Cadbury** في سنة 1992.

أما **gilles paquet فيُعرفها**: "على أنها التنسيق الفعال بين توزيع السلطة الموارد والمعلومات بين العديد من الأيدي، وهي في آن واحد أداة للرؤية والتشخيص والمعالجة بحيث أنها تساعد على كشف وتحديد النزاعات

---

[1] بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، **دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي**، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي: 06-07 ماي 2012، ص: 04.

[2] Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, **The Financial Aspects Of Corporate Governance**, London, Burgess Science Press, 01 Décember 1992, p :14.

وفهمها وبالتالي وضع الإجراءات المناسبة".[1]

وعرَّفتها مؤسسة التمويل الدولية **IFC** بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".[2]

كما **عُرفت** لجنة معايير التدقيق الدولية **ISA** في معيار التدقيق الدولي رقم **(260)** حوكمة الشركات على أنها: "مصطلح يستخدم لوصف أدوار الأفراد الذين أُوكِل لهم الإشراف، الرقابة والتوجيه داخل الشركة، وهذا يعتمد على الأنظمة المتبعة كما وقد أوضح المعيار الأطراف المسؤولة أمام حوكمة الشركة وهي: الهيئة العامة للشركة، مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، لجان الإشراف المختلفة في الشركة. ويُبين المعيار أيضا بأنه يتوجب على مدقق الحسابات تحديد الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إطار حوكمة الشركة".[3]

ويُعرِّفها المعهد المدققين الداخليين **IIA**: بأنها "مجموعة من العمليات التي تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر الشركة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، وهو الأمر الذي يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وخطط الشركة".[4]

أما حسب **تعريف** منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD**: "هي النظام الذي يضبط أعمال الشركة ويوجهها، حيث يعمل بوصف وتوزيع الواجبات والحقوق بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين وذوي العلاقة ويضع الإجراءات والقواعد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كما وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء".[5]

على ضوء التعاريف السابقة يتضح للباحث أن حوكمة الشركات عبارة عن: أسلوب ممارسة الحكم الراشد أو الإدارة الراشدة التي تطبقها السلطات، من خلال توجيه أعمال الشركة بالشكل الذي يحقق الأهداف

---

[1] بوعزة نجيب، **La Bonne gouvernance une reponse la crise financier**، الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف، يومي: 20-21 أكتوبر، 2009، ص: 12.

[2] Almgir. M, **Corporate Governance (A Risk Perspective),** paper presented to : Corporate Governance and Reform : Paving the way to financial stability and devlopment, a Conference organized by the egyptian banking institute, 07-08 May, 2007, Cairo, p :03.

[3] محمد السناوي عبد الرؤوف، وآخرون، **مدى توفر مقومات الحاكمية المؤسسية المتعلقة بتدقيق الحسابات وإدارة الشركة (دراسة ميدانية من واقع الشركات المساهمة العامة في فلسطين)**، مجلة في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، الأردن، 2015، ص: 414.

[4] Mahdi Ali Al. Jabali, Osama Abdalmanam, Khalifeh N. Ziadat, **Internal Audit and its Role in Corporate Governance**, Middle Eastern Finance and Economics, Euro Journals Publishing, 2011, P :171.

[5] Organisation For Economic Co-operation And Development, **Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective**, Paris, 2008, p :15.

الاقتصادية والاجتماعية بما يضمن جميع مصالح المتعاملين مع الشركة، فهي:

- ✓ نظام يشمل مجموعة من الضوابط والإجراءات التي تعمل على تحقيق الانضباط والشفافية والعدالة وصولا إلى الإدارة الرشيدة؛
- ✓ هيكل ممنهج لإدارة كافة العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة؛
- ✓ مجموعة من الأطر القانونية والتنظيمية والإدارية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة والمالكين.

ثانيا: أهمية حوكمة الشركات

لقد حظيت حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة لعدد من حالات الفشل المالي والإداري التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا على سبيل المثال، ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كان مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل العملاء وعموم الجمهور،[1] فالبيئة الاقتصادية المعاصرة التي تتميز بحرية الاستثمار وانتقال رؤوس الأموال زادت من أهمية التزام المؤسسات بتطبيق الحوكمة، فمن الصعب عليها جذب التمويل اللازم من المستثمرين بدون وجود نظام حوكمة طبقا للمعايير الدولية،[2] فبالنسبة للدول النامية تعتبر الحوكمة أكثر أهمية لأنها لا تحتمل الهدر في الموارد المحدودة أصلا والذي ينتج عن الفساد وسوء الحوكمة، والتي تعتمد التنمية فيها على اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يوفر لها مصادر التمويل، إلا أن الاضطراب الذي هز العديد من الدول بسبب الأزمة المالية العالمية بين أنه حتى بالنسبة للاقتصاديات القوية، تنهار بسرعة كبيرة لمجرد فقدان المستثمرين الثقة فيها إذا افتقدت الإجراءات الرقابية الشفافة ومجالس الإدارة المسؤولة،[3] ولهذا خرجت الحوكمة من الإطار التقليدي كإطار عام يحكم وينظم العلاقة بين الإدارة والملاك إلى إطار أوسع ليشمل عدد من الجوانب الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والمالية التي

---

[1] مصطفى السعدني، **الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات**، أعمال المؤتمرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، القاهرة، ص: 147.

[2] جبر إبراهيم الداعور، محمد نواف عابد، **مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية)**، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 15، العدد 01، فلسطين، 2013، ص: 256.

[3] عبد الغني ددان وجعدي شريفة، **أهمية حوكمة الشركات في ظل الأزمة المالية العالمية الراهنة**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمة لخضر، الوادي، العدد 02، جوان 2012، ص: 169.

تحكم علاقة المؤسسات بالأطراف الأخرى[1]، ويمكن إظهار أهمية الحوكمة من خلال الجوانب التالية:

1 . الأهمية الاقتصادية

إن التطبيق الجيد للحوكمة عن طريق الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس المال والمساعدة في جذب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن لما يمثله من إعاقة للنمو، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم فإن التمويل لن يتدفق للشركة، وبدون التدفقات المالية لن يتمكن من تحقيق الإمكانيات الكاملة للنمو، وعليه فحوكمة الشركات تساعد على زيادة فرص التمويل، كما أن حوكمة الشركات تجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق، وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها، وعليه العمل على تحقيق التقدم الاقتصادي، حيث تعمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة، وتدعيم تنافسيتها بالأسواق مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية تجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق.[2]

كما تبرز أيضا أهمية الحوكمة عند تطبيق الخصخصة في القطاع الحكومي، حيث يؤدي تطبيقها إلى العمل على رفع كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها للاستخدام الجيد والأمثل، مما يساعد على تحقيق العدالة بين طبقات المجتمع عامةً، وكذلك منع حالات الفساد والتي قد تصاحب تطبيق برنامج الخصخصة، وذلك عن طريق حماية تلك الأموال بإتباع الإفصاح والشفافية خلال عمليات الطرح للأصول وحسن توجيه عائداتها لخدمة التنمية في المجتمع بشكل خاص.[3]

كما ويؤثر تطبيق الحوكمة على الاقتصاد القومي وذلك بالمساعدة في جذب الاستثمارات ودعم الاقتصاد والقدرة على المنافسة مما ينعكس بالإيجاب على الاقتصاد البلد. [4]

2 . الأهمية القانونية

يولي القانونيون اهتمامًا كبيرًا بأُطر وآليات حوكمة الشركات نظرًا لكونها تعمل على ضمان حقوق الأطراف

---

[1] علي حسين سلمان، ناظم شعلان جبار، **تطبيق آليات حوكمة الشركات وأثره على مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، المجلد 01، العدد 28، 2017، ص: 05.

[2] غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2015، ص: 66.

[3] أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2012، ص ص: 185-186.

[4] جون سولفيان، أنا جرود كفتش، **نظرة إلى المستقبل الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، 2005، ص: 06. متاح على الموقع: www.cipe.org أطلع عليه بتاريخ: 03-01-2023.

المختلفة في الشركة، حيث تشمل كل هذه الأطراف المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والأطراف ذات العلاقة وغيرهم...إلخ، وبالتالي فإن التشريعات التي تنظم عمل الشركات والمؤسسات تعتبر الأساس الذي يقوم عليه نظام حوكمة الشركات.[1]

يتم تنظيم العلاقات بين الأطراف المعنية في الشركة وفي الاقتصاد بشكل دقيق ومحدد من خلال القوانين والقرارات، إذ تتداخل مبادئ الحوكمة مع عدد من القوانين مثل قانون الشركات والمنافسة، الجباية ...إلخ، وتعتبر العقود المختلفة بين الأطراف حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم، مما يساهم في ضمان حقوق كل طرف من الأطراف، ومن هنا تأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القرارات أو النظم الأساسية المنظمة للشركة؛ كما اقترحت مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال والشركات.[2]

3 . الأهمية الاجتماعية

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم التي تزامن تطورها مع الانفصال المتزايد بين الملكية والإدارة في المؤسسات الحديثة. حيث أن في البداية كانت الفلسفة الاقتصادية الكلاسيكية تفترض بأن واجب المؤسسات هو تعظيم ربحها دون أن تقوم بأي واجب أخر اتجاه المجتمع، وبخلاف ذلك فقد شرع المدراء التنفيذيين بالاهتمام بأهداف أخرى إلى جانب تعظيم الأرباح، مثل مصالح المستهلكين والموظفين والدائنين، والمجتمعات المحلية، وكان هذا التطور قد ارتبط بنشأة جماعات المصالح ولاسيما نقابات العمال، وفي الوقت نفسه كانت التشريعات الخاصة ببيئة الأعمال تتطور فأخذت الكثير من البلدان تمنح إعفاءات ضريبية للتبرعات المقدمة من الشركات والجمعيات للأعمال الخيرية.[3]

كما يتناول **Turnball** مفهوم حوكمة الشركات في معناه الأشمل والذي لا يضم فقط الشركات الاقتصادية ولكن يمتد ليشمل كل الشركات العاملة بالمجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص والتي يرتبط

---

[1] خالص حسن يوسف الناصر، عبد الواحد غازي محمد النعيمي، **دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية وجذب الاستثمار الأجنبي في إقليم كوردستان العراق**، مجلة جامعة نوروز، المجلد 09، دهوك، العراق، 2012، ص: 11.

[2] غضبان حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص: 67.

[3] علاء جميل مكط الزحيم، **دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 17، العدد 01، 2015، ص: 160.

نشاطها إما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، والتي تؤثر على رفاهية الأفراد والمجتمع ككل.[1]

وعليه فإن مفهوم الحوكمة لا يقتصر على الجوانب القانونية والاقتصادية والمحاسبية والمالية للشركات فحسب، بل يتعلق أيضًا وبشكل شامل بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فهناك تأكيد واضح على ضرورة أن تولي الشركات اهتمامًا لجميع أصحاب المصلحة، وهذا يعني أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تحفزها على أداء دور أكبر يتعلق بتطوير الصناعة واستقرار الاقتصاد بشكل أكبر من الاهتمام بالربح والخسارة، فهذا النهج سيساهم في خدمة المجتمع بشكل عام وليس فقط بعض الأفراد المحددين.[2] فهي التزام اختياري تلتزم من خلاله المؤسسات إزاء قيامها بمختلف أنشطتها الاقتصادية بالاهتمام بشتى الجوانب وعلى رأسها الاجتماعي والبيئي بما يضمن رفاهية المجتمع وتحسين الظروف لكي تكون ملائمة والأوضاع البشرية.

4 . الأهمية المحاسبية والرقابية

تمتلك حوكمة الشركات أهمية محاسبية ورقابية كبيرة، حيث أصبحت محط اهتمام العديد من الفلاسفة والباحثين والمنظمات المهنية والدولية. يعود ذلك وراء حالات الفشل والإفلاس المالي التي تعرضت لها العديد من المؤسسات الكبرى في العالم، والسبب في ذلك هو ضعف دور الأجهزة المالية والرقابية في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى تواطؤ بعض مؤسسات التدقيق الكبرى، حيث قامت بالمصادقة على التقارير المالية التي لم تعكس الواقع الفعلي لتلك المؤسسات، وهذا الأمر جعل من هذه الانهيارات تأتي كالصاعقة، حيث تسببت في خسائر فادحة.

وقد اتفق على أن انهيار العديد من المؤسسات التي لم يكن انهيارها نتيجة خرق في النظام، ولكنه فشل ذريع في الرقابة ومبادئ التحكم المؤسسي،[3] ولتجسيد الحوكمة وفقا للأهمية المحاسبية والرقابية لابد من:[4]

- ✓ محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛

---

[1] مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالي الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها – أسبابها – تداعياتها – آفاقها)**، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2013، ص ص: 219-220.

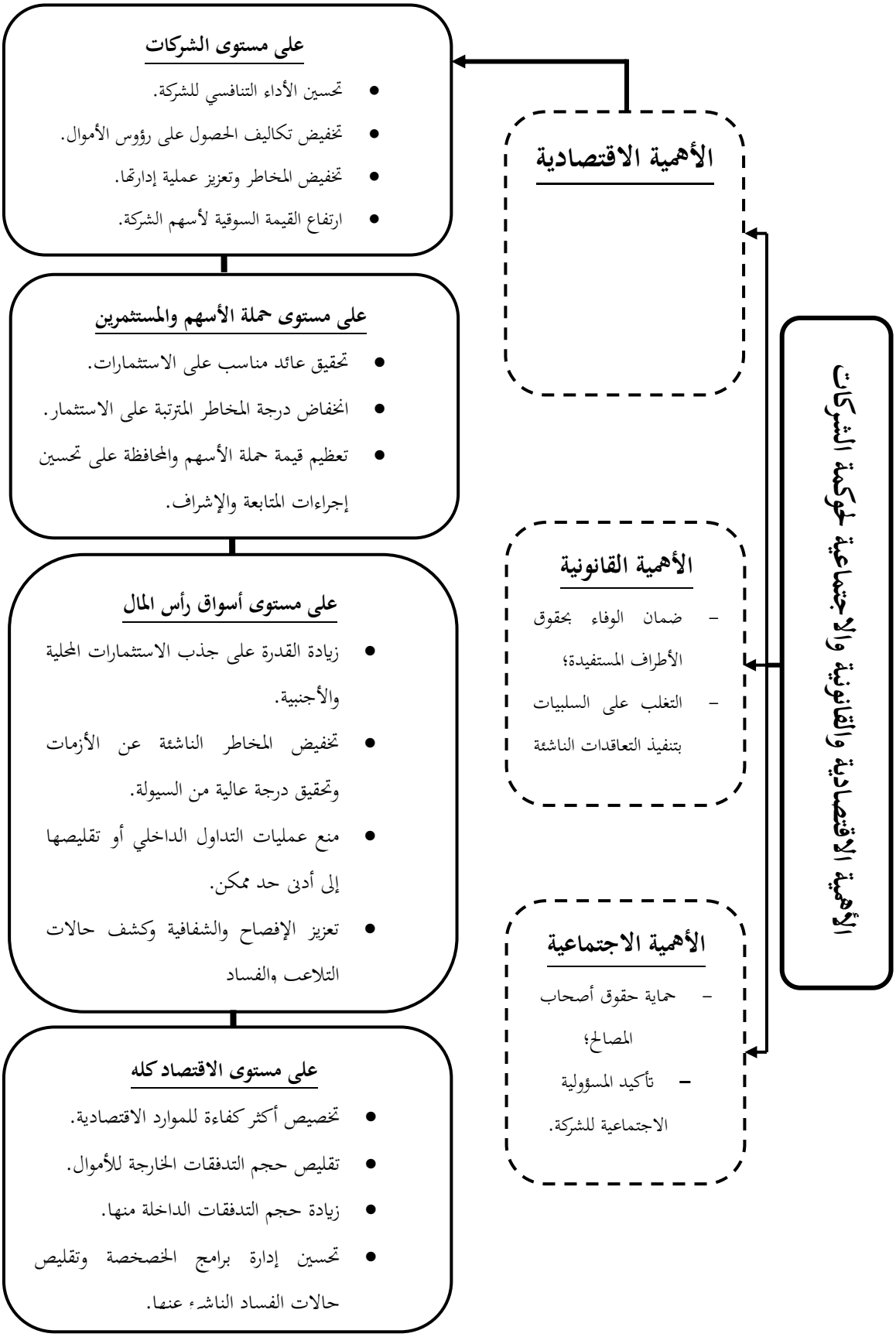
[2] عبدي نعيمة، **أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة الشركات (دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010–2013)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016، ص: 29.

[3] علاء جميل مكط الزحيم، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص: 160.

[4] محمد عمر شقلون، عبد الحفيظ ميرة، **الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالخصخصة والمسؤولية الاجتماعية**، مداخلة ضمن المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية (تجربة الأسواق الناشئة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، يومي: 17-18، أفريل 2013، ص: 109.

- ✓ تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها؛
- ✓ تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمدا كان أو غير متعمدا ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة؛
- ✓ تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في القوائم المالية.

الشكل رقم (02-01): أهمية حوكمة الشركات.



المصدر: بشرى نجم عبد الله المشهداني، **الإطار المقترح لحوكمة الشركات المساهمة (دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)**، أطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، غير منشورة، جامعة بغداد، 2007، ص: 54.

ثالثا: أهداف حوكمة الشركات

تم وضع أهداف الحوكمة في البداية على شكل مجموعة من القواعد والمعايير الاختيارية التي لم تكن ملزمة، ولكن مع تطور الاقتصاد العالمي أصبح الجميع بما في ذلك الدول والمساهمين والممولين، يولون اهتمامًا كبيرًا لأسس وقواعد الحوكمة وتحويلها إلى قواعد قانونية وتشريعية ذات صفة ملزمة،[1] حيث تعمل حوكمة الشركات على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع الأطراف ومن أهدافها:

- ✓ زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة؛[2]
- ✓ تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني؛[3]
- ✓ إعطاء حق المساءلة والرقابة لمديري الشركات والمسؤولين فيها؛
- ✓ الوصول للشفافية والعدالة، والتي يكون تحقيقها من خلال العدالة والأمانة والصدق؛[4]
- ✓ تحسين وتطوير إدارة الشركة بمساعدة المديرين ومجلس الإدارة في تبني استراتيجية فعالة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناءً على أسس قوية، مما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء؛[5]
- ✓ تعزيز وتدعيم عنصر الشفافية في جميع عمليات الشركات والمعاملات والإجراءات المحاسبية والتدقيق المالي بما يساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري؛[6]
- ✓ يتم تعزيز أداء الأعمال الاقتصادية من خلال نظام الحوافز، الذي يحفز المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للشركة وزيادة العوائد والأرباح على المدى الطويل؛

---

[1] أحمد مخلوف، **الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات**، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية والدولية والحوكمة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009، ص: 10.

[2] دلال العابدي، **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2006، ص ص: 26-27.

[3] فخرا، محمود عبد الله، **حوكمة الشركات**، مجلة المحاسبون، جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية، المجلد 02، العدد 225، أوت 2002، ص: 51.

[4] اسعد محمد علي وهاب العواد، **التدقيق المتقدم في إطار معايير التدقيق الدولية**، دار الكتب، بغداد، العراق، الطبعة 01، 2022، ص: 294.

[5] عطا الله، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 01، 2008، ص ص: 35-37.

[6] Ira Millstein, Weil, Gostbal, Mangesllp, **Special Publication From Cipe**, No 18, CIPE, 2010, p :02. www.cipe.org

- ✓ توفير الوسائل الضرورية لرصد سلوك المديرين لضمان الشفافية والمساءلة من أجل حماية أفضل لمصالح المستثمرين والأطراف الأخرى ذات المصلحة؛[1]
- ✓ الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المحتملة؛
- ✓ تحقيق بيئة استثمارية ملائمة وجاذبة للمستثمرين الأجانب والمحليين. بتبسيط الإجراءات الإدارية وتقديم الحوافز المالية والضريبية للمستثمرين؛[2]
- ✓ الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف (مسيرين، مساهمين، عمال...إلخ).[3]

مما سبق يمكن استنتاج أن أهمية حوكمة الشركات تتجلي في العديد من الأهداف لعل أهمها: تخفيض المخاطر من خلال محاربة الفساد الإداري والانحرافات بتعزيز وتوفير الشمولية والنزاهة وتكريس المصداقية، وكذا تحسين وتيسير سهولة الولوج إلى الأسواق المالية لمحاولة توسيع نطاق التسويق للسلع والخدمات وتحسين القيادة، كل هذا من شأنه أن يخفض ويقلل من تكلفة رأس المال والحفاظ على حقوق جميع الأطراف خاصة تلك التي لها علاقة مباشرة بالشركة مثل المستثمرين وحاملي الأسهم، ومن هنا يمكن أن نلخص أهم الأهداف لحوكمة الشركات في الشكل التالي:

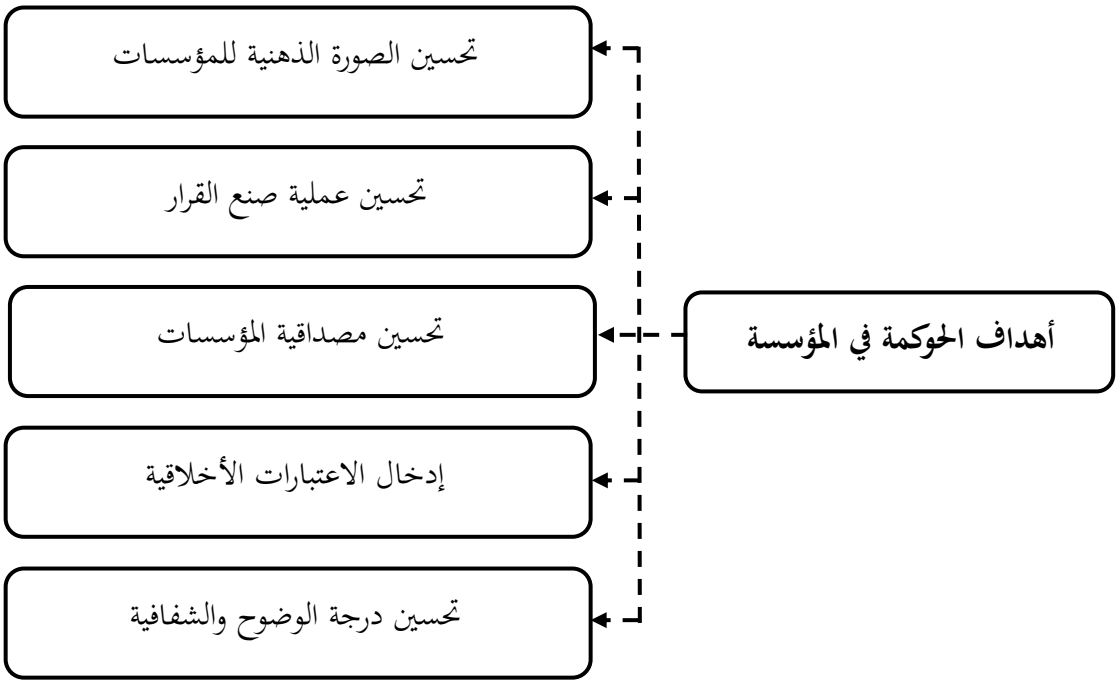
---

[1] Charles Oman, autres, **La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement en transition et les économies émergentes**, centre de développement de l'OCDE, cahier de politique économique, N 23, 2003, p :06.

[2] علي الصادق أحمد علي، **دور حوكمة الشركات في الحد من التهرب الضريبي بالتطبيق على ديوان الضرائب الاتحادي بالسودان (دراسة تحليلية ميدانية)**، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة السودان والتكنولوجيا، المجلد 05، العدد 01، السودان، 2014، ص: 141.

[3] محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2005، ص: 312.

الشكل رقم (02-02): أهداف حوكمة الشركات.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على محسن أحمد الخضري، **حوكمة المؤسسات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2005، ص: 21.

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات وخصائصها

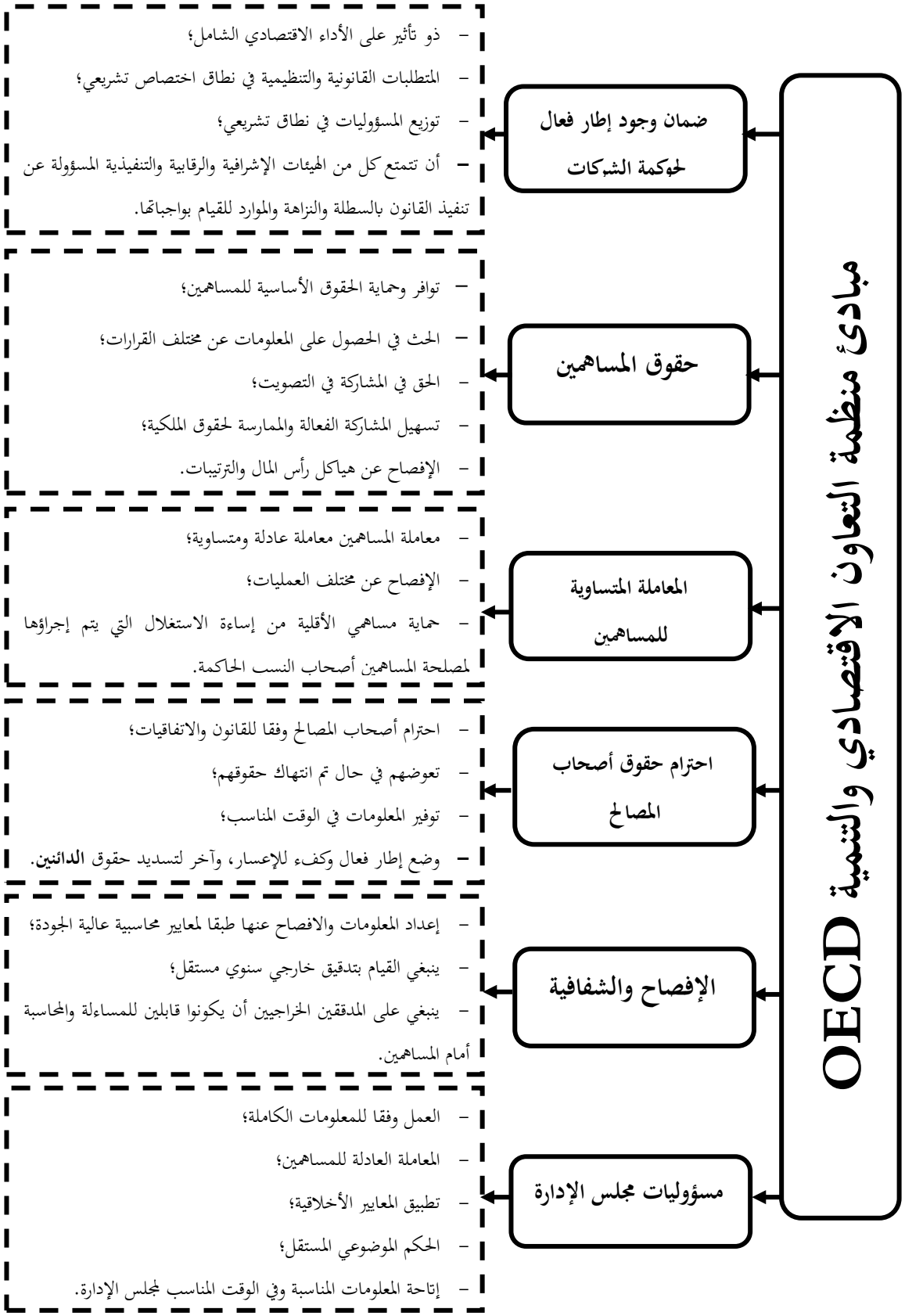
بعد ظهور أهمية الحوكمة جاءت المبادرة من عدة هيئات دولية وجهات إقليمية إلى تشكيل لجان ومنتديات مهمتها وضع مبادئ وقواعد لحوكمة الشركات نذكر منها:

أولا: المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات

1 . مبادئ حوكمة الشركات التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

والتي يمكن تلخيصها وإيجازها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**، الدار الجامعية، مصر، الطبعة 01، 2006، ص: 50.

هذا كان في الإصدار القديم أما إصدار 2023 وعلى الرغم من عدم توفر النسخة العربية، إلا أن النسخة الإنجليزية تتضمن تحديثات هامة، أبرزها.[1]

إدراج الاستدامة كعنصر أساسي: تُعد هذه المرة الأولى التي يتم فيها تضمين توصيات تتعلق بالاستدامة وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة **ESG** في المبادئ.:

- ✓ تعزيز حقوق المساهمين: توصي المبادئ الجديدة بتسهيل مشاركة المساهمين في الاجتماعات الافتراضية والهجينة، مع التأكيد على أهمية الشفافية والأمن الرقمي.
- ✓ مشاركة المستثمرين المؤسسيين: تشجع المبادئ على تعزيز دور المستثمرين المؤسسيين في الحوكمة، مع التركيز على الشفافية في سياسات التصويت والمشاركة.
- ✓ حقوق حملة السندات: تُولي المبادئ اهتمامًا متزايدًا بحقوق حملة السندات، خاصة في سياق إعادة هيكلة الديون خارج إطار المحكمة.

2 . مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

لقد قامت لجنة بازل **BCBS** بإصدار ورقة بعنوان تحسين الحكومة في البنوك، كما وقد ركزت اللجنة على أهمية فعالية تطبيق الحوكمة في البنوك، وينبغي على الجهات المنوط بها الإشراف والتأكد من ذلك، وطرحت اللجنة في ورقتها إضافة بأن تطبيق الحوكمة بطريقة سليمة سينعكس أيضا على وجود تعاون فعال بين الجهات المنوط بها الإشراف وإدارة البنك، وقد أكدت اللجنة على أهمية قيام كل بنك بتحديد استراتيجيات واضحة لعملياته بالإضافة إلى ضرورة توافر المعلومات المناسبة لأصحاب المصالح حتى يمكنهم من اتخاذ قراراتهم.

حيث وضعت لجنة بازل سنة 1999 ارشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية وتم التركيز على التالي:[2]

- ✓ يتضمن التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار تسلسلاً وظيفيًا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛

[1] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, Paris, Publishing 2023. Accessed: 02 May 2025.

[2] البنك الأصلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات**، النشرة الاقتصادية، المجلد 55، العدد 02، القاهرة، 2003، ص: 11.

- ✓ ينبغي وضع استراتيجية متقنة للشركة تمكن من قياس نجاحها الشامل ومساهمة الأفراد في تحقيق ذلك، حيث تعد هذه الإستراتيجية أداة أساسية لتحقيق الأهداف المحددة وتعزيز أداء الشركة بشكل فعال؛
- ✓ وضع آلية التعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقق الحسابات والادارة العليا؛
- ✓ توفير نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
- ✓ يتم مراقبة مراكز المخاطر في المواقع التي تشهد تضارباً في المصالح بشكل خاص، وذلك من خلال مراقبة العلاقات العملية مع المقرضين المرتبطين بالبنك والمساهمين الكبار والإدارة العليا أو صناع القرارات الرئيسية في الشركة؛
- ✓ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات؛
- ✓ تدفق المعلومات بشكل مناسب سواء من الداخل أو الخارج.

3 . معايير مؤسسة التمويل الدولية (IFC):

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي مجموعة من التوجيهات والقواعد والمعايير العامة التي تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على أربع مستويات على النحو التالي:[1]

- ✓ الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- ✓ خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- ✓ إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- ✓ القيادة.

[1] فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، المؤتمر المصرفي العربي تحت عنوان الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، 2005، القاهرة، ص: 04.

4 . مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن صندوق النقد الدولي:

إضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بمعايير وقواعد **ROSC** فقد وضع صندوق النقد الدولي **FMI** قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية، وذلك بإصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات.

- ✓ **قانون السياسات المالية:** يسعى صندوق النقد الدولي لتشجيع الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية،[1] وهو ما يؤكد مضمون هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها، كما يتطلب من الحكومة توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها للمواطنين، بأن تكون المعلومات تتصف بمعايير الجودة وأن تخضع لنظام تأكيد النزاهة.
- ✓ **قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:** قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون الممارسات الجية والخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، إذ وضع القانون في سياق تطوير المعايير والقواعد الخاصة بالإفصاح العلني للجماهير وإجراءات الشفافية التي وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية، التي تدعو لدرجة أعلى من الشفافية في البنوك المركزية، وشركات التأمين ...إلخ، حيث تبنى صندوق النقد الدولي هذا المعيار في أبريل من سنة 1998.

[1] حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلمة المحاسبية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2010، ص ص: 35-36.

5 . مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن البنك الدولي:

وعلاوة على ذلك، يسعى البنك الدولي إلى تعزيز التعاون الدولي وتبادل المعرفة والخبرات بين الدول الأعضاء، من خلال تنظيم الندوات والمؤتمرات والبرامج التدريبية، كما يقوم البنك الدولي أيضًا على توفير التمويل والمساعدة الفنية للدول النامية، كما ساهم بدوره في وضع مجموعة من المبادئ التي صنفها على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي ويمكن إبرازها كما يلي:[1]

- ✓ **على المستوى المحلي**: قام البنك الدولي بوضع مجموعة من التقويمات التي تقوم على أساسها الدول، والتي تحدد على مواطن الضعف والقوة والتي تخص حوكمة وإدارة الشركات، مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها، والهدف هو التقويم ودعم الإطار التشريعي، وتبني مبادرة القطاع الخاص في مجال وضع قواعد وأسس حوكمة الشركات، وهو الأمر الذي يتفق وإطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة، والذي يؤكد على حوكمة الشركات كعامل في التنمية.
- ✓ **على المستوى الإقليمي**: عمل البنك الدولي مع بعض الوكالات الدولية الأخرى على رعاية مجموعة من حلقات النقاش التي تخاطب المسؤولين الحكوميين المشرعين المنظمين، الشركات المحلية والأجنبية المستثمرين ووكالات التصنيف للمساعدة على الوصول إلى رأي متفق عليه بالإجماع فيما يخص إصلاح وتنظيم الشركات، وذلك بهدف تجنب الوقوع في الأزمات.
- ✓ **على المستوى العالمي**: عمل البنك والمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على توسيع دائرة قواعد إدارة الشركات خارج نطاق دول المنظمة من خلال رعاية المنتدى الدولي لقواعد إدارة حوكمة الشركات، والذي كان هدفه الأساسي هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة على تحسين المعايير التي تستخدمها في حوكمة الشركات.

ثانيا: خصائص حوكمة الشركات

من خلال تجميع المفاهيم والتعاريف المتعددة التي تم تقديمها لمفهوم الحوكمة، والتي تشمل جوانب متنوعة ومتعددة وفقًا لتنوع وجهات النظر حول هذا المصطلح، يمكننا أن نلاحظ أنها تتميز بمجموعة من الخصائص المهمة، والتي يمكن تلخيص أهمها كالآتي:[2]

---

[1] حسين عبد الجليل آل غزوي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 34.

[2] حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف، (المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات)**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 22.

1 . **الاستقلالية (Independence):** تعد هذه الآلية من الأساليب الفعالة للحد من تضارب المصالح، حيث تشمل تشكيل المجالس وتعيين اللجان، بالإضافة إلى تعيين مراجع خارجي مستقل ومؤهل، الذي يقوم بمراجعة القوائم المالية بدقة واحترافية للتحقق من صدقها وموثوقيتها، وبالتالي تعزيز استقلالية المجلس واللجان وضمان عدم تأثرها بأي تدخلات غير مبررة، وأنه لا توجد ضغوط غير لازمة للعمل.

2 . **المساءلة (Accountability):** ويقصد بها إمكانية تقييم وتقدير أعمال كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية،[1] أي إعطاء الحق للمساهمين في محاسبة ومساءلة مجلس الإدارة، واللجان التابعة له الإدارة العليا، التدقيق الداخلي والخارجي والإدارة التنفيذية أي إمكان تقييم وتقدير أعمالهم، وإيجاد آلية لتحقيقها.[2]

3 . **المسؤولية (Responsibility):** ويقصد بها تحميل المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة،[3] أي توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة.

4 . **العدالة (justice):** تتحقق العدالة بشرط أن يكون الاحترام المتبادل في التعامل بين مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة، وكذا احترام حقوق حقوقهم.

5 . **الانضباط (Discipline):** ويقصد بها إتباع مختلف الأطراف السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في الشركة في تأدية مهامهم، كل هذا يكون بإشراف القائمين بها،[4]ويتحقق الانضباط بوجود عدة مفاهيم منها وجود الحافز لدى الإدارة في الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة وتزويد المساهمين بمعلومات واضحة والتقويم السليم لحقوق الملكية ورأس المال ولابد من إدراج مدى تطبيق الحوكمة في التقرير السنوي، وتوزيع الفائض من النقد على المساهمين واستخدام الديون لعمليات التوسع في المشاريع التي تعود بالعائد على الشركة.[5]

---

[1] جميلة خرخاش، بلعجوز حسين، **دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات لدى البنوك التجارية الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 31، العدد 01، الجزائر، 2015، ص: 218.

[2] حمدي عبد العظيم، **عولمة الفساد وفساد العولمة: إداري – تجاري – سياسي – دولي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 01، 2008، ص: 265.

[3] النواس رافد عبيد، **أثر حوكمة المؤسسات على جودة أداء مراقب الحسابات**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 14، العدد 50، 2000، ص: 243.

[4] وئام صلاح، **دور حوكمة الشركات في تحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية**، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2016، ص: 209.

[5] سوليفيان جون وآخرون، **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص: 65.

6 . **الشفافية (Transparency):** لقد بات موضوع الشفافية من أحد اهتمامات المؤسسات الاقتصادية، إذ يستوجب عليها عرض المعلومات المالية الموثقة والملائمة التي تخدم أغراض المستثمرين،[1] أي تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث سواء داخل أو خارج الشركة،[2] بما يضمن تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة كما تضمن الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة، وتؤمن هذه الخاصية توصيل معلومات محاسبية وإفصاحا ماليا وغير مالي، وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة وتتصف بالصدق في القوائم المالية التي تقدمها الشركة باعتبارها الضامن الوحيد والرئيسي في دعم علاقاتها وتحسينها مع السلطات العمومية ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

وفي حالة غياب هذه الأخيرة يولد تأثير سلبي على النمو الاقتصادي، إذ أن عدم الإفصاح عن المعلومات بدقة وشفافية سوف يؤدي إلى خروج الاستثمار الأجنبي من الدولة إلى الدول التي تحجب أي معلومات عن مساهميها. وهنا يجب التمييز بين الإفصاح والشفافية وذلك إن الأخيرة تعد أكثر شمولية لمختلف الجوانب السياسية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.[3]

7 . **المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد أي وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة وتؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي، والمحافظة على البيئة والامتناع من التعامل مع الدول التي يفتقد قادتها الشرعية، والنظر إلى الشركة كمواطن جيد.

وقد تطرق جون كولي في كتابه حول الحوكمة بأن نموذج الحوكمة للمؤسسات الناجحة يجب أن يشمل الخصائص التالية:[4]

- ✓ ينفذ مجلس الإدارة بقوة وفعالية مسؤولياته بأمان.

---

[1] بلعادي عمار، **دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح**، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وأفاق)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، يومي: 07-08 ديسمبر 2010، ص: 02.

[2] بوزوينة هجيرة، **درواسي مسعود، أثر الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات على الرفع من جودة المعلومات المالية وكفاءة الأسواق المالية**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 12، 2017، ص: 217.

[3] يوسف طارق محمد، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية**، المؤتمر العربي الأول حول: متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربي، شرم الشيخ، مصر، 2007، ص: 18.

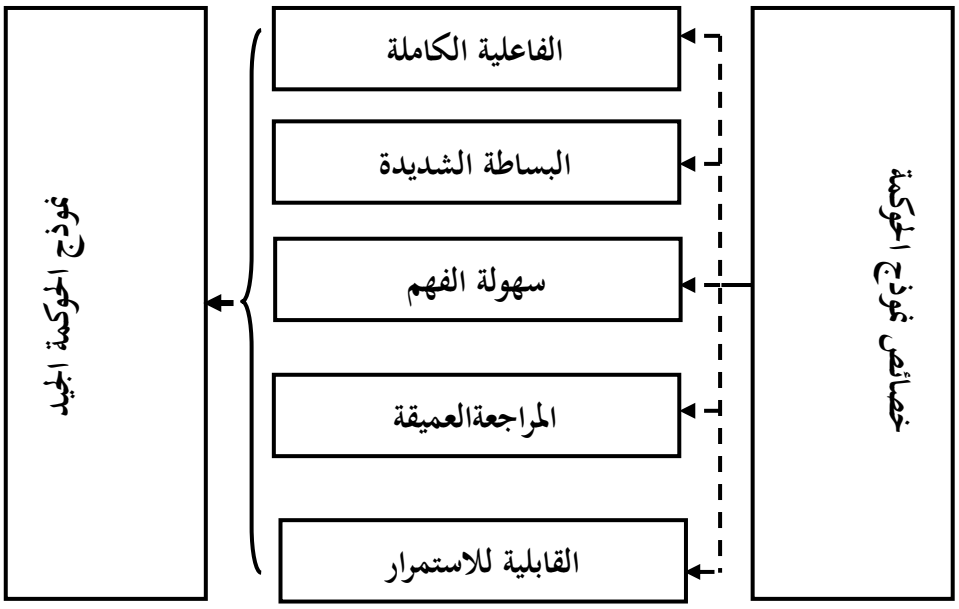
[4] ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالي**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2009، ص ص: 37-38.

- ✓ يتم اختيار الرئيس التنفيذي المؤهل بعناية فائقة من قبل مجلس الإدارة، ويتم تزويده بالسلطات والصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهام إدارة أعمال الشركة بشكل محترف ومتقن.
- ✓ بعد موافقة مجلس الإدارة، يتم تنفيذ الأعمال التي يتم اختيارها من قبل الرئيس التنفيذي.
- ✓ نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، وكذلك ضمن نصائح وموافقته مجلس الإدارة.
- ✓ ينبغي أن يكون الإفصاح عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي وافيًا وملائمًا.

مما سبق يمكن القول بأن هناك أدلة تشير إلى مدى توفر العناصر الرئيسية للحوكمة في شركة معينة، من خلال دراسة العديد من الخصائص التي قد تؤثر على أوضاع الشركة وديناميكية العمل فيها.

ويمكننا توضيح خصائص التطبيق الجيد والفعال لحوكمة الشركات من خلال الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (02-04): خصائص نموذج الحوكمة.



المصدر: جميل حسن النجار، علي خليل عقل، **قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركة على الأداء المالي**، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 04، العدد 20، فلسطين، 2016، ص: 04.

المطلب الثاني: مقومات حوكمة الشركات والنظريات المفسرة لها

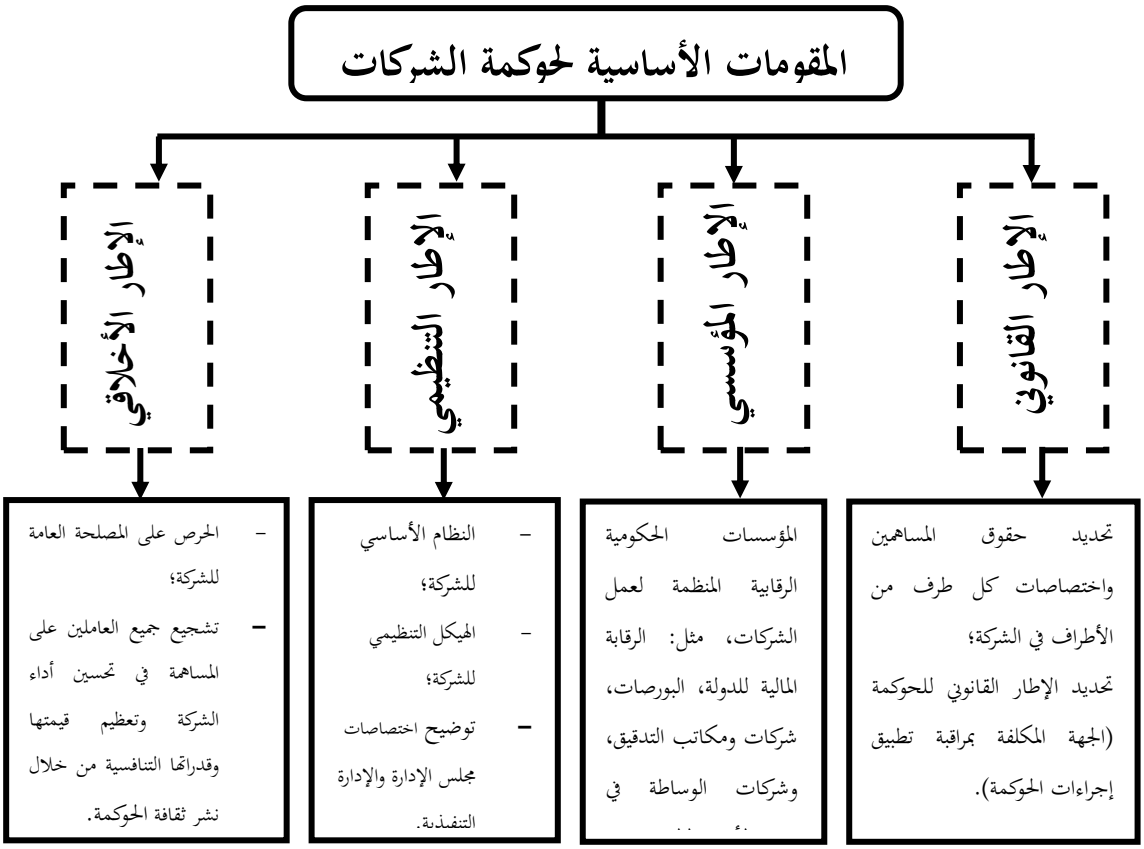
إن لحوكمة الشركات جملة من المقومات الأساسية والتي تعتبر ركيزة تقوم عليها حوكمة الشركات بصفة عامة.

[1] عيشور ذهبية، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على مصداقية القوائم المالية**، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، المجلد 02، العدد 06، 2017، ص: 353.

الفرع الأول: مقومات حوكمة الشركات

إن لحوكمة الشركات مجموعة من المقومات تعتبر دعائم أساسية بالنسبة لأي مؤسسة حتى يتسنى لها الوصول إلى الأهداف المرجوة، وحتى يتم الحكم بتطبيق حوكمة الشركات في الوحدة الاقتصادية فيها، وأوضحت العديد من الدراسات التي أجريت في بلدان متعددة، ضرورة توافر هاته الأطر والمقومات في نظام حوكمة الشركات المطبق في أي دولة، حتى يتحقق له التطبيق السليم والإيجابي والنجاح المنشود[1]، إذ نوجز أهم هاته الأطر والمقومات في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-05): المقومات الأساسية لحوكمة الشركات.



المصدر: لخضر أوصيف، **تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات (دراسة عينة لشركات مساهمة –SPA–)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص: 41.

[1] محمد مطر، **دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي**، المؤتمر العلمي المهني الخامس، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، أيام 24-25 أيلول، عمان، الأردن، 2003.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن:[1]

✓ **الإطار القانوني:**

يتمثل في تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة، وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العامة للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية والمدقق الخارجي، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة المكلفة بمراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنا داخليا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية، ولن يحقق أهداف الحوكمة.

✓ **الإطار المؤسسي:**

يشكل هذا الإطار الهيكلي الذي يضم المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال والرقابة المالية للدولة، والهيئات غير الحكومية المتابعة لنشاط الشركات، مثل الجمعيات العلمية والمهنية وجمعيات حماية المستهلك، وشركات ومكاتب المحاسبة والتدقيق والمحاماة، وشركات الوساطة في سوق الأوراق المالية، وهو ما يسمح "بتوفير بيئة قانونية وتشريعية تعنى بحقوق كل ما سلف ذكره"[2].

✓ **الإطار التنظيمي:**

يحتوي هذا الإطار على النظام الأساسي للشركة وهيكلها التنظيمي والذي يتم على مستواه ذكر أسماء رئيس وأعضاء لجان مجلس الإدارة والتعريف باختصاصاتهم، بالإضافة إلى ذكر أسماء واختصاصات المدراء التنفيذيين.

✓ **الإطار الأخلاقي:**

يعمل هذا الإطار بالحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية، وذلك بنشر الوعي وثقافة الحوكمة في شتى أنحاء الشركة مع القدرة على تفعيلها قدر الإمكان، فمن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها بالإضافة إلى:

- توافر إطار محاسبي واضح يحتوي على مجموعة من المعايير المحاسبية الأساسية القوية المتعارف عليها، بالإضافة إلى نظام فعال يتسم بالشفافية وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة عن أداء الشركات في التقارير المالية؛

---

[1] عدنان حيدر درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2007، ص ص: 25-27.

[2] LaPorta Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and Robert Vishny, **The Quality of Government**, Journal of Law, Economics and Organization, Oxford, 15(01), 1999, p p :222-279.

- الاستقرار الاجتماعي والسياسي للمجتمع بغرس أفكار ومعتقدات تتماشى مع طبيعة حوكمة الشركات؛
- الرغبة في الانطلاق في العولمة ومحاولة السعي في الاندماج في الاقتصاد العالمي نحو تحرير التجارة وجذب الاستثمارات العالمية؛
- الإفصاح والشفافية والتي تعتبر دعامة رئيسية لضمان العدالة، النزاهة والثقة في إجراءات إدارة المؤسسات وإدارة أفرادها لاتخاذ القرارات الرشيدة، تتحقق هذه الخاصية بتقديم صورة واضحة وحقيقة عن كل ما يحدث؛
- تشمل المساءلة جانبين، وهما التقييم والثواب والعقاب وهو يعني أن يتم أولا التقييم العمل ثم من بعدها يتم محاسبة القائمين عليه؛[1]
- زرع مبدأ العدالة والنزاهة والثقة من خلال الإفصاح والشفافية في إجراءات إدارة المؤسسات وإدارة أفرادها لاتخاذ القرارات الرشيدة، يتحقق هذا الأمر من خلال تقديم وإعطاء صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث بحيث يجب أن يكون هناك إفصاح كامل وشفاف عن المعلومات المتعلقة بالشركة وأنشطتها وقراراتها، بما في ذلك المعلومات المالية والإدارية والقانونية، كما يجب توفير أيضا وسائل فعالة للوصول إلى هذه المعلومات وتوزيعها بشكل عادل ومتساوٍ للجميع. يعد الإفصاح والشفافية أداة قوية لمكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات.[2]

الفرع الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

نشأت حوكمة الشركات من خلال بروز عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها كان أشهر هذه النظريات، نظرية الوكالة وفي هذا السياق ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم النظريات التي عملت على وجود أهمية لحوكمة الشركات مع ذكر المقومات الأساسية لها.

---

[1] Jianjun, Zou, **the Role of internal Audit in corporate Governance**, American Journal of industrial and business, 2019, p : 15.

[2] حاج قويدر قورين، **دور نظام حوكمة الشركات في الرفع من جودة التقارير المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 01، الجزائر، 2020، ص: 188.

أولا: نظرية الوكالة (Agency theory)

لقد أحلت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي.[1]

1 . تعريف نظرية الوكالة: تعرف بأنها عقد بمقتضاه يكلف شخص أو أكثر (الأصيل) شخص آخر (الوكيل) بقيامه لخدمة نيابة عنه.[2]

2 . نظرة شاملة عن النظرية:

تعتبر نظرية الوكالة من أبرز النظريات الإدارية التي ساهمت في تطوير مفهوم حوكمة الشركات، والتي ساهمت في إعادة صياغة مفهومها والتي جاءت بمعنى تحليلي يساهم في تطوير العلاقة بين الوكلاء (المديرين) والموكلين (المالكين)،[3] إذ تنظر نظرية الوكالة نظرة إلى الشركة على أنها كيان اعتباري قانوني يعمل من خلال عدة علاقات للوكالة بين أطراف عديدة ذات مصالح متضاربة، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الخاصة وحماية نفسه من أي استغلال محتمل من الأطراف الأخرى، وتتمثل علاقة الوكالة في عقد بموجبه يقوم شخص أو أكثر (الموكل أو الأصيل) بتفويض شخص آخر أو أكثر (الوكيل) في أداء بعض الخدمات لمصلحته، على أن يتم بذل كامل الجهد المطلوب من طرف الوكيل في تأدية مهامه والخدمات الموكلة إليه وما يستلزمها من قرارات وأعمال العناية الواجبة بما يتحقق مصلحة موكله وهذا يقتضي ضمنيا تفويض الوكيل سلطة اتخاذ القرارات.[4]

تعكس هاته الأخيرة سلوكيات الأطراف المتعاونة والمرتبطة ببعضها ضمن علاقة تعاقدية تكرسها شروط عقد التوظيف المبرم بين ملاك الشركة المساهمين من جهة وإدارة الشركة من جهة أخرى.[5]

تبين النظرية التعاقدية أن كل طرف من أطراف العلاقة له مصلحة حيث يتم التبادل المساهم والذي يحتاج لرأس المال البشري، والمسير (المسؤول) والذي بصفته كذلك يحتاج لرأسمال المساهم.

حسب قول الاقتصاديين **(Jensen & Meckling)** في سنة 1976 يمكن أن تتسبب هذه العلاقات في

---

[1] نورى بتول محمد، سلمان علي خلف، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يوم: 20 ماي 2011، ص: 176.

[2] المعتصم بالله الغرياني، **حوكمة شركات المساهمة**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2008، ص:50.

[3] عبد الرزاق محمد عثمان، عبد الوهاب سلامة المطارنة، **الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 21، جامعة الوسط، العراق، 2016، ص: 07.

[4] عز الدين فكري التهامي، **حوكمة المؤسسات الوقفية**، مداخلة مقدمة في الندوة الدولية الأولى في التمويل الإسلامي الوقف الخيري والتعليم الجامعي، جامعة الأزهر، القاهرة، يومي: 23-24 أفريل 2012، ص: 13.

[5] محمد مطر، **التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس والعرض والإفصاح**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 03، 2004، ص: 100.

تضارب وصراع في المصالح بين الأطراف، ويعتبر هذا الصراع عاملاً مؤثراً في زيادة التكاليف، وغالبا ما ينشأ هذا الصراع بسبب عدم توافق المعلومات والسلوك الانتهازي للأطراف المعنية.

ولقد عبر **(Pigé)** في سنة 1988 عن مستويات عدم التماثل في المعلومات المرتبطة بنظام الحوكمة في المؤسسات من جهتين:

- ✓ عدم التماثل في المعلومات الموجودة بين المسيرين وممثلي المساهمين.
- ✓ عدم التماثل في المعلومات بين المساهمين وممثليهم (مسألة المصداقية والثقة).

رغم ما جاءت به هذه النظرية من امتيازات وحلول محاولة التقليل من حدة الصراع القائم بين الملاك والمسيرين، إلا أنه لازالت المشكلة التي بقيت مطروحة آنذاك والمتمثلة في ماهي الإمكانية لكتابة عقد كامل يحتوي على كل التفاصيل المستقبلية عن حقوق وواجبات الطرفين، أو بالأحرى ماذا يفعل المساهمين عندما يواجهون أحداث لم يشملها العقد.[1]

ثانيا: نظرية تجذر المسيرين (Stakeholder theory)

1 . تعريف تجذر المسيرين: يشير مصطلح التجذر إلى أن القيادة تنبثق من جذورها في الشركة لتعزيز مكانتها، وكلما كانت هذه الجذور أكثر عمقاً، كلما صعبت عملية استئصالها، وتفترض نظرية التجذر وجود تناقض في المصالح بين المساهمين والقادة، مما يجعل القادة على دراية بآليات المراقبة المفروضة عليهم، بهدف وضع استراتيجيات شخصية موجهة نحو الحفاظ على مكانتهم، وتسمى هذه الإستراتيجيات استراتيجيات التجذر، مما يجعل عزل القادة أمراً صعباً.[2]

2 . نظرة شاملة عن النظرية:

لقد حاولت هذه النظرية تفسير سبب استمرار بعض المسيرين في تسيير بعض الكيانات بالرغم من عدم نجاعة طريقة تسييرهم في ظل أسواق يفترض أنها تنافسية، كما حاولت تفسير سبب استغلال المسيرين للآليات التي يفترض أنها مسخرة لتعظيم كفاءة المؤسسات لإرساء جذورهم في الشركة قصد تثبيت مناصبهم.

---

[1] جمعة محمد الرقيبي، **حوكمة العلاقة بين أطراف التعاقد في الصيغ الإسلامية (المرابحة، المضاربة)**، مداخلة مقدمة إلى مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، المنظم من طرف المركز العالي للمهن المالية والإدارية، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، يومي: 27-28 أفريل 2010، ص: 02.

[2] خليصة مجيلي، **دور النظام المحاسبي المالي في تحقيق المتطلبات المحاسبية لحوكمة الشركات**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، تخصص محاسبة مالية وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018، ص: 07.

تكمن مساهمة هذه النظرية في تطوير مفهوم حوكمة الشركات في كونها أشارت إلى الأثر السلبي الذي يعكسه ويخلفه التجذر على الشركات، فنظرية تجذر المسيرين تفترض أن الآليات الداخلية والخارجية الموضوعة سابقا والتي جاءت بها نظرية الوكالة غير كافية لإجبار المسيرين على تسيير الشركة لصالح المساهمين، حيث دعت إلى ضرورة تدعيمها بمجموعة من المقومات التي تضمن كفاءة، استقلالية، حياد وموضوعية المراقبين.

كل هاته التطورات الأولية للنظرية ترجع في بادئ الأمر إلى كل من الأمريكيان **Shleifer & Vishny** نظرا لاهتمامهما في بداية الأمر بهذه الخاصية ألا وهي خاصية التجذر لدى الأفراد وارتباطهم بخصوصيات العمل أو الاستثمار في مشروعات معينة والتي تتناسب مع اهتماماتهم واختصاصاتهم بغض النظر عن جدوى هذه المشاريع من ناحية المردودية بل ستسمح لهم هذه المشاريع بإثبات قدراتهم على التسيير والبقاء في المنصب لأطول مدة ممكنة فيكون في هذه الحالة قد حقق مطامعهم وحافظ على منصبه مما يصعب استبداله.[1]

إن مصطلح التجذر يشير إلى أن المسير يبعث جذوره في الشركة لتثبيت منصبه، فكلما كانت الجذور عميقة كلما كان من الصعب اقتلاعها،[2] بحيث يعتبر المسير متجذرا عندما يصبح عزله صعبا، أي أن عزله يولد تكاليف ويثقل كاهل الشركة،[3] مما يجعل من فصله أمرا مكلفا ومرهقا جدا وبالتالي تحاول الشركة في هذه الحالة التقليل من مخاطر استبداله، بعد ذلك يعتمد المدير (المسؤول) على استراتيجيات وآليات الترسخ من **شأنها أن** تحرر نفسه من أية ضغوط أو قيود اتجاه الطرف المجذر، وبذلك تزداد حريته في العمل مما يعظم من إنجازاته. حيث يقودنا مفهوم التجذر إلى نوعين من الإستراتيجيات ألا وهما:[4]

- ✓ الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط؛
- ✓ الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمى باستراتيجية الوقاية.

تفترض نظرية التجذر أن الفاعلين في المنظمة (المسيرين) يُطوّرون إستراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، وهذا لحمايته وحفظ حقوقه، فهو بذلك يفضل

---

[1] Gérard Chrreaux, **le gouvernement des entreprises corporate governance**, théories et faits, Economica, paris, 1997, p :04.

[2] عمر علي عبد الصمد، **نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية (دراسة نظرية تطبيقية)**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص: 08.

[3] Benoit Pigé, **Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires**, Revue de Finance-Contrôle-Stratégie, Vol 01, N°03, 1998, p :134.

[4] أم خليفة بلبركاني، **آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 02، العدد 05، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، 2014، ص: 08.

تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولا قبل مصالح الشركة وهو ما يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالشركة.[1]

ثالثا: نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder theory)

1 . تعريف نظرية أصحاب المصالح: حسب تعريف **Freeman** والذي قدم تعريف شامل للنظرية وهي أن كل شخص أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تُؤثّر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية"، ويعني في هذه الرؤية: الموردين، جماعات الضغط، العملاء الموظفين، المستثمرين، المجتمع، ... إلخ".[2]

وقد استثنت هذه الرؤية أولئك الأطراف الذين لا يمكن أن يُؤثّروا على الشركة بسبب غياب سلطتهم، وأولئك الذين لا تتأثر تصرفاتهم بها بسبب عدم وجود أية علاقة، كما أن أصحاب المصالح يمكن أن يُؤثّروا على الشركة دون أن يتأثروا، كما يمكن أن يكون ضمن أصحاب المصالح أطراف محتملين يُشكّلون فرصة أو خطر على الشركة.

2 . نظرة شاملة عن النظرية:

تعتبر نظرية أصحاب المصالح من أهم النظريات الحديثة والتي استطاعت منافسة وتكميل النظريات الاقتصادية الإدارية كنظرية الوكالة مثلا والتي وُجهت لها عدة انتقادات، حيث كانت نظرية أصحاب المصالح تعميمية لنظرية الوكالة، تختلف هذه النظرية عن النظريات السابقة في كونها قدمت مساهمة جد فعالة في إرساء مفهوم حوكمة الشركات حيث يعد **Ansoff** أول من تكلم عن نظرية أصحاب المصلحة في تحليله للأهداف التنظيمية بحيث يعتبر أن مسؤولية الشركة التي بها جماعات ذوي علاقات مع بعضهم ولهم أهداف متعارضة وهم: العمال المساهمون، الموردون،....إلخ، فالشركة بغية إشباعها لكل الأطراف ذات العلاقة بها وبشكل متساوي عليها أن تضبط أهدافها التنظيمية، ونقصد بأصحاب المصالح والأطراف ذات العلاقة كل من: الموردون، الدائنون، العمال والموظفون، العملاء، البنوك بالإضافة إلا مجموعات الضغط، المجتمعات، وسائل الإعلام، وغيرهم من الأطراف التي تتفاعل مع الشركة بشكل من الأشكال وتؤثر على نشاطها إلى الدولة والمجتمع.[3]

كما توحي هذه النظرية إلا أن أصحاب المصلحة لهم نفس الأهمية والقيمة بالنسبة للشركة مقارنة مع

---

[1] نسرين كرمية، **دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضييق فجوة التوقعات في المراجعة (دراسة ميدانية)**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015، ص:08.

[2] Samuel MERCIER, **L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature**, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (non publiée), 13-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada, p :04.

[3] Ansoff .I, **Stratégie du développement de l'entreprise**, édition Hannes et techniques, traduction française, paris, 1986, p : 05.

الحفاظ على استثمارات المساهمين وتجنب الإخلال بمصالحهم والتعارض مع توقعاتهم، حيث تولي أهمية للممارسات التي تقوم بها في مختلف جوانب نشاط الشركة ومن أجل إحداث توازن بين تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن هذه النظرية تلقت العديد من الانتقادات والمتعلقة أساسا بصعوبة تحقيق جميع المطالب وتلبية احتياجات ومصالح كل الأطراف التي تعتبر من أصحاب المصلحة مع الشركة.[1]

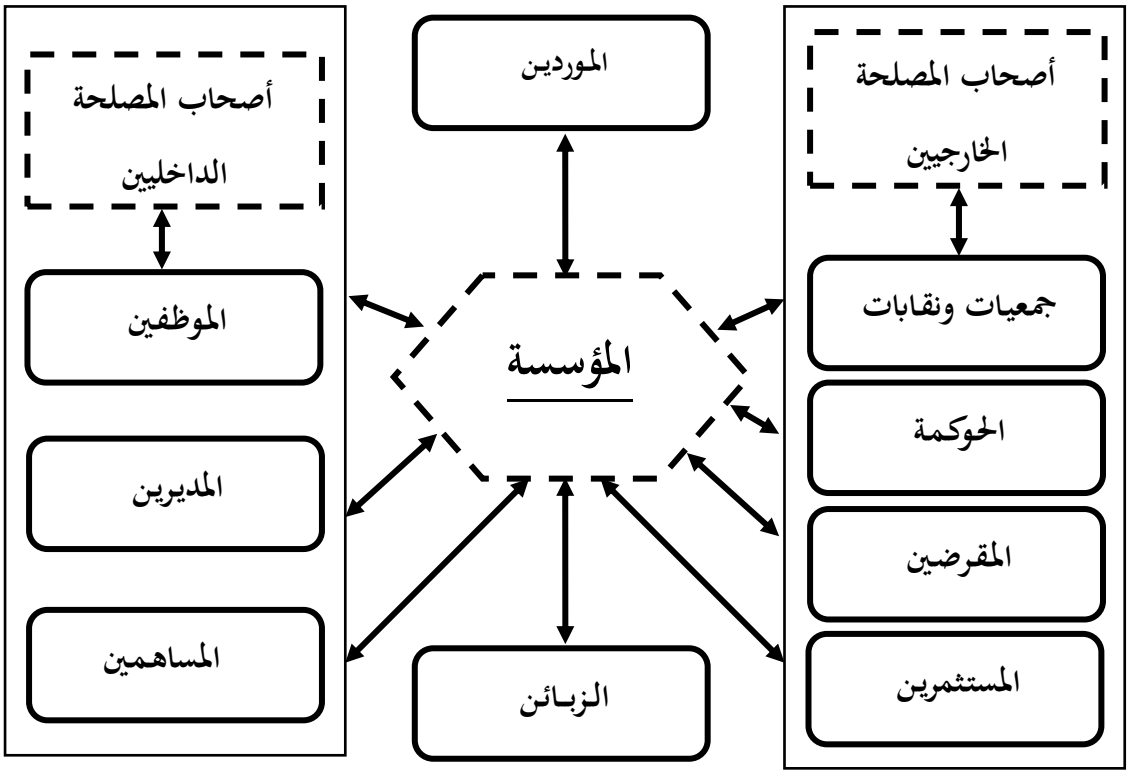
وكرست نظرية أصحاب المصالح نموذجا للشركة والذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من أصحاب المصالح المشروعة يشاركون في الشركة من أجل الحصول على المنافع، بشرط ألا يكون تباين في الفئات والمجموعات من حيث المصلحة والمنافع، فالنظرية عارضت ورفضت فكرة أن الشركة وجدت لتعظيم ثروة المالكين هذا من جهة، وخدمة كل من له استناد عليها وفقا للمصلحة التي تربطه بها، أو أنه يتأثر بطريقة أو بأخرى بنشاطات الشركة وأعمالها، وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة، فالنظرية تستند على فكرة وجود الشركة لخدمة العديد من أصحاب المصالح ممن لديهم اهتمامات بها والذين ينتفعون أو يتضررون منها ذلك يتضح بطريقة معينة أو بأخرى.[2]

والشكل الموالي يبين نموذج نظرية أصحاب المصلحة:

[1] Sheila Htay, Syed Ahmed Salman, Kameel Mydin Ahamed, **lets Move To Universal Corporate Governance Theory**, Journal Of Internet Banking And Commerce, Vol18, N°02, 2013, p p :4-5.

[2] سعد العتري، **محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة جامعة بغداد، العراق، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص: 11.

الشكل رقم (02-06): نموذج نظرية أصحاب المصلحة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Sorin Nicolae Borlea, Monica Violeta Achim, **Théories Of Corporate Governance**, Journal Economics Seies, Vol23, N°01, 2013, p :121.

ترتكز نظرية أصحاب المصلحة على العلاقة بين العمل والمجموعات والأفراد الذين يمكنهم التأثير عليه أو من شأنهم التأثر به، كما أنها لا تركز على تعظيم ثروة المساهمين، وإنما تركز على تعظيم الثروة الاقتصادية المستدامة لأصحاب المصالح، والتطور الحديث لهذه النظرية يسمى المسؤولية الاجتماعية للشركة أو مواطنة الشركة، وذلك بأن يكون للمؤسسات التزام اجتماعي ومسؤولية بالعمل أخلاقيا واجتماعيا وبيئيا، لذلك فإن الشعور بمواطنة الشركة يمثل طريقة أخرى للتأثير في سلوكيات وأعمال مديري المؤسسات.[1]

رابعا: نظرية حقوق الملكية (Property rights theory)

1 . تعريف حق الملكية: يمكن تحويل الحق الخاص بشخص معين عبر التبادل بحقوق مماثلة على ممتلكات أخرى، باعتباره حق قابل للتحويل.[2]

[1] Sorin Nicolae Borlea, Monica Violeta Achim, **Op-cit**, P :121.
[2] Yves-SIMON, Henri-TEZENAS Du MONTCEL, **théorie de la firme et réforme de l'entreprise**, Revue Economique, Vol 28, N°3, 1977, p : 322.

2 . نظرة شاملة عن النظرية:

تأسست هذه النظرية على يد **Alchian & Demsetz**، بحيث تقوم على فكرة أن حق الملكية هو العامل الجوهري والمحدد الأساسي وراء فعالية وازدهار ونمو وتطور الشركة، بحيث كلما كانت هذه الحقوق كاملة مستوفاة لحقها كلما انعكس ذلك على أداء الفعلي للشركة،[1] بحيث تبحث النظرية على الفهم الجيد للوظائف الداخلية للمؤسسات انطلاقا من مفهوم حق الملكية، وفي هذا السياق يشير **Amann** أن الهدف الرئيسي وراء النظرية هو معرفة كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي.[2]

ويرى كل **Gardiner Means et Adolf Berle**[3] سنة 1932 أن الشركات في طريقها لأن تصبح كبيرة جدا لدرجة أن يحدث انفصال بين الملكية والرقابة، في حين يرى كل من **Furubotn et pejovich** أن جميع حقوق الملكية بين الأفراد والأشياء ليست لها علاقات مقننة، ولا تدل كلمة "شيء" إلى الأشياء المادية فقط وإنما تدل على كل ما يحمل منفعة أو رضى للفرد، حيث ينتقل هاجس حقوق الملكية من الأشياء المادية إلى الحقوق الأساسية للإنسان بصفة عادية، وتشرح نظرية حقوق الملكية هذا التخصص عن طريق الحقوق المتعلقة بامتلاك سندات رأس المال، ونميز هنا بين الحقوق المطلقة والتعاقدية وتخص الأولى أعضاء مجتمع ما وهي غير قابلة للمعارضة قابلة للتنفيذ وتمثل مبادئ السلوك التي على الفرد رعايتها، أما الحقوق التعاقدية لا تخص الأطراف المعنية وهي غير قابلة للمعارضة إلا بالنسبة لبعض أعضاء مجتمع ما، ويكمن هدفها في تنسيق المصالح المختلفة التي تعود على أعضاء هذا المجتمع عن طريق عمليات التبادل.[4]

كما وتتمثل نقطة البدء والانطلاق لهذه النظرية باعتبار أن كل تبادل بين الأعوان هي علاقة مهما كانت طبيعتها أو نوعها، ويمكن اعتبارها تبادل لحقوق الملكية بالنسبة للأشياء.[5]

---

[1] Gérard KOENIG, **De Nouvelles Théories pour Gérer l'entreprise de XX Le siècle**, Economica, paris, 1999,p :07.

[2] أم خليفة بلبركاني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 08.

[3] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 01، 2009، ص:205.

[4] Furubotn.E.G, Pejovich.S, **Property rights and Economic theory : a survey of recent literature**, Journal of Economic literature, Sidney, Vol 10, N°12, 1972, p p :1137-1139.

[5] Alchian. A, Demsetz.H, **Production Information costs & Economic Organization**, The American Economic Review, Vol62, N°5, 1972, p p :777-795.

خامسا: نظرية تكاليف الصفقات (Transaction cost theory)

1 . تعريف حق الملكية:

عند إبرام الشركة لعقد قصير الأجل أي متعاقد خارجي، يجب على الشركة مراعاة أهم هدف وهو تحقيق قيمة مضافة دون زيادة تكاليف الصفقة،[1] إذ تقوم النظرية على أن العلاقات الوطيدة بين العمال والمديرين هي التي تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات وينتج هذا التخفيض انطلاقا من نظام العمل المتبع، المكافآت، الترقية، الحوافز، تقييم ومراقبة الأداء.[2]

ومنه يمكن القول بأن تكلفة الصفة هي:" أي شيء يكلف أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة"[3].

2 . نظرة شاملة عن النظرية:

برزت هذه النظرية على يد الاقتصادي الأمريكي الشهير **Ronald Hary Coase** في مقال سبق وأن نُشِر له تحت عنوان "طبيعة المنشأة" عام 1937،

حيث رأى Coase الشركة على أنها مجموع العلاقات التي تتركز حول "المسير" والذي يقوم بدوره بتخصيص الموارد عوضا عن قوى العرض والطلب التي يُوفّرها السوق، وقام ببناء دراسته على ثلاثة أسس رئيسية هي:

- ✓ تكون الشركة مستقلة تماما عن السوق حتى من جانب الآليات؛
- ✓ تعتبر الشركة اقتصاد مسير وموجه يقوم عليها شخص مسؤول وهو المسير لها، والذي يتمتع بالسلطة في تخصيص مدخلات الإنتاج؛
- ✓ تتميز الشركة بمصدر تعاقدي، أما نطاقها فيتم تحديده بناء على الموازنة بين تكلفة العقد كان داخل الشركة أو خارجها.

اعتمد **Williamson** على التحليل المؤسساتي المقارن في دراساته وأبحاثه، وقد توصل إلى أن البحث عن المؤسسات تكون فيها تكاليف الصفقات أقل ما يمكن، الأمر الذي جعله يركز على دور المعلومات في السوق التي بقيت المرجع الوحيد للفعالية، وذلك من خلال إدخال عوامل سلوكية (الرشادة المحدودة، السلوكيات الانتهازية، نوعية الأصول) وأخرى منظماتية (التكاليف الناتجة عن التصرفات البيروقراطية، الرشوة).

---

[1] Céline Abessis, **le cout de translation : état de la théorie, revue réseaux**, n°84, CENT-1997,p :12.
[2] P.Milgom et J.Rroberts, **Economie, organisation et management**, PUG, 1997, p :47.
[3] Michel Gheretman, **Oliver Williamson : Un Nobel Pour L'économie Et La Gestion**, Revue francaise de gestion, n°200, 2010, p :70.

وتعني عدم قدرة الفرد على فهم المحيط بصفة كلية، وذلك لعدم امتلاكه المعلومات الضرورية والكافية التي تمكنه من اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب مما يجعل قراره في حالة عدم التأكد ناقص وغير مكتمل.

أما فيما يخص انتهازية الفرد وتعني ادخال معلومات غير كاملة واستعمالها لتحقيق المصالح والمنافع التي تعود على الشخص وحده أيا كان منصبه، الأمر الذي يُصعب تنفيذ العقد في المدى البعيد. [1]

ويمكن تصنيف تكاليف الصفقات حسب **Williamson** إلى:

- **صفقات مسبقة:** تتمثل في تكاليف إنشاء العقود كتكاليف التحرير والتفاوض والتوثيق؛
- **صفقات لاحقة:** تتمثل في تكاليف إدارة العقود كتكاليف تجسيد الصفقة وتكاليف الرقابة.

يُنظر لنظرية الصفقات على أنه مجموعة من العقود بين مختلف الجهات الفاعلة، والتي يتوجب تقليل تكاليف الصفقات من أجل الاستمرار شأنها شأن نظرية الوكالة، إلا أنه لا تتطابق دائما مع ما هو في الواقع.

تعتبر النظريات السابقة من أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات والتي يمكن إرجاعها إلى بعض الأفكار والنظريات الاقتصادية، الإدارية وحتى القانونية كفكرة فصل الملكية عن الإدارة، حيث اهتمت كل نظرية من النظريات السابقة بأحد جوانب حوكمة الشركات، فمنها من تطرقت إلى علاقة انفصال الملكية عن الإدارة وكذا المشاكل التي تُصاحبها، ومنها من اهتمت بإيجاد أفضل الطرق والأساليب التي يتم بها تخفيض تكاليف الصفقات وتم دراستها بشكل مفصل، ومنها اهتمت باستراتيجيات التسيير، وهناك من النظريات من تناولت حقوق الملكية، وأخرى بينت ضرورة التحلي بالأخلاق والمعاملة الحسنة في التعامل مع الشركاء، إلا أن أهم نظريتين أساسيتين هما نظرية الوكالة التي تبحث في التعارض بين مصالح الملاك ومصالح المديرين، ونظرية أصحاب المصالح التي تبحث في حل التعارض والخلاف بين المصالح سواء من داخل الشركة أو خارجها. وقد تم الاتفاق على أن نظرية الوكالة تعتبر المفسر الأكثر تعبيرا عن حوكمة الشركات والتي لقيت إقبالا واسعا من قبل الباحثين يرجع ذلك لعدة أسباب من بينها:[2]

- ✓ القدم التاريخي لهذه النظرية مقارنة بالنظريات الأخرى؛

---

[1] على مناد، **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي (دراسة قياسية حالة SPA الجزائر)**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013-2014، ص: 64.

[2] عمر علي عبد الصمد، **نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية (دراسة نظرية تطبيقية)**، **مرجع سبق ذكره**، ص: 09.

- ✓ دراستها للعلاقات التعاقدية بين الأطراف ذات العلاقة بالشركة والتعارض في المصالح بينهم؛
- ✓ دراستها لتكاليف الوكالة الناتجة عن هذه العقود مما أدى إلى ضرورة دراسة هيكل وتركيبة مجلس الإدارة وطريقة عمله، سياسة مكافآت المديرين؛
- ✓ تقديمها للتدقيق الخارجي كآلية من آليات التخفيف من حدة الصراع بين هذه الأطراف والذي يعتبر كذلك من آليات حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: الإطار العملي لتطبيق حوكمة الشركات

من أجل إنجاح التطبيق الجيد والسليم لحوكمة الشركات أشارت أغلب الدراسات والمتحدثة في هذا المجال إلى وجود العديد من الركائز والآليات التي على المؤسسات والشركات إتباعها والتي تناسبها وتناسب البيئة المتواجدة فيها، وذلك وفق محددات داخلية وخارجية للشركة، حيث سعت العديد من المؤسسات والشركات الدولية والمنظمات غير الحكومية إلى وضع أطراف مسؤولة مسؤولية تامة عن تطبيقها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: الآليات والركائز الأساسية لحوكمة الشركات

يستند تطبيق حوكمة الشركات إلى مجموعة من الآليات والمرتكزات التي يسعى إلى تجسيدها مجموعة من الأطراف، والتي يجب أخذها بيعن الاعتبار.

الفرع الأول: آليات حوكمة الشركات

تعرف آليات حوكمة الشركات بأنها مجموعة الممارسات التي تساهم بشكل أو آخر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات بحيث تضمن للشركة السيطرة على بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء، وهو ما يضمن كذلك إدارة سليمة ومستقرة من خلال طبيعة العلاقة الجيدة بين كفة الأطراف بهدف حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح المرتبطين بأعمال الشركة.

أولا: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

1 . مجلس الإدارة

ففي سياق فهم حوكمة الشركات من حيث المفهوم، يقوم مجلس الإدارة بوضع الخطة الإستراتيجية للشركة التي تعكس أهدافها نيابة عن المستثمرين، ويقوم بمراقبة أداء المديرين التنفيذيين ومحاسبتهم لضمان تحقيق تلك الأهداف ومصالح المستثمرين، وبالتالي يعتبر تنظيم سلطات المجلس القدرة على فصل المديرين التنفيذيين في حال عدم تحقيقهم للأداء المطلوب، ومنه فإن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل.[1]

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 02، 2008، ص ص: 29-30.

إذ يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء استعماله من قبل الإدارة، من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة وكذا يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة. [1]

ولتعزيز فاعلية مجلس الإدارة كآلية للحوكمة، يجب توفر محددين رئيسيين في هذا المجلس. الأول يقضي بتعلق وظائف المجلس وأدواره المتمثلة في الرقابة وتقديم المعلومات والموارد والإدارة، أما الثاني فيتعلق بحجم واستقلالية المجلس، حيث يجب أن يتضمن أعضاء غير تنفيذيين في لجانه. وبذلك، يقوم المجلس بأداء دور هام في نظام الحوكمة، كونه جزءًا لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للشركة، ويحتل قمة التدرج الهرمي للشركة، مما يجعله واحدًا من أهم آليات الحوكمة. [2]

ويتم تعيين رؤساء اللجان وأعضائها من اختصاص مجلس الإدارة وسلطتها، حيث يتم اختيار عضو من بين أعضائه ليتولى مهام رئاسة اللجنة، ويحدد مجلس الإدارة كيفية تقديم التقارير من قبل اللجان، ولمجلس الإدارة كامل الحق في الإشراف على فعالية عمل اللجان، وينبغي على رئيس مجلس الإدارة أن يكون على دراية تامة بوجود لجان مجلس الإدارة واختصاصاتها وأعضائها، ويجب أن تظهر أسماء اللجان ورؤسائها وأعضائها في التقرير السنوي، وتقوم اللجان بتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بعقد اجتماعاتها وتحديد الوقت المناسب لذلك.[3]

2 . لجان المجلس

يعتمد مجلس الإدارة على تشكيل لجان من أعضائه غير التنفيذيين لضمان تنفيذ واجباته بفعالية، وتشمل هذه اللجان لجنة التدقيق ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت والتعويضات، يتم تحديد عدد أعضاء كل لجنة بثلاثة أعضاء على الأقل، ويجب أن يكونوا من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين والمؤهلين بالخبرة والمهارات المناسبة أبرزها ما يأتي: [4]

أ. لجنة المكافآت

تشير معظم الدراسات المتعلقة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المعنية إلى ضرورة تشكيل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفيما يتعلق بالشركات المملوكة للدولة، تحتوي إرشادات

---

[1] Private Sector Corporate Trust, **Good Corporate Governance in State-Owned Corporations (final Draft Guidelines)**, 2002, p :17.

[2] عبد المطلب عثمان محمود، **نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات**، الدار الجزائرية، الجزائر، الطبعة 01، 2015، ص ص: 80-81.

[3] أمير فرج يوسف، **حوكمة الشركات**، دار المطبوعات الجامعية، مصر، الطبعة 01، 2010، ص: 193.

[4] Singh. H. and Harianto, F, **Management-Board Relatioships(Takeover Risk and Adoption of Golden Parachutes)**, Academy of Management Journal, Vol 32, N° 01 1989, p :127.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** على تأكيد على أهمية أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة على المدى البعيد من خلال جذب المحترفين ذوي الكفاءات العالية.[1]

لأن هناك احتمالية حدوث تضارب في المصالح بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين يقررون مكافآتهم بأنفسهم. ولحل هذه المشكلة، يمكن أن يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة خاصة بالمرتبات والمكافآت، والتي يتألف أعضاؤها بشكل رئيسي من أعضاء مستقلين، يقوم هؤلاء الأعضاء المستقلين بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشأن مرتبات ومكافآت أعضاء المجلس.[2]

تمحور مهام لجنة المكافآت حول تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا المتعلقة بالإدارة العليا، وقد حددت هذه المهام **Mintz** على النحو التالي:[3]

- ✓ تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها؛
- ✓ وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري؛
- ✓ اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا؛
- ✓ وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

ب. لجنة التدقيق

تُعَدُّ هذه اللجنة من اللجان الدائمة التي تنبثق عن مجلس الإدارة، وتُفوَّض بصلاحيات ومسؤوليات محددة من قِبَله لفترة زمنية محددة، وذلك وفقًا لميثاق يحدد مهام ومسؤوليات هذه اللجنة.[4]

تتمثل دورها كأداة من أدوات حوكمة الشركات في تعزيز الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تكشف عنها الشركات، وتحقق ذلك من خلال مراقبة وظيفة التدقيق الداخلي ودعم هيئات التدقيق الخارجي وتعزيز استقلاليتها.

---

[1] محمد حلمي الجيلاني، **الحوكمة في الشركات**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2015، ص: 138.

[2] أمير فرج يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص: 200.

[3] أمير فرج يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص: 201.

[4] نواف عليان مفلح الزامل، **أثر الأدوات الداخلية للحاكمية المؤسسية على المخاطر المصرفية في البنوك الإسلامية الأردنية للفترة (2008–2013)**، أطروحة دكتوراه مقدمة استكمالا لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة تخصص المصارف الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2015، ص: 55.

بالإضافة إلى ذلك، لها دور بارز في التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة.[1]

ت. لجنة التعيينات

يمكن لمجلس الإدارة أحيانًا الرغبة في تعيين أعضاء جدد مستقلين في المجلس، أو في تعينهم في لجنتي التدقيق والمكافآت. ومن الضروري لضمان حيادية عملية الاختيار أن تقوم لجنة التعيينات بتقديم أسماء للمجلس الذي يتألف من أعضاء مستقلين، وتقوم الجهات الرقابية بالتصديق على الأسماء المقترحة من قبل لجنة التعيينات والتي وافق عليها مجلس الإدارة، ويمكن لرئيس مجلس الإدارة سواء كان هو المدير التنفيذي الرئيسي أم لا، أن يترأس هذه اللجنة، ولضمان موضوعية التعيين يجب إتباع إجراءات محددة والمتمثلة في:

- ✓ اتخاذ قرار بتعيين أعضاء جدد؛
- ✓ وضع وصف وظيفي والإجابة عن جميع الأسئلة بشأن طبيعة ونوع الشخص المطلوب؛
- ✓ القيام بعملية بحث رسمي أو غير رسمي أو كليهما، وتتضمن عملية البحث النظر في المرشحين المعروفين لأعضاء اللجنة وأعضاء مجلس الإدارة؛
- ✓ وضع قائمة مختصرة عن المرشحين المناسبين؛
- ✓ الحصول على بيانات عن الجهات التي يمكن الرجوع إليها؛
- ✓ عقد مقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة.

3 . هيكل الملكية

يشير مصطلح هيكل الملكية إلى تحديد هوية أصحاب المال المملوك وتقدير قيمة ونسبة حصصهم في الشركة، وأشار **McConnell & Denis** على أن هيكل الملكية أحد الآليات الرئيسية في حوكمة الشركات، حيث يتم توزيع حصص الملكية بين المساهمين والمتحكمين في الشركة، وعلى الرغم من أن الفصل الكامل بين الملكية والرقابة يعتبر نادرًا، إلا أن المتحكمين في الشركة غالبًا ما يمتلكون حصة من الملكية في الشركات التي يتحكمون فيها، وقد يكون لبعضهم الملكية بالكامل، وقد أشار الباحثون أيضًا إلى التباين في مواقف الفئات المسيطرة على ملكية الشركات وكيفية تأثيرهم على إدارة الشركة.[2]

ومن هنا يوجد لدى هيكل الملكية نوعان شائعان يتم التعرض لكل منهما كما يلي:

---

[1] خليل أبو سليم، **قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية)**، مجلة جامعة جازان، فرع العلوم الإنسانية، العدد 01، المجلد 03، الأردن، 2014، ص: 172.

[2] بهاء الدين سمير علام، **أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية**، مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، مصر، 2009، ص ص: 26-27.

أ. الهيكل المركز (نظام الداخليين)

تتمحور الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين، ونظرًا لتأثير هؤلاء الأطراف بشكل كبير على عمل الشركة، يُطلق عليهم مصطلح الداخليون وفي معظم الدول، خاصة تلك التي تتبع القانون المدني، تكون هياكل الملكية لديها مركزة، حيث يمارس الداخليون في تلك الهياكل السيطرة أو التحكم في الشركات بطرق متعددة، بما في ذلك امتلاكهم لأغلبية حقوق التصويت.

يعكس نظام الحقوق التصويتية المختلفة بين المساهمين تفاوتا في القدرة على التأثير على اتخاذ القرارات في الشركة، حيث يمكن للمساهمين الذين يمتلكون حصصا صغيرة من الأسهم ذات الحقوق التصويتية الكبيرة التحكم في الشركة بشكل فعال، ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر، وإذا ما تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإن ذلك سيمكنهم فعلا من أن يتحكموا في الشركة، حتى لو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال.[1]

يظهر بوضوح أن لكل نظام من هياكل الملكية مميزاته وعيوبه الخاصة، مما يجعله يواجه تحديات في نظام الحوكمة الخاص به. فمثلاً، يمتلك كبار حملة الأسهم وأصحاب الأصوات الكثيرة وسائل كثيرة لتدمير نظام الشركات ومنها:[2]

وباختصار فإن الداخليين الذين يستخدمون قوتهم دون مراعاة للمسؤولية يهدرون موارد الشركة ويضعفون قدراتها الإنتاجية ويشجعون المستثمر على التردد، ويحرمون الشركة من السيولة الموجودة في أسواق رأس المال.

ب. الهيكل المشتت (نظام الخارجيين)

في الهياكل الملكية المشتتة، يوجد عدد كبير من المساهمين الذين يمتلكون نسب صغيرة من أسهم الشركة. وعادةً ما يكون لدى هؤلاء المساهمين الصغار قلة الحافز لمراقبة نشاط الشركة عن كثب، ويميلون إلى عدم المشاركة في صنع القرارات أو وضع السياسات الإدارية، ولذلك، يُطلق عليهم "الخارجيون"، وتُشار إلى هذه الهياكل بنظم الخارجيين، وتميل الدول التي تطبق القانون العام مثل: المملكة المتحدة والولايات المتحدة، إلى تبني هياكل الملكية المشتتة في الشركات.[3]

على عكس نظم الداخليين، تعتمد المنشآت في نظم الخارجيين على الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري والإشراف على بقائه تحت السيطرة، ويميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى الإفصاح

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 27.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، 2001، ص: 16.

[3] أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 148.

بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي، وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة، ونتيجة لهذا يعتبر نظم الخارجيين أكثر قابلية للمساءلة وأقل فسادا، وتميل نحو تعزيز السيولة في الأسواق المالية.[1]

على الرغم من تلك المزايا، يميل الملاك المشتتون إلى التركيز على تحقيق الأرباح في الفترة الزمنية القصيرة، وبالتالي يوافقون على السياسات والإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه المكاسب في الأجل القصير لكنها قد لا تعمل بالضرورة على تشجيع الأداء طويل الأجل للشركة، وقد يؤدي هذا في بعض الأحيان إلى زيادة الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات، مما يؤدي إلى تغيرات متكررة في هيكل الملكية، حيث يمكن أن يرغب المساهمون في التخلي عن استثماراتهم من أجل تحقيق أرباح أكبر في مكان آخر، وهذا يؤدي إلى ضعف استقرار الشركة.

وبالنسبة للمستثمرين الصغار فإنهم قد لا يكون لديهم الحافز الكافي لمراقبة قرارات مجلس الإدارة بعناية والمطالبة بمساءلة أعضاء المجلس عن أدائهم، مما يؤدي في النهاية إلى بقاء أعضاء الإدارة الذين يدعمون القرارات الخاطئة في مناصبهم، بينما تتأثر مصلحة الشركة سلباً.

4 . التدقيق الداخلي

يعتبر دور التدقيق الداخلي أساسيًا في عملية الحوكمة، حيث يقوم بتعزيز هذه العملية من خلال زيادة قدرة الجمهور على مراقبة ومساءلة الشركة. يعمل التدقيق الداخلي كوظيفة إدارية تكون تابعة لإدارة الشركة والتي تعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية بالإضافة إلى الأعمال الأخرى، بهدف تقييم مدى تنفيذ الخطط والسياسات المحددة لتحقيق الأهداف المرجوة وضمان استخدام الموارد بكفاءة، إذ يتمركز الهدف الرئيسي من التدقيق الداخلي في مساعدة أعضاء الإدارة في أداء مهامهم ومسؤولياتهم من خلال الفحص والتقييم وتقديم التوجيهات والتعليقات اللازمة.

ومن هنا يمكن القول أنَّ التدقيق الداخلي ما هو إلا نشاط مستقل داخل الشركة يهدف إلى التأكد من دقة وفاعلية الأنظمة والتعليمات والإجراءات المطبقة داخلها، وتزويد الإدارة بتقارير عن أي انحرافات أو نقاط

[1] عقبة قطاف، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2018-2019، ص: 63.

ضعف حتى يتمكن الاعتماد عليها كأساس سليم لرسم السياسات والمحافظة على أموال الشركة وموجوداتها من أي ضياع أو اختلاس أو تلاعب أو سوء استعمال.[1]

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

كما هناك آليات داخلية لحوكمة الشركات كذلك توجد آليات خارجية لها والمتمثلة في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي يفرضونها والتي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، كل هذا يولد ضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:[2]

1 . منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعتبر منافسة سوق المنتجات (الخدمات) أحد الآليات المهمة والوسائل الرئيسية لتعزيز الحوكمة والتي أكد على أهميتها كل من **Hess and Impavido**، وذلك نظرا لقولهم أنه إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل المطلوب والصحيح، فإنها حتما ستواجه صعوبة في المنافسة مع الشركات الأخرى المنافسة في نفس القطاع، مما يؤدي في النهاية إلى الإفلاس والضياع، وبالتالي تلعب منافسة السوق دورًا هامًا في تنظيم سلوك الإدارة، خاصة إذا كان هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أن الإفلاس سيكون له تأثير سلبي على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة،[3] خاصة وأن الخدمات (تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري **Labor Market** للإدارة العليا)، وهذا يعني إن إدارة الشركة ستسعى جاهدة إلى عدم التعرض لحالة الإفلاس لأنه سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.[4]

---

[1] لطفي شعباني، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2004، ص ص: 70-72.

[2] John. Kose and Kedia. Simi, **Design of Corporate Governance (Role of Ownership Structure – Takeovers, and Bank Debit)**, 2003, p :09.

[3] البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015-2016، ص: 31.

[4] Hess. David, And Impavido. Gregorio, **Governance of public pension funds (Lessons from Corporate Governance and International Evidence)**, 2003, www.Econ.Worldbank.org, p :05.

2 . الاندماج والاستحواذ:

لا شك أن الاندماج والاستحواذ يعتبران من الوسائل والأدوات التقليدية لإعادة هيكلة الشركات، بحيث يُعتبر الاستحواذ آلية أساسية في الحوكمة، حيث يساهم في السيطرة الفعالة على سلوك الإدارة، ويُمكن من التخلص من الإدارات ذات الأداء المنخفض بعد عمليات الاستحواذ أو الاندماج، حسب ما نص عليه المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية **IFRS 3**.[1]

أما فيما يخص الشركات المملوكة للدولة فتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** إلى أن بعض الحكومات استفادت من هذه الآلية كالحكومة الصينية على سبيل الذكر، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاستحواذ والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها في آخر المطاف.[2]

3 . التدقيق الخارجي:

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية للحوكمة الجيدة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والجمهور والمجتمع بشكل عام.[3]

وذلك راجع للدور الهام الذي يلعبه المدققين الخارجين في تحسين جودة التقارير المالية، نظرا لكون المدقق الخارجي أحد الأطراف الرئيسية في حوكمة الشركات، وهي مفهوم رقابي في الأصل، فمن الطبيعي أن يكون له دور مهم في تحقيق أهدافها، حيث يقوم بتقديم وإبداء رأيه في التقارير المالية والتأكد من صدقها وعدالتها ومدى تمثيلها للمركز المالي للشركة ونتائج أعمالها وتوافقها مع معايير المحاسبة، ويتطلب ذلك تعيين مدقق حسابات مستقل ومؤهل وكفء في نفس الوقت،[4] ولتحقيق ذلك يجب عليه مناقشة ومشاورة لجنة التدقيق بجودة ونوعية هذه التقارير، وليس فقط مصداقيتها، ومع التركيز المتزايد على دور مجالس الإدارة، وخاصة لجنة التدقيق، في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، فإنه يلعب دوراً هاماً في إطار حوكمة المؤسسات وإطارها القانوني والتوجيهي، حيث ستطلب لجان التدقيق المستقلة والنشطة تدقيقاً عالي الجودة، وبالتالي يجب اختيار مدققين مؤهلين ومتخصصين في مجال الصناعة التي تعمل فيها الشركة.[5]

---

[1] Abbott. L. G and Parker. S, Auditor Selection and Audit Committee Charecteristics, Auditing, Journal of practice and Theory, Vol 19, N° 02, 2000, p :47.

[2] **Organization for Economic Cooperation and Development**, Beijing, 2000, www.oecd.oeg/daf., p :04.

[3] Abbott. L. G and Parker. S, **Op-cit**, p :47.

[4] عصمت أنور صحصاح، **المراجعة وحوكمة الشركات**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص: 79.

[5] The Institute of Internal Auditors (IIA), **The Role of Auditing in Public Sector Governance**, 2006, p:03.

فقد أكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية **IIA** على أن دور التدقيق الخارجي يعزز من مسؤوليات حوكمة الشركات من حيث: الإشراف **Oversight**، التبصر **Insight** والحكمة **Foresight**، يتم توجيه الإشراف للتحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل بالطريقة المطلوبة والمفروضة عليها، وذلك بهدف اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما بالنسبة للتبصر فإنه يساعد صانعي القرار من خلال تزويدهم بتقييم مستقل للبرامج والسياسات والعمليات والنتائج، وأخيرًا تحدد الحوكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة. ولتنفيذ كل دور من هذه الأدوار، يستخدم المدققون الخارجيون تقنيات التدقيق المالي وتقنيات تقييم الأداء والتحقق وتقديم الخدمات الاستشارية.[1]

4 . التشريعات والقوانين:

غالباً ما تؤثر هذه الآليات وتشكل تأثيراً على التفاعلات التي تحدث بين الأطراف المشاركة مباشرة في عملية الحوكمة. فقد أثرت بعض التشريعات على الأطراف الرئيسية في عملية الحوكمة، وليس فقط فيما يتعلق بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل أيضاً في كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض،[2] وبالإضافة إلى ذلك فإن تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لعملائها يتم عن طريق لجنة التدقيق.[3]

إذ ترتبط حوكمة الشركات بعدد من القوانين والتشريعات مثل:[4] قوانين الشركات، وأسواق المال، والبنوك، والمحاسبة والمراجعة والمنافسة ومنع الاحتكار، والضرائب والعمل، والخصخصة، والبيئة...إلخ.

---

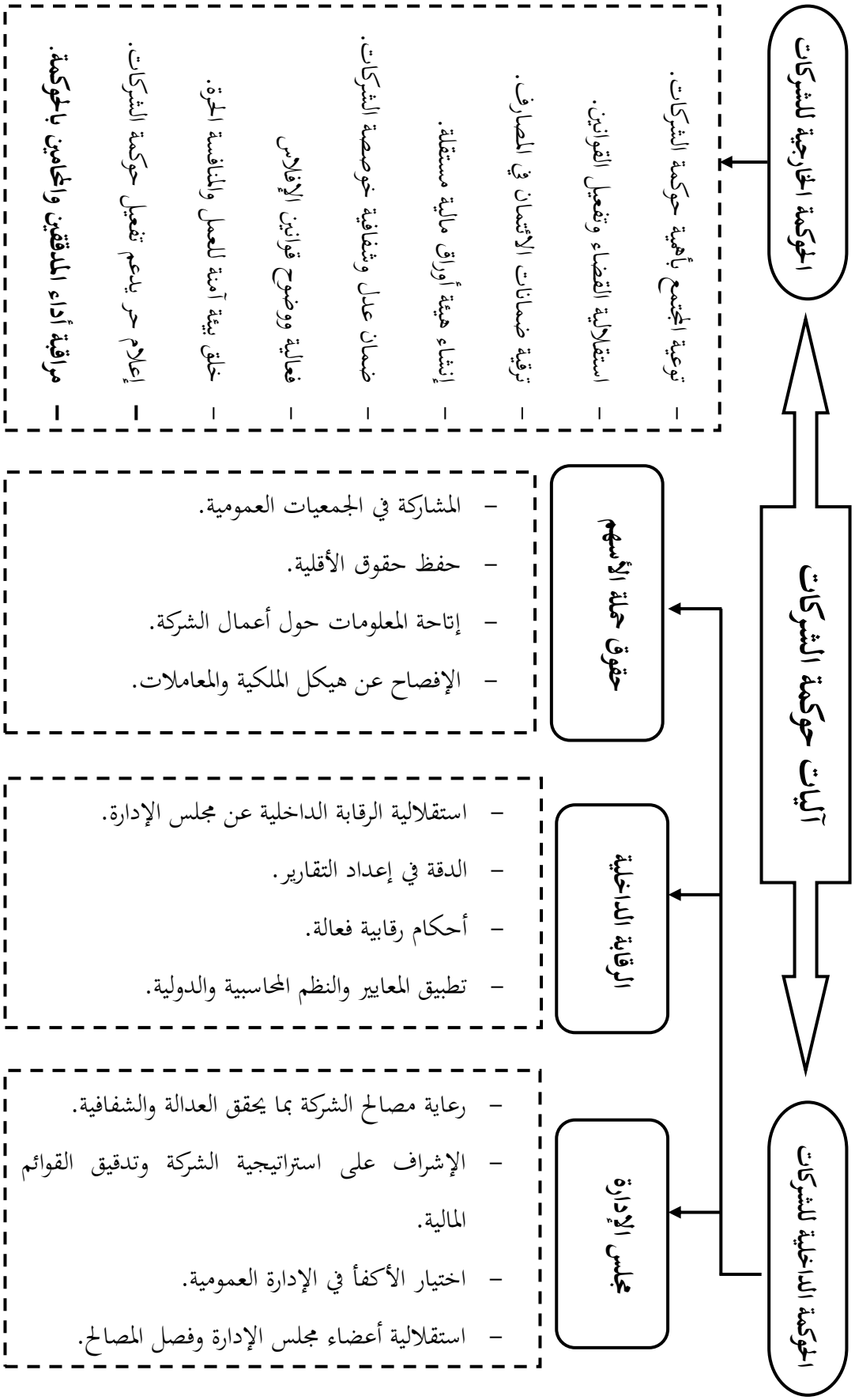
[1] بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة في الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 07-08 ماي 2012، ص: 17.

[2] Sarbanes. P, and Oxley. M, **Sarbanes- Oxley Act of 2002**, A Congress, Washington DC, 2002, Available on http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf.consulté le: 12-10-2011.

[3] خليل أبو سليم، **أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية)**، مجلة جامعة جازان– فرع العلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية، المجلد 03، العدد 01، الأردن، 2014، ص: 173.

[4] نعيم فهيم حنا، **نحو حوكمة النظام الضريبي المصري (نموذج مقترح)**، المؤتمر العلمي الخامس حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 82.

الشكل رقم (02-07): آليات حوكمة الشركات.

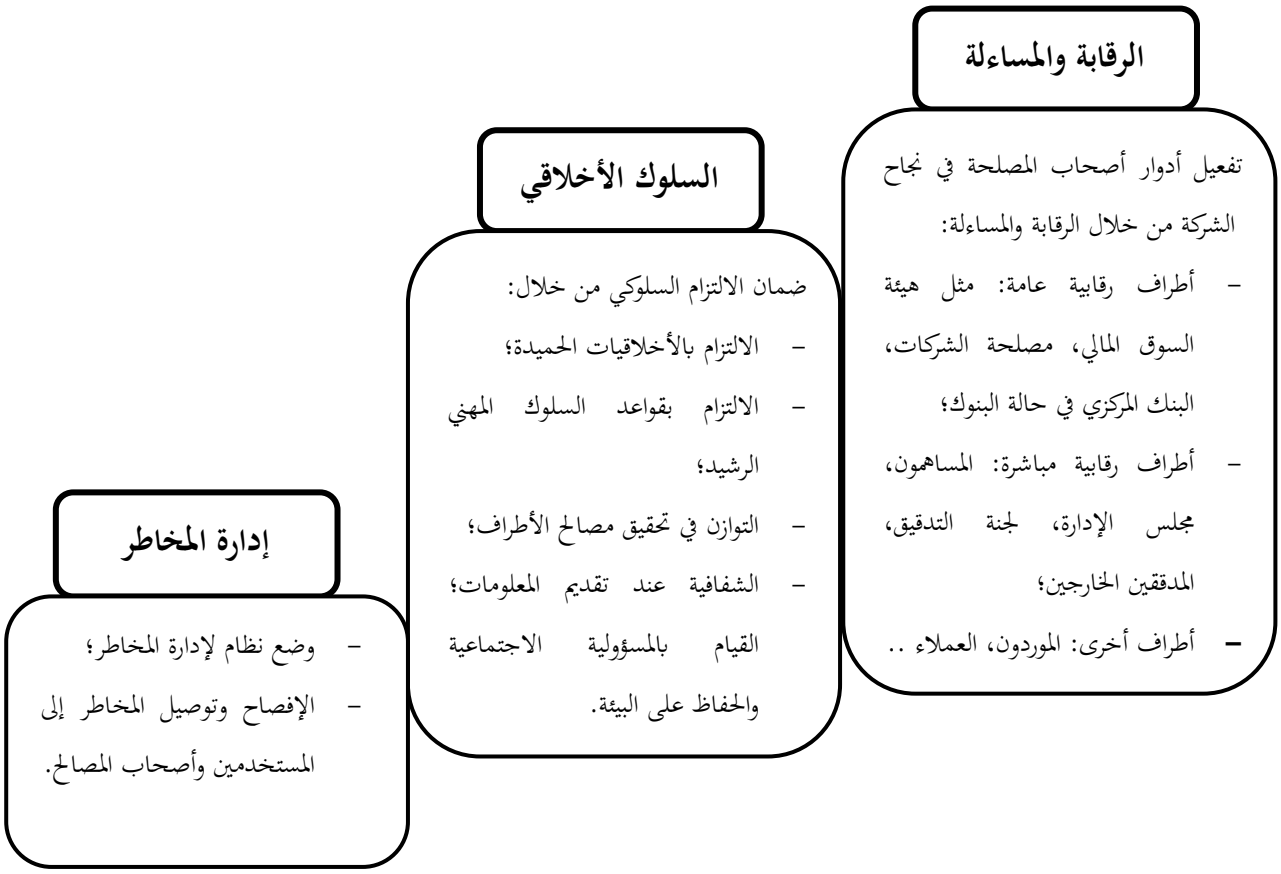


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: صافي أحمد وآخرون، **آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 11، العدد 03، الجزائر، 2018، ص: 54.

الفرع الثاني: الركائز الأساسية لحوكمة الشركات

ترتكز حوكمة الشركات على مجموعة من الركائز والأسس من أجل التطبيق الجيد والفعال والسليم لها، إذ يمكن تلخيص هذه الركائز في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-08): ركائز حوكمة الشركات.



المصدر: طارق عبد العال، **حوكمة الشركات: (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 47.

من خلال الشكل السابق لركائز الأساسية لحوكمة الشركات يتم التطرق إليها وعرضها كالآتي:

أولا: السلوك الأخلاقي

يمكن اعتباره مجموعة من القيم والمبادئ التي تنفرد بها ثقافة معينة أو تكون جزءًا من التراث الثقافي المشترك للأمم، والتي تحكم وتسير سلوك الأفراد والجماعة وتحدد ما هو الأمر المقبول من الأمر غير المقبول.

ويلعب السلوك الأخلاقي دورا جوهريا رئيسيا في حوكمة الشركات وهو ما أثبتته الأزمات التي مست الشركات الأمريكية الكبرى في مطلع القرن الحادي والعشرين، إذ أنه وبالرغم من أن أغلب قواعد ومبادئ الحوكمة التي كانت مطبقة والقوانين والتشريعات التي كانت متوفرة آنذاك إلا أنها كانت تخفي وراءها شيوع الفساد الإداري بين مديري الشركات سواء من الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية وعدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة، ما أدى في النهاية إلى إفلاس العديد من أكبر الشركات الأمريكية، وأصبح من الواضح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية كان سبب من أهم أسباب الأزمات التي مست دول العالم[1]، ففي حالة تضمنت البنية الأخلاقية مجموعة القيم الحميدة التي يتم تعميمها في الشركة والتي من شأنها أن تحدد هذه القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصحيح في الوقت الصحيح حول حل المشاكل والعراقيل وتمنع الفساد وتعاطي الرشوة في العمليات التي تقوم بها الشركة الداخلية منها والخارجية على حد السواء، بغية الحد من العلاقات والنشاطات التي تقلل من دور الحوكمة مثل: تعارض مصلحة الدائنين وحاملي السندات مع حاملي الأسهم أو تعارض بين الإدارة العليا ومحافظ الحسابات نتيجة كشف هذا الأخير التلاعب في الأرقام المحاسبية، وإخفاء المعلومات عن الملاك، والتلاعب غير الأخلاقي في القوائم المالية والقدرة على زيادة أو تخفيض صافي الدخل المفصح عنه في القوائم المالية مستقبلا بغرض زيادة حوافز الشركة ودعم مركزها وتطورها.[2]

ثانيا: الرقابة والمساءلة

إن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية **IAS/IFRS** يعد دعامة رئيسية لنظام الشركة وذلك عن طريق النظام الرقابة الداخلي التي يجب أن يتسم بالشفافية والإفصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة التي يتسم بالفعالية وأن يكون يعمل بموجب القوانين واللوائح الداخلية ويتم الإشراف عليه وتقييمه بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الأمر،[3] وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة التي تتميز بالشفافية والإفصاح، وتوافر هذه الركيزة يضمن الدور الفعال للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء الحوكمة المؤسسية في الشركات، فتطبيق المعايير الدولية الصادرة عن اللجنة الدولية لمعايير المحاسبة وكذلك معايير لجنة بازل للرقابة والنهوض بمستوى

---

[1] بوالزيفة صابر، **دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، ص: 22.

[2] أكرم محسن الياسري، إيناس ناصر عكلة الموسوي، **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (تكنولوجيا المعلومات المصرفية، حوكمة المصارف، الرقابة السلوكية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 02، 2015، ص ص: 108-109.

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2011، ص ص: 53-54.

الكفاءات البشرية كل ذلك يعد دعامة وعنصر أساسي لسلامة الجهاز والأنظمة المالية والمحاسبية الخاصة بها، وهناك دور الرقابة الخارجية المتمثلة في المدققين الخارجيين الذين يعتمدون على معايير وأصول مهنة المحاسبة والتدقيق كما تمكن أصحاب المصالح من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من المراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن تؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه دون الإسناد على دليل قانوني إن توافر هذه الركيزة تضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها في بناء نظام حوكمة فعال في الشركات.

يتضح مما تقدم أهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي والخارجي والأطراف ذات العلاقة كنظام يعمل على الضبط الداخلي للشركات وكركيزة مهمة لنظام الحوكمة.

ثالثا: إدارة المخاطر

برزت الحاجة الملحة إلى الاهتمام بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة التي واكبت الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والذي صاحبه التحرر من القيود التشريعية الذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على حد السواء، ففي أواخر الثمانينات قد أخذت جل أعمال الشركات بالنقصان والتدهور نتيجة دخول تقنيات وخدمات وأساليب أكثر تطورا بالإضافة إلى استخدام أدوات فنية جديدة،[1] وقد أتاح هذا النمو السريع إلى مجابهة العديد من الأخطار المحتمل وقوعها، الأمر الذي دعى إلى التقليل منها، مما دعى إلى ضرورة تشكيل إدارة المخاطر التي تتعرض لها الشركات والتي تعد من أهم ركائز الحوكمة المؤسسية، لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة المؤسسية فيحاول الباحثون من خلال ذلك إلى تحديد الغرض من إدارة المخاطر بالآتي:[2]

- ✓ التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس وتقدير تلك المخاطر وتقدير التي يمكن أن تتأتى عنها وإدارتها من أجل المحافظة على هذه المخاطر والتحكم فيها عند مستوى معين يمكن للشركات تحملها ومن ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات والأعمال المراد القيام بها؛
- ✓ وجوب المحافظة على الموجودات لحماية مصالح المساهمين والمستثمرين والأطراف ذات العلاقة والرفع من إحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط موجوداتها بالمخاطر؛

[1] كتفي خيرة، **دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية (دراسة مقارنة)**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015-2016، ص: 70.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 55.

- ✓ إعداد الدراسات قبل تحقق الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض التقليل من الخسائر المحتملة أو بهدف التخفيف منها؛
- ✓ حماية سمعة وصورة الشركات من خلال غرس الثقة للمساهمين والأطراف ذات العلاقة بتعزيز قدرتهم الدائمة على توليد الأرباح على الرغم من أية خسائر عارضة قد تؤدي إلى تقليل الأرباح أو عدم تحققها.

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

لكي تتمكن أي شركة من الشركات من تحقيق وتوفير نظام فعال وجيد لحوكمة الشركات يُمكن من خلاله الوصول للأهداف المرغوب فيها، لابد من ضمان مصالح مختلف الأطراف من داخل أو خارج الشركة أولا، بإضافة إلى توفر العديد من المحددات الداخلية والخارجية التي يتم الاعتماد عليها بغية تطبيق وتجسيد قواعد الحوكمة ثانيا.

الفرع الأول: محددات حوكمة الشركات

إن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على مدى توفر مستوى جودة مجموعتين من المحددات الداخلية منها والخارجية والتي تعتبر من بين الترتيبات الموجودة على مستوى الشركة، والتي يكون الهدف الرئيسي والأسمى لها هو تقليل المخاطر عن طريق تحديد العلاقات الجوهرية بين الأطراف.

أولا: المحددات الخارجية

تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة في أحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المدققين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والتدقيق والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية)،[1] وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن

[1] جمعة هوام، **حوكمة المؤسسات ومتطلبات البيئة**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، يومي: 22-23 نوفمبر، 2011، ص: 402.

تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[1]

وقد تختلف المحددات الخارجية من دولة إلى دولة أخرى، وهي عبارة عن:[2]

- ✓ كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
- ✓ القوانين واللوائح التنظيمية التي تنظم العمل بالأسواق؛
- ✓ درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛
- ✓ وجود نظام مالي جيد يضمن توافر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.[3]
- ✓ كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المدققين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة.[4]

إن الضوابط الخارجية لها أهمية قصوى بوجودها في تنفيذ القوانين والقواعد التي تعمل على ضمان حسن تسيير وإدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[5]

ثانيا: المحددات الداخلية

تشير المحددات أو الضوابط الداخلية إلى القواعد والأساليب والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل تضارب المصالح بين هذه الأطراف الثلاثة،[6]بما يضمن تحقيق مصالح المستثمرين على المدى

---

[1] أحمد الحوامدة، **حوكمة الشركات**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2021، ص: 26.

[2] شدري معمر سعاد، **التقارير المالية للمراجع وآثارها على اتخاذ القرارات في ظل الأزمات المالية العالمية (حالة تقرير المراجع حول سونلغاز)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص: 174.

[3] عدنان عبد المجيد، عبد الرحمن قباجة، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، فيفري، 2008، ص: 44.

[4] شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، مداخلة في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، أكتوبر 2009، ص: 712.

[5] **أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم**، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، ص: 13
.www.Adccg.ae/publications/doc-30-7-2013-12729.pdf. تاريخ الاطلاع 02-03-2023.

[6] محمد يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة إلى نمط تطبيقها في مصر)**، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، 2007، ص ص: 06-07.

الطويل،[1] وتؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وكذا تشجيع نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، كما تساهم في مساعدة المشروعات من أجل حصولها على التمويل بغية توليد الأرباح، ...إلخ، ومن أهم الإجراءات المتخذة على الصعيد الداخلي:[2]

- ✓ منح التعويضات للمسيرين؛
- ✓ الفصل بين الملكية والإدارة؛
- ✓ تدخل مجلس الإدارة من خلال اجتماعات المجلس لأجل حل المشاكل المحتملة؛
- ✓ إجراءات الرقابة الداخلية ومراجعي الحسابات الداخلية، حيث تضمن هذه الإجراءات مصداقية القوائم والتقارير المالية؛

تعود أهمية المحددات الداخلية إلى حقيقة أن توفرها يساهم في تعزيز قدرة الشركة على تفعيل الحوكمة بطريقة تؤدي إلى تحقيق التوافق بين أهداف الشركة وأهداف المستفيدين من أنشطتها.[3]

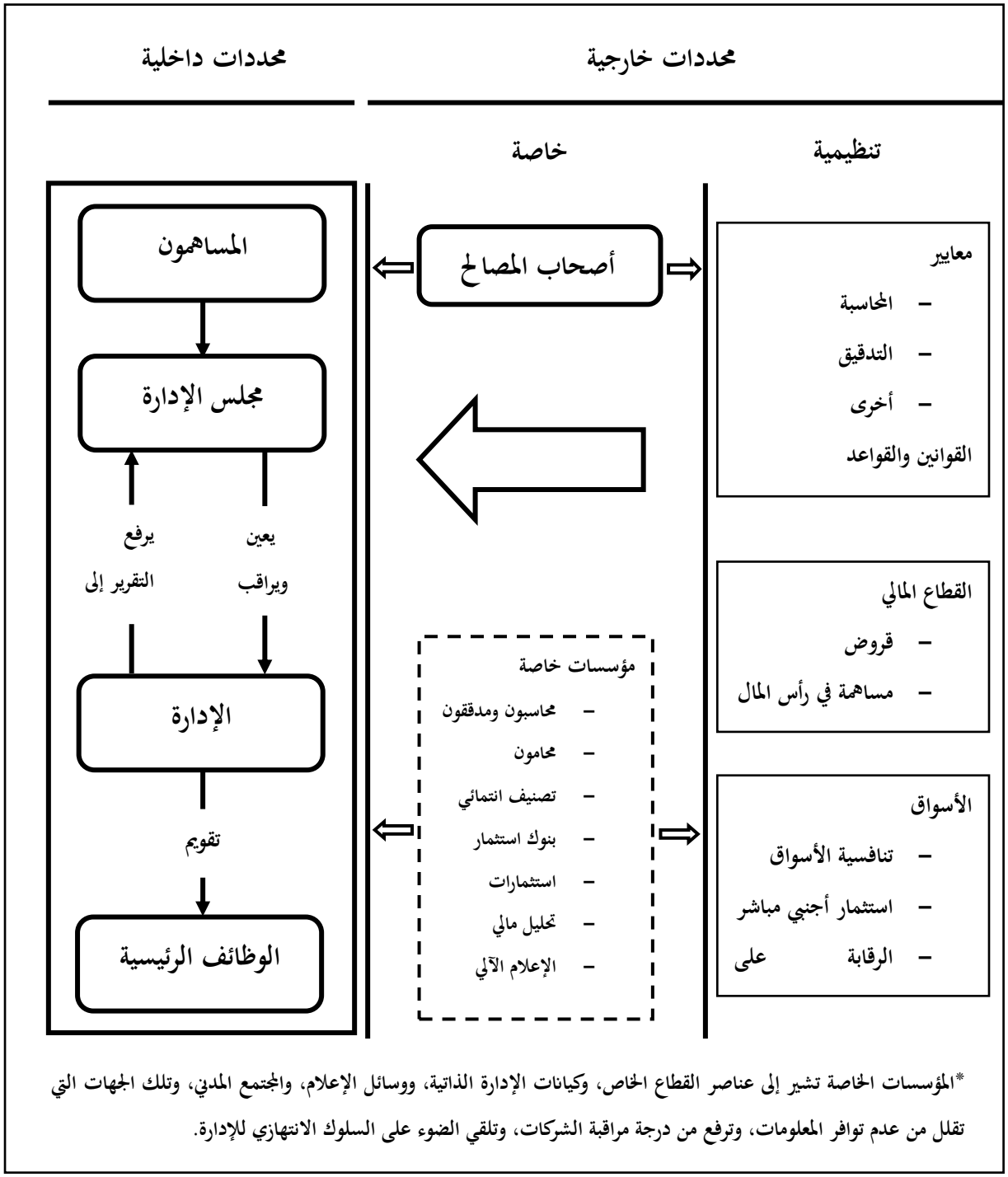
والشكل الموالي يوضح هذه المحددات ومدى تكاملها وتفاعلها مع بعضها البعض:

[1] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص: 23-24.

[2] عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات والمؤسسات**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الطبعة 01، 2014، ص: 232.

[3] عبد السلام إبراهيم، فاضل عباس كريم، **حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة (دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 02، العدد 12، العراق، 2009، ص: 166.

الشكل رقم (02-09): المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.



*المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني، وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر: بشرى عبد الوهاب محمد حسن، **دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، السنة الثامنة، العدد 22، الجزائر، 2012، ص: 205.

الفرع الثاني: الأطراف المعنية والمسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات

تتأثر حوكمة الشركات بطبيعة العلاقات التي تربط جميع الأطراف التي لها مصالح مع الشركة من الداخل أو الخارج، فمهما كانت طبيعة هذه الأطراف فهي تؤثر على توجهات الشركة وتحدد مدى نجاح أو فشل قواعد الشركات،[1] ومن هنا يمكن تقسيم هذه الأطراف الرئيسية والمعنية بتطبيق الجيد والسليم لمفهوم حوكمة الشركات إلى أربعة أطراف رئيسية، وذلك خلاف جهة الاشراف والرقابة مثل هيئات سوق المال والوزارات المعنية ...إلخ، وذلك على النحو الآتي:

أولا: المساهمين (Contributors)

المساهمون هم الأشخاص الذين يقدمون رأس المال للشركة من خلال امتلاكهم للأسهم، بحيث تعطي قيمة للشركة على المدى البعيد،[2] وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإنهم يسعون لتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل. وكما أن لديهم الحق في اختيار أعضاء مناسبين لمجلس الإدارة وتحديد الإدارة العليا بدقة وفقا للقوانين والسياسات المعمول بها لحماية حقوقهم،[3] وهو ما يزيد من نمو أرباح المساهمين مقرونا من ضمان استمرارية الشركة، كما يجب أن يكون تعزيز الحوكمة مصدر ثقة للمساهمين الصغار ودافع للأطراف الأخرى للاستثمار في الشركة.[4]

ثانيا: مجلس الإدارة (Board of Director)

يمثل مجلس الإدارة الهيئة الرئيسية التي تتولى أمور الشركة من تسيير وتنفيذ القرارات الصادرة عن جمعية المساهمين،[5] إذ يعتبر أحد أهم الأطراف القادرة على تحقيق أهداف الحوكمة، بل هو أنشطة الطرف الرئيسي القادر على تحقيق هذه الأهداف، وذلك بحكم سيطرته ورقابته على جميع الشركة، والذي يوفر له الصورة الكاملة عنها،

---

[1] سفير محمد، **حوكمة الشركات (سبيل لإعداد الثقة في الإفصاح المحاسبي)**، مجلة معارف، العلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 11، الجزائر، 2011، ص ص: 147-148.

[2] زرزار العياشي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، الملتقى الدولي الثامن بعنوان: الحوكمة المحاسبية (واقع، رهانات وأفاق)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، يومي: 07-08، ديسمبر 2010، ص: 09.

[3] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2006-2007، ص: 20.

[4] عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقاقي، **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، رام الله، فلسطين، 2008، ص: 34.

[5] نادية فضيل، **شركات الأموال في القانون الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 02، 2007، ص 231.

بعكس الأطراف الأخرى، والذين يكون لديهم جزءًا من الصورة.[1]

لذلك ينظر إليه على أنه أحد أهم الأطراف المسؤولة على تطبيق حوكمة الشركات نظراً لما يقوم به في الشركة سواء من حيث وضع السياسات الإستراتيجية لها وضمان تطبيقها أو من حيث القيام بالرقابة الإدارية والمالية التي تضمن تحقيق أفضل أداء للشركة،[2] ونتيجة لدوره الاستشاري والإشرافي على إدارة الشركة، إذ يتضمن الأول تقديم الاستشارة والنصح للإدارة التنفيذية، وعدم التدخل في عملها، ويعتمد هذا الدور على خبرة العضو في تقديم النصح للإدارة وإرشادها للخطط والقرارات الإستراتيجية للشركة.

أما الثاني فيتمحور حول ضمان أن الإدارة التنفيذية تعمل لمصلحة حملة الأسهم، وهنا يكون الأعضاء المستقلون أكثر استقلالية وموضوعية في مهامهم مقارنة بالأعضاء الذين هم من داخل الشركة، حيث يرتبط الأعضاء الداخليون بعمل الإدارة التنفيذية ويعتمدون عليها.[3]

إلا أن مستوى فعالية مجلس الإدارة في مراقبة إدارة الشركة ومسؤوليته في الإشراف عليها يتوقف على:

- ✓ تركيبة مجلس الإدارة، مثل حجمه ونسبة الأعضاء المستقلين فيه؛
- ✓ كفاءة أعضاء المجلس خاصة من الناحية المالية والمحاسبية؛
- ✓ تعدد عضوية أعضاءه في مجالس إدارات منشآت أخرى إضافة للشركة؛
- ✓ الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الذي يعتبر مقياس لاستقلال المجلس عن هيمنة المدير التنفيذي؛[4]
- ✓ استقلالية لجان المجلس (لجنة المكافآت، التعيين، والمراجعة)؛
- ✓ عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة، لأن تزايد عدد مرات اجتماعاته يزيد من فعالية دوره الإشرافي.[5]

---

[1] محمد بوطلاعة، **أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على حوكمة الشركات الجزائرية (من وجهة نظر عينة من محافظي الحسابات)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2017-2018، ص: 91.

[2] عماد زياد رمضان، **أدوات الحاكمية المؤسسية وتكاليف الوكالة الإدارية (دراسة تطبيقية على السوق الأردني)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 34، العدد 03، مصر، 2010، ص: 163.

[3] علي يوسف، **أثر استقلالية مجلس الإدارة في ملاءمة معلومات الأرباح المحاسبية لقرارات المستثمرين في الأسواق المالية (دراسة تطبيقية)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، سوريا، 2012، ص: 238.

[4] Nadia Smaili & Réal Labelle, **Corporate Governance and Financial Reporting Irregularities**, 2013, p :12, Available at : www.lautorite.qc.ca/.../corporate-governance-reportin.

[5] علي يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص: 237.

يجب على مجلس الإدارة أن يؤمن الالتزام بالقوانين أخذا بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي، وممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن الإدارة والوصول إلى المعلومات الدقيقة والمهمة في الوقت المناسب.[1]

ثالثا: الإدارة (Management)

تعتبر الإدارة همزة وحلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة وذلك لاعتبارها الجهة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، بالإضافة إلى مسؤوليتها الكبيرة في تعظيم الأرباح وقيمة الأسهم لصالح المساهمين، وتعمل على تحقيق الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها لهم.[2]

إن الإدارة العليا أداة لتحديد نظام فعال للحوكمة بغية حمايتها، فهي بذلك تعرف قواعد العمل التي من خلالها تستطيع الإدارة الدنيا تشغيل الشركة، فهي:[3]

- ✓ مجموعة شاملة من السياسات والإجراءات التي تكون موثقة ومفهومة ومعززة، وتتمثل أهمية هذه السياسات والإجراءات في توضيح الصواب والخطأ في أنشطة الأعمال لجميع العاملين.
- ✓ عبارة عن إطار للرقابة الداخلية.
- ✓ تقوم بإدارة المخاطر من خلال وجود نظام فعال لإدارة المخاطر في الشركة، الذي يدعم أوجه الرقابة ويتماشى مع الطرق المهنية السليمة، ويكون متكاملًا مع الممارسات العملية وآليات اتخاذ القرار.

رابعا: أصحاب المصالح (Stakeholders)

أصحاب المصالح هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة، والمقصود بهم الجماعات والأفراد، سواء من داخل الشركة أو خارجها، على سبيل المثال: العمال المديرون، المقرضون، الموردون وغيرهم والذين لهم اهتمام أو مصلحة مع أداء الشركة[4]، هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالشركة، فهم الذين يقومون فعلاً بأداء

---

[1] عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقاقي، **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، مرجع سبق ذكره**، ص:35.

[2] زرزار العياشي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية (واقع، رهانات، وآفاق)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 07-08 ديسمبر 2010، ص: 09.

[3] Corporate Governance Library, **What is Corporate Governance**, Ernst and young, Australia, 2005, p :05.

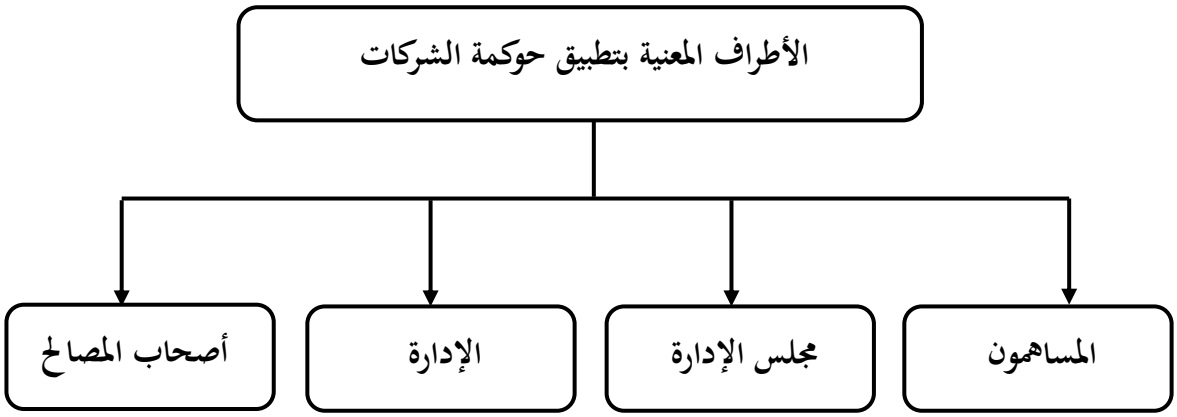
[4] Jacques Igalens, Sébastien Point, **Vers une Nouvelle Gouvernance des Entreprises (l'entreprise Face à ses parties prenants**, Dunod, paris, 2009, p :10-11.

المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة، فهم الأداة التي تحرك المنظمة.[1]

يجب أن يتم مراعاة أن هناك مصالح متعارضة ومختلفة بين الأطراف المعنية، فالمقرضون يهتمون بقدرة الشركة على السداد بينما يهتم العمال والموظفون بقدرتها على البقاء والاستمرارية، إن مثل هذه العلاقات تؤثر بشكل كبير على مفهوم حوكمة الشركات بحيث تعتبر هذه الأطراف أساسية في توازن العلاقات داخل الشركة، حيث يساهمون في تقديم المواد الخام والمساعدة في عملية الإنتاج.

يمكن توضيح الأطراف المسؤولة بشكل مختصر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-10): الأطراف المعنية والمسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات.



المصدر: صلاح حسن، **البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال (معايير حوكمة المؤسسات المالية)**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص: 129.

[1] الجلوي ماجد، **تطبيق لائحة حوكمة الشركات على البنوك التجارية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، السعودية، 2010، ص: 30.

المبحث الثالث: واقع حوكمة الشركات في الجزائر

لقد أصبح تطبيق الحوكمة اتجاها دوليا، وقد حذت الجزائر في هذا التوجه حذو التوجه العالمي، لي تبنيها نهجًا واضحا في تعزيز وترسيخ الحوكمة الرشيدة للشركات، كما سعت الجزائر في بذل مجهودات لبناء إطار مؤسسي للحوكمة، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، بالإضافة إلى إصدار ميثاق الحكم الراشد في عام 2009 كجزء من جهودها لتطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع، فمن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى واقع الجهود المبذولة في هذا المجال، وكذا التحديات التي تواجه الشركات الجزائرية لتطبيق حوكمة الشركات، بالإضافة إلى الإصلاحات الهيكلية المتزامنة في الاستجابة لتطبيق حوكمة الشركات.

المطلب الأول: تجربة الجزائر في تطبيق حوكمة الشركات

لقد كان من الضروري أن تواكب الجزائر التغيرات الحاصلة في المجال الاقتصادي على مستوى المحيط الدولي، سعيا منها في تحقيق التكامل الاقتصادي ورغبة في تحسين مناخ الأعمال، مما جعلها تواجه جملة من التحديات التي تحول دون تحقيق ذلك، الأمر الذي جعلها تصدر ميثاق للحكم الراشد كجزء من مجهوداتها على أرض الواقع.

الفرع الأول: بوادر حوكمة الشركات في الجزائر والتحديات التي تواجهها

تسعى الحكومة الجزائرية إلى إرساء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات بالعمل على تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال.

أولا: بوادر حوكمة الشركات في الجزائر

تهدف الحكومة الجزائرية إلى تعزيز بيئة الأعمال من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الشركات، وتعتبر إنشاء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات أحد الجهود الرئيسية التي تبذلها الحكومة لتحقيق هذا الهدف.

1 . تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته:

تأسست في سنة 2006، والتي تتمحور أهم مهامها حول اقتراح السياسات والتوجيهات للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية بمخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في كشف الفساد والوقاية منه. ومن المهام الأخرى التي تقوم بها الهيئة تقديم تقييم دوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة.

أيضًا، تحدثت عن انضمام الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد إلى "الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد"، التي تأسست في سنة 2008، وتضم الشبكة 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، هذه الشبكة تشكل آلية إقليمية تشاركية تهدف إلى تطوير القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات ذات الصلة بمكافحة الفساد.

2 . أول مؤتمر تم انعقاده بخصوص الحكم الراشد للمؤسسات:

في شهر جانفي من سنة 2007، قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص[1] في الجزائر بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات. تعاونت هذه المجموعة مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات **GCGF** ومؤسسة التمويل الدولية **IFC**، وهما منظمتان رائدتان في مجال حوكمة الشركات على المستوى العالمي، لوضع إطار لحوكمة المؤسسات الجزائرية.

يهدف هذا التعاون بشكل محوري إلى تعزيز ممارسات الحوكمة في الشركات الجزائرية، وتطوير إطار يتماشى مع المعايير والممارسات الدولية في هذا المجال، مما يساهم في تعزيز الثقة في الاقتصاد وتحفيز الاستثمارات، هذه الجهود المشتركة تشير إلى التزام الجزائر بتعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة في إدارة الشركات، وهي عوامل أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والنجاح الاقتصادي.

3 . إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري:

إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري **CARE** في مارس 2009 كان خطوة هامة نحو تعزيز ممارسات الحوكمة في الجزائر. تم إعداد هذا الدليل بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات **GCGF** ومؤسسة التمويل الدولية **IFC**،[2] وهما منظمتان رائدتان في مجال حوكمة الشركات على المستوى العالمي.

يتكون ميثاق الحكم الراشد من جزئين رئيسيين وملاحق. يتناول الجزء الأول ضرورة وجود ميثاق جزائري للحكم الراشد للشركة، حيث يقدم توجيهات حول الظروف والدوافع التي أدت إلى إصدار هذا الميثاق، بالإضافة إلى تحديد المؤسسات المستهدفة به وتوضيح مختلف المشاكل المتعلقة بالحوكمة في الجزائر.

تهدف مثل هذه المبادرات إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والمسؤولية في إدارة الشركات، وتعزيز الثقة في الأعمال التجارية وجذب الاستثمارات، مما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في البلاد.

أما الجزء الثاني فيمثل "المعايير الأساسية للحكم الراشد في الشركة" ويتطرق إلى المقاييس الأساسية التي تبنى عليها الحوكمة في المؤسسات ويعرض ما يلي:[3]

- ✓ الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة.

---

[1] نوارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، **حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات حوكمة المؤسسات الدولية**، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2017، ص: 26.

[2] علي عمر عبد الصمد، **إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر (دراسة مقارنة مع الأردن)**، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، المجلد 18، العدد 02، 2014، ص ص: 204-205.

[3] سعود وسيلة، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص استراتيجية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص: 54.

- ✓ العلاقات القائمة بين الشركة والأطراف الفاعلين الخارجيين.
- ✓ المعلومات المتعلقة أساسا بالمعلومات المالية والالتزامات القانونية ونوعيتها.
- ✓ انتقال ملكية الشركة وكل ما يصاحب ذلك من إجراءات قانونية أو صراعات لابد من حلها.
- ✓ ويأتي أخيرا وليس آخرا، جزء خاص بالملاحق يضم أساسا على أدوات ونصائح عملية للشركات.

4 . إطلاق مركز حوكمة الجزائر:

إطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 يعد حدثًا هامًا في تطوير ممارسات الحوكمة في البلاد، يعمل المركز في إطار التعاون بين مجموعة عمل جزائرية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشريك استراتيجي، تأسس المركز بهدف توفير منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمبادئ الحوكمة واعتماد أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال.

تعتبر مبادرة إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال في الجزائر لتعزيز التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والمسؤولية، وبهذا يساهم المركز في تعزيز الثقة في الأعمال التجارية وجذب الاستثمارات بحيث تعتبر مثل هذه المبادرات مهمة لبناء بيئة أعمال مستدامة وصالحة للجميع، وتشجيع الشركات على اتباع معايير عالية في مجال الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية. [1]

5 . برنامج الإتحاد الأوربي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:

يعرف باسم برنامج دعم الحوكمة السياسية والاقتصادية "سبرينغ"، كان مبادرة هامة لتعزيز الحوكمة في الجزائر، تم إنجاز هذا البرنامج في إطار دعم تنفيذ اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، حيث تم توفير تمويل بقيمة 10 ملايين يورو من الاتحاد الأوروبي لهذا البرنامج، ولقد تم استهلاك جزء كبير من هذا التمويل خلال فترة استمرت خمس سنوات، من ديسمبر 2013 إلى ديسمبر 2018، الهدف الأساسي وراء هذا البرنامج هو دعم الحكومة الجزائرية في تحسين الحوكمة الاقتصادية والسياسية، ودعم عالم الإعلام والمجتمع المدني.

تركزت الأنشطة التي تم تنفيذها ضمن هذا البرنامج على عدة مجالات، منها مكافحة الفساد، وتعزيز الحوكمة الديمقراطية، وتحسين الوصول إلى الحق والعدالة، بالنسبة لتعزيز الحوكمة الاقتصادية، تم التركيز على تحسين أساليب إدارة المالية العامة، وتوجيه السياسات الموازناتية، وتعزيز مشاركة المواطنين، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، هذه الجهود المشتركة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر تظهر التزام الطرفين بتعزيز الحوكمة وتحسين الظروف

[1] علي العيادي، **النظام الخاص يدفع حوكمة المؤسسات في الجزائر**، حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المجلد 09، العدد 21، الجزائر، 2011، ص: 03.

الاقتصادية والسياسية في البلاد، وتعزز التعاون الدولي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية.

كما وقد قام صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بجعل مبادئ حوكمة الشركات تكون ضمن التوجيهات المقدمة للسلطات العمومية، مما دفع بالدولة إلى تكوين لجنة الحكم الراشد[1]، خاصة وأن الجزائر ساهمت في مجال تعزيز الحوكمة بتحسين مناخ الأعمال، ومن بين هذه الجهود مشاركتها في مشروع النيباد، الذي يقضي بتقديم تقييم دوري لدور الدول في مجال حوكمة الشركات، إذ يُعد هذا مؤشرًا على التزام السلطات العمومية في الجزائر بتحسين ممارسات الحوكمة وتعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع الخاص.

من الإجراءات التي اتخذتها السلطات العمومية كذلك في الجزائر لتحسين مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية، هو تطهير المنظومة المصرفية وإصلاحها، وتبسيط النظام الضريبي لتشجيع الاستثمار، بالإضافة إلى تنشيط عمل السوق المالي من خلال تشجيع دخول الشركات إليه وبناء ثقافة مالية لدى مديري الشركات لفهم أهمية السوق المالي واستخدامه كأداة للتمويل وتطوير الأعمال.[2]

ثانيا: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهما فيما يلي:[3]

1 . **الفساد:** يؤدي غياب الحوكمة إلى نشوب العديد من الفساد والذي ينتج عنه الآثار السلبية والخطيرة، مما يثقل كاهل المؤسسات بتحملها تكاليف اقتصادية ناتجة عن هذا الفساد، نذكر من بينها: (انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية وسوء التصرف في مواردها، ولعلى أهم تحدي يواجه الحوكمة هو الزيادة في اتساع الفساد ليصل إلى الأجهزة الحكومية المسؤولة في حد ذاتها عن محاربة الفساد).

---

[1] سميرة عطيوي، فهيمة بديسي، **الحوكمة وقاية من الفساد الإداري والمالي الناتج عن المحاسبة الإبداعية حالة الشركة الأمريكية لتسويق الكهرباء والغاز الطبيعي Enron**، مجلة العلوم الإنسانية، دورية دولية علمية محكمة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 12، العدد 04، 2012، ص: 32.

[2] محمد سفير، **أهمية اعتماد معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS في إرساء مبادئ حوكمة الشركات (دراسة ميدانية لحالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014-2015، ص: 255.

[3] زعرور نعيمة، السبتي وسيلة، وحمداوي وئام، **تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص ص: 211-212.

2 . **الممارسة العملية والديمقراطية:** عندما تسعى الاقتصاديات النامية والصاعدة لتحقيق الحوكمة الفعالة، يجب عليها العمل على تعزيز قواعد الديمقراطية، التي تساهم في تعزيز الاستقرار والتنمية المستدامة، والتي من آثارها الإيجابية:

- ✓ تُعَدُّ الديمقراطية آليةً تلقائيةً لعملية تداول السلطة، حيث تستند إلى مبادئ التعددية والحرية، وتمنع أي طرفٍ أو قوى سياسيةٍ من التحكم الفردي في السلطة. وبذلك، تعمل الديمقراطية على تقييد نطاق الفساد وتقليل الآثار السلبية التي يمكن أن تنجم عنه.
- ✓ تُمكِّن الديمقراطية المجالس النيابية والتشريعية من أداء واجباتها الرقابية والتشريعية بشكل مستقل وبدون أي تدخلات أو ضغوط.

3 . **احترام سلطة القانون:**

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، بحيث يوجد بعض النصوص القانونية التي تكون متناقضة فيما بينها، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث انقسام وفصل بين القانون وواقع تطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب...إلخ.

4 . **إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح:**

لابد أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة، نظرا لوجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية بصفة عامة وهي: [1]

- ✓ غياب البنية القانونية والتشريعية والأطر التنظيمية الملاءمة بالإضافة إلى غياب القضاء المستقل؛
- ✓ عدم تبني رؤية عربية مشتركة لحوكمة الشركات بسبب ضعف الإرادة السياسية والاقتصادية؛
- ✓ انتشار الفساد المالي بسبب ضعف الشفافية والافصاح في معظم القطاعات الاقتصادية؛
- ✓ تجنب إشراك المساهمين في اتخاذ القرارات الهامة، وتدهور آليات اختيار أعضاء مجالس الإدارة أو تفعيل عمل اللجان المنبثقة عنه؛
- ✓ ضعف برامج التوعية بمبادئ الحوكمة وقلة الكوادر المتخصصة الذي تضمن تطبيقها السليم وتعمل على تحديثها وتطويرها؛

[1] غزال مريم، ابراهيمي نصيرة، **حوكمة العلاقات بين المنظمات (السياق، المشاكل والتحديات)**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول: الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، يومي: 24-25 أكتوبر 2017، ص: 11.

- ✓ الغياب التام للمراجعة الداخلية والخارجية والافتقار إلى الصلاحيات المناسبة لأداء اعمالها؛
- ✓ تدني الإطار القانوني والرقابي بسبب انخفاض مستوى التزام غالبية الشركات بالمعايير؛
- ✓ عدم التوفق في ترسيخ مفهوم العام للحوكمة وآليات الرقابة الداخلية عليها في الشركات؛
- ✓ تقهقر وتدهور البنية التحتية المتطورة لتقنية المعلومات كمتطلب رئيسي للحوكمة؛
- ✓ جود مشاكل سياسية واقتصادية واجتماعية وأمنية مزمنة في معظم الدول العربية، إلى جانب غياب دور الجامعات ومراكز البحوث في تعميق مفهوم حوكمة الشركات؛
- ✓ غياب التكامل الاقتصادي والاستثمار البيني بين الدول العربية وضعف البيئة المشجعة والإرادة العربية الموحدة لإحداث انفراج في هذه الظاهرة الخطيرة؛ [1]
- ✓ غياب العلاقات السليمة بين أصحاب المصالح كلجان مجلس الإدارة وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما؛
- ✓ انعدام النزاهة والشفافية والسبب راجع إلى العلاقات العدائية بين الشركات والمصالح الجبائية؛
- ✓ تواجد العديد من الشركات العائلية التي صاحبها عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية؛
- ✓ افتقار الاقتصاد الجزائري إلى أسواق مالية بالمفاهيم المتعارف عليها، وهو الأمر الذي عرقل المضي في تجسيد الخوصصة وكذا في تطوير النظام المصرفي بالشكل المطلوب.[2]

توجد نقاط أخرى عديدة تعبر عن الضعف الموجود في النظم التسييرية في الجزائر، وهي أنه لا بد من التنسيق بين أربعة عناصر مهمة للحصول على نظام حوكمة جيد، هذه العناصر هي: (القيم، والهياكل، وإطارات التسيير، والوسائل)، ومع ذلك يعد هذا التنسيق غير موجود في الجزائر، ولا يوجد تطبيق فعلي لمفهوم الحوكمة، بدلاً من ذلك، نشهد بعض المحاولات التسييرية المتفرقة من حين لآخر، ولا يزال الطابع التسييري يتميز بالطابع

[1] بكري الطيب موسى، **متطلبات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية**، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، السودان، المجلد 05، العدد 06، 2013، ص: 131.

[2] نوال صبايحي، **واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية**، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013، ص ص: 667-668.

الإداري والبيروقراطي، ونتيجة لعدم التناسق بين العناصر المذكورة سلفا ينشأ لدينا عدة صراعات وصعوبات نذكر منها على سبيل الذكر:[1]

- **صراع عدم الثقة:** هو حالة من التوتر الداخلي أو الصراع النفسي الذي ينشأ عندما يكون الشخص غير متأكد من قدراته أو قراراته، أو عندما يواجه صعوبة في بناء الثقة مع الآخرين؛
- **صراع تنظيمي:** تعاني جميع شركات الدولة وعلى شتى المستويات من هياكل تنظيمية لا تقدم النتائج المرجوة التي أنشئت من أجلها؛
- **صراع تسييري:** هل تستطيع الهياكل تحقيق النتائج المرجوة؟ هل يمكن لإطارات الإدارة أن تدير الأدوات العامة بكفاءة؟
- **صراع الوسائل:** استخدام وسائل غير مناسبة وملائمة مع الإطار التسييري، مثل التقييم، كيفية التقييم، من يقوم بعملية التقييم.

الفرع الثاني: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر بين المعمول والمأمول

يعتبر ميثاق الحكم الراشد أحد الأسس الأساسية للحكم السليم والعادل في الدولة حيث يهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بين جميع أفراد المجتمع، وضمان استقرار الحكم واستمراريته، إذ يتضمن هذا الميثاق مجموعة من القوانين والمبادئ التوجيهية التي يجب على الحكومة الالتزام بها في تطبيق القرارات واتخاذ الإجراءات، حيث يعتبر أداة هامة لتحقيق التنمية المستدامة والرفاهية في المجتمع.

أولا: أهم مضامين ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية

تمثل النقاط التالية اختصار لأهم مضامين ميثاق الحكم الراشد، وجاءت كما يلي:

1 . فحوى الميثاق والمؤسسات المعنية بتنفيذه:

اشتمل ميثاق الحكم الراشد على جزئين هامين وملاحق، حيث يتمثل الجزء الأول في توضيح الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر، أما الجزء الثاني فيتطرق إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للشركات، من ناحية أخرى يتم تقديم العلاقات بين الهيئات التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى تقديم العلاقات بين الشركة والشركاء الآخرين مثل البنوك والمؤسسات المالية والموردين

[1] ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، **واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية**، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي: 25-26 نوفمبر 2013، ص: 06.

والعملاء وغيرهم، يتم ختام الميثاق بملاحق تحتوي في الأساس على أدوات ونصائح عملية يمكن للشركة الاستفادة منها للتعامل بشكل واضح ودقيق مع التحديات المختلفة.[1]

يُعَدُّ هذا الميثاق جزءًا من القوانين والأنظمة النافذة، حيث يدرج مرجعًا أساسيًا ومصدرًا هامًا للمؤسسات، ويتم الانضمام إليه بحرية وإرادة، تولي جميع المؤسسات الجزائرية اهتمامًا أوليًا لمبادئ الحكم الراشد، ومع ذلك، يتم توجيه هذا الميثاق بشكل خاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تسعى للاستمرارية واستدامة نشاطها، بالإضافة إلى المؤسسات المساهمة في البورصة أو تلك التي تتهيأ لذلك.

2 . مشاكل الحكم الراشد في الجزائر:

حصر الميثاق المشاكل التي يختص بها الحكم الراشد للشركة في الأسئلة التالية:

- ✓ كيف يمكن تحسين العلاقة بين الشركة والبنك؟
- ✓ كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين إلى داخل الشركة خاصة العائلية منها؟
- ✓ كيف يمكن للشركة أن تقيم علاقة متبادلة على الثقة مع الإدارة الجبائية؟
- ✓ كيف يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين؟
- ✓ كيف يمن توضيح العلاقة بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين؟ كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي؟
- ✓ كيف يتطلب حل مشاكل انتقال الاستخلاف في المؤسسات العائلية ومعالجتها؟

3 . المبادئ الأساسية للحكم الراشد:

يقوم الحكم الراشد على أربع مبادئ أساسية هي:

- ✓ الإنصاف: وذلك في الحقوق والواجبات الخاصة والامتيازات والالتزامات المرتبطة بالأطراف الشريكة، يجب أن تتوزع بالعدل؛
- ✓ الشفافية: تكون الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمهام والمسؤوليات المرتبطة بها واضحة كل الوضوح وتتميز بالصراحة التامة؛
- ✓ المساءلة: يتم تحديد مسؤولية كل طرف بواسطة أهداف واضحة وغير مشتركة؛ حيث يتم تحديد مهام كل فرد بدقة وتحديد ولا تتداخل مع مهام الأطراف الأخرى؛
- ✓ المحاسبة: يجب على كل طرف أن يكون مسؤولاً أمام الطرف الآخر بشأن الأمور التي يتحملها.

[1] وزراة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر**، 2009، ص: 17.

4 . المواضيع الرئيسية المدققة في الحكم الراشد للشركة:

يرتكز الحكم الراشد حسب الميثاق في المواضيع الأربع الأساسية التالية:

- ✓ كيف يمكن تنظيم العلاقات بين الأطراف الداخلية والخارجية بشكل فعال؟
- ✓ هل يجب على الجهات المعنية اتباع أساليب محددة لإعداد التقارير ومراقبة النتائج، بالإضافة إلى تنفيذ إجراءات رقابية صارمة لضمان الامتثال الكامل لأسس الرقابة؟
- ✓ ما هي الطرق الممكنة لتفادي حدوث اضطرابات أو تباين في حالات انتقال الملكية أو الخلافة على رأس الشركة؟
- ✓ هل تتماشى الأهداف الرئيسية التي حددتها الشركة مع مصالح المالكين بشكل كامل؟ وهل تستخدم الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف؟

ثانيا: النقائص التي صاحبت ميثاق الحكم الراشد

وقد ورد في ميثاق الحكم الراشد الوطني بعض التحديات التي تواجه الشركات الجزائرية والتي تؤثر بشكل محسوس على نظام الحوكمة فيها، ولإبراز هذه المشاكل نطرح الأسئلة التالية:[1]

- ✓ تختلف المعايير التي وردت في الميثاق عن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فيما يتعلق بأنها تستهدف فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعكس صدور الميثاق الجزائري عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية هذا الاختلاف بوضوح؛
- ✓ لم يساهم ميثاق الحكم الراشد بتقديم الشرح الشافي والكافي للمؤسسات وهذا راجع لعدة نقاط مهمة ضمن مبادئ الحوكمة، لعدم تضمينه وصفاً لمؤهلات ومواصفات أعضاء مجلس الإدارة، وتبيان كيفية إعدادها وعددها وماهية مهامها؛
- ✓ يتجاهل هذا النص دور المؤسسات الكبيرة ومؤسسات المساهمة، ولا يشتمل على أي قواعد تنظم وتروج للانضمام إلى بورصة الجزائر؛
- ✓ أقلية وجود الأساليب التي تقييد عمل مجلس الإدارة ذي الأداء السيئ، والميثاق الأخلاقي وسياسات الشركة.[2]

---

[1] وزراة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائري**، 2009، الجزائر، ص: 24.

[2] علي عمر عبد الصمد، **إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر (دراسة مقارنة مع مصر)**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 12، 2013، ص: 41.

المطلب الثاني: مجهودات الجزائر لضمان إطار فعال لحوكمة الشركات

كانت هناك عدة مجهودات لتعزيز إطار فعال لحوكمة الشركات ولضمان إنجاح تطبيقها في الجزائر، والتي شملت مجموعة من الإصلاحات الهيكلية ساهمت في خلق بيئة تتصف بالملاءمة والكفاءة في إدارة الشركات.

الفرع الأول: الاقتراحات والمتطلبات الأساسية لتفعيل مبادئ الحوكمة في الجزائر

فيما يلي بعض الاقتراحات والمتطلبات الرئيسية لتطبيق حوكمة الشركات:

أولا: العوامل الضرورية لتفعيل أطراف حوكمة الشركات

1 . العوامل الضرورية لتطبيق الحوكمة:

- ✓ ضرورة وجود نظم محاسبية فعالة أمرًا للحصول على قوائم مالية شفافة وعادلة للشركة يعتمد عليها في تحقيق الشفافية والمصداقية في العمليات المالية للشركة، ولذلك وجب تحديث نظام محاسبي مالي وفقًا للمعايير المحاسبية الدولية الحديثة، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تعزيز دور مجلس المحاسبة والمجلس الوطني للمحاسبة لتعزيز كفاءة نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسات وتحسينه؛
- ✓ العمل على إصلاح القطاعين المالي والمصرفي وتحديثهما على أمل أن يتلاءما مع المتطلبات الجديدة للاقتصاد الوطني، حيث يعتبر القطاع المالي والمصرفي القوام الأساسي لتحقيق التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، ولذلك ينبغي وضع قوانين تنظم عملية إصدار السندات والأسهم وتحدد طرق تداولها، بما يضمن وجود قطاع مالي ومصرفي جيد ومتوازن، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتوفر هيئات تنظم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات وتضمن احترام هذه القوانين، وبهذا الشكل يمكن تعزيز الثقة في النظام المالي والمصرفي وتعزيز استقرار الاقتصاد الوطني؛
- ✓ ينبغي أن يتسم نظام الضرائب بالوضوح وأن يتميز بالثقة والاستقرار من أجل منع هروب رؤوس الأموال الأجنبية؛
- ✓ محاربة الفساد والبيروقراطية اللذين أصبحا عائقاً أمام تطور الاقتصاد الوطني في البلاد، والذي يتم من خلال توضيح الإجراءات الداخلية للإدارة وتبسيطها بالإضافة إلى تشديد الرقابة عليها وفرض عقوبات رادعة ضد تبديد المال العام؛
- ✓ يتوجب تعديل ميثاق الحكم الراشد للشركة الجزائرية ليتناسب مع المبادئ الدولية المعترف بها للحوكمة، وليشمل كافة أشكال المؤسسات التي تشكل الاقتصاد الجزائري؛
- ✓ تعزيز الهيكل التنظيمي وتوفير الإطار القانوني كبيئة مناسبة لتبني مبادئ الحوكمة؛
- ✓ إنشاء معهد لتطوير حوكمة المؤسسات بناءً على الخبرات المستفادة من الدول العربية؛

- ✓ القيام بتنظيم دورات تدريبية لأعضاء مجالس الإدارة في الشركات بهدف تعريفهم بمبادئ الحوكمة، وكذلك عقد مؤتمرات تسلط الضوء على أهمية مفهوم الحوكمة؛
- ✓ تأسيس وكالات لتنظيم وتقييم المؤسسات بناءً على جودة ممارسات الحوكمة السليمة وبرامج تشجيعية لها كجائزة "أفضل مؤسسات الحوكمة".[1]

2 . تفعيل أطراف حوكمة المؤسسات الجزائرية:

لتقوية إطار الحوكمة في الجزائر لابد من تفعيل أطرافها المتداخلة التي تربطها علاقة تعاونية تكاملية، والتي سنتطرق إليها كالآتي:[2]

أ. تفعيل التكامل بين التدقيق الخارجي والداخلي:

يعتبر التدقيق الداخلي والخارجي أمران ضروريان في سياق حوكمة الشركات، فعلاقتهما تكاملية تصب في مصلحة الشركة، ومن أهم مزايا التعاون بينهما:

- ✓ الاعتماد على التدقيق الداخلي في تقييم سلامة نظام المعلومات ونظام الرقابة الداخلية، مما يساهم في زيادة الثقة لدى أصحاب المصالح في المعلومات، حيث يتم استخدام التدقيق الخارجي كأداة للتحقق والتأكد من صحة النتائج.
- ✓ توفير بنك معلومات شامل عن طريق استخدام أوراق العمل التي يقوم بها المدقق الداخلي، يتم جمع وتنظيم هذه الأوراق بعناية لضمان توفير مصدر موثوق وموثوق للمعلومات الداخلية؛
- ✓ يتم تقليل تكلفة عملية التدقيق من خلال التكامل، مما يؤدي إلى توفير الجهد والوقت.

ب. تفعيل التكامل بين لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي:

من بين المهام التي تقوم بها لجنة التدقيق هي المراجعة الإشرافية على التقارير المالية التي تعدها الإدارة، بالإضافة إلى الاهتمام بفعالية نظام الرقابة الداخلية والإشراف على أنشطة التدقيق الداخلي. تقوم اللجنة بالاستفادة من التأكيدات والاستشارات التي يقدمها التدقيق الداخلي، وذلك بشكل خاص فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. كما ترتبط لجنة التدقيق بالمسؤوليات الأخرى للإدارة.

---

[1] علي عمر عبد الصمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 43.

[2] صديقي مسعود، **إطار متكامل للمراجعة في الجزائر (على ضوء التجارب الدولية)**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004، ص ص: 68-69.

ت. تفعيل دور مجلس الإدارة:

أحد أهم أركان تطبيق الحوكمة الجيدة داخل الشركة هو مجلس الإدارة الذي يلعب دورًا بارزًا في تحسين عمليات وإجراءات الحوكمة، لذا يجب التنسيق مع الرقابة الداخلية ولجنة التدقيق لتزويدهم بنتائج تقييم المخاطر، بالإضافة إلى تقييم نظام الرقابة الداخلية ونظام المعلومات داخل الشركة، وذلك لاتخاذ القرارات المثلى في الوقت المناسب.

ثانيا: اقتراحات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

لقد قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية ببعض المبادرات لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع حوكمة الشركات الجيدة بهدف جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص بإنشاء ما يسمى مجموعة عمل حوكمة الشركات والتي تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي **CARE** ومؤسسة التمويل الدولية **IFC**، الغاية منها هو الوصول إلى مرحلة من شأنها أن تدفع بالحوكمة إلى إنشاء قوانين تتماشى الأعمال في الشركات، لكن هذه القوانين تتطلب ترسيخ كالآتي:

- ✓ مجابهة شتى مظاهر الفساد بمختلف أشكاله؛
- ✓ العمل على توعية المجتمع والشركات بحيث ينبغي أن يكونوا على دراية بأهمية حوكمة الشركات، وذلك من خلال إنشاء هيئات خاصة وجمعيات تعمل على تنظيم ندوات ومؤتمرات، تهدف هذه الفعاليات إلى نشر الوعي وتعزيز المعرفة بمبادئ حوكمة الشركات وأهميتها في تحقيق الشفافية والمسؤولية والاستدامة في الأعمال التجارية؛
- ✓ الاستفادة من خبرة الدول الرائدة في هذا المجال يجعله أمرًا ضروريًا لتعزيز القدرات وتطوير قطاعات المختلفة، من أجل تحسين الأداء وتحقيق نتائج أفضل في شتى المجلات؛
- ✓ تفعيل الأدوات الرقابية المختلفة؛
- ✓ ضرورة تعديل بعض الأحكام والقوانين التي تكون موافقة وملائمة لنظام الشركات وتعزيز نظام الرقابة الداخلية؛
- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى إنشاء نموذج رقابي لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات، وذلك من خلال تفعيل وسائل الإعلام في إطار حوكمة الشركات، وبالأخص في مجال تنشيط الأوراق المالية؛
- ✓ إن تأسيس نظام حوكمة الشركات مبني على أسس وقواعد لا على أساس العلاقات؛
- ✓ الحث والتأكيد على ضرورة الالتزام بأخلاقيات العمل في الشركات.

✓ **وجود إدارة فعالة:**

في الجزائر يوجد نسبة كبيرة في الجزائر من المؤسسات ذات الطابع العائلي، والتي تتميز بإدارة عائلية غير تنافسية. وذلك لأنها غالبًا ما تكون غير مبنية على أسس اقتصادية في هذه المؤسسات، تكون العلاقات بين الأفراد عبارة عن علاقات ذات مصالح تهدف إلى السيطرة والاستحواذ على الشركة، ولكن يجب أن نلاحظ أن العائلة لم تكن يومًا العامل الأساسي في نجاح الشركة بل الموارد البشرية هي الأساس. [1]

✓ **تطبيق الممارسة الاجتماعية:**

على الرغم من التطور الذي تشهده المؤسسات الجزائرية، إلا أن الثقافة الاجتماعية تبدو مفقودة إلى حد بعيد، بحيث يظل الجانب الاجتماعي في الجزائر محصورًا في النقابات التي تتميز بثبات أهدافها، كما يبدو أن هناك حاجة ملحة لتعزيز مواطنة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال.

✓ **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرهما على حوكمة الشركات:**

أظهرت الدراسات العديدة أن تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول النامية يعتبر تحديا كبيرا بشكل خاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما تشهد المؤسسات في الدول الصناعية زيادة في استخدام التكنولوجيا.

✓ **التفريق بين الأموال الخاصة للشركة والأملاك الخاصة:**

ينبغي على المؤسسات الصغيرة العائلية الحرص على عدم الخلط بين الأموال الخاصة للشركة والأموال الخاصة للمساهمين كوسيلة لبناء علاقات موثوقة مع المقرضين.

تتمثل أهمية مجلس الإدارة والإدارة العليا باعتبارهما من ضمن العوامل الرئيسية التي تؤثر على حوكمة الشركات، حيث يلعبان دوراً حيوياً في تحديد السياسات واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على أداء الشركة وسلوكها.

وباعتبارهما من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات، يتطلب وجود تفاعل بين وظيفة التدقيق الداخلي والإدارة لتحسين جودة الحوكمة. يتم ذلك من خلال تقديم المدقق الداخلي لنتائج تقدير المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى الإفصاح الدوري للإدارة عن أنشطتها وسلطاتها ومسؤولياتها وتقدمها في تنفيذ خطتها الموضوعة، حيث يعتمد كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا على وظيفة التدقيق الداخلي بغية تحسين

[1] غضبان حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، 2015، ص: 280

عملية حوكمة الشركات، حيث يلعب المدققون الداخليون دورًا محوريًا في تقديم خدمات التأكيد والاستشارة وإدارة المخاطر.

الفرع الثاني: الإصلاحات الهيكلية المتزامنة المصاحبة لاستجابة تطبيق مبادئ الحوكمة

قبل الشروع في أي مشروع وجب تهيئة الأرضية المناسبة لضمان نجاحه، وضمان نجاح تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، إذ يتعين إجراء تحسينات وإصلاحات هيكلية تشمل الإدارات والأجهزة الحكومية، بما في ذلك السلطات الجبائية والقضائية، وتمثل هذه الإصلاحات أهم الخطوات التي قامت بها الجزائر بهدف الحد من الفساد الإداري والمالي المنتشر بشكل كبير، ومن هنا شملت الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في: [1]

1 . **إصلاح الأجهزة والإدارات الحكومية:** يتم تحسين وتصليح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت في شكل لا يتسم بالكفاء المطلوبة من خلال التنسيق بين إجراءات العمل الداخلية وتبسيطها، بالإضافة إلى تقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام وفقًا لمعايير واضحة ومحددة تمامًا، واتخاذ إجراءات فورية وشاملة لتحسين الأداء الضعيف في الجهات المعنية.

2 . **إنشاء آليات للمشاركة:** يجب إنشاء الإطار المؤسسي للحوكمة وجود آليات للمشاركة وذلك من خلال إصلاح القوانين واللوائح الحالية أو وضع قوانين ولوائح جديدة بدلاً منها. يمكن تحقيق ذلك عن طريق إنشاء جمعيات ومنظمات مهنية لكل قطاع، والتي ستساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة في العملية الحكومية. ستعمل هذه الجمعيات والمنظمات على تمثيل مصالح المجتمع وتعزيز التواصل بين الحكومة والمواطنين، وبالتالي تعزيز الثقة والشراكة بين الجميع. يجب أن تكون هذه الجمعيات والمنظمات مستقلة ومهنية، وتعمل وفقًا لمعايير الشفافية والمساءلة، وتتمتع بالقدرة على تقديم المشورة والملاحظات والمقترحات للحكومة بشأن السياسات والقرارات المتعلقة بالقطاع الذي تمثله، ينبغي أن يكون للمواطنين دور فعال في تشكيل الإطار ووضع السياسات الحكومية والتشريعات، لضمان فعالية عمله. [2]

3 . **إصلاحات القطاع المالي:** يُعَد وجود قطاع مالي سليم وصحيح أحد الركائز الأساسية التي تعزز سلامة سوق الأوراق المالية والمؤسسات المالية، إذ يوفر القطاع المصرفي الرأسمال الضروري والسيولة لنمو الشركات واستدامتها، تتسم الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمرا هاما وفضلا عن هذا فإن تحرير الأسواق المالية قد أدى إلى تعريض البنوك إلى مخاطر ائتمانية جديدة إذ لابد من وجود شروط ومتطلبات رشيدة

---

[1] ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 07.

[2] كاثرين كوتشا هلبلينغ، وآخرون، **حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الطبعة 03، 2003، ص: 22.

وممارسات فعالة للإشراف المصرفي، ويقدم لنا بنك التسويات الدولية **BIS**، مجموعة من المعايير والممارسات التي يمكن تعديلها وفقا للنظم القومية المختلفة، كما يعمل الإطار المقترح الجديد إلى المساهمة في تقديم رأس المال بقدر أكبر من الأساليب القياسية، والتي تتصف بالمرونة أكبر لتقييم مدى كفاية رأس المال والمخاطر، وذلك حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأس المال وبين المخاطر التي يتعرض لها،[1]ويقوم هذا الإطار المقترح على أساس ثلاث ركائز كما يلي:[2]

أ. **شروط تخص الأسواق المالية:**

ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة ما يلي:

- ✓ وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها، وتنص هذه القوانين على مسؤوليات والتزامات مصدريها والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة، ومن المهم أيضا وجود القوانين واللوائح التي تحكم عمل صناديق المعاشات، حيث تعمل هذه القوانين على توفير الحماية الكاملة لحقوق مساهميها؛
- ✓ وجود متطلبات تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد للقيد في بورصات الأوراق المالية مع وجود سجلات مستقلة للأسهم؛
- ✓ وجود هيئة حكومية مختصة مستقلة تضم مثل مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية.

ب. **الأسواق التنافسية:** يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على المؤسسات حيث تجبرها على تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد الإنتاجية وعقلانية توجيه استغلال الكفاءات البشرية خوفا من ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، شركات التأمين لم تلعب الدور الحقيقي المنتظر منها في عملية الوساطة ونظرا للتطور المستمر التي تشهده هذه الأسواق والحاجات الزبون الملحة ورغباته ينبثق عنها مجموعة من التحديات أهمها:

- ✓ تحسين الإدارة من خلال توظيف الموظفين المؤهلين وذوي تكوين كفء.

---

[1] حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، الملتقى الدولي الأول واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يومي: 07-08 ديسمبر 2011، ص ص: 11-12.

[2] تبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين (دراسة حالة)**، أطروحة دكتوراه في محاسبة المالية والبنوك، جامعة الشلف، الجزائر، 2017، ص ص: 170-171.

- ✓ وتحسين أساليب التسيير من خلال تطوير الأنظمة الداخلية ووضع نظام رقابي محكم وكذا إنشاء نظام فعال للتأمين على الودائع.
- ✓ التوجه إلى سوق أكثر تنافسية.
- ✓ فتح المجال أمام أصحاب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية.

لقد برزت الحاجة الملحة لدور الحوكمة، فالعمل على الارتقاء بها من مجرد مفاهيم ونظريات تتداول في الندوات والمؤتمرات إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي. ويظهر ذلك من خلال:

- ✓ إقدام السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها، تبسيط النظام الضريبي وتنشيط حوكمة الشركات عمل السوق المالي بتشجيع دخول الشركات إليه وهذا بإرساء الثقافة المالية لدى مسيري الشركات وبيان أهمية السوق المالي.[1]
- ✓ تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق ومحاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي بفرض جملة من القيود الذي يفرضها المحيط الدولي.[2]
- ✓ إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري باعتماد النظام المحاسبي المالي.
- ✓ تم إلزام كذلك الشركات ذات المسؤولية المحدودة الذي يتجاوز رقم أعمالها عشرة ملايين دج،[3] بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات معتمد مستقل يضمن صدق وشرعية الحسابات المقدمة من طرف الشركة بما يحقق العرض العادل لوضعية الشركة سعيا لتعزيز الشفافية.

---

[1] قدي عبد المجيد، **إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية (الجزائر نموذجاً)**، متاح على الموقع:
https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.Kantakji.com%2Ffiqh%2FFiles%2FManage%2F911.doc&ei=Wi0BUrPHKKKJ4ATbtYHoBw&usg=AFQjCNGFTsTKSB0OKOnevеqLjEwnxh0fpmw&bvm=bv.50310824,d.bGE، تاريخ الاطلاع: 07-05-2024.

[2] تقرير حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، **الآلية الإفريقية للتقييم من النظراء نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر**، نوفمبر 2008، ص: 25.

[3] القانون 10-13 المؤرخ في 29 ديسمبر 2010 المتضمن قانون المالية لسنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 80، المادة 66.

خلاصة الفصل الثاني

بعد الدراسة النظرية لهذا الفصل الخاص بالإطار النظري والتطبيقي لحوكمة الشركات ومن خلال ما رأينا سابقا يتضح أن حوكمة الشركات قد اكتسبت أهمية بالغة ومتزايدة في العديد من الاقتصاديات العالمية سواء المتقدمة أو الناشئة خاصة خلال السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة لانهيار كبريات الشركات العالمية، بالإضافة إلى تنامي الأزمات المالية التي عرفتها الأسواق المالية، فلقد نظر إليها على أنها الحل الأمثل والسبيل للقضاء على مثل هذه المعضلات؛ لتبنيها وتكريسها قيم النزاهة والشفافية في المعاملات، وقواعد العدالة، المساءلة، واحترام القانون بما يضمن مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة من جهة والأطراف التي لها علاقة غير مباشرة مع الشركة من جهة أخرى.

وبعد عرض أهم ما جاء في هذا الفصل والذي تضمن عدة محطات من خلالها تم التطرق إلى مدخل مفاهيمي لحوكمة الشركات عن طريق إلقاء الضوء على مفهوم، أهمية والأهداف، بالإضافة إلى إبراز مقومات حوكمة الشركات والنظريات المفسرة لها، بعدها تم التعرض لأهم الركائز والآليات التي تساهم في التطبيق السليم والفعال لها، مع التركيز على المحددات سواء الداخلية أو الخارجية، وأخيرا الوقوف على بعض تجارب حوكمة الشركات على مستوى الجزائر لإظهار أهم التقارير التي وضعت لغرس هذا المفهوم ضمن الشركات، واستعراض الجهود المبذولة لضمان إطار فعال من خلال تبيان الإصلاحات الهيكلية المتزامنة التي استجابت بشكل إيجابي وخاص في نفس الوقت، وبعد المرور على هذه المحطات يمكن استخلاص مجموعة من النتائج كما يلي:

- ✓ لا يوجد تعريف واحد متفق عليه حول حوكمة الشركات، نظرا لتشعب استخدام هذا المصطلح في العديد من المجالات سواء المحاسبية، المالية، الاقتصادية الاجتماعية والسياسية، إلا أنه تم تناول مفهومها من عدة جهات، فشملت وجهات نظر من طرف الباحثين والأكاديميين والمنظمات الدولية والكتاب بحسب اهتمامات وتخصصات كل منهم؛
- ✓ إن الأهمية الأساسية لحوكمة الشركات تمثلت في أنها تضمن حقوق أصحاب المصالح، بالإضافة إلى أنها تساعد في جذب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد وتجنب الوقوع في الأزمات المالية؛
- ✓ تمثلت التجربة التي قامت بها الجزائر في مجال حوكمة الشركات من خلال تبنيها ميثاق للحكم الراشد للشركة مع إطلاق مركز حوكمة الشركات؛
- ✓ قيام الجزائر بالعديد من الإصلاحات من أجل تحسين بيئة الأعمال وتهيئة الأطر القانونية والمؤسسية للشركات سعيا منها لإرساء مبادئ حوكمة الشركات.

الفصل الثالث:

دور التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات

تمهيد

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة العديد من الأزمات والانهيارات المالية التي عرفتها كبريات الشركات العالمية كشركة "إنرون للطاقة" "ووورلد كوم وآرثر أندرسن"، نتيجة غياب الممارسات وإجراءات الرقابة، والتنظيم والإشراف الفعال على الشركات، وعدم مصداقية وشفافية القوائم المالية، والإفصاح عنها بشكل سليم ...إلخ، الأمر الذي أوجب الشركات على ضرورة الاهتمام بدور التدقيق الداخلي بسبب دوره الرقابي الذي يلعبه المدقق الداخلي للقيام بمجموعة من المهام المنوطة إليه وذلك من أجل الحفاظ على استمرارية الشركة وعلى حقوق مختلف أطراف المصالح ذات العلاقة بها، وهو ما أوصت به التقارير العلمية في جميع دول العالم حيث أن جميع المحاولات التي قدمت من قبل المنظمات المهنية والمتعلقة بأعمال التدقيق الداخلي كانت تهدف إلى دعم حوكمة الشركة، باعتباره من أحد المقومات والركائز لها، ولما يقدمه هذا الأخير من مساعدة في تحقيق أهدافها وذلك بإتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر.

من خلال الطرح السابق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث الأساسية التالية:

- **المبحث الأول**: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.
- **المبحث الثاني**: دور التدقيق الداخلي وفقا للمخاطر في تحسين كل من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- **المبحث الثالث**: دور التدقيق الداخلي وفقا للمخاطر في تقييم جودة أداء مختلف هياكل الحوكمة داخل الشركة.

المبحث الأول: علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية

تساهم حوكمة الشركات في دفع عجلة التنمية ورفع مستوى الأداء والإدارة، في التقليل من المخاطر على مستوى الشركات والمؤسسات، لما توفره من الطمأنينة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة، إلا أنه لا تخلى أي شركة من التعرض للمخاطر بشتى أنواعها والتي أصبحت جزءًا لا يتجزأ من النشاط الإنساني، وقد استمرت هاته المخاطر في التزايد بشكل كبير حتى شملت بيئة الأعمال، بل وأصبحت صفة ملازمة للاقتصاديات المعاصرة، مما جعل من التخلص منها أمرا شبه مستحيل، لكن هذا لا يعني عدم إمكانية التعامل معها وفق مجموعة من السياسات والإستراتيجيات والطرق وكذا السبل الكفيلة بإدارتها في الوقت المناسب.[1]

المطلب الأول: الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات

تعد الرقابة الداخلية أداة من أدوات التصدي للمشكلات والمخاطر المختلفة التي تعاني منها المنظمات والشركات الإقليمية والعالمية، كونها تقوم بدور المتابع والمشرف على حسن سير وسلامة العمل الداخلي في الشركات، ومن هنا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بها وذكر الأهمية التي تلعبها مرورا بالعلاقة الأساسية التي تربطها بحوكمة الشركات.

الفرع الأول: ماهية الرقابة الداخلية

تكتسي الرقابة الداخلية أهمية بالغة وذلك لاعتبارها من أهم العناصر والأدوات التي يُعتمد عليها عند القيام بعملية التدقيق.

أولا: تعريف الرقابة الداخلية

تعددت التعاريف التي تناولت نظام الرقابة الداخلية بتعدد مراحل التطور التي مرت به وبتعدد المعرفين له، ومن أهم تلك التعاريف نذكر:

حسب تعريف لجنة **COSO** والتي **عرَّفتها** بأنها: "كل الوسائل والمجردات التي تستخدمها الشركة لحماية أصولها وموجوداتها وللتأكد من صحة دقة البيانات المحاسبية والإحصائية ولرفع الكفاءة الإنتاجية في الشركة وتحقيق الفعالية"[2]، وتتمثل هذه الوسائل في الهيكل التنظيمي، السياسات، الأنظمة الإجراءات التعليمات، المعايير، اللجان، دليل الحسابات، التنبؤات الموازنات، التقديرية الجداول، التقارير، القيود والتدقيق الداخلي[3].

---

[1] **Monetary ulletin**,2004,p :189,Availableon :https://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/fre/2004/092704F.pdf, le : 02-05-2024.

[2] Andrew F, **Measurement à l'audit**, 2002, p :08. Pour Voir Le Document Consulter Le Site Suivent : www.coso.org

[3] خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة IIA**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2014، ص: 312

أما منظمة المحاسبين والمحاسبين المعتمدين **OECCH** **فتُعرفها** على أنها: "مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في الشركة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان حماية الإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق المديرية وتحسين النجاعة، ويبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق وإجراءات نشاطات الشركة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة".[1]

وتُعرِّفها الجمعية الوطنية لمحافظي الحسابات **CNCC** على أنّها: "نظام مشكل من مجمل الإجراءات والرقابات المحاسبية وما يليه والتي تقوم الإدارة بتعريفها وتطبيقها وحراستها تحت مسؤوليتها من أجل التحقق من:

- ✓ مصداقية وصحة التسجيلات المحاسبية والحسابات السنوية الناتجة عنها؛
- ✓ حماية الأصول؛
- ✓ التسيير المنتظم وبنجاعة لعمليات الشركة؛
- ✓ تطابق القرارات مع سياسة الإدارة.[2]

وعُرفت من طرف منظمة الخبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين الفرنسية **OECCA** كذلك بأنها: "مجموعة من الضمانات التي تساعد على التحكم في الشركة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الإبقاء على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات المديرية وتحسين النجاعة ويبرز ذلك بالتنظيم، وتطبيق طرق إجراءات نشاطات الشركة من أجل الإبقاء على دوام العناصر السابقة"[3].

أما حسب **تعريف** الفيدرالية الدولية للمحاسبين **IFAC**: فتعرفها بأنها نظام مكوّن من مجمل السياسات والإجراءات الموضوعة من طرف الإدارة من أجل التحقيق، وفي حدود الإمكان، وتسيير محكم وناجع لأنشطتها، فهذه الإجراءات تعني احترام سياسات التسيير، حماية الأصول، الوقاية من حالات الغش والأخطاء واكتشافها، صحة التسجيلات المحاسبية، والاستخراج في الوقت المناسب لمعلومات مالية موثوق فيها.[4]

على ضوء كل هذه التعاريف السابقة يتضح لنا أن الرقابة الداخلية ماهي إلى نظام محكم يتوفر لديه مجموعة من العناصر الرئيسية المترابطة فيما بينها والتي تمثل الركائز الأساسية التي تم تصميمها لتحقيق الأهداف المسطرة.

---

[1] Khelassi. R, **Les Pratiques De L'audit Interne**, Edition Da Houma, Alger, 2006, p :106.
[2] Monique Lacroix, **Comptabilité Approfondie**, Librairie Vuibert, paris, 1994, p :28.
[3] Geard Vallin, Lionel Collins, **Audit et Control Interne, Aspects Financiers, Opération et Stratégiques**, Dalloz, paris, 4éme Edition, 1992, p :35.
[4] Alain Mikol, **L'Audit Financier**, Edition D'Organisation, paris, 1999, p :38.

ثانيا: أهمية الرقابة الداخلية

إن للرقابة الداخلية أهمية بالغة تكمن في السعي لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الشركة، إذ تتمثل أهميتها فيما يلي:

- ✓ يتطلب تحقيق النجاح في هذه العملية القدرة على تقييم الأداء بشكل دقيق ومنتظم، وتحليل البيانات المتاحة من أنشطة وبرامج مختلفة بشكل شامل وموضوعي؛
- ✓ تطوير كفاءة العاملين في تنفيذ الأعمال والأنشطة والبرامج المختلفة؛
- ✓ مدى تحقيق النتائج المطلوبة ومن ثم تحقيق الأهداف النهائية الموضوعة سابقًا؛
- ✓ تعد الرقابة الداخلية السليمة أمرًا حيويًا لاكتشاف الانحرافات أو الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ أنشطة وبرامج الشركة، وتتمثل جوهر الرقابة الداخلية السليمة في أنها تجمع بين الرقابة والوقاية، حيث تعمل على تحليل وتقييم المخاطر المحتملة وتطبيق إجراءات وسياسات مناسبة للحد من هذه المخاطر وضمان استمرارية نجاح الشركة؛[1]
- ✓ الحرص على دقة وصحة المعلومات المدرجة في البيانات المالية والامتثال للمبادئ المحاسبية؛
- ✓ يجب الالتزام بتنفيذ القوانين والأنظمة التنظيمية بدقة لضمان إعداد قوائم مالية دقيقة تمنع الأخطاء والإهمال والغش؛
- ✓ يتم تحقيق أهداف الشركة عن طريق الاستفادة القصوى من الموارد، بما فيها الموارد البشرية، وتوفير معلومات دقيقة لدعم عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى حماية الأصول والسجلات من السرقة وسوء الاستخدام؛[2]

كما يمكن التركيز على جانبين رئيسين في إبراز أهمية الرقابة الداخلية وهما:[3]

---

[1] محمد السرايا السيد، عبد الفتاح الصحن، **الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص:82-83.

[2] حناش حبيبة، **واقع استخدام نظام المعلومات المحاسبي والمالي وأثره في التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية بقطب المحروقات سكيكدة)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017، ص: 102.

[3] أمين السيد أحمد لطفي، **مراجعة وتدقيق نظام المعلومات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2005، ص ص: 55-56.

✓ **أهميتها بالنسبة للمراجع الداخلي:**

من بين مهام المدقق الداخلي التي يجب عليه القيام بها بصفة خاصة هو قيامه بتقييم نظام الرقابة الداخلية أو أداء الاختبارات الأساسية لتفاصيل العمليات وأرصدة الحسابات إذ تعتبر هذه الوظيفة حقيقة وظيفة رقابية عالية مستقلة تهدف إلى التحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية وكذا حماية أصول الشركة.

✓ **أهميتها بالنسبة للمراجع الخارجي:**

يقوم المدقق الخارجي بإعداد برنامج التدقيق بعد مراعاة نتيجة وفحص أنظمة الرقابة الداخلية حيث يعمل على تحديد كمية الاختبارات التي سيعتمد عليها في الإفصاح عن رأيه وفي إبداء النصح والإرشادات إلى إدارة الشركة المعنية بالتدقيق، وهذا وفقا لما قدمه المدقق الداخلي من أعمال تخص وضع ومتابعة نظم الرقابة الداخلية في تقييم صحة التقارير المالية، وهنا تعتبر همزة وصل بينه وبين المدقق الداخلي لما يوفره المدقق الداخلي من فعالية وجودة اتجاه وظيفته بعمله على تبيان نقاط القوة والضعف وبتحديد الثغرات والفجوات الموجودة على مستوى النظام.

ثالثا: أهداف الرقابة الداخلية

إن للرقابة الداخلية أهداف رئيسة وأخرى فرعية منبثقة من الأهداف الرئيسية كلها تهدف إلى حماية أصول الشركة من السرقة والاختلاس والتلاعب، وضمان صحة وسلامة نظم التخطيط والرقابة وتقييم الكفاية الإنتاجية، وتحقيق السير حسب السياسات الإدارية وتنفيذ القرارات المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة وضمان توفير الملاءمة التي تمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة.[1] إذ تتمثل الأهداف الرئيسية في:[2]

أ. **التأكد من أن كل العمليات المختلفة تمت وفق الأسس والإجراءات والقواعد المحددة لها**، وهذا الهدف يعتبر تحقيقا لأهداف فرعية منها:

- ✓ اكتشاف الأخطاء والغش وتصحيحها وبالتالي ضمان دقة وسلامة البيانات المحاسبية؛
- ✓ حماية أصول الشركة بالمحافظة على أموالها من السرقة أو الاختلاس أو الضياع؛[3]
- ✓ ضمان التأكد من دقة المعلومات ودرجة الاعتماد عليها؛[4]
- ✓ تشجيع العاملين على التقيّد بما تم تحديده من خطط وسياسات لتنفيذها على وجه أفضل وممكن.

---

[1] سامي محمد الوقاد، لؤي محمد، **تدقيق الحسابات**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2010، ص: 171.

[2] عبد الكريم الرمحي، **الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**، مطابع الدستور التجارية، عمان، الطبعة 02، 1978، ص: 59.

[3] حازم أحمد فروانة، **الرقابة الداخلية في البنوك التجارية (دراسة مقارنة بين بنك فلسطين في غزة والبنك الإسلامي الفلسطيني)**، مجلة إيليزا لبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02، فلسطين، 2017، ص: 75.

[4] محمد السيد، **المراجعة والرقابة المالية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2008، ص: 92.

ب. **التأكد من أن العمليات المختلفة التي حدثت فعلاً قد حققت الهدف منها**، ويتضمن هذا الهدف الأساسي أهدافًا فرعية تتمثل فيما يلي:

- ✓ مقارنة الأداء الفعلي بالخطة المحددة مقدمًا؛
- ✓ تحديد الانحرافات وأسباب حدوثها والأشخاص المسؤولون عنها بهدف تقييم الأداء.

ت. **ضمان نوعية المعلومات**: ويتم ذلك من خلال نظام المعلومات المحاسبية الذي يتصف بالخصائص التالية:[1]

- ✓ تسجيل العمليات من المصدر وفي أقرب وقت ممكن؛
- ✓ تبويب البيانات على حسب صنفها وخصائصها؛
- ✓ توزيع المعلومات على الأطراف الطالبة لها؛
- ✓ إدخال العمليات التي سجلت إلى البرنامج الآلي والتأكد من البيانات المتعلقة بها؛
- ✓ احترام المبادئ المحاسبية المتفق عليها والقواعد الداخلية للشركة من أجل تقديم المعلومات المحاسبية.

ث. **الاستغلال الموارد بالشكل الأمثل**، وتحسينها وزيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق:[2]

- ✓ رقابة عناصر الإنتاج بشكل دوري؛
- ✓ تحقيق الكفاءة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛[3]
- ✓ المتابعة المستمرة لمراحل العملية الإنتاجية لتحديد أي خروج عن النظام الخاص بالشركة؛
- ✓ تقييم نتائج العملية الإنتاجية ومدى تحقيق أهدافها عن طريق مقارنة الأداء الفعلي والأداء المخطط؛
- ✓ تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية،[4]بالحفاظ على جودة المعلومات من تحديد أنواع من الأخطاء المحتملة أو أخطاء مبالغ فيها من غياب في التسجيلات أو تظليل في التواريخ؛[5]

---

[1] محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 02، 2002-2003، ص ص: 90-92.

[2] بشير عباس العلاق، **الإدارة (مبادئ، وظائف، تطبيقات)**، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، الطبعة 01، 2004، ص ص: 174-175.

[3] سلام غرام روحي شاهين، **واقع نظام الرقابة الداخلية في الدوائر الضريبية في فلسطين وأثر ذلك على التهرب الضريبي**، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2012، ص: 14.

[4] تامر محمد مهدي، **أثر استخدام الحاسب الالكتروني على أنظمة الرقابة الداخلية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 04، العراق، 2010، ص: 181.

[5] Bernard Grand, Bernard Verdalle, **Audit comptable et financier**, Economica, paris, 1999, p :67.

✓ الفعالية قصد تحقيق الشركة أهدافها بأقل التكاليف مع المحافظة على نفس الجودة والنوعية.[1]

كما يهدف نظام الرقابة الداخلي إلى التأكد من أن الأنشطة داخل الشركة تسير وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات المحاسبية والإدارية والتشغيلية،[2] وهو ما ينعكس على الأداء العام للشركة بسبب التداخل في أنشطتها، وهو ما يحقق نموها وازدهارها باعتمادها على المبادئ الأساسية،[3] حيث يعتبر نظام الرقابة الداخلية نظام شامل حيث يساعد في اتخاذ القرارات المشتقة من أهدافها،[4] حيث يتكون من مجموعة من الاقسام أو النظم الفرعية التي تحقق بمجملها أهداف الرقابة الداخلية، بعضها يطلق عليها الرقابة المحاسبية وهي تختص بالجوانب المحاسبية، أما البعض الآخر فيختص بالجوانب المتعلقة بالكفاية الإنتاجية والسياسات الإدارية ويطلق عليه الرقابة الإدارية.[5]

الفرع الثاني: علاقة الرقابة الداخلية بحوكمة الشركات

إن وجود رقابة داخلية يضمن السير الحسن للأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة للشركة، وذلك من خلال رقابة وقائية تعمل على تجنب وقوع الانحرافات والأخطاء، وأخرى علاجية من خلال اكتشاف وتحديد مواطن الضعف في النظام والعمل على تحسينها باستمرار.

كما تضمن الرقابة الداخلية الجيدة توجيه المخاطر والتحكم فيها وإدارتها بشكل فعال ومن تم العمل على تحسينها، وهو ما يخدم الأطراف التي لها علاقة بالشركة ويعمل على ضمان مصالحهم وهو الأمر الذي يدعم حوكمة الشركات، لما لهذه الأخيرة من دور في تفعيل الرقابة الداخلية بما يتناسب ومتطلبات الأساسية للحوكمة،[6] والمتمثلة في المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين، بالإضافة إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية للقيام بمهامهم في مجال حوكمة الشركات، الأمر الذي تفهمه وتؤثر فيه وتتابعه الهيئة الإدارية بالشركة والإدارة والأفراد الآخرون، حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة للشركة، ومقاومة التحديات

---

[1] سامح رفعت أبو حجر، إيمان أحمد محمد رويحة، **دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر**، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الخامس حول المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة، جامعة القاهرة، مصر، يومي: 05-06 جوان 2016، ص: 10.

[2] محمد هاني محمد وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2015، ص: 177.

[3] أحمد محمد مخلوف، **المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة ماجستير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص: 67.

[4] محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، **دراسة معمقة في تدقيق الحسابات**، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص: 209.

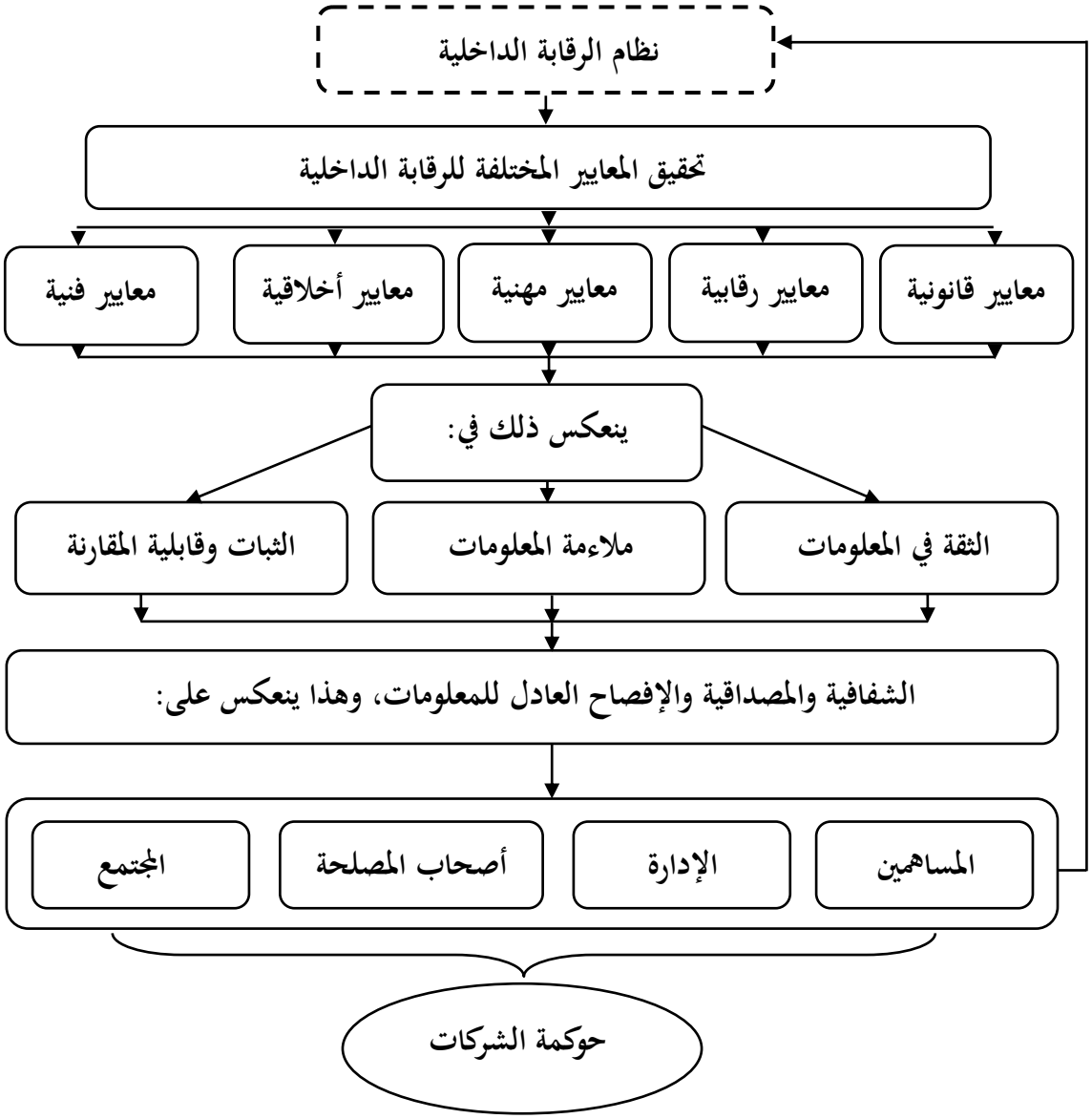
[5] رائد محمد عبد ربه، **المراجعة الداخلية**، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2010، ص: 17.

[6] براق محمد، قمان عمر، **دور الحوكمة في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني تحت عنوان: حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 08.

التي تواجهها ومسايرتها من أجل تحقيق أهدافها.[1]

إن نظام الرقابة الداخلية يعمل وفق آليات ومقومات ترتكز على مجموعة من الأسس والمعايير القانونية الرقابية، المهنية، الفنية والأخلاقية...إلخ، التي تساعد على تحقيق حوكمة فعالة من خلال تعزيز (الثقة الملائمة، الثبات والمقارنة) مما يسمح بالإفصاح الذي يتسم بالشفافية والصدق عن معلومات المقدمة، وهذا ما يحتاجه كل الأطراف الذين لهم مصالح داخل الشركة من أجل ضمان حقوقهم والقيام بواجباتهم على أكمل وجه، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03-01): العلاقة بين حوكمة الشركات ونظام الرقابة الداخلية.



[1] ديلمي عمر، **دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل متطلبات حوكمة الشركات (حالة شركة الدلفنة البلاستيكية –CALPLAST– بسطيف)**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 21، العدد 01، سطيف، الجزائر، 2021، ص: 104.

المصدر: حسين بشير إلزعر، حاج قويدر قورين، **دور نظام الرقابة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة SOTIPLAST)**، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 02، الشلف، الجزائر، 2022، ص: 43.

وعليه نلاحظ من الشكل أعلاه أن 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 حقوق المساهمين وبالتالي حماية الشركة وتحقيق أهدافها المرجوة مما ينعكس على تجسيد حوكمة الشركات.

المطلب الثاني: حوكمة الشركات وعلاقتها بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية

تُعتبر حوكمة الشركات إطارًا أساسيًا يهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الشركات، حيث تعتبر إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ منها باعتبارها ركيزة أساسية من ركائزها، وكون هذه الأخيرة تهدف إلى تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التي قد تواجه الشركة، من خلال تطبيق رقابة داخلية فعالة تساهم في الحفاظ على الشركة وتعزز استقراها.

الفرع الأول: مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل إدارة المخاطر

سوف يتم التطرق في هذا الفرع إلى تبيان كل من علاقة حوكمة الشركات بإدارة المخاطر والدور الذي تلعبه هاته الأخيرة تجاهها.

أولا: علاقة حوكمة الشركات في إدارة المخاطر

إن المخاطر بطبيعتها حاسمة في توجيه أنشطة الشركة، إذ يُعد التحكم فيها والسيطرة عليها أمراً يساهم في الحفاظ على الشركة وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بها.

ولإدارة المخاطر دور كبير وفعال في تقييم الحوكمة حيث وقف معهد المدققين الداخليين **IIA** عن هذه النقطة لما لها من أهمية بالغة وتأثير يعود على كلا الطرفين بشكل إيجابي في تحسين نظم حوكمة الشركات وتجسيدها،[1] من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفاعلية، وكذا من خلال التحسينات التي يقدمها 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 الإدارة فقط، بمعنى جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، بما يساهم في إضافة قيمة للشركة.

[1] DANA HERMANSON, Larry RITTENBERG, **Op-cit**, p :55.

ويتم إعداد خطة عمل لتقييم المخاطر تتضمن العناصر التالية:[1]

- ✓ وضع خطة أولية للعمل ولتقييم برنامج إدارة المخاطر بالشركة؛
- ✓ جمع المعلومات وإجراء المقابلات لفهم المهام ومخاطر الأعمال الرئيسية، حيث يتم فهم الإستراتيجيات والأهداف على مستوى الجهة ككل ووضع معايير تقييم المخاطر؛
- ✓ تقديم يد العون والمساعدة للإدارة في تنفيذ برنامج إدارة المخاطر خاصة عند وجود نقائص؛
- ✓ تقييم المخاطر المرتبطة بالتطورات التكنولوجية المتلاحقة، إذ يمكن وقف المشروع إذا لا يتم التحكم في المخاطر المتعلقة به عند مستويات مقبولة محددة سلفا؛
- ✓ تسهيل عملية إدارة المخاطرة من خلال أساليب التقييم الذاتي للمخاطر؛
- ✓ تقييم المخاطر المهمة أثناء عملية التدقيق وإبلاغها للإدارة أو لجنة التدقيق أو كلاهما؛
- ✓ تنفيذ تقييم المخاطر وذلك بالتقييم الاجمالي لمخاطر مهام وأعمال الإدارة الخاضعة للمراجعة والتأكيد على صحة تقييم المخاطر مع الإدارات التي تم تقييم مخاطرها.

ثانيا: دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر

يساهم ممثلو أصحاب المصالح في حوكمة الشركات بتقديم وتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، وهذا من خلال أطراف الحوكمة:

1 . مجلس الإدارة:

على هذا الأخير أن يتولى مسؤوليته في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للشركة وإقامة بيئة وهياكل لإدارة المخاطر بكفاءة، بالأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية: [2]

- ✓ اهتمام الشركة بمعرفة طبيعة المخاطر ومدى حجمها المقبول الذي يمكنها تحمله ضمن نشاطها اليومي؛
- ✓ الاحتمالية لتحقق تلك المخاطر؛
- ✓ كيفية إدارة المخاطر غير المقبولة؛
- ✓ قدرة الشركة على تقليل حدوث المخاطر وتأثيره على أدائها بشكل كبير؛

---

[1] عمار بن عبد الله العمار، **الإطار العام لعمل وحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**، الرياض، 2014، ص: 136.

[2] معهد إدارة المخاطر، جمعية التأمين ومديري الخطر، المنتدى الوطني لإدارة الخطر في القطاع العام، **معيار إدارة المخاطر**، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر 2002، ص ص: 12-13. أطلع عليه من الموقع: www.theirm.org، بتاريخ: 15-08-2024.

- ✓ تعنى الشركة بتقدير تكاليف وعوائد المخاطر، والأنشطة المتعلقة بالسيطرة عليها التي تنفذها؛
- ✓ فاعلية عمليات إدارة المخاطر؛
- ✓ الآثار المترتبة عن القرارات غير المباشرة لمجلس الإدارة على المخاطر.

2 . المدقق الخارجي:

يقوم المدقق الخارجي بتدقيق المخاطر الموجودة على مستوى الشركة، إذ تهدف عملية التدقيق أساسا إلى توفير قدر من الحماية ضد نوعين من المخاطر وهما:

- ✓ الأخطاء الجوهرية والغش التي قد تكون موجودة بالقوائم المالية؛
- ✓ احتمالية عدم كشف الأخطاء والغش عبر الفحص الذي يُجريه مدقق الحسابات لنظام الرقابة الداخلية.

3 . المدقق الداخلي:

إن للمدقق الداخلي دور كبير في هذا المجال، فحسب ما تناوله معهد إدارة المخاطر فإنه يقوم بالوظائف التالية:[1]

- ✓ تركيز عمله على الأخطار الهامة والتي تم تحديدها بواسطة الإدارة؛
- ✓ مراجعة وتدقيق عمليات إدارة المخاطر في الشركة؛
- ✓ منح الثقة في إدارة المخاطر؛
- ✓ المساهمة بتقديم الدعم والمشاركة في عملية إدارة المخاطر؛
- ✓ تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي؛
- ✓ محاولة تنسيق عملية إعداد تقرير الخطر المقدم من طرف مجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.

4 . لجنة التدقيق:

تعمل لجنة التدقيق على تخفيض الأخطار المتوقع حدوثها إلى المستوى المقبول عن طريق:[2]

- ✓ تقييم أهداف المرجوة للشركة من إعداد التقارير سواء الداخلية أو الخارجية ومدى الوفاء بتلك الأهداف؛
- ✓ استعراض القوائم المالية السنوية في وقتها المناسب أي قبل إعلانها للجهات الخارجية؛

---

[1] معهد إدارة المخاطر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 13-14.

[2] Report of the BlueRibon Committee on, **Improving the effectiveness of corporate audit committess**, the nyse and the nard, 1999, p :30.

- ✓ جمع المعلومات الضرورية حول مؤشرات الأداء الرئيسية في الشركة؛
- ✓ مراجعة ودراسة التغيرات في المبادئ المحاسبية الاختيارية أو استمرار العمل بها؛
- ✓ دراسة التغيرات في نطاق التدقيق نتيجة لتقديرات المخاطر؛
- ✓ الاهتمام بضمان كفاءة ونزاهة نظم الرقابة الداخلية؛
- ✓ يتم الإبلاغ عن ملاءمة نظم إدارة المخاطر والرقابة التي وضعتها الإدارة، مع تقديم توصيات للتخفيف من المخاطر المحددة كمهمة إذا لزم الأمر؛
- ✓ النقاش مع الإدارة حول المخاطر المالية الرئيسية والتدابير التي تتخذها الإدارة للسيطرة والرقابة على هذه المخاطر، بما في ذلك مناقشة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة.

وبناءً على ذلك، يتعين على هذه الجهات التعاون بشكل فعال والعمل بصورة مستقلة تامة، لضمان تحقيق الشفافية والعدالة المطلوبة، وتوفير حق المساءلة لإدارة الشركة أمام المعنيين، مما يساهم في تعزيز الرقابة الداخلية وجعل إدارة المخاطر فعالة، الأمر الذي يؤدي إلى حماية المساهمين بشكل أكبر.

الفرع الثاني: علاقة الحوكمة بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

تساهم الحوكمة في وضع إطار منهجي خاص بالعمل يساعدها على تحسين عمليات الرقابة وإدارة المخاطر، في المقابل تضمن الرقابة أن يتم تنفيذ السياسات والإستراتيجيات والإجراءات التي وضعتها الحوكمة بشكل صحيح وفعال، من جهة أخرى تساعد إدارة المخاطر بشكل جوهري على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تعوق تحقيق الأهداف، مما يمكن المنظمة من اتخاذ التدابير المناسبة للتصدي لها في الوقت المناسب، ومن هنا يتبين أن العلاقة القائمة بين كل من عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية هي علاقة احتواء وتكامل، فالرقابة الداخلية تشكل جزءًا لا يتجزأ من عمليات إدارة المخاطر، وهذه الأخيرة تمثل جزءًا أساسيا من عمليات الحوكمة. حيث تعمل إدارة المخاطر ضمن هيكل الحوكمة على:

- ✓ اكتشاف المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تسيير وإنجاح الشركة.
- ✓ استغلال كل الفرص التي تقود إلى نجاح الشركة.

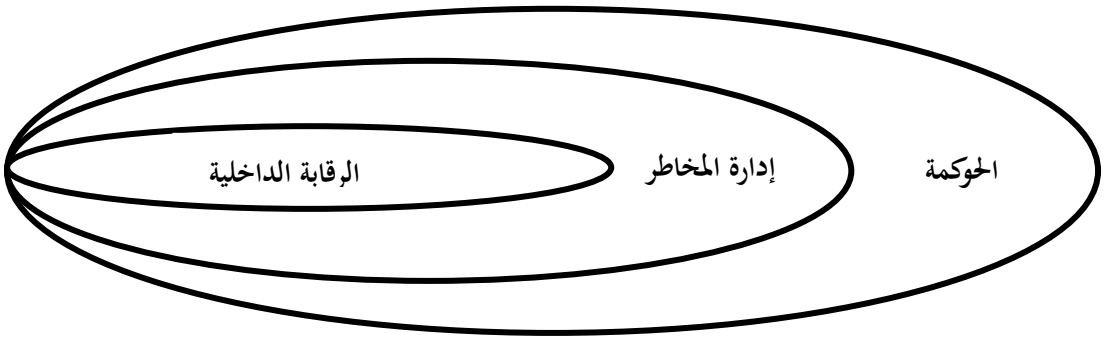
تقع مسؤولية إدارة الشركة على صياغة استراتيجيات إدارة المخاطر والفرص، وتصميم عمليات إدارة المخاطر اللازمة في هيكل الحوكمة، بالإضافة إلى تصميم الضوابط الرقابية الكافية لتفادي المخاطر واستغلال الفرص، ولعل ما يدعم هذه العلاقات القائمة بين هذه العمليات هي تلك الإرشادات الواردة في الدليل التطبيق العملي **MPA 2120.2** والذي أكده معهد المدققين الداخليين بأن فعالية الحوكمة تعتمد على فعالية إدارة المخاطر فالحوكمة

الجيدة هي التي تأخذ في الحسبان محددات إدارة المخاطر (ثقافة المخاطر، متابعة تسيير المخاطر، القابلية للخطر، ...) عند صياغة الإستراتيجية.[1]

كما تعتمد الحوكمة الفعالة على رقابة داخلية فعالة وعلى طريقة إبلاغ فعالية وضعيات الرقابة الداخلية إلى المجلس، وهو الأمر الذي بينه وأكده الدليل أيضا على الترابط القوي القائم بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر دعما لفعالية الحوكمة، حيث تعتبر الرقابة بمثابة القياسات المتخذة من قبل الإدارة ومجلس الإدارة وباقي الأطراف ذات المصلحة من أجل تسيير المخاطر والرفع من احتمالية تحقيق الأهداف المسطرة ".[2]

لهذا يجب على أي شركة أن تجعل الرقابة الداخلية لها جزءًا من إدارة المخاطر، على أن يكون كلاهما جزءًا لا يتجزأ من نظام الحوكمة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-02): علاقة الرقابة الداخلية بإدارة المخاطر والحوكمة.



المصدر: الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، **تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت: دليل الممارسات الجيدة الدولية**، الرياض، 2013، ص: 06.

يتضح من خلال الشكل أعلاه همزة وصل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية وكذا فعالية وقوة الترابط بينهم، حيث تعتمد الحوكمة الفعالة على الضوابط والإجراءات الرقابية المتبعة، التي تراعي فيها المخاطر المحتمل وقوعها، من خلال تبليغ مجلس الإدارة عن فاعلية تلك الضوابط والإجراءات الرقابية،[3] بينما تعتمد الرقابة على إدارة المخاطر لما لها من تسيير محكم اتجاه هذه الأخطار والمشكلات وكيفية التصرف معها.

---

[1] عطا الله وارد خليل، **الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية**، مؤتمر التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المنعقد بالشارقة سنة 2005، نشر وتوزيع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، لبنان، 2009، ص ص: 260-261.

[2] IFACI, **Cadre de Référence International des pratiques professionnelles de l'Audit Interne**, version française, édition IFACI, Janvier 2013, Paris, France, p :160.

[3] جمعية المدققين الداخليين، **الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق (IPPF)**، الإرشاد التطبيقي رقم 2110-2، لبنان، مارس 2012، ص: 141.

كثيراً ما تكون الضوابط والإجراءات الرقابية في عمليات الحوكمة هامة في إدارة مخاطر متعددة في مختلف أجزاء الشركة، فمثلا الضوابط والإجراءات الرقابية فيما يتعلق بقواعد السلوك في الشركة يمكن الاعتماد فيها على إدارة مخاطر الالتزام بالقوانين والأنظمة المرعية ومخاطر الغش والاحتيال...إلخ، وهذا التأثير يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في الإجمال نطاق تدقيق عمليات الحوكمة.

المبحث الثاني: دور التدقيق الداخلي وفقا للمخاطر في تحسين كل من نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

يعمل التدقيق الداخلي على تقييم جوانب عديدة من عمليات الحوكمة، بما في ذلك الالتزام بالأخلاق والقيم، وإدارة الأداء، والمساءلة، وإيصال معلومات المخاطر والرقابة إلى الأطراف ذات الصلة داخل الشركة. كما يُعزِّز التدقيق الداخلي فعالية التواصل بين المكلفين بالحوكمة والمدققين الداخليين والخارجيين. بما يضمن المساهمة في تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة من خلال تحديد وتقييم المخاطر الهامة، بما يضمن تحمل وتكفل بمسؤولية محددة لتدقيق أنظمة الرقابة والإشراف على عملها والتوصية بعمل تحسينات عليها.

المطلب الأول: دور التدقيق الداخلي في تحسين وتطوير نظام الرقابة الداخلية.

يتشارك كل من التدقيق الداخلي وإدارة الشركة اهتماماتهم بخصوص نظام الرقابة الداخلية، سواء خلال مرحلة التصميم أو التقييم، حيث يسعي كل منهما إلى تحقيق نظام رقابة داخلية فعال وملائم للشركة.

الفرع الأول: مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة

يعمل التدقيق الداخلي على تطوير وزيادة فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية داخل الشركة بمتابعة تشغيله وتقييمه وإخطار الإدارة بنقاط الضعف والقوة الموجودة فيه.

أولا: إجراءات وخطوات المدقق الداخلي لتقييم نظام الرقابة الداخلية:

إن الفضائح المالية التي حدثت قديما وحديثا والتي جاءت نتيجة عدم فعالية نظم الرقابة الداخلية، دفعت المشرعين في العديد من البلدان إلى إصدار قوانين تفرض التزامات على مجالس الإدارة، تتضمن هذه التزامات تقديم تقارير حول إجراءات الرقابة الداخلية المتبعة في الشركة، وتوزيع الصلاحيات بين المسؤولين القادرين على اتخاذ القرارات، تهدف هذه الإجراءات جميعًا إلى تعزيز الشفافية، مما يساعد المساهمين على الحصول على معلومات دقيقة وشافية بشكل أفضل، ولتلبية هذه الالتزامات القانونية، يُعَدُّ التدقيق الداخلي أفضل جهة تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات المتعلقة بمدى ملاءمة وفاعلية نظام المراقبة الداخلية، وذلك من خلال تقييمه من النواحي التالية: تكامل المعلومات المالية والتشغيلية ومصداقيتها، حماية أصول الشركة، احترام القوانين والقواعد المنصوص عليها، فعالية وفاعلية عمليات الشركة، وذلك بناءً على نتائج تقدير مخاطر الرقابة.

كما ويتأكد المدقق الداخلي من احترام الإجراءات والسياسات الموضوعة من أداء الشركة، وذلك بالقيام بفحص منظم لعملياتها من أجل تقدير الإنجازات وتحديد التطبيقات غير الاقتصادية وغير الفعّالة واقتراح الإجراءات التصحيحية والتحسينات اللازمة، والتأكد من تطبيقها ومتابعتها.

بالإضافة إلى التدقيق الإستراتيجي: هنا يجب على المدقق الداخلي أن يحدد الأخطار المرتبطة بالأهداف وبالخيارات الإستراتيجية المحددة من طرف الشركة وتقييم مدى توافقها واتساقها مع بعضها البعض،[1] بالمرور بمجموعة من الخطوات التالية: [2]

- ✓ تحديد الأنشطة التي يتم فحصها والتي تكون خاضعة للتدقيق؛
- ✓ تحديد أنظمة التشغيل ونقاط الرقابة؛
- ✓ القيام بإعداد تقييم أولي للأنظمة؛
- ✓ يتم تحديد مدة الفحص بناءً على نتائج التقييم الأولي الذي يتم إجراؤه؛
- ✓ القيام بأعمال الفحص بعد القيام بتقييم نتائج فحوصات التدقيق؛
- ✓ النظر في مدى ملائمة وفعالية الرقابة واستنتاج مدى جاهزيتها؛
- ✓ تقديم تقييم نهائي شامل وموضوعي لنظام الرقابة وتحديد التوصيات اللازمة لتحسين النظام.

فمن خلال رأي المدقق الداخلي حول فعالية وكفاية نظام الرقابة الداخلية أصبح مهما، خصوصا تطور معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي والتي نصت على أن رأي المدقق الداخلي يجب أن يشمل بوضوح العناصر التالية:[3]

- معايير التقييم وكيفية استخدامها؛
- المجال أو النطاق الذي يشمله رأي المدقق الداخلي؛
- من المسؤول عن إنشاء (تصميم) وكذا المحافظة على نظام الرقابة الداخلية؛
- المجالات الخاصة التي شملها رأي المدقق الداخلي؛
- أن يكون رأي المدقق الداخلي معززاً بمعلومات كافية ومفيدة ووثيقة الصلة بها.

---

[1] مزياني نور الدين، **دراسة نظرية تحليلية لدور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 03، العدد 04، 2010، ص: 141.

[2] الواردات خلف عبد الله، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2006، ص: 170.

[3] صالحي بوعلام، **دور وأهمية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وانعكاس ذلك على استمرارية المنظمة وقيمتها**، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص ص: 196-197.

ثانيا: علاقة التدقيق الداخلي بنظام الرقابة الداخلية

يعتبر التدقيق الداخلي من العناصر الهامة والضرورية في نظام الرقابة الداخلية، فهو بذلك يعمل على تطويره وزيادة فعاليته وكفاءته، فإن أغلب الدراسات أكدت على وجوب أن يكون للتدقيق الداخلي دور في إعداد تقرير الإدارة عن فعالية نظام الرقابة الداخلية بالشركة بمتابعة تشغيله وتقييمه وإخطار الإدارة بنقاط القوة والضعف الموجودة فيه هذا الأخير.[1]

حيث أن مسؤولية المدقق الداخلي حول نظام الرقابة الداخلية تم تحديدها من خلال المعايير الإستشارية الصادرة عن **IIA** فحسب المعيار **2120** ينص على أن نشاط التدقيق الداخلي ينبغي أن يساعد بإرساء آليات فعالة للرقابة عن طريق تقييم فعالية وكفاية تلك الآليات، وكذلك عن طريق تعزيز التحسين المستمر للشركة،[2] وأن عرض تقييمه على الإدارة العليا أو لجنة التدقيق يجعله مشاركا أساسيا في تطوير نظام الرقابة الداخلية.[3]

كما وينص المعيار **2130. ت 1** على: "ضرورة حماية نشاط التدقيق الداخلي بإجراء تقييم مدى ملاءمة وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر الشركة المتعمقة بالحوكمة والعمليات وكذا أنظمة المعلومات"، وفي هذا الاتجاه يؤكد **Cohen** على تفعيل دور التدقيق الداخلي اتجاه نظام الرقابة الداخلية، للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة مثل: تقوية نظام الرقابة ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة، وهو ما من شأنه يساهم في تجسيد مبادئ الحوكمة وحماية المصالح داخل الشركة.[4]

ولعمل كل هذا يحتاج إلى:

- ✓ البدء بتحديد الأنشطة الخاضعة والقابلة للتدقيق، وتحديد أنظمة التشغيل ونظام الرقابة؛
- ✓ يليها القيام بإعداد تقييم أولي للأنظمة؛
- ✓ ثم تحديد مدى الفحص على أساس نتائج التقييم الأولي؛
- ✓ القيام بإجراءات الفحص والأعمال التقييمية للنتائج؛
- ✓ استنتاج فيما إن كانت الرقابة غير مناسبة وغير فعالة؛

---

[1] على عمر عبد الصمد، **حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص: 120.

[2] حاج دحو عامر، جيلالي قالون، **الاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي ودورها في تقييم مخاطر الرقابة الداخلية**، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، المجلد 03، العدد 04، 2015، ص: 174.

[3] محمد العيد، وآخرون، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في تقييم نظم الرقابة الداخلية**، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2015، ص ص: 254-255.

[4] بروش زين الدين، دهيمي جابر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 13.

✓ وفي الأخير تقديم تقرير نهائي مفصل لتقييم نظام الرقابة الداخلية، يرافقه التوصيات اللازمة لتحسين الوضع.[1]

وبذلك يكون التدقيق الداخلي قد ساعد نظام الرقابة الداخلية من تجاوز مفهومه التقليدي المتمثل في حماية الأصول والتأكد من الدقة الحسابية للسجلات المحاسبية إلى المفهوم الحديث الذي اتسع نطاقه بحيث تخطى حدود الإشراف على العمليات المحاسبية والمحافظة على الأصول وأصبح خطة تنظيمية وكل الوسائل والإجراءات التي يتبناها المشروع، كالمحافظة على الأصول واختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها وتنمية كفاءة العمل،[2]وبهذا يكون المدقق الداخلي قد ساهم في دعم التطبيق السليم للحوكمة في الشركة بإجرائه كل هذه التقييمات التي تخص نظام الرقابة الداخلية.[3]

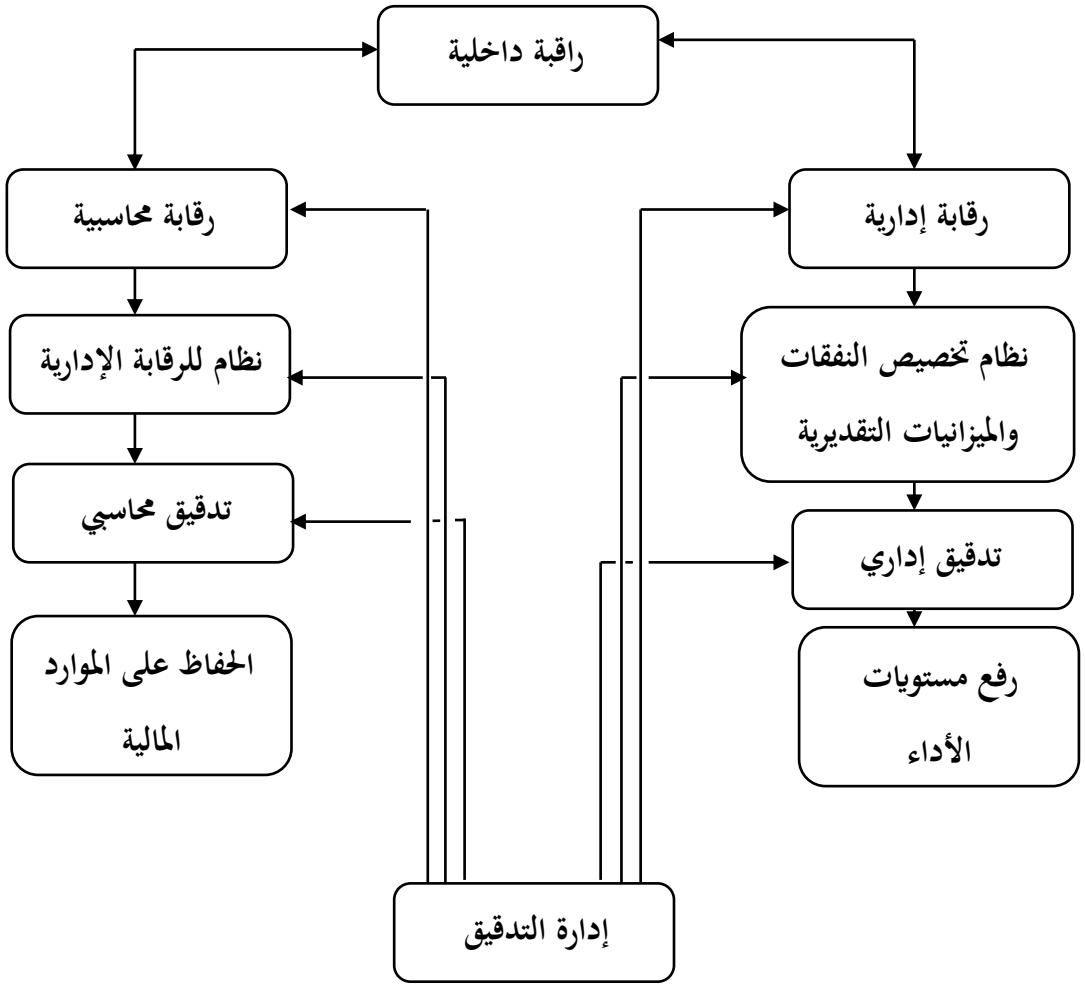
والشكل الموالي يوضح العلاقة القائمة بينهما.

[1] أيمن موسى، أحمد غنيمات، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل الرقابة**، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، المجلد 07، العدد 42، الجزائر، 2021، ص: 09.

[2] فاطمة أحمد موسى إبراهيم، **العوامل المؤثرة في جودة التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فسلطين، 2016، ص ص:57-58.

[3] كرمية نسرين، **أثر الالتزام الأخلاقي للمدققين على تفعيل حوكمة المؤسسات (دراسة استبيانية)**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص: 97.

الشكل رقم (03-03): علاقة الرقابة الداخلية بالتدقيق الداخلي.



La source : Khelassi Reda, **L'audit interne (audit opérationnel),** Houma, Alger, 2éme édition, 2007, p :73.

الفرع الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية لدعم وتفعيل حوكمة الشركات

بعد أن تطرقنا لعلاقة التدقيق الداخلي بنظام الرقابة الداخلية يأتي هذا الفرع ليبين دور هذا الأخير في إضفاء التحسينات اللازمة وذلك لاعتباره من أهم الأدوات والوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض التحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية، وذلك بعد اكتشافه لمواطن القصور والنواقص في النظام والعمل على معالجتها وتحسينها.

لذا يتبع المدقق الداخلي منهجية منتظمة في عملية تقييمه لنظام الرقابة الداخلية والتي يعتمد فيها على مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تسمح له بجمع الأدلة الكافية والملائمة لدعم حكمه على هذا النظام، لأجل تقويته وتفعيله عن طريق التقارير التي يقدمها إلى الإدارة العليا وينحصر دور التدقيق الداخلي في اختبار مدى الالتزام بالإجراءات الرقابية وبالخطط الموضوعة، أي التأكد من الوجود الفعلي للنظام وجودته وفعاليته، وتحديد نقاط قوته وضعفه، وذلك بوضعه لآليات فعالة للرقابة عن طريق تقييم فعالية وكفاءة تلك الآليات، وتشجيع

استمرار تطبيق نقاط القوة، وتقديم توصيات واقتراحات لمعالجة نقاط الضعف،[1] مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركة وزيادة قدرتها على التحكم والسيطرة والتنافس في القطاع الذي تنشط فيه وحماية أصولها من جهة،[2] وضمان سلامة الخطط الإدارية الموضوعة من خلال دقة البيانات التي تستخدمها الإدارة في توجيه السياسة العامة للشركة والمساهمة في إدخال تحسينات على الأساليب الإدارية والرقابية المعتمدة من جهة أخرى، وهو ما يؤدي إلى إضافة قيمة للشركة.[3]

كما أن وجود نظام فعال ومتين للرقابة الداخلية ضروري لضمان بقاء واستمرار الشركة في خضم المنافسة الحادة المحلية والدولية التي تميز بيئة الأعمال اليوم.[4]

ولضمان فعالية أنظمة الرقابة الداخلية فإن التدقيق الداخلي يعمل على تحقيق ما يلي:

- ✓ ضمان الاستمرارية في عملية الرقابة حيث أن عمليات التقييم التوصيات والتقارير التي تصدر عن التدقيق الداخلي تتم بصفة مستمرة خلال السنة، هذا ما يحقق شعور أصحاب المصلحة بالراحة كما أن الإدارة تتمكن من تنفيذ الإصلاحات والتحسينات في الوقت الملائم؛[5]
- ✓ ضمان دقة البيانات التي تستخدمها الإدارة في توجيه السياسة العامة للشركة والمساهمة في إدخال التحسينات على الأساليب الإدارية والرقابية المعتمدة، مما يحقق الشعور بالراحة لدى المساهمين ومختلف أصحاب المصالح وزيادة ثقتهم بأن حقوقهم ومصالحهم في أمان وهذا ما تهدف إليه مبادئ حوكمة الشركات؛
- ✓ التحقق من أن أدوات الرقابة تتوافق مع الأهداف المزمع تحقيقها، وكذا التعرف على مواطن الضعف الجوهرية في أدوات الرقابة.[6]

---

[1] أحمد صلاح عطية، **المراجعة الداخلية وانهيار الرأسمالية المالية**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 30، العدد 01، مصر، 2008، ص: 17.

[2] المدلل يوسف سعيد يوسف، **دور التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري**، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007، ص: 88.

[3] جمعة أحمد حلمي، **التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد 04، العدد 02، مصر، 2004، ص ص: 20-21.

[4] كفوس نوال، **مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية وأثر ذلك على أدائها المالي**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص: 66.

[5] السعدني مصطفى حسن البسيوني، **المراجعة الداخلة في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية**، المؤتمر العربي الأول بعنوان: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات، الشارقة، سبتمبر 2009، ص: 209.

[6] العبادي مصطفى راشد، **دور المراجع الداخلي في إضافة القيمة وتفعيل تطبيق حوكمة الشركات**، المحاسبة، السعودية، المجلد 02، العدد 47، 2002، ص:30.

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر

يعمل التدقيق الداخلي على إضافة قيمة للشركة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيدات معقولة بشأن المخاطر التي تواجه الشركة بأنها تدار بفعالية وعند مستوى مقبول، حيث أن وظيفة التدقيق الداخلي قد اتسع نطاقها لينتقل من الدور التقليدي والمتمثل في التدقيق المالي ليشمل التدقيق الإداري، حيث تم التركيز على إضافة قيمة للشركة من خلال تدقيق إدارة المخاطر، والإفصاح عن مختلف المخاطر التي تواجه الشركة بكل شفافية وهذا ما يؤدي إلى طمأنة وزيادة ثقة المساهمين وأصحاب المصالح من جهة، ويساهم في دعم حوكمة الشركات من جهة أخرى.[1]

الفرع الأول: أثر تطور دور التدقيق الداخلي على التقارير المالية

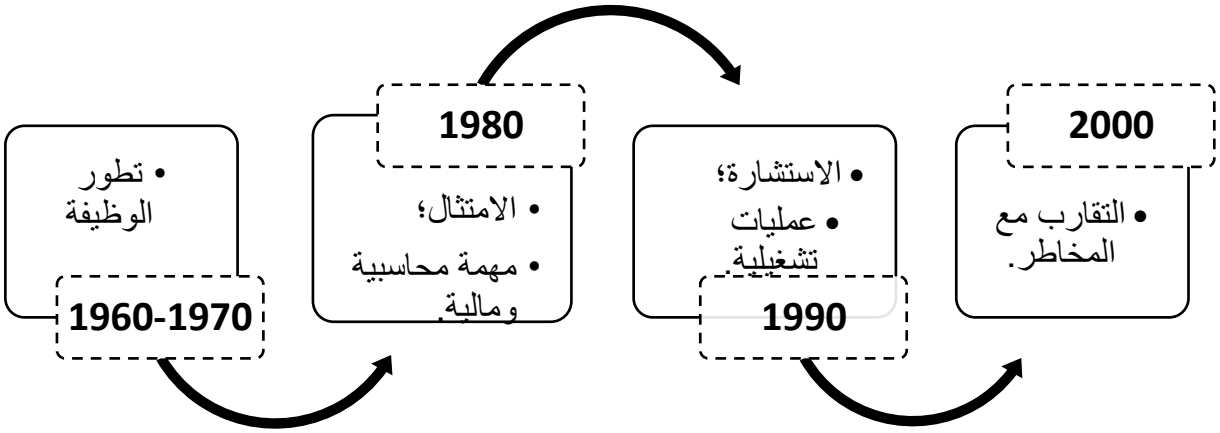
لقد تطو دور التدقيق الداخلي بتطور المخاطر والاختلاسات والتلاعبات الي عرفتها بيئة الأعمال، الأمر الذي تطلب تفعيل عمل المدقق الداخلي واستقلاليته ليتمكن من إنجاز مهامه بكفاءة وفعالية في منع واكتشاف الغش والأخطاء في القوائم والتقارير المالية، وهو ما صاحبه من تطور في مفهومه كذلك لينتقل من المفهوم القديم الذي اعتبر على أنه: "وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل المنظمة لفحص وتقييم الأنشطة كما تشمل أيضا توفير رقابة فعالة بتكلفة معقولة". ليشمل بذلك المفهوم الحديث الذي وضعته لجنة العمل التابعة لمعهد المدققين الداخلين بأنه: "نشاط مستقل موضوعي واستشاري مصمم لزيادة قيمة المنظمة وتحسين عملياتها ومساعدتها على إنجاز أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية وإدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة".

كون هذا الأخير يستطيع الوصول إلى العديد من البيانات والمعلومات التي من شأنها تقليل المخاطر بنسبة كبيرة، عن طريق تدقيق إدارة المخاطر وذلك بتقديم تأكيد معقول يطمئن المساهمين وأصحاب المصلحة على أن المخاطر التي تواجه مصالحهم مفهومة من جانب ممثليهم وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل منهجي ومنظم وتديرها بفعالية وبالشكل المناسب والشكل الموالي يبين تطور دور التدقيق الداخلي إلى غاية وصوله إلى عمليات إدارة المخاطر في الشركة.

والشكل الموالي يوضح تطور دور التدقيق الداخلي:

[1] براهمة كنزة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب بقسنطينة)**، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص: 95.

الشكل رقم (03-04): تطور دور التدقيق الداخلي.



La source : Abdelhak Ziani, **Op-cit**, 2014, p :159.

إلا أن هذا التطور الذي شمل المفهوم الحديث صاحبه هو الآخر مجموعة من الخدمات الجديدة للتدقيق الداخلي والمتمثلة في:[1]

- ✓ خدمة التأكيد الموضوعي.
- ✓ الخدمات الاستشارية.
- ✓ تحسين فعالية عمليات الحوكمة.

كما أن المفهوم الجديد للتدقيق الداخلي لم يشترط أن تتم عملية التدقيق الداخلي من قبل أشخاص من داخل المنظمة، فضلا عن ذلك فإن التطور الذي فرضه نظام حوكمة الشركات على مهنة التدقيق الداخلية تتطلب توافر مجموعة من الضوابط لعل من أهمها:

- ✓ توجيه التبعية التنظيمية والإدارية لإدارة التدقيق الداخلي مباشرة إلى لجنة التدقيق وحصر سلطات تعيين وعزل المدقق الداخلي وتحديد أتعابه بيد تلك اللجنة؛
- ✓ تحديد خمس سنوات كحد أقصى لفترة قيام المدقق الداخلي بمهمة التدقيق الداخلي لأي شركة وبغية الحفاظ على استقلاليته وعدم تأثره بأي علاقات وظيفية؛
- ✓ تطبيق نظام لمراجعة جودة أداء المدققين الداخليين وتقييم التزامهم واستقلالهم مرة واحدة على الأقل سنويًا من قبل جهة خارجية؛

[1] عماد أحمد الشرع، **دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية (دراسة ميدانية على الشركات المساهمة الكويتية)**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2008، ص ص: 63-65.

✓ فرض عقوبات مدنية وجنائية صارمة على المدققين الداخليين في حال ثبت قيامهم أو اشتراكهم أو تواطؤهم في أي فساد مالي أو إداري.

وأخيراً يمكن الاستنتاج بأن توجيه تبعية المدقق الداخلي للجنة التدقيق، واستعراض تقاريره من قبل هذه اللجنة المتخصصة بشكل مهني، يزيد من موثوقية تلك التقارير. إضافةً إلى ذلك، توفير الضوابط المذكورة بأنه يُمكِّن المراقب الداخلي من الحصول على مزيد من الاستقلالية ويُعزز من قدرته على تعزيز الرقابة على إعداد التقارير المالية وكشف أي نقاط ضعف في نظم الرقابة الداخلية.

الفرع الثاني: مكانة التدقيق الداخلي في مراقبة وتطوير إدارة المخاطر داخل الشركة

فرضت التطورات الحديثة في مجال الحوكمة على كل من مجلس إدارة الشركة والتدقيق الداخلي ولجنة التدقيق والمدقق الخارجي دورا كبيرا لضمان تحقيق أهداف الشركة وإستراتيجياتها، ويتطلب هذا الدور زيادة الوعي بالمخاطر المرتبطة بتحقيق هذه الأهداف والإستراتيجيات وتبني الآليات الرقابية الفعالة بتحديد الموضع الذي تتجاوز فيه المخاطر الحدود المسموح بها، وتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر في الشركات.

إذ يلعب التدقيق الداخلي دور هام في التعامل مع المخاطر، وقد أشار معهد المدققين الداخليين إلى أن تقييم إدارة المخاطر يعتبر من ضمن اختصاصات المدقق الداخلي، إذ تقع عليه مسؤولية تقييم فعالية عملية إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها وذلك من خلال خدمات التأكيد والاستشارة.

وعليه يجب على المدققين الداخليين أن يهتموا بالمخاطر الرئيسية المؤثرة على الأهداف أو العمليات أو الموارد، لذلك هم يساهمون في تحسين أنظمة إدارة المخاطر، كما ينص على ذلك المعيار رقم 2110.

وهذا كما جاء أيضا في معايير التنفيذ الخاصة بمعيار إدارة المخاطر والذي ينص على ما يلي:

- **A1.2120** أثناء المهمات الاستشارية يجب على المدققين الداخليين تحديد المخاطر في علاقة بأهداف هذه المهمات، كما يجب أن يكونوا على يقظة من وجود مخاطر أخرى مرتفعة؛[1]
- **A2.2120** يجب على المدققين الداخليين استعمال معرفتهم بالمخاطر المكتسبة من خلال إنجازهم للمهمات الاستشارية وذلك عند تقييم مسار إدارة الشركة.[2]

[1] زاهية توام، **المراجعة الداخلية كمقاربة جديدة لإدارة المخاطر المصرفية**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2014، ص: 229.

[2] The Institute of Internal Auditors (IIA), **The Rôle of Auditing in Public Sector Governance**, 2012, p:17.

ولقد حدد المعهد البريطاني للمدققين الداخليين **(IIA.UK)** دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر كما يلي:

- ✓ العمل كمنسق ومرشد للمديرين والموظفين خلال عمليات إدارة المخاطر كجزء من التقييم الذاتي وذلك بقيادة النقاش في ورشات العمل دون التدخل المباشر بالعمليات؛
- ✓ العمل كجزء من فريق عمل لمساعدة الإدارة بالخبرات الفنية اللازمة؛
- ✓ العمل كمحلل للمخاطر والرقابة لتزويد المديرين بالمشورة والخبرة في مجال تحديد وتقييم المخاطر وتصميم أنظمة الرقابة والإستراتيجيات التي تحد من هذه المخاطر؛
- ✓ إتاحة المجال للمدققين الداخليين باستخدام أدوات وتقنيات الإدارة لتحليل المخاطر والرقابة؛
- ✓ العمل كمركز خبرة لإدارة المخاطر.[1]

حيث 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 ومجمعات 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، وأن أهداف الشركة واضحة وتتماشى مع ما ترغب في تحقيقه؛
- ✓ 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.[2]

---

[1] صبح داود يوسف، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2007، ص: 172.

[2] حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، **دور التدقيق الداخلي في إدارة 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، يومي: 03-04 ديسمبر 2014، ص: 12.

كما اعتبرت لجنة **COSO** هي الأخرى، أن التدقيق الداخلي يمثل آلية أساسية في تسيير المخاطر، فهو يعمل على توفير تأكد معقول وموضوعي لمجلس الإدارة والإدارة العليا حول فعالية أنشطة إدارة مخاطر الشركة، وأن مخاطر الأعمال الأساسية يتم إدارتها بشكل ملائم،[1] وأن وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولة عن التقييم المستمر لفعالية إدارة المخاطر من خلال المتابعة المستمرة لكل مكونات هذه العملية وجاء هذا متفقا مع الاتجاه الذي حدده معيار التدقيق الداخلي الدولي. **A1-2110** حيث يجب أن يتضمن نشاط التدقيق الداخلي تقييم فاعلية إدارة المخاطر وأن يساهم في تفعيلها وذلك من خلال:[2]

- ✓ عمل إدارة التدقيق الداخلي على تقويم مدى كفاية وفاعلية الضوابط الرقابية في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، ويشمل ذلك التقويم موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية، كفاءة وفاعلية عمليات الشركة حماية الموجودات، والامتثال للقوانين والأنظمة والعقود؛
- ✓ قيام إدارة التدقيق الداخلي بتقويم احتمال حدوث الاحتيال وكيف تقوم الشركة بإدارة مخاطر الاحتيال؛
- ✓ المهام الاستشارية يجب أن يتحقق المدققين الداخليين من أن المخاطر تتناسب مع المهمة وأن يتنبهوا إلى وجود أية مخاطر أخرى؛
- ✓ دمج المدققين الداخليين لمعرفتهم بالمخاطر والتي يكتسبونها من المهام الاستشارية ضمن تقويمهم لعمليات إدارة المخاطر بالشركة؛

أما نطاق وحدود التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر فيمكن حصرها في العناصر التي قدمها معهد المدققين الداخليين **IIA** في ورقة تحدد موقفه بشأن ذلك، حيث أشار إلى أن التدقيق الداخلي من خلال دوره التأكيدي والاستشاري يساهم بشكل فعال في إدارة مخاطر الشركة، ويتضمن الدور التأكيدي في توفير وإعطاء تأكيدات على عمليات إدارة المخاطر بأنها قومت بدقة وبشكل جيد،[3] والتي مفادها أنه عند تحديد دور التدقيق الداخلي يجب على مسؤول التدقيق الداخلي أن يأخذ في اعتباره إن كان هذا النشاط يشكل تهديدا لاستقلالية وموضوعية

---

[1] طارق الله خان وحبيب أحمد، رضا سعد الله، **إدارة المخاطر (تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية)**، ترجمة عثمان باكر أحمد ورضا سعد الله، معهد البحوث والتدريس الإسلامية، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة 01، 2003، ص: 33.

[2] مصطفى محمد صديق، **تفعيل دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (دراسة ميدانية لعدد من المصارف الخاصة في محافظة نينوى)**، مجلة التقني، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، المجلد 01، العدد 29، 2016، ص: 153.

[3] Ziani Abd elhak, **Le Role de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise (Cas entreprises algériennes)**, thèse de doctorat en sciences économiques, faculté de sciences économiques et de gestion, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014, p :160.

المدققين الداخليين أم لا، وإذا كان في الإمكان تحسين إدارة المخاطر، والرقابة والحوكمة وقد تم تقسيم ذلك الدور إلى:[1]

1 . **الدور التأكيدي للتدقيق الداخلي:** وفيه يقوم التدقيق الداخلي بتقديم التأكيدات فيما يتعلق:

- ✓ عملية إدارة المخاطر؛
- ✓ تدقيق عملية إدارة المخاطر الرئيسية؛
- ✓ مدى فعالية تقييم المخاطر والتقرير عنها؛
- ✓ تدقيق عملية إدارة المخاطر والتقرير عنها؛
- ✓ إعطاء ضمان بأن العمليات التي تستخدمها الإدارة لتحديد المخاطر الهامة فعالة؛
- ✓ يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم احتمالية حدوث غش واحتيال، وكيفية قيام الشركة بإدارة المخاطر المترتبة على الغش.[2]
- ✓ يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم المخاطر الهامة التي تواجه الشركة والمتعلقة بنظام المعلومات المحاسبية والعمليات والحوكمة داخل الشركة؛[3]

2 . **الدور التخصيصي 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.

3 . **الحدود التي لا يتعداها التدقيق الداخلي:** تناول المعهد في نفس الورقة الحدود التي لابد وألا يتعداها التدقيق الداخلي أثناء القيام بمهامه في إدارة المخاطر، والتي تتمثل فيما يلي:

---

[1] The Institute of internal auditors, **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, Op-cit**, p :01.

[2] عبد الحميد عبد المنعم عقدة، **المراجعة وإدارة المخاطر في مفهوم الحوكمة**، الملتقى العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، يومي: 08-10 سبتمبر 2005، ص: 61.

[3] Institute of Internal Auditors, **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**, p p :12-12.

- ✓ تحديد مستوى المخاطر المقبولة؛
- ✓ تنفيذ عملية إدارة المخاطر؛
- ✓ إدارة التعيين 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.

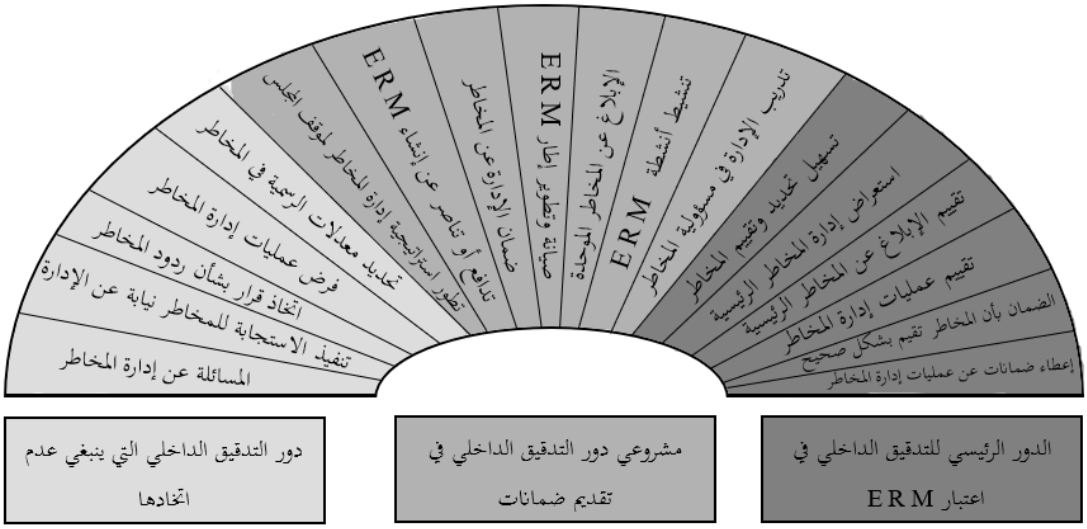
أما **الدور الاستشاري**: ويتمثل في الآتي:

- ✓ في ضوء المهام الاستشارية للتدقيق الداخلي يجب على المدققين الداخليين مناقشة درجة تأثير المخاطر على أهداف الشركة، والانتباه لوجود أي مخاطر هامة أخرى؛
- ✓ المساعدة على توحيد التقارير الخاصة بالمخاطر؛
- ✓ المساعدة على تطوير إطار إدارة المخاطر؛
- ✓ يجب على المدققين الداخليين إدماج المعرفة بالمخاطر المكتسبة من المهام الاستشارية الأخرى في عملية تحديد وتقييم تعرض الشركة للمخاطر الهامة؛
- ✓ عند مساعدة الإدارة على تحسين عمليات إدارة المخاطر، يجب على المدققين الداخليين أن يمتنعوا عن تولي أي مسؤولية تنفيذية في اتخاذ القرار بشأن عملية إدارة المخاطر.[1]

والشكل التالي يوضح الدور الجوهري للتدقيق الداخلي إزاء إدارة المخاطر في الشركة.

[1] The Institute of internal Auditors, **The Role of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management**, www.theiia.org, USA, septembre 2004, p p :03-05.

الشكل رقم (03-05): دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر الشركة.



La Source : Radu FLOREA, Ramona FLOREA, **Internal Audit and Risk Management ISO 31000 and Approches**, Economy Transdisciplinaire, Vol 19, N°01, 2016, p :76.

في مُجمل القول يتضح لنا أن التدقيق الداخلي يضيف قيمة للشركة ويعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفاعلية وكذا من خلال التحسينات الذي يقدمها في مجال إدارة المخاطر، حيث اتسع نشاط التدقيق الداخلي من مراجعة المجالات المحاسبية والمالية ليشمل مختلف الأنشطة التشغيلية للشركة،[1] فحسب المفهوم الحديث يقوم بتزويد الإدارة ومجلس الإدارة بنتائج تقييم المخاطر، وذلك باعتبار مجلس الإدارة هو المسؤول عن الإشراف على الإدارة في تصميم وتشغيل نظام إدارة المخاطر وتقع عليه المسؤولية الكاملة عن مراقبة المخاطر، فيما تتحمل الإدارة المسؤولية الأساسية عن تصميم وتشغيل نظام لإدارة المخاطر، ففعالية عملية إدارة المخاطر لها أثر على قيمة الشركة وتنافسيتها، فهذه العملية تتطلب التعامل مع المخاطر الحالية والمستقبلية من أجل التقليل من آثارها السلبية بما يؤدي إلى بث الثقة والطمأنينة لدى المساهمين وأصحاب المصالح، فعلاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر علاقة قوية توافقية لاعتبارهما وظيفتان متكاملتان فيما بينهما لا يجوز فصلهما، لذا نعتقد من الضروري الحفاظ على التوازن الموجود في أداء المهام المنوطة بهم، لضمان عمل الطرفين نحو تحقيق الأهداف المرجوة.[2]

---

[1] ضيف الله محمد الهادي، هشام لبزة، **كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيسي علي، البليدة 2، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2016، ص: 429.

[2] Fellah Mohammed Messaoud, Abderrahim Nadia, **The role of internal auditing according to the risk management approach in embodying corporate governance-(A case study of a sample of banks in the states of Bechar, Ain Temouchent and Algiers),** Knowledge of Aggregates Magazine, Vol 10, N°01, 2024, p: 08.

المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي وفقا للمخاطر في تقييم جودة أداء مختلف هياكل الحوكمة داخل الشركة.

لا تعد الحوكمة في وقتنا الحالي مصطلحاً جديداً في ساحة الممارسات المهنية للتدقيق الداخلي، خصوصا عقب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية الحادة التي شهدتها العديد من الهيئات والشركات، أين تعزز دور التدقيق الداخلي في 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 وممارساتها الرشيدة، كما أن للحوكمة هي أخرى ارتباطات وثيقة مع عمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

المطلب الأول: علاقة التدقيق بأجهزة الحوكمة

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم وأنجع الوسائل التي يرتكز عليها مجلس الإدارة ويعتمد عليها من أجل إضفاء تحسينات على عملية الحوكمة، وذلك راجع للدور الذي يلعبه في عمليات التحقيق والتقييم وتقديم أفكار أفضل لتنفيذ إجراءات الرقابة الداخليّة والاستشارة لعمليّة المخاطر للجنة التدقيق، وهو ما أشارت إليه المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.[1]

ولفهم أكثر دور التدقيق الداخلي في الحوكمة لابد لنا من البحث في العلاقة بين التدقيق الداخلي وباقي أطراف الحوكمة وكذا المتطلبات الأساسيّة من التدقيق الداخلي اتجاه عملية الحوكمة، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.[2]

الفرع الأول: علاقة التدقيق الداخلي بباقي آليات الحوكمة

يعتبر التدقيق الداخلي من أهم الآليات الداخلية التي تعمل على تفعيل الحوكمة لما يقدمه من فوائد ومزايا عديدة من خلال تقييمه المستقل لمختلف الضوابط الرقابية وتحليل المخاطر وتسهيل عملية إعداد التقرير الذاتي للمخاطر لمجلس الإدارة ولمختلف الضوابط الرقابية.[3]

أيضا يمكن للتدقيق الداخلي أن يساهم في تطبيق وتكريس الحوكمة من خلال علاقته التعاونية مع هذه الأطراف، وذلك بدعمها لهم في أداء أدوارهم، وبغية حصولهم على المعلومات الضرورية اللازمة لأداء مهامهم

---

[1] فاتن حنا كيرزان، **مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة بالمصارف السورية العامة والخاصة (دراسة مقارنة)**، مجلة المنارة، المجلد 19، العدد 04، الأردن، 2013، ص: 101.

[2] فاتن حنا كيرزان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 96-102.

[3] نجم بان توفيق، **الدور التكاملي للتدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي (دراسة استطلاعية)**، مجلة الاقتصاد الخليجي، المجلد 03، العدد 24، العراق، 2013، ص: 18.

بشكل فعال،[1] وحتى يتمكن من إعطاء ضمانات كافية حول سير ممارسات الحوكمة للجانب الإيجابي،[2] بتقديم المشورة وتشجيع التحسين المستمر بهدف تعزيز هيكل الحوكمة وممارستها.[3]

أولا: علاقته مع مجلس الإدارة:

يعتبر التدقيق الداخلي من الآليات والوسائل الهامة التي يعتمد عليها مجلس الإدارة من أجل تحسين عملية الحوكمة، وذلك لما للتدقيق الداخلي من دور في عمليات التحقيق الاستشارة وإدارة المخاطر، وقد أشارت المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي إلا أنّه يمكن للمدققين الداخليين تقديم العون للإدارة ومجلسها في الوفاء بمسؤولياتهم في حوكمة الشركات، وذلك من خلال المساعدة في التقييم الذاتي للحوكمة وتقديم أفكار أفضل لتنفيذ إجراءات الرقابة الداخليّة وعمليّة إدارة المخاطر للجنة التدقيق وكذا فحص قواعد وآداب السلوك الأخلاقي بالشركة للتحقق من مدى كفايتها لتحقيق الهدف منها.[4]

وباعتبار مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن عملية الحوكمة بالشركة إلا أن هذا لا ينفي اعتماده على أطراف أخرى كالإدارة التنفيذية والمدققين الداخليين في القيام بمسؤولياته، ومن هنا يبرز أن للتدقيق الداخلي خدمات يقدمها للمجلس ويساهم المجلس هو الآخر في دعم وتعزيز التدقيق الداخلي.

أ. الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة:[5]

- ✓ مساعدة مجلس الإدارة في التقييم الذاتي للحوكمة؛
- ✓ تخمين في أفكار من شأنها أن تساعد لجنة التدقيق في تحسين تنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وعملية إدارة المخاطر؛
- ✓ البحث عن فرص أفضل لتحقيق الالتزام بغرض تقليل التكاليف، وذلك بشكل خاص على المدى البعيد؛
- ✓ التركيز على الإفصاح والشفافية أثناء إعداد وتنفيذ خطة التدقيق السنوية؛

---

[1] برسولي فوزية، بوزناق حسن، **دراسة العلاقة بين مبادئ الحوكمة المؤسسية ومعايير التدقيق الداخلي في الشركات**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي سي الحواس بريكة، المجلد 06، العدد 03، البيض، الجزائر، 2019، ص: 41.

[2] Bertin. E, Godowski. C, **Interactions entre les acteurs du processus global d'audit et gouvernance d'entreprise (une étude exploratoire)**, revue, Crises et nouvelles problématiques de la valeur, version 01, Nice France, 2010, p :04.

[3] Priscilla A.B, et al, **Usage of Internal Auditing by Companies in the United States and select Europe Countries**, Managerial Auditing Journal, Vol 24, N° 09, 2009, p : 838.

[4] فاتن حنا كيرزان، **مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة بالمصارف السورية العامة والخاصة (دراسة مقارنة)**، مجلة المنارة، المجلد 19، العدد 04، الأردن، 2013، ص: 101.

[5] سمير كامل محمد عيسى، **مرجع سبق ذكره**، ص: 32.

- ✓ التحقق من مدى كفاية وملائمة قواعد وآداب السلوك الأخلاقي بالشركة.

ب. يساهم مجلس الإدارة في دعم التدقيق الداخلي من خلال:[1]

- ✓ تطبيق سياسة جديدة لتوظيف موظفي التدقيق الداخلي؛
- ✓ يجب الحرص على الحفاظ على استقلالية وكفاءة موظفي التدقيق الداخلي بشكل كامل؛
- ✓ تقدير مدى حاجة الشركة للتدقيق الداخلي ولإجراءاته التي لها صلة وثيقة بأنشطة الشركة؛
- ✓ تلقي التقارير التي تخص مخالفة القوانين والقواعد واللوائح الإشرافية، من كافة الأطراف الفاعلة، والقيام بالإجراءات اللازمة بشأنها.

وعليه فإن توافر مقومات هذه العلاقة يعود بالنفع وفائدة على كلا الطرفين والشركة أيضا، لذا وجب عليهم إدراك الأهمية العملية لكل منهما والتكامل فيما بينهم.

ثانيا: علاقته مع التدقيق الخارجي:

تأتي أهمية العلاقة بين التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي بالنسبة للحوكمة من خلال اعتماد المدقق الخارجي على التدقيق الداخلي في تدقيق القوائم الماليّة، ويتأثر مدى الاعتماد على عمل التدقيق الداخلي بنزاهة الإدارة، فكلما زادت نزاهة الإدارة كلما زاد اعتماد المدقق الخارجي على عمل إدارة التدقيق الداخلي، بحيث يعتمد المدققون الخارجيون على عمل التدقيق الداخلي في كل من اختبار الرقابة الداخلية والاختبارات التفصيليّة، بالإضافة إلى اعتمادهم عليها عند التخطيط للتدقيق الخارجي، ويختلف عمل المدقق الخارجي عن المدقق الداخلي في الأهداف المرجوة، فبينما يهدف المدقق الخارجي إلى التدقيق في مدى عدالة القوائم المالية، يهدف المدقق الداخلي إلى الرقابة على مخاطر الشركة وتحقيق الإدارة الرشيدة.[2]

فالأمر يتطلب تنسيقا بين المدققين الداخليين والخارجيين، بهدف إيجاد التكامل المطلوب بين الطرفين، فإذا كان نظام التدقيق الداخلي يتصف بضعف الفعالية فإن حجم تغطية عمليات التدقيق الخارجي تكون أوسع منها في حال لو كان نظام التدقيق الداخلي أكثر فاعلية وذلك بغرض تغطية أوجه القصور والنقص المترتبة على ضعف نظام التدقيق الداخلي،[3] 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، ومن هنا سوف نتطرق إلى الدور

---

[1] فاتن حنا كيرزان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 102.

[2] طارق عبد العال، **حوكمة الشركات: (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف**، **مرجع سبق ذكره**، ص: 190.

[3] إيهاب نظمي إبراهيم، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال (حداثة وتطور)**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة 01، 2009، ص: 22.

كل منهما في مساعدة مهام الآخر.

أ. الاستعانة بالمدقق الداخلي في أداء مهام التدقيق الخارجي:

يتجلى التفاعل والتعاون المتبادل بين المدقق الداخلي والخارجي في دور المساعدة الذي يقدمه الأول للثاني. أي يقدم المدقق الداخلي دعماً يسهل على المدقق الخارجي تنفيذ مهمته بسلاسة، وذلك من خلال الأعمال التفصيلية التي قام بها نظراً لمعرفته العميقة بالشركة محل التدقيق، يتخذ المدقق الخارجي بعين الاعتبار عدداً من العوامل عند الاعتماد على أعمال المدقق الداخلي دون تعريض نفسه لمخاطر قد تنشأ عن المسؤولية:

- ✓ موقع وتمركز المدقق الداخلي في الهيكل التنظيمي أمرًا مؤثرًا على مدى حياديته وموضوعيته؛
- ✓ تحديد نطاق وظيفة المهام المكلف بها المدقق الداخلي، وتقدير مدى اعتماد الإدارة على توصياته والأدلة التي تدعم ذلك؛
- ✓ تقييم الكفاءة الفنية حول ما إذا كانت مهام التدقيق الداخلي قد تمت من قبل فريق مدرب تقنياً ومؤهل مهنياً لأداء تلك المهام؛
- ✓ العناية المهنية اللازمة فيما يتعلق بتخطيط وإشراف ومراجعة وتوثيق مهام التدقيق الداخلي، مع مراعاة وجود أدلة وبرامج وأوراق عمل ملائمة.

عندما يتم النظر في هذا التقييم، يمكن أن يلقى الضوء على مدى فعالية أداء المدقق الداخلي، وبناءً عليه يتم اتخاذ قرار رسمي من قِبَل المدقق الخارجي بشأن الفوائد المحتملة للتدقيق الداخلي، فكلما زاد الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي الدولية، زادت فعالية المدقق الداخلي كذلك وتم اختصار حجم العينات الإحصائية المطلوبة من قبَل المدقق الخارجي، مما أدى بذلك إلى توفير الجهد والوقت الضروريين.

ب. الاستعانة بالمدقق الخارجي في أداء مهام التدقيق الداخلي:

يتم الاستعانة بمصادر وأطراف خارجية عدة مرات من أجل أداء نشاط التدقيق الداخلي بكفاءة وفعالية، وهو ما أشار إليه بوجه الخصوص نص معيار التدقيق الدولي رقم **610** والذي ينص على: أن المساعدة التي يمكن أن يقدمها المدقق الخارجي إلى المدقق الداخلي تشمل إجمالاً في قيامه بتقويم شامل وموضوعي لنظام الرقابة الداخلية،[1] من توصيات واقتراحات من شأنها أن تساعده في دراسة وتحليل الاتجاهات والأفق المستقبلية، وفي هذه الحالة لابد حتماً من الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل التي حددها معهد المدققين الداخليين **IIA** والمتمثلة في

[1] الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين، **إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة**، المجمع العربي للمحاسبيين القانونيين، 2010، ص: 214، متاح على الموقع: www.ifac.org

النقاط الرئيسية التالية:[1]

- ✓ تقييم الموارد المتاحة في الحالات التي تكون الموارد اللازمة للتدقيق الداخلي نادرة أو غير متاحة لأسباب معينة، سواء كان ذلك بشكل مؤقت أو دائم، في مثل هذه الظروف قد يكون من الأفضل اللجوء إلى مصادر خارجية لتنفيذ مهام التدقيق الداخلي بسرعة وفعالية، وذلك باستخدام فريق تدقيق داخلي مناسب؛
- ✓ تقييم حجم الشركة إذا كانت كبيرة أم صغيرة وما إذا كانت في حاجة إلى خدمات مدقق خارجي، والأسباب الشائعة لهذا تشمل النقص المؤقت في الموظفين، أو الحاجة إلى الخبرة، أو الرغبة في زيادة شمولية التدقيق، أو الضغط الزمني الناجم عن الوقت المحدود، ويمكن أيضًا استكشاف الإمكانيات التي توفرها المصادر الخارجي؛
- ✓ تبيان نوع الاستفادة من المصادر الخارجية في أداء مهام التدقيق، سواء كان ذلك بشكل كلي ودائم، أو جزئي؛
- ✓ الامتثال للتشريعات والتنظيمات فيما إذا كانت القوانين واللوائح تسمح للشركة باستخدام مصادر خارجية لتنفيذ مهام التدقيق الداخلي؛
- ✓ التحليل الشامل بالنظر إلى المزايا والعيوب للاستفادة من المصادر الخارجية، بالإضافة إلى العوامل السابقة، والقيام بموازنة شاملة بينها.

ثالثا: علاقته مع لجنة التدقيق:

تعتبر لجنة التدقيق من بين اللجان الرئيسيّة لمجلس الإدارة والمتكوّنة من الأعضاء غير التنفيذيين بالمجلس، إذ يعمل المدقق الداخلي مع لجنة التدقيق من أجل تحقيق أهداف مشتركة، فالعلاقة بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق لابد أن تتميز بالاحترام والثقة المتبادلة، ولتحقيق ذلك يجب على كلا الطرفين تحقيق ذلك بالاتصالات الرسمية، ووغيرها.[2]

كما ينبغي النظر إلى هذه اللجنة على أنها تزيد من دعم استقلالية المدققين وتحسن من أعمالهم، بالإضافة إلى أنها تساعدهم في إيجاد نوع من الرقابة الفعالة من قبل المساهمين في الإدارة.

---

[1] The Institute of Internal Auditors, **prise de position de l'iia sur les ressources de l'audit interne**, p p :4-6, 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 : 16-05-2024.

[2] Richard j. anderson, christophersvare, **10 Key internal audit topics for audit Committee consideration**, aicpa, p :03, disponible sur le site : www.aicpa.org, le :15-05-2024.

وبناءً على هذه العلاقة المتينة بين الطرفين سوف نتطرق إلى الخدمات التي يوفرها التدقيق الداخلي للجنة التدقيق وفي المقابل مساهمة لجنة التدقيق في دعمه.

أ. الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي للجنة التدقيق:

- ✓ تعمل لجنة التدقيق على مساعدة مجلس الإدارة في إعداد التقارير المالية لما تكتسبه هاته الأخيرة من خبرة في القضايا الفنية المرتبطة بهذه التقارير، وهي الأخرى تتلقى مساعدات هامة من المدقق الداخلي فيما يتعلق بجودة هذه التقارير؛[1]
- ✓ إن للتدقيق الداخلي موقع إستراتيجي في تأكيد وتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية، بحيث تتحمل لجنة التدقيق مسؤولية خاصة في مجال ملاءمة الرقابة الداخلية المحاسبية في الشركة؛
- ✓ الإشراف على رقابة الانحرافات والمخالفات المالية وتقديمها إلى لجنة التدقيق، يمكن للجنة التدقيق أن تتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه العيوب والأخطاء وتحسين الأداء المالي للشركة.

ب. تساهم لجنة التدقيق في دعم التدقيق الداخلي من خلال:[2]

- ✓ متابعة تقديم التوصيات إلى المجلس بشأن التعيين والأجور ... واستقلالية التدقيق الداخلي؛
- ✓ ضمان توصيل تقرير المدقق الداخلي مباشرة إلى لجنة التدقيق؛
- ✓ تقييم مهمة التدقيق الداخلي بخصوص (العقد الخبرة والكفاءة والمهارة والقدرة ...إلخ)؛
- ✓ مراجعة نطاق خطة التدقيق الداخلي وبرنامج العمل الخاص به والموافقة عليهما؛
- ✓ متابعة نسبة التقدم في خطة عمل وبرنامج التدقيق الداخلي، والنظر في الآثار المترتبة على نتائج المطبقة؛
- ✓ تقييم استجابة الإدارة لنتائج التدقيق الداخلي ولتوصيات المقدمة من طرفه؛
- ✓ العمل على تأكيد بأن برنامج كل من المدقق الداخلي والخارجي يتماشى ومتناسق مع العقد؛
- ✓ التأكد من موضوعية واستقلالية المدقق الداخلي؛

يظهر جليا من خلال العلاقة بينهما في الخدمات التي يقدمها المدقق الداخلي للجنة التدقيق والتي تتمثل في المساعدة في التقارير المالية، وكذا المساعدة في مجال ملائمة الرقابة الداخلية المحاسبية والتعاون من أجل مراقبة

---

[1] يحي سعيدي، لخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2012، ص ص: 196-197.

[2] The Institue of Internal Auditors, **audit and risk committee charter**, may 2014, p :08,disponible sur le site : http://www.iia.org.au/sf_docs/default-source/membership/audit-amp-risk-committe-charter---amended-and-approved-october-2014.pdf?sfvrsn=2, le : 15-05-2024.

الانحرافات والمخالفات المالية ... إلخ، وبالتالي تعتبر لجنة التدقيق من بين الأطراف التي تساعد الإدارة العليا في عملية الحوكمة باعتبارها مصدر هام تساهم في متابعة وتعزيز عملية الحوكمة بالشركة.[1]

الفرع الثاني: المتطلبات الأساسيّة من التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة

تزايدت أهمية دور التدقيق الداخلي واتسعت مهامه في ظل متطلبات الحوكمة، فبعدما كان محصوراً في بعض الأنشطة والمهام التقليدية كتقييم وفحص الأنظمة الرقابية الداخلية للشركة، تطور دوره ليشمل الاهتمام بأنظمة إدارة المخاطر بالإضافة إلى المساهمة في تقديم الاستشارات والنصائح الضرورية، وبناء علاقات تعاونية هادفة مع المدقق الخارجي لدعم وتجسيد الحوكمة.

ويرى معهد المدققين الداخليين **IIA** بأنّ المتطلبات الأساسية من نشاط التدقيق الداخلي في عمليّة الحوكمة تتمثل في:

1 . متطلبات للإدارة العليا:

تتمثل متطلبات الإدارة من التدقيق الداخلي في:

- ✓ تقييم كفاءة العمليات؛
- ✓ تقييم مستقل لنظام الرقابة الداخلية؛
- ✓ تحديد المخاطر والتحكم فيها ومن تم تحليلها؛
- ✓ المساعدة في إعداد التقارير عن الرقابة الداخلية؛
- ✓ دعم التواصل الجيد والفعال بين جميع الأطراف؛
- ✓ غرس وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل الشركة؛
- ✓ إجراء تقييمات ذاتية لكل من نظم الرقابة والمخاطر؛
- ✓ توفير الدعم والالتزام الكامل لعملية التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق؛
- ✓ خدمات تأكيدية خاصة بنظم الرقابة وأخرى استشارية بشأن التعامل مع المخاطر؛
- ✓ تحديد الأهداف والتوجيهات الإستراتيجية للتدقيق الداخلي وضمان توافر الموارد اللازمة لتنفيذها؛
- ✓ التجاوب مع توصيات التدقيق الداخلي بشكل فعال وتنفيذ التحسينات اللازمة في العمليات والنظم الداخلية.

[1] القاضي حسين، **التدقيق الداخلي**، منشورات جامعة دمشق، سوريا، الطبعة 01، 2008، ص: 103.

2 . متطلبات لجنة التدقيق:

تتمثل متطلبات لجنة التدقيق من التدقيق الداخلي في:

- ✓ القيام بالفحص المصوب لكافة العمليات؛
- ✓ استقلالية وموضوعية لضمان عدم وجود تحيز في تقييم العمليات؛
- ✓ توفير الإشراف الإستراتيجي والمراجعة المستقلة لعملية التدقيق الداخلي؛
- ✓ تقييم نتائج التدقيق بشكل فعال ومقارنتها مع التوصيات الرئيسية المقدمة؛
- ✓ تقييم مستقل عن كافة الممارسات والعمليّات الموجودة على مستوى التقارير؛
- ✓ تحليل المخاطر بالتركيز على كل من التقارير المالية والرقابة المحاسبية الداخلية للشركة؛
- ✓ التواصل بشكل منتظم مع فريق التدقيق الداخلي والإدارة العليا لضمان فعالية وفعالية عملية التدقيق؛
- ✓ كفاءة وخبرة الفريق بالمهارات والخبرة اللازمة لتقييم مختلف جوانب العمليات والنظم الداخلية بفعالية؛
- ✓ العمل على تقييم مستقل كذلك هي الأخرى لنظام الشركة وتقديم تأكيدات فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخليّة.

3 . متطلبات للإدارة التنفيذية:

تتمثل متطلبات إدارة التنفيذية بشأن التعامل مع المخاطر في:

- ✓ التعاون مع فريق التدقيق الداخلي في توفير البيانات والمعلومات الضرورية لعملية التدقيق؛
- ✓ تعزيز ثقافة الامتثال والمساءلة داخل المنظمة وتوفير التوجيه والدعم لفريق التدقيق الداخلي؛
- ✓ التوجيه الإستراتيجي نحو تحقيق أهداف الحوكمة وإستراتيجيات المنظمة، مما يشمل تحديد النقاط الضعيفة والتحسينات المحتملة؛
- ✓ تتبع التوصيات بحيث يجب أن يتم متابعة تنفيذ التوصيات التي تم اقتراحها من خلال عملية التدقيق والتحسين المستمر للعمليات والنظم الداخلية.

المطلب الثاني: دور التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات

يشهد العالم اليوم زيادة متسارعة في الضغوطات التنظيمية والمخاطر التي تواجهها الشركات في بيئة الأعمال المعقدة، إذ يُعتبر التدقيق الداخلي أداة حيوية لتحقيق الشفافية والمساءلة داخل الشركات، حيث يلعب دوراً حاسماً في تعزيز نظام حوكمة الشركات.

الفرع الأول: دور التدقيق الداخلي في تعزيز آليات تطبيق حوكمة الشركات وإدارة المخاطر

يرى الكثير من المختصين أن عملية تحسين الأداء الاقتصادي للشركات تتم من خلال تحسين إدارة المخاطر وأن هذا المفهوم يجب ألا ينظر إليه على أنه مفهوم سلبي (خطر) وإنما النظر إليه باتجاه إيجابي، أي أن الخطر يعد مفتاح قيادة أنشطة الشركة، وأن حوكمة الشركات تعتبر استجابة إستراتيجية من قبل الشركة للخطر.[1]

أولا: موقع التدقيق الداخلي ضمن آليات تطبيق الحوكمة

بشكل عام يعد موقع التدقيق الداخلي عمودًا أساسيًا في نظام الحوكمة، حيث يساهم في ضمان النزاهة والكفاءة والمساءلة داخل الشركات والمؤسسات، مما يساهم في تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية ذات العلاقة ويحد من المخاطر المحتملة.

إن دور موقع التدقيق الداخلي ضمن آليات تطبيق الحوكمة يعتبر حاسمًا لضمان الشفافية والمساءلة داخل الشركات، فهو يعمل على تقييم ومراقبة العمليات والأنظمة الداخلية للتأكد من تنفيذها بفعالية وفاعلية وبما يتماشى مع المعايير واللوائح المعمول بها هذا من جهة، وبما أن الحوكمة الفعالة تساعد على ضمان دقة التقارير المالية التي تقدمها الإدارة مثل التقرير عن نظام الرقابة الداخلية والتقارير المالية، والتي تساعد على ضمان فعالية الرقابة الداخلية من جهة أخرى، وقد حدد نفس المعهد أربعة أركان أساسية لعملية حوكمة الشركات وهي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ولجان التدقيق والإدارة.[2]

مما سبق يتبين أن التطبيق الميداني للحوكمة على مستوى الشركات يحمل في طياته ضرورة تحميل ممثلي المساهمين والمتمثلين في أعضاء مجالس الإدارة،[3] بالإضافة إلى اللجان التي لها علاقة بالتدقيق وبالحوكمة والتي تلقب بلجنة التدقيق أو (بلجنة المراجعة) والتي يتم من خلالها خلق لجان أخرى مثل لجنة الإستراتيجية ولجنة النزاهة ولجنة المخاطر ولجنة التنمية المستدامة،[4] إن وجود مثل هذا الإداريين المستقلين ضمن تركيبة مجلس الإدارة سيكون من شأنه تقوية مهمة الرقابة التي هي مناط بها هذا المجلس.[5]

---

[1] شاكر البلداوي، وآخرون، **إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي**، الملتقى الدولي حول إدارة منظمات الأعمال (التحديات العالمية المعاصرة)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، يومي: 28-29 أفريل 2009، ص: 05.

[2] الرفاعي إبراهيم مبارك، **جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح (دراسة تطبيقية على البيئة السعودية)**، بحث مقدم إلى الندوة 12 لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، المنعقدة بقسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2010، ص: 06.

[3] Alain FINET, aiutres, **gouvernance d'entreprise (nouveaux défis financiers et non financiers)**, Edition Boeck, Bruxelles, Belgique, 2009, p p :101-103.

[4] KPMG, guide de l'administrateur, Nouvelles Editions fiduciaires, paris, France, 1995, p :62.

[5] Toufik SAADA, **Les comités d'audit en France un an après le rapport Viénot**, Revue Fin Stratégie, Volume 01, N°03, 1998, p :169.

ثانيا: التدقيق الداخلي وعلاقته بتقارير حوكمة الشركات:

إن للتدقيق الداخلي علاقة كبيرة بتقارير حوكمة الشركات لما له من دور فعال في مساندة ودعم العناصر الأساسية لحوكمة الشركات، كما يعزز هذا الدور الدعم الجيد في تطبيق وتكريس الحوكمة، ومنه سوف نوجز بعض التقارير التي لها علاقة مباشرة مع التدقيق الداخلي كالآتي:

1 . التدقيق الداخلي وتقرير لجنة **Blue Ribbon**: بعد اقتراح لجنة **Blue Ribbon** في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1999 والتي أدت دورا أكبر لإدارة التدقيق الداخلي في مساعدة لجنة التدقيق على إعداد وتقييم التقرير المالي للشركة والمساهمة في تقديم الدعم اللازم من خلال:

أ. **المساعدة العامة:** تسهيل تدفق المعلومات إلى لجنة التدقيق يتطلب تضمين تحليل شامل للمخاطر، وضوابط الرقابة الداخلية، ونزاهة التقرير المالي، بالإضافة إلى ذلك يجب تقديم تقييم لأداء المشروعات وإجراء فحوصات خاصة، مثل تحديد المخاطر الناشئة واقتراح تحسينات على التقارير.

ب. **المساعدة في إعداد التقرير المالي:** تقديم يد المساعدة والدعم للجنة التدقيق بخصوص تقييم مدى تحقيقها لأهدافها في إعداد التقرير المالي الداخلي للشركة، بالإضافة إلى المساعدة في تقييمها للتقرير المالي، بحيث يجب توفير تحليل شامل لمدى ملاءمة المبادئ المحاسبية المستخدمة، ينبغي أيضًا توفير معلومات وتحليلات عميقة للجنة التدقيق بشأن قوة الرقابة الداخلية في عملية إعداد التقرير السنوي، بالإضافة إلى تقييم مصداقية المعلومات المقدمة في التقرير.

ت. **المساعدة في تقييم المخاطر:** تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر ضروري، حيث تواجه الشركات مشاكل نتيجة عدم متابعة المخاطر المتعلقة بالوظائف المساندة أو التابعة للشركة، يجب أن يتضمن التقييم تقديم تقييمات مستقلة للمخاطر، ويجب على المدققين تقييم المخاطر كجزء أساسي من أنشطتهم اليومية، إذ يتعين على هذه التقييمات أن تشترك مع لجنة التدقيق، ويجب حتما توفير المعلومات للجنة التدقيق لمتابعة المخاطر المالية ومخاطر الأعمال الرئيسية التي تختلف بين الأنشطة المختلفة.

2 . **التدقيق الداخلي وتقرير King 2:** أعطى هذا التقرير بجنوب إفريقيا سنة 2002 دورا أساسيا لوظيفة التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات من خلال:

- ✓ نشاط التدقيق الداخلي الذي يعتبر بمثابة تأكيد مستقل وموضوعي استشاري لإضافة قيمة وتحسين تطبيق عملية الحوكمة بالشركة، حيث تساعد وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وتحقيق أهدافهما؛

- ✓ حضور المدقق الداخلي لجميع اجتماعات لجنة التدقيق؛
- ✓ يجب يتم تعيين وعزل رئيس إدارة التدقيق الداخلي بالاتفاق مع لجنة التدقيق؛
- ✓ ينبغي تنسيق وظيفة التدقيق الداخلي مع الوظائف الأخرى التي تقدم تأكيدات على عمليات الشركة، سواء كانت داخلية أو خارجية، لضمان تغطية صحيحة للرقابة المالية والرقابة التشغيلية، وللحد من ازدواجية جهود التدقيق الداخلي.

تم اعتماد قانون **Sarbanes-Oxley** سنة 2002 من قبل الكونغرس الأمريكي، ويوضح هذا القانون بدقة كيفية عمل المدققين الداخليين بشكل متكامل لمساعدة الشركات في تطبيقه، بعد إقرار هذا القانون بدأت جُل الشركات في النظر إلى إدارة التدقيق الداخلي كشريك أساسي لتسهيل التقييم الذاتي للرقابة الداخلية.

تدربت الشركات العديد من موظفيها على مشاركتهم في تحديد أفضل طرق لتوثيق ضوابط الرقابة الداخلية، بهدف ضمان التزامها بمتطلبات القسم 404 من قانون **Sarbanes-Oxley**، الذي يتعلق بالتقرير السنوي للرقابة الداخلية.

ويُعتبر مدير إدارة التدقيق الداخلي أحد المسؤولين الرئيسيين في عملية توثيق واختيار ضوابط الرقابة الداخلية، حيث يلعب دورًا رئيسيا وحيويًا في التأكد من أن الشركة ملتزمة كل الالتزام بمتطلبات القانون، وتقديم تقارير دقيقة وشفافة للمستثمرين والسلطات الرقابية.

بشكل عام، هذا القانون له دور كبير في تعزيز الشفافية والمساءلة في الأسواق المالية، ويعزز من دور إدارة التدقيق الداخلي كشريك أساسي لتحقيق التزام الشركات بأعلى معايير الرقابة والتقارير المالية.

3 . التدقيق الداخلي وتقرير لجنة الاتحاد الأوروبي:

في تقريرها لسنة 2004، أكدت لجنة الإتحاد الأوروبي، المعروف بالمنظور الأوروبي حول حوكمة الشركات، أن دور التدقيق الداخلي لا يقتصر على الجوانب المالية فقط بل يشمل أيضًا الجوانب الإدارية، هذا وقد أشارت اللجنة إلى أهمية فعالية التدقيق الداخلي في ضمان نجاح نظام الرقابة الداخلية، بما في ذلك:

- ✓ ضمان الاستمرارية في عملية التدقيق؛
- ✓ تعزيز الامتثال للمعايير الداخلية والقوانين الخارجية؛
- ✓ تقديم تقييمات مستقلة للمخاطر المالية والأعمال الرئيسي؛
- ✓ بناء الأحكام الدقيقة بشأن كفاءة وفعالية عمليات التنظيم ومدة إنجاز الإدارة لأهدافها المحددة مسبقا؛
- ✓ تعزيز الشفافية وموثوقية التقارير المالية والإدارية، هذا بالإضافة إلى دوره في تحسين الإدارة والتحكم

الداخلي بالشركة، مما يعزز الثقة بين الأطراف المعنية بالشركة.[1]

ثالثا: علاقة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في إطار الحوكمة

يلعب التدقيق الداخلي دور في غاية الأهمية اتجاه إدارة المخاطر، لما يوفره هذا الأخير من ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى تحسين عمليات الشركة وإضفاء قيمة لها، فبناءً على متطلبات لجنة بازل والتي تقضي بضرورة بناء قاعدة بيانات بكافة الأخطاء والخسائر التشغيلية والعمل على الحد من تكرار حدوثها مستقبلا وذلك بتقييم ورفع كفاءة الإجراءات الرقابية المطبقة بالشركات، الأمر الذي يتوجب على كافة الجهات المعنية بضرورة إبلاغ إدارة المخاطر بالأخطاء والخسائر التي تحدث والمعالجات التي تم تبنيها.

وعلى هذا الأساس هناك عدة عوامل رئيسية ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر منها:

- ✓ تجنب أي نشاط يهدد استقلالية وموضوعية المدقق الداخل؛
- ✓ القيام بالأنشطة التي تساهم في تحسين نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

وقد أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها، كما أشار إلى الأدوار التي يجب عليه تجنبها في مراحل عملية إدارة المخاطر.

أشارت لجنة بازل إلى أهمية التدقيق الداخلي نظرًا لدوره الحيوي في تفعيل إدارة المخاطر. وقد اقترحت إضافة إجراءات رقابية إضافية، إلا أنه يمكن استخدام أساليب أخرى مثل التنويع أو مشاركة آثار المخاطر هذه مع أطراف أخرى من خلال العقود، الكفالات، الضمانات، وما إلى ذلك...إلخ.[2]

باستناد إلى معيار **2010** للتدقيق الداخلي المتعلق بالتخطيط، يتوجب على المدير التنفيذي للتدقيق الداخلي وضع خطة مبنية مع المخاطر لتحديد أولويات أنشطة التدقيق الداخلي، مما يتوافق مع أهداف الشركة، حيث يتطلب ذلك التشاور مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة، واكتساب فهم عميق لاستراتيجيات الشركة، والأهداف الرئيسية للعمل، والمخاطر المرتبطة بها، وكذلك أساليب إدارة تلك المخاطر، إذ تبرز العلاقة المترابطة والمتكاملة للتدقيق الداخلي في توجهه نحو إدارة المخاطر من خلال هذه المهام:

---

[1] أوصيف لخضر، **طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل معيار رقم 2100**، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 161-163.

[2] يغدود راضية، صبايحي نوال، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية**، الملتقى الدولي حول: إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2013، ص: 16.

- ✓ ينبغي للرئيس التنفيذي للتدقيق إعادة النظر في تعديل الخطة حسب الحاجة للاستجابة للتغيرات في أعمال الشركة، والمخاطر، والعمليات، والبرامج، وأنظمة الضوابط الرقابية؛
- ✓ ينبغي أن تستند خطة أنشطة التدقيق الداخلي على تقييم موثق للمخاطر يتم إجراؤه مرة واحدة على الأقل في السنة؛
- ✓ يجب أن يتم دمج آراء الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة ضمن هذه العملية؛
- ✓ ينبغي للرئيس التنفيذي للتدقيق أن يحدد ويأخذ في الاعتبار توقعات الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والأطراف المعنية الأخرى عندما يُقدم التدقيق الداخلي آرائه واستنتاجاته المختلفة؛
- ✓ عند قبول مهمة استشارية، يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يأخذ في الاعتبار إمكانيات تحسين إدارة المخاطر وإضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة، كما يجب أن تُدرج المهام الاستشارية التي تم قبولها ضمن خطة التدقيق.[1]

الفرع الثاني: دور التدقيق الداخلي وفقا لمدخل إدارة المخاطر في دعم الحوكمة وتجسيد ممارستها

يعتبر التدقيق الداخلي من بين أحد أهم العوامل الإسناد لحوكمة الشركات وذلك انعكاسا لتطور معايير التدقيق الداخلي على دور المدقق الداخلي، لما يلعبه من دور استشاري كبير لتطوير وتعديل مؤشرات تشغيل الأداء الرئيسية، ممتلكا بذلك مهارات فنية من شأنها أن تساعده في الفهم الصحيح للخطط وأسس البناء الخاصة بالبرامج، والتي تؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف مع المحافظة على نفس مستوى الجودة في الأداء.[2]

أولا: مساهمة التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة وتجسيد ممارستها.

إن الدور الحوكمي الذي يلعبه التدقيق الداخلي تخطى المفهوم التقليدي والذي يحصر خدماتها في التدقيق المنتظم لكفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية وإنما امتد ليشمل أيضا التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها الشركة وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة التدقيق، والمدقق الخارجي في هذا الخصوص.

إن التدقيق الداخلي يعتبر مفتاح اساسي من مفاتيح حوكمة الشركات لذا بادر معهد المدققين الداخليين بتطوير معايير وميثاق أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي لمواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة

---

[1] معهد المدققين الداخليين، **المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي**، ترجمة فريق عمل من مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان، ص ص: 10-11.

[2] مصطفى، آخرون، **تفعيل دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (دراسة ميدانية لعدد من المصارف الخاصة في محافظة نينوى)**، مجلة التقني، المجلد 01، العدد 29، 2016، ص ص: 151-152.

الانهيارات المالية في مختلف دول العالم،[1] وعلى هذا يجب على المدققين الداخلين أن يساهمون في تقديم الخدمات الاستشارية والإرشادات لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ولجان التدقيق في خصوص التقيد الصحيح بقواعد الحوكمة، ومواضيع التشغيل من جهة، ومتابعة وتحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بالتنظيم والرقابة والتقرير عن ذلك من خلال تقديم خدمات التأكيد من جهة أخرى.[2]

كما يعد بمثابة أداء محفز على التغيير الإيجابي وتقديمه للمشورة وتشجيعه على التحسين المستمر لتعزيز هيكل حوكمة الشركات وممارساتها، إذ يمكن للمدقق الداخلي أن يدلي بآرائه حول سير عمليات الحوكمة كتزويد مجلس الإدارة بأحسن الممارسات المعمول بها في مجال الحوكمة وتوضيح طريقة تواصل مجلس الإدارة مع اللجان المنبثقة عنه ومساعدة اللجان على إعداد المواثيق الخاصة بها، ولكن دون المساس باستقلاليته وموضوعيَّته.[3]

ولقد أكدت على ذلك العديد من الهيئات المهنية المتخصصة كلجنة الأبعاد المالية الحوكمة الشركات **Cadbury** والمنظمة الدولية للتنمية والتعاون الاقتصاديين **OCED** على أن التدقيق الداخلي من أهم الآليات الداخلية التي تعمل على تفعيل مبادئ الحوكمة،[4] كما أن للحوكمة ارتباطات وثيقة مع عمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.[5]

كما أن الدراسات المتعلقة بالاتجاهات الحديثة بمهنة التدقيق الداخلي وعلاقته بالحوكمة، أجمعت على أن يوجد ثلاث مجالات والتي على أساسها يكون دور التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة، وهي تشمل:

- ✓ العمل على تحسين الأخلاق والقيم داخل الشركة؛
- ✓ ضمان السير الفعال والجيد للأداء التنظيمي والمساءلة؛
- ✓ إيصال المعلومات حول الخطر والرقابة للجهات المعنية في الشركة في الوقت المناسب؛

---

[1] بوشمبة بدرة، **دور التدقيق الداخلي في تحقيق التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات داخل المؤسسات**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة الجزائر 3، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018، ص: 60.

[2] فريدة أمزال، عبد الكريم شناي، **التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداة المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص: 535.

[3] كشاط منى، بالرقي تجاني، **الأدوار الحديثة للتدقيق الداخلي على ضوء مستجدات الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية**، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2017، ص ص: 330-332.

[4] عمر الشريفي، **المراجع الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة**، مجلة الأداء في المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2015، ص: 127.

[5] وليد علي بوحمادة، **المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف**، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا، ليبيا، 2014، ص: 74.

- ✓ تنسيق النشاطات وتوصيل المعلومات بين مجلس الإدارة المدققين الخارجين والداخلين والإدارة.[1]

ومما لا شك فيه أن إسهامات الجهات المعنية المتصلة بأعمال التدقيق الداخلي تساهم في دعم حوكمة الشركات من خلال المحاور الأساسية لها بمفهومها الحديث والتي تتلخص في الآتي:[2]

- ✓ يعمل هذا النشاط بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة، بناءً على اختياره للتبعية لمجلس الإدارة الإشرافي، والذي يشمل دائرة لجنة التدقيق التي ينبثق منها، كما يقوم بعرض تقاريره لهذا المجلس، وأيضًا للملاك عند الضرورة.
- ✓ هو نشاط موضوعي يتمثل في تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي باستخدام أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارات عالية، سواء كانوا داخل الشركة أم خارجها.
- ✓ يُعزز السماح بإعداد التدقيق الداخلي من قبل أطراف خارجية لجودة الخدمات، ويعزز الموثوقية، بالإضافة إلى تعزيز قواعد الشفافية المطلوبة.

ثانيا: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر لدعم حوكمة الشركات.

أكد معهد المدققين الداخليين على دور التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر من خلال معيار رقم 2110 الذي ينص على أنه يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فاعلية إدارة المخاطر وأن يساهم في تحسينها، باعتبارها عملية تهدف إلى معرفة وتحديد وتقييم والتحكم والسيطرة على أية أحداث أو مواقف محتملة بحيث يتم التوصل إلى تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف الشركة.[3]

فمسألة تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعالة أم لا هي مسألة اتخاذ أي قرار أو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي، الذي يبين أن:

- ✓ أهداف الشركة تساند رسالة الشركة وتتوافق معها.
- ✓ أن مخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها.
- ✓ المعلومات اللازمة بشأن المخاطر يتم الحصول عليها وتبليغها في التوقيع المناسب إلى مختلف الجهات المعنية في الشركة بما يمكن الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم.

---

[1] يزيد صالحي، عبد الله مايو، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة (دراسة ميدانية)**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 03، العدد 04، 2016، ص: 49.

[2] خليل محمد عبد اللطيف، **دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، المجلد 25، العدد 02، 2003، ص: 12.

[3] النعيمي عبد الواحد غازي، **تفعيل نظام الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات (دراسة في عينة من الشركات المساهمة في محافظة نينوى)**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2011، ص: 44.

كما يمكن القول أن نشاط التدقيق الداخلي يقوم بجمع المعلومات اللازمة لدعم هذا التقييم أثناء أدائه لمهام متعددة، فعندما يتم النظر في نتائج هذه المهام بشكل دقيق، نرى بأنها تساهم في توفير فهم شامل لإدارة المخاطر في الشركة، بما في ذلك كفاءتها واستمرارية عمليات إدارة المخاطر من خلال الأنشطة الإدارية المستمرة أو التقييم المستقل، أو كليهما، وعلى ضوء نتائج تقييم المخاطر يجب على نشاط التدقيق الداخلي، تقييم مدى كفاءته وفاعلية الضوابط الرقابية على مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات ..إلخ، ويشمل ذلك التقييم:

- ✓ موثوقيته وسلامة المعلومات المالية وتشغيلية والتقيد بالقوانين والانظمة وحماية الأصول؛
- ✓ خلال أداء المهام الاستشارية، يجب على المدققين الداخليين التحقق من تناسب المخاطر مع العملية، والانتباه إلى وجود أي مخاطر إضافية؛
- ✓ يجب على المدققين الداخليين أن يدمجوا معرفتهم بالمخاطر التي يكتسبونها من المهام الاستشارية ضمن تقييمهم لعمليات إدارة المخاطر في الشركة.

فعندما يقوم المدققون الداخليون بمساعدة الإدارة في تحديد أو تحسين عمليات إدارة المخاطر، يجب عليهم الامتناع عن تولي أي مسؤولية تنفيذية لإدارة تلك المخاطر.[1]

كما وقد أشار إلى ذلك أيضا اتحاد التدقيق الداخلي بالمملكة المتحدة وايرلندا في نشرته الصادرة عنه حول دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر، وأوضح ما يلي:[2]

- ✓ أَن يتم تركيز عمل المدقق الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل الشركة؛
- ✓ تقديم الدعم والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر؛
- ✓ منح الثقة للجنة إدارة المخاطر؛
- ✓ تقييم وتحسين فاعلية السيطرة؛
- ✓ التقرير عن الخطر مباشرة إلى مجلس الإدارة، لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر.

---

[1] أوصيف لخضر، **طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل معيار رقم 2100**، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المجلد 01، العدد 17، الجزائر، 2017، ص ص: 167-168.

[2] خليل عبد اللطيف محمد، **نموذج مقترح لإدارة وتقييم إدارة وظيفة التدقيق الداخلي في ضوء توجهاتها المعاصرة**، مجلة البحوث التجارية، المجلد 03، العدد 02، جامعة الزقازيق، مصر، 2003، ص: 413.

لذا يعتبر التدقيق الداخلي بحكم مهامه المتمثلة في توفير ضمانات مستقلة وموضوعية تهدف إلى إضافة قيمة للشركة، وذلك من خلال تقديم تأكيد على أَن إدارة المخاطر في الشركة تدار بفاعلية عن طريق تدقيق إدارة المخاطر الذي يساهم في طمأنة المساهمين وأصحاب المصالح على أَن المخاطر مفهومة،[1] وأَن الإدارة متحكمة وتقوم بالتصدي لها،[2] حيث على اللجنة التحقق من التزام الإدارة التنفيذية بسياسات إدارة المخاطر ومدى نجاحها في تحقيق النتائج والأهداف المرسومة.[3]

وأشارت بعض المعايير المهنية لمعهد المدققين الداخليين على أهمية مساهمة التدقيق الداخلي في نظام إدارة المخاطر بالشركة، فالمعيار رقم 2110 يشير إلى أنه ينبغي أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي الشركة، وذلك عن طريق تحديد وتقييم التعرض الجوهري للمخاطر، كما ينبغي أن يعمل على تحسين إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة، وهذا أيضا ما يساهم في تفعيل ودعم حوكمة الشركات.

ومنه نستنتج أن اهتمام التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر وتدقيق إدارة المخاطر، يعزز من التطبيق السليم لحوكمة الشركات.[4]

وخلاصة القول، فإن كل أشكال الرقابة التي يقوم بها المدقق الداخلي تهدف إلى التأكد من أن كل عمليات الشركة متحكم فيها، وأنه يتم تسييرها بفعالية وفي جو من الشفافية التامة، وكل ذلك يشكل دليلا على وجود تطبيق جيد للحوكمة، ويعكس الدور الجوهري للمدقق الداخلي في عملية حوكمة الشركات.

---

[1] حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2009، ص: 243.

[2] صادق راشد الشميري، **مرجع سبق ذكره**، 2013، ص ص: 40-41.

[3] سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، رام الله، فلسطين، الطبعة 01، 2009، ص ص: 35-37.

[4] مسعود الدرواسي، ضيف الله محمد الهادي، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي: 06-07 ماي 2012، ص: 17.

خلاصة الفصل الثالث

جاء هذا الفصل في محاولة لتبيان دور التدقيق الداخلي وفقا لمدخل إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، وذلك باعتبار التدقيق الداخلي من الآليات الداخلية الهامة لحوكمة الشركات، حيث اكتسب هذه الأهمية من خلال الخدمات الاستشارية وخدمات التأكيد الموضوعي التي يوفرها بشأن إدارة مخاطر والرقابة داخل الشركة، لما يؤديه من مهام ووظائف ضرورية تهدف إلى اكتشاف مختلف الأخطاء والعمل على تقليلها أو معالجتها، من أجل زيادة كفاءة الشركة وفعاليتها والمحافظة على مواردها باعتباره من المهن الأساسية التي لا يجب الاستغناء عنها.

وعليه يمكن القول أنَّه حتى يؤدي التدقيق الداخلي دوره الرئيسي والمحوري في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر، ينبغي عليه أن يؤدي مستوى معين من الكفاءة والقدرة على تأدية دوره بالشكل الفعال والمطلوب، وهو ما أشارت إليه المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.

انطلاقا مما استعرضناه في هذا الفصل نستنتج ما يلي:

- ✓ يعد التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة أو نشاط مصمم لإضافة قيمة للشركة، يعمل على تزويد الإدارة العليا بـ: (المعلومات والمستجدات التفصيلية، تحليلات ودراسات، استشارات، اقتراحات...) لاتخاذ قراراتها.
- ✓ تلتزم الرقابة الداخلية بكافة الضوابط والسياسات والإجراءات المتبعة داخل الشركة فهي بمثابة صمام الأمان لحقوق المساهمين وتحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين وبالتالي الأداة التي يطمئن بموجبها المساهمين وصغار الملاك على حصصهم في الشركة.
- ✓ عدم اقتصار دور التدقيق الداخلي على فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، بل تطور أكثر من ذلك ليشمل تقديم تأكيدات واستشارات لازمة في حق دعم الحوكمة.
- ✓ يطمئن التدقيق الداخلي الإدارة من خلال تقديم تأكيدات تتعلق بالتعامل مع المخاطر ومدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية لتحقيق أهداف الشركة المرجوة، وهذا من شأنه تفعيل الحوكمة.

وفي الأخير وبعد ما تم التطرق إليه بشكل عام في الجانب النظري، فإننا في الفصل الموالي والأخير سنتفرغ بشكل خاص إلى الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد أن تم في الفصول الثلاثة السابقة تغطية الجانب النظري للدراسة من خلال التركيز فيها على الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة ولمعرفة مدى مساهمة التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، يأتي هذا الفصل ليكمل الجانب النظري وليخدم الجانب التطبيقي بإسقاط هذه العلاقات النظرية على الواقع الميداني للشركات المالية في الجزائر، وذلك بإجراء دراسة ميدانية لمجموعة من شركات البنوك وشركات التأمين المتواجدة على مستوى كل من ولاية: (وهران–تلمسان–بشار) والتي تتوافر بها مصالح التدقيق الداخلي، حيث استلزم الأمر للقيام بذلك إعداد استمارة استبيان مخصصة للإجابة على مختلف التساؤلات التي تم صياغتها عن طريق اختبار مختلف الفرضيات المطروحة.

ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى ثلاثة مباحث رئيسية على النحو التالي:

- **المبحث الأول**: تقديم المنهجية والطريقة والإجراءات.
- **المبحث الثاني**: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث**: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المنهجية والطريقة والإجراءات

بعد إتمام الدراسة النظرية، لابد من تدعيمها بالجانب الميداني للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة، لأنَّ لكل دراسة من الدراسات منهجية ترتكز عليها وتوجهها، لذا وجب علينا توضيح منهجية هذه الدراسة الميدانية من خلال المطلب الأول الذي يبين طبيعة الدراسة الميدانية حيث سوف نبرز من خلاله الشركات محل الدراسة وحدودها، يليه الإطار المنهجي للدراسة الذي يتضمن كل من المنهج المتبع وكذا أهداف الدراسة والمجتمع والعينة المستهدفين، أما في المطلب الثاني سوف نستعرض من خلاله الطريقة والأدوات بتبيان الأساليب الإحصائية ومصادر جمع البيانات وصولاً إلى أداة الدراسة ومتغيراتها.

المطلب الأول: طبيعة الدراسة الميدانية

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة المرجوة، لابد من الإلمام بشتى جوانب الدراسة الميدانية وكذا تلخيص المعطيات المجمعة التي تتماشى مع دراستنا.

الفرع الأول: الشركات والمؤسسات محل الدراسة وحدودها

تم التركيز على الشركات المالية لتكون محل الدراسة نظرا لحجمها واعتمادها على التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر إضافة إلى اعتبارها أحد أهم أنواع الشركات من حيث الشكل القانوني، حيث أولاها المشرع الجزائري اهتماما بالغا لما لها من أثر على الاقتصاد الوطني.

أولا: الشركات والمؤسسات محل الدراسة

لقد شملت الشركات محل الدراسة كل من شركات التأمين والبنوك التجارية الجزائرية باختلاف أنواعها وفروعها في الولايات الآتية: وهران-تلمسان-بشار.

وفيما يلي عرض يحتوي على أسماء الشركات التي كانت معنية بالاستقصاء وهذا بتبويبها حسب الولايات المعنية.

أ. ولاية وهران

الجدول رقم (04-01): عينة الدراسة الميدانية من الشركات المعنية بالاستقصاء.

الرقم	اسم الشركة	المختصر	الهيئة المستخدمة: (النوع)	عدد الاستبيانات
01	البنك الوطني للتوفير والاحتياط National Savings and Retirement Bank	CNEP	بنك	07
02	البنك الجزائري الخارجي Algerian External Bank	BEA	بنك	04

03	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين Algerian Insurance and Reinsurance Company	CAAR	تأمين	07
04	البنك الوطني الجزائري National Bank of Algeria	BNA	بنك	02
	إجمالي الاستمارات في ولاية وهران			20

المصدر: من إعداد الباحث.

ب. ولاية تلمسان

الجدول رقم (04-02): عينة الدراسة الميدانية من الشركات المعنية بالاستقصاء.

الرقم	اسم الشركة	المختصر	الهيئة المستخدمة: (النوع)	عدد الاستبيانات
01	البنك الوطني الجزائري National Bank of Algeria	BNA	بنك	10
02	البنك الوطني للتوفير والاحتياط National Savings and Retirement Bank	CNEP	بنك	03
03	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين International Insurance and Reinsurance Company	CIARE	تأمين	02
	إجمالي الاستمارات في ولاية تلمسان			15

المصدر: من إعداد الباحث.

ت. ولاية بشار

الجدول رقم (04-03): عينة الدراسة الميدانية من الشركات المعنية بالاستقصاء.

الرقم	اسم الشركة	المختصر	الهيئة المستخدمة: (النوع)	عدد الاستبيانات
01	البنك الجزائري الخارجي Algerian External Bank	BEA	بنك	05
02	الشركة الجزائرية للتأمين Algerian Insurance Company	SAA	تأمين	04
03	بنك الفلاحة والتنمية الريفية Bank of Agriculture and Rural Development	BADR	بنك	04

04	القرض الشعبي الجزائري Algerian Popular Bank	CPA	بنك	04
05	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين International Insurance and Reinsurance Company	CIARE	تأمين	04
06	تأمين أليانس Alliance Assurances	ALLIANCE	تأمين	03
07	بنك الثقة Trust Bank	TB	بنك	01
	إجمالي الاستمارات في ولاية بشار			25

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانيا: حدود الدراسة الميدانية

من أجل القيام بهذه الدراسة وجب تحديد الحدود التي تبين أسس ومعايير تحديد أفراد العينة المتحصل عليها، حيث تفرعت وتعددت هذه المحددات إلى:

أ. الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة من الناحية المكانية على الشركات المتواجدة في غرب الجزائر، والمتمثلة في (شركات التأمين والبنوك التجارية) الموجودة على مستوى كل من ولاية: وهران، تلمسان، بشار.

ب. الحدود الزمنية:

تمثلت الحدود الزمنية للدراسة الميدانية طيلة الفترة الممتدة للثلاثي (جويلية-أوت-سبتمبر) من سنة 2024.

ت. الحدود البشرية:

شملت الدراسة مجموعة من الإطارات المهنيين العاملين من المدققين الداخليين الرئيسين والمساعدين وكذا رؤساء قسم التدقيق الداخلي كونهم تتوفر لديهم المعرفة الكافية بأعمال التدقيق الداخلي.

ث. الحدود الموضوعية:

تتطرق هذه الدراسة إلى موضوع بالغ الأهمية يُعنى بتبني التدقيق الداخلي وفقا لمدخل إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، حيث ارتبطت الدراسة ارتباطا وثيقا بمتغيراتها والمتمثلة في التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر كمتغير مستقل، في حين كان المتغير التابع من نصيب حوكمة الشركات.

الفرع الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا الفرع الإطار المنهجي الذي يمثل المسار الميداني والطريق العلمي المنظم لتحديد مشكلة البحث وسبل معالجتها بالشكل الذي يضمن الاختبار الموضوعي لفرضيات البحث وتحقيق أهدافه، وفي ضوء ذلك يتناول الفرع المنهجية والأهداف الميدانية المرجوة بالإضافة إلى تبيان مجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهجية وأهداف الدراسة الميدانية وصعوبتها

1 . منهجية الدراسة الميدانية:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع، تقوم الدراسة على المنهج الوصفي وتحديدا منهج دراسة الحالة، وهو منهج يقوم على وصف الظاهرة من خلال المزج بين المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع الدراسة،[1] ثم تحليلها من أجل تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة، حيث تم الاستعانة ببعض البحوث العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بهدف تقديم تغطية وافية لمتغيرات الدراسة.

أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فقد تم إعداد وتصميم استبيان لمعرفة جوانب مهمة من البحث، والمقابلة الشخصية كضرورة أملتها مجريات البحث الميداني قصد التعمق أكثر في الدراسة الاستقصائية، ومن ثم توزيع استبيان على المدققين الداخليين ورؤساء أقسام التدقيق الداخليين في شركات التأمين والبنوك التجارية محل الدراسة، حيث تم تحليل الاستبيان ومعالجة بياناته عبر الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)** من أجل دراسة مختلف المتغيرات التي تتخلل هذه الدراسة والوقوف على نقاط التأثير فيما بينها، بالإضافة إلى إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع الدراسة.

2 . أهداف الدراسة الميدانية:

يكتسي موضوع الدراسة أهمية قصوى كونه يعالج موضوع من أحد المواضيع المهمة والخاصة والتي تتمحور حول: تبني التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر في تجسيد وإرساء متطلبات حوكمة الشركات، فهو بذلك يهدف إلى الوقوف أمام القفزة النوعية التي أحدثها المعهد الدولي للمدققين الداخليين بمواكبته لكل التطورات التي طرأت على عالم الأعمال، بعد التغيرات التي فرضتها الفضائح المالية والاقتصادية والانهيارات والتي كان من تداعياتها ضرورة الاعتماد على نمط جديد في التسيير يساعد على تجنب مخاطر الفشل والتعثر وسوء التسيير وغلق منافذ الفساد والهفوات، وهو ما يخدم الشركة بالدرجة الأولى ويعزز من كسب ثقة أصحاب المصالح والأطراف الخارجية بالدرجة الثانية.

---

[1] أحمد حسن الرفاعي، **مناهج البحث العلمي**، تطبيقات إدارية اقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة 01، 1996، ص: 122.

ومن خلال هذا الطرح فإن الدراسة تسعى لتحقيق الهدف العام التالي وهو دراسة مدى مساهمة التدقيق الداخلي المبني على إدارة المخاطر في دعم وتجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الشركات المالية الجزائرية محل الدراسة، إذ ينبثق عنه مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ التعرف على مدى أهمية التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر ومدى مساهمته في تفعيل الحوكمة في شركات التأمين والبنوك التجارية الجزائرية؛
- ✓ تقييم نظام الرقابة الداخلية من طرف التدقيق الداخلي ومدى مساهمتها في تفعيل حوكمة الشركات؛
- ✓ دراسة مدى تأثير التدقيق الداخلي على فعالية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر؛
- ✓ دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة والقابلة للتوظيف بالشركات محل الدراسة.

3 . صعوبات الدراسة الميدانية:

كأي بحث علمي لقد واجهتنا عدة صعوبات بمناسبة إنجاز هذه الدراسة، نظرا لخصوصية الموضوع وحساسيته، وذلك للسرية التي يحظى بها العمل في البنوك التجارية والتأمينات، وبالتالي استحالة الحصول على بيانات تخدم البحث بشكل مباشر، حيث يمكن إيجاز بعض العراقيل التي أثرت بشكل جزئي على الجانب التطبيقي كالآتي:

- ✓ النظر إلى الباحث على أنه مدقق داخلي؛
- ✓ غياب وظيفة التدقيق الداخلي في بعض الشركات خاصة الوكالات التجارية؛
- ✓ عدم الإلمام بالموضوع بكافة جوانبه وفهم بعض المصطلحات العربية من طرف بعض المدققين؛
- ✓ صعوبة إقناع المستجيب بأن يرد، نظرا للالتزامات والانشغالات العديدة المقيد بها هؤلاء الإطارات؛
- ✓ عدم الجدية في الإجابة على الاستبيان من بعض المستجوبين في الشركات محل الدراسة بدافع الالتزامات والانشغالات العديدة المقيد بها هؤلاء الإطارات؛

أكبر تحدي وعائق واجهنا في هذه الدراسة وبعد صعوبة الوصول إلى مفردات العينة سواء بصفة مباشرة أو عن طريق الوسائط الإلكترونية من بريد إلكتروني ... إلخ، هو **الجانب التطبيقي** للدراسة وذلك بعد إخضاع بيانات الدراسة إلى التحليل عبر برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ليتضح أنها لم تتوافق ونموذج الدراسة المقترح، والأبعاد التي تطرقنا إليها في نموذج الدراسة المتبع، تبين لنا هي الأخرى أنها من بين 05 أبعاد

هناك بُعد وحيد (الرقابة الداخلية) الذي يتحقق ومجريات الدراسة والذي له أثر على المتغير التابع، أما بالنسبة للمتغير الوسيطي والمتمثل في إدارة المخاطر قد أثر على صدق وثبات الاستبيان بشكل مرئي وملحوظ، وتبين هو الآخر أنه لا يوجد له أثر وسيطي أو دخيل على المتغيرين على حد السواء، وفي هذه الحالة لا يمكن اعتماد أسلوب الانحدار المتعدد نظرا لعدم صدق مخرجات الدراسة بسبب تأثر نموذج الدراسة وأبعادها، وعلى الرغم من كل هذه الصعوبات تم إجراء نموذج دراسة مبسط، قابل للتحليل المناسب لفرضيات الدراسة المطروحة، ومن ثم الوصول إلى النتائج المرجوة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة (Society and the study sample)

تتمثل إجراءات الدراسة التطبيقية في الإلمام بمختلف النقاط والجوانب الأساسية ذات الصلة والأهمية الواجب معرفتها والمتمثلة أساسا في تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، والعينة المتعلقة بها.

1 . مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو بمعنى آخر هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يُكَوِنون موضوع مشكلة الدراسة، لاعتباره من العوامل الأساسية التي يجب تحديدها قبل البدء في الدراسة.

حيث يضم مجتمع الدراسة الميدانية عدد من الشركات المالية وبالتحديد شركات التأمين والبنوك التجارية الجزائرية لعينة من ولايات الغرب الجزائري تمثلت في كل من ولاية: (وهران-تلمسان-بشار)، تم اختيارها بطريقة عشوائية كما هو مبين في الجداول أعلاه رقم: [04:{01-02-03}]، حيث ارتأينا أن يكون في اختيارنا ميزة التنويع في الشركات من حيث اسم الشركة، وكذا الهيئة المستخدمة (نوع الشركة).

ولقد كان اختيار هذا النوع من الشركات مقصودا نظرا للخصوصية التي تتمتع بها ونظرا لتركيبتها من الناحية القانونية، لأنها تعتبر أرض خصبة لتطبيق الحوكمة، بالإضافة لأهمية متغيرات الدراسة (التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر وحوكمة الشركات)، في مثل هذه الشركات التي تعول كثيرا عليهم، خاصة في الآونة الأخيرة نتيجة ما شهده العالم من تدهور وإفلاس العديد من الشركات الكبرى بسبب ضعف دور التدقيق الداخلي فيها، مما أثر بشكل كبير على نظم الرقابة وإدارة المخاطر داخل هذه الشركات، وقد أدى ذلك بدوره إلى تأثير سلبي على وضع وتطبيق نظام حوكمة فعال.

وفي ضوء الاعتبارات السابقة بلغ عدد الشركات الممثلة لعينة الدراسة 11 شركة، منها 05 شركات للتأمين، و06 بنوك تجارية جزائرية.

2 . عينة الدراسة:

تُعرف عينة الدراسة على أنها: مجموعة من الأفراد أو الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الأكبر (أو مجموعة الدراسة) بهدف إجراء بحث أو دراسة، حيث تُستخدم هذه العينة لتمثيل المجتمع الأكبر، ويتم تحليلها للحصول على استنتاجات أو نتائج قد تنطبق على هذا المجتمع بشكل عام.

أما عن العينة المدروسة فهي تتمثل في المدقق الداخلي ومساعديهم من (رئيس مصلحة التدقيق، مدقق داخلي مساعد، مساعد مدقق، ...) ممن لهم صلة مباشرة في التدقيق بالشركات محل الدراسة، وبذلك عمدنا إلى توجيه الاستبيان عليهم باعتبارهم الفئة الأكثر دراية بالمستجدات والمتغيرات المتعلقة بالتدقيق الداخلي وحوكمة الشركات هذا من جهة، ومن جهة أخرى باعتبارهم من الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية في الاختصاص والقدرة على الحكم على العوامل المحددة لمتغيرات الدراسة بهدف التوصل إلى النتائج الخاصة بالبحث، مما وفر أكثر من وجهة نظر حول موضوع الدراسة وعزز من إمكانية الاستفادة من تنوع وجهات النظر في عينة الدراسة.

وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، حيث بلغت عدد استمارات الاستبيان الموزعة 94 استمارة تم استرجاع منها 82 استمارة بنسبة 87.23% من إجمالي الاستمارات الموزعة، أما باقي الاستمارات لم تسترد لأسباب غير معروفة والتي بلغ عددها 12 بنسبة 12.77%، رغم اتصالنا مباشرة عدة مرات مع أفراد العينة أو عن طريق البريد الإلكتروني ولكن دون جدوى، أما عن الاستمارات الملغاة فقد تم إلغاء ما يقارب 22 استمارة بنسبة 23.40% من إجمالي الاستمارات المسترجعة، لعدة أسباب منها وجود استمارات غير مملوءة بعناية، عدم الإجابة عن عناصر البيانات الشخصية...، وفي الأخير تحصلنا على 60 استمارة بنسبة 63.83% من إجمالي الاستمارات المسترجعة قابلة للتحليل وهو ما يسمح بإجراء التحليل الإحصائي لها. والجدول الموالي رقم (04-04): يبين الاستمارات الموزعة والمستلمة من المدققين الداخليين ومساعديهم.

الجدول رقم (04-04): الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان.

البيان	العدد	النسب
عدد الاستبيانات الموزعة	94	%100
عدد الاستبيانات المسترجعة	82	%87.23
عدد الاستبيانات غير المسترجعة	12	%12.77
عدد الاستبيانات الملغاة	22	%23.40
عدد الاستبيانات (الصالحة)	60	%63.83

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة

تعتبر الطريقة والأدوات التي يتم استخدامها في البحث أو الدراسة أساسية في تحديد جودة وفعالية النتائج التي سيتم الوصول إليها، إذ تعتمد الطرق والأدوات على الأهداف المحددة وموضوع البحث، ولذا فمن الضروري اختيار الأساليب المناسبة لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الأول: طرق الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية من أهم الطرق والوسائل التي يتم استخدامها من أجل معرفة الإجابة وتحليل ومناقشة الاستبانة وذلك للخروج بنتائج جيدة يمكن تعميمها.

أولا: الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات

بهدف تحليل إجابات أفراد العينة تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها (الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي)، حيث تم إخضاع البيانات التي تم الوصول إليها من خلال الإجابة على الاستبيان للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** وذلك على اعتبار أن هذا البرنامج يعتبر من الأدوات الهامة والمتقدمة لإجراء التحليل الإحصائي اللازم للبيانات في البحوث العلمية في كافة نواحي العلوم الاجتماعية والاقتصادية. ولقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1 . الأساليب الإحصائية الوصفية:

أ. التوزيعات التكرارية: (Frequency Distributions)

تعتبر التوزيعات التكرارية أسلوب لتبويب البيانات الإحصائية وعرضها بشكل بسيط وواضح، وذلك بغرض تحديد عدد أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الإجابات المتاحة عن أسئلة الدراسة.

ب. النسب المئوية: (Percentages)

تستعمل لمعالجة البيانات الديمغرافية الخاصة بعينة الدراسة، حيث تبين قيمة تكرار معين منسوبة إلى إجمالي التكرارات.

ت. المتوسطات الحسابية (Arithmetic Means)

باعتبارها أحد مقاييس النزعة المركزية وذلك بغية التعرف على تقييم أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبيان، حيث تستعمل هذه المتوسطات لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

ث. الانحراف المعياري: (Standard Deviation)

يعتبر من مقاييس التشتت، تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث يوضح مدى تباعد أو تقارب قيم مفردات الظاهرة موضوع القياس عن وسطها الحسابي.

2 . الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

أ. معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach)

يستخدم هذا المعامل لاختبار مدى ثبات الدراسة ومصداقية إجابات مفردات عينة الدراسة على أسئلة قائمة الاستبيان حيث يركز هذا المعامل على اختبار الصدق للمحتوى، والثبات الخاص بالاتساق الداخلي.

ب. معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's Rank Correlation Coefficient)

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين عندما تكون البيانات مصنفة أو ترتيبية، حيث لا يشترط أن تكون بالضرورة موزعة توزيعا طبيعيا.

ت. معامل التحديد: (Coefficient of Determination)

يرمز له بالرمز **(R^2)** حيث يقيس ويشرح نسبة الانحرافات الكلية أو التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، والمشروحة بواسطة تغيرات المتغير المستقل، فهو نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، باعتباره مقياس يبين القدرة التفسيرية للنموذج أي يختبر جودة التوفيق والارتباط.[1]

ث. اختبار T للعينة الواحدة: (One-Sample T-Test)

يستعمل هذا الاختبار من أجل التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة.

ج. أسلوب الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression)

يُستخدم هذا الأسلوب لقياس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

ح. اختبار كولموغوروف–سميرنوف: (Kolmogorov-SMIRNOV)

يُستخدم بغرض التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

[1] شيخي محمد، **طرق البحث في الإدارة (مدخل بناء المهارات البحثية)**، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سلمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة ملك السعود، السعودية، 1998، ص: 445.

خ. اختبار تحليل التباين: (One way ANOVA)

يبين هذا التحليل ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو تجسيد متطلبات الحوكمة تعزى للمتغيرات الخاصة بالشركة وكذا خصائص المستجوبين الآتية: (اسم الشركة–الهيئة المستخدمة (نوع الشركة) – المسمى الوظيفي– المؤهل العلمي– التخصص العلمي– الخبرة العلمية).

ثانيا: مصادر جمع البيانات

تم تحديد الأدوات المستخدمة في إجراء هذه الدراسة طبقا لطبيعة الموضوع واشكاليته والفرضيات المراد إثبات صحتها أو نفيها، وكذلك طبقا لطبيعة البيانات المراد الحصول عليها، بالإضافة إلى المنهج المستخدم في هذه الأدوات، حيث تختلف أدوات جمع البيانات وتتعدد كل على حسب طبيعة البحث، الأهداف، ونوع البيانات المطلوبة، ولنتمكن من جمع البيانات فقد تم الاعتماد في **الجانب النظري** على المصادر العلمية النظرية والمتمثلة في: الأدبيات التي تناولت موضوع التدقيق الداخلي والحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، بالاستناد على الكتب والرسائل الجامعية والأطروحات والمقالات والدوريات ...إلخ، إضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، كما تم الاستفادة من ميثاق حوكمة الشركات الصادر سنة 2009 بالإضافة إلى إصدارات معهد المدققين الداخليين **IIA** حول المعايير الدولية للتدقيق الداخلي وكذلك إصدارات **COSO** المختلفة وهذا بهدف تكوين صورة واضحة عن المتغيرات، كما تم الاطلاع على المواقع الإلكترونية للجهات المتخصصة في مجال التدقيق والرقابة الداخلية، مثل: معهد المدققين الداخليين الأمريكيين **IIA**، المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية الفرنسي **IFACI**، المعهد الأوربي للحوكمة، معهد الحوكمة التابع لمؤسسة التمويل الدولية ... إلخ، وأية مراجع من شأنها أن تساهم في إثراء الدراسة وفق أسس وطرق سليمة وبشكل علمي مُمَنهج.

أما في **الجانب التطبيقي** فقد تم الاعتماد على مصدرين رئيسين والمتمثلين في:

1 . مصادر أولية:

تمثلت هذه المصادر في تصميم استبيان ومن ثم توزيعه على عينة الدراسة، وذلك لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **SPSS**، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

✓ **الاستبيان:** هو مجموعة من الأسئلة المصممة للتواصل من خلالها إلى الحقائق يهدف إليها البحث، أي هو وسيلة الحصول على إجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض

ويقوم المفحوص بملئه بنفسه.[1]

- ✓ **المقابلة:** تم الاعتماد على هذا الأسلوب قبل توزيع الاستبيانات في كل الشركات المعنية، وذلك من أجل ضمان أحسن إجابة عن الاستبيانات، حيث تعتبر المقابلة من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض، فمن خلالها يتمكن الباحث من معرفة الحقائق من خلال ردود الفعل النفسي وتعابير وجه المستجوبين، ونظرا لأهمية المقابلة تم استخدامها في الدراسة من خلال إجراء سلسلة من المقابلات شملت على وجه الخصوص أغلب الإطارات السامية، من مدققين داخليين ومساعديهم، بالإضافة إلى رؤساء أقسام التدقيق الداخلي.[2]
- ✓ **الوثائق والمعلومات:** والتي تمثل كل البيانات والمعلومات المأخوذة من الشركة، والتي تتجمع لديها المعطيات من جراء ممارسة أنشطتها اليومية.[3]
- ✓ **الوسائط الإلكترونية:** من البريد الإلكتروني **Gmail** وشبكات التواصل **Facebook** + **linked in.**

2 . مصادر ثانوية:

من أجل إسقاط حيثيات الدراسة على أرض الواقع وللإجابة على الأسئلة ارتأينا أن يستند الاستبيان على مصادر ثانوية وذلك إلماماً وتفهماً لموضوع الدراسة، باعتبارها ضرورة أملتها مجريات البحث الميداني قصد التعمق أكثر في الدراسة الميدانية، وبالتالي الوصول إلى نتائج صحيحة، حيث تمثلت هذه المصادر في:

- ✓ الكتب والأبحاث باللغة العربية والأجنبية، المنشورات وخاصة التي تناولت متغيرات الدراسة؛
- ✓ الرسائل الجامعية باللغة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة؛
- ✓ المواقع الإلكترونية وخاصة مواقع البنوك التجارية وشركات التأمين محل الدراسة؛
- ✓ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة خاصة تلك التي تحمل في طياتها استمارات الاستبيان؛
- ✓ بعض القوانين الصادرة عن الجريدة الرسمية الخاصة بالبنوك التجارية الجزائرية.

---

[1] زيادي علي بن محمود الجرجاوي، **القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، الطبعة 02، 2010، ص: 16.

[2] ما ثيو جيدير، **منهجية البحث (دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجيستير والدكتوراه)**، ترجمة ملكة أبيض، 2015، ص: 29.

[3] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2009، ص: 17.

الفرع الثاني: أداة الدراسة ومتغيراتها

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام أداة الاستبيان وفق متغيرات الدراسة التي تعتبر أكثر الأدوات البحث الميداني استخداما، وذلك بهدف الحصول على البيانات المرجوة للدراسة.

أولا: أداة الدراسة الميدانية

1 . تصميم استمارة استبيان

حيث مر بعدة مراحل: ابتداءً بالمرحلة الأولية وهي مرحلة البناء الأولي للاستبيان تليها مرحلة التحكيم وأخيرا ترجمة الاستبيان وإعداد نسخة إلكترونية عنه والتي سوف نوجزها كالآتي:

أ. **المرحلة الأولى:** تم على ضوء هذه المرحلة تحديد المحاور الرئيسية للاستمارة وفقا لما تقتضيه أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لدراسة الفرضيات المطروحة، وقد تم إعداد البنود المتعلقة بكل محور وفقًا لما تم شرحه وتفصيله في الجانب النظري ووفقاً لما تطلبه فرضيات الدراسة ومتغيراتها.

ب. **المرحلة الثانية:** تم على ضوء هذه المرحلة تحكيم الاستمارة وذلك بعرضها في شكلها الأول على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجميع المعلومات ومن ثم توزيعها على مجموعة من الأساتذة المحكمين الأفاضل الواردة أسماؤهم في الملحق رقم (04)، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم حذفه، من أجل ضمان تحكيم الاستمارة من كافة الجوانب البنائية والمنهجية ومدى القابلية للمعالجة الإحصائية، إذ حرصنا عند اختيار الأساتذة المحكمين على التنويع، على أن يكونوا من مختلف الجامعات، وذلك لضمان تغطية شاملة لمجالات التحكيم مثل التخصصات في التدقيق والمنهجية والإحصاء، كما عرضنا الاستبيان للتحكيم على بعض الإطارات المهنية المتخصصة في التدقيق الداخلي، لمعرفة مدى واقعية البنود من الناحية العملية وضمان تعريفة تكون في متناول أي شخص يزاول مهنة التدقيق الداخلي.

على ضوء نتائج التحكيم والملاحظات المقدمة تم تعديل الاستبيان بإحكام الصياغة لبعض البنود وإدراج أسئلة مباشرة حول الموضوع محل الدراسة، وترتيب سلم الإجابة من أدنى درجة إلى أعلى درجة، ليتم بعدها إخراج الاستمارة في نسختها النهائية كما هي موضحة في الملحق رقم (01).

ت. **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تم إعداد ترجمة الاستبيان إلى اللغة الفرنسية الموضحة في الملحق رقم (02)، كما تم إعداد النسخة الإلكترونية للاستمارة باستعمال برنامج **Google Drive** من أجل تسهيل ملئ الاستبيان من قبل المفردات المستجوبة وضمان استرجاعها، بالإضافة إلى استغلال الاستمارة الإلكترونية في مراسلة بعض المدققين الداخليين عبر الولايات المعنية.

2 . هيكل استمارة الاستبيان

بعد تصميم استمارة الاستبيان بناءً على الأسلوب العلمي المنهج من حيث تدرج الأسئلة وتبسيطها ومحاولة اجتناب التعقيد عند طرح الأسئلة لتكون قابلة للفهم لدى شريحة أكبر من العينة المدروسة، احتوت هذه الاستمارة على 55 سؤال موزعة على قسمين، يشمل القسم الأول البيانات الشخصية المميزة لأفراد الدراسة والتي تضمنت 08 أسئلة من (01-08)، تشمل: اسم الشركة (المؤسسة)، الهيئة المستخدمة (البنك/التأمين)، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة العلمية (بالسنوات)، التخصص العلمي.

أما القسم الثاني: فقد خصص للعبارات الخاصة بموضوع الدراسة والذي تم بدوره تقسيمه إلى 03 محاور رئيسية كالآتي:

❖ **المحور الأول خصص لـ: فعالية التدقيق الداخلي.**

يقيس الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة في: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) لفعالية التدقيق الداخلي في الشركات المالية الجزائرية)، حيث تضمن هذا المحور 23 سؤال مقسم إلى جزئين رئيسين وهما:

أ. **الجزء الأول: الذي ضمَّ 11 سؤال:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية والتدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية.

ب. **الجزء الثاني: الذي ضمَّ 12 سؤال:** يوجد تأثير قوي ذو دلالة إحصائية (0.05) لمهام التدقيق الداخلي في تقييم الفعالية داخل الشركة.

❖ **المحور الثاني خصص لـ: التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر**

يقيس **الفرضية الرئيسية الثانية** والمتمثلة في: **(يساهم التدقيق الداخلي في عملية التقييم وتحسين كل من الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر لضمان التحقيق الأمثل للشركات المالية الجزائرية)، كذلك هو الآخر تم تقسيمه إلى جزئين بعد احتوائه على 20 سؤال كالآتي:**

أ. **الجزء الأول:** يعمل التدقيق الداخلي على اكتشاف مواطن القصور في نظام الرقابة الداخلية وتحسينها بشتى الوسائل والتقنيات التي تساعده على الرفع من فعالية النظام وتطويره على مستوى الشركة. حيث ضمَّ هذا الجزء **11** سؤال: **توجد علاقة ذو دلالة إحصائية (0.05) لتقييم التدقيق الداخلي لفعالية نظام الرقابة الداخلي القائم على مستوى الشركة.**

ب. الجزء الثاني: يعمل التدقيق الداخلي على قياس حجم تأثير الخطر وتقدير درجة حدوثه على أعمال الشركة. والذي ضمَّ **09** أسئلة: **توجد علاقة ذو دلالة إحصائية (0.05) لمساهمة التدقيق الداخلي في إدارة وتخفيض المخاطر التي تواجه شركة.**

❖ **المحور الثالث والذي خصص لـ: حوكمة الشركات**

يقيس الفرضية الرئيسية الثالثة والأخيرة والمتمثلة في: (يساهم التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية وذلك بتقييم وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتطويرها)، ضمَّ هو الآخر 12 سؤال. تمثلت فرضيته كالآتي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزي البيانات الديمغرافية لهذه العينة.**

تمت صياغة أسئلة الاستبانة وفق أسلوب الأسئلة المغلقة ذات البدائل المحددة، والتي تتصف بالسهولة والقابلية للفهم من قبل المستجوبين. أنظر الملحق رقم (01).

ووفق هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحليل البيانات الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، "وهو مقياس شائع الاستخدام إذ يطلب وفق هذا المعيار من الفرد إبداء درجة موافقته أو عدم موافقته على مجموعة من العبارات التي تتعلق بالاتجاه نحو الشيء المطلوب أو معرفة الاتجاه نحوه"[1]. وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة بالمقاييس التالية: (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما) وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-05): درجات سلم ليكرت الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على محمد خير، **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية IBM SPSS**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2018، ص: 28.

وبالاستناد إلى الأوزان الموضحة في الجدول رقم **(04-05)** حيث تم تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية إلى فئات تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي بنيت عليه أداة الدراسة على النحو

[1] إسماعيل السيد، **أساسيات بحوث التسويق مدخل إستراتيجي وإداري**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 17.

التالي: حيث يتم حساب المدى لتحديد طول الفئة من [أعلى درجة (موافق بشدة) – أدنى درجة (غير موافق بشدة)] حيث عدد الفئات هو 05 أي عند حساب المدى يكون كالآتي: 5-1=4، ثم يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، إذن 5÷4=0.8.

فتكون الفئة الأولى هي: من 1 إلى 1.8، وهكذا بالنسبة لبقية القيم حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة[1]، والجدول الموالي يبين التدرج إلى رموز الفئات ابتداءً من أصغر فئة إلى أعلى فئة كما يلي:

الجدول رقم (04-06): معايير تقدير مستويات الموافقة والاتجاه العام للعينة.

مجال الفئة	يؤول إلى	طول الفئة
1+0.8=1.80 أي من **1**	←	**1.80 تمثل غير موافق بشدة**
1.80+0.8=2.60 أي من **1.81**	←	**2.60 تمثل غير موافق؛**
2.60+0.8=3.40 أي من **2.61**	←	**3.40 تمثل محايد؛**
3.40+0.8=4.20 أي من **3.41**	←	**4.20 تمثل موافق؛**
4.20+0.8=5 أي من **4.21**	←	**5 تمثل موافق بشدة.**

المصدر: من إعداد الباحث.

3 . صدق الاستبيان

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، والتأكد من صلاحيتها للدراسة، تم تفريغها بعد ترميز بياناتها، وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، والذي من خلاله يتم التأكد من صحة ومصداقية الاستبيان، والتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائجه بكل موثوقية، إذ لابد من قياس الصدق الظاهري للأداة.

إذ يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم الاعتماد على معامل الارتباط لرتب سبيرمان بين كل فقرة من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور التابعة له، ويمكن توضيح النتائج عبر الجداول التالية:

الجدول رقم (04-07): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الأول من المحور الأول.

رقم الفقرة	الجزء الأول: هل يوجد أثر لفعالية التدقيق الداخلي في شركتكم من خلال:	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG

[1] إيهاب عبد السلام محمود، **تحليل البرنامج الإحصائي SPSS**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2013، ص: 184.

01	مرونة التواصل بين الإدارة العليا والمدقق الداخلي	0.518**	<0.001
02	تحديد الواجبات المهنية لإدارة التدقيق الداخلي بدقة	0.409**	0.001
03	وجود تعاون فعال بين المدقق الداخلي والإدارة التنفيذية	0.390**	0.002
04	عمل لجنة التدقيق وفق خطة استراتيجية شاملة للإشراف والرقابة	0.446**	<0.001
05	تحلي أعضاء لجنة التدقيق بالخبرة والمعرفة والمهارة الكافية في المجال	0.451**	<0.001
06	إعطاء لجنة التدقيق توصيات المدقق الداخلي عناية بالغة الأهمية	0.414**	0.001
07	دراسة لجنة التدقيق لمقترحات المدقق الداخلي المتبعة داخل الشركة	0.492**	<0.001
08	مساهمة التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف الشركة الحالية والمستقبلية	0.312*	0.015
09	تقديم المدقق الداخلي ضمانات وتوصيات كحوصلة لعملية التدقيق إلى إدارة الشركة	0.318*	0.013
10	مساهمة التدقيق الداخلي بتقديم خدمات استشارية لتحسين الإفصاح والشفافية	0.482**	<0.001
11	عمل المدقق الداخلي على مساندة الإدارة العليا في التنظيم والتخطيط والقيام بالمهام المنوط إليه بكفاءة وفعالية	0.633**	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** في الملحق رقم **03**.

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه أن معاملات الارتباط لرتب سبيرمان لجميع الفقرات تتراوح بين 0.312 الذي يمثل أقل معامل ارتباط و0.633 الذي يمثل أعلى معامل ارتباط، بحيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لأن أكبر مستوى دلالة ملاحظ في الجدول عند فقرات الجزء الأول من المحور الأول يساوي 0.015 وهو أقل من 0.05، وبالتالي يمكن القول إن فقرات هذا الأخير صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (04-08): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني من المحور الأول.

رقم الفقرة	الجزء الثاني: هل يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الإبلاغ المالي داخل الشركة من خلال:	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG
01	فحص مدى الالتزام بالأنظمة واللوائح	0.414**	0.001
02	التقارير التي يعدها باعتبارها من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العليا	0.522**	<0.001
03	سعيه بمعية مجلس الإدارة من ضمان الالتزام بالقوانين والتعليمات	0.383**	0.003
04	توفره على المعرفة والمهارة الكافية التي تمكنه من أداء عمله بشكل صحيح ومناسب	0.311*	0.016

05	التزام المدقق الداخلي ببذل العناية المهنية الواجبة عند دراسة وتقييم الرقابة الداخلية	0.508**	<0.001
06	استخدام الإجراءات التحليلية في عملية التدقيق للحصول على تأكيدات معينة حول القوائم المالية	0.582**	<0.001
07	عمل لجنة التدقيق رفقة المدقق الداخلي على فحص وتدقيق القوائم المالية والتأكد من صحتها اتجاه متخذي القرار	0.492**	<0.001
08	امتلاك المدقق الداخلي القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحريف في السجلات والقوائم المالية	0.454**	<0.001
09	الكشف والإفصاح عن الانحرافات التي حدثت فعلا، واقتراح الحلول التي تؤدي إلى تصحيح الأوضاع مستقبلا	0.534**	<0.001
10	مساهمة لجنة التدقيق بمعية المدقق الداخلي في زيادة مصداقية وموثوقية القوائم المالية التي تعدها الإدارة للمساهمين والمستثمرين	0.558**	<0.001
11	دعم لجنة التدقيق لنزاهة واستقلالية المدقق الداخلي وحياده بغية رفع كفاءة أداء عملية التدقيق مما يؤثر على جودة التقارير المالية	0.600**	<0.001
12	متابعة الرقابة الداخلية بفحص أدواتها من أجل التأكد من تنفيذها بكفاءة وفعالية طبقا لما هو محدد لها، وتقديم الاقتراحات اللازمة لتحسينها	0.546**	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** في الملحق رقم **03**.

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه أن معاملات الارتباط لرتب سبيرمان لجميع الفقرات تتراوح بين 0.311 الذي يمثل أقل معامل ارتباط و0.600 الذي يمثل أعلى معامل ارتباط، بحيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لأن أكبر مستوى دلالة ملاحظ في الجدول عند فقرات الجزء الثاني من المحور الأول يساوي 0.016 وهو أقل من 0.05، وبالتالي يمكن القول إن فقرات هذا الأخير صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (04-09): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الأول من المحور الثاني.

رقم الفقرة	الجزء الأول: هل يراعي التدقيق الداخلي عند تقييم نظام الرقابة الداخلية على مستوى شركتكم الأمور التالية:	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG
01	ضمان صحة وصدق البيانات المقدمة	0.060	0.646
02	مراقبة مدى توفر مكونات نظام الرقابة الداخلية	0.367**	0.004
03	وضوح ودقة مسؤوليات ونطاق إدارة التدقيق الداخلي	0.652**	<0.001
04	تقييم مستويات التنفيذ بناءا على النتائج المتحصل عليها	0.425**	<0.001
05	مدى ملاءمة وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر الشركة المتعلقة بالحوكمة	0.501**	<0.001

06	مدى الالتزام بالسياسات والأوامر الداخلية المالية والإدارية	0.602**	<0.001
07	الكشف عن أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية وتحسينها باستمرار	0.266*	0.040
08	التأكد من الالتزام بالقوانين والتشريعات واللوائح والإجراءات الرقابية المسطرة	0.457**	<0.001
09	التحقق من الفهم الكامل والتطبيق السليم لمبادئ الرقابة الداخلية من جميع أفراد الشركة	0.548**	<0.001
10	القيام بالعديد من الاستفسارات للأفراد العاملين والإدارة لمحاولة فهم أكثر لإجراءات الرقابة الداخلية	0.672**	<0.001
11	مساعدة الشركة في الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر فيها	0.621**	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** في الملحق رقم **03**.

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه أن معاملات الارتباط لرتب سبيرمان لجميع الفقرات تتراوح بين 0.060 الذي يمثل أقل معامل ارتباط و0.672 الذي يمثل أعلى معامل ارتباط، بحيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 إلا أن أكبر مستوى دلالة ملاحظ في الجدول يساوي 0.646، وهو أكبر من 0.05، بناءً على ذلك، يمكن القول إن بعض الفقرات في هذا الجزء قد لا تكون صادقة، بينما جل الفقرات المخصصة بهذا الجزء هي ذات معاملات ارتباط عالية والتي تظهر مستوى دلالة أقل من 0.05 بحيث تعتبر صادقة، وعليه يعتبر هذا الجزء إجمالاً صادقا لم وضع لقياسه.

الجدول رقم (04-10): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني من المحور الثاني.

رقم الفقرة	الجزء الثاني: هل يعمل التدقيق الداخلي على تحديد تسيير المخاطر التي تواجه الشركة من خلال:	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG
01	توفر إجراءات رسمية تنظم سير عمليات إدارة المخاطر	0.368**	0.004
02	بذل العناية المهنية اللازمة للوقوف عن مدى ملاءمة وفعالية مسار إدارة المخاطر	0.537**	<0.001
03	اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر	0.630**	<0.001
04	معرفة نطاق عمل التدقيق الداخلي اتجاه عمليات إدارة المخاطر	0.465**	<0.001
05	القيام بتقييم أولي للمخاطر ومن ثم وضع نظم وإجراءات بناءً على دراسة للمخاطر التي تواجه الشركة	0.744**	<0.001
06	قياس وتقدير احتمال حدوث المخاطر ومن ثم إدارتها وتخفيضها إلى مستوى مقبول ولا يعيق تحقيق أهداف الشركة	0.517**	<0.001
07	اقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة	0.541**	<0.001

08	إعادة مراقبة وتقييم فعالية إدارة المخاطر بشكل دوري	0.363**	0.004
09	تقديم الدعم الفعال للجهات المعنية لرفع المعنويات	0.582**	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** في الملحق رقم **03**.

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه أن معاملات الارتباط لرتب سبيرمان لجميع الفقرات تتراوح بين 0.363 الذي يمثل أقل معامل ارتباط و0.744 الذي يمثل أعلى معامل ارتباط، بحيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لأن أكبر مستوى دلالة ملاحظ في الجدول عند فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني يساوي 0.004 وهو أقل من 0.05، وبالتالي يمكن القول إن فقرات هذا الأخير صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (04-11): نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

رقم الفقرة	المحور الثالث: حوكمة الشركات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG
01	عدم الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب، يؤدي إلى ضياع حقوق المساهمين	0.495**	<0.001
02	يلتزم مجلس الإدارة بالإفصاح عن كل الاختلالات والمشاكل المتعلقة بالحوكمة	0.662**	<0.001
03	تلتزم الإدارة العليا بتوصيل الأهداف الإستراتيجية إلى جميع المستويات بالشركة	0.470**	<0.001
04	تأخذ الإدارة العليا في الحسبان الإستراتيجيات والأهداف والمخاطر الخاصة بالشركة	0.509**	<0.001
05	تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مسؤولية الإفصاح والشفافية والمساءلة	0.508**	<0.001
06	تشارك كل من الإدارة العليا والتنفيذية في وضع أنظمة لإجراءات إدارة المخاطر	0.458**	<0.001
07	يقوم المدقق الداخلي بالإفصاح عن النتائج المحققة وتقدم التقارير اللازمة إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة	0.466**	<0.001
08	تساهم الإدارة العليا في تقييم عمليات الحوكمة الرشيدة، واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها من خلال تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في الشركة	0.631**	<0.001
09	تساعد كل من (الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة) على تحقيق مبدأ المساءلة والنزاهة، بهدف غرس الثقة بين أصحاب المصالح والمجتمع	0.381**	0.003
10	يعمل المدقق الخارجي على إضفاء نوع من الشفافية والنزاهة والوضوح بطريقة موضوعية ممنهجة في جميع الأعمال التي تقوم بها الشركة	0.473**	<0.001
11	يفحص مجلس الإدارة إجراءات المدقق الداخلي، للتأكد من أنها تساهم في تعزيز قواعد الحوكمة في الشركة	0.590**	<0.001

12	يتأكد المدقق الخارجي من توزيع المسؤوليات بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين حسب القوانين والتشريعات، بهدف ضمان حقوق الأطراف الخارجية	0.615**	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** في الملحق رقم **03**.

يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه أن معاملات الارتباط لرتب سبيرمان لجميع الفقرات تتراوح بين 0.381 الذي يمثل أقل معامل ارتباط و0.662 الذي يمثل أعلى معامل ارتباط، بحيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 وذلك لأن أكبر مستوى دلالة ملاحظ في الجدول عند فقرات المحور الثالث يساوي 0.003 وهو أقل من 0.05، وبالتالي يمكن القول إن فقرات هذا الأخير صادقة لما وضعت لقياسه.

يبين الجدول الموالي ملخص حول صدق الاتساق الداخلي الخاص بمحاور الاستبيان الكلي.

الجدول رقم (04-12): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان الكلي.

رقم المحور	المحـــاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	فعالية التدقيق الداخلي	0.879**	<0.001
المحور الثاني	التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	0.873**	<0.001
المحور الثالث	حوكمة الشركات	0.802**	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**. ** **عند مستوى الدلالة (α =0.05)**

يوضح الجدول رقم **(04-12)**، أعلاه درجة الارتباط بين محاور الاستبيان المتمثلة في فعالية التدقيق الداخلي كمحور أول، والتدقيق الداخلي وفقاً لإدارة المخاطر كمحور ثاني، وحوكمة الشركات كمحور ثالث، وذلك عند درجة ثقة عالية تقدر بـ: (α = 0.05) حيث بلغ معامل الارتباط 0.879 للمحور الأول و0.873 للمحور الثاني و0.802 للمحور الثالث، وهو ارتباط قوي ومرتفع مما يدل على درجة الاتساق والمصداقية للاستبيان، ومن ثم صدق ومصداقية العمل لإجراء الدراسة التطبيقية عليه.

4 . ثبات الاستبيان (الاستمارة)

من المعروف أن المقصود بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، فكلما زاد عدد الأسئلة كلما ارتفع الثبات، وكلما كان عدد الفقرات أو الأسئلة في الاستبيان أكثر كلما ارتفع معامل الارتباط **(R)**، وذلك لأن العلاقة بين طول الاستبيان وثباته علاقة طردية.[1]

[1] زياد علي محمود الجرجاوي، **القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**، مطبعة أبناء الجراح، غزة، 2010، ص: 102.

لقياس مدى ثبات عبارات الاستبيان لكل متغير من متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرو نباخ **(Alpha Cronbach)** وكذا استعمال الجذر التربيعي له لقياس مدى الصدق، حيث تُعتبر القيمة المقبولة لمعامل الثبات من 60% فأكثر، فكلما كانت قيمة هذا المعامل عالية كلما زاد من الاعتمادية على أداة جمع البيانات وموثوقية النتائج المتوصل إليها. والجدول التالي يبين مُعدل ثبات وصدق كل محور من محاور الاستبيان:

الجدول رقم (04-13): نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ.

محاور وأبعاد الاستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرو نباخ	معامل الصدق = الجذر التربيعي للثبات
المحور الأول كاملاً	**23**	**0.858**	**0.926**
• **الجزء الأول**	11	0.77	0.87
• **الجزء الثاني**	12	0.80	0.89
المحور الثاني كاملاً	**20**	**0.853**	**0.923**
• **الجزء الأول**	11	0.74	0.86
• **الجزء الثاني**	09	0.75	0.86
المحور الثالث	**12**	**0.773**	**0.879**
استبيان كاملاً	**55**	**0.924**	**0.961**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج **spss**.

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه **(04-13)**، يتضح لنا أن جميع معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبيان وأجزائها كانت أكبر من مستوى القبول 60% وهي تقترب من الواحد الصحيح، حيث بلغ معامل الثبات لكل من المحور الأول والثاني نسبة 85%، في حين بلغت نسبة المحور الثالث 77%، والنسبة الإجمالية المحققة للاستبيان هي الأخرى مرتفعة إذ بلغت 92% أي أنها تُمثل أكبر درجة اتساق.

ومنه نستخلص أن الاستبيان صادق، وهذا ما يتيح إمكانية ثبات النتائج المتحصل عليها في الاستبيان أي أنه لو تم إعادة الدراسة من خلاله لتحصلنا على نتائج تقارب نتائجه أو تكاد أن تكون مطابقة له تماما، أما بالنسبة لمعامل الصدق الذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرو نباخ والذي يرتبط به طرديا، نلاحظ كما هو معروض في الجدول السابق أنه كلما زاد معامل الثبات زاد معه معامل الصدق والعكس صحيح، ومنه نتوصل إلى أن كافة أجزاء الاستبيان لها درجة ممتازة من الثبات والمصداقية وأن الاستبيان قد حقق لما وضع لقياسه.

ثانيا: متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض متغيرات الدراسة المعتمدة التي تتماشى وموضوع الدراسة، وذلك بعد أخذ رؤية معمقة وأكثر شمولية من كافة الدراسات العلمية السابقة، وعليه وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى:

1 . المتغير المستقل

تضمن هذا الجزء على المتغير المستقل الذي كان من نصيب التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر أي أننا بصدد معرفة دور التدقيق الداخلي من وجهة نظر إدارة المخاطر، حيث تم تقسيم هذا المتغير إلى محورين في استمارة الاستبيان، شمل المحور الأول فعالية التدقيق الداخلي حيث مس هذا المحور العديد من النقاط كان من أبرزها التحدث عن الهيئات المعنية بالتدقيق الداخلي وكذا المهام المنوطة إليهم، أما المحور الثاني فقد خصص للتدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر والتي تمت التطرق إليه في المحور الثاني من استمارة الاستبيان وأقترن بإدارة المخاطر لما له من دور فعال وذلك بتبيان مراعاة هذا الأخير لنظام الرقابة الداخلية في الجزء الأول في حين كان الجزء الثاني من المحور الثاني قد خصص هو الآخر بشكل تفصيلي لإدارة المخاطر مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير هاته المخاطر وفق تقديرات وقياسات احتمالية لحدوثها واقتراح كافة السبل والآليات المناسبة للتعامل معها.

2 . المتغير التابع:

أما المتغير التابع والذي تمثل في حوكمة الشركات فقد تضمن هذا المتغير الحديث عن متطلبات هاته الأخيرة كالآتي: (مجلس الإدارة، الجمعية العامة، الإدارة التنفيذية، الأطراف الأخرى الفاعلة)، وقد تم التطرق إلى هاته المتطلبات في المحور الثالث والأخير، المخصص لحوكمة الشركات من استمارة الاستبيان.

وكل هذا لمعرفة أثر المتغير المستقل (التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر) على المتغير التابع (حوكمة الشركات) باستخدام أسلوب الانحدار البسيط. وهو ما يوضحه الشكل رقم **(01-04)** الخاص بالنموذج الدراسة الجديد والمبسط.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحديد الأطر المنهجية للدراسة وتوضيح مختلف الأدوات الإحصائية التي يجب استخدامها للوصول إلى أهداف الدراسة، والتأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة، سنقوم من خلال هذا المبحث بوصف المتغيرات الشخصية للمبحوثين، وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية لإجاباتهم.

المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تتمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة في الإجابة عن أسئلة القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية في الاستبيان وذلك في الإجابة عن الأسئلة من 01 إلى 08 والتي سوف يتم تحليلها.

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل خصائص البيانات الديمغرافية بما فيها توزيع عينة الدراسة حسب اسم الشركة ونوعها وأيضا توزيع العينة حسب خصائص المستجوبين منها: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة العلمية (بالسنوات)، التخصص العلمي.

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البينات الشخصية:

أولا: اسم الشركة:

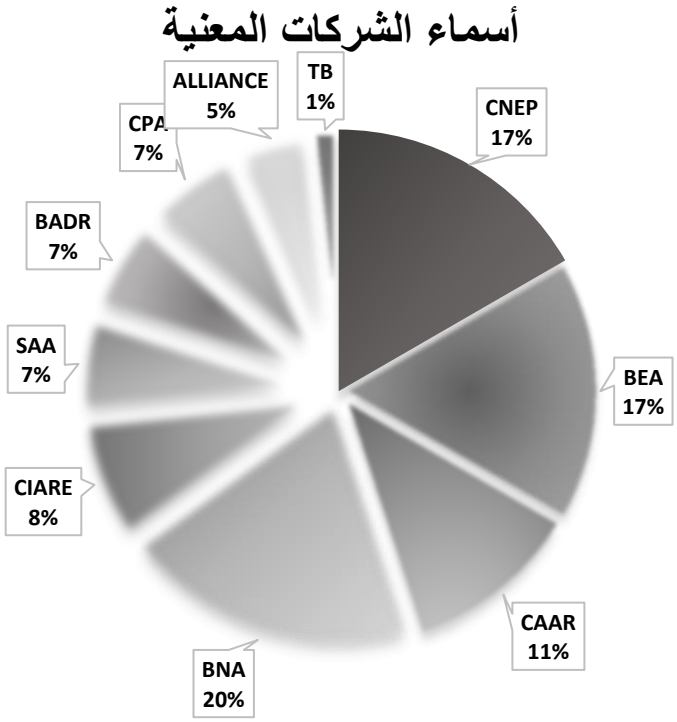
الجدول رقم (04-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير اسم الشركة.

الهيئة	اسم الشركة والمختصر لها باللغة الفرنسية	التكرار	النسبة
بنك	البنك الوطني للتوفير والاحتياط CNEP	10	%16.7
بنك	البنك الجزائري الخارجي BEA	10	%16.7
تأمين	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR	07	%11.7
بنك	البنك الوطني الجزائري BNA	12	%20
تأمين	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIARE	05	%8.3
تأمين	الشركة الجزائرية للتأمين SAA	04	%6.7
بنك	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	04	%6.7
بنك	القرض الشعبي الجزائري CPA	04	%6.7
تأمين	تأمين أليانس ALLIANCE	03	%05
بنك	بنك الثقة TB	01	%1.7

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

ويوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية أسماء الشركات المعنية لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (04-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير اسم الشركات المعنية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج **spss**.

يوضح الجدول رقم **(14-04)** أعلاه نتائج توزيع البيانات الشخصية لعينة الدراسة الميدانية حسب متغير أسماء الشركات المعنية بالاستقصاء لكل من الشركات المالية الجزائرية المتمثلة في البنوك والتأمينات في الولايات المعنية سالفة الذكر، حيث كان كل من بنك البنك الوطني للتوفير والاحتياط **CNEP** والبنك الجزائري الخارجي **BEA** بنفس النسبة والمقدرة 16.7%، تليها شركة التأمين تحت اسم الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **CAAR** بنسبة 11.7%، كما قدرت نسبة البنك الوطني الجزائري **BNA** بـ 20%، تأتي شركة التأمين الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين **CIARE** في المرتبة الخامسة 8.3%، أما الشركة الجزائرية للتأمين **SAA**، بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**، القرض الشعبي الجزائري **CPA** فكلها لها نفس النسبة والمقدرة بـ: 6.7%، في حين تأمين أليانس **ALLIANCE** وبنك الثقة **TB** على التوالي بـ: 05%، 1.7%. وهو ما يبين بأن العينة تتسم بالتنوع بين البنوك وشركات التأمين، مما يمكن أن يوفر رؤية شاملة حول ممارسات وأدوار التدقيق الداخلي اتجاه حوكمة الشركات.

ثانيا: الهيئة المستخدمة لها (نوعها):

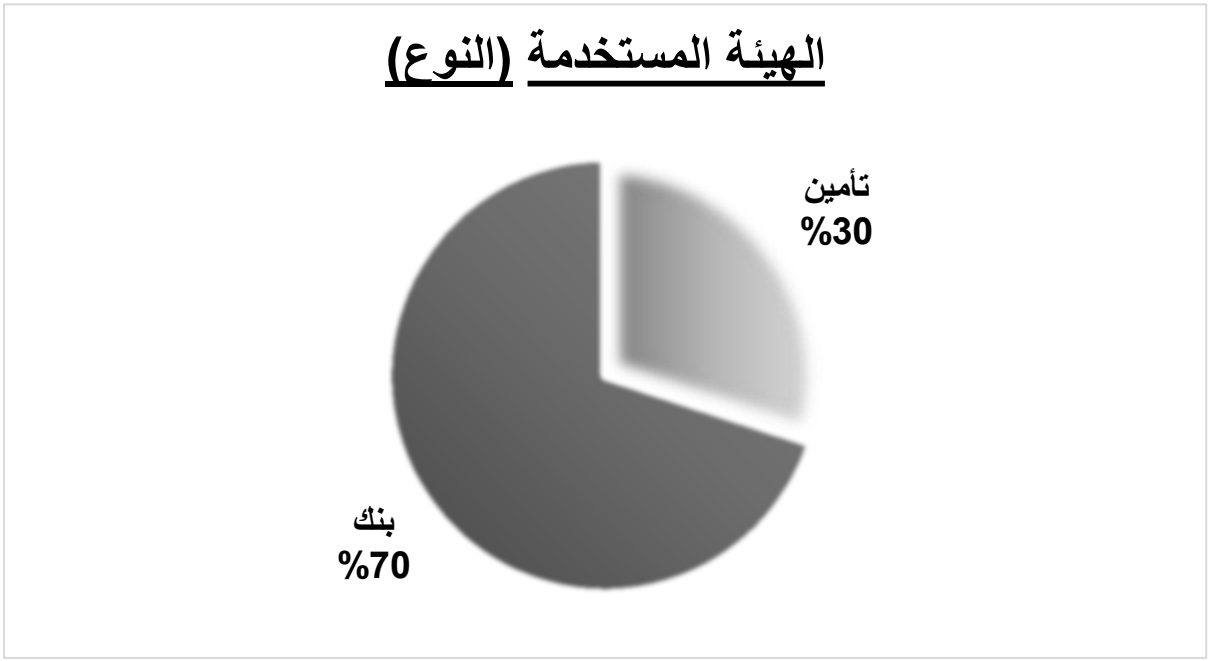
الجدول رقم (04-15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الهيئة المستخدمة (النوع).

الهيئة المستخدمة (النوع)	التكرار	النسبة
بنك	42	%70
تأمين	18	%30
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

ويوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية نوع الشركة لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (04-03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الهيئة المستخدمة (النوع).



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج **spss**.

يتضح من خلال الجدول رقم **(04-15)** أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الهيئة المستخدمة (النوع)، حيث بلغت نسبة البنوك الجزائرية ما قيمته 70%، على غرار شركات التأمين التي بلغت 30%، وهو ما يفسر هيمنة البنوك وبالتالي وجود نسبة كبيرة من المشاركين من البنوك قد يكون بسبب الحجم الكبير للبنوك أو طبيعتها الخاصة.

ثالثا: الجنس

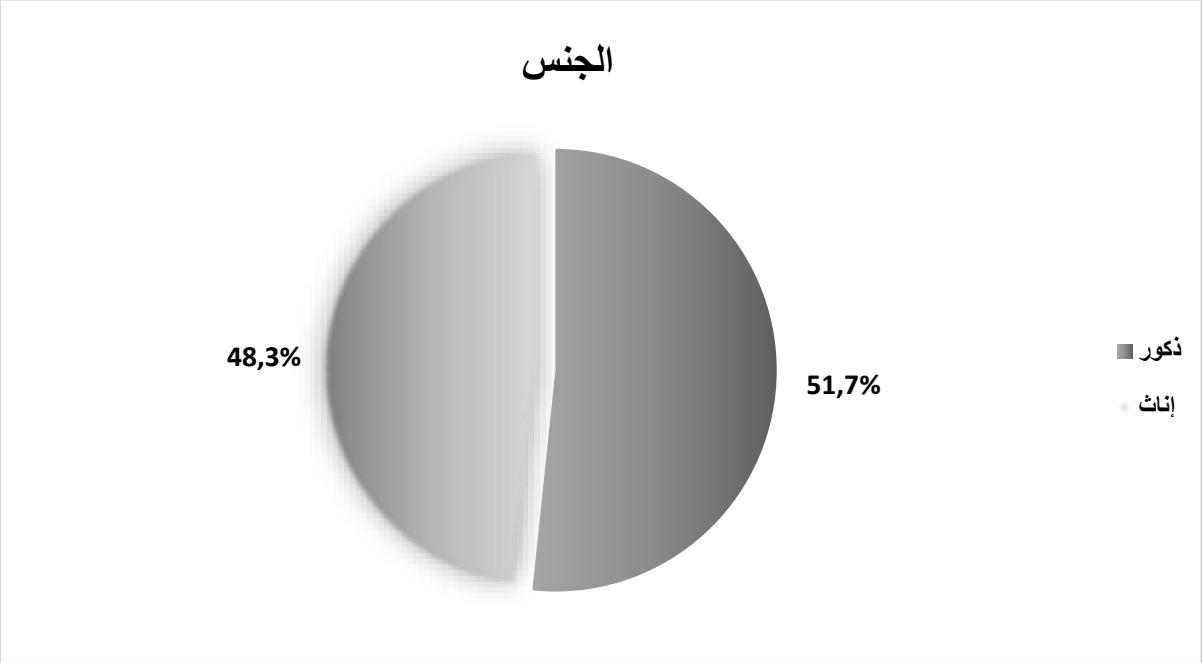
الجدول رقم (04-16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	31	%51.7
إناث	29	%48.3
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

ويوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية الجنس لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (04-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

من خلال الجدول رقم **(03-04)** أعلاه الذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المدققين الداخلين من فئة الذكور هو 31 بنسبة 51.7%، أما فئة الإناث فقد بلغت 29 أي بنسبة 48.3%، 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.

رابعا: العمر

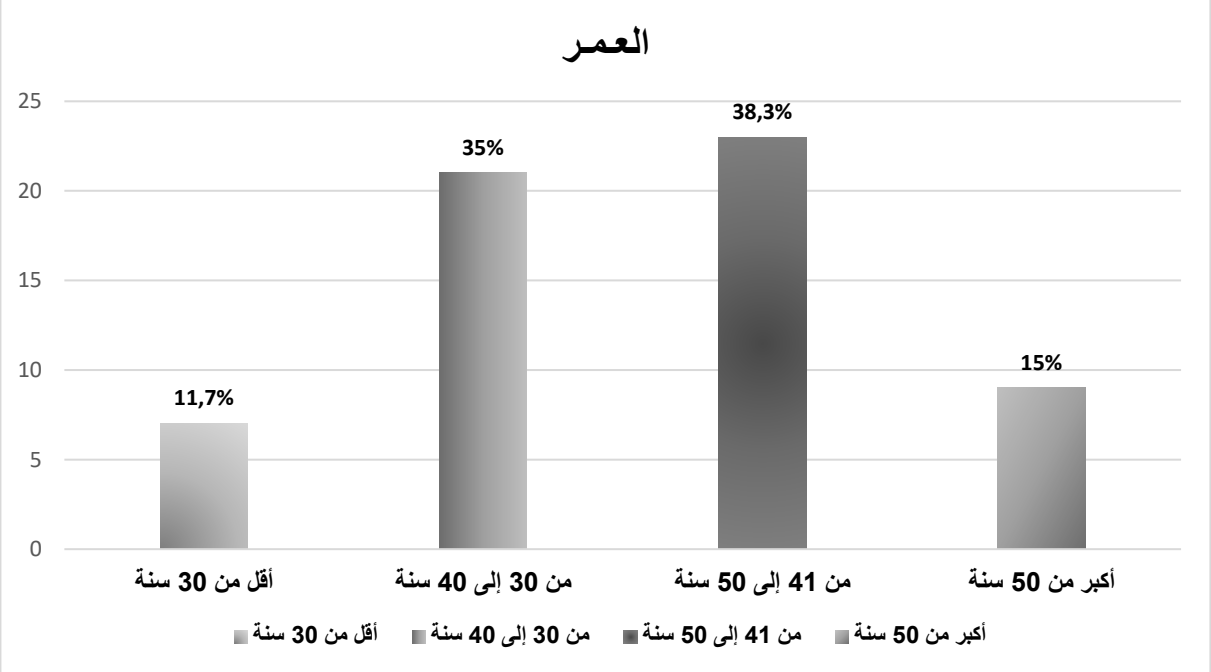
الجدول رقم (04-17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

السن (العمر)	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	7	%11.7
من 30 إلى 40 سنة	21	%35
من 41 إلى 50 سنة	23	%38.3
أكبر من 50 سنة	09	%15
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

ويوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية العمر لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (04-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

يوضح الجدول رقم **(04-17)** والذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة، حيث يتكون العمر من أربع فئات، فأكثر الفئات العمرية تكرارا عي الفئة الثالثة بنسبة 38.3% وأقل الفئات تكرارا هي الفئة الأولى بنسبة تقدر بـ: 11.7%، والسبب في كون الفئات العمرية المتقدمة في السن أكثر تكرارا من

الفئات الأخرى هو الخبرة المهنية الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد عن غيرهم من أفراد العينة، وبالتالي فهي مؤشر جيد لإعطاء نتائج واضحة ودقيقة للدراسة الميدانية.

خامسا: المؤهل العلمي

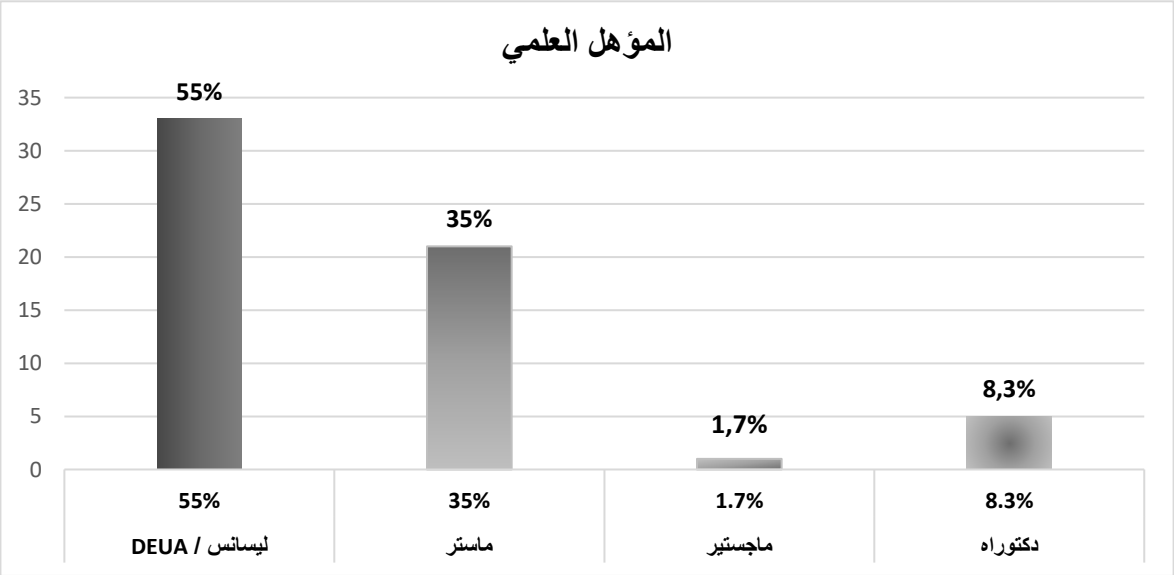
الجدول رقم (04-18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس / DEUA	33	%55
ماستر	21	%35
ماجستير	01	%1.7
دكتوراه	05	%8.3
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

ويوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (04-06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

يوضح الجدول رقم **(04-18)** أعلاه والذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي (الشهادة العلمية)، لأفراد عينة الدراسة، حيث يتكون المؤهل العلمي من أربع فئات هو الآخر، فأكثر الفئات تكرارا هي الفئة الأولى التي تمثل حصول المدققين على شهادة ليسانس، حيث بلغت ما قيمته 33 تكرارا أي بنسبة 55%، تليها فئة ماستر بقيمة 21 أي بنسبة 35%، في حين بلغت فئة الأفراد الذين يمتلكون شهادة الدكتوراه ما قيمته 05 بنسبة 8.3%، إلى أنه الفئة الأقل كانت من نصيب ماجستير بنسبة 1.7%، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم قدر كافي من التعليم والتكوين (رصيد معرفي)، الشيء الذي يساعد على إعطاء نتائج جيدة للدراسة، من خلال فهم أسئلة الاستبيان وإعطاء إجابات وتأكيدات دقيقة ومحددة التي تتصف بالدقة، الأمر الذي يدعم إمكانية الوثوق في إجاباتهم والاعتماد عليها بمصداقية عالية.

سادسا: الوظيفة

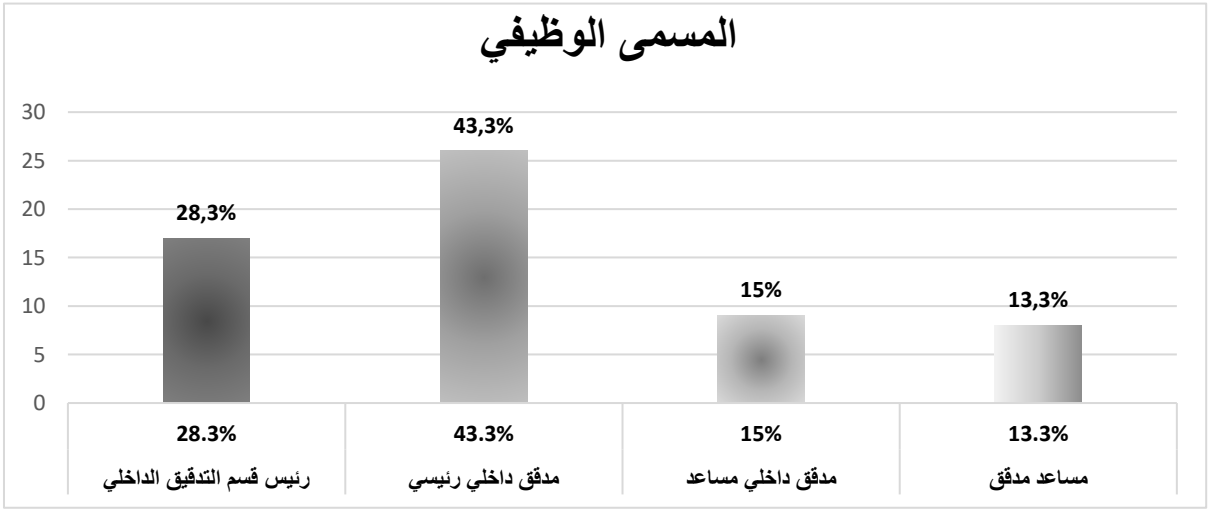
الجدول رقم (04-19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
رئيس قسم التدقيق الداخلي	17	%28.3
مدقق داخلي رئيسي	26	%43.3
مدقق داخلي مساعد	09	%15
مساعد مدقق	08	%13.4
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

ويوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية الوظيفة لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (04-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

يوضح الجدول رقم **(04-19)** أعلاه والذي يظهر توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، حيث بلغت أعلى نسبة في فئات المسمى الوظيفي هي الفئة الثانية والتي كانت للمدقق الداخلي الرئيسيين بقيمة 26 وبنسبة 43.3%، تليها الفئة الأولى والمخصصة لرؤساء أقسام التدقيق الداخلي بقيمة 17 وبنسبة 28.3%، أما الفئة الثالثة والتي كانت هي الأخرى للمدققين الداخلين المساعدين فقد جاءت بقيمة 09 وبنسبة 15%، في حين كانت الفئة الأخيرة من نصيب مساعد مدقق بقيمة 08 وبنسبة 13.4%.

سابعا: الخبرة العلمية (بالسنوات)

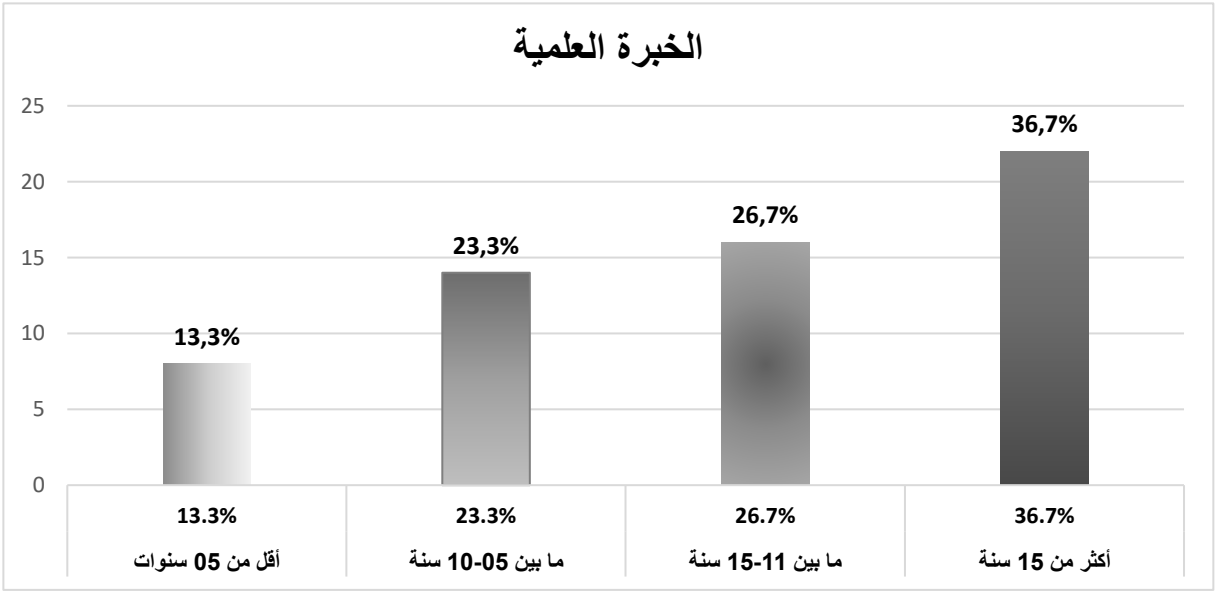
الجدول رقم (04-20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية (بالسنوات).

الخبرة العلمية (بالسنوات)	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	08	%13.3
ما بين 05-10 سنة	14	%23.3
ما بين 11-15 سنة	16	%26.7
أكثر من 15 سنة	22	%36.7
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

ويوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية الخبرة العلمية لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (04-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

من خلال الجدول رقم **(20-04)** أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية (بالسنوات)، حيث تم تقسيم سنوات الخبرة على أربع فئات وقد كانت الفئة الرابعة التي شملت المدققين الداخلين الذين لديهم خبرة تفوق 15 سنة في المرتبة الأولى بقيمة 22 وبنسبة 36.7%، تليها في الترتيب الفئة الثالثة (ما بين 11-15 سنة) التي جاءت في المرتبة الثانية بقيمة 16 وبنسبة 26.7%، أما الفئة التي حلت المرتبة الثالثة فقد كانت للمدققين الذين لديهم خبرة ما بين 05-10 سنة والتي كانت هي الأخرى بقيمة 14 وبنسبة 23.3%، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت من نصيب الفئة الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات والتي أتت بقيمة 08 وبنسبة 13.3%، وهو ما يفسر على أن أفراد العينة لديهم خبرة كافية تساعدهم على فهم وتطبيق معايير التدقيق الداخلي.

ثامنا: التخصص العلمي

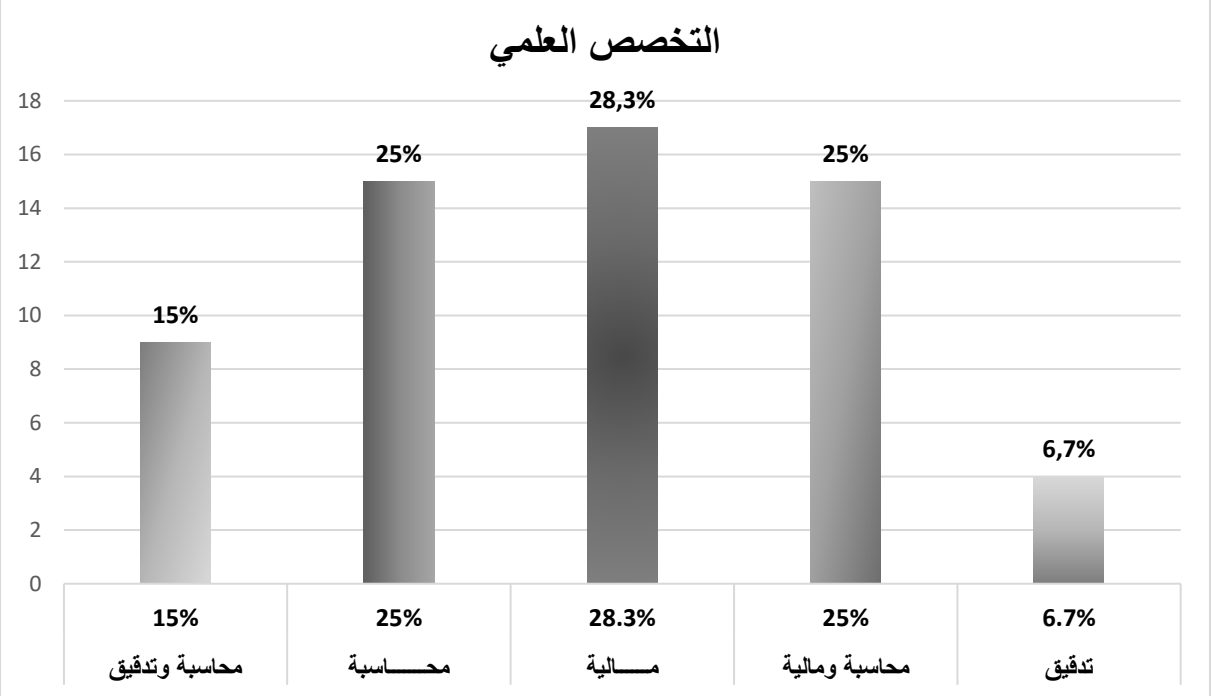
الجدول رقم (04-21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
محاسبة وتدقيق	09	%15
محـــاسبة	15	%25
مـــالية	17	%28.3
محاسبة ومالية	15	%25
تدقيق	04	%6.7
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

ويوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (04-09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

من خلال الجدول رقم **(04-21)** والمخصص لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي، يلاحظ وجود تنوع في التخصص العلمي وأن الحاصلين على مؤهلات جامعية هم الأكثر تمثيلا في فئة الدراسة، حيث أن ما نسبته 28.3% من المدققين الداخلين لهم تخصص مالية بقيمة 17 يليه تخصص المحاسبة والمحاسبة والمالية لهم نفس النسبة 25% وبنفس القيمة 15 أما تخصص محاسبة وتدقيق فقد كان بنسبة 15% وبقيمة 09، حيث احتل في المركز الأخير تخصص تدقيق بنسبة 6.7%، وبقيمة 04، وذلك لحداثة التخصص، ومن خلال دراسة هذا المتغير المتمثل في التخصص العلمي تبين أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون التخصصات العلمية المتوافقة مع خصوصيات مزاولة مهنة التدقيق الداخلي، وهذا ما يدعم بصراحة إجاباتهم عن فقرات محاور وأجزاء استمارة الاستبيان الموجهة لهم، الأمر الذي سيعزز من صدق النتائج المتحصل عليها.

الفرع الثاني: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي.

تمثل اختبارات التوزيع الطبيعي أهمية كبيرة في التحليل الإحصائي، حيث تساعد الباحثين في تحديد مدى توافق البيانات مع توزيع طبيعي يُعتبر أساسياً في العديد من الاختبارات الإحصائية. في هذا السياق، يُعَد اختبار كولمجروف-سمرنوف أداة قوية لمقارنة التوزيع الفعلي للبيانات مع التوزيع الطبيعي المفترض.

يهدف هذا الاختبار إلى فحص مدى انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي وكيفية تأثير هذا الانحراف على استجابات أفراد الدراسة. من خلال هذا التمحيص، يمكن للباحثين الحصول على رؤى دقيقة حول خصائص البيانات وتحديد مدى ملاءمة النماذج الإحصائية المستخدمة.

الهدف الأساسي من هذا الاختبار في هذه الدراسة هو معرفة إن كانت التوزيعات الاحتمالية لبيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا[1]، من خلال إثبات إحدى الفرضيتين التاليتين:

- ✓ **فرضية العدم H0: تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي؛**
- ✓ **الفرضية البديلة H1: لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.**

والجدول التالي يبين المعطيات التالي للاختبار.

يبين هذا الاختبار في الجدول أسفله أن قيمة مستوى الدلالة للبيانات هي 0.200 وهي بذلك أكبر من 0.05 لكافة الاستبيان، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية العدمية H0، التي تؤكد أن عينة الدراسة الميدانية مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 95%، وبهذا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية المتاحة وفق برنامج spss.

الجدول رقم (04-22): اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام كولمجروف-سمرنوف.

الاختبارات	اختبار Kolmogorov-Smirnov		
	الإحصائيات	درجة الحرية DDL	مستوى الدلالة Sig
الاستبيان كاملاً	0.086	60	*0.200

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج **spss**.

وعليه نؤكد أن:

بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

[1] W.J. Conover, **Practical Nonparametric Statistical**, John Wiley & Sons, New York, 3éme édition, 1999, p : 428.

المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة

انطلاقا من معالجة المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والمتعلقة باتجاه أراء عينة الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي **spss**، وذلك باستخدام المؤشرات الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب والمتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري.

الفرع الأول: تحليل نتائج إجابات فقرات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية

يوضح هذا الفرع تحليل نتائج اتجاه إجابات فقرات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية لكل من المحاور الثلاث والتي سوف نوضحها في الجداول التالية:

أولا: تحليل فقرات المحور الأول: (فعالية التدقيق الداخلي).

الجدول رقم (04-23): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الأول من المحور الأول.

رقم العبارة (الفقرة)		المقياس					الإجمالي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الجزء الأول: هل يوجد أثر لفعالية التدقيق الداخلي في شركتكم من خلال:							
الفقرة رقم 01	التكرار	14	43	02	01	-	60
	النسبة (%)	23.3	71.7	3.3	1.7	-	%100
الفقرة رقم 02	التكرار	11	38	09	01	01	60
	النسبة (%)	18.3	63.3	15	1.7	1.7	%100
الفقرة رقم 03	التكرار	11	41	07	01	-	60
	النسبة (%)	18.3	68.3	11.7	1.7	-	%100
الفقرة رقم 04	التكرار	16	29	13	02	-	60
	النسبة (%)	26.7	48.3	21.7	3.3	-	%100
الفقرة رقم 05	التكرار	16	30	12	02	-	60
	النسبة (%)	26.7	50	20	3.3	-	%100
الفقرة رقم 06	التكرار	14	36	08	02	-	60

	النسبة (%)	23.3	60	13.3	3.3	-	%100
الفقرة رقم 07	التكرار	09	32	16	03	-	60
	النسبة (%)	15	53.3	26.7	05	-	%100
الفقرة رقم 08	التكرار	19	31	07	03	-	60
	النسبة (%)	31.7	51.7	11.7	05	-	%100
الفقرة رقم 09	التكرار	12	33	14	01	-	60
	النسبة (%)	20	55	23.3	1.7	-	%100
الفقرة رقم 10	التكرار	15	30	11	02	02	60
	النسبة (%)	25	50	18.3	3.3	3.3	%100
الفقرة رقم 11	التكرار	14	26	14	05	01	60
	النسبة (%)	23.3	43.3	23.3	8.3	1.7	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

يبيّن الجدول **(04-23)** الخاص بنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الأول من المحور الأول، أن أغلبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة يميلون إلى الموافقة على الوسط الفرضي الخاص بدرجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، كما يمكن ملاحظة أن معظم النسب والتكرارات ترتكز ضمن نفس الوسط الفرضي الخاص بدرجة موافق، مما يشير إلى الاتجاه الإيجابي في إجابة فئة الدراسة على فعالية الهيئات المعنية بالتدقيق الداخلي في تحسين الأداء داخل الشركة.

الجدول رقم (04-24): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الثاني من المحور الأول.

رقم العبارة (الفقرة)		المقياس					الإجمالي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الجزء الثاني: هل يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الإبلاغ المالي داخل الشركة من خلال:							
الفقرة رقم 01	التكرار	12	31	16	01	-	60

	النسبة (%)	20	51.7	26.7	1.7	-	%100
الفقرة رقم 02	التكرار	18	24	15	03	-	60
	النسبة (%)	30	40	25	05	-	%100
الفقرة رقم 03	التكرار	14	31	14	01	-	60
	النسبة (%)	23.3	51.7	23.3	1.7	-	%100
الفقرة رقم 04	التكرار	15	35	09	01	-	60
	النسبة (%)	25	58.3	15	1.7	-	%100
الفقرة رقم 05	التكرار	09	41	07	03	-	60
	النسبة (%)	15	68.3	11.7	05	-	%100
الفقرة رقم 06	التكرار	12	32	16	-	-	60
	النسبة (%)	20	53.3	26.7	-	-	%100
الفقرة رقم 07	التكرار	14	35	08	02	01	60
	النسبة (%)	23.3	58.3	13.3	3.3	1.7	%100
الفقرة رقم 08	التكرار	18	28	12	02	-	60
	النسبة (%)	30	46.7	20	3.3	-	%100
الفقرة رقم 09	التكرار	28	21	09	02	-	60
	النسبة (%)	46.7	35	15	3.3	-	%100
الفقرة رقم 10	التكرار	13	37	07	03	-	60
	النسبة (%)	21.7	61.7	11.7	05	-	%100
الفقرة رقم 11	التكرار	18	25	15	02	-	60
	النسبة (%)	30	41.7	25	3.3	-	%100
الفقرة رقم 12	التكرار	19	29	08	03	01	60

	النسبة (%)	31.7	48.3	13.3	05	1.7	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

يبيّن الجدول **(24-04)** الخاص بنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الثاني من المحور الأول، أن أغلبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة يميلون إلى الموافقة على الوسط الفرضي الخاص بدرجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، كما يمكن ملاحظة أن معظم النسب والتكرارات ترتكز ضمن نفس الوسط الفرضي الخاص بدرجة موافق، مما يشير إلى الاتجاه الإيجابي في إجابة فئة الدراسة على قيام الهيئات المعنية بالتدقيق الداخلي بالمهام المنوطة لهم من أجل تحسين الإبلاغ المالي داخل الشركة.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني: (التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر)

الجدول رقم (04-25): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الأول من المحور الثاني.

رقم العبارة (الفقرة)	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الإجمالي
الجزء الأول: هل يراعي التدقيق الداخلي عند تقييم نظام الرقابة الداخلية على مستوى شركتكم الأمور التالية:							
الفقرة رقم 01	التكرار	11	41	07	01	-	60
	النسبة (%)	18.3	68.3	11.7	1.7	-	%100
الفقرة رقم 02	التكرار	10	38	10	02	-	60
	النسبة (%)	16.7	63.3	16.7	3.3	-	%100
الفقرة رقم 03	التكرار	20	25	13	02	-	60
	النسبة (%)	33.3	41.7	21.7	3.3	-	%100
الفقرة رقم 04	التكرار	09	35	13	03	-	60
	النسبة (%)	15	58.3	21.7	05	-	%100
الفقرة رقم 05	التكرار	13	29	14	04	-	60

	النسبة (%)	21.7	48.3	23.3	6.7	-	%100
الفقرة رقم 06	التكرار	14	30	12	02	02	60
	النسبة (%)	23.3	50	20	3.3	3.3	%100
الفقرة رقم 07	التكرار	07	36	16	01	-	60
	النسبة (%)	11.7	60	26.7	1.7	-	%100
الفقرة رقم 08	التكرار	14	30	12	04	-	60
	النسبة (%)	23.3	50	20	6.7	-	%100
الفقرة رقم 09	التكرار	13	28	14	05	-	60
	النسبة (%)	21.7	46.7	23.3	8.3	-	%100
الفقرة رقم 10	التكرار	12	31	13	04	-	60
	النسبة (%)	20	51.7	21.7	6.7	-	%100
الفقرة رقم 11	التكرار	15	36	09	-	-	60
	النسبة (%)	25	60	15	-	-	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

يبيّن الجدول **(04-25)** الخاص بنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الأول من المحور الثاني، أن أغلبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة يميلون إلى الموافقة على الوسط الفرضي الخاص بدرجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، كما يمكن ملاحظة أن معظم النسب والتكرارات ترتكز ضمن نفس الوسط الفرضي الخاص بدرجة موافق، مما يشير إلى الاتجاه الإيجابي في إجابة فئة الدراسة نحو مراعاة هذا الأخير على

اكتشاف مواطن القصور في نظام الرقابة الداخلية وتحسينها بشتى الوسائل والتقنيات التي تساعده على الرفع من فعالية النظام وتطويره على مستوى الشركة.

الجدول رقم (04-26): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الثاني من المحور الثاني.

رقم العبارة (الفقرة)		المقياس					الإجمالي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الجزء الثاني: هل يعمل التدقيق الداخلي على تحديد تسيير المخاطر التي تواجه الشركة من خلال:							
الفقرة رقم 01	التكرار	14	34	11	01	-	60
	النسبة (%)	23.3	56.7	18.3	1.7	-	%100
الفقرة رقم 02	التكرار	14	31	12	02	01	60
	النسبة (%)	23.3	51.7	20	3.3	1.7	%100
الفقرة رقم 03	التكرار	14	36	06	04	-	60
	النسبة (%)	23.3	60	10	6.7	-	%100
الفقرة رقم 04	التكرار	17	34	07	02	-	60
	النسبة (%)	28.3	56.7	11.7	3.3	-	%100
الفقرة رقم 05	التكرار	19	27	09	04	01	60
	النسبة (%)	31.7	45	15	6.7	1.7	%100
الفقرة رقم 06	التكرار	17	27	12	04	-	60
	النسبة (%)	28.3	45	20	6.7	-	%100
الفقرة رقم 07	التكرار	15	30	09	04	02	60
	النسبة (%)	25	50	15	6.7	3.3	%100

الفقرة رقم 08	التكرار	15	36	06	03	-	60
	النسبة (%)	25	60	10	05	-	%100
الفقرة رقم 09	التكرار	16	28	12	02	02	60
	النسبة (%)	26.7	46.7	20	3.3	3.3	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

يبيّن الجدول **(04-26)** الخاص بنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجزء الثاني من المحور الثاني، أن أغلبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة يميلون إلى الموافقة على الوسط الفرضي الخاص بدرجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، كما يمكن ملاحظة أن معظم النسب والتكرارات ترتكز ضمن نفس الوسط الفرضي الخاص بدرجة موافق، مما يشير إلى الاتجاه الإيجابي في إجابة فئة الدراسة حول عمل المدقق الداخلي على قياس حجم تأثير الخطر وتقدير درجة حدوثه على أعمال الشركة.

ثالثا: تحليل فقرات المحور الثالث: (حوكمة الشركات)

الجدول رقم (04-27): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمحور الثالث.

رقم العبارة (الفقرة)		المقياس					الإجمالي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
المحور الثالث: حوكمة الشركات							
الفقرة رقم 01	التكرار	19	27	09	04	01	60
	النسبة (%)	31.7	45	15	6.7	1.7	%100
الفقرة رقم 02	التكرار	19	22	10	08	01	60
	النسبة (%)	31.7	36.7	16.7	13.3	1.7	%100
الفقرة رقم 03	التكرار	22	22	12	02	02	60
	النسبة (%)	36.7	36.7	20	3.3	3.3	%100

الفقرة رقم 04	التكرار	17	29	11	02	01	**60**
	النسبة (%)	28.3	48.3	18.3	3.3	1.7	**%100**
الفقرة رقم 05	التكرار	13	32	12	03	-	**60**
	النسبة (%)	21.7	53.3	20	05	-	**%100**
الفقرة رقم 06	التكرار	12	34	11	02	01	**60**
	النسبة (%)	20	56.7	18.3	3.3	1.7	**%100**
الفقرة رقم 07	التكرار	19	27	10	04	-	**60**
	النسبة (%)	31.7	45	16.7	6.7	-	**%100**
الفقرة رقم 08	التكرار	20	30	03	05	02	**60**
	النسبة (%)	33.3	50	05	8.3	3.3	**%100**
الفقرة رقم 09	التكرار	20	29	06	04	01	**60**
	النسبة (%)	33.3	48.3	10	6.7	1.7	**%100**
الفقرة رقم 10	التكرار	20	26	08	06	-	**60**
	النسبة (%)	33.3	43.3	13.3	10	-	**%100**
الفقرة رقم 11	التكرار	21	25	10	04	-	**60**
	النسبة (%)	35	41.7	16.7	6.7	-	**%100**
الفقرة رقم 12	التكرار	17	27	10	06	-	**60**
	النسبة (%)	28.3	45	16.7	10	-	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS**.

يبيّن الجدول **(04-27)** الخاص بنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمحور الثالث، أن أغلبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة يميلون إلى الموافقة على الوسط الفرضي الخاص بدرجة موافق في سلم ليكرت الخماسي، كما يمكن ملاحظة أن معظم النسب والتكرارات ترتكز ضمن نفس الوسط الفرضي الخاص

بدرجة موافق، مما يشير إلى الاتجاه الإيجابي في إجابة فئة الدراسة بخصوص حوكمة الشركات في تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة والمساهمة في تعزيز وتحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأطراف المعنية ذات العلاقة.

الفرع الثاني: تحليل واستخلاص نتائج الدراسة الميدانية:

يتضمن هذا الفرع استخلاص نتائج الدراسة الميدانية وذلك بعد مناقشتها وتحليلها بناءً على ما تم ذكره من معطيات في الأجزاء السابقة سالفة الذكر، حيث سوف يتم التطرق إلى كل من معامل الارتباط وكذا الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة الميدانية.

أولا: مناقشة النتائج الخاصة بمعامل الارتباط

1 . نتائج الجزء الأول من المحور الأول:

بناءً على نتائج اختبار سبيرمان الخاصة بفقرات الجزء الأول من المحور الأول، يمكن تحليل الارتباط بين فعالية التدقيق الداخلي كما يلي:

الجدول رقم (04-28): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الأول من المحور الأول.

رقم الفقرة	مناقشة وتحليل النتائج
01	يرتبط إيجابيًا بقوة (0.518) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني أن هناك علاقة قوية ومهمة إحصائيًا بين التواصل الجيد وفعالية التدقيق الداخلي.
02	يرتبط إيجابيًا متوسط (0.409) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001)، لذا فإن تحديد الواجبات بدقة له تأثير مهم على فعالية التدقيق الداخلي.
03	يرتبط إيجابيًا متوسط (0.390) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.002)، مما يشير إلى أهمية التعاون الفعال في تعزيز فعالية التدقيق.
04	يرتبط إيجابيًا متوسط (0.446) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على أن العمل وفق خطة استراتيجية له تأثير إيجابي ملحوظ.
05	يرتبط إيجابيًا متوسط (0.451) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يشير إلى أهمية الخبرة في فعالية التدقيق.

06	يرتبط إيجابيًا متوسط (0.414) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001)، مما يعني أن العناية بتوصيات المدقق الداخلي تؤثر بشكل إيجابي.
07	يرتبط إيجابيًا متوسط إلى قوي (0.492) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يشير إلى تأثير كبير لدراسة المقترحات على فعالية التدقيق.
08	يرتبط إيجابيًا ضعيف إلى متوسط (0.312) ولديه دلالة إحصائية ضعيفة إلى متوسطة (0.015)، مما يعني أن التأثير موجود ولكن أقل قوة مقارنة بالمتغيرات الأخرى.
09	يرتبط إيجابيًا ضعيف إلى متوسط (0.318) ولديه دلالة إحصائية ضعيفة إلى متوسطة (0.013)، مما يشير إلى ارتباط ضئيل ولكنه مهم إحصائيًا.
10	يرتبط إيجابيًا متوسط إلى قوي (0.482) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على تأثير كبير لمساهمة التدقيق في تحسين الإفصاح.
11	يرتبط إيجابيًا قوي (0.633) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني أن مساندة الإدارة العليا لها تأثير كبير على فعالية التدقيق.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** في الملحق رقم **03**.

الاستنتاج:

جميع الفقرات باستثناء الفقريتين رقم 08 و09 التي تُظهران ارتباطات ذات دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى أن معظم العوامل المدروسة لها تأثير ملحوظ على فعالية التدقيق الداخلي، إلا أن هذا لا يعتبر أن الفقرتين سالفتين الذكر ليس لديهم دلالة إحصائية أو تأثير، بل يوجد لديهم دلالة إحصائية ولكن بتأثير أقل قوة.

2 . نتائج الجزء الثاني من المحور الأول:

بناءً على نتائج اختبار سبيرمان المقدمة في الجزء الثاني، يمكن تحليل الارتباطات بين مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين الإبلاغ المالي داخل الشركة كما يلي:

الجدول رقم (04–29): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني من المحور الأول.

رقم الفقرة	مناقشة وتحليل النتائج
01	يرتبط إيجابيًا متوسط (0.414) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001)، مما يعني أن فحص الالتزام بالأنظمة له تأثير ملحوظ على تحسين الإبلاغ المالي.

02	يرتبط إيجابيًا متوسط إلى قوي (0.522) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على أن التقارير التي يعدها المدقق الداخلي تلعب دورًا مهمًا في الإبلاغ المالي.
03	يرتبط إيجابيًا متوسط (0.383) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.003)، مما يعني أن السعي لضمان الالتزام بالقوانين له تأثير إيجابي على الإبلاغ المالي.
04	يرتبط إيجابيًا ضعيف إلى متوسط (0.311) ولديه دلالة إحصائية ضعيفة إلى متوسطة (0.016)، مما يشير إلى تأثير أقل قوة ولكن مهم على الإبلاغ المالي.
05	يرتبط إيجابيًا متوسط إلى قوي (0.508) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على أهمية الالتزام بالعناية المهنية في تحسين الإبلاغ المالي.
06	يرتبط إيجابيًا متوسط إلى قوي (0.582) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على أن استخدام الإجراءات التحليلية له تأثير كبير على تحسين الإبلاغ المالي.
07	يرتبط إيجابيًا متوسط إلى قوي (0.492) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني أن الفحص والتدقيق لهما تأثير مهم.
08	يرتبط إيجابيًا متوسط إلى قوي (0.454) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يشير إلى أهمية تمييز مؤشرات الغش في تحسين الإبلاغ المالي.
09	يرتبط إيجابيًا متوسط إلى قوي (0.534) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على تأثير مهم للكشف والإفصاح.
10	يرتبط إيجابيًا متوسط إلى قوي (0.558) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يشير إلى أن هذه المساهمة تؤثر بشكل إيجابي على مصداقية القوائم المالية.
11	يرتبط إيجابيًا قوي (0.600) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على أن دعم النزاهة والاستقلالية له تأثير كبير على جودة التقارير المالية.
12	يرتبط إيجابيًا متوسط إلى قوي (0.546) ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على أن متابعة الرقابة وتقديم الاقتراحات له تأثير إيجابي ملحوظ.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** في الملحق رقم **03**.

الاستنتاج:

جميع الفقرات المدروسة في الجزء الثاني تُظهر ارتباطات ذات دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن التدقيق الداخلي يساهم بفعالية في تحسين الإبلاغ المالي داخل الشركة، حيث أن معظم المعاملات تشير إلى ارتباط إيجابي قوي، مما يدل على تأثير كبير لهذه العوامل على تحسين الإبلاغ المالي.

3 . نتائج الجزء الأول من المحور الثاني:

بناءً على نتائج اختبار سبيرمان المقدمة في الجزء الأول من المحور الثاني حول تقييم نظام الرقابة الداخلية، يمكن تحليل الارتباطات كما يلي:

الجدول رقم (04-30): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الأول من المحور الثاني.

رقم الفقرة	مناقشة وتحليل النتائج
01	معامل الارتباط هو 0.060 ولديه دلالة إحصائية غير قوية (0.646)، مما يعني أن هذا العنصر لا يظهر ارتباطاً قوياً أو ذا دلالة إحصائية مع تقييم نظام الرقابة الداخلية.
02	معامل الارتباط هو 0.376 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.004)، مما يدل على وجود ارتباط متوسط مع تقييم نظام الرقابة الداخلية.
03	معامل الارتباط هو 0.652 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية.
04	معامل الارتباط هو 0.425 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يشير إلى ارتباط متوسط إلى قوي وذو دلالة إحصائية.
05	معامل الارتباط هو 0.501 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني ارتباطاً متوسط إلى قوياً وذو دلالة إحصائية.
06	معامل الارتباط هو 0.602 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية.
07	معامل الارتباط هو 0.266 ولديه دلالة إحصائية ضعيفة إلى متوسطة (0.040)، مما يعني أن هناك ارتباطًا ضعيفًا ولكنه ذو دلالة إحصائية.
08	معامل الارتباط هو 0.457 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يشير إلى ارتباط متوسط إلى قوي وذو دلالة إحصائية.
09	معامل الارتباط هو 0.548 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني ارتباطاً متوسط إلى قوياً وذو دلالة إحصائية.
10	معامل الارتباط هو 0.672 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية.

11	معامل الارتباط هو 0.621 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني ارتباطاً قوياً وذو دلالة إحصائية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** في الملحق رقم **03**.

الاستنتاج:

- **الارتباطات القوية ذات الدلالة الإحصائية:** معظم الفقرات التي تتعلق بتقييم نظام الرقابة الداخلية تظهر ارتباطات قوية وذات دلالة إحصائية، مما يدل على أنها تلعب دوراً مهماً في عملية التقييم.
- **الارتباط الضعيف غير الدال:** العنصر الوحيد الذي يظهر ارتباطاً ضعيفاً وغير ذي دلالة إحصائية هو "ضمان صحة وصدق البيانات المقدمة"، مما يشير إلى أنه قد لا يكون له تأثير كبير على تقييم نظام الرقابة الداخلية مقارنة بالعناصر الأخرى.

4 . نتائج الجزء الثاني من المحور الثاني:

بناءً على نتائج اختبار سبيرمان المقدمة في الجزء الثاني حول تحديد تسيير المخاطر التي تواجه الشركة، يمكن تحليل الارتباطات كما يلي:

الجدول رقم (04-31): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني من المحور الثاني.

رقم الفقرة	مناقشة وتحليل النتائج
01	معامل الارتباط هو 0.368 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.004)، مما يدل على ارتباط متوسط بين وجود الإجراءات الرسمية وإدارة المخاطر.
02	معامل الارتباط هو 0.537 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يشير إلى ارتباط متوسط إلى قوي وذو دلالة إحصائية.
03	معامل الارتباط هو 0.630 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية.
04	معامل الارتباط هو 0.465 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني ارتباطاً متوسطاً إلى قوياً وذو دلالة إحصائية.
05	معامل الارتباط هو 0.744 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية.

06	معامل الارتباط هو 0.517 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني ارتباطاً متوسطاً إلى قوياً وذو دلالة إحصائية.
07	معامل الارتباط هو 0.541 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط متوسط إلى قوي وذو دلالة إحصائية.
08	معامل الارتباط هو 0.363 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.004)، مما يعني ارتباطاً متوسطاً وذو دلالة إحصائية.
09	معامل الارتباط هو 0.582 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط متوسط إلى قوي وذو دلالة إحصائية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** في الملحق رقم **03**.

الاستنتاج:

- **الارتباطات القوية ذات الدلالة الإحصائية:** معظم العناصر المتعلقة بتسيير المخاطر تظهر ارتباطات قوية وذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن هذه العوامل تلعب دورًا مهمًا في تحديد وتسيير إدارة المخاطر.
- **الارتباطات ذات الأهمية المتوسطة:** بعض العناصر تظهر ارتباطًا متوسطًا ولكن لا تزال ذات دلالة إحصائية قوية، مما يعني أنها تلعب هي الأخرى كذلك دورًا مهمًا ولكن مع تأثير أقل قوة مقارنة ببعض العناصر الأخرى.

يُستخلص بشكل عام، أن جميع العوامل المدروسة في الجزء الثاني تُظهر ارتباطات ذات دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى أن التدقيق الداخلي يعمل بفعالية في تحديد تسيير المخاطر التي تواجه الشركة.

5 . نتائج المحور الثالث كاملاً:

بناءً على نتائج اختبار سبيرمان المقدمة في المحور الثالث حول حوكمة الشركات، يمكن تحليل الارتباطات كما يلي:

الجدول رقم (04-32): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

رقم الفقرة	مناقشة وتحليل النتائج
01	معامل الارتباط هو 0.495 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط متوسط إلى قوي بين عدم الإفصاح السليم وحقوق المساهمين.

02	معامل الارتباط هو 0.662 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يشير إلى ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية.
03	معامل الارتباط هو 0.470 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني ارتباطاً متوسط إلى قوياً وذو دلالة إحصائية.
04	معامل الارتباط هو 0.509 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط متوسط إلى قوي وذو دلالة إحصائية.
05	معامل الارتباط هو 0.508 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني ارتباطاً متوسط إلى قوياً وذو دلالة إحصائية.
06	معامل الارتباط هو 0.458 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط متوسط إلى قوي وذو دلالة إحصائية.
07	معامل الارتباط هو 0.466 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني ارتباطاً متوسطاً إلى قوياً وذو دلالة إحصائية.
08	معامل الارتباط هو 0.631 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية.
09	معامل الارتباط هو 0.381 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.003)، مما يعني ارتباطاً متوسطاً وذو دلالة إحصائية.
10	معامل الارتباط هو 0.473 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط متوسط إلى قوي وذو دلالة إحصائية.
11	معامل الارتباط هو 0.590 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يعني ارتباطاً متوسطاً إلى قوياً وذو دلالة إحصائية.
12	معامل الارتباط هو 0.615 ولديه دلالة إحصائية قوية (0.001>)، مما يدل على ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** في الملحق رقم **03**.

الاستنتاج:

- **الارتباطات القوية ذات الدلالة الإحصائية:** معظم العناصر المتعلقة بحوكمة الشركات تظهر ارتباطات قوية وذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن هذه العوامل تلعب دورًا مهمًا في تحسين الحوكمة.
- **الارتباطات ذات الأهمية المتوسطة:** بعض العناصر تظهر ارتباطًا متوسطًا ولكن لا تزال ذات دلالة إحصائية قوية، مما يعني أنها تلعب دورًا مهمًا ولكن مع تأثير أقل قوة مقارنة بالعناصر الأخرى.

إجمالاً يمكن القول بأن جميع العوامل المدروسة في المحور الثالث تُظهر ارتباطات ذات دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى أن حوكمة الشركات تلعب دوراً مهماً في تعزيز الشفافية والإفصاح والمساءلة داخل الشركات.

الجدول رقم (04-33): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

رقم المحور	المحـــاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	فعالية التدقيق الداخلي	0.879**	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

التفسير: هناك ارتباط إيجابي قوي جداً بين فعالية التدقيق الداخلي وبين العامل المدروس. هذا يشير إلى أن فعالية التدقيق الداخلي تؤثر بشكل كبير وبطريقة موثوقة على النتائج.

الجدول رقم (04-34): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

رقم المحور	المحـــاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الثاني	التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	0.873**	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

التفسير: هناك ارتباط إيجابي قوي جداً بين التدقيق الداخلي وفقاً لإدارة المخاطر وبين العامل المدروس. هذا يشير إلى أن التدقيق الداخلي المتعلق بإدارة المخاطر يؤثر بشكل كبير وبطريقة موثوقة على النتائج.

الجدول رقم (04-35): مناقشة نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

رقم المحور	المحـــاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الثالث	حوكمة الشركات	0.802**	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

التفسير: هناك ارتباط إيجابي قوي بين حوكمة الشركات وبين العامل المدروس. هذا يشير إلى أن حوكمة الشركات تلعب دورًا كبيرًا وبطريقة موثوقة في التأثير على النتائج.

الاستنتاج:

جميع المحاور الثلاثة تُظهر ارتباطات إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن هناك علاقة قوية وموثوقة بين كل من فعالية التدقيق الداخلي، التدقيق الداخلي وفقاً لإدارة المخاطر، وحوكمة الشركات.

يستخلص بشكل عام، أن النتائج تشير إلى أن هناك تآزرًا كبيرًا بين فعالية التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، وحوكمة الشركات، وأن تحسين أي من هذه المجالات سيعزز من فعالية وأداء النظام الداخلي للشركة.

ثانيا: مناقشة النتائج الخاصة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

1 . حسب متغير اسم الشركات المعنية:

انطلاقاً من البيانات المقدمة حول الشركات الممثلة في عينة الدراسة، يمكننا تحليل الخصائص الديمغرافية وتقديم مناقشة حول توزيع العينة عبر مختلف الهيئات والشركات.

✓ **التوزيع داخل القطاع البنكي:**

- البنك الوطني الجزائري **(BNA)** يهيمن على القطاع البنكي في العينة بنسبة 20% من المشاركين. إذ يشير ذلك إلى حجم البنك الكبير أو دوره البارز في القطاع المصرفي.
- البنك الوطني للتوفير والاحتياط **(CNEP)** والبنك الجزائري الخارجي **(BEA)** يتساويان في النسبة معاً بنسبة (16.7%) لكل منهما، مما يدل على حضور كبير لهذين البنكين في العينة.

✓ **الشركات الأقل تمثيلاً:**

- بنك الثقة **(TB)** يتمثل بشكل ضئيل جداً بنسبة (1.7%)، وهو ما يعكس احتمال أن يكون له تأثير أو حجم أقل في العينة مقارنة بالبنوك الأخرى.
- تأمين أليانس **(ALLIANCE)** أيضاً يتمثل بنسبة صغيرة (5%)، وهو ما قد يعكس تواجد محدود في العينة أو حجم أقل في سوق التأمين مقارنة بالشركات الأخرى.

2 . حسب متغير الهيئة المستخدمة (النوع):

تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة حسب متغير الهيئة المستخدمة (نوع الشركة).

✓ **التمثيل النسبي للقطاعات:**

- **القطاع البنكي:** يشكل نسبة كبيرة من العينة (70%)، مما يدل على أنه أكثر تمثيلاً مقارنة بقطاع التأمين. هذا قد يشير إلى أهمية أو حجم أكبر للقطاع البنكي في عينة الدراسة.
- **قطاع التأمين:** يشكل نسبة أصغر (30%)، مما يعني أن الشركات العاملة في هذا القطاع تمثل جزءًا أقل من العينة.

✓ **الاختلاف في التوزيع:**

- **هيمنة البنوك:** وجود نسبة كبيرة من المشاركين من البنوك قد يعني أن الدراسة قد تكون موجهة بشكل أكبر نحو فهم قضايا أو مشكلات خاصة بالقطاع المصرفي. هذا قد يكون بسبب الحجم الكبير للبنوك أو طبيعتها الخاصة.
- **نسبة التأمين:** بينما نسبة شركات التأمين أقل، فهذا قد ينعكس في قدرة الدراسة على تقديم رؤى خاصة بهذا القطاع.

على الرغم من أن البنوك تشكل نسبة أكبر، فإن وجود (30%) من شركات التأمين لا يزال يوفر تنوعاً كافياً لإجراء مقارنات واختبارات بين القطاعين.

3 . حسب متغير الجنس:

تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة بناءً على الجنس.

✓ **تقارب النسب:**

التوزيع بين الذكور والإناث قريب جداً، حيث يمثل الذكور (51.7%) والإناث (48.3%)، هذا يشير إلى توازن نسبي في العينة بين الجنسين، مما يعزز من مصداقية النتائج ويعكس تنوعاً جيداً في الآراء والخبرات.

✓ **أهمية التوازن:**

تأثير التوازن: وجود توازن نسبي بين الجنسين يمكن أن يقلل من التحيز في النتائج ويعكس تمثيلاً عادلاً لكل من الجنسين في الدراسة.

4 . حسب متغير العمر:

تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة بناءً على العمر.

✓ **التمثيل العمري:**

يظهر التوزيع أن أغلب المشاركين يندرجون ضمن الفئات العمرية من 30 إلى 50 سنة، مما يعكس تمثيلاً قويًا للشرائح العمرية المتوسطة، يمثل المشاركون الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة (35%)، ومن 41 إلى 50 سنة (38.3%)، يشير هذا إلى تمثيل كبير للفئات العمرية الناضجة، وهي غالباً ما تمتلك خبرات عملية وتجريبية متنوعة.

✓ **الأقل تمثيلاً:**

فئة أقل من 30 سنة تشكل (11.7%) فقط، في حين أن الفئة الأكبر من 50 سنة تشكل (15%)، هذا قد يعني أن العينة أقل تمثيلاً للفئات العمرية الأصغر والأكبر سناً، مما قد يؤثر على تنوع وجهات النظر التي قد تكون مفيدة في الدراسة.

✓ **التنوع في الخبرات:**

وجود تمثيل قوي للفئات العمرية **من 30 إلى 50 سنة:** يساهم في توفير رؤى مستندة إلى تجربة عملية طويلة الأمد.

5 . حسب متغير المؤهل العلمي:

تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة بناءً على المؤهل العلمي.

✓ **التمثيل الأكاديمي:**

أغلب المشاركين يحملون شهادة الليسانس أو **DEUA** بنسبة (55%)، يليهم حملة شهادة الماستر بنسبة (35%)، يشير هذا إلى أن معظم المشاركين في الدراسة يمتلكون مؤهلات تعليمية تُعتبر أساسية في مجال العمل أو الدراسة.

✓ **مؤهلات متقدمة:**

الماجستير والدكتوراه: نسب المشاركة في مؤهلات الدراسات العليا مثل الماجستير والدكتوراه هي منخفضة نسبياً، حيث تمثل الماجستير (1.7%) والدكتوراه (8.3%)، هذا قد يعكس تواجد قليل للمستويات التعليمية العليا في العينة.

✓ **أهمية المؤهلات العلمية:**

الخبرة المهنية: التواجد القوي لحملة الليسانس والماستر يدل على أن معظم المشاركين قد يكون لديهم خبرة مهنية كبيرة.

6 . حسب متغير المسمى الوظيفي:

تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة بناءً على المسمى الوظيفي.

✓ **التوزيع الوظيفي:**

مدقق داخلي رئيسي يشكل الفئة الأكبر في العينة بنسبة (43.3%)، هذا يدل على أن غالبية المشاركين لديهم أدوار أساسية في عمليات التدقيق الداخلي، مما قد يوفر تحليلاً ثرياً حول الأساليب والممارسات المتعلقة بالتدقيق.

✓ **التركيز على الأدوار العليا:**

رؤساء أقسام التدقيق الداخلي يمثلون (28.3%) من العينة، يشير هذا إلى وجود تمثيل قوي للأدوار الإدارية العليا، مما يمكن أن يعزز فهم الدراسة لكيفية تأثير القيادة في إدارة عمليات التدقيق الداخلي.

✓ **التوازن في الأدوار:**

إن كل من مدقق داخلي مساعد ومساعد مدقق يشكلون نسباً أقل من العينة، حيث يمثل كل منهما (15%) و(13.3%) على التوالي. وهذا يشير إلى أن هناك تمثيلاً معقولاً لمستويات الخبرة الأدنى في مجال التدقيق الداخلي، لكن التركيز الأكبر هو على الأدوار الأكثر تخصصاً.

✓ **تأثير الأدوار الوظيفية:**

الأدوار المختلفة قد تؤدي إلى اختلاف في الرؤى والتصورات حول فعالية التدقيق الداخلي، يمكن للأفراد في الأدوار العليا أن يكون لديهم رؤى إستراتيجية، بينما قد يركز الأفراد في الأدوار الأدنى على الجوانب التشغيلية والتفصيلية.

7 . حسب متغير الخبرة العلمية:

تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة بناءً على الخبرة العلمية (بالسنوات).

✓ **الخبرة الأكثر شيوعاً :**

معظم المشاركين (36.7%) لديهم خبرة **تزيد عن 15 سنة**، هذا يشير إلى أن العينة تشمل عددًا كبيرًا من الأفراد ذوي الخبرة الطويلة في مجال التدقيق، مما يعزز مصداقية المعلومات والآراء المتعلقة بالموضوع.

✓ **الخبرة المتوسطة:**

الخبرة من 11-15 سنة: تشكل نسبة كبيرة (26.7%) من العينة، مما يشير إلى أن هناك عددًا ملحوظًا من المشاركين ذوي الخبرة المتقدمة، الذين يمكن أن يقدموا رؤى متعمقة حول العمليات والتحديات المتعلقة بالتدقيق.

✓ **الخبرة المحدودة:**

أقل من 05 سنوات: يمثلون صراحةً أقل نسبة والمتمثلة بـ (13.3%)، ما يعني أن نسبة صغيرة فقط من المشاركين يمتلكون خبرة محدودة، هذا قد يعني أن البيانات ستكون أكثر تمثيلاً للأفراد ذوي الخبرة الكبيرة.

يمكن القول إجمالاً أن توفر العينة تنوعاً جيداً في مستويات الخبرة، مما يتيح التحليل من منظور مختلف حول مستويات الخبرة، حيث يمكن مقارنة آرائهم لفهم كيفية تأثير الخبرة على تقييم فعالية التدقيق الداخلي.

8 . حسب متغير التخصص العلمي:

تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة بناءً على التخصص العلمي.

✓ **التخصص الأكثر شيوعاً:**

إن تخصص "مالية" يمثل أعلى نسبة (28.3%) من المشاركين، هذا ما يشير إلى أن نسبة كبيرة من العينة تتمتع بخلفية في الشؤون المالية، مما قد يضيف بعداً هاما للبحث في فهم كيفية تأثير الخلفية المالية على آراء المشاركين في التدقيق الداخلي.

✓ **التخصصات المحاسبية:**

تخصص محاسبة" و"محاسبة ومالية" معاً يشكلان نسبة كبيرة (50%) من العينة، مما يعكس التوجه القوي نحو التخصصات المرتبطة بالمحاسبة والمالية. هذا قد يكون مؤشراً على أن غالبية المشاركين لديهم معرفة عميقة بالمعايير المحاسبية والمالية، التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تقييماتهم لممارسات التدقيق.

✓ **تخصصات محاسبة ومالية:**

نسبة المشاركين في تخصص "محاسبة ومالية" و"محاسبة" تعكس بصراحة تركيبة مختلطة من الخلفيات المحاسبية والمالية، مما يمكن أن يعزز الفهم المتعدد الأبعاد حول مواضيع الدراسة أو بشكل أكثر تعمقاً.

✓ **التخصص في التدقيق:**

يمثل أقل نسبة (6.7%)، قد يكون هذا التخصص الأقل شيوعاً في العينة، مما قد يشير إلى أن التخصصات الأخرى أكثر هيمنة عليه في هذه الدراسة، الأمر الذي قد يؤثر على رؤية المشاركين حول فعالية التدقيق الداخلي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد ما تم التطرق في المباحث السابقة لهذا الفصل إلى المنهجية المتبعة والطريقة والإجراءات بالإضافة إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، سوف يتم تخصيص هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات التي نراها تتلاءم وطبيعة الدراسة بدءا من اختبار (ت) في حالة عينة واحدة One Sample T test، لتحديد اتجاه أفراد عينة الدراسة، يليه تحليل نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان Spearman's Rank Correlation Coefficient وذلك لتبيان مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المتعلقة بفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis Linear، مع استخدام وفق ذلك اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA، لمعرفة الفروقات بين إجابات أفراد العينة التي تعزى للبيانات الشخصية وكل ذلك بطبيعة الحال سوف يكون بالاستناد على برنامج SPSS.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بأجزاء المحور الأول

في إطار الأهداف الرامية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالجزء الأول من المحور الأول وذلك بعد عرض نتائجها والمتعلقة باتجاه أراء عينة الدراسة وتحليلها وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS وباستخدام المؤشرات الإحصائية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالجزء الأول من المحور الأول

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى سوف يتم من خلال هذا الفرع القيام باختبار الفرضية الفرعية الأولى المطروحة والمتعلقة بالجزء الأول من المحور الأول، حيث تتكون هذه الفرضية الفرعية من مجموعة الأسئلة الخاصة بالجزء الأول من المحور الأول في قائمة الاستبيان.

حيث تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) لفعالية التدقيق الداخلي في الشركات المالية الجزائرية.

والتي ينبثق عنها فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تخص الجزء الأول من المحور الأول جاءت كالآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية والتدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية؟

والجدول الموالي يمثل تحليل نتائج فقرات الجزء الأول من المحور الأول، الفقرات التي من خلالها قياس العلاقة حول آراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة.

الجدول رقم (04-36): تحليل نتائج فقرات الجزء الأول من المحور الأول.

رقم (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه العام
01	4.17	0.557	01	16.212	<0.001	موافق
02	3.95	0.746	07	9.862	<0.001	موافق
03	4.03	0.610	04	13.128	<0.001	موافق
04	3.98	0.792	06	9.621	<0.001	موافق
05	4.00	0.781	05	9.916	<0.001	موافق
06	4.03	0.712	03	11.237	<0.001	موافق
07	3.78	0.761	11	7.972	<0.001	موافق
08	4.10	0.796	02	10.702	<0.001	موافق
09	3.93	0.710	08	10.184	<0.001	موافق
10	3.90	0.933	09	7.469	<0.001	موافق
11	3.78	0.958	10	6.332	<0.001	موافق
جميع الفقرات	**3.97**	**0.42**	/	**17.771**	**<0.001**	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

انطلاقا من نتائج اختبار (ت) في حالة عينة واحدة One-Sample T test، للجدول رقم **(04-36)** أعلاه، الخاص بفقرات الجزء الأول من المحور الأول، يُلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الأولى قدر بـ 3.97، والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.20) والتي تشير إلى درجة موافق حسب نتائج تحليل إجابات أفراد العينة، وهو ما يفسر رضا غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة، أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 0.42 وهو منخفض نسبيا، ما يدل على تركز

الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينهم الأمر الذي يشير إلى استقرار البيانات، كما يمكن ملاحظة أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ومستوى ثقة 0.95%، وأن قيمة T الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 17.771 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي بلغت 1.6716، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001> وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05.

أما الجدول الموالي رقم **(37-04)** فيبين معامل الارتباط الخاص بالجزء الأول من المحور الأول، حيث أنه من أجل اختبار وجود علاقة ارتباط معنوية للفرضية الفرعية الأولى، والتي تمت صياغتها بالشكل التالي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0:** معامل الارتباط الخطي بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية والتدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية غير معنوي.
- ✓ **الفرضية البديلة H1:** معامل الارتباط الخطي بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية والتدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية معنوي.

الجدول رقم (04–37): معامل الارتباط الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى من المحور الأول.

الجزء الأول من المحور الأول	الإحصاءات		
	معامل الارتباط	حجم العينة	مستوى الدلالة
هل يوجد أثر لفعالية التدقيق الداخلي في الشركات محل الدراسة	0.811**	60	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

ووفقا للنتائج المتحصل عليها والموضحة ضمن الجدول رقم **(37-04)** الخاص بمعامل الارتباط لرتب سبيرمان Spearman's rho بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية وبين التدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية، عند مستوى معنوية 0.05، الذي يبين وجود ارتباط طردي بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية وبين التدقيق الداخلي في الشركات المالية الجزائرية، قدر بقيمة 0.811 والتي تشير إلى علاقة قوية إيجابية، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.001>، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية العدمية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H1**، والتي تنص على أنَّ: **معامل الارتباط الخطي بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية والتدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية معنوي.**

فبعد ثبوت وجود علاقة ارتباط خطية بين المتغيرين وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما، سوف يتم اختبار التباين بين المتغيرين وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04-38): تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين متغيرات الفرضية الفرعية الأولى من المحور الأول.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	9.071	29	0.313	6.386	<0.001
الخطأ	1.469	30	0.049	-	-
الكلي	10.540	59	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

يوضح الجدول رقم **(04-38)** الخاص بنتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، Regression Simple Linear Analysis، إذ تتضمن نتائج مخرجات هذا الاختبار وفق برنامج SPSS.

جدول يبين معامل التحديد[1] والذي بلغ قيمة 0.138، مما يعني أن 13.8% من التغير في التدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية يعود إلى التغير في متطلبات الأساسية من الهيئات المعنية بالتدقيق. ويمكن اختبار وجود تأثير دال إحصائيا لذلك عند مستوى معنوية.0.05 من خلال ما يلي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية والتدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية.
- ✓ **الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية والتدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية.

ووفقا للنتائج المتحصل عليها والموضحة ضمن الجدول رقم **(04-38)** أعلاه يمكن القول أنَّ قيمة F المحسوبة تساوي 6.386 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة قيمة 4.08[2]، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001> وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 إذا نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية والتدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية.

وأخيرا يستنتج من خلال الاختبارات المذكورة سابقًا والمتمثلة في اختبار المتوسط الحسابي، والذي هو أكبر من القيمة المراد اختبارها والتي تساوي 3، واختبار معامل الارتباط الخطي واختبار وجود تأثير دال إحصائيا بين

[1] أنظر مخرجات برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

[2] قيمة **F** الجدولية عند درجة حرية **(1،58)** ومستوى معنوية 0.05 تساوي **4.08**.

متغيرات الفرضية الفرعية الأولى، يمكننا التأكيد على قبول هذه الفرضية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية والتدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالجزء الثاني من المحور الأول

قبل التوصل إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى لابد لنا من المرور باختبار الفرضية الفرعية الثانية المطروحة والمتعلقة بالجزء الثاني من المحور الأول، حيث تتكون هذه الفرضية الفرعية من مجموعة الأسئلة الخاصة بالجزء الثاني من المحور الأول في قائمة الاستبيان.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تخص الجزء الثاني من المحور الأول جاءت كالآتي:

2 . يوجد تأثير قوي ذو دلالة إحصائية (0.05) لمهام التدقيق الداخلي في تقييم الفعالية داخل الشركة.

والجدول الموالي يمثل تحليل نتائج فقرات الجزء الثاني من المحور الأول، الفقرات التي من خلالها قياس العلاقة حول آراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة.

الجدول رقم (04-39): تحليل نتائج فقرات الجزء الثاني من المحور الأول.

رقم (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه العام
01	3.90	0.730	12	9.556	<0.001	موافق
02	3.95	0.872	09	8.440	<0.001	موافق
03	3.97	0.736	08	10.178	<0.001	موافق
04	4.07	0.686	02	12.051	<0.001	موافق
05	3.93	0.686	10	10.545	<0.001	موافق
06	3.93	0.686	11	10.545	<0.001	موافق
07	3.98	0.813	07	9.371	<0.001	موافق
08	4.03	0.802	04	9.982	<0.001	موافق
09	4.25	0.836	01	11.580	<0.001	موافق بشدة

10	4.00	0.736	05	10.518	<0.001	موافق
11	3.98	0.833	06	9.139	<0.001	موافق
12	4.03	0.901	03	8.880	<0.001	موافق
جميع الفقرات	**4.00**	**0.44**	/	**17.734**	**<0.001**	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

انطلاقا من نتائج اختبار (ت) في حالة عينة واحدة One-Sample T test، للجدول رقم (04-39) أعلاه، الخاص بفقرات الجزء الثاني من المحور الأول، يُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الثانية قدر بـ 4.00، والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.20) والتي تشير إلى درجة موافق حسب نتائج تحليل إجابات أفراد العينة، وهو ما يفسر رضا غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة حول تأثير مهام التدقيق الداخلي في تقييم الفعالية داخل الشركة، أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 0.44 وهو منخفض نسبيا، ما يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينهم الأمر الذي يشير إلى استقرار البيانات، كما يمكن ملاحظة أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ومستوى ثقة 0.95%، وأن قيمة T الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 17.734 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي بلغت 1.6716، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001> وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05.

أما الجدول الموالي رقم **(04-40)** فيبين معامل الارتباط الخاص بالجزء الثاني من المحور الأول، حيث أنه من أجل اختبار وجود علاقة ارتباط معنوية للفرضية الفرعية الثانية والتي تمت صياغتها بالشكل التالي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0:** معامل الارتباط الخطي بين مهام التدقيق الداخلي وبين فعاليتها داخل الشركة غير معنوي.
- ✓ **الفرضية البديلة H1:** معامل الارتباط الخطي بين مهام التدقيق الداخلي وبين فعاليتها داخل الشركة معنوي.

الجدول رقم (04-40): معامل الارتباط الخاص بالفرضية الفرعية الثانية من المحور الأول.

الجزء الثاني من المحور الأول	الإحصاءات		
	معامل الارتباط	حجم العينة	مستوى الدلالة
هل يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الإبلاغ المالي داخل الشركة	0.886**	60	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

ووفقا للنتائج المتحصل عليها والموضحة ضمن الجدول رقم **(04-40)** الخاص بمعامل الارتباط لرتب سبيرمان Spearman's rho بين مهام التدقيق الداخلي وبين فعاليتها داخل الشركة، عند مستوى معنوية 0.05، الذي يبين وجود ارتباط طردي بين مهام التدقيق الداخلي وبين فعاليتها داخل الشركة، قدر بقيمة 0.886 كما يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.001>، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية العدمية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H1**، والتي تنص على أنه: **معامل الارتباط الخطي بين مهام التدقيق الداخلي وبين فعاليتها داخل الشركة معنوي.**

فبعد ثبوت وجود علاقة ارتباط خطية بين المتغيرين وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما، سوف يتم اختبار التباين بين المتغيرين وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04-41): تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين متغيرات الفرضية الفرعية الثانية من المحور الأول.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	10.084	29	0.348	8.449	<0.001
الخطأ	1.235	30	0.041	-	-
الكلي	11.319	59	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

يوضح الجدول رقم **(04-41)** الخاص بنتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، Regression Simple Linear Analysis، إذ تتضمن نتائج مخرجات هذا الاختبار وفق برنامج SPSS.

جدول يبين معامل التحديد[1] والذي بلغ قيمة 0.371، مما يعني أن 37.10% من التغير في فعالية التدقيق داخل الشركة يعود إلى التغير في مهام التدقيق الداخلي. ويمكن اختبار وجود تأثير دال إحصائيا لذلك عند مستوى معنوية.0.05 من خلال ما يلي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0**: لا يوجد تأثير قوي ذو دلالة إحصائية (0.05) لمهام التدقيق الداخلي في تقييم الفعالية داخل الشركة.
- ✓ **الفرضية البديلة H1:** يوجد تأثير قوي ذو دلالة إحصائية (0.05) لمهام التدقيق الداخلي في تقييم الفعالية داخل الشركة.

ووفقا للنتائج المتحصل عليها والموضحة ضمن الجدول رقم **(41-04)** أعلاه يمكن القول أنَّ قيمة F المحسوبة تساوي 8.449 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة قيمة 4.08[2]، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001> وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 إذا نرفض الفرضية العدمية **H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1**، أي يوجد تأثير قوي ذو دلالة إحصائية (0.05) لمهام التدقيق الداخلي في تقييم الفعالية داخل الشركة.

[1] أنظر مخرجات برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

[2] قيمة **F** الجدولية عند درجة حرية **(58،1)** ومستوى معنوية **0.05** تساوي **4.08**.

وأخيرا يستنتج من خلال الاختبارات المذكورة سابقاً والمتمثلة في اختبار المتوسط الحسابي، والذي هو أكبر من القيمة المراد اختبارها والتي تساوي 3، واختبار معامل الارتباط الخطي واختبار وجود تأثير دال إحصائيا بين متغيرات الفرضية الفرعية الثانية، يمكننا التأكيد على قبول هذه الفرضية أي يوجد تأثير قوي ذو دلالة إحصائية (0.05) لمهام التدقيق الداخلي في تقييم الفعالية داخل الشركة.

وبما أنه تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الفرعية الثانية بشكل كلي فإنه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) لفعالية التدقيق الداخلي في الشركات المالية الجزائرية.**

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بأجزاء المحور الثاني والأخير

في إطار الأهداف الرامية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمحاور الجزء الثاني والأخير وذلك بعد عرض النتائج المتعلقة باتجاه أراء عينة الدراسة وتحليلها وذلك بالاعتماد على برنامج **SPSS** وباستخدام المؤشرات الإحصائية.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمحور الثاني

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية سوف يتم من خلال هذا الفرع القيام باختبار الفرضية الفرعية الأولى المطروحة والمتعلقة بالجزء الأول من المحور الثاني، واختبار الفرضية الفرعية الثانية المطروحة والمتعلقة بالجزء الثاني من المحور الثاني.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالجزء الأول من المحور الثاني

من خلال هذا الجزء سوف نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتعلقة بالجزء الأول من المحور الثاني، حيث تتكون هذه الفرضية الفرعية المطروحة من مجموعة الأسئلة الخاصة بالجزء الأول من المحور الثاني في قائمة الاستبيان.

إذ تمت صياغة الفرضية الرئيسية الثانية كالآتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) لمساهمة التدقيق الداخلي في عملية التقييم وتحسين كل من الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر لضمان التحقيق الأمثل للشركات المالية الجزائرية.

والتي تنقسم بدورها إلى فرضيتين فرعيتين حيث سوف نتطرق في هذا الجزء إلى الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

يعمل التدقيق الداخلي على اكتشاف مواطن القصور في نظام الرقابة الداخلية وتحسينها بشتى الوسائل والتقنيات التي تساعده على الرفع من فعالية النظام وتطويره على مستوى الشركة.

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تخص الجزء الأول من المحور الثاني جاءت كالآتي:

1 . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لتقييم التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية القائم على مستوى الشركة.

والجدول الموالي يمثل تحليل نتائج فقرات الجزء الأول من المحور الثاني، والفقرات التي من خلالها يتم قياس العلاقة حول آراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة.

الجدول رقم (04-42): تحليل نتائج فقرات الجزء الأول من المحور الثاني.

رقم (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه العام
01	4.03	0.610	03	13.128	<0.001	موافق
02	3.93	0.686	04	10.545	<0.001	موافق
03	4.05	0.832	02	9.775	<0.001	موافق
04	3.83	0.740	09	8.720	<0.001	موافق
05	3.85	0.840	07	7.836	<0.001	موافق
06	3.87	0.292	06	7.225	<0.001	موافق
07	3.82	0.651	11	9.721	<0.001	موافق
08	3.90	0.838	05	8.322	<0.001	موافق
09	3.82	0.873	10	7.245	<0.001	موافق
10	3.85	0.820	08	8.032	<0.001	موافق
11	4.10	0.630	01	13.530	<0.001	موافق
جميع الفقرات	**3.91**	**0.41**	/	**17.184**	**<0.001**	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

انطلاقا من نتائج اختبار (ت) في حالة عينة واحدة One-Sample T test، للجدول رقم (04-42) أعلاه، الخاص بفقرات الجزء الأول من المحور الثاني، حيث يُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الأولى قدر بـ 3.91 ، والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.20) والتي تشير إلى درجة موافق حسب نتائج تحليل إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على رضا غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة حول تقييم التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية القائم، أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 0.41 وهو منخفض نسبيا، ما يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينهم الأمر الذي يشير إلى استقرار البيانات، كما يمكن ملاحظة أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ومستوى ثقة 0.95%، وأن قيمة T الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 17.184 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي بلغت 1.6716، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001> وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05.

أما الجدول الموالي رقم **(43-04)** فيبين معامل الارتباط الخاص بالجزء الأول من المحور الثاني، حيث أنه من أجل اختبار وجود علاقة ارتباط معنوية للفرضية الفرعية الثانية والتي تمت صياغتها بالشكل التالي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0:** معامل الارتباط الخطي بين التدقيق الداخلي وبين تقييمه لنظام الرقابة الداخلي القائم على مستوى الشركة غير معنوي.
- ✓ **الفرضية البديلة H1:** معامل الارتباط الخطي بين التدقيق الداخلي وبين تقييمه لنظام الرقابة الداخلي القائم على مستوى الشركة معنوي.

الجدول رقم (04–43): معامل الارتباط الخاص بالفرضية الفرعية الأولى من المحور الثاني.

الجزء الأول من المحور الثاني	الإحصاءات		
	معامل الارتباط	حجم العينة	مستوى الدلالة
هل يراعي التدقيق الداخلي عند تقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركات محل الدراسة	0.927**	60	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

ووفقا للنتائج المتحصل عليها والموضحة ضمن الجدول رقم **(43-04)** الخاص بمعامل الارتباط لرتب سبيرمان Spearman's rho بين التدقيق الداخلي وبين تقييمه لنظام الرقابة الداخلي، عند مستوى معنوية 0.05، الذي يبين وجود ارتباط طردي بين التدقيق الداخلي وبين تقييمه لنظام الرقابة الداخلي، قدر بقيمة 0.927 كما

يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.001>، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية العدمية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H1**، والتي تنص على أنَّ: معامل الارتباط الخطي بين التدقيق الداخلي وبين تقييمه لنظام الرقابة الداخلي القائم على مستوى الشركة معنوي.

فبعد ثبوت وجود علاقة ارتباط خطية بين المتغيرين وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما، سوف يتم اختبار التباين بين المتغيرين وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04–44): تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين متغيرات الفرضية الفرعية الأولى من المحور الثاني.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	3.489	1	3.489	18.411	<0.001
الخطأ	10.992	58	0.190	-	-
الكلي	14.481	59	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

يوضح الجدول رقم **(04-44)** الخاص بنتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، Regression Simple Linear Analysis، إذ تتضمن نتائج مخرجات هذا الاختبار وفق برنامج SPSS.

جدول يبين معامل التحديد[1] والذي بلغ قيمة 0.241، مما يعني أن 24.10% من التغير في فعالية نظام الرقابة الداخلية يعود إلى التغير في تقييم التدقيق الداخلي. ويمكن اختبار وجود تأثير دال إحصائيا لذلك عند مستوى معنوية.0.05 من خلال ما يلي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لتقييم التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية القائم على مستوى الشركة.
- ✓ **الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لتقييم التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية القائم على مستوى الشركة.

[1] أنظر مخرجات برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

ووفقا للنتائج المتحصل عليها والموضحة ضمن الجدول رقم **(04-44)** أعلاه يمكن القول أنَّ قيمة F المحسوبة تساوي 18.411 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة قيمة 4.03[1]، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001> وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 إذا نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لتقييم التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية القائم على مستوى الشركة.

وأخيرا يستنتج من خلال الاختبارات السابقة الذكر والمتمثلة في اختبار المتوسط الحسابي، والذي هو أكبر من القيمة المراد اختبارها والتي تساوي 3، واختبار معامل الارتباط الخطي واختبار وجود تأثير دال إحصائيا بين متغيرات الفرضية الفرعية الأولى، يمكننا التأكيد على قبول هذه الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لتقييم التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية القائم على مستوى الشركة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالجزء الثاني من المحور الثاني

من خلال هذا الجزء سوف نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية المطروحة والمتعلقة بالجزء الثاني من المحور الثاني، حيث تتكون هذه الفرضية الفرعية من مجموعة الأسئلة الخاصة بالجزء الثاني من المحور الثاني في قائمة الاستبيان.

إنَّ التدقيق الداخلي يعمل على قياس حجم تأثير الخطر وتقدير درجة حدوثه على أعمال الشركة ومنه:

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تخص الجزء الثاني من المحور الثاني جاءت كالآتي:

2 . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لمساهمة التدقيق الداخلي في إدارة وتخفيض المخاطر التي تواجه شركة.

والجدول الموالي يمثل تحليل نتائج فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني، الفقرات التي من خلالها يتم قياس العلاقة حول آراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة.

الجدول رقم (04-45): تحليل نتائج فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني.

رقم (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه العام

[1] قيمة F الجدولية عند درجة حرية (1،58) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 4.08

01	4.02	0.710	03	11.236	<0.001	موافق
02	3.92	0.850	07	8.358	<0.001	موافق
03	4.00	0.781	04	9.916	<0.001	موافق
04	4.10	0.730	01	11.680	<0.001	موافق
05	3.98	0.948	05	8.038	<0.001	موافق
06	3.95	0.872	06	8.440	<0.001	موافق
07	3.87	0.982	09	6.834	<0.001	موافق
08	4.05	0.746	02	10.900	<0.001	موافق
09	3.90	0.951	08	7.328	<0.001	موافق
جميع الفقرات	**3.98**	**0.49**	/	**15.356**	**<0.001**	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

انطلاقا من نتائج اختبار (ت) في حالة عينة واحدة One-Sample T test، للجدول رقم (04-45) أعلاه، الخاص بفقرات الجزء الثاني من المحور الثاني، نُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الفرعية الأولى قدر بـ 3.98، والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.20) والتي تشير إلى درجة موافق حسب نتائج تحليل إجابات أفراد العينة، وهو ما يفسر رضا غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة حول مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة، أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 0.49 وهو منخفض نسبيا، ما يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينهم الأمر الذي يشير إلى استقرار البيانات، كما يمكن ملاحظة أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ومستوى ثقة 0.95%، وأن قيمة T الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 15.356 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي بلغت 1.6716، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001> وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05.

أما الجدول الموالي رقم **(04-46)** فيبين معامل الارتباط الخاص بالجزء الثاني من المحور الثاني، حيث أنه من أجل اختبار وجود علاقة ارتباط معنوية للفرضية الفرعية الثانية والتي تمت صياغتها بالشكل التالي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0:** معامل الارتباط الخطي بين التدقيق الداخلي وبين مساهمته في إدارة وتخفيض المخاطر التي تواجه شركة غير معنوي.
- ✓ **الفرضية البديلة H1:** معامل الارتباط الخطي بين التدقيق الداخلي وبين مساهمته في إدارة وتخفيض المخاطر التي تواجه شركة معنوي.

الجدول رقم (04-46): معامل الارتباط الخاص بالفرضية الفرعية الثانية من المحور الثاني.

الجزء الثاني من المحور الثاني	الإحصاءات		
	معامل الارتباط	حجم العينة	مستوى الدلالة
هل يعمل التدقيق الداخلي على تحديد تسيير المخاطر التي تواجه الشركة	0.904**	60	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

ووفقا للنتائج المتحصل عليها والموضحة ضمن الجدول رقم **(04-46)** الخاص بمعامل الارتباط لرتب سبيرمان Spearman's rho بين التدقيق الداخلي وبين مساهمته في إدارة وتخفيض المخاطر، عند مستوى معنوية 0.05، الذي يبين وجود ارتباط طردي بين التدقيق الداخلي وبين إدارة وتخفيض المخاطر، قدر بقيمة 0.904 كما يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.001>، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية العدمية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H1**، والتي تنص على أنَّ: **معامل الارتباط الخطي بين التدقيق الداخلي وبين مساهمته في إدارة وتخفيض المخاطر التي تواجه شركة معنوي.**

فبعد ثبوت وجود علاقة ارتباط خطية بين المتغيرين وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما، سوف يتم اختبار التباين بين المتغيرين وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04-47): تحليل التباين الأحادي ANOVA لنموذج الانحدار بين متغيرات الفرضية الفرعية الثانية من المحور الثاني.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	12.785	21	0.609	15.285	<0.001
الخطأ	1.514	38	0.040	-	-

الكلي	14.299	59	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

يوضح الجدول رقم **(04-47)** الخاص بنتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، Regression Simple Linear Analysis، إذ تتضمن نتائج مخرجات هذا الاختبار وفق برنامج SPSS.

جدول يبين معامل التحديد[1] والذي بلغ قيمة 0.431، مما يعني أن 43.10% من التغير في إدارة وتخفيض المخاطر يعود إلى التغير في مساهمة التدقيق الداخلي تجاه الشركة. ويمكن اختبار وجود تأثير دال إحصائيا لذلك عند مستوى معنوية 0.05 من خلال ما يلي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لمساهمة التدقيق الداخلي في إدارة وتخفيض المخاطر التي تواجه شركة.
- ✓ **الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لمساهمة التدقيق الداخلي في إدارة وتخفيض المخاطر التي تواجه شركة.

ووفقا للنتائج المتحصل عليها والموضحة ضمن الجدول رقم **(04-47)** أعلاه فيمكن القول أنَّ قيمة F المحسوبة تساوي 15.285 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة قيمة 4.08[2]، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001> وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، إذًا نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لمساهمة التدقيق الداخلي في إدارة وتخفيض المخاطر التي تواجه شركة.

وأخيرا يستنتج من خلال الاختبارات المذكورة سابقاً والمتمثلة في اختبار المتوسط الحسابي، والذي هو أكبر من القيمة المراد اختبارها والتي تساوي 3، واختبار معامل الارتباط الخطي واختبار وجود تأثير دال إحصائيا بين متغيرات الفرضية الفرعية الثانية، يمكننا التأكيد على قبول هذه الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لمساهمة التدقيق الداخلي في إدارة وتخفيض المخاطر التي تواجه شركة.

وبما أنه تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى والثانية بشكل كلي فإنه يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) لمساهمة التدقيق الداخلي في عملية التقييم وتحسين كل من الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر لضمان التحقيق الأمثل للشركات المالية الجزائرية.**

---

[1] أنظر مخرجات برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

[2] قيمة **F** الجدولية عند درجة حرية **(1،58)** ومستوى معنوية **0.05** تساوي **4.08**.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والكلية.

من خلال هذا الفرع سوف نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضية الإجمالية الأخيرة المطروحة، وذلك بغية الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والمتعلقة بالمحور الثالث

حيث تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة كالآتي:

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى البيانات الديمغرافية لهذه العينة.

والتي سوف يتم اختباراها وفق فرضيات فرعية تعزى للبيانات الشخصية لعينة الدراسة كالآتي:

أ. **الفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

سوف يتم اختبار التباين لمتغير المؤهل العلمي، إذ تمت صياغة الفرضية الفرعية كالآتي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ✓ **الفرضية البديلة H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يوضح الجدول رقم **(04-48)** الموالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي one way ANOVA إذ يمكن اختبار ذلك عند مستوى معنوية 0.05 وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04-48): تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الرئيسية الثالثة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.511	3	0.170	0.683	0.566
الخطأ	13.970	56	0.249	-	-
الكلي	14.481	59	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

ووفقا للنتائج المبينة في الجدول رقم **(04-48)** أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.683 وهي أقل من قيمة F الجدولية[1] التي تساوي 2.53، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.566 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 هذا ما يؤكد رفض الفرضية البديلة **H1**، وقبول الفرضية العدمية **H0**، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير المؤهل العلمي. بمعنى أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة ضمن فقرات محاور الجزء الأول من استمارة الاستبيان تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب. الفروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

سوف يتم اختبار التباين لمتغير المسمى الوظيفي، إذ تمت صياغة الفرضية الفرعية كالآتي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- ✓ **الفرضية البديلة H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يوضح الجدول رقم **(04-49)** الموالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي one way ANOVA إذ يمكن اختبار ذلك عند مستوى معنوية 0.05 وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04-49): تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الرئيسية الثالثة التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.171	3	0.057	0.224	0.880
الخطأ	14.310	56	0.256	-	-

[1] قيمة **F** الجدولية عند درجة حرية **(4،55)** ومستوى معنوية **0.05** تساوي **2.53**.

الكلي	14.481	9	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

ووفقا للنتائج المبينة في الجدول رقم (**49-04**) أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.224 وهي أقل من قيمة F الجدولية[1] التي تساوي 2.53، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.880 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 هذا ما يؤكد رفض الفرضية البديلة **H1**، وقبول الفرضية العدمية **H0**، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي. بمعنى أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة ضمن فقرات محاور الجزء الأول من استمارة الاستبيان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ت. الفروق تعزى لمتغير الخبرة العلمية

سوف يتم اختبار التباين لمتغير الخبرة العلمية، إذ تمت صياغة الفرضية الفرعية كالآتي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير الخبرة العلمية.
- ✓ **الفرضية البديلة H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير الخبرة العلمية.

يوضح الجدول رقم (**50-04**) الموالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي one way ANOVA إذ يمكن اختبار ذلك عند مستوى معنوية 0.05 وذلك وفق الجدول التالي:

[1] قيمة **F** الجدولية عند درجة حرية (**4**،**55**) ومستوى معنوية **0.05** تساوي **2.53**.

الجدول رقم (04-50): تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الرئيسية الثالثة التي تعزى لمتغير الخبرة العلمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.050	3	0.017	0.065	0.978
الخطأ	14.431	56	0.258	-	-
الكلي	14.481	59	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

ووفقا للنتائج المبينة في الجدول رقم **(04-50)** أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي 0.065 وهي أقل من قيمة F الجدولية[1] التي تساوي 2.53، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.978 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 هذا ما يؤكد رفض الفرضية البديلة **H1**، وقبول الفرضية العدمية **H0**، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير الخبرة العلمية. بمعنى أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة ضمن فقرات محاور الجزء الأول من استمارة الاستبيان تعزى لمتغير الخبرة العلمية.

ث. الفروق تعزى لمتغير التخصص العلمي

سوف يتم اختبار التباين لمتغير التخصص العلمي، إذ تمت صياغة الفرضية الفرعية كالآتي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير التخصص العلمي.
- ✓ **الفرضية البديلة H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير التخصص العلمي.

[1] قيمة **F** الجدولية عند درجة حرية **(4،55)** ومستوى معنوية **0.05** تساوي **2.53**.

يوضح الجدول رقم **(04-51)** الموالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي one way ANOVA إذ يمكن اختبار ذلك عند مستوى معنوية 0.05 وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04–51): تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الرئيسية الثالثة التي تعزى لمتغير التخصص العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.592	4	0.398	1.698	0.164
الخطأ	12.890	55	0.234	-	-
الكلي	14.481	59	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

ووفقا للنتائج المبينة في الجدول رقم **(04-51)** أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة تساوي 1.698 وهي أقل من قيمة F الجدولية[1] التي تساوي 2.53، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.164 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 هذا ما يؤكد رفض الفرضية البديلة **H1**، وقبول الفرضية العدمية **H0**، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى لمتغير التخصص العلمي. بمعنى أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة ضمن فقرات محاور الجزء الأول من استمارة الاستبيان تعزى لمتغير التخصص العلمي.

انطلاقاً إلى ما تم التوصل إليه سوف يتم من خلال هذا الجزء القيام باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المطروحة والمتعلقة بالمحور الثالث، والتي تمت صياغتها وفق الصيغة التالية:

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزي البيانات الديمغرافية لهذه العينة.

والجدول الموالي يمثل تحليل نتائج فقرات المحور الثالث، الفقرات التي من خلالها قياس العلاقة حول آراء المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة.

[1] قيمة **F** الجدولية عند درجة حرية **(4؛55)** ومستوى معنوية **0.05** تساوي **2.53**.

الجدول رقم (04-52): تحليل نتائج فقرات المحور الثالث.

رقم (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه العام
01	3.98	0.948	07	8.038	<0.001	موافق
02	3.83	1.076	12	5.998	<0.001	موافق
03	4.00	1.008	05	7.681	<0.001	موافق
04	3.98	0.873	08	8.723	<0.001	موافق
05	3.92	0.787	10	9.017	<0.001	موافق
06	3.90	0.817	11	8.531	<0.001	موافق
07	4.02	0.873	04	9.019	<0.001	موافق
08	4.02	1.017	03	7.746	<0.001	موافق
09	4.05	0.928	01	8.761	<0.001	موافق
10	4.00	0.939	06	8.251	<0.001	موافق
11	4.05	0.891	02	9.127	<0.001	موافق
12	3.92	0.926	09	7.668	<0.001	موافق
جميع الفقرات	**3.97**	**0.363**	/	**15.201**	**<0.001**	**موافق**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

انطلاقا من نتائج اختبار (ت) في حالة عينة واحدة One Sample T test، للجدول رقم (04-52) أعلاه، الخاص بفقرات المحور الثالث، حيث يُلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الرئيسية الثالثة قدر بـ 3.97، والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.20)

والتي تشير إلى درجة موافق حسب نتائج تحليل إجابات أفراد العينة، وهو ما يفسر رضا غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات، أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 0.363 وهو منخفض نسبيا، ما يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينهم الأمر الذي يشير إلى استقرار البيانات، كما يمكن ملاحظة أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ومستوى ثقة 95%0، وأن قيمة T الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 15.201 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي بلغت 1.6716، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001> وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05.

أما الجدول الموالي رقم (04-53) فيبين معامل الارتباط الخاص بالمحور الثالث، حيث أنه من أجل اختبار وجود علاقة ارتباط معنوية للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تمت صياغتها بالشكل التالي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0:** معامل الارتباط الخطي بين دور التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر وبين دوره في تجسيد حوكمة الشركات في الشركات المالية الجزائرية غير معنوي.
- ✓ **الفرضية البديلة H1:** معامل الارتباط الخطي بين دور التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر وبين دوره في تجسيد حوكمة الشركات في الشركات المالية الجزائرية معنوي.

الجدول رقم (04–53): معامل الارتباط الخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة من المحور الثالث.

المحور الثالث	الإحصاءات		
	معامل الارتباط	حجم العينة	مستوى الدلالة
حوكمة الشركات	0.684**	60	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

ووفقا للنتائج المتحصل عليها والموضحة ضمن الجدول رقم **(04-53)** الخاص بمعامل الارتباط لرتب سبيرمان Spearman's rho حول دور التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر في تجسيد حوكمة الشركات في الشركات المالية الجزائرية، عند مستوى معنوية 0.05، يظهر وجود ارتباط طردي بين دور التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر وبين تجسيد حوكمة الشركات في الشركات المالية الجزائرية، قدر بقيمة 0.684 كما يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.001>، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يؤكد رفض الفرضية العدمية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H1**، والتي تنص على أنَّ: معامل الارتباط الخطي بين دور التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر وبين دوره في تجسيد حوكمة الشركات في الشركات المالية الجزائرية معنوي.

فبعد ثبوت وجود علاقة ارتباط خطية بين المتغيرين وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما، سوف يتم اختبار التباين بين الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وبين المتغير التابع حوكمة الشركات وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04–54): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار بين متغيرات الفرضية الرئيسية الثالثة من المحور الثالث.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.641	6	0.440	1.970	0.086
الخطأ	11.841	53	0.223	-	-
الكلي	14.481	59	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

يوضح الجدول رقم **(04-54)** الخاص بنتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، Regression Simple Linear Analysis، إذ تتضمن نتائج مخرجات هذا الاختبار وفق برنامج SPSS.

جدول يبين معامل التحديد[1] والذي بلغ قيمة 0.418، مما يعني أن 41.8% من التغير في تجسيد حوكمة الشركات ضمن الشركات المالية الجزائرية يعود إلى التغير في دور التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر. ويمكن اختبار وجود تأثير دال إحصائيا لذلك عند مستوى معنوية.0.05 من خلال ما يلي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزي البيانات الديمغرافية لهذه العينة.
- ✓ **الفرضية البديلة H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزي البيانات الديمغرافية لهذه العينة.

ووفقا للنتائج المتحصل عليها والموضحة ضمن الجدول رقم **(04-54)** أعلاه فيمكن القول أنَّ قيمة F المحسوبة تساوي 1.970 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة قيمة 4.08، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.086

[1] أنظر مخرجات برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، إذًا نقبل الفرضية العدمية **H0** ونرفض الفرضية البديلة **H1**، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزي البيانات الديمغرافية لهذه العينة.

وأخيرا يستنتج من خلال الاختبارات المذكورة سابقاً والمتمثلة في اختبار المتوسط الحسابي، والذي هو أكبر من القيمة المراد اختبارها والتي تساوي 3، واختبار معامل الارتباط الخطي واختبار وجود تأثير دال إحصائيا بين متغيرات الفرضية الرئيسية الثالثة، وبما أنه تم تأكيد صحة الفرضيات الفرعية التي تعزى البيانات الشخصية بشكل كلي على أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة، فإنه يمكن تأكيد رفض صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزي البيانات الديمغرافية لهذه العينة.**

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الإجمالية (الكلية)

لاختبار **الفرضية الرئيسية الإجمالية (الكلية)**: للدراسة، والتي مفادها: **يساهم التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية وذلك بتقييم وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتطويرها.** تم استخدام الاختبار تحليل التباين الأحادي Test ANOVA.

حيث يوضح الجدول الأول ملخص حول تحليل نتائج فقرات الاستبيان كاملاً والموضح في أسفل أدناه:

الجدول رقم (04-55): ملخص تحليل نتائج فقرات الاستبيان كاملاً.

متغيرات الدراسة	رقم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية DDL	قيمة T	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	المحور الأول	3.99	0.382	59	20.030	<0.001
	المحور الثاني	3.94	0.415	59	17.577	<0.001
المتغير التابع	المحور الثالث	3.97	0.495	59	15.201	<0.001
/	الاستبيان كاملاً	3.97	0.363	59	20.637	<0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

انطلاقا من نتائج اختبار (ت) في حالة عينة واحدة One-Sample T test، للجدول رقم (04-55) أعلاه، الخاص بالاستبيان كاملاً، يُلاحظ من خلاله أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات الفرضية الرئيسية الإجمالية (الكلية) قدر بـ 3.97، والذي يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي بين (3.41-4.20) والتي تشير إلى درجة موافق حسب نتائج تحليل إجابات أفراد العينة، وهو ما يفسر رضا غالبية المدققين الداخليين العاملين في الشركات محل الدراسة حول مساهمة التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة، أما بالنسبة للانحراف المعياري الكلي قدر بـ 0.363 وهو منخفض نسبيا، ما يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينهم الأمر الذي يشير إلى استقرار البيانات، كما يمكن ملاحظة أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ومستوى ثقة 95%0، وأن قيمة T الإجمالية المحسوبة قدرت بـ 20.637 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي بلغت 1.6716، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.001> وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05.

ويمكن اختبار وجود تأثير دال إحصائيا لذلك عند مستوى معنوية.0.05 من خلال ما يلي:

- ✓ **الفرضية العدمية H0**: لا يساهم التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية وذلك بتقييم وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتطويرها.
- ✓ **الفرضية البديلة H1**: يساهم التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية وذلك بتقييم وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتطويرها.

الجدول رقم (04-56): المؤشرات الإحصائية لنتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الرئيسية الإجمالية (الكلية).

	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار جودة النموذج F-test	اختبار التأثير T-test	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية DDL
المتغير المستقل	0.647	0.418	41.733	6.460	<0.001	59

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج **SPSS** في الملحق رقم **03**.

بحيث يعتبر معامل الارتباط معامل: يسمح بالكشف عن قوة العلاقة بين المتغير المستقل التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر) والمتغير التابع (حوكمة الشركات)، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها نُلاحظ من خلال قيمته المقدرة بـ 0.674 عند مستوى معنوية 0.05 وجود علاقة ارتباط طردية قوية بنسبة 67.4% بين المتغيرين، أي أنه كلما ازداد المتغير المستقل يزداد المتغير التابع وكلما انخفض المتغير المستقل ينخفض المتغير التابع، وتشير أيضا قيمة $R^2 = 0.418$ إلى أن المتغير المستقل يفسر التغير في المتغير التابع بنسبة 41.8% أي 40% تقريبا وتبقى نسبة 60% تفسرها عوامل أخرى، بالإضافة الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. ونلاحظ أيضا قيمة اختبار $F = 41.733$ دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على وجود نموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتدل أيضا على صحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتظهر قيمة اختبار التأثير $T = 6.460$ إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع لا يمكن أن يصل إلى الصفر، بمعنى أن المتغير المستقل (التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر) له تأثير على المتغير التابع (حوكمة الشركات). ومن خلال مستوى الدلالة Sig التي تقدر قيمتها بـ 0.001> أقل من 0,05 وهي تعبر عن معنوية النموذج، إذاً نرفض الفرضية العدمية **H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1**، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك بناءً على النتائج المتوصل إليها.

ومن خلال إثبات وتأكيد صحة الفرضيات الرئيسية السابقة الأولى والثانية والثالثة بشكل كلي، وبناءً على المعطيات في الجدولين أعلاه، نُثبت صحة الفرضية الرئيسية الإجمالية (الكلية) والتي تنص على أنه: **يساهم التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية وذلك بتقييم وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتطويرها.**

خلاصة الفصل الرابع

من خلال ما تقدم في هذا الفصل، وبعد إعطاء نظرة شاملة بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة وتحليل دور التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في مجموعة من الشركات المالية في البيئة الجزائرية، تم من خلالها التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بالعينة محل الدراسة.

كما تم استعراض على ضوء هذا الفصل مختلف الخطوات المنهجية لإجراء الدراسة الميدانية، بداية بتصميم الاستبيان الذي تم إعداده لغرض ذلك وتحكيمه، توزيعه، قياس صدقه وثباته، بالإضافة إلى الاستعانة بالأدوات الإحصائية الملائمة لموضوع الدراسة.

وفي نفس السياق تم اختبار الفرضيات بواسطة اختبار ت ومعامل الارتباط سبيرمان، تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين، وقد ساعد على القيام بمجمل هذه الاختبارات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss**.

وأخيراً وفي ختام هذا الفصل لُخصت أهم النتائج المتوصل إليها خلال إجراء الدراسة التطبيقية كالآتي:

- ✓ توصلنا إلى نتائج إحصائية تؤكد على أن استمارة الاستبيان المستعملة في الدراسة هي أداة ذات مصداقية واسعة وقادرة على قياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، كما تعطي الثقة لصلاحية بيانات الاستمارة على تحليل النتائج بكل موضوعية.
- ✓ تبين بعد الاعتماد على العديد من الاختبارات الأخرى أن هناك مجموعة من الأفراد يتمتعون بالدقة في الإجابة عن أسئلة الاستبيان والتي تصف مدى خبرتهم وكفاءتهم حول هذا الموضوع بما يحقق مستوى عال من المصداقية في المعلومات.
- ✓ تم التوصل بعد إجراء العديد من الاختبارات كاختبار سبيرمان الذي تم من خلاله تحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين والتي كانت إيجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ✓ استنادا لنتائج أسلوب الانحدار البسيط وجدنا أن وجود مساهمة للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر سينعكس بشكل ايجابي على تجسيده لمتطلبات حوكمة الشركات لمجموع الشركات المالية (بنوك- تأمينات) محل الدراسة.

خاتمة

يحظى التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات في الآونة الأخيرة باهتمام خاص في ظل ما يشهده العالم من تعدد في المتغيرات الاقتصادية والتوسع في إنشاء المشاريع وحدة المنافسة المحلية والدولية، فهما من الأدوات التي تساهم في ضمان الاستقرار والفعالية، بحكم أنهما يوفران إطار متيناً لضبط العمليات وتعزيز الشفافية، الأمر الذي يحسن الأداء في الشركات ويعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة.

حيث تعتبر الحوكمة إطارًا أساسيًا ومنهجاً لبناء هيكل تنظيمي منظم، يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأدوار الوظيفية داخل الشركة، كما تهدف إلى تعزيز العلاقات بين إدارة الشركة وأصحاب المصالح فيها، بهدف تحسين الأداء وتعظيم فوائد المساهمين مع مراعاة مصالح الأطراف الأخرى، فهي تشكل أداة لتحقيق النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي في ظل العولمة وانفتاح اقتصادات الدول على بعضها البعض.

في حين يعتبر التدقيق الداخلي من أحد الركائز والمقومات الأساسية لحوكمة الشركات، باعتباره نشاطا مستقلا وموضوعي صمم لإضافة قيمة وتحسين أداء الشركات ومساعدتها في تحقيق أهدافها المرجوة وللمساهمين ولكل الأطراف الأخرى ذات المصالح، من خلال توفير أساليب رقابية تقيم وتحسن فعالية عمليات إدارة المخاطر، إذ يضطلع بأدائها في إطار حوكمة الشركات والتي تشمل توفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها، وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، غير أن المساهمة الفعالة للتدقيق الداخلي في تطبيق وتحسين نظام حوكمة الشركات تتمثل في مجموعة من الأدوار الرئيسية الفعالة لعل أهمها نجد دوره الوقائي من خلال تأييد ودعم وظيفة إدارة المخاطر والمساعدة في تطوير إستراتيجياتها، وكذا تجميع مختلف التقارير عن المخاطر، إضافة إلى دورها التأكيدي من خلال تقديم تأكيدات للإدارة بشأن كفاءة وفعالية وصحة تقييم عملية إدارة المخاطر، وكذا التأكيد على شمولية عمليات إدارة المخاطر لكافة أوجه نشاط الشركة مع مدى السهر على تحديث وتطوير هذه العمليات، كما يضاف للأدوار السابقة الدور الاستشاري والذي يتجلى في تقديم التوصيات اللازمة للإدارة لمساعدتها في تحديد وتقييم المخاطر وإجراءات الاستجابة لها.

أولا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد إجراء المعالجة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، تم التوصل أثناء اختبار الفروض إلى النتائج التالية:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى**: جاءت في شكل: **"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) لفعالية التدقيق الداخلي في الشركات المالية الجزائرية"**، وتفرعت هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين فرعيتين، وقد تم الوصول إلى نتائج نستعرضها كما يلي:
  - **قبول الفرضية الفرعية الأولى**: والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) بين تأثير المتطلبات الأساسية من الهيئات المعنية والتدقيق الداخلي للشركات المالية الجزائرية.
  - **قبول الفرضية الفرعية الثانية**: والتي تنص على أنه: يوجد تأثير قوي ذو دلالة إحصائية (0.05) لمهام التدقيق الداخلي في تقييم الفعالية داخل الشركة.

وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وبتأكيد قبول الفرضيتين الفرعيتين تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية**: والمتمثلة في: **"يساهم التدقيق الداخلي في عملية التقييم وتحسين كل من الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر لضمان التحقيق الأمثل للشركات المالية الجزائرية"**، وتفرعت هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين فرعيتين، وقد تم الوصول إلى نتائج نستعرضها كما يلي:

- **قبول الفرضية الفرعية الأولى**: والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لتقييم التدقيق الداخلي لنظام الرقابة الداخلية القائم على مستوى الشركة.
- **قبول الفرضية الفرعية الثانية**: والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) لمساهمة التدقيق الداخلي في إدارة وتخفيض المخاطر التي تواجه شركة.

وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وبتأكيد قبول الفرضيتين الفرعيتين تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة**: والتي تم اقتراحها بأنها: **"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزى البيانات الديمغرافية لهذه العينة"**. والتي تم اختباراها وفق فرضيات فرعية تعزى للبيانات الشخصية لعينة الدراسة بالإضافة إلى تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة وفق صيغتين كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزي البيانات الديمغرافية لهذه العينة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزي البيانات الديمغرافية لهذه العينة.

حيث تم تأكيد على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي في تفعيل وتجسيد حوكمة الشركات وفقا لإدارة المخاطر في الشركات المالية الجزائرية يعزي البيانات الديمغرافية لهذه العينة. وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة، وذلك لأن هناك تطابق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على أنه لا توجد إجابات مخالفة بين أفراد العينة المستهدفة.

- ✓ **الفرضية الرئيسية الإجمالية (الكلية)**: والتي مفادها أنه: **"يساهم التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية وذلك بتقييم وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتطويرها"**، والتي تم اختبارها وفق فرضيتين فرعيتين كالآتي:
  - لا يساهم التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية وذلك بتقييم وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتطويرها.
  - يساهم التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية وذلك بتقييم وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتطويرها.

وبما أنه تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الأولى والثانية بشكل كلي وبرفض الفرضية الرئيسية الثالثة، وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الإجمالية، فإنه تم التوصل على تأكيد صحة **الفرضية الرئيسية الإجمالية (الكلية)** بشكل نهائي أي أنه: **يساهم التدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر الشركة تدار بفعالية وذلك بتقييم وتقديم النصائح والتوصيات اللازمة لتطويرها.**

ثانيا: نتائج الدراسة:

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي ضمناها في مختلف الفصول وأجزاء البحث، يمكن استخلاص جملة النتائج التي أُجريت عليها الدراسة كالآتي:

- ✓ إن الانهيارات المالية العديدة التي شهدتها الشركات العالمية أدت إلى الاهتمام البليغ بالتدقيق الداخلي وحوكمة الشركات وذلك بغية الحد من الممارسات اللاأخلاقية والفساد المالي والإداري؛
- ✓ عُرف كل من مفهوم التدقيق الداخلي والحوكمة عدة تطورات كانت متزامنة ومصاحبة لحجم الشركات وتعقد أعمالها؛
- ✓ يعتبر التدقيق الداخلي من أحد الركائز والمقومات الأساسية لحوكمة الشركات، باعتباره نشاطا مستقلا وموضوعي صمم لإضافة قيمة وتحسين أداء الشركات ومساعدتها في تحقيق أهدافها المرجوة وللمساهمين ولكل الأطراف الأخرى ذات المصالح، وذلك من خلال توفير أساليب رقابية تقيم وتحسن فعالية عمليات إدارة المخاطر، بالإضافة إلى فحص وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية؛
- ✓ هناك مجموعة من الأدوار الرئيسية الفعالة للتدقيق الداخلي لعل أهمها نجد دوره الوقائي من خلال تأييد ودعم وظيفة إدارة المخاطر والمساعدة في تطوير استراتيجياتها، وكذا تجميع مختلف التقارير عن المخاطر، إضافة إلى دوره التأكيدي من خلال تقديم تأكيدات للإدارة بشأن كفاءة وفعالية وصحة تقييم عملية إدارة المخاطر، وكذا التأكيد على شمولية عمليات إدارة المخاطر لكافة أوجه نشاط الشركة مع مدى السهر على تحديث وتطوير هذه العمليات، كما يضاف للأدوار السابقة الدور الاستشاري والذي يتجلى في تقديم التوصيات اللازمة للإدارة لمساعدتها في تحديد وتقييم المخاطر وإجراءات الاستجابة لها؛
- ✓ تلتزم الرقابة الداخلية بكافة الضوابط والسياسات والإجراءات المتبعة داخل الشركة، فهي تعتبر بمثابة صمام الأمان لحقوق المساهمين لما تحققه من عدالة ومساواة وبالتالي الأداة التي يطمئن بموجبها المساهمين والملاك على حصصهم في الشركة؛
- ✓ هناك علاقة تكاملية بين التدقيق الداخلي والهيئات المعنية الأخرى من الشركة والمتمثلة في (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، الإدارة العليا) التي يستند إليهم المدقق الداخلي ويتواصل معهم، بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة؛
- ✓ لتحقيق رقابة داخلية فعالة ينبغي العمل على ضمان الالتزام بمعايير التدقيق الداخلي والسياسات المرسومة من طرف إدارة التدقيق الداخلي من خلال القيام بعمليات الرقابة المستمرة؛
- ✓ إن المعاهد والجمعيات والمنظمات كمعهد المدققين الداخليين ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي كانت لهم إسهامات كبيرة في تطوير وتحسين خدمات التدقيق الداخلي وترسيخ مبادئ حوكمة الشركات؛
- ✓ تعتبر حوكمة الشركات بمثابة النظام أو الكيفية التي تدار وتراقب بها الشركات من أجل ضمان الحفاظ على حقوق ومصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بها، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة

والوسيلة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الشركة أهدافها وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها؛

- ✓ إن الالتزام بتطبيق آليات ومبادئ حوكمة الشركات يساهم في اكتشاف أية تلاعبات أو اختلاسات ...إلخ، مما يساعد في تقليل فرص ارتكاب الغش والفساد الإداري والمالي، الأمر الذي سيساهم في المحافظة على سمعة الشركة ودرجة موثوقيتها.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات:

- ✓ غرس ثقافة حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية من خلال القيام بالتظاهرات العلمية والملتقيات الأكاديمية والمهنية المشتركة لمواكبة المستجدات في التطبيق السليم لها، بتقديم دراسات عربية ودولية في مجالها؛
- ✓ الحرص على تنمية ورفع مستوى التأهيل العلمي والعملي للمدققين الداخليين، بتنظيم دورات تدريبية من قِبَل الهيئة المختصة، وذلك بهدف تحديث المعرفة وتعزيز المهارات وتطويرها وفق الطرق والأساليب المستخدمة دولياً في المعاهد المتخصصة في مجال التدقيق؛
- ✓ الإشراف على تنظيم فعاليات علمية وتوفيرها كمنصة للتفاعل والاحتكاك بين مختلف الأطراف المهنية والأكاديمية المهتمة بالتدقيق الداخلي، بهدف الاستفادة من خبراتها العملية؛
- ✓ العمل على إنشاء لجان مختصة بشؤون تطبيق الحوكمة داخل البنوك والتأمينات، والتي تتشرف على سيرها وعلى التأثيرات والنتائج نتيجة تطبيقها؛
- ✓ وجوب إنشاء هيئة مستقلة ومختصة بإدارة المخاطر تابعة للهيكل التنظيمي للشركة، وذلك لمساعدة هذه الشركات في تطبيق أدوات التعامل مع الخطر وفق الطرق العلمية المعتمدة؛
- ✓ بناء آليات وأنظمة رقابية جديدة تواكب التطور التكنولوجي ليتلاءم مع المخاطر الحديثة في ظل الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة، بحيث تعمل على مكافحة الغش والتلاعبات وتحد كل المخاطر التي تواجه الشركة، وذلك من خلال تدعيم هذه الأنظمة الرقابية بسياسات وإجراءات قانونية صارمة والتي تساهم في تعزيز الفعالية والكفاءة في التصدي لتلك التهديدات.

رابعا: آفاق الدراسة:

يُمكن القول أنَّ هذا العمل كغيره من الأعمال البحثية يحتاج إلى دراسات أخرى لمواصلة البحث فيه ولإثرائه من جوانب أخرى تستحق البحث والدراسة، باعتبار التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات من بين المواضيع ذات النطاق الواسع، فاستكمالا منا للدراسة وقصد التعمق أكثر في هذا الطرح، نقترح بعض المواضيع التي قد تكمل فكرة الموضوع، وتفتح آفاقا لزيادة البحوث في هذا الاتجاه والتي تكون محل اشكاليات لبحوث مستقبلية منها:

- ✓ دور التدقيق الداخلي في التكيف مع آليات المستقبل الرقمي.
- ✓ أثر تطبيق الحوكمة على تعزيز أهداف التنمية المستدامة.

- ✓ تطوير أنظمة التدقيق الداخلي الرقمية في ظل تفاقم مخاطر البيئة الرقمية.
- ✓ نموذج مقترح للحوكمة الرشيدة في ظل تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والاستدامة الاقتصادية.
- ✓ دور الذكاء الاصطناعي في تحسين وتطوير مهنة التدقيق الداخلي.

نأمل في الأخير إن شاء الله أن يساهم بحثنا هذا ولو بشيء قليل في تدعيم جودة البحث وتوجيهه نحو الأفضل، على أمل أن نفتح المجال لبحوث أخرى في المستقبل لمعالجة هذه الجوانب وتقديم الإضافة حتى تكون الاستفادة كبيرة، وأن تلقى مهنة التدقيق الداخلي الاهتمام الواسع في دفع عجلة التنمية المستدامة في بلادنا.

وفي الأخير نرجو من الله ﷻ أن نكون قد وُفقنا في معالجة هذا الموضوع بما يوافق المعايير الأكاديمية الرفيعة، في تعزيز البحث العلمي في الجزائر والمكتبة الاقتصادية ليستفيد منه الطالب والجامعة الجزائرية بصفة خاصة والممارسين لمهنة التدقيق الداخلي ومسيّري المؤسسات والشركات الاقتصادية بصفة عامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1. أحمد الحوامدة، **حوكمة الشركات**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2021.

2. أحمد حسن الرفاعي، **مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية اقتصادية**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة 01، 1996.

3. أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2012.

4. أحمد نور، **مراجعة الحسابات من الناحية النظرية والعملية**، الدار الجامعية، الطبعة 01، بيروت، 2007.

5. اسعد محمد علي وهاب العواد، **التدقيق المتقدم في إطار معايير التدقيق الدولية**، دار الكتب، بغداد، العراق، الطبعة 01، 2022.

6. إسماعيل السيد، **أساسيات بحوث التسويق مدخل إستراتيجي وإداري**، الدار الجامعية، مصر، 2002.

7. أكرم محسن الياسري، إيناس ناصر عكلة الموسوي، **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (تكنولوجيا المعلومات المصرفية، حوكمة المصارف، الرقابة السلوكية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 02، 2015.

8. الأمير عبد القادر حفوظة بن عمار، البشير زبيدي بن طاهر، **حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية عرض تجارب لدول أجنبية وعربية**، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2022.

9. أمير فرج يوسف، **حوكمة الشركات**، دار المطبوعات الجامعية، مصر، الطبعة 01، 2010.

10. أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.

11. أمين السيد أحمد لطفي، **مراجعة وتدقيق نظام المعلومات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2005.

12. إيهاب عبد السلام محمود، **تحليل البرنامج الإحصائي SPSS**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2013.

13. إيهاب نظمي إبراهيم، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال (حداثة وتطور)**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة 01، 2009.

14. بشير عباس العلاق، **الإدارة (مبادئ، وظائف، تطبيقات)**، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، الطبعة 01، 2004.

15. تامر مزيد رفاعه، **أصول تدقيق الحسابات وتطبيقاته على دوائر العمليات في المنشأة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

16. جمعة أحمد حلمي، **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، دار الصفاء، عمان، الطبعة 01، 2000.

17. حسين شحاتة، **أصول المراجعة والرقابة (مع إطلالة إسلامية)**، مكتبة دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 1996.

18. حسين يوسف القاضي وحسين أحمد دحدوح، **أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية**، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة 02، 1999.

19. حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف، (المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات)**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

20. حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2009.

21. حمدي عبد العظيم، **عولمة الفساد وفساد العولمة: إداري – تجاري – سياسي – دولي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2008.

22. خلف عبد الله الوردات، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة IIA**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2014.

23. رائد محمد عبد ربه، **المراجعة الداخلية**، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2010.

24. رضا خلاصي، **مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

25. الرمحي عطا زاهر، **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية**، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2018.

26. زاهرة عواطف سواد، **مراجعة الحسابات والتدقيق**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

27. زيادي علي بن محمود الجرجاوي، **القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**، مطبعة أبناء الجراخ، فلسطين، الطبعة 02، 2010.

28. سامي محمد الوقاد، لؤي محمد، **تدقيق الحسابات**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2010.

29. سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، رام الله، فلسطين، الطبعة 01، 2009.

30. صادق راشد الشميري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية**، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

31. صبح داود يوسف، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2007.

32. صلاح حسن، **البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال (معايير حوكمة المؤسسات المالية)**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.

33. طارق الله خان وحبيب أحمد، رضا سعد الله، **إدارة المخاطر (تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية)**، ترجمة عثمان باكر أحمد ورضا سعد الله، معهد البحوث والتدريس الإسلامية، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة 01، 2003.

34. طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد–شركات–بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

35. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 01، 2009.

36. طارق عبد العال، **حوكمة الشركات: (المفاهيم، المبادئ، التجارب)**، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

37. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2009.

38. عبد الكريم الرمحي، **الأصول العلمية والعملية لتدقيق الحسابات**، مطابع الدستور التجارية، عمان، الطبعة 02، 1978.

39. عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات والمؤسسات**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الطبعة 01، 2014.

40. عبد المطلب عثمان محمود، **نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات**، الدار الجزائرية، الجزائر، الطبعة 01، 2015.

41. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2006–2007.

42. عصمت أنور صحصاح، **المراجعة وحوكمة الشركات**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.

43. عطا الله، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة)**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 01، 2008.

44. عطاء الله محمود شوقي، **دراسات متقدمة في المراجعة**، مكتب الشباب، القاهرة، 1994.

45. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2011.

46. على عمر عبد الصمد، **حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

47. غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2015.

48. القاضي حسين، **التدقيق الداخلي**، منشورات جامعة دمشق، سوريا، الطبعة 01، 2008.

49. كاثرين كوتشا هلبلينغ، وآخرون، **حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الو.م.أ، الطبعة 03، 2003.

50. محسن أحمد الخضري، **حوكمة المؤسسات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2005.

51. محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، **المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 02، 2002-2003.

52. محمد السرايا السيد، عبد الفتاح الصحن، **الرقابة والمراجعة الداخلية على المستوى الجزئي والكلي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 02، 2004.

53. محمد السيد، **المراجعة والرقابة المالية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 2008.

54. محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة 03، 2008.

55. محمد حلمي الجيلاني، **الحوكمة في الشركات**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2015.

56. محمد سمير الصبان، **أصول العلمية للمراجعة بين النظرية والممارسة**، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1988.

57. محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2005.

58. محمد فضل مسعد، خالد راغب الخطيب، **دراسة معمقة في تدقيق الحسابات**، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009.

59. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة 02، 2008.

60. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**، الدار الجامعية، مصر، الطبعة 01، 2006.

61. محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

62. محمد مطر، **التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس والعرض والإفصاح**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 03، 2004.

63. محمد هاني محمد وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2015.

64. مسعود صديقي وأحمد نقار، **المراجعة الداخلية**، مطبعة مزوار، الجزائر، الطبعة 01، 2010.

65. مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالي الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها – أسبابها – تداعياتها – آفاقها)**، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2013.

66. المعتصم بالله الغرياني، **حوكمة شركات المساهمة**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2008.

67. نادية فضيل، **شركات الأموال في القانون الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 02، 2007.

68. الواردات خلف عبد الله، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 01، 2006.

69. يوسف محمد الجربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

ثانيا: المقالات

70. أحمد صلاح عطية، **المراجعة الداخلية وانهيار الرأسمالية المالية**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 30، العدد 01، مصر، 2008.

71. أحمد محمد العمري، فضل عبد الفتاح عبد المغني، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 03، عمان، 2006.

72. أم خليفة بلبركاني، **آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 02، العدد 05، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، 2014.

73. أوصيف لخضر، **طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل معيار رقم 2100**، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المجلد 01، العدد 17، الجزائر، 2017.

74. أيمن موسى، أحمد غنيمات، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل الرقابة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية**، المجلد 07، العدد 42، الجزائر، 2021.

75. برسولي فوزية، بوزناق حسن، **دراسة العلاقة بين مبادئ الحوكمة المؤسسية ومعايير التدقيق الداخلي في الشركات**، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي سي الحواس بريكة، المجلد 06، العدد 03، البيض، الجزائر، 2019.

76. بشرى عبد الوهاب محمد حسن، **دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، السنة الثامنة، العدد 22، الجزائر، 2012.

77. بكري الطيب موسى، **متطلبات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية**، المجلد 05، العدد 06، السودان، 2013.

78. بلعزوز بن علي، **استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث**، جامعة الشلف، المجلد 07، العدد 07، الجزائر، 2009-2010.

79. البنك الأصلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات**، النشرة الاقتصادية، المجلد 55، العدد 02، القاهرة، 2003.

80. بوزوينة هجيرة، درواسي مسعود، **أثر الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات على الرفع من جودة المعلومات المالية وكفاءة الأسواق المالية**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 12، 2017.

81. بوشمبة بدرة، **دور التدقيق الداخلي في تحقيق التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات داخل المؤسسات**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة الجزائر 3، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2018.

82. تامر محمد مهدي، **أثر استخدام الحاسب الالكتروني على أنظمة الرقابة الداخلية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 04، العراق، 2010.

83. جاسم حسو، حسين علي الصواف، مصطفى محمد صديق، **تفعيل دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (دراسة ميدانية لعدد من المصارف الخاصة في محافظة نينوى)**، مجلة جامعة بغداد، العدد 01، العراق، 2014.

84. جبر إبراهيم الداعور، محمد نواف عابد، **مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية)**، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 15، العدد 01، فلسطين، 2013.

85. جربوع يوسف والحلو، **دور المدقق الداخلي والمدقق الخارجي في قياس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية في فلسطين**، مجلة جامعة بغداد، المجلد 05، العدد 08، العراق، 2004.

86. جمعة أحمد حلمي، **التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، المجلد 04، العدد 02، مصر، 2004.

87. جميل حسن النجار، علي خليل عقل، **قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركة على الأداء المالي**، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 04، العدد 20، فلسطين، 2016.

88. جميلة خرخاش، بلعجوز حسين، **دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات لدى البنوك التجارية الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 31، العدد 01، الجزائر، 2015.

89. حاج دحو عامر، جيلالي قالون، **الاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي ودورها في تقييم مخاطر الرقابة الداخلية**، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، 2015.

90. حاج قويدر قورين، **دور نظام حوكمة الشركات في الرفع من جودة التقارير المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 01، الجزائر، 2020.

91. حازم أحمد فروانة، **الرقابة الداخلية في البنوك التجارية (دراسة مقارنة بين بنك فلسطين في غزة والبنك الإسلامي الفلسطيني)**، مجلة إيليزا لبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02، فلسطين، 2017.

92. حسين بشير إلزعر، حاج قويدر قورين، **دور نظام الرقابة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة SOTIPLAST)**، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 02، الشلف، الجزائر، 2022.

93. خالص حسن يوسف الناصر، عبد الواحد غازي محمد النعيمي، **دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية وجذب الاستثمار الأجنبي في إقليم كوردستان العراق**، مجلة جامعة نوروز، المجلد 09، دهوك، العراق، 2012.

94. خليل أبو سليم، **قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية)**، مجلة جامعة جازان، فرع العلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 01، الأردن، 2014.

95. خليل عبد اللطيف محمد، **نموذج مقترح لإدارة وتقييم إدارة وظيفة التدقيق الداخلي في ضوء توجهاتها المعاصرة**، مجلة البحوث التجارية، المجلد 03، العدد 02، جامعة الزقازيق، مصر، 2003.

96. خليل محمد عبد اللطيف، **دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلد 25، العدد 02، مصر، 2003.

97. دهمش نعيم، **تدقيق وتقييم كفاءة الأداء وفعالية المشاريع الإنمائية في الدول النامية**، مجلة الدراسات، المجلد 12، العدد 05، الأردن، 2000.

98. ديلمي عمر، **دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل متطلبات حوكمة الشركات (حالة شركة الدلفنة البلاستيكية –CALPLAST– بسطيف)**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 21، العدد 01، سطيف، الجزائر، 2021.

99. زاهية توام، **المراجعة الداخلية كمقاربة جديدة لإدارة المخاطر المصرفية**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2014.

100. زعرور نعيمة، السبتي وسيلة، وحمداوي وئام، **تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة تيسمسيلت، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2017.

101. سعد العتري، **محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 48، العراق، 2007.

102. سعد على حمود العنزي، عراك عبود الدليمي، **تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات (مدخل نظري تحليلي)**، مجلة جامعة الأنبار، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 13، العراق، 2015.

103. سفير محمد، **حوكمة الشركات (سبيل لإعداد الثقة في الإفصاح المحاسبي)**، مجلة معارف، العلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 11، الجزائر، 2011.

104. سمير كامل محمد عيسى، **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات (دراسة تطبيقية)**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 45، العدد 01، مصر، 2008.

105. سميرة عطيوي، فهيمة بديسي، **الحوكمة وقاية من الفساد الإداري والمالي الناتج عن المحاسبة الإبداعية حالة الشركة الأمريكية لتسويق الكهرباء والغاز الطبيعي Enron**، مجلة العلوم الإنسانية، دورية دولية علمية محكمة، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 12، العدد 04، الجزائر، 2012.

106. شريقي عمر، **التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة سطيف، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2015.

107. الشيخي المعتز رمضان بوبكر، **دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية)**، مجلة الفكر المحاسبي، قسم المحاسبة والمراجعة، جامعة عين الشمس، المجلد 14، العدد 04، مصر، 2013.

108. صافي أحمد وآخرون، **آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 11، العدد 03، الجزائر، 2018.

109. ضيف الله محمد الهادي، هشام لبزة، **كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيسي علي، البليدة 2، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2016.

110. العبادي مصطفى راشد، **دور المراجع الداخلي في إضافة القيمة وتفعيل تطبيق حوكمة الشركات**، المحاسبة، المجلد 02، العدد 47، السعودية، 2002.

111. عبد الرزاق محمد عثمان، عبد الوهاب سلامة المطارنة، **الحاكمية المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الوسط، المجلد 03، العدد 21، العراق، 2016.

112. عبد السلام إبراهيم، فاضل عباس كريم، **حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة (دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 02، العدد 12، العراق، 2009.

113. عبد الغني ددان وجعدي شريفة، **أهمية حوكمة الشركات في ظل الأزمة المالية العالمية الراهنة**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمة لخضر، الوادي، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، جوان 2012.

114. عبد الناصر محمد سيد درويش، **دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية (دراسة ميدانية)**، مجلة المحاسبة والمراجعة، المجلد 01، العدد 02، مصر، 2018.

115. علاء جميل مكت الزحيم، **دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 17، العدد 01، العراق، 2015.

116. علي الصادق أحمد علي، **دور حوكمة الشركات في الحد من التهرب الضريبي بالتطبيق على ديوان الضرائب الاتحادي بالسودان (دراسة تحليلية ميدانية)**، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة السودان والتكنولوجيا، المجلد 05، العدد 01، السودان، 2014.

117. علي العيادي، **النظام الخاص يدفع حوكمة المؤسسات في الجزائر**، حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المجلد 09، العدد 21، الجزائر، 2011.

118. علي حسين سلمان، ناظم شعلان جبار، **تطبيق آليات حوكمة الشركات وأثره على مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، المجلد 01، العدد 28، العراق، 2017.

119. علي عمر عبد الصمد، **إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر (دراسة مقارنة مع مصر)**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 12، العدد 12، الجزائر، 2013.

120. علي عمر عبد الصمد، **إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر (دراسة مقارنة مع الأردن)**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، المجلد 18، العدد 02، الجزائر، 2014.

121. علي يوسف، **أثر استقلالية مجلس الإدارة في ملاءمة معلومات الأرباح المحاسبية لقرارات المستثمرين في الأسواق المالية (دراسة تطبيقية)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، سوريا، 2012.

122. عماد زياد رمضان، **أدوات الحاكمية المؤسسية وتكاليف الوكالة الإدارية (دراسة تطبيقية على السوق الأردني)**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 34، العدد 03، مصر، 2010.

123. عمر الشريفي، **المراجع الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة**، مجلة الأداء في المؤسسات الجزائرية، المجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2015.

124. عوماري عائشة وأقاسم عمر، **دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر البنكية – دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك العمومية بأدرار**، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، المحرر، مجلة الحقيقة 41، المجلد 16، العدد 03، الجزائر، 2017.

125. عيشور ذهبية، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على مصداقية القوائم المالية**، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، المجلد 02، العدد 06، الجزائر، 2017.

126. فاتن حنا كيرزان، **مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة بالمصارف السورية العامة والخاصة (دراسة مقارنة)**، مجلة المنارة، المجلد 19، العدد 04، الأردن، 2013.

127. فخرا، محمود عبد الله، **حوكمة الشركات**، مجلة المحاسبون، جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية، المجلد 02، العدد 225، الكويت، أوت 2002.

128. فريدة أمزال، عبد الكريم شناي، **التدقيق الداخلي كأداة لتحسين أداة المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2022.

129. كشاط منى، بالرقي تجاني، **الأدوار الحديثة للتدقيق الداخلي على ضوء مستجدات الإطار المرجعي الدولي للممارسات المهنية**، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2017.

130. محمد السناوي عبد الرؤوف، وآخرون، **مدى توفر مقومات الحاكمية المؤسسية المتعلقة بتدقيق الحسابات وإدارة الشركة (دراسة ميدانية من واقع الشركات المساهمة العامة في فلسطين)**، مجلة في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، الأردن، 2015.

131. محمد العيد، وآخرون، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في تقييم نظم الرقابة الداخلية**، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2015.

132. مزياني نور الدين، **دراسة نظرية تحليلية لدور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، 2010.

133. مصطفى محمد صديق، **تفعيل دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (دراسة ميدانية لعدد من المصارف الخاصة في محافظة نينوى)**، مجلة التقني، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد 01، العدد 29، العراق، 2016.

134. نجم بان توفيق، **الدور التكاملي للتدقيق الداخلي في فاعلية التحكم المؤسسي (دراسة استطلاعية)**، مجلة الاقتصاد الخليجي، المجلد 03، العدد 24، العراق، 2013.

135. نوارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، **حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات حوكمة المؤسسات الدولية**، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2017.

136. النواس رافد عبيد، **أثر حوكمة المؤسسات على جودة أداء مراقب الحسابات**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 14، العدد 50، العراق، 2000.

137. وئام صلاح، **دور حوكمة الشركات في تحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية**، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2016.

138. يحي سعيدي، لخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2012.

139. يزيد صالحي، عبد الله مايو، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة (دراسة ميدانية)**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 03، العدد 04، الجزائر، 2016.

ثالثا: الرسائل والأطروحات

140. إبراهيم بوعزيز، **تقييم واقع المراجعة الداخلية في الاقتصادية من منظور المعايير الدولية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة لونيسي على البليدة، الجزائر، 2018.

141. أحمد محمد مخلوف، **المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة ماجستير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.

142. إسماعيل بوغازي، **أثر استخدام معايير التدقيق الداخلي الدولية على فعالية حوكمة شركات المساهمة الجزائرية (دراسة ميدانية)**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020.

143. براهمة كنزة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب بقسنطينة)**، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.

144. بشرى نجم عبد الله المشهداني، **الإطار المقترح لحوكمة الشركات المساهمة (دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)**، أطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة (غير منشورة)، جامعة بغداد، 2007.

145. البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015-2016.

146. بوالزيفة صابر، **دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013.

147. تبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين (دراسة حالة)**، أطروحة دكتوراه في محاسبة المالية والبنوك، جامعة الشلف، الجزائر، 2017.

148. الجلوي ماجد، **تطبيق لائحة حوكمة الشركات على البنوك التجارية**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، السعودية، 2010.

149. حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلمة المحاسبية**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2010.

150. حناش حبيبة، **واقع استخدام نظام المعلومات المحاسبي والمالي وأثره في التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية بقطب المحروقات سكيكدة)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017.

151. خليصة مجيلي، **دور النظام المحاسبي المالي في تحقيق المتطلبات المحاسبية لحوكمة الشركات**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، تخصص محاسبة مالية وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018.

152. دلال العابدي، **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2006.

153. سايح نوال، **مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر (دراسة استقصائية لمجموعة من الشركات)**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015-2016.

154. سعود وسيلة، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.

155. سلام غرام روحي شاهين، **واقع نظام الرقابة الداخلية في الدوائر الضريبية في فلسطين وأثر ذلك على التهرب الضريبي**، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، جامعة النجاح الوطنية فلسطين، 2012.

156. شدري معمر سعاد، **التقارير المالية للمراجع وآثارها على اتخاذ القرارات في ظل الأزمات المالية العالمية (حالة تقرير المراجع حول سونلغاز)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015.

157. صالحي بوعلام، **دور وأهمية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وانعكاس ذلك على استمرارية المنظمة وقيمتها**، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.

158. صديقي مسعود، **إطار متكامل للمراجعة في الجزائر (على ضوء التجارب الدولية)**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص التخطيط الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2004.

159. عبد السلام عبد الله سعيد أبو سرعة، **التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية: دراسة حالة التكامل بين شركة KPMG مجني وحازم حسن وشركاءهم – محاسبون قانونيون – وإدارة المراجعة الداخلية في بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار في الجمهورية اليمنية**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010.

160. عبدي نعيمة، **أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة الشركات (دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010-2013)**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016.

161. عدنان عبد المجيد، عبد الرحمن قباجة، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، فيفري، 2008.

162. عقبة قطاف، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2018-2019.

163. على مناد، **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي (دراسة قياسية حالة SPA الجزائر)**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013-2014.

164. عماد أحمد الشرع، **دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية (دراسة ميدانية على الشركات المساهمة الكويتية)**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2008.

165. عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

166. عمر علي عبد الصمد، **نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية (دراسة نظرية تطبيقية)**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.

167. فاطمة أحمد موسى إبراهيم، **العوامل المؤثرة في جودة التدقيق الداخلي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فسلطين، 2016.

168. كتفي خيرة، **دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية (دراسة مقارنة)**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015-2016.

169. كرمية نسرين، **أثر الالتزام الأخلاقي للمدققين على تفعيل حوكمة المؤسسات (دراسة استبيانية)**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.

170. كفوس نوال، **مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية وأثر ذلك على أدائها المالي**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.

171. لخضر أوصيف، **تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات (دراسة عينة لشركات مساهمة –SPA–)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016-2017.

172. لطفي شعباني، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2004.

173. ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالي**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2009.

174. محمد بوطلاعة، **أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على حوكمة الشركات الجزائرية (من وجهة نظر عينة من محافظي الحسابات)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2017-2018.

175. محمد سفير، **أهمية اعتماد معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS في إرساء مبادئ حوكمة الشركات (دراسة ميدانية لحالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014-2015.

176. المدلل يوسف سعيد يوسف، **دور التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري**، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007.

177. نسرين كرمية، **دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضييق فجوة التوقعات في المراجعة (دراسة ميدانية)**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015.

178. النعيمي عبد الواحد غازي، **تفعيل نظام الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات (دراسة في عينة من الشركات المساهمة في محافظة نينوى)**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2011.

179. نواف عليان مفلح الزامل، **أثر الأدوات الداخلية للحاكمية المؤسسية على المخاطر المصرفية في البنوك الإسلامية الأردنية للفترة (2008-2013)**، أطروحة دكتوراه مقدمة استكمالا لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة تخصص المصارف الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2015.

180. هيا مروان إبراهيم لظن، **مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

181. وليد علي بوحمادة، **المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف**، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، الجامعة العربية الألمانية للعلوم والتكنولوجيا، ليبيا، 2014.

رابعا: الملتقيات

182. أحمد مخلوف، **الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات**، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية والدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009.

183. براق محمد، قمان عمر، **دور الحوكمة في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني تحت عنوان: حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012.

184. بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة في الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 07-08 ماي 2012.

185. بلعادي عمار، **دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وأفاق)**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، يومي: 07-08 ديسمبر 2010.

186. بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، **دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي: 06-07 ماي 2012.

187. بوعزة نجيب، **La Bonne gouvernance une réponse la crise financier**، الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي: 20-21 أكتوبر 2009.

188. جمعة محمد الرقيبي، **حوكمة العلاقة بين أطراف التعاقد في الصيغ الإسلامية (المرابحة، المضاربة)**، مداخلة مقدمة إلى مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، المنظم من طرف المركز العالي للمهن المالية والإدارية، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، يومي: 27-28 أفريل 2010.

189. جمعة هوام، **حوكمة المؤسسات ومتطلبات البيئة، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات**، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 22-23 نوفمبر، 2011.

190. حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، **دور التدقيق الداخلي في إدارة 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، يومي: 03-04 ديسمبر 2014.

191. حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، الملتقى الدولي الأول واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يومي: 07-08 ديسمبر 2011.

192. الرفاعي إبراهيم مبارك، **جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح (دراسة تطبيقية على البيئة السعودية)**، بحث مقدم إلى الندوة 12 لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، المنعقدة بقسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010.

193. زرزار العياشي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، الملتقى الدولي الثامن بعنوان: الحوكمة المحاسبية (واقع، رهانات وآفاق)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، يومي: 07-08، ديسمبر 2010.

194. سامح رفعت أبو حجر، إيمان أحمد محمد رويحة، **دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر**، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الخامس حول المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة، جامعة القاهرة، مصر، يومي: 05-06 جوان 2016.

195. السعدني مصطفى حسن البسيوني، **المراجعة الداخلة في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية**، المؤتمر العربي الأول بعنوان: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات، الشارقة، سبتمبر 2009.

196. شاكر البلداوي، وآخرون، **إدارة المخاطر في ظل التحكم المؤسسي**، الملتقى الدولي حول إدارة منظمات الأعمال (التحديات العالمية المعاصرة)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، يومي: 28-29 أفريل 2009.

197. شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مداخلة في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، أكتوبر 2009.

198. عبد الحميد عبد المنعم عقدة، **المراجعة وإدارة المخاطر في مفهوم الحوكمة**، الملتقى العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، يومي: 08-10 سبتمبر 2005.

199. عز الدين فكري التهامي، **حوكمة المؤسسات الوقفية، مداخلة مقدمة في الندوة الدولية الأولى في التمويل الإسلامي الوقف الخيري والتعليم الجامعي**، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، يومي: 23-24 أفريل 2012.

200. عطا الله وارد خليل، **الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية**، مؤتمر التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات المنعقد بالشارقة سنة 2005، نشر وتوزيع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، لبنان، 2009.

201. غزال مريم، ابراهيمي نصيرة، **حوكمة العلاقات بين المنظمات (السياق، المشاكل والتحديات)**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول: الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، يومي: 24-25 أكتوبر 2017.

202. فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، المؤتمر المصرفي العربي تحت عنوان الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، القاهرة، مصر، 2005.

203. مجدي عبد الفتاح سليمان، **أثر تطبيق معايير حوكمة الشركات على مهنة المحاسبة والكشف المبكر عن الانحراف والفساد المالي**، المؤتمر العربي السنوي العام الأول الموسوم بعنوان: واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح، كلية الحقوق، جامعة عين شمس بغداد، العراق، يومي: 16-17 أبريل 2014.

204. محمد عمر شقلون، عبد الحفيظ ميرة، **الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالخصخصة والمسؤولية الاجتماعية**، مداخلة ضمن المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية (تجربة الأسواق الناشئة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، يومي: 17-18، أفريل 2013.

205. محمد مطر، **دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي**، المؤتمر العلمي المهني الخامس، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، عمان، الأردن، أيام 24-25 أيلول 2003.

206. مسعود الدرواسي، ضيف الله محمد الهادي، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي: 06-07 ماي 2012.

207. مصطفى السعدني، **الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات**، أعمال المؤتمرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

208. ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، **واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية**، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي: 25-26 نوفمبر 2013.

209. نعيم فهيم حنا، **نحو حوكمة النظام الضريبي المصري (نموذج مقترح)**، المؤتمر العلمي الخامس حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة الإسكندرية، مصر، 2005.

210. نوال صبايحي، **واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية**، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2013.

211. نورى بتول محمد، سلمان علي خلف، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة،** الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يوم: 20 ماي 2011.

212. يغدود راضية، صبايحي نوال، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية،** الملتقى الدولي حول: إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2013.

213. يوسف طارق محمد، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية،** المؤتمر العربي الأول حول: متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربي، شرم الشيخ، مصر، 2007.

خامسا: القوانين والمراسيم

214. القانون 10-13 المؤرخ في 29 ديسمبر 2010 المتضمن قانون المالية لسنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 80، المادة 66.

سادسا: الدراسات

215. الاتحاد الدولي للمحاسبين، **إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة،** المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الجزء الأول، عمان، 2010.

216. بهاء الدين سمير علام، **أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية دراسة تطبيقية،** مركز المديرين المصري، وزراة الاستثمار، مصر، 2009.

217. تقرير حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، **الآلية الإفريقية للتقييم من النظراء نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر،** نوفمبر 2008.

218. جمعية المدققين الداخليين، **الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق (IPPF)،** الإرشاد التطبيقي رقم 2110-2، لبنان، مارس 2012.

219. جمعية المدققين الداخليين، **المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي،** أكتوبر، 2010.

220. سوليفيان جون وآخرون، **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين،** مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.

221. شيخي محمد، **طرق البحث في الإدارة (مدخل بناء المهارات البحثية)،** ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سلمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة ملك السعود، السعودية، 1998.

222. عدنان حيدر درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة،** اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2007.

223. عدنان قباجة وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، رام الله، فلسطين، 2008.

224. عمار بن عبد الله العمار، **الإطار العام لعمل وحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**، الرياض، 2014.

225. ما ثيو جيدير، **منهجية البحث (دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجيستير والدكتوراه)**، ترجمة ملكة أبيض، 2015.

226. محمد يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة إلى نمط تطبيقها في مصر)**، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، 2007.

227. مركز المشروعات الدولية الخاصة، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، 2001.

228. معايير معهد المدققين الداخليين، (إصدار 2013).

229. المعهد المالي، **مدخل إلى أساسيات التأمين**، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.

230. معهد المدققين الداخليين، **المعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي**، ترجمة الجمعية التونسية للمدققين الداخليين، فلوريدا، ديسمبر 2013.

231. معهد المدققين الداخليين، **المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي**، ترجمة فريق عمل من مجلس حكام جمعية المدققين الداخليين في لبنان.

232. معهد المدققين الداخليين، **المعايير العالمية للتدقيق الداخلي**، ترجمة فريق عمل من جمعية المدققين الداخليين في لبنان برئاسة ناجي فياض وعضوية داليا أبو كروم ومحمد شهاب، 09 يناير 2024.

233. الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، **تقويم وتحسين الرقابة الداخلية بالمنشآت: دليل الممارسات الجيدة الدولية**، الرياض، 2013.

234. وزراة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائري**، 2009، الجزائر.

المراجع بالغة الأجنبية:

I. Les ouvrages

235. Alain FINET, autres, **Gouvernance d'entreprise (nouveaux défis financiers et non financiers)**, Edition Boeck, Bruxelles, Belgique, 2009.

236. Alain Mikol, **L'Audit Financier**, Edition D'Organisation, paris, 1999.

237. Ansoff. I, **Stratégie du développement de l'entreprise**, édition Hannes et techniques, traduction française, paris, 1986.
238. Bernard Grand, Bernard Verdalle, **Audit comptable et financier**, Economica, paris, 1999.
239. Geard Vallin, Lionel Collins, **Audit et Control Interne, Aspects Financiers, Opération et Stratégiques**, Dalloz, paris, 4éme Edition, 1992.
240. Gérard Chrreaux, **le gouvernement des entreprises corporate governance**, théories et faits, Economica, paris, 1997.
241. Gérard KOENIG, **De Nouvelles Théories pour Gérer l'entreprise de XXLe siècle**, Economica, paris, 1999.
242. IFACI, **Cadre de Référence International des pratiques professionnelles de l'Audit Interne**, version française, édition IFACI, Janvier 2013, Paris, France.
243. IFACI, **Le management des risques de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 3éme édition, 2007.
244. Jacques Igalens, Sébastien Point, **Vers une Nouvelle Gouvernance des Entreprises (l'entreprise Face à ses parties prenants)**, Dunod, paris, 2009.
245. Jacques. Renard, **Théorie et pratique de l'audit interne**, EYROLLES, France, 7éme éditions, 2010.
246. Khelassi Reda, **L'audit interne (audit opérationnel)**, Houma, Alger, 2éme édition, 2007.
247. Khelassi. R, **Les Pratiques De L'audit Interne**, Edition Da Houma, Alger, 2006.
248. KPMG, **Guide de l'administrateur**, Nouvelles Editions fiduciaires, paris, France, 1995.
249. Kurt-F Riding, et autres, **Manuel d'audit interne, améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques**, groupe Eyrolles, paris, 2015.
250. Lionnel. C & Gerard. V, **Audit et control interne**, Dallos, paris 1992.
251. Mohamed Hamzaoui, **Audit (gestion des risques d'entreprise et contrôle interne-norme ISA 200-315-330 et 500)**, village mondiale, France, 2005.
252. Monique Lacroix, **Comptabilité Approfondie**, Librairie Vuibert, paris, 1994.
253. W.J. Conover, **Practical Nonparametric Statistical**, John Wiley & Sons, New York, 3éme édition, 1999.

II. Articles

254. Abbott. L. G and Parker. S, **Auditor Selection and Audit Committee Charecteristics**, Auditing, Journal of practice and Theory, Vol 19, N° 02, 2000.
255. Abou Bakr Essedik Kidaouene, Hadj Kouider Gourine, **The role of the internal audit Function in the activation of corporate governance (According to the new standards of internal audit 2017)**, Journal of Financial Studies, Vol 10, N°2, 2019.

256. Alchian. A, Demsetz. H, **Production Information costs & Economic Organization**, The American Economic Review, Vol 62, N°5, 1972.

257. Ayvaz, Ednan a Pehlivanli Davut, **Enterpeise Risk Management Based internal auditing and Turkey practice**, serbin journal of management, Vol 05, N°01, 2010.

258. Benelhadj Djelloul Rachida, Benelhadj Djelloul Nacera, **Determine the level of corporate governance in small and medium sized enterprises case of (entreprise araba mohamed - Wholesale trade of dairy products in Relizane)**, Journal of Corporate Governance, Vol 6, N°01, 2022.

259. Benoit Pigé, **Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires**, Revue de Finance-Contrôle-Stratégie, Vol 01, N°03, 1998.

260. Berrani Mokhtaria, Hacini Ishaq, **The role of corporate governance in improving the banks Financial Performance empirical evidence from listed banks in the Saudi market**, International Journal of Economics and Finance, Vol 11, N°03, 2019.

261. Djediden lehcen, Sahraoui Djalila, **Corporate governance and financial performance : Board of Director role (Case study of Sharjah Bank 2010-2018)**, Journal of Finance and Accounting, Vol 08, N°4, 2020.

262. Dumitrescu A, Calota G, **The Importance of Internal Audit in Optimizing Management Processes**, Internal Auditing & Risk Management, Annul IX, N°4 (36).

263. Fellah Mohammed Messaoud, Abderrahim Nadia, **The role of internal auditing according to the risk management approach in embodying corporate governance-(A case study of a sample of banks in the states of Bechar, Ain Temouchent and Algiers)**, Knowledge of Aggregates Magazine, Vol 10, N°01, 2024.

264. Furubotn. E. G, Pejovich. S, **Property rights and Economic theory : a survey of recent literature**, Journal of Economic literature, Sidney, Vol 10, N°12, 1972.

265. International Federation of Accountants, **HandBook of International Quality Control**, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services pronouncements, Vol 01, N° 01, 2012.

266. La Porta Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and Robert Vishny, **The Quality of Government**, Journal of Law, Economics and Organization, Oxford, Vol 15, N°01, 1999.

267. Priscilla A.B, et al, **Usage of Internal Auditing by Companies in the United States and select Europe Countries**, Managerial Auditing Journal, Vol 24, N° 09, 2009.

268. Radu FLOREA, Ramona FLOREA, **Internal Audit and Risk Management ISO 31000 and Approches**, Economy Transdisciplinaire, Vol 19, N°01, 2016.

269. Sheila Htay, Syed Ahmed Salman, Kameel Mydin Ahamed, lets Move To **Universal Corporate Governance Theory**, Journal Of Internet Banking And Commerce, Vol 18, N°02, 2013.

270. Singh. H. and Harianto, F, **Management-Board Relatioships(Takeover Risk and Adoption of Golden Parachutes)**, Academy of Management Journal, Vol 32, N°01, 1989.

271. Sorin Nicolae Borlea, Monica Violeta Achim, **Théories Of Corporate Governance**, Journal Economics Seies, Vol 23, N°01, 2013.

272. Toufik SAADA, **Les comités d'audit en France un an après le rapport Viénot**, Revue Fin Stratégie, Vol 01, N°03, 1998.

273. Wiley, John, **Focus Notes, Internal Audit Activity's Role in Governance**, Risk and Control, Vol 19, 2019.

274. Yves-SIMON, Henri-TEZENAS Du MONTCEL, **Théorie de la firme et réforme de l'entreprise**, Revue Economique, Vol 28, N°3, 1977.

III. Thèses

275. Ziani Abd elhak, **Le Role de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise (Cas entreprises algériennes)**, thèse de doctorat en sciences économiques, faculté de sciences économiques et de gestion, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014.

IV. Colloques et séminaires

276. Almgir. M, **Corporate Governance (A Risk Perspective)**, paper presented to : Corporate Governance and Reform : Paving the way to financial stability and devlopment, a Conference organized by the egyptian banking institute, 07-08 May, 2007, Cairo.

277. Bertin. E, Godowski. C, **Interactions entre les acteurs du processus global d'audit et gouvernance d'entreprise (une étude exploratoire)**, revue, Crises et nouvelles problématiques de la valeur, version 01, Nice France, 2010.

278. Céline Abessis, **le cout de translation : état de la théorie, revue réseaux**, n°84, CENT-1997.

279. Charles Oman, autres, **La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement en transition et les économies émergentes**, centre de développement de l'OCDE, cahier de politique économique, N 23, 2003.

280. Corporate Governance Library, **What is Corporate Governance**, Ernst and young, Australia, 2005.

281. DANA HERMANSON, Larry RITTENBERG, **Internal Audit and organizational Governance, The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, Florida, 2003.

282. Haring. I, **Risk Analysis and Management (Engieneering Resilience)**, USA, Springer, 2015.

283. IFACI, **Normes Internationales pour la Pratique Professionnelles de l'Audit Interne (les normes)**, édition IFACI, révision Octobre 2016, application Janvier 2017.

284. Jianjun, Zou, **the Role of internal Audit in corporate Governance**, American Journal of industrial and business, 2019.
285. John. Kose and Kedia. Simi, **Design of Corporate Governance (Role of Ownership Structure – Takeovers, and Bank Debit)**, 2003.
286. Mahdi Ali Al. Jabali, Osama Abdalmanam, Khalifeh N. Ziadat, **Internal Audit and its Role in Corporate Governance**, Middle Eastern Finance and Economics, Euro Journals Publishing, 2011.
287. Michel Gheretman, **Oliver Williamson : Un Nobel Pour L'économie Et La Gestion**, Revue francaise de gestion, n°200, 2010.
288. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), **G20/OECD Principles of Corporate Governance**, Paris, Publishing 2023. Accessed: 02 May 2025.
289. Organisation For Economic Co-operation And Development, **Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective**, Paris, 2008.
290. P. Milgom et J.Rroberts, **Economie, organisation et management**, PUG, 1997.
291. Private Sector Corporate Trust, **Good Corporate Governance in State-Owned Corporations (final Draft Guidelines)**, 2002.
292. Ramamoorti, Sridhar, **Internal Auditing : History Evolution and Prospects**, The Institute of Internal Auditors, USA. Chicago Roia Conference, 22-23 May 2003.
293. Report of the BlueRibon Committee on, **Improving the effectiveness of corporate audit committess**, the nyse and the nard, 1999.
294. Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, **The Financial Aspects Of Corporate Governance**, London, Burgess Science Press, 01 Décember 1992.
295. Samuel MERCIER, **L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature**, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (non publiée), Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada, 13-15 juin 2001.
296. The Institute of Internal Auditors (IIA), **The Role of Auditing in Public Sector Governance**, 2006.
297. The Institute of Internal Auditors (IIA), **The Rôle of Auditing in Public Sector Governance**, 2012.
298. The Institute of risk management, **A Risk Management Standard**.
299. Institute of Internal Auditors, **International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing**.

سابعا: المواقع الإلكترونية:

300. **موقع الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين**، www.ifac.org

301. موقع أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم، www.Adccg.ae/publications/doc-30-7-2013-12729.pdf

302. موقع ميثاق التدقيق الداخلي لجامعة الإمارات العربية المتحدة، www.uaeu.ac.ae

303. موقع مركز المشروعات الدولية الخاصة، www.cipe.org

304. موقع مقدمة في مبادئ وبرامج المراجعة،

https://drive.google.com/file/d/0B6YxdhVTV7usOENuV3FXcG1KU3c/view

305. موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية،

https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.Kantakji.com%2Ffiqh%2FFiles%2FManage%2F911.doc&ei=Wi0BUrPHKKKJ4ATbtYHoBw&usg=AFQjCNGFTsTKSB0OKOneveqLjEwnxh0fpmw&bvm=bv.50310824,d.bGE

306. موقع المنتدى الوطني لإدارة الخطر في القطاع العام، www.theirm.org

307. موقع معهد إدارة المخاطر، www.erma_egypt.or

308. موقع معهد المدققين الداخليين، http://www.na.theiia.org/standards-guidance

309. موقع معايير معهد المدققين الداخليين، www.theiia.org

310. Site Measurement à l'audit, www.coso.org

311. Site https://www.cpaaustralia.com.au/documents/seam-overview- -audit.pdf

312. Site Governance of public pension funds, www.Econ.Worldbank.org

313. Site Institut français des administrateurs, https ://www.kpmg.com

314. Site Special Publication From Cipe, www.cipe.org

315. Site Monetary ulletin, https ://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/fre/2004/092704F.pdf

316. Site Corporate Governance and Financial Reporting Irregularities, www.lautorite.qc.ca/…/corporate-governance-reportin

317. Site Organization for Economic Cooperation and Development, www.oecd.oeg/daf

318. Site 10 Key internal audit topics for audit Committee consideration, www.aicpa.org

319. Site Sarbanes- Oxley Act of 2002, http ://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf.consulté

320. Site The Committee of Sponsoring Organizations, http ://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_french.pdf

321. Site The Committee of Sponsoring Organizations, http ://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_french.pdf

322. Site The Institute of internal Auditors, www.theiia.org

323. Site internal auditing in enterprise-wide risk management, https ://www.theiia.org/

المدوحق

الملحق رقم 01:

استمارة الاستبيان باللغة العربية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

استمارة الاستبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة. **السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته**

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه يشرفنا ويسرنا أن نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان آملين أن تمنحوه جزءًا من وقتكم، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيه، لما تعبره إجابتكم عن الواقع العملي والمهني لهذا الموضوع وعن خبرتكم في هذا المجال، إذ تهدف هذه الدراسة للوقوف على: **تبني التدقيق الداخلي[1] وفقا لمدخل إدارة المخاطر[2] وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات[3] – دراسة ميدانية –.**

حيث نحيطكم علما أن إجابتكم سوف تستخدم لغرض بحث علمي محض وبسرية تامة.

تقبلوا منا وافر الاحترام والتقدير وعظيم الامتنان لتعاونكم سلفا.

إعداد الطالب: فلاح محمد مسعود
mohammed.fellah@univ-temouchent.edu.dz

إشراف الأستاذة: عبد الرحيم نادية
Abderrahimnadia@hotmail.fr

القسم الأول: البيانات الشخصية

الخاصية	توزيع الخاصية				
1- اسم الشركة (المؤسسة):					
2- الهيئة المستخدمة (البنك/التأمين):.....					
3- الجنس:					
ذكر		أنثى			
4- العمر:					
أقل من 30 سنة		من 30 إلى 40 سنة		من 41 إلى 50 سنة	

[1] **التدقيق الداخلي:** هو نشاط مستقل للتقييم داخل الشركة، يعمل على تدقيق النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى، وذلك لخدمة الإدارة، كما يعتبر رقابة إدارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الأخرى للرقابة.

[2] **إدارة المخاطر:** هي عملية تحديد وتقييم وقياس وإدارة والتحكم في الأحداث المحتملة والأوضاع القائمة، لتزويد توكيدات وضمانات معقولة باتجاه الوصول إلى أهداف الشركة.

[3] **حوكمة الشركات:** هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها.

أكبر من 50 سنة					
5- المؤهل العلمي:					
DEUA / ليسانس		ماستر		ماجستير	
دكتوراه					
6- الوظيفة:					
رئيس قسم التدقيق الداخلي		مدقق داخلي رئيسي		مدقق داخلي مساعد	
مساعد مدقق		أخرى (يرجى تحديدها)	.....		
7- الخبرة العملية (بالسنوات):					
أقل من 05		ما بين 05 – 10		ما بين 11 – 15	
أكثر من 15					
8- التخصص العلمي:					
محاسبة وتدقيق		محاسبة		مالية	
محاسبة ومالية		تدقيق		تخصصات أخرى	.....

ملاحظة: هذا الاستبيان موجه بوجه الخصوص إلى المدققين الداخليين الموظفين في شركتكم (مؤسستكم)، حيث تتكون استمارة الاستبيان من **07** صفحات.

القسم الثاني: العبارات الخاصة بموضوع الدراسة.

يُرجى التكرم بعد قراءة العبارات التالية، اختيار الإجابات المناسبة المقابلة لها بوضع علامة (X) إزاء الجواب المناسب والذي يعبر عن درجة موافقتكم، كما نرجو منكم عدم ترك أية عبارة دون إجابة لإعطاء الاستبيان مصداقية علمية:

الرقم	البيـــــــــــــان	بدائل الإجـابـات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحـور الأول: فعالية التدقيق الداخلي					
	أولا: يوجد أثر لفعالية التدقيق الداخلي في شركتكم من خلال:					
01	مرونة التواصل بين الإدارة العليا والمدقق الداخلي					
02	تحديد الواجبات المهنية لإدارة التدقيق الداخلي بدقة					
03	وجود تعاون فعال بين المدقق الداخلي والإدارة التنفيذية					
04	عمل لجنة التدقيق وفق خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة					
05	تحلي أعضاء لجنة التدقيق بالخبرة والمعرفة والمهارة الكافية في المجال					
06	إعطاء لجنة التدقيق توصيات المدقق الداخلي عناية بالغة الأهمية					
07	دراسة لجنة التدقيق لمقترحات المدقق الداخلي المتبعة داخل الشركة					
08	مساهمة التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف الشركة الحالية والمستقبلية					
09	تقديم المدقق الداخلي ضمانات وتوصيات كحوصلة لعملية التدقيق إلى إدارة الشركة					
10	مساهمة التدقيق الداخلي بتقديم خدمات استشارية لتحسين الإفصاح والشفافية					
11	عمل المدقق الداخلي على مساندة الإدارة العليا في التنظيم والتخطيط والقيام بالمهام المنوط إليه بكفاءة وفعالية					
	ثانيا: يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الإبلاغ المالي داخل الشركة من خلال:					
01	فحص مدى الالتزام بالأنظمة واللوائح					

02	التقارير التي يعدها باعتبارها من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العليا					
03	سعيه بمعية مجلس الإدارة من ضمان الالتزام بالقوانين والتعليمات					
04	توفره على المعرفة والمهارة الكافية التي تمكنه من أداء عمله بشكل صحيح ومناسب					
05	التزام المدقق الداخلي ببذل العناية المهنية الواجبة عند دراسة وتقييم الرقابة الداخلية					
06	استخدام الإجراءات التحليلية في عملية التدقيق للحصول على تأكيدات معينة حول القوائم المالية					
07	عمل لجنة التدقيق رفقة المدقق الداخلي على فحص وتدقيق القوائم المالية والتأكد من صحتها اتجاه متخذي القرار					
08	امتلاك المدقق الداخلي القدرة على تمييز مؤشرات الغش والتلاعب والتحريف في السجلات والقوائم المالية					
09	الكشف والإفصاح عن الانحرافات التي حدثت فعلا، واقتراح الحلول التي تؤدي إلى تصحيح الأوضاع مستقبلا					
10	مساهمة لجنة التدقيق بمعية المدقق الداخلي في زيادة مصداقية وموثوقية القوائم المالية التي تعدها الإدارة للمساهمين والمستثمرين					
11	دعم لجنة التدقيق لنزاهة واستقلالية المدقق الداخلي وحياده بغية رفع كفاءة أداء عملية التدقيق مما يؤثر على جودة التقارير المالية					
12	متابعة الرقابة الداخلية بفحص أدواتها من أجل التأكد من تنفيذها بكفاءة وفعالية طبقا لما هو محدد لها، وتقديم الاقتراحات اللازمة لتحسينها					

الرقم	البيـــــــــــــان	بدائل الإجـابـات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحـور الثـاني: التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر.						
أولا: يراعي التدقيق الداخلي عند تقييم نظام الرقابة الداخلية على مستوى شركتكم الأمور التالية:						
01	ضمان صحة وصدق البيانات المقدمة					
02	مراقبة مدى توفر مكونات نظام الرقابة الداخلية					
03	وضوح ودقة مسؤوليات ونطاق إدارة التدقيق الداخلي					
04	تقييم مستويات التنفيذ بناءً على النتائج المتحصل عليها					
05	مدى ملاءمة وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر الشركة المتعلقة بالحوكمة					
06	مدى الالتزام بالسياسات والأوامر الداخلية المالية والإدارية					
07	الكشف عن أوجه القصور في نظام الرقابة الداخلية وتحسينها باستمرار					
08	التأكد من الالتزام بالقوانين والتشريعات واللوائح والإجراءات الرقابية المسطرة					
09	التحقق من الفهم الكامل والتطبيق السليم لمبادئ الرقابة الداخلية من جميع أفراد الشركة					
10	القيام بالعديد من الاستفسارات للأفراد العاملين والإدارة لمحاولة فهم أكثر لإجراءات الرقابة الداخلية					
11	مساعدة الشركة في الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها وتعزيز التحسين المستمر فيها					
ثانيا: يعمل التدقيق الداخلي على تحديد تسيير المخاطر التي تواجه الشركة من خلال:						
01	توفر إجراءات رسمية تنظم سير عمليات إدارة المخاطر					
02	بذل العناية المهنية اللازمة للوقوف عن مدى ملاءمة وفعالية مسار إدارة المخاطر					
03	اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر					
04	معرفة نطاق عمل التدقيق الداخلي اتجاه عمليات إدارة المخاطر					
05	القيام بتقييم أولي للمخاطر ومن ثم وضع نظم وإجراءات بناءً على دراسة للمخاطر التي تواجه الشركة					

06	قياس وتقدير احتمال حدوث المخاطر ومن ثم إدارتها وتخفيضها إلى مستوى مقبول ولا يعيق تحقيق أهداف الشركة					
07	اقتراح الوسائل والسبل والآليات المناسبة للتعامل مع أوجه المخاطر المختلفة					
08	إعادة مراقبة وتقييم فعالية إدارة المخاطر بشكل دوري					
09	تقديم الدعم الفعال للجهات المعنية لرفع المعنويات					

الرقم	البيـــــــــــــان	بدائل الإجابات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الثالث: حوكمة الشركات					
01	عدم الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب، يؤدي إلى ضياع حقوق المساهمين					
02	يلتزم مجلس الإدارة بالإفصاح عن كل الاختلالات والمشاكل المتعلقة بالحوكمة					
03	تلتزم الإدارة العليا بتوصيل الأهداف الإستراتيجية إلى جميع المستويات بالشركة					
04	تأخذ الإدارة العليا في الحسبان الإستراتيجيات والأهداف والمخاطر الخاصة بالشركة					
05	تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مسؤولية الإفصاح والشفافية والمساءلة					
06	تشارك كل من الإدارة العليا والتنفيذية في وضع أنظمة لإجراءات إدارة المخاطر					
07	يقوم المدقق الداخلي بالإفصاح عن النتائج المحققة وتقدم التقارير اللازمة إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة					
08	تساهم الإدارة العليا في تقييم عمليات الحوكمة الرشيدة، واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها من خلال تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في الشركة					
09	تساعد كل من (الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة) على تحقيق مبدأ المساءلة والنزاهة، بهدف غرس الثقة بين أصحاب المصالح والمجتمع					
10	يعمل المدقق الخارجي على إضفاء نوع من الشفافية والنزاهة والوضوح بطريقة موضوعية ممنهجة في جميع الأعمال التي تقوم بها الشركة					
11	يفحص مجلس الإدارة إجراءات المدقق الداخلي، للتأكد من أنها تساهم في تعزيز قواعد الحوكمة في الشركة					
12	يتأكد المدقق الخارجي من توزيع المسؤوليات بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين حسب القوانين والتشريعات، بهدف ضمان حقوق الأطراف الخارجية					

نشكركم على جهدكم وتعبكم وحسن تعاونكم معنا ❀

الملحق رقم 02:

استمارة الاستبيان باللغة الفرنسية

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences commerciales

Questionnaire

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته **Chère sœur, chèr frère.**

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat, nous sommes honorés et heureux de remettre ce questionnaire entre vos généreuses mains, en espérant que vous lui consacrerez une partie de votre temps. Nous sommes tous confiants dans l'exactitude et l'objectivité de la réponse concernant tout les paragraphes qui y sont contenus, car votre réponse exprime la réalité pratique et professionnelle de ce sujet et votre expérience dans ce domaine, car celle-ci vise à déterminer: **l'adoption de l'audit intern[1] conformément à la démarche de gestion des risques[2] et sa réflexion sur l'incarnation des exigences de) une étude de terrain(gouvernance d'entreprise[3]**

Nous vous informons que votre réponse sera utilisée à des fins de recherche purement scientifique et en toute confidentialité. Veuillez accepter par avance notre grand respect, notre .pour votre cooperation appréciation et notre grande gratitude

Présenté par l'etudiant : fellah mohammed messaoud
mohammed.fellah@univ-temouchent.edu.dz

Sous la direction du Pr : abderrahim **nadia**
Abderrahimnadia@hotmail.fr

Première section : données personnelles

Fonctionnalité	Distribution de la fonctionnalité
	……..…….....Nom de l'entreprise : …… –1
	…… Structure de rattachement (banque/Assurance): -2
	Sexe : -3
Homme ☐	Femme ☐
	Age : -4
Moins de 30 ans ☐	et 40 ans0Entre 3 ☐ Entre 41 et 50 ans ☐
Plus de 50 ans ☐	
	Niveau - Degré scientifique : -5

[1] **L'audit interne :** Il s'agit d'une activité d'évaluation indépendante au sein de l'entreprise, qui audite les aspects comptables, financiers et autres, au service de la direction. C'est également un contrôle administratif qui mesure et évalue d'autres moyens de contrôle.

[2] **La Gestion des risques:** C'est le processus d'identification, d'évaluation, de mesure, de gestion et de contrôle des événements potentiels et des conditions existantes, afin de fournir une assurance et des garanties raisonnables pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

[3] **La gouvernance d'entreprise:** C'est le système par lequel les institutions sont gérées et leur travail est contrôlé.

/ Licence DEUA	☐	Master	☐	Magister	☐
Doctorat	☐				
La fonction exercée : –6					
Directeur de l'Audit Interne	☐	Auditeur interne Principale	☐	Auditeur interne assistant	☐
Assistant d'auditeur	☐	Autres (Veuillez préciser)	……		
Expérience Professionnelle : –7					
Moins de 5 ans	☐	Entre 5 ans et 10 ans	☐	Entre 11 et 15 ans	☐
Plus de 15 ans	☐				
Spécialité : –8					
Comptabilité et audit	☐	Comptabilité et fiscalité	☐	Comptabilité et financières	☐
Finance	☐	Audit	☐	Autres spécialités	…….

Remarque : Ce questionnaire est spécifiquement destiné aux auditeurs internes employés dans votre entreprise (votre institution), où le formulaire du questionnaire est composé de **09** pages.

Deuxième section : Les expressions spécifiques au sujet d'étude.

Après avoir lu les affirmations suivantes, veuillez choisir les réponses appropriées correspondantes en plaçant un signe **(X)** à côté de la réponse appropriée qui exprime votre degré d'accord. Nous vous demandons également de ne laisser aucune affirmation sans réponse afin de donner une crédibilité scientifique au questionnaire :

N°	L'Expression	Réponses alternatives				
		Tout à fait d' accord	Plutôt d' accord	Sans opinion	Plutôt en désaccord	Pas d' accord du tout
Premier axe : L'efficacité de l'audit interne						
Premièrement : Une incidence de l'efficacité de l'audit interne dans votre entreprise à travers :						
01	Flexibilité de communication entre la direction supérieure et l'auditeur interne.					
02	Détermination précise des responsabilités professionnelles de la gestion de l'audit interne.					
03	La présence d'une collaboration active entre l'auditeur interne et la direction exécutive.					
04	La commission d'audit a mis en place un plan stratégique global de supervision et de contrôle.					
05	Les membres du comité d'audit doivent posséder une expertise, des connaissances et des compétences suffisantes dans le domaine.					
06	Accorder une attention particulière aux recommandations de l'auditeur interne est d'une importance capitale pour le comité d'audit.					
07	Étude du comité de vérification des propositions de l'auditeur interne utilisées au sein de l'entreprise.					

08	La contribution de l'audit interne à la réalisation des objectifs actuels et futurs de l'entreprise.					
09	La fourniture de garanties et de recommandations par l'auditeur interne en tant que récapitulatif du processus d'audit à la direction de l'entreprise.					
10	La contribution de l'audit interne en fournissant des services de conseil pour améliorer la divulgation et la transparence.					
11	Le vérificateur interne travaille en soutien à la haute direction dans l'organisation, la planification et l'exécution des tâches qui lui sont confiées avec efficacité et efficience.					

<u>Deuxièmement</u> : Le contrôle interne contribue à améliorer la communication financière au sein de l'entreprise en termes de:

01	Vérification de la conformité aux systèmes et réglementations.					
02	Les rapports qu'il prépare sont considérés comme l'un des outils les plus importants sur lesquels la haute direction s'appuie.					
03	Sa poursuite, avec le soutien du conseil d'administration, de garantir le respect des lois et des directives.					
04	Avoir suffisamment de connaissances et de compétences pour lui permettre d'effectuer son travail correctement et de manière .appropriée					

05	L'engagement de l'audit interne à exercer la diligence professionnelle requise lors de l'étude et de l'évaluation du contrôle interne.					
06	Utilisation des procédures analytiques dans le processus d'audit pour obtenir des confirmations spécifiques concernant les états financiers.					
07	Le comité de vérification, accompagné de l'auditeur interne, a examiné et vérifié les états financiers et s'est assuré de leur exactitude à l'égard des décideurs.					
08	La capacité de l'auditeur interne à identifier les indicateurs de fraude, de manipulation et de falsification dans les registres et les états financiers.					
09	La détection et la divulgation des déviations qui se sont réellement produites, ainsi que la proposition de solutions qui permettent de corriger les situations à l'avenir.					
10	La contribution du comité d'audit avec l'auditeur interne pour accroître la crédibilité et la fiabilité des états financiers préparés par la direction pour les actionnaires et les investisseurs.					
11	Soutien à la commission d'audit pour l'intégrité, l'indépendance et la neutralité de l'auditeur interne afin d'améliorer l'efficacité de l'audit, ce qui a un impact sur la qualité des rapports financiers.					
12	La surveillance interne consiste à examiner ses outils afin de s'assurer de leur exécution efficace et efficiente conformément à ce qui est spécifié, et à formuler les suggestions nécessaires pour les améliorer.					

N°	L'Expression	Réponses alternatives				
		Tout à fait d' accord	Plutôt d' accord	Sans opinion	Plutôt en désaccord	Pas d' accord du tout
Deuxième axe : La vérification interne selon la gestion des risques						
Premièrement : L'audit interne prend en compte les éléments suivants lors de l'évaluation du système de contrôle interne au niveau de votre entreprise :						
01	Garantir l'intégrité et l'exactitude des données fournies.					
02	Contrôle de la disponibilité des composants du système de contrôle interne.					
03	Clarté et précision des responsabilités et du champ de gestion de l'audit interne.					
04	Évaluation des niveaux de mise en œuvre en fonction des résultats obtenus.					
05	La pertinence et l'efficacité des contrôles réglementaires dans la gestion des risques de l'entreprise liés à la gouvernance.					
06	Le respect des politiques et des ordres internes financiers et administratifs.					
07	La détection des lacunes dans le système de contrôle interne et leur amélioration continue.					
08	S'assurer du respect des lois, des réglementations, des règles et des procédures de contrôle en vigueur.					
09	La vérification de la compréhension complète et de l'application correcte des principes de contrôle interne par tous les membres de l'entreprise.					

10	Effectuer de nombreuses enquêtes auprès des employés et de la direction afin de mieux comprendre les procédures de contrôle interne.					
11	Aider l'entreprise à maintenir des procédures et des contrôles de conformité efficaces en évaluant son efficacité et son efficience, et en favorisant l'amélioration continue.					

<u>Deuxièmement</u> : Le contrôle interne permet d'identifier la gestion des risques auxquels l'entreprise est confrontée à travers :

01	Les procédures officielles fournissent un cadre réglementaire pour la gestion des risques.					
02	Apporter les soins professionnels nécessaires pour évaluer l'adéquation et l'efficacité de la gestion des risques.					
03	Prise de décisions relatives à la gestion des risques.					
04	Connaissance du domaine d'activité de l'audit interne envers les processus de gestion des risques.					
05	Effectuer une évaluation préliminaire des risques, puis élaborer des systèmes et des procédures en fonction d'une étude des risques auxquels l'entreprise est confrontée.					
06	La mesure et l'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques, puis leur gestion et leur réduction à un niveau acceptable qui n'entrave pas la réalisation des objectifs de l'entreprise.					
07	Proposition des moyens, des méthodes et des mécanismes appropriés pour faire face aux différents aspects des risques.					
08	Réexamen et évaluation périodiques de l'efficacité de la gestion des risques.					
09	Fournir un soutien efficace aux parties prenantes pour stimuler le moral.					

	L'Expression	Réponses alternatives				
		Tout à fait d' accord	Plutôt d' accord	Sans opinion	Plutôt en désaccord	Pas d' accord du tout
Gouvernance d'entreprise Troisième axe :						
01	Le manque de divulgation appropriée et en temps opportun conduit à la perte des droits des actionnaires.					
02	Le conseil d'administration s'engage à divulguer toutes les irrégularités et les problèmes liés à la gouvernance.					
03	La direction supérieure s'engage à communiquer les objectifs stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise.					
04	La direction supérieure prend en compte les stratégies, les objectifs et les risques spécifiques de l'entreprise.					
05	Il incombe au conseil d'administration et à la direction exécutive la responsabilité de la divulgation, de la transparence et de la reddition de comptes.					
06	La direction supérieure et exécutive participe à l'élaboration de systèmes de procédures de gestion des risques.					
07	Le vérificateur interne divulgue les résultats obtenus et présente les rapports nécessaires au comité d'audit et au conseil d'administration.					

08	La haute direction contribue à l'évaluation des processus de gouvernance efficace et propose des recommandations appropriées pour les améliorer en renforçant l'éthique et les valeurs appropriées au sein de l'entreprise.					
09	Il aide chacun d'entre eux (direction générale, direction exécutive, conseil d'administration) à réaliser le principe de responsabilité et d'intégrité, dans le but d'instaurer la confiance entre les parties prenantes et la société.					
10	Le vérificateur externe travaille à apporter une certaine transparence, intégrité et clarté de manière objective et méthodique dans toutes les activités de l'entreprise.					
11	Le conseil d'administration examine les procédures de l'auditeur interne afin de s'assurer qu'elles contribuent à renforcer les principes de gouvernance au sein de l'entreprise.					
12	Le vérificateur externe vérifie la répartition des responsabilités entre les membres du conseil d'administration et les directeurs conformément aux lois et réglementations, dans le but de garantir les droits des parties externes.					

Nous vous remercions pour vos efforts, vos ♣
.efforts et votre bonne coopération avec nous

الملحق رقم 03:

مخرجات برنامج SPSS

أولا: نتائج اختبار صدق الاستبيان:

1 . نتائج فقرات الجزء الأول من المحور الأول:

Corrélations

			المحور الأول (أولا) ع1	المحور الأول (أولا) ع2	المحور الأول (أولا) ع3	المحور الأول (أولا) ع4	المحور الأول (أولا) ع5	المحور الأول (أولا) ع6	المحور الأول (أولا) ع7	المحور الأول (أولا) ع8	المحور الأول (أولا) ع9	المحور الأول (أولا) ع10	المحور الأول (أولا) ع11	فعاليه الدفيق الداخلي
Rho de Spearman	المحور الأول (أولا) ع1	Coefficient de corrélation	1,000	,163	,139	,326*	,331**	-,101	,389**	,183	,183	,065	,251	,518**
		Sig. (bilatérale)	.	,213	,288	,011	,010	,441	,002	,161	,162	,619	,053	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (أولا) ع2	Coefficient de corrélation	,163	1,000	,305*	,114	,333**	,260*	,189	,265*	,098	,275*	,282*	,409**
		Sig. (bilatérale)	,213	.	,018	,387	,009	,045	,148	,041	,454	,033	,029	,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (أولا) ع3	Coefficient de corrélation	,139	,305*	1,000	,159	,178	,084	,054	-,049	,200	,264*	,367**	,390**
		Sig. (bilatérale)	,288	,018	.	,225	,173	,523	,683	,711	,126	,042	,004	,002
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (أولا) ع4	Coefficient de corrélation	,326*	,114	,159	1,000	,237	-,013	,239	,156	,286*	,168	,414**	,446**
		Sig. (bilatérale)	,011	,387	,225	.	,068	,921	,066	,235	,027	,200	<,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (أولا) ع5	Coefficient de corrélation	,331**	,333**	,178	,237	1,000	,324*	,243	,298*	,156	,134	,348**	,451**
		Sig. (bilatérale)	,010	,009	,173	,068	.	,012	,061	,021	,233	,306	,006	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (أولا) ع6	Coefficient de corrélation	-,101	,260*	,084	-,013	,324*	1,000	,213	,296*	,083	,335**	,311*	,414**
		Sig. (bilatérale)	,441	,045	,523	,921	,012	.	,102	,022	,526	,009	,015	,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (أولا) ع7	Coefficient de corrélation	,389**	,189	,054	,239	,243	,213	1,000	,414**	,078	,104	,205	,492**
		Sig. (bilatérale)	,002	,148	,683	,066	,061	,102	.	,001	,554	,428	,116	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (أولا) ع8	Coefficient de corrélation	,183	,265*	-,049	,156	,298*	,296*	,414**	1,000	,386**	,217	,063	,312*
		Sig. (bilatérale)	,161	,041	,711	,235	,021	,022	,001	.	,002	,096	,633	,015
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (أولا) ع9	Coefficient de corrélation	,183	,098	,200	,286*	,156	,083	,078	,386**	1,000	,147	,253	,318*
		Sig. (bilatérale)	,162	,454	,126	,027	,233	,526	,554	,002	.	,261	,051	,013
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (أولا) ع10	Coefficient de corrélation	,065	,275*	,264*	,168	,134	,335**	,104	,217	,147	1,000	,377**	,482**
		Sig. (bilatérale)	,619	,033	,042	,200	,306	,009	,428	,096	,261	.	,003	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (أولا) ع11	Coefficient de corrélation	,251	,282*	,367**	,414**	,348**	,311*	,205	,063	,253	,377**	1,000	,633**
		Sig. (bilatérale)	,053	,029	,004	<,001	,006	,015	,116	,633	,051	,003	.	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	فعاليه الدفيق الداخلي	Coefficient de corrélation	,518**	,409**	,390**	,446**	,451**	,414**	,492**	,312*	,318*	,482**	,633**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,001	,002	<,001	<,001	,001	<,001	,015	,013	<,001	<,001	.
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2 . نتائج فقرات الجزء الثاني من المحور الأول:

Corrélations

			المحور الأول (تابا) 1ع	المحور الأول (تابا) 2ع	المحور الأول (تابا) 3ع	المحور الأول (تابا) 4ع	المحور الأول (تابا) 5ع	المحور الأول (تابا) 6ع	المحور الأول (تابا) 7ع	المحور الأول (تابا) 8ع	المحور الأول (تابا) 9ع	المحور الأول (تابا) 10ع	المحور الأول (تابا) 11ع	المحور الأول (تابا) 12ع	فعالية التدفق الداخلي
Rho de Spearman	المحور الأول (تابا) 1ع	Coefficient de corrélation	1,000	,419**	,236	,131	,206	,316*	,279*	-,063	,077	,163	,156	,072	,414**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	,070	,317	,115	,014	,031	,635	,559	,214	,235	,586	,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (تابا) 2ع	Coefficient de corrélation	,419**	1,000	,302*	-,061	,078	,206	,263*	,303*	,285*	,171	,297*	,233	,522**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,019	,646	,556	,114	,042	,018	,027	,192	,021	,073	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (تابا) 3ع	Coefficient de corrélation	,236	,302*	1,000	,308*	,167	,105	-,001	,179	,327*	,096	,192	,015	,383**
		Sig. (bilatérale)	,070	,019	.	,017	,203	,427	,995	,171	,011	,465	,142	,909	,003
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (تابا) 4ع	Coefficient de corrélation	,131	-,061	,308*	1,000	,234	,361**	,223	,235	,186	,174	,249	,383**	,311*
		Sig. (bilatérale)	,317	,646	,017	.	,071	,005	,087	,071	,154	,184	,055	,003	,016
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (تابا) 5ع	Coefficient de corrélation	,206	,078	,167	,234	1,000	,300*	,102	,038	,153	,236	,168	,245	,508**
		Sig. (bilatérale)	,115	,556	,203	,071	.	,020	,437	,770	,242	,070	,199	,060	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (تابا) 6ع	Coefficient de corrélation	,316*	,206	,105	,361**	,300*	1,000	,357**	,241	,204	,322*	,397**	,473**	,582**
		Sig. (bilatérale)	,014	,114	,427	,005	,020	.	,005	,064	,119	,012	,002	<,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (تابا) 7ع	Coefficient de corrélation	,279*	,263*	-,001	,223	,102	,357**	1,000	,110	,306*	,404**	,439**	,459**	,492**
		Sig. (bilatérale)	,031	,042	,995	,087	,437	,005	.	,402	,017	,001	<,001	<,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (تابا) 8ع	Coefficient de corrélation	-,063	,303*	,179	,235	,038	,241	,110	1,000	,354**	,224	,346**	,397**	,454**
		Sig. (bilatérale)	,635	,018	,171	,071	,770	,064	,402	.	,006	,086	,007	,002	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (تابا) 9ع	Coefficient de corrélation	,077	,285*	,327*	,186	,153	,204	,306*	,354**	1,000	,353**	,334**	,318*	,534**
		Sig. (bilatérale)	,559	,027	,011	,154	,242	,119	,017	,006	.	,006	,009	,013	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (تابا) 10ع	Coefficient de corrélation	,163	,171	,096	,174	,236	,322*	,404**	,224	,353**	1,000	,503**	,373**	,558**
		Sig. (bilatérale)	,214	,192	,465	,184	,070	,012	,001	,086	,006	.	<,001	,003	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (تابا) 11ع	Coefficient de corrélation	,156	,297*	,192	,249	,168	,397**	,439**	,346**	,334**	,503**	1,000	,573**	,600**
		Sig. (bilatérale)	,235	,021	,142	,055	,199	,002	<,001	,007	,009	<,001	.	<,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الأول (تابا) 12ع	Coefficient de corrélation	,072	,233	,015	,383**	,245	,473**	,459**	,397**	,318*	,373**	,573**	1,000	,546**
		Sig. (bilatérale)	,586	,073	,909	,003	,060	<,001	<,001	,002	,013	,003	<,001	.	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	فعالية التدفق الداخلي	Coefficient de corrélation	,414**	,522**	,383**	,311*	,508**	,582**	,492**	,454**	,534**	,558**	,600**	,546**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	<,001	,003	,016	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3 . نتائج فقرات الجزء الأول من المحور الثاني:

Corrélations

			المحور الثاني (أولا) ع1	المحور الثاني (أولا) ع2	المحور الثاني (أولا) ع3	المحور الثاني (أولا) ع4	المحور الثاني (أولا) ع5	المحور الثاني (أولا) ع6	المحور الثاني (أولا) ع7	المحور الثاني (أولا) ع8	المحور الثاني (أولا) ع9	المحور الثاني (أولا) ع10	المحور الثاني (أولا) ع11	التدفيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر
Rho de Spearman	المحور الثاني (أولا) ع1	Coefficient de corrélation	1,000	,204	,225	,111	-,076	,100	,014	,084	-,028	-,121	,069	,060
		Sig. (bilatérale)	.	,118	,084	,397	,566	,445	,913	,524	,833	,356	,602	,646
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (أولا) ع2	Coefficient de corrélation	,204	1,000	,460**	,097	-,009	,212	-,050	,130	,220	,088	,154	,367**
		Sig. (bilatérale)	,118	.	<,001	,462	,948	,104	,702	,321	,091	,502	,241	,004
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (أولا) ع3	Coefficient de corrélation	,225	,460**	1,000	,451**	,335**	,363**	-,106	,127	,273*	,260*	,417**	,652**
		Sig. (bilatérale)	,084	<,001	.	<,001	,009	,004	,420	,333	,035	,045	<,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (أولا) ع4	Coefficient de corrélation	,111	,097	,451**	1,000	,254	,199	,024	,024	-,037	,204	,223	,425**
		Sig. (bilatérale)	,397	,462	<,001	.	,051	,127	,857	,853	,780	,117	,087	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (أولا) ع5	Coefficient de corrélation	-,076	-,009	,335**	,254	1,000	,323*	,156	,047	,421**	,371**	,327*	,501**
		Sig. (bilatérale)	,566	,948	,009	,051	.	,012	,233	,719	<,001	,004	,011	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (أولا) ع6	Coefficient de corrélation	,100	,212	,363**	,199	,323*	1,000	,060	,216	,181	,480**	,496**	,602**
		Sig. (bilatérale)	,445	,104	,004	,127	,012	.	,649	,098	,166	<,001	<,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (أولا) ع7	Coefficient de corrélation	,014	-,050	-,106	,024	,156	,060	1,000	,439**	,267*	,194	,098	,266*
		Sig. (bilatérale)	,913	,702	,420	,857	,233	,649	.	<,001	,039	,137	,455	,040
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (أولا) ع8	Coefficient de corrélation	,084	,130	,127	,024	,047	,216	,439**	1,000	,400**	,304*	,148	,457**
		Sig. (bilatérale)	,524	,321	,333	,853	,719	,098	<,001	.	,002	,018	,260	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (أولا) ع9	Coefficient de corrélation	-,028	,220	,273*	-,037	,421**	,181	,267*	,400**	1,000	,440**	,188	,548**
		Sig. (bilatérale)	,833	,091	,035	,780	<,001	,166	,039	,002	.	<,001	,151	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (أولا) ع10	Coefficient de corrélation	-,121	,088	,260*	,204	,371**	,480**	,194	,304*	,440**	1,000	,557**	,672**
		Sig. (bilatérale)	,356	,502	,045	,117	,004	<,001	,137	,018	<,001	.	<,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (أولا) ع11	Coefficient de corrélation	,069	,154	,417**	,223	,327*	,496**	,098	,148	,188	,557**	1,000	,621**
		Sig. (bilatérale)	,602	,241	<,001	,087	,011	<,001	,455	,260	,151	<,001	.	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	التدفيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	,060	,367**	,652**	,425**	,501**	,602**	,266*	,457**	,548**	,672**	,621**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,646	,004	<,001	<,001	<,001	<,001	,040	<,001	<,001	<,001	<,001	.
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

4 . نتائج فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني:

Corrélations

			المحور الثاني (تابع) ع1	المحور الثاني (تابع) ع2	المحور الثاني (تابع) ع3	المحور الثاني (تابع) ع4	المحور الثاني (تابع) ع5	المحور الثاني (تابع) ع6	المحور الثاني (تابع) ع7	المحور الثاني (تابع) ع8	المحور الثاني (تابع) ع9	التدفق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر
Rho de Spearman	المحور الثاني (تابع) ع1	Coefficient de corrélation	1,000	,293*	,361**	,053	,111	,034	,120	,027	,067	,368**
		Sig. (bilatérale)	.	,023	,005	,688	,399	,798	,363	,840	,611	,004
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (تابع) ع2	Coefficient de corrélation	,293*	1,000	,269*	,276*	,425**	,192	,261*	,268*	,344**	,537**
		Sig. (bilatérale)	,023	.	,038	,033	<,001	,142	,044	,038	,007	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (تابع) ع3	Coefficient de corrélation	,361**	,269*	1,000	,435**	,344**	,236	,157	,012	,358**	,630**
		Sig. (bilatérale)	,005	,038	.	<,001	,007	,070	,232	,927	,005	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (تابع) ع4	Coefficient de corrélation	,053	,276*	,435**	1,000	,364**	,206	,153	,222	,342**	,465**
		Sig. (bilatérale)	,688	,033	<,001	.	,004	,114	,243	,089	,008	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (تابع) ع5	Coefficient de corrélation	,111	,425**	,344**	,364**	1,000	,482**	,446**	,196	,483**	,744**
		Sig. (bilatérale)	,399	<,001	,007	,004	.	<,001	<,001	,133	<,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (تابع) ع6	Coefficient de corrélation	,034	,192	,236	,206	,482**	1,000	,147	,497**	,304*	,517**
		Sig. (bilatérale)	,798	,142	,070	,114	<,001	.	,261	<,001	,018	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (تابع) ع7	Coefficient de corrélation	,120	,261*	,157	,153	,446**	,147	1,000	,365**	,357**	,541**
		Sig. (bilatérale)	,363	,044	,232	,243	<,001	,261	.	,004	,005	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (تابع) ع8	Coefficient de corrélation	,027	,268*	,012	,222	,196	,497**	,365**	1,000	,305*	,363**
		Sig. (bilatérale)	,840	,038	,927	,089	,133	<,001	,004	.	,018	,004
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثاني (تابع) ع9	Coefficient de corrélation	,067	,344**	,358**	,342**	,483**	,304*	,357**	,305*	1,000	,582**
		Sig. (bilatérale)	,611	,007	,005	,008	<,001	,018	,005	,018	.	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	التدفق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	,368**	,537**	,630**	,465**	,744**	,517**	,541**	,363**	,582**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,004	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,004	<,001	.
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

5 . نتائج فقرات المحور الثالث:

Corrélations

			المحور الثالث ع1	المحور الثالث ع2	المحور الثالث ع3	المحور الثالث ع4	المحور الثالث ع5	المحور الثالث ع6	المحور الثالث ع7	المحور الثالث ع8	المحور الثالث ع9	المحور الثالث ع10	المحور الثالث ع11	المحور الثالث ع12	حوكمة الشركات
Rho de Spearman	المحور الثالث ع1	Coefficient de corrélation	1,000	,602**	,129	,135	,338**	,093	,211	,322*	,026	,201	,196	,468**	,495**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	,324	,305	,008	,480	,106	,012	,845	,123	,134	<,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثالث ع2	Coefficient de corrélation	,602**	1,000	,287*	,184	,330**	,160	,302*	,349**	,077	,190	,369**	,474**	,662**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,026	,159	,010	,222	,019	,006	,560	,147	,004	<,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثالث ع3	Coefficient de corrélation	,129	,287*	1,000	,239	,247	,141	,204	,057	,261*	,003	,176	,125	,470**
		Sig. (bilatérale)	,324	,026	.	,066	,058	,281	,118	,666	,044	,983	,179	,342	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثالث ع4	Coefficient de corrélation	,135	,184	,239	1,000	,329*	,370**	,082	,377**	,211	,186	,150	,110	,509**
		Sig. (bilatérale)	,305	,159	,066	.	,010	,004	,533	,003	,106	,155	,253	,404	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثالث ع5	Coefficient de corrélation	,338**	,330**	,247	,329*	1,000	,146	,186	,299*	,128	,396**	,204	,403**	,508**
		Sig. (bilatérale)	,008	,010	,058	,010	.	,266	,154	,020	,331	,002	,118	,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثالث ع6	Coefficient de corrélation	,093	,160	,141	,370**	,146	1,000	,342**	,216	,046	,075	,416**	,148	,458**
		Sig. (bilatérale)	,480	,222	,281	,004	,266	.	,008	,097	,728	,567	<,001	,257	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثالث ع7	Coefficient de corrélation	,211	,302*	,204	,082	,186	,342**	1,000	,411**	,068	,069	,175	,193	,466**
		Sig. (bilatérale)	,106	,019	,118	,533	,154	,008	.	,001	,607	,599	,182	,139	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثالث ع8	Coefficient de corrélation	,322*	,349**	,057	,377**	,299*	,216	,411**	1,000	,295*	,219	,172	,253	,631**
		Sig. (bilatérale)	,012	,006	,666	,003	,020	,097	,001	.	,022	,093	,189	,051	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثالث ع9	Coefficient de corrélation	,026	,077	,261*	,211	,128	,046	,068	,295*	1,000	,184	,166	,090	,381**
		Sig. (bilatérale)	,845	,560	,044	,106	,331	,728	,607	,022	.	,160	,204	,494	,003
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثالث ع10	Coefficient de corrélation	,201	,190	,003	,186	,396**	,075	,069	,219	,184	1,000	,359**	,318*	,473**
		Sig. (bilatérale)	,123	,147	,983	,155	,002	,567	,599	,093	,160	.	,005	,013	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثالث ع11	Coefficient de corrélation	,196	,369**	,176	,150	,204	,416**	,175	,172	,166	,359**	1,000	,555**	,590**
		Sig. (bilatérale)	,134	,004	,179	,253	,118	<,001	,182	,189	,204	,005	.	<,001	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	المحور الثالث ع12	Coefficient de corrélation	,468**	,474**	,125	,110	,403**	,148	,193	,253	,090	,318*	,555**	1,000	,615**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,342	,404	,001	,257	,139	,051	,494	,013	<,001	.	<,001
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	حوكمة الشركات	Coefficient de corrélation	,495**	,662**	,470**	,509**	,508**	,458**	,466**	,631**	,381**	,473**	,590**	,615**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,003	<,001	<,001	<,001	.
		N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

6 . نتائج ملخص فقرات محاور الاستبيان كاملاً:

Corrélations

			فعالية التدقيق الداخلي	التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	حوكمة الشركات	الاستبيان كاملا
Rho de Spearman	فعالية التدقيق الداخلي	Coefficient de corrélation	1,000	,639**	,572**	,879**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001
		N	60	60	60	60
	التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	,639**	1,000	,634**	,873**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	<,001	<,001
		N	60	60	60	60
	حوكمة الشركات	Coefficient de corrélation	,572**	,634**	1,000	,802**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	.	<,001
		N	60	60	60	60
	الاستبيان كاملا	Coefficient de corrélation	,879**	,873**	,802**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	.
		N	60	60	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ثانيا: نتائج اختبار ثبات الاستبيان:

1 . نتائج فقرات الجزء الأول من المحور الأول:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,770	,768	11

2 . نتائج فقرات الجزء الثاني من المحور الأول:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	12

3 . نتائج فقرات المحور الأول كاملاً:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	23

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	98,4
	Exclu[a]	1	1,6
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

4 . نتائج فقرات الجزء الأول من المحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	11

5 . نتائج فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	9

6 . نتائج فقرات المحور الثاني كاملاً:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	20

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	98,4
	Exclu[a]	1	1,6
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

7 . نتائج فقرات المحور الثالث كاملاً:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,773	12

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	98,4
	Exclu[a]	1	1,6
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

8 . نتائج فقرات الاستبيان كاملاً:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	55

ثالثا: نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
الاستبيان كاملا	,086	60	,200*

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

رابعا: نتائج تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

1 . اسم الشركة:

اســـــم الشـــركـــة (المؤسسة):

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CNEP	10	16,7	16,7	16,7
	BEA	10	16,7	16,7	33,3
	CAAR	7	11,7	11,7	45,0
	BNA	12	20,0	20,0	65,0
	CIARE	5	8,3	8,3	73,3
	SAA	4	6,7	6,7	80,0
	BADR	4	6,7	6,7	86,7
	CPA	4	6,7	6,7	93,3
	ALLIANCE	3	5,0	5,0	98,3
	TB	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

2 . الهيئة المستخدمة لها (نوعها):

الهيئة المستخدمة (البنك/التأمين):

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بنك	42	70,0	70,0	70,0
	تأمين	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

3 . الجنس:

الـجـنـس:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	51,7	51,7	51,7
	أنثى	29	48,3	48,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

4 . العمر:

العمر:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	7	11,7	11,7	11,7
	من 30 إلى 40 سنة	21	35,0	35,0	46,7
	من 41 إلى 50 سنة	23	38,3	38,3	85,0
	أكبر من 50 سنة	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

5 . المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس / DEUA	33	55,0	55,0	55,0
	ماستر	21	35,0	35,0	90,0
	ماجستير	1	1,7	1,7	91,7
	دكتوراه	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

6 . الوظيفة:

الوظيفة:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس قسم المدقق الداخلي	17	28,3	28,3	28,3
	مدقق داخلي رئيسي	26	43,3	43,3	71,7
	مدقق داخلي مساعد	9	15,0	15,0	86,7
	مساعد مدقق	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

7 . الخبرة العلمية:

الخبرة العملية (بالسنوات):

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05	8	13,3	13,3	13,3
	ما بين 05 – 10	14	23,3	23,3	36,7
	ما بين 11 – 15	16	26,7	26,7	63,3
	أكثر من 15	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

8 . التخصص العلمي:

التخصص العلمي:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاسبة وتدقيق	9	15,0	15,0	15,0
	محاسبة	15	25,0	25,0	40,0
	مالية	17	28,3	28,3	68,3
	محاسبة ومالية	15	25,0	25,0	93,3
	تدقيق	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

خامسا: نتائج إجابات فقرات الاستبيان وتحليلها لعينة الدراسة الميدانية

1 . نتائج الجزء الأول من المحور الأول:

المحور الأول (أولا) ع1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,7	1,7	1,7
	محايد	2	3,3	3,3	5,0
	موافق	43	71,7	71,7	76,7
	موافق بشدة	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (أولا) ع2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	1	1,7	1,7	3,3
	محايد	9	15,0	15,0	18,3
	موافق	38	63,3	63,3	81,7
	موافق بشدة	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (أولا) ع3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,7	1,7	1,7
	محايد	7	11,7	11,7	13,3
	موافق	41	68,3	68,3	81,7
	موافق بشدة	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (أولا) ع4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	13	21,7	21,7	25,0
	موافق	29	48,3	48,3	73,3
	موافق بشده	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (أولا) ع5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	12	20,0	20,0	23,3
	موافق	30	50,0	50,0	73,3
	موافق بشده	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (أولا) ع6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	8	13,3	13,3	16,7
	موافق	36	60,0	60,0	76,7
	موافق بشده	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (أولا) ع7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,0	5,0	5,0
	محايد	16	26,7	26,7	31,7
	موافق	32	53,3	53,3	85,0
	موافق بشده	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (أولا) ع8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,0	5,0	5,0
	محايد	7	11,7	11,7	16,7
	موافق	31	51,7	51,7	68,3
	موافق بشده	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (أولا) ع9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,7	1,7	1,7
	محايد	14	23,3	23,3	25,0
	موافق	33	55,0	55,0	80,0
	موافق بشده	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (أولا) ع10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	3,3	3,3	6,7
	محايد	11	18,3	18,3	25,0
	موافق	30	50,0	50,0	75,0
	موافق بشده	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (أولا) ع11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	5	8,3	8,3	10,0
	محايد	14	23,3	23,3	33,3
	موافق	26	43,3	43,3	76,7
	موافق بشده	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
المحور الأول (أولا) ع1	60	4,17	,557	,072
المحور الأول (أولا) ع2	60	3,95	,746	,096
المحور الأول (أولا) ع3	60	4,03	,610	,079
المحور الأول (أولا) ع4	60	3,98	,792	,102
المحور الأول (أولا) ع5	60	4,00	,781	,101
المحور الأول (أولا) ع6	60	4,03	,712	,092
المحور الأول (أولا) ع7	60	3,78	,761	,098
المحور الأول (أولا) ع8	60	4,10	,796	,103
المحور الأول (أولا) ع9	60	3,93	,710	,092
المحور الأول (أولا) ع10	60	3,90	,933	,120
المحور الأول (أولا) ع11	60	3,78	,958	,124

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3						
	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
المحور الأول (أولا) ع1	16,212	59	<,001	<,001	1,167	1,02	1,31
المحور الأول (أولا) ع2	9,862	59	<,001	<,001	,950	,76	1,14
المحور الأول (أولا) ع3	13,128	59	<,001	<,001	1,033	,88	1,19
المحور الأول (أولا) ع4	9,621	59	<,001	<,001	,983	,78	1,19
المحور الأول (أولا) ع5	9,916	59	<,001	<,001	1,000	,80	1,20
المحور الأول (أولا) ع6	11,237	59	<,001	<,001	1,033	,85	1,22
المحور الأول (أولا) ع7	7,972	59	<,001	<,001	,783	,59	,98
المحور الأول (أولا) ع8	10,702	59	<,001	<,001	1,100	,89	1,31
المحور الأول (أولا) ع9	10,184	59	<,001	<,001	,933	,75	1,12
المحور الأول (أولا) ع10	7,469	59	<,001	<,001	,900	,66	1,14
المحور الأول (أولا) ع11	6,332	59	<,001	<,001	,783	,54	1,03

2 . نتائج الجزء الثاني من المحور الأول:

المحور الأول (ثانيا) ع1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,7	1,7	1,7
	محايد	16	26,7	26,7	28,3
	موافق	31	51,7	51,7	80,0
	موافق بشده	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (ثانيا) ع2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,0	5,0	5,0
	محايد	15	25,0	25,0	30,0
	موافق	24	40,0	40,0	70,0
	موافق بشده	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (ثانيا) ع3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,7	1,7	1,7
	محايد	14	23,3	23,3	25,0
	موافق	31	51,7	51,7	76,7
	موافق بشده	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (ثانيا) ع4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,7	1,7	1,7
	محايد	9	15,0	15,0	16,7
	موافق	35	58,3	58,3	75,0
	موافق بشده	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (ثانيا) ع5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,0	5,0	5,0
	محايد	7	11,7	11,7	16,7
	موافق	41	68,3	68,3	85,0
	موافق بشده	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (تانيا) ع6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	16	26,7	26,7	26,7
	موافق	32	53,3	53,3	80,0
	موافق بشده	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (تانيا) ع7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	2	3,3	3,3	5,0
	محايد	8	13,3	13,3	18,3
	موافق	35	58,3	58,3	76,7
	موافق بشده	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (تانيا) ع8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	12	20,0	20,0	23,3
	موافق	28	46,7	46,7	70,0
	موافق بشده	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (تانيا) ع9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	9	15,0	15,0	18,3
	موافق	21	35,0	35,0	53,3
	موافق بشده	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (تانيا) ع10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,0	5,0	5,0
	محايد	7	11,7	11,7	16,7
	موافق	37	61,7	61,7	78,3
	موافق بشده	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (تانيا) ع11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	15	25,0	25,0	28,3
	موافق	25	41,7	41,7	70,0
	موافق بشده	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الأول (ثانيا) ع12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	3	5,0	5,0	6,7
	محايد	8	13,3	13,3	20,0
	موافق	29	48,3	48,3	68,3
	موافق بشده	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
المحور الأول (ثانيا) ع1	60	3,90	,730	,094
المحور الأول (ثانيا) ع2	60	3,95	,872	,113
المحور الأول (ثانيا) ع3	60	3,97	,736	,095
المحور الأول (ثانيا) ع4	60	4,07	,686	,089
المحور الأول (ثانيا) ع5	60	3,93	,686	,089
المحور الأول (ثانيا) ع6	60	3,93	,686	,089
المحور الأول (ثانيا) ع7	60	3,98	,813	,105
المحور الأول (ثانيا) ع8	60	4,03	,802	,104
المحور الأول (ثانيا) ع9	60	4,25	,836	,108
المحور الأول (ثانيا) ع10	60	4,00	,736	,095
المحور الأول (ثانيا) ع11	60	3,98	,833	,108
المحور الأول (ثانيا) ع12	60	4,03	,901	,116

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
المحور الأول (ثانيا) ع1	9,556	59	<,001	<,001	,900	,71	1,09
المحور الأول (ثانيا) ع2	8,440	59	<,001	<,001	,950	,72	1,18
المحور الأول (ثانيا) ع3	10,178	59	<,001	<,001	,967	,78	1,16
المحور الأول (ثانيا) ع4	12,051	59	<,001	<,001	1,067	,89	1,24
المحور الأول (ثانيا) ع5	10,545	59	<,001	<,001	,933	,76	1,11
المحور الأول (ثانيا) ع6	10,545	59	<,001	<,001	,933	,76	1,11
المحور الأول (ثانيا) ع7	9,371	59	<,001	<,001	,983	,77	1,19
المحور الأول (ثانيا) ع8	9,982	59	<,001	<,001	1,033	,83	1,24
المحور الأول (ثانيا) ع9	11,580	59	<,001	<,001	1,250	1,03	1,47
المحور الأول (ثانيا) ع10	10,518	59	<,001	<,001	1,000	,81	1,19
المحور الأول (ثانيا) ع11	9,139	59	<,001	<,001	,983	,77	1,20
المحور الأول (ثانيا) ع12	8,880	59	<,001	<,001	1,033	,80	1,27

3 . نتائج الجزء الأول من المحور الثاني:

المحور الثاني (أولا) ع1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,7	1,7	1,7
	محايد	7	11,7	11,7	13,3
	موافق	41	68,3	68,3	81,7
	موافق بشده	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (أولا) ع2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	10	16,7	16,7	20,0
	موافق	38	63,3	63,3	83,3
	موافق بشده	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (أولا) ع3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	13	21,7	21,7	25,0
	موافق	25	41,7	41,7	66,7
	موافق بشده	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (أولا) ع4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,0	5,0	5,0
	محايد	13	21,7	21,7	26,7
	موافق	35	58,3	58,3	85,0
	موافق بشده	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (أولا) ع5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
	محايد	14	23,3	23,3	30,0
	موافق	29	48,3	48,3	78,3
	موافق بشده	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (أولا) ع6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	3,3	3,3	6,7
	محايد	12	20,0	20,0	26,7
	موافق	30	50,0	50,0	76,7
	موافق بشده	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (أولا) ع7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,7	1,7	1,7
	محايد	16	26,7	26,7	28,3
	موافق	36	60,0	60,0	88,3
	موافق بشده	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (أولا) ع8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
	محايد	12	20,0	20,0	26,7
	موافق	30	50,0	50,0	76,7
	موافق بشده	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (أولا) ع9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	8,3	8,3	8,3
	محايد	14	23,3	23,3	31,7
	موافق	28	46,7	46,7	78,3
	موافق بشده	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (أولا) ع10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
	محايد	13	21,7	21,7	28,3
	موافق	31	51,7	51,7	80,0
	موافق بشده	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (أولا) ع11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	15,0	15,0	15,0
	موافق	36	60,0	60,0	75,0
	موافق بشده	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
المحور الثاني (أولا) ع1	60	4,03	,610	,079
المحور الثاني (أولا) ع2	60	3,93	,686	,089
المحور الثاني (أولا) ع3	60	4,05	,832	,107
المحور الثاني (أولا) ع4	60	3,83	,740	,096
المحور الثاني (أولا) ع5	60	3,85	,840	,108
المحور الثاني (أولا) ع6	60	3,87	,929	,120
المحور الثاني (أولا) ع7	60	3,82	,651	,084
المحور الثاني (أولا) ع8	60	3,90	,838	,108
المحور الثاني (أولا) ع9	60	3,82	,873	,113
المحور الثاني (أولا) ع10	60	3,85	,820	,106
المحور الثاني (أولا) ع11	60	4,10	,630	,081

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
المحور الثاني (أولا) ع1	13,128	59	<,001	<,001	1,033	,88	1,19
المحور الثاني (أولا) ع2	10,545	59	<,001	<,001	,933	,76	1,11
المحور الثاني (أولا) ع3	9,775	59	<,001	<,001	1,050	,84	1,26
المحور الثاني (أولا) ع4	8,720	59	<,001	<,001	,833	,64	1,02
المحور الثاني (أولا) ع5	7,836	59	<,001	<,001	,850	,63	1,07
المحور الثاني (أولا) ع6	7,225	59	<,001	<,001	,867	,63	1,11
المحور الثاني (أولا) ع7	9,721	59	<,001	<,001	,817	,65	,98
المحور الثاني (أولا) ع8	8,322	59	<,001	<,001	,900	,68	1,12
المحور الثاني (أولا) ع9	7,245	59	<,001	<,001	,817	,59	1,04
المحور الثاني (أولا) ع10	8,032	59	<,001	<,001	,850	,64	1,06
المحور الثاني (أولا) ع11	13,530	59	<,001	<,001	1,100	,94	1,26

4 . نتائج الجزء الثاني من المحور الثاني:

المحور الثاني (ثانيا) ع1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,7	1,7	1,7
	محايد	11	18,3	18,3	20,0
	موافق	34	56,7	56,7	76,7
	موافق بشده	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (ثانيا) ع2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	2	3,3	3,3	5,0
	محايد	12	20,0	20,0	25,0
	موافق	31	51,7	51,7	76,7
	موافق بشده	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (ثانيا) ع3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	10,0	10,0	16,7
	موافق	36	60,0	60,0	76,7
	موافق بشده	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (ثانيا) ع4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,3	3,3	3,3
	محايد	7	11,7	11,7	15,0
	موافق	34	56,7	56,7	71,7
	موافق بشده	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (ثانيا) ع5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	4	6,7	6,7	8,3
	محايد	9	15,0	15,0	23,3
	موافق	27	45,0	45,0	68,3
	موافق بشده	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (ثانيا) ع6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
	محايد	12	20,0	20,0	26,7
	موافق	27	45,0	45,0	71,7
	موافق بشده	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (ثانيا) ع7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	6,7	6,7	10,0
	محايد	9	15,0	15,0	25,0
	موافق	30	50,0	50,0	75,0
	موافق بشده	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (ثانيا) ع8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,0	5,0	5,0
	محايد	6	10,0	10,0	15,0
	موافق	36	60,0	60,0	75,0
	موافق بشده	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثاني (ثانيا) ع9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	3,3	3,3	6,7
	محايد	12	20,0	20,0	26,7
	موافق	28	46,7	46,7	73,3
	موافق بشده	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
المحور الثاني (ثانيا) ع1	60	4,02	,701	,090
المحور الثاني (ثانيا) ع2	60	3,92	,850	,110
المحور الثاني (ثانيا) ع3	60	4,00	,781	,101
المحور الثاني (ثانيا) ع4	60	4,10	,730	,094
المحور الثاني (ثانيا) ع5	60	3,98	,948	,122
المحور الثاني (ثانيا) ع6	60	3,95	,872	,113
المحور الثاني (ثانيا) ع7	60	3,87	,982	,127
المحور الثاني (ثانيا) ع8	60	4,05	,746	,096
المحور الثاني (ثانيا) ع9	60	3,90	,951	,123

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3						
	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
المحور الثاني (ثانيا) ع1	11,236	59	<,001	<,001	1,017	,84	1,20
المحور الثاني (ثانيا) ع2	8,358	59	<,001	<,001	,917	,70	1,14
المحور الثاني (ثانيا) ع3	9,916	59	<,001	<,001	1,000	,80	1,20
المحور الثاني (ثانيا) ع4	11,680	59	<,001	<,001	1,100	,91	1,29
المحور الثاني (ثانيا) ع5	8,038	59	<,001	<,001	,983	,74	1,23
المحور الثاني (ثانيا) ع6	8,440	59	<,001	<,001	,950	,72	1,18
المحور الثاني (ثانيا) ع7	6,834	59	<,001	<,001	,867	,61	1,12
المحور الثاني (ثانيا) ع8	10,900	59	<,001	<,001	1,050	,86	1,24
المحور الثاني (ثانيا) ع9	7,328	59	<,001	<,001	,900	,65	1,15

5 . نتائج فقرات المحور الثالث:

المحور الثالث ع1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	4	6,7	6,7	8,3
	محايد	9	15,0	15,0	23,3
	موافق	27	45,0	45,0	68,3
	موافق بشده	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثالث ع2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	8	13,3	13,3	15,0
	محايد	10	16,7	16,7	31,7
	موافق	22	36,7	36,7	68,3
	موافق بشده	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثالث ع3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	3,3	3,3	6,7
	محايد	12	20,0	20,0	26,7
	موافق	22	36,7	36,7	63,3
	موافق بشده	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثالث ع4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	2	3,3	3,3	5,0
	محايد	11	18,3	18,3	23,3
	موافق	29	48,3	48,3	71,7
	موافق بشده	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثالث ع5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,0	5,0	5,0
	محايد	12	20,0	20,0	25,0
	موافق	32	53,3	53,3	78,3
	موافق بشده	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثالث ع6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	2	3,3	3,3	5,0
	محايد	11	18,3	18,3	23,3
	موافق	34	56,7	56,7	80,0
	موافق بشده	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثالث ع7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
	محايد	10	16,7	16,7	23,3
	موافق	27	45,0	45,0	68,3
	موافق بشده	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثالث ع8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	5	8,3	8,3	11,7
	محايد	3	5,0	5,0	16,7
	موافق	30	50,0	50,0	66,7
	موافق بشده	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثالث ع9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	4	6,7	6,7	8,3
	محايد	6	10,0	10,0	18,3
	موافق	29	48,3	48,3	66,7
	موافق بشده	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثالث ع10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10,0	10,0	10,0
	محايد	8	13,3	13,3	23,3
	موافق	26	43,3	43,3	66,7
	موافق بشده	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثالث ع11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	6,7	6,7	6,7
	محايد	10	16,7	16,7	23,3
	موافق	25	41,7	41,7	65,0
	موافق بشده	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المحور الثالث ع12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10,0	10,0	10,0
	محايد	10	16,7	16,7	26,7
	موافق	27	45,0	45,0	71,7
	موافق بشده	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
المحور الثالث ع1	60	3,98	,948	,122
المحور الثالث ع2	60	3,83	1,076	,139
المحور الثالث ع3	60	4,00	1,008	,130
المحور الثالث ع4	60	3,98	,873	,113
المحور الثالث ع5	60	3,92	,787	,102
المحور الثالث ع6	60	3,90	,817	,105
المحور الثالث ع7	60	4,02	,873	,113
المحور الثالث ع8	60	4,02	1,017	,131
المحور الثالث ع9	60	4,05	,928	,120
المحور الثالث ع10	60	4,00	,939	,121
المحور الثالث ع11	60	4,05	,891	,115
المحور الثالث ع12	60	3,92	,926	,120

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
المحور الثالث ع1	8,038	59	<,001	<,001	,983	,74	1,23
المحور الثالث ع2	5,998	59	<,001	<,001	,833	,56	1,11
المحور الثالث ع3	7,681	59	<,001	<,001	1,000	,74	1,26
المحور الثالث ع4	8,723	59	<,001	<,001	,983	,76	1,21
المحور الثالث ع5	9,017	59	<,001	<,001	,917	,71	1,12
المحور الثالث ع6	8,531	59	<,001	<,001	,900	,69	1,11
المحور الثالث ع7	9,019	59	<,001	<,001	1,017	,79	1,24
المحور الثالث ع8	7,746	59	<,001	<,001	1,017	,75	1,28
المحور الثالث ع9	8,761	59	<,001	<,001	1,050	,81	1,29
المحور الثالث ع10	8,251	59	<,001	<,001	1,000	,76	1,24
المحور الثالث ع11	9,127	59	<,001	<,001	1,050	,82	1,28
المحور الثالث ع12	7,668	59	<,001	<,001	,917	,68	1,16

6 . ملخص تحليل نتائج إجابات فقرات الاستبيان:

Statistiques

		فعالية التدقيق الداخلي	التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	حوكمة الشركات
N	Valide	60	60	60
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,99	3,94	3,97
Ecart type		,382	,415	,495

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
الاستبيان كاملا	60	3,97	,363	,047

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Signification p unilatéral	Signification p bilatéral	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
الاستبيان كاملا	20,637	59	<,001	<,001	,967	,87	1,06

سادسا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

Corrélations

			الجزء الأول من فعالية التدقيق الداخلي	فعالية التدقيق الداخلي
Rho de Spearman	الجزء الأول من فعالية التدقيق الداخلي	Coefficient de corrélation	1,000	,811**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001
		N	60	60
	فعالية التدقيق الداخلي	Coefficient de corrélation	,811**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	.
		N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			الجزء الثاني من فعالية التدقيق الداخلي	فعالية التدقيق الداخلي
Rho de Spearman	الجزء الثاني من فعالية التدقيق الداخلي	Coefficient de corrélation	1,000	,886**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001
		N	60	60
	فعالية التدقيق الداخلي	Coefficient de corrélation	,886**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	.
		N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			الجزء الأول من التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر
Rho de Spearman	الجزء الأول من التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	1,000	,927**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001
		N	60	60
	التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	,927**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	.
		N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			الجزء الثاني من التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر
Rho de Spearman	الجزء الثاني من التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	1,000	,904**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001
		N	60	60
	التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	,904**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	.
		N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			حوكمة الشركات	المحور الأول والمحور الثاني
Rho de Spearman	حوكمة الشركات	Coefficient de corrélation	1,000	,684**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001
		N	60	60
	المحور الأول والمحور الثاني	Coefficient de corrélation	,684**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	.
		N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			فعالية التدقيق الداخلي	التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	حوكمة الشركات	الاستبيان كاملا
Rho de Spearman	فعالية التدقيق الداخلي	Coefficient de corrélation	1,000	,639**	,572**	,879**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	<,001
		N	60	60	60	60
	التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	,639**	1,000	,634**	,873**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	<,001	<,001
		N	60	60	60	60
	حوكمة الشركات	Coefficient de corrélation	,572**	,634**	1,000	,802**
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	.	<,001
		N	60	60	60	60
	الاستبيان كاملا	Coefficient de corrélation	,879**	,873**	,802**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	.
		N	60	60	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

سابعا: نتائج اختبار الفروق المعنوية:

ANOVA

الجزء الأول من فعالية التدقيق الداخلي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	9,071	29	,313	6,386	<,001
Intra-groupes	1,469	30	,049		
Total	10,540	59			

ANOVA

الجزؤ الثاني من فعالية التدقيق الداخلي

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	10,084	29	,348	8,449	<,001
Intra-groupes	1,235	30	,041		
Total	11,319	59			

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,489	1	3,489	18,411	<,001[b]
	de Student	10,992	58	,190		
	Total	14,481	59			

a. Variable dépendante : حوكمة الشركات

b. Prédicteurs : (Constante), الجزء الأول من التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر

ANOVA

الجزء الثاني من التدقيق الداخلي وفقا لإدارة المخاطر

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	12,785	21	,609	15,285	<,001
Intra-groupes	1,514	38	,040		
Total	14,299	59			

ANOVA

حوكمة الشركات

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,511	3	,170	,683	,566
Intra-groupes	13,970	56	,249		
Total	14,481	59			

ANOVA

حوكمة الشركات

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,171	3	,057	,224	,880
Intra-groupes	14,310	56	,256		
Total	14,481	59			

ANOVA

حوكمة الشركات

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,050	3	,017	,065	,978
Intra-groupes	14,431	56	,258		
Total	14,481	59			

ANOVA

حوكمة الشركات

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	1,592	4	,398	1,698	,164
Intra-groupes	12,890	55	,234		
Total	14,481	59			

ANOVA

حوكمة الشركات

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	2,641	6	,440	1,970	,086
Intra-groupes	11,841	53	,223		
Total	14,481	59			

ثامنا: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الجزء الأول من التدقيق الداخلي وفقا لإداره المخاطر[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : حوكمة الشركات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,491[a]	,241	,228	,435

a. Prédicteurs : (Constante), الجزء الأول من التدقيق الداخلي وفقا لإداره المخاطر

ANOVA

الجزء الأول من التدقيق الداخلي وفقا لإداره المخاطر

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	8,994	21	,428	16,062	<,001
Intra-groupes	1,013	38	,027		
Total	10,007	59			

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,661	,542		3,068	,003
	الجزء الأول من التدقيق الداخلي وفقا لإداره المخاطر	,590	,138	,491	4,291	<,001

a. Variable dépendante : حوكمة الشركات

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الجزء الثاني من التدقيق الداخلي وفقا لإداره المخاطر[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : حوكمه الشركات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,657[a]	,431	,422	,377

a. Prédicteurs : (Constante), الجزء الثاني من التدقيق الداخلي وفقا لإداره المخاطر

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,246	1	6,246	43,993	<,001[b]
	de Student	8,235	58	,142		
	Total	14,481	59			

a. Variable dépendante : حوكمه الشركات

b. Prédicteurs : (Constante), الجزء الثاني من التدقيق الداخلي وفقا لإداره المخاطر

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,344	,399		3,368	,001
	الجزء الثاني من التدقيق الداخلي وفقا لإداره المخاطر	,661	,100	,657	6,633	<,001

a. Variable dépendante : حوكمه الشركات

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الأول والمحور الثاني[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : حوكمة الشركات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647[a]	,418	,408	,381

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول والمحور الثاني

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,060	1	6,060	41,733	<,001[b]
	de Student	8,422	58	,145		
	Total	14,481	59			

a. Variable dépendante : حوكمة الشركات

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول والمحور الثاني

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,483	,542		,891	,376
	المحور الأول والمحور الثاني	,880	,136	,647	6,460	<,001

a. Variable dépendante : حوكمة الشركات

الملحق رقم 04:

قائمة الأساتذة والمهنيين محكمي الاستبيان

الرقم	اللقب والاسم	المهنة	الرتبة	مكان العمل
01	بوعزة عبد القادر	أستاذ جامعي	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار–الجزائر
02	مازري عبد الحفيظ	أستاذ جامعي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بشار–الجزائر
03	لشلاش عائشة	أستاذة جامعية	أستاذة محاضرة أ	جامعة سعيدة–الجزائر
04	بن دخيس عبد الكريم	أستاذ جامعي ومحافظ حسابات	أستاذ محاضر أ	جامعة بشار–الجزائر
05	بن ميمون إيمان	أستاذة جامعية	أستاذة محاضرة ب	جامعة عين تموشنت–الجزائر
06	بيني لحبيب	محاسب معتمد	/	ولاية بشار–الجزائر