



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

العنوان:

**دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة مؤسسات  
القطاع العام  
دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب  
(ANSEJ) وكالة غرداية**

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي شعبة العلوم المالية والمحاسبة

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب: حمادة عبد الرحمان

من طرف اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً  
مشرفاً  
مناقشاً

أستاذ محاضراً  
أستاذ مساعد أ  
أستاذ محاضراً

قيمت وأجيزت بتاريخ

د. الشرع مريم  
أ. خبيطي خضير  
د. دوار إبراهيم

السنة الجامعية

2020/2019



# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى معلم البشرية أجمعين الهادي الأمين صلى الله

عليه وسلم إلى من تعجز الكلمات عن إيفائه حقه

إلى روح والدي العزيزين الكريمين رحمهما الله وأدخلهما جنة الفردوس

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى الزوجة الكريمة التي تحملت معي الصعاب حبا و وفاء

إلى فلذات كبدي أبنائي حفظهم الله من كل سوء وأنار لهم درب الحياة

ربيع، نصر الدين، وإبراهيم

إلى كل إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى كل أبنائهم جميعا

إلى كل من علمني ورباني طيلة مسيرتي العلمية

إلى كل زملائي وأصدقائي

إلى كل ساندني و تمنى لي الخير والنجاح والتوفيق

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع.

لا يسعني في نهاية هذا العمل إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى

الأستاذ " أخبيطي خضير " لقبوله الإشراف على هذا العمل والذي لم يبخل

علي بمساعدته وتوجيهاته القيمة.

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكرو تقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الرموز و الاختصارات
أ - هـ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات والتدقيق الداخلي</b>
08	المبحث الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات
08	المطلب الأول: حوكمة الشركات المفهوم الأهمية والمبادئ
18	المطلب الثاني: حوكمة الشركات (مزايا، خصائص، محددات، آليات)
29	المطلب الثالث: أسباب بروز حوكمة الشركات وهيئاتها والتطبيق الجيد لها من طرف مجلس الإدارة
41	المطلب الرابع: تجارب بعض الدول في حوكمة الشركات
45	المبحث الثاني: الإطار النظري للتدقيق الداخلي
45	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم التدقيق الداخلي
49	المطلب الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي
54	المطلب الثالث: معايير ومراحل تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي والتقنيات المستعملة
60	المطلب الرابع: علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات
	<b>الفصل الثاني الدراسة الميدانية</b>
80	المبحث الأول: التدقيق وحوكمة الشركات في الجزائر
80	المطلب الأول: مراحل تطور المراجعة في الجزائر
81	المطلب الثاني: تنظيم المراجعة في الجزائر
83	المطلب الثالث: نظرة عن واقع تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر
87	المبحث الثاني: التدقيق وحوكمة الشركات في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
87	المطلب الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
101	المطلب الثاني: سير عملية التدقيق الداخلي على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
105	المطلب الثالث: تشخيص الواقع العملي لمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

## فهرس المحتويات

---

110	خاتمة
114	قائمة المراجع
120	قائمة الملاحق

الصفحة	الأشكال	رقم
21	يمثل خصائص حوكمة الشركات	01
25	يمثل محددات حوكمة الشركات	02
32	يوضح مشاكل نظرية الوكالة	03
38	يمثل الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	04
85	المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات في الجزائر	05
89	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	06
92	يوضح نسب التمويل في صيغة التمويل الثلاثي	07
93	يوضح نسب التمويل في صيغة التمويل الثنائي	08
94	يوضح نسب التمويل في صيغة التمويل الذاتي	09
97	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وكالة غرداية.	10
الصفحة	قائمة الجداول	رقم
96	البطاقة التقنية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وكالة غرداية	01
96	الملحقات التابعة لوكالة غرداية	02

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حيث تمت دراسة العلاقة بين المتغيرين، التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات من خلال الدور المنوط بالتدقيق الداخلي في الوكالة، وعلاقته التعاونية مع باقي آليات الحوكمة، مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الخارجي، وكانت النتائج المتوصل إليها هي:

- مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم وإدارة المخاطر.
- هناك علاقة تكاملية وتعاونية بين التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الخارجي.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، التدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، مجلس الإدارة لجنة التدقيق، التدقيق الخارجي.

### Résumé :

Le but de cette étude est de mettre en évidence la contribution de l'audit interne dans l'activation de la gouvernance des entreprises au sein de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes. L'étude de la relation entre ces deux variables (l'audit interne et la gouvernance des entreprises) a été basée sur le rôle dévolu à l'audit interne dans l'entreprise, et sa relation complémentaire et coopérative avec le conseil d'administration, le comité d'audit et l'audit externe. Les résultats obtenus sont comme suit:

- L'audit interne contribue au gouvernement des entreprises dans l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes ANSEJ à travers l'évaluation du contrôle interne et l'évaluation et la gestion des risques.
- l'audit interne a une relation complémentaire et coopérative avec le conseil d'administration et le comité d'audit et également avec l'audit externe.

**Les mots clés :** La gouvernance des entreprises, l'audit interne, le contrôle interne, la gestion des risques, conseil d'administration, comité d'audit, audit externe



# مقدمة

(أ) توطئة:

عملت العديد من دول العالم على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات جراء عدة أزمات مالية واقتصادية أهمها الأزمة المالية لدول جنوب شرق آسيا عام 1997، إضافة إلى الانهيارات المفاجئة لعدد من كبريات الشركات العالمية مثل شركتي وورلد كوم للاتصالات (Worldcom) وإنرون (Enron) للطاقة الأمريكيتين سنة 2002 نتيجة التلاعب بصحة ومصداقية القوائم المالية وإخفاء الخسائر والتلاعب بحقوق المساهمين وأصحاب المصالح وذلك بالتواطؤ مع شركات تدقيق عالمية.

وعلا على الحد من هذه التجاوزات التي سببت أزمة ثقة عالمية في القوائم المالية جاء الاهتمام بحوكمة الشركات من أجل العمل على حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق الشفافية والإفصاح، وعليه فقد حرصت عديد المنظمات الدولية على تناول هذا المصطلح بالتحليل والدراسة مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ويجدر الإشارة هنا إلى أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يحتاج إلى العديد من الآليات حيث يعتبر التدقيق الداخلي من بين أهم الآليات المعتمدة في هذا المجال لما له من دور محوري في ضمان تطوير ورفع الأداء العام للشركة.

وفي ظل سياسة الانفتاح التي انتهجتها الجزائر منذ تسعينات القرن الماضي أصبح من المهم جدا أن تعمل الشركات الجزائرية العامة والخاصة على البحث على سبل بقائها واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة وهذا بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات كأحد الأساليب الحديثة التي تحد من الفساد المالي والإداري، وذلك باعتماد التدقيق الداخلي كأحد الآليات التي تضمن الحصول على معلومات مالية ومحاسبة ذات جودة.

(ب) إشكالية الدراسة:

مما سبق يتبين أن الإشكالية المراد معالجتها من خلال هذا البحث، يمكن التعبير عنها وفق التساؤل

المحوري التالي:

**كيف يمكن للتدقيق الداخلي المساهمة في تفعيل حوكمة الشركات؟**

وينبثق من التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما المقصود بحوكمة الشركات وماهي مبادئها وآليات تطبيقها؟
- ماهي الأهمية التي يكتسبها التدقيق الداخلي، وما هو الدور الذي يلعبه في التطبيق السليم لحوكمة الشركات؟

- إلى أي مدى تعتمد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على التدقيق الداخلي كأداة مساعدة في تطبيق حوكمة الشركات؟

### ج) فرضيات الدراسة:

- للتدقيق الداخلي دور مهم وفعال في تطبيق حوكمة الشركات من خلال تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلة.  
- يتم تطبيق الحوكمة في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من خلال وظيفة التدقيق الداخلي بشكل مقبول.

### د) مبررات اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتني إلى الاهتمام بهذا الموضوع النقاط التالية:  
- الميل الشخصي والرغبة الذاتية في معالجة الموضوع وارتباطه بمجال التخصص.  
- إبراز أهمية حوكمة الشركات كونها أحد أهم المواضيع الراهنة والهامة على المستوى المحلي والدولي.  
- أهمية الموضوع، وهذا نظرا للتطورات التي شهدتها العالم والذي أفرز ما يعرف بحوكمة الشركات، وكذا الدور الذي تلعبه في جودة التقارير المالية.  
- أهمية الموضوع وحدائته حيث ازداد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات خاصة في أعقاب الانهيارات المالية العالمية حيث أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة لحسن أداء المؤسسات للحد من الفساد المالي والإداري.

### هـ) أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التركيز على أهمية وظيفة التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات من خلال تحقيق الأهداف التالية:  
- توضيح المفاهيم الأساسية لكل من حوكمة الشركات والتدقيق الداخلي.  
- التعرف على مختلف أدوار التدقيق الداخلي التي تسمح بتحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية ودوره في إدارة المخاطر وعلاقاته التعاونية مع الأطراف ذات العلاقة في إطار حوكمة الشركات  
- محاولة التعرف عمليا فيما إذا كانت لوظيفة التدقيق الداخلي دورا إيجابيا في تطبيق الحوكمة في الوكالة محل الدراسة.

(و) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الأساسية التالية:

- تسليط الضوء على الدور المرجو من التدقيق الداخلي كآلية من آليات تفعيل الحوكمة بالشركات الجزائرية.
- الرفع من مستوى الأداء وتقليل المخاطر من خلال تجسيد العلاقة بين التدقيق الداخلي من خلال لجنة التدقيق وآليات حوكمة الشركات لرفع مستوى الشفافية والإفصاح وخلق الثقة المرجوة بين جميع أصحاب المصالح من خلال جودة القوائم المالية.

(ز) الدراسات السابقة:

1-دراسة عمر علي عبد الصمد، الموسومة ب: " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات دراسة ميدانية: " رسالة ماجستير بالمحاسبة والمالية، جامعة المدية، سنة 2009 تهدف هذه الدراسة إلى تبيين دور المراجعة الداخلية كآلية من آليات تطبيق حوكمة المؤسسات وكذا سبل تفعيلها في الجزائر، من وجهة نظر مجموعة من المهنيين مدراء أقسام المراجعة الداخلية " والأكاديميين (أساتذة المحاسبة والمراجعة) وخلصت الدراسة إلى نتائج أن المراجعة الداخلية تركز على ثلاث عناصر رئيسية على أساسها تتحدد درجة تأثيرها في حوكمة المؤسسات وتتمثل هذه العناصر في أهلية المراجع الداخلي استقلاليته وموضوعيته، وجودة أداء عمله.

2-دراسة إبراهيم إسحاق نسمان، الموسومة ب: "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة بفلسطين "رسالة ماجستير بالمحاسبة، جامعة غزة الإسلامية، سنة 2009 هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين حيث تم التركيز على أداء المراجعة الداخلية وعلاقتها بالمخاطر ودورها في تفعيل حوكمة المصارف ودراسة ميدانية شملت قطاع المصارف، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف ولضمان تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري والمهني المتكامل والذي يشمل مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، إدارة المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر مع وظيفة مراقبة الامتثال.

3- د. سمير كامل محمد عيسى: " العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية " مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1، المجلد رقم 45، جانفي 2008 اهتمت هذه الدراسة بإبراز أهم البحوث التي جرت في أمريكا، إنجلترا، وأستراليا حول جودة المراجعة الداخلية والاتجاهات الحديثة لها، وخلص الباحث إلى أن أهمية المراجعة

الداخلية قد زادت خصوصاً مع متطلبات حوكمة المؤسسات وهذا فيما يخص دعمها للمراجع الخارجي، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، والإدارة العليا.

4- دراسة لخضر أوصيف الموسومة بـ: " دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات" دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2011 هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وظيفة المراجعة الداخلية وظيفية مساهمتها كآلية رقابة إدارية لتطبيق قواعد حوكمة الشركات في ظل المجهودات الرامية إلى تطوير وتحسين تسيير الشركات الجزائرية، وبينت هاته الدراسة أن توافر الفهم المشترك لدى المراجعين الداخليين والأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات يجعل المراجعة الداخلية نشاط يضيف قيمة مضافة للمؤسسة ويحمي مصالح وحقوق جميع الأطراف.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح وجود اختلاف بين طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها، وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها تركز على الدور الحديث المنوط بالتدقيق الداخلي الداعم لحوكمة الشركات في مؤسسات القطاع العام ذات التنظيم الخاص على شاكلة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حيث أن تفعيل الحوكمة في مثل هذه المؤسسات يعتبر تحدياً صعباً وذلك بسبب الدور الاجتماعي المفروض في مثل هاته المؤسسات حيث أن القائمين عليها ينتظرون دوراً اقتصادياً مثل غيرها من المؤسسات ودوراً اجتماعياً من خلال استقطاب فئة الشباب البطال وإدراجه في الحياة الاجتماعية من خلال أجهزة الدعم المختلفة.

### ر) الحدود المكانية للدراسة:

تمت الدراسة على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بغرداية.

### ح) منهج البحث والأدوات المستخدمة:

نظراً لطبيعة الدراسة وتماشياً مع الموضوع ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال وصف وتحليل علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات، وفي الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، أما بالنسبة للأدوات التي تم استخدامها في الجانب النظري فتمثلت في مختلف المراجع والدراسات والقوانين حول الموضوع بالإضافة إلى شبكة الأنترنت.

### ط) تقسيمات البحث:

من أجل إنجاز هذا البحث والوصول إلى نتائج المنتظرة تم تقسيمه إلى فصلين، الفصل الأول منه خصص للجانب النظري وفيه تطرقنا إلى الإطار النظري لحوكمة الشركات والتدقيق الداخلي أما الفصل

الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية إضافة إلى المقدمة والخاتمة التي تتضمن بعض الاقتراحات والنتائج المتوصل إليها.

**الفصل الأول:** والمتمثل في الإطار النظري لحوكمة الشركات والتدقيق الداخلي للتدقيق الداخلي حيث قسمناه إلى مبحثين كل مبحث بأربع مطالب، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى حوكمة الشركات مفهومها أهميتها ومبادئها أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الإطار النظري للتدقيق الداخلي.

**الفصل الثاني:** خصص للجانب التطبيقي أو الدراسة الميدانية حيث تم قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى واقع وتطور التدقيق وحوكمة الشركات في الجزائر أما في المبحث الثاني فتعرضنا إلى الجانب العملي لواقع التدقيق وأثره في تفعيل مبادئ الحوكمة في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب محاولة منا لإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع ثم عرض النتائج المتوصل إليها والاقتراحات.

# الإطار النظري لحوكمة الشركات والتدقيق الداخلي

## المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

نتطرق في هذا المبحث الذي قسمناه إلى أربعة مطالب، إلى مفهوم حوكمة الشركات وتطورها التاريخي وأهميتها ومبادئها في المطلب الأول، وإلى خصائص ومحددات وآليات الحوكمة في المطلب الثاني، وإلى أسباب بروز حوكمة الشركات وهيئاتها في المطلب الثالث، ثم في المطلب الرابع سوف نرى تجارب بعض الدول في تطبيق حوكمة الشركات.

### المطلب الأول: حوكمة الشركات المفهوم الأهمية والمبادئ

#### الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات وتطورها التاريخي

##### 1- مفهوم حوكمة الشركات:

مصطلح حوكمة الشركات يهدف إلى إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة للحفاظ على حقوق حملة الأسهم والسندات بالشركة وأصحاب المصالح، وتنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة وهذا يعني نقلة نوعية في مفهوم التحكم والسيطرة على الشركات بعيدا عن الفردية والعشوائية واللامبالاة، ولكي تحقق الشركة أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، ولا يختلف مفهوم الحوكمة في الشركات باختلاف نشاط الشركات فمفهوم حوكمة الشركات في المؤسسات المالية والبنوك هو نفس المفهوم في باقي الأشكال الأخرى من الشركات التجارية باعتبار أن البنوك هي شكل من أشكال الشركات، كما أن تعريف حوكمة الشركات لا يتناول شكلا محددًا من أنواع وأشكال الشركات، فيمتد عند البعض ليشمل جميع أنواع الشركات والمنظمات الحكومية غير الهادفة للربح<sup>1</sup>.

والواقع أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين القانونيين والاقتصاديين لمصطلح حوكمة الشركات والسبب هو تداخل حوكمة الشركات في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وتأثيرها على المجتمع والاقتصاد ككل، "فتعرف حوكمة الشركات وفقا لغرضها بأنها الإجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وأهداف الأفراد والمجتمع. فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص ص 10-11.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 11.



ونظراً لتزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد أوردت مفهوم لحوكمة الشركات على أنها مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، وهو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والأسلوب الناجح لممارسة السلطة لتحقيق الأهداف المسطرة لخدمة مصالح الشركة ومساهمتها وتسهيل المراقبة الجيدة والفعالة للاستخدام الأمثل لموارد وأصول الشركات والمؤسسات<sup>1</sup>.

وقد عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) حوكمة الشركات في مجلة (Tone At The Top) والصادرة عنه بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لا نجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها"<sup>2</sup>.

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"<sup>3</sup>.

في حين عرف (wolfensohn) حوكمة الشركات بأنها ذلك "النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولية"<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف حوكمة الشركات على أنها:

هي تلك الإجراءات والقواعد التي تُوصل إلى رضی المساهمين في المؤسسة من خلال العمل على تحديد مسؤولية كل طرف وتحسين أدائها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل المخاطر الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> - ماجد إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 16.

2- The Institute Of Internal Auditors, «The Lessons that Lie Beneath», Tone at the Top, USA: February 2002, p:02.

3 - Alamgir, M, «Corporate Governance: A Risk Perspective», paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, 2007, Cairo, p:03.

<sup>4</sup> - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 24.

## 1- التطور التاريخي لحوكمة الشركات:

في القرن التاسع عشر ساهمت القوانين الحكومية في تعزيز حقوق مجالس إدارات الشركات في أن تحكم دون أن يشترط موافقة جميع المساهمين، وفي مقابل ذلك الحصول على مزايا قانونية مثل حقوق التقييم بهدف جعل حوكمة الشركات أكثر كفاءة، ومنذ ذلك الوقت أدت مخاوف المساهمين إلى مزيد من الدعوات المتكررة لإجراء إصلاحات، وفي القرن العشرين في الفترة التي أعقبت مباشرة وول ستريت عام 1929م فكر علماء القانون بدراسة الشركة الحديثة والملكية الخاصة حيث رسخ يوجين فأما ومايكل جنسن قانون فكرة الفصل بين الملكية والسيطرة ونظرية الوكالة (Agency Theory) كوسيلة لفهم حوكمة الشركات<sup>1</sup>.

ركزت نظرية الوكالة (Agency Theory) عند ظهورها على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح بهدف حماية حقوق ومصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري من طرف مجالس الإدارة لتعظيم مصالحهم الخاصة، ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات حيث قامت العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة على زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وفي عام 1987م قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية بإصدار تقريرها المسمى (Treadway Commission) والمتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يتعلق بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم التقارير المالية<sup>2</sup>.

وقد أثار موضوع الحوكمة جدلاً كبيراً في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات بعد انهيار كبرى الشركات وقطاع المصارف و إلى قلق المستثمرين على استثماراتهم، الأمر الذي أدى ببورصة

<sup>1</sup> عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، القانون والاقتصاد، الرياض، 2012، ص21.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2006، ص

لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة عام 1991م وتحددت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية لتجنب الخسائر، وفي عام 1992م تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة ركز عن دراسة العلاقة بين الإدارة والمساهمين، ثم توالت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة الشركات لأعمالها، وكذلك قامت الدول العربية بتوجه حقيقي نحو الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ولو متأخرا، وعلى سبيل المثال جمهورية مصر العربية التي كان لها دور الريادة في عام 2000م بذلك الموضوع، وفعلا تمت دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات، وهناك جهودا مماثلة لبعض الدول العربية التي تسعى للالتزام بقواعد الحوكمة حيث تم الاتفاق بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك الدولي على زيادة التعاون والحوار في مجال حوكمة الشركات وذلك استجابة للحاجة المتزايدة للدول التي ترغب في تقوية هذا النظام<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

#### 1- أهمية حوكمة الشركات:

وجدت حوكمة الشركات اهتمام كبير في الآونة الأخيرة نتيجة، حالات الفشل الإداري والمالي المتتالية التي أصابت العديد من الشركات الكبرى حيث أخذ العالم نتيجة هذا الفشل ينظر إلى حوكمة الشركات بنظرة جديدة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الفشل تتمثل في الثقة في الشركات والتشريعات، ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين الشركات والحكومة، وحصول هذه الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل دون علم المساهمين بذلك وإخفائها بطرق ونظم محاسبية مبتكرة، وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات بقوائمها المالية وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى انتشار الفساد وانعدام الثقة، أما إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات يؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري والمالي وتشجيع الإفصاح والشفافية<sup>2</sup>.

وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، والوسائل لتحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء، فحكومة الشركات الجيدة توفر حوافز مناسبة وعادلة لمجلس

<sup>1</sup> - علاء فرحات طالب، مرجع سابق، ص ص 28 . 30.

<sup>2</sup> - عبد الصبور عبد القوى علي المصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2012، ص ص 36-37.

الإدارة وإدارة الشركة، كما تسهل عملية الرقابة الفعالة وتوفر درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق وتخفيض تكلفة رأس المال واستخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة<sup>1</sup>.

كما تتبع أهمية حوكمة الشركات في جوانب متعددة لعل من أهمها مما يلي:

**1.1. الاقتصاد:** تساهم حوكمة الشركات في نمو وتعدد الشركات، التي تعمل في مجالات حيوية وتحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، ولها أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج و الداخل، وزيادة تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي<sup>2</sup>.

**2.1. الشركات:** إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه من خلال ترسيخ دعائم الإدارة الجيدة، وبالتالي خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل، وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، وتجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات للوصول إلى أسواق المال و الحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل للتوسع في نشاطها و تقليل المخاطر و بناء الثقة مع أصحاب المصالح<sup>3</sup>.

**3.1. المستثمرون وحملة الأسهم:** تساعد حوكمة الشركات في حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، وتساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر في أداء الشركة في المستقبل، وترمي أيضا حوكمة الشركات إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية وتؤدي إلى تحسين أداء السهم وتعظيم الربحية ويحافظ على مصالح المستثمرين وحملة الأسهم ويولد الثقة لديهم، والحد من حالات تضارب المصالح، والإفصاح التام عن أداء الشركة والوضع المالي لها يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2006، ص 28.

<sup>2</sup> هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، ص ص 05-06، على الموقع [http://bakheetgroup.com/pdf/Ebooks/Book\\_13.pdf](http://bakheetgroup.com/pdf/Ebooks/Book_13.pdf).

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ونفس الصفحة.

<sup>4</sup> نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 25.

4.1. أصحاب المصالح الآخرين: تسعى حوكمة الشركات إلى بناء علاقة وثيقة و قوية بين إدارة الشركة والعاملين ومورديها ودائنيها وغيرهم، وتضمن السلامة والصحة والنزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركة وتعظم ثروة الملاك وتدعم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية<sup>1</sup>.

- وباختصار أصبحت قواعد حوكمة الشركات في كافة أنحاء العالم أداة لجذب الاستثمارات ودفع عجلة التنمية على مستوى الدول، والالتزام بقواعد حوكمة الشركات يؤدي إلى وجود سوق تمتاز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية، حيث اهتمت العديد من الهيئات المعنية بوضع هذه القواعد لتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجالس الإدارة.

#### - أهداف حوكمة الشركات:

- تساهم حوكمة الشركات في تحقيق مجموعة من الأهداف التي أشار إليها عدد من الباحثين ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- الفصل بين الملكية و الإدارة والرقابة على الأداء؛
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات؛
- إيجاد الهيكل التنظيمي الملائم لتحقيق أهداف الشركة و وسائل تحقيق تلك الأهداف؛
- عدم الخلط بين مسؤوليات المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- المراجعة وتعديل القوانين الحاكمة في الشركة لكي تتحول مسئولية الرقابة إلى كلا الطرفين مجلس الإدارة والمساهمين<sup>2</sup>؛
- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية الاستثمارية السليمة؛
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وبالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة؛
- تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> - دادن عبد الغني، سعيدة تلي، فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07، ماي 2012، ص30.

<sup>2</sup> - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص32.

- تحسين قدرة الشركات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها..
- تحسين خاصية مصداقية المعلومات وسهولة فهمها؛
- زيادة قدرة الشركات على تحسين موقفها التنافسي وجذب الاستثمارات ورؤوس أموال أخرى<sup>2</sup>؛
- تحسين و تطوير الشركة و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة؛
- تجنب حدوث الأزمات حتى في الدول، التي لا يوجد للشركات تعامل نشط في الأسواق المالية؛
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصوصية و ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثمارات؛
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس<sup>3</sup>.

مما سبق يتضح أن هذه الأهداف تتطلب مجلس إدارة قوي لتحقيقها ومراقبة الأداء واستخدام الأسلوب الناجح لممارسة السلطة بهدف محاربة الفساد الإداري بكل صوره، وخلق أنظمة للرقابة فعالة، وحسن استخدام موارد الشركة للحرص على قدرتها التنافسية، وتعميق دور السوق المالي وجب الاستثمارات لتنمية المجتمع والدولة.

### الفرع الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

نظرا لاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة قد أدى إلى زيادة حرص العديد من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية لدراسته وتحليله وإصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم له، ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وبنك التسويات الدولية (BIS) ممثلا في لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي:

#### 1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، في الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة من 27 إلى 28 أبريل عام 1998، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة

<sup>1</sup> زرار العياشي وشرق سمير، حوكمة الشركات - المفهوم، الخصائص، الركائز، والأهمية الاقتصادية-، الملتقى الوطني الثالث حول: سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 10/9 ديسمبر 2007، ص 16.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص 22 - 23.

<sup>3</sup> إبراهيم السيد المليحي، دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر، الكويت، 2008، ص 14.

الشركات، حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص بهدف وضع مبادئ تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء، كما استفادت من مساهمات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة، كذلك مساهمات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وقد وافق الوزراء على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات في الاجتماع الوزاري بتاريخ 26 و 27 مايو 1999<sup>1</sup>، وهي خمسة مبادئ اختيارية، والتي تعتبر لحد الآن الأساس في تطبيق حوكمة الشركات، وتضمنت تلك المبادئ العديد من التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات المكثفة، وقد وافقت الدول الأعضاء في المنظمة على إضافة مبدأ سادس وضع في الأولوية في 22 أبريل 2004، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي<sup>2</sup>:

**1.1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** لكي يتم ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات فإنه من الضروري وضع أساس مؤسساتي وتنظيمي وقانوني فعال يعتمد عليه كل المشاركين في السوق لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وأن يشجع على شفافية وفعالية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات حسب كل اختصاص بين مختلف الجهات مع مراعات الخدمة العامة، وبالتالي له تأثير على الأداء الاقتصادي الكلي ونزاهة السوق وعلى الحوافز التي يخلقها المنافسين فيه<sup>3</sup>.

**1.2. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** توصي المنظمة في هذا المبدأ على حقوق المساهم العديدة والمتمثلة في التداول والشراء والبيع والتحويل وغيرها، حيث تضع عدة إرشادات لضمان تطبيق هذا المبدأ عن طريق تأمين أساليب تسجيل ملكية الأسهم، وسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بها في الوقت المناسب، والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، وحق توجيه الأسئلة لأعضاء المجلس<sup>4</sup>.

**3.1. المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين:** يجب أن يضمن إطار الحوكمة توفير المساواة بين كافة المساهمين بما فيهم صغار المساهمين والأجانب وغيرهم وتعويضهم في حالة انتهاك حقوقهم، والتصويت

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2006، ص 42.

<sup>2</sup> سالم بن سالم بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة، الأردن، 2010، ص 29-30.

<sup>3</sup> محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2007، ص 40.

<sup>4</sup> سالم بن سالم بن حميد الفليتي، مرجع سابق، ص 31.



في الجمعية العامة على القرارات الأساسية وحمائيتهم من أي عملية استحواذ، وتجنب التحيز ضد أو مع فئة من المساهمين للحصول على حقوقهم القانونية، والمساواة بين جميع الفئات للاطلاع على كافة المعلومات<sup>1</sup>.

**4.1. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يؤكد هذا المبدأ على ضرورة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما ينص عليها القانون، وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح لخلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستمرار في المشاريع القائمة، وعندما تنتهك حقوق أصحاب المصالح فينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات، ويجب توفير آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تتاح لهم فرصة الحصول على كل المعلومات وأن تؤدي تلك الآليات بدورها إلى تحسين مستوى الأداء<sup>2</sup>.

**5.1. الإفصاح والشفافية:** يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ حوكمة الشركات نظراً لما يقدمه من شفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين مع الشركات والأسواق المالية، حيث اهتم بضمان توافر الإفصاح المتساوي وفي الوقت المناسب عن جميع المعلومات، ومسؤولية المراجع الداخلي والخارجي عن المعلومات المفصح عنها، وينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية ولا يقتصر على المعلومات التالية<sup>3</sup>:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة؛
- أهداف الشركة؛
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت؛
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة ومؤهلاتهم؛
- العمليات المتصلة بأطراف من الشركة؛
- عوامل المخاطرة المتوقعة؛

<sup>1</sup> - هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2009، ص 33.

<sup>2</sup> - طارق عبد العال، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم . المبادئ . التجارب . المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 45.

<sup>3</sup> - أحمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 22 / 24.



- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- هياكل الحوكمة وسياساتها.

**6.1. مسؤولية مجلس الإدارة:** الهدف من وضع هذا المبدأ هو ضمان مجلس الإدارة بالاعتناء بمهامه ومسؤولياته، حيث وضعت كذلك الجزاءات التي يتعرض لها عند مخالفتهم لهذه المسؤوليات أمام الشركة والمساهمين، ويجب أن تكون المبادئ عامة لتطبيقها على أي هيكل لمجلس الإدارة الذي يكلف بالإشراف على إدارة الشركة، وهو مسؤول بصفة رئيسية عن الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة، واحترام القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتساوي الفرص والصحة، وفي بعض الدول وجدت الشركات أن من المفيد توضيح وتحديد بدقة المسؤوليات التي يتولاها مجلس الإدارة وتلك التي تتولاها إدارة الشركة<sup>1</sup>.

## 2. مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel committee):

وضعت لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية في عام 1999 إرشادات خاصة بالحكومة في المؤسسات المصرفية والمالية وهي تركز على النقاط التالية<sup>2</sup>:

- وضع موثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة والسليمة بين هذه المؤسسات؛
- وضع استراتيجية للشركة معدة جيدا والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها وبمساهمة الأفراد في ذلك؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
- وضع صيغة وآلية للتعاون بين مجلس الإدارة ومدقي الحسابات والإدارة العليا؛
- إيجاد نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة مع تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
- إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر خاصة في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح؛
- تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وكذلك المديرين أو الموظفين سواء كانت الحوافز في كل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> - داندن عبد الغني، سعيدة تلي، فعالية الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 04.

- ضمان توفير وتدقيق المعلومات داخليا وخارجيا بشكل مناسب.

### 3. مبادئ مؤسسة التمويل الدولية:

- وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في سنة 2003 م قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات واهم هذه الأسس هي<sup>1</sup>:
- يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة؛
  - إيجاد خطوات إضافية تضمن الحكم الجيد الجديد؛
  - إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محليا؛
  - القيادة الجيدة.

### المطلب الثاني: حوكمة الشركات (مزايا، خصائص، محددات، آليات)

من الأسباب الهامة لحدوث انهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية المعبرة عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية، وينعكس هذا إلى مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية، وبالتالي تفقد هذه المعلومات أهم عناصر تميزها وهو جودتها، وكنتيجة لذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حيث أصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، وقد قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا، خصائص ومحددات وآليات هذا المفهوم والتي سيتم التطرق لها في هذا المطلب كما يلي:

- مزايا وخصائص حوكمة الشركات؛
- محددات حوكمة الشركات؛
- آليات حوكمة الشركات.

### الفرع الأول: مزايا وخصائص حوكمة الشركات

#### 1. مزايا حوكمة الشركات:

- تحقق حوكمة الشركات الجيدة مجموعة من المزايا من أهمها:
- توفر هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة؛
  - تنمية الاستثمارات وتدقيقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال؛

<sup>1</sup>- بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص ص 07.06.

- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثققتهم بالشركة؛
  - التأكيد على الالتزام بأحكام القانون واللوائح، والعمل على ضمان وتحسين الأداء المالي؛
  - مساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة؛
  - العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين<sup>1</sup>؛
  - تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات؛
  - رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات؛
  - زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها؛
  - ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة، ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد حوكمة الشركات<sup>2</sup>؛
2. خصائص حوكمة الشركات:

تتصف حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص التي تعد الركائز الأساسية، وإذا غاب أحدها فقد المفهوم معناه، والمتمثلة في ما يلي:

1.2. الانضباط (Discipline): أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال الشركة، وكذلك انضباط الإدارة بكونها وسيط نزيه يحقق مصالح الأطراف المختلفة، والانضباط في مراقبة ومتابعة أعمال الشركة من جانب الجهات الداخلية والخارجية، والانضباط نحو العميل لكسب رضاه وجعله بوق دعاية للشركة<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> عبد الصبور عبد القوى علي المصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2012، ص ص35-36.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الوطني حول: إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 06.

<sup>3</sup> طارق عبد العال، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم - المبادئ - التجارب المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص03.

2.2. الشفافية (**Transparency**): أي الإفصاح عن الأهداف المالية ونسب العائد على حقوق الملكية، ونشر التقارير المالية في موعدها بدون أي تسريب قبل الإعلان، ووفق مبادئ المحاسبة المقبولة، أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة<sup>1</sup>؛

3.2. الاستقلالية (**Independence**): أي وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة، ومراجعين خارجيين مستقلين عن الشركة، ووضع موقع على شبكة الإنترنت يتم تحديثه بسرعة، و لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل<sup>2</sup>؛

4.2. المساءلة (**Accountability**): أي قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي، وكذلك وجود لجنة مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية، وقدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال، وبالإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

5.2. المسؤولية (**Responsibility**): أي وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة، والتصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم، ووجود مسؤولية أمام الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛

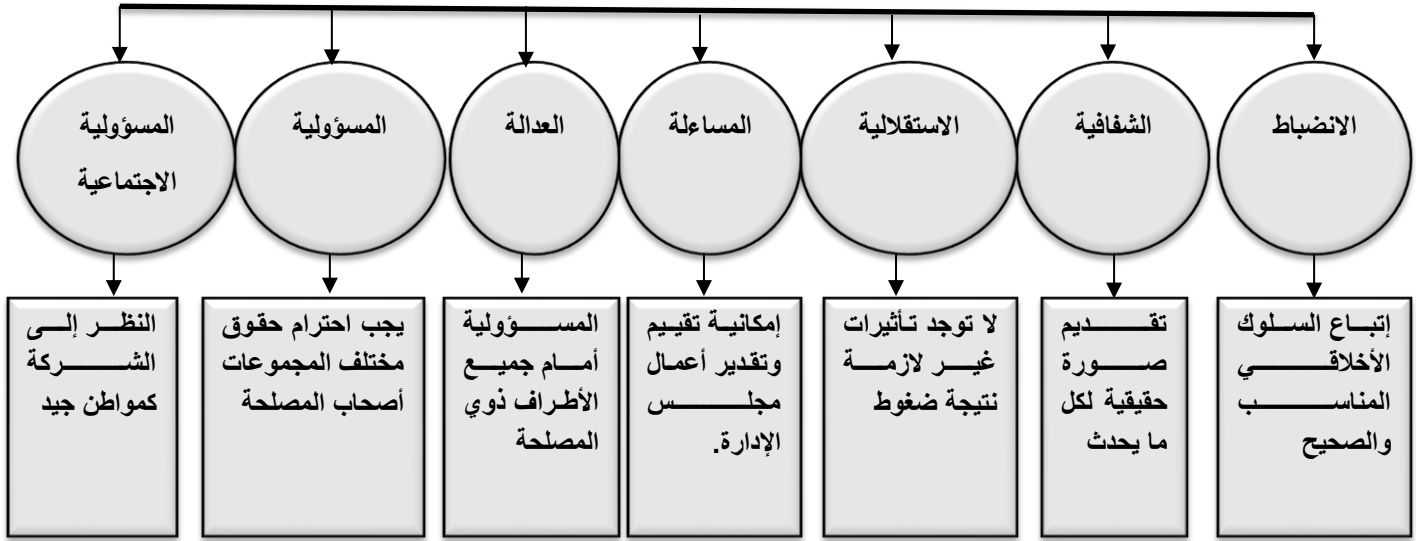
6.2. العدالة (**Faimess**): أي حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى اجتماعات عامة وسهولة طرق الإدلاء بالأصوات، والعدالة في نوعية المعلومات التي يتم تقديمها، وعدم ارتفاع إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بنفس نسبة ارتفاع صافي الأرباح، ويجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة؛

7.2. المسؤولية الاجتماعية (**Social Responsibility**): أي وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة وتؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي، والمحافظة على البيئة، والامتناع من التعامل مع الدول التي يفقد قاداتها الشرعية، والنظر إلى الشركة كمواطن جيد، والشكل الموالي يوضح خصائص حوكمة الشركات:

<sup>1</sup> محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2007، ص 54.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 54.

الشكل رقم (01): يمثل خصائص حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم . المبادئ . التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 25.

وذكر جون كولي في كتابه حول حوكمة الشركات إن نموذج الحوكمة للشركات الناجحة يجب أن يشمل الخصائص التالية<sup>1</sup>:

- مجلس إدارة قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بأمان؛
  - يتم اختيار الرئيس التنفيذي المؤهل من قبل مجلس الإدارة ويتم إعطاؤه السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة؛
  - الأعمال التي يتم اختيارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها بعد موافقة مجلس الإدارة؛
  - نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، وكذلك ضمن نصائح وموافقة مجلس الإدارة؛
  - إفصاح كافي وملائم عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي.
- ويرى جونشان شاركهام من الصعب التعرف عن نظام الحوكمة من داخل الشركة أنه يعمل بشكل حقيقي وجيد، غير أن هناك أدلة تشير إلى مدى توفر متطلبات هذه الحوكمة، وذلك من خلال الوقوف على العديد من الأحكام والتقديرات التي من الممكن أن يكون لها تأثير على أوضاع الشركة وديناميكية العمل فيها.

<sup>1</sup> ماجد إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2009، ص 37 . 38.

الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات

رغم الجهود المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية والتقدم الملحوظ في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، يبقى هناك عدد من المحددات التي تؤثر في إنجاح عملية الحوكمة، حيث هناك شبه اتفاق بين الباحثين بأنه لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وتتمثل المجموعتين فيما يلي:

1. المحددات الخارجية:

وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى، وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن حسن إدارة الشركة، وهي عبارة عن:

1.1. البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمناخ العام للاستثمار: وهي التي تتعلق بطبيعة النظام

الاقتصادي والاجتماعي والقانوني السائد والقوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات، وقوانين العمل وقوانين سوق المال، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئة سوق المال والبورصة ورقابته الفعالة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات، وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تمثيل القوانين والقواعد التي تضمن حسن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات<sup>1</sup>.

2.1. الالتزام بالمعايير الدولية المحاسبية والتدقيقية والجودة: وتتعلق في التقيد بمعايير موحدة تكون

ملزمة التطبيق، حيث جميع الدول في العالم مازالت مستمرة في جهودها في تطوير الاقتصادات الديمقراطية القائمة على أساس السوق، وقد زاد الاهتمام بمعايير المحاسبة الدولية ومعايير التدقيق، لسلامة نضامها المالي نظرا لما توفره من ثقة لدى أصحاب الأسهم ومما لا شك فيه أن معايير المحاسبة والتدقيق السليمة تدعم كفاءة الإدارة المالية، كما أن النظام السليم للتقارير هو الذي يوفر معلومات حيوية للدائنين والمستثمرين في الأسهم بما يهيئ لهم القيام باستثمارات قائمة بأمانة ومريحة، وزيادة خاصية المقارنة بين البيانات والمعلومات المالية على المستوى العالمي، وتوحيد المعالجات

<sup>1</sup> - مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24 العدد الأول، 2008، ص101.

التي ستستخدم لقياس الأحداث المالية وتوصيل النتائج لمستخدمي المعلومات، من أجل ملاءمة وتعزيز عملية التحكم في الشركات<sup>1</sup>.

**3.1. مصادر التمويل:** لإنجاح حوكمة الشركات يجب الاهتمام ليس فقط بكيفية تدبير والحصول على الأموال الضرورية لاستمرار نشاط الشركات، بل الاهتمام إلى أبعد من ذلك بالطرق والكيفيات التي تمكن من الحصول على هذه الموارد المالية بأقل التكاليف الممكنة، ولتحقيق ذلك يجب وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية<sup>2</sup>.

**4.1. طبيعة السوق:** للسوق تأثيرات داخلية وخارجية على الشركة من حيث قدرتها على أداء مهامها ونجاحها في إدارة المخاطر التي تواجهها نتيجة دخولها للسوق، ومراقبة النتائج، حيث تعد عاملاً حاسماً في وضع سياسات واستراتيجيات العمل والمتابعة بما يحقق أهداف عملية حوكمة الشركات.

**5.1. دور المؤسسات غير الحكومية:** للمؤسسات غير الحكومية دور كبير في التنظيم وضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين، والمراجعين والشركات العاملة في الأسواق المالية إضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة ونقابات المحامين<sup>3</sup>.

## 2. المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد واللوائح والأسس التي تنظم وتحدد كيفية وضع هياكل إدارية سليمة واتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والذي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل، وبالتالي نجاح فعالية الحوكمة، ومن أهم المحددات الداخلية للحوكمة نذكر ما يلي:

**1.2. مجلس الإدارة:** يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة وأن يتحمل كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية المسؤولية المباشرة وغير المباشرة عن مدى تحقيق أهداف الشركة، وعدم الحصول على منفعة على حساب الشركة، والإفصاح بكل ما يجري في الشركة وما

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 101.

<sup>2</sup> ماجد إسماعيل أبو حمام، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> زهاء ديوب، الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2010، ص 28.

تحققه من أرباح وخسائر، وتحقيق مصلحة المساهمين وأصحاب المصالح ومعاملتهم معاملة عادلة، وضرورة الإفصاح عن وجود التعارض في المصالح عند وقوعه، والإشراف على حسن ممارسة الحوكمة في الشركة<sup>1</sup>.

**2.2. الهيكل التنظيمي:** هو نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف، تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معاً، ويبين العلاقات الرئيسية والوظيفية بين مختلف الوظائف، بهدف تحسين الاتصال وتبادل المعلومات بين المسؤولين عن هذه الوظائف وعدم التضارب في المسؤوليات والصلاحيات، والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل.

**3.2. النظام المحاسبي والمالي:** وهو الأداة التي تقوم بتزويد الأطراف ذات المصلحة بالمعلومات المالية عن أصول الشركة والالتزامات المترتبة عليها، كما تظهر نتيجة أعمالها من ربح أو خسارة عن فترة مالية معينة، وتقدير مدى إمكانية حصول الشركة على إيرادات في المستقبل، كما تزود القائمين على الشركة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وهذه النظم تؤثر في عملية التحكم المؤسسي إذ كلما كانت فعالة وكفؤة أسهمت بصورة إيجابية في أنجاح تطبيق مبادئ حوكمة الشركات<sup>2</sup>.

**4.2. قيمة الشركة:** وهي تعتمد على السلوك الأخلاقي للشركة وعلى مستويات عالية من الأخلاق المهنية من نزاهة وموضوعية وأمانة في تنفيذ عمليات الشركة، بهدف كسب العملاء وبالتالي زيادات مبيعاتها أو خدماتها، وهناك من يضيف أبعاد أخرى كنظم الاتصال وغيرها<sup>3</sup>.

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية فأنها تتأثر بالوعي عند أفراد المجتمع، كما أنها تتأثر أيضاً بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل الشركة، كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل، والشكل التالي يوضح هذه المحددات:

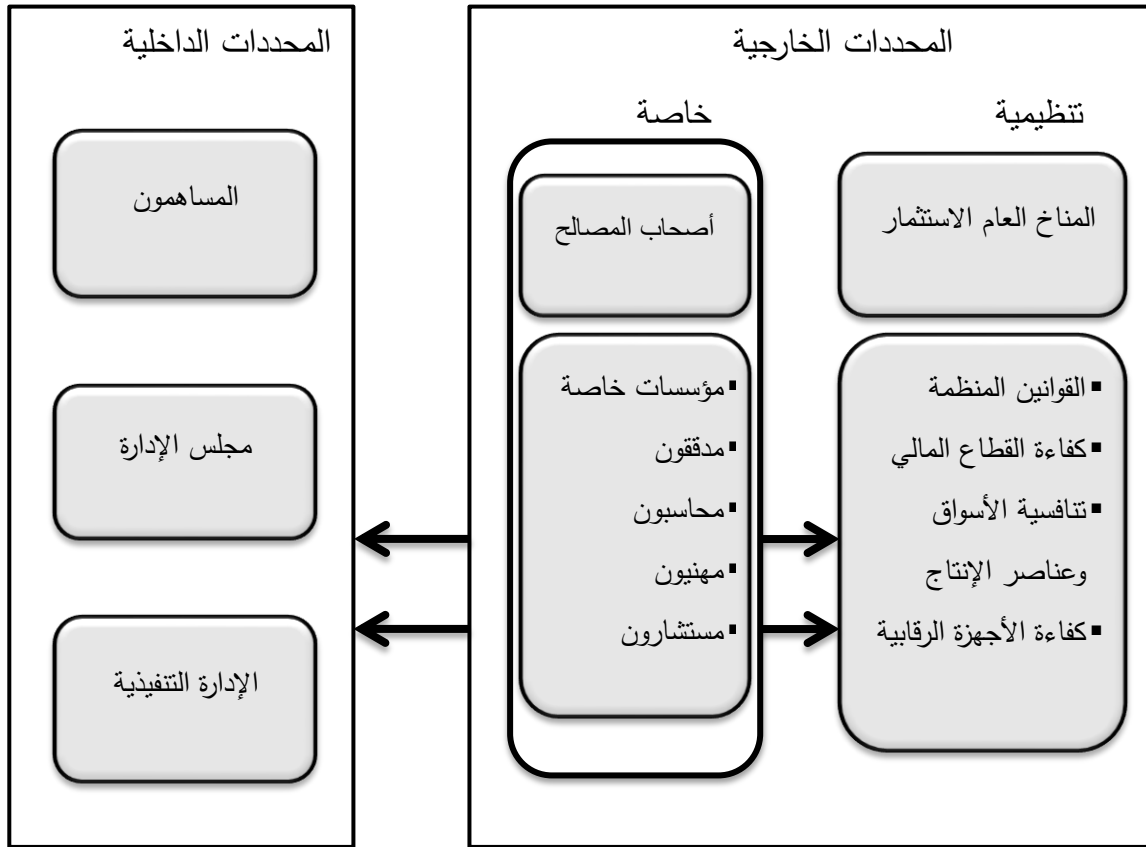
<sup>1</sup> - المعتصم بالله الغرياني، حوكمة الشركات المساهمة دراسة في الأسس الاقتصادية والقانونية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 176.

<sup>2</sup> - خليفاتي جمال، مدى موافقة البيئة الاقتصادية الجزائرية للنظام المحاسبي المالي، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2011، ص 25-26.

<sup>3</sup> - مها محمود رمزي ربحاوي، مرجع سابق، ص 100.



الشكل رقم (02): يمثل محددات حوكمة الشركات



المصدر: علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص47.

### الفرع الثالث: آليات حوكمة الشركات

الآلية هي منظومة تشمل مجموعة من الأجزاء التي تعمل بتناسق وتعاون وكل خلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بأكملها أو خلل في طريقة عملها، وبالتالي تعرف آليات حوكمة الشركات بأنها مجموعة المهام والممارسات التي تضمن للشركة السيطرة على بيئتها الداخلية والتكيف مع بيئتها الخارجية بهدف حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوى المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة من خلال أحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة الشركة ومراقب الحسابات، ويمكن تصنيف مجموعة الآليات المستخدمة إلى نوعين داخلية وخارجية على النحو التالي:

#### 1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

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

**1.1. مجلس الإدارة:** في ظل مفهوم حوكمة الشركات فإن مجلس الإدارة سوف يقوم بالنيابة عن المستثمرين بمسائلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة وتحقيق مصالح المستثمرين، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل وتحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، ومن خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان، كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري، وضمان استبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، والإشراف الجيد من طرف مجلس الإدارة يؤدي إلى تطبيق الحوكمة للشركات التي تنعكس على تخفيض تكلفة رأس المال وزيادة الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها لكي يستفيدون المساهمون من ارتفاع قيمة السهم<sup>1</sup>. ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في الإشراف والتوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأسيس مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يلي:

- **لجنة التدقيق:** بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، وجدت لجنة التدقيق اهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات<sup>2</sup>.
- **لجنة المكافآت:** ركزت اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة، على ضرورة أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2006، ص 95-96.

<sup>2</sup> بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 12.

مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة في مجال الشركات المملوكة للدولة، بهدف ضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية<sup>1</sup>.

▪ **لجنة التعيينات:** عندما يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين يجب أن يكون أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، وبهدف ضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات، منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقييم مهاراتهم باستمرار، ويجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين وأن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة<sup>2</sup>... الخ.

**1.1. المراجعة الداخلية:** هي وظيفة إدارية تابعة لإدارة المؤسسة تعمل على مراجعة النواحي المحاسبية والمالية والأعمال الأخرى، لتقييم مدى مساهمة التطبيق العملي للخطط والسياسات المرسومة لتحقيق الأهداف المرجوة والعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى، والهدف الأساسي من المراجعة الداخلية هو مساعدة أعضاء الإدارة في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وقيام المراجع الداخلي لعمليات الفحص والتقييم وإعطاء نصائح للإدارة والتعليق حول العمليات التي تم مراجعتها، وعليه فيمكن القول أن المراجعة الداخلية هي عبارة عن نشاط مستقل داخل المنشأة يهدف إلى التأكد من دقة وفاعلية الأنظمة والتعليمات والإجراءات المطبقة داخلها، وتزويد الإدارة بتقارير عن أي انحرافات أو نقاط ضعف حتى يتمكن الاعتماد عليها كأساس سليم لرسم السياسات والمحافظة على أموال المؤسسة وموجوداتها من أي ضياع أو اختلاس أو تلاعب أو سوء استعمال<sup>3</sup>.

## 2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

آليات حوكمة الشركات الخارجية هي عبارة عن ضغوط تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، ووسيلة رقابة لأصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، بهدف تطبيق قواعد حوكمة الشركات، ومن هذه الآليات نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> - عزيزة بن سمينة، طنبي مريم، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03.04 ديسمبر، 2012، ص 08.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 09.

<sup>3</sup> - شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004 ص ص 70-72.

1.2. منافسة سوق المنتجات أو الخدمات وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وإذا لم تقم الإدارة بواجبها بالشكل الصحيح أو غير مؤهلة، سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهدب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري، سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين ولا يتم إشغال مسؤولين من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية<sup>1</sup>.

2.2. الاندماجات والاستحواذات: لاشك فيه أن الاندماجات والاستحواذات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، ويمكن أن تحدث الاندماجات والاستحواذات لأسباب مختلفة، فيمكن أن تكون لأسباب استراتيجية لتحسين العمليات التشغيلية أو المالية، ويمكن أن تندمج الشركات لتتنوع نشاطها، أو من أجل النمو وزيادة القوة السوقية، وكل الاندماجات هي في جوهرها استحواذات، بهدف جعلها مربحة عن طريق خفض التكاليف، أو التخلص من النفقات غير الضرورية أو من خلال الدعم المالي من طرف الشركة المستحوذة، أو عن طريق التخلص من مديرها والاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض<sup>2</sup>.

3.2. التدقيق الخارجي: يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية للحوكمة الجيدة للشركات، لأن المتابع لتاريخ تطور مهنة مراجعة الحسابات في العديد من دول العالم يجد أنها نمت و تطورت في ظل فكرة انفصال الملكية عن الإدارة، و ذلك لحاجة ملاك الشركة إلى رأي مهني مستقل عن مدى كفاءة إدارة الشركة في استخدام مواردها المتاحة. و يعرف التدقيق الخارجي على أنه عملية منتظمة وموضوعية للحصول على أدلة إثبات فيما يتعلق بحقائق حول وقائع و أحداث اقتصادية، ثم إيصال النتائج إلى مستخدمي المعلومات المهتمين بذلك للتحقق، وكان هدفها في مراحل تطوره الأولية وقائي ينحصر في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، ثم تحول بعد ذلك إلى البحث ما إذا كانت القوائم المالية تعبر بصورة صادقة و عادلة عن نتائج العمليات، وعن المركز المالي في نهاية الفترة أم لا، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عزيزة بن سمينة، طبني مريم، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03-04 ديسمبر، 2012، ص 10.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص 431-433.

<sup>3</sup> بن يخلف آمال، المراجعة الخارجية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002 ص 12.

4.2. التشريع والقوانين لقد أثرت بعض التشريعات والقوانين على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، فعلى سبيل المثال عند إصدار قانون ساربينز أو كسلي في سنة 2002 المعروف باسم قانون الإصلاح المحاسبي للشركات العامة وحماية المستثمرين، و زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكيين وأصحاب المصالح الآخرين<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: أسباب بروز حوكمة الشركات وهيئاتها والتطبيق الجيد لها من طرف مجلس الإدارة

تضمن الحوكمة الجيدة للشركات بتظافر جهود مختلف الهيئات المشاركة، بيئة أعمال عادلة وشفافة، وإمكانية مساءلة الشركات عن ممارساتها، وتؤدي الحوكمة الضعيفة للشركات إلى الخسارة وسوء الإدارة والفساد، فالحوكمة الرشيدة فقط هي التي تستطيع أن تكفل أداء جيداً للشركات. ونتيجة للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات أدى إلى قيام العديد من الدول العالم بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بحوكمة الشركات للاهتمام والتأكيد على كفاءة العمليات التشغيلية، وتطبيق القوانين والتعليمات والقواعد وإصدار المعايير والمبادئ الواجب إتباعها لغرض زيادة الثقة بالتقارير والقوائم المالية، فضلاً عن تخفيض مخاطر الشركات وكلفة رأس المال وإصدار تشريعات وقوانين لحوكمة الشركات، لأن الاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة قد أدى إلى زيادة حرص العديد من المؤسسات لدراسته وتحليله ومنها صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وعموماً فإن الحوكمة ينعكس أثرها في زيادة الثقة بالاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته وكفاءته والحفاظ على حقوق الأقلية ودعم ونمو القطاع الخاص وخلق فرص عمل، وترجع أهمية حوكمة الشركات إلى أن التطبيق الجيد لمبادئها سيساعد في تحقيق أهدافها، وتوضح أهمية المبادئ في مجال حوكمة الشركات باعتبارها تمثل الخطوط العامة التي تهدف إلى تعزيز ودعم الإدارة وكفاءة الأسواق المالية فضلاً عن استقرار الاقتصاد.

#### الفرع الأول: أسباب بروز حوكمة الشركات

نتيجة اكتشاف في العقود القليلة الماضية العديد من الممارسات الخاطئة من قبل مدراء الشركات والتي أدت بحدوث كوارث لحقت بالشركات والمساهمين وجميع المتعاملين مع الشركات، وزيادة تدني ثقة المستثمرين، وقد تنبهت بعد ذلك الجهات الرقابية لهذه المشاكل التي حدثت، وحاولت جاهدة لوضع قوانين

<sup>1</sup> - طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص 456. 457.

وأُنظمة للحفاظ على الثقة وتمييزها بين المستثمرين عن طريق تنظيم العلاقات وتحسينها بين المستثمرين وإدارة الشركات، حيث أن من أسباب ظهور الحوكمة هو محاولة القضاء على المشاكل التي تتعرض لها الشركات أو التقليل منها، ووضع قوانين لتقوية روابط الثقة والمسؤولية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة مع الشركات من أجل توفير حماية أفضل للمستثمرين وتعيد الثقة على مستوى الأسواق المالية، ولعل من أهم هذه الأسباب:

### 1. نظرية الوكالة:

تعتبر نظرية الوكالة امتداد واستمرارية مباشرة لنظرية حقوق الملكية، إذ تعتبر علاقة الوكالة ضرورية لفهم عمل التنظيمات والتي تربط المساهمين بالمسيرين، فهذا الفصل في الوظائف يؤدي إلى نشوء تكاليف وكالة ناتجة عن نزاع المصالح بين مالكيين ومتخذي القرارات وتحت عدم تناظر المعلومات سيقود هؤلاء الإدارة وفق مصالحهم الخاصة.

1.1. تعريف نظرية الوكالة: يعتبر جنسن وماكلين (Jensen et Mekling) من الأوائل الذين تطرقوا لنظرية الوكالة فعرفوها على أنها: تعاقد بين عدة أطراف، فالمالك يوكل أطراف موكلين من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار، فهي إذا عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص يسمى الموكل أو المساهم شخصاً آخر يسمى الوكيل أو المسير من أجل القيام بأعمال باسمه، بما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل.

وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلى الشركة على إنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي، وتهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل وأن هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائماً على تحقيق مصالح الأصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل، فالهدف الرئيس لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاولة ربط مصالحها، بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، قسم المحاسبة، الجامعة المستنصرية العراق، بدون سنة نشر، ص ص

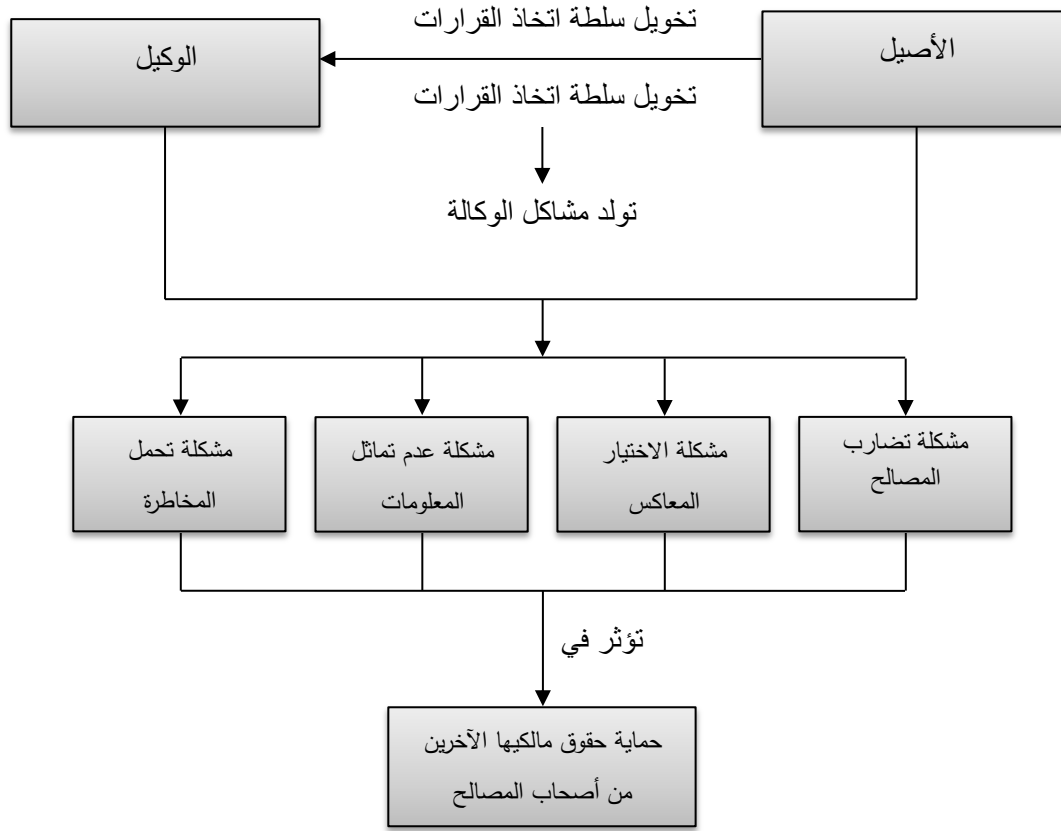
وتعتمد هذه النظرية على مجموعة من الفرضيات الأساسية من أهمها<sup>1</sup>:

- يتميز كل من الموكل والوكيل بالرشد الاقتصادي، والتي تعتبر المحرك لتصرفاته وقراراته؛
  - سيسعى الوكيل إلى تعظيم منفعة على حساب الموكل، وهو ما ينشأ نوع من تضارب المصالح بينهما؛
  - عدم تماثل المعلومات بين الموكل والوكيل.
- يتضح مما تقدم بان نظرية الوكالة تبحث في فهم أسباب تضارب المصالح ونتائجها، إذ تصف نظرية الوكالة الشركة كسلسلة عقود بين الأصيل والوكيل، يحرصون على مصالحهم دونما اعتبار مصالح الآخرين.
- 2.1. إسهامات نظرية الوكالة: تستند هذه النظرية على المساهمة في توسيع الرؤية التعاقدية للشركة، والعمل على سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مسيري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة، لأنه من الطبيعي ستختلف التصرفات التي يقوم بها الوكيل عن التصرفات التي سيقوم بها الطرف الأصلي شخصيا، فالمالكون سوف يعملون من أجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في المؤسسة بواسطة المسيرين، أما المسيرين فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم بأقل جهد ممكن ولو كان على حساب مصلحة المالكين، كما أنه عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه، مع المالك لأنه لا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق مصالح الموكل، كل هذه المشاكل المترتبة عن انفصال الملكية عن التسيير، تعرضت لها النظرية، كما تعرضت إلى دوافع المفاضلة في الاختيار بين الطرق المحاسبية وكيفية الإفصاح عن المعلومات، وتعيين مراجع الحسابات<sup>2</sup>.
- 3.1. مشاكل نظرية الوكالة: تعبر نظرية الوكالة عن العلاقة التعاقدية بين المالكين لرأس مال المشروع الاقتصادي والوكلاء أو المكلفين بتسيير المشروع، وتهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه الأطراف بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين، ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل، والشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> حسياني عبد الحميد، أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية (IAS/IFRS) كإطار لتفعيل حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2010 ص 22.

<sup>2</sup> محمد سفير، أهمية اعتماد معايير المحاسبة الدولية (IAS/IFRS) في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2015 ص 04.

شكل رقم (03): يوضح مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المستنصرية العراق، بدون سنة نشر، ص 18.

من الشكل رقم (03) يتضح أن مشاكل الوكالة تبدو واضحة من خلال علاقة الوكيل مع الأصيل سوف تنشأ عنها علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة لهذه العلاقة، سوف تنتج عنها مشاكل متعددة بسبب، ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الأصيل، كما أن عدم معرفة الأسلوب الذي من خلاله يتمكن الأصيل من متابعة تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة<sup>1</sup>.

## 2. نظرية أصحاب المصالح:

<sup>1</sup> - بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المستنصرية العراق، بدون سنة نشر، ص 19.



تعتبر نظرية أصحاب المصالح من أهم النظريات الحديثة والتي استطاعت منافسة وتكميل النظريات الاقتصادية الإدارية كنظرية الوكالة التي وجهت لها عدة انتقادات، حيث كانت نظرية أصحاب المصالح كنظرية تعميمية لنظرية الوكالة، حيث أن الشركة مصممة بشكل رباط للعقود أي أنه هناك رباط يربط عدة جهات تخدم الشركة سواء كانوا اقتصاديين أو مسيرين، فعلى المجموعة المسيرة أن تلعب دور المسؤول المركزي في جلب الشركاء وحملة الأسهم وكل طرف قادر على دعم الشركة بالموارد الضرورية من أجل نجاح المشروع الاقتصادي.

إن الأبحاث المتعلقة بنظرية أصحاب المصالح عرفت تضارب العديد من الباحثين المختصين في نظريات حوكمة الشركات، إلا أن أهم عنصر يجمع آراء الباحثين في تعريف وتحديد أصحاب المصالح هو مدى قدرتهم في التأثير والمشاركة في تحقيق أهداف المشروع الاقتصادي<sup>1</sup>.

### 3. العولمة:

شهد أواخر القرن العشرين وبشكل أكثر تحديدا عقد التسعينات العديد من التغيرات العالمية السريعة والمتتالية والعميقة في أثارها وتوجهاتها المستقبلية، حيث تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وبسبب هذا ظهر مفهوم جديد وهو مفهوم العولمة والذي لا يزال يثير جدلا واسع النطاق من حيث تحديده وآثاره وبعاده، وفي إطار تزايد الاعتماد المتبادل وتكوين الأسواق العالمية وتحركات الأسعار وفي حجم ونوعية الإنتاج وتوجهات التجارة العالمية وتحركات رؤوس الأموال، وبناء على ذلك انتشرت العولمة على كافة المستويات الإنتاجية والتمويلية والمالية والتكنولوجية والتسويقية والإدارية، وقد أدت عولمة رأس المال وسهولة حركته بين الدول وتدفعه من البلدان التي توجد بها وفرة مالية إلى البلدان الأكثر افتقارا إليها ضرورة الاتجاه نحو حماية رؤوس الأموال، لكن عملية جذب مصادر رأس المال تتسم بقدر كبير من التحديات، وقد أصبح المستثمرون ومن بينهم الشركات يوضحون انهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج سوء الإدارة والفساد الإداري والمالي، وما يترتب عنها من تفضيل مصالح المسيرين للشركة على مصالح المستثمرين أي أصحاب رأس المال، وأصبحوا المستثمرين قبل الالتزام بأي مستوى من التمويل يطالبون بالأدلة والبراهين على ان الشركات تدار وفق أساليب إدارية سليمة، بهدف

<sup>1</sup> - بلال قندوز، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014 ص

التقليل من إمكانية الفساد الإداري والمالي، كما أنهم يريدون ان يتم تحليل الاستثمارات الحالية والمحتملة وفقا لتقارير مالية تم إعدادها على أساس معايير ذات درجة عالية من الإفصاح والشفافية والوضوح والدقة<sup>1</sup>.

#### 4. الفضائح المالية:

يوجد العديد من الفضائح المالية التي أدت المطالبة بالاهتمام بمبادئ حوكمة الشركات، من أهمها نذكر ما يلي:

1.4. **مأساة بنك بارنج:** قام بنك بارنج سنة 1992 بتعيين شاب عمره 28 عاما، يدعى نيكولاس ليسون، ليتولى مسؤولية تصميم وإدارة عقود المشتقات من مقر البنك في سنغافورة، قام هذا الشاب بنشاطه في شراء قدر هائل من العقود المستقبلية على مؤشر نيكي الذي انخفضت قيمته 10% نتيجة الزلزال الذي وقع باليابان، وقد استمر المؤشر بالانخفاض مسببا المزيد من الخسائر، فتسبب البنك لمخاطر الإفلاس فضلا عن سمعته التي تأثرت، فلقد تمكن ليسون من إخفاء خسائره على رؤسائه التي أخذت في الزيادة حتى بلغت 59 بليون ين أي ما يعادل 610 مليون دولار أمريكي، ولو توفر مبدأ الإفصاح والشفافية وأحد مبادئ حوكمة الشركات قد توفرت لعمليات البنك، لما فلم تصل خسائر البنك لهذا الحد.

2.4. **فضيحة شركة انرون:** تعد فضيحة انهيار شركة انرون من فضائح العصر المهمة لما كان لها من تأثير رهيب، ليس على الولايات المتحدة فقط، بل على العالم بأسره، فمن جهة تعد شركة انرون (Enron) من اكبر الشركات بالعالم والعاملة بمجال الغاز والطاقة ولها فروع كثيرة وعديدة، ومن جهة أخرى، لقد تسبب هذا الانهيار بخسائر قد يصعب حصرها في الوقت الحاضر، ناهيك عن العمال والموظفين الذين فقدوا أعمالهم، ورغم المأساة الكبيرة نتيجة الانهيار، إلا انه يعد درسا مهما جدا يحتم على الكثيرين دراسته والوقوف على أسبابه، ولا بد أن تقوم الجهات المتخصصة بإعادة حساباتها. ومن أهم هذه الجهات:

- جميع الحكومات وبالأخص الولايات المتحدة؛
- لجان وضع المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق؛
- الشركات بشتى أشكالها وأنواعها؛
- المحاسبين والمدققين؛
- أصحاب الشركات والدائنين؛
- القوانين والتشريعات المتعلقة بالشركات وأسواق المال.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 18.

الفرع الثاني: هيئات حوكمة الشركات

إن جميع الأطراف المعنية بإدارة الشركات لديها مصلحة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في الأداء الفعلي للشركة، لكن الأساليب المستخدمة في إدارة شؤون الشركات من الأسباب التي كانت وراء الأزمات المالية وانهيار الشركات فقد كان الشخص غير الموجه إلى المكان المناسب يقع في قلب الأزمات الأخيرة التي تعرضت لها الشركات فالموظفون والمدراء العاملون فيها كانوا قد منحوا ثقتهم إلى أشخاص غير مؤتمنين على واجباتهم داخل الشركات تجاه حملة الأسهم وإطاعة القوانين هذا من جهة ومن جهة أخرى كشفت بعض الإحصائيات المعدة في هذا المجال عن أن المدراء في الشركات المعنية لا يمتلكون الأهلية الكافية لممارسة واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم المهنية، وأنهم متواجدون في مناصبهم تلك بسبب تعيينهم بالطرق المعروفة، فالأزمة في حقيقتها أزمة ثقة في قادة كبرى الشركات العالمية، وتعد الشفافية ونشر المعلومات المالية وغير المالية من بين الأسباب التي أدت إلى حدوث أزمة الثقة، إضافة إلى انعدام النزاهة وكفاءة الإدارة وضعف الرقابة والمشاكل الناشئة عن تقلبات الأسواق المالية.

ولمواجهة هذه الأزمات والإحاطة منها تم تحديد أربع أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتعد هي العمود الفقري لها، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق وتحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة وهي: المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصالح.

1. المساهمين:

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، لأن عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطته الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويجب أن يكون المساهمون مراقبين فاعلين للشركة التي يملكون أسهم فيها وأكثر يقظة لحماية استثماراتهم فهذه نقودهم ومدخراتهم، وتجدر الإشارة إلى أنه في ظل بيئة حوكمة ضعيفة قد تؤدي إلى حرمان المساهمين على السيطرة للمحافظة على ممتلكاتهم، ولذلك فإن إصلاحات الحوكمة الهامة يجب القيام بها لحماية حقوق مساهمي الأقلية قبل قيام المساهمين المؤسسيين بتفويض السيطرة وتوزيع ثروتهم<sup>1</sup>.

والمساهمون لهم الحق في تعبير عن آرائهم في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ولهم حق التصويت التي تمنحهم إياها أسهمهم وحضور الاجتماعات السنوية وبدون شك اعتبارهم فاعلين،

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص 423-

لأنه يمكن تحقيق أهداف المساهمين والشركة من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة<sup>1</sup>.

## 2. مجلس الإدارة:

يلعب مجلس الإدارة في كثير من الأحيان دوراً رئيسياً في إدارة الشركات، فتقع على عاتقهم مسؤولية الموافقة على استراتيجية المنظمة، واختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، ودفع أجور كبار المديرين التنفيذيين، ورسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، ولكي يتسنى لمجلس الإدارة القيام بمسؤوليته بصورة فعالة يتعين أن تتوفر له درجة من الاستقلالية.

وقد بينت مبادئ الحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة لهم نوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما<sup>2</sup>:

- 1.2. **واجب العناية اللازمة:** حيث يتولى مجلس الإدارة إلى جانب دوره في توجيه استراتيجية الشركة، المسؤولية الإدارية في متابعة أداء المديرين وتحقيق عائد مناسب للمساهمين، ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يعمل بجهد واجتهاد من أجل تحقيق مصلحة المساهمين وأن يكون يقظاً وحذراً وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن تتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة.
- 2.2. **واجب الإخلاص في العمل:** ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين، والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح، ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت علاوة على منع تعارض المصالح ومعاملة المساهمين على أساس متساوي والالتزام بالقوانين السارية بما في ذلك قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتكافؤ الفرص والصحة والسلامة المهنية.

## 3. الإدارة:

تؤدي الإدارة دوراً هاماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة وهي صانعة التقدم الاجتماعي ويعتمد عليها في تحقيق الرفاهية الإنسانية ووسيلة في توجيه شؤون الحكم من أجل تحقيق الأهداف، وتعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى

<sup>1</sup> - ماجد إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 26.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 27.

مجلس الإدارة، كما أنها مسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها عن الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين<sup>1</sup>.

والإدارة هي حلقة وصل بين مجلس الإدارة والأطراف الأخرى المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ وتحقيق أهداف ورغبات المساهمين ومجلس الإدارة، ولكي يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية وعمل الخطط البديلة اللازمة.

#### 4. أصحاب المصالح:

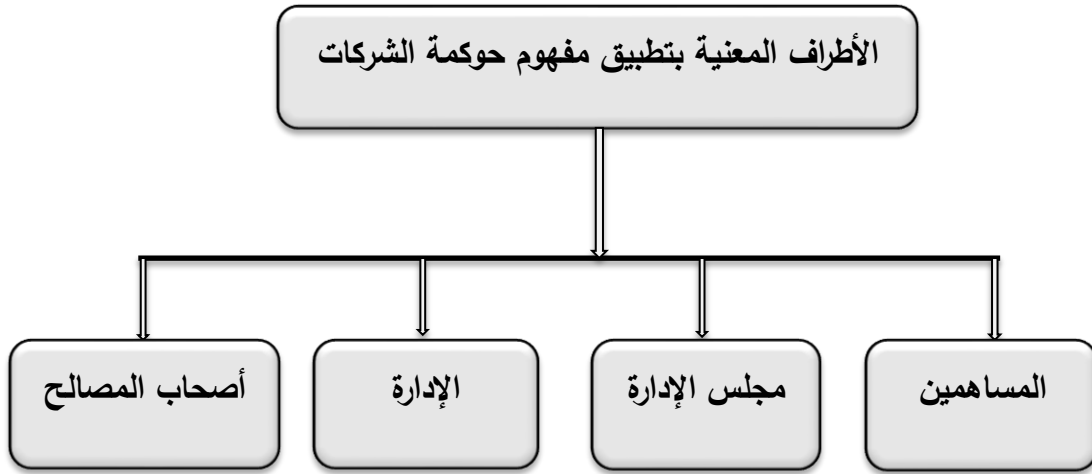
وهم مجموعة الأطراف التي لها مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون هذه المصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. فالدائنون يهتمون بقدرة الشركة على تسديد ديونها في حين يهتم العمال والموظفين على قدرة الشركة على الاستمرار<sup>2</sup>.

وهذه الأطراف مهمة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الأطراف الممولة للشركة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطأً التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة، والشكل الموالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات:

<sup>1</sup> - أشرف درويش أبو موسى، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2008، ص 23

<sup>2</sup> - جواد محمد رمزي، اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 4.

الشكل رقم (04): يمثل الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2006، ص 17.

### الفرع الثالث: التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من طرف مجلس الإدارة

بعد الأزمات المالية التي شهدتها الشركات، أصبح السؤال المطروح: كيف تستطيع هذه الأخيرة حماية نفسها من حالات فشل مشابهة في المستقبل؟ وقد برزت الحاجة إلى إفصاح وشفافية أفضل كأحد الحلول المهمة لتقليص فرص تكرار الأزمات و تجنب المخاطر، خاصةً فيما يتعلق بالمكافآت واختيار وعزل المديرين والمسؤولين عن الإدارة العليا، والكيفية التي تتمكن عن طريقها مجالس الإدارة من تحسين ممارسات حوكمة الشركات التي تتبعها وعلى مجالس الإدارة أن يتول اهتمامًا أكبر بالخطوط الإرشادية لحوكمة الشركات التي يطبقها لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين، حيث يرى بعض المختصين بدراسة شؤون مجالس الإدارات أن مجلس الإدارة ليس له علاقة بالفرد وفكره وموهبته وجدارته وأهليته وخبرته، بل بمجموعة من الأفراد أو الأشخاص ممن يتم اختيارهم كمجموعة من المساهمين كوكلاء عنهم ومؤتمنين بتمثيلهم في إدارة شؤون الشركة من منطلق الحفاظ على استثماراتهم المالية وتطويرها أو زيادتها مع مرور الوقت، وأن يتصرف مجلس الإدارة بحسن نية وبإيمان صادق بأن تصرفاتهم وأفعالهم تصب في مصلحة الشركة والمساهمين، ونظرًا بأن أعضاء مجلس الإدارة يفترض بهم أن يمثلوا مصالح المساهمين، وبالتالي على هؤلاء الأعضاء واجب ائتماني بأداء الأنشطة في سبيل تحسين ربحية الشركة وقيمة أسهمها، وكذلك واجب التعامل الأمين والعاقل والإشراف ووضع قواعد إخلافيه ويتأكدوا من الإفصاح وأن يقدموا مصالح المساهمين على مصالحهم الفردية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص 216 . 217.

لكنه لا يوجد هناك نظام بعينه وحيد للحوكمة الجيدة للشركات يمكن تطبيقه في الدول وعلى كافة الشركات، إذ أن ممارسة الحوكمة تختلف بين الشركات تبعا لاختلاف الظروف وقوانين الشركات والأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة وغيرها من القوانين التي تمتاز بها كل بلد، لأنه من الضروري ممارسة الشركات للحوكمة بشكل جيد لنجاح واستمرارها على المدى الطويل، ولذلك يجب أن يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بالقيام بالتدريب الكافي للقائمين على إدارة الشركة على مبادئ الحوكمة وتطبيقها ولا يقتصر حدود المعرفة على مجلس الإدارة فقط، ومن أهم الضمانات التي يسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح وجود قدر كافي من الإفصاح والشفافية وهذا يتوفر بوجود مجالس إدارة بالشركات لها القدرة على إدارتها والإشراف عليها بكفاءة وفعالية، ولقد وصلت الكثير من الإرشادات لمساعدة مجلس الإدارة على تطبيق وممارسة الحوكمة بشكل جيد وأخذت الشركات بوضع إرشادات خاصة بها، وعلى سبيل المثال وضعت شركة جنرال موتورز إرشادات خاصة بمجلس الإدارة تتعلق باستخدام نظام حوكمة الشركات وممارسته بشكل جيد وقد وضعت الشركة ما يقارب من خمسة وعشرون إرشادا خاصا بها.

ولقد وضع الاتحاد الدولي لمديري الشركات عشرة وصايا لمساعدة مجلس الإدارة على ممارسة حوكمة الشركات وهي<sup>1</sup>:

- 1- يجب التفكير باستغلال خبرات أشخاص خارجين مستقلين\*، لملء الفجوات في الخبرة ولتأكيد وضمان إشراف أكثر استقلالا، على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.
- 2- التفكير الجدي في جميع مراحل تطور الشركة بإنشاء لجنة دائمة للمراجعة، أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات، أو كلتا اللجنتين معا.
- 3- الضرورة الملحة للموازنة ما بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف على النواحي الرئيسية في الشركة على سبيل المثال إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية.
- 4- وضع آليات التي يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة، والتأكيد الفعلي من حصول المجلس عليها.

<sup>1</sup> صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال قسم الإدارة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 65-66.

• غير مساهمين في الشركة.

- 5- عند الرغبة في البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة، يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والاتصالات.
- 6- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة، مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجالس.
- 7- زيادة درجة أداء مجلس الإدارة عن طريق زيادة عدد الاجتماعات المجدية والوقت المخصص لإعدادها.
- 8- التركيز على المعلومات الخاصة بالشركة وفي نفس الوقت التركيز على هياكل وآليات عمل مجلس الإدارة.
- 9- يجب تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من اسهم الشركات وذلك بهدف تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مصالحهم ومصصلحة الشركة وأصحابها.
- 10- عند اتباع الوصايا السابقة يجب اخذ الحيطة من الحساسية التي تتناسب مع مستوى نضج الشركة
- 11- والبحث عن الحلول الأفضل ملائمة لمرحلة الحياة التي بلغتتها الشركة.
- يجب على مجلس إدارة الشركات إتباع هذه الوصايا والعمل بها لتحسين صورة الحوكمة الجيدة في الشركة وحتى يستطيع المجلس إعداد التقارير الدقيقة، وأحكام الرقابة الداخلية، وتخفيف شدة المخاطر، وضمان الالتزام بالقوانين، وتعزيز الثقة في التقارير المالية أو غير المالية على حد سواء، وعلى قادة الشركة تعزيز التمسك بمحاسن الأخلاق والالتزام بها، لأن مجلس الإدارة هو الجهة الأولى المخولة بصنع القرار في الشركة بالنيابة عن المساهمين، ويتحمل أعضاء المجلس بصورة فردية ومشاركة مسؤولية الإيفاء بالتزاماتهم وواجباتهم، كما يتحمل المجلس على نحو مشترك مسؤولية نجاح الشركة على المدى البعيد، حيث أصبح لمجالس الإدارة في الشركات دورًا حاسمًا في تعزيز الحوكمة الفاعلة، كونها تتحمل المسؤولية النهائية عن نظم الرقابة الداخلية في شركاتها، ويلعب التدقيق الداخلي دورًا أساسيًا في مساعدة تلك المجالس على القيام بمهام الحوكمة، ولهذا يبذل مجمع المدققين الداخليين الأمريكي جهدًا كبيرًا في توجيه أعضاءه ليكونوا متخصصين في أصول حوكمة الشركات وتحسين وتقوية أخلاقيات العمل وسلامة المنظمة.
- ونستخلص مما سبق أن دور مجلس الإدارة هو من أهم الأدوار في تطبيق حوكمة الشركات لما يتمتع به من وظائف إشرافية ورقابية ومنها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2007، ص ص 86-87.



- قدرة الإدارة على التفكير الاستراتيجي وصياغة الخطط والأهداف وقدرتها على تعديلها بمرونة تامة أكثر من جهة أخرى.
- معرفة الإدارة وخبرتها في نشاط الشركة خاصة وأن جميع المعلومات عن الشركة تصل إلى الإدارة بشكل تام.
- قدرتها على فرض القرارات وتقديم النصح للإدارة التنفيذية نحو المواضيع الهامة.

#### المطلب الرابع: تجارب بعض الدول في حوكمة الشركات

أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات إلى قيام العديد من الدول بإصدار تقارير وتوصيات خاصة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، ولكن لا ينبغي أن تنتظر الشركات حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لأساليب الإدارة الجيدة لإتباعها في عملها، لأن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد نقوم بأدائه فقط، بل الهدف من تطبيقها هو مكافحة الأزمات المالية المتوقع حدوثها، وليس هناك نموذج وحيد لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات ويؤدي إلى الوصول على نفس النتائج في جميع دول العالم وذلك نظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول، ولهذا سوف نعرض تجارب بعض الدول في حوكمة الشركات كالتالي:

تجربة المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، نظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية للدول فإن ممارسات الحوكمة قد تتباين من دولة لأخرى، حيث نلاحظ أنه لا يوجد نموذج موحد لحوكمة الشركات يمكن إسقاطه على كل المؤسسات والاقتصاديات عموما.

#### الفرع الأول: تجربة المملكة المتحدة

إن أول اهتمام بمجتمع الأعمال والقيام بحوار جدى ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة، نتيجة تفاقم المشاكل المالية المترتبة عن قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية، كان في مايو 1991 حيث قامت بورصة الأوراق المالية في لندن ومجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى، ابتداء من أعضاء لجنة كاديبيري (Cadbury) ولجنة أخرى إلى البدء بدراسة كيفية إعادة الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، وبدأ تقرير كاديبيري (Cadbury) كجسر احتجاج حيث شعر مجتمع الأعمال بأنه قد هوجم من جانب الكم الهائل من اللوائح الجديدة، وقد أسفر هذا عن صدور تقرير والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات، ويضم هذا التقرير 19 بند وهي عبارة عن توجيهات الممارسات السليمة لمفهوم حوكمة الشركات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد العال، مرجع سابق، ص ص 13 - 14.

وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان (Rutteman) الذي يوصى الشركات المقيدة في البورصة أن يكون في محتوى تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، ولكنه أقتصر على الرقابة المالية الداخلية فقط. وظهر بعد ذلك في 1995 تقرير (Greenbury) والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت وتكون من ضمن مسؤوليتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم وفي نفس العام، صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير هامبيل (Hampel Report) والذي ركز مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات، حيث أوصى التقرير بمسئولية مجلس الإدارة عن نظام الرقابة الداخلية بالشركات وخاصة المالية<sup>1</sup>.

وفي عام 1998 تم تجميع التوصيات المقدمة من كادبيري (Cadbury) والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات فيما يعرف بالكود الموحد (Combined Code)، والذي أصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن، و تم تعديل هذا الكود في 2003 ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة، وظهر أيضا في 2003 تقريران متعلقان بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر وهما (Higges and Smith Reports)<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

ظهر مصطلح حوكمة الشركات (Corporate Governance) في الولايات المتحدة الأمريكية في ظروف تتشابه بظروف ظهوره في المملكة المتحدة، نظرا لارتباط اقتصاد البلدين، وقد بدأ بشكل بارز في مكاتب مجالس إدارة شركات المساهمة في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم أصبح يتردد كثيرا في اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين في العديد من الشركات، لكن الاهتمام الأمريكي الحقيقي بالحوكمة بدأ بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة في كاليفورنيا بإلقاء الضوء على تعريف الحوكمة وأهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وأصدر الصندوق مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، وقد وافقت أغلبية الشركات الأمريكية على التوصيات والمبادئ التي وردت في تقرير صندوق المعاشات السابق عام 1987 حيث قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 78 - 79.

المالية بإصدار تقاريرها المعنون (treadway commission)، والتي تنص على منع الغش والتلاعب والاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة الشركات<sup>1</sup>. وفي سنة 1999 أصدرت بورصة نيويورك ولندن وجمعية حماية الوسطاء، تقريرها المشهور المعنون (Blue Ribbon Report) الذي ناقش القصور في الأسس والقواعد المنظمة لعمل شركات المساهمة، وأدوار المراجعين ومسؤوليات مجلس الإدارة، وقد تضمن التقرير عشر توصيات يجب توافرها في عضو المراجعة بهدف الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، أما في سنة 2002 نتيجة اتخاذ قرارات غير سليمة مثل غياب الشفافية وضعف المعلومات والتغاضي عن حقوق حملة الأسهم والتزوير في البيانات والميزانيات والأرباح والحسابات وغياب رقابة ومتابعة أصحاب الشركات والمساهمين، فأدى إلى وقوع الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية خاصة شركة أنرون الأمريكية العملاقة، فدفع بالسلطات الأمريكية إلى إصدار قانون (Sarbanes - Oxley Act) الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات<sup>2</sup>.

#### الفرع الثالث: تجربة فرنسا

لا تزال تهيمن المصلحة الاجتماعية عند إنشاء المؤسسات في فرنسا أكثر من المصلحة الخاصة، كما بينها تقرير (ViénotI) 1995، الذي يعتبر المؤسسة كوكيل اقتصادي مستقل يتبع أهداف خاصة، مختلفة عن أهداف مساهميه، هذا المفهوم للمصلحة الاجتماعية مكتشف عن طريق الاجتهاد القضائي، هذا الأخير يؤسس المصلحة الاجتماعية بهدف تأمين التشغيل والحماية للمجتمع ومكوناته، وتعتبر المصلحة الاجتماعية كالمصلحة المشتركة للمساهمين أو الشركاء، وعند انتخاب قانون 25 جوان 1999 المتعلق بالادخار والأمن المالي أوشك أن يفرغ من محتواه مع ظهور المصلحة الاجتماعية كمصلحة وحيدة للشركاء، ومنه مصلحة المؤسسة لا تتواجد إلا في المصلحة التي تؤدي إلى نفس الهدف، حيث خصائص نظام الحوكمة في فرنسا نابعة من المقاربة بين الأهداف الاجتماعية وأهداف المؤسسة، وتتم رقابة المؤسسات بشفافية المعلومات المالية، وكذلك قوانين المؤسسة يمكن أن تدفع بعناصر أخرى (بنوك، نقابات، زبائن) بممارسة رقابة على المسيرين لأن هؤلاء هم مثاليين أكثر في إدارة أنواع مختلفة للمصالح، والنقاش حول حوكمة الشركات في فرنسا بدأ في بداية التسعينات تحت ضغط المستثمرين للمؤسساتيين أنجلو سكسون الذين اختاروا أن يستثمروا بكثرة في الشركات الفرنسية كانوا موضع الأسئلة المتعلقة بنوعية الرقابة الممارسة من طرف مجلس إدارة

<sup>1</sup> - سالم بن سالم بن حميد الفليتي، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 38. 39.

الشركات هل هو ضد السلطة لرقابة المسيرين أو مكان نقد مفتوح للحوار مع مسيري المؤسسة ماهي طرق التدخل<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للتدقيق الداخلي

نتطرق في هذا المبحث الذي قسمناه إلى أربعة مطالب، إلى نشأة وتطور مفهوم التدقيق الداخلي في المطلب الأول، وإلى أساسيات التدقيق الداخلي في المطلب الثاني، و إلى معايير ومراحل تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي والتقنيات المستعملة المطلب الثالث، ثم في المطلب الرابع سوف نتعرف على علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات.

#### المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم التدقيق الداخلي

عرف التدقيق الداخلي تطورا كبيرا من حيث المفهوم و نبين ذلك من خلال:

#### الفرع الأول: تطور مفهوم التدقيق الداخلي

التطور التاريخي للتدقيق الداخلي يرجع أصل التدقيق إلى العصور الوسطى والتدقيق في المعنى الحديث يعود إلى عصر دخول الشركات الصناعية الكبرى إلى حيز الوجود، وتطور التدقيق مع تطور تلك الصناعة، ويعود التدقيق في شكله المبسط إلى التطور في النظام المحاسبي بشكل أساس ي حيث أنه أصبح من الضروري أن يعهد إلى شخص يقوم بالتحقق من حسن استغلال الموارد المتاحة لدي شخص آخر حيث أن قدامى المصريين كانوا يقومون بتعيين شخصين لتسجيل الأموال الأميرية الواردة، ويقوم شخص آخر بعملية التدقيق لما قاما به هؤلاء الأشخاص من تسجيل قدامى اليونان كانوا يعينوا موظف للتدقيق وحفظ سلامة الحسابات العامة بعد الانتهاء من عملية التسجيل، كذلك الرومان قاموا بوضع نظام يفصل بين الشخص المسؤول عن المصروفات والشخص المسؤول عن المقبوضات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- Ali DARDOUR L'INFLUENCE DE LA GOUVERNANCE ET DE LA PERFORMANCE SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS : le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées، En vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion، UNIVERSITE TOULOUSE، France، 2009. PP 88-89.

<sup>2</sup> - غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، ط2، دار المسيرة، عمان 2009، ص13

والمتتبع لتاريخ تطور مهنة التدقيق في العديد من دول العالم يجد أنها نمت وتطورت في ظل فكرة انفصال الملكية عن الإدارة، وذلك لحاجة ملاك المؤسسة إلى رأي مهني مستقل عن مدى كفاية المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة<sup>1</sup>.

وترجع بداية الاهتمام بالتدقيق الداخلي إلى إنشاء معهد المدققين الداخليين (Institut of auditors - All internal) في الولايات الأمريكية المتحدة عام 1941 وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الداخلي، حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير التدقيق الداخلي واتساع نطاق الانتفاع بخدماته و قد عمل المعهد على تدعيم وتطوير التدقيق الداخلي عن طريق بذل الجهود المختلفة<sup>2</sup>.

#### - التطور القانوني للتدقيق الداخلي:

• **قانون ساربينز أوكسلي (sarbanes-oxley-sox)**<sup>3</sup>: هو قانون أمريكي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية تمت المصادقة على هذا القانون من طرف الكونغرس الأمريكي بتاريخ 29 أوت 2002 كرد فعل مباشر على انهيار شركتي (Word.C) و (Enron) وذلك بهدف إعادة الثقة للأسواق المالية وحماية المستثمرين وزيادة الشفافية المالية.

لقد كان للقانون تأثير كبير في دعم التدقيق الداخلي، وهو ما يظهر في الفقرة 404 منه تقييم الإدارة للرقابة الداخلية والتي تنص على وجوب تقديم تقرير سنوي عن الرقابة الداخلية للإدارة و فعاليتها وهذا يعتبر من صلاحيات التدقيق الداخلي حسب التعريف التي أعطيت له.

#### • **قانون الحماية المالية (Loi sur la sécurité financière)**<sup>4</sup>:

على غرار قانون (sox) بالولايات المتحدة الأمريكية، تمت المصادقة على (LSF) في فرنسا من طرف الجمعية الوطنية بتاريخ 01 أوت 2003 يلزم رئيس مجلس الإدارة أو الرقابة في شركات المساهمة وفقاً للفقرة 117 من القانون، بإعداد تقرير يقدم أمام الجمعية العمومية حول شروط عمل المجلس وكذا إجراءات الرقابة الداخلية المعمول بها.

<sup>1</sup> - أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص5

<sup>2</sup> - خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص3

<sup>3</sup> - أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2010، ص301

<sup>4</sup> -FR. Wikipédia/wiki/loi de sécurité financière.

الفرع الثاني: تعريف التدقيق الداخلي

كلمة تدقيق مشتقة من اللغة اللاتينية من كلمة (Audir) أي يستمع، حيث أنه في العصور القديمة كان صاحب العمل (المالك) عندما يشك في وجود خيانة يعين شخص للتحقق من الحسابات وكان هذا الشخص يجلس مع محاسب رب العمل ليستمع إلى ما يقوله المحاسب بخصوص الحسابات الخاصة بالعمل، لقد كان الإيطالي باشيليو (Luca Paciolo) أول من أوجد نظام القيد المزدوج في عام 1994 وقام بالتتويه ووصف لواجبات ومسؤوليات مدقق الحسابات وفصله عن عملية التسجيل في الدفاتر<sup>1</sup>.

ومن وجهة نظر الهيئات الدولية لمهنة التدقيق فقد تعددت التعريفات التي تناولت التدقيق الداخلي وتدرجت حسب التطور التاريخي الذي لحق بهذه الوظيفة إلى أن استقرت التعريفات على التعريف الذي أصدره معهد المدققين الداخليين عام 1999.

1- تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية (American Accounting Association AAA): فقد عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية التدقيق هو عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية، ويتضمن هذا التعريف عدة نقاط ذات أهمية، وهي<sup>2</sup>:

- التدقيق عملية منتظمة، وذلك يعني أن اختبارات المدقق تعتمد على تخطيط مسبق متمثل في برنامج موضوع لعملية المراجعة؛
- ضرورة الحصول على القرائن وتقييمها بطريقة موضوعية؛
- مدى مسايرة العناصر محل الدراسة للمعايير الموضوعية؛
- إيصال نتائج الفحص والدراسة إلى الأطراف المعنية.

2- تعريف معهد المدققين الداخليين عرف معهد المدققين الداخليين (IIA): التدقيق الداخلي بأنه وظيفة تقييم مستقل تنشأ من داخل المؤسسة لفحص و تقييم كافة أنشطتها كخدمة للمنشأة بهدف مساعدة موظفي المؤسسة للاضطلاع بمسؤولياتهم بجدارة، حيث يقوم التدقيق الداخلي بتزويد الإدارة بالتحليلات والتقييمات،

<sup>1</sup> - غسان فلاح المطارزة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، ط 2 ، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 13

<sup>2</sup> - عبد الفتاح الصحن وآخرون، أسس المراجعة الأسس العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص13

والنصائح والإرشادات، والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تمت مراجعتها، ويتضمن هدف التدقيق الداخلي إيجاد نظام رقابة كفؤ بنكلفة معقولة<sup>1</sup>.

3- **التعريف الحديث للتدقيق الداخلي** أما **التعريف الحديث لمعهد المدققين الداخليين (IIA)**: الصادر سنة 1999م فيعرف التدقيق الداخلي كما يلي:

التدقيق الداخلي نشاط مستقل، تأكيدي، استشاري وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، وهو يساعد الشركة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم التقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر والرقابة و حوكمة المؤسسة<sup>2</sup>.

ويعتبر هذا التعريف تطوراً هاماً في تعاريف التدقيق الداخلي التي يصدرها المعهد منذ 1947 بصفة شبه دورية وهذا التعريف الذي سنعتمد عليه في دراستنا لدور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات.

من التعريف السابق نستخلص الخصائص أو المميزات الأساسية للتدقيق الداخلي كما يلي:

- التدقيق الداخلي نشاط تأكيدي أي يطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالمؤسسة مفهومة ويتم التعامل معها بشكل مناسب؛
- استشاري يزود الإدارة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات
- مستقل بارتباطه بأعلى مستوى إداري داخل التنظيم؛
- موضوعي بأدائه الأعمال الموكلة إليه بكل موضوعية؛

جميع هذه الأدوات تعمل من أجل إضافة قيمة للمؤسسة من خلال خفض التكاليف واكتشاف وضع الغش وفحص وتقييم الرقابة الداخلية، والعمل على اقتراح ما يلزم لتحسين عملياتها ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق تقييم وتحسين عمليات- إدارة المخاطر- الرقابة - الحوكمة.

### الفرع الثالث: أنواع التدقيق الداخلي

1- **التدقيق المالي**: لقد كان المفهوم التقليدي للتدقيق الداخلي مرتبطاً بالمعلومات المحاسبية والمالية والتأكد من صحتها ودقتها، حتى يتسنى للإدارة الاعتماد عليها في رسم السياسات واتخاذ القرارات الإدارية حيث

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 34

<sup>2</sup> يحي سعيدي وألخضر أو صيف، دور لمراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي العدد 05 2012 م، ص 192.

يهدف المدقق الداخلي في إطار التدقيق المالي إلى فحص ومراجعة الوثائق المالية والمحاسبية لتجنب الوقوع في أخطاء تتعلق بالتسيير<sup>1</sup>.

حيث يسعى المدقق الداخلي المالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التحقق من التسجيل الصحيح للعمليات المحاسبية؛
  - التأكد من التطبيق السليم والمناسب للمبادئ والقواعد المحاسبية المتعارف عليه؛
  - الكشف عن مواطن الخطأ والغش بعد تنفيذ العمليات المحاسبية لإزالة التحريف في المعلومات المالية؛
  - تحديد مدى ملائمة الإجراءات المحاسبية على الأصول والتحقق من الوجود المادي لها لحمايتها من الضياع أو الاختلاس أو التلاعب؛
  - تقييم النظام المحاسبي وما يرتبط به من إجراءات وتعليمات إدارية؛
  - زيادة درجة الموثوقية والاعتماد على المعلومات المستخرجة من سجلات وبيانات المؤسسة؛
  - تحقيق عدالة وصدق القوائم المالية وإظهار الوضع الحقيقي للمركز المالي للمؤسسة ونتائج أعمالها؛
- 2- التدقيق التشغيلي:** إن توسع مجال تدخل المراقبة الداخلية أدى إلى ظهور تدقيق العمليات أو التدقيق التشغيلي الذي يهتم بالناحية التسييرية لمختلف نشاطات المؤسسة، يدرس هذا النوع من التدقيق مدى نجاعة تطبيق سياسات الإدارة ويزود متخذ القرارات عبر مختلف مستويات الهرم التنظيمي بتحليل واقتراحات قصد ترقية تلك النشاطات وتطوير المؤسسة باعتبارها كنظام معقد مفتوح على محيط مسيطر، متقلب ومعقد وأن المدقق التشغيلي يتعدى الناحية المالية ويدرس كل وظائف المؤسسة.
- 3- تدقيق الالتزام :** يمثل تدقيق الالتزام عملية فحص لإجراءات المنظمة لتحديد ما إذا كانت المنظمة تتبع الإجراءات المقررة أو القواعد أو اللوائح المحددة عن طريق سلطة أعلى، يقيس تدقيق الالتزام تقييد المؤسسة بالمعايير المقررة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> تدري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونالغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009 ص55.

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لملي، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص29



المطلب الثاني: أساسيات التدقيق الداخلي

للتدقيق الداخلي أساسيات يرتكز عليها و تتمثل في ما يلي:

الفرع الأول: فروض ومبادئ التدقيق الداخلي

1- فروض التدقيق الداخلي: يمكن أن تعرف الفروض بأنها متطلبات أو معتقدات تستند عليها المقترحات والقواعد والأفكار ويمكن تلخيص أهم الفروض التي تستند عليها عملية التدقيق في ما يلي:<sup>1</sup>

1.1- فرض استقلال المدقق: قيام المدقق بعملية التدقيق بحيادية واستقلالية وإبداء الرأي دون تحيز ويعني ذلك عدم وجود تعارض بين عمل المدقق والقائمين بتجهيز المعلومات المالية.

2.1- فرض إمكانية فحص المعلومات المالية ولقوائم حتى يتمكن المدقق من فحص القوائم المالية فإنه يجب أن يتوافر في هذه القوائم مجموعة من المعايير مثل:

- الملائمة يجب أن تكون المعلومات المحاسبية المعدة والمقدمة للمدقق ملائمة لمستخدميها ونقي باحتياجاتهم، ومرتبطة بالفترة المالية الخاصة بها.

- البعد عن التحيز أن يتم إعداد المعلومات والبيانات المالية دون تحيز لأي طرف، بمعنى أن تعكس الحقائق الموجودة.

- القياس الكمي أن تكون المعلومات المالية قابلة للقياس الكمي والتعبير عنها رقمياً حتى تكون مفيدة للأطراف ذوي العلاقة.

3.1- فرض وجود نظام رقابة داخلي سليم يقوم نظام الرقابة الداخلية على مجموعة من الأسس والمفاهيم والذي يؤدي إلى الابتعاد عن احتمال حدوث خطأ، مما يجعل مدقق الحسابات يقوم بعمله استناداً إلى وجود نظام الرقابة السليم.

4.1- فرض ثبات حقائق الماضي في المستقبل ما لم يظهر تغيير في الظروف أي ثبات الإدارة في مبادئها وأنها رشيدة في تصرفاتها، أما إذا اتضح للمدقق أن الإدارة تميل إلى التلاعب أو إضعاف نظام الرقابة فإنه من المفترض أن يكون حريص في الفترات المستقبلية.

5.1- فرض الصدق في محتويات التقرير حيث يتطلب من المدقق أن يتحقق من تطبيق المؤسسة محل التدقيق للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً وبنبات وأن المعلومات الموجودة في التقارير المالية هي معلومات ملائمة.

<sup>1</sup> - غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره ص ص 20 - 21

2- مبادئ التدقيق الداخلي: أكد الاتحاد الدولي للمحاسبين في المعيار الدولي للتدقيق رقم 200 على أن

المبادئ: العامة للتدقيق التي يجب أن يلتزم بها المدقق هي:<sup>1</sup>

✓ الاستقلالية (Independence)؛

✓ الكرامة (integrity)؛

✓ الموضوعية (Objectivity)؛

✓ العناية المطلوبة (Due care)؛

✓ الكفاءة المهنية (Professional competence)؛

✓ السرية (confidentiality)؛

✓ السلوك المهني (Professional behavior)؛

✓ المعايير الفنية (technical standards).

الفرع الثاني: مكانة التدقيق الداخلي في الشركة

يؤثر الموقع التنظيمي للتدقيق الداخلي في الشركة على قدرته على تحقيق الاستقلالية والموضوعية في عمله ويختلف الوضع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي في بيئة الرقابة من شركة إلى أخرى تبعاً للتطور الذي بلغته هذه الشركة في متابعتها ومسايرتها لأحدث نظم الرقابة حيث أنها تخضع إما للإدارة العليا أو لمجلس الإدارة أو للجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة ويشير الباحثون في هذا الموضوع إلى أن الوضع الطبيعي والأمثل هو أن تكون تبعية التدقيق الداخلي إلى أعلى مستوى إداري بالشركة إن لم يكن لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق<sup>2</sup> وأن الحالة المثالية هي تبعية وارتباط قسم التدقيق الداخلي بأعلى مستوى إداري بالشركة والهدف من ذلك هو أن يتمكن المدقق الداخلي القيام بعمله في جميع دوائر وأقسام الشركة الأخرى كما أن ذلك يشير بدرجة كبيرة إلى درجة الاستقلالية التي يتمتع بها وقد استنتجت إحدى الدراسات أنه كلما ارتفعت المكانة التنظيمية لقسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية كلما تفوق العائد من نشاط التدقيق الداخلي على تكلفة أداء هذا النشاط وهذا ما أكد عليه (المعيار 1110 الاستقلالية داخل المؤسسة)، حيث نص هذا المعيار على أن مسؤول التدقيق الداخلي يجب أن يتبع المستوى معين من الهرم التنظيمي يسمح له بأداء مسؤولياته وعلى مسؤول التدقيق الداخلي أن يثبت للمجلس على الأقل مرة في السنة

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، 2005، مرجع سبق ذكره، ص 25

<sup>2</sup> يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة،

فلسطين، 2007، ص 76

استقلالية التدقيق الداخلي داخل المؤسسة والعلاقات الوظيفية للتدقيق الداخلي مع المجلس تتأكد عندما يقوم هذا الأخير:

- بالمصادقة على ميثاق التدقيق الداخلي؛
- المصادقة على مخطط التدقيق الداخلي القائم على المقاربة بالمخاطر؛
- المصادقة على الميزانية والموارد التقديرية للتدقيق الداخلي؛
- المصادقة على قرارات تعيين أو تنحية مسؤول التدقيق الداخلي؛
- المصادقة على راتب مسؤول التدقيق الداخلي.

### الفرع الثالث: أهمية وأهداف التدقيق الداخلي

**1- أهمية التدقيق الداخلي:** لقد تبوأ وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات والشركات ارتبطت بأعلى مستويات التنظيم ليس كأداة رقابية فحسب، بل كنشاط تقييمي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات المختلفة بهدف تطويرها وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية منها ووقائي من خلال تدقيق الأحداث والوقائع الماضية، وإنشائي يشمل التأكد من كل نشاط من أنشطة المؤسسة وذلك من خلال وضع برامج التدقيق<sup>1</sup>.

لقد تطور هذا المفهوم للتدقيق الداخلي بعد سنة 2000 وظهر المفهوم الجديد على انه نشاط تأكيدي واستشاري مستقل وموضوعي لإضافة قيمة للمؤسسة.

كما يعتبر التدقيق الداخلي وسيلة تخدم العديد من الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة وخارجها ولا يعتبر غاية بحد ذاتها، حيث أن القيام بعملية التدقيق يجب أن تخدم العديد من الفئات التي تجد لها مصلحة في التعرف على عدالة المركز المالي للمؤسسة ومن هذه الأطراف<sup>2</sup>.

**1-1** إدارة المؤسسة: يساعدها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، كما يؤدي تدقيق القوائم المالية إلى توجيه الاستثمار إلى المؤسسة.

**1-2** المؤسسات المالية والتجارية والصناعية في حالة طلب المؤسسة القرض معين أو تمويل مشروع فإن تلك المؤسسات تعتمد في عملية اتخاذ قرار منح القرض أو عدمه على القوائم المالية المدققة

**1-3** الجهات الحكومية تعتمد الجهات الحكومية على القوائم المالية المدققة في الكثير من الأغراض مثل الرقابة والتخطيط، فرض الضرائب منح القروض والدعم لبعض النشاطات.

<sup>1</sup> - خلف عبد الله الوردات، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> - غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص 19-20.

2- أهداف التدقيق الداخلي: لقد صاحب تطور مهنة التدقيق تطور في أهدافها ومدى التحقق والفحص

وكذلك درجة الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية، ويتمثل ذلك في العرض التالي:<sup>1</sup>

1-2 قبل عام 1900 كان الهدف من التدقيق اكتشاف التلاعب والاختلاس والأخطاء، ولذلك كان التدقيق

تفصيلي، ولا يوجد أي وجود النظام الرقابة الداخلية؛

2-2 من 1905 حتى 1940 كان الهدف من التدقيق تحديد مدى سلامة المركز المالي وصحته بالإضافة

إلى اكتشاف التلاعب والأخطاء ولذلك بدأ الاهتمام بالرقابة الداخلية؛

3-2 من 1940 إلى 1960 كان الهدف من التدقيق تحديد مدى سلامة وصحة المركز المالي وتم التحول

نحو التدقيق الاختباري الذي يعتمد على متانة وقوة نظام الرقابة الداخلية.

4-2 من 1960 وحتى الآن أضيف أهداف عديدة للتدقيق منها:

- مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على ما حققته من أهداف، ودراسة الأسباب التي حالت دون

الوصول إلى الأهداف المحددة؛

- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفا منها؛

- القضاء على الإسراف من خلال تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة في جميع نواحي النشاط؛

- تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لأفراد المجتمع؛

- تخفيض خطر التدقيق وذلك لصعوبة تقدير آثار عملية التدقيق على المؤسسات محل التدقيق.

من العرض التاريخي السابق يتضح أن الهدف الرئيسي لعملية تدقيق الحسابات هو إبداء الرأي الفني

المحايد عما إذا كانت التقارير المالية تعبر بصورة صادقة وعادلة عن المركز المالي للمؤسسة محل التدقيق

ونتائج الأعمال عن تلك الفترة.

الخدمات التي يقدمها التدقيق الداخلي: يقوم التدقيق الداخلي بمساعدة الإدارة في تحمل مسؤولياتها بتقديم

الخدمات التالية:<sup>2</sup>

- تحديد كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة: تقوم الإدارة بالتخطيط والتنظيم والإشراف بطريقة

توفر ضمان معقول بأن الأهداف والغايات سوف يتم تحقيقها، هناك تأثير معقول بأن الأهداف المنشودة

سوف يتم تحقيقها ولذلك فإن جميع أنظمة وعمليات وأنشطة المؤسسة خاضعة للتقييم التدقيق الداخلي؛

<sup>1</sup> - أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 8-

9 .

<sup>2</sup> - خلف عبد الله الوردات، مصدر سبق ذكره، ص ص 37-38

- قابلية المعلومات للاعتماد عليها يجب أن تكون المعلومات المالية والتشغيلية المقدمة للإدارة دقيقة وكاملة ومفيدة، وأن تكون قدمت في الوقت المناسب حتى يمكن للإدارة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة؛
- حماية الأصول يؤكد المدقق الداخلي على ضرورة بحث الخسائر الناتجة عن السرقة والحريق والتصرفات غير القانونية في ممتلكات المؤسسة، ولذلك فإن الرقابة التشغيلية الجيدة تمنع سوء استخدام الأصول وحماية الأصول من المخاطر المحتملة؛
- الإلزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية يتحقق التدقيق الداخلي من أن منتسبي المؤسسة يقومون بما هو مطلوب منهم القيام به من إتباع السياسات والخطط والإجراءات والأنظمة والتعليمات، كما يجب عليه تحديد التكلفة الناتجة عن عدم الالتزام وما هي الطرق التي تحقق التزام العاملين بالإجراءات والسياسات المحددة؛
- الوصول إلى الأهداف والغايات يتم وضع الأهداف والغايات إجراءات الرقابة من قبل الإدارة ويقوم المدقق الداخلي بتحديد فيما إذا كانت متوافقة مع أهداف وغايات المؤسسة، وتقع مسؤولية وضع أهداف المؤسسة على عاتق الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، وعلى المدقق التأكد من أن البرامج أو العمليات قد نفذت بما خطط لها؛
- تحديد مواطن الخطر على المدقق الداخلي تحديد المناطق والأنشطة التي تتضمن مخاطر عالية وإعلام الإدارة عنها لتحديد فيما إذا تطلب الأمر إخضاعها للتدقيق؛
- منع و اكتشاف الغش والاحتيال تقع مسؤولية منع الغش والاحتيال على إدارة المؤسسة وعلى المدقق الداخلي فحص، وتقييم كفاية وفعالية الإجراءات المطبقة من قبل الإدارة للحيلولة دون وقوع الغش، وعلى المدقق عند اكتشافه ضعف في نظر الرقابة الداخلية عمل اختبارات إضافية للتأكد من عدم حدوث الغش؛
- الشك المهني يجب على المدقق الداخلي أن يخطط وينفذ أعمال التدقيق باعتبار الشك المهني، إذ لا يجب على المدقق افتراض عدم الأمانة للجهات الخاضعة للتدقيق، كما ليس له افتراض الأمانة المطلقة بل عليه تقييم قرائن التدقيق بموضوعية.

#### المطلب الثالث: معايير ومراحل تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي والتقنيات المستعملة

تعتبر معايير ومراحل تنفيذ مهمة في التدقيق الداخلي ولذلك سنوضح ذلك من خلال:

#### الفرع الأول: معايير التدقيق الداخلي: أوضح معهد المدققين الداخليين الهدف من إصدار المعايير كما يلي:

- توضح المبادئ الأساسية لممارسة عملية التدقيق الداخلي؛

- وضع إطار لإنجاز وإثراء نشاط التدقيق الداخلي وتحديد إطار موسع المجالات تدخله بقيمة مضافة
  - وضع أساس لقياس أداء التدقيق الداخلي؛
  - تحسين الإجراءات العملية والتنظيمية في المؤسسة؛
- وقد تم تصنيف هذه المعايير إلى قسمين:

### 1 - معايير الصفات:

هي المعايير التي تهتم بالتدقيق على الخصائص، والصفات الخاصة بالأفراد، والمؤسسات وتشمل الأنواع التالية:

- معيار المسؤولية: هو المعيار الذي يعتمد على متابعة مسؤوليات الأفراد، من خلال الاعتماد على تدقيق مهاراتهم الشخصية، والصفات الأخلاقية المهنية، والموضوعية في تنفيذ متطلبات العمل.
- معيار المهنية: هو المعيار الذي يركز على تطبيق المهنة في العمل، من خلال امتلاك الموظفين مجموعة من المهارات اللازمة التي تتصف بالكفاءة، والتي تساهم في توفير حافز لهم يجعلهم أكثر التزاماً.

### 2- معايير الأداء:

- هي المعايير التي تحرص على متابعة أداء الأفراد عموماً، والمدققين الداخليين خصوصاً حتى يتم التأكد من توافق طبيعة أدائهم مع طبيعة عملهم، وتشمل الأنواع التالية:
- معيار المهارة: هو المعيار الذي يهتم بالتأكد من امتلاك المدققين الداخليين للمهارات الكافية، والكفاءات اللازمة من أجل تنفيذ مسؤولياتهم الرقابية بطريقة صحيحة، وذات نتائج إيجابية.
  - معيار التطور المهني: هو المعيار الذي يحرص على متابعة التطور المهني عند الأفراد، والمدققين الداخليين من خلال التحاقهم بدورات تدريبية تساعدهم على التطور المهني في مجال عملهم، وتقديم لهم مجموعة من المعارف، والخبرات الجديدة.

### الفرع الثاني: سير مهمة التدقيق الداخلي

- إن الهدف من مهمة التدقيق الداخلي هو دراسة التحكم في المخاطر المتعلقة بالنشاط الإجراءات أو المؤسسة محل التدقيق وكل مهمة للتدقيق الداخلي تتم على ثلاث مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:
- تحضير المهمة (Préparation de la mission) ؛

<sup>1</sup>- jaques renard, **théorie et pratique de l'audit interne**, 7eme édition, édition d'organisation, eyrolles, paris, 2010, p214

- تنفيذ المهمة (Exécution de la mission)؛

- نهاية المهمة (Conclusion de la mission)؛

أولاً: مرحلة تحضير المهمة

وتتم وفق الخطوات التالية:

الأمر بالمهمة وهو التفويض أو التكليف بأداء المهمة، ويصدر من جهة عليا في المؤسسة كالمديرية العامة جهة أخرى في نفس المستوى، ويجب أن يكون ممضى من طرف المدير العام وهو بمثابة إعلام للمسؤولين الرئيسيين المعنيين بتدخل المدققين، ويحتوي على المعلومات التالية:

- موضوع المهمة، أسماء المدققين؛

- وصف مقتضب للمهمة (النطاق، الأهداف العامة المنتظرة، النقاط ذات الأولوية.)؛

- تاريخ البداية والمدة التقديرية للمهمة، طالب المهمة والخاضعين لها؛

- تحضير المهمة وتمثل في المراحل التالية:

مخطط التقارب تنفيذ مخطط التقارب يتمحور حول العناصر التالية:

- التعرف على النشاط الخاضع للتدقيق؛

- تقسيم النشاط أو الإجراء الخاضع للتدقيق إلى عمليات متتالية و تحديد أهدافها؛

- الأخذ بعين الاعتبار المخاطر وفرص التحسين؛

- تبدأ هذه الخطوة بجمع المعلومات ذات العلاقة بالنشاط الخاضع للتدقيق من مصادره المختلفة، للحصول

على فهم لطبيعة هذا النشاط، ويمكن تلخيص هذه المصادر بما يلي:

- تقارير ملفات التدقيق السابقة؛

- السياسات، الخطط، الإجراءات، التعليمات والاتفاقيات المتعلقة بالنشاط؛

- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي؛

- الموازنة التقديرية والمعلومات المالية عن النشاط؛

- نتائج التدقيق الخارجي عن النشاط.

إن قراءة هذه الوثائق المختلفة وتحليل المعلومات يمكن فريق التدقيق من امتلاك رؤية شاملة عن

النشاط الخاضع للتدقيق.

- التقرير التوجيهي أو مخطط المهمة حسب المعيار " 2240 برنامج عمل المهمة " هو برنامج يحدد محاور وحدود عملية التدقيق ويحدد أهداف مهمة التدقيق المتمثلة في الأهداف العامة والأهداف الخاصة ونطاق العمل.

- الأهداف العامة وهي أهداف تتعلق بالرقابة الداخلية وتتمثل في: حماية الأصول، نزاهة وصدق المعلومات، احترام القوانين والتعليمات، حسن استخدام الموارد.
- الأهداف الخاصة تحديد مختلف أدوات الرقابة التي سيتم اختبارها من طرف المدقق والتي تساهم كلها في تحقيق الأهداف العامة والمتعلقة بمناطق الخطر المحددة سابقا.
- نطاق العمل يجب أن يحدد التقرير التوجيهي المجالات المعنية بعملية التدقيق ومختلف المصالح ومختلف النشاطات.

ثانيا: مرحلة تنفيذ المهمة: الخطوات الرئيسية لهذه المرحلة تتمثل في ما يلي<sup>1</sup> :

- الاجتماع الافتتاحي.
- برنامج التدقيق، أو برنامج الفحص.
- استبيان الرقابة الداخلية.
- العمل في الميدان.

تبدأ المهمة رسميا بالاجتماع الافتتاحي الذي يشرف عليه رئيس المهمة ويشرح فيه ظروف وأسباب المهمة وأهدافها والتعريف بفريق التدقيق والمسؤولين الخاضعين للتدقيق.

يبدأ فريق التدقيق عمله بمسح ميداني للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في النواحي الرقابية التي سيتم تدقيقها وفحصها لاحقا، ومن ثم يتم إعداد برنامج الفحص حيث يقوم فريق التدقيق بإنجاز أعمال الرقابة المسطرة في برنامج الفحص وذلك باستخدام مختلف تقنيات وأدوات التدقيق، حيث يتعرفون على مواطن الخلل ويدونون الاقتراحات المبدئية بشأنها، كما يكونون ملف التدقيق المتكون من الملف الدائم والملف الجاري.

<sup>1</sup> - saidj faiz, methodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, revue nouvelle économie, N'11-volo2-2014, p9.



ثالثاً: مرحلة نهاية المهمة: وتتضمن الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- الاجتماع الختامي وهي آخر مرحلة في عملية التدقيق ويتم فيها لقاء المدقق مع الخاضع للتدقيق ويتم فيها الاتفاق على الفجوات التي تم التوصل إليها وتحديد النقاط الإيجابية وعرض نتائج التدقيق والتوصيات المقدمة من طرف المدققين.
- تقرير التدقيق: عند الانتهاء من عملية التدقيق يجب إصدار تقرير مكتوب وذلك بعد مناقشة التوصيات المقترحة مع فريق التدقيق يجب أن يتضمن إيصال النتائج أهداف المهمة والنطاق بالإضافة إلى النتائج الملائمة التوصيات وخطط إنجاز التوصيات.
- متابعة المهمة لا تتوقف مهمة أعضاء فرقة التدقيق عند تحديد الاختلافات والنقائص فحسب بل تتعدى إلى اقتراح البدائل والحلول والمساهمة في وضع الإجراءات التصحيحية والوقائية واختبار مدى فعاليتها.

### الفرع الثالث: تقنيات التدقيق الداخلي

يستخدم المدقق الداخلي في عمله عددا من التقنيات التي يختارها بما يناسب الأهداف والاستنتاجات التي يريد الوصول إليها، ويمكن توزيع أهم هذه التقنيات على ثلاث مقاربات عند استخدامها وهي<sup>2</sup>:

#### 1- أنواع التقنيات المستعملة:

- تقنيات تستخدم في مقاربات شاملة وتتمثل في العناصر التالية:
  - التحليل الاقتصادي والمالي، حجم ونوع الصفقات، خرائط التدفق.
  - تقنيات مبنية على الأسئلة وتتمثل في:
    - المقابلات، الاستبيانات ومنها استبيانات التعرف واستبيانات الرقابة الداخلية.
    - جدول فصل المهام.
  - تقنيات مبنية على التحري والتفتيش وتتمثل في:
    - المقاربات (المقاربات البنكية والمقاربة بين الجرد المادي والمحاسبي).
    - فحص ملفات الإعلام الآلي (التأكد من صحة المعطيات)، المعاينة الإحصائية.

#### 2- أدلة الإثبات:

<sup>1</sup> - saidj faiz, Op cit, p12.

<sup>2</sup> - pierre schick, memento d'audit interne methode de conduite d'une mission, dunod, paris, 2007, p146.

لقد عرفت المعايير الدولية لممارسة أعمال التدقيق أدلة الإثبات بأنها المعلومات التي يحصل عليها المدقق للتوصل إلى استنتاجات يبني على أساسها رأيه المهني، ويجب أن تتصف هذه الأدلة بالكفاية أي بالقدر الكافي والملائمة أي ذات نوعية وموثوقة.

1- أنواع أدلة الإثبات يمكن تقسيم أدلة وقرائن الإثبات إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

- الوجود الفعلي، المستندات والسجلات المؤيدة للعمليات.
- التقارير المعدة خارج المؤسسة.
- التقارير المعدة داخل المؤسسة من قبل إدارة المؤسسة.
- وجود نظام رقابة داخلي سليم.
- صحة الأرصدة من الناحية الحسابية.

2- الأساليب الفنية للحصول على الأدلة والقرائن:<sup>2</sup>

- الجرد الفعلي، المراجعة المستندية، نظام المصادقات، التحليل المالي، نظام الاستفسار.
- المراجعة الحسابية، المراجعة الانتقادية، الربط والمقارنة بين المعلومات.
- فحص نظام الرقابة الداخلية، نظام الشهادات.

3- ملفات التدقيق الداخلي:

إن الطابع الدائم لمهمة التدقيق تجعله ملزما بمسك ملفين أساسيين والمتمثلين في الملف الدائم والملف الجاري.<sup>3</sup>

الملف الدائم إن طريقة ترتيب مضمون الملف الدائم مرتبطة بخصائص المؤسسة محل التقييم ويشتمل على ما يلي:

- عموميات حول المؤسسة محل المراجعة، والوحدات المكونة لها -التنظيم العام، وثائق عامة.

<sup>1</sup> محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 132.

<sup>2</sup> غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص ص 182-183.

<sup>3</sup> شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك الدورة مبيعات مقبوضات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال جامعة الجزائر 2003-2004 ص 54-56.

- الرقابة الداخلية يجب أن يحتوي الملف الدائم بالنسبة لهذه النقطة على كل ما يسمح بتقدير درجة الثقة الخاصة بالرقابة الداخلية والمخاطر العامة (وصف الوظائف أو المهام، قوائم الاستقصاء خرائط التدفق...الخ).

- معلومات محاسبية ومالية.

- المخطط والدليل المحاسبي المستعمل

- الإجراءات المحاسبية، الهياكل التنظيمية للمصالحات المحاسبية.

- الهياكل التنظيمية للمصالحات المحاسبية؛ حجم المعلومات حسب الطبيعة

- الحسابات السنوية للسنوات المالية الثلاث الأخيرة، حالة الخزينة و التمويل

#### 4- معلومات قانونية، جبائية واجتماعية ومعلوماتية:

- عقد التأسيس والوثائق الأخرى ذات الطابع القانوني.

- قرار تعيين مراجع الحسابات، قرار تعيين مراجع الحسابات.

- قائمة المساهمين مع عدد الأسهم التي بحوزة كل واحد منهم.

- وثائق متعلقة بالنظام الجبائي والاجتماعي للشركة.

- محاضر المجالس والجمعيات، تقارير مراجعي الحسابات السابقون.

- الهيكل التنظيمي الخاص بالمعلوماتية، البرامج و الوثائق المستعملة.

الملف الجاري أن الملف الجاري يتكون من كل العناصر المهمة التي لا تتجاوز السنة المالية التي تتم

فيها عملية المراجعة، ويشتمل على المعلومات التالية:

#### - التنظيم والتخطيط للمهمة:

البرنامج العام أو الشامل وقائمة المتدخلين، موازنة الوقت ومتابعة الأعمال، تواريخ ومدة الزيارات

ومكان التدخلات.

#### - تقييم الرقابة الداخلية:

- وصف الأنظمة، الوثائق الخاصة بمراقبة الحسابات السنوية.

- خرائط التدفق وقوائم الاستقصاء الخاصة بالرقابة الداخلية، نقاط القوة والضعف للأنظمة والإجراءات

الموضوعة من طرف المؤسسة محل المراجعة.

- تحقيقات خاصة أو قانونية فحص الاتفاقيات، المراسلات المتبادلة مع المؤسسة، قرارات مجلس الإدارة التي

لها تأثير على حسابات السنة المالية.

المطلب الرابع: علاقة التدقيق الداخلي بحوكمة الشركات

انطلاقاً من الدور الحديث المنوط بالتدقيق الداخلي والذي أقره معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية لسنة 1999، حيث نص على أن التدقيق الداخلي هو نشاط محايد موضوعي استشاري ومطمئن يساهم في إضافة قيمة للمنشأة وتحسين عملياتها، وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق أسلوب منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة المؤسسة حيث يلعب التدقيق الداخلي دور رئيس في حوكمة المؤسسة على مستويين، المستوى الأول من خلال تخفيض عدم تماثل المعلومات عن طريق لجنة التدقيق لان هذه الأخيرة تعتبر همزة الوصل بين المدققين الداخليين والخارجيين من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى وذلك لان لجنة التدقيق هي التي تتحصل على تقرير المدقق الداخلي وبالتالي بإمكان مجلس الإدارة الاطلاع عليه وإعلام المساهمين، أما المستوى الثاني فمن خلال إدارة المخاطر وذلك بإصداره للتقرير حول الرقابة الداخلية فمن مهام التدقيق الداخلي الأساسية تقييم نظام الرقابة الداخلية وإعلام مجلس الإدارة بكل النفاصل المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وكذلك بكل المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والمطابقة.<sup>1</sup>

وعليه سنقوم بدراسة دور التدقيق الداخلي في تحسين وتفعيل حوكمة الشركات من خلال إبراز العلاقة بين علاقته التعاونية بالتدقيق الخارجي، ودوره في ترشيد الإدارة العليا وتعزيز الإفصاح والشفافية في المؤسسة.

الفرع الأول: علاقات التدقيق الداخلي

أولاً: علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الإدارة

عرف (Monks and Minow) مجلس الإدارة بأنه<sup>2</sup>: حلقة الوصل بين أولئك الذين يقدمون رأس المال وأولئك الذين يستخدمون هذا المورد في خلق القيمة.

يوجد نوعان من الأعضاء داخل مجالس إدارة الشركات هما الأعضاء التنفيذيون والأعضاء غير التنفيذيين فالأعضاء التنفيذيون هم الأعضاء المسؤولون عن إدارة الأعمال اليومية داخل الشركة لما لهم من خبرة ومعرفة بطبيعة عمل الشركة، أما الأعضاء غير التنفيذيين هم أعضاء من خارج الشركة يتمثل دورهم في الترشيح والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> –Élisabeth Bertin, *Audit interne enjeux et pratiques a l'international*. édition organisation Ey Rolls, paris, 2007, pp 26- 27

<sup>2</sup> –يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص 102

<sup>3</sup> –محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 29

وعلاقة التدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة لا تكون مباشرة في أغلب الأحيان وإنما تكون من خلال لجنة التدقيق التابعة له وفي حالة عدم وجود لجنة للتدقيق فإن مجلس الإدارة يجب عليه أن يضطلع بالمهام التي تكفل تحقيق استقلال وكفاءة وفاعلية وحدة التدقيق الداخلي.

مجلس الإدارة هم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين<sup>1</sup>.

العلاقات الوظيفية للتدقيق الداخلي مع المجلس تتأكد عندما يقوم هذا الأخير<sup>2</sup>:

- بالمصادقة على ميثاق التدقيق الداخلي.
- المصادقة على مخطط التدقيق الداخلي القائم على المقاربة بالمخاطر.
- المصادقة على ميزانية والموارد التقديرية للتدقيق الداخلي.
- المصادقة على قرارات تعيين أو إزالة مسؤول التدقيق الداخلي.
- المصادقة على راتب مسؤول التدقيق الداخلي.

ثانيا: علاقة التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق

1- تعريف لجنة المراجعة<sup>3</sup>:

تلعب لجنة المراجعة دوراً هاماً في حوكمة الشركات، وهي لجنة دائمة منبثقة من مجلس الإدارة وتتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذيين وتجتمع معظم لجان المراجعة كل ربع سنة وهي عادة ما تكون موجودة في كل المنظمات والقطاعات الحكومية خاصة المنظمات الكبيرة ويحضر هذه اللجنة المراجعون الداخليون والمراجع الخارجي إذا لزم الأمر وتفوض للجنة سلطات العمل طبقاً للأحكام المقررة.

2- دور لجنة المراجعة<sup>4</sup>:

النظرة الجديدة للجنة المراجعة لها معالم متميزة كثيرة، ولكن لها شكل خاص يناسب كل شركة على حدة، بما يعني أن كل لجنة مراجعة ستكون مختلفة تماماً ولا يوجد مع رأي موضوع يمكن استخدامه لتحديد دورها وبما يعني إن وجود حجم واحد يناسب الكل هو أمر غير واقعي وهذا هو السبب في أن معظم موثيق

<sup>1</sup> - نفس المصدر، ص 18

<sup>2</sup> - يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص 76

<sup>3</sup> - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 171

<sup>4</sup> - نفس المرجع ص ص 173 - 175

لجنة المراجعة ليست معيارية، ومع ذلك هناك نطاق الإعداد أدلة توفر أفضل الممارسات بالرغم من أنها لا يمكن أن تكون متعلقة بشركة معينة، ودور لجنة المراجعة يمكن أن يدخل فيه المكونات التالية:

### 2-1 عملية المراجعة الخارجية:

فحص عملية المراجعة الخارجية وعمل توصيات للمجلس يكون من خلال المجالات الآتية:

- تعيين وتحديد أجر المراجع الخارجي على أساس تقييم أدائه مدى الاحتفاظ به.
- مراجعة خطاب الارتباط وأي شروط خاصة فيه.
- الموافقة على خطط المراجعة الخارجية وطريقة و برامج العمل طوال السنة وفي نهاية السنة.
- التأكد من أن المراجعة الخارجية تكمل كافة جوانب خطة المراجعة للمؤسسة.

### 2-2 القوائم المالية:

- مناقشة القوائم المالية مع الإدارة العليا كلما كان ذلك ملائماً.
- ضمان أن جميع الأمور التي تم إثارتها من جانب المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية قد تم معالجتها.
- التوصية بأن يوافق المجلس على القوائم المالية.
- النظر في السياسات المحاسبية المستخدمة وتقدير المجالات التي استخدمت فيها.
- تقدير مدى توفر التقرير السنوي للمعلومات التي يحتاجها المساهمين والمستخدمين الآخرين.

### 2-3 نظام الرقابة الداخلية:

- النظر في كفاية نظام الرقابة الداخلية، تقديم تقرير عن نظام الرقابة الداخلية.
- مراجعة التصويبات الجوهرية التي يقدمها المراجع بالنسبة لتحسينات الرقابة الداخلية.
- الحصول على تقارير خاصة عن أي انتهاك للرقابة الداخلية يؤثر على القوائم المالية.
- مراجعة البيئة العامة للرقابة في المؤسسة وما إذا كانت الرسائل الصحيحة قد أرسلت من الإدارة العليا وأن هذه الرسائل تتفق مع الممارسات العملية المتبعة.
- تقدير ما إذا كان هناك إطار للرقابة متفق عليه مستخدم وإن هذا الإطار يرتفع بمستوى الرقابة الجيدة على المجالات التي قد يكون بها مخاطر غير مقبولة.

### 2-4 المراجعة الداخلية:

تتولى لجنة المراجعة بهذا الشأن ما يلي:

- المشاركة في تعيين المراجعين الداخليين و ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تعمل وفق المعايير المهنية، وأنها تقوم بعملها جيداً وتوفي بمسئولياتها بمقتضى خطة استراتيجية المراجعة.

- مراجعة أهداف المراجعة الداخلية ورسالتها.
- الإشراف على أنشطة المراجعة الداخلية وتنظيمها.
- الموافقة على استراتيجية المراجعة الداخلية وخطتها السنوية للمراجعة والتغييرات التي تطرأ.
- مراجعة الأداء العام للمراجعة الداخلية والحصول على تقارير على التقدم الجاري في تحقيق المؤشرات الأساسية المحددة للأداء.
- ضمان أن المراجعة الداخلية تعمل وفقاً للمعايير المهنية.
- ضمان وجود اتصالات جيدة بين المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومجلس الإدارة والإدارة، وهو الأمر الذي يرفع بمستوى تحقيق أهداف المراجعة الداخلية.

## 5-2 إدارة المخاطر:

- يجب أن تضمن لجنة المراجعة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالمنظمة وأنه يدعم أوجه الرقابة التي بدورها توفر أساساً معقولاً لإمكانية تحقيق أهداف المنظمة وكذلك التأكد من الأمور التالية:
- أن سياسة المخاطر واستراتيجياتها تقوم وتشكل أساس التعامل مع المخاطر أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة.
- أن المديرين التنفيذيين والإدارة العليا وقادة فرق العمل ورؤساء الأقسام وكل العاملين يفهمون. أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر وأنهم يقومون بمسئولياتهم بطريقة مهنية.
- أن هناك تطوير وتدريب مستمر للعاملين كلما كان ذلك ملائماً.
- أن هناك هياكل مناسبة وترتيبات معينة موجودة ومتاحة لضمان إدارة فعالة للمخاطر.
- توفير التقارير إلى التنفيذيين لتمكينهم من رصد تنفيذ الاستراتيجية المتبعة في إدارة المخاطر.
- وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساساً لرقابة داخلية فعالة.

## ثالثاً: علاقة التدقيق الداخلي بالتدقيق الخارجي

في الآونة الأخيرة ومع زيادة متطلبات حوكمة الشركات، زادت أهمية العلاقة بين وظيفة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي فقد أصدر معهد المدققين القانونيين الأمريكي قائمة معايير التدقيق رقم (65) التي تشجع المدققين الخارجيين على الاستعانة بأنشطة التدقيق الداخلي عند تخطيط وتنفيذ عملية التدقيق كما أصدر قائمة معايير التدقيق رقم (55) التي تلزم المدقق الخارجي بضرورة فهم الرقابة الداخلية حيث إن التدقيق الداخلي يعتبر جزءاً من الرقابة الداخلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سمير كامل محمد عباس، مرجع سابق، ص 20

يعتبر عمل كل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي فعالية تدقيقية وان اختلفا في النطاق والأهداف، حيث لا يوجد تعارض بين عمل كل منهما بل الأصل أن تتغلب الصبغة التكاملية على عملهما، حيث أن مصلحة الشركة تقتضي هذا التعاون والتنسيق بينهما وهذا ما يقتضيه المعيار الدولي للتدقيق رقم 610 بعنوان (استفادة المدقق الخارجي من عمل المدقق الداخلي) حيث أشار المعيار إلى أنه يجب على المدقق الخارجي أن يراعي فعالية التدقيق الداخلي وتأثيراته إن وجدت على إجراءات التدقيق الخارجي ويشمل ذلك مراعاة مكانة المدقق الداخلي في التنظيم ومدى العمل المتاح للمدقق الداخلي ووجهة نظر الإدارة حول توصياته وكذلك الكفاءة الفنية للمدقق الداخلي<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم وإدارة المخاطر

حسب (jaques Renard) 2 يطلب المعيار 2120 من التدقيق الداخلي تقييم المخاطر المتعلقة بحوكمة الشركات ومنه يلاحظ التركيز على فكرة المخاطر، لهذا فان التدقيق الداخلي يركز على تقييم:

- نجاعة وصدق المعلومات المالية والتشغيلية.

- كفاءة ومردودية المعلومات.

- حماية الأصول بالمعنى الواسع للكلمة.

- احترام أو الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود.

وهذه كلها تدخل ضمن إطار أهداف الرقابة الداخلية، وهذا يعني أن إجراء عملية تقييم المخاطر يؤدي في نفس الوقت إلى فحص نوعية الرقابة الداخلية للمؤسسة، وللقيام بهذه المهمة على أحسن وجه يجب توفر شرطين أساسيين:

- يجب أن يحظى التدقيق الداخلي داخل المؤسسة بسلطات معترف بها في أعلى الهرم.

- يجب توفر التدقيق الداخلي على مهارات كبيرة للقيام بالتحاليل اللازمة وتقديم مساهمة بناءة.

ويرى (Hermanson and Rittenberg) أن وظيفة التدقيق الداخلي تساهم في دعم الحوكمة من خلال التقارير والتوصيات التي تقدمها إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق حيث تتعلق هذه التوصيات بالأمر التالية<sup>3</sup>:

- التقييم المستقل لنظام الرقابة الداخلية وتقديم التقارير المناسبة بالخصوص.

<sup>1</sup> - يوسف سعيد يوسف المدلل، مرجع سابق، ص 105

<sup>2</sup> - Jaques renard, op cit, page 449

<sup>3</sup> - يوسف سعيد المدلل، مرجع سابق، ص 57.



- المساهمة في تصميم نظام الرقابة الداخلية.
- تقييم كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية.
- تسهيل قيام الأطراف المختلفة بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة.

حسب (Richard chambers) رئيس معهد المدققين الداخليين (IIA) فإنه يرى بان الحوكمة الجيدة

يجب أن تتحقق من خلال عنصرين أساسيين هما<sup>1</sup>:

أولاً، نظام رقابة داخلي جيد وثانياً إدارة استراتيجية للمخاطر.

#### أولاً: تقييم نظام الرقابة الداخلية

**1- تعريف الرقابة الداخلية:** عرفتها لجنة (COSO) كما يلي يقصد بالرقابة الداخلية كل الوسائل والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لحماية أصولها وموجوداتها وللتأكد من صحة ودقة البيانات المحاسبية والإحصائية و لرفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة وتحقيق الفعالية<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها خطة تنظيمية إدارية ومحاسبية للضبط الداخلي عند استعمال

عوامل الإنتاج المتاحة لدى المؤسسة وصولاً إلى أعلى معدلات ممكنة من الكفاءة الإنتاجية<sup>3</sup>.

ومن التعريف السابق يمكن حصر أهداف الرقابة الداخلية في الآتي:

- حماية المؤسسة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام.
- التأكد من الدقة المحاسبية للبيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر.
- المحافظة على مستوى الأداء الجاري، واكتشاف أية انحرافات على هذا المستوى.
- الكشف عن أي تغيير مفاجئ في سير العمل أو في مستوى الأداء بما ينعكس على التكاليف.
- الرقابة على استخدام الموارد المتاحة.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ووضع نظام للسلطات والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات.
- حسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها.
- التدريب والعلاقات الإنسانية.
- تحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل.

<sup>1</sup> -Zian i Abdelhak, le rôle de l'audit Interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprises algériennes, these de doctorat en sciences économiques, université aboubaker belkaid tlemcen, 2013-2014, p4.

<sup>2</sup> -<https://fr.wikipedia.org/wiki/COSO>.

<sup>3</sup> - أحمد حلمي جمع ، مرجع سابق 2000، ص 81.

- 2- مكونات الرقابة الداخلية: تتكون الرقابة الداخلية من خمس مكونات مترابطة ومتداخلة هي<sup>1</sup>:
- 1-2 بيئة الرقابة وتعني الموقف العمومي للمدراء وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهميته للمؤسسة، وبيئة الرقابة تؤثر على فعالية بعض إجراءات الرقابة وتتضمن العوامل التي تعكس بيئة الرقابة مثل وظيفة مجلس الإدارة واللجان التابعة له وفلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل والهيكل التنظيمي للمؤسسة ونظام الرقابة الداخلية.
- 2-2 نشاطات الرقابة: وتعني تلك السياسات والإجراءات التي اعتمدها الإدارة إضافة البيئة الرقابة الغرض تحقيقاً لأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتتضمن هذه الإجراءات تقديم التقارير وفحص الدقة الحسابية للسجلات والسيطرة على تطبيقات وبيئة نظم معلومات الحاسوب.
- 3-2 تقييم المخاطر تفسح أنظمة الرقابة الداخلية المجال لتقييم المخاطر التي تواجهها الشركة سواء من المؤثرات الداخلية أو المؤثرات الخارجية كما يعتبر وضع أهداف ثابتة وواضحة للشركة شرطاً أساسياً لتقييم المخاطر، لذلك فإن تقييم المخاطر عبارة عن تحديد و تحليل المخاطر ذات العلاقة والمرتبطة بتحديد الأهداف المحددة في خطط الأداء طويلة الأجل ولحظة تحديد المخاطر فإنه من الضروري تحليلها للتعرف على أثرها الممكن وذلك من حيث أهميتها وتقدير احتمال حدوثها وكيفية إدارتها و الخطوات الواجب القيام بها.
- 4-2 المعلومات والاتصالات: يجب تسجيل المعلومات وإيصالها إلى الإدارة وإلى آخرين يحتاجونها داخل الشركة و ذلك بشكل وإطار زمني يساعدهم على القيام بالرقابة الداخلية والمسؤوليات الأخرى الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالأحداث الداخلية والخارجية.
- 5-2 مراقبة النظام: تعمل أنظمة الرقابة الداخلية على تقييم نوعية الأداء في فترة زمنية ما وتضمن أن نتائج التدقيق و المراجعة الأخرى تم معالجتها مباشرة ويجب تصميم أنظمة الرقابة الداخلية لضمان استمرار عمليات المراقبة كجزء من العمليات الداخلية.
- 3- أقسام الرقابة الداخلية: يمكن تقسيم الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أنواع هي: الرقابة المحاسبية، الرقابة الإدارية، الضبط الإداري.
- 1-3 الرقابة المحاسبية<sup>1</sup>: تمثل الرقابة المحاسبية الوجه المحاسبي من أوجه الرقابة الداخلية وعنصراً رئيسياً من عناصرها في المشروع وتهتم بالإجراءات لحماية موارد المشروع من أي تصرفات غير مشروعة

<sup>1</sup> عطا الله أحمد سويلم الحسيان، التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 56-58.

وحقيق دقة في البيانات والمعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها ويتم تحقيق هذا النوع من المراقبة عن طريق العناصر التالية:

- وضع وتصميم نظام مستندي متكامل وملائم لعمليات المشروع.
  - وضع نظام محاسبي متكامل وسليم يتفق وطبيعة نشاط المشروع.
  - وضع نظام سليم لجرد أصول وممتلكات المشروع وفقا للمعايير المحاسبية المعمول بها.
  - وضع نظام لمراقبة وحماية المشروع وممتلكاته.
  - وضع نظام ملائم لمقارنة بيانات سجلات محاسبة المسؤولية عن أصول المشروع مع نتائج الجرد الفعلي للأصول.
  - وضع نظام لإعداد موازين مراجعة بشكل دوري.
  - وضع نظام لاعتماد نتيجة الجرد والتسويات الجردية في نهاية الفترة.
- 2-3 الرقابة الإدارية<sup>2</sup>** : تمثل الرقابة الإدارية الوجه الإداري من أوجه الرقابة الداخلية في المؤسسة، وتتضمن جميع الإجراءات اللازمة للتحقق من كفاءة استخدام موارد وممتلكات المؤسسة استخداما أمثلا من ناحية والتحقق من مدى التزام المؤسسة والعاملين فيها بالسياسات والقوانين واللوائح الداخلية والخارجية ويتحقق هذا النوع من الرقابة من خلال العناصر التالية:
- تحديد الأهداف العامة الرئيسية للمنشأة وكذلك الأهداف الفرعية على مستوى الإدارات والأقسام مع وضع توصيف دقيق لمثل هذه الأهداف حتى يسهل تحقيقها.
  - وضع نظام الرقابة الخطة التنظيمية في المؤسسة لضمان ما جاء بها من إجراءات وخطوات.
  - وضع نظام التقدير عناصر النشاط في المؤسسة بشكل دوري في بداية كل سنة مالية لتكون هذه التقديرات الأساس في عقد المقارنات وتحديد الانحرافات السلبية.
- 3-3 الضبط الداخلي** يهدف الضبط الداخلي إلى حماية الموجودات من السرقة أو الضياع أو التلف ويعتمد الضبط الداخلي على تقسيم العمل، وتحديد الصلاحيات والاختصاصات، مع مراعاة عدم إسناد عملية كاملة من بدايتها إلى نهايتها الموظف واحد دون أن يراجع عمله من قبل موظف آخر وذلك ضمانا لسلامة سير العمل بصورة جيدة ولتدارك الأخطاء والغش بسهولة.

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل الإطار النظري المعايير والقواعد - مشاكل التطبيق العملي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007، ص80.

<sup>2</sup> محمد السيد سرايا، نفس المرجع، ص ص 81-82

ويمكن تحقيق الضبط الداخلي من خلال مجموعة القواعد التالية<sup>1</sup>:

- لا ينبغي أن يكون شخص معين مسؤولاً عن عملية معينة بالكامل من بدايتها إلى نهايتها وذلك للاكتشاف الأخطاء والتقرير عنها إذا تم فصل العملية بين شخصين أو أكثر.
- إجراء الجرد المادي للأصول بواسطة أشخاص محايدين.
- ينبغي تناوب الأفراد على الوظيفة المعينة أو العمل المعين كلما كان ذلك ممكناً عملياً.
- أن لا يعهد لأي فرد بأعمال تزيد عن مسؤولياته بقدر ما هو مسموح به في الخريطة التنظيمية.
- فصل الأصل عن السجل الذي يسجل تحركات الأصل، كالتقديرات والبضاعة والأوراق المالية.
- اعتمادية تدفق العمل، بمعنى أن الانتهاء من مهمة أحد الأفراد تكون بمثابة إشارة البدء لمهمة فرد آخر وبحيث يقوم الفرد بالفحص والتحقق من عمل الآخر.

#### 4- خطوات تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يقوم المدقق بدراسة وفحص نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة من خلال الخطوات التالية<sup>2</sup>:

**4-1 الخطوة الأولى:** فهم هيكل نظام الرقابة الداخلية يجب على المدقق أن يحقق المعرفة الكافية عن نظام الرقابة الداخلية عن طريق الاستفسار من الأشخاص في المستويات المختلفة داخل المؤسسة وكذلك الرجوع إلى المستندات التي توصف نظام الرقابة الداخلية، والوظائف للحصول على فهم كاف الهيكل نظام الرقابة الداخلية.

**4-2 الخطوة الثانية:** تحديد مخاطر الرقابة وتتمثل في تحديد مخاطر الرقابة، ويمكن للمدقق أن يقوم بذلك عن طريق مواطن الضعف والقوة ويجب تسجيلها وتوثيقها وضمها لأوراق التدقيق كذلك يجب أن توثق مواطن الضعف والقوة في ما يسمى بأوراق التدقيق الجسر، وقد سميت بذلك لأنها تربط نتائج تقييم النظام بالإجراءات اللاحقة للتدقيق.

**4-3 الخطوة الثالثة اختبارات الالتزام:** تهدف هذه الخطوة للتحقق من أن أساليب الرقابة في المؤسسة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها، وإن الموظفين في المؤسسة ملتزمون بتطبيق إجراءات وأساليب الرقابة، ويجب على إدارة المؤسسة إن تحث الموظفين على الالتزام بهذه الإجراءات والأساليب عن طريق تدريبهم، ويمكن للمدقق اختبار الالتزام بإجراءات الرقابة المؤيدة بمستندات عن طريق أخذ عينة من هذه

<sup>1</sup> خلف عبد الله الوردات، مرجع سبق ذكره، ص 125

<sup>2</sup> غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص - ص، 214-216

المستندات بواسطة الطرق الإحصائية ومن الممكن أن تكون خطوات اختبار الالتزام بإجراءات الرقابة على النحو التالي:

- أن يتم تحديد أهداف التدقيق، وتعريف وتحديد مجتمع الدراسة.
- أن يحدد الصفات المراد اختبارها والانحرافات عنها، وتحديد حجم العينة.
- أن يقوم باختبار العينة، وفحص إجراءات الرقابة.
- والخطوة الأخيرة تقييم أدلة الإثبات.

#### 5- طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية:

حتى يقوم المدقق بتقييم نظام الرقابة الداخلية يجب عليه أن يقوم بدراسة ومراجعة النظام بطريقة منتظمة إثناء تطبيقه الفعلي، وكذلك التركيز على الأساليب الرقابية المصممة لمنع حدوث الغش والأخطاء والمخالفات أو لاكتشافها. ولا يكفي للمدقق أن يقوم بطرح الأسئلة والحصول على الإجابات التقييم نظام الرقابة الداخلية ولكن يمكن أن يستخدم عدد من الوسائل من شأنها أن تساهم في تقييم نظام الرقابة الداخلية يمكن ذكرها على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 5-1 الاستقصاء أو الاستبيان:

يستخدم المدقق قائمة الاستبيان المكتوبة كنوع من الوسائل التي يقوم من خلالها بتوثيق إجابات العميل حول الاستفسارات الموجهة له ويتم تصميم نموذج الاستقصاء بأن تكون الإجابة إما (نعم) أو (لا) أو يطبق أو لا يطبق، حيث أن إجابة نعم أو يطبق تشير إلى قوة نظام الرقابة الداخلية و إجابة لا أو لا يطبق تشير إلى ضعف النظام.

تقسيم قائمة الاستقصاء إلى عدة أقسام، قسم عام يتضمن معلومات عامة عن نظام الرقابة الداخلية قسم لصندوق المصروفات النثرية، قسم للمتحصلات النقدية، وقسم المدفوعات النقدية.

#### 5-2 التقرير الوصفي الكتابي:

يتم استخدام طريقة التقرير الوصفي التقييم نظام الرقابة الداخلية عن طريق وصف إجراءات نظام الرقابة المتبعة وتفاصيل إجراءات الرقابة على العمليات وتسمح هذه الطريقة بتوفير درجة من المرونة أكبر من نظام الاستقصاء، ومن خلال نظام التقرير الوصفي يصل المدقق إلى نتيجة أن نظام الرقابية الداخلية قوي أو ضعيف وما هي نقاط الضعف يشمل التقرير الوصفي لنظام الرقابة الداخلية جميع الإجراءات المستخدمة في المؤسسة لكل عملية وتدقق المستندات.

<sup>1</sup> - غسان فلاح المطارئة، مرجع سابق، ص ص 218-220

3-5 خرائط التدفق:

تستخدم خرائط التدفق لفهم تسلسل العلاقات بين أوجه النشاط المختلفة وما يتعلق بها من مستندات أخرى في نظام الرقابة الداخلية، وتأخذ خرائط التدفق شكلا بيانيا الجزء من نظام الرقابة، كذلك تمكن المدقق من الحصول على معلومات ذات دلالة حول نظام الرقابة الداخلية وبيان مواطن قوته وضعفه استنادا إلى الأخطاء الجوهرية الممكن حدوثها.

يمكن إعداد خرائط التدفق وفقا للخطوات التالية:

- أن يقوم المدقق بدراسة الواجبات والمستندات وأسلوب تدفقها خلال مراحل استخدامها.
- بعد الخطة السابقة واستنادا عليها يقوم المدقق بوضع وصف مبدئي لنظام الرقابة الداخلية.
- يقوم بإعداد خريطة تدفق النظام استنادا إلى المعلومات الواردة في ملخص واجبات (اختصاصات) العاملين وإجاباتهم على استفسارات المدقق.

ثانيا: إدارة المخاطر

تتضمن حوكمة الشركات الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها ممثلو أصحاب المصالح بالتنظيم وذلك بغرض الرقابة على المخاطر وضمان قيام الإدارة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية اللازمة للتغلب على هذه المخاطر حيث يساهم نشاط التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات من خلال<sup>1</sup>:

- وضع وتبليغ القيم والأهداف، ورصد تحقيقها.
- ضمان القيام بالمسؤوليات، والحفاظ على القيم.
- وتقوم المراجعة الداخلية بالعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ( ان وجدت ) من اجل إدارة المخاطر وفعالية الرقابة الداخلية ككل، ومن المحتمل أن تكون المراجعة الداخلية هي الوظيفة الوحيدة داخل المنظمة التي يكون لها فهم عميق بالمخاطر والرقابة وتتولى:
- تقديم المشورة لإدارة المخاطر والرقابة على العاملين في كل المنظمة.
- تقديم تأكيد مستقل وموضوعي لمجلس الإدارة عن كفاية وفعالية الرقابة الأساسية وأنشطة إدارة المخاطر الأخرى في كل المنظمة.

فإدارة المخاطر تعتبر تحديا للمدقق، إذ يجب أن تتضمن تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة الأحداث المحتملة لتقديم تأكيدات معقولة بأن المؤسسة تدير مخاطرها على النحو الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 215

## 1- تعريف المخاطر:

لا يوجد تعريف محدد للمخاطر حيث تعددت التعريف ولهذا المصطلح وفيما يلي أهمها: عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) المخاطر بأنها هي احتمال حدوث ظروف أو إحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، و تقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المنظمة ودرجة احتمال حدوثها<sup>1</sup>. وعرفت كذلك بأنها حالة من عدم التأكد، فهي احتمال لحدوث ظروف أو أحداث من شأنها أن يكون لها تأثير على أهداف المؤسسة، ويشمل ذلك إمكانية حدوث خسارة أو ربح، أي حدوث اختلاف عن النتيجة المرجوة أو المخطط لها، ويرتبط تحقق الخطر أو حدوثه بعنصرين هما احتمال وقوع الحدث المسبب للخطر، والآثار أو العواقب التي ستترتب على وقوع هذا الحدث<sup>2</sup>.

وعرفها طارق عبد العال حماد على أنها "حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة والمتوقعة"<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن تعريف المخاطر على أنها احتمال حدوث ظرف غير متوقع، بإمكانه أن يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة وعدم تحقيق النتيجة المرجوة.

2- أنواع المخاطر: يمكن تصنيف المخاطر التي تتعرض لها الشركة إلى مخاطر نظامية (مخاطر السوق) ومخاطر غير نظامية كما يلي<sup>4</sup>.

### 1-2 المخاطر النظامية (مخاطر السوق):

وهي المخاطر العامة التي تسري على الاستثمار في السوق، وتنشأ عن البيئة وتتعلق بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي العام، ومن أمثلتها ما يلي:

- مخاطر التضخم والكساد حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض القوة الشرائية.

- مخاطر تغير أسعار الفائدة وهي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعا وانخفاضا وبالتالي فإن اختيار الأدوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات.

<sup>1</sup> - pierre shick jacques vera، olivier bourouilh، **Audit interne et referentiel de risque**، 2eme edition dunod، paris، 2014، p14.

<sup>2</sup> - شادي صالح بجبرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2010-2011، ص21

<sup>3</sup> - طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات، يتوك مخاطر الانتماء والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص16

<sup>4</sup> - مسعود درواس ي وأ -ضيف الله محمد الهادي، مرجع سابق، ص15

- مخاطر أسعار الصرف وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.
- المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية وهي المخاطر المرتبطة بالأوضاع السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلد الذي تزاول المؤسسة نشاطها فيه.

## 2-2 المخاطر غير النظامية:

- وهي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار، فهي تأتي نتيجة التعاملات الاستثمارية فقد تؤثر على مستثمر معين دون غيره، ومن أمثلتها ما يلي:
  - مخاطر التمويل ترتبط بنوعية التمويل، وعلى العموم زيادة نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المستثمرة يعني ان المؤسسة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية زيادة عن التكاليف الأخرى؛
  - مخاطر الائتمان هي المخاطر الناجمة عن التوسع في منح الائتمان التجاري ويزداد بزيادة الذم الممنوحة إلى العملاء؛
  - مخاطر السيولة وتتمثل في قدرة المؤسسة على تحويل عناصر الموجودات المتداولة إلى سيولة التسديد الأزمات المترتبة عليه؛
  - مخاط التشغيل وهي تلك المخاطر الناجمة عن ارتفاع مصاريف التشغيل عن المتوقع، ويؤثر ذلك التغير على صافي الدخل؛
  - مخاطر رأس المال أو سداد الالتزامات وتعني عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول المؤسسة إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لهذه الالتزامات وترتبط هذه المخاطر بجودة الأصول ومخاطر التشغيل والسيولة ومقدار الأرباح الموزعة والأرباح المحتجزة والمخاطر الخارجية.
- 3- تعريف إدارة المخاطر:** رغم أن نشاطات الأعمال تتعرض للمخاطر، فإن الدراسات الرسمية لإدارة المخاطر قد بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين، أما إدارة المخاطر فقد عرفت من طرف معهد إدارة المخاطر (IRM) على أنها " الجزء الأساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي شركة، فهي الإجراءات التي تتبعها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مسعود درواسي وضيف الله محمد الهادي، مرجع سابق، ص15



ويمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى<sup>1</sup>.

وقد عرفت لجنة (COSO) إدارة المخاطر على أنها تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع<sup>2</sup>.

**4- خطوات تدقيق إدارة المخاطر:** سواء تم تقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر داخليا أو بواسطة مدقق خارجي، فإن العملية تشمل الخطوات التالية<sup>3</sup>:

**4-1 مراجعة أهداف وسياسة إدارة المخاطر:** تتمثل الخطوة الأولى في مراجعة سياسة إدارة المخاطر التي تنتهجها الشركة ومعرفة أهداف البرنامج استنادا إلى معيار ما، وتمثل أهداف البرنامج المعيار المنطقي لمثل هذا التقييم، وحتى عندما لا يكون لدى المنظمة سياسة إدارة مخاطر مكتوبة، فإن تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلا. وبعد أن يتم التعرف على أهداف البرنامج يتم تقييمها لتقرير مدى مناسبتها للمنظمة، ويشمل هذا التقييم مراجعة الموارد المنظمة المالية وقدرتها على تحمل الخسائر المعرضة لها والهدف هنا هو تقرير ما إذا كانت أهداف البرنامج متماشية مع موارد المنظمة المالية وقدرتها على تحمل الخسارة وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر معيبة وقاصرة، يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها وفي حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي التوفيق بين الاثنين، أما بتغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المنظمة في التعامل مع مخاطرها، وفي تلك الأحوال التي تكون فيها الأهداف غير واضحة ينبغي تقديم توصية بان تصوغ المنظمة فلسفتها فيما يتصل بإدارة المخاطر عن طريق تبني سياسة إدارة مخاطر رسمية.

**4-2 التعرف على المخاطر بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف،** تكون الخطوة التالية هي التعرف على تعرضات الشركة الحالية، وتتكون هذه الخطوة من تحليل العمليات لتقرير التعرضات المختلفة للخسارة وهي تعمل بمثابة عملية مراجعة الإجراءات و التعرف التي طبقت في الماضي، وفي حالة إغفال وتجاهل تعرضات رئيسية، ينبغي على التدقيق أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها للتصدي لها والتوصية

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة الخاطر، مرجع سابق، ص 51

<sup>2</sup> رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في المحاسبة، والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، ص 59

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص 123

بأنسب البدائل، أما في حالة عدم كفاية التصدي لتعرض تم التعرف عليه سابقا فينبغي التوصية بالتدابير التصحيحية.

3-4 تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض (دراسة البدائل) بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المنظمة وقياسها، يدرس المدقق المداخل المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة لمدى استخدام تقادي وتقليل المخاطرة في التعامل مع مخاطر المنظمة، كما ينبغي أن يدرس أيضا ما إذا كان أي من المخاطر المحتفظ بها يجب أن تحول، أو ما إذا كانت المخاطر التي تم التأمين ضدها من الأنسب الاحتفاظ بها.

4-4 تقييم تدابير إدارة المخاطر التي تم تنفيذها: الخطوة التالية هي تقييم القرارات الماضية حول كيفية التصدي لكل تعرض و التحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، وتشمل هذه الخطوة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويل الخسارة.

4-5 التقرير والتوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج: يتم إعداد تقرير مكتوب ومفصل حول نتائج التحليل متضمنا التوصيات اللازمة بإجراء تغييرات وتعديلات لتحسين برنامج إدارة المخاطر ويرفع إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة وكذا المساهمين وأصحاب المصالح.

الفرع الثالث: دور التدقيق الداخلي في ترشيد الإدارة العليا وتعزيز الإفصاح والشفافية

يعتبر دور التدقيق مهما في التعاون مع الإدارة العليا ويتبين ذلك فيما يلي:

#### أولا: دور التدقيق الداخلي في ترشيد الإدارة العليا

1- تعريف الإدارة العليا هناك ألقاب مختلفة يتم إطلاقها على الشخص الذي يتولى الإدارة التنفيذية مثل المدير العام الرئيسي، عضو مجلس الإدارة المنتدب، المسؤول التنفيذي أو المسؤول التنفيذي الرئيسي، ويقوم أعضاء مجلس الإدارة بتعيينهم، كما يخضعون للمساءلة من طرف أعضاء المجلس، ويتمتع المديرون بالسلطة المفوضة لهم من جانب أعضاء مجلس الإدارة لإدارة أجزاء من المؤسسة وقد يتولى أعضاء من مجلس الإدارة المسؤوليات الإدارية أيضا خاصة في المراحل المبكرة لعمل المؤسسة وهم في نفس الوقت مسؤولين عن عمليات أو وظائف محددة كما أنهم أيضا جزء من العملية الجماعية لاتخاذ القرارات في مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم المديرين حسب المستويات الإدارية إلى:

<sup>1</sup> - عمر على عبد الصمد، مرجع سابق، ص ص، 114-115

- مديري الإدارة العليا يحتلون المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة، يمثلهم المدير العام ونائب المدير العام ومهامهم تتمثل في تحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة، تحديد الاستراتيجيات والسياسات التشغيلية.
- مديري الإدارة التنفيذية ومثال ذلك مدير المصنع، مدير العمليات، هدفهم تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية بواسطة الإدارة العليا، كما ينسقون أعمال الإدارة المباشرة.
- مديري الإدارة المباشرة لهم تسميات مختلفة مثل مشرفي الصف الأول، الإدارة الإشرافية يشرفون مباشرة على أعمال والعمال التشغيليين.
- إن نشاط التدقيق الداخلي يغطي جميع أنشطة المؤسسة، و بالتالي فان هيئة التدقيق الداخلي تقوم بترشيد الإدارة العليا عن طريق تقارير التدقيق التي تصدرها وترسلها إلى الإدارة العليا حيث تتضمن هذه التقارير النتائج المتوصل إليها من خلال عملية التدقيق المتعلقة بالمصالح التي تم تدقيقها وتتضمن التوصيات و سبل معالجة النقائص والاختلالات الموجودة كما تتضمن كل المخاطر المحتملة و كيفية تفاديها.

#### ثانيا: دور التدقيق الداخلي في تعزيز الإفصاح والشفافية

- الإفصاح والشفافية هو الوجه المعبر عن كامل النزاهة والحيادة والحرص على سلامة العمليات والمعاملات وهو جانب يتصل بكافة الأدوار التي يمارسها كل من أعضاء مجلس الإدارة المديرين التنفيذيين مراقبي الحسابات الخارجيين.
- يجب أن يكون الإفصاح في الوقت المناسب ويخص كافة المسائل المتعلقة بنشاط الشركة ومن بينها الوضع المالي للشركة، الأداء، الملكية وأسلوب ممارسة السلطة فيها من خلال<sup>1</sup>:
- وجوب أن يشمل الإفصاح على النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، عوامل المخاطرة المنتظرة، المرتبات والمزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين المسائل المادية المتعلقة بالعاملين بغيرهم من أصحاب المصالح.
- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية.
- يجب القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع خارجي مستقل، للتأكد من مدى مصداقية وشفافية القوائم المالية وهل تعبر بصدق عن وضعية الشركة.
- يجب أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ويجب على هيئة التدقيق الداخلي الاهتمام بهذا الجانب من خلال تقييم نجاح وصدق المعلومات المالية والتشغيلية، والتأكد من أن المعلومات المحاسبية يتم إعدادها والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة وكذلك التأكد من وجود قنوات النشر المعلومات لكي يتمكن المستخدم من الوصول إليها في الوقت المحدد.

<sup>1</sup> - يحي سعيد والحضر وصيف، مرجع سابق، ص ص 189-190.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لحوكمة الشركات والتدقيق الداخلي حيث أنه وبعد سلسلة الفضائح المالية الكبيرة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول جنوب شرق آسيا والتي هزت الاقتصاد العالمي ظهر مفهوم حوكمة الشركات ليساهم في أخلقة الحياة الاقتصادية داخل الدول حيث أنه تم التفكير في وضع مجموعة من المبادئ التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح وخاصة المساهمين حيث:

- تسعى الحوكمة من خلال أهدافها إلى رفع كفاءة أداء المؤسسات.
  - يتطلب التطبيق الأمثل للشركات توفر مجموعة من القوانين والتشريعات ومحيط خارجي ملائم.
- أما فيما يخص التدقيق الداخلي فقد تعرفنا على تطور وظيفة التدقيق الداخلي كآلية رقابية في المؤسسة وهذا راجع إلى التعريف الحديث الصادر عن معهد المدققين الداخليين بأمريكا سنة 1999 والى تطور المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، حيث أصبح الدور المنوط بالتدقيق الداخلي هو إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها عن طريق منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة المؤسسة.
- وأن إسهامات التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات مستمدة من طبيعة المهام المتعلقة به حسب التعريف الحديث الذي أعطي له والمشار إليه سابقا، ومنه فإن هذه الإسهامات تتمثل في علاقته التكاملية والتعاونية مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، ودوره في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم وإدارة المخاطر، وعلاقته التكاملية مع التدقيق الخارجي.

# الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: التدقيق وحوكمة الشركات في الجزائر

نتطرق في هذا المبحث الذي قسمناه إلى ثلاث مطالب، مراحل تطور التدقيق في الجزائر في المطلب الأول، وإلى تنظيم مهنة التدقيق في الجزائر في المطلب الثاني، ثم في المطلب الثالث سوف نلقى نظرة عن واقع تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر.

#### المطلب الأول: مراحل تطور المراجعة في الجزائر

أولاً: المرحلة الأولى ( 1969-1980):

بدأ تنظيم مهنة المراجعة في الجزائر سنة 1969<sup>1</sup>، حيث أشار الأمر رقم 107/69 المؤرخ في 1969/12/31 المتعلق بقانون المالية لسنة 1970 في مادته 38 إلى الرقابة الواجب فرضها على الشركات العمومية الاقتصادية بغية تأمين حق الدولة فيها، إذ نصت هذه المادة على أنه " يكلف وزير الدولة المكلف بالتخطيط بتعيين مراجعي الحسابات للشركات الوطنية والمنظمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، وفي الشركات التي تملك فيها الدولة أو إحدى الشركات العمومية حصصاً من رأسمالها، وذلك بقصد التأكد من سلامة ومصداقية الحسابات وتحليل الوضعية المالية للأصول والخصوم"، كما تناول المرسوم رقم 173/70 المؤرخ في 1973/11/16 تحديد مهام وواجبات المراقب واعتبر حينها مراجع الحسابات الداخلي كمراقب دائم على تسيير الشركات العمومية، وخول ممارسة هذه الوظيفة لموظفي الدولة التاليين: المراقبون العامون للمالية، مراقبو المالية، مفتشو المالية، وأوكلت للمراجعين المهام التالية:

- المراقبة البعدية لشروط إنجاز العمليات التي يفترض أن تكون لها آثار اقتصادية ومالية على التسيير بصفة مباشرة أو غير مباشرة.
- متابعة إعداد الحسابات والموازنات أو الكشوف التقديرية طبقاً لمواصفات الخطة.
- مراجعة مصداقية الجرد وحسابات النتائج المستخرجة من المحاسبة العامة والتحليلية للشركة ومدى صلاحيتها.

وتجدر الإشارة إلى أن المراجعة المقصودة ترتبط فقط بالرقابة من قبل هؤلاء الأفراد من خلال هيئاتهم على الشركات الاقتصادية آنذاك إلا أن الأمر الرئاسي رقم 71-83 الصادر بتاريخ 1971/09/29 تناول مراجعي الحسابات للشركات الخاصة والخبراء في المحاسبة لدى المحاكم واشترط تعيينهم من الخبراء المختصين بذلك.

<sup>1</sup> -Hadj ALI SAMIR،Le commissaire aux comptes caractéristique et mission، revue Algérienne de comptabilité et audit، Société Nationale de comptabilité،Alger،n°03،1994،P.10.

ثانيا: المرحلة الثانية (1980-1988):

مع إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني وهيكله الشركات العمومية الاقتصادية الذي نتج عنه زيادة عدد الشركات العمومية وتعدد أنماط التسيير، وغياب أطر تحكم توليد المعلومات وضعف التحكم في النظام المحاسبي، أجبر المشرع الجزائري على أن يسن آليات رقابية تحد من أنواع الاختلالات التي تفرزها أساليب التسيير المتبناة وكان ذلك بفعل صدور القانون رقم 05/80 المؤرخ في 10/03/1980 المقرر لإنشاء مجلس المحاسبة،<sup>1</sup> وفي مادته رقم 05 نص على أن "مجلس المحاسبة يراقب مختلف المحاسبات التي تصور العمليات المالية والمحاسبية، أين تتم مراقبة صحتها وقانونيتها ومصادقيتها".

ثالثا: المرحلة الثالثة (مرحلة ما بعد 1988):

إن تطور مراجعة الحسابات في الجزائر كان بطيئا نتيجة غياب الحاجة إليها في ظل الملكية العامة لوسائل الإنتاج واحتكار الدولة للحياة الاقتصادية إلى غاية 1988 تاريخ صدور القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق بالقانون التوجيهي للشركات الاقتصادية العمومية، فقد حرر هذا القانون الشركة العمومية من كل القيود الإدارية والبيروقراطية المتأتية من التبعية التي كانت ملازمة لها في الماضي. إن هذا الشكل من التنظيم يلزم ضرورة تأهيل المراجعة الداخلية والخارجية بما يمكنها من مواكبة هذا التغيير في الحياة الاقتصادية وبما يسمح مزاوله الرقابة على هذه الشركات.

**المطلب الثاني: تنظيم المراجعة في الجزائر**

**أولا: الهيئات المشرفة على المراجعة في الجزائر**

إن تناول الهيئات المشرفة على المراجعة في الجزائر لا يمكن فصله عن التطور التاريخي لها ولا عن المحاسبة، باعتبار أن المراجعة هي مرحلة متقدمة من يتم تناولها عندما يتحكم الأعوان الاقتصاديين في المحاسبة، لهذا سوف نتناول هذه الهيئات انطلاقا من تلازم المراجعة والمحاسبة فيها.

**1- المنظمة الوطنية للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين:**

نصت المادة رقم 05 من القانون 91-08 المؤرخ في 27 أبريل 1991 على أنه " تنشأ المنظمة الوطنية للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين، وتتمتع بالشخصية المدنية وتضم الأشخاص الطبيعيين والمعنويين المؤهلين لممارسة مهنة خبير محاسبة ومحافظ حسابات ومحاسب معتمد حسب الشروط التي يحددها القانون، ويدير المنظمة الوطنية مجلس يكون مقره الجزائر ويحدد تشكيل

<sup>1</sup> مسعود صديقي، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 246.

المنظمة وصلاحياتها وقواعد سيرها عن طريق التنظيم" فضلا عن أحكام المادة 05 أعلاه تقوم المنظمة الوطنية للخبراء باعتبارها جهاز مهني يعمل في إطار القانون حسب ما نصت عليه المواد 09،10،11 من نفس القانون بما يلي:

- السهر على تنظيم المهنة وحسن ممارستها.
- الدفاع على كرامة أعضائها واستقلاليتهم.
- إعداد النظام الداخلي للمنظمة الذي يحدد على الخصوص شروط التسجيل والإيقاف والشطب من قائمة جدول المنظمة.
- التأكد من النوعية المهنية والتقنية للأشغال التي ينجزها أعضاؤها.
- تقدير في حدود التشريع المعمول به الصلاحية المهنية للإنجازات والشهادات التي يقدمها كل مترشح يطلب تسجيله في أحد أصناف هذه المنظمة.
- نشر مقاييس تقدير الإجازات والشهادات التي تخول الحق في ممارسة المهنة وكيفية تطبيقها عن طريق التنظيم.

#### 1- مجلس النقابة الوطنية لأعضاء المهنة:

تم تأسيس مجلس النقابة الوطنية لأعضاء المهنة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20/92 المؤرخ في 13/01/1992 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 458/97 المؤرخ في 01/12/1997، والذي يحدد تشكيل مجلس النقابة الوطنية لأعضاء المهنة ويضبط اختصاصاته وفوائده عمله، وتتمثل اختصاصات المجلس في<sup>1</sup>:

- حماية المصالح المعنوية والمادية لأعضاء النقابة
- تمثيل النقابة الوطنية لدى السلطات العمومية وتجاه الغير والمنظمات الأجنبية المماثلة.
- إعداد ومراجعة ونشر قائمة الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين.
- الوقاية من كل النزاعات المهنية بين أعضاء النقابة وتسويتها.
- تحصيل الاشتراكات المهنية التي تقرها الجمعية العامة.
- السهر على احترام جميع أعضاء النقابة للأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها والنظام الداخلي.
- تحديد المطالب العادية للمراجعة والرقابة.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 248.



- إبداء الرأي في المسائل التي تعرضها عليها السلطات المختصة في ميدان التقييس المحاسبي والمالي المرتبط بحياة الشركة، والمشاركة في مهام التعليم والتكوين والبحث.
- المساعدة والنهوض بالتقويم المستمر للمستوى النظري والتقني لدى أعضاء النقابة ودعوة السلطات المختصة للحضور للتدريبات والملتقيات المهنية، تنظيمها، والإشراف عليها ومراقبتها بالتنسيق مع السلطات المختصة.

ثانيا: الإطار القانوني للمراجعة الداخلية

- تنص المادة 40 من القانون 01/88 غلى أنه " يتعين على الشركات الاقتصادية العمومية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالرقابة في الشركة وتحسين بصفة مستمرة أنماط سيرها وتسييرها"<sup>1</sup>.
- تنص المادة 40 من القانون 01/91 على "أن الشركات الاقتصادية العمومية مدعوة لإقامة وتدعيم نظم داخلية لمراجعة حسابات الشركات وتحسين طرق أدائها بشكل ملحوظ".

المطلب الثالث: نظرة عن واقع تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

أولاً: ظروف إعداد دليل حوكمة الشركات في الجزائر<sup>2</sup>

انعقد في الجزائر العاصمة أول ملتقى دولي حول حوكمة الشركات في شهر جويلية من سنة 2007، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم الأعمال وحدد لهذا الأخير هدف جوهرى يتمثل في تحسين الفهم الموحد للمصطلح و إشكالية حوكمة الشركات من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات في تعزيز تنافسية الشركات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية ومن خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد دليل لحوكمة الشركات (ACG) أطلق عليه اسم "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر".

وقد تفاعلت جهود كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة بترجمتها إلى مشروع ومن ثم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل مما أدى بالسلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى دعم المشروع عن طريق قبول رعاية الملف وتكليف أحد إداراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير هذا الميثاق وكذا تسخير الدعم المادي كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المتواجدة بالجزائر مثل:

<sup>1</sup> - صديقي مسعود، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، ص 247

<sup>2</sup> - وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009، ص 13 - بتصرف-

مؤسسة التمويل الدولية والمنتدى الدولي لحوكمة الشركات وكذا برنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

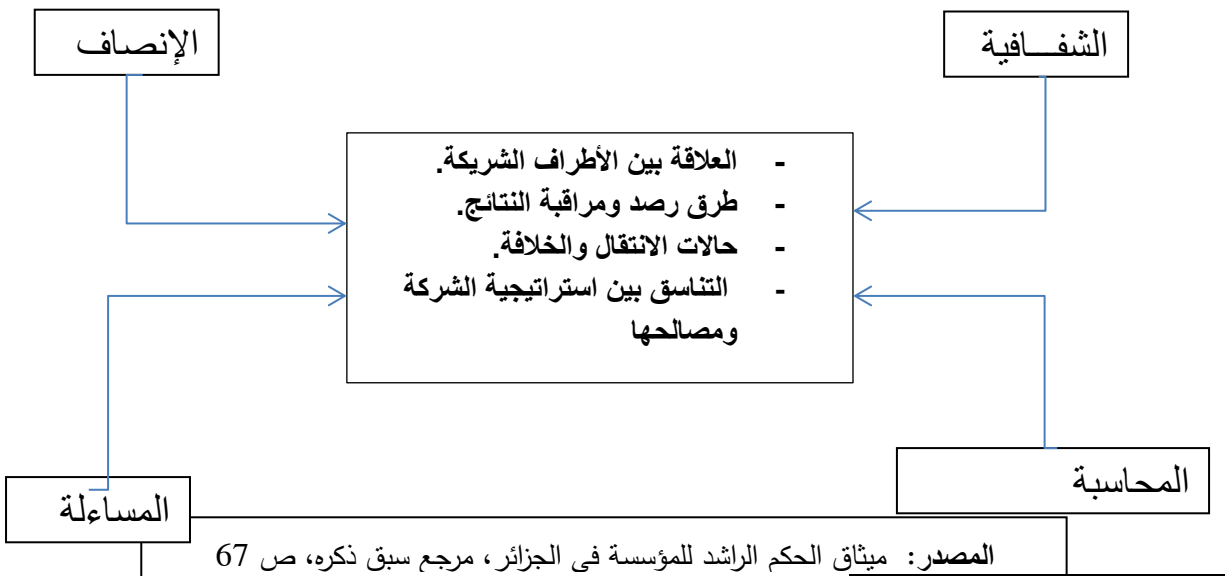
ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة من الجهود التي قادها فريق العمل المذكور سابقا بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008 ففي غضون تلك الفترة الزمنية تمكن فريق العمل بأن يقيس وبعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق لحوكمة الشركات في الجزائر، وكذا الحاجة إلى إدراجه ضمن السياق الدولي المتميز بتبادل الخبرات، حيث شكلت مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 أهم المراجع التي اعتمد عليها فريق العمل في صياغة وتحرير دليل حوكمة الشركات في الجزائر، مع أخذه بعين الاعتبار لخصوصيات الشركات الجزائرية.

#### ثانيا: المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات في الجزائر

تقوم حوكمة الشركات في الجزائر على المبادئ التالية:<sup>1</sup>

- **الإنصاف:** ويقصد به كل الحقوق و الواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم التي يجب أن توزع بصفة منصفة.
  - **الشفافية:** أن تكون الحقوق والواجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عنها واضحة وصريحة.
  - **المساءلة:** حيث تكون مسؤولية كل طرف محددة على حده، بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة.
  - **المحاسبة:** تعني أن كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.
- ويمكن توضيح هذه المبادئ في الشكل التالي:

#### الشكل رقم(05): المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات في الجزائر



<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 66

هذه المبادئ الأربعة تشكل مقاييس تدعم بعضها البعض، أي أنها تطبق معا وبترايط، فهي ليست اختيارية ولا يمكن عزلها عن بعضها البعض، فعملية توزيع المسؤوليات والرقابة (المحاسبة) يجب أن تتم بإنصاف وشفافية، كما أن قواعد الإنصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والإشراف مما يعني أن مبادئ حوكمة الشركات كل متكامل.

**ثالثا:** مشاكل حوكمة الشركات في الجزائر

تتمثل المشاكل التي تعيق حوكمة الشركات في الجزائر في ما يلي<sup>1</sup>:

### 1- مشكلة تحسين علاقة الشركة مع البنك:

تشتكي العديد من الشركات صعوبة الحصول على قروض بنكية والسبب في ذلك أن البنك المركزي يرى أن هناك ضعف في رأسمال هذه الشركات أو حساباتها (السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس الوضعية المالية أو الاقتصادية الحقيقية لهذه الشركات، لأن قواعد حوكمة الشركات تهتم بصحة الحسابات و مدى ارتباطها بحقيقة الشركة، وكذا زيادة شفافية الشركة للعميل البنكي سواء على الصعيد التاريخي أو التوقعي.

### 2- مشكلة جذب مستثمرين خارجيين:

يطرح موضوع البحث عن شركاء خارجيين (جدد) عن نواة المساهمين الأولية مشكلة الحذر المتبادل بين الطرفين، ففي الجزائر ليس هناك قدر كاف من التجارب الناجحة التي تخص فتح رأس المال، بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقوقهم في الرقابة علا الشركة بالنظر إلى المساهمين الغاليين.

### 3- مشكلة إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:

لقد توسعت مع مرور الوقت علاقة الحذر لدى الشركات الجزائرية مع الإدارة الجبائية، حيث اقتنع العديد من مدراء الشركات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة، وعليه يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات عنصرا أساسيا يسمح للشركة ببناء مستقبلها بطريقة أكثر شفافية، مقابل الدعم الذي تتخذه السلطات العمومية في هذا المجال.

### 4- مشكلة توضيح العلاقة مع المساهمين:

تعرف العديد من الشركات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة "الجمعية" مفهوما سلبيا، على الرغم من أن "الجمعية" حركة حضارية وهي ممر لا بد منه للمقاوم الراغب في توزيع شركته، وهي

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 24

عنصر حيوي لنمو الشركة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين، لا سيما تلك التي تخص الحقوق والواجبات وحماية حقوق أقلية المساهمين.

#### 5- مشكلة توضيح العلاقة بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين:

إن قبول المسيرين التنفيذيين الغير مساهمين فضلا عن ذلك ليسوا من أعضاء نواة المساهمين الأوائل في الشركة، أدى إلى خلق وضعية جديدة في العديد من الشركات.

#### المبحث الثاني: التدقيق وحوكمة الشركات في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

نتطرق في هذا المبحث الذي قسمناه إلى ثلاث مطالب، تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في المطلب الأول، وإلى سير عملية التدقيق الداخلي على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في المطلب الثاني، ثم في المطلب الثالث سوف نسعى لتشخيص الواقع العملي لمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

#### المطلب الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

إن أهم الرهانات الاقتصادية للدول حاليا هي خلق مناصب شغل دائمة ومستدامة والحد من المستويات المرتفعة لنسب البطالة وهذا ما يجعلها تراهن على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أثبتت فاعليتها في هذا المجال وتعد الجزائر من أهم الدول الرائدة في هذا المجال من خلال آليات دعم الشباب وتعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من أهم هذه الآليات لدى تعرف إقبال كبير من طرف الشباب الراغب في تجسيد حلمه المتمثل في إنشاء مؤسسة المصغرة.

#### أولاً: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

#### أ) تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب<sup>1</sup>:

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، وقد وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات وكذا نشر الثقافة المقاولاتية لدى الشباب .

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق ل 08 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي المعدل والمتمم.

ب) الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: نلخص تنظيم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كما يلي:

- الهيكل التنظيمي للجهاز:

- يسير الوكالة مجلس توجيه، ويديرها مدير عام، وتزود بمجلس للمراقبة، تتوفر الوكالة على هيكل مركزي يكلف بالمراقبة و التفتيش.

- تحدد مهام الهيكل المركزي وتنظيمه وسيره بقرار من الوزير المكلف بالعمل والتشغيل.

- يقترح المدير العام تنظيم الوكالة ويصادق عليه مجلس التوجيه.

يتكون مجلس التوجيه من الأعضاء الآتيين:

- ممثل الوزير المكلف بالتشغيل.

- ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية.

- ممثلان (02) عن الوزير المكلف بالمالية.

- ممثل الوزير المكلف بالفلاحة والتنمية الريفية.

- ممثل الوزير المكلف بالصيد البحري والموارد الصيدلية.

- ممثل الوزير المكلف بالشباب.

- ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

- ممثل الوزير المكلف بالاستشراف والإحصائيات.

- رئيس الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة أو ممثله.

- المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار أو ممثله.

- المدير العام للوكالة الوطنية لتمكين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية أو ممثله.

- رئيس الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف أو ممثله.

- رئيس صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياه للشباب ذوي المشاريع او ممثله.

- رئيس الغرفة الوطنية للفلاحة أو ممثله.

- رئيس جمعية البنوك والمؤسسات المالية أو ممثله.

- ممثلان (02) عن الجمعيات الشبانية ذات الطابع الوطني والتي يشبه هدفها هدف الوكالة.

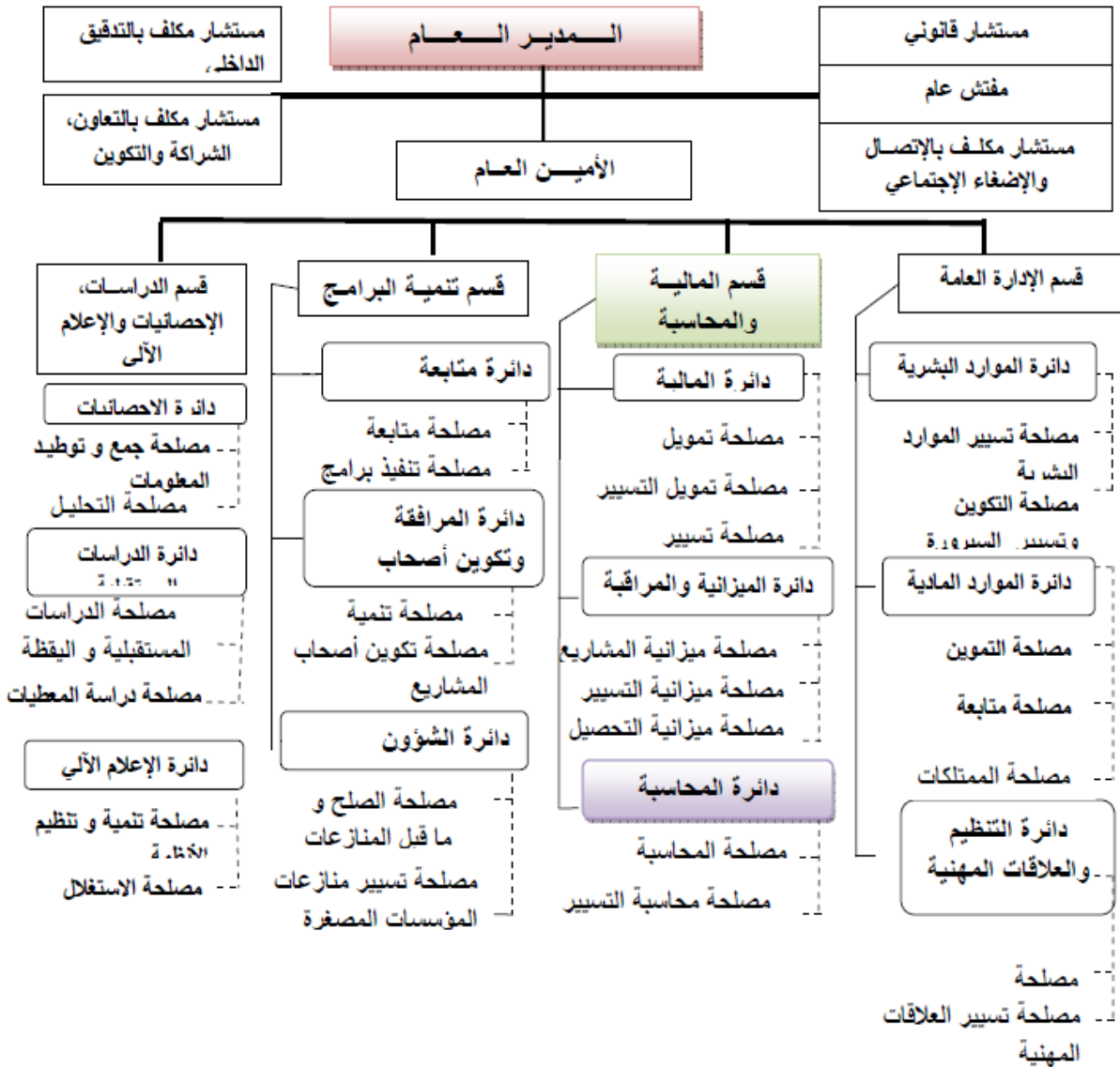
ويتولى المدير العام للوكالة أمانة مجلس التوجيه:

• الإدارة العامة: حيث حسب التنظيم الجديد فهي تتكون من مدير عام، أمين عام مستشارين، مستشار

مكلف بالاتصال، مستشار مكلف بالمراقبة الداخلية والتفتيش، إضافة إلى أربعة أقسام:

- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم تطوير البرامج.
- قسم الدراسات الإحصائية ومعالجة المعلومات.
- رئيس قسم الإدارة العامة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



المصدر: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لسنة 2018 حسب المقرر الوزاري 187 المؤرخ سنة 2011

ج) الاطار العام لدعم تشغيل الشباب:

- يهدف دعم تشغيل الشباب إلى تشجيع إحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات وتوسيعها من قبل الشباب ذوي المشاريع.
- تستفيد الاستثمارات الخاصة بإحداث وتوسيع الأنشطة التي ينجزها الشباب ذوو المشاريع من إعانات مالية وامتيازات جبائية.
- يجب أن يستوفي الشباب ذوو المشاريع المعنيين عند إحداث أنشطتهم، الشروط المرتبطة بالخصوص بالسن والتأهيل ومستوى المساهمة الشخصية.
- لا يمكن أن يتجاوز مبلغ الاستثمارات المنصوص عليه عشر 10 ملايين دينار جزائري.
- ينجز الشباب ذوو المشاريع، الاستثمارات بصفة فردية أو جماعية حسب أحد أشكال تنظيم المقاوله وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- يستفيد الشباب ذوو المشاريع من امتيازات وإعانة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ويمكن أن تكتسي هذه الإعانة شكلاً أو أكثر من الأشكال الآتية:

1. قروض غير مكافأة.

2. تخفيض كلي في نسبة الفائدة البنكية.

3. منح علاوة للمشاريع التي تتسم بخصوصية تكنولوجية قيمة.

4. مرافقة الشباب من أجل تأسيس مشاريعهم.

- إمكانية الاستفادة من امتيازات أراض لأملك الدولة للاستثمارات التي تنجز في اطار الوكالة وتمنح من طرف الدولة بشروط نفعية .

- متابعة المشاريع المنشأة عن طريق أونساج خلال فترة الاستفادة من الامتيازات تتولى المتابعة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كما أن عدم احترام الالتزامات المنصوص عليها في دفتر الشروط تؤدي إلى سحب جزئي أو كلي للامتيازات الممنوحة في هذا الاطار باستثناء حالة القوة القاهرة.

د) شروط الاستفادة من الإعانات المالية والامتيازات الجبائية:

- للاستفادة من إعانة الوكالة يجب على الشاب أو الشباب الراغبين في إنشاء مشاريع أن يستوفوا الشروط المجتمعة التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 09 رجب 1424 الموافق ل 6 سبتمبر سنة 2003؛المحدد لشروط ومستوى الإعانة الممنوحة للشباب ذوي المشاريع ومستواها ؛المعدل والمتمم .

- أن يتراوح عمر الشباب ما بين 19 و 35 سنة وعندما يحدث الاستثمار ثلاثة 03 مناصب عمل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشركاء) يمكن رفع السن إلى 40 سنة.
- أن يكون الشاب ذو تأهيل مهني أو ملكات معرفية معترف بها
- تقديم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة بمستوى يطابق الحد الأدنى المحدد.
- ان يكون عاطل عن العمل أثناء تقديم طلب الإعانة.
- أن ينخرط الشاب المستثمر في صندوق ضمان القروض في حالة التمويل الثلاثي.
- أن يكون مسجلاً لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كبطال طالب للعمل.
- أن لا يكون مسجلاً في جامعة أو معهد أو مركز تكوين إلا في حالة تحسين مستوى نشاطه وذلك أثناء تقديم طلب الإعانة.
- أن يكون غير مستفيد من إعانة أخرى في إطار إنشاء نشاط.
- أن يقوم بالتسجيل إلكترونياً في موقع الوكالة على الانترنت.
- أن يتم قبول ملفه من قبل لجنة انتقاء واعتماد وتمويل مشاريع الاستثمار حيث تتكون لجنة على مستوى كل فرع وتضم كل من: <sup>1</sup>
- مدير الفرع المحلي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أو ممثله رئيساً.
- ممثل عن الوالي .
- ممثل عن مديرية التشغيل للولاية.
- ممثل عن مديرية التكوين والتعليم المهنيين للولاية.
- ممثل عن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي يعينه الوزير المكلف بالقطاع.
- ممثل عن المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة.
- ممثل عن المصالح الفلاحية للولاية.
- ممثل عن مديرية الضرائب للولاية.
- ممثل عن الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري.
- رئيس الوكالة الولائية للتشغيل أو ممثله.
- مسؤولي القرض على مستوى البنوك المعنية (BADR- CPA- BDL- BEA-BNA).

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية مرسوم تنفيذي رقم 19-19 مؤرخ في 22 جويلية سنة 2018 العدد 44 ص 10 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 6 سبتمبر سنة 2003.



- ممثل عن الغرفة المهنية المعنية.
  - ممثل عن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
  - ممثل عن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
- ثانيا: أنواع التمويل (ثنائي، ثلاثي، ذاتي).

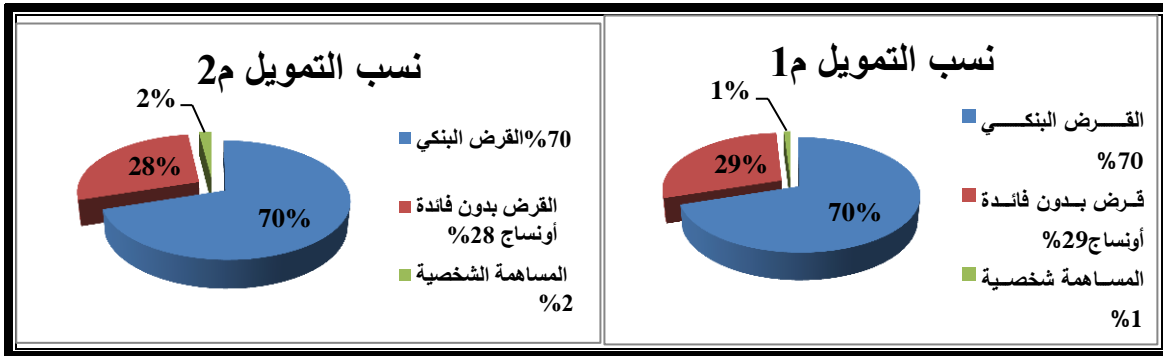
#### 1- أنواع التمويل:

لقد حددت شروط الاستفادة من تمويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وفق ما نصت عليه أحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 06 سبتمبر سنة 2003 المعدل والمتمم حيث تم تحديد ثلاث صيغ للتمويل الأولى وهي التمويل الثلاثي، الثانية التمويل الثنائي والتمويل الذاتي.

#### 1-1 التمويل الثلاثي: حيث يتضمن تمويل البنك والوكالة ودفع مساهمة شخصية حسب النسب التالية:

- المستوى الأول: كانت تكلفة المشروع أقل من 5 000 000.00 دج.
- المستوى الثاني: تكلفة المشروع أكبر من 5 مليون وأقل من 10 مليون.

الشكل رقم (07): يوضح نسب التمويل في صيغة التمويل الثلاثي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات صيغ التمويل - أنظر الملاحق -

وهو التمويل الأكثر استقطابا من طرف أصحاب المشاريع في السنوات الأخيرة حيث تبلغ نسبة مساهمة البنك من المشروع 70% المدة الكلية لتسديد القرض هي ثلاث عشر سنة منها 8 سنوات للقرض البنكي مقسمة كالتالي:

- الثلاث 03 سنوات الأولى: تأجيل التسديد.
- الخمس سنوات المتبقية: التسديد عن طريق أقساط سداسية أي بمجموع 10 أقساط (كل قسط يمثل 10% من قيمة القرض البنكي).

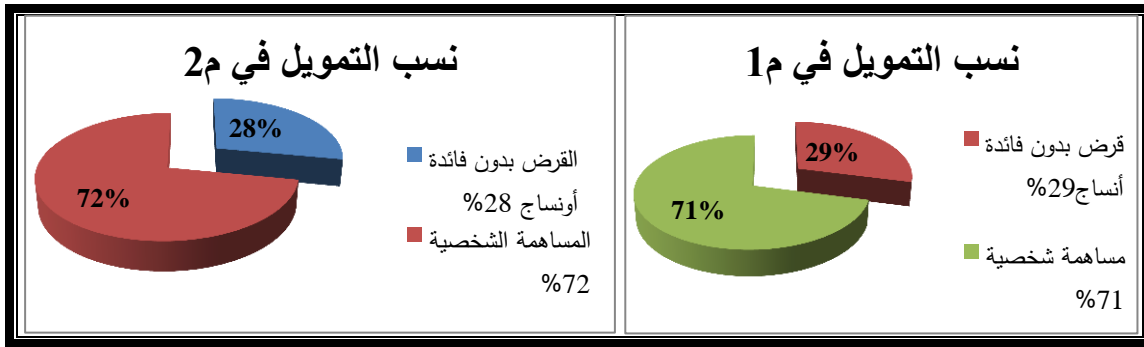
عند إتمام تسديد القرض البنكي يشرع صاحب المشروع في تسديد القرض بدون فائدة (PNR) للوكالة كالتالي والذي يمثل 29% إذا كانت قيمة المشروع أقل من 5 مليون دينار جزائري و28% إذا كانت قيمة المشروع من 5 مليون إلى 10 مليون دينار جزائري حيث يكون التسديد كالتالي:

خمس سنوات الأخيرة: التسديد عن طريق أقساط سداسية متساوية (يمثل كل قسط نسبة 10% من قيمة (RNR).

**1- حالة التمويل الثنائي:** يحل صاحب المشروع محل البنك بالإضافة إلى مساهمته الشخصية وتصبح النسب كالتالي:

- المستوى الأول: إذا كانت تكلفة المشروع أقل من 5 000 000.00 دج.
- المستوى الثاني: إذا كانت تكلفة المشروع أكبر من 5 مليون وأقل من 10 مليون.

الشكل رقم (8): يوضح نسب التمويل في صيغة التمويل الثنائي



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات صيغة التمويل الثنائي - أنظر الملاحق -

يساهم في هذه الصيغة صاحب المشروع بـ 71% والوكالة 29% (PNR) إذا كان مبلغ الاستثمار أقل من 5 مليون دج و72% و28% (PNR) إذا كان بين 5 مليون و10 مليون دج ومنه نلاحظ أن مبلغ القرض بدون فائدة (PNR) الذي تساهم به الوكالة لا يتغير في صيغة التمويل الثنائي والثلاثي تكون المدة الكلية لتسديد القرض بدون فائدة هي 6 سنوات كالتالي:

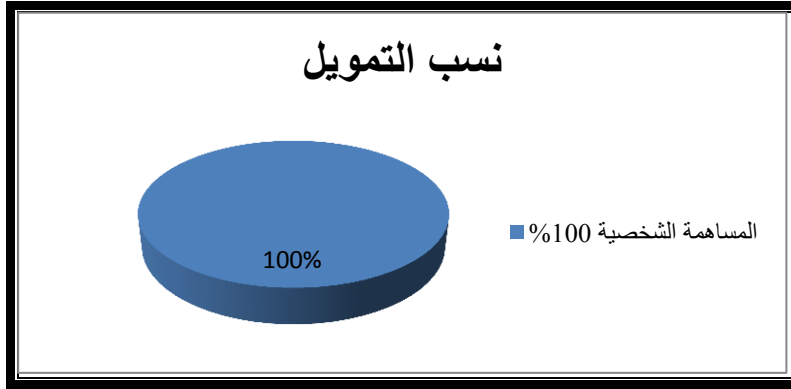
- السنة الأولى: تأجيل التسديد.

- الخمس سنوات: التسديد عن طريق أقساط سداسية متساوية بمجموع 10 أقساط (يمثل كل قسط نسبة 10% من قيمة (RNR)).

**1-2 التمويل الذاتي:** وهو أن المساهمة الشخصية تكون 100%.

يكون فيه التمويل معتمدا بصفة كلية على صاحب المشروع أي 100% ودور الوكالة هنا يتضمن المرافقة ومنح الامتيازات كغيره من الصيغ الأخرى

الشكل رقم (09): يوضح نسب التمويل في صيغة التمويل الذاتي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على صيغة التمويل الذاتي أنظر الملاحق

### 3-1 قروض بدون فائدة إضافية تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

- يستفيد أيضا الشباب الراغبين في إنشاء مؤسساتهم عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من قروض إضافية في حالة ما إذا كان تمويلهم ثلاثي أي عن طريق البنك وتتمثل هذه القروض في:<sup>1</sup>
- قرض إضافي لا يتجاوز مبلغه 500 000.00 دج للتكفل بإيجار محل وهذا القرض يكون موجه لأنشطة إنتاج السلع والخدمات.
  - يمنح قرضا إضافياً غير مكافئ للشباب حاملي شهادات التكوين المهني بمبلغ يقدر بـ 500 000.00 دج لاقتناء عربة ورشة لممارسة إحدى ستة 06 نشاطات التالية: الترخيص؛ كهرباء العمارات؛ التدفئة والتكييف؛ الزجاجة؛ دهن العمارات؛ ومكانيك السيارات.
  - يمنح قرضا إضافياً غير مكافئ، للشباب حاملي شهادات التعليم العالي للتكفل بإيجار المحل الموجه لإحداث مكاتب جماعية طبية ولمساعدي القضاء وللخبراء المحاسبين ولمحافظي الحسابات والمحاسبين ومكاتب الدراسات والمتابعة التابعة لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري على أن لا يتجاوز مبلغ القرض غير المكافئ 1 000 000.00 دج، لا يمكن جمع القروض الإضافية في حالة الرغبة في الاستفادة منها.

<sup>1</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 11-103 مؤرخ في 6 مارس 2011.

ثالثاً: الامتيازات الجبائية والشبه جبائية

يستفيد أصحاب المشاريع المنشأة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من عدة امتيازات أهمها.<sup>1</sup>

بعد استكمال إنجاز المشروع و قبل الانطلاق في النشاط، بغرض الاستفادة من قرار منح الامتيازات الخاصة بفترة الاستغلال، والمتمثلة في:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبنائات الإضافية لمدة 3 سنوات، 6 سنوات أو 10 سنوات" حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ إتمامها .
- إعفاء كامل، لمدة 3 سنوات، 6 سنوات أو 10 سنوات "حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ الاستغلال. من الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU)، غير أن المستثمرين - الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة - يبقون مدينين بدفع الحد الأدنى للضريبة الموافق لنسبة 50%، من المبلغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة والمقدر 10000 دج، بالنسبة لكل سنة مالية، مهما يكن رقم الأعمال المحقق.
- أو الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي حسب القوانين السارية المفعول بها والاستفادة من إعفاء على الدخل الإجمالي (IRG) أو الضريبة على أرباح الشركات (IBS) حسب الحالة و كذا الضريبة على النشاط المهني (TAP).
- الاستفادة من تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) أو الضريبة على أرباح الشركات (IBS) حسب الحالة و كذا الضريبة على النشاط المهني (TAP)، وذلك خلال الثلاث "3" سنوات الأولى من الإخضاع الضريبي أي بعد الإنهاء من فترة الامتيازات الممنوحة:
  - السنة الأولى من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 70%.
  - السنة الثانية من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 50%.
  - السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 25%.
- عند انتهاء فترة الإعفاء يمكن تمديدها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الأقل لمدة غير محددة.

<sup>1</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 02/07/1996 المعدل و المتمم، والمتعلقة بدعم تشغيل الشباب.

كما يستفيد الشباب صاحب المشروع من تخفيض في نسب الفائدة سواء في الإنشاء أو توسعة المشروع التي تمنح من طرف البنوك المتعاقدة مع الوكالة وهي (CPA-BADR-BDL-BEA-BNA) حيث تصل نسبة التخفيض إلى 100% من المعدل المدين الذي تطبقة البنوك.<sup>1</sup>

### خامسا: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب غرداية

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع غرداية في 14 فيفري 1998 وهي هيئة ذات طابع عمومي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي؛ تقوم الوكالة بتنفيذ جهاز ذو مقاربة اقتصادية تهدف؛ لتشجيع الشباب لإنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات و ترقية ونشر الفكر المقاولاتي، وتمنح إعانات مالية وامتيازات جبائية خلال كل مراحل المشروع تتصرف الوكالة في هذا الإطار بالتنسيق مع البنوك العمومية وكل الفاعلين على المستوى الوطني والمحلي، والجدول التالي يوضح معلومات حول فرع غرداية.

#### جدول رقم (01): البطاقة التقنية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وكالة غرداية

العنوان	حي 08 ماي 1945 وسط المدينة
عدد الموظفين	39
تاريخ الافتتاح	1998/02/14
نوع الاستغلال	كراء

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البطاقة التقنية للفرع

كما تضم وكالة غرداية ثلاث (03) ملاحق نوضحها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (02): الملحقات التابعة لوكالة غرداية

الملحقة	تاريخ الافتتاح	العنوان	عدد الموظفين
1. ملحقة القرارة	23 مارس 2003	مركز التبادل الريفي القرارة	03
2. ملحقة متليلي	20 جانفي 2009	حي الأمير عبد القادر متليلي	02
3. ملحقة المنيعه	03 فيفري 2010	وسط المدينة المنيعه	4
4. ملحقة غرداية	2014/05/19	شارع معمر رواني ص ب RP452 غرداية	07

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البطاقة التقنية للفرع

1- الجريدة الرسمية مرسوم تنفيذي رقم 13-253 مؤرخ في 2 يوليو سنة 2013 يحدد نسبة الفائدة المطبقة على القرض البنكي



تعتبر كل مصلحة من مصالح الوكالة ذات أهمية ومن أهم المصالح في الوكالة:

### 1- مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي في وكالة غرداية:

تتولى مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي الموجودة على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع غرداية، على جمع وتجهيز المعلومات الإحصائية والتنسيق مع الجهات الإدارية، كما تضمن هذه المصلحة السير الحسن وتوفير البيانات والمؤشرات الإحصائية لكافة المستفيدين من خلال القيام بالأبحاث والدراسات الإحصائية في مختلف المجالات.

وهي من بين المصالح الهامة في الوكالة بحيث تعتبر همزة وصل بين الفرع الولائي والمديرية العامة للوكالة من جهة، ومع باقي الإدارات المحلية من جهة أخرى، يشرف على هذه المصلحة رئيس مصلحة ومساعد

مهام قسم الإعلام الآلي:

- تأمين الأنظمة والشبكات الخاصة بالوكالة.
- صيانة أجهزة الوكالة عند حدوث أعطاب.
- نشر المعلومات المتعلقة بالوكالة على الموقع الخاص بالوكالة.
- تزويد المديرية العامة بالمعلومات والإحصائيات يومياً (عدد الملفات المودعة، عدد الملفات الممولة، وعدة نشاطات أخرى).
- الاتصال بالإدارات التي لها علاقة بالمستثمرين (مديرية التشغيل، مديرية التكوين، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الصندوق الوطني لتأمين البطالة...الخ).

مهام قسم الإحصاء:

- تقوم بإعداد تقرير يومي يتعلق بـ (الملفات المودعة، استخراج شهادات التأهيل، ملفات لجنة انتقاء وتمويل المشاريع، الملفات المودعة لدى البنك، الموافقة البنكية...الخ).
- جمع وتجهيز المعلومات الإحصائية وتقديمها لمديرية التشغيل والمديرية العامة
- التحقق من صحة معلومات الراغبين في الحصول على القرض وعدم الاستفادة من وكالات أخرى (CNAC - ANGEM).
- تقييم شهري وفصلي وسنوي للمشاريع الممولة.

## 2- مصلحة التحصيل والمتابعة والمنازعات:

تتكون مصلحة التحصيل والمتابعة والمنازعات من رئيس مصلحة وثلاث موظفين إدارات قانونية تهتم هذه المصلحة بـ:

- معاينة مقر المشروع قبل التمويل.
  - معاينة العناد عند توريده للشباب المستثمر ومقارنة مدى مطابقته للفاتورة الشكلية.
  - معاينة بداية النشاط.
  - مراقبة دورية للمشاريع طوال فترة القرض.
  - تحصيل القروض حالات الأداءات.
- كما تهتم المصلحة بالمنازعات القضائية بكل أنواعها:
- منازعات أصحاب المشاريع مع الوكالة: عدم تسديد القرض أو عدم إنجاز المشروع.
  - منازعات الموردين مع الشباب المستثمر.
  - كل المنازعات التي تكون الوكالة طرفاً فيها.
  - كما تقدم حصيلة دورية حول نشاطات المصلحة.

## 3- مصلحة المالية والمحاسبة:

تتكون مصلحة المالية والمحاسبة من رئيس للمصلحة وإطار مالي وإطار محاسبي ومن مهام هذه المصلحة:

- صب مساهمة الوكالة في حسابات الشباب ذوي المشاريع وذلك بعد التحقق ومعاينة الملف المرسل من مصلحة المرافقة
- الاحتفاظ بسندات الأمر وتصنيفها حسب تاريخ الاستحقاق من أجل دفعها في البنوك في آجال الاستحقاق.
- تسديد جميع المصاريف المتعلقة بالسير الحسن للوكالة مثل أجور الموظفين وحقوق الضرائب واشتراكات الضمان الاجتماعي وكذا جميع المصاريف المتعلقة بالتسيير والتجهيز والدراسات وغيرها.
- السهر على تطبيق جميع الإجراءات القانونية المتعلقة بمسك المحاسبة من خلال تطبيق القانون وتطبيق التعليمات الواردة من المديرية العامة ودليل الإجراءات الموجود على مستوى كل مصلحة.
- مراسلة الشباب وإعلامهم بضرورة تسديد الأقساط قبل طرح سنداتهم على مستوى البنوك عند تاريخ الاستحقاق.



- مسك المحاسبة وذلك بتسجيل جميع العمليات في دفتر اليومية سواء المصاريف المختلفة أو المداخيل المتمثلة أساسا في استرجاع قروض الشباب.

#### 4- مصلحة الإدارة و الوسائل:

- تتكون المصلحة من رئيس وإطار مكلف بالتسيير الإداري وإطار في الموارد البشرية ومساعد إداري تسهر المصلحة على:

- توفير الوسائل المادية والبشرية للسير الحسن للوكالة (سيارات، أجهزة، مكاتب...) وكل الجوانب المادية للإدارة.

- متابعة المسار العام للموظفين من توظيف، تنصيب، تثبيت، تكوين وترقية إلى غاية التقاعد أو الإحالة إلى حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية، الاستبداد وغيرها.

#### 2- مهام وأهداف وكالة غرداية:

إن الوكالة كجهاز ذو مقارنة اقتصادية ؛ تختلف مهامه وأهدافه باختلاف المراحل التي يمر بها إنشاء مؤسسة مصغرة فيعتبر تشجيع الشباب البطال على إنشاء مؤسسات مصغرة في إنتاج السلع والخدمات هو الهدف الأساسي والمهمة الأولى لوكالة غرداية وكذلك مرافقة أصحاب المشاريع بتقديم مساعدة تقنية؛ والتكفل بالدراسات والاستعانة بالخبرات إضافة إلى تشجيع كل التدابير الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب، كما تسهر وكالة غرداية على توفير التمويل بمختلف مصادره للشباب الراغب في إنشاء مؤسسته الخاصة وفق القوانين المعمول بها في الجزائر وكذا منحها كل التسهيلات والإعانات التي تسمح للمستثمرين الشباب بتحسين نشاطهم وكذا تسيير مؤسساتهم في أحسن الظروف وكذا البحث وتمويل النشاطات التي تتلاءم واحتياجات المنطقة لما لها من خصوصيات:

#### 1-2 أهم شروط التأهيل في الوكالة: (أنظر الملحق).

- أن يتراوح سن الشاب من 19 على 40 سنة.
- أن يكون ذو مؤهلات مهنية لها علاقة بالمشروع.
- أن يكون بطل.
- أن يقدم مساهمة مالية شخصية بمستوى يطابق النسبة المحددة حسب المشروع.
- بعد الحضور في الحصة الجماعية يقوم صاحب المشروع بالتسجيل إلكترونياً في موقع الوكالة.

2-2 الوثائق المرفقة لتكوين الملف الإداري والمالي: (أنظر الملحق).

الملف الإداري:

- شهادة ميلاد رقم 12 مع رقم الشهادة، صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية أو شهادة الجنسية.
- نسخة من الوثائق التي تثبت المؤهلات المهنية شهادة تعليم أو شهادة عمل... الخ.
- بطاقة إقامة- صورة شمسية - الاتفاقية مع المورد- بطاقة التسجيل في الوكالة الوطنية للتشغيل سارية
- اتفاقية مع المورد.

الملف المالي:

- نسخة من الفواتير الشكلية للتجهيزات بكل الرسوم.
- نسخة من الفواتير الشكلية للتأمين متعددة الأخطار أو شاملة الأخطار للتجهيزات باحتساب كل الرسوم
- نسخة كشف التهيئة بكل الرسوم ان وجدت.

2-3 صيغ التمويل في الوكالة: يختار الشاب التمويل الذي يتوافق وقدراته المالية.

- التمويل الثلاثي (أنظر الملحق).
- التمويل الثنائي (أنظر الملحق).
- التمويل الذاتي.

2-4 صندوق الكفالة المشتركة: إن اشترك الشباب المستثمر في صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض يمنح ضمان للقروض البنكية الممنوحة للشباب في صيغة التمويل الثلاثي في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

كما يقوم صاحب المشروع بتقديم ضمانات تؤمن تسديد القرض البنكي والقرض بدون فائدة وهي:

- الرهن الحيازي للتجهيزات لفائدة البنك في الدرجة الأولى ووكالة غرداية في الدرجة الثانية.
- التأمين على كافة التجهيزات لصالح البنك في الدرجة الأولى والوكالة في الدرجة الثانية.
- الرهن الحيازي للعتاد المنتقل للبنك والوكالة.

المطلب الثاني: سير عملية التدقيق الداخلي على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تتم عملية التدقيق في الوكالة وفق برنامج سنوي مسطر تنجزه خلية التدقيق في المديرية العامة ويوافق عليه المدير العام، وقد تمت في وكالة غرداية مهمة تدقيق بين 24 و 27 ديسمبر 2019 وكانت موجهة للمصالح الآتية:

مصلحة الإدارة والوسائل - مصلحة المالية والمحاسبة - مصلحة المتابعة التحصيل والمنازعات وهدفت هذه المهمة إلى تقييم أداء وتطور هذه المصالح من حيث تطبيق الإجراءات والقواعد المتفق عليها في دليل الإجراءات الخاص بكل مصلحة وكذا القوانين المطبقة في كل مجال:

ففي مصلحة الإدارة والوسائل يتم مراقبة ملفات العمال الحاضرين والغائبين مع أسباب الغياب وطريقة تسيير الموارد البشرية وفيما يخص الوسائل يتم مراقبة جميع عمليات الشراء وغيرها وتقوم لجنة التدقيق بتتبع جميع الوثائق والعمليات المتعلقة بالعمليات بالتسيير مثل عملية الاستشارات المتعلقة بالخدمات والتوريد وجميع عمليات الشراء التي تمت في تلك السنة المالية مثل طلبات الشراء وطلبات الدفع ومدى استجابتها للمعايير المعمول بها واحترامها للميزانية المخصصة لتلك السنة المالية، وأن جميع الوثائق المستخرجة مؤشرة وممضاة من المعنيين بها.

وفي مصلحة المالية والمحاسبة تمت العملية وفق تتبع جميع الوثائق مثل طلبات الدفع وطلبات الشراء والفواتير ومراقبة التأشير عليها وذلك فيما يخص حساب التسيير، أما فيما يخص حساب التمويل تتم مراقبة عينة من الملفات الممولة ومدى احترامها لدليل الإجراءات، أما حساب التحصيل فيتم مراقبة عينة من الملفات وكذا مراقبة سندات الأمر المدفوعة لدى البنوك والتي تم استردادها وطريقة تصنيف سندات الأمر وذلك وفق ما جاء في دليل الإجراءات بالإضافة إلى التأكد من نسب التحصيل المسجلة في تلك السنة ومقارنتها مع السنوات الماضية.

أما فيما يخص مصلحة المتابعة والمنازعات فتتم مراقبة عدد القضايا المطروحة للعدالة وسيرورتها كذلك مدى تقدم عملية زيارة المشاريع ومتابعتها وهذه المشاريع مقسمة إلى المشاريع الممولة والتي يتم برمجة زيارات دورية لها، وكذا المشاريع غير الممولة التي يتفقد فيها أصحاب المصلحة مدى توفر الشروط الضرورية لهذه المحلات ومدى استجابتها لمزاولة أي نشاط وغيرها من المهام المنوطة بهذه المصلحة وسمحت هذه المهمة بملاحظة العديد من النقائص في هذه المصالح حيث قامت خلية التدقيق بإرسال تقرير مفصل يحتوى على جميع الملاحظات والنقائص المسجلة على أن يكون الرد على التقرير وتقويم النقائص المسجلة في أجل لا يتعدى 10 أيام وذلك وفق ما جاء في ميثاق التدقيق الخاص بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

في مراسلة للمديرية العامة مؤرخة في 03/04/2019 بينت فيه ميثاق أخلاقيات مهنة التدقيق بالإضافة إلى ميثاق التدقيق الداخلي أوضحت فيه النقاط التالية<sup>1</sup>:

- المبادئ الأساسية ذات الصلة بمهنة وممارسة التدقيق الداخلي.
- القواعد التي تصف السلوك المتوقع من المدققين الداخليين.

أما بالنسبة لخريطة التدقيق، فيعرف ويحدد مهمة ودور ومسؤولية خلية التدقيق الداخلي وحقوق وواجبات المدققين والمدققين داخل الهيئة.

### 1- تعريف التدقيق الداخلي وفق ميثاق التدقيق الداخلي الخاص بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يمنح المؤسسة تأكيداً على درجة إتقان عملياتها، ويقدم المشورة لتحسينها ويساهم في خلق قيمة مضافة. يساعد هذه المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التقييم، من خلال أسلوب منهجي، وإدارة المخاطر والرقابة وعمليات حوكمة الشركات، مع تقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها.

### 2- أهداف التدقيق الداخلي وفق الميثاق:

تؤدي خلية التدقيق الداخلي وظيفة تحقيق مستقلة وموضوعية على مستوى الوكالة، وفي هذا السياق، فإنها تؤدي المهام التالية:

- تقدير مدى التزام أنشطة الوكالة باللوائح المعمول بها والإطار التشريعي العام المطبق.
- تقييم فعالية المبادرات وسياسات التشغيل الداخلية وفعاليتها تطبيقاً.
- التحقق من كفاية الرقابة الداخلية والاستخدام الأمثل لموارد الوكالة.
- التحقق من تنفيذ سياسة الوكالة وإجراءاتها وأنظمتها وبياناتها المتعلقة بالرقابة الداخلية وتكييفها مع الأهداف المسطرة.
- التوصية بالإجراءات التي تهدف إلى إحداث تحسينات في المجالات المذكورة أعلاه وتقييم تنفيذها.
- مساعدة جميع الهياكل المدققة في تنفيذ إجراءات وتوصيات الإدارة العامة.

<sup>1</sup> - مراسلة من المديرية العامة للوكالة موجهة للوكالات المحلية عبر الوطن حول ميثاق التدقيق الداخلي الخاص بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تحت رقم: 312/DG/ANSEJ/2019 بتاريخ 03/04/2019.

### 3- مسؤوليات خلية التدقيق الداخلي في الوكالة:

يكون المستشار المسؤول عن التدقيق الداخلي مسؤولاً بموافقة الشخص الأول المسؤول عن الوكالة عن وضع سياسات التدقيق الداخلي لتحديد المحتوى العام للأنشطة في هذا المجال، وتخطيطهم لإدارة تنفيذها، التنفيذ والتقارير عن النتائج التي تم الحصول عليها، ويضمن كفاية وفعالية عمليات التدقيق. إذا لزم الأمر وبناءً على طلب مدير الوكالة، فإنه ينسق أنشطة التدقيق الخاصة به مع تلك التي يقوم بها قسم المالية والمحاسبة لضمان انتظام ودقة الوضع المالي للوكالة، بالإضافة إلى ذلك، يجب على رئيس التدقيق الداخلي مراجعة ميثاق التدقيق الداخلي بشكل دوري وتقديمه إلى المدير العام للموافقة عليه، كما يتعهد جميع موظفي وحدة التدقيق الداخلي بالامتثال لهذا الميثاق.

### 4- تخطيط وتنفيذ ومراقبة عمليات التدقيق:

من أجل ضمان كفاءة التدقيق، تعمل وحدة التدقيق الداخلي على النحو التالي:

- يقدم في كل عام للمدير العام للوكالة برنامج تدقيق داخلي سنوي، يعتمد بشكل خاص على تحليل المخاطر الإدارية الرئيسية التي قد تتعرض لها الوكالة.
- وعند إعداد برنامج التدقيق الداخلي السنوي، قد تطلب المشورة من المسؤولين عن الهياكل المركزية والمحلية فيما يتعلق بمراد الإدارة الحالية ومشاكلها والتشاور مع الموظفين الذين يمارسون مسؤوليات الرقابة التشغيلية والمباشرة.
- يعين رئيس بعثة (لكل مهمة)، لإجراء التدقيق وفقاً للمعايير المعترف بها. ويسعى المدقق في جميع الحالات إلى إقامة حوار بناء مع الوحدات الخاضعة للرقابة.
- يضمن أن المنهجيات المتبعة متشابهة من أجل ضمان جودة متجانسة لمهام التدقيق.
- يخطر الوكالة المحلية قبل أسبوع على الأقل من التخطيط لمهمة المراجعة، إلا في حالة إجراء تدقيق سريع أمرت به الإدارة العامة.
- يقوم بإعداد تقرير تدقيق يتم إرساله إلى الإدارة العامة والوكالة المدققة.
- يقوم بمعالجة وتقديم ردود الهيكل المدقق إلى اللجنة المسؤولة عن فحص تقارير التدقيق والتفتيش.
- تقوم وحدة المراجعة الداخلية بفحص متابعة موجزة للتوصيات المتعلقة بالهيكل الخاضعة للرقابة.
- ترسل وحدة المراجعة إلى الإدارة العامة تقريراً في كل ثلاثي يوضح التقدم المحرز في برنامج التدقيق الداخلي السنوي، ويتضمن هذا التقرير على وجه الخصوص ملخصاً للملاحظات الرئيسية المدونة، وحالة تنفيذ التوصيات.

5- مسؤولية الهياكل المركزية والمحلية: على رؤساء الهياكل المحلية والمركزية ضمان مايلي:

- أن يتمكن المدققون من الوصول بسهولة إلى الوثائق وإلى الموظفين الذين يرغبون في مخاطبتهم لإعداد وتنفيذ مهام المراجعة.
  - أن يتم الرد في غضون فترة لا تتجاوز عشرة أيام بعد استلام تقرير التدقيق في شكل خطة عمل متفق عليها مع وحدة التدقيق الداخلي ويتم تنفيذها بعناية.
  - أن الهيكل المعني بخطة العمل يزود وحدة التدقيق الداخلي بالمعلومات الضرورية والحديثة عن سير الإجراءات ويدعم عمليات المتابعة.
- 6- استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي:

في ممارسة وظائفها، تكون وحدة التدقيق الداخلي مستقلة عن أي هيكل آخر وترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير العام في ممارسة وظائفها، يحق لوحدة التدقيق الداخلي صراحة الوصول بحرية إلى جميع الوثائق والأرشيف، وسائل وحسابات الوكالة، وكذلك لموظفيها، وعلى موظفي الوكالة تسهيل الوصول لهذه المعلومات.

7- حماية المعلومات:

على كل مدقق الالتزام بواجب التحفظ والسرية التامة خلال ممارسته لعملية التدقيق وعليه.

8- تنظيم:

في أداء واجباته واعتمادًا على طبيعة ومحتوى النشاط الخاضع للتدقيق، يجوز للمستشار المسؤول عن التدقيق الداخلي أن يطلب مساعدة المديرين أو موظفي الهياكل الأخرى لأداء مهام المراجعة.

**المطلب الثالث: تشخيص الواقع العملي لمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون**

**الاقتصادي والتنمية بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:**

رغم وجود تشريعات مختلفة تسعى لضمان السير الحسن لمختلف المؤسسات إلا أن أكبر تحدى يواجه مثل هذه الشركات هي الذهنيات والسلوكيات والتسيير المزاجي لعدد كبير من هذه المؤسسات وهذا ما يخلق ضرورة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات و ذلك من أجل تجسيد الإدارة الرشيدة داخل هاته المؤسسات.

**أولاً: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات بوكالة أونساج:**

تتوفر مجموعة من الأطراف المسؤولة عن دعم تطبيق حوكمة الشركات من مجلس الإدارة، الإدارة وغيرها وأطراف أخرى لها مصلحة في أن تطبق وكالة أونساج مبادئ الحوكمة من مساهمين وباقي أصحاب المصالح وذلك من أجل أن تضمن حماية حقوقها ومصالحها بالمؤسسة وهذه الأطراف تتمثل أساسا في:

1- مساهمي المؤسسة:

لوكالة أونساج مساهم وحيد وهو الدولة والمتمثل في الخزينة العمومية وتمثل المنح المقدمة من الخزينة العمومية نوعين أساسيين وهما المنح الخاصة بمصاريف الاستغلال والتسيير والمنح الخاصة بتمويل المشاريع المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

2- مجلس الإدارة:

يسير الوكالة مجلس توجيه، ويديرها مدير عام، وتزود بمجلس للمراقبة، تتوفر الوكالة على هيكل مركزي يكلف بالمراقبة والتفتيش.

3- الإدارة:

تعتبر الإدارة على أنها الجهة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للوكالة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة (التوجيه) كما أنها مسؤولة السير الحسن للوكالة من جميع النواحي إضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تقدمها، كما أن الإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، حيث تتكون إدارة الوكالة من مدير عام وأمين عام ومستشارين الأول مكلف بالاتصال والثاني مكلف بالمراقبة الداخلية والتفتيش إضافة إلى أربعة أقسام:

- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم تطوير البرامج.
- قسم الدراسات الإحصائية ومعالجة المعلومات.
- رئيس قسم الإدارة العامة.

4- أصحاب المصالح:

يتمثل مختلف أصحاب المصالح بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في موظفي وعمال المؤسسة وعددهم أكثر من 2170 موظف وعامل إضافة إلى الشباب حاملي المشاريع الذين يعتبرون من أكبر أصحاب المصالح لأن مهمة الوكالة الرئيسية هي خلق المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات ونشر ثقافة المقاولاتية بين الشباب

- كذلك من أصحاب المصالح البنوك التي تعتمد عليها الوكالة في تمويلها للمشاريع وتتعامل الوكالة مع البنوك العمومية الخمسة وهي (BADR.BNA.BEA.CPA.BDL).

- بالإضافة إلى مختلف الإدارات والهيئات الرسمية مثل الولاية، البلديات، الإعلام، الجامعة، مراكز التكوين المهني، غرف الصناعة والحرف، الضرائب، الصندوق الوطني للعمال الأجراء (CNAS)، الصندوق

- الوطني لغير الأجراء (CASNOS)، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)، وكالة القرض المصغر (ANGEM) وغيرها من الهيئات.
- مما سبق يتجلى بأن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الوكالة يعتبر ضرورة لحماية حقوق المساهم وأصحاب المصالح وزيادة الثقة في المعلومات والوثائق المالية والإحصائيات التي تصدر منها.



**خلاصة الفصل:**

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن تطور مراجعة الحسابات في الجزائر كان بطيئا نتيجة غياب الحاجة إليها في ظل الملكية العامة لوسائل الإنتاج واحتكار الدولة للحياة الاقتصادية إلى غاية 1988 تاريخ صدور القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق بالقانون التوجيهي للشركات الاقتصادية العمومية، فقد حرر هذا القانون الشركة العمومية من كل القيود الإدارية والبيروقراطية المتأتية من التبعية التي كانت ملازمة لها في الماضي، وأن أهم هيئة تقوم بتنظيم هذه المهنة في الجزائر هي المنظمة الوطنية للخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين.

أن مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر ظهر بمسمى الحكم الراشد سنة 2007 وبدأ في التطور موازاة بتغير الحياة الاقتصادية في البلاد تقوم حوكمة الشركات في الجزائر على المبادئ التالية:

- الإنصاف والشفافية والمساءلة والمحاسبة.

ولقد تعرفنا على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وهيكلها التنظيمي والتي تعتبر هيئة عمومية ذات تنظيم خاص لها لجنة تدقيق تابعة للمديرية العامة تقوم بعمليات التدقيق وفق جدول زمني مسطر تعتمد في عملها على ميثاق التدقيق الداخلي الخاص بالوكالة حيث يساهم هذا التدقيق في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات وذلك لمساهمته في الشفافية من خلال عملة تدقيق القوائم المالية الصادرة عن الوكالة وفق النظام المالي المحاسبي وحماية أصحاب المصالح.



الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات باعتباره آلية داخلية من آليات تطبيقها، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى ماهية حوكمة الشركات وخصائصها ومبادئها، كما تطرقنا إلى مفهوم التدقيق الداخلي والتطورات التي طرأت عليه، حيث يلعب التدقيق الداخلي دور مهم كآلية رقابية في دعم وتفعيل حوكمة الشركات وذلك من خلال المهام المنصوص بها والمتمثلة في تقييم نظام الرقابة الداخلية وتقييم وإدارة المخاطر بالإضافة إلى علاقته التكاملية والتعاونية مع مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتدقيق الخارجي وقد حاولنا أن نجيب على إشكالية البحث المتمثلة في:

### كيف يمكن للتدقيق الداخلي المساهمة في تفعيل حوكمة الشركات؟

وتمت الدراسة التطبيقية في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والتي هي هيئة عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وقوائمها المالية مستخرجة وفق النظام المالي المحاسبي (scf) وقد توصلنا من خلال البحث إلى ما يلي:

#### أولاً: النتائج

- تتأكد لجنة التدقيق من أن إدارة الوكالة قد قامت بتصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية بكفاءة عالية، وذلك من خلال دورها الإشرافي على إجراءات فحص نظام الرقابة الداخلية وتقييمه، حيث تقوم بدراسة ومراجعة التقارير الخاصة بتطوير نظم العمل، والنظم المحاسبية، والإجراءات المالية والإدارية، واقتراح التعديلات الواجب إدخالها على هذه الجوانب كما تقوم بالاطلاع وفحص الرد على رسالة مدقق الحسابات بشأن أوجه الضعف الجوهرية في الرقابة الداخلية، ومناقشة خطط الإدارة وتقييمها للتعامل مع نقاط الضعف المهمة؛
- يساعد التدقيق الداخلي مجلس الإدارة في إدارة المخاطر بالمؤسسة وتتولى هذه المهمة بالتنسيق مع التدقيق الداخلي، حيث تحرص اللجنة على ضمان تحديد كافة المخاطر التي قد يواجهها النشاط وتقييمها والتحقق من وجود نظام مناسب لإدارتها، كما تقوم بإعداد تقرير إلى مجلس الإدارة توضح فيه مسؤولياتها عن تحديد وتقييم وإدارة المخاطر؛
- تقوم لجنة التدقيق بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية والحد من التلاعب والممارسات غير الشرعية نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات التدقيق الداخلي والخارجي ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة في عملية التدقيق؛
- إن إنشاء لجان التدقيق يؤدي إلى زيادة الشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها المؤسسات، مما يساهم في زيادة ثقة أصحاب المصالح والأطراف الخارجية في تلك التقارير؛

- تساهم لجنة التدقيق في زيادة فرص احتمال تنفيذ إدارة المؤسسة للاقتراحات الملائمة التي يقدمها المدقق مما يساهم في تحسين جودة الأداء المهني؛
- إن إنشاء وتفعيل دور لجنة التدقيق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتوقف على مدى توفر الإطار المؤسساتي المناسب في بيئة الأعمال الجزائرية؛
- إن تفعيل دور لجان التدقيق في تعزيز حوكمة المؤسسات يركز على تعزيز ثقافة التدقيق والحوكمة لدى الفاعلين الاقتصاديين وأعضاء مجلس الإدارة؛
- لجنة التدقيق هي أداة رقابية داخلية للمؤسسة في إطار حوكمة المؤسسات تساهم في تعزيز الحوكمة من خلال تعزيز استقلالية التدقيق الخارجي والتنسيق والإشراف على التدقيق الداخلي لتفعيل دوره في تقييم مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية واضطلاعه بحسن إدارة المخاطر وتعزيز قيم ومبادئ الحوكمة بالمؤسسة، كما تساهم لجنة التدقيق في تحسين جودة القوائم المالية وتحقيق الإفصاح والشفافية مما يعزز تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في إطار القيم الأخلاقية وتعزيز المسؤولية والنزاهة؛

### ثانيا: الاقتراحات

- من خلال النتائج المتوصل إليها، فإنه يمكن تقديم بعض الاقتراحات لكي تؤدي لجنة التدقيق دورها الفعال في تعزيز حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، على النحو التالي:
- تبني الجزائر لمعايير المراجعة الدولية وخاصة منها ما يتعلق بالحوكمة من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة والعمل على متابعة تحديث وتطوير التطبيقات السليمة لتلك المعايير؛
- إنشاء لجان التدقيق في مختلف المؤسسات الجزائرية والتحسيس بدورها الفعال في إرساء حوكمة المؤسسات؛
- ضرورة تعزيز ثقافة التدقيق والحوكمة لدى مختلف الفاعلين الاقتصاديين وأعضاء مجلس الإدارة وحتى المدراء التنفيذيين؛
- قيام الجهات الرقابية على المؤسسات العمومية بتشجيعها على تطبيق نظام حوكمة خاص بها وحثها على إصدار دليل بالمبادئ الأساسية التي تحكم هذا النظام، والسعي على تخصيص قسم خاص بالحوكمة في هذه المؤسسات يعمل على إصدار لوائح ومنشورات داخلية تعرف الموظفين بموضوع حوكمة الشركات؛
- العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة؛

- توفير الإمكانيات البشرية والمادية التي تساعد المدقق الداخلي في أداء مهامه مع منحه استقلالية أكبر وتوفير الحصانة والحماية له من أي ضغط ومن أي جهة وهذا لتسهيل قيامه بمهامه الرقابية بكل حياد ونزاهة وشفافية بما يسهم في تفعيل حوكمة الشركات؛
- عقد دورات تدريبية للمدققين الداخليين بهدف إكسابهم المعرفة العلمية الكافية بمعايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين ومن ثم التطبيق العلمي السليم لهذه المعايير؛
- استخدام التكنولوجيا في عمل المدقق الداخلي من أجل تقليل الجهد والتكلفة والوقت خاصة في ظل كثرة المهام الموكلة للمدقق الداخلي هذا من جهة وفي ظل عدم وجود عدد كاف من المدققين الداخليين ذوي خبرة وكفاءة عالية من جهة ثانية ومن أجل مواكبة التطور الذي حققته المؤسسات الرائدة في العالم والتي تعتمد في تدقيق أنشطتها على أحدث الأساليب التكنولوجية.

# المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم السيد المليحي، دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر، الكويت، 2008.
2. أحمد حلمي جمعة، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000 .
3. أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق الحديث، ط 2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
4. خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقاً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. أحمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.
6. المعتصم بالله الغرياني، حوكمة الشركات المساهمة دراسة في الأسس الاقتصادية والقانونية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
7. امين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001
8. أمين السيد أحمد لملي، التطورات الحديثة في المراجعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
9. بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 06 - 07 ماي 2012.
10. بلال قندوز، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014.
11. سالم بن سالم بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة، الأردن، 2010.
12. طارق عبد العال، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم - المبادئ - التجارب المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
13. عبد الصبور عبد القوى علي المصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2012.

14. عبد الفتاح الصحن وآخرون، أسس المراجعة الأسس العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
15. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
16. عطا الله أحمد سويلم الحسيان، التدقيق والرقابة الداخلية في بيئة نظم المعلومات المحاسبية، ط 1، دار الريا لل نشر والتوزيع عمان، 2009.
17. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر الناحية النظرية، ط 2، دار المسيرة، عمان، 2009.
18. محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.
19. محمد التهامي طواهر ومسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات الإطار النظري والممارسة التطبيقية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
20. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل الإطار النظري المعايير والقواعد - مشاكل التطبيق العملي، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
21. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2006.
22. نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

### ثانيا: قائمة المذكرات والرسائل العلمية

23. بن يخلف آمال، المراجعة الخارجية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
24. تدري معمر سعاد ، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية المؤسسة ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008- 2009 .
25. حسياني عبد الحميد، أهمية الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والمعلومة المالية (IAS/IFRS) كإطار لتفعيل حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2010.
26. خليفاتي جمال، مدى موافقة البيئة الاقتصادية الجزائرية للنظام المحاسبي المالي، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2011.
27. رباح إبراهيم المدهون، دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة.



## قائمة المصادر والمراجع

28. زهاء ديوب، الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2010.
29. شادي صالح بجبرمي، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، مذكرة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2010-2011.
30. شعباني لطفي، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك الدورة مبيعات مقبوضات، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال جامعة الجزائر 2003-2004.
31. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
- أشرف درويش أبو موسرى، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2008.
32. ماجد إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2009.
33. محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2007.
34. محمد سفير، أهمية اعتماد معايير المحاسبة الدولية (IAS/IFRS) في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2015.
35. مسعود صديقي، نحو إطار متكامل للمراجعة المالية في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
36. هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2009.
37. يوسف سعيد يوسف المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المائي و الإداري دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة، في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.
- ثالثا: قائمة الملتقيات والمجلات العلمية:

38. بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، قسم المحاسبة، الجامعة المستنصرية العراق، بدون سنة نشر.
39. جواد محمد رمزي، اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.
40. دادن عبد الغني، سعيدة تلي، فعالية الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07، ماي 2012.
41. زرزار العياشي وشرق سمير، حوكمة الشركات - المفهوم ، الخصائص، الركائز، والأهمية الاقتصادية- الملتقى الوطني الثالث حول: سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 9/10 ديسمبر 2007.
42. عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الوطني حول: إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.
43. عزيزة بن سمينة، طبني مريم، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03.04 ديسمبر، 2012.
44. مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24 العدد الأول، 2008.
45. يحي سعدي وأخضر أوصيف، دور لمراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي العدد 05، 2012.
46. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009.

47. THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS «*The Lessons that Lie Beneath*» «*Tone at the Top*» USA: February 2002.
48. M ALAMGIR «*Corporate Governance: A Risk Perspective*» paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development «a Conference organized by the Egyptian Banking Institute» May 7 – 8 2007.
49. ALI DARDOUR *L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants : le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées* «En vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion» UNIVERSITE TOULOUSE «France» 2009..
50. JACQUES RENARD «*théorie et pratique de l'audit interne*» 7eme édition «édition d'organisation» eyrolles «paris» 2010.
51. SAIDJ FAIZ «*methodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne*» revue nouvelle économie «N°11-volo2-2014.
52. PIERRE SCHICK «*memento d'audit interne methode de conduite d'une mission*» dunod «paris» 2007.
53. ÉLISABETH BERTIN «*Audit interne enjeux et pratiques a l'international*» édition organisation Ey Rolls «paris» 2007.
54. Zian i Abdelhak «*le rôle de l'audit Interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprises algeriennes*» these de doctorat en sciences économiques «université aboubaker belkaid tlemcen.2013-2014.
55. PIERRE SHICK JACQUES VERA «OLIVIER BOUROUILH» *Audit interne et referentiel de risque* «2eme edition dunod» paris 2014
56. HADJ ALI SAMIR «*Le commissaire aux comptes caractéristique et mission*» revue Algérienne de comptabilité et audit «Société Nationale de comptabilité» Alger n°03 «1994.

57. Fr.wikipedia/wiki/loi\_de securite financiere
58. <https://fr.wikipedia.org/wiki/COSO>.



الملاحق

الملحق رقم 01: التعريف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، المسماة باختصار "و د ت ش"، تم إنشائها سنة 1996 و هي هيئة ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالتشغيل. أنشأت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بهدف مرافقة الشباب ذوي المشاريع قصد إحداث أنشطة إنتاجية و خدماتية أو توسيعها وفق مقاربة إقتصادية تهدف إلى خلق الثروة و مناصب عمل . تضم الوكالة شبكة تتكون من 51 فرع تغطي كل الولايات و كذا العديد من الملحقات المتواجدة على مستوى بعض المناطق.

مهام الوكالة:

- تقديم الاستشارة و مرافقة الشباب ذوي المشاريع في إنشاء النشاطات.
- تزويد الشباب ذوي المشاريع، بكافة المعلومات ذات الطابع الإقتصادي و التقني و التشريعي و التنظيمي المتعلقة بنشاطاتهم.
- تطوير العلاقة مع مختلف شركاء الجهاز ( بنوك، مصالح الضرائب، صناديق الضمان الاجتماعي للأجراء ولغير الأجراء...).
- تطوير الشراكة بين القطاعات لتحديد فرص الاستثمار في مختلف القطاعات.
- ضمان تكوين متعلق بالمؤسسة لصالح الشباب ذوي المشاريع.
- تشجيع كل شكل آخر من الاعمال و التدابير الرامية الى ترقية إحداث الأنشطة و توسيعها.

الأهداف الأساسية :

- تعزيز و دعم إحداث أنشطة إنتاج السلع و الخدمات من طرف الشباب ذوي المشاريع.
- تشجيع أنواع الاعمال و التدابير الرامية الى ترقية المبادرة المقاولتية.

شروط التأهيل:

- أن يتراوح سن الشاب أو الشباب ما بين 19 و 35 سنة، في الحالات الاستثنائية و عندما يحدث الاستثمار ثلاثة (3) مناصب عمل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع الشركاء في المقولة) يمكن رفع سن مسير المقولة المحدثة إلى 40 سنة كحد أقصى.
- أن يكون أو يكونوا ذوي شهادة أو تأهيل مهني و/ أو لديهم مؤهلات معرفية معترف بها.
- أن يقدموا مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة.
- أن لا يكون أو يكونوا شاغلين وظيفية مأجورة عند تقديم إستمارة التسجيل للإستفادة من الإعانة.
- أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كبطال طالب عمل.
- أن لا يكون مسجلا على مستوى مركز تكوين أو معهد أو جامعة عند تقديم طلب الإعانة، ما عدا في حالة ما اذا تعلق الامر بتحسين مستوى نشاطه.
- أن لا يكون قد إستفاد من إعانة بعنوان إحداث النشاطات.

المبلغ الأقصى للاستثمار:

يحدد المبلغ الأقصى للإستثمار بـ عشرة ملايين دينار جزائري (10.000.000) دج سواء في مرحلة الانشاء أو التوسيع. القروض الغير مكافأة و المكملة للمشروع لا تدخل في حساب الحد الأقصى للإستثمار.

التسجيل:

يتم التسجيل في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من طرف الشباب ذوي المشاريع عن طريق وثيقة واحدة فقط، تسمى "إستمارة التسجيل". تحمل من الموقع الإلكتروني للوكالة « www.ansej.org.dz », او من خلال التسجيل عن طريق الموقع الإلكتروني « Promoteur.ansej.org.dz ».



08 شارع أرزقي بن بوزيد العناصر - الجزائر

الهاتف : 021 67 82 35/021 67 82 36

الفاكس : 021.67.56.54/021.67.75.74



الملحق رقم 02: يمثل صيغ التمويل التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي  
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



**صيغ التمويل**

**للجهاز صيغتين للتمويل**

- صيغة التمويل الثلاثي.
- صيغة التمويل الثنائي.
- صيغة التمويل الذاتي.

**انشاء مؤسسة مصغرة بتمويل الثلاثي:**

**التركيبة المالية**

يتم التمويل الثلاثي بمشاركة كل من الشاب المستثمر، البنك و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ويتكون من:

- 1 المساهمة الشخصية للشباب المستثمر،
- 2 قرض غير مكافئ تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب،
- 3 قرض بنكي بنسبة فائدة مخفضة 100 % لكل القطاعات والنشاطات ، يتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح ايها الشباب ذوي المشاريع.

**الهيكل المالي للتمويل الثلاثي**

**المستوى 2**

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (ورقلة تساج)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
من 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج	% 28	% 02	% 70

**المستوى 1**

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (ورقلة تساج)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
حتى 5.000.000 دج	% 29	% 01	% 70

**انشاء مؤسسة مصغرة بتمويل الثنائي:**

**التركيبة المالية**

في صيغة التمويل الثنائي تتشكل التركيبة المالية من:

- 1 المساهمة الشخصية للشباب المستثمر.
- 2 قرض غير مكافئ تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

**الهيكل المالي للتمويل الثنائي**

**المستوى 2**

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (ورقلة تساج)	المساهمة الشخصية
من 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج	% 28	% 72

**المستوى 1**

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (ورقلة تساج)	المساهمة الشخصية
حتى 5.000.000 دج	% 29	% 71

**انشاء مؤسسة مصغرة بتمويل الذاتي:**

قيمة الاستثمار	المساهمة الشخصية
حتى 10.000.000 دج	% 100



[www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz)

الهاتف : 021.67.82.35/021.67.82.36  
الفاكس : 021.67.56.51/021.67.75.74

08 شارع أرزقي بن بوزيد العنصر - الجزائر

الملحق رقم 03: يمثل الإعانات المالية والامتيازات الجبائية التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي  
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



**صيغ التمويل**

**للجهاز صيغتين للتمويل**

- صيغة التمويل الثلاثي.
- صيغة التمويل الثنائي.
- صيغة التمويل الذاتي.

**انشاء مؤسسة مصغرة بتمويل الثلاثي:**

**التركيبة المالية**

يتم التمويل الثلاثي بمشاركة كل من الشاب المستثمر، البنك و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ويتكون من:

- 1 المساهمة الشخصية للشباب المستثمر،
- 2 قرض غير مكافئ تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب،
- 3 قرض بنكي بنسبة فائدة مخفضة 100 % لكل القطاعات والنشاطات ، يتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح اياها الشباب ذوي المشاريع.

**الهيكل المالي للتمويل الثلاثي**

**المستوى 2**

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (ورقلة تساج)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
من 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج	% 28	% 02	% 70

**المستوى 1**

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (ورقلة تساج)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
حتى 5.000.000 دج	% 29	% 01	% 70

**انشاء مؤسسة مصغرة بتمويل الثنائي:**

**التركيبة المالية**

في صيغة التمويل الثنائي تتشكل التركيبة المالية من:

- 1 المساهمة الشخصية للشباب المستثمر.
- 2 قرض غير مكافئ تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

**الهيكل المالي للتمويل الثنائي**

**المستوى 2**

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (ورقلة تساج)	المساهمة الشخصية
من 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج	% 28	% 72

**المستوى 1**

قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (ورقلة تساج)	المساهمة الشخصية
حتى 5.000.000 دج	% 29	% 71

**انشاء مؤسسة مصغرة بتمويل الذاتي:**

قيمة الاستثمار	المساهمة الشخصية
حتى 10.000.000 دج	% 100



[www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz)

الهاتف : 021.67.82.35/021.67.82.36  
الفاكس : 021.67.56.51/021.67.75.74

08 شارع أرزقي بن بوزيد العناصر - الجزائر