وزارة التعليـم العالي والبحث العلمـي
جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية

تخصص: إقتصاد نقدي و بنكي

من إعداد الطالبتان:
مامين حورية، منصور أمال

الموضوع

دور المراجعة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية

دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL)لولاية غرداية

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ 2018/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حمزة عمي سعيد	دكتور	غرداية	رئيسا
بدة عيسى	أستاذ	غرداية	مناقشا
بلخير فاطمة	أستاذة	غرداية	مشرفة

السنة الجامعية: 2018/2017

إهداء

<<و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا >>

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها....إلى من منحتني الحياة....إلى من حرمت نفسها و أعطتني ومن نبع حنانها سقتني....علمتني كلمة الشرف و الحياه....إلى تلك المرأة العظيمة

أمي الحنونة

إلى أعظم الرجال صبرا....ورمز الحب والعطاء....إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي وأفنى حياته من أجل تعليمي....وتوسم في درجات العلى والسمو....إلى ذلك الرجل العظيم

أبي العزيز

إلى من جمعتهم معي ظلمة الرحم....إلى من يعيش في كل وجودهم أملي....إلى دخري....إخوتي الأحبة **سمرة، علي، محمد ياسين، سليم، أكرم، فاطمة الزهراء، حسام.**

حفظكم الله وأدامكما فخرا لي.

إلى من جمعني بهم مشعل العلم....إلى كل من جمعتني بهم أيام الغربة....صدقاتي وأصدقائي

إلى كل دفعة سنة ثانية ماستر إقتصاد نقدي وبنكي.

إلى كل صديقاتي كل واحدة بإسمها

وأخص بالذكر حبيبة قلبي زينب بوتاروك

إلى أصدقائي: **رمزي، هارون، بلال.**

إن الذين نحبهم ونعزهم مكانتهم ليست بين الأسطر والصفحات، لأن مقامهم أجل وأعلى

فالقلب سكناهم والذكرى ذكراهم والعقل لن ينساهم

حورية

إهداء

الحمد لله على عظيم فضله وكثير عطائه والصلاة والسلام على أشرف خلقه سيدنا محمد وأله وصحبه أجمعين

إهدائي إلى تلك المرأة العظيمة التي واجهت مصاعب الحياة من أجلي

إلى من أفنت حياتها في سبيل تعليمي

إلى التي لو أهديتها الدنيا بأسرها عجزت عن مكافئتها على عطائها

إلى الشمعة التي أحرقت لتضيء طريقي، **أمي الغالية**.

إلى أمي الثانية على مساعدتها لي طوال هذه السنوات ونصائحها القيمة، **سلمى**

إلى روح صديقة طفولتي، رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه، **نهلة**.

إلى أخواتي: **سعيدة، خدوج، عفيفة، خليدة وأخي حكيم**.

إلى موجهتي وسندي وقوتي، **خدوج**.

إلى صديقاتي ورفيقاتي دربي، **وفاء، جليلة، رندة، ليلى، سارة، إيمان، راضية** وإلى صديقي **فيصل**.

إلى زملاء عملي **موظفي بنك التنمية المحلية**.

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

أمال

شكر و عرفان

لله الحمد والمنة على توفيقنا في إتمام هذا العمل المتواضع، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه وعلاه.

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل لوالدينا الكريمين أطال الله في أعمارهم و أمدهم بالصحة والعافية- لما وفروه لنا من راحة حتى أتممنا هذا العمل على أكمل وجه .

كما لا يسعنا و نحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بأخلص كلمات الشكر و العرفان و بأصدق معاني التقدير و الإحترام إلى الأستاذة المشرفة

"بلخير فاطمة"

التي لم تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها و توجيهاتها السديدة التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل، وكذا صبرها وسعة صدرها و حرصها الدائم على إتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما أحيي فيها روح التواضع و المعاملة الجيدة فجزاها الله كل خير.

دون أن ننسى شكر الأستاذ والدكتور الفاضل "**عمي سعيد حمزة**" لدعمه لنا ووقفته المشرفة معنا فلك منا عظيم الشكر والثناء.

ونتقدم كذلك بالشكر الخالص و إمتناننا إلى أساتذتنا الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة على موافقتكم مناقشة هذا البحث.

دون أن ننسى **أسرة بنك التنمية المحلية ولاية غرداية** فلكم عظيم الشكر و الثناء

و في الأخير أشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذه الدراسة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية كيف تأثر المراجعة الداخلية على مبادئ الحوكمة في المصارف الجزائرية من خلال تحليل تأثيرها وذلك حسب أراء المراجعين الداخلين وبعض الأطراف الفاعلة والمستفيدة من المراجعة الداخلية والحوكمة، وقد إنتهجنا المنهج الوصفي كما قمنا بإستخدام الإستبيان لإنجاز الدراسة الميدانية، بحيث تناولنا العلاقة بين المراجعة الداخلية والحوكمة ومدى تأثيرها على هذه الأخيرة من خلال دراسة حالة بنك التنمية المحلية لوكالة غرداية وفرعها، حيث تم تركيز الإهتمام على دور دائرة المراجعة داخل البنك في تفعيلها لمبادئ الحوكمة من خلال المراجعة الداخلية، بحيث ترتكز الدراسة على بيان وتوضيح إجراءات وآليات البنوك من خلال الإستخدام السليم للمراجعة الداخلية ليكون تأثيرها على الحوكمة فعالا، وبعد البحث و الدراسة الميدانية توصلنا إلى أهم النتائج والتي نرى منها أن إلى أن البنوك لازالت غير قادرة على النهوض والعمل بمبادئ الحوكمة الرشيدة رغم أهميتها وتعمل بها بنسبة جزئية، بحيث أن الحوكمة لا زالت بعيدة كل البعد عن تحقيق أهدافها، وعن التطبيق السليم الذي يجعلها تؤدي الدور الصحيح لبلوغ تلك الأهداف، كما أن المراجعة تلعب دورا بالغ الأهمية لدى البنوك، من حيث بث الثقة في المعلومات المقدمة من طرف الإدراة للمهتمين بشؤون هذه المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: مصارف، مراجعة داخلية، حوكمة، قوائم مالية، إفصاح.

Résumé:

L'objectif de cette étude était d'aborder le problème de la manière dont l'audit interne influençait les principes de gouvernance des banques algériennes en analysant leur impact selon l'opinion des auditeurs internes et de certains acteurs et bénéficiaires de l'audit interne et de la gouvernance. L'étude a porté sur le rôle de la Direction de l'Audit au sein de la Banque dans l'activation des principes de gouvernance par l'audit interne, en s'appuyant sur la clarification et la clarification des procédures et des mécanismes. Les banques grâce à une utilisation appropriée Et après la recherche et l'étude sur le terrain, nous avons atteint les résultats les plus importants, que nous voyons que les banques sont toujours incapables de promouvoir et de travailler sur les principes de bonne gouvernance, malgré leur importance et leur travail partiel. Ses objectifs, Et la bonne application qui leur fait jouer le bon rôle pour atteindre ces objectifs, et la révision joue un rôle très important dans les banques, en termes de confiance dans les informations fournies par le ministère de ceux qui s'intéressent aux affaires de cette institution.

Mots-clés: Banque, Audit interne, Gouvernance, États financiers, Divulgation.

الفهرس

فهرس المحتويات	
البسملة	
الإهداء	
الشكر والعرفان	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
المقدمة العامة	ب- هـ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و الأدبيات التطبيقية	
تمهيد	7
المبحث الأول: البعد النظري للمراجعة الداخلية و الحوكمة المصرفية	8
المطلب الأول: عموميات حول المراجعة الداخلية	8
الفرع الأول: مفهوم المراجعة الداخلية وتنظيمها الإداري	8
الفرع الثاني: أهداف المراجعة الداخلية ومعايرها	12
الفرع الثالث: مسار تنفيذ عملية المراجعة الداخلية	16
المطلب الثاني: عموميات حول الحوكمة المصرفية	19
الفرع الأول: ماهية حوكمة البنوك والاطراف الفاعلة فيها	19
الفرع الثاني: أهمية و أهداف الحوكمة المصرفية	21
الفرع الثالث: مزايا حوكمة المصارف ومبادئها	23
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	27
المطلب الأول: عرض مجمل الدراسات	27
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	29
خلاصة	30
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	32
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة	33

المطلب الأول: نبذة بنك التنمية المحلية BDL	33
الفرع الأول: نشأة وتعريف بنك التنمية المحلية BDL	33
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية وهيكل المراجعة الجهوية داخله	35
الفرع الثالث: مهام بنك التنمية وأهدافه	36
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لدائرة المراجعة داخل بنك التنمية المحلية	37
الفرع الأول: التعريف بالهيكل التنظيمي لدائرة المراجعة	37
الفرع الثاني: دائرة المراجعة الدائمة الجهوية	40
المبحث الثاني: تقييم مساهمة المراجعة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية	42
المطلب الأول: طبيعة الدراسة الميدانية	42
الفرع الأول: منهجية الدراسة	42
الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	43
الفرع الثالث: حدود الدراسة الميدانية	43
المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات	44
الفرع الأول: هيكل الإستبانة	44
الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الإستبيان	47
الفرع الثالث: تحليل وتفسير نتائج الإستبيان	49
خلاصة	66
خاتمة عامة	68
قائمة المراجع	72
قائمة الملاحق	

قائمة

الأشكال والجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول المراحل التاريخية لتطور عملية المراجعة	10
02	جدول معايير المراجعة الداخلية	15
03	جدول مؤشرات عن بنك التنمية المحلية	34
04	جدول تحليل ألفا كرونباخ	47
05	جدول التكرار النسبي لأفراد العينة حسب المهنة الممارسة	48
06	جدول التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	48
07	جدول التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	50
08	جدول التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب التخصص	51
09	جدول تحليل المحور الأول للإستبيان: أهمية التدقيق وتوفره	52
10	جدول تحليل المحور الثاني للإستبيان: الحوكمة وأهدافها ومدى توفر شروطها	55
11	جدول تحليل المحور الثالث للإستبيان: المراجعة ومساهمتها في إرساء الحوكمة من خلال تقارير المراجع	58
12	Kolmogorov-Smirnov	62
13	جدول تحليل التبيان الأحادي لمحور الحوكمة	63
14	جدول إختبار lsd للمقارنات البعدية بين متوسطات المجموعات لمحور الحوكمة تبعا للخبرة المهنية	64

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	التنظيم الإداري لدائرة التدقيق الداخلي	11
02	تمثيل بياني للأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية	20
03	الهيكل التنظيمي لبنك النمية المحلية وكالة غرداية	35
04	الهيكل التنظيمي لدائرة المراجعة الجهوية الدائمة في بنك التنمية المحلية	37
05	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المهنة الممارسة	48
06	توزيع بياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	49
07	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	50
08	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب التخصص	51

المقدمة العامة

توطئة

شهد العالم على مر العصور تطور على مستوى حجم و نشاطات المؤسسات الإقتصادية، و ذلك ما إستوجب ضرورة الإهتداء بالوسائل و التقنيات التي تضمن لأصحاب المؤسسات الحفاظ على أموالهم المستثمرة و الإستغلال الأمثل لمواردهم، و الحد من الأخطاء المحاسبية و حتى التلاعبات، و في مقدمة هذه الوسائل عملية المراجعة الداخلية والتي بعثت التساؤلات حولها وحول أدائها خصوصا، بعدما إنهارت شركة المراجعة العظمى آرثر أندرسون الأمر الذي أثر على مصداقية وشفافية القوائم المالية، وكذلك ما حدث بعد إنهيار شركة إنرون للطاقة، و ورلدكوم للإتصالات والتي على إثرها إهتز الإقتصاد الأمريكي بشدة، وتسبب هذا بخلق أزمة عالمية إقتصادية، وكذا عدم مصداقية وشفافية القوائم المالية والإفصاح عنها بشكل سليم كانا من الأسباب التي ساعدت على ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وكان هذا لهدف إعادة بث الثقة في التعاملات الإقتصادية، وعليه فإن حوكمة المؤسسات كانت مجرد رد فعل إستجابة لنداء المساهمين وأصحاب المصالح للتنديد بحقوقهم وحماية مصالحهم المشتركة.

وإنطلاقا من هذا يمكن القول أن للمراجعة الداخلية دورها الهام في الحصول على القوائم المالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح والمصداقية لما يخدم أصحاب المصالح من بنوك ومقرضين ومساهمين وأصحاب الأسهم، وبذلك للمراجعة دور هام في حوكمة المؤسسات والبنوك لما تضفيه من ثقة على المعلومات التي تقدمها الإدارة للمهتمين بشؤون المؤسسة. و من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

1- الإشكالية الرئيسية:

بناءا على ما سبق سنحاول أن نحلل هذا الموضوع إنطلاقا من طرح الإشكالية الرئيسية التالية: **كيف تأثر المراجعة الداخلية على مبادئ الحوكمة في المصارف الجزائرية؟**

2- الأسئلة الجزئية:

و على ضوء الإشكالية الرئيسية الموضوعة مسبقا يمكن وضع التساؤلات الجزئية التالية:

- ماهي المراجعة الداخلية ؟ و فيما يتمثل دورها؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة تعزى للخبرة المهنية؟
- هل تلعب المراجعة الداخلية دورها في المصارف الجزائرية؟

3- صياغة الفرضيات:

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- المراجعة الداخلية هي عبارة عن دراسة لقوائم مالية تضطلع بإعداد تقارير لتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية وحماية حقوق المساهمين.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة تعزى للخبرة المهنية.

- تلعب المراجعة الداخلية دور كبير في تفعيل مبادئ الحوكمة وتأثر فيها بشكل كبير.

4- أسباب إختيار الموضوع:

من الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع المراجعة الداخلية ودورها في ارساء مبادئ الحوكمة المصرفية مايلي:

- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع المراجعة الداخلية.

- يدخل موضوع الحوكمة في إطار التخصص.

- يعتبر موضوع الحوكمة المصرفية حديث الساعة.

- قلة الدراسات العربية حول هذا الموضوع و خاصة في الجزائر.

5- أهداف الدراسة:

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك تتطلب جهودا كبيرة لتهيئة الوضع المناسب لها من الجانب القانوني و التنظيمي. و تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخص أهمها فيما يلي:

- التعرف على مفهوم الحوكمة و المبادئ التي تطبق وفقها.

- إبراز أهم الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع الحوكمة المصرفية.

- إعطاء الصورة الحقيقة و الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في المؤسسات الإقتصادية بإعتبارها أداة فعالة.

6- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الأهمية البالغة للمراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وفق أسس و مفاهيم جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك، خاصة و أن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية يؤدي إلى تدمير الإقتصاديات الوطنية بشكل خطير، و عليه فإن تفعيل مبادئ الحوكمة، و البدء بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي، يعمل على تطوير أداء الإدارة المصرفية، مما ينعكس إيجابيا على قرارات المستثمرين، و بالتالي تنشيط الإقتصاد.

7- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: كانت الدراسة بوكالات بنك التنمية المحلية لولاية غرداية.

الحدود الزمانية: كانت الدراسة من فيفري2018 إلى غاية ماي 2018.

8- المنهج و أدوات البحث:

إستخدمنا لإعداد هذه الدراسة منهجين، الأول هو المنهج الوصفي في المبحثين الأول و الثاني من الفصل الأول(الفصل النظري) بهدف توضيح المفاهيم الأساسية حول موضوع الحوكمة المصرفية والمراجعة الداخلية.

بالنسبة للفصل التطبيقي(الفصل الثاني) فقد إعتمدنا على منهج دراسة حالة و المنهج الوصفي التحليلي، إذ إستوجبت القيام بدراسة ميدانية لعدد من الوكالات البنكية. قمنا بإستعمال الأسلوب الإحصائي بتوزيع إستبيان على الموظفين في تلك الوكالات و الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث أستخدم في تحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة التطبيقية بعض الأدوات الإحصائية و كذلك العمل ببرنامج إكسل 2007(2007 Excel).

إعتمدنا في بحثنا هذا على عدة مراجع تنوعت بين الكتب الأجنبية منها و العربية و التظاهرات العلمية و الدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة و المراجعة الداخلية، كما إعتمدنا على الشبكة العنكبوتية(الأنترنت).

أما في الدراسة التطبيقية فقد إعتمدنا على وثائق المؤسسة و على أسلوب المقابلة الشخصية و الملاحظة.

09- هيكل البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة و الإلمام بجوانب هذا الموضوع إرتأينا تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول هو تقديم للبعد النظري و التطبيقي لدور المراجعة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية، حيث قسم إلى مبحثين. المبحث الأول تناول البعد النظري لكل من المراجعة الداخلية و الحوكمة المصرفية، أما المبحث الثاني تناول البعد التطبيقي و المتمثل في الدراسات السابقة، والفصل الثاني تمثل في الجانب التطبيقي وقسم إلى مبحثين. الأول يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة للبحث و التعريف بمحل الدراسة، والمبحث الثاني فيتناول تحليل النتائج والمناقشة المتوصل إليها من خلال دراسة الحالة.

10- صعوبات البحث:

من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة هذا الموضوع:

- قلة المصادر والمراجع في هذا الموضوع.
- عدم إلمام أطراف العينة بالموضوع الحوكمة بشكل كبير.
- عدم وجود معرفة وإلمام كافي من قبل بعض العاملين بمبادئ الحوكمة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

والتطبيقية

تمهيد

تواجه مهنة المراجعة(التدقيق) الداخلية منذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي تغيرات هائلة، وتعتبر الدول المتقدمة وخاصة أمريكا المصدر والمحرك الرئيسي لهذه التغيرات، ومن بين هذه التغيرات ما يعرف بظاهرة حوكمة المؤسسات و الناتجة عن الفضائح المالية في مؤسسات الأعمال الأمريكية.

ظلت الحكومات على مدى فترة طويلة تسعى لتنظيم المؤسسات المالية لكي تضمن صحة وسلامة أوضاعها وقدرتها على الوفاء بإلتزاماتها، لاسيما مؤسسات مثل البنوك التجارية.

وبذلك ازدادت أهمية التدقيق الداخلي في البنوك لما توفره هده الأخيرة من آليات الرقابة الفعالة و التي يعتمد عليها في حاكمية البنوك و الحد من تلاعبات الإدارة و تسلطها بحيث أن نجاح أي مؤسسة مالية مرهون بوجود حيز سليم يطبق رقابة داخلية فعالة تضمن وصول المصرف لأهدافه فمفهومي المراجعة الداخلية و الحوكمة هما أحد ركائز كفاءة البنك فتطبيق هذا الأخير لهما يضمن حماية الأصول بما فيها حقوق المساهمين مما يضمن تحقيق الأهداف المناط بها فعندما تكون الإدارة قادرة على إتخاذ القرارات بشكل سليم يرفعها إلى النجاح الحتمي لذا فالرقابة الداخلية أحد الأسس التي ترتكز عليها الحوكمة في الإدارة الناجحة من خلال الإلتزام بآليات الحوكمة ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: البعد النظري للمراجعة الداخلية و الحوكمة المصرفية.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: البعد النظري للمراجعة الداخلية و الحوكمة المصرفية

سنتناول في هذا المبحث عموميات حول المراجعة الداخلية و الحوكمة المصرفية، حيث يعتبر التدقيق الداخلي نوعا من الإجراءات الرقابية يتم من خلاله فحص و تقييم كفاءة و كفاية الإجراءات الرقابية الأخرى.

المطلب الأول: عموميات حول المراجعة الداخلية

إن ظهور المراجعة و تطورها و وصولها إلى ماهي عليه الآن كان أمرا حتميا، بسبب توسع المؤسسة و تشعب وظائفها مع زيادة تعقدها و تفرعها، الأمر الذي زاد من صعوبة مراقبة الملاك لتسيير المؤسسة من جانب التدفقات النقدية و المالية، وهو بالأمر الذي إستدعى ضرورة الإهتمام بها وعنايتها أهمية كبيرة.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتقديم عموميات حول المراجعة، نستهلها بالتطرق إلى مفهوم المراجعة الداخلية و تطورها التاريخي، و من ثم تنظيمها الإداري، و سنتطرق لأهدافها العامة و الميدانية وكذلك معاييرها.

الفرع الأول: مفهوم المراجعة الداخلية وتنظيمها الإداري

أولا: مفهوم المراجعة الداخلية

سنتناول فيما يلي بعض تعاريف المراجعة الداخلية التي تتميز بالتنوع والتعدد بتعدد المختصين و الهيئات المهتمة بهذه المهنة لكن رغم تعدد التعاريف فهي تشترك على العموم في الأهداف المراد تحقيقها و المجالات التي تعمل فيها ومن اهم هذه التعاريف نذكر :

– المراجعة الداخلية [1]: "هي وظيفه إدارية تابعه لإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل للإقامة الرقابة الادارية بما فيها المحاسبة للتقييم مدى تماشى النظام مع ما تتطلب الادارة او العمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الانتاجية القصوى".

[1]– جمعة أحمد حلمي، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، عمان، ط1، 2000، ص61.

– وتعرف أيضا[1]:" المراجعة هي عملية منتظمة لجمع و تقييم الأدلة و القرائن، بشكل موضوعي، التي تتعلق بنتائج الأنشطة و الأحداث الاقتصادية، و ذلك لتحديد مدى التوافق و التطابق بين هذه النتائج و المعايير المقررة و تبليغ الأطراف المعنية بنتائج المراجعة".

كما يمكن لنا إستخلاص جملة من النقاط الهامة تتمثل في:

- عملية المراجعة هي عملية منتظمة و بالتالي تستوجب وضع خطة عمل مسبّقة.
- ضرورة التقييم الموضوعي و الخالي من الذاتية أي ذاتية المراجع القائم بالعملية.
- تبرير النتائج التي يتوصل إليها المراجع بمجموعة من الأدلة و القرائن.
- ضرورة تطابق العمليات و الأحداث الاقتصادية محل الدراسة و التقييم من طرف المراجع مع المعايير الموضوعة، و ضرورة وجود هذه المعايير حتى يتمكن المراجع من إبداء الرأي و إصدار حكم موضوعي حول البيانات و المعلومات التي يقوم بدراستها.
- إيصال نتائج الفحص و الدراسة إلى المستعملين المعنيين أي الأطراف الطالبة لتقييم المراجع.

– وعرفت أيضا[2]: "المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة الداخلية، فهي تساعد الإدارة على متابعة و مراقبة كافة عمليات و أقسام و مراكز و أنشطة المشروع. و مخرجاتها تقرير أو تقارير، يقدم لمجلس الإدارة أو لجان المجلس مباشرة. و القائم بها موظف بالمشروع و استقلاله استقلال تنظيمي، و يتحقق هذا الاستقلال بتبعية إدارة المراجعة الداخلية لمجلس الإدارة مباشرة".

– بينما عرفها المعهد الامريكي للمراجعين الداخليين(I.I.A) على انها [3]:" نشاط مستقل للتقييم داخل المؤسسة يعمل على مراجعه النواحي المحاسبية و المالية والاعمال الاخرى وذلك لخدمه الادارة كما انها رقابة ادارية تقوم بقياس وتقييم الوسائل الاخرى للرقابة".

[1]– توماس، و هنكي ،تعريب أحمد حامد حجاج و كمال الدين سعيد، المراجعة بين التنظير و التطبيق، دار المريخ، 1986، ص26.

[2]– عبد الفتاح محمد صحن ومحمد السيد سرايا وشحاتة السيد شحاتة، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2006، ص262.

[3]– عطاء الله محمود شوقي، دراسات متقدمة في المراجعة، مكتب الشباب، القاهرة، ط1، 1994، ص202.

و من خلال ما سبق نستنتج ان للتدقيق الداخلي عدة خصائص هي كالتالي :

نشاط تأكيدي: مهمته تقديم خدمات تأكيدية للإدارة، يوفر لك التأكد من حسن سير عمل المؤسسة و التقييم الموضوعي للأدلة من أجل تقديم رأي يخص عمليات إدارة مخاطر الحوكمة والرقابة.

نشاط استشاري: و هذا من خلال عمليات المشورة الاي تقدم للوحدات التنظيمية داخل لمؤسسة و خارجها.

نشاط موضوعي: حيث يكون بعيدا عن التحيز أثناء ممارسته لمهامه.

نشاط مستقل: و هذا من خلال إفصاح المجال للمدقق الداخلي لأداء واجباته المهنية بحرية تامة و بعيد عن أي ضغوط. وعليه يمكن القول إن خدمات التدقيق الداخلي أصبحت خدمات تأكيدية بخصوص نظام الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر و الحوكمة موجهة للجنة التدقيق و مجلس الإدارة، وخدمات استشارية من خلال النصائح و التوصيات موجهة لمجلس الإدارة.

و كتعريف شخصي أعرف المراجعة الداخلية على أنها: نشاط مستقل و موضوعي يهدف إلى اعطاء ضمانات للمنظمة حول درجه تحكمها في العمليات التي تقوم بها مع تقديم نصائح للتحسين و المساهمة في خلق التوازن داخل المنشأة.

ولقد جاء هذا التعريف بعد عدة تطورات عرفتها المراجعة الداخلية لغاية وصولها إلى هذا المفهوم وهو ما سوف نتطرق له في الجدول الموالي[1]:

[1]- بالعيد ريان، دور التدقيق الداخلي في تعزيز مبادئ الحوكمة في البنوك، مذكرة ماستر في مالية وبنوك، المركز الجامعي لميلة، 2014، ص06.

الجدول(01): المراحل التاريخية لتطور عملية المراجعة:

المدة	الآمر بالتدقيق(المراجعة)	المدقق(المراجع)	أهداف التدقيق(المراجعة)
من 2000قبل المسيح إلى1700ميلادي	الملك ،إمبراطور ،الكنيسة، الحكومة	رجل الدين، كاتب	معاقبة اللصوص على إختلاس الأموال، حماية الاموال
1850-1700	الحكومة، المحاكم التجارية و المساهمين	المحاسب	منع الغش و معاقبة فاعليه، حماية الأصول
1900-1850	الحكومة و المساهمين	شخص معني في المحاسبة أو قانوني	تجنب الغش و تأكيد مصداقية الميزانية
1940-1900	الحكومة و المساهمين	شخص معني في المراجعة و المحاسبة	تجنب الغش و الأخطاء و الشهادة على مصداقية القوائم المالية التاريخية
1970-1940	الحكومة ،البنوك ، المساهمين	شخص معني في المراجعة و المحاسبة	الشهادة على صدق و سلامة إنتظام القوائم المالية التاريخية
1990-1970	الحكومة، هيئات أخرى مساهمين	شخص معني في المراجعة و المحاسبة و الإستشارة	الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية و إحترام المعايير المحاسبية و المراجعية
منذ 1990	الحكومة هيئات أخرى مساهمين	شخص معني في المراجعة و المحاسبة و الإستشارة	الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات و نوعية الرقابة الداخلية في ظل إحترام المعايير ضد الغش المالي

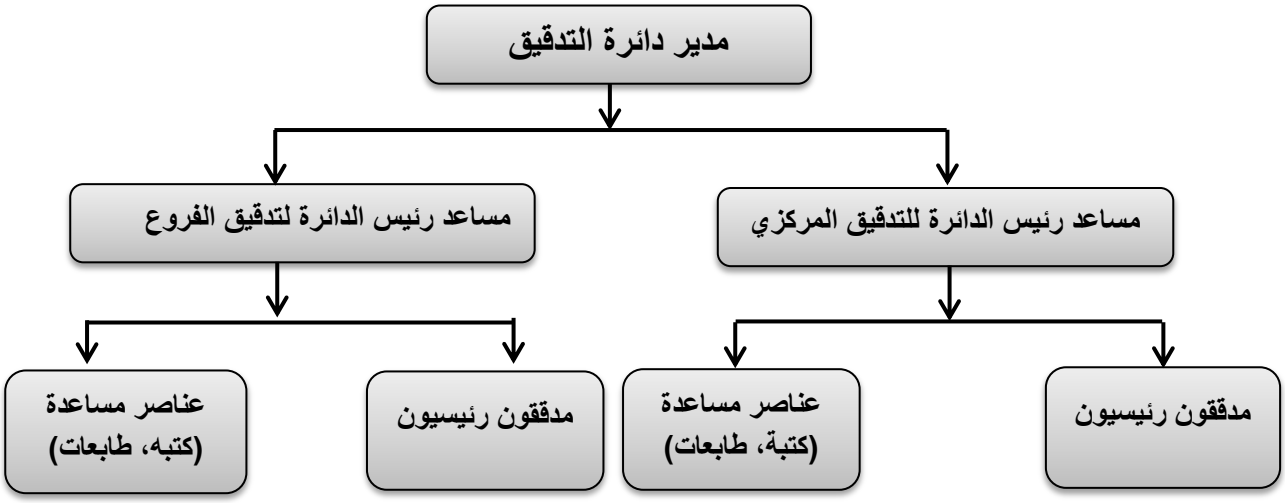
المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على المعلومات المقدمة من طرف الكاتب.

ثانيا: التنظيم الإداري لدائرة التدقيق(المراجعة) الداخلي

نقصد بالتنظيم الإداري و الفني لدائرة التدقيق الداخلي رسم الهيكل التنظيمي لتلك الدائرة، و تحديد عدد جهازها، و تعريف مهام و مسؤولية كل من يعمل فيها، و بيان وسائل العمل التي ينبغي أن يسيروا عليها للقيام

بالمهام الموكلة إليهم على الوجه الأكمل. و على العموم فإن الهيكل التنظيمي لدائرة التدقيق الداخلي للبنك يمكن أن يتضمن مايلي[1]:

الشكل(01)التنظيم الإداري لدائرة التدقيق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على المعلومات المقدمة من طرف الكاتب

الفرع الثاني: أهداف المراجعة الداخلية ومعايرها

أجمعت التعاريف السابقة أن للمراجعة الداخلية مجموعة من الأهداف والمعاير التي يجب توفرها وتطبيقها لضمان السير الحسن لأدائها وهذا ما سوف نتطرق إليه.

أولا: أهداف المراجعة الداخلية

إن تعدد الجهات الطالبة لخدمات المراجعة لدليل عن مدى أهميتها، و الهدف من التدقيق الداخلي هو مساعدة جميع أفراد المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم بفعالية و هذا من خلال تزويدهم بمختلف المعلومات و التوصيات و التحليلات، بالإضافة إلى ذلك يهدف إلى[2]:

[1]- خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للطباعة و النشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص154.

[2]- حسام عمر البطاح، الاتجاهات الحديثة لوظائف المراجعة الداخلية و مساهمتها في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2008، ص77 .

- ✓ **التحقق من صحة و دقة البيانات المحاسبية و تحليلها:** و يقصد بدقة البيانات أن تكون موضوعية و تعطي صورة صادقة و عادلة عن وضعية المؤسسة و ان تكون هذه البيانات متوفرة بالشكل الكامل و الملائم في الوقت المناسب خدمة للإدارة العليا و الأطراف المستفيدة .
- ✓ **حماية ممتلكات المؤسسة:** و ذلك من خلال المحافظة على أصول المؤسسة من السرقة، الاختلاس، التلاعب، أو سوء استخدام، حيث يتأكد المدقق الداخلي من وجود التأمين اللازم و تفادي الخسائر الناشئة عن الإهمال أو عدم الكفاية .
- ✓ **متابعة تنفيذ الخطط و السياسات و الإجراءات المعتمدة و تقييمها:** و ذلك للتأكد من اتباع العاملين في المؤسسة لهذه الخطط و السياسات و تنفيذهم لها كما مرسومة، و لا يتوقف على هذا الحد بل يعمل على اكتشاف نقاط الضعف و العمل على تصحيحها.
- ✓ **تقييم الضبط الداخلي من حيث تقسيم الأعمال** ذلك للتأكد من تسلسل تنفيذ العمليات، تحقيق قاعدة الفصل بين وظائف الحيازة، التسجيل، التنفيذ.
- ✓ **رفع كفاية العاملين عن طريق التدريب:** ان ادارة التدقيق الداخلي بحكم إلمامها التام بجميع أوجه النشاط في المؤسسة و بمختلف عملياتها فهي الأقدر بين مختلف الأقسام و الإدارات الأخرى على المساهمة الفعالة في عملية الاقتراح و وضع البرامج المختلفة لتدريب العاملين بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية
- ✓ **التوصية بالتحسينات التشغيلية:** ضرورة التوصية بالتطوير والتحسين في طريقة أداء العمل [1].

و مما سبق يتضح أن عمل المراجعة الداخلية يمثل أهداف بعيدة المدى بحيث يتطلب الوصول إليها و تحقيقها القيام بالعديد من الدراسات و التقييمات و التحليلات.

ثانيا: معايير المراجعة الداخلية

يحكم مجالات التدقيق(المراجعة) هذه وعمل المدققين الداخليين، معايير (قواعد أو مستويات أداء محددة كما أقرها المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين عام 1978 وكما تم نشرها في المنطوق رقم (1) لسنة 1983وهذه المعايير هي[2]:

[1]- وجدي حامد حجازي، المراجعة الداخلية مدخل عملي تطبيقي، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر، مصر، 2010، ص12.

[2]- خاد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص148،149.

1- الإستقلال: على المدققين الداخليين أن يكونوا مستقلين بالنسبة للنشاطات التي يقومون بتدقيقها.

- ✓ **الوضع التنظيمي**: يجب أن يسمح الوضع التنظيمي لدائرة التدقيق الداخلي للقيام بمسؤولياتها.
- ✓ **الموضوعية**: على المدققين الداخلين أن يكونوا موضوعيين في قيامهم بعملهم.

2- الكفاءة المهنية: يجب أن يتم تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي بكفاءة وحذر مهني معقول.

- ✓ **الموظفون**: يجب أن يقوم بالتدقيق الداخلي مدققون يملكون الكفاءة المهنية و الخلفية التربوية كمدققين داخلين مناسبين لما يقومون به من أعمال.
- ✓ **المعرفة والمهارات والكفايات**: يجب أن يتوفر لدى دائرة التدقيق الداخلي أشخاص يملكون المعرفة والمهارات والكفايات الضرورية لعملية التدقيق.
- ✓ **الإشراف**: يجب أن تتوفر لدى دائرة التدقيق عملية الإشراف المناسب على العاملين فيها.
- ✓ **الإلتزام بقواعد السلوك المهني**.
- ✓ **الخبرة العلمية والعملية**: يجب أن يمتلك المدقوق الداخليون خبرة علمية وعملية تمكنهم من القيام بعملية التدقيق.
- ✓ **العلاقات الإنسانية والإتصالات**: يجب أن تتوافر المهارة في المدققين في فن التعامل مع الأخرين والإتصال الفعال.
- ✓ **التعليم المستمر**: على المدققين الداخليين المحافظة علة مهاراتهم الفنية عن طريق التعليم المستمر.
- ✓ **الحذر المهني المعقول**: على المدققين الداخلين ممارسة حذرهم المهني المعقول عند القيام بالعمل وفي إعداد التقرير.

3- نطاق العمل: يجب أن يشمل نطاق عملية التدقيق الداخلي فحص وتقييم مدى ملائمة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، ونوعية الأداء في القيام بالمسؤوليات المنوطة بالنظام.

- ✓ **الثقة في المعلومات**: على المدققين الداخلين القيام بمراجعة دقة ثقة وتكامل المعلومات المالية والوسائل المستخدمة في تحديد، وقياس، وتصنيف، ورفع التقارير بمثل هذه المعلومات.
- ✓ **الإلتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات**: على المدققين الداخلين مراجعة النظم التي تكفل الإلتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والتعليمات التي لها تأثير هام على أعمال المشروع والتقارير الصادرة عنه، كما يجب عليهم بيان مدى الإلتزام أو عدمه.
- ✓ **حماية الأصول(الموجودات)**: على المدققين الداخلين مراجعة الوسائل المستخدمة لحماية أصول المشروع، والتثبت-كلما كان ذلك ممكناً- من الوجود الفعلي لهذه الأصول.

- ✓ **الإستخدام الإقتصادي الكفء للموارد:** على المدققين الداخلين مراجعة عمليات المشروع أو برامجه للتثبت ما إذا كانت النتائج متمشية مع الأهداف المعلنة، وما إذا كانت الخطط والبرامج تنفذ كما هو مرسوم لها[1].

4- أداء العمل: يجب أن يتضمن العمل التدقيقي التخطيط لعملية التدقيق، وفحص وتقيم المعلومات وإيصال النتائج إلى ذوي العلاقة، والمتابعة.

- ✓ **التخطيط لعملية التدقيق** : على المدققين الداخلين أن يضعوا خطة عمل لكل عملية تدقيق.
- ✓ **فحص وتقييم المعلومات:** على المدققين التثبت من البيانات وفحصها وتقيمها.
- ✓ **إيصال النتائج:** على المدققين الداخلين رفع تقارير بنتائج عملهم التدقيقي.
- ✓ **المتابعة:** على المدققين الداخلين متابعة تقاريرهم للتأكد من إتخاذ إجراء مناسب بخصوص نتائج عملهم.

5- إدارة دائرة التدقيق(المراجعة) الداخلي: على مدير دائرة التدقيق الداخلي إدارة الدائرة بأحكام.

- ✓ **الهدف والسلطة والمسؤولية:** يجب أن يتوفر لدى مدير الدائرة نص بالهدف، والسلطة والمسؤولية الخاصة بدائرته.
- ✓ **التخطيط:** على مدير الدائرة وضع الخطط المناسبة للقيام بالمسؤوليات الملقاة على دائرته.
- ✓ **السياسات و الإجراءات:** على مدير الدائرة وضع السياسات والإجراءات المكتوبة كمرشد لعمل كادر الدائرة.
- ✓ **إدارة الأفراد وتنمية مهاراتهم:** على مدير الدائرة وضع برنامج لإختيار الموارد البشرية لدائرته وتنميتها.
- ✓ **المدققون الخارجيون:** على مدير الدائرة التنسيق بين أعمال دائرته وجهود التدقيق الخارجي.
- ✓ **التأكيد على النوعية:** على مدير الدائرة وضع برنامج لمراقبة نوعية الأداء و الإبقاء عليه لتقييم أعمال دائرته[2].

نقوم بتلخيص معايير المراجعة الداخلية في الجدول التالي:

[1]- نفس المرجع، ص ص150،149.

[2]- نفس المرجع، ص ص151،150.

جدول(02): معايير المراجعة الداخلية

إسم المعيار	الإستقلالية	العناية المهنية	نطاق العمل	أداء أعمال المراجعة	إدارة قسم المراجعة الداخلية
رقم المعيار	100	200	300	400	500

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على المعلومات المقدمة من طرف الكاتب.

الفرع الثالث: مسار تنفيذ عملية المراجعة الداخلية

حتى تتم المراجعة الداخلية وإتمام نشاطها على أكمل وجه منوط لها يجب أن تستوفي مجموعة من المتطلبات و مراحل أساسية لا غنى عنها حتى تسيير على أكمل وجه وهذا، ويمكن إيجازها في التالي[1]:

أولا: التخطيط لعملية المراجعة

1. **توقيت تخطيط المراجعة:** يعتبر تخطيط عملية المراجعة مسئولية مستمرة في جميع مراحل عملية المراجعة وعلى الرغم من أن المراجع قد يقوم عادة بتنفيذ معظم إجراءات تخطيط المراجعة قبل البدء في تنفيذ إختبارات المراجعة إلا أن نتائج هذه الإختبارات قد تؤثر بدرجة كبيرة على خطة المراجعة الأصلية خاصة بالنسبة للخطوط العريضة لمدخل المراجعة فيما يتعلق بالمصادر المتوقعة لأدلة و قرائن المراجعة، و في مثل هذه الحالات يحتاج المراجع إلى تعديل خطته الأصلية.
2. **تحديد نطاق المراجعة:** يتعين على المراجع فهم نطاق مهمة المراجعة التي تعاقد لتنفيذها حتى يتسنى له تصميم الإجراءات المناسبة للحصول على الأدلة و اللازمة لتأييد رأيه.

و تشير معايير المراجعة إلى وجوب تطبيق معايير المراجعة في حالة تعيين المراجع لإبداء رأيه في القوائم المالية لأي منشأة. وبالرغم من أن معظم عمليات المراجعة قد تنشأ نتيجة لنصوص آمره وردت في نظام الشركات أو نظام المنشأة، فإنه يتعين على المراجع أن يأخذ في عين الإعتبار إشتراطات كل عملية مراجعة على حدى، خاصة فيما يتعلق بمتطلبات أحكام النظام الأساسي للمنشأة الخاصة بإعداد و عرض القوائم المالية.

[1] – محمد عبد الفتاح، التخطيط لعملية المراجعة، إعداد برنامج المراجعة، مدونة، 2018/03/17،متوفر على الموقع http://wwwmohfattah.blogspot.com/2012/01/blog-post_440.html

3. **فهم طبيعة نشاط المنشأة محل المراجعة:** تتطلب معايير المراجعة أن يكون تفهم المراجع لطبيعة نشاط المنشأة عنصراً أساسياً في تخطيط المراجعة، كما تتطلب أيضا الإستعانة بمساعدين ذوي خبرة ملائمة، و إن يتحدد مدى الإشراف عليهم في ضوء تشعب و ضخامة المهام المنوطة بهم. و قد يأثر غياب مثل هذا الفهم بصورة أساسية على مقدرة المراجع على الحصول على القناعة المعقولة لتأييد رأيه. و من المحتمل وجود إختلافات جذرية بين نشاطات المنشآت المختلفة، و الوضع القانوني لها و نظام المحاسبة بها و نظام الرقابة الداخلية المعمول به، و السياسات المحاسبية المتبعة. و حتى بالنسبة لنفس المنشأة قد تكون هناك إختلافات هامة في هذه الأمور من سنة لأخرى، قد يتطلب الأمر أن يقوم المراجع بتغيير أعضاء فريق المراجعة المناط به مهمة العمل الميداني. وحتى يمكن تحقيق تقد إيجابي ملموس في كل عملية مراجعة. يعتبر تخطيط عملية المراجعة بصورة جيدة عنصراً أساسيا، و في معظم الحالات قد يجد المراجع أنه من المفيد له و للعاملين معه أن يقوم بتوثيق أهم الخصائص المميزة للمنشأة التي تخضع للمراجعة، عن طريق إعداد ملف دائم يتم تحديثه في ضوء كل عملية مراجعة.

4. **التوثيق:** يتطلب التخطيط لعملية المراجعة، توثيق كل العناصر الأساسية في خطة المراجعة. و قد تتضمن إجراءات التوثيق التي يتبناها المراجع إستخدام نماذج نمطية تنطوي على برامج المراجعة، أو قائمة نمطية بإجراءات المراجعة. و بالنسبة لبعض العملاء ذوي النشاط المحدود، قد يكتفي المراجع بشرح خطة المراجعة للفريق المناط به المهمة و في هذه الحالة يجب تسجيل تفاصيل الخطة بصورة كاملة في أوراق عمل المراجعة[1].

5. **توقيت إجراء المراجعة** : يعتبر توقيت تنفيذ إجراءات المراجعة من الأمور المهمة، لضمان تقديم التقارير المطلوبة في موعدها المحدد، ولضمان التنسيق بين تنفيذ خطوات المراجعة و إعداد القوائم المالية من قبل موظفي المنشأة. و من المهم بصفة خاصة إدراك إحتمال الإستعانة ببعض الإحصائيين أو الخبراء, مثل خبراء الحسابات الإلكترونية عندما يستدعي الأمر ذلك.

و عند إعداد الجدول الزمني للمراجعة قد يحتاج المراجع أن يعطي إهتماما خاصا للأمور التالية :

- توقيت تنفيذ بعض إختبارات التحقق التفصيلية، على سبيل المثال حضور الجرد الفعلي للمخزون السلعي أو إرسال مصادقات أرصدة المدينين و الدائنين.
- توقيت القيام بإختبارات المراجعة لضمان الحصول على أدلة و قرائن تعطي الفترة التي تخضع للمراجعة بأكملها.

[1]- محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره.

- تدقيق القوائم المالية التفصيلية التي تعدها الإدارة أثناء الفترة متى وجدت تلك القوائم.
- أثر أي معلومات أو بيانات أو تقارير يقوم بإعدادها موظفو المنشأة التي تخضع للمراجعة.
- ضرورة الإجتماع مع موظفي المنشأة كلما كان مناسبا، قبل البدء في عملية المراجعة، و بعد الإنتهاء من إتمام الإختبارات التفصيلية للمراجعة.

6. **الكفاءة في عملية المراجعة:** على المراجع أن يقوم بتنفيذ عملية المراجعة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، و قد يحتاج لإعداد ميزانية تقديرية لعملية المراجعة، بالنسبة لكل من الوقت و التكلفة، و من ثم يمكنه بعد ذلك أن يراقب الساعات الفعلية للعمل الذي يتم و إتخاذ الإجراءات الصحيحة لتجنب الوقت الضائع و التكلفة الإضافية.

و تجدر الإشارة إلى أن وضع الميزانية تقديرية للوقت و التكلفة يجب أن لا يحول دول حصول المراجع أو معاونيه على أدلة و قرائن مراجعة كافية و خاصة فيمل يتعلق بتقصي الردود و التفسيرات عن اسباب الاخطاء التي أكتشفت عن طريق إختبارات المراجعة، و مع ذلك فعلى المراجع أن يخطط لإتمام عمل المراجعة المحدد مقدما بأكبر درجة ممكنة من الكفاءة[1].

ثانيا: تنفيذ مهمة المراجعة الداخلية

أسلوب تنفيذ العمل في التدقيق(المراجعة) الداخلي فيمكن تلخيصه في الخطوات التالية[2]:

- ✓ معرفة العمل المراد إنجازه والهدف منه.
- ✓ بناء برنامج تدقيق يناسب الهدف الموضوع ووضع الخطط للتنفيذ.
- ✓ فحص عينة للتأكد من سلامة الإنجازات.
- ✓ مقارنة التنفيذ مع الخطط النظرية الموضوعة.
- ✓ تقديم تقرير لمختلف المستويات الإدارية المعنية عن الإنجازات والفروقات وأسبابها وطرق حل المشكلات.

[1]- نفس المرجع.

[2]- خالد أمين عبد الله، مرجع سابق، ص147.

المطلب الثاني : عموميات حول الحوكمة المصرفية

الفرع الأول: ماهية حوكمة البنوك والاطراف الفاعلة فيها

الحوكمة كمصطلح ظهر في العديد من الدول المتقدمة و النامية، و ظهر مفهوم الحوكمة بعد معانات هذه الدول من أزمات مالية مصرفية، و تعثر الشركات و إفلاس البنوك و إنتشار الفساد المالي و بالأخص عقب الإنهيارات الإقتصادية، وكذلك الأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شمال آسيا، و أمريكا اللاتينية، و روسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وبسرعة فرض هذا المصطلح نفسه حتى أصبح خلال فترة وجيزة جدا مثيرا لإهتمام الدوائر الأكاديمية و السياسية.

فقد حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة، و على رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي و البنك الدولي و منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية التي أصدرت مبادئ الحوكمة سنة 1999 مبادئ حوكمة الشركات، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال وإستقرار الإقتصاد ككل. وتتعلق الحوكمة بالدرجة الأولى بالشركات ومن ثم تمتد إلى البنوك بإعتبارها كمؤسسات صناعية وذلك بزيادة تواجدها في القطاع الحقيقي، بالإظافة إلى الدور المركزي الذي تلعبه البنوك في تطور الإقتصاد للبلد المعني[1].

أولا: مفهوم الحوكمة في البنوك:

تعرف الحوكمة على أنها [2]:"نظام لرقابه متكامل يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية و الإدارية والمحاسبية وغيرها و الذي يرمي إلى إتساع نظام المسائلة وتحقيق المساواة عند تحقيق حقوق أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية و تحسين أدائها و تعظيم القيمة السوقية لأسهمها وتحقيق الإفصاح و الشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالمية العالية في تحقق منفعة مستخدميها".

[1]- عمي سعيد حمزة، التسيير الحذر للبنوك ومدى تطبيق معايير بازل2 في الجزائر، مذكرة ماجستير في نقود و مالية، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر،2009، ص102.

[2]- إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009،ص16.

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك[1]: "بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا، و التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك و التشغيل و حماية مصالح حملة الأسهم و أصحاب المصالح، مع الإلتزام بالعمل وفقا للقوانين و النظم السائدة و بما يحقق حماية مصالح المودعين".

كتعريف شخصي تعرف الحوكمة: على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم ويمكن أن نعرفها على أنها أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة.

ثانيا: الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية

تتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين[2]:

- تمثل المجموعة الأولى الفاعلين الداخليين: وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون.
- أما المجموعة الثانية فتتمثل في الفاعلين الخارجيين: المتمثلين في المودعين، وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الإئتماني، بالإظافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

وترتكز الحوكمة –كما سبق القول– على عناصر أساسية لابد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك، تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب.

ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى.

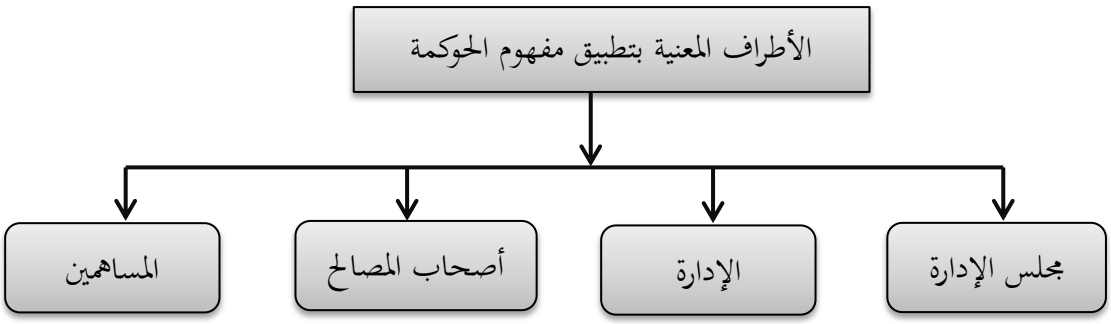
ويجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها. وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء

[1] – بوعروج لمياء و لبجيري نصيرة، إشكالية الحوكمة و القطاع البنكي، مداخلة في ملتقى مجمع أعمال الملتقى الوطني الأول حول الحكم الراشد، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص14.

[2] – ناجي فايزة، دور المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، مذكرة ماستر في مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص56.

البنك، وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين، الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك، إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها.

الشكل(02): الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية



المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على المعلومات المعلومات المقدمة من طرف الكاتب.

الفرع الثاني: أهمية و أهداف الحوكمة المصرفية

أثارت حوكمة البنوك إهتمام الباحثين و المساهمين و غيرهم من أصحاب المصالح و ذلك نتيجة لحالات الفشل و الإفلاس المالي لكثير من الشركات الكبرى خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

أولا: أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك

بالإضافة إلى كل المزايا التي تحققها الحوكمة للشركات فتخص أيضا البنوك بالنتائج الإيجابية التالية[1]:

- زيادة فرص التمويل و انخفاض تكلفة الاستثمار و إستقرار سوق المال، و الحد من الفساد.

- إلتزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيع الشركات التي تقترض منها على تطبيق قواعد الحوكمة، و التي من اهمها الافصاح و الشفافية و الادارة الرشيدة مما يؤدي إلى إنخفاض درجة المخاطر.

- الحوكمة في البنوك تمكن من الإستفادة المثلى من رفع حجم الإستثمارات في القطاع الخاص، و الإستفادة من حجم السيولة النقدية الموجودة في الدول.

- نشر الوعي و دعم المبادرات التي تخدم تطبيق الحوكمة يجذب الإستثمارات الخارجية و يخلق بيئة تنافسية.

[1]- عمي سعيد حمزة، مرجع سابق، ص104.

– إن تطبيق مبادئ الحوكمة يكون عنصرا رئيسيا لإندماج البنوك في مسايرة الإقتصاديات العالمية، خاصة تلك التي تعاني من عدم اللحاق بوكب البنوك العالمية العملاقة.

– وضع معايير لتأطير العلاقة بين مجالس الإدارة و المساهمين عن طريق تنظيم و تحديد و توزيع المسؤوليات بين مجالس الإدارة و الإدارة التنفيذية.

– تطبيق الحوكمة من شأنه الوصول إلى تحقيق اهداف البنوك، و هي أساس بناء الثقة مع المساهمين و الأطراف الأخرى ذات العلاقة بما فيها الجهات الإشرافية.

ثانيا: أهداف تطبيق الحوكمة في البنوك

تحقق الحوكمة المصرفية كثيراً من الأهداف أهمها[1]:

- ✓ التأكد من مبدأ الفصل بين الملكية و الإدارة و الرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الإقتصادية للمصارف.
- ✓ إيجاد الهيكل الدي تتحدد من خلاله أهداف المصرف، و وسائل تحقيق تلك الأهداف و متابعة الأداء.
- ✓ متابعة المراجعة و التعديل للقوانين الحاكمة لأداء المصارف، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين و هما مجلس إدارة المصرف و المساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للمصرف.
- ✓ عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، و مهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضائه.
- ✓ تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة و رفع درجة الثقة.
- ✓ إمكانية مشاركة المساهمين و الموظفين و الدائنين والمقرضين، والإطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المصارف.
- ✓ تجنب حدوث مشاكل محاسبية و مالية، بما يعمل على تدعيم و إستقرار نشاط المصارف العاملة بالإقتصاد وعدم حدوث إنهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية و العالمية، و المساعدة في تحقيق التنمية و الإستقرار الإقتصادي.

❖ و بإختصار فإن الحوكمة تهدف إلى:

الشفافية ،الإفصاح ،المساءلة، المسؤولية، المساواة.

[1]– نفس المرجع السابق، ص20.

الفرع الثالث: مزايا حوكمة المصارف ومبادئها

أولا: مزايا الحوكمة المصرفية

تحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي و المحافظة على أمواله و موجوداته، مما يعزز الإستقرار المالي و من ثم الإستقرار الإقتصادي و بالتالي فإن للحوكمة مزايا أهمها[1]:

- ✓ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي و الإداري التي تواجهها المصارف و من ثم الدول.
- ✓ رفع مستوى الأداء للمصارف و من ثم التقدم و النمو الإقتصادي و التنمية للدولة.
- ✓ جذب الإستثمارات الاجنبية و تشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية و ضمان تدفق الأموال المحلية و الدولية.
- ✓ الشفافية و الدقة و الوضوح و النزاهة في القوائم المالية مما يزيد من إعتماد المستثمرين عليها لإتخاذ القرار.
- ✓ حماية المستثمرين بصفة عامة سواءاً كانوا صغار المستثمرين أو كبار المستثمرين و سواءاً كانوا أقلية أم أغلبية و تعظيم عائدهم، مع مراعاة مصالح المجتمع.
- ✓ ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين و المراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- ✓ تعظيم قيمة أسهم المصرف و تدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
- ✓ تجنب إنزلاق المصارف في مشاكل مالية و محاسبية، بما يعمل على تدعيم و إستقرار نشاط المصارف العاملة بالإقتصاد، و درءاً لحدوث الإنهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية و العالمية.
- ✓ الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع إختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق و تنفيذ أنشطة
- ✓ المصرف في إطار القوانين و اللوائح الحاكمة و بطريق أخلاقية.

ومن مزاياها أيضا[2]:

رفع مستوى الأداء للمصارف ومن تم التقدم وتعزيز النمو الإقتصادي والتنمية للدولة، يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وإنخفاض تكلفة الإستثمار وإستقرار سوق المال.

[1] – إبراهيم إسحاق نسمان: مرجع سابق، ص ص،21،20.

[2] – عبادي رندة، متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر في بنوك، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015، ص75.

ثانيا: مبادئ الحوكمة المصرفية:

تعد مبادئ الحوكمة بمثابة العمود الفقري لتطبيق الحوكمة لذلك فقد حازت على إهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة مثل منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، علاوة على إهتمام الباحثين والكتاب، وكان أكثر هذه المبادئ قبولا وإهتماما هي الصادرة عن لجنة بازل، حيث حدد الغرض من هذه المبادئ بأنها للمساعدة تقييم وتحسين الإطار القانوني التنظيمي و المؤسسي الذي يؤثر في حوكمة المصارف.

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدله منه عام 2005 وفى فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان " الحوكمة للمنظمات المصرفية تعزيز الشركات" يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في[1]:

المبدأ الأول:

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك ، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفة المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك ، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة ، وتتضمن واجبات المجلس إختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك[2].

المبدأ الثاني :

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في البنك ، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص

[1]- مقدم وهيبة، إحترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية، على الموقع
http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php/59206-تطبيقات-حوكمة-الشركات-في-المصارف

[2]- سدرة أنيسة، حوكمة البنوك في ظل الأزمات المالية العالمية الراهنة(2008)، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، العدد4،2013 ، ص 93.

ذات الصلة ، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة [1].

المبدأ الثالث:

على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات [2].

المبدأ الرابع:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس:

من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك ، و يجب أن تقر الإدارة العليا بالبنك بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل .

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة و يشاركون في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية ، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة [3].

[1]- سدرة أنيسة، نفس المرجع السابق، ص93.
[2]- مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص10.
[3]- نفس المرجع، ص11.

المبدأ السادس:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الآجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الآجل الطويل .

المبدأ السابع:

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه ، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، التعرض للمخاطر الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحكومة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين[1].

المبدأ الثامن:

ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك[2].

[1]- نفس المرجع، ص11.

[2]- سدرة أنيسة، مرجع سابق، ص94.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

حسب ما تم الإطلاع عليه سوف نتطرق في هذا المبحث لأهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع وذلك بشكل جزئي فقط فيما يلي:

المطلب الأول: عرض مجمل الدراسات

أولا: إلهام مقدم وهناء طراد، تحت عنوان **"أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل"** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في تمويل مصرفي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016. حيث عالجت إشكالية ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على البنوك وبالتحديد البنوك الجزائرية؟.

وقد بينت الدراسة من خلالها أن نجاح الحوكمة في البنوك التطبيق السليم لهذه القواعد، وأن الحوكمة هي مراقبة الأداء في البنك، وأن تطبيقها صالح في كل مؤسسة مهما كان نوعها، وأنها أمر ضروري في البنوك وأن هذه المقررات محققة نسبيا[1] .

ثانيا: دراسة بطين عبد المالك، تحت عنوان **"دور الحوكمة في تعزيز الرقابة الداخلية للمؤسسة الخدمية "** أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في مالية وحاكمية المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم حوكمة الشركات ومبادئها والأسس القائمة عليها وكذا التعرف على أدوات الرقابة الداخلية وإبراز مدى مساهمة حوكمة الشركات في تعزيز الرقابة الداخلية، وخلصت الدراسة بأن الإلتزام بآليات الحوكمة في الشركات الخدمية يعمل على تطوير وتحسين الرقابة الداخلية تعتمد بشكل كبير على فعالية آليات الحوكمة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة المؤسسية في ضوء مبادئ منظمة التنمية والتعاون الإقتصادية ومبادئ لجنة بازل[2].

[1]- إلهام مقدم، هناء طراد، أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل، مذكرة ماستر في التمويل المصرفي، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.

[2]- بطين عبد المالك، دور المراجعة الداخلية في تعزيز الرقابة الداخلية للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر في مالية وحاكمية المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

ثالثا: دراسة فكري عبد الغني محمد جوده، **"مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية"** ،2008.

وكان ذلك تحت إشكالية: ما مدى تطبيق بنك فلسطين لمبادئ الحوكمة المؤسسية في ضوء مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية؟.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة المؤسسية في بنك فلسطين وفقا لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي ومبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي المنبثقة عنها. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها التوصية بتطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في مجال الحوكمة المؤسسية المقترح كإطار عمل ملزم للمصارف الفلسطينية، بعد الأخذ في الإعتبار العوامل البيئية والذاتية المميزة للمصارف الوطنية الفلسطينية، وكذلك أوصت الدراسة بإستحداث مجلس إدارة البنك للجنة مختصة بإدارة المخاطر، تكون مهمتها تحديد وتصنيف المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق ورسم الإستراتجيات الخاصة بالتعامل مع كل نوع من هذه المخاطر[1].

رابعا: دراسة AKOLLOR A.K. Shalom بعنوان « **La Contribution DE L'audit Interne Dans La Gouvernance D'entreprise** » Cas De La Société Nationale d'électricité du Sénégal

Centre africain D'études supérieures en gestion, Mémoire fin d'étude master professionnel, en audit et contrôle de gestion, avril,2014.

وقد عالجت هذه الدراسة إشكالية كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات، بحيث اتخذوا الإطار النظري للعلاقة بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات في الجزء الأول، وفي الجزء الثاني تطرقوا إلى الدراسة الميدانية لإثبات مساهمة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات وذلك في مؤسسة الكهرباء في السنيغال وخلصت دراستهم إلى أن فعالية التدقيق الداخلي مهمة للشركات من أجل الحكم الجيد، وبذلك تسمح للشركات بأن تكون على علم بالمخاطر ومجلس إدارتها[2].

[1]- فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

[2] - AKOLLOR A.K. Shalom, « La Contribution DE L'audit Interne Dans La Gouvernance D'entreprise prise, mémoire fin, d'Eude master personnel, centre africain détèle s surerievres en gestion , Senegal,2014.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد التطرق إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة بجوانب موضوعنا، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى عرض مواضع الشبه و الإختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية كالتالي:

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
دراسة إلهام مقدم وهناء طراد	تتفق مع هذه الدراسة في أن تطبيق مبادئ الحوكمة أمر ضروري وحتمي وليس إختياري و يتطلب نجاح الحوكمة التطبيق السليم لها، كما أن البنوك الجزائرية تطبق مبادئ الحوكمة بشكل نسبي أي مزال في مرحلته الأولى.	تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في أنها ذكرت نماذج الحوكمة الجيدة في المصارف ولم تذكر كيف تطبق وعن طريق ماذا أو ما يساعدها على تطبيقها في البنوك وفي أنها لم تتطرق إلى دور الرقابة الداخلية في تفعيلها.
دراسة بطين عبد المالك	تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها دراسة تهتم بالرقابة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة وأنها أيضا تدعم فكرة نقص إنتشار مفهوم ما تعنيه الحوكمة بين الموظفين، وكذلك ضرورة إلزامية العمل على تطوير التدقيق الداخلي في المؤسسات.	تختلف عن دراستنا في كونها تدرس المؤسسات بصفة عامة، وشملت الدراسة على جميع المؤسسات ولم تذكر أن هناك إختلاف بين كل مؤسسة وأخرى في كيفية تطبيقها، كما أن هذه الدراسة شملت الآليات الخارجية لحوكمة الشركات.
دراسة فكري عبد الغني محمد جوده	أنها تعمل على ضرورة تطوير التعليمات في مجال الحوكمة في البنوك، وتشابهت أيضا في مدى تطبيقها في البنوك.	تطرقت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق الحوكمة وفقا لمبادئ منظمة التنمية والتعاون، وليس وفقا لما تطلبه البنوك حسب سياسات الدولة.
دراسة AKOLLOR A.K. Shalom	درست مساهمة التدقيق الداخلي في الحوكمة، أن فعالية التدقيق الداخلي مهمة من أجل الحكم الجيد وبالتالي تسهيل مهمة الحوكمة.	شملت هذه الدراسة تعميم على جميع الشركات ، كما إنطوت على أن الحوكمة تحمي فقط من المخاطر. كما درست علاقة التدقيق الداخلي والحوكمة مع جميع العناصر الفاعلة والجهات بما فيها الخارجية.

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل المتعلق بالدراسة النظرية للمراجعة الداخلية والحوكمة المصرفية، بالإضافة الى الدراسات السابقة وذلك لبيان دور كل منهما بالنسبة للثاني واهمية كل عنصر منهما بالنسبة للبنك و ذلك من خلال البعد النظري لهذين المفهومين وما لهما من فاعلية في البنك وابراز ما تحتويه الدراسات السابقة من تقييم وارساء واهمية و حلول للنهوض بالبنوك نحو الرقي ومواكبة تطورات المنظومة المصرفية الحديثة، ومن خلال ذلك استخلصنا ان المراجعة الداخلية اهم عنصر في البنك بحيث انها تسعى الى تأكيد صحة عمل البنك وبالتالي حمايته من المخاطر فهي نشاط مستقل وموضوعي يهدف الى اعطاء ضمانات للبنك حول درجة تحكمها في عملياتها وان الحوكمة هي مجموعة من النظم والقرارات تهدف الى تحقيق الجودة ولتقوم المراجعة الداخلية بدورها على اكمل وجه فإنها تتشارك مع الحوكمة في ذلك للوصول الى اهدافها، فهذه الاخيرة ترتكز على الضوابط الداخلية.

الفصل الثاني

دراسة حالة بنك التنمية المحلية لوكالة غرداية

تمهيد

تطرقنا في الدراسة النظرية إلى المراجعة الداخلية بإعتبارها أداة إدارية لا يمكن الإستغناء عنها وهذا راجع لما تقدمه للمؤسسة من معلومات عن مدى صدق وتحكمها في العمليات التي تجريها، حيث أن وجود المراجعة الداخلية بات أمرا حتميا داخل المؤسسة، كما أنها تعتبر أحد ركائز الحوكمة في المصارف ومنه أصبح تطور ورفع كفاءة مستوى أداء المراجعة الداخلية بمثابة دعم رئيسي للتطبيق الكفء لإطار الحوكمة.

وبما أن دور المراجعة الداخلية يعتبر من أهم المهام المخولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف قمنا بدراسة ميدانية في إحدى وكالات بنك التنمية المحلية (BDL) وكالة غرداية، وهذا بهدف تقييم هذا الدور، وكذا إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من جهة، ودراسة مختلف الأدوات التي إستعمالها لإستخراج إكتشاف المشاكل الملاحظة وتحليها من جهة أخرى.

و لغرض البحث و التحليل قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين كالتالي:

- **المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة و منهجية الدراسة**
- **المبحث الثاني: عرض النتائج تفسيرها**

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

سنتناول من خلال هذا المبحث تقديم البنك محل الدراسة وهو بنك التنمية المحلية وإعطاء لمحة عن نشأته وتعريفه وكذا هيكله التنظيمي ومهامه.

المطلب الأول: نبذة عن بنك التنمية المحلية

يعد بنك التنمية المحلية من البنوك التجارية الجزائرية حيث أنه يقبل الودائع ويمنح القروض بمختلف أنواعها، وتكون هذه القروض الممنوحة مقابل ضمانات يقدمها الزبون، وهو يلعب دورا هاما في التنمية المحلية وذلك لأنه يمثل تمركز رؤوس الأموال التي تعتبر القاعدة الأساسية لأي نشاط إقتصادي كما أن له القدرة على تلبية الحاجيات المرتبطة بقطاع الإنتاج و المبادلات، ولتحسين قدراته في التدخل فإن بنك التنمية المحلية في حاجة إذن لكي يظهر أكثر صرامة عند منح القروض و متابعاتها، وكذلك إسترجاعها.

الفرع الأول: نشأة وتعريف بنك التنمية المحلية

أولا: نشأة بنك التنمية المحلية

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب مرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 10شعبان 1405 الموافق لـ 30أفريل 1985 والذي تضمن إنشاء بنك التنمية المحلية وتحديد قانونه الأساسي. أنشأ هذا البنك في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية والمصرفية التي تستجيب لحاجيات التجهيز الجهوي والمحلي، وهو آخر بنك يتم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات الإقتصادية، وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري برأس مال قدره نصف مليار دينار جزائري(500.000.000دج). المقر المركزي للبنك يقع في سطاوالي في ولاية تيبازة، كما أنه يمكن نقله إلى أي مكان في التراب الوطني ولكن بموجب مرسوم.

كما يمكن أن يفتح فروعه و وكالاته أو مكاتبه وشبابيكه في إطار تنظيم لا مركزي طبقا للأهداف المرسومة له في مجال القرض والتنمية، والسياسة الحكومية، كما أنه باشر عمله في جويلية 1985[1].

[1]– معلومات مقدمة من طرف بنك التنمية المحلية وكالة غرداية.

ثانيا: تعريف بنك التنمية المحلية

يعد بنك التنمية المحلية مؤسسة مالية عمومية ملك للدولة، خاضع للقانون التجاري ويتولى كل العمليات التقليدية لبنوك الودائع، كما يتمتع البنك بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، كما يعد تاجراً في معاملاته مع الغير وخاضعا للقواعد العامة المتعلقة بنظام البنوك والقرض، والأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها والمطبقة على عقوده و أهدافه ووسائله وهياكله وأعماله.

إستقل بنك التنمية المحلية عن القرض الشعبي الجزائري في 20 فيفري 1989 في ظل قانون 89/04 المتعلق بإستقلالية المؤسسات، ومدة حياة هذا البنك هي 99 سنة من تاريخ ترقيمه في السجل التجاري و إتخذ بنك التنمية المحلية شعار BDL شعارا له.

حيث يعود هذا الشعار إلى المعنى التالي: Banque de Développement Local

B :بنك

D :التنمية

L :المحلية

كانت عدد أسهمه عند إنشاءه 500سهم ثم تقرر رفعها إلى 720 سهم بقيمة إسمية مليون دينار للسهم الواحد ليبلغ رأس ماله حاليا 15.000.000.000دج.

كما تعتبر المديرية الجهوية للإستغلال لولاية غرداية من أهم المديريات الجهوية حيث أن عدد الموظفين لا يتجاوز 100 موظف، باشرت عملها في حوالي سنة 1989، موقعها الجغرافي يقع في شارع طالبي أحمد بغرداية، كما أنه لديها 10وكالات تابعة لها وهي: وكالة القرارة، وكالة بريان، وكالة المنيعة، وكالة الأغواط، وكالة تميمون، وكالة تمنراست، وكالة إليزي، وكالة ورقلة، وكالة تقرت، وكالة حاسي مسعود.

الجدول رقم(01): مؤشرات عن بنك التنمية المحلية

المؤشرات	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016	التطور2015/2016بالقيم	التطور2016/2015 بالنسبة المئوية
رأس المال	15800	36800	36800	-	-
مجموع الجدول المالي	706240	808203	846926	38723	%5
أموال خاصة قانونية	4776	71809	93359	21550	%30
مجموع ودائع الزبائن دينار/عملة صعبة	580900	651166	697990	46824	%7
قروض موجهة للزبائن	510071	571760	648460	76700	%13
إلتزامات عن طريق الكفلات البنكية	111048	125070	125874	804	%1

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على المعلومات المقدمة من طرف البنك.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية وهيكل المراجعة الجهوية داخله

للبنك هياكل تضم أقسام وفروع وتنظيم تحكم مهام كل مصلحة حسب التخصص، وهذا ما سنعرضه[2].

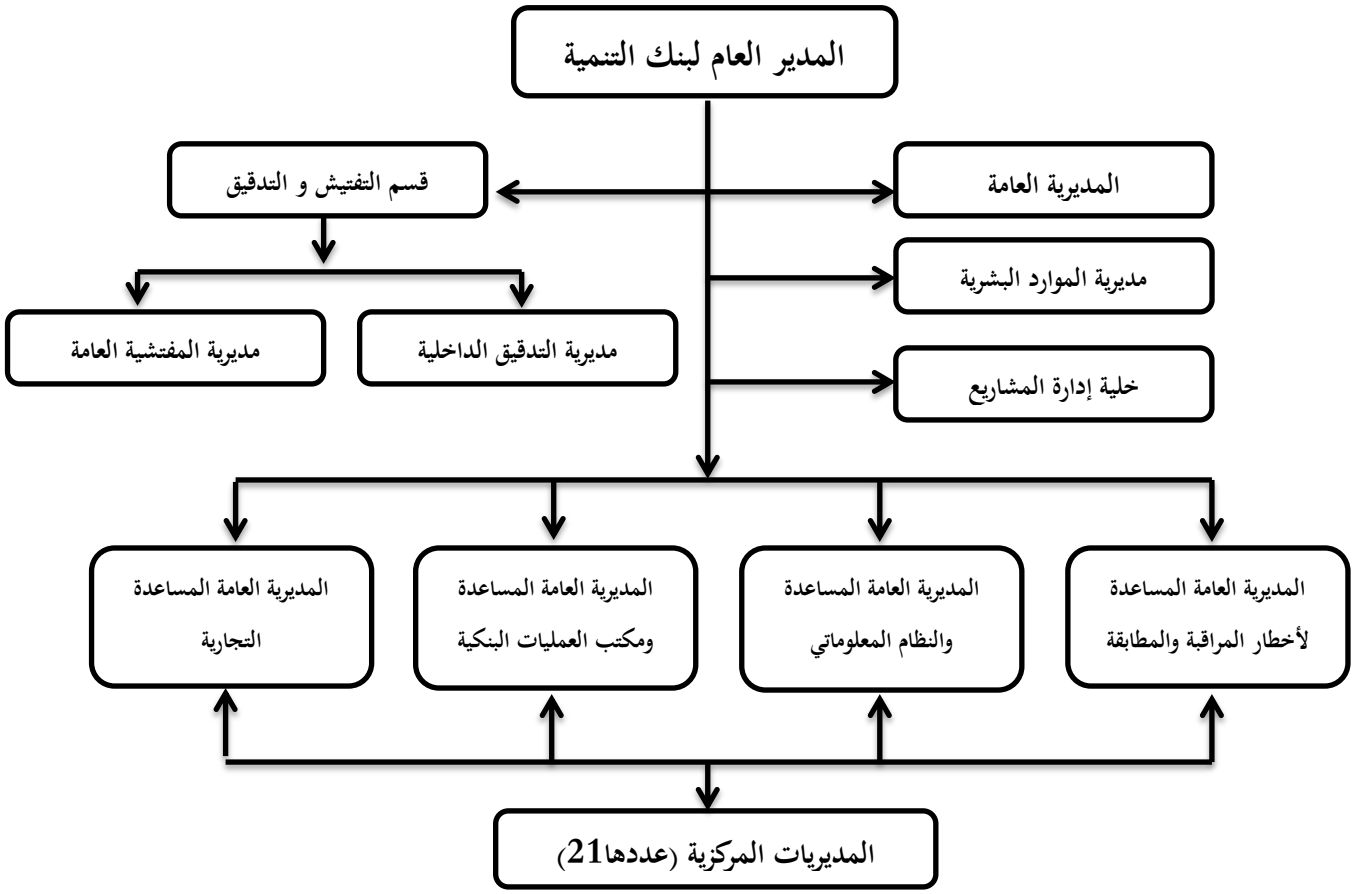
أولا: الهيكل التنظيمي العام لبنك التنمية المحلية

التنظيم الجديد الذي صودق عليه من طرف الهيئة العامة لبنك التنمية المحلية وفق تعليمة المدير العام رقم 2016/524 بتاريخ 26سبتمبر 2016.

هذا التنظيم الجديد كان بهدف التأقلم مع المحيط الإقتصادي وأهدافه الإستراتجية هو تقريب الزبون من البنك وخلق محيط تفاهم جيد بين البنك والزبون عن طريق نظام معلوماتية جديد.

[2]- معلومات مقدمة من طرف المسؤول عن قسم المراجعة الداخلية للبنك عند إجراء مقابلة.

الشكل(03): الهيكل التنظيمي لبنك النمية المحلية وكالة غرداية:



المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على المعلومات المقدمة من طرف البنك.

الفرع الثالث: مهام بنك التنمية وأهدافه

أولا: مهام بنك التنمية المحلية

بالإضافة إلى المهام التي تقوم بها البنوك في جمع الودائع ومنح القروض فلبنك التنمية المحلية مهام أخرى تتمثل في[3]:

- تقوم بجميع العمليات البنكية من قرض وصرف.
- تقوم بالعمليات التي لها صلة بالقروض على الرهن.
- تقوم بعمليات التجارة الداخلية الجهوية والمحلية.
- تقوم بتسبيقات وسلفيات على السندات العمومية التي تصدرها الدولة أو الجماعات المحلية.

[3]– معلومات مقدمة بناءا على مجريات مقابلة مع رئيس مصلحة المراجعة الداخلية.

- تقوم بإنجاز المخططات والبرامج التنموية الوطنية.
- تقوم بالعمليات الإستثمارية المنتجة المخططة التي تبادر بها الجماعات المحلية.
- تقوم بتمويل المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الطابع الإقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية.

ثانيا: أهداف بنك التنمية المحلية

طبقا للأحكام والقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها، يكلف البنك كأداة تخطيط مالية بما يأتي[4]:

- تحقيق الربحية.
- إكتساب عدد كبير من الزبائن(مؤسسات، أفراد عاديين، طلبة، مهن حرة...إلخ) من أجل الحصول على عمولات أكبر من الأعمال المرتبطة بالخدمات البنكية المقدمة.
- تحقيق توازن إقتصادي ونقدي، قصد تفادي إرتفاع معدلات التضخم عن طريق الإصدارات الجديدة.
- تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لإنجاز الأهداف المرسومة للهياكل والأعمال المحددة مسبقا.
- إحترام القواعد المطبقة على الهياكل والأعمال المذكورة في مجال التسيير والإنضباط المحاسبي.
- تفريد الحركة المالية والأعمال المذكورة في حسابات متميزة مطابقة لنوع العمليات والمخططات أو البرامج التي تهمها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لدائرة المراجعة داخل بنك التنمية المحلية

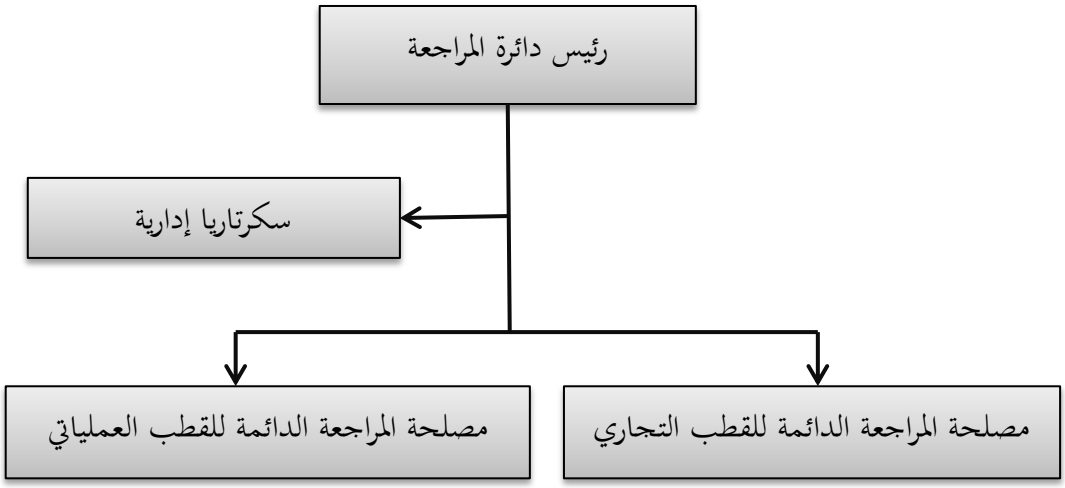
الفرع الأول: التعريف بالهيكل التنظيمي لدائرة المراجعة

لدائرة المراجعة الداخلية داخل بنك التنمية المحلية هيكل ينظم عمل ومهام كل مصلحة حسب التدرج[5].

[4]- نفس المرجع.

[5]- معلومات مقدمة بناءا على الملاحق المقدمة من طرف البنك.

الشكل(04): الهيكل التنظيمي لدائرة المراجعة الجهوية الدائمة في بنك التنمية المحلية



المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على المعلومات المقدمة من طرف البنك.

مهام السكرتاريا الإدراية

- تسيير أجندة دائرة المراقبة الجهوية الدائمة.
- تسجيل وحفظ وترتيب البريد "الصادر والوارد".
- ترتيب التعليمات الواردة من طرف مختلف المديريات في سجل خاص.
- حفظ الدفاتر والسجلات المتعلقة بدائرة المراقبة.
- مسك وتريب ملفات الأفراد التابعين لدائرة المراقبة الجهوية.
- تسيير ملفات المراقبين الماليين والمتعلقة بملفات 'التوظيف، العطل، التحويلات، ...).
- تسيير الوسائل المادية لدائرة المراقبة.
- المسك والتدوين في السجلات القانونية لدائرة المراقبة(سجل العطل، سجل الصحة الإجتماعي، سجل أجرة الموظفين، ...).
- متابعة وتسيير الميزانية لدائرة المراقبة الدائمة.
- تسيير ومتابعة النفقات في إطار ميزانية الإستغلال للدائرة.
- متابعة ملفات مهمات المحاسبين خلال تنقلاتهم ومراقبة الوثائق المحاسبية اللازمة.
- متابعة وجرد كافة الوسائل المادية التابعة لدائرة المراقبة الدائمة.
- مراقبة ومتابعة رئيس دائرة المراقبة في إطار تسيير النظام والإحترام داخل الهيئة.

مهام مصلحة المراجعة الدائمة للقطب العملياتي

- تنفيذ وتنشيط مهام المراقبة للقطب العملياتي.
- السهر على تحقيق أهداف المراقبة وذلك بالنسبة للعمليات البنكية ومدى مطابقتها والوثائق المحاسبية داخل كل عملية بنكية.
- تنفيذ عمليات المراجعة وذلك بالإحترام التام لقانون العمل.
- السهر على تنفيذ مهمات المراقبة العماليات داخل القطب العملياتي في ظروف جيدة.
- تنفيذ بصفة دورية مهمة المراجعة على مستوى القطب العملياتي.
- السهر على التنفيذ في الآجال المحددة.
- إعداد ملخص عن الملاحظات والمعاينات التي قام المراجعون على مستوى القطب العملياتي وبعثه إلى الهيئة المعينة للقيام بالتدابير اللازمة.
- فحص مطابقة المعلومات البنكية ومصداقيتها والتأكد من وجود الوثائق المحاسبية بالنسبة لكل عملية محاسبية.

مهام مصلحة المراجعة الدائمة للقطب التجاري

- الإشراف على تنشيط وربط بين مختلف مصالح المراقبة المتموضعين داخل الأقطاب التجارية والوكالات البنكية.
- السهر على فحص العمليات المحاسبية ومدى مصداقيتها والوثائق المحاسبية الموجودة.
- التأكد من الظروف الجيدة أثناء القيام بمهمات المراجعة على مستوى الأقطاب التجارية والوكالات البنكية.
- تنفيذ مهمة المراجعة بصفة دورية بالنسبة للأقطاب التجارية والوكالات البنكية التابعة لدائرة المراجعين الجهوية.
- القيام بالإشراف والمساعدة بالنسبة للمراجعين المتموضعين داخل الأقطاب التجارية والوكالات البنكية أثناء ممارسة مهامهم، وإتخاذ الإجراءات اللازمة في الآجال المحددة بالنسبة للعمليات المحاسبية المشبوهة من طرف أفراد البنك.
- التحقق من مصداقية العمليات المحاسبية ووجود الوثائق المحاسبية لكل عملية بنكية.

- المشاركة في إعداد مخطط العمل وتحديد أهداف دائرة المراجعة الجهوية الدائمة.
- تحضير محضر معاينة وجدول ملاحظات دورية إلى الهيئة المشرفة وذلك لتنفيذ مخطط العمل وتطوير أنشطة المصلحة.
- تسيير أجندة دائرة المراجعة الجهوية الدائمة.
- تسجيل وحفظ وترتيب البريد الصادر والوارد.
- ترتيب التعليمات الواردة من طرف مختلف المديريات في سجل خاص، وحفظ الدفاتر والسجلات المتعلقة بدائرة المراجعة.
- مراقبة ومتابعة رئيس دائرة المراقبة في إطار تسيير نظام الداخلي.
- متابعة وجرد كافة الوسائل المادية التابعة لدائرة المراجعة الدائمة[6].

الفرع الثاني: دائرة المراجعة الدائمة الجهوية

دائرة المراجعة الدائمة الجهوية تكون تابعة للهيكل التنظيمي لها للمديرية المراجعة الدائمة المركزية وهذه الأخيرة بدورها تابعة للمديرية العامة المساعدة لأخطاء المراجعة.

محيط تدخل دائرة المراجعة الجهوية الدائمة يتضمن القطب العملياتي والأقطاب التجارية والوكالات التابعة لها وتكون محددة عن طريق تعليمة المدير العام لبنك التنمية المحلية.

دائرة المراجعة الجهوية الدائمة بغرداية رقم "739" تتضمن مايلي:

القطب العملياتي بغرداية رقم 843

القطب التجاري بغرداية رقم185 وتتكون من:

- وكالة غرداية 185
- وكالة القرارة 125
- وكالة بريان 189
- وكالة المنيعة 197

[6]- نفس المرجع.

القطب التجاري بالأغواط 167 ويتكون من:

- وكالة الأغواط 167.
- وكالة الجلفة 187.
- وكالة عين وسارة 190.
- وكالة آفلو 199.

المبحث الثاني: تقييم مساهمة المراجعة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إبراز الدور الذي تعلبه المراجعة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة في المصارف

المطلب الأول: طبيعة الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المطلب عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية للمتغير التابع من الدراسة وهو الحوكمة والمتغير المستقل ألا وهو المراجعة الداخلية، وهذا بهدف التعرف على دور المراجعة في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف، ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تمت دراسته على النحو التالي:

- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- صدق وثبات الإستبانة
- المعالجات الإحصائية

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تم إستخدام المنهج الوصفي الذي نحاول من خلاله وصف وتقييم واقع الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة في المصارف، كما قمنا بإستخدام المنهج التحليلي للحصول على البيانات والحقائق الكافية لتشخيص الدراسة وتحليلها وتفسيرها بدقة، مع إستخلاص النتائج الهامة كآخر مرحلة يتم من خلالها التوصل إلى النتيجة النهائية التي تبين العلاقة بين المراجعة الداخلية ودورها في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف.

ولمعالجة جوانب الموضوع قمنا بجمع البيانات الأولية، والمتمثلة في بيانات الجانب الميداني من الدراسة، والتي يتم تجميعها لإختبار فروض الدراسة، وذلك من خلال تصميم إستبيان، وتوزيعه لجمع البيانات اللازمة.

وقد تم إستخدام البيانات الثانوية والمتمثلة في:

مجموعة المراجع التي تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي وذلك للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات والمتمثلة في الكتب والمنشورات التي لها علاقة بالموضوع والأبحاث والرسائل العلمية، وكذا الدراسات السابقة في نفس مجال البحث وكذا الإطلاع على مواقع الأنترنت.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية وبالتالي قدرتهم على الإجابة والحكم على متغيرات الدراسة بصورة دقيقة هذا بغرض الحصول على دراسة ذات مصداقية، حيث شمل مجتمع الدراسة أعضاء مجلس الإدارة والمتمثلون في مدراء وكالات بنك التنمية المحلية وكذا المسيرون الذين يقومون بعملية تسيير بمختلف المصالح، ورؤساء المصالح، إضافة إلى المدققين الداخلين في مختلف الوكالات المقصودة، وعليه تكون عينة الدراسة هي مجموعة الأشخاص ذات الإطارات العليا في الوكالات المقصودة، قد تم توزيع 40 إستبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتم إسترداد 40 إستبانة.

الفرع الثالث: حدود الدراسة الميدانية

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في الجزائر حيث حددنا وكالات بنك التنمية المحلية لولاية غرداية كعينة للدراسة، وهذا لدراسة مدى مساهمة المراجعة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة في المصارف من وجهة نظر العينة المحددة من الافراد العاملة في المصارف السابقة الذكر .

الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت والمقدر من شهر فيفيري 2018 إلى غاية ماي من نفس السنة.

الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة لأراء وإجابات أعضاء مجلس الإدارة، المسيرون، المدققين الداخلين و رؤساء المصالح.

الحدود الموضوعية: إهتمت هذه الدراسة بالأبعاد الأساسية للمراجعة الداخلية وكذا أبعاد الحوكمة المتمثلة في المبادئ الأساسية لها.

المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات

الفرع الأول: هيكل الإستبانة

تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية للإستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى:

1- المعلومات الشخصية

يشمل هذا المحور البيانات الخاصة للعينة المدروسة تضمن 4عبارات، تتضمن العبارات الديمغرافية والمتمثلة في المهنة الممارسة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التخصص العلمي.

المهنة الممارسة	مراجع داخلي	مساعد مراجع	خبير محاسبي	وظيفة أخرى

المؤهل العلمي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه	شهادة أخرى

الخبرة المهنية	أقل من 5سنوات	5سنوات إلى أقل10سنة	10سنوات إلى أقل15سنة	15سنة إلى أقل 20	20سنة و ما أكثر

التخصص	مالية	محاسبة	تدقيق	تخصصات أخرى	أذكرها

2- محاور الدراسة

الرقم	المحور الأول: أهمية التدقيق وتوفره	موافق	محايد	معارض
01	للمراجعة الداخلية دور في تقديم قوائم مالية توفر الشفافية والافصاح للمستعملين			
02	تساهم وظيفة المراجعة الداخلية في ضمان حقوق المساهمين			
03	تسعى وظيفة المراجعة الداخلية إلى إدارة المخاطر من خلال التأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية.			
04	يهتم المصرف بتوفر أفراد وظيفة المراجعة الداخلية على الشهادات المهنية			
05	تؤكد لجنة المراجعة في المؤسسة صحة القوائم المالية			
06	إستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية يحقق استقلالية أفرادها.			
07	تقيم المراجعة الداخلية نظام الرقابة الداخلية لتعزيز فعاليته.			
08	تسعى المراجعة الداخلية لضمان الالتزام بنظام الرقابة الداخلية في تنفيذ عمليات البنك.			
09	تحاول المراجعة الداخلية إلى التقدير والتنبؤ بالأخطار في ظل وجود تعاملات بأنظمة وتجهيزات جديدة.			
10	تلزم التشريعات البنوك تطبيق معايير المراجعة الداخلية.			
11	تقوم المراجعة الداخلية بإعداد تقرير عن كل مهمة في البنك.			

الرقم	المحور الثاني: الحوكمة وأهدافها ومدى توفر شروطها	موافق	محايد	معارض
01	ينظم نظام الحوكمة العلاقات في البنك، والمراجعة من آلياتها.			
02	تساهم الحوكمة في التخفيض من الصراعات في المؤسسة.			
03	تجسيد نظام الحوكمة في المؤسسة يعزز الثقة فيها.			
04	مجلس إدارة البنك آلية حوكمة، يساهم في توفير الافصاح والشفافية.			
05	تطبيق الحوكمة يخفض من مخاطر تعثر البنك			
06	تحتاج البنوك إلى إرساء آليات الحوكمة.			
07	البنوك غير ملزمة بتجسيد آليات الحوكمة.			
08	توفر حوكمة البنوك الافصاح والرقابة المستمرة.			
09	تجسيد الحوكمة في البنوك يعظم قيمتها بتحسين أدائها المالي.			
10	نجاح تجسيد آليات الحوكمة في البنوك يكون بالتطبيق السليم.			
11	تجنب آليات الحوكمة في البنوك من الازمات والمخاطر المختلفة.			

الرقم	المحور الثالث: المراجعة ومساهمتها في إرساء الحوكمة من خلال تقارير المراجع	موافق	محايد	معارض
01	تقدم المراجعة التوصيات والاقتراحات في تقارير مختلف المهمات.			
02	تمكن البيئة القانونية للبنك الاستفادة من المراجعة.			
03	المراجعة الداخلية آلية من آليات حوكمة البنك.			
04	تساهم المراجعة الداخلية في إنجاح حوكمة البنك بالتقارير التي تقدمها.			
05	المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية من ركائز الحوكمة في البنك.			
06	تعزز المراجعة الداخلية كفاءة البنك في إطار الحوكمة.			
07	تتفاعل المراجعة الداخلية مع آليات الحوكمة في البنك.			
08	تساهم المراجعة الداخلية في تجسيد الاحكام التشريعية لنشاط البنك في اطار الحوكمة.			
09	تساهم المراجعة الداخلية في إطار الحوكمة من تخفيض الصراعات، وحالات الغش.			
10	تساهم المراجعة الداخلية في تجسيد حوكمة البنك بتقديم التوصيات والاقتراحات في مختلف التقارير.			
11	تساهم المراجعة الداخلية في تجسيد حوكمة البنك بتوفير الافصاح الملائم.			

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الإستبيان

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة، ولذلك تم تقنين فقرات الإستبانة للتأكد من صدقها من خلال:

أولا: صدق تحكيم الإستبيان

حيث قمنا بعرض الإستبانة على مجموعة من الأساتذة والمختصين، وتمت الإستجابة لأراء السادة المحكمين، وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية، بعد إجراء التعديلات من

ناحية التصميم وصياغة الأسئلة إلى جانب التأكد من صحتها وكذا شمولية الإستبيان لكافة جوانب الجانب النظري لإسقاطها على الجانب التطبيقي بصورة دقيقة وهذا لتسهيل تحليل نتائج هذا الإستبيان.

ثانيا: إختبار ثبات الإستبيان

تم الإعتماد على برنامج **spss22.0** في إختبار ثبات الإستبيان بإستخدام معامل " **ALPHA CRONBACH**" حيث يعتبر هذا المعامل مؤشر إحصائي يقيس ثبات الإستبيان.

ومن خلاله نعتمد على ألفا كرونباخ وتتضح نتائجه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(04): ألفا كرونباخ

المحاور	ألفا كرونباخ	
أهمية التدقيق وتوفره	0.785	0.821
الحوكمة وأهدافها ومدى توفر شروطها	0.852	
المراجعة ومساهمتها في إرساء الحوكمة من خلال تقارير المراجع	0.814	

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

نتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيم ألفا كرونباخ للمحاور الثلاث فاقت 65%، حيث أن القيمة الإجمالية لألفا كرونباخ للإستبيان ككل بلغت 0.821 هذا ما يدل أن هناك ثبات داخلي بين عبارات الإستبيان، حيث أنه لو تكرر نفس الإستبيان على نفس العينة فإن نسبة عدم تباث الإجابات ستكون 17.9 %.

الفرع الثالث: تحليل وتفسير نتائج الإستبيان

أولا– توزيع متغيرات العينة

ا– المهنة الممارسة: وتتضح مشاركة أفراد العينة حسب المهنة من خلال التكرار النسبي الذي يوضحه الجدول التالي:

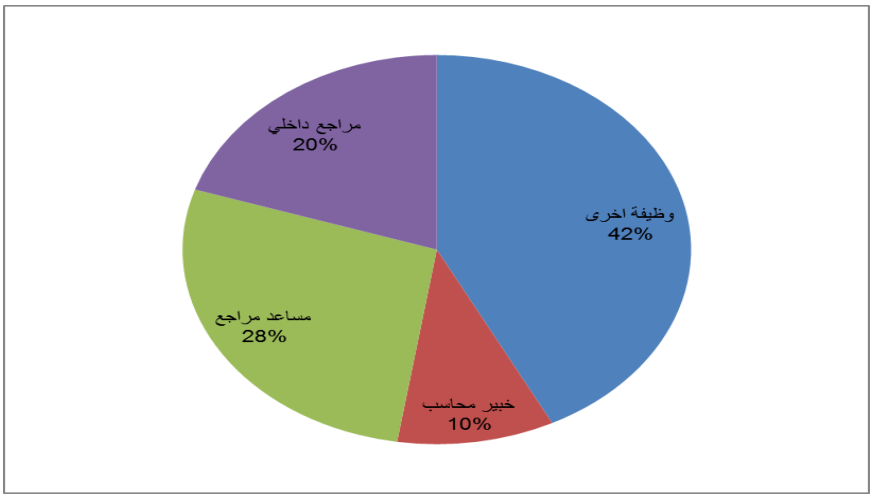
الجدول رقم(05): التكرار النسبي لأفراد العينة حسب المهنة الممارسة

المهنة الممارسة	مراجع داخلي	مساعد مراجع	خبير محاسب	وظيفة اخرى
التكرار	8	11	4	17
النسبة	20,00%	27,50%	10,00%	42,50%

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة مشاركة سجلتها الشريحة ذات الوظائف الأخرى بنسبة 42.5%، تليها من حيث نسبة النسبة مهنة مساعد مراجع بنسبة 27.50%، أما مهنتي المراجع الداخلي والخبير المحاسب فقد بلغت متوسط 15% من مجموع حجم العينة البالغ 40 فرد، ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(05): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المهنة الممارسة



المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

ب- المؤهل العلمي: لقد تباينت توزيعات لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي وفق الجدول الموالي

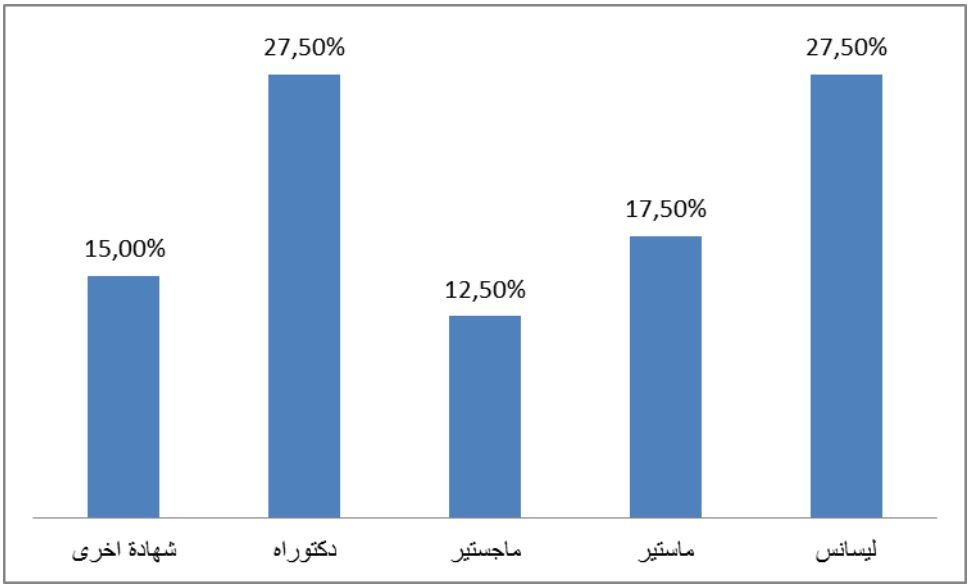
الجدول رقم(06): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه	شهادة اخرى
التكرار	11	7	5	11	6
النسبة	27,50%	17,50%	12,50%	27,50%	15,00%

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

نتبين من خلال الجدول أن النسبة الغالبة لأفراد العينة كانت للمؤهل العلمي درجتي الدكتوراه وليسانس بنسبة % 27.50، أما المؤهلات العلمية الأخرى (ماجستير، شهادات أخرى، ماستر) لقد كانت نسبها على التوالي% 12.50، 15%، 17.50%. ويمكن تمثيل ذلك من خلال الأعمدة البيانية التالية:

الشكل رقم(06): توزيع بياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

ج- الخبرة المهنية: يتضح توزيع الخبرة المهنية وفق ماتمليه معطيات الجدول الموالي

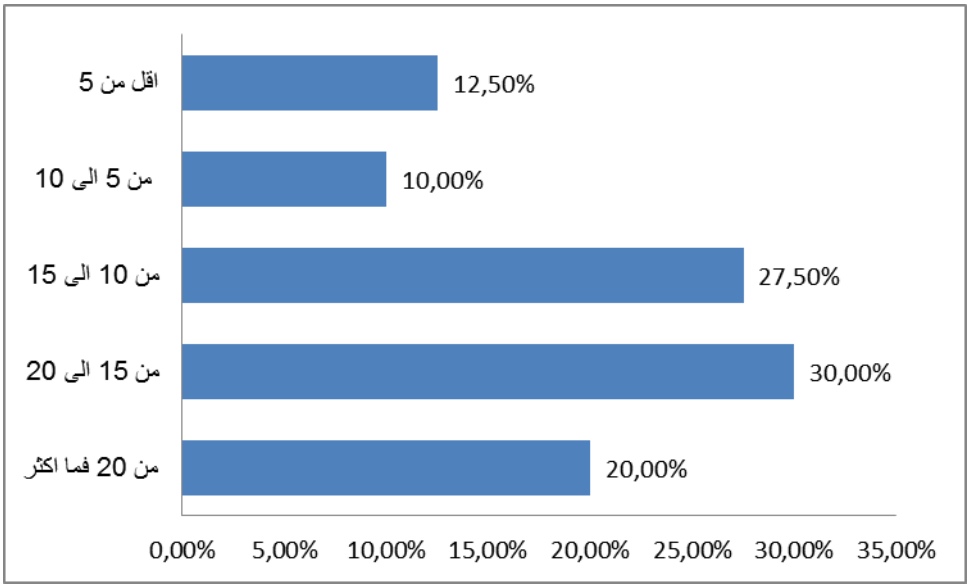
الجدول رقم(07): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	اقل من 5	من 5 الى 10	من 10 الى 15	من 15 الى 20	من 20 فما اكثر
التكرار	5	4	11	12	8
النسبة	12,50%	10,00%	27,50%	30,00%	20,00%

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

نلاحظ من خلال الجدول أن الخبرة المهنية لأفراد العينة تراوحت بين قيمة دنيا بـ 12.50% للخبرة (أقل من 5 سنوات)، وقيمة عليا بـ 30% للخبرة(من 15إلى 30)، بينما سجلت بقية الشرائح السنوية للخبرات مجموع 60% من حجم نسبة المشاركة تماثلت فيها الشريحة (من 05إلى 10) و الشريحة (من 20 فما أكثر) مع الشريحة (من 10إلى 15)، ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(07): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

د – التخصص: تجسدت توزيعات أفراد العينة حسب التخصص وفق الجدول التالي:

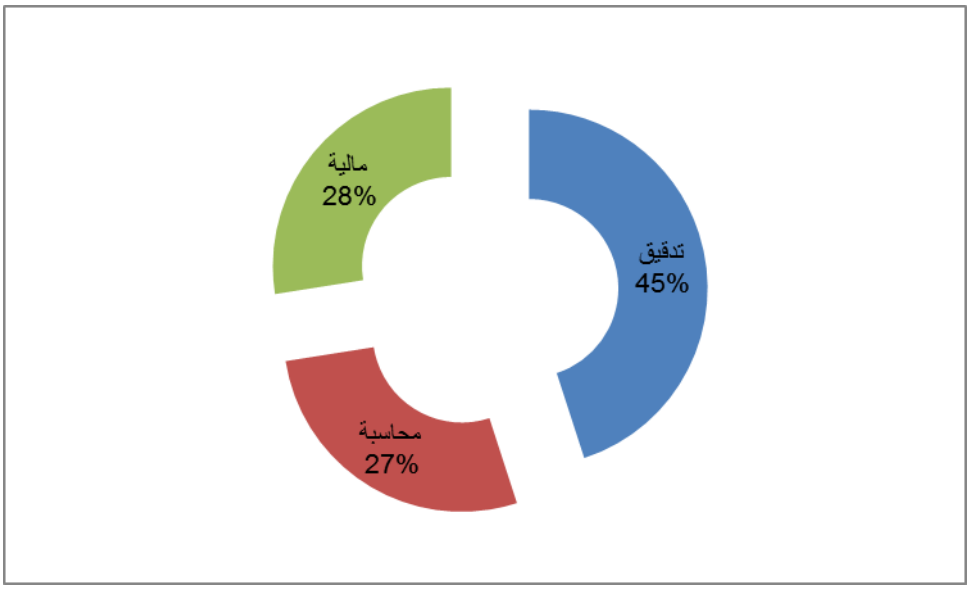
الجدول رقم(08): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب التخصص

التخصص	مالية	محاسبة	تدقيق
التكرار	11	11	18
النسبة	27,50%	27,50%	45,00%

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

تبين من خلال الجدول أعلاه أن كل من تخصصي مالية ومحاسبة سجلا نسب متماثلة بـ 27.50%، بينما ينفرد تخصص تدقيق بالنسبة الغالبة و المقدرة بـ 45% من حجم العينة البالغ 40 فرد. ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(08): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب التخصص



المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

ثانيا– إتجاهات محاور الدراسة

المحور الأول: أهمية التدقيق وتوفره

الجدول رقم(09): تحليل المحور الأول للإستبيان: أهمية التدقيق وتوفره

	موافق	محايد	معارض	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
العبارة 1	30	4	6	2,61068702	1,09169	موافق	2
	75,57%	9,92%	14,50%				
العبارة 2	23	6	11	2,28244275	1,1642	محايد	7
	56,49%	15,27%	28,24%				
العبارة 3	22	10	8	2,34351145	1,03276	موافق	4
	54,20%	25,95%	19,85%				
العبارة 4	17	6	17	2,00763359	1,19133	محايد	10
	42,75%	15,27%	41,98%				
العبارة 5	21	12	7	2,34351145	1,12339	موافق	5
	52,67%	29,01%	18,32%				
العبارة 6	24	11	4	2,50381679	1,0055	موافق	3
	61,07%	28,24%	10,69%				
العبارة 7	22	8	10	2,3129771	1,17735	محايد	6
	55,73%	19,85%	24,43%				
العبارة 8	33	1	6	2,67175573	1,13582	موافق	1
	82,44%	2,29%	15,27%				
العبارة 9	21	5	13	2,19847328	1,24818	محايد	8
	53,44%	12,98%	33,59%				
العبارة 10	13	8	20	1,81679389	1,19713	محايد	11
	31,30%	19,08%	49,62%				
العبارة 11	16	11	13	2,08396947	1,18842	محايد	9
	40,46%	27,48%	32,06%				

سجلت العبارة 8 فيه نسبة 82.44 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 2.29 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.67، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.13 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق " واحتلت هذه العبارة المرتبة 1 .

وهذا يفسر أن نظام الرقابة الداخلية السليم هو أهم المقومات الأساسية في المراجعة الداخلية.

سجلت العبارة 1 فيه نسبة 75.57 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 9.92 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.61، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.09 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق " واحتل هذه العبارة المرتبة 2 .

وهذا دلالة على أن للمراجعة الداخلية تتبع المعايير المحاسبية والمالية، لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم المالية، وبالتالي توفير الموثوقية والمصداقية في معلوماتها، حيث أن نزاهة المصرف تعتمد على نوعية وجودة بياناتها المالية.

سجلت العبارة 6 فيه نسبة 24 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "معارض" بـ 4 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.50، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق " واحتل هذه العبارة المرتبة 3 .

تأكد هذه النسبة أن المراجعة الداخلية تتمتع جميع إداراتها وجميع أقسامها بالإستقلالية الكافية التي تضمن إستقلال أفرادها.

سجلت العبارة 3 فيه نسبة 54.3 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "معارض" بـ 19.85 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.34، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.03 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق " واحتل هذه العبارة المرتبة 4 .

قد أثبت هذه النسبة أن للمراجعة الداخلية دور في تخفيض حجم المخاطر وتوفير تنظيم الأمن والسلامة المصرفية.

سجلت العبارة 5 فيه نسبة 52.67 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "معارض" بـ 18.32 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.34، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.12 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " موافق " واحتل هذه العبارة المرتبة 5 .

تفسر هذه النسبة على أن البنك يسعى من خلال المراجعة الداخلية على عدم إحتواء القوائم المالية على الأخطاء و التأكد من صحة البيانات والمعلومات والتقارير.

سجلت العبارة 7 فيه نسبة 55.73 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 19.85 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.31، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.17 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد " واحتل هذه العبارة المرتبة 6 .

يكتسي نظام الرقابة الفعالة من مدقق الحسابات حيث يقوم بدراسة ومراجعة النظام بطريقة منظمة وكذا التركيز على الأساليب الرقابية المصممة لمنع حدوث الغش و الأخطاء، والمراجعة الداخلية جزء من هذا التقييم، لهذا كانت معظم الإجابات بالحياد.

سجلت العبارة 2 فيه نسبة 56.49 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 15.27 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.28، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.16 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد " واحتل هذه العبارة المرتبة 7 .

يفسر هذا أن هناك ثقة جزئية في القوائم المالية المنشورة لغرض حماية مصالح الأطراف الفاعلة وحقوق المساهمين، بسبب سلسلة الفضائح المالية التي مست هذا القطاع والتي لم تكن تطبق قواعد التحوط من الأزمات ، مثل أزمة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي.

سجلت العبارة 9 فيه نسبة 53.44 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 12.98 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.19، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.24، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد " واحتل هذه العبارة المرتبة 8 .

تحاول المراجعة إلى التقدير و التنبؤ بالأخطار في ظل وجود تعاملات بأنظمة وتجهيزات جديدة، لكن البنوك لازالت في مرحلتها الأولية للنهوض بهذه الأنظمة والتجهيزات الجديدة، وعليه جاءت معظم الإجابات بالحياد.

سجلت العبارة 11 فيه نسبة 40.46 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 27.48 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.08، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.18، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 9 .

نلاحظ أن هذه النسبة للعينة توضح أن البنك لا يقوم بإعداد تقرير لكل مهمة في البنك للأن أفرد العينة غير موافيقين على ذلك.

سجلت العبارة 4 فيه نسبة 42.75 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" ب 15.27 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19. ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " محايد " واحتل هذه العبارة المرتبة 10 .

يفسر ذلك أن البنوك الجزائرية لازلت تعمل على تبني الطرق المناهج الحديثة رغم أن معهد التدقيق الداخلي وضع إطار متكامل لمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية من خلال تأكدها من أن يكون أفراد إدارة المراجعة الداخلية ذوي مهارات وخبرة ومكانة ملائمة، وذلك من خلال الحرص على تكوينهم، ويبقى ذلك لم يدخل بعد حيز التنفيذ بصفة كاملة حسب ما جاءت به الإجابات من حياد.

سجلت العبارة 10 فيه نسبة 49.62 للخيار "معارض" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 19.08 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.81، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 11 .

تبين هذه النسبة أن التشريعات تلزم البنوك بتطبيق معايير المراجعة الداخلية رغم ذلك هناك معوقات تعيق تطبيق هذه المعايير .

المحور الثاني: الحوكمة وأهدافها ومدى توفر شروطها

الجدول رقم(10):تحليل المحور الثاني للإستبيان: الحوكمة وأهدافها ومدى توفر شروطها

	معارض	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
العبارة 1	16	7	17	1,96183206	1,13318	محايد	2
	38,93%	18,32%	42,75%				
العبارة 2	14	7	19	1,89312977	1,18525	محايد	3
	35,88%	17,56%	46,56%				
العبارة 3	17	9	13	2,09160305	1,06704	محايد	1
	42,75%	23,66%	33,59%				
العبارة 4	11	8	22	1,72519084	1,20007	محايد	5
	26,72%	19,08%	54,20%				
العبارة 5	13	8	19	1,84732824	1,22563	محايد	4
	32,06%	20,61%	47,33%				
العبارة 6	8	3	28	1,49618321	1,23689	معارض	7
	20,61%	8,40%	70,99%				
العبارة 7	2	2	35	1,17557252	0,89285	معارض	8
	6,11%	5,34%	88,55%				
العبارة 8	3	0	25	1,83969466	0,94425	محايد	11
	6,87%	0,00%	63,36%				
العبارة 9	2	0	38	1,11450382	0,82068	معارض	9
	5,34%	0,76%	93,89%				

العبارة 10	1	1	38	1,07633588	0,74759	معارض	10
	3,05%	1,53%	95,42%				
العبارة 11	7	8	25	1,54961832	1,10479	معارض	6
	17,56%	19,85%	62,60%				

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج spss22.0

سجلت العبارة 3 فيه نسبة 42.75 للخيار "معارض" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 23.66 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.09، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.06، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 1.

يفسر ذلك أن تجسيد الحوكمة لا يعزز الثقة في البنك دلالة على إنخفاض تأثيره في البنك الجزائري وعد إعطائه أهمية بالغة رغم إلزامية تطبيقه.

سجلت العبارة 1 فيه نسبة 42.75 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 18.32 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.96، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.13، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 2.

هذا دلالة على أن البنوك الجزائرية لا تعتمد على الحوكمة في تنظيم العلاقات في البنك رغم دورها المنشود به.

سجلت العبارة 2 فيه نسبة 46.56 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 17.56 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.89، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.18، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 3.

إن دلالة النسبة الأكبر للحياد تدل على رفض مساهمة الحوكمة في تخفيض صراعات البنوك الجزائرية دليل على نقص الوعي لأهميتها وعدم تطبيقها على أرض الواقع.

سجلت العبارة 5 فيه نسبة 47.33 للخيار "معارض" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 20.61 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.84، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.22، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 4.

تشير هذه النسبة إلى أن البنك يبقى متحفظ في تطبيق الحوكمة تطبيق سليم يقيها من المخاطر.

سجلت العبارة 4 فيه نسبة 54.20 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" ب 19.08 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 1.72، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.20، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 5.

هذا يفسر عدم تطبيق نصوص الحوكمة وعدم الإلمام بمفهومها لتبقى حبرا على ورق وتطبيقها بشكل جزئي في البنوك.

سجلت العبارة11فيه نسبة 62.60 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "معارض" ب 17.56 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 1.54، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.10، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "معارض" واحتل هذه العبارة المرتبة 6.

تفسر هذه النسبة عدم الإلمام بآليات الحوكمة وتقبلها في البنوك.

سجلت العبارة 6 فيه نسبة 70.99 للخيار "معارض" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" ب 8.40 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 1.49، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.23، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة " معارض " واحتل هذه العبارة المرتبة 7 .

تدل هذه النسبة على أن البنوك غير مستعدة لتطبيق مبادئ الحوكمة.

سجلت العبارة 7 فيه نسبة 88.55 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" ب 5.34 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 1.17، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.89 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "معارض" واحتل هذه العبارة المرتبة 8 .

تفسر هذه النسبة أن البنوك لازالت غير مستعدة لتقبل فكرة تجسيد آليات الحوكمة ضنا منها أن ذلك يجسد تحكم الحوكمة في البنوك.

سجلت العبارة 9 فيه نسبة 93.89 للخيار "موافق." في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" ب 0.76 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند ب: 1.11، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.82 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "معارض" واحتل هذه العبارة المرتبة 9 .

تشير هذه النسبة إلى أن تجسيد الحوكمة لا يعظم قيمتها وأدائها المالي يدل على عدم التوسع في معرفة نطاق الحوكمة وأهميتها للأفراد البنك من قبل المساهمين فيه.

سجلت العبارة 10 فيه نسبة 95.42 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 1.53 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.07، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.74، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "معارض" واحتل هذه العبارة المرتبة 10 .

تدل هذه النسبة المتحيزة لرفض فكرة أن نجاح تجسيد آليات الحوكمة في البنوك يكون للتطبيق السليم لها في البنك.

سجلت العبارة 8 فيه نسبة 63.36 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 0 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 0.83، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.94 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 11.

تدل هذه النسبة على أن خبراء المحاسبين يعتبرون أن هذا البند مجرد طرح نظري لم يدخل حيز التنفيذ وبالتالي كانت إجاباتهم بالحياد.

المحور الثالث: المراجعة ومساهمتها في إرساء الحوكمة من خلال تقارير المراجع

الجدول رقم(11): المراجعة ومساهمتها في إرساء الحوكمة من خلال تقارير المراجع

	معارض	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الإتجاه	الرتبة
العبارة 1	14	6	20	1,84732824	1,37962	محايد	4
	35,11%	14,50%	50,38%				
العبارة 2	7	7	26	1,53435115	1,19831	معارض	8
	18,32%	16,79%	64,89%				
العبارة 3	14	10	16	1,94656489	1,25998	محايد	2
	35,11%	24,43%	40,46%				
العبارة 4	14	9	17	1,93129771	1,27379	محايد	3
	35,88%	21,37%	42,75%				
العبارة 5	12	7	21	1,78625954	1,31904	محايد	5
	30,53%	17,56%	51,91%				
العبارة 6	10	6	24	1,66412214	1,34335	معارض	6
	25,19%	16,03%	58,78%				

العبارة 7	3	3	34	1,24427481	1,05074	معارض	11
	8,40%	7,63%	83,97%				
العبارة 8	7	4	28	1,47328244	1,22049	معارض	9
	18,32%	10,69%	70,99%				
العبارة 9	25	5	10	2,3740458	1,18619	موافق	1
	61,83%	13,74%	24,43%				
العبارة 10	5	2	33	1,29007634	1,04142	معرض	10
	11,45%	6,11%	82,44%				
العبارة 11	11	3	25	1,64885496	1,27927	معارض	7
	28,24%	8,40%	63,36%				
العبارة 12	3	2	35	1,20610687	1,0305	معارض	12
	8,40%	3,82%	87,79%				

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج spss22.0

سجلت العبارة 9 فيه نسبة 61.83 للخيار "معارض" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 13.74 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 2.37، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.18 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "موافق" واحتل هذه العبارة المرتبة 1.

يفسر هذا أن المراجعة الداخلية تساهم في إطار الحوكمة من خلال تخفيض الصراعات مما يثبت جودة المراجعة الداخلية في إطار إلمامها بالحوكمة، وهذا يدل على مساهمتها في ضمان تطبيق نظام الرقابة الفعال لتحديد ومنع الصراعات وحالات الغش الناتجة عن تضارب المصالح.

سجلت العبارة 3 فيه نسبة 40.46 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 24.43 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.94، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.25، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 2.

هذا يفسر أن البنوك لا تطبق آليات الحوكمة بمفهومها الصحيح.

سجلت العبارة 4 فيه نسبة 42.75 للخيار "معارض" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 21.37 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.93، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.27 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 3.

تفسر هذه النسبة على أن نطاق تطبيق المراجعة يبقى ضيق ولا يخدم متطلباتها كما يجب.

سجلت العبارة 1 فيه نسبة 50.38 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد " بـ 14.50 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.84، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.37، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 4.

تفسر هذه النسبة أن تقديم المراجعة الداخلية للتوصيات والإقتراحات في مختلف تقارير المهمات أن البنوك الجزائرية غير ملزمة بذلك، فهي تقدير فقط عن كل مهمة.

سجلت العبارة 5 فيه نسبة 51.91. للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 17.56 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.78، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.31، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "محايد" واحتل هذه العبارة المرتبة 5.

يفسر هذا أن تطبيق الحوكمة قليل وعدم الفهم الصحيح لها.

سجلت العبارة 6 فيه نسبة 53.78 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 16.03 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.66، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.34، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "معارض" واحتل هذه العبارة المرتبة 6 .

يدل على أن إطار الحوكمة لا يستند إلى المراجعة الداخلية في إثبات كفاءة البنك مما أنها غير متحمسة لتطبيق مبادئ الحوكمة، بحيث تتخذ المفهوم المغلط لها الذي ينطوي على التحكم والتسلط.

سجلت العبارة 11 فيه نسبة 63.36 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 8.40 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.64، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.27 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "معارض" واحتل هذه العبارة المرتبة 7 .

يفسر هذا الرفض لمساهمة المراجعة الداخلية في تجسيد حوكمة البنك لتوفير الإفصاح الملائم إلى عدم إلتزام البنوك بقواعد وآليات الحوكمة الرشيدة وتطبيقها في هذه البيئة.

سجلت العبارة 2 فيه نسبة 64.89 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 16.79 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.53، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.19 ، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "معارض" واحتل هذه العبارة المرتبة 8 .

هذا يشير إلى أن القوانين الخاصة بالمراجعة غير صارمة.

سجلت العبارة 8 فيه نسبة 70.99 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 10.69 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.47، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.22، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "معارض" واحتل هذه العبارة المرتبة 9 .

يدل ذلك على أنه ليس للمراجعة الداخلية أي أحكام تشريعية تربطها بالحوكمة، وهذا ما يفسر عدم تفاعل المراجعة الداخلية مع آليات الحوكمة، وهذا يرمي إلى إعادة النظر في هذه القوانين والتشريعات.

سجلت العبارة 10 فيه نسبة 82.44 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 6.11 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.29، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.04، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "معارض" واحتل هذه العبارة المرتبة 10 .

تشير ذلك إلى عدم مساهمة المراجعة الداخلية في تجسيد حوكمة البنك للعمل بها في مختلف التقارير وهذا يدل على عدم إعطاء القيمة المثلى للحوكمة.

سجلت العبارة 7 فيه نسبة 83.97 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 7.63 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.24، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.05، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "معارض" واحتل هذه العبارة المرتبة 11 .

يفسر ذلك عدم قيام البنوك الجزائرية بدورها المنشود وبالتالي ضعف المنظومة المصرفية وإمكانية تعرضها لأزمات رغم ما عانته سابقا.

سجلت العبارة 12 فيه نسبة 87.79 للخيار "موافق" في حين سجلت ادنى نسبة للخيار "محايد" بـ 3.82 %، وقد بلغ متوسط اجابات العينة لهذا البند بـ: 1.20، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.03، وقد سجل متوسط اتجاه اجابات العينة درجة "معارض" واحتل هذه العبارة المرتبة 12.

4- اختبار الفرضيات

الفرضية الاولى: المراجعة الداخلية هي عبارة عن دراسة لقوائم مالية تضطلع بإعداد تقارير لتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية وحماية حقوق المساهمين

يتبين أن الإجابة على الفرية يأخذ منحى البحث عن الإتجاه العام للعبارتين الأولى والثانية من المحور الأول، حيث بلغ $\bar{X}1 = 2.61$ ، $\bar{X}2 = 2.28$ وعليه فإن

$\bar{X}$=2.61+ 2.28 $\bar{X}$=4.89 /2=2.44

وعليه فإن المجال$\bar{X}$ ينتمي إلى المجال موافق، وهذا يدلي إلى صحة الفرضية التي مفادها أن المراجعة الداخلية هي عبارة عن دراسة لقوائم مالية تضطلع بإعداد تقارير لتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية وحماية حقوق المساهمين.

الفرضية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة تعزى للخبرة المهنية

للإجابة على الفرضية " توجد استجابة ذات دلالة احصائية للمحور الثاني تبعا للخبرة المهنية " محل الدراسة يتبع الاختبارات التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي **Test Kolmogorov-Smirnov**: والذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

H0: محور الحوكمة لا يتبع التوزيع الطبيعي

H1: محور الحوكمة يتبع التوزيع الطبيعي

ولتحديد طبيعة التوزيع الذي يخضع له المحور الثاني وبالاعتماد على ibm spss 22.0 تحصلنا على المخرجات التالية:

الجدول رقم (12): اختبار **Kolmogorov-Smirnov** للمحور 2 الخاص بمحور الحوكمة

Test Kolmogorov-Smirnov		
axe2		
40	N	
2,2416	المتوسط	
0,59627	الانحراف المعياري	
0,0850	المعنوية .	

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان sig=0.085>0.05 وعليه يمكن الجزم بقبول الفرضية h1 والتي مفادها ان محور الحوكمة يخضع للتوزيع الطبيعي

وعليه فانه من الضروري لاختبار الفروقات يلزم استعمال تحليل التبيان الاحادي الذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

H0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور الحوكمة تبعا للخبرة المهنية

H1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور الحوكمة تبعا للخبرة المهنية

وتتضح نتائج الإختبار من خلال مايلي:

الجدول رقم (13): تحليل التبيان الأحادي لمحور الحوكمة

ANOVA					
axe2					
	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
ما بين المجموعات	6,473	4	2,158	6,205	0,000
ما بداخل المجموعات	239,919	35	0,348		
المجموع	246,392	39			

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

يتبين من خلال الجدول اعلاه انه قيمة فيشر كانت معنوية حيث بلغت sig=0.000<0.05 وعليه توجد فروق ذات دلالة احصائية ولمعرفة لصالح من يمكن الاعتماد على المقارنات البعدية post hoc بالاعتماد على اختبار lsd وتتضح نتائجه كما يلي

الجدول رقم (14): إختبار lsd للمقارنات البعدية بين متوسطات المجموعات لمحور الحوكمة تبعا للخبرة المهنية

الخبرة المهنية (I)	الخبرة المهنية (J)	متوسط الفرق (I-J)	Sig.
اقل من 5	من 5 الى 10	-0,05774	0,277
	من 10 الى 15	0,14514*	0,047
	من 15 الى 20	0,28452*	0,001
من 5 الى 10	اقل من 5	,05774	,277
	من 10 الى 15	,20288*	,011
	من 15 الى 20	,34227*	,000
من 10 الى 15	اقل من 5	-,14514*	,047
	من 5 الى 10	-,20288*	,011
	من 15 الى 20	,13939	,174
من 15 الى 20	اقل من 5	-,28452*	,001
	من 5 الى 10	-,34227*	,000
	من 10 الى 15	-,13939	,174

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتمادا على مخرجات spss 22.0

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان الشريحتين العمريتين للخبرة المهنية الثالثة والرابعة أكثر تأثير من الشرائح العمرتين للخبرة المهنية الأولى والثانية والخامسة في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثنائيات الأخرى

وعليه نخلص إلى قبول صحة الفرضية محل الدراسة والتي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الحوكمة تبعا للخبرة المهنية

الفرضية الثالثة : تلعب المراجعة الداخلية دور كبير في تفعيل مبادئ الحوكمة وتأثر فيها بشكل كبير.

للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

H0= لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5 % للمراجعة الداخلية على الحوكمة

H1= يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5 % للمراجعة الداخلية على الحوكمة

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5 % تم الحصول على مايلي

Axe1=	1.90+	0.356axe2
	Sig= 0.000	Sig=0.00
N= 40	R^2=0.683	Sig f= 0.000

يتبين من خلال المعادلة اعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات spss 22.0 انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية ل axe2على axe1 حيث انه التغير في 2 بوحدة واحدة من شانه ان يغير في axe1 بـ: 0.356.

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية وجزئية حيث بلغR^2=0.683 أي ان للمتغير المفسر اثر جوهري في تفسير الظاهرة ب 68.3% وتبقى نسبة 31.7% تعزى للعوامل العشوائية (أي أن التأثير من خلال هذا النموذج ضعيف)، ومن جانب أخر قد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية Sig f= 0.000 وهو ما يدلي الى الصلاحية الكلية للنموذج، اما عن الصلاحية الجزئية فقد

بلغت ($sigt_1 = sigt_2$=0.000<0.05)

وعليه يمكن القبول بالفرضية H1 والتي مفادها انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى 5 % للمراجعة الداخلية على الحوكمة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا دور المراجعة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية حيث تمت دراستنا الميدانية ببنك التنمية المحلية (BDL) لولاية غرداية، وحاولنا تطبيق ما تناولناه في الفصل الأول في الواقع بالبنك محل الدراسة، عالجنا هذا الموضوع بإتباع طريقة الإستبيان المجمع من طرف أفراد عينة الدراسة ومن تم تحليله بناءا على مجموع المعطيات و النتائج المتحصل عليها، حيث تبين لنا من خلال تحليله أن وظيفة المراجعة الداخلية تحظى بأهمية كبيرة داخل البنك و تسعى إلى إستقلالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية. كما أن البنك وأفراده قليلي الدراية و الخبرة حول إرساء مبادئ الحوكمة المصرفية، من خلال تقيمنا هذا الأخير و من تم إستنتاج الحلول لإشكالية البحث المطروحة ولفرضيات الدراسة، وتحليل كل محور من محاور الإستبيان، و في الأخير تم التوصل إلى جملة الإستنتاجات و الإقتراحات الموصي بها في إطار الدراسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

نظرا لزيادة ارتباط الأسواق المالية والمصرفية بين كل دول العالم بشكل كبير نظرا لتطور الخدمات المصرفية واستفحال ظاهرة العولمة المالية التي طغت على دول العالم نظرا لعدة أسباب وعلى رأسها التطور الهائل في وسائل الاتصال كلها أسباب أدت الى زيادة الأزمات المصرفية الأمر الذي جعل المتعاملين مع المصارف في كل دول العالم تفقد الثقة نوعا ما بهذا القطاع بل وتتحفظ في التعامل مع هذه المؤسسات، كلها السباب جعلت من القائمين على إدارة المصارف محاولة إيجاد حل لهذه المشكلة وإعادة بعث الثقة بين المصرف وزبائنه.

من هذا المنطلق ظهر ما يسمى بالحوكمة المصرفية وربطها بالمراجعة الداخلية، من خلال أثرها هذه الأخيرة في البنوك ككل، والبنوك الجزائرية خاصة، وأن هذا القطاع عانى الكثير بعد أزمة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي، وفي هذا الإطار سعينا إلى إبراز دور المراجعة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، هدفنا الأساسي هو تقديم توجيه إستراتيجي للإدارة، لضمان البقاء و مواجهة الصعوبات، وحماية حقوق المساهمين، لكن للأسف مزال تطبيقها السليم والمنشود بعيدا كل البعد، فهي مازالت في مرحلتها الأولية رغم المجهودات التي تبذلها السلطات لتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق مبادئها من خلال المراجعة والرقابة الداخلية، ومن خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية :

ـ النتائج

- ✓ تلعب المراجعة دورها بكفاءة في البنك فهي جزء من نظام الرقابة الداخلية مصممة لإضافة قيمة للبنك وتحسين أدائه ومساعدته في تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ إن البنوك الجزائرية لازالت غير قادرة على النهوض والعمل بمبادئ الحوكمة الرشيدة رغم أهميتها لديها.
- ✓ عدم التطبيق الكلي لمبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية دليل على ضعف نظم الرقابة الداخلية.
- ✓ الإرتباط جد ضعيف بين مصطلحي المراجعة الداخلية والحوكمة المصرفية.
- ✓ عدم تهيئة المناخ الملائم لتطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف.
- ✓ عدم وجود قوانين صارمة تلزم بضرورة تطبيق الحوكمة كما أوصت بها لجنة بازل.
- ✓ عدم دراية أغلب أفراد عينة الدراسة بمفهوم الحوكمة.

الخاتمة العامة

ـ إختبار الفرضيات

بعد الدراسة النظرية و التطبيقية توصلنا في الأخير إلى إجابة على الفرضيات التي طرحناها في بداية الدراسة وكانت النتائج كالتالي :

1- الفرضية الأولى:

المراجعة الداخلية هي عبارة عن دراسة لقوائم مالية تضطلع بإعداد تقارير لتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية وحماية حقوق المساهمين، وقد أثبتنا صحة هده الفرضية من خلال الدراسة النظرية.

2- الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة تعزى للخبرة المهنية، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية نخلص إلى قبول صحة الفرضية محل الدراسة والتي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الحوكمة تبعا للخبرة المهنية.

3- الفرضية الثالثة:

تلعب المراجعة الداخلية دور كبير في تفعيل مبادئ الحوكمة وتأثر فيها بشكل كبير، وعليه بعد الدراسة النظرية والتطبيقية نتفق مع مضمون هذه الفرضية.

بعد الوقوف في الميدان والاطلاع على واقع البنوك الجزائرية من خلال العينة المدروسة فيمكن لنا اقتراح بعع التوصيات بناءا على معارفنا النظرية كالتالي:

ـ التوصيات

- ✓ تعريف الأعضاء الفاعلة في المراجعة الداخلية بمفهوم الحوكمة ومبادئها.
- ✓ تنمية الوعي وثقافة مفهوم الحوكمة ومبادئها حسب ما يصدره البنك المركزي.
- ✓ صياغة مجموعة من القوانين واللوائح التي تبرز دور الحوكمة والمراجعة الداخلية وتزيد من مصداقيتها.
- ✓ السعي إلى تحسين قواعد الإفصاح والشفافية في البنوك ومراعات حقوق المساهمين.
- ✓ تكوين البنك لإطارات بشرية ومادية تسهر على تطبيق قواعد الحوكمة.

- ✓ التركيز على تجسيد الدور الفعلي للمراجعة الداخلية لأهمية دورها.
- ✓ ضرورة الحرص على تطبيق القوانين والتشريعات الخاصة بالمراجعة الداخلية وطريقة أدائها.

ـ أفاق الدراسة

لقد تناولنا في بحثنا هذا دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، ولعدم القدرة على الإلمام بجميع جوانب هذه الدراسة، وكأي عمل بشري يشوبه النقص يمكن أن يثرى مستقبلا بـ :

- ✓ الحوكمة المصرفية في الجزائر وأثرها في تعزيز الرقابة الداخلية.
- ✓ إدارة المخاطر المصرفية في ظل تطبيق متطلبات لجنة بازل للحوكمة.
- ✓ الكفاءة البنكية من منظور الحوكمة المصرفية.

قائمة المراجع

المراجع

الكتب

- جمعة أحمد حلمي، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء، عمان، ط1، 2000.
- توماس، و هنكي، تعريب أحمد حامد حجاج و كمال الدين سعيد، المراجعة بين التنظير و التطبيق، دار المريخ، 1986.
- عبد الفتاح محمد صحن ومحمد السيد سرايا وشحاتة السيد شحاتة، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2006.
- عطاء الله محمود شوقي، دراسات متقدمة في المراجعة، مكتب الشباب، القاهرة، ط1، 1994.
- خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للطباعة و النشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012 .
- وجدي حامد حجازي، المراجعة الداخلية مدخل عملي تطبيقي، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر، مصر، 2010.

مذكرات

- بالعيد ريان، دور التدقيق الداخلي في تعزيز مبادئ الحوكمة في البنوك، مذكرة ماستر في مالية وبنوك، المركز الجامعي لميلة، 2014.
- حسام عمر البطاح، الاتجاهات الحديثة لوظائف المراجعة الداخلية و مساهمتها في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2008، ص77 .
- عمي سعيد حمزة، التسيير الحذر للبنوك ومدى تطبيق معايير بازل2 في الجزائر، مذكرة ماجستير في نقود و مالية، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر،2009.
- إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- ناجي فايزة، دور المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، مذكرة ماستر في مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- عبادي رندة، متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر في بنوك، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015.
- عبد السلام عبد الله يعيد أبو سرعة، التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2010.

- إلهام مقدم، هناء طراد، أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل، مذكرة ماستر في التمويل المصرفي، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016 .
- بطين عبد المالك، دور المراجعة الداخلية في تعزيز الرقابة الداخلية للمؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر في مالية وحاكمية المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، .2008

مجلات

- سدرة أنيسة، حوكمة البنوك في ظل الأزمات المالية العالمية الراهنة(2008)، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، العدد4،2013.
- فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

مداخلات

- بوعروج لمياء و لبجيري نصيرة، إشكالية الحوكمة و القطاع البنكي، مداخلة في ملتقى مجمع أعمال الملتقى الوطني الأول حول الحكم الراشد، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.

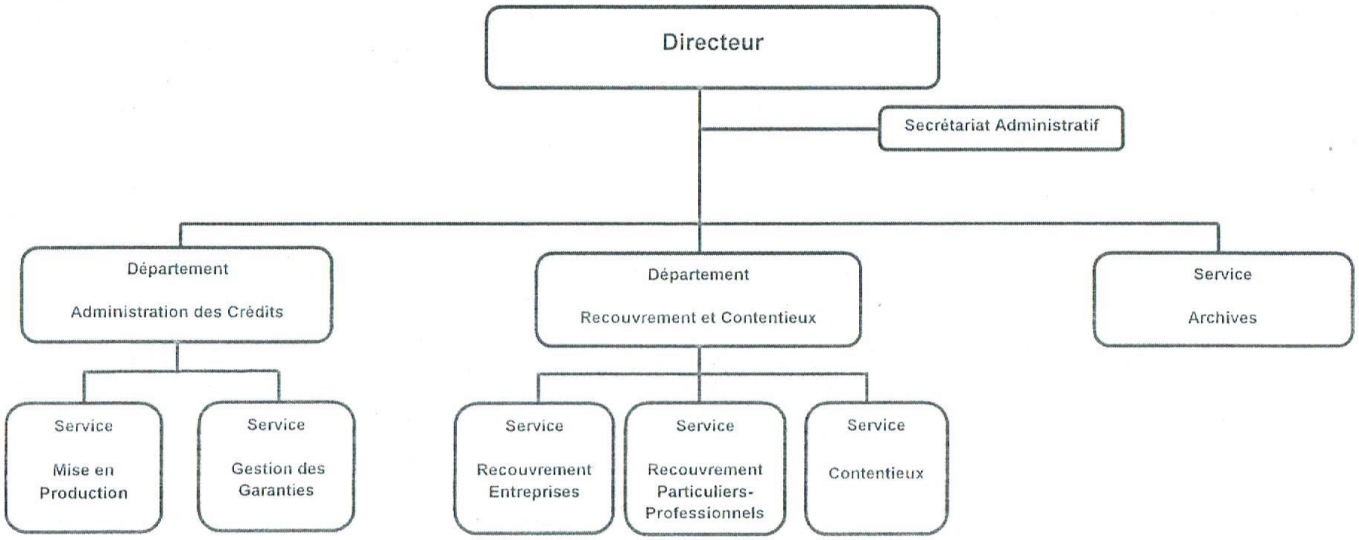
أنترنت

- محمد عبد الفتاح، التخطيط لعملية المراجعة، إعداد برنامج المراجعة، مدونة، 2018/03/17،متوفر على الموقع http://wwwmohfattah.blogspot.com/2012/01/blog-post_440.html

- مقدم وهيبة، إحترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية، على الموقع http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php/

الملاحق

Organigramme du Pôle Opérationnel



Annexe Décision PDG N° 5 70 /2017

قائمة الملاحق

الأموال الخاصة مجمع الأصول

مؤشرات عن بنك التنمية المحلية

مليون دج

المؤشرات	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016	التطور 2016/2015 بالقيم	التطور 2016/2015 بالنسبة المئوية %
رأس المال	15800	36800	36800	-	-
مجموع الميزانية	704240	808203	846926	38723	%5
الأموال الخاصة القانونية	40776	71809	93359	21550	%30
مجموع ودائع الزبائن دينار / عملة صعبة	580900	651166	697990	46824	%7
قروض موجهة للزبائن (قروض مباشرة)	510071	571760	648460	76700	%13
التحويلات عن طريق الأنظمة البنكية	111048	125070	125874	804	%1

جدول حسابات النتائج

مداخيل بنكية	26101	34970	50126	15156	%43
أعباء بنكية	10673	9773	10550	777	%8
مداخيل صافية بنكية	15428	25198	39576	14378	%57
تكاليف عامة (أعباء المستخدمين والمخصصات للاهتلاكات)	8730	9573	11361	1788	%19
نتيجة خامة للاستغلال (مداخيل الاستغلال - أعباء الاستغلال)	6028	14933	27542	12609	%84
النتيجة المالية للسنة	1779	6990	16751	9761	%140

الأموال الخاصة القانونية لبنك التنمية المحلية سجلت سنة 2015 مبلغ 71809 مليون دج لتطورتها 2016 بـ 93359 مليون دج بنسبة تطور قدرت بـ 30%.

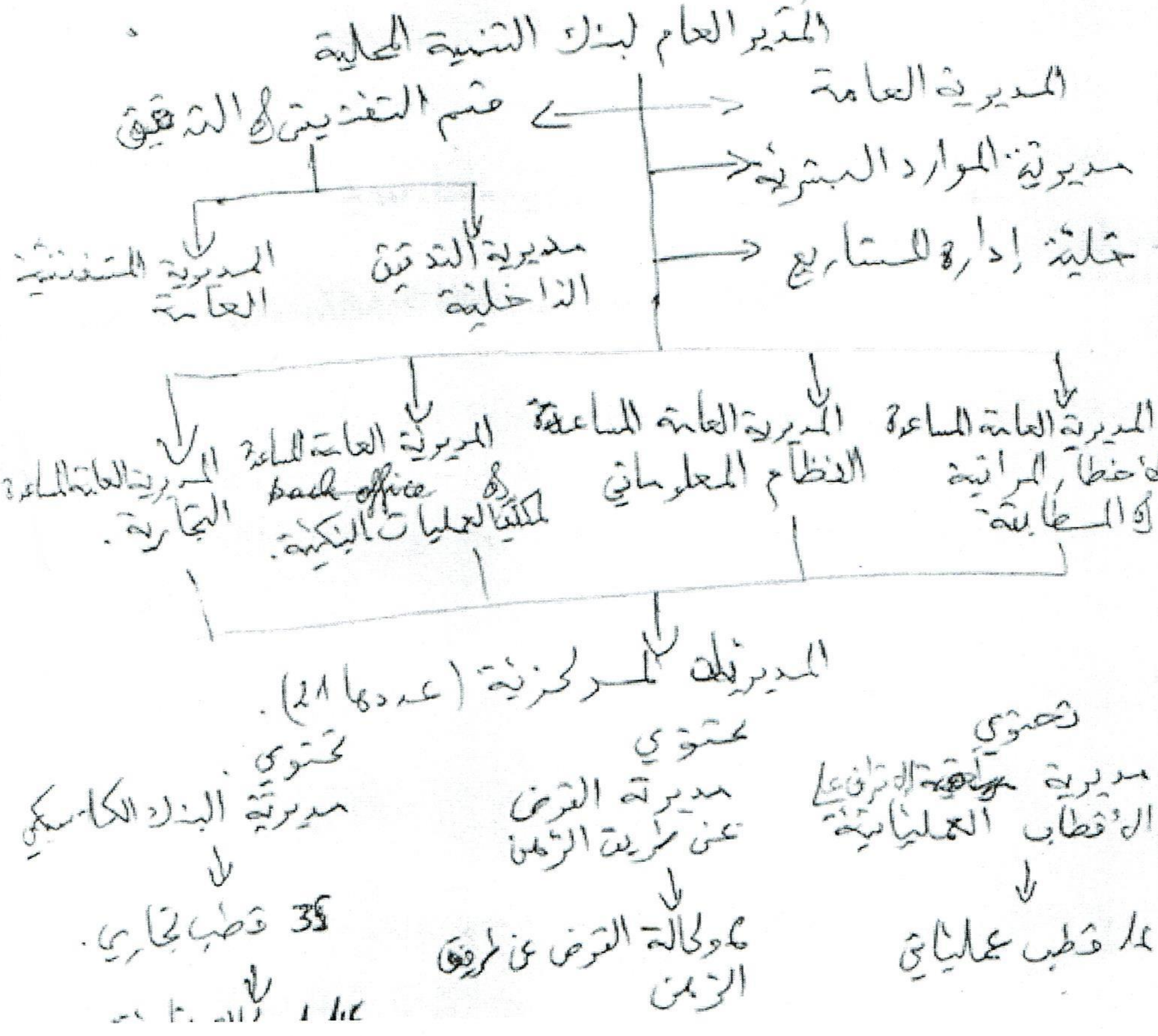
- مجموع القروض الموجهة للزبائن سجلت تطورا سنة 2016 بنسبة 13% مقارنة لسنة 2015.
- بتاريخ 31 ديسمبر 2016، سجل بنك التنمية المحلية نتيجة محاسبية قدرة بـ 16751 مليون دج، بنسبة تطور مقدرة بـ 140% مقارنة لسنة 2015.

الجديد ولتلبية مختلف حاجيات الزبائن.

الهيكل التنظيمي العام لبنك التنمية المحلية:

التنظيم الجديد الذي صودق عليه من طرف الهيئة العامة لبنك التنمية المحلية وفق تعليمة المدير العام رقم 2011/524 بتاريخ 26 سبتمبر 2011. هذا التنظيم الجديد كان يهدف التأقلم مع المحيط الاقتصادي وأهداف الاستراتيجية هو تقريب الزبون من البنك وخلق محيط تفاهم جيد بين البنك والزبون عن طريق نظام معلوماتية جديد.

الهيكل التنظيمي:



Unité en DZD

COMPTE DE RESULTATS	2016	2015
Intérêts et produits assimiles	43 532 017 698,25	29 175 638 601,25
Intérêts et charges assimiles	-10 317 718 197,69	-9 182 425 931,78
Commissions (produits)	6 280 643 269,79	5 098 896 266,99
Commissions (charges)	-82 630 450,18	-56 932 768,45
Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction		
Gains ou pertes nets sur actif financiers disponibles à la vente	58 000,00	
Produits des autres activités	312 830 436,33	695 739 084,37
Charges des autres activités	-149 680 626,26	-533 327 398,29
Produits nets bancaires	39 575 520 130,24	25 197 587 854,09
Charges générales d'exploitation	-11 360 951 190,47	-9 573 286 504,82
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-672 330 495,21	-690 894 661,49
Résultat brut d'exploitation	27 542 238 444,56	14 933 406 687,78
Dotations aux provisions et aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-21 406 530 022,74	
Reprise de provisions de pertes de valeurs et récupération sur créances amorties	15 889 508 216,74	-16 747 476 805,33 12 014 786 249,70
Résultat d'exploitation	22 025 216 638,56	10 200 716 132,15
Gains ou pertes nets sur autres actifs	10 225 426,80	15 856 846,68
Eléments extraordinaires "charges"		
Résultat avant impôt	22 035 898 871,59	10 216 649 071,53
Impôts sur les résultats et assimilés	-5 284 872 728,42	-3 227 105 740,14
Résultat net de l'exercice	16 751 026 143,17	6 989 543 331,39

- مكونات قرض الاستغلال : الوثائق الإدارية.
- طلب خطي ~~ممضي~~ ممضي من طرف الزبون وعليه خاتم الشخص المؤهل من طرف المؤسسة لطلب القرض.
- محضر خاص لـ ~~من طرف مسير المؤسسة~~ مجلس العام للمؤسسة.
- محضر خاص لـ تفويض المسير لطلب قرض بنكي وذلك في حالة شخص معنوي (مؤسسة).
- تقييم الخبير العقاري وذلك للممتلكات المقترحة كضمان لتغطية مخاطر القرض.
- نسخة من السجل التجاري ممضي من طرف الهيئة المعنية (معاد عليها).
- محضر تأسيس المؤسسة وذلك في حالة شخص معنوي.
- نسخة معاد عليها من إشهار السجل للمؤسسة في الجريدة الرسمية للإعلانات.
- نسخة لشهادة الملكية للمؤسسة وإطار عقد إيجاري أو فترعقاري.

الوثائق المحاسبية والمالية:

نسخة معاد عليها من طرف مديرية الضرائب لجدول ~~الخاص~~ المالي للمؤسسة في ~~نسخة~~ ثلاث سنوات المالية (الخصوم، الأصول، جدول حسابات النتائج)
- تقرير الخبير المحاسبي لمختلف حسابات المؤسسة السنة الأخيرة.
- قائمة مالية لمختلف حسابات المؤسسة مضية من طرف الخبير المحاسبي.
- جدول الإنتاج وذلك للمؤسسات التي هي في بداية عهدتها (جديدة).
- المخطط التمويل التبؤي للسنوات في إطار المشروع الاستثماري.
- جدول حالة ~~الخاص~~ المدينين للمؤسسة بالتفاصيل (أسماء المدينين للمؤسسة والسنوات).
- مخطط لخزانة المؤسسة (الذي يبين نية حالة المالية للمؤسسة في خلال العام من إستهلاك القرض).
- مخطط يبين كافة مشاريع المستقبلية للمؤسسة والأعمال المنجزة، التي يجب أن يحتوي على:
- البطاقة التقنية للصفقة،
- الأمر بدء المشروع من طرف هيئة التقنية DDS.
- حالة الإستغلال المنجزة والتي لم يتم استلام أشغالها بعد من طرف الخزينة العمومية.
- نسخة من المشاريع (الصفقة + ملحق).

مسك وترتيب ملفات الأفراد التابعين لدائرة المراقبة الجهوية.
تسيير ملفات المراقبين الماليين والمحاسبين بملفات (التوظيف، العطل، التحويلات ...).
- تسيير الوسائل المادية لدائرة المراقبة.
- مسك والتدوين في السجلات القانونية لدائرة المراقبة (سجل العطل، سجل الضمان الاجتماعي، سجل ~~شهرية~~ الأجرة الموظفين، ... الخ).
الصحة.
- ~~مت~~ متابعة وتسيير ميزانية لدائرة المراقبة الذاتية.
- تيسير ومتابعة ~~ت~~ النفقات في إطار ميزانية الاستغلال للدائرة.
- متابعة ملفات المهمات المحاسبين خلال تنقلاتهم ومراقبة الوثائق المحاسبية للآمرين.
- متابعة وجرد كافة الوسائل المادية التابعة لدائرة المراقبة الذاتية.
- مراقبة ومتابعة رئيس دائرة المراقبة في إطار تسيير النظام داخل ~~الهيئة~~ الحرام داخل الهيئة.

المناصب الوضيفية لهيئة: دائرة المراقبة الذاتية الجهوية
1- منصب العضوي لوضيفة: "المراقبة الذاتية الجهوية":
رئيس دائرة المراقبة الذاتية الجهوية.
2- المنصب العضوي لهيئة: دائرة المراقبة الجهوية
- رئيس مصلحة "المراقبة الذاتية- القطب العملياتي".
- رئيس "مصلحة المراقبة الذاتية- القطب التجاري".
3- المنصب المشترك لوظيفة دائرة المراقبة الذاتية- الجهوية:
- سكرتاريا الإدارية.

للقيام بالتدابير اللازمة.
- فحص مطابقة المعلومات البنكية ومصداقيتها والتأكد من وجود الوثائق المحاسبية بالنسبة لكل عملية محاسبية.

* مصلحة المراقبة الداخلية للقطب التجاري:

- الإشراف على تنشيط وربط بين مختلف مصالح المراقبة المتموضعين داخل الأقطاب التجارية والوكالات البنكية.
- السهر على فحص العمليات المحاسبية ومدى مصداقيتها والوثائق المحاسبية الموجودة.
- التأكد من الطرق الجيدة أثناء القيام ~~بعملية~~ بمهمات المراقبة على مستوى الأقطاب التجارية والوكالات البنكية.
- تنفيذ مهمة المراقبة بصفة دورية بالنسبة للأقطاب التجارية والوكالات البنكية التابعة لدائرة المراقبة الجهوية.
- القيام بالإشراف والمساعدة بالنسبة للمراقبين المتموضعين داخل الأقطاب التجارية والوكالات البنكية أثناء ممارسة مهامهم، وإنجاز الإجراءات اللازمة في الآجال المحددة بالنسبة للعمليات المحاسبية المشمولة من طرف أفراد البنك.
- التحقق من مصداقية العمليات المحاسبية ووجود الوثائق المحاسبية لكل عملية بنكية.
- المشاركة في إعداد مخطط عمل وتحديد أهداف دائرة المراقبة الجهوية التابعة.
- تحضير محضر معاينة ومخطط جدول ملخصات دورية إلى الهيئة المسؤولة، وذلك لتنفيذ مخطط العمل وتطوير أنشطة المصلحة.

- مصلحة وظيفة السكرتاريا الدائرية:

تسيير أجندة دائرة المراقبة الجهوية التابعة.
- تسجيل وحفظ وترتيب البريد "الصادر والوارد".
- ترتيب التعليمات الواردة من طرف مختلف المديريات في سجل خاص وحفظ الفاتورات السجلات المتعلقة بـ~~ها~~ بدائرة المراقبة.

السهر على تجميع الملاحظات في جدول يجمع كل نتائج الملاحظات والتدابير القائم بها وبعثها بصفة شهرية إلى المديرية المركزية

- تطوير مؤهلات البشرية وتشجيع للقيام بعملها على أحسن وجه وذلك بحضور دورات تكوينية لهؤلاء الأفراد عن طريق المديرية التكوين المركزية والتي تقوم بتكوين وتأطير أفراد البنك.
- السهر على تسيير ميزانية التسيير بعقلانية من طرف وكالة البنك.

* الهياكل التنظيمي لدائرة المراقبة الجهوية الداخلية

رئيس دائرة المراقبة.

← سكرتاريا إدارية.

- مصلحة المراقبة الداخلة القطب التجاري
- مصلحة المراقبة الداخلة القطب العملياتي.

* مصلحة المراقبة الداخلة للقطب العملياتي ومهامها:

- تنفيذ وتنشيط مهام المراقبة بالنسبة للقطب العملياتي.
- السهر على تحقيق أهداف المراقبة وذلك بالنسبة للعمليات البنكية ومدى مطابقتها والوثائق المحاسبية داخل كل عملية بنكية.
- تنفيذ عمليات المراقبة وذلك باحترام التام لقانون العمل
- السهر على تنفيذ مهمات المراقبة العملياتية داخل القطب العملياتي في ظروف جيدة.
- تنفيذ بصفة دورية مهمة المراقبة على مستوى القطب العملياتي.
- السهر على تنفيذ في الآجال المحددة ملخص عن ملاحظات والمعاينات التي قام بها المراقبون على مستوى القطب العملياتي وبعثه إلى المديرية المعنية

يتكون دائرة المراقبة الجهوية الذاتية من الأقسام التالية:

1- وتسمى ~~قسم المراقبة~~ دائرة المراقبة الذاتية الجهوية:
- سكرتيارية الإدارية.

2- قسم المراقبة الذاتية للقطب العملياتي.

3- قسم المراقبة الذاتية للقطب التجاري.

- دائرة المراقبة الذاتية الجهوية:

دائرة المراقبة الذاتية الجهوية تكون تابعة للهيكل التنظيمي لها المديرية المراقبة الذاتية المركزية وهذه الأخيرة بدورها تابعة للمديرية العامة المساعدة لخط المراقبة.

- محيط تدخل دائرة المراقبة الجهوية الذاتية ~~يتكون من~~ يتضمن القطب العملياتي والأقطاب التجارية والوكالات التابعة لها وتكون هذه عن طريق تعليمة المدير العام لبنك التنمية المحلية

مثال:

دائرة المراقبة الجهوية الذاتية بغرداية رقم 739 متضمن مايلي.

القطب العملياتي بغرداية رقم 843.

القطب التجاري بغرداية رقم 185 وتتكون من:

- وكالة القرارة رقم 125.
- وكالة غرداية رقم 185.
- وكالة بريان 189.
- وكالة المنيعة 191.

- القطب التجاري بالأغواط 167 وتتكون من:
- وكالة الأغواط 167.
- وكالة الجلفة 187.
- وكالة عين وسارة 190.
- وكالة أفلو 199

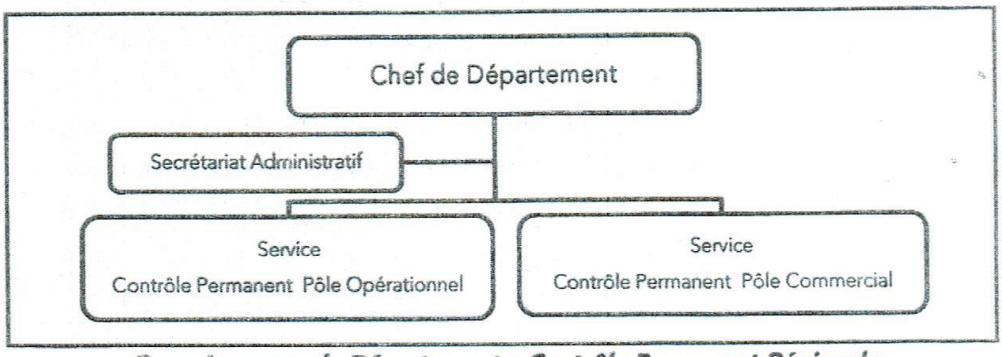
مهام دائرة المراقبة الداخلية الجهوية.

- الإشراف والتسيير وتنشيط عملية المراقبة الدورية بانتظام بالنسبة للأشخاص التابعين لهذه المراقبة التابعين لها.
- السهر على تأطير المراقبين التابعين للمديرية سواء الموضفين داخل دائرة المراقبة الدائمة أو المراقبين الموضفين داخل الأقطاب التجارية أو الوكالات البنكية.
- السهر على احترام قانون العمل بالنسبة للموضفين العاملين في البنك دون استثناء.
- تنظيم عملية دورية للمراقبة بالنسبة للأقطاب التابعة لها.
- تحديد بدقة النقاط المراقبة وتحديد الأهداف بدقة.
- التحقق من وجود بيانات وثائق أثناء القيام بالمراقبة الدورية.
- السهر على تنظيم والإشراف على خط المراقبة وتحديد النقاط المسطرة من طرف هيئة المراقبة القيام بعملية المراقبة بدقة وعناية بالنسبة للمراقبين العمليين الموضفين داخل الوكالات البنكية.
- القيام بتشخيص ومعاينة بطاقات المعاينة المعدة من طرف المراقبين العاملين في دائرة المراقبة بالنسبة للقطب العملياتي أو المراقبين الموضفين في الأقطاب التجارية أو الوكالات البنكية (بطاقات المعاينة تعد يوميا من طرف المراقبين العمليين).
- إعداد ملخص المهمات المراقبة المنفذة من طرف المراقبين العمليين وبعثها إلى مديرية المراقبة الدائمة المركزية.
- إشراف وتأطير المراقبين الموضفين داخل دائرة المراقبة الجهوية والمراقبين الموضفين داخل الأقطاب التجارية والوكالات البنكية أثناء تأدية مهامهم الدورية.
- إعلام المديرية المراقبة الدائمة المركزية عن أي طارئ أو مشكل حاصل أثناء المراقبة الدورية للقطب العملياتي أو القطب التجاري والتي تحتاج تدخل عاجل واتخاذ التدابير اللازمة وبدقة مثل حادثة سرقة ... إلخ.

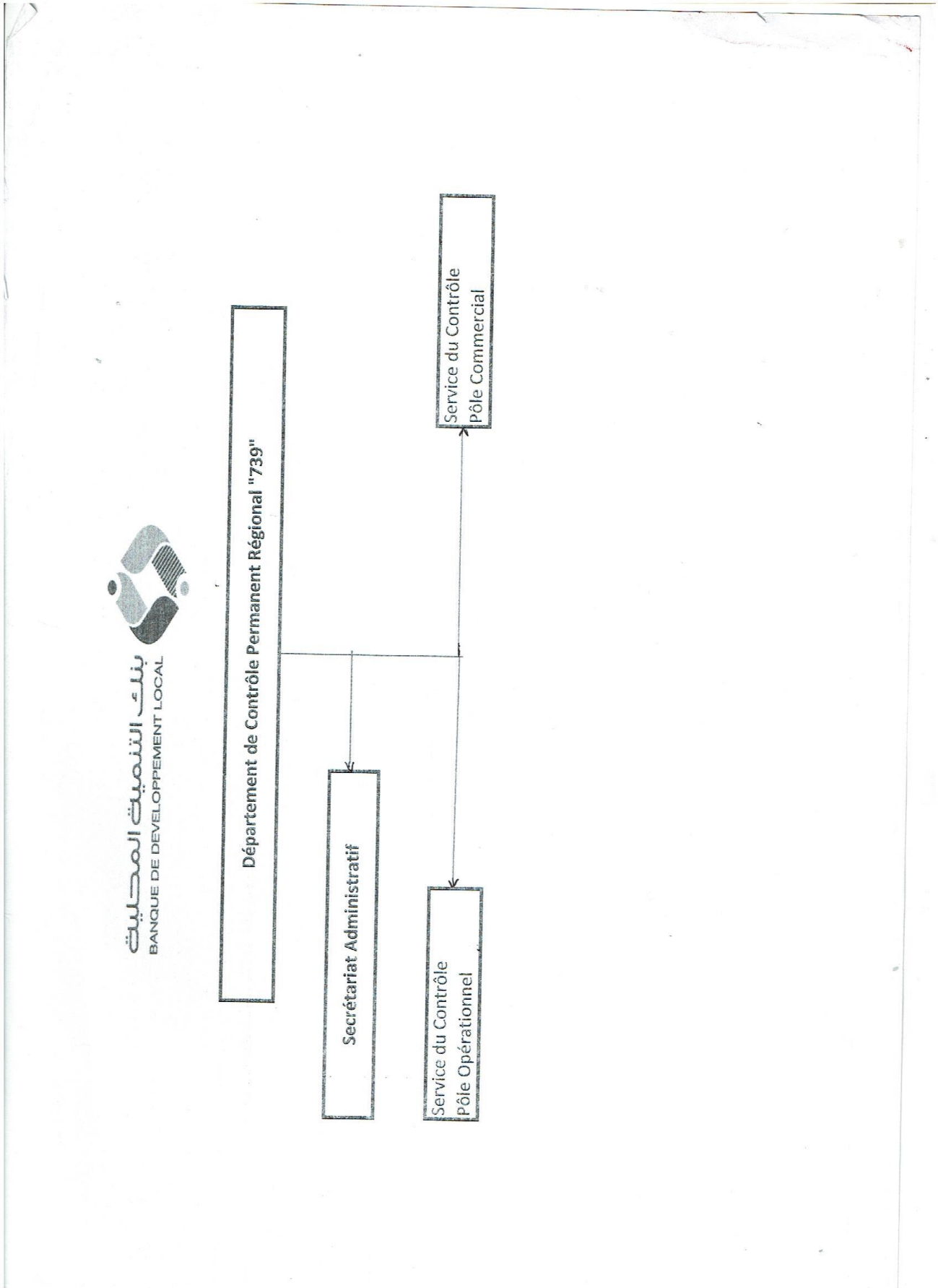
- Veiller, à périodicité régulière, à la consolidation des résultats de contrôle et fournir des reporting détaillés, à l'adresse de la hiérarchie, portant sur la récapitulation des constats relevés auprès des Pôles Opérationnels, des Pôles Commerciaux et des Agences et la classification des anomalies par thème, l'identification et l'analyse des indicateurs de risques et la récurrence des anomalies par compartiment et la mise en œuvre des recommandations appropriées.
- Entretenir des relations fonctionnelles et de collaboration avec l'ensemble des Structures de la Banque, notamment les Directions d'Inspections Régionales, les Pôles Opérationnels, les Pôles Commerciaux et les Agences, dans la limite des périmètres d'intervention préalablement définis.
- Veiller à la mise en place des moyens adéquats, tant qualitatifs que quantitatifs (humains et matériels).
- Développer les compétences techniques et encourager les meilleures pratiques en matière de contrôle permanent et de gestion des risques par des actions régulières de formation, de sensibilisation, en collaboration avec la *Direction du Contrôle Permanent* et le *Département de la Formation* de la *Direction du Capital Humain*.
- Assurer la gestion et le suivi du budget du Département conformément à la notification des autorisations budgétaires qui lui sont accordées.
- Elaborer les rapports d'activité trimestriels, annuels et les comptes rendus périodiques sur l'état de mise en œuvre des plans d'actions et l'évolution des activités du Département.

1.2. Macro structure du Département « Contrôle Permanent Régional » :

- Service « Contrôle Permanent Pôle Opérationnel ».
- Service « Contrôle Permanent Pôle Commercial ».
- Secrétariat Administratif.



Organigramme du Département « Contrôle Permanent Régional »


بنك التنمية المحلية
BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL
Département de Contrôle Permanent Régional "739"
Secrétariat Administratif
Service du Contrôle
Pôle Opérationnel
Service du Contrôle
Pôle Commercial

الرقم	المحور الثالث: المراجعة ومساهمتها في إرساء الحوكمة من خلال تقارير المراجع	موافق	محايد	معارض
01	تقدم المراجعة التوصيات والاقتراحات في تقارير مختلف المهمات.			
02	تمكن البيئة القانونية للبنك الاستفادة من المراجعة.			
03	المراجعة الداخلية آلية من آليات حوكمة البنك.			
04	تساهم المراجعة الداخلية في إنجاح حوكمة البنك بالتقارير التي تقدمها.			
05	المراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية من ركائز الحوكمة في البنك.			
07	تعزز المراجعة الداخلية كفاءة البنك في إطار الحوكمة.			
08	تتفاعل المراجعة الداخلية مع آليات الحوكمة في البنك.			
09	تساهم المراجعة الداخلية في تحسيد الاحكام التشريعية لنشاط البنك في اطار الحوكمة.			
10	تساهم المراجعة الداخلية في إطار الحوكمة من تخفيض الصراعات، وحالات الغش.			
11	تساهم المراجعة الداخلية في تحسيد حوكمة البنك بتقديم التوصيات والاقتراحات في مختلف التقارير.			
12	تساهم المراجعة الداخلية في تحسيد حوكمة البنك بتوفير الافصاح الملائم.			

حكم من طرف:

- بلخير فاطمة
- عمي سعيد حمزة
- بابنات عبد الرحمان