الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

المرجع : ...../2020

مذكرة بعنوان:

دور الرقابة المالية في تفعيل حوكمة الشركات
دراسة استطلاعية لتجارب عدد من الدول

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص " مالية المؤسسة "

إعـداد الطلبة:
- شهري أحلام
- ربوح زينب

إشراف:
لمزاودة رياض

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
د.مريم باي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
د.رياض لمزاودة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
د.وسام داي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا في انجاز هذا العمل فهو المعين و المستعان فإن وفقنا فمن الله وإن أخطانا فمن أنفسنا والحمد لله رب العالمين .

نتقدم بشكرنا وامتنانا لكل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة سواء من قريب أو بعيد.

كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف

" لمزاودة رياض"

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الذين رافقونا في كل مشوارنا الدراسي بكل أطواره.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم

الجميل في هذه الدنيا أن يجد الإنسان نفسه على عتبة التخرج بعد 5 سنوات من العمل والدراسة، والأجمل هو أن يجد هذا الشعور بمن قاسموه طريق النجاح اهدي عملي هذا

إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب " أمي الحبيبة"

إلى الذي لم يبخل على يوما شيء، إلى النور الذي ينير لي درب النجاح إلى "أبي الغالي حفظه الله"

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية رفيق دربي زوجي " أسامة"

إلى زهرتي وفلذة كبدي ابنتي العزيزة " ليان"

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني إلى " إخوتي وأسرتي جميعا"

إلى كل طلاب سنة ثانية ماستر مالية المؤسسة

زينب

الإهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

إلى أبي الغالي الذي لم يبخل علي يوما بشيء

إلى أمي العزيزة التي زودتني بالحنان والمحبة

إلى إخوتي وأخواتي أدامهم الله سندا

إلى مشجعي زوجي الحبيب

إلى ثمرة حياتي ابني الكتكوت "حيدر"

إلى صديقات عمري: نجوى، نجلاء، سارة، بشرى

إلى كل هؤلاء وهؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

آمين يا رب العالمين

أحلام

ملخص

ملخص:

تعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات وتركز أنظمة وقوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، إذا ثم وبحوكمتها ستتسنى لها إدارة أحسن للأزمات والمخاطر وضمان البقاء والاستقرار، وبتبني مبادئ حوكمة الشركات في عالم الأعمال يمكنها من ممارسة اقتصاد سوق وفق أطر سليمة، ومن هنا تبرز لنا أهمية حوكمة الشركات باعتبارها آلية لرفع مستوى الرقابة المالية، كما تعد حوكمة الشركات إحدى الأدوات الفعالة لمكافحة الفساد المالي والإداري، وهذا وقد تناولنا دور كل من المراجعة الداخلية ولجان المراجعة ومجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة شركات، رقابة مالية، مراجعة داخلية، لجان مراجعة، مجلس إدارة.

Abstract :

The Corporate governance is one of the important issues for all local and international companies in our time, as the financial crises that the global economy suffered because of which put the concept of corporate governance among the priorities, and the global governance systems and laws focus on limiting the use of administrative power in the interests of shareholders, and working to activate the performance Boards of directors in those companies, if then, with their governance, they will be able to better manage crises and risks, ensure survival and stability, and by adopting the principles of corporate governance in the business world, enabling them to practice a market economy according to sound frameworks, hence the importance of corporate governance as a mechanism to raise the level of accounting disclosure. Corporate governance is one of the effective tools to combat financial and administrative corruption, and this we have addressed the role of the internal audit, audit committees, and the board of directors in activating corporate governance.

Key words:

Corporate governance, internal control, internal audit, auditcommittees, board of directors

كلمة شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	
الفهرس العام	I – II
قائمة الأشكال	IV
مقدمة	
الفصل الأول: إطار نظري لرقابة المالية	
تمهيد	6
المبحث الأول: ماهية الرقابة المالية	11 – 7
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الرقابة المالية	7
المطلب الثاني: أنواع الرقابة المالية	9
المطلب الثالث: أهداف و أهمية الرقابة المالية	10
المبحث الثاني: أساليب تنفيذ الرقابة المالية، مبادئها، مراحلها، أدواتها	16 – 12
المطلب الأول: أساليب الرقابة المالية وطرق تنفيذها	12
المطلب الثاني: مبادئ الرقابة المالية	13
المطلب الثالث: مراحل الرقابة المالية وأدواتها	15
المبحث الثالث: الهيئات المكلفة بالرقابة المالية	22 – 17
المطلب الأول: رقابة المراقب المالي والمحاسب العمومي	17
المطلب الثاني: رقابة المفتشية العامة للمالية وجلس المحاسبة	19
المطلب الثالث: الرقابة البرلمانية	21
خلاصة الفصل	23
الفصل الثاني: إطار مفاهيمي لحوكمة الشركات وعلاقتها بالرقابة المالية	
تمهيد	25
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	31 – 26
المطلب الأول: عوامل ظهور حوكمة الشركات ومفهومها	26
المطلب الثاني: خصائص وإبعاد حوكمة الشركات	28
المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات	30

المبحث الثاني: محددات حوكمة الشركات، آلياتها وركائز تطبيقها	32 – 39
المطلب الأول: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	32
المطلب الثاني: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	33
المطلب الثالث: الركائز الأساسية لحوكمة الشركات	36
المطلب الرابع: معايير جودة تطبيق حوكمة الشركات	37
المبحث الثالث: علاقة حوكمة الشركات بالرقابة المالية	40 – 42
المطلب الأول: معايير فعالية أداء لجان المراجعة	40
المطلب الثاني: آليات لجان المراجعة لتفعيل حوكمة الشركات	40
المطلب الثالث: إطار مقترح لدور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات	42
خلاصة الفصل	43
الفصل الثالث: تطبيقات حوكمة الشركات	
تمهيد:	45
المبحث الأول : مبادئ وتجارب بعض الدول لحوكمة الشركات	46 – 55
المطلب الأول: المبادئ الأساسية التي جاءت بها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي عن الحوكمة	46
المطلب الثاني: التجارب الدولية لحوكمة الشركات (تجربة الولايات المتحدة، المانيا: المملكة المتحدة)	49
المطلب الثالث: تجربة الحوكمة لدول (روسيا، مصر، الجزائر)	53
المبحث الثاني: الحوكمة المالية في الجزائر(دراسة حالة ميدانية)	56 – 62
المطلب الأول: الإطار القانوني الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	56
المطلب الثاني: ممارسات الحوكمة في pme الجزائرية	58
المطلب الثالث: مجالات الحوكمة في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	61
خلاصة الفصل	63
خاتمة	65 – 68
قائمة المراجع	69 – 74

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة الشكل
01	آليات حوكمة الشركات	36
02	ركائز حوكمة الشركات	37
03	معايير جودة تطبيق حوكمة الشركات	38
04	إطار مقترح لدور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات	42

مقدمة عامة

المقدمة

شهد العالم العديد من الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية، بدء بالأزمة الأسيوية التي حدثت في العديد من دول شرق آسيا، ثم أزمة أمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، إضافة ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب الاقتصاد الأمريكية، وقد ساهم ذلك في ظهور بعض المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بضبط الأداء والممارسات المحاسبية من خلال وجوب توفر العديد من الإجراءات التي تتضمن شفافية سير العمل، والمحافظة على حقوق المساهمين وضمان دقة التقارير المالية وفعالية إجراءات الرقابة ومنع حدوث انهيارات. وبعد إجراء العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت أسباب انهيار هذه الشركات، ولخصت إلى أن السبب يعود إلى غياب الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والإشراف الفعال على الشركات بما يتضمن تحقيق الأهداف الموضوعية، والالتزام بالأنظمة والقوانين المنظمة لشؤون أعمال الشركات، ومن هنا أصبحت الرقابة بالشركات غاية في الأهمية لان وجود نظام الرقابة يعد خط الدفاع الرئيسي للوقاية من إعداد التقارير المالية كما دفعت هذه الانهيارات أيضا إلى البحث عن الدور الحيوي لعمليات حوكمت الشركات، حيث تعتبر وسيلة إشرافية على جودة التقارير المالية، حيث تحتاج حوكمت الشركات إلى العديد من الآليات والوسائل لتطبيق الجيد لها، واستخدام الموارد المتاحة استغلال امثل للوصول إلى الجودة شاملة.

أولا: الإشكالية

وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور الرقابة المالية في تفعيل حوكمة الشركات؟

وعلى ضوء الإشكالية السابقة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما المقصود بنظام الرقابة المالية؟ وكيف يتم تقييمه؟

2- ما المقصود بحوكمة الشركات وفيما تتمثل أهميتها ومبادئها؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإحاطة بحيثيات هذه الدراسة، سمحت التساؤلات المطروحة على صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: نظام الرقابة المالية يعتبر وسيلة وقائية تبعد احتمال وقوع الأخطاء في حين يشمل

يشمل نظام الرقابة المالية على تقييم وتقويم نشاط الشركة.

– الفرضية الثانية: تتمثل حوكمة الشركات في إدارة شؤون الشركة ومراقبتها من اجل تحقيق أهداف الأطراف المرتبطة بها.

– الفرضية الثالثة: لحوكمة الشركات أهمية اقتصادية وأخرى قانونية وتتمتع الشركة بمختلف مبادئ وقواعد التي تسمح لها بإدارتها بشكل جيد وبالتالي تزيد من مصداقيتها وكفاءتها.

ثالثا: أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لهذا تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة باعتبارها تساهم في عدة جوانب اقتصادية و المتمثلة في رفع مستوي الكفاءة الاقتصادية لما لها من أهمية في مساعدة على استقرار الأسواق المالية و رفع مستوي الشفافية في تلك الشركات وضرورة تبني أسس سلمية لحوكمة الشركات بهدف تفعيل دور الرقابة وما ينجر عنها من نتائج ايجابية تنعكس على أداء الشركة ووضعيتها المالية والسوقية ، حيث إن الاهتمام بحوكمة الشركات يساعد على توافر بيئة أعمال تتسم بالشفافية والمصداقية ويساهم في زيادة فعالية الرقابة وأحكامها مما يساعد على تحقيق الاستقرار الاقتصادي خاصة في ظل عالم تسيطر عليه العولمة.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف دراسة هذا الموضوع بصفة أساسية إلى مايلي:

1- التعرف على الرقابة المالية وإبراز أهميتها في حماية المال العام.

2- إبراز دور حوكمة الشركات من خلال التطرق لمختلف المبادئ والقواعد الجيدة لتسيير الشركات وزيادة كفاءتها ومصداقيتها وبتالي ضمان مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة معها من مساهمين ، مستثمرين ....الخ.

3- معرفة كل الأجهزة التي تسخرها الدولة لرقابة على المال العام.

4- توضيح الإجراءات العملية لممارسة الرقابة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها على الخصوص :

1- أهمية هذا الموضوع وملائمته مع تخصصنا الدراسي.

2- الميول الشخصية للمواضيع ذات الصلة بالرقابة وحوكمت الشركات.

3- قلة البحوث والدراسات في مثل هذه المواضيع باعتبارها تمثل الجانب حساس في إدارة الشركات.

سادسا: الدراسات السابقة

- عبدي نعيمة: **(دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة الشركات – دراسة حالة الجزائر)** مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، 2009، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة: "مدى مساهمة آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات ومدى استجابة البيئة الجزائرية مع هذه الآليات في إطار ما يحيط بها من تغيرات، حيث تم تناول هذه الإشكالية ضمن أربعة فصول، تناول الفصل الأول حوكمة المؤسسات-مفاهيم أساسية- تم من خلاله عرض المفاهيم الأولية المرتبطة بالموضوع، في حين تناول الفصل الثاني آليات الرقابة والتطبيقات العالمية للحوكمة حيث خصص هذا الفصل لدراسة آليات الرقابة في ظل التطبيقات العالمية للحوكمة، ثم تناول الفصل الثالث آليات الرقابة المباشرة ودورها في تفعيل حوكمة المؤسسات حيث خصص لدراسة فعالية بعض الآليات في تفعيل حوكمة المؤسسات، ليضم في الأخير الفصل الرابع الدراسة الميدانية والتي تقييم خصوصيات الواقع الاقتصادي الجزائري من خلال قياس مدى تطابق آليات الرقابة مع ممارسات الحوكمة لإيجاد النقائص التي من الممكن ملاحظتها في هذه الممارسات.

- بن عيسى عبد الرحمن: **(دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الأسواق المالية "دراسة نظرية تطبيقية)** مذكرة ماجستير، مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2009/2008، حيث تمثل الإشكالية الأساسية في "إلى أي مدى يمكن لحوكمة الشركات توفير المعلومات اللازمة التي من شأنها رفع كفاءة السوق المالي"، حيث توصل الباحث إلى نتائج من بينها ما يلي:

يشكل مجلس الإدارة وسيلة رقابية فعالة للمساهمين عن طريق تسيير شركاتهم، وهذا من خلال الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في المجالس وإن الدور الذي تقوم به اللجان الخاصة المنبثقة عن مجلس الإدارة يساهم في عملية التحكم الفعال والرقابة على تسيير الشركات، وتطرق عند عرضه للفصول إلى كل من دور المراجعة الداخلية ولجان المراجعة ومجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات التي تعتبر ضمن آليات الرقابة الداخلية.

سابعا: المنهج المستخدم

بغية الإجابة على إشكالية البحث ، واثبات مدى صحة الفرضيات، تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي، بالرجوع إلى المراجع العلمية، والمتمثلة في الكتب، المجلات والملتقيات، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة، لاستخلاص أهم المفاهيم المتعلقة بالرقابة المالية وحوكمة الشركات.

ثامنا: تقسيمات البحث

للإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم عملنا إلى مقدمة، وثلاث فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى إطار نظري على الرقابة المالية وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث يتعلق المبحث الأول بماهية الرقابة المالية أما المبحث الثاني أساليب تنفيذ الرقابة المالية، مبادئها، مراحلها، أدواتها أما المبحث الثالث الهيئات المكلفة بتنفيذ الرقابة المالية، وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى إطار مفاهيمي لحوكمة الشركات وعلاقتها بالرقابة المالية وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث يتعلق المبحث الأول ماهية حوكمة الشركات أما المبحث الثاني محددات حوكمة الشركات ، آلياتها ومجالات تطبيقها أما المبحث الثالث علاقة حوكمة الشركات بالرقابة المالية، وقد تناولنا في الفصل الثالث تطبيقات حوكمة الشركات وقسم هذا الفصل إلي مبحثين يتعلق المبحث الأول مبادئ وتجارب بعض الدول لحوكمة الشركات أما المبحث الثاني الحوكمة المالية في الجزائر

تاسعا: صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في البحث:

– الظروف الاستثنائية التي عاشها العالم بسبب جائحة كورونا covid-19 والتي كانت عائقا في سيرورة البحث.

– قلة المراجع التي تناولت هذا الموضوع وخاصة الكتب باعتبارها المرجع الأكثر مصداقية لإعداد البحوث.

– عدم القدرة على إجراء دراسة ميدانية في صلب الموضوع باعتباره نظري فقط لا توجد دراسة ميدانية فيه.

– تعارض آراء الباحثين في مدى نجاعة نظام الحوكمة في البلدان العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة.

الفصل الأول: إطار نظري لرقابة المالية

تمهيد:

لقد عرفت الرقابة المالية تطورا كبيرا في مجال العلوم الإدارية والمالية من خلال مراقبة المال العام بشكل يسمح بعدم تجاوز القوانين والتنظيمات المتعلقة بصرف المال العمومي، وأصبحت تعد من أهم الدعائم الأساسية للإدارة العامة خاصة في مجال المحاسبي والمالي، وذلك ما أخذت به مختلف المجتمعات من القدم أي منذ نشأة الدولة وملكيتها للمال العام نظرا لأهمية المال العام وحتمية مراقبته أملا في حمايته من مختلف أشكال النهب والتبذير.

وبهذا الصدد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:
المبحث الأول: ماهية الرقابة المالية.
المبحث الثاني: أساليب تنفيذ الرقابة المالية، مبادئها، مراحلها وأدواتها.
المبحث الثالث: الهيئات المكلفة بتنفيذ الرقابة المالية.

المبحث الأول: ماهية الرقابة المالية

تعتبر الرقابة المالية منهج علمي شامل يتطلب التكامل، والاندماج بين المفاهيم القانونية، الاقتصادية، المحاسبية والإدارية، مما أوجب المحافظة على المال العام، وإصدار تعليمات، وقوانين متعلقة بالرقابة المالية، من اجل الاستعمال الأمثل لهذا المال، ولدراسة ماهية الرقابة المالية سنتناول نشأتها ومفهومها كمطلب أول، وأنواعها كمطلب ثان، أما ثالثا فسنتطرق إلى أهدافها وأهميتها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الرقابة المالية

ترجع نشأة الرقابة المالية إلى نشأة الدولة وملكيتها للمال العام، وإدارته نيابة عن الشعب مع ازدياد نشاط الدولة وتطوره.

الفرع الأول: نشأة الرقابة المالية

لقد مارس العرب الرقابة المالية منذ النشأة الأولى للحضارة الإسلامية، وفي كتب تاريخنا الإسلامي سجل حافل بالرقابة التي اتخذت أنماطا متنوعة تراوحت بين رقابة مالية قبل الصرف أو بعده، وقد كان يقوم بها الرئيس الأعلى في مجلس الشورى أو القضاة والمحتسبون.

وعرفت الرقابة المالية في أوروبا منذ نشوء المجتمعات وتنازع سلطاتها التشريعية والتنفيذية، وبرزت هذه الرقابة في سنة 1256 التي تمثل في سلطة الرقابة "غرفة محاسبة باريس" التي أنشاها الملك سانت لويس التي تتولى فحص وإصدار الأحكام التي كانت لها أحيانا صيغة جزائية، ثم تطور هذا النوع من الرقابة على اثر الثورة الفرنسية عام 1789، ليصبح حقا مكتسبا لممثلي الشعب لمناقشة النفقات العامة حتى قبل ظهور مفهوم الموازنة وحساباتها الختامية، وأسلوب تنظيمها.[1]

ونتيجة لتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في العالم، وتطور مفهوم الرقابة وسلطاتها واختصاصاتها، وخاصة بعد زيادة الوعي الجماهيري وظهور الدولة الحديثة التي رأت أن الحل السليم و الأرجح لحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية المتعاقبة، وتحقيق مصالح الجماهير وسد حاجاتهم في أسرع وقت ممكن وعلى أحسن وجه، يتطلب الاعتماد على التخطيط الاقتصادي واستغلال الموارد، وترشيد النفقات، مما يتطلب أحكام وضوابط هذا الاستغلال وتوزيعه في مجالاته الملائمة لتحقيق التنمية القومية، وتوفير الرخاء لمجتمعاتها.[2]

[1] محمد حسين الوادي و زكريا عزام، **مبادئ المالية العامة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة1، عمان،2007، ص191.
[2] محمد حسين الوادي و زكريا عزام، مرجع سبق ذكره، ص192

الفرع الثاني: مفهوم الرقابة المالية

لغة: الرقابة في اللغة تعني: الحفظ، الانتظار والرصد والحراسة.

اصطلاحا: للرقابة المالية مفاهيم متعددة ومتنوعة، تختلف في معظمها من حيث درجة التفاصيل، وتتفق غالبيتها من حيث المحتوى، ومن بين هذه التعاريف :

1- أنها العملية التي تستطيع الإدارة بواسطتها اكتشاف أية انحرافات على الخطط الموضوعة تمهيدا لتحديد المسؤولية واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيحها وتجنب الأخطاء مستقبلا " [1]

2- كما تعرف بأنها " القواعد المستنبطة من الشريعة الإسلامية والتي تستخدم كمقياس لمحاسبة المرء، في عمله سواء تعلق الأمر بدينه أو دنياه، إن الرقابة المالية في منظور الشريعة الإسلامية هي القواعد والأحكام التي أرصدتها الشريعة الإسلامية لأجل صيانة المال العام ودرء كل تقصير أو تهاون في جمعه أو إنفاقه ".[2]

3- الرقابة بمدلولها العام تتمثل في " التحقق أولا بأول من أن تنفيذ، يتم وفقا لما هو مقرر له في الخطة، وفي حدود التعليمات، والقواعد المقررة بغية اكتشاف الخطأ، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وعلاجها، وتفادي الوقوع في تلك الأخطاء، شريطة أن تتناول الرقابة كامل أوجه نشاط الجهة الخاضعة لرقابة، على اختلاف مستوياتها "[3]

4 – وهي أيضا " عملية متابعة دائمة ومستمرة تقوم بها السلطة نفسها أو بتكليف غيرها وذلك للتأكد من أن ما يجري عليه العمل، وفقا للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة ، والبرامج المعدة وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها، لتحقيق أهداف معينة ".[4]

5- وتعني كذلك " التفتيش والملاحظة والمتابعة والتحقق من الاستعمال الحسن لإمكانيات البشرية والمادية والمالية، وكذلك الوثائق والحسابات، واحترام القوانين والمراسيم والتعليمات الموضوعة كمقاييس لعمل المسيرين ومعاقبة المخالفين ".[5]

ومن خلال استقرائنا لتعاريف السابقة يتضح أن الرقابة المالية تشتمل على ما يلي :

---

[1] محمد حسين الوادي، **مبادئ المالية العامة**، دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة، طبعة2، 2010، ص 172.

[2] بن داود إبراهيم، **الرقابة المالية على النفقات العامة**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص 13.

[3] عثمان حسين عثمان، **تقيم اثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في الأردن**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية تجارة، جامعة منصورة، المجلد السادس والثلاثون العدد 3،2016، ص462 .

[4] بسام عوض عبد الرحيم عياصرة، **الرقابة المالية في النظام الاقتصادي الإسلامي**، دار حامد، الطبعة1،الأردن، 2009، ص28.

[5] صرارمة عبد الوحيد، **الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير العمومي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر،2005، ص 35.

– الرقابة المالية هي عملية دائمة ومستمرة.
– فحص العمليات المالية، ومدي الالتزام بالقوانين والتشريعات ومراجعتها، بقصد التعرف على الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب للمحافظة على المال العام.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة المالية

تنقسم الرقابة المالية إلى:

الفرع الأول: من حيث جهة الرقابة

1– الرقابة الداخلية: هي تلك التي تتم من داخل السلطة التنفيذية نفسها، حيث يقوم بعض موظفي الحكومة بمراقبة موظفي الحكومة الآخرين، وهي في هذا قريبة الشبهة بمهمة أقسام المراجعة في الشركات التجارية والصناعية، فيعتبر من قبيل الرقابة الداخلية ما يقوم به الوزراء ورؤساء المصالح ومدير الوحدات الحكومية من رقابة على مرؤوسيهم، كذلك ما تقوم به وزارة المالية أو البنك المركزي من رقابة على الوزارات والمصالح الأخرى، وهي لذلك تسمى رقابة ذاتية أو رقابة إدارية .

2– الرقابة الخارجية: هي تلك التي يعهد بها إلى هيئات مستقلة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية، وهي في هذا قريبة الشبه بمهمة مراقبي الحسابات بالنسبة لشركة المساهمة.

الفرع الثاني: من حيث التوقيت الزمني

1– الرقابة المالية السابقة: تبدأ هذه الرقابة قبل البدء في العمل، لذلك أطلق عليها الرقابة السابقة أو الوقائية، أي أنها لا تعمل على تجنب الوقوف في الأخطاء أو الانحرافات، وإنما تستهدف التحقق من مشروعية التصرف المالي قبل تنفيذه، وهذه الرقابة تتم أساسا على النفقات، وليس على الإيرادات، لأنه لا يمكن التصور أن تتم الرقابة لتحصيل الإيرادات، لكن يمكن مراجعة الخطط التي تحصل عن طريقها، ومن هنا أطلق عليها الرقابة المانعة، لأنها تحول دون تبديد الموارد العامة، وتحقق وفرا في الإنفاق العام.

2– الرقابة المالية المرافقة: وتسمى بالرقابة المتزامنة، وهنا يقوم المراقب بمراجعة الحسابات، والمستندات بصورة مستمرة، وعلى ما تقوم به إدارة المنشئة من نشاط مالي يتعلق بالنفقات التي تقوم بها، والإيرادات التي تحصل عليها، حيث أنها تتميز باكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها، فيساعد على اتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية.

3– الرقابة المالية اللاحقة: يطلق على هذه الرقابة الكاشفة، أو العلاجية، حيث يتركز دورها بعد الانتهاء من انجاز مراحل العمل المطلوب، ويتم عن طريق عملية مراجعة، وفحص الدفاتر المحاسبية،

ومستندات التحصيل، والصرف الختامي، وكافة النشاطات الاقتصادية، التي قامت بها المؤسسة لتعرف على المخلفات المالية، والانحرافات. [1]

الفرع الثالث: من حيث الموضوع:

1- الرقابة المحاسبية: أن هذا النوع من الرقابة، يقوم على مراجعة جميع السجلات المحاسبية، والميزانية الختامية، كما يقوم بمراجعة جميع العمليات المالية، وتفصيلها لتأكد من صحة هذه الإجراءات التي اتبعت وتوفر المستندات، واكتمالها، وان العمليات تمت وفق الخطة المقررة.

2-الرقابة الاقتصادية: تصنف هذه الرقابة إلي الرقابة المحاسبية، الاهتمام بمتابعة وتنفيذ الأعمال، والبرامج، والتأكد من كفاءة الأجهزة الإدارية، والفنية القائمة بالتنفيذ، وتشمل على رقابة الكفاءة، وهي تعني تحقيق اكبر النتائج، بأقل ما يمكن من التكاليف.

3- الرقابة على البرامج: يهتم هذا النوع من الرقابة بمدى تحقيق الخطط، والبرامج للأهداف المحدد.[2]

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الرقابة المالية

يعتبر المال قوام الحياة الأمم والبشر ومعاشهم، فلا غنا عنه، فله أهمية وأهداف، ولهذا أنشأت أجهزة كلها بغرض حماية المال العام من الاعتداءات المختلفة.

الفرع الأول: أهداف الرقابة المالية:

للرقابة أهداف عديدة تتمثل فيما يلي:

- التحقق من أن جميع الإرادات العامة في الدولة قد حصلت وأدخلت في ذمتها وفقا للقوانين واللوائح والأنظمة السارية؛
- التحقق من أن النفقات العامة كافة قد تمت وفقا لما هو مقرر له، والتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو انحراف والكشف عما يقع في هذا الصدد من مخالفات.
- مراجعة القوانين والأنظمة واللوائح المالية، والتأكد من مدى ملائمتها للتطورات التي تحدث، وتحليلها واقتراح إجراء تعديلات التي تساعد على تحقيق أهداف الرقابة المالية،

[1] بالبصير زينب وبوفلغط إيناس، **دور الرقابة المالية على الصفقات العمومية في الجزائر**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة ميلة، 2015-2016، ص10.

[2] اللك هاجر، **الرقابة على النفقات العمومية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خيضر بسكرة، 2014.

- الكشف عن أية أخطاء أو انحرافات أو مخالفات تحدث من الأجهزة الحكومية، وتحليلها ودراسة أسبابها، وتوجيه تلك الأجهزة إلي الحلول المناسبة لعلاجها وتصحيحها وتجنب تكرارها؛
- العمل على ترشيد الإنفاق العام ،وتوجيه الأجهزة الحكومية إلى أفضل السبل، لتحسين إجراءات الأعمال المالية وتطويرها، بما يساعد الأجهزة الحكومية على القيام بدورها، واقتراح الإجراءات والوسائل الكفيلة برفع كفاءة أداء الأجهزة التنفيذية، وتحسين مستوى تقديم الخدمات العامة؛
- زيادة قدرة الأجهزة الحكومية وفعاليتها على تحقيق الأهداف العامة للدولة بأعلى درجة من الكفاءة والاقتصاد؛
- التأكد من أن القيود والسجلات والبيانات والتقارير المالية ممسوكة ومعدة بالطريقة الصحيحة التي تحددها اللوائح والأنظمة التي تحكم ذلك،
- ضمان عدم خروج الحكومة من الحدود التي رسمتها لها السلطة حسب موافقتها واعتمادها لبنود الموازنة
- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة وتقييم الأداء في الوحدات، للتأكد من أن التنفيذ يسير وفقا لسياسات الموضوعة ، ومعرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة، والكشف عما يقع من انحرافات؛
- التنبؤ بالأخطاء الانحرافات قبل وقوعها وتحديد المسؤول عنها.[1]

الفرع الثاني: أهمية الرقابة الماليةتبرز أهمية الرقابة من خلال مايلي :[2]

من خلال ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، أن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة مهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.

وتعتبرا جزءا أساسيا من الإدارة المالية والتي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات المحاسبية والتدقيقية في مجالي الأداء والعلاقات المالية، وهي العملية التي تستطيع الإدارة بواسطتها اكتشافها أية انحرافات عن الخطط الموضوعة، وتعتبر من أهم المرتكزات التي تنطلق منها الموازنات العامة، وتضمن اقتسامه ونزاهة الموظفين والتأكد من أن أدائهم لمهامهم وواجباتهم .

وتعد الرقابة المالية كذلك من أهم الوسائل والأدوات التي تساعد على اكتشاف أصحاب القدرات والمواهب والمتفوقين في مهامهم، وذلك من خلال الرقابة المالية كذلك المتابعة والتقارير التي تقدم للإدارة العليا.

[1] محمد خير عكام، **الرقابة المالية**، الجامعة الافتراضية السورية،سوريا،2017،ص 17.

[2] اللك هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 13

المبحث الثاني: أساليب تنفيذ الرقابة المالية، مبادئها، مراحلها، أدواتها

تختلف أساليب تنفيذ الرقابة المالية حسب القوانين، كما لا تختلف مبادئها كثيرا، عن الرقابة الإدارية، وتمر بأربع مراحل يجب تنفيذها من اجل التسيير الأمثل، وتتعدد أدواتها من اجل وضع الخطط وقياس الأداء.

المطلب الأول: أساليب الرقابة المالية وطرق تنفيذها

الرقابة المالية كأية وسيلة لها أساليب وطرق تنفيذ والتي سنتعرف عليها في الفروع التالية لهذا المطلب:

الفرع الأول: أساليب الرقابة المالية

لقد ذهبت أنظمة وقوانين لأغلب الدول لتحديد أساليب معينة، لتنفيذ الرقابة المالية كالآتي:[1]

الرقابة الشاملة: وفقا لهذا الأسلوب تتولى جهات الرقابة إجراء رقابة عامة وتفصيلية على جميع المعاملات المالية التي تنفذها الجهات الخاضعة للرقابة.

الرقابة الانتقائية: وفقا لهذا الأسلوب يتم اختيار عينة من بين المعاملات المالية المراد مراقبتها وفحص تلك العينة كنموذج قياسي للأعمال المالية للجهة الخاضعة للرقابة.
ويتم استخدام أسلوب الرقابة بطرق متعددة: عينة عشوائية وعينة إحصائية وعينة عنقودية ...الخ.

الفرع الثاني: طرق تنفيذ الرقابة المالية

لقد حددت قوانين وأنظمة بعض الدول طرقا معينة، وتتمثل هذه الطرق في:[2]

1- الرقابة المستمرة: يتضح أسلوب الرقابة المستمرة، في الرقابة الداخلية التي يمارسها محاسب الإدارة، حيث يتم الفحص، والمراقبة بشكل دائم، ومستمر للمستندات و القيود الحسابية للجهة الخاضعة للرقابة طوال العام.

2- الرقابة الدورية: وتتم الرقابة الدورية خلال السنة، كأن تقوم أجهزة الرقابة الخارجية بمراجعات دورية، لبعض الوحدات الخاضعة للرقابة، أو في حالة جرد المخازن والعهد في فترات تحددها الإدارة، أو جهة الرقابة أو في حالة إجراء الرقابة السنوية على الحسابات النهائية لكل عام وإصدار التقرير الرقابي

[1] سيروان عدنان مبرازا، **الرقابة المالية على تنفيذا لميزانية في القانون العراقي**، الطبعة 1، منشورات الدائرة الإعلامية، بغداد، العراق،2008،ص75.

[2] سيروان عدنان مبراز، مرجع سبق ذكره، ص 93.

السنوي.

3- الرقابة المفاجئة: تتولى جهة الرقابة إجراء رقابة مباغتة تستهدف موضوعات معينة نتيجة أخبار مسبقة عن مخالفة مالية، أو بناء على طلب من جهات مسؤولة، وقد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين فترات وأخرى لجعل الهيئات الخاضعة للرقابة في حالة شعور دائم بيقظة الجهاز الرقابي ومتابعة مهامه الرقابية.

ويؤخذ على الطرق السابقة ما يلي:

أ /الرقابة المستمرة: لا يمكن القيام بها إلى من قبل جهة داخلية.

ب/ الرقابة الدورية والمفاجئة: لا تشمل جميع المعاملات و بالتالي قد تحصل بعض الأخطاء بعيدا عن أعين المراقبين.[1]

المطلب الثاني: مبادئ الرقابة المالية

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فيما يلي:[2]

- **مبدأ الاقتصادية:** فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي اتساع نطاق الرقابة وهنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعة ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال.
- **مبدأ التكامل والاتساق:** يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع وسائل النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي، بمعنى لا يمكن تصور رقابة بدون معايير مستمدة من التخطيط وبالتالي لابد من الربط بين وظيفتين الرقابة والتخطيط في آن واحد حتى يتمكن مسؤول الرقابة من تفهم الخطط التي تمثل الأساس الجوهري لممارسة وظيفته .
- **مبدأ الوضوح والبساطة:** على نظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، ولكي تكون سهلة الفهم للمنفذين لها.

[1] سيروان عدنان مبرازا، مرجع سبق ذكره، ص93.

[2] اللك هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 22،23.

- **مبدأ سرعة كشف الانحرافات و الإبلاغ عنها:** أن فعالية الرقابة ترتبط بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاما فعالا، كما يجب على النظامي الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء .
- **مبدأ النظرة المستقبلية:** النظام الرقابي الناجح هو الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي ويهتم بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء ، والتصحيح أكثر من العقوبة آو الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من الماضي والاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من الملاحظة .
- **مبدأ الموضوعية:** أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية وليس الجوانب الشخصية. بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة لان عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلي شعور العاملين بالرضا و الطمأنينة .
- **مبدأ الدقة:** عدم الدقة يضر بالمؤسسة، وحصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر.
- **مبدأ الحافز الذاتي:** وهي اتخاذ السبل المناسبة لتحفيز العاملين على مقاومة الرقابة ونظامها والعمل على إنجاح النظام من بين الأساليب، ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على الأساسيات والسطحيات، تحقيق التعاون والتنسيق بين المنفذين ومسئولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحا لتصحيح المسرات وليس تصيد الأخطاء.
- **مبدأ المرونة:** يعني استجابة النظام الرقابي للمتغيرات المتوقعة للحدوث دون أن يكون هناك حاجة لتغير جوهري في النظام أو فشله فشلا كاملا.
- **مبدأ الملائمة:** بمعنى أن يكون صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها وأهدافه .

- **مبدأ الواقعية:** يجب آن تقوم الرقابة على مبدأ الواقعية وليس مجرد الاحتمالات بحيث تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.[1]
- **مبدأ الاستثناء:** حيث يجب أن يعمل النظام الرقابي على مبدأ الاستثناء، حيث يتم لفت انتباه الإدارة فقط للانحرافات المهمة وأن يكون موجه نحو الخطأ بحيث لا يتم هدر وقت الإدارة.

المطلب الثالث: مراحل الرقابة المالية وأدواتها

هناك العديد من المراحل والأدوات التي يتم استخدامها للقيام بالرقابة المالية والتي سنتعرف عليها في الفروع التالية:

الفرع الأول: مراحل الرقابة المالية

إن القيام بالعملية الرقابية المالية، تمر بأربع مراحل أساسية هي :[2]

1- **مرحلة الإعداد:** قبل القيام بالعملية الرقابية، يجب تحضير فريق العمل، الذي سوف يقوم بالعملية الرقابية، وتعد هذه المرحلة من المراحل الهامة، لان اختيار أفراد العمل الأكفاء سوف ينعكس بصورة جيدة على باقي المراحل.

2- مرحلة جمع البيانات: في هذه المرحلة يقوم فريق عمل الرقابة، بجمع البيانات المالية من مصادرها، سواء كانت محفوظة، أو في سجلات المحاسبية، أو المحفوظة على أجهزة الحواسيب، واستخراج هذه البيانات وجدولتها للقيام بالعملية التي تليها.

3- مرحلة الفحص: في هذه المرحلة يقوم المراقب المالي، بمقارنة البيانات التي حصل عليها، مع ما هو مخطط له، وهنا يستعين المراقب بأدوات الرقابة المالية.

4- مرحلة التقارير المالية: بعد الانتهاء من العمليات السابقة، يأتي دور رئيس فريق العمل، لإعداد تقرير مالي للمدير، ليصبح على علم بكل العمليات المالية، أثناء تنفيذ الخطة المالية، يجب أن تكون مختصرة، وذلك من خلال إما عرضها على شكل رسوم بيانية، أو بأشكال بيانية، أو بأشكال أخرى

[1] اللك هاجر مرجع سبق ذكره، ص 24،25.

[2] بن لهزيل ريان وعنصر ريحانة، دور الرقابة المالية في تسيير النفقات العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة ميلة، 2017-2018، ص14.

تظهر مدى التغيرات المالية، التي تحدث في المنشاة، وتعرض أسباب المشاكل اليومية.

الفرع الثاني: أدوات الرقابة المالية

1- الموازنة التخطيطية: وتعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة فهي تحتوي على معايير من اجل مقارنة الانجاز الفعلي وقياس الأداء .

2- التحليل المالي: ويعتبر الخطوة الأساسية في الرقابة المالية لأنه يتضمن مقارنة الخطط الموضوعة ومستوى تنفيذها، والمقارنة بين الفترات الزمنية المختلفة وبين المنشآت المتماثلة. وتتم عملية المقارنة من خلال:

أ / تحليل القوائم المالية وتتضمن:

- ✓ الميزانية العمومية .
- ✓ حساب الدخل.

ب / التحليل عن طريق النسب المالية المختلفة: مثل نسبة السيولة، ونسب الربحية ونسب التشغيل والكفاءة، ونسب رأس المال والعائد على الاستثمار، ولكل نوع من النسب السابقة دلالة معينة تساعد على ممارسة الرقابة المالية

3- التقارير المالية: التي تجعل المدير على دراية بكل الأحداث المالية وتطورها، أثناء تنفيذ الخطة المالية وعند الانتهاء منها، وهذه التقارير يمكن أن تتم على شكل عرض إنشائي أو على شكل بيانات رقمية أو أشكال معينة بيانية تظهر مدى التغيرات المالية التي تحدث في المنشاة وتعرض أسباب المشاكل المالية والانحرافات التي تحدث، ولاقتراحات المناسبة لعلاجها.

4- كما يمكن استخدام نتائج المراجعة الداخلية والخارجية كأداة لرقابة المالية.[1]

[1] قعمور نجاة ، **الرقابة المالية على تسيير النفقات المخصص في البحث العلمي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة جامعة ورقلة،2012-2013، ص41.

المبحث الثالث: الهيئات المكلفة بالرقابة المالية

تمارس الرقابة المالية هيئات مختلفة من الدول، ففي هذا المبحث سوف نتطرق إلى الهيئات المكلفة بالرقابة المالية في الجزائر.

المطلب الأول: رقابة المراقب المالي والمحاسب العمومي

لكي يتم تنفيذ الرقابة المالية، لابد من جهات يخول لها هذه المهمة، وتختلف الهيئات المكلفة، حسب الأنظمة السياسية السائدة في البلد.

الفرع الأول: رقابة المراقب المالي

المراقب المالي هو عون من الأعوان المكلفين بالرقابة القبلية علي تنفيذ النفقات العمومية ويعين بقرار وزاري من طرف الوزير المكلف بالميزانية، ويخضع المراقب المالي للسلطة المباشرة لوزير المالية، وذلك وفق تنظيم إداري تمثله الأجهزة التالية على التوالي، المديرية العامة للموازنة، ثم المديرية الجهوية للموازنة، وأخيرا المراقبة المالية بالولاية، ويوجد جهاز المراقب المالي مركزيا على مستوى كل وزارة، ومحليا على مستوي كل ولاية وبلدية، وذلك أن رقابة النفقات التي يلتزم بها تطبيق على ميزانيات المؤسسات والإدارات التابعة لدولة، والميزانيات الملحقة، وعلى الحسابات الخاصة للخزينة، وميزانيات الولايات وميزانيات البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، وميزانيات المؤسسات ذات الطابع الإداري المماثلة. [1]إن وظيفة المراقب المالي محددة بموجب المرسوم التنفيذي 92-414 و المرسوم التنفيذي المعدل والمتمم له 09-374، حيث يقوم المراقب بتأشير القرارات، والوثائق التي تتضمن الالتزامات بالنفقات العمومية من طرف الأمر بالصرف، والمجالات التي يحددها المرسومان السابقان الذكر.

فحسب المادة 05 فان القرارات المتضمنة التزاما بالنفقات و المبينة فيما يلي تخضع مسبقا قبل التوقيع عليها إلى تأشيرة المراقب المالي وهي:[2]

1- مشاريع قرارات تعيين والترسيم والقرارات التي تخص الحياة المهنية ومستوى المرتبات للمستخدمين باستثناء الترقية في الدرجة.

2- مشاريع الجداول الاسمية التي تعد عند قفل كل سنة مالية.3

[1] المرسوم التنفيذي رقم 09-374 المؤرخ في 16نوفمبر سنة2009 يتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها العدد 82 من الجريدة الرسمية الجزائرية.

[2] المادة 5، من المرسوم السابق.

3- مشاريع الجداول الأصلية الأولية التي تعد عند فتح الاعتمادات وكذا الجداول الأصلية المعدلة خلال السنة المالية.

4- تخضع لتأشيرة المراقب المالي أيضا الالتزام بالنفقات التسيير والتجهيز أو الاستثمار.

5- كل التزام مدعم بسندات الطلب والفواتير الشكلية والكشوف أو مشاريع العقد عندما لا يتعدى المبلغ المستوى المحدد من قبل التنظيم المتعلق بالصفقات العمومية.

6- كل مشروع مقرر يتضمن مخصصات ميزانيته وكذا تفويض وتعديل الاعتمادات المالية.

7- كل التزام يتعلق بتسديد المصاريف و التكاليف الملحقة وكذا النفقات التي تصرف عن طريق الوكالات والمثبت بفواتير نهائية.

وفي الواقع لقد تجسدت الرقابة في ممارسات ومناهج وحتى في تأويلات لنصوص لم تكن دوما متجانسة، ولذلك يتخذ المراقبون الماليون في بعض الأحيان مواقف متباينة، يفسرها التباين في تكوين ومواصفات هؤلاء الموظفين الذين يريدون خاصة من مصالح مالية مختلفة ،بالإضافة إلي نقص التعليمات الواضحة والمناشئ، أو نقص الإعلام و التكوين المهني ،زيادة على ظروف عمل المراقب المالي البشرية والمادية ،على المستوي المركزي و المحلي ،لذلك فهذه الرقابة التي يقوم بها المحاسب العمومي المكلف الذي يتدخل أثناء تنفيذ النفقة.[1]

الفرع الثاني: رقابة المحاسب العمومي

إضافة إلى دوره في تنفيذ النفقات والإيرادات العامة يؤدي المحاسب العمومي دورا قياسيا مهما، يتمثل هذا الدور الرقابي في مراقبة أعمال الآمرين بالصرف والتدقيق في شرعية الوثائق التي صادقوا عليها، وتكون رقابة المحاسب العمومي موالية لرقابة التي يمارسها المراقب المالي على الآمر بالصرف، ويمكن أن نتعرف علي هذه المجالات من خلال المادة 36 من قانون المحاسبة العمومية وهي تتمثل:

1- مطابقة العملية مع القوانين والأنظمة المعمول بها.
2- صفة الآمر الصرف أو المفوض له.
3- شرعية عمليات النفقات.
4- توفر الاعتمادات.
5- أن الديون لا تسقط آجالها أو أنها محل معارضة.
6- تأشيرات عمليات المراقبة التي نصت عليها القوانين والأنظمة المعمول بها خاصة ما يتعلق بتأشيرة المراقب المالي.

[1] جمال لعمارة، **منهجية الميزانية العامة لدولة في الجزائر**، دار الفجر للنشر والتوزيع،الجزائر،2004ص121.

7- الصحة القانونية للمكسب الابرائي أي التحقق من صلاحيات الدفع.
8- الطابع الابرائي للدفع.[1]

إذن يجب التأكد من العناصر السابقة حتى يتسنى للمحاسب العمومي قبل مباشرة إجراءات الدفع الموجه إليه يكتسي الطابع الشرعي وان المبلغ المستحق مسجل في الفصل والبند الذي بشأنه تجري عملية الدفع، أما إذا رأى فيه مخالفة لها، رفض قبول الصرف لتلك النفقة، إلا أن القانون خول للآمر بالصرف كونه الساهر على السير الحسن للمرافق العامة وتلبية للمصالح العامة وسيلة أخرى تمكنه من تمرير الأمر بالصرف رغم رفض المحاسب العمومي وهذا ما يعرف "بالتسخير المكتوب" وهذا ما أكدته المادة 47 من القانون 90-21 وأيضا المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 91-314،[2]

بقولها انه يمكن للآمر بالصرف إذا ما قام المحاسب العمومي بإيقاف عملية دفع أن يطلب منه كتابيا وتحت مسؤوليته دفعها.

وبالتالي إذا امتثل المحاسب العمومي لأمر التسخير الذي تبرأ ذمته من المسؤولية المالية والشخصية، والملاحظ انه حتى وان كان هناك أمر بالتسخير فتبقى للمحاسب العمومي سلطة رفض صرف النفقة ورفض الامتثال لآمر الصرف.

ولكن عليه أن يبرر هذا الرفض بأحد الأساليب التالية:[3]

- عدم توفر الاعتمادات المالية، ماعدا بالنسبة للدولة ، عدم توفر أموال الخزينة.
- انعدام إثبات أداء الخدمة.
- طابع النفقة غير الابرائي أي الشخص المعني بالدفع هنا هو غير الدائن الحقيقي.
- انعدام تأشيرة مراقبة النفقات الموظفة أو تأشيرة لجنة الصفقات المؤهلة إذا كان ذلك المنصوص عليه في التنظيم المعمول به.

المطلب الثاني: رقابة المفتشية العامة للمالية ومجلس المحاسبة

تمارس الرقابة اللاحقة بعد تنفيذ ميزانية الدولة، من اجل كشف الأخطاء التي يتعذر ظهورها، في حالة مراجعتها بانفراد، وتقوم بهذا النوع من الرقابة أجهزة مختصة، وقد اخذ المشرع الجزائري بهذا المبدأ حيث انشأ المفتشية العامة للمالية، كجهاز رقابي دائم، ومجلس المحاسبة كهيئة وطنية مستقلة، لرقابة بعد التنفيذ، ومجالس الشعبية، من خلال الرقابة على المستوى ألا مركزي، والمستوى المركزي.

[1] قعمور نجاة، مرجع سبق ذكره،ص47.

[2] المرسوم التنفيذي 91-314 المؤرخ في 07 سبتمبر 1991 الذي يحدد إجراءات تسخير المحاسبيين العموميين من طرف الآمر بالصرف.

[3] المادة 48 من القانون 90 -21 الموافق ل 15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

الفرع الأول: رقابة المفتشية العامة للمالية

تختص المفتشية العامة للمالية بالرقابة اللاحقة، أو أثناء التنفيذ أو في كل وقت إذا تطلب الأمر ذلك، على التسيير المالي والمحاسبي لكل الهيئات والمؤسسات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية، وبصفة عامة كل شخص معنوي له حق التصرف في الأموال العمومية، كما تتولى عمليات التقييم الاقتصادي والمالي للمؤسسات الاقتصادية بهدف تقدير فعالية التسيير ونجاعته.

وتعمل المفتشية العامة للمالية على :

1-القيام بالدراسات والتحاليل والخبرات الاقتصادية والمالية بغية الوصول إلي تقدير الفعالية ونجاعة التسيير.

2- القيام بكل الدراسات المقارنة لأنماط التسيير المالي والمحاسبي وأساليب الرقابة علي الصعيدين الداخلي و الخارجي بغرض مسايرة التطورات الخارجية.

3- المراقبة الدورية لمصالح الإدارات والهيئات الموضوعة تحت وصاية أو سلطة الوزير المكلف بالمالية، وتعمل على التدقيق ومراجعة فعالية وعمل مصالح الرقابة التابعة لها.

4- كما تؤهل المفتشية العامة للمالية القيام بالتقويم الاقتصادي للمؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بتدخلاتها بناء على طلب الهيئات والسلطات المؤهلة قانونيا.[1]

وتتمثل تدخلات المفتشية العامة للمالية من اجل تطبيق مهام التدقيق أو التحقيق أو الخبرة الخاصة بما يأتي :[2]

- شروط تطبيق التشريع المالي والمحاسبي والأحكام القانونية أو التنظيمية التي لها اثر مالي مباشر.
- تسيير المصالح والهيئات المعنية ووضعيتها المالية.
- صحة المحاسبات وصدقها وانتظامها.
- مطابقة الانجازات للوثائق التقديرية.
- شروط استعمال الاعتمادات ووسائل المصالح والهياكل وتسييرها.
- سير الرقابة الداخلية في المصالح والهيئات التي تعينها هذه التدخلات.

[1] قعمور نجاة، مرجع سبق ذكره، ص49.

[2] المادة 9 من المرسوم التنفيذي92- 78 المؤرخ في 22 فيفري 1992تحدد اختصاصات المفتشية العامة للمالية من الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 15.

الفرع الثاني: رقابة مجلس المحاسبة

أنشأ مجلس المحاسبة بموجب المادة 190من الدستور، وتكرس بموجب المادة 160 من الدستور. وهو المؤسسة العليا للرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية.[1]

تأسس مجلس المحاسبة سنة 1980بصدور الأمر رقم 80-05 المؤرخ بمارس 1980 والمتعلق بممارسة وظيفة الرقابة ،ويخضع حاليا في تسييره لأمر رقم 95-20المؤرخ في 17 جويلية 1995، المعدل والمتمم بالأمر رقم10-02 المؤرخ في 26اوت 2010 ،الذي يحدد صلاحيات المجلس بتنظيمه وسيره وجزاء تحرياته.

يتمتع مجلس المحاسبة باختصاصات واسعة في مجال الرقابة وتتمثل مهامه على وجه الخصوص في التدقيق في شروط الهيئات ،الموارد والوسائل المادية والأموال العامة التي تدخل في نطاق اختصاصه وفي تقييم تسييرها وفي التأكد من مطابقة عمليات هذه الهيئات المالية والمحاسبية للتنظيمات والقوات المعمول بها، والهدف من ذلك هو تشجيعا لاستعمال الفعال والصارم وترقية إجبارية تقديم الحسابات وشفافية تسيير المالية العمومية. كما يساهم المجلس في إطار صلاحيته في تعزيز الوقاية من مختلف أشكال الغش والممارسات غير القانونية أو غير شرعية ومكافحتها.

يمارس مجلس المحاسبة صلاحيته القضائية عن طريق القرارات في حالة تصفية حسابات المحاسبين العموميين وتقديم الحسابات والانضباط في مجال تسيير الميزانية والمالية بالنسبة للأخطاء التي يرتكبها المسيرون، يمارس مجلس المحاسبة صلاحياته الإدارية من خلال مراقبة نوعية التسيير من حيث الفعالية والكفاءة الاقتصاد.[2]يمكن لرئيس الجمهورية أو الوزير الأول أو رئيس المجلس الشعبي الوطني أو رئيس مجلس الأمة أن يلتمس مجلس المحاسبة لدراسة الملفات ذات الأهمية الوطنية، كما يمكن استشارته في التمهيدية للقوانين المتضمنة ضمن الميزانية وفي المشاريع التمهيدية للنصوص المتعلقة بالأموال العمومية.

المطلب الثالث: الرقابة البرلمانية[3]

يمارس السلطة التشريعية و الرقابة البرلمانية في الجزائر برلمان يتكون من غرفتين هما المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، وواجب البرلمان في إطار اختصاصاته الدستورية أن يبقى وفيا لثقة الشعب ويظل يتحسس تطلعاته بالنظر إلى البرلمان هو الذي يرخص للحكومة تنفيذ النفقات والإرادات العامة للدولة في إطار قوانين المالية وبناء عليه فان المنطق يقتضي أن يمارس البرلمان مراقبة تهدف خاصة إلى:

[1] المادة 2 من الأمر رقم 95 – 20 المؤرخ في 17 يوليو 1995 المتعلق بالمجلس المحاسبة العدد 39 من الجريدة الرسمية الجزائرية العدد39.

[2] مجلس المحاسبة الموقع الالكتروني www.coomptes/org.dz .

[3] جمال لعمارة، مرجع سبق ذكره، ص 228

- ✓ التحقق من أن ممارسة المؤسسات الوطنية وتنفيذ القرارات مطابقان لتشريع والتنظيم المعمول بهما والقرارات و التعليمات الصادرة عن الدولة.
- ✓ التأكد من السير السليم للاقتصاد الوطني وبصفة عامة من صيانة وتنمية الثروة الوطنية في جو يسوده النظام و الوضوح والمنطق.
- ✓ السهر على إزالة التلاعب بأموال الدولة واختلاسها وكذلك المساس بالثروة الاقتصادية للأمة.
- ✓ السهر على إزالة أنماط السلوك الماسة بكرامة المواطن أو المخالفة للمفهوم السليم للمرفق العام ومحاربة البيروقراطية وكل أنواع التباطؤ الإداري.

ويمكن للبرلمان أن يراقب النشاط والأداء الحكومي في مختلف المجالات ومنها المجال المالي بواسطة الآليات الأساسية التالية :

- **الاستماع والاستجواب:** طبقا للمادة 133 من الدستور يمكن للجان البرلمان بغرفتيه ان تستمع إلى أي وزير كما يمكن لأعضاء أي مجلس استجواب الحكومة برمتها.
- **السؤال:** يمكن لأعضاء لبرلمان وفقا للمادة 134 من الدستور أن يسألوا أي وزير كتابيا أو شفويا عن أي موضوع أو قضية من القضايا المتعلقة بتنفيذ الميزانية طبقا للأحكام النظام الداخلي لكل من مجلسي البرلمان.
- **مناقشة بيان السياسة العامة:** طبقا للمادة 84 من الدستور تلتزم الحكومة بان تقدم كل سنة بيانا عن السياسة العامة تعقبه مناقشة لعمل وأداء الحكومة لمعرفة مدى تنفيذ برامج الحكومة الذي كان البرلمان قد وافق عليه لدي تقديمه من طرف الحكومة بعد تعيينها.
- **لجان التحقيق:** بموجب المادة 161 من الدستور يمكن لكل غرفة من البرلمان في إطار اختصاصاتها أن تنشئ في أي وقت لجان تحقيق في قضايا ذات مصلحة عامة وضمانا لفعالية هذه الوسائل يحدد القانون والنظام الداخلي لغرفتي البرلمان كيفية تشكيل هذه اللجان وإجراءات ووسائل أداء مهمتها.

كما تتجلى رقابة البرلمان في مرحلة تنفيذ الميزانية بصورة واضحة لدى مناقشة قانون المالية التكميلي الذي تقدمه الحكومة للبرلمان أثناء السنة المالية بغرض تكملة أو تعديل بعض الأوضاع المستجدة طالبة فتح اعتمادات إضافية حيث تقوم الحكومة بالضرورة تقديم معلومات كافية إليه عن حالة تنفيذ الميزانية وتبرر طلبها بفتح اعتمادات ومناقشة الحكومة في سياستها المالية.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل نشأة الرقابة المالية وتطورها حيث تعود إلى بداية الثلاثينيات وذلك مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية (1929– 1933)، حيث يمكن القول أن الرقابة المالية تكفل سير الأعمال، والتصرفات المالية بصورة منظمة ومستمرة، من خلال تقييم الأداء، وتصحيح الأخطاء، ومعالجة أوجه النقص، والإهمال الذي يمس المال العام والرقابة المالية بشكل عام، تمثل وظيفة أساسية، يجب توفر كافة الشروط لإنجاحها، ولرقابة المالية أهمية في التقلبات التي تطرأ على الظروف الاقتصادية والتجارية، كما أن للرقابة المالية أنواع عدة تطبقها هيئات مالية مكلفة بها محلية ودولية.

الفصل الثاني:

إطار مفاهيمي لحوكمة الشركات

وعلاقتها بالرقابة المالية

تمهيد:

تعود جذور دراسة حوكمة الشركات إلى القرن التاسع عشر نتيجة لنشوء شركات المساهمة العامة، وما رافقها من بروز المشاكل التي تزامنت مع فصل الملكية عن الإدارة، فنمت الشركات وأصبحت المكون الأساسي لاقتصاديات الدول العظمى المبنية أساسا على الاستثمار في شتى المجالات الحيوية كالخدمات والطاقة والصناعة وغيرها، وأصبحت أيضا حوكمة الشركات من أهم الموضوعات المتطرق إليها على الصعيد المحلي والدولي، وأصبح لها دور هام في النجاح الاقتصادي والتنموي.

وبهذا الصدد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: محددات حوكمة الشركات، آلياتها وركائز تطبيقها.

المبحث الثالث: علاقة حوكمة الشركات بالرقابة المالية.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

اهتم العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة ومجالات أخرى بمفهوم حوكمة الشركات باعتباره أحد الحلول الممكنة لمشكلة الوكالة التي تنشأ بين الإدارة والملاك.

المطلب الأول: عوامل ظهور حوكمة الشركات ومفهومها:

حوكمة الشركات هو مصطلح انجليزي تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، وتزايد بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه ليصبح شائع الاستخدام من قبل عدة خبراء، لاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية، ويرجع ظهور حوكمة الشركات إلى نظرية الوكالة Agency Theory فنتيجة لتضارب المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة وملاك الشركة، ازداد الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموع من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المستهلكين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة المساهمين على اعتبار أنهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة.

الفرع الاول: مفهوم حوكمة الشركات

جاء مفهوم حوكمة الشركات كنظام رقابي متكامل ليلبي متطلبات بيئة تنافسية تفرض الشفافية وتتطلب المساءلة في أعمال الشركات الكبرى:

اقتصاديا: هو الآلية التي تساعد على الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل.[1]

قانونيا: هو مؤشر طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم لا والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية والمديرين من ناحية أخرى.[2]

الفرع الثاني: عوامل ظهور حوكمة الشركات

يمكن إدراج البواعث الأساسية لظهور الحوكمة شركات فيما يلي:

أ. **نظرية الوكالة:**

يعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة، ويعتبر كلا من "بيرل ومينز Berle&Means" أول من تناول هذا الموضوع عام 1932م في ندوة بعنوان "الشركات الحديثة والملكيات الخاصة"[3] وقد أشارت إلى أن المنظمة صارت ضخمة الحجم، وأن هذا سيؤدي إلى

[1] محمد مصطفى، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"**، دار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2009، ص15.

[2] يوسف محمد شهوان، **أثر تطبيق المبادئ العالمية للمؤسسة على الأداء المالي**، بورصة عمان، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2013، ص11.

[3] Gérard Marreaux , Le Gouvernement Des Enterprise , Théories et Faits, 1ere Edition, éditions économico, Paris , France , 1997, p : 17.

الانفصال بين الملكية والرقابة[1] مما قد ينجر عنه ما يعرف بمشكلة الوكالة، هذه الأخيرة تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين لاستراتيجيات تتعارض تماما مع مصالح الملاك وتخدم أغراضهم الخاصة، كما عرف "جانسن وماكلينغ Jensen &Makling " نظرية الوكالة على أنها: "تعاقد بين عدة أطراف فيها المالك أو الأصيل (الموكل) يوكل أو يفوض أطراف آخرين (موكلين) من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة قرار"، وتولد علاقة الوكالة عدة مشاكل ناجمة عن تضارب المصالح، كما تنجر عنها ما تعرف بتكلفة الوكالة، هذه الأخيرة تعني الربح الذي يأخذه المسير والناتج عن القيام بعملية تحويلية، كتحويل الملكية من الأصيل إلى المسير، فهي تكلفة تحويلية، لذلك فعلى الإدارة أن تصمم هيكلا تنظيميا محكما يساهم في التقليل من حدة مشاكل الوكالة، وهذا من خلال إرساء نظم تعمل على توجيه، مراقبة وتسطير مصالح كلا من الأصيل والوكيل، وهذا ما لا يكون إلا في إطار الحوكمة الرشيدة للشركات.

ب.الانهيارات المالية:

مع بداية التسعينات **وتفتت** الاتحاد السوفييتي وأوروبا الشرقية وتحولها إلى مجتمعات رأسمالية، حظي مفهوم حوكمة الشركات بالاهتمام، إلا أن الفضائح والانهيارات المالية والإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم، كالولايات المتحدة الأمريكية شركة "إنرونEnron" للطاقة وشركة الاتصالات وورلد كوم "World com" وغيرها، كانت بمثابة جرس الإنذار لضرورة تطوير ممارسات حوكمة الشركات، ففي عام 1992، قامت المملكة المتحدة بإصدار أول مجموعة لمبادئ حوكمة الشركات ضمن التقرير المعروف بـ: "تقرير كاد بوري CadBuru Report" تلتها بعد ذلك جنوب إفريقيا ضمن تقرير "كينغ King 1الأول" عام 1994م ثم الثاني "كينغ King 2" عام 2002م، ثم المبادئ الفرنسية والألمانية وأخيرا الدليل الموحد في المملكة المتحدة CombinedCode"[2].

وفي عام 1999م قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بنشر أول مجموعة مبادئ دولية لحوكمة الشركات، ثم قامت بتنقيحها عام 2004 فكانت أساسا لمبادرة حوكمة الشركات في كل من دول المنظمة أو غيرها من الدول على حد سواء وذلك من خلال تقديم العديد من الخطط الإرشادية لتدعيم الإدارة، كفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل[3].

---

[1] Jill Solomon ,Aris Solomon ; Corporate Governance and Accountability, 1st édition, Jogn Wiley & Sons Ltd , Chichester, England 2004, p : 17.

[2] بهاء الدين سمير علام، **أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المصرية**، دراسة تطبيقية، بحث مقدم بكلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2009، ص: 7.

[3] فاتح غلاب، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة "دراسة لبعض المؤسسات الصناعية"**، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص: 25.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد حوكمة الشركات:

الفرع الأول: خصائص حوكمة الشركات

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات نستنتج أن هذا المفهوم بشكل أساسي مرتبط بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي أن تتوفر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم[1] وهي كالآتي[2]:

الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.

المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة التنفيذية.

المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.

الفرع الثاني: الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات:

الحوكمة الفعالة تضمن للشركة الأداء الجيد، إلا أن هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات كما أن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة وسلوك أخلاقي وبعد استراتيجي تزيد من سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات .

البعد الإشرافي والرقابي:

حيث تحتاج الحوكمة إلى تفعيل الدور الإشرافي والرقابي الذي تمارسه الجمعيات العمومية للمساهمين ولحملة الأسهم وزيادة مساهمته في تحسين درجة الشفافية والإفصاح، من خلال ما تمارسه الجمعيات العمومية من ضغوط على مجلس الإدارة الخاصة بالشركات ليكون عملهم أفضل، وليكون نشاطهم أحسن، ومن ثم إيجاد قدر ملائم من الطمأنينة والثقة للمستثمرين وحملة الأسهم وتأكدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وبصفة خاصة الأقلية الحائزة للأسهم، كما أن تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادر عام 1999 أشار إلى المبدأ الخامس الخاص بمجلس الإدارة بأن هذا الأخير، هو المنوط بعملية تنفيذ الحوكمة والإشراف عليها والتعامل بها، والسعي إلى تحقيقها، وهو

---

[1] بن داود محمد عبد النور، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، رسالة ماستر أكاديمي، غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، جامعة ورقلة، 2015، ص: 9.

[2] بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، **لجنة التدقيق الداخلي كمدخل لتفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات ورفع** أدنها، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 19 و20 نوفمبر 2013، ص: 314.

من أصدر فواعل ومنفذي الحوكمة فهو صانع للضوابط والقرارات والمعتمد للنظم والقواعد والإجراءات والترتيبات، كما أنه المراقب للأعمال التي تتم وهو المسؤول عن الشفافية ونشر المعلومات والبيانات[1].

فيتعلق هذا بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي تدعيم وتفعيل الرقابة بتناول نظم الرقابة الداخلية، ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة.

1. البعد الأخلاقي:

أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر الأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دول العالم وانهيار كبريات الشركات وخروجها من السوق، فإذا كانت الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طرق اختبار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق الأهداف[2].

أهداف الشركات والاقتصاديات وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ولا جدال من أن تحقق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها وإنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة، والمشروعة لتلك السياسات والنظم ومستويات الأخلاق للقوى البشرية، لقد اتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار الشركات والمؤسسات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بالإدارة والمؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية، وافتقاد الممارسة السلمية للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة، فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة[3].

2. البعد الاستراتيجي:

تعتبر الرقابة الاستراتيجية إحدى النظم التي تسند إليها حوكمة الشركات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة في الشركة، وتشمل هذه النظم التحديد الرسمي لهذه الأهداف وقياس الأداء والتغذية العكسية، وهي الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الاستراتيجيات التي تتبعها، والتأكد إذا ما كانت الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة تؤدي إلى مستويات عالية من الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة لرغبات والاحتياجات العملاء، كما تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تنمية الأهداف والمعايير ليقارن بها أداء الشركات وتنمية نظام لقياس الأداء باستمرار مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

[1] محمد أحمد الخضري، "**حوكمة الشركات**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص : 194.

[2] بريش عبد القادر، حمو محمد، "**البعد السلوكي والأخلاقي حوكمة الشركات ودورها في التقليل عن آثار الأزمة المالية**"، جامعة فرحات عباس، سطيف يومي 20- 21 أكتوبر 2009، ص: 05.

[3] بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

والأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الوضع ذلك، وبلغت الحوكمة أن الهدف هو التأكد من أن المستويات الإدارة الدنيا كوكيل تعمل بطريقة تتفق مع أهداف الإدارة العليا كموكل، بمعنى العمل على تنظيم ثروة أصحاب الأسهم في ظل الظروف القانونية والأخلاق الموجودة.[1]

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات

تظهر أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:[2]

– محاربة الفساد الداخلي بالشركات وعدم السماح بوجوده أو استمراره، بل القضاء عليه من خلال ترسيخ دعائم الإدارة الجيدة وتوفير الشفافية والمساءلة، وكذا من خلال التحكم الجيد في المعلومات واستغلالها بشكل صحيح في اتخاذ القرارات السليمة.

– تحقيق ضمان السلامة والصحة والنزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

– تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركة تكاليف وأعباء هذه الأخطاء.

– تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي وتحقيق فاعلية النفاق، خاصة وأن العاملين في مجال الرقابة الداخلية أكثر معرفة بما يحدث داخل الشركة.

– تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركة، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات:

يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية:[3]

– تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات الشركات والإجراءات المحاسبية والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.

---

[1] شارل زهل، جارديت جونز، "**الإدارة الاستراتيجية**"، مدخل متكامل، تعريب ومراجعة محمد أحمد، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص: 870.

[2] طلحة أحمد، "**أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية دراسة حالة مجمع صيدال**"، رسالة ماجستير، غير منشور، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2011، 2012، ص– ص: 17– 18.

[3] هاني محمد خليل، **مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 23.

– تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

– تجنب حدوث أزمات مصرفية في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية.

– تقوية ثقة الجمهور في نجاح سياسة الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وبالتالي إتاحة المزيد من فرصة العمل، وزيادة التنمية الاقتصادية.

– ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس.

إذن يوجد العديد من الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها سواء أهداف محاسبية أو إدارية أو اقتصادية أو قانونية، وقد قدمت العديد من الدراسات أهدافا لحوكمة الشركات، ومن بين الأهداف ما يلي:[1]

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة والمساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للشركة.

[1] رجب سعيد محمود أبو جراد، **العلاقة بين التحفظ في السياسات المحاسبية والحاكمية المؤسسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص: 77.

المبحث الثاني: محددات حوكمة الشركات، آلياتها وركائز تطبيقها

لكي تتمكن الشركات والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى نظام يحدد الآليات والعناصر التي تعمل معا في إطار متماسك وفعال لحماية وتحقيق مصالح الأفراد التي لها مصلحة في المنشأة من خلال ضبط سلوك الإدارة، مع توفر على ركائز أساسية تساهم أيضا في تطبيق ذلك، وهذا كله يأتي على عدة معايير يتم استخدامها للحكم على تواجد هذه الحوكمة.

المطلب الأول: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات:

لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة وتشمل هذه المحددات مجموعتين وهي:

المجموعة الأول: المحددات الخارجية:

وتمثل البيئة أو المناخ التي تعمل من خلالها الشركات والمصارف والتي قد تختلف من دولة لأخرى وهي عبارة عن:[1]

1. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق المالية (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس).

2. النظام المالي الجيد، يضمن توفير التمويل الجيد للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع على الاستمرار والمنافسة الدولية.

3. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تقوم بنشرها، ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم الالتزام.

4. دور الشركات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه الشركات في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين.

وتعتبر المحددات الخارجية مهمة جدا في تنفيذ القوانين والقاعد التي تضمن حسن الشركة، وهذا ما يقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها.

المجموعة الثانية: المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية،

[1] حاتم رياض مصطفى أصلان، **مدى مساهمة تطبيق الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية**، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015، ص- ص: 32- 33.

وتطبيقها من ناحية أخرى إلى الحد من تضارب المصالح والتقليل من النزاعات بين مختلف الأطراف تتكون داخل الشركات نفسها وتشمل:[1]

1. آلية توزيع السلطات داخل الشركة.
2. الآلية والقواعد والأسس المنظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.
3. العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة.

لهذه العلاقات مما يخفض من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولا لتكامل هذه المصالح.[2]

المطلب الثاني: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات:

الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تعبر هذه الآليات عن مجموعة القواعد والوسائل والأساليب التي تتم داخل منشأة الرقابة والإشراف على الأفعال والممارسات التي تتخذها الإدارة، ولضمان الالتزام، والحفاظ على مصداقية القوائم المالية، هذه الآليات كما يلي:

آلية مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذا أنه يحمي رأس مال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما يعتبر مجلس الإدارة المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات باعتبار أن مجلس إدارة أي شركة يهتم أساسا برسم السياسات العليا لأنشطة الشركة، ومن ثم حماية حقوق المساهمين، فمجلس الإدارة له السلطة العليا في شكل ومحتوى وتفاصيل التقرير السنوي للشركة، والذي كلما كان مفصلا زادت شفافية المعلومات عن الشركة، ومن ثم زاد مستوى حوكمتها وتنبثق من مجلس الإدارة عدة لجان أهمها (لجنة التدقيق ولجنة التعينات ولجنة المكافأة والتعويضات) [3].

وتتمثل لجان مجلس الإدارة بالآتي:[4]

– **لجنة التدقيق:** وتحدد مهامها في الإشراف على إعداد وتدقيق التقارير المالية فضلا عن دورها في دعم المدقق الداخليين والخارجيين والتأكد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، ويعتمد اختبار أعضاء

---

[1] بن نومي سارة، فوضيلي سمية، **دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، ورقة عمل مقدمة ضمن فعالية المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة المسيلة، 4 و5 ديسمبر 2012، ص: 16.

[2] ودان بو عبد الله، **حوكمة البنوك الإسلامية ودورها في مواجهة الأزمات المالية**، ورقة عمل مقدمة ضمن فعالية الملتقى حول دول الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 19 و20 نوفمبر 2013، ص: 105.

[3] خليل أبو سليم، **قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية "أدلة ميدانية من البيئة الأردنية"**، مجلة جامعة جازان، فرع العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 1، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، صفر 1435هـ، يناير 2015، ص: 171.

[4] حسنين راغب طلب، **أثر تنفيذ آليات حوكمة الشركات في تخفيض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة**، دراسة تطبيقية في الشركات العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق الأوراق المالية، العدد الخامس والأربعون، جامعة الكوفة، 2010، ص: 391.

لجنة التدقيق وعدد أعضائها على حجم الشركة فضلا على أن معايير الاختبار تختلف من شركة إلى أخرى لوجود علاقة مباشرة بين مهام لجنة التدقيق ومعايير اختبار أعضائها أكثر تأصيلا وخبرة.

- **لجنة التعويضات والمكافآت:** وتتحدد مهامها في تحديد الرواتب والمكافآت للإدارة العليا واتخاذ خطوات تعديل المكافآت ووضع السياسات لإدارة البرامج ووصفها بموجب معايير خاصة بالأداء ويفضل أن يكون أعضاء اللجنة من الأعضاء غير التنفيذيين.

- **لجنة الترشيحات والحوكمة:** وتتكون من أعضاء على الأقل ثلاثة منهم مستقلون وتتحدد مهامها بترشيح المديرين التنفيذيين في الشركة ووضع المعايير اللازمة لاختيارهم والتأكيد على استقلالية مجلس الإدارة وكذلك تقوم بإنشاء الآليات الخاصة بالحوكمة.

- **آلية تركز الملكية:** وتحدد بعدد الأسهم التي يمتلكها حملة الأسهم وتعد من الآليات المهمة للسيطرة على القرارات الإدارية، وهناك نوعين من هياكل الملكية هما هياكل الملكية المركزة وهياكل الملكية المشتتة، هذا وتشير هياكل الملكية المركزة إلى تركز الملكي لدى حملة الأسهم الذين يمتلكون 5% على الأقل من الأسهم المصدرة من قبل الشركة، في حين تعد هياكل الملكية المشتتة الآلية البديلة لتركز الملكية وتتمثل بوجود عدد كبير من المساهمين الذين يملكون نسب صغيرة من أسهم الشركة وبذلك لا يوجد دافع قوي لديهم لمراقبة أنشطة الشركة عن قرب.

- **آلية تعويضات المديرين التنفيذيين:** تهدف هذه الآلية إلى دمج مصالح المديرين والمالكين وتوحيدها من خلال الرواتب والعلاوات وتعويضات الحوافز طويلة الأجل، وتعتمد هذه الآلية من الخطورة إذ أن مجلس الإدارة إذا ما أخفق في تحديد التعويض المناسب فإن الشركة ستعاني الكثير.

- **آلية الإفصاح والشفافية:** إن لهذه الآلية أهمية في تطبيق الحوكمة، إذ تتطلب الإفصاح عن جميع المعلومات ذات صلة بالظروف والقرارات والتصرفات القائمة في الشركة، وأن تكون قابلة للفهم ويمكن عدها وسيلة لتعزيز أنظمة الضبط الداخلي والمساءلة وحوكمة الشركات.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:

- **آلية منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري:**

تعد منافسة المنتجات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess and Impavido)، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة) أنها سوق تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس إذن إن منافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري LaborMarket للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيء

على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد الاختيارات الملائمة لتعيين إنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو المديرين التنفيذيين سبق أن قادوا شركائهم إلى الإفلاس أو التصفية.

- **الاندماجات والاكتسابات:**

مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات، ويشير كل من (John and Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) وبدونه لا يمكن السيطرة على الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب والاندماج.

ويرى الباحث أن آلية الاكتساب ليس لها تأثير على الشركات المملوكة للدولة، وذلك لأنها يمكن أن تحصل في شركات المساهمة الخاصة، وهي ليست موضوع الدراسة،

أما الاندماج فقد نص عليه قانون الشركات العامة، إلا أنه على حد علم الباحث لم يتم تفعيل هذه الآلية[1].

- **التدقيق الخارجي:** لقد أكدت قواعد حوكمة الشركات أهمية المدقق في تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية الذي يعد من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات من خلال استقلاليته في الشركة، إذ يقوم بإبداء رأيه في الحسابات وعليه التأكد من مدى التزام الشركات بإعداد القوائم المالية وفقا للمعايير المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها بحيث يمكن إجراء المقارنات الزمنية والمكانية بين محتويات التقارير المالية للشركة عبر الفترات المتعاقبة وكذلك بين المحتويات التقارير المالية للشركات الأخرى.

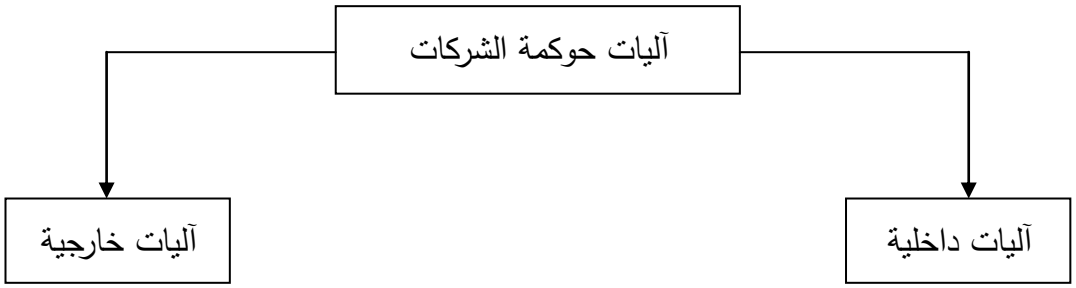
- **التشريع والقوانين:** غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات عن التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

مما سبق ذكره يتضح أن هناك العديد من آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية وأن استخدام آليات متعددة للحاكمية تسمح للمالكين من التحكم بالشركة بالطريقة التي تعظم التنافس الاستراتيجي وتزيد القيمة المالية للشركة كما أن آليات الحوكمة للشركات تعمل على تعظيم كل مصالح كل الأطراف بأدنى تكلفة.

وكتلخيص لما ذكرناه سابقا نستنتج الشكل التالي:

[1] محمد عمر شقلوف، عبد الحفيظ ميرة، **الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالخصخصة والمسؤولية الاجتماعية**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد الأردن، 17- 18 أبريل 2013، ص: 117.

الشكل التوضيحي01: آليات حوكمة الشركات.



المصدر: من إعداد الطالبتين كتلخيص لما سبق

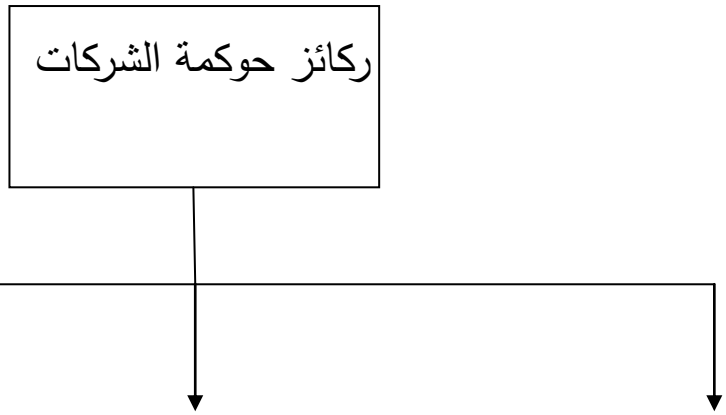
المطلب الثالث: الركائز الأساسية لحوكمة الشركات

إضافة إلى المحددات الأساسية والآليات بنوعيها التي تمكن من التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، فإنه تتوفر ركائز أساسية تساهم أيضا في تحقيق ذلك، حيث ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية، وتتمثل فيما يلي:[1]

- **الركيزة الأولى:** وتتعلق بالالتزام بالقيم الأخلاقية داخل الشركة من نزاهة الأمانة، مصداقية الإفصاح، عدل وشفافية، وذلك للحفظ على السمعة الاقتصادية لها.
- **الركيزة الثانية:** وتتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات، من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة، حيث أن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمان المساهمين وأصحاب المصالح تتمثل أساسا في مجلس الإدارة، اللجان التابعة له كلجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي.
- **الركيزة الثالثة:** وتتعلق بإدارة المخاطر، لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها، ولرفع أدائها المالي.

[1] براهمية كنزة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة الحركات**، الخروب، ولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، غير منشور، علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص: 17.

الشكل التوضيحي02: ركائز حوكمة الشركات.



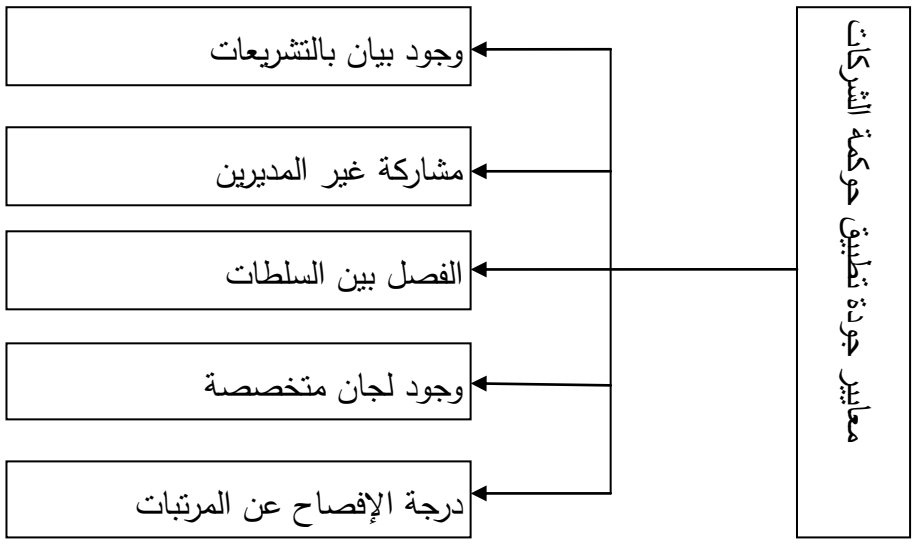
السلوك الأخلاقي	الرقابة والمساءلة	إدارة المخاطر
ضمان الالتزام السلوكي من خلال: - الالتزام بالأخلاق الحميدة - الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد - التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة - الشفافية عند تقييم المعلومات	-تفعيل إدارة أصحاب المصلحة في إنجاح الشركة -أطراف رقابية عامة مثل: هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، البنك المركزي -أطراف رقابية مباشرة، المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققون الداخليون، المدققون الخارجيون	-وضع نظام إدارة المخاطر - الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة

المصدر: نعام سليمان عيد حداد، دور الحاكمية المؤسسية في تطوير إدارة المخاطر في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، منشور، كلية الاقتصاد والتجارة، تخصص المحاسبة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، ص: 21.

المطلب الرابع: معايير جودة تطبيق حوكمة الشركات

تأكدت الدراسات الحديثة وأبرزها دراسة "بسيوني السعدي" 2009 أن هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة وبصفة خاصة في الأسواق الاستثمارية المختلفة ومن خلال مجموعة معايير تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر على حوكمة الشركات.[1]

الشكل التوضيحي03: معايير جودة تطبيق حوكمة الشركات.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

إذ يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الحوكمة لها عدة معايير، يتم استخدامها للحكم على تواجد هذه الحوكمة، ومدى تطبيقها. وتتمثل هذه المعايير في ما يلي:

أ. مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح:

وتتضمن هذه القوانين واللوائح أفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة الشركات، وهل من السهل الحصول عليها، وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة، سهلة الفهم وكافية، وهل هي منسقة مع التشريعات الأخرى، أم أن هناك تعارضا وتضاربا وعدم توافق بينها وبين التشريعات الأخرى، بحيث يبطل أحدها الآخر، أو يعطل تنفيذه، أو يجد لمن يخالف أحكامها مخرجا من تلك العقوبات الخاصة بالمخالفة لأحكامها.

ب.مدى المشاركة لغير المديرين التنفيذيين:

وذلك في صنع القرارات وتوجيه مسار العمل، وفي تحديد مجالات النشاط وهو أمر بالغ الأهمية، حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للنوعية والرقابة وتحسين الإشراف، وتحقيق المزيد من الشفافية، فضلا

[1] مصطفى حسن البسيوني السعدي، **الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات**، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي المنعقدة أيام 19-23 نوفمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 152.

عن أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتظهرها، وتعمل في الوقت ذاته على معالجة أي قصور أو أي انحراف وبشكل مؤثر وسريع وإصلاح أي خطأ قد يحدث للشركة.

ج.مدى وجود فصل بين السلطات:

وذلك بالفصل وتقسيم العمل والأدوار بين مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي الرئيسي (العضو المنتدب/ المدير العام التنفيذي)، خاصة وما يخلقه هذا الفصل من حيوية وفاعلية تتصل بتحديد الرؤية الاستراتيجية، واختيار ورسم السياسات، وما يتصل أيضا بالتكتيكات التنفيذية المختلفة، والتي تتم من وقت لآخر في العمل، ومدى توافق أو اتساقه مع احتياجات ومتطلبات مصالح العمل ومصالح أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المشروع.

د. مدى وجود لجان رئيسية متخصصة تابعة لمجلس الإدارة:

هذه اللجان تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية، وتتناول الأنشطة التي تحتاج إلى تطوير والتي من شأنها دراسة بحث جديد وعمليات الإصلاح التي تحتاج إليها الشركة، خاصة فيما يتصل بعمليات الإحلال والتجديد...، بما يدعم كفاءة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وتقوم هذه اللجان بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة، بما يساعده على فهم حقيقة ما يجري في الشركة والإحاطة بعناصر الخطر، ومجالات الخطر.

هـ.مدى ودرجة الإفصاح عن مرتبات ومكافئات كبار المديرين:

وكل ما يتصل بهذه المكافآت والإنجازات والأعمال التي تم القيام بها، ومدى ما حققه المديرين من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه، وكم الأداء والتحسين والتطوير الذي تم التوصل إليها، ومن ثم الحكم على مدى كفاءة مجلس الإدارة ومدى إمكانية استمرار أعضاء المجلس في شغل هذه المناصب أو القيام بإحلال أفراد محلهم لتحقيق نتائج أفضل.

لقد حرصت كافة الدول المتقدمة على تأكيد نجاح برامج الحوكمة، وإن اختلفت كل منها في مجال اهتمامها بالحوكمة، شجعها في ذلك النتائج التي تم تحقيقها والإنجازات التي تم التوصل إليها، فضلا عن اتجاهات كل دولة لتطوير أساليب حوكمة الشركات فيها وتطوير طرق وأدوات الحوكمة، ثقافة الالتزام وزيادة تأثيرها في الشركات والمشروعات.

وبالتالي فالحوكمة تكاد تكون مرتبطة باتجاهات واهتمامات كل دولة وباهتمامات حاملي أسهم الشركات فيها، لكنها في نهاية المطاف تظل مجموعة القيم والمبادئ والمثل العليا التي لا يختلف عليها أحد في أي مكان في العالم بصفة عامة وعالم المال والأعمال بصفة خاصة.

المبحث الثالث: علاقة حوكمة الشركات بالرقابة المالية

أجمعت معظم الدراسات السابقة على أن وجود لجان المراجعة في الشركات بات واقعا تفرضه الظروف الداخلية والخارجية لها، لأن لجان المراجعة تلعب دورا مهما كونها حلقة وصل بين الأجهزة الرقابية في الشركة ومجلس الإدارة وأن دورها وطبيعة أدائها ذات الجوانب المتنوعة يتطلب من الشركات المبادرة بتكوينها، غير أن لجان المراجعة بحاجة إلى مقومات أداء فعالة تسهم في تفعيل حوكمة الشركات بصورة تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ومن ثم زيادة القدرة التنافسية، وتتمثل هذه المقومات في معايير فعالية أداء لجان المراجعة، وآليات هذه اللجان لتفعيل الحوكمة، وهذا ما يتم تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: معايير فعالية أداء لجان المراجعة

لحوكمة الشركة عدة معايير، يتم استخدامها للحكم على تواجد هذه الحوكمة، ومدى تطبيقها، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

1.الاستقلال: حرصا من الهيئة على إرساء أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات وتطوير المعايير والمبادئ ذات العلاقة.

2. التأهيل العلمي والخبرة العلمية: يجي أن يكون من بين أعضاء لجنة المراجعة ممن يتوفر لديهم قدر كبير من الدراية والمعرفة بالأمور المحاسبية والمالية، في حين لا يقل مؤهل عضة لجنة المراجعة عن درجة الباكالوريوس ويفضل أن يحمل درجات علمية عليا في المالية والمحاسبية تمكنه من مناقشة بعض القوانين أو اللوائح أو معايير المحاسبة والمراجعة ومتابعة التطور المهني لمزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة.

3. بذل العناية اللازمة.

4. دورية الاجتماعات.

المطلب الثاني: آليات لجان المراجعة لتفعيل حوكمة الشركات.

زاد الاهتمام بلجان المراجعة وتطور أداؤها ليتضمن العديد من الأنشطة والأعمال داخل الشركة بأن أداء لجان المراجعة مرتبط بمدى تمتع أعضائها بكل من الاستقلالية والخبرة المالية، وأن أداء لجان المراجعة يجب أن ينصب حول الجوانب التالية:

1.المراجعة الداخلية: تقوم لجان المراجعة بالإشراف على إدارة المراجعة الداخلية للتأكد من تحقق استقلال المراجعين الداخليين ودراسة خطة عمل المراجعة الداخلية والتأكد من فعاليتها في إنجاز الأعمال الموكلة إليها والاجتماع معها ودراسة ومناقشة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة معالجة الملاحظات التي قد ترد بالتقرير، كما أنها تمثل حلقة الوصل بين إدارة المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة، بجانب قيامه بإبداء الرأي حول تعيين مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديده ومكافأته.

2.المراجعة الخارجية: تقوم لجنة المراجعة بترشيح المراجع الخارجي والتوصية بتعيينه وتحديد أنصابه، فإن وجود لجان المراجعة يعني وجود نظام قوي للرقابة الداخلية مما يعني الحد من الدور المراجع الخارجي في تحديد مخاطر الرقابة وكذلك متابعة أعماله واعتماد الخدمات المهنية الأخرى التي يقدمها للشركة وإنها في ضوء المتطلبات المحددة له، والحد من تأثير وضغوطات الإدارة على المراجع الخارجي وتدعيم استقلاليته والتأكد من موضوعيته وكفاءته، ودراسة خطة المراجعة معه وإبداء الملاحظات عليها ودراسة ملاحظاته على القوائم المالية ومتابعة ما تم في شأنها كما أن لجنة المراجعة تمثل حلقة وصل بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة.

3.مجلس الإدارة: تعد لجنة المراجعة إحدى اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، ويتحدد دور لجنة المراجعة في الإشراف على التقارير المالية السنوية المعدة من جانب الإدارة، ويأتي دورها الرئيسي في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أهداف الشركة ويحمي حقوق أصحاب المصالح بكفاءة عالية.

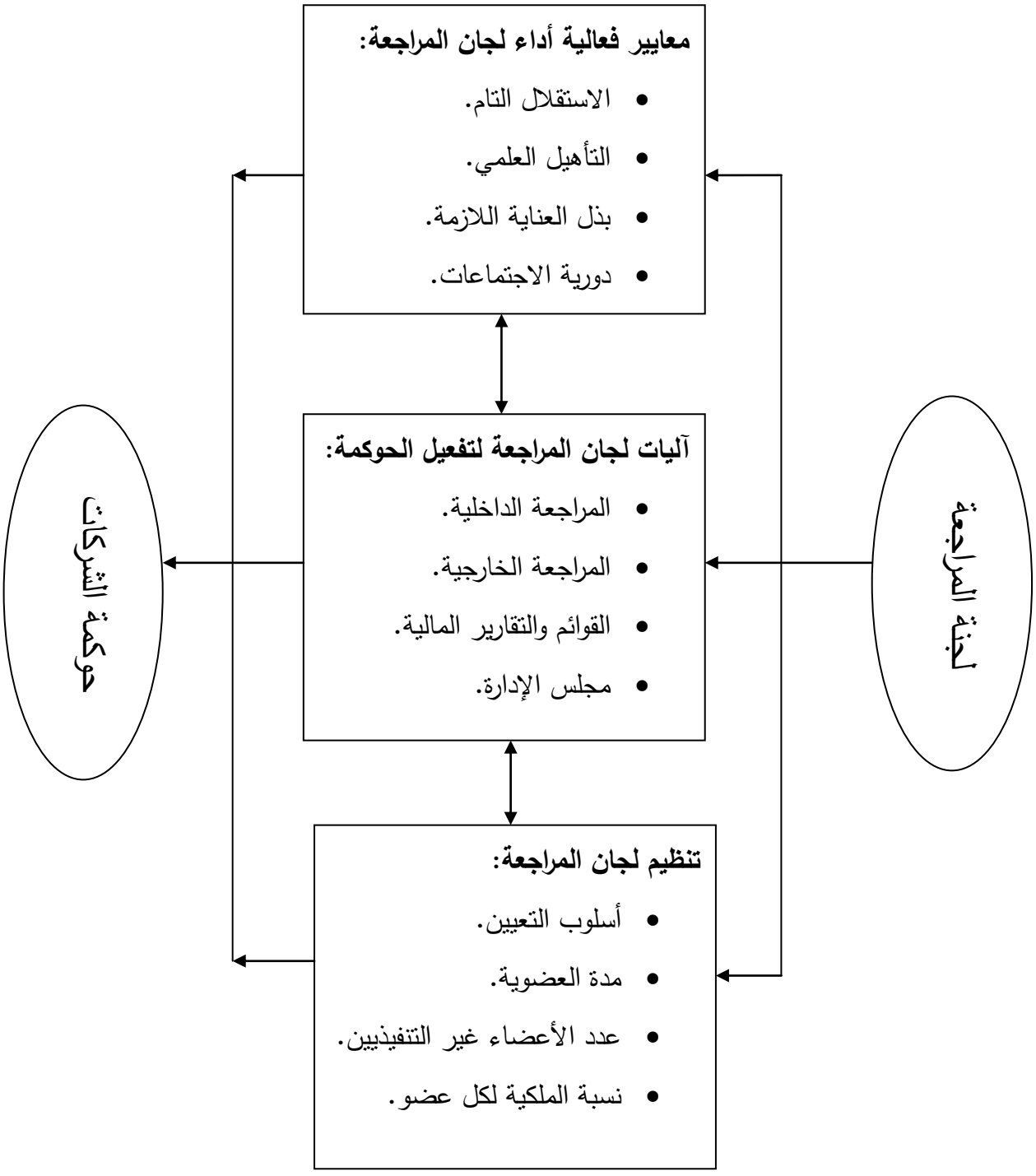
تتلخص مهام لجنة المراجعة في الإشراف على الإدارة المراجعة الداخلية والخارجية ودراسة نظام الرقابة الداخلية والتوصية بمجلس الإدارة بتعيين المحاسبين القانونيين وفصلهم وتحديد أتعابهم ومتابعة أعمالهم وكذلك دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنها، وإبداء الرأي على السياسات المحاسبية المتبعة والتوصية لمجلس الإدارة من شأنها.

وبناء على ذلك يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين آليات لجان المراجعة وبين التأكيد على فعالية حوكمة الشركات الجيدة.

المطلب الثالث: إطار مقترح لدور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات.

يمكن تناول مقومات أداء لجان المراجعة والتي تمثل إطارا مقترحا لدور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل التوضيحي للإطار المقترح لدور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات.



خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص ما يلي:

– تعتبر حوكمة الشركات نظاما رقابيا فعالا من خلاله يمكن حل مشكلة الوكالة، وذلك بالحد من هيمنة الإدارة ومحاولاتها لتحقيق أغراض ذاتية على حساب المساهمين، بحيث يسعى هذا النظام إلى تحقيق الإفصاح والشفافية، الثقة والعدالة، وحماية أصول الشركة.

– تمثل ركائز حوكمة الشركات الدعائم الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة، فحتى يحقق هذا النظام هدفه والمتمثل في إرساء مبادئ الحوكمة، لابد من القيام بمجموعة من الأنشطة الضرورية لإتمام العملية الرقابية وتتدخل فيها آليات داخلية وأخرى خارجية.

– وتتمثل ركائز حوكمة الشركات في إدارة المخاطر والتي من خلالها يمكن تجنب الأزمات، الإفصاح والذي يهدف إلى تفعيل الشفافية وتجنب حالات عدم التأكد، والرقابة كأهم ركيزة تشمل مجموع الآليات الرقابية الداخلية والخارجية لتفعيل المساءلة، ويمكن اعتبار هذه الركائز العناصر التي يمكن من خلالها تحديد معايير جودة الحوكمة المطبقة.

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين آليات لجان المراجعة وبين التأكيد على فعالية حوكمة الشركات الجيدة.

الفصل الثالث:

تطبيقات حوكمة الشركات

تمهيد:

تعتبر الحوكمة عنصر لازم و متلازم في كافة الأعمال لأنها تشكل دورا مهما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية على الصعيد الدولي كما على الصعيد المحلي والإقليمي، بحيث لا يخفى على احد أهمية الشركات والدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات ونموها، حيث يعتبر أدائها من أهم المؤشرات الاقتصادية وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، وان اقتصاد أي دولة يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه. سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مبادئ وتجارب بعض الدول لحوكمة الشركات

المبحث الثاني: الحوكمة المالية في الجزائر(دراسة حالة ميدانية)

المبحث الأول: مبادئ وتجارب بعض الدول لحوكمة الشركات

بعد التعرف على مختلف مفاهيم حوكمة الشركات، سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على المبادئ الأساسية ومختلف التجارب لنظام الحوكمة في بعض الدول.

المطلب الأول: المبادئ الأساسية التي جاءت بها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي عن الحوكمة

إن المبادئ الآتية جاءت لتحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو والبقاء للمؤسسات، وكذلك تعزيز ثقة المستثمرين في جذب المزيد من الاستثمارات وتقليل تكلفة رأس المال، كما تشكل الأساس الجيد للأسواق المالية لتقدم مصادر تمويلية أكثر استقرار وذلك عند الالتزام بتطبيقات الحوكمة، كما أنها تتطلب مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة أو الشركة ومجلسها ومساهميها وأصحاب المصالح، كما أنها توفر الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة أو المؤسسة وسبل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء وأيضا توفر دوافع مناسبة للمجلس والإدارة لتعزيز الأهداف التي تكون لمصلحة الشركة ومساهميها وتسهل المراقبة الفعالة بما تؤدي إلى توفير درجة عالية من الضمان، والتي تكون ضرورية لتوظيف المناسب لاقتصاد السوق وعندها يكون رأس المال اقل.

وهذا سيؤدي بالضرورة إلى مساعدة الشركة على استخدام الأمثل للموارد المتاحة وهذا مما يجعلها أكثر مقدرة على النمو والاستمرار والبقاء والتكرر...[1]لقد قامت هذه المنظمة بتعديل ومراجعة مبادئها بحيث أصبحت تضم المبادئ التالية: [2]

الفرع الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

حيث تعمل الحوكمة على ضمان الشفافية وكفاءة الأسواق بما يتوافق وحكم القانون مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية وهذا ما يؤدي إلى التأثير الايجابي على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

[1] إبراهيم راشد، **حوكمة الشركات وانعكاساتها المالية للمصارف دراسة حالة لأحد المصارف العراقية** ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، ص8

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص38- 39.

الفرع الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.

ينبغي لأي نظام حوكمة أن يحمي ويسهل ممارسة المساهمين لحقوقهم.

الفرع الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين.

تضمن الحوكمة تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين الأجانب، وفي الحول على المعلومات، حيث شدد هذا المبدأ على الآتي:[1]

- ✓ توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة، ولهم حق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم؛
- ✓ أن تخضع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم؛
- ✓ أن يتم التصويت بواسطة الأمناء او المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
- ✓ أن تسمع الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين، وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت،
- ✓ منع تداول لأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية ويحظر الاتجار أو الاطلاع لحساب المطلعين،
- ✓ على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يحددها القانون، وهو ما يتطلب الآتي: [2]

- ✓ يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح كما يحميها القانون.
- ✓ يحمي القانون أصحاب المصالح بإتاحة فرصة الحصول على توضيحات لهم في حالة انتهاك حقوقهم.
- ✓ يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها فرصة تحسين مستويات الأداء.

---

[1] عبدي نعيمة، **اثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات دراسة نقدية تحليلية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات مجلد 7، العدد2، جامعة الاغواط، 2014، ص 89.

[2] وعد جميل الرواشدة، **الحاكمية المؤسسية وأثرها في استقلالية مدقق الحسابات وأتعاب التدقيق دراسة ميدانية على شركات التامين الأردنية المدرجة في بورصة** عمان، رسالة ماجستير، غير منشور ، تخصص محاسبة، علوم اقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الزرقاء الأردن،2014، ص 19.

- ✓ حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية.

يقل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشان كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة، ويتطلب ذلك:

- يجب أن يشتمل الإفصاح، ولكن دون أن يقتصر على المعلومات الآتية:
  - النتائج المالية والتشغيلية لشركة.
  - أهداف الشركة.
  - أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسين، والرواتب والمزايا الممنوحة لهم.
  - عوامل المخاطر المنظورة.
  - المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
  - هياكل وسياسات حوكمة الشركات.
- ينبغي مراجعة المعلومات، وكذلك الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة الحسابية والمالية وأيضا بمتطلبات لإفصاح عن المعلومات غير المالية.
- يجب القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي لأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية؛
- يتطلب أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكان حصول مستخدمي عليها في الوقت الملائم وبالكلفة المناسبة.

الفرع السادس: مسؤولية مجلس الإدارة.

يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الرئيسية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الدارة وان تضمن مسائلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين، ويندرج تحت هذا المبدأ مايلي: [1]

- ✓ إذا ما كانت قرارات مجلس ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فيجب على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة متساوية.
- ✓ يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعمل وعلى أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن نية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

[1] هشام طلعت عبد الحكيم، عماد عيد، **حوكمة الشركات ودورها في التقييم العادل للاسهم العدية دراسة تطبيقية في سوق العراق لاوراق المالية**، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد77، جامعة المستنصرة،2009، 50،51.

- ✓ على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار المصالح في الشركة واهتماماتهم.

المطلب الثاني: التجارب الدولية لحوكمة الشركات (تجربة الولايات المتحدة، ألمانيا، المملكة المتحدة).

هناك العديد من التجارب الدولية في جميع إنحاء العالم، اهتمت بحوكمة الشركات من منطق أهمية الحوكمة وما يجب أن تحتويه وثيقة الحوكمة من مصلحة لجميع الأطراف حسب طبيعة كل بلد، والاطلاع على هذه التجارب في هذه الدول لها كبير الأثر في توضيح أهمية حوكمة الشركات ومدي تأثيرها على الشركات والمؤسسات والبنوك في تلك البلاد وهي على النحو التالي:

الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق حوكمة الشركات.

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية انفجارا في ثروات الشركات بين سنة 1880 وسنة 1930، كانت من نتائجها ظهور شكل من أشكال نظام الملكية يسمى "نظام الغريب على مد الذراع" إشارة إلى مشاركة مساهمين من أماكن متفرقة في شركة واحدة، و منذ ذلك الوقت بدأ يظهر النزاع و التعارض في المصالح بين هؤلاء المساهمين ومسيري الشركات بصفة خاصة، وبين المسير وأصحاب المصالح بصفة عامة .

ظهرت حوكمة الشركات في الولايات المتحدة في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث أصدرت المائدة المستديرة للشركات تقريرا في يناير 1978م بعنوان "دور وتكوين مجلس إدارة شركة كبيرة مساهمة" وذلك كمحاولة لتشجيع الحد من عمليات الشراء والاستحواذ العدوانية على الشركات كما تم تحديد الواجبات الرئيسية للمدير وهي: الإشراف على الإدارة، اختيار وتعاقب أعضاء المجلس، مراجعة إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات في مختلف أنحاء العالم، أداء الشركة المالي، وأخيرا ضمان الالتزام بالقانون. [1] ومنذ ذلك الوقت كان هناك ارتفاع ملحوظ في عدد إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات في الولايات المتحدة.

- وتشتمل مجموعة مبادئ الحوكمة في الولايات المتحدة تحت اسم "مبادئ حوكمة الشركات الأساسية وهي كالتالي: [2]

✓ يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين.

---

[1] حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية دراسة اختيارية على الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص محاسبة وتحليل المالي، الأكاديمية العربية دنمارك، 2010، ص 29.

[2] حمادي نبيل، **التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة البيضاء بالجزائر العاصمة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف 2008– 2008،ص 50.

- ✓ يجب أن يتم عقد اجتماع الأعضاء المستقلين على الأقل مرة في السنة بدون المدير التنفيذي أو الأعضاء غير المستقلين.
- ✓ عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي فان المجلس يجب أن يعين رسميا أو بشكل غير رسمي عضوا مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل أعضاء المستقلين.
- ✓ إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين.
- ✓ لا تقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للشركة.
- ✓ يجب أن تتم مكافأة الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة.

- الخطوط الإرشادية لحوكمة الشركات حسب صندوق المعاشات العامة عبارة عن جملة من القواعد الواجب التقيد بها، وتتمثل في: [1]

- ✓ يجب على أعضاء مجلس إدارة الشركة ومساهميها الاتفاق على تعريف موحد، إلى أن يتم الوصول إلى مثل هذا الإجماع يجب على كل شركة أن تقوم بإصدار التعريف الخاص بها في تقريرها السنوي.
- ✓ يجب على مجلس الإدارة وضع وظيفة عضو مجلس الإدارة في الاعتبار، واتخاذ الخطوات نحو الانفتاح على أفكار جديدة.
- ✓ يجب على مجلس الإدارة إعادة فحص التنسيق التقليدي لمراكز المسؤولين التنفيذيين، كما يجب أن يحصل على تقارير دورية من الإدارة حول تقدم أعضاء الإدارة العليا.
- ✓ يجب أن تكون لدى مجلس الإدارة خطة فعالة لتعاقب المسؤولين التنفيذيين كما يجب أن يحصل على التقارير دورية من الإدارة حول تقدم أعضاء الإدارة العليا.
- ✓ يجب إن يحصل كل أعضاء مجلس الإدارة على حرية الوصول إلى الإدارة العليا مع المسؤول التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة القائد الذي يعمل كوسيط.
- ✓ يجب على مجلس الإدارة مراجعة حجمها بصفة دورية لتحديد الحجم الأكثر فعالية.
- ✓ يجب على كل مجلس إدارة وضع التوقعات السلوكية الفردية لأعضاء المجلس، والتي تتعلق بالحضور والاستعداد والمشاركة والإخلاص.
- ✓ المسؤولين التنفيذيين المتقاعدين يجب أن لا يستثمروا في العمل كأعضاء مجلس الإدارة.

في عام 1987 قامت اللجان الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية، بإصدار تقريرها المسمى تقرير تريدوي، والذي يضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات وذلك من خلال اهتمام بمفهوم نظام الرقابة.

[1] حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

كما أعقبت الانهيارات المالية لكبيرات الشركات الأمريكية سنة2002، إصدار قانون Oxley. ActSarbanes الذي أشاد بدور حوكمة الشركات في محاربة مظاهر الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه العديد من الشركات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يمكن أن يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، والدعوة إلى ضرورة أن تكون غالبية الأعضاء في مجلس الإدارة من الأشخاص غير تنفيذيين، مع توضيح الشروط الواجب توافرها فيهم وتعيين مسؤولياتهم بدقة داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له.

كما قامت بورصة نيويورك بإصدار قواعد جديدة للقيد، تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماعات مجلس الإدارة ، كما قامت الرابطة الوطنية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة لمخاطر الشركات، وذلك بهدف تدعيم المديرين المستقلين وتحسين المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. [1]

الفرع الثاني: تجربة ألمانيا.

لقد اكتسب موضوع حوكمة الشركات في ألمانيا أهمية خاصة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية الكبيرة الانهيار، مثل تعرض شركة Daimler)(وتبعا لهذه الظروف وافقت الحوكمة الألمانية على اقتراح يسمى (Kan Trag) يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة:[2]

- ✓ يسمح بإعادة شراء الأسهم بشروط صارمة.
- ✓ الأسهم متعددة حقوق التصويت لا يسمح بها بعد ذلك.
- ✓ أن تكون هناك نقص التزامي في عدد أعضاء المجلس الإشرافي، بينما يمكن مشاركة الأعضاء في عشر مجالس.
- ✓ يعين المجلس الإشرافي في المراجع الخارجي وليس مجلس الإدارة.
- ✓ تأثير البنوك مكبوح في التصويت ولا يجوز للبنوك التصويت كمفوض عن أصحاب الأسهم إذا تجاوزت نسبة هؤلاء 5 %من عدد الأسهم الكلية.

وفي 6 يوليو 2000 أصدرت مبادرة برلين وهي مجموعة تضم أكاديميين الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة الشركات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة ومجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين كما ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة

[1] زايد عبد السلام، خلف الله كريم، **حوكمة الشركات بين الأسس النظرية واليات التطبيق إلى واقع الحوكمة في الجزائر**،ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور حوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر،2013،ص 112.

[2] زلاسي رياض، **إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية دراسة حالة شركة الياس لتأمينات الجزائرية**، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص محاسبة وجباية ، قسم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2011-2012، ص 24،25.

الشركات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين كما ناقشت موضوعات أخرى مثل الشفافية التدقيق والشركات الخاصة، وعلاوة على ذلك فان منظمة

وهي اكبر منظمة ألمانية للمساهمين (Deutsche Schutzvereningung Fur Wertpapierbesitz) وضعت المقترحات التالية وطالبت الشركات كحد أدنى بتطبيقها كحد أدنى للقواعد الجيدة لإدارة الشركات:

- ✓ منع أعضاء المجالس الرقابية من الحصول على عضوية مجلس منافس في نفس الوقت.
- ✓ منع تضارب المصالح بين أعضاء المجالس الرقابية.
- ✓ ضمان استقلال مراجع الشركة.
- ✓ إرسال الدعوة لحضور الاجتماع السنوي لحملة الأسهم في وقت مبكر.
- ✓ يجب أن تطبق الشركات الألمانية الهيكل الرأسمالي القائم على نظام صوت للسهم الواحد.
- ✓ طالبت بالمزيد من الشفافية والقابلية للمحاسبة من البنوك التي تصوت عن الحصة التي تستفيد منها وذلك بأن تفضح البنوك الألمانية المزيد عن توكيلات التصويت بما في ذلك تقديم إشعار عام عند التصويت ضد الإدارة.

ومما سبق تجد أن هناك دعم كبير لتطبيق قواعد أفضل الممارسات للسوق الألمانية، فالبورصة الألمانية لم تنتظر حتى تصبح قواعد إدارة الشركات ممارسات تطوعية عامة للشركات الألمانية فبدأت مؤخرا في تنفيذ مشروع جرئ حيث بدأت تطالب الشركات المسجلة في البورصة الألمانية بمسك حساباتها إما حسب لمعايير المحاسبية الأمريكية(US. GAAP) أو حسب المعايير الدولية(IAS) مع إصدار تقارير مالية ربع سنوية.

<u>الفرع الثالث: تجربة المملكة المتحدة.</u>

مع انتشار الاهتمام بمفهوم إدارة ومراقبة المنشآت في العقود الثلاثة الأخيرة، بدأت المحاولات البحثية والتطبيقية على المستويين الأكاديمي والمهني، جنبا إلى جنب مع الجهود على مستوى الدول ومنها المملكة المتحدة، حيث أهم المحطات:[1]

- ✓ في عام 1991م قامت كل من بورصة الأوراق المالية بلندن، وكذلك مجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى إلى البدء بدراسة كيفية إعادة الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات

في عام 1992م صدر تقرير Cadbury Report تحت عنوان الجوانب المالية لإجراءات الحاكمة للشركات Aspects Of Corporate Governance Report Of The COMMITTEE OF

[1] ممدوح محمد العزايزة ، **مدي تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، رسالة ماجستير ، غير منشور، كلية التجارة تخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2009، ص 49،50.

The Financial ، حيث نص على حاجة إلى تشكيل لجنة برئاسة Sir Adrian Cadrian بعد إخفاق مجموعة من الشركات العامة على سبيل المثال (Maxwell/ Bccl) وانخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية التي هزت أسواق لندن.

- ✓ في عام 1993م عدلت البورصة Stock Exchange Uk قواعد مراقبة السوق، وطالبت الشركات المقيدة بالبورصة بتطبيق التوصيات التي أوردتها تقرير Cadbury والإفصاح عن مدى الالتزام بها، وذلك اعتبارا من يوليو 1993م.
- ✓ في عام 1995م صدرت توصيات Green Bury بأفضل القواعد لوضع مكافآت أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين، مع تأكيد أهمية الإفصاح عن تفاصيل المبالغ المدفوعة لهم ضمن التقرير السنوي
- ✓ في عام 1998م أصدرت لجن HampelOmmittee مجموعة من القواعد والإجراءات لتشديد على المسؤوليات والواجبات والاستقلالية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة المعروف ب The Hampel Committee Combined God ، كما أصدرت مجلس معايير المراجعة البريطاني APB إرشادات للمراجعين لبيان كيفية إعداد تقاريرهم للتأكد من الإجراءات الحاكمة للشركات.
- ✓ في عام 2000م صدر في المملكة المتحدة تقرير" الكود الوحيد The Combined " لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات، مرتكزا على التقرير لعام 1992.

المطلب الثالث تجربة الحوكمة لدول (روسيا، مصر، الجزائر)

سيتم استعراض قواعد حوكمة الشركات في بعض الدول(روسيا، مصر، الجزائر)

الفرع الأول: تجربة روسيا.

أحرزت روسيا تقدما عندما قامت بإصدار قانون حوكمة الشركات حيث ساعد في رفع معايير حوكمة شركاتها إلى المستويات المقبولة له لدى المستثمرين الدوليين، ويعتبر الإفصاح والشفافية من ابرز مجالات التقدم في مجال حوكمة الشركات في روسيا حيث كشفت التقارير السنوية والربع سنوية المزيد من التفاصيل عن الأداء المالي والغير مالي للشركات، كما أن الشركات الروسية أحرزت تقدما ملحوظا في مجال إعداد وعقد اجتماعات سنوية للمساهمين، ورفع مستوى وعي المساهمين بحقهم في حضور هذه الاجتماعات والمشاركة في التصويت، وقد نص قانون الشركات الروسية على أن تتضمن لوائح كل شركة مساهمة وضع

أنظمة أساسية للاجتماعات العامة للمساهمين ومجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة والرقابة المالية والمراجعة الداخلية.[1]

الفرع الثاني: تجربة مصر

أصدرت العديد من التقارير في مجال حوكمة الشركات منها تقرير في سبتمبر 2001م والذي نادي بالوفاء بكافة متطلبات معايير الحوكمة بدون اي نواحي قصور جوهرية والتقرير الثاني في أغسطس 2002م والذي نادي بالوفاء بكافة متطلبات معايير الحوكمة بحيث أن وجد أي قصور لا يكون ذا دعوى ومساءلة لعدم قدرة السلطات المسؤولة على تحقيق كافة المتطلبات دون قصور. والتقرير الثالث في ابريل 2003م نادي بتقويم مبادئ الحوكمة في مصر في ضوء المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999م والتقرير الرابع في مارس 2014م نادي بتقويم مبادئ الحوكمة في مصر في ضوء المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعد تعديلها عام 2004م. واتضح من كل ذلك انه لم تصر الشركات المساهمة في مصر إلى تحقيق متطلبات حوكمة الشركات بمراعاة كاملة لمعايير الحوكمة الصادرة من المنظمات الدولية.[2]

الفرع الثالث: واقع حوكمة الشركات في الجزائر

ظهر الاهتمام المتزايد للسلطة السياسية في الجزائر بموضوع الحكم الراشد من خلال محاولة الاعتماد علي ما جاء في دراسات البنك الدول ومشاريعه حول الحكم الراشد ومحاولته فهم آليات تطبيق الأسس النظرية له، حيث جاء على مستوى البني القانونية والدستورية مايلي:[3]

- ✓ محاولة التمسك بالمعايير المشتركة المكونة لمنظومة القيم الديمقراطية كاحترام حقوق الإنسان وحرياته السياسية؛
- ✓ مكافحة ظاهرة الفساد عن طريق إصدار مختلف التشريعات المتعلقة بهذا الجانب الذي يهدد كيان الدولة ووحدة المجتمع وما يعزز هذا الاتجاه انضمام الجزائر والتوقيع علي اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك في 31 أكتوبر 2003، والذي انبثق عنه مؤخرا القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته؛

---

[1] خولة عبد الحميد محمد، **دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل الشركات المساهمة في العراق**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية العراق، السنة الثامنة ، العدد الخامس والعشرون، المعهد التقني بابل، ص 64 – 65.

[2] فهيم سلطان محمد الحاج، **آليات حوكمة الشركات ودورها في تضييق فجوة التوقعات في المراجعة في الشركات العامة السودانية**، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، يوليو 2012، ص 53.

[3] رميساء كراد، **دور آليات الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكاديمي في علوم التجارة، تخصص مراجعة وتدقيق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015 – 2016.

- ✓ تأسيس لجنة وطنية حول الحكم الراشد في مارس 2005 والتي تتكون من 100 مثل من القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وتم تنصيب أربع مجموعات عمل حسب المحاور المحددة في الآلية وهي محور الحكم والراشد والديمقراطية، محور الحكم والتسيير الاقتصادي، محور تسيير المؤسسات ومحور التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11 والذي جاء في الوقت المناسب، حيث إن تطبيق قواعد حوكمة الشركات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول علي رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد الحجر الأساسي في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من التداعيات علي الاقتصاد الجزائري.

وقد أكد رئيس إدارة فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات أن غياب الحوكمة في نطاق الشركة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطور، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة.

وخلاصة القول: فان تطبيق مبادئ الحكم الراشد ومعايير حوكمة الشركات في الجزائر، سيمثل منطلقا لصياغة قوانين تتماشي ومتطلبات سير الأعمال في الشركات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص. بغية الوصول إلي مرحلة الأداء الأمثل وبما يحقق الغايات المرجوة من تأسيس الشركات والمنشآت، وفي ظل الظروف التي اتسمت بالفوضى والتي مر بها الاقتصاد الوطني، وعدم وضوح معالم المرحلة الانتقالية وتفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري، وعمليات الاحتيال والسطو علي الأموال العامة في الشركات ومؤسسات القطاع العام، برزت الحاجة الملحة لتطبيق معايير الحوكمة وممارساتها العلمية، وضرورة تحويلها من بنود نظرية تتداول في الندوات والمؤتمرات وفي أجهزة الإعلام، إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي تضع الاقتصاد الوطني في المسار الصحيح، من خلال التخلص من مظاهر الانحراف والخلل التي تحول دون تحقيق الغايات المنشودة، وتؤسس الاقتصاد سليم ومعافى يؤدي دورا فاعلا في تحقيق رفاهية المجتمع والوصول إلى مستويات عالية من التنمية.

المبحث الثاني : الحوكمة المالية في الجزائر(دراسة حالة ميدانية)

تستند سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التشاور والتنسيق مع الفاعلين العموميين والخواص المعنيين، مما تترتب عليه برامج وتدابير وهياكل دعم ومرافقة بحيث تسخر الدولة الوسائل الضرورية لذلك.

المطلب الأول: الإطار القانوني الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف المؤسسات الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة(10) إلي تسعة وأربعون (49) شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعمائة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري.

أما المؤسسة الصغيرة جدا تعرف حسب القانون 17- 02 بأنها مؤسسة تشغل من شخص (1) واحد إلى تسعة (9) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي اقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز (20) مليون دينار جزائري.

إذا صنفت مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمالها، وفي فئة أخرى طبقا لرقم أعمالها أو مجموع حصيلتها، تعطي الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة لتصنيفها.[1]

الفرع الثاني: تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدابير المساعدة وفق حجمها، وكذا الأولويات المحددة حسب النشاط والأقاليم وتهدف تدابير مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى:[2]
نشر وترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري ، والقانوني والاقتصادي والمالي، المهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تشجيع كل مبادرة تسهل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على العقار.
- العمل على وضع أنظمة جبائية مكيفة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تشجيع وتعزيز ثقافة المقاولة، وكذا التكنولوجيات الحديثة ولابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها.

[1] القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[2] القانون 17-02 ، مرجع سبق ذكره.

- تعزيز التنسيق بين أجهزة إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المركزي والمحلي.

الفرع الثالث: ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المناولة

تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحظي المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني، وتتجه سياسة الدولة عن طريق الوكالة إلى تطوير المناولة، لاسيما من خلال مايلي: [1]

- ضمان الوساطة بين الآمرين والمتلقين للأوامر، وجمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة.
- تثمين إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة من خلال برامج متخصصة تهدف إلى تحسين أدائها.
- ترقية نشاطات المناولة والشراكة من خلال دعم بورصات المناولة.
- ضمان مهمة مركز التنسيق في إطار نظام إعلامي موحد لبورصات المناولة.
- إعداد وتعيين دليل قانوني للمناولة وضمان الوساطة بين الآمرين والمتلقيين للأوامر في حالة النزاعات.

وبهدف تقويه تكامل القدرات الوطنية للمناولة، تشجع الدولة مايلي:

- ✓ استبدال الواردات من السلع والخدمات بالإنتاج الوطني.
- ✓ إدراج المصالح العمومية المتعاقدة لبند يلزم الشركات المتعاقدين الأجانب باللجوء إلى المناولة الوطنية، ضمن عقود توفر الخدمات والدراسات ومتابعة وإنشاء التجهيزات العمومية.
- ✓ إدراج بند تفضيلي ضمن دفاتر شروط المناقصات والاستشارات المتعلقة بالصفقات العمومية الوطنية؛ لفائدة المتعهدين الذين يلجؤون للمناولة المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبهدف تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تضع الوكالة التي سوف تستحدث نظاما معلوماتي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يشكل على وجه الخصوص أداة للاستشراف والمساعدة على اتخاذ القرار، حيث يجب تزويد منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف المعلومات المعينة من طرف جميع الهيئات لاسيما:

- الديوان الوطني للإحصاء.
- المركز الوطني لسجل التجاري.
- الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء.
- الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الإجراء.
- الإدارة الجبائية وإدارة الجمارك.

[1] القانون 17-02 ، مرجع سبق ذكره.

- الغرفة الجزائرية لتجارة والصناعة.

المطلب الثاني: ممارسات الحوكمة في pme الجزائرية

لقد حدت الجزائر في هذا المجال حذو التوجه العالمي لاسيما جارتاها تونس والمغرب في تبني توجه واضح نحو ترسيخ الحوكمة الراشدة للشركات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي توجه بإصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11 مارس 2009 وهذا سعيا إلى تعزيز النمو الاقتصادي.

الفرع الأول: دواعي الاهتمام بحوكمة الشركات

- إقدام السلطات العمومية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها، تبسيط النظام الضريبي وتنشيط عمل السوق المالي بتشجيع دخول الشركات إليه وهذا بإرساء الثقافة المالية لدى مسيري الشركات وبيان أهمية السوق المالي.
- انتقال الجزائر إلى اقتصاد سوق والاندماج في الاقتصاد العالمي فرض جملة من القيود الذي يفرضها المحيط الدولي ممثلا في المنظمات الدولية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والتنافسية في الاقتصاد، كان حافز للجزائر لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المحيط الخارجي لاسيما في الاتجاه نحو الخوصصة وتقليص حجم الدولة في الاقتصاد، حيث ارتفع عدد الشركات التي تمت خوصصتها من 58 سنة 2003 إلى 110 سنة 2007 .
- إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري باعتماد النظام المحاسبي المالي الذي طبق ابتداء من 01 \01 \ 2010 على مختلف الشركات سعيا لمعالجة النقائص التي كانت في المخطط المحاسبي الوطني ل1975 ، من خلال تنسيق الممارسات الوطنية مع ما تفرضه التحديات الدولية وتماشيا مع مبادئ حوكمة الشركات الداعية إلى إرساء مبادئ ولوائح واضحة لعملية الإفصاح عن المعلومات لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة ،مع مراعاة الشفافية والعدالة في الإفصاح بتغليب الجوهر الاقتصادي للعمليات على الشكل الذي يفرضه القانون. [1]
- سعيا لتعزيز الشفافية تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة الذي يتجاوز رقم أعمالها 10 ملايين دينار جزائري بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات معتمد مستقل يضمن صدق وشرعية الحسابات المقدمة من طرف الشركة بما يحقق العرض العادل لوضعية الشركة. [2]

[1] تقرير حول تنفيذ برامج العمل الوطني في مجال الحكامة الآلية الإفريقية لتقيم من النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر ،نوفمبر 2008، ص 25.

[2] القانون 10-13المؤرخ في 29 ديسمبر 2010المتضمن قانون المالية لسنة 2011،الجريدة الرسمية،العدد80،المادة66.

الفرع الثاني: محتوى ميثاق حوكمة الشركات

كان مجتمع الأعمال هو الذي اخذ المبادرة لوضع مدونة الحوكمة، وهذا بتضافر جهود ثلاث مؤسسات هي: مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة care ، ومعهد رؤساء المؤسسات، ولاتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات Pab، وتم وضع وتطوير المدونة بدعم من هيئة التمويل الدولية IFC، والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات Gcge بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة حاليا بدعم التنفيذ.

يعتبر الالتزام بمبادئ " ميثاق الحكم الراشد "تطوعي وغير ملزم وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة بعث مبادئ للحوكمة على المستوى الداخلي للشركة ودعمها واستخدامها ويحتوي هذا الميثاق على جزأين: [1]

- ✓ **الجزء الأول:** يوضح الأسباب الدافعة لبروز مفهوم الحوكمة وأهمية الشركات الجزائرية.
- ✓ **الجزء الثاني:** يتطرق هذا الجزء إلى إبراز العلاقات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة.

إن ميثاق الحكم الراشد موجه بصفة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما يفسره المساهمة الفعالة للوزارة الوصية وكذا مكانة هذا النوع من المؤسسات ومساهماتها في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات، ووزنها في توفير عدد مناصب شغل في الاقتصاد الجزائري. جاء هذا الميثاق لمعالجة جملة من المشاكل الخاصة بالحوكمة التي تعاني منها هذه الشركات لاسيما مايلي : [2]

- تضعف الثقة بين الشركات والمؤسسات المصرفية الموردة لرأس المال للشركة.
- الطابع العائلي لشركات واثر ذلك على الإقدام على فتح رأس المال الشركات أمام المستثمرين الخارجين.
- تضارب المصالح بين المساهمين والإخلال بالواجبات والحقوق الخاصة بمهامهم بما يستوجب تنظيم هذه العلاقة لاسيما بين المساهمين والمسيرين، إضافة إلى العمل على حماية حقوق الأقلية من المساهمين.
- مشكل تركز السلطات مما يستدعي توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي بوضع تنظيم هيكلي لضبط الصلاحيات والتقييم الدقيق للوظائف.

انطلاقا من المشاكل السابقة الذكر، يمكننا القول أن اغلب الشركات تعيش نفس المشاكل، لذا يتوجب على هذه الشركات العمل على البدء بتقييم علاقاتها الداخلية والخارجية وهذا بالاستناد إلى المبادئ التي توفرها حوكمة الشركات.

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، إصدار 2009، ص14.

[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، ص 25-24.

الفرع الثالث: أهمية ميثاق الحوكمة في دعم PME[1]– توفير التمويل:

لتستمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقق خططها التوسعية تحتاج إلى الحصول على مصادر رأس المال، مما يستوجب إرساء الشفافية وتكريس الضوابط المالية للمحافظة على المستثمرين واستقطاب اكبر شريحة من المستثمرين المحتملين، حيث نشير في هذا المجال إلى الدراسة التي أجراها كل من مجمع ماكينيزي بالتعاون مع البنك الدولي، إذا توصلا إلى أن المستثمرين على استعداد لدفع قيمة أعلى للأسهم الشركات التي تمتاز بممارسات الحوكمة مقارنة بتلك التي تفتقر لمثل هذه الممارسات.

2– تأطير القوى العاملة تعتبر الموارد البشرية العقل المفكر التي تعتمد عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما اذا اطر بمواثيق أخلاقية، بحيث شكلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكان عمل مفضل في جذب قوى عاملة تمتاز بمهارات أفضل وإنتاجية أعلى، فترسيخ القيم والإحساس بالالتزام اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعامل بنزاهة داخل الأوساط العمالية باعتبارهم جزءا من أصحاب المصلحة، لا يأتي إلا بوجود نظام حوكمة فعال، مدعم بنظم الاتصالات الداخلية والخارجية التي تتمتع بالشفافية وسياسات معاملات الأطراف ذات الصلة وخطط التوفيق الداخلي ومكافحة الفساد.

3– استشراف المخاطر

إن الخوض في هذا الموضوع يستوجب دائما الانتباه إلى الفساد والاحتيال، فمثل هذه الممارسات من شانها أن تزيد من التعرض للمخاطر وهدر الموارد وتهدد استدامة الشركة، حيث أثبتت الدراسات أن ضعف الحوكمة من أسباب نشوء الممارسات الاحتيالية، فتأسيس إطار قوي لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشمل على مشاركة المجلس والضوابط الداخلية الفعالة، يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية، حيث يعد أعضاء مجلس الإدارة لاسيما المستقلون منهم عنصرا رئيسيا في وضع استراتيجية للمخاطر واتخاذ إجراءات الحد منها.

4– استمرارية الشركات العائلية يتميز مجتمع الأعمال في الجزائر باتساع الملكية العائلية لشركات لاسيما الصغيرة والمتوسطة، وهذا يطرح مشكلا آخر في تضارب المصالح بين أفراد العائلة، مما يزيد من تهديد عدم استمرارية الشركة. فقد أثبتت الدراسات أن بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية نسبة 90%، 30%، فقط من هذه الشركات تستمر حتى الجيل الثاني و12% حتى الجيل الثالث و3% تصل الجيل الرابع وما بعده، مما يستوجب التفكير في طرق تحد من هذه المشاكل.

فهناك شركات جزائرية عائلية لجأت إلى فتح رأس مالها لمستثمرين أجانب حتى تضمن أن يبقى السعي إلى وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة واستشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها، وجذا من خلال وجود مجلس إدارة قوي داخل الشركة العائلية يشجع على التواصل والشفافية ويوضع الآليات الأزمة للانتقال إلى الجيل الثاني.

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، **تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تجارب وحلول**، فيفري 2001،ص 03،02.

المطلب الثالث: مجالات الحوكمة في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في إطار العلاقات التعاقدية التي تتطرق لها الحوكمة وبالخصوص بين المسير والمستثمر، ومن خلال اختلاف التوجهات الفكرية لكل طرف في تصوره للحوكمة، سوف نتطرق في هذا المجال إلى مجالات مساهمة الحوكمة وأهمية كل من الشفافية، المساءلة وتحديد المسؤولية ودور مجلس الإدارة في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: دور الحوكمة في تحسين جودة المعلومات الماليةPME

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات والتقارير المالية، لذا يتعين مراعاة مجموعة من الآليات التي تكفل جودة المعلومات في تطبيق مبادئ الحوكمة التي من أبرزها: [1]

– يجب أن تشتمل التقارير المالية على النتائج المالية والتشغيلية للشركة وتبين الأداء المالي وملاحظات مراجع الحسابات على القوائم المالية لإضفاء طابع الصدق والشرعية، كما تعمل على تحسين عمليات تقييم العلاقات فيما بين الشركات والمجتمعات التي تعمل بها من خلال تقديم معلومات عن سياساتها المهنية والبيئية والتزاماتها في نطاق السياسة العامة، كما يعد تقديم معلومات عن هياكل الملكية وسياسات ممارسة السلطة في الشركات وبصفة خاصة ما يتعلق بتوزيع السلطة ، بمثابة عنصر هام لتقييم أساليب ممارسة حوكمة الشركات، وكذلك التقييم السليم لتكاليف الوكالة ومنافع خطط المرتبات والحوافز ومدى فعاليتها، كما انه من المفيد الإفصاح عن المخاطر المستقبلية وعن المعلومات المتعلقة بما إذا كانت هذه الشركات لديها نظام لمتابعة المخاطر أم لا.

- ✓ يجب إعداد المعلومات ومراجعتها والإفصاح عنها وفق إحداث إصدارات المعايير المحاسبية والمالية، ما يساهم بدوره في تحسين قدرة المستثمرين والمساهمين على متابعة أداء الشركة من خلال توافر معلومات ذات شفافية وجودة محكومة بمعايير محاسبية ومراجعة مقبولة ومتعارف عليها.
- ✓ يجب أن تتيح قنوات نقل المعلومات إمكانية وصول مستخدمي تلك المعلومات إليها بصورة تتسم بالعدالة وملائمة التوقيت وانخفاض التكاليف ، فإذا كان الإفصاح عن المعلومات يعد أمرا ملزما بمقتضى التشريعات ، فان تصنيف وحفظ المعلومات والوصول إليها يمكن أن يتصف بالمشقة وارتفاع التكلفة.

وبالتالي فان قنوات نقل المعلومات لها من الأهمية ما يوازي محتوى المعلومات ذاتها.

[1] لؤي على زين العابدين على، **دراسة تحليلية لأثر تطبيق آليات حوكمة إدارة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي حول حوكمة الشركات ، الإسكندرية 2005، ص 265.

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة في إدارة المخاطر PME[1]

1- مجلس الإدارة: على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في الشركة، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة الاطلاع كافة القضايا التي تخص الشركة وعدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية، وأن يكون موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم، ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها الآتي:

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة الشركة.
- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر.
- تحديد سقوف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن ساسة إدارة المخاطر.
- تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة إدارة المخاطر في الشركة .
- يتم التعاون بين هذه اللجنة أو اللجان الأخرى الموجودة في الشركة لإنجاز مهامها.

2- لجنة المراجعة: يتمثل دور لجنة المراجعة في ظل حوكمة الشركات مساعدة مجلس الإدارة على إتمام مسؤولياته الإشرافية لغرض التأكد من تكامل التقارير المالية ، واحترام الشركة للمتطلبات القانونية والتنظيمية وضمان استقلالية المدققين الخارجيين والداخليين عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية وتشرف هذه اللجنة على كل من:

3-المدقق الخارجي : تستدعي متطلبات حوكمة الشركات التعاون بين إدارة الشركة وبين المدقق الخارجي، وان تتصف العلاقة بينهم بالشفافية من حيث تبادل المعلومات واستقلالية المدقق والأخذ بآرائه عند تشخيص الأخطاء، ويسعى المدقق الخارجي إلى فهم إجراءات الرقابة الداخلية ليتمكن من الوصول إلى تقييم أولى حول نوعية هذه الإجراءات ومدى ملائمتها مع نوعية المخاطر التي تواجهها ،لذا فان فحص الرقابة الداخلية من قبل المدقق الخارجي يحدد مدى قناعته بمخاطر الرقابة ومستواها.

4-التدقيق الداخلي: يساعد التدقيق الداخلي في الشركة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية الرقابة وفعالية حوكمت الشركات ، ويعتبر التدقيق الداخلي مفتاح أساسي من مفاتيح حوكمة الشركات.

[1] هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية** ، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الثالثة، 2006، ص 35،36.

خلاصة الفصل:

في نهاية الفصل نجد بأن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات إذا ما تم انجازها بشكل سليم فإنها تمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لان ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسبا من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصادية والاجتماعية.

على ضوء الأزمات المالية التي حدثت مؤخرا قفز مفهوم حوكمة الشركات إلى صدارة الأحداث وأضحى قضية رئيسية بالنسبة إلى الأعمال في أي اقتصاد من الاقتصاديات الآخذة في العولمة بصورة متزايدة، وقد أخذت مجتمعات الأعمال في تعلم وإعادة تعلم درس مفاده انه لا يوجد أي بديل يغنى عن وضع الأنظمة الأساسية للأعمال والإدارة موضع التنفيذ لكي تصبح تلك الأعمال ذات قدرة على المستوى الدولي ولكي تجذب الاستثمارات.

وأخيرا نجد انه رغم ما تملكه الجزائر من إمكانيات وما قامت به من إصلاحات لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها في الاقتصاد، إلا أنها لا تزال دون المستوى المنشود

خاتمة

الخاتمة

كما رأينا سابقا فتطبيق مفهوم حوكمة الشركات له مجموعة من المبادئ والقوانين التي تعتبر بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية على سوق رأس المال وأعضاء مجلس إدارة الشركات ...إلخ

فمن خلال هذه المبادئ والقوانين التي تتمتع بالمصداقية والموثوقية، إذ بعد تحقيق هذه الأخيرة تعد مؤشرا إيجابيا على وجود نظام رقابة جيد.

حاولت الجزائر كغيرها من البلدان مسايرة نظام حوكمة الشركات وذلك بإصدار ميثاق حوكمة الشركات، ومن خلال دراستنا حول دور الرقابة المالية في تفعيل حوكمة الشركات تبين أن هذا المفهوم متواجد في العديد من قوانين وأنظمة الديوان كتطبيق آليات حوكمة الشركات وبالأخص آلية المواجهة الداخلية

عموما تعتبر حوكمة الشركات المدخل الفعال والحل المتكامل لتحقيق رقابة مالية ذات جودة.

نتائج الدراسة

على ضوء ما عرض في هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- ✓ يكمن الهدف الرئيس للرقابة المالية في ضمان صحة البيانات التي ستعتمد عليها كأساس للحكم على مدى نجاعة الشركة كما تعبر عم مدى قدرة الشركة في حماية مشكلاتها.
- ✓ المراجعة الداخلية تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة التي تلعب دورا في رقابة الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي من المخطط، ومراقبة تنفيذ السياسات والخطط الموضوعة من قبل الإدارة، مما يمكنها من تطوير وتحسين أنظمة الرقابة المالية.
- ✓ تعتبر الحوكمة تصور ومنهج يحكم طرق التسيير والرقابة في الشركات، مما يؤدي إلى رفع فعالية الأداء وتحسين العلاقات بين الأطراف الفاعلة في الشركة واحتكام الرقابة الفعالة على تصرفات المديرين والمنفذين.
- ✓ التطبيق السليم لحوكمة الشركات يتطلب ثلاث عناصر مهمة على أرض الواقع: الأول تشريعي يتعلق بإصدار لوائح وقوانين، والثاني يتعلق بمستوى كاف من الثقافة حول مفهوم الحوكمة ومتطلباتها وأهميتها وهذا يمكن تحقيقه على أرض الواقع، أما العنصر الأخير والأهم الأخلاقي بحيث تطبيقه يعتبر أمرا نسبيا ولا يمكن قياسه.
- ✓ على الرغم من وجود بعض القوانين التي تشير إلى ممارسة نظام حوكمة الشركات في الديوان إلا أنها غير كافية وبحاجة إلى إيجاد طرق مختلفة لتحسين وتفعيل هذا النظام.
- ✓ محدودية دور مجلس الإدارة في اختيار المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين للديوان، مما يؤثر بشكل مباشر على اتخاذ القرارات، الأمر الذي يضعف قدرتهم على مساءلة ومتابعة المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين.

التوصيات

- ✓ الدراسة المتأنية لنظام الرقابة المالية واستيعاب أهميته البالغة والعمل على تعزيز وتقوية مقوماته، وذلك لضمان الحماية القصوى للشركة.
- ✓ تفصيل الآليات الرقابية في إطار مفهوم حوكمة الشركات من خلال تحديد أدوارها ونقاط التفاعل والتنسيق فيما بينها.
- ✓ الإشراف على سلامة تطبيق الرقابة المالية لذلك من أهمية في التحكم بإدارة الأرباح والمخاطر المالية وتوفير قدم معقول من الضمان لكل من مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة في حماية الأصول واستقلالها بشكل أمثل.
- ✓ ضرورة إعادة الالتزام القانوني وتنظيم وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها، وكفاءة وفعالية عملياتها.

آفاق الدراسة

بالنظر لمحددات الدراسة التي أدت إلى التركيز على أحد جوانب الموضوع فإنني في الأخير سوف أقترح بعض العناوين التي يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلية، أو تكمل مختلف زوايا هذا البحث:

- ✓ الجوانب المتعددة لآليات الرقابة والحوكمة.
- ✓ القوانين والتشريعات التي تنظم عمل آليات الرقابة المالية التي لا تستجيب لمتطلبات حوكمة الشركات.
- ✓ أثر اعتماد حوكمة الشركات في تفعيل آليات الرقابة المالية في الجزائر.

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1- بن داود إبراهيم، **الرقابة المالية على النفقات العامة**، دار الكتاب الحديث، القاهرة،2010.
2- بسام عوض عبد الرحيم عياصرة، **الرقابة المالية في النظام الاقتصادي الإسلامي**، دار حامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2009 .
3- جمال لعمارة، **منهجية الميزانية العامة لدولة في الجزائر**، دار الفجر لنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
4-سيروان عدنان مبرازا، **الرقابة المالية على تنفيذ الميزانية في القانون العراقي**، الطبعة1، منشورات الدائرة الإعلامية بغداد، العراق، 2008.
5- شارل زهل، جارديت جونز، **الإدارة الاستراتيجية**، مدخل متكامل، تعريب ومراجعة محمد احمد، إسماعيل على بيسونى، دار المريخ لنشر، الرياض، 2008 .
6- علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشداني، **الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي** للمصارف، دار صفاء لنشر والتوزيع، الطبعة1عمان،2006.
7- محمد احمد الخصري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولي،2005.
8- محمد حسين الوادي وزكريا عزام، مبادئ المالية العامة دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة الأولى عمان،2007.
9- محمد خير عكام، **الرقابة المالية**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا،2007.
10- هادي التميمي، **مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعلمية**، دار وائل لنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2006 .

ثانيا: المراجع الأجنبية

1-Ggérard Marrrreaux Le Govemement Des Enterprise THéories et Faits 1ere Edition Editions économico paris France 1997.

2- Jill solomon Aris Solomon Corporate Governance And AccouNotability 1st Edition JognWiley& Sons ltd Chichester England 2004.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1- إلك هاجر، **الرقابة على النفقات العمومية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خيضر، بسكرة،2014.

2- براهمية كنزة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات**، دراسة حالة مؤسسة الحركات، لخروب، ولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، غير منشور، علو التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.

3- بن داود محمد عبد النور، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، رسالة ماستر اكادمي، غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص دراسة محاسبية وجبائية معمقة، جامعة ورقلة، 2015.

4- بالبصير زينب وبوفلغط إيناس، **دور الرقابة المالية على الصفقات العمومية في الجزائر**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة ميلة، 2015-2016.

5- بن لهزيل ريان وعنصر ريحانة، **دور الرقابة المالية في تسيير النفقات العمومية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة ميلة، 2017-2018.

6- بهاء الدين سمير علام، **اثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المصرية دراسة تطبيقية**، بحث مقدم بكلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر،2009.

7- حاتم رياض مصطفى أصلان، **مدي مساهمة تطبيق الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية**، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.

8- حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثارها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، دراسة اختيارية على الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد،، تخصص محاسبة وتحليل المالي، الأكاديمية العربية دنمارك، 2010.

9- حمادي نبيل، **التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات**، دراسة حالة البيضاء الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2007-2008.

10- رجب سعيد محمود أبو جراد، **العلاقة بين التحفظ في السياسات المحاسبية والحاكمية المؤسسة**، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة،2015.

11- رميساء كراد، **دور آليات الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التجارة ، تخصص مراجعة وتدقيق ، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي ، الجزائر، 2015 -2016.

12- زلاسي رياض، **إسهامات حوكمة الشركات في تحقيق الجودة المعلومات المحاسبية**، دراسة حالة شركة الياس للتأمينات الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، تخصص محاسبة وجباية، قسم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2011-2012.

13- طلحة احمد، **اثر تطبيق حوكمة على جودة المعلومات المحاسبية**، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، غير منشور، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص نقود مالية وبنوك جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2011-2012.

14- فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الاقتصادية والتسيير والتجارة جامعة فرحات عباس سطيف ،2010-2011.

15- قعمور نجاة ، الرقابة المالية على تسيير النفقات المخصص في البحث العلمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة ، جامعة ورقلة، 2012-2013.

16- ممدوح محمد العزايزة، **مدي تطبيق المصاريف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصاريف في فلسطين**، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

17- هاني محمد خليل، **مدي تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة ، تخصص في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة،2009.

18- وعد جميل الرواشدة، **الحاكمة المؤسسة وأثرها في استقلالية مدقق الحسابات وأتعاب التدقيق**، دراسة ميدانية على الشركات التامين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، غير منشور، تخصص محاسبة، علوم اقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014.

رابعا: المجلات والملتقيات:

- **المجلات**

1- إبراهيم راشد، **حوكمة الشركات وانعكاساتها المالية للمصارف**، دراسة حالة لأحد المصارف العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، ص8.

2- جمعة هوام، أمينة فداوي، **مدي تقيد المساهمة الجزائرية بمبادئ الحوكمة**، مجلة جامعة الملكة اروي، العدد 8، اليمن.

3- خليل أبو سليم، **قياس اثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية**، أدلة ميدانية من البيئة الأردنية، مجلة جامعة حازان، فرع العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد1 ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية 2015.

4- خولة عبد الحميد محمد، **دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل الشركات المساهمة في العراق**، المجلة الغري للعلوم الاقتصادية العراق، السنة الثامنة، العدد الخامس والعشرون، المعهد التقني بابل، ص 64 -65.

5- عبدي نعيمة، **اثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات دراسة نقدية تحليلية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مجلد7، العدد2، جامعة الاغواط، 2014.

6- عثمان حسين عثمان، **تقييم اثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في الأردن**، المجلة المصرية للدراسات والتجارية، كلية التجارة، جامعة منصورة، المجلد السادس والثلاثون، العدد 2016.

7- هشام طلعت عبد الحكيم، عماد عيد، **حوكمة الشركات ودورها في التقييم العادل للأسهم العدية دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد77، جامعة المستنصرة، 2009.

- **الملتقيات**

1- بن نومي سارة، فضلي سمية، **دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة لمسيلة،2012.

2- بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، **لجنة التدقيق الداخلي لتفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات ورفع أدائها**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013.

3- زايد عبد السلام، خلف الله كريم، في **حوكمة الشركات بين الأسس النظرية وآليات التطبيق إلي واقع الحوكمة في الجزائر**، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور حوكمة في تفعيل أداء

المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، الجزائر، 2013.

4- صرارمة عبد الوحيد، **الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير العمومي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحوكمات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

5- لؤي على زين العابدين علي، **دراسة تحليلية لأثر تطبيق آليات حوكمة إدارة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي حول حوكمة الشركات، الإسكندرية،2005.

6- محمد عمر شقلوف، عبدالحفيظ ميرة، **الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالخصخصة والمسؤولية الاجتماعية**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن،2013.

7- ودان بو عبد الله، **حوكمة البنوك الإسلامية ودورها في مواجهة الأزمات المالية**، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2013.

خامسا: القوانين والتشريعات

1- المرسوم التنفيذي رقم09- 374 المؤرخ في 16 نوفمبر2009 يتعلق بالرقابة السابقة لنفقات التي يلتزم بها العدد 82 من الجريدة الرسمية الجزائر.

2- المرسوم التنفيذي 91- 314 المؤرخ في 07 سبتمبر 1991 الذي يحدد إجراءات تسخير المحاسبين العموميين من طرف الآمر بالصرف.

3- المادة 48 من القانون 90-21 الموافق ل15 أوت 1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

4- المادة 09 من المرسوم التنفيذي 92-78 المؤرخ في 22 فيفري 1992 تحدد اختصاصات المفتشية العامة للمالية من الجريدة الرسمية الجزائرية العدد15.

5- المادة 02 من الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 17 يوليو 1995 المتعلق بالمجلس المحاسبة العدد 39 من الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 39.

6- القانون رقم 17- 02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10يناير سنة 2017، المتضمن قانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7- القانون 10- 13 المؤرخ في 29 ديسمبر 2010 المتضمن قانون المالية لسنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 8، المادة66.

سادسا: تقارير وندوات وملتقيات

1- تقرير حول تنفيذ برامج العمل الوطني في مجال الحاكمة الآلية الإفريقية لتقييم من النظراء نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر، نوفمبر 2008.

2- مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تجارب و حلول 2001.

3- مصطفى حسن البسيونى السعدي، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي المنعقد في 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2006.

سابعا: موقع الالكتروني

مجلس المحاسبة الموقع الالكتروني www.coomptes/org.dz