

## دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة وفقاً لمعايير حوكمة المؤسسات

### دراسة حالة المديرية الفرعية لبنك التنمية المحلية- زرالدة-

The role of internal auditing in strengthening the internal control system in accordance  
with corporate governance standards

#### Case study of the Sub-Directorate of the Local Development Bank - Zeralda

##### كساب أمينة

مخبر الحوكمة وعصرنة المانجمنت العمومي، جامعة الجزائر 3 -  
الجزائر

kessab\_amina@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2025/12/20

##### كساب رقية

مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 -  
الجزائر

rkessab@yahoo.fr

تاريخ القبول للنشر: 2025/11/03

تاريخ الاستلام: 2025/09/30

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور المحوري الذي يؤديه كل من التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية في تفعيل متطلبات حوكمة المؤسسات. قد خلصت إلى أن التدقيق الداخلي يمثل أحد الأدوات الأساسية التي تضمن الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، في حين يُعدّ نظام الرقابة الداخلية الإطار التنظيمي الذي يكفل الالتزام بالقوانين والتعليمات، ويحد من المخاطر حيث سهم وجود هذين العنصرين معاً في تعزيز الثقة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، لا سيما مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، والمراجعين الخارجيين، مما ينعكس إيجاباً على فعالية نظام الحوكمة داخل المؤسسات، ويعزز من قدرتها على تحقيق الأداء المستدام.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية، نظام الرقابة، حوكمة المؤسسات، مبادئ الحوكمة.

**تصنيفات JEL:** M42, M40, G34, K22

#### Abstract:

This study aims to clarify the pivotal role played by both internal auditing and the internal control system in enhancing corporate governance. It concludes that internal auditing serves as a key mechanism to ensure transparency and accountability, while the internal control system provides a structured framework that ensures compliance with laws and regulations and mitigates risks.

Together, these two components strengthen trust among governance stakeholders — such as the board of directors, the audit committee, and external auditors — and contribute significantly to the effectiveness of the corporate governance system. Ultimately, their integration enhances institutional performance and supports long-term sustainability.

**Keywords:** internal auditing, internal control, control system, corporate governance, governance principles

**Jel Classification Codes:** M42, M40, G34, K22

### 1. مقدمة:

أدت حالات الانهيار التي تعرض لها الشركات العالمية خاصة الأمريكية. إلى افتقاد المستثمرين الثقة في الأنظمة الرقابية والإدارية من المجتمع. هذا أدى إلى ضرورة البحث عن قواعد وأسس تعزز مستوى الشفافية والافصاح وتزيد من مستوى الرقابة هذا ما جعل يظهر ما يسمى بحوكمة المؤسسات.

وظيفة التدقيق الداخلي تخدم كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الخارجي من جهة وتضمن تعزيز الشفافية الأسس الرقابية والمساءلة على شركات المساهمة. فهذا تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي أحد أدوات نظام الرقابة الداخلية وعنصر من عناصر تطبيق معايير حوكمة المؤسسات مما يجعلها تضمن تحقيق أهدافها المسطرة.

من خلال ما سبق تقديمه يمكن طرح السؤال التالي: ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة الداخلي وفقاً لمعايير الحوكمة؟

للإحاطة أكثر بالموضوع تم تجزأت الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية التالية:

- ما هو دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة الداخلية؟
  - كيف تساهم الرقابة الداخلية في دعم مبادئ الحوكمة؟
  - ما العلاقة بين وظائف التدقيق الداخلي ومتطلبات حوكمة الشركات؟
  - كيف يؤثر التدقيق الداخلي في الرقابة الداخلية لدى الامديرية الفرعية لبنك التنمية المحلية؟
- فرضيات الدراسة:

- لإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية يتم وضع الإجابات التالية:
- يساهم التدقيق الداخلي في تحسين فعالية وكفاءة النظام الرقابي داخل المؤسسة.
- يدعم وجود نظام رقابة داخلية فعال تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال تقليل المخاطر وتعزيز الشفافية.
- وجود علاقة تكاملية بين مهام التدقيق الداخلي ومتطلبات حوكمة المؤسسات.
- يؤثر التدقيق الداخلي في تعزيز الرقابة الداخلية من سنة لأخرى من خلال إتباع مخرجات التدقيق الداخلي.

#### هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تفعيل الرقابة الداخلية.
- تحليل العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية ومتطلبات حوكمة الشركات.
- إبراز أهمية التكامل بين هذين النظامين لضمان الأداء المؤسسي الفعّال في مديرية فرعية لبنك التنمية المحلية.

#### هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى:

- التدقيق الداخلي؛
- نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات؛
- متطلبات حوكمة المؤسسات؛
- العلاقة بين وظائف التدقيق الداخلي ونظام الرقابة الداخلية ومتطلبات الحوكمة.
- التدقيق الداخلي ونظام الرقابة في المديرية الفرعية لبنك التنمية المحلية BDL

### 1.I التدقيق الداخلي:

يلعب التدقيق الداخلي دور مهم في استمرارية المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتخفيف المخاطر غير أن قبل التطرق إلى التدقيق الداخلي لابد من معرفة التدقيق أولاً أي من أين ظهرت إشكالية عملية التدقيق بصفة عامة؟ فعلمية التدقيق ظهرت على فرضية أن البيانات المعتمدة من قبل المؤسسة قد تفتقد للمصداقية وبالتالي لا يمكن اعتباره أساساً يعتمد عليه في اتخاذ القرار سواء من مستخدمي داخليين أو خارجيين.

**1-1.I نظريات أدبية حول التدقيق:**

عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية: **التدقيق بأنه** عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقديمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسابرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية<sup>1</sup>. كما عرف «Banmoult et Germond» التدقيق على أنها: "اختبار تقني صارم وبناء بأسلوب فني من طرف مهني، مؤهل ومستقل بغية إعطاء رأي محلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المؤسسة، على مدى احترام الواجبات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف وعلى مدى احترام القوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في التعبير عن الصورة الصادقة للموجودات والوضعية المالية ونتائج المؤسسة<sup>2</sup>.

يعتبر الهدف الأساسي للتدقيق هو تجميع وتقييم والفحص والتحقق من مدى التطابق بين نتائج العمليات والأحداث الاقتصادية الذي حدثت خلال فترة الدراسة وفي الأخير إصدار التقرير.

تتمثل وظيفة التدقيق في وظيفتين أساسيتين تظهران من خلال منافع جل شرائح المجتمع من تقرير المراجع المالي وهما: وظيفة إعلامية من خلال إمكانية أي فرد التعرف على وضعية المؤسسة ومعرفة معلومات عامة حولها ووظيفة تقريرية وذلك من خلال استفادة بعض الجهات من تقرير مفصل ومصدق حول المركز المالي الحقيقي للمؤسسة.

**2-1.I نظريات أدبية حول التدقيق الداخلي:**

المفهوم المناسب للتدقيق الداخلي هو: **وظيفة** داخلية تابعة لإدارة المنشأة، لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تمشي النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاءة الإنتاجية القصوى<sup>3</sup>. يعرف معهد المدققون الداخليون التدقيق الداخلي أنه نشاط استشاري موضوعي ومستقل يسعى إلى تحسين العمليات وإضافة قيمة للمنظمة يسهم في نجاح المؤسسة من خلال توفير نهج منضبط ومنظم لتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة<sup>4</sup>.

يمكن القول أن التدقيق الداخلي يمر بمرحلتين الأولى وهي تدقيق الحسابات للتأكد من صحة العمليات المالية وتصحيح الأخطاء؛ والمرحلة الثانية أداة لتقييم مدى فعالية الأساليب الرقابية وإمداد الإدارة بالمعلومات، فبهذا نقول أن التدقيق الداخلي هو عبارة عن أداة لتبادل المعلومات والاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا.

كما أن وظيفة التدقيق الداخلي تعمل بشكل مستقل بحيث يقدم تأكيدات لمجلس الإدارة على سلامة الإجراءات وعملها من خلال الفحص وتقديم التوصيات، كما يقدم خدمات استشارية لموضوع معين بحيث يضيف قيمة للمؤسسة حيث يحسن العمليات التشغيلية وسياساتها ويرفع من كفاءتها ويساعد المؤسسة على اتخاذ قراراتها من خلال إتباع منج منضبط للتقييم والتحسين من أجل تقييم وتحسن ثلاث نقاط أساسية التي يركز عليها التدقيق الداخلي: إدارة المخاطر؛ نظم الرقابة الداخلية؛ حوكمة المؤسسات.

كما يمكن تعريف التدقيق الداخلي على أنه وظيفة إدارية تابعة لإدارة الشركة وظيفتها رقابية مستقلة يقوم بها أشخاص مؤهلون مستقلون عن باقي الوظائف بما فيها المحاسبة والمالية مهمتها الأساسية تدقيق عمليات مختلف الوظائف في الشركة (إدارية، مالية، محاسبية).

تتمثل المهمة الأساسية للتدقيق الداخلي في المحافظة على قيم المؤسسة المالية (الشهرة والحقوق) حمايتها بطريقة مدروسة من خلال تقييم المخاطر وبالتالي بناء خطة التدقيق الداخلي مبني على دراسة أخطار المؤسسة من أجل التقليل من المخاطر أو الحد منها وذلك باستعمال تأكيدات والنصائح والخدمات الاستشارية ورؤية التدقيق الداخلي. أما الغرض الأساسي من مهمة التدقيق الداخلي في المؤسسة يرجع إلى مدى الحاجة إليه بحيث يحقق:

- ضمان التأكيد على الامتثال للسياسات والإجراءات والقواعد والتعليمات، بمعنى ان المؤسسة ملتزمة بها أو لها مخالفات لها؛

- ضمان فعالية وكفاءة النظام من خلال التقرير وتقرير الفحص المستندي وفحص النشاط، بحيث يرفع التقارير الذي يتضمن توصيات من أجل الاطمئنان على فعالية وكفاءة النظام الداخلي؛ في حالة طان النظام الداخلي غير فعال يسعى التدقيق الداخلي إلى تعزيزه.

- تحديد فرص التحسينات وذلك عند رفع التقارير سيوضح فيه كيف يمكن للمؤسسة أن تحسن من كفاءة نشاطها وفعاليتها.

- رفع التقارير يتضمن توصيات الهدف منها تجنب المخاطر خاصة أخطار التشغيل

### 3-1.I أهداف التدقيق الداخلي:

- تتمثل أهمية التدقيق الداخلي في كونه رقابة فعالة تساعد إدارة المؤسسة ومالكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء والمحافظة على ممتلكات وأصول المؤسسة، إضافة إلى اعتباره عينا وأذناً للمراجع الخارجي. والهدف الرئيس للتدقيق الداخلي هو مساعدة جميع أطراف وأهم آليات التحكم المؤسساتي في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم<sup>5</sup>. وبصفة عامة يسعى التدقيق الداخلي لتحقيق جملة الأهداف التالية:
- تقييم مدى تماشي النظام مع متطلبات الإدارة؛
  - العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية والإنتاجية؛
  - القيام بالتحسينات اللازمة للوصول لتطبيق جيد للسياسات والإجراءات المتبعة في الشركة؛
  - إعطاء الشركة درجة من الثقة حول مدى صحة العمليات التي تقوم بها وتقديم النصائح اللازمة لتحسينها؛
  - يساهم في خلق قيمة مضافة؛
  - يساعد الشركة على تحقيق أهدافها وتقييمها بطريقة منظمة ومنهجية في إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية، حوكمة المؤسسات.

### 4-1.I خصائص ووظائف التدقيق الداخلي:

- يمكن حصر خصائص التدقيق الداخلي في:
- نشاط تقييمي مستقل:** بمعنى مستقل عن الأنشطة التي يقوم بتقييمها أي أنه تموضع في أعلى مستويات الهيكل التنظيمي (الإدارة العليا ولجنة التدقيق).
  - نشاط استشاري:** وذلك بتزويد مجلس إدارة الشركة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛
  - نشاط تأكيد:** بناء على نتائج تقدير المخاطر يعمل نشاط التدقيق على تقييم كفاية وفعالية أدوات نظام الرقابة الداخلية وبالتالي تصبح المخاطر مفهومة ويمكن التعامل معها بشكل مناسب.
  - نشاط موضوعي:** بأن يقوم المدقق الداخلي بعمله دون تحيز إلى أي طرف قد تكون له مصلحة في نتائج عملية التدقيق.
- من خلال الخصائص نستنتج خدمات أو وظائف التدقيق الداخلي وهي : خدمات وقائية- خدمات تقييمية- خدمات استثنائية- خدمات علاجية.

### 2.I نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة:

- يعتبر نظام الرقابة الداخلية حلقة مهمة في أي وحدة اقتصادية حيث يرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها:
- كبر حجم المؤسسات؛
  - تطور الشكل القانوني للمؤسسة،
  - حاجة الجهات الحومية إلى بيانات دقيقة،
  - الحاجة إلى بيانات موثوق منها؛
  - مسؤولية الإدارة عن حماية أصول المؤسسة؛
  - اختلاف واتساع نطاق التدقيق.

فالهدف الأساسي من نظام الداخلي هو حماية أصول المؤسسة والاطمئنان على صدق ومصداقية المعلومات المالية والمحاسبية وضمان أتباع الإجراءات والسياسات الداخلية والخارجية من قبل الموظفين. فهذا نستنتج أن نظام الرقابة الداخلي هو عمل رقابي يشمل النشاط الإجمالي للمؤسسات.

### 1-2.I تعريف نظام الرقابة الداخلية:

- تعددت تعريف نظام الرقابة الداخلي في المؤسسة سنحاول ذكر المتعارف منها:
- عرفها معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) أنه نشاط مستقل وموضوعي وتوكيدي إستشاري صمم من أجل إضافة قيمة للمنشأة، وتحسين عملياتها، ويساعد المنشأة في تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقويم وتحسين فاعلية كل من إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم<sup>6</sup>.
- عرفت منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية نظام الرقابة الداخلية بأنه مجموعة من الضمانات التي تساعد على الحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية والإبقاء على

الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء<sup>7</sup>. عرفتها لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أنها تتمثل في تلك الخطة التنظيمية والأساليب المتبعة من قبل الإدارة في المؤسسة، بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى إمكانية الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الانتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة<sup>8</sup>.

### 2-2.I أهداف نظام الرقابة الداخلية:

- من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الأهداف التي يحققها نظام الرقابة الداخلية، هي :
  - ضمان صحة ونزاهة المعلومات والبيانات المعدة من قبل الإدارة مهما كان نوعها (محاسبية، مالية، موارد بشرية)، او صنفها ( يدوية، حاسوب... ) لاتخاذ القرارات الصائبة.
  - ضمان لالتزام بالسياسات والإجراءات والقوانين المعمول بها في المؤسسة وهل هي مطبقة فعليا حسب ما هو منصوص عليه في المؤسسة.
  - حماية الأصول والموجودات والممتلكات من السرقة والتلف بمعنى سوء الاستعمال وذلك من خلال تطبيق عمليات الجرد.
  - استخدام واستغلال الأمثل للموارد المتاحة بصفة عقلانية مما يخفض تكاليفها إلى الحد الأدنى.
  - قياس مدى تحقيق الأهداف الموضوعة مع الخطط والبرامج المسطرة في المؤسسة.

### 3-2.I أنواع نظام الرقابة:

- الرقابة المحاسبية:** تشمل الرقابة المحاسبية على خطة تنظيمية تشمل على الأهداف المخططة يتم تطبيقها بجانب محاسبي باستعمال مجموعة من الوسائل لاختبار مدى فعالية النتائج المحققة ودقة وصحة البيانات المحاسبية وضمان صحة التقارير والقوائم المالية حيث المؤسسة حسب طبيعتها تعتمد على دليل محاسبي ودورة مستندية يساعدها على تبويب حساباتها بما يتماشى وطبيعة المؤسسة. بالإضافة إلى الاعتماد على الجرد الفعلي الذي يوضح مدى صحة ما هو مسجل، والاعتماد أيضا على الوسائل الالكترونية الحديثة.
- الرقابة الإدارية:** تشمل الرقابة الإدارية على خطة تنظيمية توضح فيها الأهداف
- الرقابة الإدارية:** تشمل الرقابة الإدارية على خطة تنظيم ووسائل التنسيق والإجراءات التي تهدف لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية الممكنة وتشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية<sup>9</sup>.

### 4-2.I مقومات نظام الرقابة الداخلية:

- البيئة الرقابية:** وهي تطلعات ورؤية الإدارة العليا للرقابة وأهميتها. فإذا التزمت الإدارة العليا بمكونات الرقابة مثل الاستقامة والقيم الأخلاقية، وإتباع فلسفة الإدارة والواجبات والمسؤوليات، السياسات والإجراءات .... إلخ؛ تبعها باقي أفراد المؤسسة والعكس صحيح.
- **تقييم المخاطر:** تمثل عملية تقييم المخاطر بعملية تحليل وتحديد مستوى المخاطر المتعلقة بجميع أنشطة وذلك بإتباع إجراءات خاصة برقابة تقدير المخاطر والتعرف عليها والحد منها.
- **الإجراءات الرقابية:** تعتبر معيار من معايير تقييم نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة التي تكون محل المراجعة إذ تشمل الرقابة على مجموعة من الأنشطة والعمليات مثل الرقابة المادية الفعلية على الدفاتر، السجلات، المستندات.
- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإشراف والتوجيه:** هي تلك المجاميع المشكلة للنظام المحاسبي المتمثل في مجموعة من أجهزة ومعدات وادوات وإجراءات وخطط تستخدم لجمع وتحليل وتنظيم وتلخيص المعلومات لهدف معالجة الوقائع الاقتصادية للمؤسسة في شكل قوائم مالية تحقق أهداف المحاسبة.

### I. 3 متطلبات حوكمة المؤسسات ونظام الرقابة والتدقيق الداخلي:

#### 3-3.I 1 مفهوم حوكمة المؤسسات:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم حوكمة المؤسسات من قبل الباحثين والهيئات والمنظمات الدولية فعرفتھا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004 بأنها مجموعة من الإجراءات والنظم الإدارية، القانونية، المحاسبية، الاقتصادية، الاجتماعية والأخلاقية التي توجه سلوك المؤسسة، وتحكم العلاقة بين إدارة المؤسسة وجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح. ففي إطار حوكمة المؤسسات يتم تحديد الهيكل الذي يتم من

## دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة وفقاً لمعايير حوكمة المؤسسات

خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها والرقابة على الأداء. وينبغي أن يقدم نظام حوكمة المؤسسات الجيد حوافز مناسبة للإدارة لتحقيق الأهداف التي تحقق بدورها صالح المؤسسة وحملة الأسهم وتسهل من عملية الرقابة<sup>10</sup>. كما عرفها معهد المدققين الداخليين الحوكمة على أنها: "تلك العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة من خلال الحوكمة المؤسسية"<sup>11</sup>.

### 3.I-2 أهمية حوكمة المؤسسات:

تتلخص أهمية الحوكمة المؤسسية في العناصر التالية<sup>12</sup>:  
محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛  
تحقيق درجة عالية من النزاهة، الحيادية، الاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين في الشركة من مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين إلى غاية أدنى مستوى للعاملين فيها؛  
تحقيق أكبر قدر من الإفصاح والشفافية في التقارير المالية؛  
تحقيق أعلى قدر من الفاعلية لمدققي الحسابات والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغوط من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

### 3.I-3 الأطراف المعنية بنظام حوكمة المؤسسات:

تتمثل الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات فيما يلي<sup>13</sup>:  
**المساهمون:** المساهمون هم ملاك الشركة الذين يقومون بانتخاب واختيار مجلس الإدارة وهؤلاء المساهمون يقدمون رأس المال للشركة وذلك بهدف تعظيم الربح وتعظيم ثروتهم من خلال ما سيحصلون عليه من أرباح عند توزيعها.  
**مجلس الإدارة:** وهذا المجلس يتم انتخابه من قبل المساهمين، ويسهر على حماية حقوقهم والمحافظة عليها. كما يرسم السياسات العامة التي ستسير عليها الإدارة التنفيذية للشركة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات بشكل صحيح وسليم.  
**الإدارة:** وهي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها في الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها.  
**أصحاب المصالح:** وهم الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، سواء كانت أطراف داخلية أم خارجية، كالدائنين والموردين والبنوك والعمال والإدارة.

### 3.I-4 مبادئ حوكمة الشركات:

تقوم حوكمة المؤسسات على مجموعة من المبادئ التي توفر المتابعة الفعالة التي يمكن عن طريقها قيام الشركات باستثمار مواردها بصورة أكثر كفاءة بالإضافة إلى زيادة قدرتها على جذب الاستثمارات الأجنبية بالشكل الذي يمكنها من التوسع والمنافسة العالمية. وتتمثل هذه المبادئ (هذه المبادئ صادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) في<sup>14</sup>:

➤ **المبدأ الأول توفر إطار فعال لحوكمة المؤسسات:** يؤكد هذا المبدأ على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع احكام القانون ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

➤ **المبدأ الثاني حقوق المساهمين:** ينص على ضرورة أن يوفر إطار حوكمة المؤسسات الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

➤ **المبدأ الثالث المعاملة المتساوية للمساهمين:** ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.

المبدأ الرابع ينص على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح والتي يحددها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن تعمل على تشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح من أجل انجاح الشركة، وخلق الثروة وفرص عمل جديدة وضمان استمرار قوة المركز المالي للشركات.

المبدأ الخامس: ينص على ضرورة القيام، وفي الوقت المناسب، بالإفصاح والشفافية عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، الرقابة، حقوق الملكية وحوكمة الشركات.

المبدأ السادس مسؤوليات مجلس الإدارة: حسب هذا المبدأ ينبغي ان يتضمن إطار حوكمة المؤسسات التوجه والارشاد الاستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين.

### 3.I-5 علاقة التدقيق الداخلي بنظام الرقابة الداخلية:

يستعمل التدقيق الداخلي ثلاث مبادئ أساسية وهي: التحقق، التحليل، الالتزام، التقييم، التقرير لتنفيذ عملياته. والرقابة الداخلية تعتبر أداة وقائية لتحقيق اهداف معينة. فالرقابة الداخلية تضع الضوابط التي يجب على إدارة المؤسسة العمل على أساسها والتدقيق الداخلي عيارة عن نشاط استكشافي يتحقق من تنفيذ ضوابط الرقابية الداخلية.

أضافة الى ذلك فإن المشاركة الفعالة من مجلس الإدارة ووجود قسم تدقيق داخلي فعال يمنع هيمنة الإدارة على هيكل الرقابة الداخلية، كما يشكل عائقا أمام عمليات الغش التي قد تقوم بها الإدارة. وتقع مسؤولية وضع نظام الرقابة الداخلية على إدارة التنظيم نفسه، والإدارة تعتمد في متابعة أداء هذا النظام على المدققين الداخليين، حيث مسؤولية المدقق الداخلي تقتصر فقط على اختبار الالتزام بالإجراءات الرقابية وتقييمها<sup>15</sup>.

### 3.I-6 علاقة نظام الرقابة الداخلية بحوكمة المؤسسات:

يساهم نظام الرقابة الداخلية في دعم أطراف الحوكمة المتمثلة في المدققين الداخليين، المدققين الخارجيين، لجنة التدقيق ومجلس الإدارة وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية للقيام بمهامهم في مجال حوكمة الشركات. كما تعتبر الرقابة الداخلية من اهم الوسائل المساهمة في حوكمة المؤسسات، وازدادت أهميتها أكثر بعد الانهيارات المالية لكبرى الشركات في العالم، حيث أخذت التشريعات تركز عليها وتعطي لها أهمية كبيرة لما لها من دور في تحقيق أهداف حوكمة المؤسسات.

كما ركزت هذه التشريعات على الارتباط الذي ينبغي أن يكون بينها وبين التدقيق الخارجي، لما لهذه الأخيرة من دور في تفعيل الرقابة الداخلية بما يتناسب ومتطلبات حوكمة الشركات. فبهذا تعتبر الرقابة الداخلية جزء في نظام حوكمة المؤسسات الأمر الذي تفهمه وتؤثر فيه وتتابعه الهيئة الإدارية بالمؤسسة والإدارة والأفراد الآخرون. حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة للمؤسسة ومقاومة التحديات التي تواجهها وسيرتها من أجل تحقيق أهدافها<sup>16</sup>.

يمكن توضيح أهمية الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات من خلال الشكل التالية:

#### شكل يوضح أهمية الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات

1	تعزيز المساءلة	3	ضمان الامتثال	5
2	حماية الأصول	4	تعزيز عملية صنع القرار	3

المصدر من اعداد الباحث

### 3.I-7 علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة المؤسسات:

يساهم نشاط التدقيق في عمليات حوكمة المؤسسات بواسطة إسهامها بتقويم وتحسين عملية الحوكمة من خلال ما يأتي:

- التحقق من وضع القيم والأهداف وتحقيقها بحيث تكون الإدارات مهيأة وقادرة على الإفصاح عن نشاطاتها وأفعالها وقراراتها ومطابقة لأهداف المحددة والمتفق عليها.
- مراقبة عملية انجاز الأهداف من خلال:

## دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة وفقاً لمعايير حوكمة المؤسسات

- ✓ تقويم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون القيام بها؛
- ✓ تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الشركة وتطويرها؛
- ✓ رفع الكفاءة الانتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها؛
- التحقق من المساءلة إذ تكون الأفعال والقرارات واتخاذها قابلة للفحص عن طريق التدقيق الداخلي.
- التحقق من الحفاظ على قيم الشركة عن طريق تحديد المناطق أو العمليات والبرامج التي يجب مراجعتها وتقويمها أثناء التدقيق.

### II - الطريقة والأدوات :

للموصول إلى أهداف الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستعمال أداة المقابلة وتحليل المعطيات (التقارير) وذلك من خلال تحليل الأدبيات والنصوص النظرية المتعلقة بالتدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية، ومبادئ الحوكمة في حالة بنك التنمية المحلية - مديرية التدقيق الداخلي لبنك التنمية المحلية BDL. غير ان نظراً لخصوصية وسرية تقارير التدقيق الداخلي الذي يحتوي على معلومات حساسة تمس العمليات الداخلية، المخاطر الثغرات الأمنية وبيانات العملاء حيث هذه المعلومات يصل إليها فقط هيئات محددة من قبل بنك الجزائر مثل المفتشية العامة، مجلس الإدارة وبنك الجزائر أو القضاء عند الحاجة هذا من جهة ومن جهة أخرى يوجد حق للاطلاع مشروط بنوع الوظيفة في المؤسسة مثلاً المراقب الداخلي، المدير الجهوي، أو مجلس الإدارة. فمنا بملاحظات ميدانية ومقابلات دون الحاجة للاطلاع على التقارير الفعلية. فهذه الدراسة مستخلصة من مقابلات وتحليلها مع المدقق الداخلي المكلف بالفرع وإطار بقسم الرقابة الداخلية ومساعد مدير الفرع بحيث تم طرح أسئلة تتعلق بمهام التدقيق ومعايير الحوكمة والتنسيق بين الفرق والتحديات اليومية وملاحظات مستنتجة من تحليل داخلي على سير العمليات البنكية داخل الفرع بالإضافة إلى الوثائق الرقابية وتقارير التدقيق الصادرة سنة 2022 و2023.

تم تأسيس البنك عام 1985 هو بنك عمومي جزائري يقع مقره الرئيسي في مدينة سطوالي وتم انشاء مديرية التدقيق الداخلي في نهاية عام 2009. تتكون طاقم اداري وقسم لاستقبال الزبائن، قسم معالجة الحسابات وقسم القروض وقسم الرقابة والتدقيق الداخلي يتوزعون بين 20 و30 موظفاً. تتمثل مهمتها الرئيسية في تقييم نظام الرقابة الداخلية لمختلف عمليات البنك. ويساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل البنك. اما بالنسبة للجهة المنظمة للبنك هي بنك الجزائر ولجنة تنظيم ومراقبة نشاط البنوك. أهم الخدمات المقدمة هي فتح الحسابات، منح القروض استهلاكية وعقارية، ودائع، تمويلات. والجدول التالي يوضح مهام التدقيق الداخلي حسب مجالات النشاط داخل الفرع.

### جدول رقم (01): يوضح مهام التدقيق الداخلي حسب مجالات النشاط داخل الفرع

مجال النشاط البنكي	المهام الأساسية للتدقيق الداخلي	التكرار
فتح الحسابات	التحقق من اكتمال الوثائق	شهري
منح القروض	فحص ملفات القرض، مدى التقيد بشروط المنح، مراقبة الضمانات.	فصلي
عمليات نقدية	مراجعة سجلات النقد، التوافق بين الرصيد الفعلي والمحاسبي.	أسبوعي
التحويلات البنكية	مراقبة العمليات المشبوهة، التحقق من هوية المستفيد، مكافحة غسل الأموال.	اسبوعي
الموارد البشرية	مطابقة المهام مع المؤهلات، مراقبة العطل والاجازات	نصف سنوي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على وثائق داخلية

### III- النتائج ومناقشتها:

من بين أهم النتائج التحليل للمقابلة (أسئلة المقابلة تجدونها في الملحق) تم حصرها في النقاط التالي:  
**فعالية وظيفة التدقيق الداخلي:** المدقق الداخلي صرح بان الزيارات تتم على الأقل كل 4 أشهر، وتكون فجائية أحيانا. كما أن يتم الاعتماد على دليل مهني داخلي صادر عن الإدارة العامة ل BDL. أدوات التدقيق تشمل الملاحظة المباشرة، ومراجعة الوثائق وتتبع العمليات البنكية (خاصة القروض).  
**التنسيق مع الإدارة وموظفي الفرع:** إدارة الفرع تتعاون نسبيا مع المدقق، لكنها لا تستجيب دائما بسرعة للتوصيات. بالإضافة لبعض الموظفين ينظرون للتدقيق كعملية تفتيشية مما يؤثر على فعالية العمل.  
**تطبيق مبادئ الحوكمة:** لا توجد خطة واضحة مكتوبة في الفرع لتطبيق الحوكمة. غير أن هناك وعي عام بمبادئ مثل المساءلة والشفافية، لكن تطبيقها يعتمد على شخصية المدير وكفاءة الطاقم. والجدول التالي يبين مساهمة التدقيق الداخلي في الفرع وعلاقته بالحوكمة.

جدول رقم (02): يبين علاقة التدقيق الداخلي وإرسانه لمبادئ الحوكمة

مبدأ الحوكمة	مساهمة التدقيق الداخلي في الفرع
الشفافية	إعداد تقارير منتظمة ترسل للإدارة العامة
المساءلة والامتثال	متابعة مدى الالتزام بالتعليمات التنظيمية
إدارة المخاطر	تقديم التوصيات حول نقاط الضعف والتوصية بتحديد الحلول

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

**استقلالية قسم التدقيق الداخلي:** حيث يقوم المدقق الداخلي بالتبليغ مباشرة للمفتشية العامة المركزية في الجزائر العاصمة. تتم زيارة التدقيق مرتين في السنة، إضافة إلى تدقيق مفاجئ.  
**ضعف في التكوين الداخلي المستمر:** أبرز المدقق ان بعض الأعوان لا يتابعون دورات منتظمة في مكافحة غسل الأموال.

**أهم النتائج المستنتجة من تحليل الوثائق الرقابية والتقارير (تم الحصول على معلومات رمزية نظرا لسرية التقارير لسنة 2022 و 2023) هي:**

**مراقبة العمليات البنكية الحساسة:** يتم التدقيق في عمليات فتح الحسابات، منح القروض، عمليات الصندوق، التحويلات الخارجية. كما ساعد التدقيق الداخلي في تقليص عدد المخالفات بنسبة 40 بالمئة مقترنة بعام 2022. أهم الملاحظات المسجلة في التقارير تأخير معالجة بعض ملفات القروض وغياب التبريرات لبعض العمليات البنكية بالإضافة إلى ضعف في تطبيق بعض الإجراءات الخاصة بمراقبة الحسابات الغير مفعلة.  
**من خلال تقييم الامتثال للقوانين والتعليمات** تم التحقق من التزام الفرع بالتعليمات التنظيمية الصادرة عن بنك الجزائر. ولوحظ تأخر طفيف في تحديث ملفات الزبائن مثلا عملية منح القروض ما تم التنبيه له ومعالجته. حيث الجداول التالية توضع الامتثال النسبي للقوانين والتعليمات.  
**من خلال الجدول التالي** سنبين مدى امتثال الموظفين لتوصيات تقارير التدقيق حسب تقرير التدقيق 2023 بالإضافة الى عدد التوصيات المسجلة رسميا في تقارير التدقيق وعدد التوصيات التي تم تنفيذه فعلا حسب وثائق المتابعة وإفادات المسؤولين.

## دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة وفقاً لمعايير حوكمة المؤسسات

جدول رقم (03) : يبين مدى امتثال الموظفين لتوصيات تقارير التدقيق حسب تقرير التدقيق 2023

نوع التوصية	عدد التوصيات	عدد المطبق منها	نسبة التطبيق (%)
تحديث ملفات الزبائن (kyc)	12	10	83.3 %
تعزيز التكوين في مكافحة غسل الأموال	5	5	40 %
تحسين إجراءات المصادقة الإلكترونية	4	4	75 %
تحديث دليل الإجراءات البنكية	3	3	33.3

المصدر من اعداد الباحثة بالاستناد على تقارير التدقيق الداخلي لسنة 2023 بفرع BDL .

جدول رقم (04) : مقارنة لمدى امتثال الموظفين لتوصيات تقارير بين 2022 و 2023

ملاحظات	النسبة فعلياً	المطبقة	التوصيات الإجمالية	عدد التقارير	السنة
بطء في تنفيذ التوصيات	60 %	15	توصية	3	2022
تحسن في الاستجابة	73 %	19	توصية	4	2023

المصدر: احصائيات مأخوذة من تقارير 2022 و 2023.

**رصد المخاطر التشغيلية:** تم رصد ضعف في آلية المصادقة المزدوجة ببعض العمليات الإلكترونية، وأوصى المدقق باستخدام توقيع إلكتروني مزدوج لجميع العمليات الحساسة. بعد مقارنة البنات نجد ان للمؤسسة نقط إيجابية وهي احتوائها على منظومة تدقيق داخلي دورية ووجود كفاءات مهنية في مجال الرقابة مع بداية الاستجابة التدريجية من الإدارة لتوصيات التقارير. كما تم استنتاج نقاط سلبية متمثلة في غياب خطة مكتوبة لتطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى الفرع ومحدودية التكوين المهني المستمر في مجال الرقابة. وفي الأخير أن بعض التوصيات لا تنفذ بسبب غياب المتابعة أو ضعف التنسيق.

#### IV- الخلاصة

ساهم التدقيق الداخلي في تقييم مدى الالتزام بقواعد وإجراءات الرقابة الداخلية وتحسينها باستمرار من خلال تحديد نقاط الضعف في النظام وتقديم التوصيات لتعديلها، وكذلك تقييم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نشاط المؤسسة وتؤثر سلباً على النشاط وتحقيق الأهداف، كما يساهم في مساعدة الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة كالمدققين.

- تعمل حوكمة الشركات على تدعيم وتشجيع الاستثمار من خلال إرساء قواعد تؤدي إلى زيادة ثقة المساهمين والمستثمرين؛

- تتمثل أهمية حوكمة الشركات في ضمان الشفافية والافصاح للمعلومات المالية مما يضمن ثقة ومصداقية المعلومات؛

- يعتبر التدقيق الداخلي عنصر يمكن للمؤسسة من ممارسة الحوكمة فيها.

- يوجد علاقة بين مبادئ حوكمة المؤسسات والتدقيق الداخلي؛

- يدعم التدقيق الداخلي حوكمة الشركات من خلال تقييم مدى الالتزام بنظام الرقابة الداخلية.

من بين اهم التوصيات المقترحة:

- تعزيز التكوين المستمر في مجال الامتثال البنكي؛
- تحسين سرعة تنفيذ التوصيات الصادرة عن فرق التدقيق؛
- تحديث أدوات الرقابة الالكترونية وربطها بمركزية المخاطر؛
- اشراك لجنة المخاطر المحلية في متابعة تقارير التدقيق
- نقص الموارد البشرية وغموض الاجراءات البنكية ومحدودية برامج التكوين الداخلي.
- من اهم توصيات المدقق هو تعيين مراقب مالي إضافي للفرع وتفعيل نظام إلكتروني داخلي لمتابعة الطلبات بالإضافة إلى عقد إجتماعات دورية لتقييم فعالية الرقابة.

### قائمة المراجع :

- 1 . حسين القاضي وحسين دحدوح، أساسيات التدقيق في ظل المعايير الأمريكية والدولية، دار وارق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 1999، ص.13
- 2 . حمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات –الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص.9
- 3 . أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 91.
- 4 . عماد حمزة عبد العجيلي، دور التدقيق الداخلي في تقويم الأداء المستدام وتأثيره على جودة التقارير المالية (بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات)، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، 2022، ص.24.

## دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة وفقاً لمعايير حوكمة المؤسسات

- <sup>5</sup>. بن العايش فاطمة، التدقيق الداخلي كأداة لتحسين جودة القوائم المالية في المؤسسات الاقتصادية، «دورة مخزونات» دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن- وحدة سوق أهراس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- جامعة مسيلة- المجلد: 15، العدد: 02، الرقم التسلسلي: 30 (2022)، ص 75.
- <sup>6</sup>. واكر حنان، قورين حاج قويدر، اعتماد المدقق الخارجي على أعمال التدقيق الداخلي وأثره على مهمة التدقيق- دراسة استبائية موجهة لعينة من المدققين الخارجيين-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 01، 2022، ص 358.
- <sup>7</sup>. اسماعيل عثمان شريف، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير نظام الرقابة الداخلية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، المجلد 04 العدد 07/ ص 86/68.
- <sup>8</sup>. رابح بلال، براغ محمد، المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية: دراسة عينة من المراجعين الداخليين، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06/ العدد: 01 (2022)، ص 346.
- <sup>9</sup>. خالد أمين عبد هلال، علم تدقيق الحسابات، دار وائل للنشر، الطبعة السادسة، 2006، ص 168.
- <sup>10</sup>. محمد الصالح فروم، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة المؤسسات، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 2، عدد 2، 2019 ديسمبر، ص 8.
- <sup>11</sup>. ولد محمد عيسى محمد محمود، قراءة في نظام حوكمة الشركات، ص 256، <file:///C:/Users/hp/Downloads/%D9%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%B8%D8%A7%-%82%D9%85-%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1D9%83%D8%A7%D8%AA.pdf>
- <sup>12</sup>. أحمد يوسف السعيد، مراد مسعود السعيد، نجلاء عبد المنعم، دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبويرة- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 1، العدد 01، الرقم التسلسلي 27 (2021)، ص 63-64.
- <sup>13</sup>. ولد محمد عيسى محمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص 257،
- <sup>14</sup>. براهيمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات- دراسة حالة مؤسسة المحركات الخروب ولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير جامعة قسنطينة، 2014، ص 20-25.
- <sup>15</sup>. براهيمة كنزة، مرجع سبق ذكره، ص 84.
- <sup>16</sup>. ديملي عمر، دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل متطلبات حوكمة الشركات حالة شركة الدافنة البلاستيكية؛ بسطيف؛ مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ العدد 01 ديسمبر 2021؛ ص 104.

### ملاحق:

#### ملحق 1: جدول يوضح أسئلة المقابلة الموجهة لكل فئة:

الفئة	الأسئلة
المدقق الداخلي	ما طبيعة المهام الموكلة لك؟ هل تتبع معايير مهنية محددة أثناء أداء مهمتك؟ ما هي العلاقة بينك وبين إدارة الفرع؟ ما مدى استجابة الإدارة لتوصياتك الرقابية؟ هل يتم تدريبكم بانتظام على مفاهيم الحوكمة والرقابة؟
لموظف الرقابة	ما الفرق بين دورك ودور المدقق الداخلي؟ هل يتم التنسيق بينك وبين المدقق أثناء المهام الرقابية؟ هل توجد آليات واضحة لتقييم جودة الرقابة؟

كيف تتعامل الإدارة مع نتائج التقارير الرقابية؟  
هل هناك التزام فعلي بتطبيق مبادئ الحوكمة  
(الشفافية، الاستقلالية المساءلة)؟  
ما أبرز العراقيل التي تواجه تفعيل التدقيق الداخلي؟