



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبة



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة
التخصص: محاسبة ومالية

العنوان

أثر تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل
مبادئ حوكمة الشركات - دراسة ميدانية -

من إعداد
سعيد أحلام

المناقشة بتاريخ 2024/03/07 من طرف اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	جامعة	الصفة
رابحي المختار	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	رئيسا
بن موفقي علي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجلفة	مشرفا ومقررا
قمان عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	ممتحنا
نعامة مصطفى	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجلفة	ممتحنا
رزيفات بوبكر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	ممتحنا
عريوة رشيد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024 / 2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة
التخصص: محاسبة ومالية

العنوان

أثر تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل
مبادئ حوكمة الشركات - دراسة ميدانية -

الأستاذ المشرف

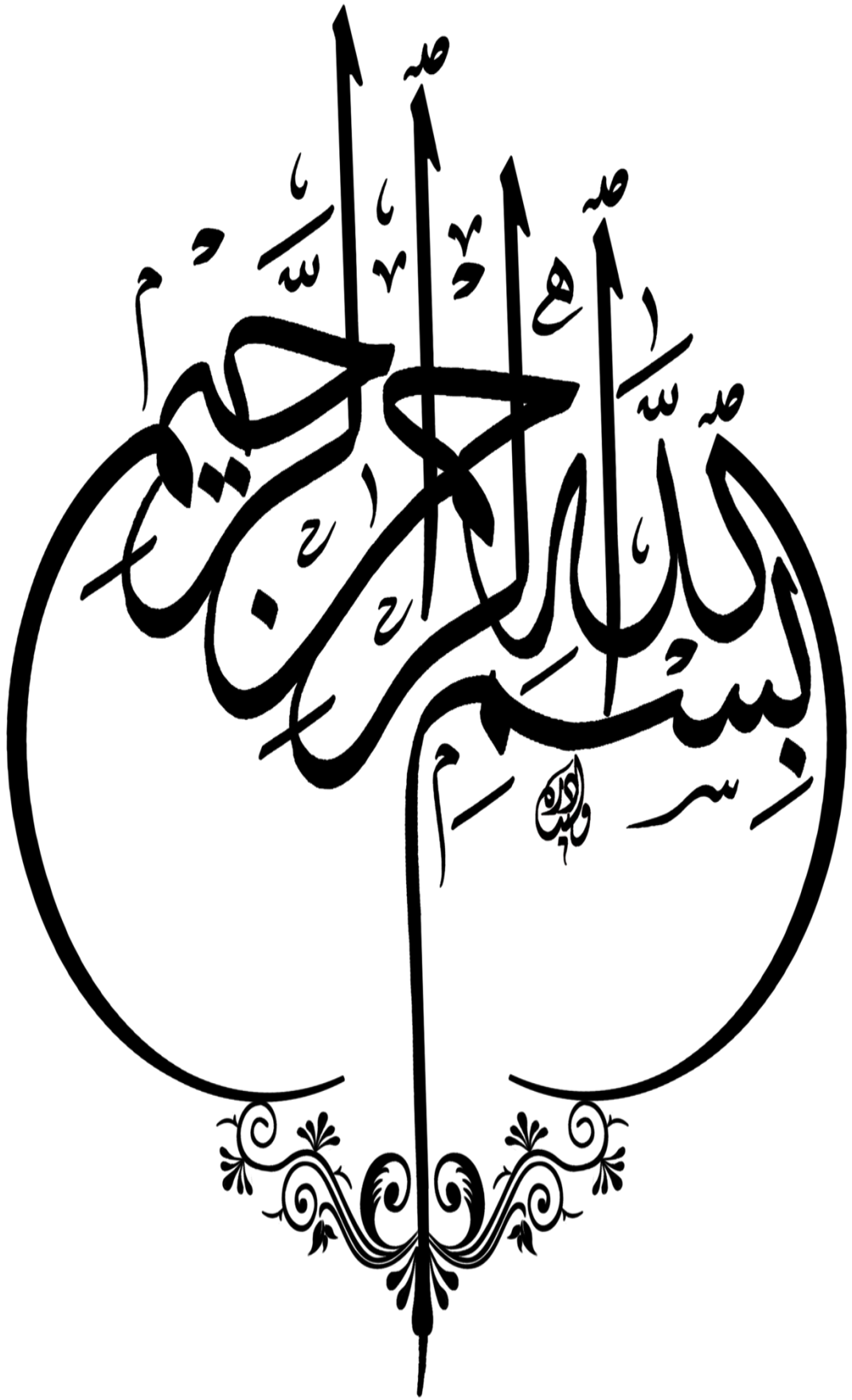
- بن موفقي علي

من إعداد الطالب (ة)

الأستاذ المشرف

- سعدي أحلام

السنة الجامعية: 2024/ 2023



الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد والشكر حمدا طيبا مباركا فيه، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك

وعظيم سلطانك.

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل ووفقنا في إنجازه.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور بن موفقي علي على قبوله

الإشراف على هذا البحث وعلى التوجيهات التي قدمها.

كما لا أنسى فضل من كان سند لي طوال فترة إنجاز هذه الأطروحة على دعمه وتحفيزه

المنقطع النظير الأستاذ الدكتور سعيدي يحيى أطال الله في عمره بدوام الصحة والسلامة.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى كل الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على

قبولهم مناقشة هذا البحث وإثراءه بأفكارهم.

الملخص باللغة العربية:

تقدم هذه الأطروحة مراجعة شاملة للأسس النظرية لكل من الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وعلاقتها بإدارة المخاطر. حيث تعتبر الرقابة الداخلية كأداة تسييرية تسمح للهيئات والمنظمات تحقيق أهدافها الرئيسية والحفاظ عليها وتحسينها. في حين أن حوكمة الشركات تعد ثقافة ونهج عمل متكامل وهي ليست مجرد التزام بمجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً. كما أن الرقابة الداخلية تعتبر عنصراً حاسماً في إدارة المخاطر.

كما توضح هذه الأطروحة أثر فعالية نظام الرقابة الداخلية على مصداقية القوائم المالية وكيفية تفادي الوقوع في فخ المحاسبة الإبداعية المتمثل في اتباع عدة طرق وأساليب من أجل تزيين وتلميع صورة الشركة على مستوى مختلف القوائم المالية خاصة في ظل التطور التكنولوجي الرهيب كالدكاء الاصطناعي وأثره على ممارسات المحاسبة الإبداعية وما يحدثه من أثر على قيمة الشركة وبالتالي مسؤوليتها الاجتماعية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي في الجانب النظري أما في الجانب الميداني فكان عبارة عن دراسة حالة صيدال (الشركة الأم) خلال الفترة 2016 – 2021، وذلك عن طريق تطبيق بعض نسب الخطر المالي كمقياس الاستحقاق لـ Sloan ونسبة جودة الأرباح، وتطبيق النموذج الإحصائي لبنيش M-Beneish Score، وذلك من أجل التعرف ما إذا كانت الشركة محل الدراسة قد قامت بالتلاعب في قوائمها المالية أم لا.

لقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن وجود نظام رقابة داخلية فعال في الشركة يؤدي إلى التقليل من فرص ممارسة المحاسبة الإبداعية. كما أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات يساهم في التقليل من مخاطر الاحتيال والفساد لاسيما ممارسات المحاسبة الإبداعية وهو ما يؤدي بالضرورة إلى ضمان فاعلية الشركة ومصداقيتها.

أما فيما يخص الأفاق المستقبلية، وبالرغم من أن النتائج أظهرت احتمالية أن تكون الشركة محل الدراسة قد قامت بتطبيق بعض التقنيات المحاسبية لتحسين صورتها خلال إحدى السنوات إلا أنها بصورة عامة تعتبر من الشركات الرائدة في الاقتصاد الوطني ولها مستقبلاً واعداء سواء داخلياً أو خارجياً (إفريقيا بصفة خاصة). كما أن أغلب السنوات التي شملتها الدراسة أثبتت المستوى الجيد لبيانات الشركة وأنها لم تقم بممارسة تقنيات المحاسبة الإبداعية.

في الأخير وبعد التعرف على أهمية فعالية نظام الرقابة الداخلية وأثره في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، وبعد تقييم الشركة محل الدراسة، تم تقديم بعض الاقتراحات.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة الإبداعية، الرقابة الداخلية، حوكمة الشركات، شركة صيدال.

Abstract:

This study provides a comprehensive review of the theoretical background of internal control and corporate governance and their relationship to risk management. Internal control is considered as a management tool that allows bodies and organizations to achieve, maintain and improve their main objectives. While corporate governance is an integrated business culture and approach, it is not merely a commitment to a set of rules and their interpretation in a narrow and literal manner. Internal control is also a crucial element in risk management.

It also demonstrates the impact of the effectiveness of the internal control system on the credibility of the financial statements and how to avoid falling into the creative accounting trap by following several methods and technics in order to decorate and polish the company's image at the level of the various financial statements, especially in light of the huge technological development such as artificial intelligence and its impact on creative accounting practices, and its effect on the company's value and thus its social responsibility.

This study relied on the descriptive analytical approach in the theoretical aspect, while in the empirical aspect it was a case study of **SAIDAL (the parent company)** during the period 2016 - 2021, by applying some financial risk ratios such as the Sloan accrual measure and the earnings quality ratio, in addition to the statistical model Beneish M-Score, in order to determine whether the company under study has manipulated its financial statements or not.

The study reached several results, the most important of which is that the presence of an effective internal control system in the company leads to reducing the opportunities for practicing creative accounting. Good application of corporate governance principles also contributes to reducing the risks of fraud and corruption, especially creative accounting practices, which necessarily leads to ensuring the company's effectiveness and credibility.

As for future prospects, although the results showed the possibility that the company under study may have applied some accounting techniques to improve its image during one year, it is generally considered one of the leading companies in the national economy and has a promising future, both internally and externally (Africa in particular). Also, most of the years covered by the study demonstrated the good level of company data and that it did not practice creative accounting techniques.

Finally, after showing the importance of the effectiveness of the internal control system and its impact on limiting creative accounting practices, and after evaluating the company under study, some suggestions were proposed.

Keywords: Creative Accounting, Internal Control, Corporate Governance, Saidal Company.

Résumé:

Cette étude présente un survol des fondements théoriques du contrôle interne, de la gouvernance d'entreprise et de leur relation avec la gestion des risques. Le contrôle interne est considéré comme un outil de gestion qui permet aux organismes et organisations d'atteindre, de maintenir et d'améliorer leurs principaux objectifs. Bien que la gouvernance d'entreprise soit une culture et une approche d'entreprise intégrées, elle ne consiste pas simplement en un engagement envers un ensemble de règles et leur interprétation de manière étroite et littérale. Le contrôle interne est également un élément crucial dans la gestion des risques.

Cette étude démontre également l'impact de l'efficacité du système de contrôle interne sur la crédibilité des états financiers et comment éviter de tomber dans le piège de la comptabilité créative consistant à suivre plusieurs méthodes et techniques afin de décorer et polir l'image de l'entreprise au niveau des différents états financiers, surtout à la lumière des terribles développements technologiques comme l'intelligence artificielle et de son impact sur les pratiques de la comptabilité créative, de son impact sur la valeur de l'entreprise et donc sur sa responsabilité sociale.

Notre étude s'est basée sur l'approche analytique descriptive dans l'aspect théorique, tandis que dans l'aspect empirique, il s'agissait d'une étude de cas de **SAIDAL (la société mère)** au cours de la période 2016 - 2021, en appliquant certains ratios de risque financier tels que la mesure d'accumulation Sloan et le ratio de qualité des bénéficiaires, en plus du modèle statistique **Beneish M-Score**, afin de déterminer si l'entreprise étudiée a manipulé ou non ses états financiers.

L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important est que la présence d'un système de contrôle interne efficace dans l'entreprise conduit à réduire les possibilités de pratiquer une comptabilité créative. La bonne application des principes de gouvernance d'entreprise contribue également à réduire les risques de fraude et de corruption, notamment en matière de pratiques de la comptabilité créatives, ce qui conduit nécessairement à garantir l'efficacité et la crédibilité de l'entreprise.

Quant aux perspectives futures, même si les résultats ont montré la possibilité que l'entreprise étudiée ait appliqué certaines techniques comptables pour améliorer son image au cours d'une certaine année, elle est généralement considérée comme l'une des entreprises leaders de l'économie nationale et a un avenir prometteur, tant en interne et en externe (Afrique notamment). En outre, la plupart des années incluses dans l'étude ont démontré le bon niveau de données de l'entreprise et le fait qu'elle n'a pas pratiqué les techniques de la comptabilité créative.

Enfin, après avoir pris connaissance de l'importance de l'efficacité du système de contrôle interne et de son impact sur la limitation des pratiques de la comptabilité créative, et après avoir évalué l'entreprise étudiée, quelques suggestions ont été présentées.

Mots clés : Comptabilité Créative, Contrôle Interne, Gouvernance d'Entreprise, Société Saidal.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء.....
	الشكر والتقدير.....
I	الملخص باللغة العربية.....
II	الملخص باللغة الإنجليزية.....
III	الملخص باللغة الفرنسية.....
XI-V	فهرس المحتويات.....
XII	قائمة الجداول.....
XIV	قائمة الأشكال.....
XVI	قائمة المختصرات.....
XVIII	قائمة الملاحق.....
أ-ح	مقدمة وطرح الإشكالية.....

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر

10	تمهيد.....
11	المبحث الأول: الإطار الفكري للرقابة الداخلية.....
11	المطلب الأول: التطور التاريخي للرقابة الداخلية.....
12	الفرع الأول: مراحل تطور الرقابة الداخلية.....
14	الفرع الثاني: التطور المفاهيمي للرقابة الداخلية الحديثة.....
16	الفرع الثالث: العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية.....
17	المطلب الثاني: ماهية الرقابة الداخلية.....
17	الفرع الأول: تعريف الرقابة الداخلية.....
19	الفرع الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الداخلية.....
24	الفرع الثالث: عناصر الرقابة الداخلية.....
26	المطلب الثالث: أنواع الرقابة الداخلية.....
26	الفرع الأول: الرقابة الإدارية.....
27	الفرع الثاني: الرقابة المحاسبية.....
28	الفرع الثالث: الضبط الداخلي.....
29	المبحث الثاني: الإطار الفكري لحوكمة الشركات.....
29	المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات.....

29 الفرع الأول: نشأة وتطور حوكمة الشركات.
33 الفرع الثاني: مفهوم وأهمية حوكمة الشركات
37 الفرع الثالث: أهداف وغايات وخصائص حوكمة الشركات
40 المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات
41 الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي
47 الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات وفقا للجنة بازل
50 الفرع الثالث: مبادئ حوكمة الشركات وفقا للشبكة الدولية لحوكمة الشركات ..
52 المطلب الثالث: نظريات وآليات حوكمة الشركات والأطراف المستفيدة منها
52 الفرع الأول: نظريات حوكمة الشركات
57 الفرع الثاني: الأنواع المختلفة لآليات حوكمة الشركات
63 الفرع الثالث: وظائف حوكمة الشركات
65 المطلب الرابع: حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية
65 الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركة
68 الفرع الثاني: أبعاد وخصائص المسؤولية الاجتماعية للشركة
72 الفرع الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية للشركة بحوكمة الشركات
75 المبحث الثالث: العلاقة بين الرقابة الداخلية، حوكمة الشركات وإدارة المخاطر
75 المطلب الأول: الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر
75 الفرع الأول: الربط بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية
78 الفرع الثاني: نطاق إدارة المخاطر والرقابة الداخلية
78 الفرع الثالث: الجهات الفاعلة في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية
81 المطلب الثاني: حوكمة الشركات وإدارة المخاطر
81 الفرع الأول: الربط بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر
81 الفرع الثاني: إدارة المخاطر في حوكمة الشركات
82 الفرع الثالث: تحديات حوكمة المخاطر في القرن الحادي والعشرين
82 المطلب الثالث: أطر الحوكمة والمخاطر والرقابة
83 الفرع الأول: إطار حوكمة الشركات
84 الفرع الثاني: إطار الرقابة الداخلية
85 الفرع الثالث: إطار إدارة المخاطر
87 خلاصة الفصل

الفصل الثاني

الإطار النظري للمحاسبة الإبداعية وإجراءات الرقابة والتدقيق للحد منها

90	تمهيد:
91	المبحث الأول: مفهوم المحاسبة الإبداعية وممارساتها.....
91	المطلب الأول: مفهوم المحاسبة الإبداعية.....
91	الفرع الأول: تعريف المحاسبة الإبداعية.....
93	الفرع الثاني: الفرق بين المحاسبة الإبداعية والاحتيايل.....
95	الفرع الثالث: تقنيات وممارسات المحاسبة الإبداعية.....
97	الفرع الرابع: مخاطر تبني أساليب المحاسبة الإبداعية.....
98	المطلب الثاني: طرق كشف التلاعب بالحسابات.....
99	الفرع الأول: نسب الخطر المالي.....
102	الفرع الثاني: النماذج الإحصائية.....
112	الفرع الثالث: الأساليب غير المالية.....
114	المطلب الثالث: المنظور الأخلاقي للمحاسبة الإبداعية.....
114	الفرع الأول: الأخلاق والمهنة المحاسبية.....
115	الفرع الثاني: آخر تطورات أخلاقيات المحاسبين المهنيين.....
116	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الحكم الأخلاقي للمحاسبين المهنيين.....
118	المبحث الثاني: الأساليب المستخدمة في المحاسبة الإبداعية.....
118	المطلب الأول: أساليب المحاسبة الإبداعية المستخدمة في قائمة المركز المالي (الميزانية)...
119	الفرع الأول: الأساليب المستخدمة في جانب الأصول.....
121	الفرع الثاني: الالتزامات وحقوق المساهمين.....
122	الفرع الثالث: الاستثمارات طويلة الأجل والموجودات الطارئة.....
122	المطلب الثاني: أساليب المحاسبة الإبداعية المستخدمة في قائمة الدخل (حساب النتائج).....
122	الفرع الأول: الأساليب المستخدمة في الإيرادات.....
124	الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في المصاريف.....
125	الفرع الثالث: الإخفاق في تسجيل الالتزامات.....
125	المطلب الثالث: أساليب المحاسبة الإبداعية المستخدمة في قائمة التدفقات النقدية والتغيرات في حقوق الملكية وعمليات الاندماج.....
125	الفرع الأول: أساليب المحاسبة الإبداعية في قائمة التدفقات النقدية.....

126	الفرع الثاني: أساليب المحاسبة الإبداعية في قائمة التغيرات في حقوق الملكية
127	الفرع الثالث: أساليب المحاسبة الإبداعية عن طريق عمليات الاندماج
129	المبحث الثالث: أثر أخلاقيات المهنة وحوكمة الشركات على المحاسبة الإبداعية
129	المطلب الأول: أثر ركائز حوكمة الشركات على المحاسبة الإبداعية
129	الفرع الأول: أثر الإفصاح على المحاسبة الإبداعية
129	الفرع الثاني: أثر إدارة المخاطر على المحاسبة الإبداعية
130	الفرع الثالث: أثر الرقابة على المحاسبة الإبداعية
131	المطلب الثاني: أثر مبادئ أخلاقيات المهنة على المحاسبة الإبداعية
131	الفرع الأول: الموضوعية والحياد
131	الفرع الثاني: النزاهة والشفافية
131	الفرع الثالث: العناية والكفاءة المهنية
132	المطلب الثالث: إجراءات المدقق للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية
132	الفرع الأول: الإجراءات المطبقة في قائمة المركز المالي (الميزانية)
133	الفرع الثاني: الإجراءات المطبقة في قائمة الدخل (حساب النتائج)
134	الفرع الثالث: الإجراءات المطبقة في قائمة التدفقات النقدية
134	الفرع الرابع: الإجراءات الحديثة للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية
136	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث

الجهود المتعلقة بأهمية فعالية نظام الرقابة الداخلية وتبني مبادئ حوكمة الشركات

138	تمهيد:
139	المبحث الأول: الجهود والتطورات الحديثة في مجال الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات
139	المطلب الأول: الجهود والتطورات على المستوى الدولي
139	الفرع الأول: الشك في جودة المجلس Skepticism about board quality
140	الفرع الثاني: الرؤساء التنفيذيون في مرمى النيران CEOs in the Crosschairs
140	الفرع الثالث: نضوج البرامج البيئية والاجتماعية والحوكمة، والإفصاحات
142	المطلب الثاني: الجهود والتطورات في الدول العربية
142	الفرع الأول: نظرة عامة على أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة في البلدان العربية
143	الفرع الثاني: التحديات التي تواجهها اقتصاديات الدول العربية لتعزيز الرقابة الداخلية والحوكمة

144 الفرع الثالث: جهود تحسين الرقابة الداخلية والحوكمة في البلدان العربية.....
146المطلب الثالث: نقاط ضعف الرقابة الداخلية وطرق تحديدها وإصلاحها
146Material Weakness الفرع الأول: الضعف المادي
146 الفرع الثاني: أنواع نقاط الضعف في الرقابة الداخلية.....
148 الفرع الثالث: طرق تحديد وإصلاح نقاط الضعف في الرقابة الداخلية.....
151 المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة بشأن الرقابة الداخلية.....
151المطلب الأول: تحدي التحول والرقابة الداخلية.....
151 الفرع الأول: مفهوم التحول.....
152 الفرع الثاني: التحول كنوع من مخاطر الأعمال.....
153 الفرع الثالث: محركات التحول للرقابة الداخلية.....
154المطلب الثاني: أحدث التحديات للرقابة الداخلية.....
154 الفرع الأول: نقص المهارات Skills shortages.....
155 الفرع الثاني: التطورات التكنولوجية Technological Advances.....
155 الفرع الثالث: نقص التركيز لدى التنفيذيين Lack of Executive Emphasis.....
156المطلب الثالث: أثر التكنولوجيات الحديثة على الرقابة الداخلية.....
156 الفرع الأول: إنترنت الأشياء (IoT) والأنظمة المحيطة.....
157 الفرع الثاني: الذكاء الاصطناعي (AI) ومراقبة العمليات.....
158 الفرع الثالث: تحدي اعتماد التكنولوجيا.....
160 المبحث الثالث: أثر التكنولوجيات الناشئة على بيئة إعداد التقارير المالية.....
160المطلب الأول: ماهية الرقابة الداخلية على التقارير المالية.....
160 الفرع الأول: مفهوم الرقابة الداخلية على التقارير المالية ICFR.....
161 الفرع الثاني: ركائز الرقابة الداخلية على التقارير المالية.....
163 الفرع الثالث: عيوب الرقابة الداخلية على التقارير المالية.....
165المطلب الثاني: أدوار ومسؤوليات الرقابة الداخلية على التقارير المالية.....
165 الفرع الأول: الإدارة.....
165 الفرع الثاني: المدققين المستقلين.....
166 الفرع الثالث: لجان التدقيق.....
168المطلب الثالث: تبني الأتمتة المتقدمة ومستقبل الرقابة الداخلية.....
168 الفرع الأول: فوائد الأتمتة.....
169 الفرع الثاني: الأسباب الشائعة لأتمتة الرقابة الداخلية.....
169 الفرع الثالث: مستقبل الرقابة الداخلية.....

171 خلاصة الفصل:

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية: دراسة حالة مجمع SAIDAL

174	تمهيد:
175	المبحث الأول: التعريف بالمجمع.....
175	المطلب الأول: تقديم المجمع.....
175	الفرع الأول: معلومات عامة عن المجمع.....
176	الفرع الثاني: التطور التاريخي للمجمع.....
177	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمجمع.....
182	المطلب الثاني: وظائف وفروع وشركات المجمع.....
182	الفرع الأول: وظائف المجمع.....
183	الفرع الثاني: فروع المجمع.....
185	الفرع الثالث: شركات المجمع.....
187	المبحث الثاني: مجمع صيدال وحوكمة الشركات.....
187	المطلب الأول: أنشطة مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.....
188	الفرع الأول: أنشطة مجلس الإدارة.....
190	الفرع الثاني: أنشطة لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي.....
191	المطلب الثاني: المجمع وضمان الجودة.....
191	الفرع الأول: ماهية ISO 9001.....
191	الفرع الثاني: عملية إصدار الشهادات لشركة صيدال.....
193	المبحث الثالث: مجمع صيدال والمسؤولية الاجتماعية للشركة (CSR).....
193	المطلب الأول: عرض منصة الجزائر للمسؤولية الاجتماعية للشركات.....
193	الفرع الأول: تقديم المنصة.....
194	الفرع الثاني: مستويات المعلومات في المنصة.....
194	المطلب الثاني: صيدال ومنهج المسؤولية الاجتماعية للشركة.....
194	الفرع الأول: ماهية ISO 26000.....
195	الفرع الثاني: صيدال والمسؤولية الاجتماعية للشركات.....
197	المبحث الرابع: مجمع صيدال والرقابة الداخلية.....
197	المطلب الأول: حساب وتحليل تطور بعض المؤشرات الخاصة بصيدال (الشركة الأم).....
197	الفرع الأول: رقم الأعمال.....
198	الفرع الثاني: نتيجة السنة المالية.....

199الفرع الثالث: إنتاج السنة المالية
200المطلب الثاني: صيدال وتكنولوجيا المعلومات
200الفرع الأول: تطبيق نظام ERP Odo
201الفرع الثاني: شركة صيدال والرقمنة
203المطلب الثالث: شركة صيدال والمحاسبة الإبداعية
203الفرع الأول: حساب جودة الأرباح بصيدال (الشركة الأم)
205الفرع الثاني: حساب مقياس الاستحقاق (نسبة Sloan) بصيدال (الشركة الأم).
207الفرع الثالث: تطبيق نموذج Beneish M-Score
223الخاتمة العامة
232قائمة المصادر والمراجع
246الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	المقارنة بين الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية.....	1 – 1
32	نشأة وتطور حوكمة الشركات.....	2 – 1
59	تصنيف آليات حوكمة الشركات.....	3 - 1
94	الاختلافات الرئيسية بين المحاسبة الإبداعية والاحتيايل	1 – 2
103	نموذج Beneish M-Score	2 – 2
108	الترددات المتوقعة بناءً على قانون بنفورد (Benford)	3 – 2
110	فعالية قانون بينفورد في كشف الغش	4 – 2
111	مقارنة بين نموذج Beneish M-Score وقانون Benford	5 – 2
120	أساليب المحاسبة الإبداعية في بند الأصول	6 – 2
121	أساليب المحاسبة الإبداعية في بند الالتزامات وحقوق المساهمين	7 – 2
122	أساليب المحاسبة الإبداعية في الاستثمارات طويلة الأجل والموجودات الطارئة.	8 – 2
123	أساليب المحاسبة الإبداعية في بند الإيرادات	9 – 2
124	أساليب المحاسبة الإبداعية في بند المصاريف (النفقات)	10 – 2
125	الإخفاق في تسجيل الالتزامات	11 – 2
167	أدوار ومسؤوليات الرقابة الداخلية على التقارير المالية.....	1 – 3
180	توزيع الموارد البشرية حسب المراكز	1 – 4
184	فروع صيدال المملوكة بأكثر من 50 %	2 – 4
189	أهم الملفات التي تمت معالجتها خلال الدورة	3 – 4
190	مهمات التدقيق الداخلي	4 – 4
197	تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة: 2016 – 2021	5 – 4
198	تطور نتيجة السنة المالية للشركة خلال الفترة: 2016 – 2021	6 – 4
199	تطور إنتاج السنة المالية للشركة خلال الفترة: 2016 – 2021.....	7 – 4
202	أنظمة المعلومات بالشركة	8 – 4
204	تحضير العمليات لحساب جودة الأرباح بصيدال (الشركة الأم)	9 – 4
204	حساب مؤشر جودة الأرباح بصيدال (الشركة الأم)	10 – 4
205	تحضير العمليات لحساب مقياس الاستحقاق (نسبة Sloan)	11 – 4
206	حساب مقياس الاستحقاق (نسبة Sloan) لصيدال (الشركة الأم)	12 – 4

الصفحة	العنوان	الرقم
208 تحضير العمليات من أجل تطبيق نموذج Beneish	13 – 4
209 حساب المصاريف العامة والإدارية الخاصة بصيدال (الشركة الأم)	14 – 4
210 مؤشر عدد الأيام اللازمة لتحصيل المبيعات غير المسددة DSRI	15 – 4
210 حساب قيمة مؤشر عدد الأيام اللازمة لتحصيل المبيعات غير المسددة في النموذج	16 – 4
211 مؤشر هامش الربح الإجمالي GMI	17 – 4
211 حساب قيمة مؤشر هامش الربح الإجمالي (GMI) في النموذج	18 – 4
213 مؤشر جودة الأصول AQI	19 – 4
214 حساب قيمة مؤشر جودة الأصول (AQI) في النموذج	20 – 4
214 مؤشر نمو المبيعات SGI	21 – 4
215 حساب قيمة مؤشر نمو المبيعات (SGI) في النموذج	22 – 4
216 مؤشر الاهتلاك DEPI	23 – 4
216 حساب قيمة مؤشر الاهتلاك (DEPI) في النموذج	24 – 4
217 مؤشر المبيعات والمصاريف العامة والإدارية SGAI	25 – 4
217 حساب قيمة مؤشر المبيعات والمصاريف العامة والإدارية (SGAI) في النموذج	26 – 4
218 مؤشر الرافعة المالية LVGI	27 – 4
218 حساب قيمة مؤشر الرافعة المالية (LVGI) في النموذج	28 – 4
219 مؤشر مجموع المستحقات الكلية إلى مجموع الأصول TATA	29 – 4
219 حساب قيمة مؤشر مجموع المستحقات الكلية إلى مجموع الأصول (TATA) في النموذج	30 – 4
219 حساب قيمة Beneish M-Score الخاصة بصيدال (الشركة الأم) خلال الفترة 2021 – 2016	31 – 4

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية	1 – 1
24أهداف الرقابة الداخلية	2 – 1
25العناصر الخمسة للرقابة الداخلية	3 – 1
36نظام حوكمة الشركات	4 – 1
38خصائص الحوكمة الجيدة للشركات	5 – 1
52نظريات الحوكمة	6 – 1
53Agency Theory نظرية الوكالة	7 – 1
54Stewardship Theory نظرية الرعاية	8 – 1
55Resource-Dependence Theory نظرية اعتمادية الموارد	9 – 1
56Stakeholders Theory نظرية أصحاب المصالح	10 – 1
63وظائف حوكمة الشركات	11 – 1
67المواضيع السبعة الأساسية للمسؤولية الاجتماعية	12 – 1
69هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية للشركة	13 – 1
70الأبعاد الخمسة للمسؤولية الاجتماعية للشركات	14 – 1
72خصائص المسؤولية الاجتماعية للشركة	15 – 1
76أساسيات الإدارة الجيدة للمخاطر والرقابة الداخلية	16 – 1
77الفوائد المحتملة للإدارة الفعالة للمخاطر والرقابة الداخلية	17 – 1
86تصنيف المخاطر	18 – 1
95التحقيق في التلاعب المحاسبي	1 – 2
105Beneish M-Score مكونات نموذج	2 – 2
108قانون بينفورد (Benford)	3 – 2
113Fraud Triangle مثلث الاحتيال	4 – 2
141اتجاهات حوكمة الشركات العالمية المتوقعة في عام 2023	1 – 3
148أنواع نقاط الضعف في الرقابة الداخلية	2 – 3
150طرق تحديد وإصلاح نقاط الضعف في الرقابة الداخلية	3 – 3
153محركات التغيير التي من المحتمل أن تؤدي إلى زعزعة الرقابة الداخلية	4 – 3
157أنواع الذكاء الإصطناعي	5 – 3

163	الركائز الـ 7 للرقابة الداخلية على التقارير المالية (ICFR).....	6 – 3
الصفحة	العنوان	الرقم
178	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....	1 – 4
179	تطور الموارد البشرية 2017 – 2021.....	2 – 4
180	توزيع القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية والمهنية.....	3 – 4
181	توزيع القوى العاملة حسب الجنس.....	4 – 4
181	توزيع القوى العاملة حسب نوع النشاط خلال سنة 2021.....	5 – 4
182	توزيع القوى العاملة حسب مستوى التأهيل العلمي لسنة 2021.....	6 – 4
197	تطور رقم أعمال للشركة خلال الفترة: 2016 – 2021.....	7 – 4
198	تطور نتيجة السنة المالية للشركة خلال الفترة: 2016 – 2021.....	8 – 4
199	تطور إنتاج السنة المالية للشركة خلال الفترة: 2016 – 2021.....	9 – 4

قائمة المختصرات

الاختصار	اللغة الأجنبية	اللغة العربية
ACCA	Association of Chartered Certified Accountants	جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين
AI	Artificial Intelligence	الذكاء الاصطناعي
BRICS	Brazil, Russia, India, China, and South Africa	البريكس: البرازيل، روسيا، الهند، الصين وجنوب إفريقيا.
CA	Creative Accounting	المحاسبة الإبداعية
CARE	Circle of Action and Reflection on the Company	دائرة العمل والتفكير في الشركة
CC	Cloud Computing	الحوسبة السحابية
CFP	Corporate Financial Performance	الأداء المالي للشركات
CIPE	Center for International Private Enterprise	مركز المشاريع الدولية الخاصة
CG	Corporate Governance	حوكمة الشركات
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology	أهداف التحكم للمعلومات والتكنولوجيا ذات الصلة
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations	لجنة المنظمات الراعية
CRO	Chief Risk Officer	رئيس إدارة المخاطر
CSR	Corporate Social Responsibility	المسؤولية الاجتماعية للشركات
DFM	Dubai Financial Market	سوق دبي المالي
DP	Deep Learning	التعلم العميق
ECGI	European Corporate Governance Institute	المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات
ERM	Enterprise Risk Management	إدارة مخاطر المؤسسة
ERP	Enterprise Resources Planning	تخطيط موارد المؤسسة
ESCA	Emirates Securities and Commodities Authority	هيئة الأوراق المالية والسلع الإماراتية
ESG	Environmental, Social and Governance	البيئي والاجتماعي والحوكمة
FCE	Forum des Chefs d'Entreprises	منتدى رؤساء الشركات
FRC	Financial Reporting Council	مجلس التقارير المالية
FoC	Future of Controls	مستقبل الضوابط
G20	The Group of Twenty	مجموعة العشرين
GFC	Global Financial Crisis	الأزمة المالية العالمية
GGP	Global Governance Principles	مبادئ الحوكمة العالمية
GRC	Governance, Risk and Compliance	الحوكمة، المخاطر والامتثال

GRI	Global Reporting Initiative	مبادرة إعداد التقارير العالمية
IoT	Internet of Things	إنترنت الأشياء
الاختصار	اللغة الأجنبية	اللغة العربية
IC	Internal Control	الرقابة الداخلية
ICFR	Internal Control over Financial Reporting	الرقابة الداخلية على التقارير المالية
ICGN	International Corporate Governance Network	شبكة حوكمة الشركات الدولية
IESBA	International Ethics Standards Board of Accountants	مجلس معايير السلوك الأخلاقي الدولية للمحاسبين
IFAC	International Federation of Accountants	الإتحاد الدولي للمحاسبين
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
IIA	Internal Audit Foundation	مؤسسة التدقيق الداخلي
IMA	Institute of Management Accountants	معهد المحاسبين الإداريين
ISACA	Information Systems Audit and Control Association	جمعية تدقيق ومراقبة أنظمة المعلومات
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler (one of the big four)	كابلي أمجي: إحدى أكبر أربع شركات التدقيق العالمية
ML	Machine Learning	التعلم الآلي
NACD	National Association of Corporate Directors	الرابطة الوطنية لمديري الشركات
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
ORSE	Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises	مرصد المسؤولية الاجتماعية للشركات
PGI	Progiciel de Gestion Intégré	برنامج إدارة متكامل
PM	Process Mining	التنقيب في العمليات
RBC	Responsible Business Conduct	السلوك التجاري المسؤول
RMF	Risk Management Framework	إطار إدارة المخاطر
ROSC	Reports on the Observance of Standards and Codes	التقارير المتعلقة بمراعاة المعايير والقواعد
RPA	Robotic Process Automation	أتمتة العمليات الروبوتية
SEC	Securities and Exchange Commission	لجنة الأوراق المالية والبورصات
TDT	Technology-Driven Transformation	التحول المدفوع بالتكنولوجيا
UNDP	United Nations Development Programme	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
WB	World Bank	البنك الدولي

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
246	الملحق رقم 01: أطر حوكمة الشركات الموجودة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.....	01
247	الملحق رقم 02: حجم السوق وهيكل السوق للشركات المدرجة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.....	02
249	الملحق رقم 03: العناصر الرئيسية للإطار التنظيمي: القوانين والأنظمة.....	03
251	الملحق رقم 04: ميزانية صيدال (الشركة الأم) لسنتي 2019 – 2020 – جانب الأصول.....	04
252	الملحق رقم 05: ميزانية صيدال (الشركة الأم) لسنتي 2019 – 2020 – جانب الخصوم.....	05
253	الملحق رقم 06: جدول حساب النتائج صيدال (الشركة الأم) لسنتي 2019 – 2020.....	06
254	الملحق رقم 07: جدول تدفقات الخزينة صيدال (الشركة الأم) لسنتي 2019 – 2020.....	07
255	الملحق رقم 08: ميزانية صيدال (الشركة الأم) لسنة 2021 – جانب الأصول.....	08
256	الملحق رقم 09: ميزانية صيدال (الشركة الأم) لسنة 2021 – جانب الخصوم.....	09
257	الملحق رقم 10: جدول حساب النتائج صيدال (الشركة الأم) سنة 2021.....	10
258	الملحق رقم 11: جدول تدفقات الخزينة صيدال (الشركة الأم) سنة 2021.....	11
259	الملحق رقم 12: التعليمات رقم: 203/DVS/MIP/2021.....	12

مقدمة

وطرح الإشكالية

1. مقدمة

تشهد بيئة العمل المعاصرة تغيرات وتطورات كبيرة وواسعة النطاق أدت إلى بروز العديد من التحديات والقضايا السياسية والاقتصادية والإدارية والمحاسبية وغيرها، كما اتسمت هذه البيئة بشدة المنافسة، كل هذا التغير والتطور كان بفضل ظهور العولمة بمفهوم حديث في حياة الناس، ومن ثم الاستخدام الواسع للتكنولوجيا في كافة نواحي الحياة. كما أدى التوسع الكبير في الأنشطة الاقتصادية وازدياد حجم المنشآت وانتشارها جغرافيا إلى حاجة الإدارة العليا إلى تفويض صلاحياتها ومسؤولياتها إلى المستويات المختلفة داخل المنشأة، وبهذا ظهرت الحاجة إلى وجود نظام للرقابة الداخلية يهدف إلى مساعدة الإدارة للقيام بوظائفها بكفاءة وفعالية.

كما أن واقع الممارسة الإدارية والمحاسبية قد أدى إلى ممارسات إدارية ومالية خاطئة وفاشلة مع غياب تام للقيم والأخلاق المهنية من قبل بعض المديرين والموظفين. ونظرا للأزمات الاقتصادية والمالية المتلاحقة التي شهدتها العديد من دول العالم على حد سواء المتقدم منها والنامي، والتي كان من أبرز دواعيها ضعف الإدارة وآليات الرقابة الداخلية وعدم كفاية الإفصاح المحاسبي وانعدام الشفافية والمصادقية والأمانة وغياب المساءلة في الشركات. مما دعا إلى ضرورة استخدام آليات جديدة لاستعادة كفاءة وفعالية الإدارة ونظم الرقابة الداخلية. فبرز مفهوم حوكمة الشركات كأحد المفاهيم الحديثة الملحة والضرورية لإزالة التشوّهات التي اكتنفت النظم الإدارية والمحاسبية في تلك الشركات.

كما أن وجود نظام رقابة داخلية فعال ومتكامل يعتمد على عدة أسس منها خطة واضحة للوظائف التنظيمية مشتملة على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل وحدة مع ضرورة الفصل بين الوظائف المتعارضة، بالإضافة إلى وجود نظام مالي سليم ومتكامل، ونظام للإشراف والمتابعة لجميع الأنشطة مع وجود كوادر بشرية مؤهلة ومخلصة من أجل ضمان نجاح تنفيذ نظام الرقابة الداخلية.

والجزائر كغيرها من باقي دول العالم تنتهي إلى بيئة العمل هذه وبالتالي يجب عليها مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية لاسيما في مجال المالية والمحاسبة من أجل الحفاظ على المال العام وذلك عن طريق سن قوانين وتطبيق أنظمة تضمن الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد بهدف منع الهدر وسوء الاستعمال للممتلكات العمومية مما يسمح بالإفصاح الجيد عن المعلومات المالية والمحاسبية التي يعتمد عليها متخذي القرار.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى أهمية وجود نظام رقابة داخلية فعال في المؤسسة من أجل الحفاظ على أصولها وزيادة ثروة الملاك وبالتالي تطوير الاقتصاد وتحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع. مع إسقاط ذلك على واقع المؤسسات الجزائرية والبحث في مدى وعي هذه الأخيرة بضرورة وأهمية وجود نظام رقابة داخلية فعال سواء من طرف المسؤولين والمنفذين ومتخذي القرار.

2. طرح الإشكالية

من خلال ما سبق تتبادر إشكالية الدراسة حول: ما مدى وعي المؤسسات الجزائرية بأهمية مساهمة نظام الرقابة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل مبادئ حوكمة الشركات؟

ويهدف معالجة هذه الإشكالية تم صياغة الأسئلة الفرعية الموالية:

1. ما هي العلاقة الموجودة بين فعالية نظام الرقابة الداخلية وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات؟
 2. ما هو أثر تبني مبادئ حوكمة الشركات على ممارسات المحاسبة الإبداعية؟
 3. ما هو أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على فعالية نظام الرقابة الداخلية؟
 4. ما هو أثر التطور التكنولوجي على فعالية نظام الرقابة الداخلية للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية؟
 5. ما مدى وعي الشركة محل الدراسة بأهمية تبني مبادئ حوكمة الشركات وأثر ذلك على فعالية نظام الرقابة الداخلية؟
 6. ما مدى مواكبة الشركة محل الدراسة للتطورات التكنولوجية وأثر ذلك على فعالية نظام الرقابة الداخلية؟
- ### 3. فرضيات الدراسة

في إطار معالجة الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يتم اختبار مدى صحة الفرضيات الآتية:

1. هناك علاقة قوية وموجبة بين مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفعالية نظام الرقابة الداخلية.
2. يؤدي تبني مبادئ حوكمة الشركات إلى زيادة صدقية المخرجات المحاسبية وذلك عن طريق الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.
3. إن الاهتمام والوعي بالمسؤولية الاجتماعية للشركة يؤثر إيجاباً على فعالية نظام الرقابة الداخلية.

4. يؤدي التطور التكنولوجي إلى زيادة المخاطر التي تواجهها المؤسسة مما يتطلب تفعيل نظام الرقابة الداخلية للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.
 5. هناك وعي كبير لدى الشركة محل الدراسة بأهمية تبني مبادئ حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات وأثر ذلك على فعالية نظام الرقابة الداخلية.
 6. هناك وعي ومواكبة للتطورات التكنولوجية من طرف الشركة محل الدراسة نظرا لتأثير ذلك على فعالية نظام الرقابة الداخلية.
4. أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- قياس واقع تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - تحديد العلاقة الموجودة بين نظام الرقابة الداخلية ومصداقية المخرجات المحاسبية.
 - إبراز أهمية نظام الرقابة الداخلية في الكشف عن مختلف المخالفات المحاسبية.
 - إبراز أهمية تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودورها في محاربة مختلف أشكال المخالفات المحاسبية.
5. المنهج وأدوات الدراسة

تحقيقا لأهداف الدراسة وفي ضوء طبيعة الموضوع وأهميته، وحتى تتمكن من الإجابة عن الأسئلة المطروحة والإمام بكل جوانب الدراسة، واختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا فقد تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لكونهما يتماشيان مع طبيعة الموضوع، وضرورة دراسة الإطار النظري للرقابة الداخلية وحوكمة الشركات والعلاقة بينهما ومدى نجاعتهما في الحد من المخالفات المحاسبية.

كما تم الإعتماد على الدراسات والأبحاث بمختلف مصادرها، من كتب ودوريات ومراكز بحث محلية ودولية وتوظيفها في تحديد أثر فعالية نظام الرقابة الداخلية في العمل المحاسبي من خلال الحد من المخالفات المحاسبية وذلك في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

إضافة لما سبق وتماشيا مع متطلبات الدراسة تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، حيث تمت دراسة حالة مجمع صيدال.

6. حدود البحث

■ الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة على مجمع صيدال بصورة عامة والشركة الأم بشكل خاص.

■ الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة من 2016 إلى 2021.

7. مبررات اختيار موضوع الدراسة

يعود اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب هي:

■ أسباب ذاتية: وهذه الأسباب تنبع من ميولنا البحثي والمتمثل في الرغبة في التعمق في المجال المالي والمحاسبي، وكذا تماشيا مع تخصصنا الأكاديمي في ذلك -المالية والمحاسبة-.

■ أسباب موضوعية: وهي الأسباب المتعلقة بموضوع الدراسة المتعلق بأهمية وجود نظام فعال للرقابة الداخلية خاصة بعد الفضائح المالية التي تعرضت لها العديد المؤسسات الاقتصادية والمالية سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، بالإضافة إلى الميل إلى معرفة مدى وعي المؤسسات الجزائرية وتطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات.

8. الدراسات السابقة

أ. دراسة كريفار مراد تحت عنوان: أهمية نظام الرقابة الداخلية في الرفع من كفاءة نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2019/2018، حيث عالجت الدراسة كيفية مساهمة نظام الرقابة الداخلية في الرفع من كفاءة نظام المعلومات المحاسبي على مستوى المؤسسة الاقتصادية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يهدف نظام المعلومات المحاسبي إلى توفير المعلومات المحاسبية التي أصبحت سلاحا فعالا في يد الإدارة، وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات يسمح بالتحكم في جمع، ومعالجة، وتدقيق المعلومات.

- لقد تأثر نظام المعلومات المحاسبي بالتطورات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقد ساهمت هذه الأخيرة بشكل فعال في تحقيق سرعة ودقة معالجة البيانات المحاسبية، كما أثر استخدام هذه التكنولوجيا على أهداف نظام المعلومات المحاسبي ومقوماته.

- تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة من الإجراءات التي تضعها المؤسسة من أجل تحقيق أهداف تتعلق أساسا باحترام القوانين والقواعد، تطبيق تعليمات وتوجيهات الإدارة، تحسين الأداء داخل المؤسسة، حماية الأصول ومصداقية المعلومات المحاسبية.
- إن الرقابة الداخلية ضرورة حيوية للتأكد من حسن سير العمل والإنجاز، والتي تتكون من شقين، الشق الإداري والشق المحاسبي، بالإضافة إلى وجود مقومات ومكونات أساسية للرقابة يجب على المؤسسة مراعاتها. ب. دراسة مداح عبد الباسط بعنوان: أثر جودة المعلومات المحاسبية في الكشف عن الفساد المالي في ظل تبني حوكمة الشركات " دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017 حيث عالجت الدراسة مدى مساهمة جودة المعلومات المحاسبية في الكشف عن الفساد المالي في ظل تبني حوكمة الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها:
- ترجع الكثير من مظاهر الفساد المالي إلى الممارسات المحاسبية الخاطئة والمضللة، والتي أدت إلى وقوع الكثير من الانهيارات والأزمات المالية في دول العالم.
- يعتبر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات كأداة تسهل عملية الكشف عن مختلف مظاهر الفساد المالي.
- للعديد من مظاهر الفساد المالي علاقة بالمعلومة المحاسبية المعدة من طرف تلك المؤسسات.
- البيئة الرقابة الداخلية دور كبير في كشف ومنع حدوث بعض مظاهر الفساد المالي بالمؤسسات الاقتصادية، فكلما كانت البيئة قوية كلما كانت فرص ظهور الاحتيال المالية أقل.
- ج. دراسة طلحة أحمد بعنوان: دور مبادئ حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري في الجزائر "دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2018/2017، عالجت هذه الدراسة دور مبادئ حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر ما يلي:
- كلما كان تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات كلما انخفض الفساد المالي والإداري.
- تعتمد مبادئ حوكمة الشركات على الآليات الداخلية والخارجية لزيادة فعاليتها.
- عدم وجود تشريعات صريحة تهدف إلى نشر ثقافة حوكمة الشركات في المجتمع الجزائري.

د. دراسة جدي سمراء بعنوان: دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2016، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تناولت هذه الدراسة إشكالية دور الرقابة الداخلية في تحسين مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هذه الدراسة توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- علاقة الرقابة الداخلية بالمخرجات المحاسبية تتمثل في الهدف المرجو الوصول إليه من اعتماد نظام الرقابة الداخلية، عن طريق الرقابة المحاسبية ومكونات الرقابة الداخلية والمتمثل في دقة التقارير وبالتالي دقة القوائم المالية، بمعنى خلوها من الأخطاء الجوهرية التي من شأنها تحريفها والذي يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة فيها من قبل مستخدميها.

- وجود نظام رقابي فعال بالمؤسسة يضيف المصداقية على قوائمها المالية والتقارير الأخرى التي تمثل في مجملها مخرجات النظام المحاسبي، وبالتالي منح أساس سليم للأطراف ذوي الصلة بالمؤسسة الذي يعتمدونه في اتخاذ قراراتهم، وعلى العكس من ذلك فالنظام الرقابي الضعيف يتسبب عنه فقدان الثقة في التقارير المالية وقد تنشأ عنه قرارات خاطئة من قبل متخذي القرار.

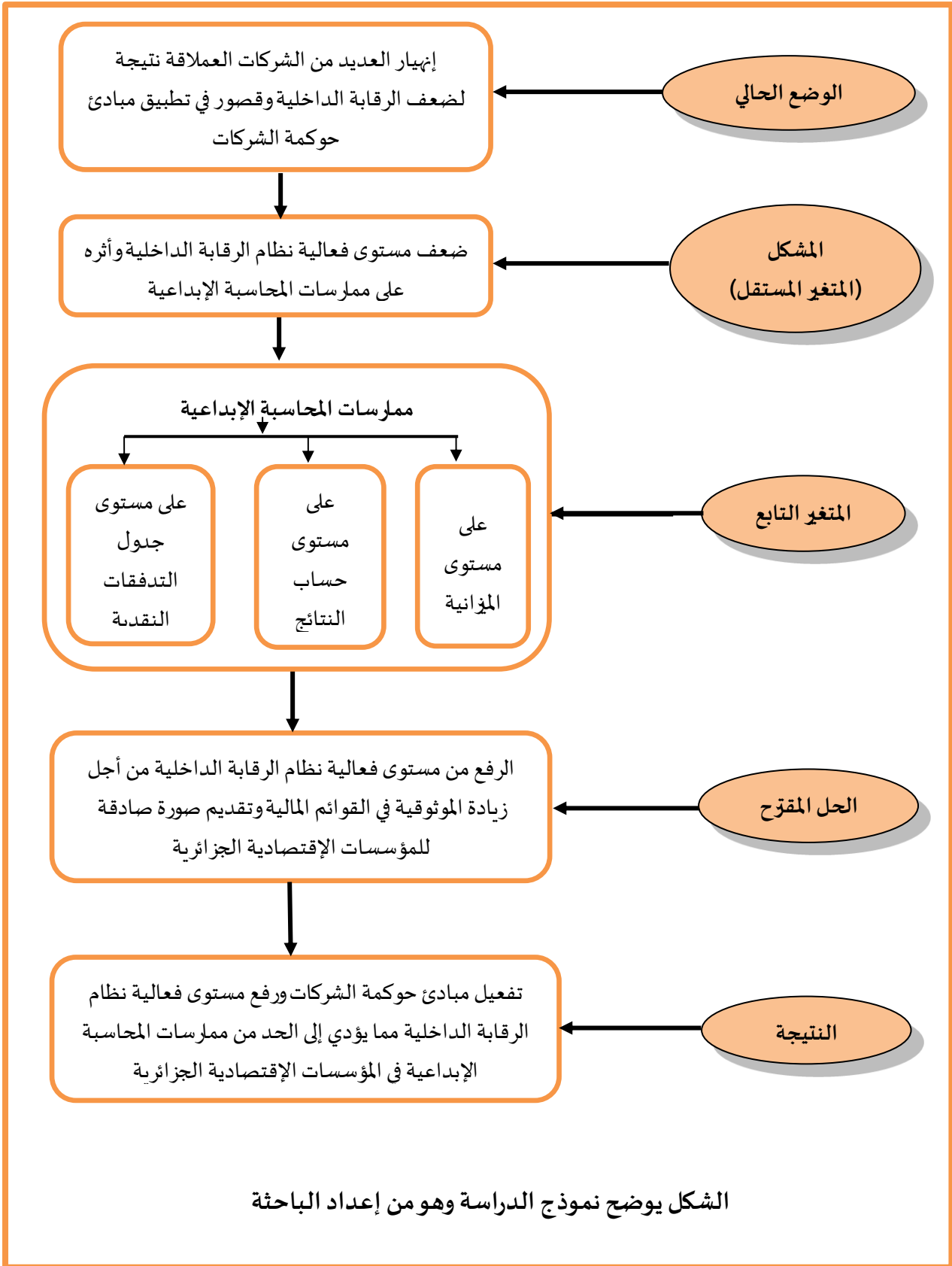
- الفضائح المالية التي عانت منها العديد من المؤسسات العالمية كشركة أنرون وولد كوم وغيرها من الشركات تسببت في تصاعد الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وسن القوانين التي من شأنها دعم نظام الرقابة بالمؤسسة.

هـ. اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تربط بين ثلاث عناصر أساسية ألا وهي: نظام الرقابة الداخلية والمحاسبية الإبداعية ومبادئ حوكمة الشركات. مع التطرق إلى تأثير هذه العناصر على بعضها البعض خاصة فيما يتعلق بتفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال تبني مبادئ حوكمة الشركات وعلاقة ذلك بالمسؤولية الاجتماعية للشركة.

كما أضافت هذه الدراسة أثر التكنولوجيات الناشئة خاصة فيما يتعلق بالذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) وأتمتة العمليات الروبوتية (Robotic Process Automation) على مهنة المحاسبة بصفة عامة والمحاسبة الإبداعية بصفة خاصة ووجوب مواكبة هذا التطور التكنولوجي الرهيب والمخاطر الناجمة عنه من أجل الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

9. نموذج الدراسة



10. هيكل الدراسة

للإحاطة بالموضوع من كل جوانبه مبدئياً يمكن تقسيم الدراسة إلى المحاور الرئيسية التالية:

- المحور الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر؛
- المحور الثاني: الإطار النظري للمحاسبة الإبداعية وإجراءات الرقابة والتدقيق للحد منها؛
- المحور الثالث: الجهود المتعلقة بأهمية فعالية نظام الرقابة الداخلية وتبني مبادئ حوكمة الشركات؛
- المحور الرابع: الدراسة الميدانية: دراسة حالة شركة صيدال (SAIDAL).

11. صعوبات الدراسة

كون أن موضوع الدراسة يعتبر حديث الساعة خاصة بعد الفضائح المالية العالمية وانهيار كبريات البنوك والشركات على المستوى العالمي والنتيجة أساساً عن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وممارسات المحاسبة الإبداعية، صادفت الباحثة العديد من الصعوبات من أهمها:

- وجود كم هائل من المعلومات المتعلقة بالموضوع خاصة التقارير الصادرة عن كبريات شركات المحاسبة العالمية مثل: Deloitte – Price Waterhouse – KPMG وغيرها.
- جائحة كورونا (Covid-19) وأثرها الكبير على شكل وأخلاقيات مهنة المحاسبة خاصة فيما يتعلق بالعمل عن بعد (Remote work) ورقمنة القطاعات المالية وأثر ذلك على ظهور مخاطر جديدة خاصة فيما يتعلق بالأمن السيبراني (Cyber Security).
- أغلب التقارير (إن لم تكن كلها) والدراسات الحديثة المتعلقة بالموضوع كلها باللغة الإنجليزية.
- صعوبة الحصول على المعلومات من الشركة محل الدراسة.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الرقابة الداخلية
وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لكل من الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وعلاقتها بإدارة المخاطر. ولتحقيق ذلك تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث. خصص المبحث الأول لتقديم وعرض التطور التاريخي للرقابة الداخلية، ماهية الرقابة الداخلية، وأنواع الرقابة الداخلية. أما المبحث الثاني فسيتم من خلاله عرض ماهية حوكمة الشركات وأسباب ظهورها، مبادئ حوكمة الشركات، وفي الأخير محددات وآليات حوكمة الشركات والأطراف المستفيدة منها. أما المبحث الثالث والأخير فخصص لدراسة العلاقة بين كل من الرقابة الداخلية، حوكمة الشركات وإدارة المخاطر.

المبحث الأول

الإطار الفكري للرقابة الداخلية

يهدف هذا المبحث إلى دراسة وتحليل الإطار النظري للرقابة الداخلية. ولتحقيق هذا الهدف فسوف يتم تناول التطور التاريخي للرقابة الداخلية، ماهية الرقابة الداخلية، حيث سيتم التطرق للمفاهيم الأساسية للرقابة الداخلية الدائمة وعلى وجه الخصوص ما يسمى بالمقاربة "الكلاسيكية" و"الحالية" للرقابة الداخلية، ونماذج COSO , COSO II-ERM & COSO III التي تعد المراجع العالمية الرئيسية حتى الآن، والمرجع الإطار الصادر عن هيئة الأسواق المالية (الفرنسية) والنهج الحديث والاستباقي للرقابة الداخلية. ثم أنواع الرقابة الداخلية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للرقابة الداخلية

كانت فكرة الرقابة الداخلية داخل المنظمة موجودة دائمًا ومنذ القدم، كما يتضح من الآثار المكتشفة في كتب حضارة بلاد ما بين النهرين التي يعود تاريخها إلى أكثر من 5000 عام. فقد صرح كينيث موست¹ (Kenneth Most) أن هناك دليلاً ملموساً على وجود الرقابة الداخلية في حضارة بلاد ما بين النهرين منذ 3600 قبل الميلاد. فقد أشارت معظم الاكتشافات أن السومريون سجلوا معاملات تجارية على الحجر يعود تاريخها إلى 3600 قبل الميلاد وبعد 400 عام على الطين. كما قدم ستون (Stone) سرداً للرقابة الداخلية في الحضارة الفارسية من 549 إلى 330 قبل الميلاد. ويذكر أن داريوس (Darius) (521-486 قبل الميلاد) استخدم الكتبة الحكوميين، الذين يطلق عليهم "عيون وأذان الملك" «King's eyes and ears»، لأداء وظيفة مهمة في السيطرة على إمبراطوريته الواسعة.

وبتوسيع روايته التاريخية، يشير Stone² إلى أنه مثل الإمبراطورية الفارسية قبلها، استخدمت الإمبراطورية الرومانية بشكل فعال المحاسبة والمراجعة للسيطرة على خيرات الأراضي المحتلة. كان نظير "عيون وأذان الملك" هم «Quaestors»، الذين ظهروا إلى الوجود حوالي 200 قبل الميلاد.

ومع ذلك، فقط خلال القرن العشرين ظهر الاهتمام الفعلي للباحثين في ميدان المحاسبة بالرقابة الداخلية. حيث أول تعريف للرقابة الداخلية قدم من طرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) سنة 1949. ثم تلاه مزيد من التوضيحات في عامي 1958 و1972. وفي عام 1977، أصبحت الشركات المملوكة ملكية عامة خاضعة بموجب التشريع لتطبيق الضوابط بشكل مناسب لحماية معلوماتها المالية. يعد التقرير الصادر عن لجنة المنظمات الراعية في عام 1992 وقانون ساربنز أوكسلي Sarbanes Oxley لعام 2002 من الوثائق الأحدث التي تحدد الرقابة الداخلية.

¹ Willie Hackett, Sybil C. Mobley, *An Auditing perspective of the historical development of internal control, Proceedings of the university of Kansas symposium on auditing problems, University of Kansas-School of Business, 1976, USA, pp. 1-2.*

² Norman J. Lenhart and Philip L. DeFliese, *Montgomery's Auditing, Eighth Edition, The Ronald Press Co., 1957, New York, USA, pp. 53-54.*

الفرع الأول: مراحل تطور الرقابة الداخلية

يعتقد الكثير أن الرقابة الداخلية سبقت التدقيق وعناصر أخرى من مهنة المحاسبة. فقد ظهرت كمنتج طبيعي للفطرة السليمة لدافع الربح، بحيث بمجرد أن ابتكر رواد الأعمال الأوائل طريقة لتحقيق الربح، ابتكروا طرقاً للتحكم في هذا الربح وحمايته. وبالتالي أصبح من الضروري إنشاء شكل من أشكال الرقابة.

يجمع أغلب الاقتصاديين والماليين بأن تطور الرقابة الداخلية مر بأربع مراحل متباينة وذلك تبعاً لتطور المنشآت. مقسمة إلى حقبات زمنية يمكن ذكرها باختصار في الآتي:

المرحلة الأولى (قبل 1500 م)¹

في هذه المرحلة كانت المحاسبة تعنى بالدرجة الأولى بالوحدات الحكومية والأسرية. فقد تضمنت هذه المرحلة المفهوم الضيق للرقابة الداخلية، والذي تناسب مع طبيعة المشروعات الفردية الصغيرة التي سادت في حينه. كما تم إثبات ممارسة الرقابة الداخلية من خلال استخدام اثنين من الناسخين اللذين يحتفظان بسجلات مستقلة لنفس المعاملات المصممة لمنع الاختلالات والتلاعبات داخل خزائن الحكام القدامى. كان الهدف الثانوي هو ضمان الدقة في إعداد التقارير. كما كانت تتم عملية جرد المخزونات بشكل دوري من أجل المساءلة ولإثبات دقة السجلات المحاسبية.

وبالتالي كانت الوظيفة الرقابية تتحقق داخليا ولا وجود لرقابة من الخارج بمعنى تغييب دور الرقابة الخارجية ومنح الأولوية للرقابة الداخلية خلال هذه المرحلة.

المرحلة الثانية (من 1500 م إلى 1850 م)

هذه الفترة عرفها كل من Fitzpatrick.L و B. F. Foster و William Jackson بأنها الفترة التي أصبح فيها النظام المعياري للمحاسبة على أساس القيد المزدوج ضرورياً، كما حظي الاعتراف بأهمية الرقابة الداخلية بالقبول².

ونتيجة للثورة الصناعية، فإن هذه المرحلة شهدت نمواً في حجم المشروعات وزيادة أنشطتها وعملياتها واتساع نطاقها الجغرافي، وهو ما اقتضى تطويراً في مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل مجموعة الوسائل والإجراءات التي تتبناها المنشأة بقصد حماية أصولها من النقدية، والمخزون السلعي، وخلافه من السرقة، والاختلاس، وسوء الاستعمال، والإهمال، والتي عرفت في حينه باسم الضبط الداخلي. كما أضحى كل العمليات المالية خاضعة للرقابة. وقد تم الاعتراف بأهمية وجود نظام محاسبي لمنع التلاعب والاختلاس ودقة التقرير³.

¹ عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص-ص: 10-11.

² R. Gene Brown, "Changing Audit Objectives and Techniques," *The Accounting Review*, Vol 37, N° 4, October 1962, American Accounting Association, p. 696.

³ عبد الفتاح محمد الصحن، مرجع سابق، ص-ص: 10-11.

المرحلة الثالثة (من 1850 إلى 1940)

منذ 1850 بدأ ظهور وانتشار المؤسسات كبيرة الحجم وشركات المساهمة وذلك من أجل استغلال التكنولوجيا التي أنتجتها الثورة الصناعية. كما انتقل تشغيل المؤسسات الرئيسية من أيدي الملاك إلى أيدي المديرين، الذي أوضحته فيما بعد نظرية الوكالة التي قدمها كل من Means وBerle سنة 1932 حيث يتم فصل الملكية عن الإدارة¹، وذلك من أجل حماية حقوق الملاك مما أدى إلى ظهور فئة جديدة من المدققين المحترفين المتمثلة في المدققين المستقلين.

وقد أوضح Brown² بأنه على الرغم من الاعتراف بالرقابة الداخلية على أنها موجودة في أنظمة المحاسبة الموحدة، إلا أنه لم يظهر اهتمام كبير بأي أنظمة للرقابة على الأصول بخلاف تلك الخاصة بالنقد، ولم يول اهتمام كبير للرقابة الداخلية من قبل المدققين المستقلين. كما أنه غالبًا ما كان عنصر التحكم الداخلي المتأصل في محاسبة القيد المزدوج هو الأسلوب الوحيد المعترف به باعتباره مهمًا لجميع الحسابات. ولهذا السبب، تضمنت عمليات التدقيق خلال الفترة من 1850 إلى 1905 عادةً مراجعة كاملة للمعاملات وإعداد الحسابات والبيانات المالية المصححة. كما أن المدققين لم يدركوا بالكامل حتى الفترة من 1905 إلى 1933 أهمية الرقابة الداخلية وعلاقة نقاط القوة والضعف فيها ببرامج الاختبار الخاصة بهم. وبالتالي، خلال هذه الفترة، بدأت الأدبيات تعكس بشكل كامل أهمية الرقابة الداخلية وعلاقتها بمدى اختبار المراجعة الذي يتعين القيام به، بالإضافة إلى ضرورتها للنظام المحاسبي.

المرحلة الرابعة (من 1940 إلى ما بعد ذلك)

تضمنت هذه المرحلة طفرة في مفهوم ونطاق الرقابة الداخلية شكلت القاعدة لإرساء المفهوم الشامل للرقابة الداخلية، حيث تميزت بالاهتمام بالجوانب التنظيمية والإدارية واتساع أهدافها لتشمل تحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة، والارتقاء بالكفاية الإنتاجية إلى جانب الأهداف التقليدية بالمحافظة على أصول المنشأة وضمان الدقة الحسابية للعمليات والسجلات. ولقد ساهمت عدة عوامل في تحقيق هذه الطفرة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية³:

- الاستحالة المتزايدة للتدقيق التفصيلي (الكامل) بسبب الحجم الكبير للمعاملات؛
- الحاجة إلى تقليل تكلفة التدقيق الخارجي؛
- يتطلب التعقيد المتزايد وحجم الأعمال تقنيات تحكم أكثر تعقيدًا وتطورًا من أجل:
 - ✓ تقديم ملاحظات في الوقت المناسب على الأخطاء والاحتيايل؛
 - ✓ تقديم تحليلات خاصة؛
 - ✓ تأمين الضوابط الإدارية الداخلية؛

¹ Stefan Linder, Nicolai J. Foss, Agency Theory, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition, Elsevier Ltd, 2015, pp. 373-377

² R. Gene Brown, "Changing Audit Objectives and Techniques," op. cit, pp. 698-699.

³ Willie Hackett, Sybil C. Mobley, An Auditing perspective of the historical development of internal control, op.cit, pp. 4-5.

- الاحتياجات التي تفرضها طبيعة العمليات الخاصة بالمصانع متعددة الفروع من أجل:
 - ✓ ضمان توحيد الإجراءات المحاسبية واتساق التطبيقات؛
 - ✓ التحقق من المعاملات بين الوحدات وتقارير مركز الربح؛

• تحول إجراء التدقيق الخارجي من مراجعة العمليات السابقة إلى مراجعة نظام الرقابة الداخلية. ونتيجة لذلك، استمر الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية في الازدياد.

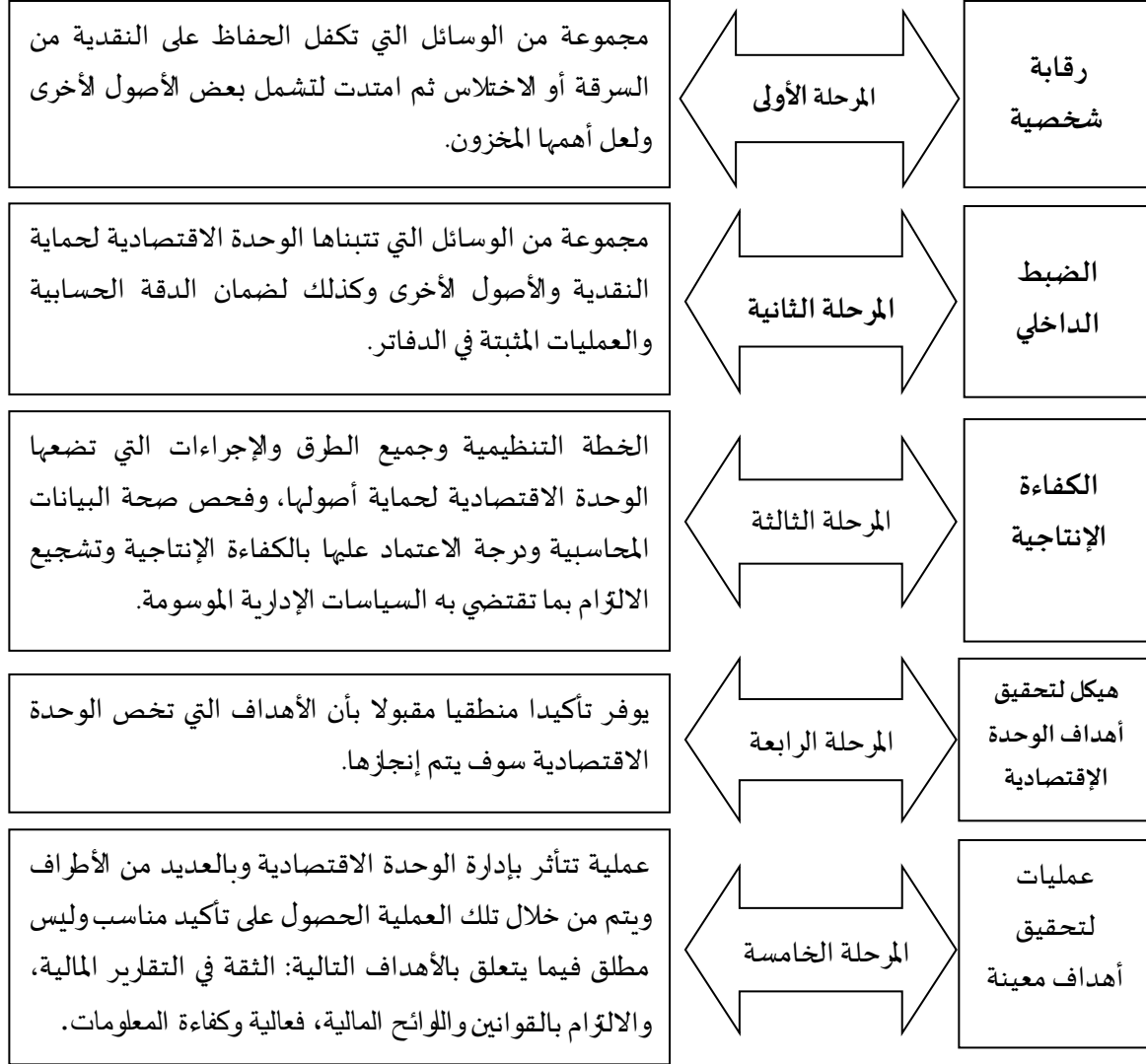
الفرع الثاني: التطور المفاهيمي للرقابة الداخلية الحديثة

يمثل الشكل الموالي (الشكل رقم 1-1) مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية عبر فترات زمنية مختلفة، حيث ركز مفهوم الرقابة الداخلية في المرحلة الأولى على أن الرقابة هي رقابة شخصية والتي تعني مجموعة من الوسائل التي تكفل الحفاظ على الأصول، بينما في المرحلة الثانية فقد تخطت مرحلة الحفاظ على الأصول فقط بل أكثر من ذلك حيث تعني الرقابة في هذه المرحلة ضمان الدقة الحسابية والعمليات المثبتة في الدفاتر إضافة إلى كونها مجموعة الوسائل التي تتبناها الوحدة الاقتصادية للحفاظ على الأصول، أما المرحلة الثالثة فهي تعني الخطة التنظيمية وجميع الطرق والإجراءات الموضوعة من قبل المؤسسة لحماية أصولها، وفحص البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها، بعد ذلك أصبحت الرقابة الداخلية تعني توفر تأكيد مقبول بأن الأهداف التي تخص الوحدة الاقتصادية سوف يتم إنجازها وهذا ما جاءت به المرحلة الرابعة، ثم توسع مفهوم الرقابة الداخلية حيث أصبحت تعني العملية التي تتأثر بإدارة الوحدة الاقتصادية ومختلف الأطراف ويتم من خلالها الحصول على تأكيد مناسب وليس مطلق فيما يتعلق بالثقة في التقارير المالية، والالتزام بالقوانين واللوائح المالية، وكفاءة المعلومات.

مر مفهوم الرقابة الداخلية بخمسة مراحل أساسية نلخصها على النحو التالي:

الشكل رقم: 1 - 1

مراحل تطور مفهوم الرقابة الداخلية



المصدر: آلان عجيب مصطفى هلندي وثائر صيري محمود الغبان، " دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم كردستان- العراق، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، جانفي 2010، ص 7.

الفرع الثالث: العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية

ما حدث من نمو وتطور سواء على مستوى شكل المؤسسات أو حجمها وما نتج عنه من انفصال للملكية عن الإدارة أظهر الحاجة الماسة لنظام الرقابة الداخلية في هذه الأخيرة. كما ساعد على تطويره على الأخص في المؤسسات التي تملك فروع متعددة نظرا لتعدد نشاطاتها والعمليات التي تقوم بها، إضافة لكون البعض من الفروع لديها تفويض بسلطة القرار، كما أن حاجة الإدارة الدائمة لرسم السياسات وتقييم الخطط والأهداف المسطرة بمتابعة سير النشاط وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتصحيح الانحراف الفعلي عن المخطط تضمنه النظم الرقابية الفعالة. كما أن سعي الإدارة نحو المحافظة على رأسمال المؤسسة لا يمكنه أن يتحقق إلا عن طريق اعتماد نظم رقابية سليمة ذات درجة عالية من المتانة. ما من شأنه أن يسهل من عمل المراجع الخارجي في ظل التطورات التي تشهدها المهنة من استخدام لأسلوب المعاينة فوجود نظام فعال يمكنه من استخدام هذا الأسلوب دون اللجوء إلى اختبار كافة البيانات، هذا ما يرفع من درجة الاهتمام بالنظم الرقابية والسعي الجاد نحو تطويرها، وهو بدوره يكفل تجنب المؤسسة للمساءلة من طرف الدولة التي تطلب في الكثير من الأحيان البيانات المدققة. كما تجدر الإشارة إلى أن استخدام الحاسبات الآلية له الدور الكبير في تطوير نظم الرقابة الداخلية¹. من خلال ما سبق يمكن حصر العوامل التي ساعدت على تطور الرقابة الداخلية في النقاط التالية:

- كبر حجم المؤسسات وتعدد نشاطاتها.
- انفصال الملكية عن الإدارة.
- الحاجة الدائمة إلى معلومات وبيانات دقيقة.
- سعي الإدارة للمحافظة على أصولها.

¹ خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات- الناحية النظرية والعلمية-، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص-ص: 166-167.

المطلب الثاني: ماهية الرقابة الداخلية.

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعاريف متنوعة للرقابة الداخلية من قبل الهيئات العالمية، إضافة إلى الأهمية التي تكتسبها والأنواع المختلفة للرقابة الداخلية وصولاً إلى الأهداف التي تسعى الرقابة الداخلية إلى تحقيقها.

الفرع الأول: تعريف الرقابة الداخلية

يعتبر مصطلح "الرقابة الداخلية" الترجمة الحرفية للتعبير الأنجلو ساكسوني: " Internal Control" أو "Business Control" بالنسبة للأمريكيين حيث يعني الفعل "to control" التحكم في الموقف بينما في الفرنسية كلمة "Contrôle" تفهم على أنها ممارسة إجراءات المراقبة على شيء ما لتقييمه. فمن حيث المقاربة الكلاسيكية يمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها: مجموعة من الإجراءات التي تهدف، من ناحية، إلى ضمان حماية الأصول وجودة المعلومات، من ناحية أخرى، لضمان تطبيق تعليمات الإدارة وتعزيز تحسين الأداء. أما من حيث المقاربة الحديثة للرقابة الداخلية فإن إجراءات الرقابة الداخلية تشمل: الامتثال لسياسات الإدارة، وحماية الأصول، ومنع الغش واكتشافه، ودقة السجلات المحاسبية واكتمالها، وإنشاء المحاسبة في الوقت المناسب واستقرار المعلومات المالية¹. بالإضافة إلى ما سبق فإن تعريفات الرقابة الداخلية عديدة وغالباً ما تكون صادرة عن المنظمات المهنية للمحاسبين. من بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

التعريف الأول: عرف تقرير لجنة إجراءات المراجعة المنبثقة عن معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي AICPA الرقابة الداخلية بأنها: "تشمل على الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل ومقاييس تستخدم داخل المنشأة بقصد حماية الأصول وضمان دقة البيانات المحاسبية ورفع وتحفيز الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة"².

التعريف الثاني: عرفت منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية سنة 1977 نظام الرقابة الداخلية على أنه "مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل ضمان الحماية والحفاظ على الأصول ونوعية المعلومات وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين النجاعة"³.

التعريف الثالث: عرف معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا الرقابة الداخلية سنة 1978 على أنها: "مجموع النظم، من مالية وغيرها، الموضوعة من قبل الإدارة، من أجل توجيه العمليات كافة بالصفة المطلوبة والفعالة، واحترام السياسات الإدارية، وحماية الأصول، وضبط الدقة في البيانات المسجلة"⁴.

¹ Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, Laurent Rousseau, *Contrôle Interne : Concepts, Aspects réglementaires, Gestion des risques, Guide d'audit de la fraude, Mise en place d'un dispositif de contrôle permanent référentiels, questionnaires, bonnes pratiques...*, Maxima, Paris, 2008, PP 21-22.

² وجدي حامد حجازي، أصول المراجعة الداخلية- مدخل علمي تطبيقي، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010، ص-ص: 81-82.

³ Jacques Renard, *Théorie Et Pratique De L'audit Interne*, 7eme édition, Eyrolles, Paris, France, 2010, P134.

⁴ حسين أحمد دحدوح وحسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة -الإطار النظري والإجراءات العملية-، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص 275.

التعريف الرابع: يعرف المعيار الدولي ISA400 نظام الرقابة الداخلية على أنه " كافة السياسات والإجراءات (الضوابط الداخلية) التي تتبناها إدارة المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان إدارة منظمة وكفاءة للعمل، والمتضمنة الالتزام بسياسات الإدارة وحماية الأصول ومنع اكتشاف الغش والخطأ ودقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثوقة في الوقت المناسب"¹.

التعريف الخامس: عرفت لجنة COSO الرقابة الداخلية على أنها " عملية تتأثر بالمؤسسة مجلس الإدارة، الإدارة وأطراف أخرى مصممة لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بالتحقق من أهداف الفئات:

- فعالية وكفاءة التشغيل.
- دقة التقرير.
- الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها².

طبقاً للرأي الوارد في تقرير لجنة تريداوي، فإن مفهوم الرقابة الداخلية قد توسع في مضمونه عما كان عليه في بدايات الأدب المحاسبي، والرقابة الداخلية تركز على أساليب الرقابة المحاسبية وأساليب الرقابة الإدارية. بغرض حماية أصول الشركة عن طريق تقليص فرص السرقة والغش الداخلي. ثم تركز الاهتمام على مدى الالتزام بالقوانين والقواعد المنظمة. نظراً لأن إدارات معينة تورطت في مدفوعات غير قانونية لممثلي العملاء الأجانب، رشوة، وممارسات مشابهة. وامتد الاهتمام ليشمل إعداد التقارير المالية المزورة. فيجب أن يمتد فحص الرقابة الداخلية ليشمل المدى الكامل لأنشطة الأعمال التي يجب أن تتم لتحقيق مختلف أهداف تلك الأعمال، وتنفيذ خطط الإدارة، ما هي إلا أنشطة يجب أن تتكامل مع نظام الرقابة الداخلية وليست جزءاً منه. إن وجود عمليات تتسم بالكفاءة والفعالية في عالم المنافسة، يعتبر أمراً لازماً لبقاء المنشأة وزيادة ثروة المساهمين³.

التعريف السادس: تعرف لجنة بازل الرقابة الداخلية على أنها " عملية تتأثر بتدعيم الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأفراد في جميع المستويات الوظيفية، وهي ليست مجرد مجموعة من الإجراءات أو السياسات التي تؤدي في وقت محدد، بل هي عملية مستمرة في جميع المستويات الوظيفية داخل المنشأة، ويعد مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولين عن إنشاء الثقافة المناسبة لتنفيذ الرقابة الداخلية والمراقبة المستمرة لتقييم مدى كفاءتها، كما يجب أيضاً مشاركة جميع الأفراد في عملية الرقابة"⁴.

مما سبق يمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها: مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضعها إدارة المؤسسة الغرض منها الحد من خطر العجز عن تحقيق أهداف المؤسسة والسياسات

¹ غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر- الناحية النظرية- الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 207.

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Internal Control-Framework, New York, December 2011, p01.

³ فرج عبد البديع فرج أحمد، أفضل الممارسات المهنية في المجال المحاسبي والمالي - دليل المراقب المالي في أداء مهام واختصاصات وظيفته «سيناريوهات الرقابة المالية» - الرقابة الداخلية، خبير محاسب، 2014، جمهورية مصر العربية.

⁴ محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص-ص

المتصلة بها وإدارة هذا الخطر عوضاً عن إزالته. فهي توفر ضماناً معقولاً وليس مطلقاً لتحقيق الفعالية. كما أنها تعتبر عملية مستمرة لتحديد المخاطر الرئيسية وتقييم طبيعتها ونطاقها وإدارتها بكفاءة وفعالية وبطريقة اقتصادية مع ضرورة الالتزام بالقوانين واللوائح.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الداخلية

1. أهمية نظام الرقابة الداخلية

لا ينبغي أبداً التقليل من أهمية الرقابة الداخلية نظراً لأنها تمثل جانباً أساسياً من جوانب إدارة المخاطر والأداء المالي والامتثال في الأعمال. فهي تساعد صاحب العمل (أو الشخص / الأشخاص المسؤولين) على مراقبة العمليات المالية بتقارير دقيقة وإشراف كامل. مما يقلل من مخاطر الضرر الذي يلحق بالأعمال التجارية من خلال الاحتيال ويساعد على حماية الموارد المالية للشركة.

فبعد الفضائح المالية لكل من Enron و WorldCom، أصبحت للرقابة الداخلية أهمية أكبر. حيث يعد نظام الرقابة الداخلية الفعال أحد متطلبات قانون Sarbanes-Oxley لعام 2002 الذي ينظم إعداد التقارير واختبار الضوابط الداخلية على التقارير المالية للشركات العامة. كما تلعب الضوابط الداخلية دوراً حاسماً ليس فقط في الشركات العامة ولكن أيضاً في الشركات الخاصة، لأنها تضع ضمانات لأصول المؤسسة وتقلل فرص ارتكاب الاحتيال أو السماح للأخطاء بعدم اكتشافها في العمليات اليومية للمؤسسة.

تضع الشركة الرقابة الداخلية كإجراء ضد المخالفات وكأداة لحماية مصالحها. حيث تضمن الرقابة الداخلية امتثال الشركة للقوانين واللوائح في إدارة البيانات المالية. كما يمكن للرقابة الداخلية القوية أن تحسن الكفاءة التشغيلية وتضمن تقديم تقارير مالية دقيقة أثناء عمليات التدقيق الداخلية أو الخارجية.

هناك عدة أسباب تجعل الرقابة الداخلية ذات أهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- **تحديد العمليات:** تحدد الرقابة الداخلية بروتوكول الموظف وإجراءاته حتى لا يترك الموظفون يخمنون كيفية أداء واجباتهم الوظيفية أو الإجراء الذي يجب إتباعه. يتم إبلاغ الموظفين بالتغييرات التي تطرأ على الرقابة الداخلية على الفور لتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء. كما يتم توثيق الرقابة الداخلية بشكل صارم لتحسين فهم الموظفين والامتثال للبروتوكولات التي يمكن أن تزيد من الإنتاجية وترفع الروح المعنوية.

¹ Indeed Editorial Team, 12 Reasons Why Internal Controls Are Important in Any Business, March 17, 2021, Visited on October 01, 2021, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-internal-controls>

- **تحسن أداء العمليات:** أثناء تنفيذ العمليات، تساعد المراقبة المستمرة لفعاليتها الإدارة على اتخاذ قرارات بشأن ما إذا كانت العملية تعمل أو إذا كانت بحاجة إلى مزيد من الاهتمام. عندما يتم تحسين العمليات، تكون كذلك التقارير المالية أكثر دقة والتي قد تعتمد عليها الإدارة لاتخاذ قرارات أو أحكام مستنيرة تتعلق بالأعمال.
- **تحسن الكفاءة التشغيلية:** يمكن للرقابة الداخلية تحسين كفاءة العمليات عن طريق إزالة الخطوات غير الضرورية أو المكررة في إجراء أو عملية. قد يشمل ذلك أتمتة الضوابط اليدوية أو الجمع بين الوظائف بطريقة فعالة من حيث التكلفة. كما تسمح الكفاءة التشغيلية المحسنة للإدارة بتلقي المعلومات في الوقت المناسب للتحقق من أن العمليات الحالية تلي أهداف الشركة.
- **تبقي المهام منفصلة:** تضمن الرقابة الداخلية الفصل بين المهام لتجنب تضارب المصالح وتقليل فرص سوء الإدارة المالية. حيث يؤسس الفصل بين المهام نظامًا من الضوابط والتوازنات بحيث لا يتمكن أي شخص من الوصول إلى كل معلومة.
- **تخفف من مخاطر الأعمال:** تتمثل إحدى وظائف الرقابة الداخلية في الحد من خسائر الشركة بسبب الاختلاس أو سوء إدارة الأموال من قبل الموظفين أو الإدارة. حيث تعمل الضوابط الداخلية على تقليل الخسارة من خلال تحديد الاحتيال أو الخسارة المالية من خلال السرقة أو غيرها من الوسائل غير القانونية. قد يشمل ذلك التحكم في تسوية البيانات المصرفية وكذلك إجراء عمليات تدقيق داخلية لحماية المخزون والأصول. قد تتطلب بعض الضوابط الداخلية موافقة البائعين أو الموظفين قبل بدء العمل.
- **تنظم المعلومات:** البيانات المنظمة تجعل الشركة مستعدة في حالة التقاضي أو التدقيق الخارجي. تحمي الرقابة الداخلية مصالح الشركة والعملاء من خلال إنشاء أنظمة لتقديم بيانات أو مستندات العميل، أو عن طريق تطبيق قيود مثل طلب كلمات مرور للوصول إلى البيانات. حيث يؤدي تنظيم المعلومات إلى تحسين الكفاءة من خلال ضمان أمان البيانات المالية مع إمكانية الوصول إليها.
- **تسمح بإعداد القوائم المالية في الوقت المناسب:** لا تساعد القوائم المالية في الوقت المناسب الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن مستقبل الشركة فحسب، بل تحمي أيضًا أصحاب المصلحة وسمعة الشركة. كما تساعد القوائم المالية المنتظمة في تحديد الأخطاء الصغيرة وتصحيحها قبل أن تصبح مشاكل أكبر مع بناء الثقة في الشركة وإثبات شفافيتها.
- **تقلل من الأخطاء:** تساعد الرقابة الداخلية في تقليل الأخطاء من خلال تحديد البروتوكولات والإجراءات لتقليل أخطاء الموظفين وإجراء التحسينات حسب الحاجة. تقلل الشركة خسائر الدخل والملاحظات على سمعتها من خلال التدريب الفعال للموظفين لتقليل الأخطاء أو سوء الفهم. قد تبدأ الرقابة الداخلية مثل تدريب الموظفين بالتوجيه وتستمر ببرامج التدريب المستمرة مثل تعلم نظام كمبيوتر جديد أو عملية عمل.

- **تحسن المساءلة:** مع الرقابة الداخلية التي تحدد الأدوار، يكون الأعضاء الرئيسيون مسؤولين عن المراقبة والإبلاغ على مدار العام حتى يتم تحديد الأخطاء وتنفيذ التحسينات على الفور. حيث تتحقق المساءلة عندما يتم تحديد بروتوكولات واضحة بشأن كيفية إرسال البيانات وتسجيلها ومشاركتها والإبلاغ عنها. تحسين المساءلة يعني أن تظل الشركة في حالة امتثال لمتطلبات الإيداع التنظيمية والقانونية.
 - **تعمل على استقرار العمليات:** عندما تكون بروتوكولات تشغيل الشركة في مكانها الصحيح، يكون العمل أكثر قدرة على تلبية أهداف الشركة. وبالتالي، تتمتع الإدارة بالتحكم بشكل أفضل في كيفية عمل الشركة وما إذا كانت تتبع الإجراءات أم لا. كما تحدد العملية المستقرة أدوار الموظفين، وتدير المعلومات بشكل فعال ولديها عمليات مفصلة لتحديد المشكلات وإجراء التحسينات.
 - **تقلل من تكاليف التدقيق:** قد تقلل الرقابة الداخلية المعمول بها من تكاليف التدقيق الخارجي من خلال توفير هيكل واضح لكيفية تنفيذ الضوابط الداخلية ونتائجها. تعمل الضوابط الداخلية المعتمدة بوضوح على تقليل الحاجة إلى المراجعات أو إعادة بناء الضوابط الداخلية بالكامل بعد المراجعة والمراجعة الخارجية.
 - **تعترف بقانون Sarbanes-Oxley:** تم وضع قانون Sarbanes-Oxley لأغراض المساءلة وللحفاظ على الضوابط الداخلية لإعداد التقارير المالية. قانون Sarbanes-Oxley هو قانون اتحادي يحمي المستثمرين ويضمن للشركات تقديم إفصاحات مالية دقيقة وموثوقة. ويتعين على الشركات العامة الكبيرة والصغيرة تضمين تفاصيل ضوابطها الداخلية وتقديم تقرير سنوي. فباتباع قانون Sarbanes-Oxley، تزيد الشركات الثقة مع المستثمرين وتثبت نزاهة الشركة في إدارتها للبيانات المالية.
- بناء على ما سبق ترى الباحثة أن للرقابة الداخلية أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة المخاطر بالمؤسسة وتقييم مستوى أدائها المالي خاصة بعد الفضائح المالية التي مست كبريات الشركات والبنوك العالمية. حيث أن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية يسمح بضمن اكتمال السجلات المحاسبية، أي أن جميع السجلات المحاسبية هي الترجمة الصحيحة للعمليات الفعلية، وأن المستندات الداعمة التي قدمتها الشركة قاطعة، وأن جميع المعلومات المالية تتمتع بالموثوقية. بالإضافة إلى ذلك فإن جميع أصول الشركة محمية، مع الامتثال التام للشركة للأحكام القانونية والتنظيمية الواجب مراعاتها في المسائل المحاسبية والضريبية والمالية.

2. أهداف الرقابة الداخلية

أي منظمة نشطة لديها مخاطر، والمخاطر تحتاج إلى ضوابط. وبالتالي يجب تقييم الضوابط أو تحسينها أو إعادة تعريفها أو التخلص منها. لإكمال تدقيق شامل للرقابة الداخلية، يختبر المدققون أنشطة الرقابة مقابل أهداف رقابة محددة.

هدف الرقابة هو سبب وضع نشاط الرقابة موضع التنفيذ. وبعبارة أدق، فإن هدف الرقابة هو سلسلة من الإجراءات والبيانات التي تصف كيفية تصميم نشاط رقابي لتجنب أو تقليل المخاطر إلى مستوى مقبول.

لأهداف الرقابة الداخلية جانبا ن رئيسيان: من ناحية، البحث عن موثوقية المعلومات المحاسبية والمالية، ومن ناحية أخرى، البحث عن حماية أصول الشركة.

يمكن تلخيص أهداف الرقابة الداخلية في النقاط التالية¹:

- تنفيذ العمليات التشغيلية بشكل نظامي وأخلاقي واقتصادي وفعال ومؤثر؛
- استيفاء التزامات محاسبة المسؤوليات؛
- الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها؛
- تفادي خسارة الأصول.

أ. تنفيذ العمليات التشغيلية بشكل نظامي وأخلاقي واقتصادي وفعال ومؤثر

يجب أن تكون العمليات التشغيلية للمنشأة نظامية وأخلاقية واقتصادية وفعالة ومؤثرة وأن تكون كذلك متناسقة مع المهام التي تقوم بها المنشأة. ويقصد بالنظامية هنا أن تكون بطريقة منظمة جدا وممنهجة.

أما الشكل الأخلاقي فإنه يتعلق بالمبادئ الأخلاقية حيث أصبح من الأمور المؤكدة كثيرا منذ التسعينيات التشديد على أهمية السلوك الأخلاقي ومنع التلاعب والفساد والكشف عنهم.

أما المقصود بالجانب الاقتصادي هو ألا تتسبب العمليات التشغيلية عن ضياع أو هدر المال أو تذييره وذلك بالحصول على القدر المناسب من الأصول بالنوعية المناسبة واستلامها في الوقت والمكان المناسبين بأقل التكاليف.

بينما تشير الفعالية إلى الأصول المستخدمة في تحقيق الأهداف وهي تعني الحد الأدنى من الأصول الداخلة في الإنتاج لتحقيق كمية ونوعية محددة من المنتجات أو بمعنى آخر الحصول على أقصى كمية منتجات ذات نوعية معينة من الأصول المستخدمة في الإنتاج.

أما أثر العمليات التشغيلية فهو يشير إلى تحقيق الأهداف أو إلى أن حجم الإنتاج يتفق مع الأهداف الموضوعية أو أنه يعادل الأثر المطلوب لذلك النشاط.

¹ سعيد يحيى، محاضرات في مقياس الرقابة الداخلية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020-2021.

ب. استيفاء التزامات محاسبة المسؤولين

محاسبة المسؤولية هي عملية تكون بموجبها المؤسسات الحكومية والأفراد مسؤولين عن قراراتهم وتصرفاتهم بما في ذلك إدارتهم للأموال العامة وبعادلة ومن كافة جوانب الأداء. ويتحقق ذلك بتطوير والاحتفاظ بالمعلومات المالية وغير المالية على أن تكون موثوقة وذات صلة وكذلك بالإفصاح العادل عن تلك المعلومات في تقارير دورية يتم تقديمها إلى المستفيدين ذوي العلاقة. وقد تتعلق المعلومات غير المالية باقتصاديات وكفاءة وفعالية السياسات وعمليات التشغيل وأيضا بالرقابة الداخلية وفعاليتها.

ج. الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها

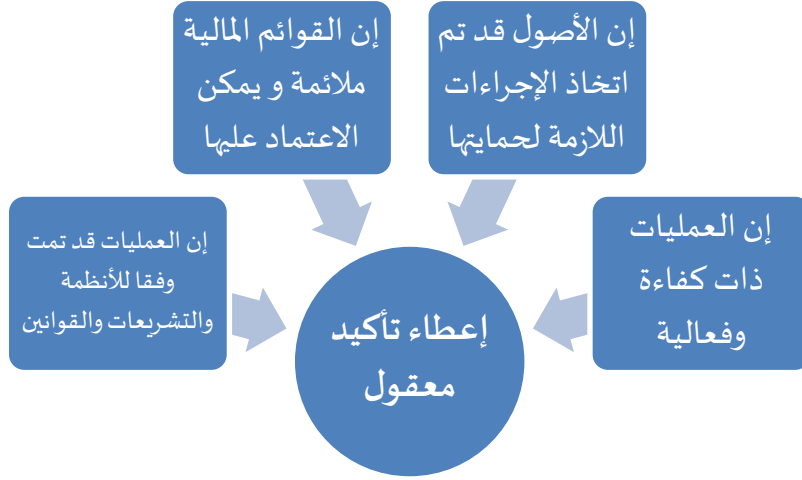
يتعين على المنشآت أن تتبع العديد من القوانين واللوائح، ففي المنشآت الحكومية تعمل القوانين واللوائح على تنظيم أعمال تحصيل وإنفاق الإيرادات والأموال الحكومية وطريقة التشغيل. وتتناول تلك القوانين الميزانيات التقديرية والمعاهدات الدولية وقوانين الأجهزة الإدارية للدولة وقوانين المحاسبة وحماية البيئة والحقوق المدنية وضريبة الدخل وقوانين مكافحة التلاعب والفساد.

د. تفادي خسارة الأصول

إن الأصول الحكومية عادة ما تجسد أموالا عامة وطريقة استخدامها للمصلحة العامة فإنها وبشكل عام تتطلب عناية خاصة. فضلا عن ذلك فإن إعداد الميزانيات التقديرية بإتباع الأساس النقدي ما زال إجراء واسع الانتشار في القطاع الحكومي ولكنه لا يوفر ضمانا كافيا بخصوص اقتناء واستخدام الأصول والتصرف فيها. ونتيجة لذلك تفتقر الدوائر الحكومية دائما إلى وجود سجلات لكافة أصولها مما يجعل تلك الأصول عرضة للسرقة وبالتالي فإنه يجب غرس الضوابط الرقابية في كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة أصول المنشأة بدءا من الاقتناء وانتهاء بالتصرف فيها بالبيع.

كما تعتبر الأصول الأخرى مثل المعلومات والمستندات المصدرية والسجلات المحاسبية هي أيضا أصول معرضة لمخاطر السرقة وسوء الاستغلال والتلف. وقد تزايدت أهمية حماية بعض الأصول والسجلات مع بدء استخدام أنظمة الكمبيوتر إذ أن البيانات الحساسة المخزونة في أجهزة الكمبيوتر يمكن إتلافها أو نسخها وتوزيعها وإساءة استخدامها إذا لم تتم العناية بها بحمايتها.

الشكل رقم: 1 - 2
أهداف الرقابة الداخلية



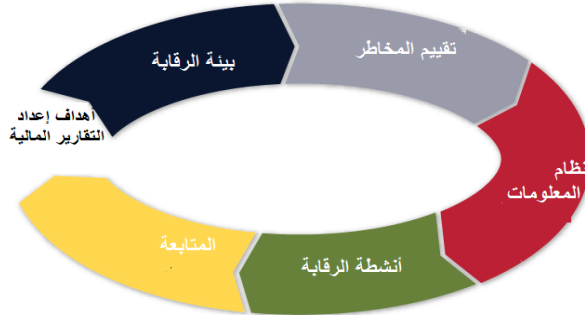
المصدر: سعيدي يحيى، محاضرات في مقياس الرقابة الداخلية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020-2021.

الفرع الثالث: عناصر الرقابة الداخلية

يتكون نظام الرقابة الداخلية من خمسة عناصر أساسية كما هو مبين في الشكل الموالي وتتمثل في:

- بيئة الرقابة
- عملية تقييم الخطر في المنشأة
- الأنشطة الرقابية
- نظام المعلومات
- مراقبة ومتابعة عناصر الرقابة.

الشكل رقم: 1 – 3
العناصر الخمسة للرقابة الداخلية



المصدر: دليل استخدام معايير التدقيق الدولية للتدقيق على المنشآت الصغيرة و متوسطة الحجم، المجلد الأول – المفاهيم الأساسية، الطبعة الثالثة، نوفمبر (تشرين الثاني) 2011، الإتحاد الدولي للمحاسبين، ص 56..

1- بيئة الرقابة: تعتبر البيئة الرقابية أساس نظام الرقابة الداخلية بأكمله إذ أنها توفر الانضباطية والهيكلية وأيضا المناخ الذي يؤثر على الكيفية التي يتم بها وضع الاستراتيجيات والأهداف فضلا عن أنها تقوم بمراقبة الأنشطة المهيكلية. وتنقسم بيئة الرقابة إلى 7 عناصر أساسية يرمز لها بـ (ICHAMPBO):

1-1 إيصال وتنفيذ النزاهة والقيم الأخلاقية

2-1 الالتزام بالكفاءة

3-1 سياسات وإجراءات الموارد البشرية

4-1 تفويض الصلاحيات والمسؤوليات

5-1 فلسفة الإدارة وأسلوبها التشغيلي

6-1 مشاركة المسؤولون عن الحوكمة

7-1 الهيكل التنظيمي

2- تقييم المخاطر: هي عملية التعرف على المخاطر المتعلقة بتحقيق الأهداف وتحليلها وكيفية مواجهتها بشكل ملائم، حيث يجب على المدقق أن يحصل على فهم فيما إذا كانت المنشأة تملك عملية لما يلي:

- تحديد مخاطر العمل المتعلقة بأهداف إعداد التقارير المالية؛

- تقييم احتمالية حدوثها؛ و

- اتخاذ القرارات لمعالجة هذه المخاطر.

3- نظام المعلومات: تعمل أنظمة المعلومات على استخراج تقارير تتضمن معلومات متعلقة بالنواحي التشغيلية والمالية وغير المالية ومدى الالتزام بالقوانين كما تعمل على تمكين الإدارة من الرقابة على عمليات التشغيل.

4- أنشطة الرقابة: تتمثل في السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة، ويتم تصميم هذه الأنشطة للتقليل من المخاطر المتضمنة في الأنشطة اليومية مثل معالجة العمليات التجارية وحماية الأصول، ويمكن تصنيف أنشطة الرقابة التي قد تكون مناسبة لعملية التدقيق على أنها سياسات وإجراءات تخص:

1-4 مراجعة الأداء: تتمثل في مراجعة وتحليل الأداء الفعلي مقارنة بالموازنات والتوقعات وأداء الفترات السابقة؛

2-4 معالجة المعلومات: يتم التحقق من المعاملات المالية والأحداث الهامة قبل وبعد حدوثها.

3-4 الأنشطة الرقابية التي تعتمد على الوجود الفعلي: وتشمل الأمن المادي للموجودات، سواء تعلق الأمر بضوابط الرقابة أو الرقابة على تكنولوجيات المعلومات، حيث يقتصر استخدام الأصول والسجلات على الموظفين المصرح لهم بذلك فقط.

4-4 الفصل بين المهام الوظيفية: من أجل تجنب المخاطر وتقليلها لابد من توزيع المهام والوظائف بطريقة نظامية على عدد من الموظفين، لضمان توفر مراجعة فعالة ومتوازنة.

5- المراقبة والمتابعة: هي عملية لتقييم فاعلية أداء الرقابة الداخلية عبر الزمن، وتشمل تقييم تصميم وعمل أنظمة الرقابة في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة المعدلة حسب التغيرات في الظروف.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة الداخلية

يتناول هذا المطلب أنواع الرقابة الداخلية، فمن خلال التعاريف السابقة يتم تقسيم الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أنواع، الرقابة الإدارية، الرقابة المحاسبية والضبط الداخلي.

الفرع الأول: الرقابة الإدارية

تشمل الخطة التنظيمية والإجراءات والوثائق والسجلات المتعلقة بعمليات اتخاذ القرارات، والتي تقود إلى الترخيص الإداري للعمليات، وهذا الترخيص تكون وظيفته إدارية ترتبط على نحو مباشر بالمسؤولية عن تحقيق أهداف المنظمة¹. ومن أهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية ما يلي²:

1- الموازنات التخطيطية: تضم الأهداف المنتظر تحقيقها، فهي تقارن الأرقام الفعلية مع الأهداف المسطرة للوقوف على الانحرافات بينها للتعرف على نقاط الضعف وعلاجها.

2- التكاليف المعيارية: وهي عبارة عن تكاليف محددة مسبقاً، وتستخدم في قياس كفاءة الاستخدام الفعلي لعناصر التكاليف وكذلك لقياس وتقييم الأداء الفعلي للعمليات الإنتاجية.

3- تقارير الكفاية الدورية: بيانات تاريخية لفترات زمنية مختلفة أو مقارنة مع أرقام مستهدفة، والتي من خلالها تتمكن الإدارة من الحكم على كفاءة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

¹ عصام الدين محمد متولي، المراجعة وتدقيق الحسابات (1)، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2009، ص: 121.

² وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 86 - 87.

- 4- دراسات الحركة والزمن: تهدف إلى رفع كفاءة العمال الإنتاجية عن طريق الدراسة العلمية والعملية لكل خطوات وحركات العملية الإنتاجية بغية تحديد الخطوات والحركات المثلى لأداء الإنتاج واستبعاد غير الضرورية لاستنفاد القدر الأدنى من الموارد البشرية وتحقيق أقل قدر ممكن من الزمن.
- 5- البرامج التدريبية: تهدف لتنمية كفاءة العاملين عن طريق تزويدهم بكل ما هو جديد من معلومات وفق ما هو مستجد في البيئتين الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: الرقابة المحاسبية

عرفت لجنة معايير التدقيق (SAS N01) الرقابة الداخلية المحاسبية بأنها الخطة التنظيمية وما يرتبط بها من إجراءات وأساليب تهدف إلى حماية الأصول، والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المستخدمة في السجلات¹.

تهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من أن كل عمليات المنشأة قد تم تنفيذها وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة، وأن كل عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في دفاتر المنشأة طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، وبالتالي التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية².

الجدول رقم: 1 - 1

المقارنة بين الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية

وجه المقارنة	الرقابة المحاسبية	الرقابة الإدارية
الهدف من الرقابة	- حماية الأصول من السرقة والضياع والاختلاس وسوء الاستخدام. - التحقق من دقة المعلومات المالية الواردة في القوائم والتقارير المالية.	- التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية. - التحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة.
طبيعة عملية الرقابة	- التحقق من تنفيذ عمليات المنشأة وفقا لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة. - التحقق من أن عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في الدفاتر والسجلات طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً.	- إعداد الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وقياس الأداء الفعلي وإيجاد الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. - التحقق من تنفيذ وتطبيق الإجراءات والسياسات الإدارية.

المصدر: عبد الفتاح الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2007/2008، ص 17.

¹ غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص 208.

² عبد الفتاح الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2007/2008، ص 16.

يبين الجدول السابق أوجه الاختلاف بين الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية من خلال هدف الرقابة ومن خلال طبيعة عملية الرقابة. فمن خلال هدف الرقابة تسعى الرقابة المحاسبية إلى حماية الأصول والتحقق من كافة المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية، في حين أن هدف الرقابة الإدارية يتمثل في التحقق من أداء العمليات ومدى الالتزام بالقوانين واللوائح. أما بالنسبة لطبيعة الرقابة فإن الرقابة المحاسبية تعمل على التحقق من أن العمليات قد تم تنفيذها وفقا للنظام المعتمد من قبل الإدارة وقد تم تسجيلها وفقا للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، بينما في الرقابة الإدارية فهي تقوم بإعداد مختلف الموازنات وقياس الأداء لإيجاد الانحرافات ومحاولة تصحيحها.

الفرع الثالث: الضبط الداخلي

يمثل الخطة التنظيمية التي تسعى إلى تعزيز الكفاية في حماية ممتلكات المؤسسة من الاختلاس والضياع، وكذلك ضبط الأنشطة والبرامج والعمليات داخل المؤسسة بصورة تلقائية ومستمرة، ومن أهم وسائله عدم توكيل مهمة معينة إلى موظف واحد يقوم بتنفيذها، وبالتالي يجعل كل موظف يراجع عمل الشخص الذي يسبقه، مما يؤدي إلى حسن سير العمل والقضاء على حالات الغش¹.

ويمكن حصر أهداف نظام الضبط الداخلي في النقاط التالية:²

- توفير بيانات ومعلومات محاسبية وإدارية دقيقة للإدارة لكي تتمكن من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.
- توفير الوسائل من أجل الحفاظ على ممتلكات المؤسسة من السرقة أو سوء الاستخدام.
- توفير الوسائل اللازمة للسيطرة على مختلف نشاطات المؤسسة وذلك لأجل التأكد من أن السياسات الموضوعة قد تم تنفيذها بالشكل المخطط له من قبل الإدارة.

خلاصة المبحث

تناول هذا المبحث مناقشة الرقابة الداخلية وكيفية تطبيقها، في محاولة لإبراز أهمية الرقابة الداخلية وأثرها على المؤسسة. ففي البداية تناولت الباحثة التطور التاريخي للرقابة الداخلية والمراحل التي مرت بها بالإضافة إلى التطور المفاهيمي للرقابة الداخلية الحديثة والعوامل التي ساعدت على تطورها. كما قامت الباحثة بتناول ماهية الرقابة الداخلية من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف الخاصة بها بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها والعناصر المكونة لها. كما تطرقت الباحثة إلى أنواع الرقابة الداخلية والمتمثلة في كل من الرقابة الإدارية والرقابة المحاسبية والضبط الداخلي.

¹ خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، ص 165

² عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الدار النموذجية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2011، ص 113.

المبحث الثاني

الإطار الفكري لحوكمة الشركات

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، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح، علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح. إن مفهوم حوكمة الشركات هو منهج إصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين.

المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات

يقصد بحوكمة الشركات القواعد التي يتم من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال.

الفرع الأول: نشأة وتطور حوكمة الشركات

إن ظهور نظرية الوكالة والقاء الضوء على المشاكل الناشئة بين أعضاء مجالس الإدارة للشركات والمساهمين نتيجة تعارض المصالح، كل ذلك أدى إلى الاهتمام بضرورة إيجاد قوانين ولوائح وآليات تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من عمليات الغش والتلاعب الإداري والمالي الذي قد يقوم به أعضاء مجلس الإدارة. مما دفع كل من Jensen & Meckling عام 1976 إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته ودوره في الحد أو التقليل من المشاكل الناشئة نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة والتي تمثلها نظرية الوكالة. إلا أنه يعتبر العالمين Berle & Means أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وبرز مفهوم حوكمة الشركات لسد الفجوة بين الإدارة والملاك في الشركة وذلك نتيجة لتضارب المصالح الشخصية لكل منهم والممارسات السلبية التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف الشركة¹.

بدأ الاهتمام بهذا المصطلح في أمريكا بشكل بارز في مكاتب مجالس إدارة شركات المساهمة في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم أصبح يتردد كثيرا في اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين في العديد من الشركات. غير أن الاهتمام الأمريكي الحقيقي بالحوكمة قد بدأ بصورة واضحة عند قيام صندوق

¹ أيمن طه حمد النيل نور، حوكمة الشركات، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، السعودية، ص 05.

المعاشات العامة في كاليفورنيا The California Public Employees Retirement (CalPERS) بإلقاء الضوء على تعريف الحوكمة وأهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين. وفي ضوء اهتمامه في هذا الموضوع، أصدر الصندوق مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات¹.

وقد وافقت أغلبية الشركات الأمريكية على التوصيات والمبادئ التي وردت في تقرير صندوق المعاشات السابق عام 1987 ولذا قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية National Commission on Fraudulent Financial Reporting بإعداد تقريرها المعنون Treadway Commission الذي تضمن قواعد حوكمة الشركات الخاصة بمنع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة الشركات². وفي عام 1999 أصدرت بورصة نيويورك ولندن وجمعية حماية الوسطاء تقريرهما المشهور المعنون Blue Ribbon Report، وقد اهتم التقرير بشكل ملحوظ

بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وفي عقب الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية عام 2002 تم إصدار قانون Sarbanes – Oxley الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات، من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات³.

أما في بريطانيا فقد بدأ الاهتمام بالحوكمة في أوائل التسعينيات عندما لاحظت بعض الجهات مثل بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية FRC قيام بعض الشركات خاصة المقيدة في بورصة الأوراق المالية بإخفاء معلومات وبيانات مالية ومحاسبية مهمة تخفي موقفها المالي عند تقديمها لمساهمين فيها⁴.

على اثر ذلك تم تكليف عدة لجان بالعمل في مجال الحوكمة، كانت أولها لجنة Cadbury Committee لدراسة وضع الشركات والتوصل إلى مجموعة توصيات ومقترحات تقبل التطبيق، ومساعدة الشركات في الخروج من كبوتها، وقد قدمت اللجنة تقريرها بالفعل عام 1990، ويعتبر بحق هذا التقرير من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في الولايات المتحدة بل والعالم أجمع، وقد خرجت هذه اللجنة بتسع عشرة توصية أهمها يتمثل في التزام أعضاء مجلس الإدارة بأن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية، وكذلك التوصية الخاصة بإفصاح المديرين في تقريرهم عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة. ومن بين التوصيات كذلك المتعلقة بضرورة قيام الشركات المقيدة في بورصة لندن Listed companies بتعيين أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين non – Executive Directors

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 80.

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 83.

³ المرجع نفسه، ص 84.

⁴ المرجع نفسه، ص 86.

إلى جانب الأعضاء التنفيذيين، كما ناقشت هذه اللجنة الأدوار التي يمكن أن يضطلع بها هؤلاء الأعضاء بالإضافة إلى موضوع مكافآت أعضاء المجلس وكذلك تشكيل لجان المراقبة.

وفي عام 1993 ظهر تقرير آخر وهو تقرير Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيمة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم المراقبة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، غير أن هذا التقرير قد قصر مسؤولية الشركة هنا على الرقابة الداخلية.

وفي عام 1998 تم جمع كافة الأعمال السابقة في كتاب واحد أطلق عليه الميثاق المشترك Combined Code، حيث جمع فيه كافة التوصيات التي تضمنتها التقارير التي أصدرتها اللجان المذكورة سابقاً، وأصبح التقييد بما جاء فيه من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن، بحيث تلتزم الشركات بتطبيق هذا الميثاق جنباً إلى جنب مع القواعد المدرجة في الشركات ذاتها، وقد تم تعديل هذا الميثاق في يوليو 2003، والثانية في يونيو 2006، ليشمل أفضل الممارسات لحوكمة الشركات، وفي عام 2003 ظهر تقريران جديان في إنجلترا عن حوكمة الشركات ودور مجلس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر وهما Higges and Smith Reports¹.

¹ سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص-ص: 37-35.

الجدول رقم: 1 - 2
نشأة وتطور حوكمة الشركات

الإصدار	الجهة	العام
صدر القواعد البريطانية لحوكمة الشركات بتقرير Sir Adrian Cadbury في عام 1992 حيث أُلزم الشركات بالإفصاح عن الالتزام بقواعد الحوكمة مع تقديم تفسير عن ما لم يتم الالتزام به.	Cadbury	1992
صدر تقرير لجنة Greenbury الذي ركز على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والذي أوصى بالإفصاح الكامل عن المدفوعات للإدارة من رواتب ومكافآت.	Greenbury	1995
صدر تقرير Hampel الذي عني بحوكمة الشركات وجاء ليعيد النظر في نظام حوكمة الشركات في المملكة المتحدة من خلال شمول القانونين السابقين Cadbury (1992) و Greenbury (1995) في هذا التقرير.	Hampel	1998
صدر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات في عام 1999 والتي أصبحت حجر الأساس ومعيارا دوليا لوضعي السياسات والمستثمرين والشركات والأخرين أصحاب المصالح مع الشركات في جميع أنحاء العالم.	OECD	1999
استجابة للآزمات التي حدثت في العديد من الشركات الأمريكية صدر قانون Sarbanes-Oxley بعدما أقره الكونجرس الأمريكي كتشريع وتم فيه تحديد متطلبات جديدة بما في ذلك تكوين لجان التدقيق وتحديد مسؤولياتها.	Sarbanes-Oxley Act	2002
إصدار نسخة 2004 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD واشتملت على مراجعة النسخة السابقة لمراعاة التطورات الأخيرة والخبرات في دول المنظمة وخارجها.	OECD	2004
إصدار نسخة 2008 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وتضمنت على القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العملية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف للاضطلاع بمسؤولياتهم.	OECD	2008

المصدر: عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص 23.

الفرع الثاني: مفهوم وأهمية حوكمة الشركات

1. تعريف حوكمة الشركات

يعد لفظ «الحوكمة» مستحدثا في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة، والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معان.

لا يوجد تعريفا واحدا لحوكمة الشركات يمكن تطبيقه على جميع المواقف وجميع الحالات. تعتمد التعريفات المختلفة الموجودة اليوم إلى حد كبير على المؤسسة أو المؤلف، فضلاً عن البلد والتقاليد القانونية.

تعرف حوكمة الشركات اصطلاحاً بأنها الترجمة المباشرة لمصطلح Corporate Governance أما الترجمة العلمية المطلقة لهذا المصطلح فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". كذلك تسمى بالحاكمة أو الحوكمة المؤسسية.

وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف التي تم صياغتها لتعريف حوكمة الشركات وخاصة تلك التي اقترحتها المؤسسات الدولية:

أ. تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD¹

"تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الفاعلة الاقتصادية الأخرى. كما تضمن هذه الحوكمة الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة والذي يضمن تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء".

ب. تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC²

تعرف حوكمة الشركات بأنها الهياكل والعمليات التي يتم من خلالها توجيه الشركات والتحكم فيها. تساعد الحوكمة الجيدة للشركات على العمل بشكل أكثر كفاءة، وتحسين الوصول إلى رأس المال، وتخفيف المخاطر والحماية من سوء الإدارة. فهي تجعل الشركات أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة أمام المستثمرين وتمنحهم الأدوات اللازمة للاستجابة لمخاوف أصحاب المصلحة. تساهم حوكمة الشركات أيضاً في التنمية. زيادة الوصول إلى رأس المال يشجع الاستثمارات الجديدة ويعزز النمو الاقتصادي ويوفر فرص العمل.

¹ G20/OECD Principles of Corporate Governance OECD Publishing Paris, 2015, P. 9.
www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm.

² <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance>

ج. تعريف¹ Cadbury

تم إصدار النسخة الأولى من قانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة (المدونة) في عام 1992 من قبل لجنة Cadbury. لا تزال فقرتها 2.5 هي التعريف الكلاسيكي لسياق المدونة: "حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها. مجالس الإدارة هي المسؤولة عن حوكمة شركاتهم. يتمثل دور المساهمين في الحوكمة في تعيين المديرين والمراجعين وإقناع أنفسهم بوجود هيكل حوكمة مناسب. تشمل مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة، وتوفير القيادة لوضعها موضع التنفيذ، والإشراف على إدارة الأعمال وتقديم التقارير للمساهمين حول إشرافهم".

بالإضافة إلى التعريف السابق فإن نهج "الامتثال أو التوضيح" "Comply or Explain" هو علامة تجارية لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة. وهي تعمل منذ بدايات المدونة وهي أساس مرونتها. وهي مدعومة بقوة من قبل كل من الشركات والمساهمين وقد حظيت بإعجاب وتقليد على نطاق واسع على المستوى الدولي.

ونظراً لأن البيئة التي تعمل فيها الشركات وحملة أسهمها وأصحاب المصلحة الأوسع تستمر في التطور بسرعة، فقد تم تحديث هذه المدونة سنة 2018. احتوت النسخة المحدثة من المدونة مجموعة محدثة من المبادئ التي تؤكد على قيمة الحوكمة الرشيدة للشركات لتحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل. من خلال تطبيق المبادئ، باتباع الأحكام الأكثر تفصيلاً واستخدام الإرشادات ذات الصلة، يمكن للشركات أن توضح خلال تقاريرها كيف تساهم حوكمة الشركة في نجاحها المستدام على المدى الطويل وتحقيق أهداف أوسع².

د. تعريف جمعية المدققين الداخليين (IIA)³

كل العمليات والنظم المعتمدة والتي يراقبها مجلس الإدارة بغرض توفير المعلومات اللازمة، وتوجيه، وإدارة، ومراقبة نشاطات الشركة باتجاه تحقيق أهدافها. تتأثر هذه العمليات والهياكل ليس فقط بالمخاطر التي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ولكن أيضاً بجهود المنظمة للتخفيف من المخاطر المعروفة واكتشاف المخاطر غير المعروفة.

هـ. تعريف أيزو ISO26000⁴

يعرف ISO 26000 حوكمة المنظمة على أنها النظام الذي من خلاله تتخذ المنظمة القرارات وتنفذها من أجل تحقيق أهدافها. يمكن أن تشمل حوكمة الشركات كلاً من آليات الحوكمة الرسمية، بناءً على

¹ Financial Reporting Council, The UK Corporate Governance Code, September 2014, UK, p. 1.

² Financial Reporting Council, The UK Corporate Governance Code, July 2018, UK, p. 1.

³ IIA Position Paper, Internal Auditing's Role in Corporate Governance, The Institute of Internal Auditors, May 2018, USA, p. 1. www.globaliia.org

⁴ HALINA Ward 2012, ISO 26000 and Global Governance for Sustainable Development, International Institute for Environment and Development, UK, 2012, pp. 43-44, www.iied.org/pubs.

عمليات وهياكل محددة، وآليات غير رسمية، تظهر وفقاً لقيم وثقافة المنظمة، وغالباً ما تكون تحت تأثير الأشخاص الذين يديرون المنظمة. يتم تشغيل هذه الأنظمة من قبل شخص واحد أو من قبل مجموعة من الأشخاص (ملاك، أعضاء، مسئولي الشركات أو غيرهم) لديهم القوة والمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة.

من خلال التعاريف المختلفة السابقة، ترى الباحثة أنه يمكن القول بأن حوكمة الشركات تعد 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، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح، علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح. إن مفهوم حوكمة الشركات هو منهج إصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين.

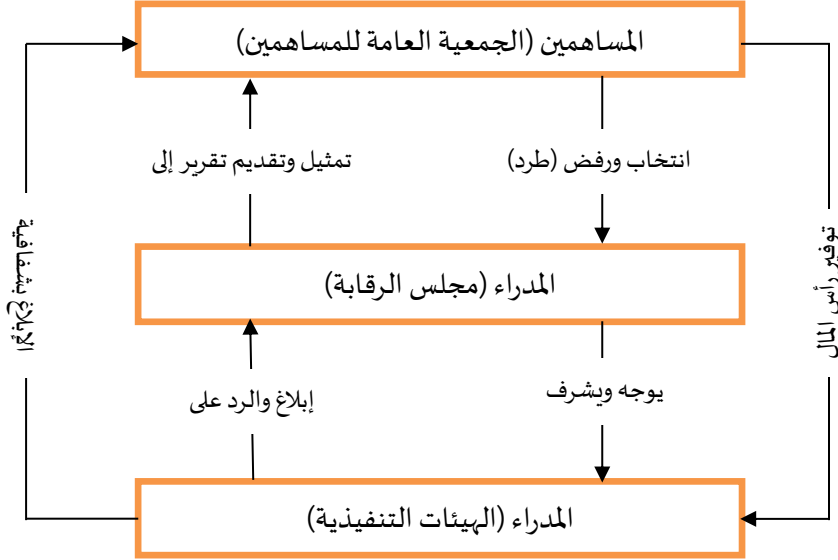
وبناء على ذلك، فإن معظم التعريفات التي تتمحور حول الشركة نفسها (منظور داخلي) لها بعض العناصر المشتركة، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي¹:

- حوكمة الشركات هي نظام من العلاقات، تحدد هياكل العمليات؛
- قد تشمل هذه العلاقات أطرافاً لها مصالح مختلفة وأحياناً متناقضة؛
- تشارك جميع الأطراف في توجيه والتحكم في الشركة؛
- كل هذا يتم لتوزيع الحقوق والمسؤوليات بشكل صحيح - وبالتالي زيادة قيمة المساهمين على المدى الطويل.

يوضح الشكل الموالي نظام حوكمة الشركات الأساسي والعلاقات بين الهيئات الحاكمة.

¹ The Russia Corporate Governance Manual, International Finance Corporation (IFC), 2004, Moscow, Russia, pp. 4-6.

الشكل رقم: 1 - 4
نظام حوكمة الشركات



المصدر: The Russia Corporate Governance Manual, International Finance Corporation (IFC), 2004, Moscow, Russia, p 6.

من ناحية أخرى، يركز الجانب الخارجي لحوكمة الشركات على العلاقات بين الشركة وأصحاب المصلحة. أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المؤسسات التي لها مصلحة في المشروع؛ قد تنشأ مثل هذه المصلحة من خلال التشريع أو العقد، أو عن طريق العلاقات الاجتماعية أو الجغرافية. يشمل أصحاب المصلحة المستثمرين، ولكن أيضاً الموظفين والدائنين والموردين والمستهلكين والهيئات التنظيمية والوكالات الحكومية والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه الشركة. بعض المعلقين يدرجون أيضاً اعتبار البيئة مديلاً هاماً في قائمة أصحاب المصلحة.

2. أهمية حوكمة الشركات

إن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تعزز مستوى الثقة والاطمئنان لدى مساهميها على استثماراتهم، لأن ذلك يعد مؤشراً على دراية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالمخاطر التي تحيط بالشركة وبالتالي قدرتها على إدارة هذه المخاطر والحد منها، مما يساعد المستثمر على اتخاذ قراره الاستثماري مع مراعاة المعايير الأساسية الأخرى للاستثمار؛ وذلك أن ممارسة الشركات للحوكمة ممارسة فعالة تؤدي إلى جذب المستثمرين واكتساب ثقتهم لما لهذه الشركة من ميزات أهمها توفير العدالة والشفافية لجميع أصحاب المصالح¹.

¹ هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، ص. 4-5، www.cma.org.sa

وفي الغالب يلجأ المستثمرون إلى أصحاب الخبرات لإدارة أعمال الشركات التي يستثمرون بها نظراً إلى افتقارهم للوقت الكافي والخبرات اللازمة لإدارة تلك الشركات. ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى تطبيق الحوكمة التي تعزز ثقة المالك بأن أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة ملتزمون بتحقيق أهداف الشركة والحفاظ على حقوقهم.

وتتمثل التحديات في أن أصحاب الخبرات من المديرين ليسوا في الغالب من يملك الشركة، فمن المحتمل أن يغلب المدير مصالحه الشخصية على مصالح المالك، ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطبيق حوكمة الشركات؛ وذلك ببناء الأدوار التي تهدف إلى تكامل وتعزيز العلاقة بين إدارة الشركة ومالكها وجميع الأطراف من أصحاب المصالح ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والشفافية. تكمن أهمية وفوائد حوكمة الشركات في جوانب متعددة من أهمها:

1. الاقتصاد: تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاءة الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، بالإضافة إلى تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

2. الشركات: إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.

3. المستثمرون وحملة الأسهم: تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين وترمي أيضاً إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح؛ إذ أن التزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

4. أصحاب المصالح الآخرين: تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الفرع الثالث: أهداف وغايات وخصائص حوكمة الشركات

1. أهداف وغايات حوكمة الشركات

الهدف الأساسي لحوكمة الشركات هو تعزيز وتعظيم قيمة المساهمين وحماية مصالح الأطراف ذات الصلة الآخرين. فقد وصف البنك الدولي حوكمة الشركات بأنها مزيج من القانون والتنظيم وممارسات القطاع الخاص الطوعية المناسبة التي تمكن الشركة من جذب رأس المال المالي والبشري لأداء فعال، وإعداد نفسها من خلال توليد قيمة اقتصادية طويلة الأجل لمساهميها، مع احترام مصالح الأطراف ذات

الصلة والمجتمع ككل. تمتلك حوكمة الشركات أهدافًا مختلفة لتعزيز ثقة المستثمرين مما يؤدي إلى نمو الشركات وأرباحها بسرعة.

• يوجد مجلس إدارة منظم بشكل صحيح يتسم بالكفاءة في اتخاذ قرارات مستقلة وموضوعية على رأس الشؤون.

• مجلس الإدارة متوازن فيما يتعلق بتمثيل عدد مناسب من المديرين غير التنفيذيين والمستقلين الذين ساهموا بمصالح ورفاهية جميع أصحاب المصلحة.

• يقبل مجلس الإدارة الإجراءات والممارسات الشفافة ويتوصل إلى قرارات بشأن قوة المعلومات الكافية.

• يمتلك مجلس الإدارة آلية فعالة لفهم اهتمامات أصحاب المصلحة.

• يبقى مجلس الإدارة المساهمين على علم بالتطورات ذات الصلة التي تؤثر على الشركة.

• يراقب مجلس الإدارة بشكل فعال ومنتظم أداء فريق الإدارة.

• يظل مجلس الإدارة مسيطرًا بشكل فعال على شؤون الشركة في جميع الأوقات.

2. خصائص حوكمة الشركات

وفقًا للدراسات والأدبيات التي تناولت موضوع حوكمة الشركات، تم الاتفاق على سبعة خصائص للحوكمة الجيدة كما هو مبين في الشكل الموالي:



أ. الانضباطية Discipline

تعني إتباع الأسلوب الأخلاقي المناسب والصحيح بعيدا عن الخداع والتضليل والتلاعب. حيث أن سياسات الشركة تكون فعالة فقط بمستوى تنفيذها. وبالتالي يمكن أن تقضي إدارة الشركة سنوات في تطوير إستراتيجية للدخول إلى أسواق جديدة، ولكن إذا لم تتمكن من تعبئة قوتها العاملة لتنفيذ الإستراتيجية، فإن المبادرة ستفشل. تتطلب حوكمة الشركات الجيدة الانضباط والالتزام بتنفيذ السياسات والقرارات والاستراتيجيات.

ب. الشفافية Transparency

تتضمن تزويد المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب وبشكل صادق لجميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة. فأحيانا نجد أن بعض المدراء يفضلون الاحتفاظ بمستشارهم الخاص، مما يحد من المعلومات التي تصل إلى الموظفين. لكن شفافية الشركة تساعد في توحيد المؤسسة: عندما يفهم الموظفون استراتيجيات الإدارة ويسمح لهم بمراقبة الأداء المالي للشركة، فإنهم يفهمون أدوارهم داخل الشركة. الشفافية مهمة أيضاً للجمهور أو عامة الناس، الذين يميلون إلى عدم الثقة في الشركات السرية.

ج. العدالة Faireness

تشير لاحترام حقوق مختلف الأطراف ذات العلاقة بالشركة وبغض النظر عن حجم علاقتهم بالشركة، فمثلا يجب تحقيق العدالة بين مختلف المساهمين بغض النظر عن حجم ملكيتهم في الشركة. يجب أن تكون العدالة والإنصاف دائماً أولوية عالية للإدارة. على سبيل المثال، يجب على المديرين دفع موظفيهم ليكونوا في أفضل حالاتهم، لكن يجب عليهم أيضاً إدراك أن عبء العمل الثقيل يمكن أن يكون له آثارا سلبية طويلة المدى، مثل انخفاض مستوى الأخلاق وارتفاع معدل الدوران. يجب على الشركات أيضاً أن تكون عادلة مع عملائها، سواء لأسباب أخلاقية أو تتعلق بالعلاقات العامة. لأن معاملة العملاء بشكل غير عادل، بغض النظر عن الفوائد قصيرة المدى، تضر دائماً بأفاق الشركة على المدى الطويل. وبالتالي، فإن للعدالة تأثير إيجابي على رضا أصحاب المصلحة.

د. الاستقلالية Independence

تعني عدم التحيز أو عدم وجود مؤثرات أو ضغوط سواء من جانب رئيس أو أعضاء مجلس الإدارة أو من قبل الإدارة التنفيذية. حيث تقوم الشركة دائماً بأعمالها بشكل مستقل وتتجنب ممارسة الهيمنة من أي أطراف، أو تضارب المصالح، أو هيمنة أحد أجهزة الشركة على أجهزة الشركة الأخرى، وأي أنواع من الضغوط أو التأثيرات التي قد تؤثر على اتخاذ القرار، لذلك من المتوقع أن جميع القرارات التي تتخذها الشركة تكون أكثر استقلالية وموضوعية.

هـ. الوعي الاجتماعي Social Awareness

تشير لالتزام الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. فلقد حظيت المسؤولية الاجتماعية على مستوى الشركات بالاهتمام متزايد. يتوقع المستهلكين أن تكون الشركات أعضاء جيدين في المجتمع، على سبيل المثال، من خلال الشروع في جهود إعادة التدوير وتقليل النفايات والتلوث. تحدد

الحوكمة الجيدة للشركات طرقاً لتحسين ممارسات الشركة وتعزز أيضاً الصالح الاجتماعي من خلال إعادة الاستثمار في المجتمع المحلي.

و. المساءلة **Accountability**

تعني إتاحة الفرصة لمحاسبة ومسائلة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة عن أي ضرر قد يلحق بالمساهمين. تتمثل القضية المركزية في المسائلة في تحديد مدى وصول أصحاب المصلحة إلى معلومات كافية ودقيقة ومفهومة ومحدثة، والتي يمكن على أساسها التصرف. حيث يسمح تجسيد المساءلة للشركة بالحصول على تقييم أفضل من الخارج ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة والتي يمكن أن تحسن الموثوقية والمصدقية وسمعة الشركة في بيئتها.

ز. المسؤولية **Responsibility**

تعني أن رئيس وأعضاء مجلس الإدارة مسؤولون أمام جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة وعلى رأسهم المساهمين. بعبارة أخرى، تشير المسؤولية إلى الاعتراف بحقوق جميع أصحاب المصلحة المنصوص عليها قانوناً وتعزيز التعاون النشط بين الشركة وأصحاب المصلحة الرئيسيين لتكوين الثروة والمؤسسات المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، تعني المسؤولية أن مجلس الإدارة يضمن امتثال الشركة للقوانين والأنظمة التي تعكس قيم المجتمع. يمكن ممارسة المسؤولية من خلال مشاركة وإشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار الاستراتيجي. تمكن المسؤولية تجاه أصحاب المصلحة الشركة من متابعة اتجاهات السوق والمجتمع والحصول على معرفة شاملة حول القيم المتغيرة لأصحاب المصلحة. يمكن أن يساعد ذلك الشركات على فهم احتياجات أصحاب المصلحة بشكل أفضل وتلبية احتياجاتهم بكفاءة.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

يدرك مجلس الإدارة أن تطبيق المعايير الصحيحة في إطار الحوكمة هو ضرورة للحفاظ على ثقة أصحاب المصالح، والتي تشكل عاملاً أساسياً في تنمية الأعمال وتحقيق الاستدامة والربح. وبالتالي، يلتزم مجلس الإدارة بتطبيق مبادئ الحوكمة بما فيها العدالة، والمساواة بين أصحاب المصالح وعدم التمييز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين، والشفافية والإفصاح، ودعم قيم المسؤولية الاجتماعية للشركة، وتقديم مصلحة الشركة العامة وأصحاب المصالح فيها على المصلحة الخاصة، فضلاً عن أداء واجباتهم والمهام والوظائف بحسن نية ونزاهة وإخلاص. ويتم تطبيق هذه المبادئ عبر أعضاء مجلس إدارة مؤهلين، وبالتعاون مع فريق إدارة تنفيذية متمرس وذو كفاءة عالية. ويحرص مجلس الإدارة على التزام الشركة بهذه المبادئ عند ممارسة الأنشطة اليومية وفي كافة الأوقات.

بعبارة أخرى، فإن الهدف الأساسي من عملية تطبيق مجموعة القواعد والضوابط التي تنادي بها حوكمة الشركات هو تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الدولة.

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تعمل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الخاصة بحوكمة الشركات كإطار عمل لتقييم حوكمة الشركات في الدولة، وهو جزء من التقارير المتعلقة بمراعاة المعايير والقواعد (Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSC)) التي ينسقها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. فهي تساعد واضعي السياسات على تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي لحوكمة الشركات، وذلك بهدف دعم الكفاءة الاقتصادية والنمو المستدام والاستقرار المالي. نُشرت المبادئ لأول مرة في عام 1999، وأصبحت منذ ذلك الحين مرجعا دوليا لواضعي السياسات والمستثمرين والشركات وغيرها من أصحاب المصلحة في جميع أنحاء العالم. في عام 2015، تم اعتماد المبادئ المحدثة من قبل مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وقمة قادة مجموعة العشرين (G20/OECD).

وتعد المبادئ دائمة التطور بطبيعتها، ويتم استعراضها في إطار التغييرات الكبيرة التي تطرأ على الظروف المحيطة من أجل الحفاظ على دورها كأداة رائدة في مجال صنع السياسات في مجال حوكمة الشركات.

تتمثل مبادئ حوكمة الشركات وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فيما يلي:¹

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وتخصيص الموارد بكفاءة، وينبغي أن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يدعم الإشراف والتنفيذ الفعال. يمكن تجزئة هذا المبدأ إلى النقاط التالية:

أ. ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.
ب. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات متوافقة مع حكم القانون وشفافة وقابلة للتنفيذ.

ج. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات محددا ومصمما بشكل واضح لخدمة المصلحة العامة.

د. ينبغي أن تدعم لوائح أسواق الأوراق المالية الحوكمة الفعالة للشركات.

هـ. ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

¹ مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات، النسخة العربية، باريس، فرنسا، 2017.

ص.ص 13-50 بتصرف، <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265455-ar>

و. ينبغي تعزيز التعاون الممتد عبر الحدود، بما في ذلك من خلال الترتيبات الثنائية والمتعددة الأطراف لتبادل المعلومات.

2. الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم ويجب أن يكفل المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

أ. ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

• طرق مضمونة لتسجيل الملكية

• إرسال أو نقل الأسهم؛

• الحصول على المعلومات المهمة وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛

• المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين؛

• انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛

• نصيب من أرباح الشركة.

ب. ينبغي أن يحصل المساهمون على المعلومات الكافية عن، وأن يكون لهم الحق في الموافقة على/ والمشاركة في القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

• تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة؛

• الترخيص بإصدار أسهم إضافية؛

• العمليات الاستثنائية، بما في ذلك نقل كل أو تقريبا كل الأصول بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.

ج. ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة، والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت:

• ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع؛

• ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متكافئة. وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

• ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة؛

- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وينبغي أن تكون لدى المساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم، بما في ذلك خلال التصويت في اجتماعات المساهمين، فيما يتعلق بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة و/أو كبار التنفيذيين في الشركة، تبعاً للحالة. كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء لمكافآتهم، لموافقة المساهمين؛
- يجب أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم غيابياً، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضورياً أو غيابياً؛
- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.
- د. ينبغي السماح للمساهمين، بما في ذلك المستثمرين من المؤسسات، أن يتشاوروا مع بعضهم بعضاً فيما يتعلق بموضوعات الحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.
- هـ. ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس فئة الأسهم معاملة متكافئة. ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من التأثير أو السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.
- داخل كل فئة من فئات المساهمين، يجب أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق. وينبغي أن تتوافر لكافة المستثمرين القدرة على الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة سلاسل وفئات الأسهم، وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم وينبغي أن تكون أية تغييرات في الحقوق الاقتصادية أو حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الفئات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير.
- ينبغي أن يكون الإفصاح عن الهياكل الرأسمالية وترتيبات السيطرة ضرورياً.
- و. ينبغي الموافقة على المعاملات بين الأطراف المرتبطة وإجرائها بطريقة تضمن حسن إدارة تعارض المصالح وتحمي مصلحة الشركة ومساهميها.
- ينبغي معالجة تعارض المصالح الكامن في المعاملات بين الأطراف المرتبطة؛
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، أم بالنيابة من طرف ثالث أي مصلحة مهمة في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.
- ز. ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل، أو لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال. ينبغي حظر إساءة الاستغلال عن طريق التداول الشخصي.
- ح. ينبغي السماح لأسواق السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.
- ينبغي أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الإندماجات، وبيع حصص جوهرية من

أصول الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم. وينبغي أن تتم العملية بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقاً لفئاتهم.

• ينبغي عدم استخدام آليات مكافحة الاستحواذ لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

3. المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء

يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات توفر الحوافز السليمة في جميع أنحاء سلسلة الاستثمار ويسمح لأسواق الأسهم بالعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة للشركات.

أ. ينبغي على المستثمرين من المؤسسات الذين يعملون بصفة استثنائية أن يفصحوا عن سياسات حوكمة الشركات والتصويت الخاصة بهم فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.

ب. ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات (أمناء) أو وفقاً لتوجهات المستفيد من ملكيات الأسهم.

ج. ينبغي على المستثمرين من المؤسسات الذين يعملون بصفة استثنائية أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها من التعارض المهم في المصالح الذي قد يؤثر على ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

د. ينبغي أن يفرض إطار حوكمة الشركات على المستثمرين في مجال التصويت بالإنابة، والمحللين، والسماسرة، ووكالات التصنيف والتقييم وغيرهم، الذين يقدمون التحليلات أو المشورة المتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، الإفصاح عن والحد من التعارضات في المصلحة التي قد تؤدي إلى الإضرار بتزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورات.

هـ. ينبغي منع عمليات التداول المستندة إلى معلومات داخلية والتلاعب في السوق وينبغي تنفيذ القواعد المطبقة.

و. بالنسبة للشركات المدرجة في ولاية قضائية غير الولاية القضائية التي تأسست فيها، ينبغي الإفصاح بشكل واضح عن القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة لحوكمة الشركات. في حالة إدراج الأسهم في أكثر من سوق، ينبغي أن تكون المعايير والإجراءات للاعتراف بمتطلبات الإدراج في الإدراج الأساسي شفافة وموثقة.

ز. ينبغي أن توفر أسواق الأوراق المالية اكتشاف عادي وفعال للأسعار كوسيلة للمساعدة على تشجيع الحوكمة الفعالة.

4. دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية سليمة.

أ. ينبغي احترام حقوق أصحاب المصلحة التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقيات متبادلة.

ب. عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

ج. ينبغي السماح بوضع آليات من أجل مشاركة العاملين.

د. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها، في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

هـ. ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين الأفراد وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من التواصل مع مجلس الإدارة والسلطات العامة المختصة للإعراب عن مخاوفهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

و. ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفاء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

5. الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة حوكمة الشركة.

أ. ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على، المعلومات التالية:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة
- أهداف الشركة والمعلومات غير المالية
- الملكيات الكبرى للأسهم، بما في ذلك المستفيدين من الملكية، وحقوق التصويت.
- مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين
- المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم من قبل المجلس باعتبارهم مستقلين.
- المعاملات بين الأطراف المرتبطة.
- عوامل المخاطرة المتوقعة
- المسائل الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين
- هياكل وسياسات الحوكمة، بما في ذلك محتويات أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

ب. ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقاً للمعايير العالية النوعية للمحاسبة والإبلاغ المالي وغير المالي.

ج. ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل وكفاء ومؤهل وفقاً لمعايير المراجعة العالية الجودة حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن البيانات المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي الهامة.

د. ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين وهم مسؤولين تجاه الشركة بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.
هـ. ينبغي أن توفر قنوات بث المعلومات فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة من حيث التكلفة لمستخدمي المعلومات.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن توفر ممارسة حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركة، وأن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين.

أ. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس العلم التام، وبحسن نية، ومع بذل العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

ب. عندما قد تؤثر قرارات مجلس الإدارة على مجموعات مختلفة للمساهمين بطرق مختلفة، يتعين على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

ج. يتعين على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، ويتعين عليه أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.

د. يتعين على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

• مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر، والموازنات وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ وعمليات البيع.

• الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

• اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتحديد مكافآتهم ومرتباتهم، والإشراف عليهم، وإذا لزم الأمر، استبدالهم، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

• مراعاة التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة، ومصالح الشركة ومساهمها على المدى الطويل.

• ضمان الشفافية في عملية رسمية وشفافة لترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.

• رصد وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال المعاملات بين الأطراف المرتبطة.

• ضمان نزاهة نظم المحاسبة والإبلاغ المالي بالشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة، ووجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

• الإشراف على عمليات الإفصاح والتواصل.

هـ. ينبغي أن يكون مجلس الإدارة قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.

• ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين القادرين على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها. وتتضمن الأمثلة لتلك المسؤوليات الرئيسية ضمان نزاهة التقارير المالية وغير المالية، واستعراض المعاملات بين الأطراف المرتبطة، وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتجديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

• ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في إنشاء مجالس متخصصة لدعم المجلس بأكمله في أداء وظائفه، ولا سيما فيما يتعلق بالمراجعة، بالاعتماد على حجم الشركة والمخاطر التي تتعرض لها، أيضاً فيما يتعلق بإدارة الشركة والمكافآت. عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحياتها، وتشكيلها وإجراءات عملها.

• ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة قادرين على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.

• يتعين على مجالس الإدارة القيام بعمليات تقييم لتقدير أدائها وتقييم ما إذا كانت تملك المزيج الصحيح من الخلفية والكفاءات.

و. حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من أن يقوموا بمسؤولياتهم، ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة وذات الصلة وفي الوقت المناسب.

ز. عندما يكون تمثيل العاملين في مجلس الإدارة منصوب عليه، ينبغي وضع آليات لتسهيل حصول ممثلي العاملين على المعلومات وتدريبهم بحيث يمارس هذا التمثيل على نحو فعال ويساهم بشكل أفضل في تعزيز مهارات مجلس الإدارة ومعلوماته واستقلاله.

بناء على ما سبق، ترى الباحثة أن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) توفر لحوكمة الشركات توجيهات محددة لوضعي السياسات والمنظمين والمشاركين في السوق في تحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الذي يدعم حوكمة الشركات، مع التركيز على الشركات المتداولة علناً. كما أنها تقدم اقتراحات عملية لبورصات الأسهم والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي لها دور في عملية تطوير الحوكمة الرشيدة للشركات. مع العلم أن هذه المبادئ صدرت أول مرة سنة 1999 وأصبحت منذ ذلك الحين المعيار الدولي لحوكمة الشركات، مما شكل الأساس لعدد من مبادرات الإصلاح، سواء من قبل الحكومات والقطاع الخاص. حيث تم تطوير أجندة حوكمة الشركات وتم تقديم إرشادات محددة للمبادرات التشريعية والتنظيمية في كل من البلدان التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبلدان غير التابعة لها. تم تنقيح هذه المبادئ في عام 2003 لمراعاة التطورات منذ عام 1999، حيث وافقت حكومات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على المبادئ الجديدة في أبريل 2004.

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة الشركات وفقاً للجنة بازل

تعتبر الحوكمة الفعالة للشركات أمراً بالغ الأهمية للتشغيل السليم للقطاع المصرفي والاقتصاد ككل. تلعب البنوك دوراً مهماً في الاقتصاد من خلال التوسط في الأموال من المدخرين والمودعين إلى

الأنشطة التي تدعم المشاريع وتساعد على دفع النمو الاقتصادي. سلامة البنوك وصلابتها هما مفتاح الاستقرار المالي، وبالتالي فإن الطريقة التي يديرون بها أعمالهم هي أمر أساسي للصحة الاقتصادية. يمكن أن تؤدي نقاط ضعف الحوكمة في البنوك التي تلعب دورًا مهمًا في النظام المالي إلى انتقال المشكلات عبر القطاع المصرفي والاقتصاد ككل.

مثلت مبادئ لجنة بازل في أكتوبر 2010 لتعزيز حوكمة الشركات تطورًا ثابتًا في جهود اللجنة طويلة الأمد لتعزيز ممارسات حوكمة الشركات السليمة للمؤسسات المصرفية. حيث سعت مبادئ عام 2010 إلى الاستفادة من الدروس الرئيسية المستفادة من الأزمة المالية 2008-2009، وتعزيز كيفية حكم البنوك نفسها وكيف يشرف المشرفون على هذا المجال الحرج. ومنذ عام 2010، شهدت اللجنة والسلطات القضائية الأعضاء فيها قيام البنوك بتعزيز ممارسات الحوكمة الشاملة والمشرفين على تعزيز عملياتهم الرقابية¹.

المبدأ الأول: المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن البنك، بما في ذلك الموافقة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للبنك وإطار الحوكمة وثقافة الشركة والإشراف على تنفيذها. كما يعتبر مجلس الإدارة مسؤول أيضًا عن الإشراف على الإدارة العليا.

المبدأ الثاني: مؤهلات مجلس الإدارة وتكوينه

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين ويظلوا مؤهلين، بشكل فردي وجماعي، لشغل مناصبهم. يجب أن يفهموا دورهم الرقابي وحوكمة الشركات وأن يكونوا قادرين على ممارسة حكم سليم وموضوعي حول شؤون البنك.

المبدأ الثالث: هيكل المجلس وممارساته

يجب على مجلس الإدارة تحديد هيكل وممارسات الحوكمة المناسبة لعمله الخاص، ووضع وسائل متابعة مثل هذه الممارسات ومراجعتها بشكل دوري للتأكد من فاعليتها المستمرة.

المبدأ الرابع: الإدارة العليا

تحت إدارة مجلس الإدارة وإشرافه، يجب على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة البنك بطريقة تتفق مع إستراتيجية العمل، وقابلية المخاطرة، وتعويزات الحوافز والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

المبدأ الخامس: حوكمة الهياكل الجماعية

في هيكل المجموعة، يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية العامة للمجموعة ولضمان وجود إطار حوكمة واضح مناسب لهيكل وأعمال ومخاطر المجموعة وكياناتها، وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يشكلها.

¹ Bank for International Settlements, Basel Committee on Banking Supervision, Consultative document, Guidelines, Corporate Governance Principles for Banks, October 2014, pp. 7-34. www.bis.org

المبدأ السادس: إدارة المخاطر

يجب أن يكون لدى البنوك وظيفة إدارة مخاطر مستقلة وفعالة، تحت إشراف رئيس إدارة المخاطر ((Chief Risk Officer (CRO)، مع ما يكفي من المكانة والاستقلالية والموارد وإمكانية الوصول إلى مجلس الإدارة.

المبدأ السابع: تحديد المخاطر ورصدها ومراقبتها

يجب تحديد المخاطر ومراقبتها والسيطرة عليها على مستوى البنك ككل وعلى أساس الكيان الفردي. يجب أن يواكب تطور إدارة مخاطر البنك والبنية التحتية للرقابة الداخلية التغييرات التي تطرأ على ملف مخاطر البنك، وفي مشهد المخاطر الخارجية وفي ممارسات الصناعة.

المبدأ الثامن: الإبلاغ عن المخاطر

يتطلب إطار حوكمة المخاطر الفعال اتصالاً قوياً داخل البنك حول المخاطر، سواء عبر المؤسسة أو من خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

المبدأ التاسع: الامتثال

مجلس إدارة البنك هو المسؤول عن الإشراف على إدارة مخاطر الامتثال للبنك. يجب أن يوافق مجلس الإدارة على نهج وسياسات الامتثال للبنك، بما في ذلك إنشاء وظيفة امتثال دائمة.

المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي

توفر وظيفة التدقيق الداخلي تأكيداً مستقلاً لمجلس الإدارة وتدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز عملية حوكمة فعالة وسلامة البنك على المدى الطويل. يجب أن يكون لوظيفة التدقيق الداخلي تفويض واضح، وأن تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة، وأن تكون مستقلة عن الأنشطة الخاضعة للرقابة، وتتمتع بمكانة ومهارات وموارد وسلطات كافية داخل البنك.

المبدأ الحادي عشر: التعويض

يجب أن يتماشى هيكل تعويضات البنك بشكل فعال مع الإدارة السليمة للمخاطر ويجب أن يعزز صحة المؤسسة على المدى الطويل والسلوك المناسب للمخاطرة.

المبدأ الثاني عشر: الإفصاح والشفافية

يجب أن تتسم حوكمة البنك بالشفافية الكافية تجاه المساهمين والمودعين وغيرهم من أصحاب المصلحة المعنيين والمشاركين في السوق.

المبدأ الثالث عشر: دور المشرفين

يجب على المشرفين تقديم التوجيه والإشراف على حوكمة الشركات في البنوك، بما في ذلك من خلال التقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، ويجب أن يتطلب الأمر تحسیناً وإجراءات تصحيحية عند الضرورة، ويجب عليهم تبادل المعلومات حول حوكمة الشركات مع المشرفين الآخرين.

بناء على ما سبق ترى الباحثة أن لجنة بازل للرقابة المصرفية التزمت منذ زمن طويل بتعزيز ممارسات حوكمة الشركات السليمة للمؤسسات المصرفية. فقد قامت بنشر توجيهات أولية في عام 1999، مع مبادئ منقحة في عام 2006. كان هدف إرشادات اللجنة مساعدة المشرفين على البنوك وتوفير نقطة مرجعية لتعزيز تبني ممارسات حوكمة الشركات السليمة من قبل المنظمات المصرفية في بلدانهم. كما استندت إرشادات اللجنة لعام 2006 على مبادئ حوكمة الشركات التي تم نشرها في عام 2004 من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). وفي 2015، نشرت لجنة بازل للرقابة المصرفية إرشادات نهائية محدثة حول مبادئ حوكمة الشركات للبنوك. هذه المبادئ التوجيهية جاءت لتحل محل الإرشادات التي تم نشرها في عام 2010 والتي تم إصدارها كنتيجة للدروس المستفادة منذ الأزمة المالية الأخيرة. تم إصدار هذه التوجيهات المنقحة لأن المراجعة التي أجراها مجلس الاستقرار المالي في عام 2013 أظهرت أن البنوك لا تزال بحاجة إلى تحسين أطر حوكمة المخاطر.

الفرع الثالث: مبادئ حوكمة الشركات وفقا للشبكة الدولية لحوكمة الشركات (ICGN)

نُشرت مبادئ الحوكمة العالمية (GGP) لأول مرة في عام 2001، وهي بمثابة المعيار الأساسي لـ ICGN للشركات المحكومة جيدًا وتم تطويرها بالتشاور مع أعضاء ICGN والتي تشمل المستثمرين المسؤولين عن الأصول الخاضعة للإدارة والتي تزيد عن 59 تريليون دولار¹.

المبدأ الأول: دور مجلس الإدارة ومسؤولياته

يجب على مجلس الإدارة تعزيز المصالح الفضلى للشركة على المدى الطويل من خلال التصرف على أساس مستنير بحسن نية ورعاية وولاء لصالح المساهمين، مع مراعاة أصحاب المصلحة المعنيين.

المبدأ الثاني: القيادة والاستقلالية

تتطلب قيادة مجلس الإدارة الوضوح والتوازن في الأدوار الإدارية والتنفيذية ونزاهة العملية المستقلة لحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة المعنيين في تعزيز نجاح الشركة على المدى الطويل.

المبدأ الثالث: التكوين والتعيين

يجب أن يضم مجلس الإدارة مزيجًا كافيًا من المديرين ذوي المعرفة والاستقلالية والكفاءة والخبرة الصناعية ذات الصلة وتنوع وجهات النظر لتوليد التحدي الفعال والمناقشة واتخاذ القرارات الموضوعية بما يتماشى مع هدف الشركة والاستراتيجية طويلة الأجل وأصحاب المصلحة المعنيين.

المبدأ الرابع: ثقافة الشركة

يجب على مجلس الإدارة ترسيخ وإثبات ثقافة المعايير العالية لأخلاقيات العمل والنزاهة المتوافقة مع أهداف الشركة وقيمها على مستوى مجلس الإدارة وفي جميع أنحاء القوى العاملة.

¹ ICGN Global Governance Principles, International Corporate Governance Network, 2021, British Library Cataloguing in Publication Data, UK, 2021.

المبدأ الخامس: المكافآت

يجب تصميم المكافآت بحيث تتواءم بشكل عادل وفعال بين مصالح الرئيس التنفيذي والمسؤولين التنفيذيين والقوى العاملة مع استراتيجية الشركة والغرض منها للمساعدة في ضمان الحفاظ على القيمة المستدامة وخلقها على المدى الطويل. يجب أن تكون المكافأة الإجمالية متوازنة بشكل مناسب مع دفع أرباح الأسهم للمساهمين والاحتفاظ برأس المال للاستثمار في المستقبل ويجب الدفاع عن مستوى الكم بالنسبة للاعتبارات الاجتماعية المتعلقة بعدم المساواة.

المبدأ السادس: مراقبة المخاطر

يجب أن يشرف مجلس الإدارة بشكل استباقي على التقييم والإفصاح عن المخاطر الرئيسية للشركة والموافقة على نهج إدارة المخاطر والضوابط الداخلية بشكل منتظم أو مع أي تغيير كبير في الأعمال وأن يقتنع بأن هذا النهج يعمل بشكل فعال.

المبدأ السابع: تقارير الشركات

يجب أن تشرف مجالس الإدارة على إفصاحات الشركات الموثوقة في الوقت المناسب للمساهمين وأصحاب المصلحة المعنيين فيما يتعلق بالمركز المالي للشركة، ونهج الاستدامة، والأداء، ونموذج الأعمال، والاستراتيجية، والآفاق طويلة الأجل.

المبدأ الثامن: التدقيق الداخلي والخارجي

يجب أن يضع مجلس الإدارة إجراءات تدقيق داخلية وخارجية صارمة ومستقلة وفعالة، لضمان جودة ونزاهة تقارير الشركات.

المبدأ التاسع: حقوق المساهمين

يجب أن تكون حقوق جميع المساهمين متساوية ويجب حمايتها. من الأمور الأساسية لهذه الحماية ضمان أن حقوق التصويت للمساهمين مرتبطة ارتباطاً مباشراً بحصصهم الاقتصادية، وأن مساهمي الأقلية لديهم حقوق التصويت على القرارات أو المعاملات الرئيسية التي تؤثر على مصالحهم في الشركة.

المبدأ العاشر: اجتماعات المساهمين

يجب أن تضمن مجالس الإدارة أن الاجتماعات مع المساهمين يتم تسهيلها بشكل فعال وديمقراطي وآمن لتمكين التفاعل البناء والمساءلة عن استراتيجية الشركة على المدى الطويل، وأدائها، ونهجها في خلق القيمة المستدامة التي قد تتأثر قرارات التصويت بناءً عليها.

المطلب الثالث: نظريات وآليات حوكمة الشركات والأطراف المستفيدة منها

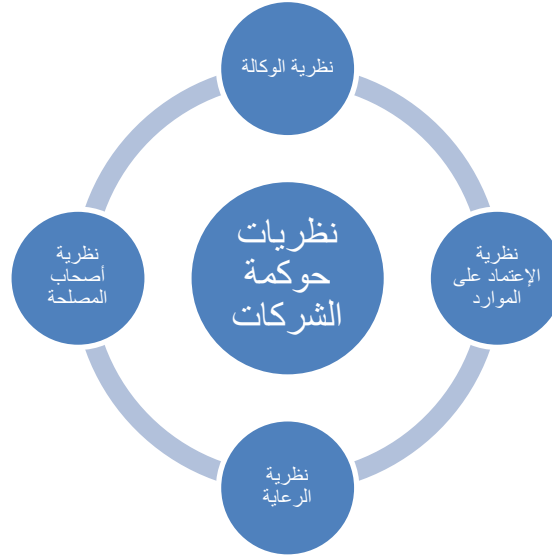
أدى وجود تضارب في المصالح بين المديرين والمساهمين إلى زيادة الاهتمام بالحوكمة الفعالة للشركات. مما أدى إلى ظهور نظريات مختلفة لفهم الآلية الكاملة لحوكمة الشركات وتقديم وجهات نظر وحلول مختلفة تجاه هذه النزاعات وتقليل المشاكل بين أصحاب المصلحة. خصص هذا المطلب لعرض هذه النظريات بإيجاز والآليات الخاصة بحوكمة الشركات.

الفرع الأول: نظريات حوكمة الشركات

غالبًا ما يتم تحليل حوكمة الشركات حول الأطر النظرية الرئيسية. الأكثر شيوعًا هي نظريات الوكالة، ونظريات الرعاية أو الإشراف، ونظريات الاعتماد على الموارد، ونظريات أصحاب المصلحة.

الشكل رقم: 1 - 6

نظريات الحوكمة



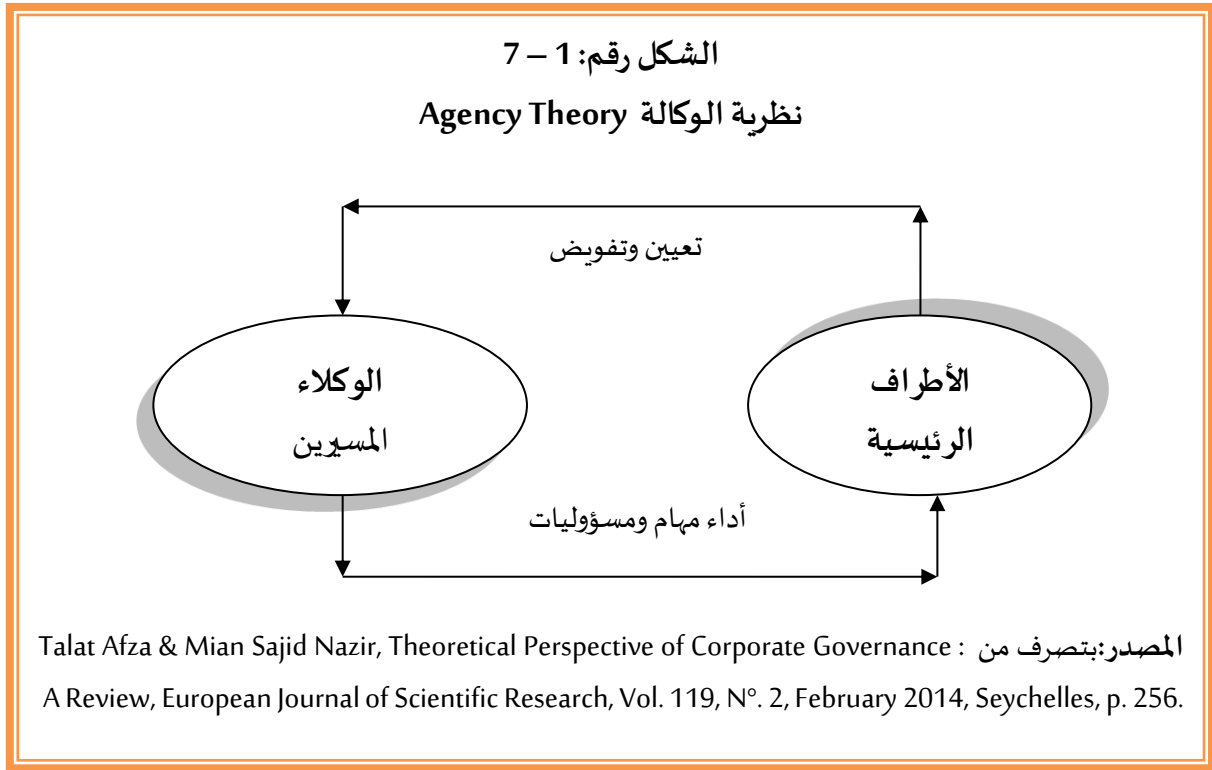
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على Talat Afza & Mian Sajid Nazir, Theoretical Perspective of Corporate Governance : A Review, European Journal of Scientific Research Vol. 199, N°2, February 2014, pp. 255-264, <http://www.europeanjournalofscientificresearch.com>

1. نظرية الوكالة Agency Theory

اعتمدت هذه النظرية على التمييز بين كل من الملاك (أصحاب الأسهم) في الشركة أو ما يطلق عليهم "الأطراف الرئيسية" (الموكلين) ومجموعة أخرى من الأطراف وهم المدراء التنفيذيين المعينين بإدارة الشركة الذين يطلق عليهم إسم "الوكلاء". تنص نظرية الوكالة على أن هدف "الوكيل" يختلف عن هدف "المالك"، وهما متعارضان. وذلك بناء على الافتراض أن المديرين يعانون من خسارة الوكالة، مما يخفض العائد على الاستثمار لأنهم لا يديرون الشركة بشكل مباشر. ويتوقع أصحاب الأسهم من الوكلاء التصرف

واتخاذ قرارات لصالحهم باعتبارهم مسؤولين في مهامهم ومسؤولياتهم. وعلى العكس من ذلك، ليس من الضروري أن يتخذ الوكيل قرارات لصالح الأطراف الرئيسية. فمن المحتمل أن يستسلم الوكيل لمنفعته الذاتية وبذلك يخالف توقعات الموكلين ويسلك سلوكا انتهازيا للفرص.

كما تفترض هذه النظرية أن الحوافز المالية يمكنها المساعدة في قيام المدراء التنفيذيين بتعظيم أرباح الملاك. وفي ضوء هذه النظرية يميل مجلس الإدارة إلى ممارسة رقابة وإشراف ومتابعة صارمة من أجل حماية مصالح "الطرف الرئيسي" أو الموكل، ويعني ذلك أن يكون مجلس إدارة المنظمة نشطا ومشاركا في معظم عمليات صنع القرار، وأيضا مسؤولا أمام حملة الأسهم. كما يعتبر الفصل بين الملكية والرقابة السمة الرئيسية لهذه النظرية¹.



2. نظرية الرعاية Stewardship Theory

افترضت هذه النظرية أن المدراء التنفيذيين هم بمثابة رعاة (وكلاء) أو مشرفين نيابة عن الملاك، بحيث تشترك المجموعتان من الأطراف في تحقيق أهداف واحدة². لذلك، لا ينبغي أن يكون مجلس الإدارة متحكماً للغاية، كما تقترح نظريات الوكالة. يجب أن يلعب مجلس الإدارة دوراً داعماً من خلال تمكين المديرين التنفيذيين، وبالتالي زيادة إمكانية تحقيق أداء أعلى. كما ناقشت هذه النظرية العلاقات بين

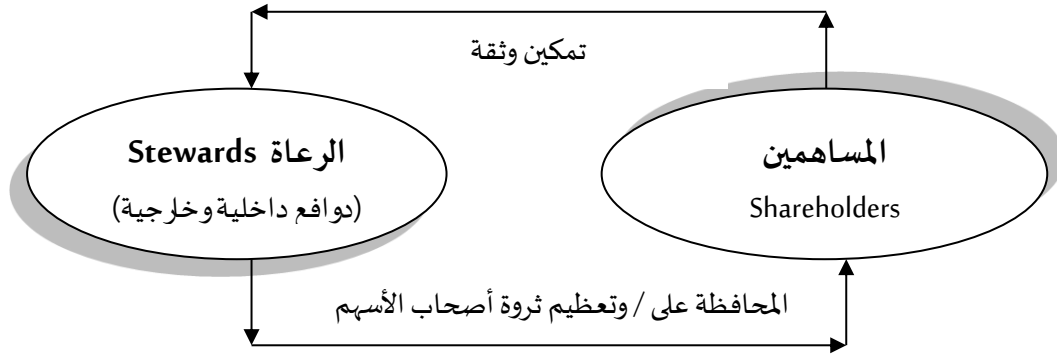
¹ AMY J. HILMAN & Thomas DALZIEL, *Boards of Directors and Firm Performance : Integrating Agency and Resource Dependence Perspective*, *Academy of Management Review*, Vol. 28, N°3, 2003, USA, pp. 384-385.

² James H. DAVIS, *Toward a Stewardship Theory of Management*, *Academy of Management Review*, Vol. 22, N°1, pp. 20-47, USA.

مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، حيث تطرقت إلى موضوعات تتعلق بالتدريب، المتابعة والإشراف والمشاركة في صنع القرار.

الشكل رقم: 1 - 8

نظرية الرعاية Stewardship Theory



المصدر: بتصريف من Talat Afza & Mian Sajid Nazir, Theoretical Perspective of Corporate Governance : A Review, European Journal of Scientific Research, Vol. 119, N°. 2, February 2014, Seychelles, p. 258.

من الناحية النظرية فإن المفهوم السائد والمطبق في دراسات حوكمة الشركات هو نظرية الوكالة. حيث من المحتمل أن تكون شعبية نظرية الوكالة في أبحاث الحوكمة ناتجة عن عاملين. أولاً، إنها نظرية بسيطة للغاية، يتم فيها تقليص الشركات الكبيرة إلى مشاركين اثنين - المديرين والمساهمين - ويفترض أن تكون مصالح كل منهما واضحة ومتسقة. ثانياً، إن فكرة أن البشر يهتمون بأنفسهم وغير راغبين عمومًا في التضحية بمصالحهم الشخصية من أجل مصالح الآخرين هو مفهوم قديم وواسع الانتشار. حظيت نظرية الرعاية والإشراف أيضًا باهتمام الباحثين، كمكمل لنظرية الوكالة ومختلفة عنها. فبينما ينظر منظري الوكالة إلى المديرين التنفيذيين والمديرين على أنهم يخدمون أنفسهم وينتهزون، يصفهم منظرو الرعاية والإشراف على أنهم غالبًا ما يكون لديهم مصالح مشتركة مع مصالح المساهمين. هذا لا يعني أن منظري الرعاية والإشراف يتبنون وجهة نظر المديرين التنفيذيين والمديرين على أنها إثارة؛ بدلاً من ذلك، فهم يدركون أن هناك العديد من المواقف التي يستنتج فيها المسؤولون التنفيذيون أن خدمة مصالح المساهمين تخدم أيضًا مصالحهم الخاصة¹.

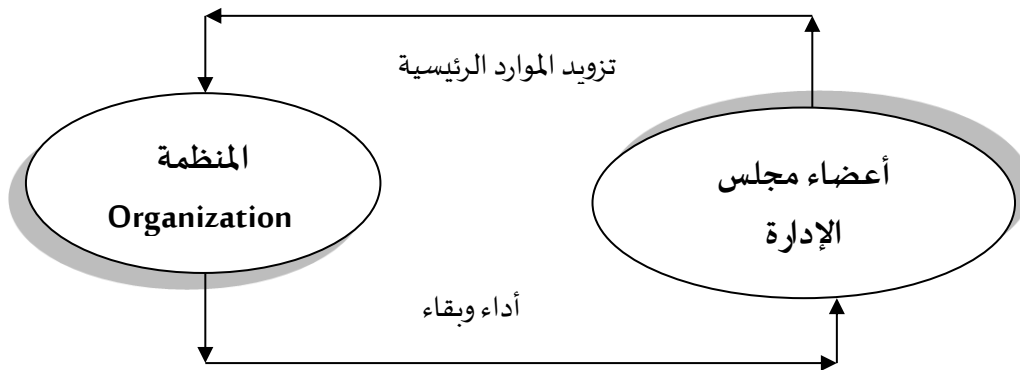
¹ Catherine M. DAILY & DAN R. DALTON, Corporate Governance Decades of Dialogue and Data, Academy of Management Review, Vol. 28, N°3, pp. 371-382, USA.

3. نظرية اعتمادية الموارد Resource-Dependence Theory

تناولت هذه النظرية دور أعضاء مجلس الإدارة باعتبارهم مزودين للموارد للمدراء التنفيذيين والتي تحتاجها المنظمة. مع تقديم المساعدة اللازمة لهم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية. وتوضح النظرية أيضا أن أعضاء مجلس الإدارة يلعبون دورا هاما في تقديم أو تزويد الموارد الرئيسية للمنظمة من خلال علاقاتهم مع البيئة الخارجية. موارد مثل معلومات، مهارات، اختراق إلى جمهور خارجي مثل المشترون والموردون، صناعات السياسات العامة، وجهات تشريعية. ومن جانب آخر، يعمل تقديم الموارد على تعزيز الوظائف التنظيمية، وأداء الشركة، وبقائها. كما سمحت هذه النظرية بوجود تدخلات من جانب مجلس الإدارة وفي نفس الوقت توفير دعم مالي وبشري قوي وغير ملموس للمدراء التنفيذيين. ونادت هذه النظرية بإمكانية استخدام أعضاء مجلس الإدارة من ذوي التخصص لخبرتهم في تدريب ومتابعة المدراء التنفيذيين بطريقة تمكن من تحسين الأداء التنظيمي. وفي ظل هذه النظرية، يمكن لأعضاء مجلس الإدارة استغلال شبكات اتصالاتهم في تقديم الدعم اللازم من أجل جذب موارد للمنظمة. وتوصي نظرية اعتمادية الموارد بضرورة حصول معظم القرارات التي يصنعها المديرين على بعض الدعم من مجلس الإدارة¹.

الشكل رقم: 1 - 9

نظرية اعتمادية الموارد Resource-Dependence Theory



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على: Talat Afza & Mian Sajid Nazir, Theoretical Perspective of Corporate Governance : A Review, European Journal of Scientific Research, Vol. 119, N° 2, February 2014.

4. نظرية أصحاب المصالح Stakeholders Theory

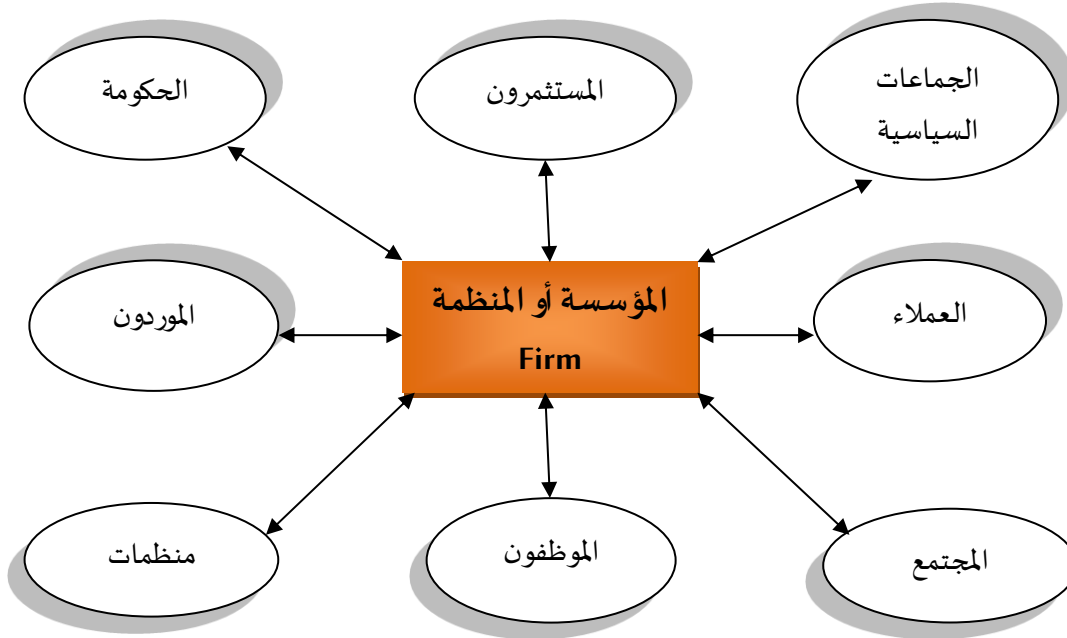
قامت هذه النظرية على افتراض مؤداه أن أصحاب الأسهم ليسوا فقط الفئة الوحيدة التي لها مصلحة في المنظمة لذا افترضت أن العملاء أو المستهلكين لهم مصلحة في المنظمة المتعامل معها ويتأثرون بنجاحها أو فشلها. ولذلك يقع على عاتق المدراء التزامات خاصة لتأكيد حصول أصحاب المصالح على

¹ Catherine M. DAILY & DAN R. DALTON, Corporate Governance Decades of Dialogue and Data Op.cit. pp. 371-382.

نطاق واسع (وليس أصحاب الأسهم) على عوائد عادلة من تعاملهم مع المنظمة. وهناك أمثلة متعددة عن أطراف المصالح وهم المستثمرون، الموظفون، الجماعات السياسية، العملاء، المجتمع المحلي، الحكومة، الموردون، جهات ذات صلة بالتجارة. ومن جانب آخر، تدافع هذه النظرية على شكل ما من المسؤولية الاجتماعية للمنشأة، وتعتبرها ضرورة لتطبيق أساليب أخلاقية حتى لو أدى ذلك إلى تخفيض أرباح المنظمة في الأجل الطويل. وفي ظل هذه النظرية يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية أن يكون حارسا لمصالح كل أصحاب المصالح والتحقق من ممارسات المنظمة.

الشكل رقم: 1 - 10

نظرية أصحاب المصالح Stakeholders Theory



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على: Talat Afza & Mian Sajid Nazir, Theoretical Perspective of Corporate Governance : A Review, European Journal of Scientific Research, Vol. 119, N°. 2, February 2014.

أصبحت نظرية أصحاب المصلحة أكثر شيوعاً حيث أصبح العديد من الباحثين يعرفون تأثير أنشطة الشركات على البيئة الخارجية، لذلك اقترح أن يكونوا مسؤولين أمام جميع أصحاب المصلحة بدلاً من مسؤوليتهم أمام المساهمين فقط. نظراً للأهمية، تم التصديق على هذه النظرية في القانون في ثمانية وثلاثين ولاية أمريكية والتي كشفت بوضوح عن تأثير نظرية أصحاب المصلحة على الشركات الأمريكية¹.

¹ Talat Afza & Mian Sajid Nazir, Theoretical Perspective of Corporate Governance : A Review, European Journal of Scientific Research, Vol. 119, N°. 2, February 2014, pp 259-260.

يمكن أن تساعد نظرية أصحاب المصلحة الشركات في الحفاظ على الاستقرار في بيئة مضطربة، مما يؤدي إلى التنمية المستدامة طويلة الأجل للشركة، وتقليل النزاعات بين المجموعات المختلفة في عملية صنع القرار.

على الرغم من أن نظرية أصحاب المصلحة لها العديد من المزايا، إلا أنها من الناحية العملية لا ترضي دائمًا المصالح الفضلى لجميع أصحاب المصلحة. ليس من الضروري للمديرين أن يأخذوا في الاعتبار جميع أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات. على سبيل المثال، إذا قدمت إحدى المنظمات للموظفين مزايا عالية وتدريبًا، هذا يعني أنها تحتاج إلى العديد من الأموال لدعمها. ومع ذلك، بالنسبة لمساهمي تلك المنظمة، فإن الهدف الوحيد هو السعي لتحقيق أرباح أعلى. قد يؤدي هذا التضارب في المصالح إلى حدوث ارتباك موضوعي وغير فعال في عملية صنع القرار في الشركة. وبالتالي، عندما يأخذ مدير الشركة في الاعتبار مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، يصعب توضيح أهداف الشركة، مما قد يؤدي بسهولة إلى وقوع الشركة في المشاكل. هناك بعض الباحثين الذين يعتقدون بأنه من المفترض معاملة جميع أصحاب المصلحة على قدم المساواة عند تطبيق نظرية أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات¹.

تقدم النظريات المذكورة أعلاه والمتمثلة في الوكالة والرعاية والإشراف وأصحاب المصلحة رؤى للمساهمين والمديرين وأصحاب المصلحة في حين أن نظرية الاعتماد على الموارد تؤكد على الحاجة إلى موارد مختلفة لنجاح الأعمال. ركزت مناقشات نظرية أصحاب المصلحة والوكالة على المديرين ومجموعات الأطراف المختلفة على التوالي، لكن نظرية الاعتماد على الموارد قدمت إمكانية الوصول إلى الموارد التي تعدُّ حاسمًا في نقاش حوكمة الشركات. حيث تنص نظرية الاعتماد على الموارد أن نجاح الشركة يعتمد على تعظيم قوتها على موارد معينة ضرورية لتشغيل عمليات سلسلة. في الأساس، تركز نظرية الاعتماد على الموارد على دور مجلس الإدارة الذي يساعد على تأمين واكتساب الموارد الحيوية للمنظمة من خلال ارتباطه الخارجي بالبيئة. من خلال هذه الروابط، فإنه يجلب موارد مختلفة، مثل المعلومات والمهارات والوصول إلى المكونات الرئيسية مثل إمدادات المواد الخام ومشترى المخرجات وصانعي السياسات العامة والفئات الاجتماعية وكذلك الشرعية

الفرع الثاني: الأنواع المختلفة لآليات حوكمة الشركات

آليات حوكمة الشركات هي السياسات والمبادئ التوجيهية والضوابط لإدارة المؤسسة وتقليل أوجه القصور. يستخدم أصحاب الأعمال والقادة هذه الآليات لمساعدة المديرين والموظفين على فهم السلوك المقبول عند إكمال وظائف العمل. يمكن أن توفر حوكمة الشركات أيضًا عوامل تحفيز في المنظمة. قد تتضمن الأهداف والغايات حوافز لمكافأة الأفراد على اتباع معايير التشغيل الداخلية

¹ H. Jeff Smith, *The Shareholders vs Stakeholders Debate*, MIT Sloan Management Review, Summer 2003, Vol.44, N°4, Massachusetts Institute of Technology, USA. <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2003/07/b966946aae.pdf>

للشركة. تشمل آليات حوكمة الشركات الشائعة مجلس الإدارة، والضوابط الداخلية، والسلطة المتوازنة، والتعويضات.

هناك عدة آراء في تصنيف أنواع آليات حوكمة الشركات، إلا أن معظم الدراسات التي اهتمت بهذا الشأن اعتمدت نوعين لآليات الحوكمة، آليات من البيئة الخارجية للشركة والآليات الداخلية التي وضعتها الشركات ومساهموها لضمان الامتثال للعلاقة التعاقدية المتكونة بين المديرين والمساهمين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً تصور آليات الحوكمة في أنظمة مختلفة مثل مجالس الإدارة والأنظمة التنظيمية والأنظمة الإستراتيجية. مقارنةً بالتصنيف الخارجي والداخلي، فإن هذا التصنيف الأخير يجعل من الممكن تحديد النظام الذي يتم فيه دمج آلية الحوكمة¹.

المجموعة الأولى من الآليات هي الأنظمة المرتبطة بمجلس الإدارة. من بين المتغيرات نلاحظ نوع مجلس الإدارة، وأدوار ومسؤوليات المجلس، وحجم المجلس، وعدد لجانه، وأدوار ومسؤوليات اللجان المختلفة، وهيكل اللجان، استقلالية اللجان، اختيار وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة واللجان، وتيرة الاجتماعات، والتوزيع بين الأعضاء الداخليين مقابل الأعضاء الخارجيين، واستقلالية الأعضاء، وخبراتهم، وقيمهم وأخلاقياتهم، ومجلس الثقافة، والقيادة داخل مجلس الإدارة، عملياتها، مهمتها، رؤيتها، تخطيط التعاقب، التعويضات وتقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة، تحديد احتياجات أصحاب المصلحة، وصف مهام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وإيصال المعلومات إلى مجلس الإدارة.

تمثل الأنظمة التنظيمية المجموعة الثانية من الآليات. بعض هذه المتغيرات تشمل الموارد المالية والبشرية والمادية، والهيكل التنظيمي، والقيادة التنظيمية، والأخلاقيات التنظيمية، وعضو مجلس الإدارة والمسؤولية التنفيذية، والتعويضات والتقييم. إدارة وأداء الموظفين، والإفصاح عن المنظمة، وإدارة المخاطر، وإدارة الأزمات وإيصال المعلومات داخل المنظمة.

تمثل النظم الإستراتيجية المجموعة الثالثة من الآليات. تشتمل على بعض المتغيرات مثل التخطيط الاستراتيجي، ونموذج الأعمال، وإدارة المخاطر، وإدارة الأزمات، وقياس الأداء، وعمليات التغيير التنظيمي، وعمليات تحقيق النجاح، والمعلومات الإستراتيجية.

بالإضافة إلى التصنيفات السابقة يمكن أيضاً تصنيف آليات الحوكمة إلى آليات خاصة وآليات عامة وآليات مقصودة وأخرى عفوية كما هو مبين في الجدول الموالي:

¹ François BROUAR et Jackie DI VITO, *Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME, Communication présentée lors du CIFEPME, 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008. <http://www.airepme.org/images/File/2008/C40.pdf>, consulté le 12 Août 2021.*

الجدول رقم: 1 - 3		
تصنيف آليات حوكمة الشركات		
آليات غير محددة	آليات محددة	
Non spécifiques	Spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> البيئة القانونية والتشريعية النقابات الوطنية المدققين القانونيين جمعيات المستهلكين 	<ul style="list-style-type: none"> الرقابة المباشرة للمساهمين (الجمعية) مجلس الإدارة نظام الدفع الهيكل الرسمي المدققين الداخليين مجلس المؤسسة النقابات 	<p>آليات مقصودة Intentionnels</p> <p>آليات عفوية Spontanés</p>
<ul style="list-style-type: none"> أسواق السلع والخدمات الأسواق المالية الوساطة المالية قروض بين الشركات سوق العمل السوق السياسي سوق رأس المال الاجتماعي البيئة "المجتمعية" بيئة إعلامية سوق التكوين ثقافة الأعمال 	<ul style="list-style-type: none"> شبكات الثقة غير الرسمية الإشراف المتبادل على المديرين ثقافة المؤسسة السمعة مع الموظفين (احترام العقود الضمنية) 	

المصدر: Gérard CHARREAUX, Vers une théorie du gouvernement des entreprises, Séminaires doctoraux des IAE de Dijon et de Lyon III, Mai 1996, Université de Bourgogne, France.

1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

هي عبارة عن الآليات التي ترتبط بالبيئة الداخلية للشركة بما في ذلك القواعد والأنظمة الداخلية للشركة، وأسلوب اتخاذ القرار في الشركة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل الشركة بين المستويات الإدارية المختلفة بما في ذلك الجمعية العمومية للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. وكلما

كانت هذه الآليات محددة وموضحة بشكل واضح ومصاغة بطريقة تمنع التعارض بين الفئات ذات العلاقة، كلما أدى ذلك لزيادة نجاح تطبيق حوكمة الشركات داخل الشركة¹.

بعبارة أخرى، تتمثل الآليات الداخلية للحوكمة في الحوافز الإدارية مثل خيارات الأسهم وأشكال خطط المكافآت المستندة إلى الأداء، والمشاركة بالملكية. وهياكل الرقابة مثل وجود جهات خارجية في مجلس الإدارة، ووجود لجان مستقلة للمراقبة، فضلا عن قدرة البنوك على التأثير في اتخاذ القرارات المؤسسية. كما تتضمن آليات الحوكمة الداخلية فاعلية مجلس الإدارة، عبر إعطاء استقلالية أكبر لمجلس الإدارة وهيكل قيادة المجلس، والذي يعد مفتاحا لفاعلية مجلس الإدارة في الرقابة الداخلية. فضلا عن الدور الهام للتدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة الشركات. إذ يمكن أن يساعد إنشاء إدارة رقابة داخلية فعالة على ضمان منع الاحتيال في الشركات وضمان الامتثال لجميع اللوائح والقوانين ذات الصلة².

بناء على ما سبق، يمكن تلخيص الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في النقاط التالية³:

1.1. آلية تشتت الملكية

لقد أوضح الكثير من الباحثين بأن آلية تشتت الملكية تقلل من أنشطة تسرب موارد الشركة لمنفعة كبار مساهميها أو ما يسمى بأنشطة Tunneling،

2.1. آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له

تعد آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له أفضل وسيلة لمراقبة سلوك المديرين التنفيذيين والإدارة وحماية رأس المال المستثمر في الشركة من سوء استخدام الإدارة له، وكلما تفوق عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة واللجان التابعة له على عدد الأعضاء الداخليين غير المستقلين، دل ذلك على مدى استقلالية المجلس في رقابة أداء الشركة المالي والإداري والإشراف عليه وضمان مصداقية ما تعبر عنه التقارير المالية المعدة من الإدارة.

3.1. آلية تعويضات الإدارة التنفيذية

الهدف من خطط التعويض هو إنشاء تعويض عادل وجذاب للحفاظ على مديرين جيدين في الشركة، مع تحفيزهم على اتخاذ قرارات تخلق قيمة للمساهمين. في خطط التعويضات، يتم استخدام ثلاث طرق للتعويضات لحل مشاكل الوكالة المختلفة الموجودة بين المديرين والمساهمين. تتكون هذه الأنماط الثلاثة للتعويض من مكافآت الأداء وأسهم الشركة وخيارات شراء الأسهم. يمكن تصميم خطط

¹ خالد الزعبي، الورقة الرابعة - التشريعات، المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، طبعة 2013، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص. 10.

² سناء عبد الرحيم، هيكل حوكمة الشركات، محاضرات في مادة حوكمة الشركات وريادة الأعمال، 2019-2020، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجمهورية العراقية، ص 05.

³ عباس حميد يحيى التميمي وآخرون، إدارة الأرباح، عوامل نشوئها وأساليبها وسبل الحد منها، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الطبعة الأولى، 2015، العراق، ص 138 - 139.

التعويضات لمكافأة جهود المديرين التي يمكن ملاحظتها. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي منح الأسهم أو خيارات شراء الأسهم إلى ترسيخ الشعور بالانتماء لدى المديرين وتوجيه جهودهم بشكل أكبر نحو خلق قيمة للشركات¹.

4.1. آلية الإفصاح والشفافية

ويعني ذلك أنه ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية وحوكمة الشركة.

ويعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية، أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائمة على أساس السوق. والذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة. كما يمكن للإفصاح أن يكون أيضاً أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين وأن يساعد على اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال. وعلى العكس فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق وبتكلفة ضخمة ليس بالنسبة للشركة ومساهميها فحسب، بل والاقتصاد في مجموعه أيضاً².

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تجمع آليات الحوكمة الخارجية بين عناصر مختلفة من البيئة الخارجية للشركة والتي تساعد على تقليل الإجراءات الانتهازية للمديرين. وتشمل هذه الآليات سوق المنتجات، والنظام القانوني لحماية المستثمر، وسوق الاستحواذ على الشركات، وسوق التنفيذيين، والأداب والأخلاق. ففي البلدان النامية حيث تكون أنظمة الرقابة في حوكمة الشركات التقليدية ضعيفة في السيطرة على المستثمرين الخارجيين، تعد جودة عملية التدقيق الخارجي مهمة جداً في خفض تكلفة الوكالة. كما تعتبر سوق مراقبة الشركات أو المنافسة في سوق المنتجات أو أسواق العمل الإدارية كأمثلة على الآليات الخارجية لحوكمة الشركات.

1.2. سوق المنتجات

يشكل وجود المنافسة في سوق المنتجات آلية حوكمة أساسية على إجراءات وقرارات المديرين. فالشركات التي لا تستطيع أن تظل قادرة على المنافسة في تطور منتجاتها أو خدماتها يمكن أن تفقد بسهولة مركزها في سوق المنتجات وربما تتعرض للإفلاس. كما أن وجود قوى تنافسية في سوق المنتجات هو في حد ذاته آلية يمكن أن تجبر المديرين على اتخاذ القرارات المثلى للمؤسسة التي يديرونها من أجل ضمان استمراريتها.

¹ François BROUARD & Jackie DIVITO, *Identification des Mécanismes de Gouvernance Applicables aux PME, Communication présentée lors du CIFEPME 2008 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008.*

² محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية والمقارنة، بين التنظيم والمسؤولية التأديبية والمدنية والجنائية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2010، جمهورية مصر العربية، ص. 96.

2.2. النظام القانوني لحماية المستثمر

يوفر النظام القانوني لأي دولة قوانين ولوائح مصممة لحماية حقوق المستثمرين من محاولة نزع الملكية. إن وجود مثل هذه القوانين له دور تأديبي في سلوك المديرين من خلال الحد من الإجراءات الانتهازية عندما تؤدي هذه الإجراءات إلى مصادرة أملاك المستثمرين.

تشكل قواعد المحاسبة والشهادات التي تصدرها مهنة المحاسبة مبادئ توجيهية يجب مراعاتها من أجل ضمان شكل معين من توحيد البيانات المالية للشركات. كما يمكن أن يلعب تفويض التدقيق واستقلالية المدقق دورًا كآلية للحوكمة.

عندما يتم تطبيق النظام القانوني لحماية المستثمر بصرامة في بلد ما، يدرك المديرون جيدًا مسؤوليتهم المدنية تجاه المساهمين بالإضافة إلى العواقب التي قد يتعرضون لها إذا انتهكوا هذه القوانين. يعتبر انهيار شركة Enron في ديسمبر 2001 مثالاً جيدًا على العواقب التي يمكن أن يعاني منها مديرو الشركات نتيجة سوء النية تجاه المساهمين. وبالتالي، مع وجود القوانين الراسخة والمطبقة، يجب على الشركات الامتنال من أجل تجنب العواقب القانونية.

3.2. سوق الاستحواذ على الشركات

يعتبر سوق الاستحواذ على الشركات آلية حوكمة نشطة للغاية في البلدان التي تكون فيها الأوراق المالية سائلة، مثل الولايات المتحدة وبريطانيا. لتحديد الأهداف المحتملة، يراقب المستحوذون عن كثر الشركات ضعيفة الأداء. في الواقع، عندما يتدهور أداء الشركة، يمكن للمشتري الاستفادة من صفقة استحواذ أرخص. لا تنطبق هذه الآلية بشكل عام على الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث يتم ترسيخ سيطرة المساهمين. ومع ذلك، عندما تتميز هياكل ملكية الشركات الصغيرة والمتوسطة بتعدد المساهمين الذين يمتلكون حصصًا متساوية من رأس المال أو عندما يحين وقت الخلافة، فقد تكون الشركات الصغيرة والمتوسطة أيضًا أهدافًا محتملة.

4.2. سوق المدراء التنفيذيين

العامل الآخر الذي يحفز المديرين على الترويج للأنشطة التي تساهم في نمو الشركة هو سوق التنفيذيين النشط. في الواقع، في سوق نشط للتنفيذيين، من مصلحة المديرين عدم تقويض الأداء الجيد للشركات من أجل إظهار أصحاب العمل المحتملين صفاتهم الإدارية. وبالتالي، فإن المدراء التنفيذيين الذين يعتبرون أن أداءهم سيؤثر على فرص عملهم في المستقبل، سيكونون متحمسين للحد من سلوكهم الانتهازي واتخاذ القرارات المثلى لخلق قيم للمساهمين.

عندما يكون مديرو الشركات مستقلين عن المساهمين، يمكن أن يكون سوق المديرين التنفيذيين آلية حوكمة فعالة. إن وجود سوق تنافسية من المديرين التنفيذيين المؤهلين لشغل مناصب إدارية في بعض الشركات يحفز مديري هذه الشركات على إدارة الأنشطة بشكل صحيح وفقًا لتوقعات المساهمين.

وبالتالي، فإن المسيرين الذين يخشون أنه سيتم استبدالهم بسهولة إذا فشلوا في قيادة الشركات وفقًا لأهداف المساهمين سيكونون أقل عرضة للتصرف بشكل انتهازي. لذلك سوف يديرون الشركات على النحو الأمثل للحفاظ على مراكزهم.

5.2. آداب وأخلاقيات الشركة (البيئة الخارجية)

تتوافق آداب وأخلاق الشركة L'éthique et la morale (البيئة الخارجية) مع فلسفة إدارة أعلى من القواعد المحددة. تنطبق هذه القواعد أو يجب أن تنطبق على كل من الشركات العامة والشركات الصغيرة والمتوسطة. مع الفضائح المالية الأخيرة، أصبح مستوى الأخلاق أعلى مما كان عليه في الماضي.

الفرع الثالث: وظائف حوكمة الشركات

يشير Zabihollah Rezaee في كتابه الصادر سنة 2008¹ أن وظائف حوكمة الشركات ضرورية في هيكل حوكمة الشركات، وأن الشركة المتوازنة يمكنها أن تدير الوظائف السبعة بفعالية، وأن هذه الوظائف المترابطة يمكن أن تنفذ بعضها البعض وتنتج حوكمة الشركات الموثوقة.



1. وظيفة الإشراف Oversight Function

إن وظيفة الإشراف هي وظيفة مجلس الإدارة. حيث أن من واجب مجلس الإدارة الإشراف على الوظيفة الإدارية من أجل توفير أفضل قيمة للشركة ومساهمتها.

¹ Zabihollah Rezaee, *Corporate Governance and Ethics*, John Wiley & Sons Incorporated, 2008, UK, pp 42-43.

تعتمد فعالية هذه الوظيفة على استقلالية المدير، والإجراءات القانونية الواجبة، والسلطة، والموارد، والتكوين، والمؤهلات، والمساءلة. يجب على مجلس الإدارة تقديم المشورة الإستراتيجية للإدارة والإشراف على الأداء الإداري، مع تجنب الإدارة التفصيلية.

2. وظيفة الإدارة Managerial Function

تُعطى هذه الوظيفة للإدارة من أجل إدارة الشركة وإدارة مواردها وعملياتها والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية ذات الصلة والموثوقة. يمكن للإدارة أيضاً أن تبني مساءلة اجتماعية أفضل من خلال تحسين الثقة ومستوى الحوار والاتصالات مع الشركة، وستنتج نتيجة أفضل على المدى الطويل. تعتمد فعالية هذه الوظيفة على توافق مصالح الإدارة مع مصالح المساهمين.

3. وظيفة الامتثال Compliance Function

تتكون هذه الوظيفة من مجموعة من القوانين واللوائح والقواعد والمعايير وأفضل الممارسات التي يتم تطويرها من قبل الحكومات أو المنظمات المهنية، وهيئات وضع المعايير والمنظمات المهنية لإنشاء إطار امتثال للشركات العامة للعمل وتحقيق أهدافهم. ومع ذلك، هناك معايير مختلفة بين البلدان.

4. وظيفة التدقيق الداخلي Internal Audit Function

توفر هذه الوظيفة خدمات التأكيد والاستشارات للشركة في مجالات الكفاءة التشغيلية وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية والتقارير المالية وعمليات الحوكمة.

5. وظيفة الاستشارة القانونية والمالية Legal and Financial Advisory Function

تقدم هذه الوظيفة المشورة القانونية وتساعد الشركة ومديرها ومسؤوليها وموظفيها في الامتثال للقوانين المعمول بها والالتزامات القانونية الأخرى والواجبات الائتمانية. يقدم المستشارون الماليون المشورة المالية والتخطيط للشركة.

6. وظيفة التدقيق الخارجي External Audit Function

يتم تنفيذ هذه الوظيفة من قبل مدققين خارجيين للتعبير عن رأي مفاده أن القوائم المالية تمثل حقاً وبصورة عادلة، من جميع النواحي الموضوعية، المركز المالي للشركة ونتائج العمليات وفقاً لمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (GAAP). يضيف المدققون الخارجيون مصداقية على التقارير المالية للشركة وبالتالي يضيفون قيمة إلى حوكمة الشركة من خلال تدقيقهم المتكامل لكل من الرقابة الداخلية على التقارير المالية والقوائم المالية.

7. وظيفة الرصد Monitoring Function

يمارس هذه الوظيفة المساهمون، ولا سيما المساهمون المؤسسيون، الذين يتمتعون بصلاحيات انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وإقالتهم إذا لزم الأمر. يمكن للمساهمين التأثير على حوكمة الشركات من خلال مقترحاتهم وترشيحاتهم لمجلس الإدارة، وينتخب المساهمون أعضاء مجلس الإدارة، ويعين أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين (الرئيس التنفيذي، المدير المالي) لإدارة الشركة. يمكن لأصحاب المصلحة الآخرين مثل الدائنين والموظفين والمحللين الماليين ونشطاء المستثمرين التأثير أيضاً على سياسات الشركة وممارساتها.

المطلب الرابع: حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

اعتبرت حوكمة الشركات (Corporate Governance (CG)) والمسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility (CSR)) من القضايا البحثية المهمة لبعود. فلقد تمت دراسة العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات في الأدبيات المالية بالاقتران مع العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والمخاطر والأداء المالي للشركات (Corporate Financial Performance (CFP)). حيث يلاحظ في العديد من الدراسات السابقة، أنه تم تحليل حوكمة الشركات كشرط مسبق أو أحد مكونات المسؤولية الاجتماعية للشركات. علاوة على ذلك، فإن العلاقات بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والحوكمة والهيكل المالي والأداء المالي معقدة وتتطلب المزيد من النماذج العالمية لفهمها بشكل أفضل.

الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركة

تؤثر تصرفات الشركات بشكل كبير على حياة المواطنين في الاتحاد الأوروبي وحول العالم ليس فقط من حيث المنتجات والخدمات التي تقدمها أو الوظائف والفرص التي تخلقها، ولكن أيضاً من حيث ظروف العمل وحقوق الإنسان، الصحة والبيئة والابتكار والتعليم والتدريب. كما يتوقع مواطنو الاتحاد الأوروبي أن تفهم الشركات آثارها الإيجابية والسلبية على المجتمع والبيئة، وتمنع وتدير وتحد من أي آثار سلبية قد تسببها، بما في ذلك في سلاسل التوريد العالمية الخاصة بها. يُعرف الوفاء بهذا الواجب عمومًا باسم "المسؤولية الاجتماعية للشركات" أو "السلوك التجاري المسؤول" (Responsible Business Conduct (RBC)) وقد طورت الأمم المتحدة مفهوم الأعمال التجارية وحقوق الإنسان¹.

حتى الآن لم يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد ويكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية تستمد انتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية. فعلى الرغم من الجهود العديدة للتوصل إلى تعريف واضح وغير متحيز للمسؤولية الاجتماعية للشركات، لا يزال هناك بعض الالتباس حول كيفية تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات. وقد توصلت بعض الدراسات إلى الاستنتاج بأن

¹ European Commission, Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct, and business & Human rights, Overview of Progress, Brussels, 2019, p. 2.
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482/attachments/1/translations/en/renditions/native>

الالتباس لا يتعلق كثيرًا بكيفية تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات، بقدر ما يتعلق بكيفية إنشاء المسؤولية الاجتماعية للشركات اجتماعيًا في سياق معين¹.

هناك تعريفات مختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات من أهمها:

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية² OECD على أنها مسؤولية الشركات عن تأثيرها على المجتمع. وللوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية بالكامل، "يجب أن يكون لدى الشركات عملية لدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وحقوق الإنسان وشواغل المستهلكين في عملياتها التجارية وإستراتيجيتها الأساسية بالتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة، بهدف تعظيم إنشاء القيمة المشتركة لأصحابها/المساهمين والمجتمع المدني ككل وتحديد ومنع وتخفيف الآثار السلبية المحتملة".

بعبارة أخرى هي عبارة عن "مفهوم تقوم بموجبه الشركات بدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي". وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات تتعلق بالإجراءات التي تتخذها الشركات بالإضافة إلى التزاماتها القانونية تجاه المجتمع والبيئة. حيث تخلق بعض التدابير التنظيمية بيئة أكثر ملاءمة للشركات التي تفي بمسؤوليتها الاجتماعية طواعية. كما عرفها ISO 26000 على أنها مسؤولية المنظمة عن تأثير قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة والتي تتحقق من خلال سلوك شفاف وأخلاقي يساهم في التنمية المستدامة، بما في ذلك الصحة العامة والرفاهية، مع مراعاة توقعات أصحاب المصلحة في الحساب بما يتماشى مع الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها والتي تتفق مع السلوك والمعايير الدولية التي يتم دمجها في جميع مفاصل المنظمة والمنفذة فيما يتعلق بها جميعًا³.

وفقًا لمعيار ISO 26000، فإن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد إجراء "تحييد" يتم تطبيقه في نهاية الإنتاج / التوزيع لإصلاح ما تم إنشاؤه أو إزاحته. بدلاً من ذلك، إنها عقلية استباقية يجب دمجها في جميع مستويات التخطيط والتنفيذ والتفاعل مع أصحاب المصلحة.

وبشكل عام فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام مستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل. كما أن الربط بين عوامل ثلاثة يعد محددًا هامًا للمسؤولية الاجتماعية، هي: التطور الاقتصادي، التماسك والترابط الاجتماعي والبيئة⁴.

¹ Alexander Dahlsrud, *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, 2006, Norway.

² European Commission, *Op.Cit p. 3*

³ Leo AM Hutagalung & al, *Does ISO 26000 Corporate Social Responsibility Reinforce Business Performance ? Answer from Indonesian Manufacturing*, *Journal of Critical Reviews*, Vol 7, Issue 19, 2020, Kuala Lumpur, Malaysia, p. 109. <http://www.jcreview.com/index.php?sec=contactus>

⁴ خضرة صديقي، المعهد المصري للدراسات، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، دراسات اقتصادية، 8 أوت 2019، اسطنبول-

تركيا، ص.9. www.eipss-eg.org

يحدد المعيار ISO 26000 سبعة مبادئ رئيسية¹، والتي يعتبرها جذور السلوك المسؤول اجتماعيًا والمتمثلة في كل من: المساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف ذات المصلحة، احترام سيادة القانون، احترام قواعد السلوك الدولية، واحترام حقوق الإنسان. كما يحدد ISO 26000 أيضًا سبعة مواضيع أساسية للمسؤولية الاجتماعية. يغطي كل موضوع مجموعة متنوعة من القضايا التي تحتاج إلى معالجة كما هو مبين في الشكل الموالي:



يتضح من الشكل السابق أن المؤسسة التي تود ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية أو تلتزم بمبادئ التنمية المستدامة تعمل في المجالات التالية²:

- احترام البيئة: مكافحة التلوث، إدارة الفضلات، الاستغلال العقلاني للمواد الأولية؛
- الأمان عند عملية الإنتاج وتحقيق الأمان في خصائص المنتوجات؛

¹François Robichaud, ISO 26000 : 7 Core Subjects of Corporate Social Responsibility : How do you Measure up, February 7, 2020, seen on 1st of September 2021, <https://www.boreal-is.com/blog/iso-26000-social-responsibility/>

² خضرة صديقي، المعهد المصري للدراسات، مرجع سابق، ص. 10.

- إثراء المناخ والحوار الاجتماعي: تكافؤ الفرص، ظروف العمل، أنظمة الأجور، التكوين المهني ...
 - احترام حقوق الإنسان: في أماكن العمل، القوانين الدولية لحقوق العامل، مكافحة عمل الأطفال
 - الالتزام بأخلاقيات الإدارة: مكافحة الرشوة وتبييض الأموال؛
 - الاندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية، والتحاور مع أصحاب المصالح؛
 - الانضمام إلى المقاييس العالمية للبيئة ISO 14000، المعايير الاجتماعية...
- من خلال التعاريف السابقة، ترى الباحثة أنه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مفهوم يجمع العديد من الجوانب الإستراتيجية للمنظمة التي يمكن استخدامها كدليل لمجتمع أفضل.

الفرع الثاني: أبعاد وخصائص المسؤولية الاجتماعية للشركة

أ. أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة

يشير (Carroll) إلى جوهر المسؤولية الاجتماعية بجوانب رئيسية هي: المسؤولية الملزمة (تتضمن الجانب الاقتصادي والقانوني) والمسؤولية غير الملزمة (وتشمل الجانب الأخلاقي والإنساني)، حيث وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها من جهة، ومن جهة أخرى فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، فلا يمكن أن تتوقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرة ومسؤولية إذا لم تكن هذه المؤسسات قد قطعت شوطاً في إطار تحملها لمسؤوليتها القانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها¹.

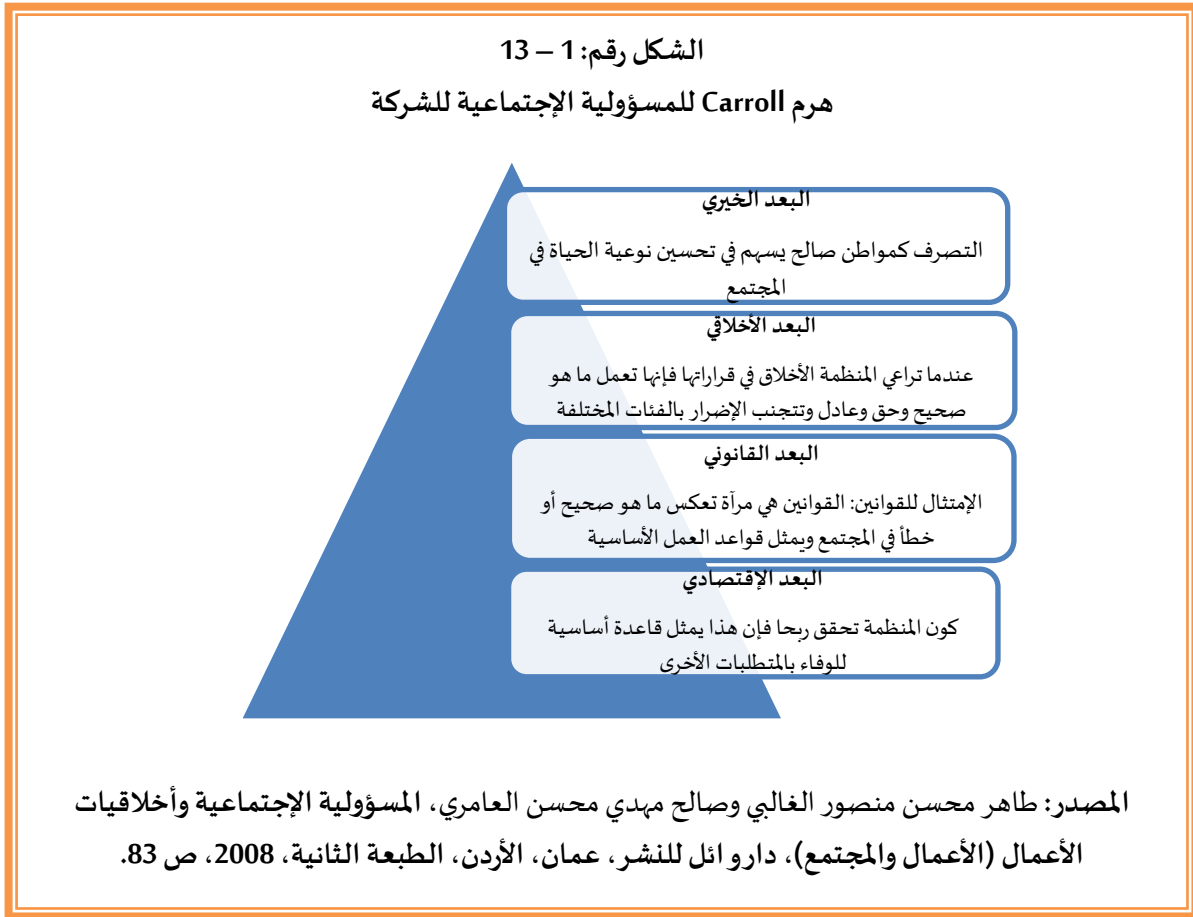
فحسب Carroll يمكن تلخيص أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة في النقاط التالية²:

- **البعد الاقتصادي:** يجب أن تفي الشركة بمسؤولياتها الاقتصادية من حيث العائد المعقول للمستثمرين، والتعويض العادل للموظفين، والسلع بأسعار عادلة للعملاء، وما إلى ذلك. وبالتالي، فإن الوفاء بالمسؤولية الاقتصادية هو الطبقة الأولى من المسؤولية وأيضاً أساس المسؤوليات اللاحقة. تظل الحقيقة أن الوفاء بالمسؤولية الاقتصادية أمر لا بد منه لجميع الشركات للبقاء والاستمرار في النشاط.
- **البعد القانوني:** تتطلب المسؤولية القانونية للشركات أن تلتزم هذه الأخيرة بقانون الأرض وأن تمارس قواعد اللعبة. القوانين هي تدوين ما يجب فعله وما يجب عدم فعله في المجتمع. الالتزام بالقوانين هو الشرط الأساسي لأي شركة لتكون مسؤولة اجتماعياً. تاريخ الشركات مليء بالحالات التي أدى فيها انتهاك القوانين إلى منع الشركات من العمل لفترة أطول. إنرون، ويونيون كاربايد، وجلوبال ترست بنك، وما إلى ذلك، هي بعض الحالات التوضيحية للشركات من الرفض الاجتماعي والمقاطعة.

¹ إلهام منصور، تفعيل مقومات بناء المنظمة الأخلاقية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية الملزمة وغير الملزمة للمؤسسة الجامعية، دراسة تطبيقية على كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة، كتاب جماعي، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، برلين، الطبعة الأولى 2019، ص. 248.

² Tim Stobierski, *Types of Corporate Social Responsibility to be aware of*, Harvard Business School Online, 08 April 2021, seen on the 1st of September 2021, <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>

- **البعد الأخلاقي:** يشير إلى الالتزامات التي تكون صحيحة وعادلة ومنصفة التي يجب على الشركات الوفاء بها. إن مجرد الالتزام بالقانون والإجراءات والقواعد واللوائح لا يجعل سلوك العمل دائماً أخلاقياً أو جيداً. يُطلق على سلوك الشركات التي تتجاوز ما يفرضه القانون وتساهم في الرفاهية الاجتماعية سلوكاً أخلاقياً. وبالتالي، فإن الشركات تتحمل مسؤولية أخلاقية للقيام بهذه السلوكيات، حتى تتجاوز القانون والقواعد واللوائح، ما يثبت أنه جيد للمجتمع. بعبارة أخرى، تتكون المسؤوليات الأخلاقية مما يتوقعه عمومًا المجتمع من الشركات بالإضافة إلى التوقعات الاقتصادية والقانونية.
- **البعد الخيري:** تعني الكلمة اليونانية " العمل الخيري " «Philanthropy» حرفياً " حب الإنسان الآخر ". يتضمن استخدام هذه الفكرة في سياق الأعمال الأنشطة التي هي، بالطبع، ضمن تقدير الشركة لتحسين نوعية حياة الموظفين والمجتمعات المحلية، وفي نهاية المطاف المجتمع ككل.



أما Dahlsrud ومن خلال مقاله المنشور سنة 2008، فقد لخص أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة في خمسة عناصر وهي: البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، بعد أصحاب المصلحة، والبعد الخيري أو التطوعي، كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم: 1 – 14

الأبعاد الخمسة للمسؤولية الاجتماعية للشركات



المصدر: Norin Arshed, Julie McFarlane, Robert McIntosh, Enterprise and its Business Environment, Osford : Goodfellow Publishers, 2016.

هناك العديد من التعريفات المتاحة للمسؤولية الاجتماعية للشركات وهي تشير باستمرار إلى خمسة أبعاد. على الرغم من أنها تطبق عبارات مختلفة، فإن التعريفات متطابقة في الغالب، مما يجعل الافتقار إلى تعريف واحد مقبول عالميًا أقل إشكالية مما قد يبدو للوهلة الأولى. تصف تعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات الظاهرة، لكنها تفشل في تقديم أي إرشادات حول كيفية إدارة التحديات في إطار هذه الظاهرة. لذلك، فإن التحدي الذي يواجه منظمات الأعمال لا يتمثل في تحديد المسؤولية الاجتماعية للشركات بقدر ما يتعلق بفهم كيفية بناء المسؤولية الاجتماعية للشركات اجتماعياً في سياق محدد وكيفية أخذ ذلك في الاعتبار عند تطوير استراتيجيات الأعمال¹. ب. خصائص المسؤولية الاجتماعية للشركة

تمثل الخصائص الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات السمات الأساسية للمفهوم الموجود في التعريفات الأكاديمية أو الممارسين للمسؤولية الاجتماعية للشركات. قليل من التعريفات الحالية، إن

¹ Alexander Dahlsrud, Op.Cit, p 6.

وجدت، ستشملها جميعاً، ولكن هذه هي الجوانب الرئيسية التي تميل مناقشات التعريف إلى التركيز عليها. هناك ستة خصائص أساسية نوجزها في التالي¹:

• الأنشطة التطوعية التي تتجاوز تلك المنصوص عليها في القانون: يلاحظ من خلال العديد من تعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات أنها تتعلق بأنشطة تطوعية تتجاوز تلك التي ينص عليها القانون. حيث أصبحت العديد من الشركات الآن معتادة جيداً على النظر في المسؤوليات التي تتجاوز الحد الأدنى القانوني، وفي الواقع، غالباً ما يُنظر إلى تطوير مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات ذاتية التنظيم من الصناعة على أنها طريقة لإحباط اللوائح الإضافية من خلال الامتثال للمعايير الأخلاقية المجتمعية.

• استيعاب العوامل الخارجية أو إدارتها: العوامل الخارجية هي الآثار الجانبية الإيجابية والسلبية للسلوك الاقتصادي التي يتحملها الآخرون، ولكن لا يتم أخذها في الاعتبار في عملية اتخاذ القرار في الشركة، ولا يتم تضمينها في سعر السوق للسلع والخدمات. عادةً ما يُنظر إلى التلوث على أنه مثال كلاسيكي على عامل خارجي لأن المجتمعات المحلية تتحمل تكاليف إجراءات الشركات المصنعة. يمكن للنظم القانونية أن تجبر الشركات على استيعاب تكلفة العوامل الخارجية، مثل غرامات التلوث، لكن المسؤولية الاجتماعية للشركات قد تمثل نهجاً أكثر تطوعية لإدارة العوامل الخارجية، على سبيل المثال من خلال شركة تستثمر في التقنيات النظيفة التي تمنع التلوث في المقام الأول.

• تعدد توجهات أصحاب المصلحة وعدم التركيز فقط على المساهمين: تتضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات النظر في مجموعة من الاهتمامات والتأثيرات بين مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة المختلفين وليس المساهمين فقط. الافتراض القائل بأن الشركات لديها مسؤوليات تجاه المساهمين لا يتم الاعتراض عليه عادةً، ولكن النقطة الأساسية هي أنه نظراً لأن الشركات تعتمد على فئات أخرى مختلفة مثل المستهلكين وأصحاب العمل والموردين والمجتمعات المحلية من أجل البقاء والازدهار، فإنها لا تتحمل فقط مسؤوليات تجاه المساهمين.

• مواءمة المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية لتعظيم الربحية: يؤدي هذا التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المختلفة إلى جانب رابع. في حين أن المسؤولية الاجتماعية للشركات قد تدور حول تجاوز التركيز الضيق على المساهمين والربحية، يعتقد الكثيرون أيضاً أنه لا ينبغي أن تتعارض مع الربحية. وقد أثارَت هذه الميزة اهتماماً كبيراً "من خلال حالة أعمال المسؤولية الاجتماعية للشركات" - أي كيف يمكن للشركات الاستفادة اقتصادياً من كونها مسؤولة اجتماعياً.

• الممارسات والقيم حول "لماذا يفعلون ذلك": من الواضح أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تتعلق بمجموعة معينة من الممارسات والاستراتيجيات التجارية التي تتعامل مع القضايا الاجتماعية، ولكن بالنسبة للعديد من الأشخاص، يتعلق الأمر أيضاً بشيء أكثر من ذلك - أي فلسفة أو مجموعة من القيم التي تدعم هذه الممارسات.

¹ Crane, A., Matten, D. and Spence, L. (2008), *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in Global Context*, London: Routledge, 2013, pp.3-20. <https://www.routledge.com/Corporate-Social-Responsibility-Readings-and-Cases-in-a-Global-Context/Crane-Matten-Spence/p/book/9780415683258>

- المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أكثر من مجرد عمل خيري: في بعض مناطق العالم، تتعلق المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل أساسي بالعمل الخيري لكن الجدل الحالي حول المسؤولية الاجتماعية للشركات يميل إلى الادعاء بشكل قاطع بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات "الحقيقية" تدور حول أكثر من مجرد مشاريع خيرية ومجتمعية، ولكن حول كيفية تأثير عمليات الشركة بأكملها - أي وظائف أعمالها الأساسية - على المجتمع.



الفرع الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بحوكمة الشركات¹

كان مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، في البداية، مقتصرًا على العمل من منظور خيري فقط. لكن بعد ذلك، شهدت مرحلة ما بعد التحرير الاقتصادي تحولًا جوهريًا من هذا النموذج القائم على العمل الخيري للمسؤولية الاجتماعية للشركات إلى نموذج قائم على مشاركة أصحاب المصلحة. علاوة على ذلك، تم دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات تدريجيًا في ممارسات حوكمة الشركات. تركز كل من حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات على الممارسات الأخلاقية في منظمات الأعمال

¹ D. P. Verma and Raj Kumar, *Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Governance*, Journal of Business and Management (IOSRJBM), Volume 2, Issue 3 (July-Aug. 2012), P 25, www.iosrjournals.org

واستجابة المؤسسة لأصحاب المصلحة والبيئة التي تعمل فيها. تؤدي حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات إلى صورة أفضل للمؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة. تلقي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن حوكمة الشركات، ومشاركة الاتفاق العالمي للأمم المتحدة الضوء على مخطط المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويجدر بالذكر هنا أن الشفافية والإفصاح والاستدامة والسلوك الأخلاقي هي موضوع مركزي في كل من المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات. علاوة على ذلك، فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات تستند إلى مفهوم الحوكمة الذاتية المرتبط بالآلية القانونية والتنظيمية الخارجية، في حين أن حوكمة الشركات هي أوسع آلية رقابية تتخذ من خلالها الشركة قراراتها الإدارية. كما أن أهداف وفوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات متشابهة في طبيعتها، ونذكر منها:

- إعادة بناء الثقة من خلال زيادة الشفافية في تقاريرها المالية وغير المالية وبالتالي زيادة قيمة المساهمين؛
 - ترسيخ سمعة العلامة التجارية القوية للشركة؛
 - إجراء تحسين كبير في علاقتها مع مختلف أصحاب المصلحة؛
 - المساهمة في تنمية المنطقة والمجتمع في محيط منطقة عملها؛
 - معالجة مخاوف مختلف أصحاب المصلحة بطريقة متوازنة للحفاظ على مركز قوي في السوق.
- علاوة على ذلك، قد يكون من المفيد ملاحظة أنه في حالة الشركات غير المدرجة لا يوجد نظام قوي لحوكمة الشركات. في هذا السياق، تعتبر العلاقة بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات مهمة للغاية. من أجل تقييم الوضع الحالي للمسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات، سيكون من المفيد دراسة الإطار القانوني والتنظيمي الذي يتعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول أن¹:

- كلا من أسس المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات قديمة قدم تاريخ الأعمال؛
 - المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات أساسيان لإدارة العلاقة المعاصرة بين منظمات الأعمال والمجتمع؛
 - المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات لهما منفعة متبادلة ويمكن أن تضيف قيمة للشركات مع الحفاظ على علاقة جيدة مع المجتمع.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن العقود الماضية قد شهدت نقاشاً محتدماً حول دور الشركات في المجتمع، وأصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) مكثفًا حيث دعا أصحاب المصلحة من الشركات إلى أداء أعلى ومعايير أخلاقية من الشركات، وقد طورت العديد من الشركات برامج

¹ Alexander Dahlsrud, Op.Cit p 6.

المسؤولية الاجتماعية للشركات لجني الفوائد الناتجة عن مثل هذه المبادرات. كما أصبحت ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات عنصراً حاسماً في استراتيجية الأعمال التي تساهم في النجاح التنظيمي والمنافسة المستدامة.

خلاصة المبحث

خصص هذا المبحث لمناقشة الإطار الفكري لحوكمة الشركات حيث تناولت الباحثة في البداية ماهية حوكمة الشركات من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها وأهميتها بالإضافة إلى أهداف وغايات وخصائص حوكمة الشركات.

كما تطرقت الباحثة إلى المبادئ المختلفة لحوكمة الشركات وذلك وفقاً لكل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، ووفقاً للجنة بازل وكذلك الشبكة الدولية لحوكمة الشركات. كما تطرقت الباحثة إلى النظريات المختلفة لحوكمة الشركات وآلياتها ووظائفها والأطراف المستفيدة منها.

وفي الأخير قامت الباحثة بالربط بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية من خلال إظهار أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركة وأبعادها وخصائصها وعلاقتها بحوكمة الشركات.

المبحث الثالث

العلاقة بين الرقابة الداخلية، حوكمة الشركات وإدارة المخاطر

خصص هذا المبحث لإظهار العلاقة بين كل من الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر. حيث يتناول المطلب الأول العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. أما المطلب الثاني فخصص لمعالجة العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر. في حين تناول المطلب الثالث أطر الحوكمة والمخاطر والرقابة.

المطلب الأول: الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

تعتبر الرقابة الداخلية عنصراً حاسماً في إدارة المخاطر. في معظم الأحيان تكون موجودة بالفعل في الشركات، بغض النظر عن حجم أو القطاع الذي تنتمي إليه هذه الأخيرة. لكن ليس دائماً بطريقة رسمية. غالباً ما يحدث أن تنشأ الرقابة الداخلية من مشكلة تمت مواجهتها. لقد انتشرت نتيجة حالات الاحتيال التي لوحظت على مدى العقود الماضية، والتي كان من الممكن اكتشافها أو حتى تجنبها بفضلها. وبالتالي من أجل التحول من الوضع الدفاعي إلى الوضع التوقعي أو الاستباقي، يجب دمجها في عملية إدارة المخاطر الشاملة ويجب وضع بعض القواعد الأساسية.

الفرع الأول: الربط بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

تلعب أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية دوراً تكاملياً في التحكم في أنشطة المنظمة. حيث يهدف نظام إدارة المخاطر إلى تحديد وتحليل المخاطر الرئيسية للمنظمة. فالمخاطر التي تتجاوز الحدود المقبولة التي وضعتها المنظمة تتم معالجتها، وعند الاقتضاء، تخضع لخطط العمل. يمكن أن يتطلب ذلك تنفيذ الضوابط، ونقل العواقب المالية (آلية التأمين أو ما يعادلها) أو تكييف المنظمة. الضوابط التي سيتم وضعها هي جزء من نظام الرقابة الداخلية. وبالتالي، فإن هذه الأخيرة تساهم في معالجة المخاطر التي تتعرض لها أنشطة المنظمة. من جانبه، يعتمد نظام الرقابة الداخلية على نظام إدارة المخاطر لتحديد المخاطر الرئيسية التي يجب السيطرة عليها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يشمل نظام إدارة المخاطر في حد ذاته على ضوابط تقع ضمن نطاق نظام الرقابة الداخلية بهدف ضمان حسن سيره.

كما تعد أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية جزءاً لا يتجزأ من إدارة مخاطر المؤسسة (Enterprise Risk Management (ERM)). حيث يشمل إطار عمل إدارة مخاطر المؤسسة هذا الرقابة الداخلية، مما يشكل تصوراً أكثر قوة وأداة للإدارة. وعلى الرغم من أن مفهوم إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) كان موجوداً منذ عدة سنوات، إلا أنه لم يكتسب مكانة بارزة إلا بعد الأزمة المالية لعام 2008 حيث أصبح يعتبر مكوناً لا يتجزأ من استراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة.

إن أهداف الشركة وتنظيمها الداخلي والبيئة التي تعمل فيها تتطور باستمرار، ونتيجة لذلك، فإن المخاطر التي تواجهها تتغير باستمرار. وبالتالي، فإن أنظمة الإدارة السليمة للمخاطر والرقابة الداخلية تعتمد على تنظيم شامل لطبيعة ومدى المخاطر التي تتعرض لها الشركة. ونظراً لأن الأرباح، تعتبر جزئياً،

على أنها المكافأة على المخاطرة الناجحة في الأعمال التجارية، فإن الغرض من إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية هو المساعدة في إدارة المخاطر والتحكم فيها بشكل مناسب بدلاً من القضاء عليها¹.

يوضح الشكلان المواليان أساسيات الإدارة الجيدة للمخاطر والرقابة الداخلية وإشارة إلى بعض الفوائد المحتملة للإدارة الفعالة للمخاطر والرقابة الداخلية.



من الشكل السابق نلاحظ أن المخاطر قد تؤثر على العديد من مجالات النشاط، مثل الإستراتيجية والعمليات والتمويل والتكنولوجيا والبيئة. بعبارة أخرى، قد تشمل، على سبيل المثال، فقدان الموظفين الرئيسيين، والانخفاضات الكبيرة في الموارد المالية وغيرها، والاضطرابات الشديدة لتدفق المعلومات والاتصالات، والحرائق أو الكوارث المادية الأخرى، مما يؤدي إلى انقطاع الأعمال و / أو فقدان

¹ Risk management and internal control systems, Discussion Paper, NIVRA taskforce on internal control, Amsterdam, 2007, p. 5.

السجلات. كما أنه من المحتمل أن تتضمن المخاطر الفعلية التي تواجهها الشركة أنواعًا أكثر من المخاطر الخاصة بالصناعة وتتعلق بالظروف الخاصة بالشركة.



تعد إدارة المخاطر أمرًا ضروريًا لتقليل احتمالية تعرض أهداف الشركة للخطر بسبب أحداث غير متوقعة. يجب على مجلس الإدارة تحديد نوع ومدى المخاطر المقبولة للشركة، والسعي للحفاظ على المخاطر ضمن هذه المستويات. الرقابة الداخلية هي إحدى الوسائل الرئيسية التي يتم من خلالها إدارة المخاطر.

في عالم الأعمال، تتطور باستمرار أهداف الشركة والبيئة التي تعمل فيها، ونتيجة لذلك، تتغير أيضًا المخاطر التي تواجهها. يعتمد النظام السليم للرقابة الداخلية على تقييم شامل ومنتظم لطبيعة ومدى المخاطر التي تتعرض لها الشركة. يجب أن تكون أنظمة وعمليات التحكم مرنة بما يكفي لتكون قادرة على التغيير والتكيف مع تطور البيئة وتنظيم الشركة وأهدافها وأنشطتها عبر الزمن.

تعتبر الرقابة الداخلية أيضًا جزءًا رئيسيًا من أساسيات الإدارة الجيدة للمخاطر التي يجب أن تدعم الجوانب الأوسع لمخاطر الأعمال. من الضروري تزويد مجلس الإدارة والإدارة العليا بمعلومات ذات جودة

كافية لاتخاذ قرارات عمل جيدة والوفاء بالتزاماتهم التنظيمية. تشمل المجالات المهمة الاحتفاظ بالسجلات المالية المناسبة لدعم الميزانيات المالية والتوقعات والمعلومات الإدارية الأخرى.

الفرع الثاني: نطاق إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

كل منظمة لها الحرية التامة في تصميم أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية التي تتلاءم مع وضعيتها. ففي حالة المجمعات، تضمن الشركة الأم وجود أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية داخل الشركات التابعة لها. حيث يجب تكييف هذه الآليات مع خصائصها المحددة والعلاقات بين الشركة الأم والشركات التابعة¹.

بالنسبة للمساهمات الكبيرة، التي تمارس فيها الشركة الأم تأثيرًا كبيرًا، فإن الأمر متروك لهذه الأخيرة لتقييم إمكانية التعرف على، وفحص التدابير التي تتخذها الشركات التي تمتلك أسهمها من حيث إدارة المخاطر والرقابة.

الفرع الثالث: الجهات الفاعلة في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

تعتبر كلا من إدارة المخاطر والرقابة الداخلية مهمة الجميع، بدءًا من هيئات الحوكمة إلى جميع موظفي الشركة. والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. الإدارة العامة أو المديرية:

الإدارة العامة، سواء كانت تعمل بشكل مباشر أو تعمل إدارتها بالتفويض، هي المسؤولة عن جودة أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. ولذلك فهي مسؤولة عن تصميم وتنفيذ أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر التي تتكيف مع حجم الشركة ونشاطها وتنظيمها، وعلى وجه الخصوص تحديد الأدوار والمسؤوليات في هذا الصدد في الشركة.

تراقب الإدارة العامة باستمرار أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بهدف الحفاظ على سلامتها من ناحية، وتحسينها من ناحية أخرى، لا سيما من خلال تكييفها مع التغييرات التنظيمية والبيئية. فهي تقوم بأي إجراء ضروري لتصحيح الأعطال التي تم تحديدها والبقاء ضمن نطاق المخاطر المقبولة. مع ضمان تنفيذ هذه الإجراءات بشكل صحيح وكامل. بالإضافة إلى ذلك، تضمن الإدارة العليا توصيل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب إلى مجلس الإدارة أو مجلس الإشراف ولجنة التدقيق.

2. مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة:

يختلف مستوى مشاركة مجلس الإدارة في الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من شركة إلى أخرى. من الناحية العملية، يأخذ مجلس الإدارة علمًا بالخصائص الأساسية لأنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المختارة والمنفذة من قبل الإدارة العامة لإدارة المخاطر: التنظيم، وأدوار ووظائف اللاعبين الرئيسيين،

¹ Les dispositifs de gestion des risques et contrôle interne, Cadre de référence, Guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites, Autorité des Marchés Financiers (AMF), Juillet 2010, p. 6, France.

والنهج، وهيكل الإبلاغ عن المخاطر، ومراقبة المخاطر، ومتابعة تشغيل أنظمة التحكم. على وجه الخصوص، يكتسب المجلس فهماً شاملاً للإجراءات المتعلقة بإعداد ومعالجة المعلومات المحاسبية والمالية.

بشكل أساسي، يضمن مجلس الإدارة أن المخاطر الرئيسية المحددة التي تتعرض لها الشركة مدعومة باستراتيجياتها وأهدافها، وأن هذه المخاطر الرئيسية تؤخذ في الاعتبار في إدارة الشركة. ففي هذا السياق، يتم إبلاغ مجلس الإدارة بشكل دوري بنتائج تشغيل الأنظمة، والإخفاقات الرئيسية التي لوحظت خلال الفترة الماضية وخطط العمل المعتمدة من قبل الإدارة العامة.

بصفة خاصة، يتحقق مجلس الإدارة مع الإدارة العامة من أن نظام التوجيه وأنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر هي مصممة لضمان موثوقية المعلومات المالية من قبل الشركة وإعطاء صورة حقيقية للنتائج والوضع المالي للشركة أو المجموعة ككل. عند الضرورة، يجوز لمجلس الإدارة استخدام صلاحياته العامة لإجراء عمليات الفحص والتحقق التي يراها مناسبة أو اتخاذ أي مبادرة أخرى يراها مناسبة في هذا الشأن.

3. لجنة التدقيق:

تلعب لجان التدقيق دوراً وقائياً في نظام الرقابة وإدارة المخاطر والتأكد من توجيه الاهتمام نحو آليات الرقابة والسياسات التي تمنع الكوارث المالية والتشغيلية. فوجود لجنة للتدقيق يعد أحد السمات الرئيسية الدالة على تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة، حيث تعمل هذه اللجنة على ترسيخ ثقافة الالتزام والمساءلة داخل أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها، وذلك من خلال تقديم ضمان معقول عن كفاءة وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة وإدارة المخاطر بالإضافة إلى التأكد من استقلالية ونزاهة المدقق الخارجي. ومن هذا المنطلق تقوم الجمعيات العامة للمساهمين أو مجالس إدارات المؤسسات (حسب أفضل الممارسات في الحوكمة) بتشكيل لجان للتدقيق منبثقة منها تتسق مع طبيعة نشاط المؤسسة من حيث عدد أعضائها أو الخبرات والمهارات الواجب توفرها في أعضائها. لذلك سعت الكثير من مدونات الحوكمة حول العالم إلى تنظيم دور لجان التدقيق لزيادة فاعليتها لأنها تعتبر أهم لجنة رقابية منبثقة من مجلس الإدارة أو من الجمعية العامة للمساهمين¹.

4. مدير (مسير) المخاطر

حيثما وجد، يكون مدير المخاطر، أو الشخص المسؤول عن إدارة المخاطر، مسؤولاً عن نشر وتنفيذ عملية إدارة المخاطر الشاملة على النحو المحدد من قبل الإدارة العامة. على هذا النحو، فإنه يضع

¹ علاء عبد العزيز أبو نبيعة، تحسين أداء التدقيق الداخلي من خلال التخطيط الاستراتيجي، رؤى حول الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، مجلة المدقق الداخلي - الشرق الأوسط، مارس 2018، الإمارات العربية المتحدة، ص. 23.

نظامًا منظمًا ودائمًا وقابلًا للتكيف يهدف إلى تحديد وتحليل ومعالجة المخاطر الرئيسية. كما يقود نظام إدارة المخاطر ويوفر الدعم المنهجي للإدارات التشغيلية والوظيفية للشركة.

5. التدقيق الداخلي

إن إدارة التدقيق الداخلي، في حالة وجودها، تكون مسؤولة، في نطاق مهامها، عن تقييم أداء إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية، والقيام بالرصد المنتظم وتنفيذ جميع التوصيات لتحسينها. فهو يساعد على زيادة الوعي وتدريب الإدارة في مجال الرقابة الداخلية ولكنه لا يشارك بشكل مباشر في إنشاء النظام وتنفيذه اليومي.

في إطار خطة عملها المعتمدة من قبل الإدارة العامة، تقوم إدارة التدقيق الداخلي بفحص الامتثال للقوانين واللوائح، وتضمن التطبيق الفعال للتعليمات من الإدارة العامة وتحقق من الأداء السليم للعمليات الداخلية للشركة المتعلقة على وجه الخصوص بموثوقية قنوات التغذية العكسية للمعلومات ونظم المعلومات.

يضع مسؤول التدقيق الداخلي خطة عمله مع الأخذ في الاعتبار المخاطر الرئيسية للشركة ويقدم تقارير إلى الإدارة العامة، وفقًا للإجراءات التي تحددها كل شركة، إلى الهيئات الاعتبارية، حول النتائج الهامة للمراقبة المنفذة.

6. موظفي الشركة

تضمن إدارة كل كيان تطبيق سياسة الشركة من حيث التحكم في المخاطر المرتبطة بالنشاط المسؤول عنه وتضمن أن التعرض لهذه المخاطر يتوافق مع سياسة إدارة المخاطر المحددة من قبل الإدارة العامة.

إدارة المخاطر هي الترجمة التشغيلية لنظام إدارة المخاطر: وهي تنفيذ نظام تحديد وتحليل ومعالجة المخاطر، على مستوى النشاط، من قبل رؤساء الأقسام والوظائف الكبيرة ومن قبل جميع الموظفين.

يجب أن يكون لدى كل موظف معني المعرفة والمعلومات اللازمة لإنشاء وتشغيل ومراقبة إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية، فيما يتعلق بالأهداف المخصصة لهم. هذه هي على وجه الخصوص حالة المديرين التشغيليين الذين هم على اتصال مباشر مع أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ولكن أيضًا المراقبين الداخليين يجب أن يلعبوا دورًا مهمًا في الإدارة والرقابة.

المطلب الثاني: حوكمة الشركات وإدارة المخاطر

تدفع المخاطرة الشركات إلى المضي قدماً وتحقيق مكاسب كبيرة. عندما توتي المخاطر ثمارها، فإن الربحية تجعل المساهمين وأصحاب المصلحة سعداء. كما أن التكنولوجيا والتي أصبحت تعتبر أحد الأصول لمعظم الشركات، خلقت قدرًا أكبر من الترابط العالمي. وبالتالي، فإن الترابط يجعل منظور المخاطرة معقدًا للغاية. بالإضافة إلى ذلك، فإن المشهد المتغير للمخاطر يخلق حوارًا عالميًا حول الكيفية التي يجب أن تتطور بها مبادئ حوكمة الشركات للاستجابة بشكل أكثر ملاءمة للعلاقة مع إدارة المخاطر.

الفرع الأول: الربط بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر

في أعقاب الأزمة المالية لعام 2008، حدثت تغييرات في العالم المالي بسرعة، وتغيرت الأمور منذ ذلك الحين. في الوقت نفسه، استمر التقدم التكنولوجي في التطور، وخلق كميات هائلة من الفرص الجديدة والمخاطر المعقدة الجديدة. حيث كان من المفترض أن تأتي تغييرات حوكمة الشركات جنبًا إلى جنب مع هذه التغييرات الجذرية، لكن أفضل ممارسات الحوكمة كانت بطيئة في التطور مع تغير المشهد المالي والشركات.

ونظرًا لبدء تبلور المبادئ الجديدة لحوكمة الشركات، فإنه يتعين على الشركات أن تضع في اعتبارها أهدافها الشاملة - لإنشاء المستوى الأمثل للقيمة لعملائها ومساهميها. في النهاية، فإن العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة الشركات تدور حول عملية الإشراف.

الفرع الثاني: إدارة المخاطر في حوكمة الشركات

في حوكمة الشركات، في أي كيان، تعتبر إدارة المخاطر ضرورية لأنه في كل من الشركة وفي البيئة التي تعمل فيها، هناك شكوك حول طبيعة التهديدات في تحقيق الأهداف، أو طبيعة الفرص.

تتلخص إدارة المخاطر في المنظمة من تعريف المخاطر، وتحديد وتقييم تأثير واحتمال تحققها، وبالتالي، إنشاء طرق مناسبة لإدارة المخاطر الهامة.

وفقًا لبعض المؤلفين - على غرار (Ghita (2008) و (Oliva (2016) و (Fraser & Simkins (2016)، فإن إدارة المخاطر في مؤسسة ما، هي من بين الوافدين الجدد في سياق مفهوم حوكمة الشركات، والذي يجلب منظورًا شاملاً، كعامل تكامل لأجزاء الكل، وهو المنظمة. في الوقت نفسه، يمكن التأكيد على أنه وفقًا للمعايير المتعلقة بإدارة المخاطر الاستراتيجية، يجب أن تصبح إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ من طريقة عمل أي منظمة؛ وفي أفكار أخرى، كونها أساس مناهج الإدارة، لا ينبغي فصلها عن الأنشطة اليومية لأي منظمة¹.

¹ Adrian-Cosmin Caraiman et al, Risk management in corporate governance, Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Sciendo July, 2020, Vol. 14, Issue 1, <https://sciendo.com/es/article/10.2478/picbe-2020-0018>

بناء على ما سبق فإنه يجب على أي مدير أن يطرح مشكلة إدارة التهديدات، وإلا فإنه إذا لم يصل إلى أهدافه فسيتم استبعاده، أو الاستفادة من الفرص لصالح المنظمة وإثبات كفاءتها. فإذا كان عدم اليقين حقيقة يومية، فإن رد الفعل على عدم اليقين يجب أن يصبح مصدر قلق دائم.

الفرع الثالث: تحديات حوكمة المخاطر في القرن الحادي والعشرين

يتميز عالم اليوم المعولم بتزايد الترابط، والشبكات الاجتماعية، والتغير التكنولوجي سريع الخطى، والذي، بالإضافة إلى الفرص، لديه أيضاً القدرة على زيادة نقاط الضعف وخلق مخاطر جديدة ذات تأثيرات على نطاق أوسع، وأحياناً لفترة زمنية طويلة.

ونظراً لأن تطور آليات الحوكمة يحدث بشكل أبطأ بكثير من العمليات التي تقود التغيير التكنولوجي والاجتماعي، فهناك مخاوف جدية من الحكومات والقطاع الخاص وعامة الناس بشأن الافتقار إلى آليات الحوكمة للتعامل بكفاءة مع المخاطر لحل المفاضلات بين الاحتياجات والمصالح المتنوعة والمتضاربة أحياناً أو للتعامل مع المخاطر المحتملة من التقنيات الجديدة في سياق التجارة العالمية. بالتالي، أصبح واضعاً السياسات يدركون بشكل متزايد أهمية الإبلاغ عن المخاطر وتلبية التوقعات العامة لإدارة المخاطر¹.

المطلب الثالث: أطر الحوكمة والمخاطر والرقابة

يعد إنشاء ممارسات حوكمة سليمة وموثوقة جزءاً لا يتجزأ من كل مؤسسة. مع استمرار الشركات في توسيع خدماتها والنمو والتطور بمرور الوقت، من الضروري التركيز دائماً على الكفاءة في إدارة المخاطر، وتطوير بيئة رقابة فعالة وتقديم أهداف استراتيجية لتلبية توقعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

لذلك يجب أن يكون إنشاء أطر شاملة وداعمة للحوكمة والمخاطر والرقابة أولوية قصوى لجميع المنظمات، ولكن لم يعد من الممكن اعتبار وجود حوكمة قوية عملية تفاعلية. بدلاً من ذلك، عند مواجهة تزايد حالة عدم يقين، يجب على المؤسسات اتخاذ موقف استباقي لإدارة المخاطر وتحقيق تلك الفرص التي تتوافق مع احتياجات أصحاب المصلحة. في نهاية المطاف، سيؤدي تنفيذ أطر الحوكمة والمخاطر والرقابة الفعالة إلى تسهيل هذه العملية.

¹ Ortwin Renn, What is Risk Governance ?, Irgc, International Risk Governance Council, <https://irgc.org/risk-governance/what-is-risk-governance>

الفرع الأول: إطار حوكمة الشركات¹

غالبًا ما يتم الحديث عن مصطلح "حوكمة الشركات"، ولكن نادرًا ما يتم شرحه في سياق إطار عمل يمكن تطبيقه على مجموعة متنوعة من أنواع المؤسسات. تقليديًا يُنظر إلى حوكمة الشركات على أنها الطريقة التي يتم بها توجيه الشركات والتحكم بها. في الآونة الأخيرة، تم تعريف حوكمة الشركات على أنها إطار للقواعد والإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات في المؤسسة، وكيفية مساءلة المراقبين عنها. وبالتالي، فإن حوكمة الشركات هي مفهوم شامل يمتد إلى جميع العلاقات بين المؤسسة وأصحاب المصلحة ومورديها وعملائها وموظفيها.

بالرغم من أن المفهوم نفسه قد يبدو غامضًا تمامًا، إلا أنه يأخذ بعين الاعتبار جميع جوانب المؤسسة، بدءًا من الالتزامات التي يفرضها القانون والقانون العام والعلاقات التعاقدية الأخرى إلى الإجراءات العملية اليومية لإدارة الأعمال التجارية. بالإضافة إلى ذلك، تكمن في صميم مبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات، المساءلة أمام أصحاب المصلحة في المؤسسة، الذين يعتمدون على أنشطة وحدة الرقابة لحماية وتعزيز قيمة حقوق الملكية الخاصة بهم.

لذلك يعتبر إطار الحوكمة ضروري للحوكمة الحديثة والعمليات القانونية؛ إنه يوجه كيفية تفاعل الأشخاص مع المنظمة ومع المنظمين وأصحاب المصلحة لتوجيه العمليات ومراقبتها عن كثب. فمن خلال العمل كهيكل داعم لإدارة الكيان والامتثال، يوفر إطار الحوكمة الجذع الذي يمكن أن تنمو منه الفروع المختلفة للعمليات المتوافقة. من خلال الحوكمة، تظل الشركات والمؤسسات الأخرى في الجانب الصحيح من المنظمين، من حيث متطلبات الإيداع بالإضافة إلى جوانب مثل ثقافة الشركة وطرق المكافآت وشفافية العمليات. كما يساعد إطار الحوكمة في تركيز نهج المؤسسة حول مواضيع مشتركة، بما في ذلك من له رأي، ومن يتخذ القرارات، ومن يتحمل المسؤولية. يعمل إطار الحوكمة كهيكل داعم أساسي، وإطار من القواعد والممارسات التي يضمن مجلس الإدارة من خلالها المساءلة والإنصاف والشفافية في كل من كيفية إدارة الشركة وكيفية تواصلها مع أصحاب المصلحة².

ينظم إطار الحوكمة القوي العمليات التشغيلية وإدارة المخاطر وإعداد التقارير والعمليات المالية لضمان إعلام مجلس الإدارة باستمرار. كما تُنشئ القواعد والأنظمة إطار عمل قويًا للحوكمة، ويوفر إطار العمل الهيكل الذي يقود الخطة الإستراتيجية. وبالتالي، يعد إطار الحوكمة القوي جزءًا لا يتجزأ من النجاح التنظيمي: فهو يساعد مجالس الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى البيانات. كما يمكن أن يكشف الإطار الجيد للحوكمة عن الثغرات أو نقاط الضعف داخل مجلس الإدارة أو التسير.

¹ What is a Corporate Governance Framework ?, Dundas Lawyers, <https://www.dundaslawyers.com.au/what-is-a-corporate-governance-framework/>, August 11th 2021.

² Lauren McMenemy, Diligent Insights, What is a Governance Framework ?, <https://insights.diligent.com/entity-governance/what-is-governance-framework>, August 11th 2021.

بالإضافة إلى ذلك، وإلى جانب عمليات الحوكمة الواسعة، يدعم إطار العمل القوي الشركة بعدة طرق لربط القيادة بالعمليات بشكل فعال.

يعد إطار الحوكمة أداة أساسية مهمة للرقابة الفعالة على مجلس الإدارة، غالبًا ما تكون عملية بناء إطار العمل مهمة وذات مغزى مثل النتيجة النهائية. تجلب الحوكمة السلطة والمساءلة مع تمكين صنع القرار الفعال في المنظمة.

الفرع الثاني: إطار الرقابة الداخلية

إطار الرقابة الداخلية (Internal Control Framework) هو دليل منظم ينظم ويصنف الضوابط المتوقعة أو موضوعات الرقابة. تصمم بعض المنظمات أطر عمل للرقابة لأغراض عامة مثل إطار عمل الرقابة الداخلية COSO، في حين أن البعض الآخر تصمم أطرا أكثر تحديدًا ودقة مثل COBIT IT Control Framework، والذي يهدف إلى التحكم في أهداف المعلومات والتكنولوجيات ذات الصلة (Control Objectives for Information and Related Technology). عندما تستخدم منظمة إطار عمل رقابة بشكل فعال (عادةً في تقييمات مخاطر التدقيق وإدارة المخاطر)، تصمم الإدارة عمليات الرقابة الداخلية مع الإطار كخط أساس. يساعد القيام بذلك المؤسسة على تصميم إجراءات التحكم التي تخلق القيمة وتحافظ عليها مع تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى.

إطار عمل كوزو هو إطار الرقابة الداخلية الأكثر استخدامًا. إطار الرقابة الداخلية للجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (COSO) الذي تستخدمه الشركات بشكل متكرر لإدارة بيئة رقابة فعالة وكفاءة على البيانات المالية. حيث طورت COSO إطار عمل للرقابة يحتوي على خمس مكونات تنقسم إلى 17 مبدأ. تم تفصيل المبادئ بشكل أكبر في 87 نقطة تركيز لتوفير إرشادات مفصلة للمديرين عند تصميم أو تعيين الضوابط الداخلية عند استخدامها لتقييم مخاطر التدقيق ومن خلال إدارة المخاطر.

أما فيما يتعلق بمجتمع تدقيق تكنولوجيا المعلومات (IT)، يعد COBIT المثال الأكثر شيوعًا لإطار عمل التحكم في تكنولوجيا المعلومات. تمتلك جمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات (Information Systems Audit and Control Association (ISACA)) إطار COBIT وقد صممته لحوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات. يشير بعض المهنيين إلى COBIT كإطار تجميع توجيهي. وباعتباره كإطار عمل متكامل للرقابة الداخلية، فإنه يتقاطع مع العديد من أطر عمل تكنولوجيا المعلومات الشائعة الأخرى، مما يجعله إطار عمل للأمن تكنولوجيا المعلومات يعالج جانب تكنولوجيا المعلومات من مخاطر الأعمال.

أما فيما يتعلق بإطار الأيزو، تقوم المنظمة الدولية للمعايير بإنشاء ISOs حول مجموعة متنوعة من الموضوعات. أكثر أطر مراقبة ISO شيوعًا للمدققين الداخليين هي ISO: 9001 لمراجعة الجودة و ISO: 27001 كمثال آخر على إطار مراقبة تكنولوجيا المعلومات.

عند القيام بتدقيق الرقابة، هناك ست خطوات شائعة يجب اتباعها. ترشد هذه الخطوات الستة الفريق خلال العملية بغض النظر عن إطار العمل. هذه الخطوات هي¹:

- **الخطوة الأولى: تأكيد الإطار:** يبدأ التدقيق بإطار عمل رقابة بتأكيد الإطار الذي اختارته الإدارة لدعم أهداف العمل بشكل أفضل. مع العلم أن الإطار يتم اختياره وتنفيذه من قبل الإدارة، وليس التدقيق الداخلي. في حالة عدم وجود إطار عمل، قد يستمر التدقيق في اختيار التدقيق مقابل إطار عمل رقابة داخلي مشترك مثل إطار عمل الرقابة الداخلية COSO أو إطار عمل مراقبة تكنولوجيا المعلومات COBIT. ستكون نتيجة هذه الممارسة توصيات لتقييم بيئات الرقابة الداخلية وتنفيذ الضوابط وفقاً لذلك.
- **الخطوة الثانية: محاذاة الضوابط الداخلية:** الخطوة التالية هي تعيين الرقابة. في هذه الخطوة، يقوم المدققون بمواءمة الضوابط الداخلية للمؤسسة مع الضوابط المتوقعة في إطار العمل. في أفضل سيناريو، تكون الإدارة أجرت بالفعل محاذاة الرقابة، لكن المهمة غالباً لا تكتمل قبل التدقيق.
- **الخطوة الثالثة: القيام بإجراء تحليل الفجوة:** تنتج من محاذاة الرقابة قائمة الضوابط الداخلية مقارنة بالضوابط المتوقعة. بالنسبة لاختبار التصميم، يقوم المدققون بتحديد الضوابط المفقودة والتصميم السيئ للرقابة كفجوات في بيئة الرقابة الداخلية.
- **الخطوة الرابعة: توثيق ثغرات التصميم وجمع خطط العمل:** يناقش المدقق الفجوات مع الإدارة، التي تضع بعد ذلك خطط العمل التصحيحية في مكانها لإغلاق الانكشاف. عادة تحدث مشكلة التوقيت بشكل عام في هذه المرحلة. سينتقل فريق التدقيق إلى إجراء الاختبار بينما تصمم الإدارة ضوابط جديدة.
- **الخطوة الخامسة: اختبار فعالية الرقابة وجمع خطط العمل:** الخطوة التالية هي اختبار فعالية الرقابة، وهو المجال الذي يشعر فيه المدققون براحة وخبرة أكبر.
- **الخطوة السادسة: مراقبة نشاط التخفيف:** بعد اكتمال الاختبار، تتمثل الخطوة الأخيرة في مراقبة التقدم المحرز في خطط العمل التصحيحية للإدارة. اعتماداً على حالة استخدام إطار العمل، قد تكون خطط العمل التصحيحية حساسة للوقت.

الفرع الثالث: إطار إدارة المخاطر

تواجه جميع الشركات مخاطر، بدون مخاطر، يكون العائد أقل احتمالاً، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك الكثير من المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى فشل الأعمال. تسمح إدارة المخاطر بإيجاد توازن بين المخاطرة وتقليلها. حيث يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها عبارة عن تحديد وتقييم وترتيب أولويات المخاطر.

¹ Audit Board, Auditing with COSO, COBIT, and ISO Control Frameworks, <https://www.auditboard.com/blog/auditing-control-frameworks-COBIT-COSO-ISO/>, August 11th 2021.

يمكن تصنيف المخاطر التي تواجهها الشركات حسب عدة طرق ومن بينها تلك التي تصنفها إلى أربعة أنواع: مخاطر السمعة، المخاطر المالية، المخاطر التشغيلية والمخاطر الإستراتيجية كما هو مبين في الشكل الموالي:



يمكن أن تضيق الإدارة الفعالة للمخاطر قيمة إلى أي منظمة. على وجه الخصوص، تعتمد الشركات العاملة في صناعة الاستثمار بشكل كبير على إدارة المخاطر كأساس يسمح لها بمقاومة أعطال السوق. وبالتالي، فإن المؤسسات التي تدير المخاطر بفاعلية هي الأكثر نجاحاً في حماية نفسها والاستمرار في تنمية أعمالها. ويكمن التحدي الحقيقي لأي عمل في القدرة على ممارسة النشاطات والوظائف اليومية بأفضل شكل مع تعميم هذه الممارسات لتشمل أهداف المؤسسة الكبرى.

يسعى إطار إدارة المخاطر (Risk Management Framework) الفعال إلى حماية قاعدة رأس مال المنظمة وأرباحها دون إعاقة النمو. علاوة على ذلك، فإن المستثمرين يكونوا أكثر استعداداً للاستثمار في الشركات ذات الممارسات الجيدة لإدارة المخاطر. يؤدي هذا عمومًا إلى انخفاض تكاليف الاقتراض، وسهولة وصول الشركة إلى رأس المال، وتحسين الأداء على المدى الطويل.

خلاصة المبحث

قامت الباحثة من خلال هذا المبحث بإظهار العلاقة بين كل من الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر. حيث تطرقت في البداية إلى الربط بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر مع تقديم نطاق إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وإظهار الجهات الفاعلة في كل من الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. ثم بعد ذلك تناولت الباحثة علاقة حوكمة الشركات بإدارة المخاطر من خلال التطرق إلى إدارة المخاطر في حوكمة الشركات والتحديات التي تواجهها حوكمة المخاطر في القرن الحادي والعشرين. في الجزء الأخير من المبحث قامت الباحثة بمناقشة أطر كل من الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر.

خلاصة الفصل

استهدفت الدراسة في هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم العامة لكل من الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وإدارة المخاطر. حيث تم التوصل من خلال المبحث الأول إلى أن الرقابة الداخلية تعتبر أداة تسييرية تسمح للهيئات والمنظمات تحقيق أهدافها الرئيسية والحفاظ عليها وتحسينها. وتنفيذها يسمح لهذه الكيانات تطوير، بطريقة فعالة وكفؤة، إجراءات إدارية تتكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والتشغيلية، وتهدف إلى السيطرة على المخاطر من خلال الحد منها وتخفيضها إلى المستوى المقبول. كما توصلت الباحثة إلى أن هناك العديد من المراجع الخاصة بالرقابة الداخلية: بشكل أساسي، هناك COSO الأمريكية، وCOCO الكندية، وTurnbull البريطانية، ومعايير AMF التي اقترحتها هيئة الأسواق المالية في فرنسا.

أما في المبحث الثاني فقد توصلت الباحثة إلى أن حوكمة الشركات تعد ثقافة ونهج عمل متكامل وهي ليست مجرد التزام بمجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً فحوكمة الشركات ثقافة لا بد أن تنبع من الشركة ذاتها وتتناسب معها، كما أنه لا بد أن يكون لكل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركة نظام حوكمة يلبي حاجات الشركة ولا بد لهذا النظام أن يدعمها ويساعدها على التطور والنمو. فالحوكمة الفعالة هي من تؤدي إلى تحقيق النتائج. كما أن الشركات والمؤسسات تسعى دوماً وتعمل بكل طاقاتها لتعزيز قدرتها التنافسية وتطمح إلى الاستمرارية في ظل بيئة الأعمال المعقدة سريعة التغير وغالبا ما تتسم هذه البيئة بظهور مخاطر جديدة وتشريعات يتم استحداثها لا بد من الالتزام بها، وهنا لا بد لنظام حوكمة الشركة أن يتطور ويتمشى مع احتياجات الشركة.

وفي المبحث الثالث والأخير توصلت الباحثة إلى أن الرقابة الداخلية تعتبر عنصراً حاسماً في إدارة المخاطر. في معظم الأحيان تكون موجودة بالفعل في الشركات، بغض النظر عن حجم أو القطاع الذي تنتمي إليه هذه الأخيرة. لكن ليس دائماً بطريقة رسمية. غالباً ما يحدث أن تنشأ الرقابة الداخلية من مشكلة تمت مواجهتها. لقد انتشرت نتيجة حالات الاحتيال التي لوحظت على مدى العقود الماضية، والتي كان من الممكن اكتشافها أو حتى تجنبها بفضلها. وبالتالي من أجل التحول من الوضع الدفاعي إلى الوضع التوقعي أو الاستباقي، يجب دمجها في عملية إدارة المخاطر الشاملة ويجب وضع بعض القواعد الأساسية.

بالإضافة إلى ذلك، فقد تم ذكر الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في تعريف التدقيق الداخلي، مما يدل على أنها ليست أنشطة مستقلة تماما بل مترابطة بشكل وثيق وكلها تهدف إلى تحقيق الهدف النهائي والمتمثل في توفير ضمان معقول لتحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي فإن جودة (أداء) نشاط واحد تؤثر على جودة الأنشطة الأخرى والعكس صحيح.

الفصل الثاني

الإطار النظري للمحاسبة الإبداعية
وإجراءات الرقابة والتدقيق للحد منها

الفصل الثاني

الإطار النظري للمحاسبة الإبداعية وإجراءات الرقابة والتدقيق للحد منها

تعد المحاسبة الإبداعية من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين وشغلت الفكر المحاسبي خاصة بعد الفضائح المالية التي حدثت في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي لبعض الشركات العالمية مثل شركة إنرون (Enron) للطاقة وشركة وورلدكوم (WorldCom) وانهيار شركة آرثر اندرسون (Arthur Anderson) والشركة الإيطالية (Palmarat) نتيجة للغش والتلاعب في التقارير المالية، والتحايل والتظليل في طرق استخدام المبادئ المحاسبية. مما دفع بمجلس الإدارة والمشرعين والباحثين بتوفير آليات مناسبة تحد من الممارسات المحاسبية المظلمة. وقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من القوانين والتشريعات في كثير من دول العالم من بينها قانون Sarbanes Oxly Act الصادر بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 2002م الذي ألزم الشركات المدرجة في الأسواق المالية بالتقيد وتطبيق ما جاء به للحد من تدني الأخلاقيات والحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول إلى عرض مفهوم المحاسبة الإبداعية وممارساتها، في حين تناول المبحث الثاني تأثير المحاسبة الإبداعية على القياس والإفصاح المحاسبي في القوائم المالية. أما المبحث الأخير فقد تضمن إجراءات الرقابة والتدقيق على الشركات وممارسات المحاسبة الإبداعية.

المبحث الأول

مفهوم المحاسبة الإبداعية وممارساتها

يشار إلى المحاسبة الإبداعية «Creative Accounting» أيضًا باسم تمهيد الدخل «Income Smoothing» وإدارة الأرباح «Earnings Management» وتمهيد الأرباح «Earnings Smoothing» والهندسة المالية «Financial Engineering» والمحاسبة التجميلية «Cosmetic Accounting». وبالرغم من اختلاف التسميات إلا أنها تشترك كلها في المفهوم بحيث تعبر عن أساليب التلاعب في الحسابات لإخفاء الأداء الفعلي للشركات بغرض تحقيق نتائج نافعة للشركة أو بعض العاملين فيها.

خصص هذا المبحث لتقديم التعاريف المختلفة للمحاسبة الإبداعية وممارساتها.

المطلب الأول: مفهوم المحاسبة الإبداعية

على الرغم من أن العديد من الباحثين قد درسوا ونشروا أوراقًا في المحاسبة الإبداعية، إلا أنه لا يوجد حتى الآن أي تعريف مفاهيمي مقبول عالميًا. يجادل البعض بأن صعوبة قبول تعريف موحد لمفهوم المحاسبة الإبداعية يكمن في وجود رؤى وآراء مختلفة فيما يتعلق بتفعيل المفهوم.

الفرع الأول: تعريف المحاسبة الإبداعية

بصورة عامة فإن "المحاسبة الإبداعية" عبارة عن مصطلح يستخدم لوصف عملية يستخدم فيها المحاسبون معرفتهم بقواعد المحاسبة للتلاعب بالأرقام الواردة في حسابات الشركة. حدد أربعة مؤلفين في المملكة المتحدة، كل منهم يكتب بمنظور مختلف، هذه المشكلة¹:

1. تعريف Griffiths 1986: وهو يكتب من وجهة نظر الصحفي المتخصص في مجال أعمال فإنه يرى أن: "كل شركة في البلد تتعامل مع أرباحها بطريقتها الخاصة. وكل مجموعة من الحسابات المنشورة تستند إلى أساس الدفاتر التي تم طهيها بلطف أو تحميمها بالكامل. وقد تم تغيير الأرقام التي يتم إطعامها مرتين في العام للجمهور المستثمر كليًا من أجل حماية وإخفاء الجريمة وبصورة شرعية كليًا. إنها أكبر خدعة منذ حصان طروادة..... إنها محاسبة إبداعية".

2. تعريف Jameson 1988: يكتب من وجهة نظر المحاسب، حيث يقول: "تشتمل العملية المحاسبية على معالجة العديد من قضايا الحكم وحل النزاعات بين المناهج المتنافسة لعرض نتائج الأحداث المالية والعمليات التجارية. توفر هذه المرونة فرصًا للتلاعب والخداع والتحريف أو سوء العرض. وأصبحت هذه الأنشطة - التي ثمارها عناصر مهنة المحاسبة - تُعرف باسم "المحاسبة الإبداعية".

3. تعريف Smith 1992: بناءً على تجربته كمحلل استثمار يكتب تقرير على النحو التالي: "شعرنا أن الكثير من النمو الواضح في الأرباح الذي حدث في الثمانينيات كان نموًا ظاهريًا ناتجًا عن خفة اليد المحاسبية وليس نموًا اقتصاديًا حقيقيًا، وشرعنا في الكشف عن التقنيات الرئيسية المستخدمة، وإعطاء أمثلة حية للشركات التي تستخدم هذه التقنيات".

¹ Stuart McLeay & Angelo Riccaboni, *Contemporary Issues in Accounting Regulation*, Springer Science+Business Media, New York, Second Printing, 2002, pp. 156-157.

4. تعريف Nasser 1993: قام بتقديم التعريف التالي من وجهة نظر أكاديمية: "المحاسبة الإبداعية هي تعريف أرقام المحاسبة المالية مما هي عليه فعلا في الواقع إلى ما يرغب فيه المعدون من خلال الاستفادة من القوانين الموجودة و / أو تجاهل بعضها أو جميعها."

من خلال التعاريف السابقة ترى الباحثة أنه بغض النظر عن نوع المقاربة المتبعة سواء كانت من وجهة نظر الصحفي المتخصص في مجال الأعمال أو محلل الاستثمار أو المحاسب أو الأكاديمي فإنه يمكن الاستنتاج أن المحاسبة الإبداعية هي ممارسة تستخدمها الإدارة عن عمد لتيسير أرباح الشركة والإبلاغ عنها لتعكس رغبات ومصالح الشركة بدلاً من تقديم انعكاس للأداء الاقتصادي / المالي الحقيقي للشركة. وعند مراجعة الدراسات الفرنسية المتعلقة بالمحاسبة الإبداعية، نلاحظ أنه تم التوصل تقريبا إلى نفس النتائج المتوصل إليها في المملكة المتحدة. من بين هذه الدراسات نجد¹:

- دراسة (Gélard. Et Barthès de Ruyter, 1992): حيث قام فيها بتسليط الضوء على مخاطر المحاسبة الإبداعية؛
- دراسة (Bonnet, 1995): ركز فيها على تحديد عمليات المحاسبة الإبداعية؛
- دراسة (Stolowy, 1995): قام من خلالها بتقديم تصنيف لممارسات المحاسبة الإبداعية التي تتحدى وجود المحاسبة الإبداعية.

لكن القليل من هؤلاء قام باختبار بشكل تجريبي تأثير التلاعب على سلوك المحللين الماليين في سياق السوق المالي الفرنسي، بناءً على الحالات الحقيقية التي تم الكشف عنها في التقارير السنوية للشركات المدرجة.

أما في الولايات المتحدة فإنه يطلق على المحاسبة الإبداعية مصطلح "إدارة الأرباح" **Earnings Management** « يغطي مصطلح إدارة الأرباح مجموعة واسعة من الإجراءات المشروعة وغير المشروعة من قبل الإدارة والتي تؤثر على أرباح الكيان. لقد سعى الباحثون إلى فهم الظاهرة التي تتراوح من الأنشطة الإدارية المشروعة في أحد طرفي الطيف إلى التقارير المالية الاحتياطية في الطرف الآخر. وتم التركيز على النطاق الكامل وكيف يتأثر دور المدقق في تعزيز مصداقية المعلومات المالية بالطرق المختلفة التي يمكن من خلالها إدارة الأرباح. تقريبا جميع الأنشطة الإدارية لها تأثير محتمل على الأرباح، وبالتالي فهي تشكل إدارة الأرباح؛ وإلا فلا داعي للقيام بتلك الأنشطة. تشير إدارة الأرباح عموماً، إلى أن الأنشطة المضطرب بها مصممة إما لتسهيل الأرباح على مدى فترتين أو أكثر من الفترات المحاسبية المؤقتة أو السنوية أو لتحقيق مستوى أرباح محدد، ربما لتلبية توقعات محللي الأوراق المالية².

¹ Florence Delesalle. REALITES DE LA COMPTABILITE CREATIVE " A LA FRANCAISE ". 22ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom. halshs-00584621

² Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). 2004. Standing Advisory Group Meeting, September 8-9, 2004. Available at: http://pcaobus.org/News/Events/Pages/09082004_SAGMeeting.aspx

الفرع الثاني: الفرق بين المحاسبة الإبداعية والاحتيايل

غالبًا ما يكون من الصعب للغاية التمييز بين المحاسبة الإبداعية والاحتيايل المحاسبي. حيث أدت ضرورة خلق صورة موثوقة للكيانات الاقتصادية في بيئة اقتصادية غير مستقرة وتنافسية أكثر من أي وقت مضى إلى ظهور المحاسبة الإبداعية. كما أنه من الضروري تحديد مفهوم المحاسبة الإبداعية من مفهوم الاحتيايل. تُعرّف كلمة الاحتيايل على أنها فعل خداع، عمل من أعمال سوء النية يرتكبها شخص ما، عادةً من أجل جني ربح مادي من حقوق شخص آخر: السرقة. وعلى الرغم من أن المحاسبة الإبداعية تستند إلى الموضوعية في التفكير المهني للشخص الذي يقوم بصياغة المعلومات المحاسبية، والتي تتحقق من خلال تطبيق أفضل السياسات والخيارات المحاسبية، يُنظر إلى المحاسبة الإبداعية في الغالب بطريقة سلبية، على أنها إنشاء سلبي يهدف إلى صياغة القوائم المالية التي تتوافق مع رغبات المدير فيما يتعلق بالمركز المالي للشركة وأدائها. بهذه الطريقة، فإن البيانات المالية ليست كما يفترض أن تكون وفقًا للتشريعات، ولكن ما تريد الإدارة أن تكون عليه. وبالتالي، نظرًا لحقيقة أن أسلوب المحاسبة الإبداعية يتضمن إجراءات التلاعب بالقوائم المالية دون انتهاك القانون، فإنه لا يعتبر عملاً من أعمال الاحتيايل.

عند مقارنة المحاسبة الإبداعية بالاحتيايل يمكن التوصل إلى عدة نقاط مفيدة ومهمة كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: 2 - 1

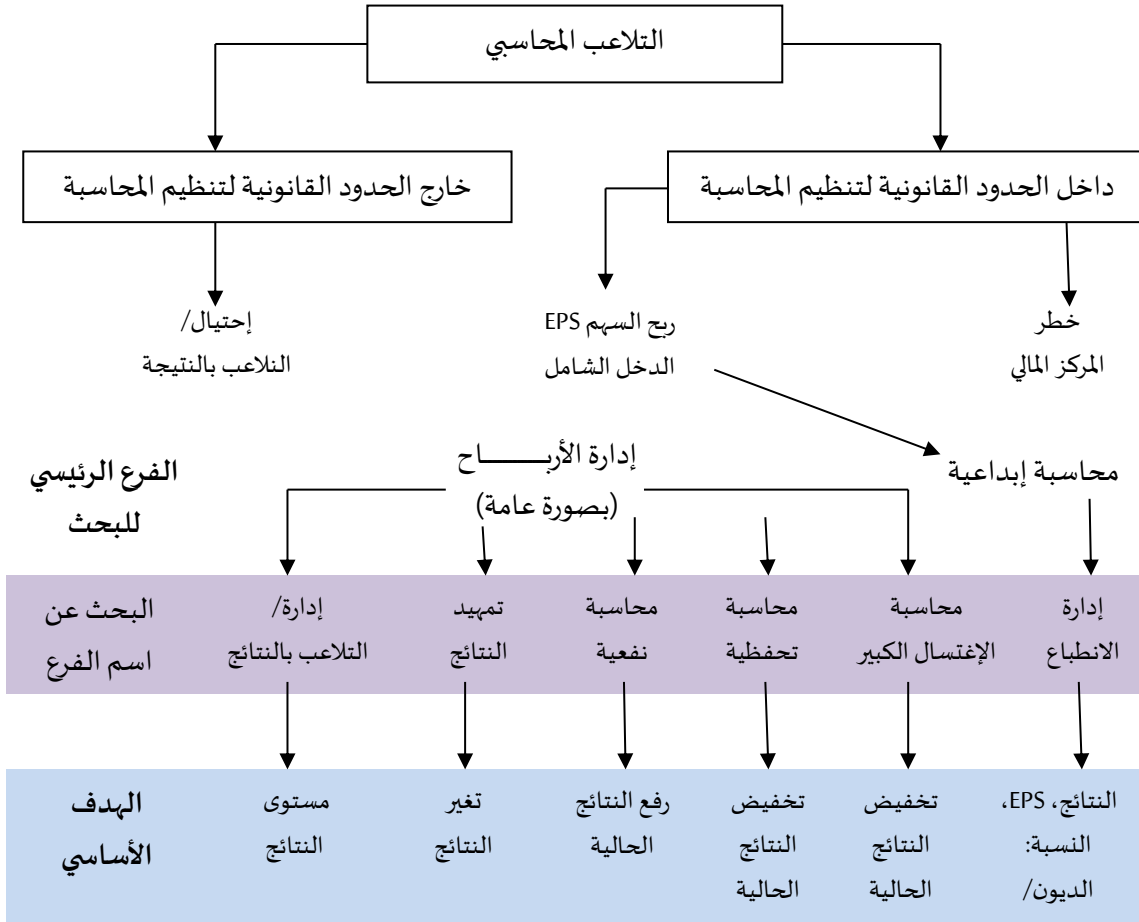
الاختلافات الرئيسية بين المحاسبة الإبداعية والاحتيايل

المحاسبة الإبداعية	الإحتيال
تستغل الطابع غير الدقيق وغير الكامل لقواعد المحاسبة	سليبي وغير قانوني
إذا كانت هناك أكثر من طريقة لحل مشكلة معينة، فسيختار المحاسب الطريقة التي تؤدي إلى النتائج التي تريدها الإدارة	ينطوي على تزوير أو تعديل السجلات المحاسبية والوثائق الداعمة التي يتم على أساسها إعداد القوائم المالية
يغير الواقع الاقتصادي دون خرق لوائح المحاسبة	التفسير الخاطئ أو الإغفال المتعمد لأحداث أو معاملات أو معلومات مهمة أخرى في القوائم المالية
عند استخدامها بحسن نية، تمثل أداة ضرورية لبناء وتقديم صورة دقيقة	التطبيق الخاطئ المتعمد للسياسات المحاسبية المرتبطة بتقييم المعلومات أو الإقرار بها أو عرضها أو وصفها
تمثل سلسلة من الأساليب للتلاعب بالقوائم المالية، وتزيين صور الشركات من أجل جعلها أكثر جاذبية للمستثمرين الحاليين أو المحتملين	يمكن التوصل إلى تقارير مالية احتيالية نتيجة للضغوط التي تتعرض لها الإدارة، من داخل الشركة أو خارجها، لتحقيق مستوى الربح المستهدف
تؤدي الأساليب والممارسات التي توفرها المحاسبة الإبداعية إلى التلاعب بالواقع إلى حد المصادقية، بهدف خدمة مصالح معينة	يتضمن إجراءات مثل التحريفات التي تحدث نتيجة للتقارير المالية الاحتياطية والتحريفات التي تحدث نتيجة لاختلاس الأصول

المصدر: Laura – Maria POPESCU et al, *Creative Accounting Versus Fraud : Empirical Study*, SEA- Practical Application of Science, Volume II, Issue 3(5), 2014, The Bucharest University of Economic Studies, Romania, p 64.

بالإضافة إلى الجدول أعلاه، يمكن تصوير النظرة الشاملة للعوامل التي تؤثر على ممارسات المحاسبة الإبداعية في المنظمة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 2- 1
التحقيق في التلاعب المحاسبي



المصدر: TÂNIA ALVES DE JESUS & al, **Creative Accounting or Fraud? Ethical Perceptions Among Accountants**, International Review of Management and Business Research, Volume 9, Issue 1, March 2020, p.63, www.irmbrjournal.com

الفرع الثالث: تقنيات وممارسات المحاسبة الإبداعية

يمكن تلخيص تقنيات وممارسات المحاسبة الإبداعية تحت أربعة عناوين عريضة وهي¹:

1. في بعض الأحيان تسمح قواعد المحاسبة للشركة بالاختيار بين طرق محاسبية مختلفة. على سبيل المثال، في العديد من البلدان، يُسمح للشركة بالاختيار بين سياسة الاكتتاب في نفقات التطوير عند حدوثها وإطفائها على مدار عمر المشروع ذي الصلة. لذلك يمكن للشركة أن تختار السياسة المحاسبية التي تعطي الانطباع المطلوب.

¹ Stuart McLeay & Angelo Riccaboni, *Contemporary Issues in Accounting Regulation*, Op.cit. pp. 157-158.

2. تتضمن إدخلات معينة في الحسابات درجة لا مفر منها من التقدير والحكم والتنبؤ. في بعض الحالات، مثل تقدير العمر الإنتاجي للأصل الذي تم إجراؤه من أجل حساب الاهتلاك، يتم إجراء هذه التقديرات عادةً داخل الشركة ويكون للمحاسب الإبداعي فرصة للخطأ في جانب الحذر أو التفاؤل في إجراء التقدير. في حالات أخرى، عادة ما يتم توظيف خبير خارجي لعمل تقديرات: على سبيل المثال، عادة ما يتم تعيين خبير اكتواري لتقييم التزام المعاش التقاعدي المحتمل. في هذه الحالة، يمكن للمحاسب المبدع التلاعب في التقييم من خلال الطريقة التي يتم بها إحاطة المثلث وعن طريق اختيار المثلث المعروف بأنه يتخذ وجهة نظر متشائمة أو متفائلة، كما يفضل المحاسب.

3. يمكن إدراج المعاملات الوهمية في كل من التلاعب بمبالغ الميزانية ونقل الأرباح بين الفترات المحاسبية. يتم تحقيق ذلك من خلال الدخول في عمليتين أو أكثر من المعاملات ذات الصلة مع طرف ثالث ملزم، عادة ما يكون البنك. على سبيل المثال، لنفترض أنه تم إجراء ترتيب لبيع أصل إلى أحد البنوك ثم إعادة تأجير هذا الأصل لبقية عمره الإنتاجي. يمكن أن يكون سعر البيع بموجب ترتيب "البيع وإعادة التأجير" «Sale and leaseback» أعلى أو أقل من القيمة الحالية للأصل، لأنه يمكن تعويض الفرق عن طريق زيادة أقساط الإيجار أو تخفيضها.

4. يمكن أيضًا تحديد وقت المعاملات الحقيقية لإعطاء الانطباع المطلوب في الحسابات. على سبيل المثال، لنفترض أن شركة ما لديها استثمار تكلفته التاريخية تقدر بمليون وحدة نقدية يمكن بيعه بسهولة بقيمته الحالية البالغة ثلاثة ملايين وحدة نقدية. مديرو الشركة أحرار في اختيار السنة التي يبيعون فيها الاستثمار وبالتالي زيادة الربح في الحسابات.

مما سبق ترى الباحثة أنه يمكن تلخيص تقنيات وممارسات المحاسبة الإبداعية في نقطتين أساسيتين وهما: تزيين الواجهة «Window dressing»، حيث يسمح استعمال هذه التقنية للشركة بتحقيق النتائج الاقتصادية المرجوة. في هذه الحالة يتم تنفيذ المعاملات عمدًا بحيث لا تقدم الصورة الناتجة صورة حقيقية لحالة الكيان ولكن الحالة المرغوبة. وتعطي القوائم المالية صورة مضللة عن الوضع المالي للشركة. تستهدف هذه التقنية المستخدمين الخارجيين للقوائم المالية وتهدف إلى تصوير العمل على أفضل وجه ممكن لتلقي المنح والقروض وأن تكون جذابة للمستثمرين المحتملين. كما تعمل أيضًا على التلاعب بالقاعدة الضريبية للشركة. والتقنية الثانية تتمثل في التمويل خارج الميزانية «Off-balance sheet financing». ترتبط هذه التقنية في الغالب بتغطية المخاطر المالية وتهدف إلى التخلص من المخاطر الناشئة عن مديونية الشركة وملاءتها. هذه المعاملات الاقتصادية يتم التخطيط لها مسبقًا وهدفها الرئيسي هو تشويه الربح. الهدف منها هو إيجاد طريقة للتمويل لا تظهر كالتزام، ولكنها تجعل الشركة تمتلك أموالاً من مصادر خارجية مثل البيع وإعادة التأجير.

الفرع الرابع: مخاطر تبني أساليب المحاسبة الإبداعية

إن ممارسة مختلف أساليب المحاسبة الإبداعية ينتج عنه مخاطر عديدة يمكن حصرها في النقاط التالية¹:

1- **تلاشي المعايير الأخلاقية:** إن ممارسة المحاسبة الإبداعية من قبل الإدارة أمر مشكوك فيه من الناحية الأخلاقية، حيث أن الوضع الأخلاقي يعتمد على ما إذا كانت هذه الممارسات مبررة أخلاقيا أم لا، وما إذا كانت الإدارة تقصد من وراء ذلك تحسينا جوهريا للجوانب المتعلقة باستراتيجيتها المستقبلية أم لغرض تضليل الأطراف ذوي المصلحة. وفي هذه الحالة فإنها ترسل رسالة للعاملين بأنها تخفي الحقيقة وتضلل الغير مما يولد مناخا غير أخلاقي لدى الموظفين وتتيح لهم فرصة ممارسة أنشطة غير مقبولة والتي بدورها تؤدي إلى حدوث مخالفات في القوائم المالية.

2- **تخفيض قيمة الشركة:** توجد العديد من قرارات التشغيل التي تتخذها المؤسسة بغرض التأثير على الأرباح قصيرة الأجل إلا أنها يمكن أن تؤدي في الأجل الطويل إلى الإضرار بالكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.

3- **إخفاء مشاكل الإدارة التشغيلية:** لا تتم ممارسة المحاسبة الإبداعية على مستوى الإدارة العليا فقط، وإنما تتم أيضا على مستوى الإدارة التشغيلية، إذ أن مديري الإدارة التشغيلية يقومون بمعالجة المعلومات والبيانات المالية بغية الحصول على مكافآت، الفوز بترقيات، أو تجنب الانتقاد السيء، ومن أهم مخاطر المحاسبة الإبداعية في المستويات الدنيا إخفاء مشاكل التشغيل عن الإدارة العليا، فتبقى الأخطاء دون تصحيح والمشاكل بدون حلول لفترة زمنية طويلة.

4- **العقوبات الاقتصادية وإعادة إعداد القوائم المالية:** قامت بورصة الأوراق المالية الأمريكية بفرض عقوبات صارمة على الشركات التي قامت بإدارة أرباحها، ففي التسعينات قامت بفرض غرامة قدرها مليون دولار على شركة W. R Grace & Co وطلبت منها إعادة احتساب أرباحها والإعلان عنها، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الشركة قامت بتخفيض أرباحها المعلنة وتسجيل احتياطات بقيمة 55 مليون دولار، ثم قامت بإعادة تلك الاحتياطات إلى الأرباح ما بين سنتي 1993-1995.

إضافة إلى المخاطر السابقة هناك مخاطر متعلقة بعملية التدقيق وبالمدقق نفسه، تتمثل فيما يلي²:

1- **خطر التقاضي:** حيث يتم مقاضاة المدقق عندما يدعي العميل أن عملية التدقيق لم تنجح، أي أن المدقق قد فشل في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية.

2- **خطر الجزاءات:** هي الجزاءات المفروضة من قبل الهيئات المهنية والتنظيمية والتي يتعرض لها المدقق لأسباب مرتبطة بالممارسة المهنية الناتجة عن ارتباطه بالعميل.

¹ سمير كامل محمد عيسى، أثر جودة المراجعة الخارجية على عمليات إدارة الأرباح، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 45، العدد 02، جوان 2008، ص 19.

² يونس الزين، عبد الحميد حسياني، خطر المحاسبة الإبداعية على المراجعة - حالة فضيحة شركة انرون- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، ديسمبر 2016، ص 392.

3- الإضرار بسمعة المدقق المهنية: ويكون ذلك نتيجة للتقاضي والعقوبات الجزائية التي يتعرض لها المدقق، حيث تعتبر سمعة المدقق أحد محددات جودة أدائه المهني.

من خلال ما سبق ترى الباحثة بأن لممارسات المحاسبة الإبداعية مخاطر متنوعة وعديدة سواء مخاطر متعلقة بالشركة أو بإدارتها، ففي حالة ممارسة المحاسبة الإبداعية من قبل الإدارة التشغيلية فإنها في النهاية تؤثر على أداء الشركة، إضافة إلى ذلك فهي تولد مناخا غير أخلاقي لدي الموظفين، كما أنها تخفض من قيمة المؤسسة من خلال تخفيض أسعار الأسهم مما يهدد استمراريتها، إضافة إلى مختلف التكاليف التي تدفعها الشركة عند الكشف عن ممارسات المحاسبة الإبداعية.

المطلب الثاني: طرق كشف التلاعب بالحسابات

إذا كانت الأزمة الاقتصادية والمالية قد ركزت على المخاطر المالية وموثوقية النماذج التي تتنبأ بفشل الأعمال، فإن الفضائح المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة قد أضفت بُعداً أخلاقياً للنقاش حول فائدة المعلومات المالية. جنباً إلى جنب مع تدابير مثل التشريعات وأنظمة العقوبات، هناك حاجة إلى نماذج يمكنها التنبؤ بالتلاعب بالأرباح أو الاحتيال، لأنه عندما نكتشف التلاعب في الوضع المالي لشركة ما، فإن هذا لا يعد انتهاكاً للقوانين التي تحمي المستثمرين فحسب، بل يمثل أيضاً انتهاكاً للممارسات المقبولة اجتماعياً. تعتمد أكثر الطرق انتشاراً للكشف عن المواقف المحتملة للتلاعب بالأرباح على التباينات مع الأرقام التي تعكس النتائج السابقة. هذه التقنيات لها العديد من القيود التي تنفي قوتها¹.

نظراً لكم الهائل من البيانات الكمية والنوعية والأعداد الكبيرة للشركات المتداولة علناً، فإن اكتشاف الاحتيال باستخدام إجراءات التدقيق التقليدية يعد مهمة صعبة وأحياناً مستحيلة. وقد يصبح الأمر أكثر تعقيداً إذا كانت شركة التدقيق متورطة بطريقة ما في عملية الاحتيال. لذلك، تركز الدراسات الحديثة حول كيفية اكتشاف الاحتيال المحاسبي في أسرع وقت ممكن على إجراءات التحليل الآلي للبيانات والأدوات الإحصائية لتقدير احتمالية قيام الشركة بتزوير بياناتها المالية.

هناك العديد من النظريات والنماذج المتبعة في الكشف عن التلاعب بالحسابات والتي يمكن تصنيفها إلى: نسب الخطر المالي، والنماذج الإحصائية، والأساليب غير المالية للكشف عن التلاعب².

¹ Joan Llobet-Dalmases & al, Accounting ratio-based predictions: an analysis of the relationship between indicators of financial health and those of accounting manipulation, European Accounting and Management Review (EAMR), Vol. 3, N°. 2, 2017, pp.1-16

² Elena Helbig, Detecting Accounting Fraud – The Case of Let's Gowex SA, UPF Barcelona School of Management, Document de Recerca, Gener 2016, Associacio Catalana de Comptabilitat i Direccio, www.accid.org

الفرع الأول: نسب الخطر المالي

1. مقياس الاستحقاق لـ Sloan

قدم Richard G. Sloan مقياس الاستحقاق هذا في عام 1996. يركز هذا المقياس على تحديد مكونات الأرباح التي تسببها العمليات بالفعل وأيها ناتج عن الاستحقاقات. ويتم حسابه بالطريقة التالية:

$$\text{نسبة Sloan} = \frac{\text{د.ص - ت.ن.ع - ت.ن.إ.}}{\text{مجموع الأصول}}$$

بحيث:

د.ص: الدخل الصافي

ت.ن.ع: التدفق النقدي من العمليات

ت.ن.إ: التدفق النقدي من الاستثمار

إذا كانت نسبة Sloan بين -10٪ و 10٪، فإن الشركة تعتبر في المنطقة الآمنة. إذا كانت نسبة Sloan أقل من -25٪ و -10٪ على الجانب السلبي، وما بين 10٪ و 25٪ على الجانب الإيجابي، فهذه مرحلة تحذير لتراكم الاستحقاق. إذا كانت نسبة Sloan أقل من -25٪ أو أكبر من 25٪، وكانت هذه النسبة ثابتة على مدار عدة أرباع أو حتى سنوات، فكن حذرًا. من المرجح جدًا أن تتكون الأرباح من المستحقات.

يساعد حساب مقياس الاستحقاق في تقييم جودة أرباح الشركة. فإذا كان جزء كبير من الأرباح في فترة ما يتكون من مستحقات بدلاً من أن تأتي من عمليات الشركة الفعلية، فمن المحتمل ألا تكون الأرباح مستدامة. علاوة على ذلك، تميل طرق الاستحقاق إلى أن تكون ذاتية للغاية، مما يجعل المكونات التراكمية للأرباح أقل شفافية وعرضة للتلاعب.

2. جودة الأرباح Quality of earnings

على غرار مصطلح إدارة الأرباح، ليس لمصطلح جودة الأرباح تعريفًا مقبولًا عالميًا، بحيث قد يختلف مفهومه من شخص لشخص آخر. على سبيل المثال، قد يقول البعض أن الشركة التي تؤدي سياستها الخاصة باهتلاك الأصول الثابتة إلى تحقيق أرباح أعلى مما كانت ستحصل عليه لو قامت باستخدام السياسة المتبعة من طرف منافسيها، تتمتع بجودة أرباح أقل من منافسيها. من ناحية أخرى، إذا كانت سياسة الاهتلاك الخاصة تعكس استخدامًا أفضل للأصول الثابتة، على سبيل المثال، من خلال تنفيذ برامج صيانة الأصول التي تطيل عمرها، فقد تكون جودة الأرباح مساوية أو ربما أعلى من تلك الخاصة بالمنافسين. في النهاية، يتفق معظمهم على أن زيادة الأرباح بشكل غير لائق تؤدي إلى انخفاض جودتها.

إن قبول السياسة المحاسبية بموجب مبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا هو الذي يرسم الخط الفاصل الذي يميز إدارة الأرباح المشروعة عن الاحتيال. ومع ذلك، فإن تحديد ما إذا كان السلوك في استمرارية إدارة الأرباح يتخطى الخط من الشرعية إلى الاحتيال في موقف معين ليس بالأمر السهل دائمًا.

في حالة وجود إدارة شرعية للأرباح، قد تكون هناك بالفعل قضايا ومناقشات حول جودة أرباح الكيان، ولكن ليس حول ما إذا كانت البيانات المالية معروضة بشكل عادل، من جميع النواحي المادية، بما يتوافق مع مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً. على الجانب الآخر من الخط، هناك تقارير مالية احتيالية (ما لم يكن الخروج من مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً غير مقصود، وفي هذه الحالة يشكل "خطأ") وليس مجرد انخفاض جودة الأرباح¹.

من المبالغة في التبسيط الإشارة إلى جودة الأرباح على أنها "جيدة" مقابل «سيئة»، أو حتى "عالية" مقابل "منخفضة". جودة الأرباح نسبية وتغطي طيفاً واسعاً. هناك خصائص تؤثر على جودة الأرباح يمكن أن يأخذها مستخدمو البيانات المالية في الاعتبار للمساعدة في تقييم مكونات أرباح معينة. تتمثل هذه الخصائص في كون الأرباح نقدية أو غير نقدية، متكررة أو غير متكررة، حقيقية أو مبنية على تقديرات². طريقة أخرى لتقييم جودة أرباح الشركة هي جودة نسبة الأرباح. للحصول على ذلك، يتم تقسيم التدفق النقدي التشغيلي للفترة على صافي الدخل لنفس الفترة.

$$\text{نسبة جودة الأرباح} = \frac{\text{التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}{\text{الدخل الصافي}}$$

إذا كانت النسبة أقل من واحد، فهذا يعني أن صافي الدخل أكبر من التدفقات النقدية التشغيلية، مما يشير إلى أن الشركة قد تستخدم تقنيات محاسبية لتضخيم صافي الدخل. من ناحية أخرى، إذا كانت النسبة أكبر من واحد، فهذا يعني أن صافي الدخل أقل من التدفقات النقدية التشغيلية، مما يشير إلى وضعية أفضل لنسبة جودة الأرباح.

من خلال ما سبق، ترى الباحثة بأنه بشكل عام، يمكن وصف جودة الأرباح على أنها الدرجة التي تكون فيها الأرباح نقدية أو غير نقدية، متكررة أو غير متكررة، وهل هي مستندة إلى قياس دقيق أو تقديرات قابلة للتغيير. كما يساعد تقييم جودة الأرباح مستخدم القوائم المالية على إصدار أحكام حول الدخل الحالي وآفاق المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة هي من تتحمل دائماً مسؤولية اختيار وتطبيق مبادئ المحاسبة، فضلاً عن التقديرات والأحكام الأساسية المستخدمة في تطبيق هذه المبادئ. ومن ثم، فإن الإدارة هي المسؤولة في النهاية عن جودة الأرباح.

¹ Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). 2004. Standing Advisory Group Meeting, September 8-9, 2004. Available at: http://pcaobus.org/News/Events/Pages/09082004_SAGMeeting.aspx

² Deloitte, *Quality of earnings, Focus on Integrity and Quality*, Deloitte Touche Tohmatsu, India Private Ltd, 2009, p 4.

3. جودة الإيرادات Quality of revenues

من بين نسب الخطر المالي الأكثر استخداماً نجد نسبة جودة الإيرادات، وتقوم على مقارنة النقد بالنسبة للمبيعات الفعلية بدلاً من صافي الدخل. تمامًا مثل نسبة جودة الأرباح، فإنها تساعد في تحديد ما إذا كانت الإيرادات قد تم تضخيمها دون تحصيل نقود فعلية. وتنبع جودة الإيرادات من استمرارها وثبات قيمتها من جهة، وتنوعها من حيث التركيبة من جهة أخرى. كما أن جودة إيرادات الشركة لها تأثير حاسم على كيفية رؤية المستثمرين لتلك الشركة وتقييمها. حيث يتم تقييم الشركات ذات الجودة العالية للإيرادات أعلى من الشركات ذات الإيرادات المنخفضة الجودة.

تتميز الإيرادات عالية الجودة بثلاث خصائص رئيسية: القدرة على التنبؤ (Predictability) والربحية (Profitability) والتنوع (Diversity).¹

1.3. القدرة على التنبؤ Predictability

وأفضل طريقة لقياس ذلك هي حساب عدد العملاء من العام الماضي، ومعرفة النسبة المئوية منهم الذين لا يزالون عملاء هذا العام. يعد حساب تكرار العميل عامًا بعد عام، جنبًا إلى جنب مع قياس ما إذا كان هؤلاء العملاء المتكررون ينفقون نفس المبلغ على الأقل بشكل إجمالي، أفضل وكلاء للتنبؤ بالإيرادات.

2.3. الربحية Profitability

إن أرباح الشركة هي عبارة عن مجموع العديد من تدفقات الإيرادات المختلفة التي تساهم بهوامش مختلفة وبالتالي تدفقات ربح مختلفة. تتمثل الطريقة العملية في تقسيم إيراداتك إلى فئات ذات هامش أعلى وهامش أقل. كما أن معيار الهامش الجيد من الواضح أنه يختلف حسب القطاعات.

3.3. التنوع Diversity

عند القيام بتقييم الشركات يتم النظر عن كثب إلى تركيز الإيرادات. في حين أن الشركات في المراحل المبكرة قد يكون لديها في كثير من الأحيان زوجان من العملاء يشكلان جزءًا كبيرًا من الإيرادات، فإنه بمرور الوقت ترغب هذه الشركات في بناء قاعدة إيرادات متنوعة. بشكل عام، يتم حث الشركات على ضمان ألا يشكل أي من أفضل خمسة عملائها أكثر من 15٪ من الإيرادات.

¹ Anthony k. Tjan, *What High-Quality Revenue Looks Like*, <https://hbr.org/2013/02/what-high-quality-revenue-look>, Consulted March 27, 2023.

الفرع الثاني: النماذج الإحصائية

1. نموذج بنيش¹ The Beneish Model

Beneish M-Score هو النموذج الرياضي الذي طوره الأستاذ Messod Beneish وتم نشره في مقال سنة 1999 والذي يستخدم متغيرات مشتقة من القوائم المالية للشركة (الميزانية، حساب النتائج وجدول التدفقات النقدية) بهدف الكشف عن الشركات المعرضة للتلاعب في تقاريرها المالية. يتكون النموذج من نسختين، أحدهما تحتوي على خمس متغيرات والأخرى بها ثماني متغيرات، وكلاهما يمكن أن يحدد الاحتيال المالي عن طريق التلاعب بالأرباح.

بصرف النظر عن قابلية الفهم العالية التي يحتفظان بها، فإن كلا الإصدارين من ثماني متغيرات وخمسة متغيرات من النموذج كلاهما بسيط للغاية للاستخدام من طرف المراجعين. يشتمل النموذج على النسبة الموصى بها وتحليل الاتجاهات الشائعة بين معدي القوائم المالية والمحللين الماليين وفاحصي الاحتيال من خلال مقارنة العلاقات بين عناصر القوائم المالية الرئيسية بحثاً عن علامات على التلاعب بالأرباح. نموذج Beneish مشابه لنموذج Altman Z-Score، إلا أنه لا يتنبأ بالإفلاس.

النظرية الأساسية التي يبني عليها Beneish النسبة هي أن الشركات قد تكون أكثر عرضة للتلاعب بالأرباح إذا أظهرت هوامش إجمالية متدهورة، وارتفاع نفقات التشغيل والرافعة المالية، فضلاً عن نمو كبير في المبيعات. يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى التلاعب بالأرباح بوسائل مختلفة.

يعد نموذج Beneish ومؤشراته من الأدوات التي تعطي تحذيراً بوجود احتمالية التلاعب في بيانات القوائم المالية ومن الضروري على الجهات الرقابية الانتباه والتوسع في الإجراءات التحليلية. المتغيرات التي يتضمنها نموذج Beneish هي كالتالي:

¹ Gianluca Gabrieli & Alice Mediolì, An Overview of Instruments and Tools to Detect Fraudulent Financial Statements, *Universal Journal of Accounting and Finance*, 7(3), 2019, pp. 76-82. <http://www.hrpub.org>

الجدول رقم: 2 – 2 نموذج Beneish M-Score

الرقم	المؤشر	التسمية	قاعدة الحساب
01	DSRI	مؤشر عدد الأيام اللازمة لتحصيل المبيعات غير المسددة	$\frac{\frac{\text{القيم القابلة للتحصيل}_t}{\text{مبيعات}_t}}{\frac{\text{القيم القابلة للتحصيل}_{t-1}}{\text{مبيعات}_{t-1}}}$
02	GMI	مؤشر هامش الربح الإجمالي	$\frac{\frac{\text{المبيعات}_{t-1} - \text{تكلفة البضاعة المباعة}_{t-1}}{\text{المبيعات}_{t-1}}}{\frac{\text{المبيعات}_t - \text{تكلفة البضاعة المباعة}_t}{\text{المبيعات}_t}}$
03	AQI	مؤشر جودة الأصول	$\frac{1 - \frac{\text{الأصول الجارية}_t + \text{الأصول الثابتة الصافية}_t}{\text{إجمالي الأصول}_t}}{1 - \frac{\text{الأصول الجارية}_{t-1} + \text{الأصول الثابتة الصافية}_{t-1}}{\text{إجمالي الأصول}_{t-1}}}$
04	SGI	مؤشر نمو المبيعات	$\frac{\text{مبيعات}_t}{\text{مبيعات}_{t-1}}$
05	DEPI	مؤشر الإهلاك	$\frac{\frac{\text{الإهلاكات}_{t-1}}{\text{الأصول الثابتة الصافية}_{t-1} + \text{الإهلاكات}_{t-1}}}{\frac{\text{الإهلاكات}_t}{\text{الأصول الثابتة الصافية}_t + \text{الإهلاكات}_t}} = \frac{\text{م الإهلاك}_{t-1}}{\text{م الإهلاك}_t}$
06	SGAI	مؤشر المبيعات والمصروفات العمومية والإدارية.	$\frac{\frac{\text{المبيعات والمصاريف العامة والإدارية}_t}{\text{المبيعات}_t}}{\frac{\text{المبيعات والمصاريف العامة والإدارية}_{t-1}}{\text{المبيعات}_{t-1}}}$
07	LVGI	مؤشر الرافعة المالية	$\frac{\frac{\text{مجموع الديون}_t}{\text{إجمالي الأصول}_t}}{\frac{\text{مجموع الديون}_{t-1}}{\text{إجمالي الأصول}_{t-1}}}$
08	*TATA	مجموع المستحقات الكلية إلى مجموع الأصول	$\frac{\text{النتيجة الصافية}_t - \text{ص.ت.ن.أ.ت.}_t}{\text{إجمالي الأصول}_t}$

المصدر: Katarina Karamova & Katarina Valaskova, *Application of Chosen Fraudulent Detection Technique in the Slovak Business Environment*, p. 5 SHS Web of Conferences 74, 01019 (2020),

<https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401019>

*بحيث:

ص.ت.ن.أ.ت = صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية

شرح المختصرات¹:

- **مؤشر عدد الأيام اللازمة لتحصيل المبيعات غير المسددة Days Sales in Receivables Index (DSRI):** هي نسبة أيام المبيعات في الذمم المدينة التي تقيس نسبة الأيام التي تكون فيها المبيعات في حسابات القبض في السنة مقارنة بالسنة السابقة. يصف المؤشر الأعلى من 1 النسبة المئوية المتزايدة للمبيعات غير النقدية مقارنة بالعام السابق. قد تكون الزيادة غير المتناسبة في حسابات القبض مؤشراً على تضخم الإيرادات.
- **مؤشر هامش الربح الإجمالي (GMI):** هي النسبة بين إجمالي هوامش التشغيل لعامين متتاليين. ويوضح هذا المؤشر التغير في الهامش الإجمالي. فإذا كان أعلى من 1 دل ذلك على أن الأرباح قد انخفضت في الفترة التي تم تحليلها مما أدى إلى احتمال تلاعب الشركة بإيراداتها ونفقاتها.
- **مؤشر جودة الأصول Asset Quality Index (AQI):** يشير مصطلح مؤشر جودة الأصول إلى مقياس يسمح للمستثمر - المحلل بمقارنة تخصيص رأس المال بين الأصول الجارية والأصول الثابتة. كما يوفر مؤشر جودة الأصول للمستثمر المحلل معلومات من حيث إمكانية قيام الشركة بتغيير ممارسة محاسبية وتحويل المصروفات إلى رأس المال في محاولة لتحسين الأرباح المتصورة على المدى القريب. يقارن هذا المقياس نسبة الأصول الجارية والأصول الثابتة الصافية إلى إجمالي الأصول بمرور الوقت. يشير مؤشر جودة الأصول المنخفض (>0.8، أو >80٪) إلى إمكانية تحويل نفقات التشغيل إلى رأس المال.
- **مؤشر نمو المبيعات Sales Growth Index (SGI):** النمو لا يعني التلاعب، ولكن من المرجح أن تقوم شركات النمو بالاحتيال لأن وضعها المالي واحتياجاتها الرأسمالية تضغط على المديرين لتحقيق الأرباح المستهدفة. بالإضافة إلى ذلك، تميل الضوابط والتقارير إلى التخلف عن العمليات في فترات النمو المرتفع. يمكن أن يؤثر أي تصور للنمو المتباطئ بشكل كبير على قيمة المخزون وتكون إدارته مكلفة للغاية. تزيد القيمة الأكبر من واحد من احتمال التلاعب بالأرباح.
- **مؤشر الإهلاك Depreciation Index (DEPI):** يتم استخدام مؤشر الإهلاك للحكم على ما إذا كانت الشركات تقوم بإهلاك الأصول بمعدل أسرع أو أبطأ. المؤشر هو نسبة معدل الإهلاك للعام الماضي مقابل معدل الإهلاك للعام الحالي. قد تشير قيمة مؤشر الإهلاك الأكبر من 1 إلى أن الأصول يتم إهلاكها بمعدل أبطأ، ربما من أجل التلاعب بالأرباح

¹ Gianluca Gabrieli & Alice Medioli, Op.cit p.78.

- مؤشر المبيعات والمصاريف العامة والإدارية **Sales General and Administrative Expenses Index (SGAI)** قد يفسر المحللون الزيادة غير المتناسبة في المبيعات والمصاريف العامة والإدارية بالنسبة للمبيعات على أنها إشارة سلبية حول الآفاق المستقبلية للشركة، وبالتالي خلق فكرة إبداعية لتضخيم الأرباح.
- مؤشر الرافعة المالية: **Leverage Index (LVGI)** يتم قياس الرافعة المالية على أنها إجمالي الدين بالنسبة إلى إجمالي الأصول. تخلق زيادة الرافعة المالية حافزًا للتلاعب بالأرباح من أجل الوفاء بتعهدات الديون.
- مجموع المستحقات الكلية إلى مجموع الأصول **Total Accruals to Total Assets (TATA)**: يتم حساب إجمالي المستحقات على أنها التغير في رأس المال العامل (ما عدا النقد) ناقصًا الاهتلاك بالنسبة لإجمالي الأصول. تعكس المستحقات، أو جزء منها، المدى الذي يتخذ فيه المديرون خيارات محاسبية تقديرية لتغيير الأرباح. يأخذ نموذج Beneish M-Score الشكل التالي:

$$M = -4.84 + 0.92 DSRI + 0.528 GMI + 0.404 AQI + 0.892 SGI + 0.115 DEPI - 0.172 SGAI + 4.679 TATA - 0.327 LVGI$$

- هناك نوعان من الاستنتاجات المحتملة التي يمكن استخلاصها باستخدام درجة M:
- ✓ $Beneish\ M-Score \leq -2.22$: ليس من المرجح أن تكون الشركة قد تلاعبت بأرباحها؛
 - ✓ $Beneish\ M-Score > -2.22$: من المحتمل أن تكون الشركة قد تلاعبت بنتائجها.

الشكل رقم: 2- 2

مكونات نموذج Beneish M-Score



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات السابقة

الافتراض الرئيسي لبنيش (Beneish) هو أنه في الفترة التي سبقت فترة التلاعب، أبلغت شركات التلاعب عن نمو أعلى بكثير من الشركات غير المتلاعبة (المتوسطات 29.4٪ مقابل 10.6٪)، مما يشير إلى أن النمو ينشأ من الخارج. لهذا السبب، فإن النسب في نموذج بنيش هي نسب فترتين متتاليتين.

أصبحت متغيرات نموذج بنيش أساسًا للعديد من الطرق البديلة للكشف عن تزوير البيانات المالية، مثل Angus، Z-Score وغيرهما¹.

2. قانون بنفورد Benford's Law

لتمييز المواقف المحاسبية التي تتعامل معها الشركات بسرعة، وبالتالي اكتشاف الشركات التي تقوم بالاحتيال، قد يعتقد بعض المدققين ومحافظي الحسابات أن قانون بنفورد سيكون مفيدًا للغاية: إنه "قانون" إحصائي من شأنه أن يوفر إمكانية الكشف عن عمليات الاحتيال المحاسبي التي تقوم بها الشركات.

قانون بنفورد هو أسلوب تحليل رقمي متقدم يعتمد على فحص التردد الفعلي للأرقام في البيانات لاكتشاف الحالات الشاذة والتلاعبات المحتملة. إنها أداة رياضية تقترح توزيعًا احتماليًا للأرقام الأولى والثانية والأرقام الأخرى في مجموعات البيانات، لأنها تعطي النسب المتوقعة للأرقام البادئة من البيانات الرقمية المجدولة.

قانون بنفورد، المعروف أيضًا باسم "قانون الرقم الأول"، يعني أنه في الطبيعة، فإن احتمال أن يكون الرقم الأول من 1 إلى 9 غير متساوٍ، ويلبي توزيعًا لوغاريتميًا موحدًا. يظهر احتمال التوزيع للرقم الأول الذي يكون من 1 إلى 9 في المعادلة التالية²:

$$P(D_1 = d_1) = \log\left(1 + \frac{1}{d_1}\right) \quad (d_1 = 1, 2, 3, \dots, 9)$$

بحيث:

D العدد

d عبارة عن رقم 1، 2، ...، 9

P الاحتمال

لحساب احتمال ظهور الأرقام غير المعدومة $d_1 = \{1, 2, 3, \dots, 9\}$ في الرتبة الأولى على اليسار D_1 ، نستعمل العلاقة:

$$Probability (D_1 = d_1) = \log\left(1 + \left(\frac{1}{d_1}\right)\right)$$

ولحساب احتمال ظهور الأرقام $d_2 = \{1, 2, 3, \dots, 9, 0\}$ في الرتبة الثانية على اليسار D_2 نستعمل العلاقة:

¹ Mário PAPÍK & al, Detection Models for Unintentional Financial Restatements, Journal of Business Economics and Management, Volume 21 Issue 1, 2020, pp. 70-71, <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.10179>

² Cindy Durtshi & al, The effective Use of Benford's Law to Assist in Detecting Fraud in Accounting Data, Journal of Forensic Accounting, R. T. Edwards Inc. V(2004), USA, p. 19.

$$Probability (D_2 = d_2) = \sum_{d_1=1}^9 \log \left(1 + \left(\frac{1}{d_1 d_2} \right) \right)$$

لتركيبات مكونة من رقمين:

$$Probability (D_1 D_2 = d_1 d_2) = \log \left(1 + \left(\frac{1}{d_1 d_2} \right) \right)$$

$$Probability (D_2 = d_2 | D_1 = d_1) = \log \left(1 + \left(\frac{1}{d_1 d_2} \right) \right) / \log \left(1 + \left(\frac{1}{d_1} \right) \right)$$

بحيث:

D_1 تمثل الرقم الأول في العدد

D_2 تمثل الرقم الثاني في العدد... إلخ.

باستخدام هذه الصيغة، فإن احتمال أن يكون الرقم الأول من رقم واحد هو حوالي 30 بالمائة بينما احتمال أن يكون الرقم الأول 9 هو 4.6 بالمائة فقط. يوضح الجدول الموالي الترددات المتوقعة لجميع الأرقام من 0 إلى 9 في كل مكان من الأماكن الأربعة الأولى في أي رقم.

الجدول رقم: 2 - 3

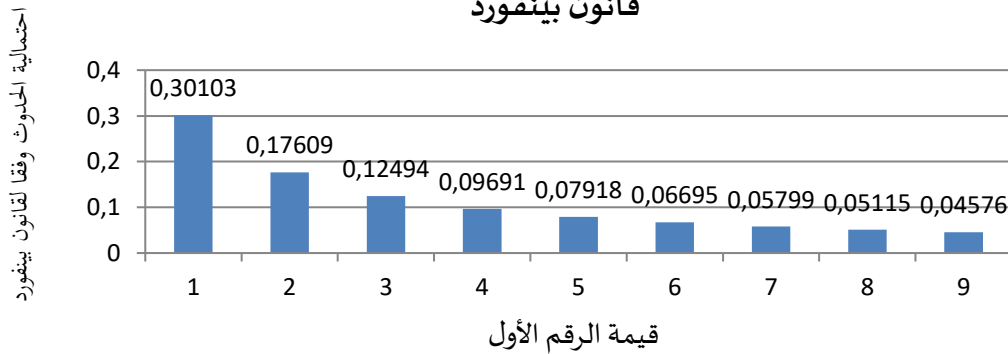
الترددات المتوقعة بناءً على قانون بنفورد (Benford)

الأرقام	المركز الأول	المركز الثاني	المركز الثالث	المركز الرابع
0	.11968	.10178	.10018	
1	.30103	.11389	.10014	
2	.17609	.19882	.10010	
3	.12494	.10433	.10006	
4	.09691	.10031	.10002	
5	.07918	.09668	.09998	
6	.06695	.09337	.09994	
7	.05799	.09035	.09990	
8	.05115	.08757	.09986	
9	.04576	.08500	.09982	

المصدر: Cindy Durtshi & al, *The effective Use of Benford's Law to Assist in Detecting Fraud in Accounting Data*, Journal of Forensic Accounting, R. T. Edwards Inc. V(2004), USA, p. 19.

الشكل رقم: 2 - 3

قانون بينفورد



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على الجدول السابق

يمكن الكشف عن وجود الاحتيال من خلال التحليل الإحصائي باستخدام قانون بينفورد. يتم ذلك عن طريق مقارنة توزيع الأرقام في القوائم المالية لشركة ما - عن طريق استخدام طريقة إحصائية معروفة والمتمثلة باختبار كي مربع Khi-deux - بقانون بينفورد. إذا كان هناك فرق كبير بين التوزيعات، فحينئذٍ

يلزم إجراء مزيد من التحقيق للحصول على دليل ملموس على الاحتيال في بعض حسابات الشركة. بعبارة أخرى، عندما يكون هناك عدم تطابق مع قانون بينفورد، يفسر إحصائياً على أنه من الممكن أن يكون هناك احتيال. لكن هذا لا يكفي لإدانة شركة، حيث يجب إجراء تحقيقات إضافية للحصول على أدلة ملموسة.

كما أنه في حالة ما إذا كانت مجموعة البيانات تتبع توزيعاً قريباً من قانون Benford، فإن هذا لا يعني عدم وجود أي احتيال. لأن المحتالين يحاولون جاهدين بالفعل جعل تلاعباتهم تتوافق مع الواقع الرياضي. لذلك فإن قانون بينفورد ليس سوى أداة كشف واحدة من بين أدوات أخرى متاحة للمدقق.

في سنة 2004 نُشر مقال في مجلة المحاسبة القضائية، يسلط الضوء على مفاتيح الاستخدام الفعال لقانون بينفورد. حيث يحتاج المرء أولاً، إلى معرفة أنواع الحسابات أو أنواع البيانات التي يجب أن تتبع قانون بينفورد¹، كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ Durtschi C., Hillison W. et Pacini C., 2004, *The effective use of Benford's law to assist in detecting fraud in accounting data*, *Journal of Forensic Accounting* 5 (1), p. 24.

الجدول رقم: 2 - 4
فعالية قانون بينفورد في كشف الغش

أمثلة	متى يكون قانون بينفورد فعال؟
رقم الأعمال (الكمية المباعة x السعر) مشتريات المواد الأولية والبضائع (الكمية المشتراة x السعر)	مجموعة من الأرقام الناتجة عن مجموعة توليفات رياضية لأرقام أخرى - نتيجة تأتي بشكل خاص من توزيعين للبيانات الاقتصادية و / أو المحاسبية
التدفقات النقدية الخارجة، المبيعات، المدفوعات	معطيات خاصة بحجم المعاملات
المعاملات التي تتم خلال الدورة المحاسبية	مجموعة بيانات كبيرة - كلما زادت البيانات، كلما كان التحليل ملائماً
معظم سلاسل الأرقام المحاسبية	الحسابات أو المبالغ المحاسبية، التي يبدو أنها تتوافق مع قانون بينفورد - عندما يكون متوسط السلسلة أكبر من الوسيط ويكون معامل الالتواء موجباً
أمثلة	متى يكون قانون بينفورد غير فعال؟
أرقام الشيكات، أرقام الفواتير، الرموز البريدية.	سلسلة بيانات تتكون من أرقام مخصصة بشكل غير طبيعي
الأسعار المحددة للترويج البسيكولوجي (1.99 دولاراً)، سحبوات من أجهزة الصراف الآلي (20، 40 ... يورو)	أرقام يمكن أن تؤثر على "الفكر البشري"
حساب تم إنشاؤه خصيصاً لتسجيل معاملة إعادة تمويل بقيمة 100 دولار	حسابات تنتقل فيها مبالغ كبيرة إلى عدد محدد من الشركات
مجموعة الأصول التي يجب أن تتجاوز عتبة معينة ليتم تسجيلها	الحسابات ذات الحد الأدنى و / أو الحد الأقصى
السراقات والرشاوى و "العقود الودية"	المعاملات التي لا ينشأ عنها تسجيل محاسبي

المصدر: Durtschi C., Hillison W. et Pacini C., 2004, The effective use of Benford's law to assist in detecting fraud in accounting data, *Journal of Forensic Accounting* 5 (1), p. 24.

3. مقارنة بين نموذج Beneish M-Score وقانون Benford

الجدول رقم: 2 - 5

مقارنة بين نموذج Beneish M-Score وقانون Benford

قانون Benford	نموذج Beneish M-Score	
تقنية تحليل رقمي متقدمة تعتمد على فحص التردد الفعلي للأرقام في البيانات	أداة رياضية تستخدم ثماني نسب مالية لاكتشاف ما إذا كانت الشركة قد تلاعبت بأرباحها	التعريف
عادة ما يتم استخدامه لتحديد الاحتيال في مطالبات التأمين وضريبة دخل الشركات والذمم المدينة والحسابات الدائنة وسجلات الأصول الثابتة	تستخدم لاكتشاف التلاعب بالأرباح في المؤسسات طالما توفرت بيانات مالية لمدة سنتين	التطبيق
<ul style="list-style-type: none"> أداة قوية لاكتشاف الحالات الشاذة في البيانات يمكن توقع توافق معظم البيانات المتعلقة بالمحاسبة مع توزيع Benford يمكن برمجة أجهزة الكمبيوتر بسهولة لتشمل مكون قانون بينفورد لاختبار مجموعات من البيانات 	<ul style="list-style-type: none"> يأخذ في الاعتبار المتغيرات المتعلقة بكل من الكشف عن الاحتيال والحوافز يسمح للمستخدمين بتقييم الجوانب المختلفة لأداء الشركة في وقت واحد بدلاً من العزلة القوة الاستكشافية للاحتيال 	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> يجب توخي الحذر عند استخدام قانون Benford حيث ليست كل التوزيعات التي لا تتوافق مع التوزيع المتوقع احتيالية لا يمكن اكتشاف جميع أنواع الاحتيال باستخدام هذه الأداة الرقمية 	<ul style="list-style-type: none"> يعتمد على بيانات تاريخية يمكن تقدير البيانات من القوائم المالية دون ارتكاب أي تلاعب هناك نسبة كبيرة من أخطاء التصنيف 	السلبيات

المصدر: Gianluca Gabrieli & Alice Medioli, An Overview of Instruments and Tools to Detect Fraudulent Financial Statements, Universal Journal of Accounting and Finance, 7(3), 2019, p. 81. <http://www.hrpub.org>

الفرع الثالث: الأساليب غير المالية

اعتمد المدققون منذ فترة طويلة على الإجراءات التحليلية التي تستخدم بيانات القوائم المالية للمساعدة في تقييم واكتشاف الاحتيال، كما هو مطلوب من قبل معايير التدقيق. ومع ذلك، فقد خلص مجلس الرقابة المحاسبية للشركات العامة الأمريكي (PCAOB) إلى أن الإجراءات التحليلية التي تستخدم بيانات القوائم المالية فقط من المحتمل أن تكون غير فعالة في اكتشاف الاحتيال. لقد توقع العديد من منظمي التدقيق أن التدابير غير المالية قد تحسن قدرات المدققين على اكتشاف الاحتيال¹.

يستخدم العديد من الباحثين المعلومات غير المالية المتاحة والبيانات النوعية لتقييم فرص الاحتيال المحاسبي. ومن أمثلة على التدابير غير المالية التي يمكن استخدامها لتقييم احتمالية الاحتيال نجد منافذ البيع بالتجزئة أو مساحة المستودعات أو عدد رؤساء الموظفين. يمكن تصنيف العوامل النوعية على أنها عوامل فرصة أو عوامل محفزة. حيث أن المقارنة المعيارية Benchmarking مع المنافسين هي طريقة تستخدم البيانات المالية وغير المالية وتقارنها مع متوسط الصناعة أو مجموعة معينة من المنافسين المباشرين.

أحد أسباب استخدام البيانات غير المالية هو أنه من الصعب حقًا على الشركات تزوير المقاييس المنتجة بشكل مستقل مثل إرضاء العملاء. كما أوضح أيضا Brazel et al في دراستهم أن الأدوات التحليلية التي تركز فقط على بيانات القوائم المالية غير مكتملة وبالتالي فهي غير فعالة على الأرجح. كما أظهرت نتائج دراستهم بوضوح أنه يمكن للمدققين استخدام التدابير غير المالية لتعزيز فعالية الإجراءات التحليلية أثناء التخطيط. ومع ذلك، يمكن أيضًا دمج هذه التقنيات في الإجراءات التحليلية المستخدمة للاختبار المادي، بشرط أن تحتفظ الشركة بالبيانات غير المالية على المستوى التفصيلي².

يمكن تلخيص التدابير غير المالية في ثلاث نقاط أساسية وهي: مقارنة التناسب، مثلث الاحتيال، والمقارنة مع المنافسين.

1. مقارنة التناسب Proportionality Comparison

تعتمد هذه الطريقة على افتراض أن بعضًا من التدابير غير المالية ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالأداء المالي الفعلي. حيث أثبتت الدراسات أن العلاقة بين نمو الإيرادات المبلغ عنها والتدابير غير المالية تختلف اختلافًا كبيرًا بالنسبة لشركات الاحتيال مقارنة بالشركات غير الاحتيالية، بطريقة غير متناسبة إلى حد كبير³.

¹ Brazel et al, *Using Nonfinancial Measures to Assess Fraud Risk*, *Journal of Accounting Research*, Vol.47 N° 5, December 2009, p. 1136, USA.

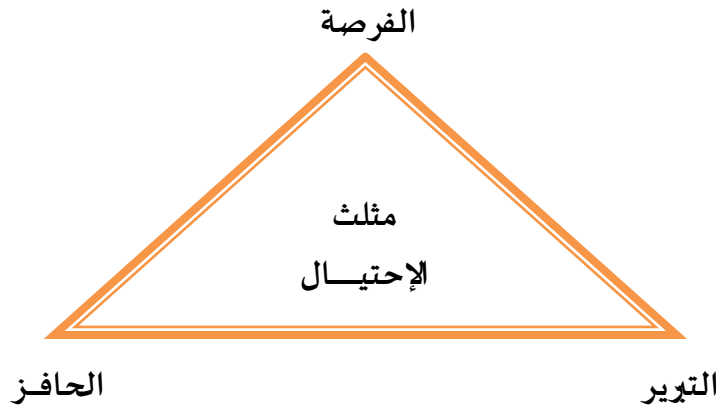
² *Ibid.* p. 1143.

³ Elena Helbig, *Detecting Accounting Fraud – The Case of Let's Gowex SA*, *Op.cit.* p. 15.

2. مثلث الاحتيال Fraud Triangle

مثلث الاحتيال هو إطار شائع الاستخدام في التدقيق لشرح السبب وراء قرار الفرد بارتكاب الاحتيال. فهو يحدد ثلاث مكونات تساهم في زيادة مخاطر الاحتيال وهي: الفرصة، الحافز، والتبرير. باتباع اقتراحات مثلث الاحتيال، يمكن إدراج فئة من التدابير غير المالية تحت مصطلح "عوامل الفرصة"، مما يعني أنها تزيد من فرصة وسهولة التلاعب بالبيانات المالية. حيث تتمثل الفرصة في الثغرة التي يبحث عنها الموظف عند ارتكاب عملية الاحتيال، وعادةً ما تكون بسبب ضعف أو عدم وجود ضوابط رقابية لدى المؤسسة كعدم وجود سياسات وإجراءات موثقة أو محدثة، ضعف الإشراف الرقابي والثقة الزائدة بين الموظفين وعدم الفصل بين المهام وتجاوز مصفوفة الصلاحيات.

الشكل رقم: 2 - 4 مثلث الإحتيال



المصدر: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/fraud-triangle>

Consulted 12/08/2022

3. المقارنة مع المنافسين

إن وجود شركات ذات كفاءة أكثر من غيرها يدفع بأي شركة إلى مقارنة أدائها المالي مع الشركات المنافسة، وذلك من أجل التحقق من التطورات غير المتناسبة والتي لا يمكن تفسيرها، ومن أهم مقاييس الأداء المالي التي تساعد في مقارنة الأداء المالي للشركة مع منافسيها: تطور أسعار الأسهم، مبلغ رسوم عملية التدقيق كنسبة من الإيرادات، تنمية الإيرادات.

وقد قام كل من Hoitash, Kogan and Vasarhelyi بفحص فعالية البيانات الخاصة بالمنافسين، ووجدوا بان تلك النماذج تكون فعالة بشكل خاص عند وجود أخطاء في حسابات متعددة. وبما أن

التلاعب في الحسابات مشابه لهذه الأخطاء فإنه يمكن الكشف عن ممارسات المحاسبة الإبداعية من خلال مقارنة بيانات شركة ما مع بيانات الشركات المنافسة¹.

المطلب الثالث: المنظور الأخلاقي للمحاسبة الإبداعية

تمثل الأخلاق مجموعة قواعد العمل والقيم التي تعمل كمعايير للمجتمع. وبالتالي، فإن الأخلاقيات المهنية هي إرشادات للأشخاص الذين يعملون في مهنة معينة تخبرهم بما يفترض بهم القيام به وما لا يفترض بهم القيام به أثناء العمل هناك.

تعتبر أخلاقيات المحاسبة الإبداعية موضوعاً مثيراً للجدل ومثيراً للاهتمام للغاية. يمكن أن يكون للمحاسبة الإبداعية تأثيراً إيجابياً على الأعمال على المدى القصير، ولكن على المدى الطويل، قد تعاني الشركة من سمعتها التالفة أو انخفاض سعر السهم أو العجز المالي أو الإفلاس. وهذا يعتبر جوهر العديد من الفضائح المحاسبية التي تثير تساؤلات حول شفافية وصدق التقارير المالية. لذلك، تم التركيز والاهتمام بالمحاسبة القضائية أو الجنائية (Forensic Accounting) بشكل كبير والتأكيد عليها في السنوات الأخيرة.

الفرع الأول: الأخلاق والمهنة المحاسبية

إن الامتثال الأخلاقي هو مفتاح الحفاظ على ثقة الجمهور في مهنة المحاسبة. يقوم مجلس معايير السلوك الأخلاقي الدولية للمحاسبين (IESBA) - وهو عبارة عن هيئة مستقلة - بوضع المعايير التي تقوم بوضع وصياغة قواعد السلوك الأخلاقي للمحاسبين المهنيين. ويتمثل هدف المجلس، كما هو موضح في بنوده وشروطه العامة، في خدمة المصلحة العامة من خلال وضع معايير أخلاقيات عالية الجودة للمحاسبين المهنيين. في حين يتلخص هدف المجلس طويل الأجل في تحقيق المقاربة بين معايير السلوك الأخلاقي للمحاسبين المهنيين، بما في ذلك معايير استقلالية المدقق، والمعايير الصادرة عن المنظمين وواضعي المعايير الوطنية. إن تحقيق المقاربة مع مجموعة منفردة من المعايير يمكن أن يساهم في تحسين جودة واتساق الخدمات التي يقدمها المحاسبون المهنيون في جميع أنحاء العالم ويمكن أن يحسّن كذلك من كفاءة أسواق رأس المال العالمية².

أما فيما يتعلق بالممارسة، تفضل الشركات عمومًا الإفصاح عن اتجاه ثابت للنمو في الأرباح بدلاً من إظهار أرباح متقلبة مع سلسلة من الارتفاعات والانخفاضات الدراماتيكية. يتم تحقيق ذلك من خلال تكوين مخصصات عالية غير ضرورية للمطلوبات وقيم الأصول في السنوات الجيدة بحيث يمكن تخفيض هذه المخصصات، وبالتالي تحسين الأرباح المفصح عنها، في السنوات السيئة. يجادل المدافعون عن هذا النهج بأنه إجراء ضد "المدى القصير" « Short-termism » للحكم على الاستثمار على أساس العوائد

¹ Hoitash, Kogan and Vasarhelyi, Peer Based Approach for Analytical Procedures, Auditing : A Journal of Practice & Theory, Vol 25, pp 53-84, November 2006, <http://raw.rutgers.edu/MiklosVasarhelyi/Resume%20Articles/MAJOR%20REFEREED%20ARTICLES/M41.%20peer%20based%20approach.pdf>

² دليل قواعد السلوك الأخلاقي للمحاسبين المهنيين، مجلس معايير السلوك الأخلاقي الدولية للمحاسبين (IESBA)، ترجمة ونشر المجمع

الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، طبعة 2018، الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) ص 01.

المحققة في السنوات التالية مباشرة. كما أنه يتجنب رفع سقف التوقعات لمستوى عال جدًا في السنوات الجيدة بحيث لا تتمكن الشركة من تقديم ما هو مطلوب لاحقًا. في مقابل ذلك، يُقال إنه إذا كانت ظروف التداول في شركة ما متقلبة في الواقع، فيحق للمستثمرين معرفة ذلك وأن تجانس الدخل قد يخفي تغييرات طويلة الأجل في اتجاه الربح.

الفرع الثاني: أخر تطورات أخلاقيات المحاسبين المهنيين

تقود التقنيات الجديدة التغيير الذي يحدث في مهنة المحاسبة. ففي القرن الماضي تكيفت هذه المهنة وازدهرت مع الثورة التكنولوجية. لكن هذا النجاح ليس حتمياً. بحيث أن مهنة المحاسبة لن تحقق ذلك إلا من خلال الاستجابات الشاملة والمدروسة لتحديات اليوم والاستعداد لتلك التحديات القادمة.

إن أهمية الأخلاق في عمل المحاسبين المحترفين لن تتغير مع الوقت، ولكن تطبيق أخلاقيات مؤسسة المهنة سوف يتخذ أشكالاً مختلفة. فمع رقمنة الاقتصادات والمجتمعات بأكملها، فإن الوظائف المالية التقليدية للمحاسب المحترف والمبنية على البيانات الضخمة، أصبحت على نطاق ومستوى من التعقيد الذي يتجاوز في كثير من الحالات ما يتم تدريب المحاسبين المحترفين على التعامل معه. كما أن توقعات المهنة ستستمر في النمو. وبالتالي، ستحتاج المهنة والكفاءات الأساسية للمحاسبين الأفراد إلى التطور للبقاء على صلة بالتطورات. وللتكيف بشكل جيد، يجب على المهنة طرح الأسئلة الصحيحة والعثور على إجابات قوية. وحيثما يجعل عدم اليقين العثور على إجابات أمرًا صعبًا، يجب على المهنة مواصلة هذا الحوار بإلحاح وتركيز.

في أكتوبر 2020، عقد الاتحاد الدولي للمحاسبين مناقشات لمجموعة من أكثر من 30 شخصًا يمثلون منظمات المحاسبة المهنية والشركات والمحاسبين في الأعمال التجارية والأوساط الأكاديمية وواضعي المعايير الدولية حول العالم. كان على جدول الأعمال متطلبات العصر الرقمي (الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات الروبوتية، سلسلة الكتل، الحوسبة السحابية، البيانات، والأخلاق) والامتثال للمدونة في ظل هذه الظروف الجديدة¹.

تضمنت مناقشتهم ثلاثة محاور محددة:

- إلى أي مدى ينبغي أن تتغير المدونة استجابة للتقدم التكنولوجي؟
- من هو المسؤول عن القضايا الأخلاقية التي لا تدخل بوضوح في نطاق الولاية الأخلاقية التقليدية للمحاسب المحترف؟
- إلى أي مدى يجب أن يعرف المحاسبون المحترفون اعتبارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة التي تتجاوز الكفاءات الأساسية التقليدية؟

¹ Christopher Arnold, *Ethics, Technology, and the Professional Accountant in the Digital Age*, IFAC, April 1, 2021, <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/supporting-international-standards/discussion/ethics-technology-and-professional-accountant-digital-age>, Viewed on February 3, 2023.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الحكم الأخلاقي للمحاسبين المهنيين

بشكل عام يتأثر السلوك والحكم الأخلاقي للمحاسبين المهنيين بعدة متغيرات وعوامل مختلفة تتمثل

في¹:

1. التشريعات:

للتشريعات دور كبير في توجيه سلوكيات المحاسبين، حيث أنها توضح ما هو صحيح وما هو خاطئ، وما هي السلوكيات التي يجب على المدقق أن يسلكها اتجاه العمل الذي يؤديه. كما تعتبر التشريعات من أهم المصادر التي تتحكم في تسيير الإدارة، من خلال الضوابط الأخلاقية والقوانين التي تحدد عمل المحاسبين وسلوكهم وحثهم على التمسك بالأخلاق الفاضلة والعمل على الارتقاء وتقديم خدمات جيدة.

2. البيئة الاجتماعية:

تؤثر البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها المحاسبين على سلوكياتهم وحكمهم الأخلاقي وعلى قراراتهم، فهي البيئة التي تسودها العادات والتقاليد والأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتي تساهم بشكل كبير في تشكيل أخلاق الفرد وسلوكه وتكوين اتجاهاته، إذ تنمو هذه السلوكيات والأخلاق وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها المحاسبين.

3. البيئة الاقتصادية:

تلعب الأوضاع الاقتصادية ومستويات المعيشة للمحاسبين دورا كبيرا في تشكيل وتكوين الأخلاقيات التي يعمل بها المحاسبون، حيث أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اجتماعية واقتصادية متعددة في المجتمع، الأمر الذي يجعل كل فرد أو مجموعة من الأفراد يتخذون سلوكا ونهجا معيننا للوصول إلى الأهداف الفردية أو الجماعية المنشودة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الحكم الأخلاقي للمحاسبين المهنيين يتأثر بشكل واضح بالقيم والعادات والتقاليد والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها المحاسب المهني إضافة إلى التشريعات المعمول بها، وهو ما يحدد طبيعة العلاقة بين المدراء والمحاسبين داخل الشركة، وكذلك مع الأطراف أصحاب المصالح، فأخلاقيات المحاسبين يمكن أن تؤثر على العمل داخل الشركة، ففي الماضي كان التركيز على حماية المصالح وتعظيم الأرباح أما الآن فالتوجه الحالي للشركات هو الاهتمام بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية.

¹ صبايعي نوال، حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية -حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص 44-45.

خلاصة المبحث

تم التوصل من خلال هذا المبحث إلى أنه بالرغم من وجود عدة دراسات وأبحاث تتعلق بالمحاسبة الإبداعية قد تم نشرها، إلا أنه لا يوجد لحد الآن تعريفا مفاهيميا مقبولا عالميا خاصا بها والسبب راجع لوجود رؤى وآراء مختلفة فيما يتعلق بتفعيل المفهوم. وبالرغم من هذه الآراء المختلفة إلا أن أغلب الدراسات والأبحاث تتفق على أن المحاسبة الإبداعية عبارة عن مصطلح يستخدم لوصف عملية يستخدم فيها المحاسبون معرفتهم بقواعد المحاسبة للتلاعب بالأرقام الواردة في حسابات الشركة وذلك داخل الحدود القانونية لتنظيم المحاسبة. أما إذا تمت عملية التلاعب بالأرقام خارج الحدود القانونية لتنظيم المحاسبة فتصنف ضمن الاحتيال والتلاعب بالنتائج. كما أن عملية التلاعب هذه تتم عن طريق تطبيق عدة تقنيات من أهمها تزيين الواجهة «Window dressing»، والتمويل خارج الميزانية «Off-balance sheet financing».

بالرغم من أن البعض يجادل بأن للمحاسبة الإبداعية جوانب إيجابية، إلا أن تبنيها ينتج عنه عدة مخاطر من أهمها تلاشي المعايير الأخلاقية، إضافة إلى أنها تخفض من قيمة المؤسسة مما يهدد استمراريتها. ولمواجهة هذه المخاطر توجد هناك بعض النظريات والنماذج التي يمكن اتباعها في الكشف عن التلاعب في الحسابات منها نسب الخطر المالي، والنماذج الإحصائية، والأساليب غير المالية. ونظرا للتطورات التكنولوجية السريعة وأثرها على مهنة المحاسبة يجب أن يواكب هذا التطور تطورا آخر مرتبطا بالمحاسبين أنفسهم سواء من الناحية المهنية أو الأخلاقية.

المبحث الثاني

الأساليب المستخدمة في المحاسبة الإبداعية

تعتبر القوائم المالية المرآة العاكسة لأعمال كل شركة. فهي تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها إيصال المعلومات المتعلقة بالمركز المالي ونجاح الأعمال لشركة ما، بشكل أساسي إلى مجموعات المصالح الخارجية، والتي تتخذ قرارات مختلفة بناءً على هذه المعلومات. ومن أجل التمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة، يجب أن تكون المعلومات الواردة في القوائم المالية دقيقة وموثوقة. ومع ذلك، تلجأ الشركات في الوقت الحاضر بشكل متزايد إلى ما يسمى بـ "طهي" «cooking» القوائم المالية من أجل تقديم صورة أكثر جاذبية لها وجذب أكبر عدد ممكن من المستثمرين، والذي يعتبر السبب الأساسي لظهور مفهوم المحاسبة الإبداعية.

تتبع تقنيات المحاسبة الإبداعية التغييرات في معايير المحاسبة، والتي يتم تعديلها بهدف تقليل التلاعب المحاسبي. ومع ذلك، غالبًا ما تؤدي التغييرات حسنة النية في معايير المحاسبة إلى فتح فرص جديدة للتلاعب المحاسبي. فعلى الرغم من أن الشركات تطبق المعايير المحاسبية، إلا أنها في نفس الوقت تستخدم "ثغرات" لتحسين المؤشرات الرئيسية الخاصة بها.

خصص هذا المبحث لتقديم وعرض الأساليب الأكثر استخدامًا للمحاسبة الإبداعية سواء على مستوى قائمة المركز المالي (الميزانية)، أو قائمة الدخل (حساب النتائج) أو قائمة التدفقات النقدية. بالإضافة إلى الحلول الممكنة التي من شأنها أن تسهم في تقليل التلاعب بالمعلومات المالية وتشجيع الشركات على التصرف وفقًا للمعايير الأخلاقية الأساسية.

المطلب الأول: أساليب المحاسبة الإبداعية المستخدمة في قائمة المركز المالي (الميزانية)

تعتبر قائمة المركز المالي أو الميزانية من القوائم المالية الأساسية لأي منظمة أو كيان، باعتبارها تعكس حقيقة المركز المالي لها ووضعها الاقتصادي وأيضًا حجم الأصول التي تمتلكها والالتزامات التي عليها تجاه الدائنين والحقوق الواجبة عليها تجاه الملاك.

يعتبر توفير معلومات عن الموارد الاقتصادية للمنشأة ومصادرها وتوفير معلومات عن المركز المالي لها في تاريخ محدد من الأهداف الرئيسية للقوائم المالية، إذ يعتمد عليها الكثير من المستخدمين في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية المختلفة، ويؤدي الغش والتلاعب في الأصول والالتزامات وحقوق الملاك عن طريق المغالاة في تقييم الأصول أو التقييم المنخفض للالتزامات أو الزيادة الصورية لحقوق الملاك إلى التصوير الخاطئ لقائمة المركز المالي وإظهار المركز والموقف المالي للمنشأة بصورة غير عادلة.

الفرع الأول: الأساليب المستخدمة في جانب الأصول

تعرف الأصول بأنها العناصر والبنود ذات القيمة التي تتضمن منافع مستقبلية محتملة تتحكم فيها منشأة ما أو تحصل عليها نتيجة لمعاملات أو أحداث سابقة. وبالتالي فإن تقييم هذه الأصول يمثل أحد الأمور المهمة لكل من الدائنين والمستثمرين، لأنها تمثل الأسس التي يمكن استخدامها لتقدير ما إذا كانت المنشأة تملك موارد مناسبة متاحة للتشغيل، وكذلك ما إذا كان يمكن أن يتم بيعها وتحويلها إلى نقدية حتى في حالات تصفية المنشأة.

إن المغالاة في تقييم الأصول وتضخيمها يؤدي إلى ارتفاع دخل المنشأة وازدهار موقفها المالي بشكل أقوى من الحقيقة، كما أن زيادة الدخل تزيد من الأرباح المحتجزة مما يؤدي إلى زيادة حقوق الملكية. يوجد العديد من الأساليب التي تستخدمها المنشأة للتلاعب في الأصول والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- تسجيل أصول وهمية؛
- التقييم غير الملائم للأصول؛
- الرسملة غير الملائمة للمصروفات،
- معالجة بعض عناصر تكلفة الأصل الثابت على أنها مصروفات إيرادية؛
- التصنيف الخاطئ للأصول؛
- تغيير العمر الإنتاجي للأصول؛
- تغيير الطريقة المتبعة في الإهلاك؛
- عدم تسجيل الانخفاض الدائم في قيمة الأصول الثابتة؛
- الغش والتلاعب في المدينين عن طريق تسجيل مدينين وهميين أو عدم تخفيض قيمة المدينين؛
- الغش والتلاعب في المخزون من خلال تغيير الطريقة المتبعة في تقييم المخزون، أو المغالاة في كمية وقيمة مخزون آخر المدة؛
- الغش والتلاعب في قيمة الاستثمارات المالية، إما عن طريق التصنيف الخاطئ لها أو المحاسبة عن الانخفاض في القيمة العادلة.

¹ سامح محمد رضا رياض أحمد، اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، 2016، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 71.

جدول رقم 2 - 6

أساليب المحاسبة الإبداعية في بند الأصول

العناصر	أساليب المحاسبة الإبداعية
الأصول الثابتة	<p>يتم التلاعب في هذا العنصر أو البند من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم الالتزام بمبدأ التكلفة التاريخية في تحديد قيمة الأصل. - تخفيض نسب الاهتلاك عن النسب المستخدمة في السوق. - إعادة تقدير الأصول الثابتة بهدف تضخيم قيمتها.
الأصول غير الملموسة	<p>يتم التلاعب في هذا البند من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المبالغة في تقييم الأصول غير الملموسة مثل العلامة التجارية. - الاعتراف المحاسبي بالأصول غير الملموسة بما يخالف معايير المحاسبة الدولية مثل الاعتراف بالشهرة غير المشتركة. - التغييرات غير المبررة في طرق الإطفاء.
الأصول المتداولة	<p>ويمكن تقسيمها إلى أربعة عناصر:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الاستثمارات المتداولة: ويتم التلاعب فيها من خلال: <ul style="list-style-type: none"> - التلاعب في أسعار تقييم محفظة الأوراق المالية. - اجراء تخفيضات غير مبررة في مخصصات انخفاض الأسعار. ● النقدية: ويكون التلاعب فيها من خلال: <ul style="list-style-type: none"> - عدم الإفصاح عن بنود النقدية المقيدة. - التلاعب في أسعار الصرف المستخدمة في ترجمة بنود النقدية المتوفرة من العملات الأجنبية. ● الذمم المدينة: ويكون التلاعب في هذا البند من خلال: <ul style="list-style-type: none"> - إخفاء الديون المتعثرة وعدم الإفصاح عنها بهدف تخفيض مخصصات الديون المشكوك فيها. - التلاعب في تصنيف الذمم المدينة من طويلة الأجل إلى قصيرة الأجل لتحسين سيولة المؤسسة. ● المخزون: تكون ممارسات المحاسبة الإبداعية في هذا البند من خلال: <ul style="list-style-type: none"> - تضمين كشوفات الجرد بضاعة راكدة والتلاعب في أسعار تقييمها.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ناظم شعلان جبار، أساليب المحاسبة الإبداعية وأثرها على موثوقية البيانات المالية- دراسة ميدانية في عينة من الشركات العامة العراقية -، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع، العدد 32، العراق، 2015، ص: 245 - 246.

الفرع الثاني: الالتزامات وحقوق المساهمين

تعرف الالتزامات بأنها تضحيات مستقبلية محتملة مرتبطة بمنافع اقتصادية ناشئة عن المطالبات الحالية لمنشأة ما بنقل أو تحويل أصول أو توفير خدمات لأصول أخرى في المستقبل نتيجة لمعاملات أو أحداث ماضية¹.

أما حقوق المساهمين فتمثل الحصة المتبقية من الأصول بعد استبعاد و سداد الالتزامات، وتمثل حصة الملاك والمساهمين في المنشأة، وتتكون من رأس المال المدفوع والتغيرات التي تحدث في هذه الحصة، حيث تزداد حقوق الملكية من خلال استثمارات الملاك وصافي الدخل، وتقل من خلال صافي الخسارة والمسحوبات الشخصية للملاك وتوزيع الأرباح والأرباح المحتجزة². ويتم التلاعب في الالتزامات وحقوق المساهمين من خلال الأساليب التالية:

الجدول رقم: 2 - 7

أساليب المحاسبة الإبداعية في بند الالتزامات وحقوق المساهمين

البند	أساليب المحاسبة الإبداعية
الالتزامات	<p>الالتزامات هي القيم أو المبالغ الواجبة الدفع مقابل السلع والخدمات المستلمة، ويتم تقسيمها الى التزامات طويلة الأجل والتزامات قصيرة الأجل.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الالتزامات طويلة الأجل: ويتم التلاعب فيها من خلال: <ul style="list-style-type: none"> - الافتراض طويل الأجل من أجل تسديد القروض قصيرة الأجل. - الافتراض لتغطية أي خسائر في سعر الأسهم. ● الالتزامات قصيرة الأجل: ويتم التلاعب فيها من خلال: <ul style="list-style-type: none"> - عدم ادراج الأقساط المستحقة خلال العام الجاري من الالتزامات طويلة الأجل ضمن الالتزامات المتداولة.
حقوق المساهمين	<p>تتم ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية في هذا البند من خلال إضافة أرباح السنوات السابقة إلى صافي ربح العام الجاري بدلا من معالجته ضمن الأرباح المحتجزة كما يجب اعتباره بندا من بنود سنوات سابقة.</p>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على حسين فليح، فارس جميل، أساليب استخدام المحاسبة الإبداعية في قائمتي الدخل والمركز المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق بورصة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27، العراق، 2011، ص ص 367-368.

¹ حماد طارق عبد العال، التقارير المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، جمهورية مصر العربية، ص 120.

² نور أحمد محمد، المحاسبة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، جمهورية مصر العربية.

الفرع الثالث: الاستثمارات طويلة الأجل والموجودات الطارئة

الجدول رقم: 2 - 8

أساليب المحاسبة الإبداعية في الاستثمارات طويلة الأجل والموجودات الطارئة

البند	أساليب المحاسبة الإبداعية
الاستثمارات طويلة الأجل	يتم التلاعب في هذا البند بتغيير الطرق المحاسبية المتبعة للمحاسبة عن الاستثمارات طويلة الأجل من طريقة التكلفة إلى طريقة حقوق الملكية.
الموجودات الطارئة	تتم ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية في هذا البند من خلال اثبات موجودات محتملة قبل التأكد من تحققها مثل اثبات إيرادات متوقع تحصيلها من دعوى قضائية على أحد العملاء قبل اصدار الحكم فيها.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ناظم شعلان جبار، مرجع سبق ذكره، ص 246.

المطلب الثاني: أساليب المحاسبة الإبداعية المستخدمة في قائمة الدخل (حساب النتائج)

تعد قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج) من القوائم المالية المهمة لدى المستثمرين فهي تبين نتيجة نشاط المنشأة من ربح أو خسارة عن فترة مالية محددة، وبالتالي فإنه يمكن التلاعب في عناصرها بغية تحقيق مصالح البعض. ويتم ذلك عن طريق التلاعب في العرض والإفصاح وذلك عن طريق إعادة تصنيف عناصر قائمة الدخل بدلا من التلاعب في تسجيل العمليات، حيث يمكن أن تقوم المؤسسة بإظهار بعض العناصر في غير مكانها الصحيح حيث يمكن أن تعالج بعض بنود المكاسب غير العادية على أنها إيرادات عادية، أو معالجة مصروف التشغيل على أنه مصروف غير تشغيلي، ويترتب على هذه الممارسات مستويات ظهور الدخل التشغيلي أعلى من الحقيقة ولكن دون أن يتأثر صافي الدخل النهائي¹.

الفرع الأول: الأساليب المستخدمة في الإيرادات

تعتبر الإيرادات عن قيمة الخدمات التي قدمتها الشركة، أو المقابل الذي تحصل عليه من بيع السلع خلال السنة، ويتم التلاعب في الإيرادات عبر عدة طرق من أهمها: تسجيل الإيراد بشكل مبكر - تسجيل إيراد مزيف - زيادة الإيرادات من خلال عائد لمرة واحدة - نقل الإيرادات الحالية إلى فترة مالية لاحقة كما هو مبين في الجدول الموالي:

¹ سامح محمد رضا رياض أحمد، اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية، مرجع سابق، ص 38.

جدول رقم: 2 - 9

أساليب المحاسبة الإبداعية في بند الإيرادات

البند	أساليب المحاسبة الإبداعية
تسجيل الإيراد بشكل مبكر	<p>حسب الأصول المتبعة فإن تسجيل الدخل يتم بعد اكتمال عملية تبادل المنفعة، وفي هذه الطريقة يتم الاعتراف بالإيراد المترتب عن عملية البيع محاسبيا ودفتريا ولكن قبل أن تكتمل عملية البيع على أرض الواقع، وتسجيل الإيراد بشكل مبكر له عدة أساليب أهمها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تسجيل الإيرادات والاعتراف بها في حين أن الخدمات المترتبة عن عملية البيع لم يتم تقديمها بعد. - تسجيل الإيرادات والاعتراف بها قبل عملية شحن البضاعة. - تسجيل الإيرادات بالرغم من عدم التزام الزبون بالدفع. - تسجيل إيرادات ناتجة عن عملية البيع لصالح أطراف تابعة للمؤسسة، أو جهات قريبة منها. - إعطاء الزبون جزءا من القيمة على شكل مقيضة. - تضخيم الإيرادات.
تسجيل إيراد مزيف	<p>بعض الشركات تفشل في تحقيق الإيرادات فتقوم بتسجيل عملية بيع مزيفة وهمية بهدف تضخيم إيراداتها، وعادة ما تكون تلك المبيعات متعلقة بأموال تم استلامها ولكن لا يمكن اعتبارها كإيراد ناتج عن النشاط التشغيلي للشركة، ومن أهم الأساليب المتبعة في هذه الطريقة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تسجيل مبيعات تفتقر إلى الجوهر الاقتصادي. - تسجيل النقديات الواردة في معاملات الإقراض كإيرادات. - تسجيل الدخل الاستثماري كإيرادات. - تسجيل الخصومات الممنوحة من الموردين المرتبطة بمشتريات مستقبلية كإيرادات. - الإقرار بإيرادات غير حقيقة قبل عملية اندماج الشركات.
زيادة الإيرادات من خلال عائد لمرة واحدة	<p>تعمل هذه الطريقة على تضخيم الإيرادات بالأرباح الرأسمالية والتي تكون مرة واحدة فقط ومن أمثلة ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الأرباح عن طريق بيع أصول مقومة بأقل من قيمتها الحقيقية. - تسجيل عائدات الاستثمار ومكاسبها باعتبارها تخفيضا للمصاريف التشغيلية. - خلق إيرادات عن طريق إعادة تصنيف حسابات الميزانية.
نقل الإيرادات الحالية إلى فترة مالية لاحقة	<p>يتم اللجوء إلى هذه الطريقة عندما تكون أوضاع الشركة الحالية في حالة جيدة ويتم فيها تخفيض الأرباح الحالية ونقلها إلى فترة مالية لاحقة تكون المؤسسة في حاجة إليها وتمثل أساليبها فيما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إنشاء احتياطات والإفراج عنها في فترة لاحقة. - امتلاك إيرادات قبل عملية الدمج.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على:

Howard Schilit, *Financial Shenanigans, How to detect accounting gimmicks & fraud in financial reports*, 2nd Edition, Mc Grow-Hill, 2002, p : 64, 84, 97, 153.

الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة في المصاريف

المصاريف هي جميع التكاليف التي تتحملها الشركة مقابل حصولها على إيرادات، مثل تكلفة البضائع والخدمات المستخدمة في العمليات، ويتم التلاعب في هذا البند من خلال ما يلي:

جدول رقم: 2 - 10

أساليب المحاسبة الإبداعية في بند المصاريف (النفقات)

البند	أساليب المحاسبة الإبداعية
تحويل نفقات حالية إلى فترة لاحقة أو سابقة	تؤدي المصاريف المترتبة عن تنفيذ الأعمال إلى تحقيق منافع قصيرة الأجل مثل الإيجارات والرواتب التي تحسم مباشرة من الإيرادات، وقد تؤدي إلى منافع طويلة الأجل مثل المباني والآلات التي تعد أصولاً يمكن اهلاكها على المدى الطويل، وفي بعض الأحيان تصبح هذه الأصول عديمة النفع وبالتالي يتم تسجيلها كمصاريف تخصم مباشرة من الدخل، وتتمثل أساليب المحاسبة الإبداعية في: - رسملة تكاليف التشغيل العادية. - تغيير السياسات المحاسبية ونقل النفقات الجارية إلى فترات مالية سابقة. - احتساب الاهتلاك بشكل بطيء. - الإخفاق في تسجيل أو شطب الأصول التالفة. - تخفيض مخصصات الأصول.
تحويل النفقات المستقبلية للفترة الحالية	تلجأ الإدارة إلى استخدام هذه الطريقة عندما تواجه الشركات أوقات صعبة، نتيجة لتراجع الأعمال فيها على أمل أن المستقبل سيكون أفضل، ويهدف التخفيف من أعباء الوقت الراهن على حساب مستقبل جيد متوقع، وتتمثل أساليب المحاسبة الإبداعية في هذا البند فيما يلي: - القيام بتضخيم مبالغ بنود معينة في إطار ترتيبات خاصة. - الشطب غير الملائم لتكاليف البحث والتطوير من عملية الدمج. - تسريع تسجيل النفقات الاختيارية في الفترة الحالية.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على: Howard Schilit, op-cit, p 113, 164.

الفرع الثالث: الإخفاق في تسجيل الالتزامات

جدول رقم: 2 - 11

الإخفاق في تسجيل الالتزامات

البند	أساليب المحاسبة الإبداعية
الإخفاق في تسجيل أو تخفيض غير ملائم للالتزامات	تهدف هذه الطريقة إلى إخفاء الشركة للمعلومات المتعلقة بمتطلباتها المحتملة وبالالتزامات، حيث تستخدم الأساليب التالية: - الإخفاق في تسجيل المصروفات وبعض الالتزامات عند وجود التزامات على الشركة. - تخفيض الالتزامات من خلال تغيير الافتراضات المحاسبية وسياسات تقدير بعض الحسابات. - تحرير ادخارات وتحويلها إلى دخل. - انشاء حسومات وهمية.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على: Howard Schilit, op-cit, p 138.

المطلب الثالث: أساليب المحاسبة الإبداعية المستخدمة في قائمة التدفقات النقدية والتغيرات في حقوق الملكية وعمليات الاندماج

الفرع الأول: أساليب المحاسبة الإبداعية في قائمة التدفقات النقدية

تعرض قائمة التدفقات النقدية جميع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من حيث مصادرها واستخداماتها خلال فترة زمنية معينة، والهدف من اعداد هذه القائمة هو مساعدة المستثمرين والدائنين في تحليل النقدية من خلال توفر معلومات ملائمة عن مصادر هذه التدفقات في فترة زمنية معينة، وتظهر أساليب المحاسبة الإبداعية في قائمة التدفقات النقدية كما يلي¹:

1. تصنيف النفقات التشغيلية: حيث يقوم المحاسب بتصنيف النفقات التشغيلية باعتبارها نفقات استثمارية أو نفقات تمويلية والعكس، وهذه الإجراءات والممارسات لا تغير في القيم النهائية.
2. يمكن للشركة أيضا دفع تكاليف التطوير الرأسمالي وتسجيلها باعتبارها تدفقات نقدية استثمارية خارجة وتبعدها عن التدفقات النقدية الخارجة التشغيلية، وبالتالي فإن هذه الممارسات تزيد من التدفقات النقدية الداخلة.

¹ حسين فليح، فارس جميل، أساليب استخدام المحاسبة الإبداعية في قائمتي الدخل والمركز المالي، في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2011، ص 368.

3. تتوفر كذلك إمكانية التلاعب بالتدفقات النقدية التشغيلية بهدف التهرب جزئياً من دفع الضرائب، وذلك من خلال عمل تعديلات في التدفقات النقدية التشغيلية، مثل تخفيض مكاسب بيع الاستثمارات وبعض حقوق الملكية وكذلك الحال بالنسبة للعمليات غير المكتملة، حيث أنها تؤثر في التدفقات النقدية التشغيلية، من خلال إزالة تأثير الضريبة عن هذه العمليات من التدفقات النقدية التشغيلية، إذ أن أي نقد يتم تسلمه نتيجة العمليات غير المكتملة أو نتيجة للتخلص منها يعتبر ناجماً عن أنشطة استثمارية، لذلك وأثناء حساب التدفقات النقدية التشغيلية، يتم إزالة تأثير مكاسب أو خسائر العمليات التشغيلية غير المكتملة أو التخلص منها من الدخل الصافي.

4. التلاعب بالدخل من العمليات المستمرة، لإزالة البنود غير المتكررة، وكذلك من خلال عدم تصنيف الأسهم المملوكة للشركة باعتبارها أسهماً تجارية، حيث يمكن تصنيفها كاستثمارات تجارية أو غير تجارية حسب مدة الاحتفاظ بها.

الفرع الثاني: أساليب المحاسبة الإبداعية في قائمة التغيرات في حقوق الملكية

توضح هذه القائمة التغيرات التي تحدث في بنود حقوق الملكية خلال فترة مالية معينة، ويتم الاعتماد في عرضها على أساس الاستحقاق. وتتكون هذه القائمة من ثلاثة عناصر تتمثل في:¹

1. رأس المال المدفوع: والذي بدوره ينقسم إلى:
 - رأس المال القانوني والذي يمثل القيمة الاسمية للأسهم.
 - رأس المال الإضافي ويشمل علاوة أو خصم إصدار الأسهم، وأسهم الخزينة.ويتعرض رأس المال المدفوع إلى تغيرات تتمثل في زيادة رأس المال والنتيجة عن استثمارات إضافية يقدمها المساهمون، أو تخفيضه والذي يكون عن طريق توزيع رأس المال بحيث يكون التوزيع من رأس المال المدفوع.
2. رأس المال المكتسب (الأرباح المحتجزة): وتشمل التغيرات التي تحدث في ثلاث مصادر، تتمثل في رصيد الأرباح المحتجزة أول الفترة المالية من تصحيح أخطاء سابقة، وتوزيعات أرباح على المالكين والمساهمين، وصافي الدخل الشامل.
3. رأس المال المحتسب: ويشمل التغيرات التي تحدث في ثلاث مصادر أيضاً تتمثل في مكاسب أو خسائر ترجمة أرصدة العملات الأجنبية المتوفرة في نهاية الفترة المالية.

إن جميع بنود هذه القائمة معرضة لممارسات المحاسبة الإبداعية من خلال إجراء تغييرات وهمية في زيادة رأس المال المدفوع أو تخفيضه، وكذلك الأمر بالنسبة للأرباح المحتجزة ورأس المال المحتسب.

¹فداوي أمية، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF 250، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، شعبة، مالية، محاسبة والتسويق في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابة، الجمهورية الجزائرية، 2013/2014، ص 156.

والتي تمارس من أجل إعادة تقدير حجم الأخطاء السابقة أو خسائر السنوات السابقة وأرصدة العملات الأجنبية.¹

الفرع الثالث: أساليب المحاسبة الإبداعية عن طريق عمليات الاندماج

يتم الاندماج عن طريق قيام منشأة ما (الدامجة) بشراء أو الاستحواذ على حصة في حقوق الملكية في منشأة أخرى (المندمجة)، وتتطلب معايير المحاسبة من المنشأة الدامجة في ظل توافر شروط كعينة أن تعد ميزانية مجمعة عند الاندماج تضم فيها أصولها والتزاماتها مع التزامات وأصول المنشأة المندمجة، وإذا ما احتفظت المنشأة المشتراة بكيانها القانوني يطلق عليها شركة تابعة، في حين يطلق على المنشأة المشتريّة مسمى شركة قابضة.²

يجب على الشركة القابضة إعداد مجموعة من القوائم المالية المجمعة عن الفترات المحاسبية اللاحقة على تاريخ الاستحواذ، وتعرض هذه القوائم المالية المجمعة المراكز المالية ونتائج الأعمال للشركة القابضة وشركاتها التابعة كما لو كانوا جميعاً شركة واحدة، وتقوم بعض المنشآت بالتلاعب في المحاسبة عن عمليات الاندماج والقوائم المالية المجمعة وذلك من خلال أساليب متعددة منها³:

- التلاعب في تقييم أصول والتزامات المنشأة المندمجة، حيث يجب إعادة تقييم أصول والتزامات المنشأة المندمجة بقيمتها العادلة في تاريخ الاندماج ويتحدد بناء على هذا التقييم المقابل الذي تسدده المنشأة الدامجة للاستحواذ على المنشأة المندمجة.
- التلاعب في مخصصات الاندماج، حيث يتم تكوين مخصصات بقيمة المصروفات اللازمة لتحقيق التكامل الفني بين المنشأتين، وقد يتم المغالاة في تقدير هذه المخصصات أو استخدامها في غرض غير الذي خصصت له.
- تطبيق طريقة خاطئة للمحاسبة عن عمليات الاندماج، حيث تقوم بعض المنشآت بتطبيق طريقة دون توافر شروط تطبيقها لإظهار نتائج أفضل.
- دمج نتائج الأعمال بالقوائم المالية قبل تاريخ الاندماج الفعلي بهدف تحسين المركز المالي ونتائج الأعمال للمنشأة على غير الحقيقة.

¹ ليندا حسن نمر الحلبي، دور مدقق الحسابات الخارجي في الحد من أثار المحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية الصادرة عن الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، 2009، المملكة الأردنية، ص 49.

² غالي جورج دانيال، طرق ومشاكل المحاسبة عن اندماج الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، جمهورية مصر العربية، ص 30 بتصريف.

³ سامح محمد رضا رياض أحمد، اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية، مرجع سابق، ص 41.

من خلال ما سبق يتبين أن أساليب المحاسبة الإبداعية في مختلف القوائم المالية تختلف باختلاف الظروف المحيطة بكل شركة من حيث حجمها ومكانتها في السوق، ومن حيث أرباحها، وبالرغم من تنوع هذه الأساليب إلا أنها محصورة في أربع جوانب فقط إما التلاعب في التقدير أو في التوقيت أو في التصنيف وإما في الإفصاح.

في الأخير ترى الباحثة أنه من أجل تقديم أعمالها في أفضل صورة ممكنة، تستخدم الشركات أساليب مختلفة للتلاعب بالمعلومات المالية. يكمن أساس الإجراءات التلاعبية في التقديرات المحاسبية المسموح بها ضمن المعايير المحاسبية. بصورة عامة، تتعلق الأساليب المستخدمة في المحاسبة الإبداعية بالتلاعب في بنود التمويل خارج الميزانية، والتغييرات في السياسات المحاسبية وطرق الإهلاك، والتلاعب في بنود حساب النتائج والمصاريف الأخرى، والتغيرات في قيمة رأس المال، والمبالغة في تقدير الإيرادات من خلال تسجيل إيرادات المبيعات الوهمية، والتلاعب في شطب الذمم المدينة والتلاعب بالمستحقات.

المبحث الثالث

أثر أخلاقيات المهنة وحوكمة الشركات على المحاسبة الإبداعية

يهدف هذا المبحث إلى دراسة أخلاقيات المهنة ومبادئها وأثر هذه المبادئ على ممارسات المحاسبة الإبداعية، كما سيتم التطرق إلى الركائز الأساسية للحوكمة والمتمثلة في الإفصاح والرقابة وإدارة المخاطر وأثر كل ركيزة من هذه الركائز على ممارسات المحاسبة الإبداعية في القوائم المالية، إضافة إلى ذلك سيتناول هذا المبحث أيضا إجراءات المدقق للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في كل من قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وقائمة التدفقات النقدية إضافة إلى الإجراءات الحديثة التي تعمل على الحد من هذه الممارسات.

المطلب الأول: أثر ركائز حوكمة الشركات على المحاسبة الإبداعية

الفرع الأول: أثر الإفصاح على المحاسبة الإبداعية

القوائم المالية النهائية هي عبارة عن ملخص لجميع العمليات التي قامت بها الشركة خلال السنة المالية، وهي تعكس الوضع المالي للشركة في نهاية تلك الفترة. ويتم إعداد هذه القوائم وفقا للمبادئ والمعايير المحاسبية المتعارف عليها، غير أن الشركة تقوم باختيار الطرق المحاسبية المناسبة لها لمعالجة مختلف العمليات بهدف إعطاء صورة أفضل حول مركزها المالي، أي اختيار طرق محاسبية يمكن أن تؤثر في الأرقام المحاسبية المفصح عنها، دون ان يتنافى ذلك مع ما هو موجود في المبادئ والمعايير المحاسبية، وهنا يسعى الإفصاح المحاسبي بمختلف طرقه وأساليبه إلى الحد من هذه الممارسات باعتباره ركيزة أساسية من ركائز حوكمة الشركات¹. وعلى غرار ما جاءت به المعايير المحاسبية من أجل زيادة فعالية الإفصاح فإن النظام المحاسبي المالي الجزائري من خلال القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008 ألزم الشركات بضرورة الإفصاح عن كل السياسات المحاسبية المستخدمة في القوائم المالية وكذا الطرق المتعلقة بالتقييم، وهو ما يؤدي إلى الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية أو التقليل منها وبالتالي إرساء الثقة في البيانات المالية والذي ينتج عنه اتخاذ القرارات المناسبة.

الفرع الثاني: أثر إدارة المخاطر على المحاسبة الإبداعية

تعتبر إدارة المخاطر أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات التي تهدف إلى إدارة خطر المحاسبة الإبداعية من خلال تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات للتحكم فيها، والتي تساعد في ضبط المعالجة المحاسبية وحسم المشاكل الخاصة بعملية القياس المحاسبي مما يؤثر إيجابيا على جودة المعلومات المحاسبية المنشورة في القوائم المالية. وبما أن ممارسة الإدارة للمحاسبة الإبداعية ينتج عنها تعرضها لعدة مشاكل وأزمات والتي بدورها تؤدي إلى تعرض الشركة إلى فشل مالي، فلا بد من إدارة المخاطر القيام بتحليل أثر تلك الممارسات على الشركة والعمل على الحد منها من خلال البحث عن الأسباب والدوافع التي أدت بالشركة إلى تلك الممارسات، فعند إعداد القوائم المالية تقوم إدارة المخاطر بتحليل

¹فداوي أمنة، مرجع سبق ذكره، ص 237.

المعلومات الواردة فيها وتقييمها، كما تضع استراتيجية شاملة للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية من خلال¹:

- ✓ ألا يكون هناك مخاطر على سير عمل الشركة وقيمتها.
- ✓ التأكد من الإفصاح عن أسباب تغيير السياسات المحاسبية المتبعة، وأثر هذا التغيير للتأكد من عدالة الإفصاح.
- ✓ أن يتفق الأسلوب المستخدم في المحاسبة الإبداعية مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ومع المعايير المحاسبية.
- ✓ التأكد من أن الأساليب المستخدمة في المحاسبة الإبداعية تبتعد عن التحريف والتزوير الذي يخدم مصالح الإدارة.

الفرع الثالث: أثر الرقابة على المحاسبة الإبداعية

تعد الرقابة أحد الركائز المهمة لحوكمة الشركات، فهي تساعد في ضمان دقة وموثوقية البيانات المالية، كما تعمل على الحد من المخاطر المالية والتي تعتبر المحاسبة الإبداعية من أهمها، وذلك من خلال آلياتها والمتمثلة في:

- 1- نظام الرقابة الداخلية الذي يعمل على تحديد المسؤوليات والإجراءات ووضع اللوائح والقوانين والتحقق من صحة البيانات المالية،
- 2- مجلس الإدارة: حيث يقوم بمختلف الأنشطة الرقابية من خلال وضع سياسات وإجراءات صارمة للتحقق من صحة ومصداقية البيانات المالية والحد من المخاطر المحتملة، وحتى يكون دور هذا المجلس فعالا لا بد من استقلالية أعضائه حتى لا يكون هناك تضارب مصالح بين الملاك والمديرين².
- 3- لجان المراجعة: تعتبر لجان المراجعة أحد أهم الآليات التي تستخدم للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، فهي تقوم بالإشراف والرقابة على إعداد القوائم المالية وفحصها من خلال التأكد من صحة ومصداقية المعلومات الواردة فيها، كما تقوم هذه اللجان بتقييم نظام الرقابة الداخلية، دعم وظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية، ويتطلب نجاح دور هذه اللجان توفر الكفاءة والخبرة لدى أعضائها إضافة إلى التمتع بالاستقلالية والحياد واتباع معايير أخلاقيات المهنة³.

¹ عبد الرزاق الشحادة، سمير إبراهيم البرغوثي، ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، المنعقد يومي 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 15.

² فداوي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 245.

³ سعدي فارس، تأثير ممارسات المحاسبة الإبداعية على كفاية الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية وسبل الحد منها -دراسة حالة لأراء عينة من الأكاديميين والمهنيين بالجزائر ومصر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2021/2020، ص-ص: 235-239.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن الدور الفعال لركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية يمكن تحقيقه فقط من خلال تفاعل وترابط هذه الركائز مع بعضها البعض، فعلى سبيل المثال تسعى ركيزة الرقابة إلى ضمان المساءلة والشفافية وضبط عملية الإفصاح، وهذا ما يساعد على إدارة مخاطر المحاسبة الإبداعية وحماية حقوق أصحاب المصالح.

المطلب الثاني: أثر مبادئ أخلاقيات المهنة على المحاسبة الإبداعية

إن مهنة المحاسبة والتدقيق كغيرها من المهن تتطلب وجود دليل للسلوك المهني الذي يتوجب على ممارسي هذه المهنة الالتزام والتقييد به، من أجل تجنب ارتكاب الأخطاء والتلاعب وبالتالي زيادة ثقة أصحاب المصالح، وبالتالي فإن لهذه الأخلاقيات أثر على ممارسات المحاسبة الإبداعية وذلك من خلال العناصر التالية:¹

الفرع الأول: الموضوعية والحياد

تعبر الموضوعية عن الحالة الذهنية للمهنة التي يجب على المهني التحلي بها أثناء أداءه لمهامه، إذ يفرض عليه هذا المبدأ عدم التحيز لأي طرف من الأطراف وتجنب تضارب المصالح، فمن خلال ضمان عدم وجود أي ارتباطات أو ضغوطات مالية أو شخصية مع الأطراف ذوي المصلحة يكون المدقق مستقلاً في إبداء رأيه، وبالتالي يتيح له هذا المبدأ القدرة على اكتشاف الأخطاء والتحقق من صحة البيانات مما يعزز الثقة في القوائم المالية ويحد من ممارسة الإدارة لمختلف أساليب المحاسبة الإبداعية.

الفرع الثاني: النزاهة والشفافية

يفرض هذا المبدأ ضرورة التزام المدقق بالأمانة والصدق عند تأديته لواجباته المهنية، والإخلاص في الإفصاح عن المعلومات والبيانات المالية بدرجة عالية من الشفافية التي تمكن المستثمرين من فهم وتقييم أداء الشركة، كما يجب على المدقق ابداء رأي فني محايد بعيداً عن أي اعتبارات خاصة بأي جهة كانت، وهو ما يؤدي إلى المحافظة على مستوى عالٍ من النزاهة والصدق في عمله، وتعزيز ثقة المستثمرين فيه وبالتالي تجنب إدارة الشركة القيام بأي تلاعبات في الحسابات.

الفرع الثالث: العناية والكفاءة المهنية

تتأثر نتائج عملية التدقيق بمدى كفاءة والالتزام المدقق بمعايير العمل الميداني، وهو ما يعني تمتع المدقق بمجموعة من المهارات والمعرفة الفنية اللازمة والتزامه بمسؤولياته القانونية والمهنية والتي تؤدي إلى تحديد المخاطر واكتشاف مختلف الأخطاء الجوهرية التي يمكن أن تكون في القوائم المالية، وتحقيق الشفافية والمصداقية فيها، كما أن الالتزام بهذه المعايير يمكنه من تقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومدى إمكانية الاعتماد عليه، إضافة إلى جمع مختلف أدلة الإثبات اللازمة والتي يمكن أن تساهم في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

¹ خالد عثمان، عبد الرحمن عبد الله، أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة ودورها في كشف ممارسات إدارة الأرباح في شركات المساهمة العامة السودانية-دراسة ميدانية على المراجعين الخارجيين في السودان-، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثاني، جانفي 2018، ص ص: 191-194 (بتصرف).

المطلب الثالث: إجراءات المدقق للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية الفرع الأول: الإجراءات المطبقة في قائمة المركز المالي (الميزانية)

تهدف الإدارة من خلال ممارستها للمحاسبة الإبداعية إلى تحسين المركز المالي للشركة من خلال استخدام طرق مبتكرة وجديدة لتقدير الأصول والخصوم، وللحد من هذه الممارسات يتخذ المدقق عدة إجراءات ضمن كل بند من بنود الميزانية، والتي تتمثل في:¹

- 1- الأصول غير الجارية: ومن أهم الإجراءات المتبعة في هذا البند:
 - التحقق من نسب الاهتلاك وإعادة احتساب قسط الاهتلاك.
 - التحقق من الالتزام بمبدأ التكلفة التاريخية.
 - التحقق من صحة عملية التقييم وبأنها تمت بواسطة مختصين.
 - استبعاد الفائض من قيمة الدخل وإدراجه ضمن حقوق المساهمين.
 - مراجعة رأي الإدارة حول التغيير غير المبرر لطرق الاهتلاك.
 - التحقق من صحة ومبررات إعادة تصنيف الأصول وأثر ذلك على متضمنات قائمتي الدخل والمركز المالي.
- 2- الأصول الجارية: تتمثل الإجراءات المطبقة في هذا البند فيما يلي:
 - التحقق من صحة الأسعار المستخدمة.
 - التحقق من مبررات إعادة التصنيف حسب القواعد المعمول بها.
- 3- المخزون السلعي: تتمثل الإجراءات في هذا البند في:
 - فحص كشوفات الجرد والتحقق من الوجود الفعلي للسلع والمواد في المخزن.
 - مراجعة رأي الإدارة حول مبررات التغيير في طريقة تسعير المخزون وأثر ذلك على القوائم المالية.
- 4- الذمم المدينة: من أهم الإجراءات المطبقة في هذا البند ما يلي:
 - طلب كشف بالذمم المدينة والتحقق من نسبة المخصص إلى إجمالي الذمم المدينة.
 - فحص كشوفات الذمم المدينة والتحقق من استبعاد الذمم المدينة للشركات التابعة والافصاح عنها في بند مستقل.
- 5- الخصوم طويلة وقصيرة الأجل: تتمثل الإجراءات المطبقة في هذين البندين فيما يلي:
 - التحقق من الحصول على قرض طويل الأجل قبل انتهاء السنة المالية لسداد قرض قصير الأجل، وعمل التعديلات اللازمة في نسب الرفع المالي.
 - التحقق من صحة الأقساط المستحقة للقروض طويلة الأجل وتضمينها ضمن المطلوبات المتداولة مع إعادة حساب نسب السيولة.

¹ليندا حسن نمر الحلبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 67 – 72 (بتصرف).

- 6- الموجودات والالتزامات الطارئة: من أهم الإجراءات المطبقة في هذا البند ما يلي:
- دراسة أثر إثبات الموجودات المحتملة قبل توفر الشروط اللازمة لذلك على النسب المالية ذات الصلة.
 - دراسة أثر عدم الإفصاح عن الالتزامات الطارئة على النسب المالية المرتبطة بذلك، خاصة نسب الرفع المالي وتعديلها بالشكل المناسب.

الفرع الثاني: الإجراءات المطبقة في قائمة الدخل (حساب النتائج)

تسعى إدارة الشركة إلى ممارسة المحاسبة الإبداعية في قائمة الدخل من خلال تضخيم المبيعات أو تخفيض المصاريف بهدف التلاعب في الأرباح وللحد من هذه الممارسات يقوم المدقق باتباع إجراءات معينة تخص كل بند من بنود قائمة الدخل، والتي تتمثل في النقاط التالية:¹

1- المبيعات: تتمثل الإجراءات المطبقة في هذا البند في النقاط التالية:

- التحقق من فواتير البيع للصفقات المنفذة مع الأطراف ذوي الصلة بالشركة.
- التحقق من شروط الائتمان بما في ذلك شروط السداد والخصم.
- تأكيد كفاية مخصصات الديون المشكوك فيهم.
- التحقق من مستندات التسليم ومطابقتها مع المستندات الواردة من الموردين.

2- تكلفة البضاعة المباعة:

- التحقق من أن صفقات البيع حقيقية.
- مراجعة أسباب لجوء الإدارة إلى تغيير طرق تقييم المخزون.
- المراجعة المستندية لفواتير المشتريات.

3- مصروفات التشغيل:

- التحقق من مدى توفر شروط الرسملة في المصروفات الإيرادية مثل مصروف الصيانة.
- مراجعة أسباب لجوء الإدارة إلى تغيير طرق اهتلاك الأصول غير الجارية.
- التحقق من معدلات الاهتلاك المطبقة، وإعادة احتساب قسط الاهتلاك وفقا للمعدلات المتعارف عليها.

4- البنود الاستثنائية والبنود غير العادية:

- استبعاد الأرباح الناتجة عن بنود استثنائية أو غير عادية من الربح التشغيلي.
- إعادة احتساب نتيجة الأعمال بعد استبعاد أرباح الشركات التابعة والإفصاح عنها ببند مستقل.

¹ ليندا حسن نمر الحلبي، مرجع سبق ذكره، ص: 62 - 66 (بتصرف).

الفرع الثالث: الإجراءات المطبقة في قائمة التدفقات النقدية:

- تسعى إدارة الشركة إلى ممارسة المحاسبة الإبداعية في قائمة التدفقات النقدية بهدف تحسين صورة الشركة والتنبؤ بمستقبل واعد لها، إذ أن المعلومات التي توفرها هذه القائمة تعتبر أكثر ملائمة لأغراض التنبؤ، ومن أجل الحد من التلاعب في بنود هذه القائمة يتبع المدقق الإجراءات التالية:
- التحقق من مدى توفر شروط الرسملة للمصاريف التشغيلية.
 - التحقق من صحة أسعار الصرف وتصحيح الخطأ في ترجمة بنود النقدية المتوفرة من العملات الأجنبية.
 - التحقق حول طريقة احتساب قسط الاهتلاك للأصول غير الجارية.
 - التحقق حول طريقة احتساب قسط اهتلاك الأصول غير الملموسة.
 - إعادة احتساب قسط الاهتلاك وفقاً لمعدلات وطرق الاهتلاك المتعارف عليها.
 - التحقق من الوجود الفعلي للمخزون ومن طرق التقييم والتسعير.
 - استبعاد النقدية المقيدة من احتساب نسب السيولة بهدف التعرف على مستوى السيولة الفعلي.¹

الفرع الرابع: الإجراءات الحديثة للحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية

- إضافة إلى الإجراءات السابقة سنتطرق في هذا العنصر إلى إجراءات أخرى من شأنها التقليل أو الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، هذه الإجراءات تتمثل في العناصر التالية:
- 1- تنمية الثقافة المحاسبية بين المستثمرين: تتم هذه العملية عن طريق التثقيف الذاتي الذي يقوم به المستثمرون بهدف رفع مستواهم المحاسبي، أو عن طريق إقامة دورات تدريبية وبرامج تعليمية من أجل تعزيز الوعي والمعرفة بمختلف المفاهيم المحاسبية والمالية، وبالتالي فإن المام المستثمرين بهذه المعارف والمفاهيم من شأنه أن يحد من قدرة إدارة الشركة على ممارسة مختلف أساليب المحاسبة الإبداعية خوفاً من اكتشاف المستثمرين لتلك الممارسات والتي يمكن أن تؤثر على قيمة الشركة في السوق.²
 - 2- الحد من سوء استخدام بعض السياسات المحاسبية: ويتم ذلك عن طريق ما يلي:
 - ✓ وضع قواعد تقلل من استخدام بعض السياسات المحاسبية، أو حتى الغائها، فمن بين أهم هذه السياسات استخدام بعض المحاسبين في الشركات البريطانية بند الطوارئ لحسابات الربح والخسارة في البنود التي يرغبون في تجنب تضمينها في ربح التشغيل، ومن أجل تجنب الاستغلال الخاطئ لهذا البند قررت هيئة المعايير المحاسبية البريطانية إلغاءه بشكل نهائي.

¹ ميساء محمد سعد أبو تمام، مدى إدراك المحاسبين والمدققين والمحللين الماليين ومستخدمي البيانات المالية لممارسات المحاسبة الإبداعية على قائمة التدفق النقدي، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص 68.

² سعدي فارس، مرجع سبق ذكره، ص 243.

✓ تفعيل فرضية الثبات في استخدام السياسات المحاسبية المتبعة من قبل معدي القوائم المالية، بمعنى عدم تغيير الشركة للسياسة المحاسبية التي كانت تطبقها لعدة سنوات إلا للضرورة القصوى، مع شرط الإفصاح عن التأثير المالي الناتج عن ذلك التغيير.¹

3- إعادة هيكلية نظام الرقابة الداخلية:

حيث يكون المدقق رقيباً على الإدارة من خلال إيجاد نظام للتحكم المؤسسي، ويتم التركيز على فاعلية نظام الرقابة الداخلية كونها تمثل خط الدفاع الأول عن حقوق أصحاب المصالح، ولتحسين فاعلية هذا النظام لابد من ربطه بلجنة تدقيق مستقلة وذات خبرة عالية.²

4- تفعيل دور المحاسبة القضائية:

إن استخدام أدوات المحاسبة القضائية يساعد على التحقيق في مختلف قضايا الاحتيال والجرائم المالية في الشركات.

5- ضمان استقلالية مجلس الإدارة:

أي عدم تولي رئيس مجلس الإدارة أو أي عضو من أعضائه مسؤوليات تنفيذية في الشركة، حيث يمكن استغلال هذه المسؤوليات لخدمة مصالحهم الشخصية.

إن استقلالية مجلس الإدارة تعزز القدرة على الإشراف والرقابة، كما أن هذه الخاصية تلعب دوراً مهماً في الحد من تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين، من خلال الحد من قدرة المديرين على العمل بما يخدم مصالحهم دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح المساهمين.³

تم التوصل من خلال هذا المبحث إلى أن لأخلاقيات المهنة والتي تتمثل في المبادئ وقواعد السلوك المهني أهمية كبيرة في الحد من مختلف ممارسات المحاسبة الإبداعية، حيث أن التزام المدقق بهذه المبادئ يمكنه من أداء مهامه بشكل دقيق وهو ما يعزز الثقة في القوائم المالية من قبل مستخدميها، كما أن ركائز حوكمة الشركات تلعب دوراً مهماً في الحد من هذه الممارسات من خلال المسائلة وضمن الشفافية والإفصاح، ونظراً لتحديث ممارسات المحاسبة الإبداعية من قبل معدي القوائم المالية كان لابد من تحديث إجراءات الكشف والحد منها، حيث يقوم المدقق بتطبيق إجراءات حديثة تتماشى مع الممارسات المحاسبية المختلفة من أجل الحد منها.

¹ طارق حماد المبيضين، أسامة عبد المنعم، دور المحاسبة الإبداعية في نشوء الأزمة المالية العالمية وفقدان الموثوقية في البيانات المالية من وجهة نظر مدققي الحسابات والأساتذة الجامعيين، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 08، 2010، ص 90.

² نعموش عادل، الأساليب الحديثة لكشف ممارسات المحاسبة الإبداعية والحد منها في الجزائر-دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 719.

³ المرجع نفسه، ص 720.

خلاصة الفصل

تم التعرف من خلال هذا الفصل على أن هناك تعريفات مختلفة للمحاسبة الإبداعية في الأدبيات المالية والمحاسبية، لكنها كلها تتلخص في نفس الفكرة. حيث تعبر المحاسبة الإبداعية عن عملية تحويل المعلومات المحاسبية مما هي عليه في الواقع إلى ما تريده الشركة أن يكون، باستخدام الثغرات في القواعد الحالية أو عن طريق تجاهل جزء من القواعد. فهي عبارة عن سلسلة من الإجراءات التي تبنتها إدارة الشركة والتي تؤثر على نتيجة الأعمال المبلغ عنها، والتي، مع ذلك، لا تحقق فوائد حقيقية للشركة، ولكن يمكن أن تؤدي بدلاً من ذلك إلى أضرار كبيرة على المدى الطويل.

عند استعمالها للمحاسبة الإبداعية تنتهج الشركات عدة طرق وأساليب من أجل تزيين وتلميع صورتها فمنها ما يتعلق بالميزانية سواء على مستوى الأصول الثابتة الملموسة وغير الملموسة، أو على مستوى الأصول المتداولة. هذا فيما يتعلق بجانب الأصول. كما يمكن التلاعب على مستوى حقوق المساهمين والالتزامات فيما يتعلق بجانب الخصوم. أما على مستوى حساب النتائج، فيمكن التلاعب على مستوى الإيرادات كأن يقوم محاسب الشركة بتسجيل إيراد بشكل مبكر أو إيراد مزيف أو الزيادة في الإيراد أو نقل الإيرادات الحالية إلى سنة مالية لاحقة أو سابقة. ويحدث نفس الشيء على مستوى المصاريف، كأن تقوم الشركة بنقل جزء من المصاريف الحالية إلى سنة مالية لاحقة أو سابقة، أو تحويل المصاريف المستقبلية إلى الفترة الحالية. كما يمكن للمحاسب ممارسة المحاسبة الإبداعية على مستوى التدفقات النقدية باستخدام عدة طرق من أهمها تصنيف التدفقات النقدية بين تدفقات استثمارية، أو تشغيلية، أو تمويلية.

كما تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أنه هناك علاقة وطيدة بين المحاسبة الإبداعية وحوكمة الشركات. فبما أن حوكمة الشركات تمثل الطريقة التي يتم من خلالها توجيه الشركة والتحكم فيها، فإن هذا الجانب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بممارسات المحاسبة الإبداعية، وهيكل الملكية، وهيكل مجلس الإدارة، ويمكنهم جميعاً تشجيع ممارسات المحاسبة الإبداعية أو تثبيطها.

بالرغم من أنه يمكن أن يكون لممارسات المحاسبة الإبداعية تأثيراً إيجابياً على أعمال الشركة على المدى القصير، ولكنها قد تؤدي على المدى الطويل إلى انخفاض أسعار الأسهم وعدم القدرة على السداد وحتى الإفلاس. فهي أصل العديد من الفضائح المحاسبية، فضلاً عن العديد من الإصلاحات المحاسبية، وهذا هو سبب ظهور الشكوك في شفافية وصدق التقارير المالية.

تختلف المحاسبة الإبداعية عن الاحتيال في كون ممارستها تتم في إطار القانون بينما الاحتيال يتم عن طريق خرق القانون المعمول به. وبالرغم من أن ممارسة المحاسبة الإبداعية تتم دون التعدي على القانون إلا أن المحاسبين يكونون غير مرتاحين من الناحية الأخلاقية مع ممارسات المحاسبة الإبداعية التي تكون أقرب إلى حدود الاحتيال ويظهرون قدرًا أقل من الانزعاج الأخلاقي من ممارسات المحاسبة الإبداعية البعيدة عن الاحتيال. وهذا ما يسمى بأثر أخلاقيات المهنة على المحاسبة الإبداعية.

الفصل الثالث

الجهود المتعلقة بأهمية فعالية نظام الرقابة
الداخلية وتبني مبادئ حوكمة الشركات

الفصل الثالث

الجهود المتعلقة بأهمية فعالية نظام الرقابة الداخلية وتبني مبادئ حوكمة الشركات

أدت الأزمة المالية العالمية ((Global Financial Crisis (GFC)) إلى تضخيم قضايا حوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم. حيث أدت هذه الأزمة إلى ظهور حوكمة جديدة للشركات. علاوة على ذلك، تم تعزيز الابتكارات نحو نظام حوكمة جديد من خلال فقاعة dot.com في عام 2000، والتي كانت بسبب فشل الشركات العالمية العملاقة مثل Enron¹ و WorldCom^{**}، تلاها سقوط شركة Satyam Computers^{***} Ltd. وهيكل السوق الكلي، وأصحاب المصلحة، والمنظمون، والأسواق. منذ ذلك الحين، بدأت العديد من البلدان العمل على الحوكمة وإدارة الأخلاقيات في الأعمال ومراقبتها، وقياس أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة للشركات لحماية مصالح الأطراف ذات المصلحة. تتمثل الأبعاد الأربعة الهامة للحوكمة المؤسسية الجيدة في هيكل الملكية والحوكمة على مستوى مجلس الإدارة والمساءلة والشفافية.

خصص هذا الفصل للتطرق لأهم الجهود الدولية والوطنية المبذولة في إطار حوكمة الشركات ومدى تأثيرها على تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية في منظمات الأعمال.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: الجهود والتطورات الحديثة في مجال الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات
- المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة بشأن الرقابة الداخلية
- المبحث الثالث: أثر التكنولوجيات الناشئة على بيئة إعداد التقارير المالية

* Enron: شركة طاقة أمريكية

** WorldCom: شركة إتصالات أمريكية

*** Satyam Computers Ltd: شركة هندية لخدمات تكنولوجيا المعلومات (IT)

المبحث الأول

الجهود والتطورات الحديثة في مجال الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات

ساهمت العديد من المؤسسات العالمية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك الدولي (WB) وجامعة هارفارد، بنشاط في تعزيز إطار حوكمة الشركات الجديد لشركات الألفية الثالثة من خلال إصدار توجيهات / مبادئ من وقت لآخر، وتمكين الشركات من الاستقرار، واتباع آليات العناية الواجبة.

خصص هذا المبحث لتناول التطورات الدولية في مجال حوكمة الشركات والرقابة الداخلية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب كالتالي:

- المطلب الأول: الجهود والتطورات على المستوى الدولي
- المطلب الثاني: الجهود والتطورات في الدول العربية
- المطلب الثالث: نقاط ضعف الرقابة الداخلية وطرق تحديدها وإصلاحها

المطلب الأول: الجهود والتطورات على المستوى الدولي

إن مواكبة الاتجاهات المتغيرة باستمرار في حوكمة الشركات العالمية ليست مهمة سهلة، حيث تقدم البلدان قواعد حوكمة جديدة تؤدي إلى تأثيرات غير مباشرة في جميع أنحاء العالم. من المتوقع أن تؤدي زيادة مطالب أصحاب المصلحة للشفافية إلى دفع اتجاهات حوكمة الشركات في عام 2023. حيث يجب على القادة القانونيين الاستعداد لمراجعة ممارسات مجلس الإدارة والحوكمة، ومواصلة تطوير البرامج البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) وتقديم المشورة للمديرين حتى يتمكنوا من أداء دورهم الرقابي الموسع.

خصص هذا المطلب لتحديد الاتجاهات العالمية لحوكمة الشركات لعام 2023. فحسب آخر تقرير للأفاق السنوية لمشهد حوكمة الشركات (Annual Outlook of the Corporate Governance Landscape) والذي ركز على تحديد أكثر قضايا حوكمة الشركات إلحاحًا التي من المحتمل أن تواجهها مجالس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة في عام 2023 وما بعده، حيث تم تحديد الاتجاهات الثلاثة التالية¹:

الفرع الأول: الشك في جودة المجلس Skepticism about board quality

مع إيلاء أصحاب المصلحة الأكثر ذكاءً وتمكينًا اهتمامًا وثيقًا بالعديد من جوانب أداء مجلس الإدارة، سيشهد هذا العام مزيدًا من التدقيق في جودة المجلس وفعاليتته وتكوينه. فبالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية يتوقع أنها تدخل حقبة عالمية جديدة للوكالة ستدعو إلى اتباع نهج أكثر حزمًا من قبل المساهمين بشأن مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والإفصاح. أما في البرازيل، قد يؤدي الضغط من أجل مستويات

¹ Russell Reynolds Associates, Global Corporate Governance Trends in 2023, www.russellreynolds.com, p3.

أعلى من التنوع والاستقلال بين الجنسين إلى مزيد من عمليات الترشيح الرسمية. بينما يمكن أن تشهد الهند تجديدًا رائعًا لتعيينات المديرين غير التنفيذيين، بينما تستمر الشركات الأوروبية في مواجهة الطلب على ترقيات المهارات والهيكلية في مجالس الإدارة - مثل اشتراط أن يكون لدى الشركات الألمانية المدرجة خبيرين ماليين في مجالس إدارتها، بالإضافة إلى التوصية القانونية الصريحة ملف تعريف المهارات ليشمل خبرة الاستدامة ذات الصلة بالمؤسسة. كم يتوقع أن تضيف هذه الطلبات المتزايدة لإثبات فعالية المجلس زخمًا للجهود الحالية لجعل عمليات تقييم المجلس أكثر صرامة.

الفرع الثاني: الرؤساء التنفيذيون في مرمى النيران CEOs in the Crosschairs

بغض النظر عن المنطقة، تؤثر الأزمة الاقتصادية العالمية الحالية والأسواق المضطربة على مشهد الحوكمة. كل شيء من الحرب في أوكرانيا، وسلاسل التوريد في مرحلة ما بعد كوفيد، وارتفاع التضخم قد فرض ضغوطًا وضغطًا على الشركات وقيادتها، ويتوقع الخبراء تركيزًا أكبر على إشراف مجلس الإدارة على أداء الرئيس التنفيذي وتخطيط التعاقب عبر المناطق الجغرافية.

نظرًا لأن المستثمرين قد سئموا من المدفوعات الضخمة والمكافآت المفرطة، فليس من المستغرب أن يكون هناك تركيزًا أشد قسوة على تعويضات المديرين التنفيذيين. في هذا الموضوع، يتوقع اختلافات كبيرة من سوق إلى آخر. ففي بعض الدول، مثل الولايات المتحدة الأميركية وسنغافورة، هناك قواعد جديدة سارية الآن أو متوقعة. في حالات أخرى، قد يؤدي الضغط الخاص إلى تغيير إضافي، مثل تطور التوقعات الخاصة بالتعويض المرتبط بالقضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في المملكة المتحدة.

الفرع الثالث: نضوج البرامج البيئية والاجتماعية والحوكمة، والإفصاحات Maturation of ESG Programs and Disclosures

على الرغم من أن البعض يتراجع بشكل متزايد ضد أجندة ESG، إلا أن المستثمرين العالميين يضاعفون من مطالبهم لتحسين تقارير الاستدامة وأنشطة المسؤولية البيئية. والأهم من ذلك، أن توجيه إعداد تقارير استدامة الشركات سيعطل المشهد البيئي والاجتماعي والحوكمة عبر الاتحاد الأوروبي من خلال مواءمة المعايير وتشكيل بيئة إعداد التقارير لسنوات قادمة.

تواصل الهوة الخاصة بقضايا البيئة والمجتمع والحوكمة في الاتساع حيث يطالب عدد متزايد من أصحاب المصلحة بالاستدامة وضمانات المسؤولية الاجتماعية للشركات. تتشكل حركة Say on « Climate لتكون الحدث الكبير التالي في المملكة المتحدة، وهناك طلب متزايد على مهارات ESG في مجالس الإدارة الهندية. كما لا تزال أجندة المناخ تتطلب الاهتمام في أمريكا اللاتينية. أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فيتوقع زيادة التركيز على قضايا رأس المال البشري وحقوق العمال.

الشكل رقم: 3 - 1

اتجاهات حوكمة الشركات العالمية المتوقعة في عام 2023



المصدر: Global Corporate Governance Trends for 2023, P3, www.russellreynolds.com

هناك العديد من التوقعات الرئيسية التي يجب أن تكون مجالس الإدارة على دراية بها لأنها تعزز أنشطة حوكمة ESG خلال العام¹ 2023:

- تزايد الحاجة لمواءمة الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ومواءمة الأعمال: مع تزايد أهمية ESG، من المرجح أن تركز المزيد من الشركات على مواءمة أهداف ومقاييس ESG مع المحركات الإستراتيجية الشاملة للأعمال. يمكن أن يساعد تحديد الأهمية النسبية في دفع هذا التوافق الاستراتيجي. يمكن أن تؤدي مزامنة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للأعمال التجارية بشكل عام مع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية إلى تحسينات شاملة في برامج ESG.

- مكانة ESG المتصاعدة على جداول أعمال مجالس الإدارة: مع تزايد الاهتمام من قبل المستثمرين والمستهلكين وأصحاب المصلحة الآخرين، من المرجح أن تصبح الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية بشكل متزايد عنصرًا دائمًا في جدول أعمال اجتماع مجلس الإدارة / لجنة التدقيق.

- تزايد الطلب على مواءمة إفصاحات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية والقوائم المالية: مع الإعلان عن الإجراء التنظيمي وتقديم هيئة موثوقة لوضع المعايير، سيكون هناك طلب متزايد على الشركات لمواءمة إفصاحاتها بشأن الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات وافتراضاتها مع بياناتها

¹ Deloitte, 2022 Governance Outlook, A publication of NACD and its Partners, pp 12-13.

https://boardleadership.nacdonline.org/rs/815-YTL-682/images/NACD_2022_Governance_Outlook.pdf

المالية والإفصاحات المتعلقة بالآثار المالية المحتملة لمبادرات وأهداف الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية.

المطلب الثاني: الجهود والتطورات في الدول العربية

تشهد منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا نمواً سريعاً للقطاع الخاص. وبينما تمتاز كل دولة بخصائص فريدة، فقد تبنت الشركات ذات الرؤية المستقبلية في المنطقة مستوى أفضل من حوكمة الشركات باعتبارها ميزة استراتيجية في سعيها نحو النمو والربحية. وتختلف أسباب تبني هذه الممارسات باختلاف الشركات التي أدخلتها، غير أنها تشمل استقطاب تكلفة أقل ومصادر مختلفة لرأس المال، وتحفيز الموظفين، واستدامة الشركة، والكفاءة وتسوية النزاعات بين الأجيال بالنسبة للشركات العائلية.

الفرع الأول: نظرة عامة على أنظمة الرقابة الداخلية والحوكمة في البلدان العربية

كانت منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا واحدة من الأسواق الناشئة التي يُنظر فيها إلى حوكمة الشركات على أنها مفهوم جديد نسبياً. في الواقع، لم تظهر كلمة عربية هي "حوكمة الشركات" إلا في السنوات العشر الماضية. ومع ذلك، على الرغم من حداثة في المنطقة، فقد حققت حوكمة الشركات تقدماً كبيراً في السنوات القليلة الماضية. على الرغم من صعوبة التنبؤ بنتائج الاضطرابات الحالية، أو ما سمي بـ "الربيع العربي"، فقد سلطت الضوء على بعض التحديات الديموغرافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية الملحة، والتي، إذا تمت معالجتها بشكل صحيح، يجب أن تؤدي إلى مزيد من إصلاح حوكمة الشركات¹.

في معظم بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)، الأسواق المالية ضعيفة وخاضعة للتنظيم الصارم، والملكية الحكومية سائدة وقوى السوق تلعب دوراً محدوداً. لقد أحرزت معظم البلدان تقدماً خلال العقد الماضي في إصلاحات حوكمة الشركات، لكنها لا تزال في مرحلة مبكرة من هذه العملية. بشكل ملموس، فإن الخصائص التالية للاقتصادات في المنطقة تشكل الطريقة التي يُدار بها قطاع الشركات ويتم تمويله حالياً، فضلاً عن قدرته على الاستجابة للتغير التكنولوجي السريع والعملة الاقتصادية².

ويزداد إدراك منافع الحوكمة الرشيدة للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ففي غضون السنوات القليلة الماضية، تأسست على الأقل أربعة معاهد جديدة لحوكمة الشركات أو معاهد للمدراء؛ مما يدل على الطلب المتنامي على معلومات حوكمة الشركات، وكذلك التدريب والإرشاد للشركات

¹ Nick Nadal, *Corporate Governance Post 'Arab Spring' in the Middle East and North Africa, Law in transition, 2013, Financial law reform from Moscow to Casablanca, p 53.*

² MENA-OECD Investment Program, *Advancing the Corporate Governance Agenda in the Middle East and North Africa : A Survey of Legal and Institutional Frameworks, p. 7.*

<https://www.oecd.org/mena/competitiveness/36086926.pdf>

لتحسين ممارساتها. وقد أصدرت دول عديدة- وبينها الجزائر والبحرين ومصر ولبنان والمغرب وعمان وتونس- مدونات لقواعد حوكمة الشركات¹.

كما قامت دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ببذل عدة جهود من أجل الوصول إلى معايير رفيعة لأفضل ممارسات حوكمة الشركات. فسواء كانت المعايير إلزامية أو تطوعية ينبغي أن يكون مجلس الشركة مقتنعاً بأن تطبيق ممارسات حوكمة الشركات تستحق الجهد المبذول. حيث يقول رئيس المنتدى العالمي لحوكمة الشركات "فليب أرمسترونج": "تتعلق الحوكمة الرشيدة للشركات برفع مستوى الالتزام، وليس باستيفاء نقطة ما فحسب، بل بالقيام بما هو صحيح لاقتناعك به؛ ومن ثم بث ثقافة تقوم على الممارسة السليمة من خلال القيادة".

وقد أكدت دراسات الحالات أن حوكمة الشركات لا تقوم على مفهوم الحل الواحد الذي يناسب الجميع. فقد اتخذت الشركات الخاصة بالمنطقة أسلوباً تدريجياً ومتميزاً، يركز على تحسينات حوكمة الشركات التي يمكن تطبيقها إلى أقصى حد، وفي الوقت نفسه تناسب حجمها وصناعتها وسوقها وأسلوب ملكيتها واستراتيجيتها. ثم وضعت تلك الشركات الأساس للتحسينات الجارية بإقناع أصحاب المصالح الرئيسيين. وقد تركزت هذه الجهود على كيفية الحصول على رأس المال، ورفع تحفيز العاملين، وإدارة المخاطر، وإدارة النمو، ومعالجة تعاقب الأجيال².

الفرع الثاني: التحديات التي تواجهها اقتصاديات الدول العربية لتعزيز الرقابة الداخلية والحوكمة
حتى الآن، لم يكن إصلاح حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مدفوعاً من طرف المستثمرين (Investor-Driven). يعود ذلك أساساً إلى مجموعة من الحقائق مثل هياكل ملكية الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (بشكل أساسي مملوكة للعائلة أو مملوكة للدولة)، والتوافر الجاهز للسيولة والتمويل من البنوك الإقليمية، وأسواق رأس المال المتخلفة نسبياً.

كما يتم تجاهل المنطقة بشكل عام من قبل المستثمرين العالميين على المدى الطويل إلى حد كبير بسبب السجل الضعيف للمنطقة في الشفافية والإفصاح وإعداد التقارير. كما أن مديري الأصول الإقليميين مثل صناديق الثروة السيادية لم يظهروا قوة للحوكمة في عملياتهم الاستثمارية. ونتيجة لذلك، عادةً ما تنظر الشركات إلى فوائد الحوكمة الرشيدة للشركات من حيث اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل والامتثال التنظيمي بدلاً من ارتباطها بوصول أفضل وأرخص إلى الائتمان ورأس المال.

وبما أنه هناك عدد من الدول العربية ومن بينها الجزائر تسعى إلى الانضمام إلى مجموعة البريكس (BRICS)، أصبح من الضروري على هذه البلدان تحسين أطر حوكمة الشركات بها وبالتالي تحسين مستوى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية بها. هذا سيؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين وبالتالي تدعيم وجذب

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير / شباط 2011. ص iii

² المرجع نفسه، ص iii.

الاستثمارات مع ضمان حماية حقوق المساهمين من خلال الفصل بين السلطة وملكية الإدارة، مما يؤدي إلى محاربة الفساد المالي بما في ذلك القضاء على ممارسات المحاسبة الإبداعية.

الفرع الثالث: جهود تحسين الرقابة الداخلية والحوكمة في البلدان العربية

تأسس معهد "حوكمة" لحوكمة الشركات في عام 2006 للمساعدة في سد فجوة حوكمة الشركات في المنطقة. تم تأسيس المعهد من قبل المنظمات الدولية بما في ذلك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، والبنك الدولي ومركز المشاريع الدولية الخاص (CIPE)، والمنظمات الإقليمية مثل اتحاد البنوك العربية وسلطة مركز دبي المالي العالمي. نشأ المعهد من الاعتراف بالحاجة المتزايدة لمنظمة إقليمية تعمل على أرض الواقع، من أجل حوكمة الشركات لتحقيق قبول أصحاب المصلحة. منذ ذلك الحين، كانت منظمة "حوكمة" في طليعة النقاش حول حوكمة الشركات في المنطقة.

يتمثل الهدف الأساسي لشركة "حوكمة" في ترسيخ حوكمة الشركات كموضوع على جداول أعمال صانعي السياسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من خلال تزويد الشركات والهيئات التنظيمية في المنطقة بأدوات عملية حول كيفية تحسين حوكمة الشركات في المنطقة. يشمل عمل المعهد إشراك الحكومات والصناعة، وإجراء الدراسات الاستقصائية والدراسات، وإنشاء معايير إقليمية تعمل كمحفزات للإصلاح¹.

بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ وجود علامات مشجعة على أن الوعي الإقليمي بحوكمة الشركات أخذ في الازدياد. حيث يلاحظ دخول اللوائح الجديدة حيز التنفيذ والتي تركز بشكل أوضح على مسؤولية المدير وأهمية الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) على سبيل المثال، خلال سنة 2019 قامت المملكة العربية السعودية بإطلاق قانون جديد لحوكمة الشركات يركز بشكل أكبر على دور مجلس الإدارة، ويؤكد على مسؤوليات مجلس الإدارة، ويوضح المزيد حول المعلومات التي يجب الكشف عنها وكيفية إدارة تضارب المصالح في الشركات السعودية المدرجة، مما أدى إلى إغلاق الكثير من الفجوات التي كانت موجودة من قبل. كما قامت دولة الإمارات العربية المتحدة قانوناً جديداً للشركات التي تنظمها هيئة الأوراق المالية والسلع الإماراتية (ESCA). حيث يركز هذا القانون أكثر عن الاستدامة، المسؤولية الاجتماعية للشركات وتقييم مجلس الإدارة، فضلاً عن الدعوة إلى التنوع بين الجنسين في المجالس. بالإضافة إلى ذلك قامت أسواق دبي المالية (DFM)- بورصة دبي - بإطلاق دليل حول الإفصاح عن ممارسات ESG لمساعدة الشركات على فهم كيفية الإفصاح عن هذه الأنشطة وتعزيز الشفافية والإفصاح بين الشركات المدرجة من خلال تسليط الضوء على الفوائد الرئيسية لتقارير الاستدامة لتلبية المتطلبات المطلوبة من المستثمرين المؤسسيين للحصول على معلومات ال-ESG².

¹ Nick Nadal, Corporate Governance Post "Arab Spring" in the Middle East and North Africa, Op Cit pp 54-55

² Dubai Financial Market, ESG Reporting Guide, Value inhcancement through voluntary sustainability disclosures, DFM, https://meira.me/wp-content/uploads/2019/12/esg-reporting-guide_en.pdf

أما بالنسبة للجزائر فإن اقتصادها يملك طاقة كامنة ضخمة للنمو والتطور خارج المحروقات. ويهدف تكريس ذلك، في أرض الواقع، تم الشروع في السنوات الأخيرة، في الكثير من المهدات، نذكر منها الاستثمارات العمومية الضخمة المنجزة من أجل تعزيز البني التحتية الأساسية والعديد من الاجراءات التنظيمية لفائدة المؤسسة. وعليه، فإنه يتعين على المؤسسات أن تضمن الشروط الداخلية لنجاحها ولجلب الأموال وموارد أخرى نادرة تحتاجها في تطورها وأن تعطي نفسها الرؤية والاستقرار الضروريين لديمومتها. كل هذه المستلزمات تمر وجوبا بتبني مبادئ الحكم الراشد من طرف المؤسسة.

ولتحقيق ذلك تقوم الجزائر ببذل جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات عن طريق تعزيز بيئة أعمالها وفتح اقتصادها للاستثمار الأجنبي. ففي جويلية 2009، تم إصدار أول مدونة أو ميثاق لحوكمة الشركات للشركات الجزائرية، بشكل رئيسي الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك عبر اتفاق فريق عمل مكون من نادي (CARE) (دائرة العمل والتفكير في الشركة) ومنتدى رؤساء الشركات (FCE)، بالتعاون مع وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة. حيث كانت يهدف هذا الميثاق المدونة إلى إعطاء انطلاقة جديدة لترقية الحكم الراشد ضمن بعد شامل ودائم للمؤسسة الجزائرية، وكذا تفعيل حوار واسع المدى حول الخطوات المستقبلية، التي يمكن اتخاذها في هذا المجال، ضمن المحاور الكبرى المكرسة في آليات الشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا (النيباد) فيما يخص بالحكم الراشد¹. بعد ذلك قامت الجزائر بإصدار عدة مراسيم رئاسية وأوامر بهدف تحسين بيئة الأعمال الجزائرية وتحسين وتفعيل مبادئ حوكمة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية. من بين هذه المراسيم والقوانين نجد المرسوم الرئاسي رقم 11 - 426 مؤرخ في 13 محرم عام 1433 الموافق 08 ديسمبر 2011 الذي يحدد تشكيلة الديوان المركزي لقمع الفساد وتنظيمه وكيفيات سيره². والقانون رقم 15 - 06 مؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1436 الموافق 15 فبراير 2015، يعدل ويتمم القانون 05 - 01 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1425 الموافق 06 فبراير سنة 2005 والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها³.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تسعى جاهدة لتحسين معايير الحوكمة وقد تم تحقيق الكثير في فترة زمنية قصيرة نسبياً. فلقد تم إصدار أطر للشركات المدرجة من قبل معظم دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتتعلق القضايا الآن بتنفيذ هذه القواعد، لا سيما في مجالات الشفافية والإفصاح وإدارة المخاطر وممارسات مجلس الإدارة. كما تشمل التحديات المستقبلية للمنطقة معالجة أوجه القصور في الشركات المملوكة للدولة وتسهيل نمو القطاع الخاص، وكلاهما يتطلب ممارسات حوكمة سليمة للشركات.

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص 13.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 68، ديسمبر 2011.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 08، فبراير 2015.

المطلب الثالث: نقاط ضعف الرقابة الداخلية وطرق تحديدها وإصلاحها

نقاط ضعف الرقابة الداخلية هي إخفاقات في تنفيذ أو أداء الضوابط الداخلية. حيث يمكن التحايل حتى على أقوى التدابير الأمنية إذا حدد الفاعل الضار نقطة ضعف في الرقابة الداخلية. كما يمكن أن تكون تكلفة نقاط الضعف المادية هذه ضخمة: من أهمها الخسارة في سعر السهم والزيادة في تكاليف التدقيق.

نظرًا للتطور التكنولوجي السريع، والعدد المتزايد باستمرار من الضوابط الداخلية، أصبح من الضروري على المؤسسات مراقبة ضوابط الأمن باستمرار لضمان حمايتها بشكل كاف. إن المراقبة المنتظمة ضرورية للتحقق من فعالية الضوابط وكشف نقاط الضعف التي يمكن أن يستغلها الفاعل الضار.

الفرع الأول: الضعف المادي Material Weakness

يحدث الضعف المادي عندما يكون واحد أو أكثر من الضوابط الداخلية غير فعالة، بطريقة يمكن أن تؤدي إلى أخطاء جوهرية في النشاط المالي. وهذا يشمل جميع القواعد والعمليات والأنشطة المصممة لتحسين الكفاءة التشغيلية ومنع المخالفات في البيانات المالية.

يمكن أن تجعل نقاط الضعف المادية البيانات المالية للشركة غير موثوقة وغير فعالة. فهي تمنع المراجعين وأصحاب المصلحة من إجراء تقييم موثوق للصحة المالية للشركة وتحديد سعر سهمها. بمجرد اكتشاف نقطة ضعف جوهرية، يجب على المدققين إبلاغ لجنة التدقيق في الشركة بذلك. تكون اللجنة، التي تتكون عادة من أعضاء مجلس الإدارة، مسؤولة عن ضمان تنفيذ الشركة للإجراءات التي تعمل على إصلاح الضوابط الداخلية وتصحيح الضعف المادي.

بالإضافة إلى تقديم التقارير إلى اللجنة، في الولايات المتحدة الأمريكية يتعين على الشركات إبلاغ لجنة الأوراق المالية (SEC) بوجود ضعف مادي. عندما يتم الإعلان عن هذه المعلومات، قد تواجه الشركات تكاليف متزايدة بسبب الرسوم القانونية ومخاطر السمعة، حيث قد يفقد المستثمرون الثقة في الشركة وأسهمها.

الأسباب الشائعة لنقاط الضعف المادية هي عدم كفاية الفصل بين الواجبات، وال فشل في تقييم المخاطر على أساس مستمر، والافتقار إلى المراجعة الإدارية، والاعتماد المفرط على تطبيقات المحاسبة أو أدوات طرف ثالث آخر التي لا تفي بمعايير الامتثال.

الفرع الثاني: أنواع نقاط الضعف في الرقابة الداخلية

يمكن تلخيص نقاط الضعف في الرقابة الداخلية في أربعة أنواع رئيسية وهي:

أ. ضعف الرقابة الداخلية الفنية Technical Internal Control Weakness

تشمل ضوابط الأمان الفنية كلاً من الأجهزة والبرامج. تعود نقاط الضعف في عنصر التحكم الفني إلى التغييرات التكنولوجية والصيانة أو فشل التكوين. إذا تم اختراق أجهزة أو برامج نظام معلومات الشركة، فإن هذا يسمى ضعفًا تقنيًا.

ب. ضعف الرقابة الداخلية التشغيلية **Operational Internal Control Weakness**

يركز الأمن التشغيلي على المراقبة التشغيلية وتنفيذ إدارة المخاطر في العمليات التجارية اليومية. تعود نقاط الضعف في الضوابط التشغيلية إلى عوامل بشرية. تصبح الضوابط التشغيلية أقل فعالية إذا لم يتبع الموظفون المسؤولون عن العمليات المعايير والسياسات المعمول بها. تعتبر الاستجابة للحوادث مثال على التحكم التشغيلي الحساس للوقت. بحيث يكون التدخل في الوقت المناسب هو الأكثر فعالية لمنع أو تخفيف الخرق. كلما طالت الفترة الفاصلة بين بداية الحدث الأمني والتدخل، قلت فعالية الاستجابة للحوادث.

ج. نقاط ضعف الرقابة الإدارية **Administrative Control Weakness**

تسمى نقاط الضعف في الضوابط الأمنية الإدارية أيضًا بالضوابط الإجرائية، وهي ناتجة عن عدم الامتثال المستمر للمعايير واللوائح المعمول بها. على سبيل المثال، فإن التحكم الإداري عبارة عن نسخ احتياطية (backups) منتظمة للأنظمة الهامة. في حالة حدوث خرق، ستتمكن فقط من استرداد البيانات من وقت آخر نسخة احتياطية. يعد التحكم في النسخ الاحتياطية للبيانات عديم الفائدة إذا لم تقم المؤسسة بإعادة حفظ البيانات بانتظام، أو لم تتحقق من إمكانية استرداد النسخ الاحتياطية بنجاح.

د. ضعف الرقابة الداخلية البنيوية **Architectural Internal Control Weakness**

ينصب تركيز هندسة الأمن على إنشاء نظام موحد لتوثيق ومعالجة مخاطر بيئة تكنولوجيا المعلومات. عادةً ما تتضمن نقاط الضعف في التحكم البنيوي تغييرات في تكوين الأجهزة أو البرامج. عندما يتم إجراء تغيير، ولا تتم مراقبته أو الموافقة عليه بشكل مناسب، يمكن أن يؤدي إلى كسر أجزاء من بنية الأمان. يُعد أي تغيير يؤثر على عنصر من عناصر بنية أمان المؤسسة ضعفًا محتملاً في التحكم البنيوي.



الفرع الثالث: طرق تحديد وإصلاح نقاط الضعف في الرقابة الداخلية
هناك عدة طرق التي يمكن من خلالها اكتشاف نقاط الضعف في الرقابة الداخلية، واتخاذ الإجراءات لمعالجتها نذكر منها:

أ. دفتر إجراءات الرقابة الداخلية Catalog Internal Control Procedures
وهذا يشمل توثيق المعاملات المالية، وعمليات الشراء، ومشاريع تصميم المنتجات، واختبار المنتج، والتدقيق الداخلي. قبل أن تتمكن من فحص الإجراءات لاكتشاف نقاط الضعف، تحتاج إلى جرد كامل للعمليات القائمة حالياً.

يجب تحديد أي أجزاء من الشركة معرضة لمخاطر أكبر من غيرها. ثم القيام بتقييم تصميمات التحكم الخاصة بما في ذلك التوثيق والتدريب وفصل المهام وحلقات الملاحظات أو التغذية العكسية.

ب. القيام بإجراء تقييم المخاطر Conduct a Risk Assessment
يجب أن تخضع جميع إجراءات الرقابة الداخلية لتقييم المخاطر. حيث يجب تحديد حالات الفشل التي من المرجح أن تؤثر على الشركة. عادة ما يتم تقييم المخاطر في شكل جدول مع ترتيب المخاطر في صفوف وأعمدة تمثل سجلاً للمشكلة والحل.

أثناء التحقيق في كل خطر، يتم إضافة أعمدة توضح مكان المشكلة، ولماذا هي عناصر التحكم غير كافية، ومن المسؤول عن عملية معينة، ومن حدد المشكلة، وما هو الحل، ومتى اتخذ الشخص المسؤول إجراءً.

ج. القيام بتدقيق داخلي Conduct an Internal Audit

يتضمن التدقيق الداخلي مراجعة بيانات الحسابات الدائنة، بما في ذلك المخزونات والأصول والتسوية النقدية. تتضمن التسوية النقدية التأكد من إمكانية احتساب الأموال النقدية للمؤسسة بالكامل، مع مراعاة الدخل والنفقات.

عند مراجعة الحسابات الدائنة، يجب التحقق من إرسال جميع المدفوعات إلى الشخص أو الشركة المناسبة. كما يجب بعد ذلك الرجوع إلى هذه المدفوعات مع جميع البيانات المالية، الداخلية (قسم المحاسبة) والخارجية (البنك).

د. تدريب وتهيئة الموظفين Train and Educate Staff

مع استمرار تطور الضوابط الداخلية، أصبح من المهم توعية الموظفين بأحدث إجراءات وأساليب الرقابة الداخلية. كما يجب إخطارهم بأي تغييرات وتأثيرها على روتينهم اليومي. حيث يعد نقص معرفة الموظف وتدريبه أحد الأسباب الرئيسية لفشل الرقابة الداخلية. كما أنه من خلال تدريب الموظفين وإشراكهم في العملية، يمكنهم المساعدة في تحديد نقاط ضعف الرقابة وتصحيحها.

هـ. فحص تقارير الأقسام Examine Departmental Reports

يجب التأكد من أن مقاييس العمل الرئيسية تتبع الاتجاهات المتوقعة. قد تكون الاتجاهات غير المرغوب فيها في المقاييس مثل الإيرادات أو الربحية أو تناقص العملاء مرتبطة بفشل الضوابط الداخلية. كما يجب ربط التقارير من جميع الإدارات معاً للحصول على صورة للمؤسسة بأكملها. بالإضافة إلى ذلك، يجب تشجيع الإدارات أو وحدات الأعمال على الإبلاغ عن الضوابط ونقاط الضعف في التحكم بشكل مستقل. لا يجب أن تؤخذ هذه التقارير في شكلها الظاهري - بل يجب تقييم قدرة كل قسم على تقييم الحالة الحالية لعناصر التحكم بدقة والتحقق من النتائج التي توصلوا إليها.



من خلال هذا المبحث وبناء على ما سبق، ترى الباحثة أن زيادة مطالب أصحاب المصلحة للشفافية ستؤدي إلى دفع اتجاهات حوكمة الشركات في عام 2023. كما يجب على القادة القانونيين الاستعداد لمراجعة ممارسات مجلس الإدارة والحوكمة، ومواصلة تطوير برامج الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) وتقديم المشورة للمديرين حتى يتمكنوا من أداء دورهم الرقابي الموسع.

أما بالنسبة ما سبق لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ترى الباحثة أن دول هذه المنطقة تسعى جاهدة لتحسين معايير الحوكمة وقد تم تحقيق الكثير في فترة زمنية قصيرة نسبياً. فلقد تم إصدار أطر للشركات المدرجة من قبل معظم دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتتعلق القضايا الآن بتنفيذ هذه القواعد، لا سيما في مجالات الشفافية والإفصاح وإدارة المخاطر وممارسات مجلس الإدارة. كما تشمل التحديات المستقبلية للمنطقة معالجة أوجه القصور في الشركات المملوكة للدولة وتسهيل نمو القطاع الخاص، وكلاهما يتطلب ممارسات حوكمة سليمة للشركات.

أما بالنسبة لأوجه القصور في الرقابة الداخلية ترى الباحثة أنها تظهر عندما لا يمنع تصميم أو تشغيل عنصر التحكم أو يكتشف تحريماً جوهرياً في الوقت المناسب. حيث يظهر الضعف عندما لا يعمل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لما تم تصميمه من أجله بالرغم من أن عملية التصميم تمت بشكل صحيح، أو أن الشخص الذي يقوم بالرقابة لا يمتلك الكفاءة اللازمة لأداء الرقابة بفعالية.

المبحث الثاني

الاتجاهات الحديثة بشأن الرقابة الداخلية

تعتبر الرقابة الداخلية الفعالة أحد عناصر التمكين الأساسية للكيانات للنمو بثقة ونزاهة في عالم متعدد الأطراف من أصحاب المصلحة مليء بالتقلب وعدم اليقين والاضطراب والتعقيد. فالرقابة الداخلية تتجاوز متطلبات الامتثال القانونية؛ وتساعد الكيانات على بناء الثقة والسمعة الإيجابية في تحقيق نتائج الأعمال الاستراتيجية.

الرقابة الداخلية عبارة عن مفهوم أساسي للكيانات أو المنظمات وأحد الأنشطة الأساسية للمهنيين الماليين. لكن طبيعتها ليست ثابتة بحيث يجب أن تتكيف مع التغيرات المستمرة التي تطرأ عبر الزمن. حيث يلاحظ أن نماذج الأعمال قد تطورت بسرعة في السنوات الأخيرة في مواجهة الرقمنة والأتمتة وتغير سلوك العملاء.

في أوقات الأزمات مثل النمو القوي، تتطلب إدارة الأعمال نظام تحكم مناسبًا من أجل تحسين كفاءة الإدارة وتجنب الإخفاقات أو الاحتيال. وفي هذا السياق، فإن التعريفات التقليدية للرقابة الداخلية، التي اختصرتها إلى إجراءات إدارية لحماية الأصول وموثوقية المعلومات المالية والإدارية، أظهرت محدوديتها.

خصص هذا المبحث لتقديم وتوضيح التطورات الحديثة في مجال الرقابة الداخلية، وأهمية تكيف أنظمة الرقابة الداخلية لكي تبقى ذات صلة وتضيف قيمة للمؤسسة أو الكيان. وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب كالتالي:

- المطلب الأول: تحدي التحول الرقمي والرقابة الداخلية
- المطلب الثاني: أحدث التحديات للرقابة الداخلية
- المطلب الثالث: أثر التكنولوجيات الحديثة على الرقابة الداخلية

المطلب الأول: تحدي التحول الرقمي والرقابة الداخلية

الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي¹

هناك اعتقاد خاطئ بأن التحول (Transformation) هو نفسه الرقمنة (Digitization). يمكن أن تكون الرقمنة حافزًا للتحول. كما يمكن أن تكون جانبًا مهمًا، لكنها مكون واحد فقط. إذا قامت منظمة برقمنة عملية من تلقاء نفسها، فيمكنها ببساطة تغيير عملية غير فعالة. قد يكون هناك مكسب قصير الأجل من هذا، لكنه لا يمثل بحد ذاته تحولًا حيث لا توجد ميزة استراتيجية مكتسبة من النشاط.

قد تكون الرقمنة عنصرًا أساسيًا في التمكين، ولكنها تحتاج إلى أن تكون مصحوبة باستثمار في ثقافة المنظمة وطرق العمل. إن تحقيق التحول الفعال هو مزيج من التغيير التقني؛ عملية التغيير والتغيير الثقافي. تحتاج المنظمات إلى فهم كيفية تواصلهم وتقديم مبادراتهم إلى السوق.

¹ ACCA, Generation CFO and Chartered Accountants Australia New Zealand Report, Transformational Journeys : Finance and the Agile Organization, November 2021, p10.

لا يعني التحول بالضرورة إعادة هندسة نموذج الأعمال بالكامل، لأن هذه وظيفة مهمة. إنها سلسلة من التغييرات الإستراتيجية المتزايدة التي تعمل على تحسين نموذج الأعمال.

الفرع الثاني: التحول كنوع من مخاطر الأعمال

يعتبر التحول نشاطاً مستمراً للعديد من الكيانات. حيث يشير التقرير الصادر عن جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA)، ومؤسسة التدقيق الداخلي (IIA)، ومعهد المحاسبين الإداريين (IMA) بتاريخ 22 جويلية 2022 على أن هناك حاجة لضمان أن تكون أطر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر مرنة ومناسبة للغرض في بيئة الأعمال التي تتوسع بشكل متزايد في نطاقها مع التقنيات سريعة التطور مثل الحوسبة السحابية (Cloud Computing)* والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)** وتقنية التعاملات الرقمية أو ما يسمى بقواعد البيانات المتسلسلة أو سلسلة الكتل (Blockchain)*** والتنقيب في العمليات (Process Mining)****. يتم إدخال الإفصاحات غير المالية في نطاق الرقابة الداخلية، مما يؤدي إلى أثارها الخاصة¹.

تتطلب طبيعة التغيير السريع قيادة متكيفة ومرنة وتركيزاً على المشروع. يجب أن تكون الرقابة الداخلية جزءاً لا يتجزأ من هذه التطورات. يتطور تطبيق التكنولوجيا أيضاً حيث تتبنى الكيانات "الثورة الصناعية الرابعة"***** والتقنيات المتصلة.

¹ ACCA, IAF, IMA report, Internal Control and the Transformation of Entities, 05 July 2022, Viewed on August 28th, 2022, <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/technology/transformation-of-internal-control.html>

* الحوسبة السحابية (Cloud Computing): تعني توفير موارد تقنية المعلومات حسب الطلب عبر الإنترنت مع تسعير التكلفة حسب الاستخدام. فبدلاً من شراء مراكز البيانات والخوادم المادية وامتلاكها والاحتفاظ بها، يمكنك الوصول والاستفادة من الخدمات التكنولوجية، مثل إمكانات الحوسبة، والتخزين، وقواعد البيانات، بأسلوب يعتمد على احتياجاتك، وذلك من خلال جهة موفرة للخدمات السحابية.

** الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence): أحد فروع علم الحاسوب وهو ذلك السلوك وتلك الخصائص التي تعتمد عليها البرامج الحاسوبية المختلفة، وتتماشى مع القدرات الذهنية البشرية في الأعمال المختلفة، ومن أهم تلك القدرات قدرة الآلة على التعليم واتخاذ القرارات الصحيحة.

*** قواعد البيانات المتسلسلة (Blockchain): تكنولوجيا رقمية تقوم على قاعدة بيانات سحابية ضخمة، يستطيع الأشخاص من خلالها إنجاز المعاملات أو نقل الأموال باستخدام شبكة من الحواسيب اللامركزية المنتشرة حول العالم، وتشبه Blockchain بدفتر الأستاذ العام في علم المحاسبة، لأنها قاعدة بيانات عامة تخزن فيها المعلومات الرقمية لعمليات التبادل.

**** التنقيب في العمليات (Process Mining): نظام عمل تحليلي، مصمم لاكتشاف العمليات الحقيقية التي تجري في المؤسسة ومراقبتها وتحسينها، من خلال استخلاص المعرفة من سجلات المعاملات الموجودة في أنظمة المعلومات الحالية للمؤسسة.

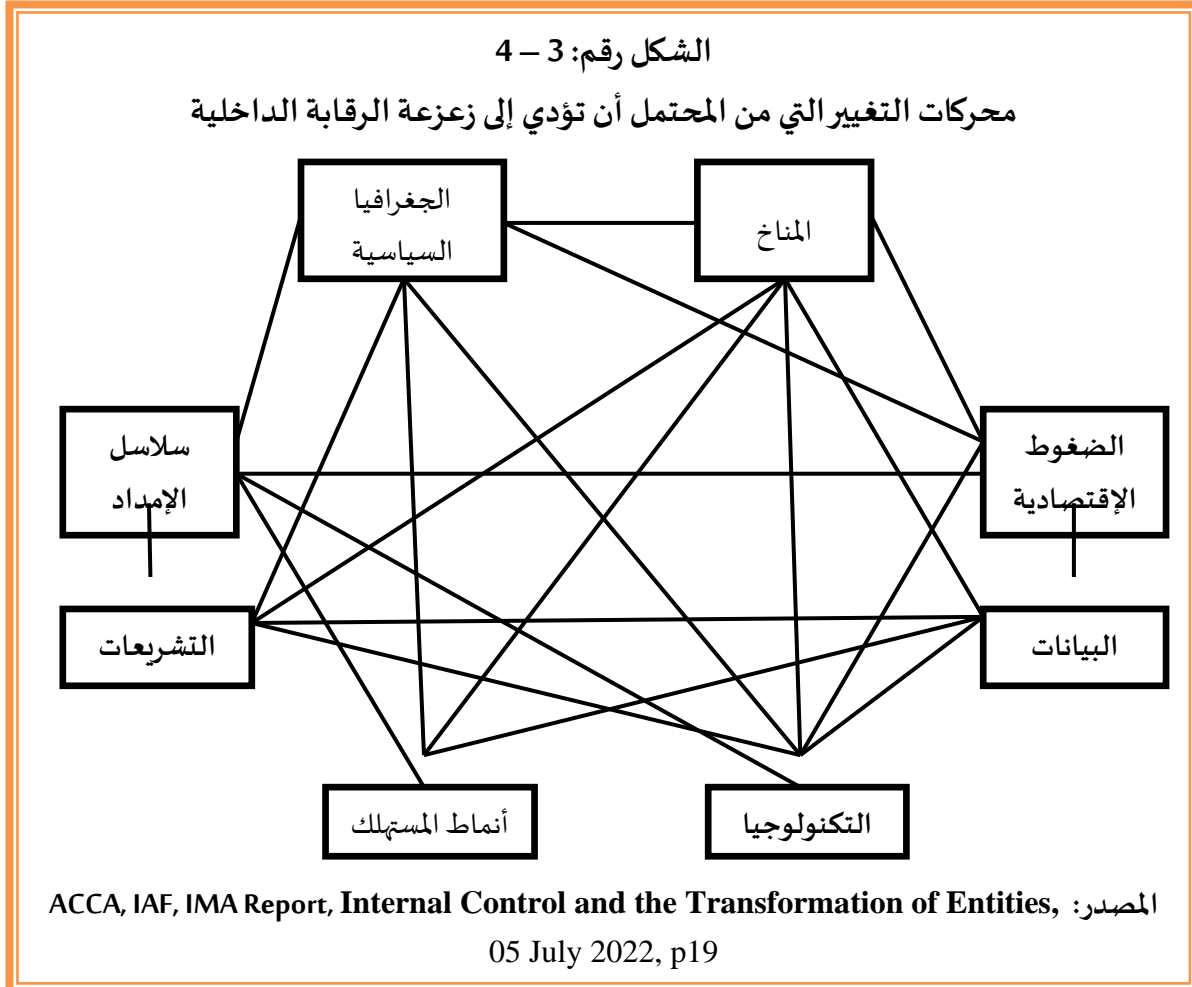
***** الثورة الصناعية الرابعة (Industrial Revolution 4.0): تعرف بالإختصار الإنجليزي (4IR)، ويقصد بها الموجة الصناعية الجديدة التي تستند على الصناعة في طورها الرابع من حيث استخدامها للتقنية لاسيما التكنولوجيات الحديثة مثل الروبوتات (Robotics)، والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، وإنترنت الأشياء (Internet of things (IoT)) والطباعة ثلاثية الأبعاد (3D printing) وغيرها.

مما سبق يمكن القول أن «التحول، Transformation» عبارة عن موضوع متشعب. حيث تعني التغييرات في الطريقة التي تحتاجها المؤسسات للاستجابة لمطالب عملائها أننا بحاجة إلى إعادة تقييم كيفية تقييمنا لفعالية التحول وبالتالي يتطلب شراكة بين أولئك المكلفين بتطوير وتقديم الخدمات والوظيفة المالية لفهم واقع حالة الاستثمار وقياس الأداء.

الفرع الثالث: محركات التحول للرقابة الداخلية

شهدت الكيانات قدرًا كبيرًا من الاضطراب خلال فترة جائحة كورونا. لقد أوجد الوباء العديد من التحديات، وفي كثير من الحالات، أجبرت الجائحة القيام بالتغييرات الضرورية على نماذج الأعمال. وبما أن التغيير أو التحول مستمر فإن دورته تتضمن تطبيق الأساليب التي تعتمد على التكنولوجيا والبيانات.

فكما هو الحال بالنسبة للكيانات نفسها وأهدافها التحويلية، تخضع الرقابة الداخلية، لشبكة معقدة من محركات التغيير كما هو موضح في الشكل رقم: في حين أن كل من هذه المحركات قد يكون له تأثيرا جوهريا، فإنها مجتمعة تمثل فترة اضطراب لمعظم الكيانات. وهذا هو الوقت الذي تكون فيه المخاطر عالية والحاجة إلى أن تكون الضوابط فعالة تصبح أمرا بالغ الأهمية¹.



¹ ACCA report, Op.Cit, p 19.

يمكن تلخيص محركات التحول للرقابة الداخلية في أربعة عناصر وهي: الأشخاص People، والعملية Process، والتكنولوجيا Technology والبيانات Data.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن كل المحركات الموضحة أعلاه لها تأثير على بيئة الرقابة الداخلية في الكيان أو المؤسسة. كما أن آثار هذه المحركات ستستمر في الاتساع، وبالتالي فإن الكيانات أو المؤسسات تحتاج ضمان معالجة واقع هذه البيئة المتغيرة.

المطلب الثاني: أحدث التحديات للرقابة الداخلية

حسب التقرير الصادر عن جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA)، مؤسسة التدقيق الداخلي (IIA)، ومعهد المحاسبين الإداريين (IMA) بتاريخ 22 جويلية 2022، فإن الآثار المستمرة لوباء كورونا، والمناخ الاقتصادي المضطرب، والتشريعات، والبيانات والتكنولوجيا كلها تقدم للمنظمات تحديات فريدة لأنشطتها الرقابية الداخلية. كما توصل التقرير إلى أن أحدث تحديات الرقابة الداخلية تشمل نقص الموظفين المهرة، والتقدم التكنولوجي، وقلة التركيز التنفيذي.

الفرع الأول: نقص المهارات Skills Shortages

غالبًا ما تتطلب التقنيات الناشئة مهارات جديدة. نظرًا لكونها جديدة، تميل هذه المهارات إلى النقص في المعروض. هناك أيضًا ندرة في الخبرة في نشر هذه التقنيات. غالبًا ما تجد المنظمات أنه ليس لديها موظفين لديهم المهارات التي تحتاجها وغير قادرة على تطويرها أو الحصول عليها بنجاح. بدلاً من ذلك، قد يؤدي الخروج من المؤسسة والتعاقد مع أطراف ثالثة إلى إضافة طبقة أخرى من المخاطر¹. يعد تحديد النقص في المهارات ومعالجته أمرًا حيويًا للشركات التي تتطلع إلى تطوير موظفيها وتنمية خدماتهم. فوفقًا للمنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2020، سيتعين إعادة تأهيل أكثر من مليار عامل في جميع أنحاء العالم بحلول عام 2030. وهذا يمثل ثلث القوة العاملة العالمية. بدلاً من ذلك، يجب أن تكون استراتيجيات تخطيط القوى العاملة موجهة نحو رفع مستوى مهارات الموظفين الحاليين، فضلاً عن اكتساب مواهب جديدة لسد الفجوات. مع وضع هذا في الاعتبار، فإن أول مكان للبدء في معالجة هذه المشكلة هو مهارات التدقيق².

كما تحتاج هذه المواهب إلى التدريب المناسب والتكيف مع التكنولوجيا، مع فهم الدور الذي لا غنى عنه الذي تلعبه البيانات في منح صانعي القرار الرئيسيين الوصول إلى معلومات مفيدة وغنية بالرؤى. وبالتالي وقبل كل شيء، فهم يحتاجون إلى امتلاك الصفات القيادية للتغيير اللازمة لإحياء مبادئ الرقابة الداخلية وزرع ثقافة المخاطر التي تتوافق مع الغرض الأساسي للشركة. ضمن هذه الثقافة، يجب تشجيع

¹ KPMG, Are you ready for the next wave? Make the right decisions about emerging technologies, KPMG International Cooperative, 2017, Switzerland, p 6.

² Charlotte Gurney, How to address skills shortages within your organization, Viewed on 29th of August 2022, <https://www.voltinternational.com/blog/2022/03/how-to-address-skills-shortages-within-your-organization?source=google.com>

الناس بنشاط على استخدام الأدوات الرقمية المتاحة لهم لتشغيل الضوابط بفعالية وجدية. هذا أمر بالغ الأهمية لتضمين عقلية المخاطرة¹.

يعد توافر المهارات المناسبة أمرًا أساسيًا للحفاظ على نظام رقابة داخلية فعال. تتسع هذه المهارات إلى ما هو أبعد من المالية البحتة، ويجب أن يكون هناك اعتراف بهذه الحاجة الموسعة وما يترتب عليها من استثمار مطلوب من قبل الكيانات والأفراد على حد سواء. بعبارة أخرى فإن قيمة الرقابة الداخلية تمتد إلى ما هو أبعد من إعداد التقارير القانونية والامتثال لدعم الإفصاحات المالية الخارجية. ومن أجل دعم تحول الأعمال وزيادة قيمة المؤسسة، يجب أن تتحول الرقابة الداخلية نفسها باستمرار لتكون مناسبة للغرض في بيئة رقمية ومضطربة.

الفرع الثاني: التطورات التكنولوجية Technological Advances

لا أحد يستطيع أن ينكر اليوم بأن التكنولوجيا والبيانات أدت إلى تغير مشهد الأعمال. فقبل وباء كورونا، كانت الكيانات تركز بشكل متزايد على فهم كيفية خلق القيمة وتفسير البيانات الموجودة تحت تصرفها، وعلى تحقيق هذه الأهداف. وقد أثبتت بعض الدراسات بأن الوباء أدى إلى تسريع معدل تبني التكنولوجيا بقبول واسع النطاق من طرف المستخدمين².

وفيما يتعلق بالرقابة الداخلية، فقد أظهرت الدراسات بأن هناك مجالان رئيسيان تم تحسينهما باستخدام التكنولوجيا. يتمثل الأول في تحسين وقت المعالجة **Improved Processing Time**. أما الثاني فتمثل في تقليل الأخطاء **Reduced Errors** (التصحيح التلقائي من طرف الكمبيوتر). وبالإضافة إلى ذلك وبالترزامن مع تحسين وقت المعالجة وتقليل الأخطاء جاء تقليل الأعمال الورقية **Reduced Paperwork**. ستستمر التكنولوجيا في التقدم وهناك خطر يتمثل في أن تصبح الرقابة الداخلية غير فعالة إذا لم تتبنى التغييرات وتعمل تلقائيًا عند الاقتضاء.

الفرع الثالث: نقص التركيز لدى التنفيذيين Lack of Executive Emphasis

أظهرت تجارب العملاء أنه بدون التزام تنفيذي عالي المستوى، من الصعب إطلاق أو الحفاظ على فرص الابتكار. علاوة على ذلك، يميل مديرو المستوى المتوسط الذين يتحملون مسؤولية الأرباح والخسائر إلى الالتزام بالوضع الراهن.

في الختام ترى الباحثة أنه على الرغم من أن التكنولوجيات الناشئة يمكن أن توفر فرصًا وكفاءات كبيرة لمنظمات الأعمال، إلا أنها تجلب معها أيضًا تحديات جديدة. حيث يعد فهم هذه

¹ Ben Castell, *How Internal Controls Could Drive Finance Function Transformation*, Ernest & Young Corporation, October 2021, Viewed on 31st of August 2022, https://www.ey.com/en_uk/assurance/uk-internal-controls/how-internal-controls-could-drive-finance-function-transformation

² ACCA, IAF, IMA report, *Internal Control and the Transformation of Entities*, Op.Cit, p29.

التكنولوجيات الناشئة والوعي بالمزايا والمخاطر التي تقدمها للتقارير المالية أمرًا ضروريًا للمراجعين والإدارة ولجان التدقيق للاضطلاع بمسؤولياتهم الخاصة.

المطلب الثالث: أثر التكنولوجيات الحديثة على الرقابة الداخلية

تعمل التكنولوجيات الناشئة على تغيير بيئة إعداد التقارير المالية بشكل كبير، وهذا التغيير يتسارع. على سبيل المثال، يعمل الذكاء الاصطناعي (AI) وأتمتة العمليات الروبوتية (RPA) وسلسلة الكتل Blockchain على تغيير الطريقة التي تتم بها الأعمال، مما جعل المدققين يتسابقون في تحويل عملياتهم الخاصة.

في هذه البيئة المتطورة، أصبح من الضروري على اللاعبين الرئيسيين في إعداد التقارير المالية - المدققون ولجان التدقيق والإدارة - أن يكون لديهم فهم قوي للأدوار والمسؤوليات. مع زيادة استخدام التقنيات الناشئة في عملية إعداد التقارير المالية، يصبح من غير المحتمل أن يتمكن المدققون من تصميم الاختبارات الموضوعية التقليدية التي من شأنها، توفير أدلة تدقيق كافية ومناسبة تستجيب لمخاطر مستوى التأكيد المحددة. يضع هذا التطور في مدى كفاية ومصدر أدلة التدقيق مزيدًا من التركيز على الرقابة الداخلية للإدارة على التقارير المالية.

خصص هذا المطلب لاستكشاف المخاطر المرتبطة بتبني التكنولوجيات الناشئة وكيفية تأثيرها على الرقابة الداخلية.

الفرع الأول: إنترنت الأشياء (IoT) والأنظمة المحيطة

لقد جلب ظهور الأجهزة والأنظمة المتصلة بالإنترنت فرصًا جديدة ومخاطر للمؤسسات الحديثة. كما أن مفهوم إنترنت الأشياء (IoT) قد تطور مع الوقت. تشير إنترنت الأشياء إلى عملية ارتباط أي شيء بالإنترنت من خلال مجموعة من البروتوكولات الخاصة، وهي شبكة من الأشياء المادية، ولا يمكن اعتبار إنترنت الأشياء شبكة من أجهزة الكمبيوتر فقط، ولكن تطورت إلى شبكة من الأجهزة بمختلف جميع الأنواع والأحجام مثل الهواتف والكاميرات والأنظمة الصناعية... إلخ، كل شيء متصل على أساس البروتوكولات المنصوص عليها من أجل تحقيق إعادة تنظيم مختلف الاتصالات والعلاقات بطريقة ذكية¹.

يعتبر إنترنت الأشياء كأكثر ميزة يتمتع بها المدققون الداخليون الحديثون على أسلافهم، والغرض من إنترنت الأشياء هو توصيل كل شيء داخل المؤسسة بوحدة جمع البيانات المركزية التي يمكن استخدامها لفرز البيانات للحصول على قدرات أفضل على اتخاذ القرارات والكفاءة العامة. بمجرد إنشاء

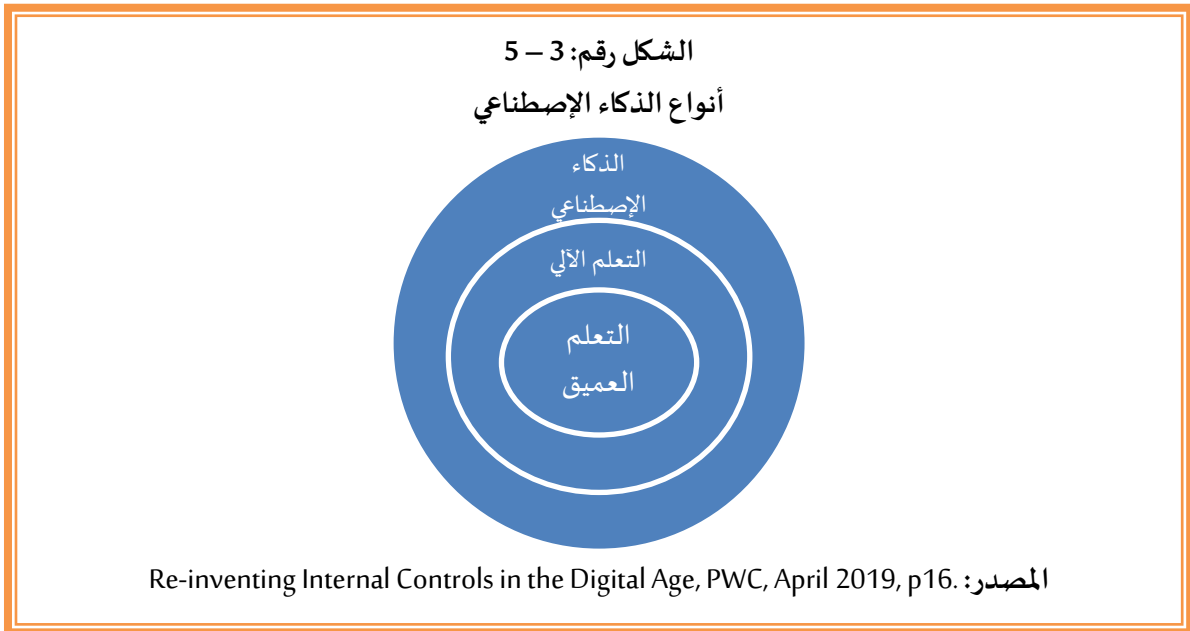
¹ Carlos, Salazar, (2016), *Internet of Things-IOT: Definition, Characteristics, Architecture, Enabling Technologies, Application & Future Challenges*, *International Journal of Engineering Science and Computing*. Volume 6 Issue No. 5 P. 6122.

إنترنت الأشياء، يمكن للشركة استخدام خوارزمية وراثية لفرز البيانات من كل عقدة مجموعة وتشغيلها من خلال برنامج للتحقق من اتساق تلك البيانات بأرقام السنة السابقة لضمان دقة البيانات.

إن القدرة على تحليل البيانات واستخدامها لضمان أن أدوات التحكم في العملية تعمل بفعالية أو تقديم المشورة إلى الإدارة على جانب معين من الوظيفة، كلها تأتي من هذه البيانات التي يتم جمعها كل ثانية. من خدمات الضمان إلى الاستشارات، يحتاج المدققون الداخليون إلى فهم ما يجري حولهم في جميع الأوقات، ويمنحهم إنترنت الأشياء (IoT) ميزة كبيرة في القيام بذلك من خلال توفير معلومات في الوقت المناسب لهم لاستخلاص النتائج¹.

الفرع الثاني: الذكاء الاصطناعي (AI) ومراقبة العمليات

يعتبر الذكاء الاصطناعي (AI) أحد مجالات علوم الكمبيوتر حيث تعمل الآلات الذكية وتتفاعل مثل الأشخاص في مهام مثل صنع القرار وحل المشكلات ومحاكاة الحواس والتعلم والتخطيط والأنشطة مثل الإدراك البصري والتعرف على الكلام. إنه مفيد بشكل خاص في تحديد الأنماط والقيم المتطرفة. يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لزيادة المشاركة البشرية أو كبديل لها. على سبيل المثال، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات المعاملات التجارية في الوقت الفعلي وغيرها من المعلومات على Blockchain لمحاكاة الحكم البشري في التصنيف والتسجيل والتحليل واتخاذ القرار². يمكن تقسيم الذكاء الاصطناعي إلى عدة أنواع كما هو مبين في الشكل الموالي:



¹ Jacob Griffin, *Innovations in Technology: How AI and IoT are Affecting the World of Internal Audit*, University of Alabama in Huntsville, October 2017, https://www.researchgate.net/publication/320617443_Innovations_in_Technology_How_AI_and_IoT_are_Affecting_the_World_of_Internal_Audit

² COSO, *Governance and Internal Control, Blockchain and Internal Control*, Deloitte, July, 2020, USA, p. 4.

يعمل الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي¹ (ML) على تحويل الرقابة الداخلية والتدقيق من خلال زيادة عملية صنع القرار البشري. يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في تحديد نقاط الضعف أو الفشل في نظام الرقابة والتنبؤ بها.

يجب على المدققين الداخليين القيام بتقديم تأكيد أو نشاط استشاري يمنح أصحاب المصلحة ضماناً بأن الشركة تعمل ضمن إرشادات نموذج الأعمال والقوانين المستخدمة لتنظيم الشركات أو، يجب على المدقق تقديم المشورة إلى الإدارة حول أفضل طريقة لأداء العملية التي ستزيد من كفاءة أنشطة الشركة وتحقيق أرباح أعلى. مع هذين النشاطين تأتي مسؤوليات المدقق؛ فكل من التأكيد والاستشارات، لها أطر عامة تساعد المدقق على عدم كسر حدود الاستقلال التنظيمي والموضوعية الشخصية. وبالتالي، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي لإجراء اختبارات معينة، من الناحية النظرية، من شأنه أن يقلل من احتمال أن ينتهك المدقق هاتين المعلمتين بسبب حقيقة أن الذكاء الاصطناعي هو آلة وليس المدقق نفسه؛ لذلك، يمكن تعيين البرنامج مع قيود تضمن عدم كسر الذكاء الاصطناعي هذه الحدود. مفتاح استخدام آلة لهذه الأنشطة هو أنه يجب برمجة الذكاء الاصطناعي من قبل فني وليس المدقق الداخلي نفسه، وهذا من شأنه أن ينتهك الموضوعية الشخصية للمدقق.

الفرع الثالث: تحدي اعتماد التكنولوجيا

إن التحدي الرئيسي الذي يجب على المنظمات التغلب عليه لا ينشأ من التكنولوجيا، ولكن من اعتمادها. قد يقاوم بعض الأشخاص في المؤسسة التغيير بسبب الخوف من استبدالهم، وقد لا يستخدم الآخرون الأدوات بفعالية بسبب نقص المهارات أو التدريب. يعد برنامج التغيير المدروس جيداً، المدعوم والمدفوع من الأعلى، أمراً بالغ الأهمية لتحويل وظائف التحكم وإعدادها للمستقبل. وبالتالي، فإنه في نهاية المطاف، لن تكون المنظمات التي تتبنى التغيير قادرة على إدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية فحسب، بل ستحقق فوائد كبيرة لنموها ونتائجها النهائية. كما يتوقع أن تتبنى المزيد من الشركات التكنولوجيا، بما في ذلك تحليلات البيانات، لتعزيز أداء الأعمال وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة، لكن سرعة التبني هي التحدي².

كما أن التكنولوجيا الجديدة المليئة بالإجراءات الأمنية الموثوقة يمكنها مكافحة التهديدات الأمنية الحالية. فباستخدام تقنيات مثل التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي، يمكن للشركات التمتع بالقدرة على اكتشاف التهديدات في وقت مبكر قبل حدوثها، وبالتالي يمكنها تقليل الضرر واستعادة أنظمتها بسرعة.

* التعلم الآلي *Machine Learning*: مجموعة فرعية من الذكاء الاصطناعي تتضمن تقنيات تمكّن الآلات من تحسين المهام مع الخبرة. وهو يشتمل على التعلم العميق.

** التعلم العميق *Deep Learning*: مجموعة فرعية من التعلم الآلي تعتمد على الشبكات العصبية التي تسمح للآلة بتدريب نفسها على أداء المهمة

² *Re-inventing Internal Controls in the Digital Age, Op. Cit. p7.*

أصبح من الواضح لعدد متزايد من الشركات أن التحول الرقمي الناجح يتطلب نهجًا يركز على المستخدم. لا يهم مدى تعقيد التكنولوجيا - فبدون الاستخدام المناسب، لن تحقق مشاريع التحول الرقمي النتائج المرجوة. يتيح التبني الرقمي للشركات إدارة النتائج المرجوة من خلال وضع المستخدم في المقام الأول، ومنحهم الأدوات التي يحتاجون إليها لاستخدام البرامج بفعالية وتعزيز نتائج الأعمال¹. من خلال ما سبق ترى الباحثة أن تكنولوجيا المعلومات (IT) تلعب دورًا رئيسيًا في نظام الرقابة الداخلية في مختلف المنظمات من حيث الاحتفاظ بالسجلات والخدمات الداخلية الأخرى. يُعرّف نظام الرقابة الداخلية بأنه إجراءات رقابة فعالة وضعتها الشركة لحماية الموارد ولضمان موثوقية ودقة كل من السجلات المالية وغير المالية بما يتماشى مع الحوكمة والإجراءات المعمول بها للحصول على الأهداف المحددة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من المميزات التي يمكن الحصول عليها عند استخدام التكنولوجيا في نظام الرقابة الداخلية، من أهمها أنه لا يلزم تسوية أي مبالغ نقدية مستلمة لأن الكمبيوتر يتتبع جميع المعاملات. كما أن تكنولوجيا المعلومات تمكن المديرين من التحكم بسرعة في أداء المنظمة وتنسيقه مع الإدارة من خلال ردود فعل سريعة وتضامن باستخدام العملية السريعة للمعلومات. وبدعم من التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي (AI)، يمكن أن تساعد التكنولوجيا المحاسبين على جميع المستويات في العثور على إجابات للأسئلة الصعبة ودعم العملاء بثقة.

في الأخير يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تجعل الضوابط الداخلية أكثر فعالية وكفاءة وانتشارًا. حتى الأتمتة البسيطة يمكنها تحسين الضوابط الداخلية من خلال غرس الانضباط في تنظيم العمليات وتوحيدها. ومع ذلك، يجب تصميم العملية وضوابطها بشكل مناسب قبل النظر في الأتمتة.

بالرغم من كل المميزات السالفة الذكر والخاصة باستخدام التكنولوجيا، إلا أن هذه الأخيرة تضع المنظمة ومن خلالها نظام الرقابة الداخلية أمام تحديات عديدة من أهمها نقص المهارات ونقص التركيز لدى التنفيذيين. لذلك أصبح من الضروري الاستثمار في الموظفين الحاليين. والقيام بتحويل دورهم من معالجي المعاملات إلى مستشارين ماليين من خلال تثقيفهم حول الميزنة وطرق قياس الأداء والضوابط الداخلية والامتثال والتقنيات الجديدة.

¹ The State of Digital Adoption 2022-2023, From transformation to adoption : How enterprises can unlock value from their digital spend, walkme p 4. <https://www.walkme.com/wp-content/uploads/2022/08/WalkMe-state-of-digital-adoption-2022.pdf>

المبحث الثالث

أثر التكنولوجيات الناشئة على بيئة إعداد التقارير المالية

يمكن أن توفر الرقابة الداخلية الفعالة على التقارير المالية ميزة تنافسية حاسمة. حيث يمكن للشركات أن تضيف قيمة كبيرة من خلال تطبيق الضوابط المحاسبية التي تسخر تحليلات البيانات لتوفير رؤى تشغيلية وسوقية. كما يمكن لإعداد التقارير المالية الدقيقة وفي الوقت المناسب أن يساعد الشركات على اغتنام العديد من الفرص التي أوجدها التحول المتسارع المدفوع بالتكنولوجيا (Technology-driven transformation).

خصص هذا المبحث لإبراز وتحليل أثر التكنولوجيات الناشئة على بيئة الرقابة الداخلية وبالتالي على إعداد القوائم المالية. حيث اشتمل هذا المبحث على ثلاث مطالب وهي:

- المطلب الأول: ماهية الرقابة الداخلية على التقارير المالية
- المطلب الثاني: أدوار ومسؤوليات الرقابة الداخلية على التقارير المالية
- المطلب الثالث: تبني الأتمتة المتقدمة ومستقبل الرقابة الداخلية

المطلب الأول: ماهية الرقابة الداخلية على التقارير المالية

سواء كانت مملوكة ملكية عامة أو خاصة، يجب على الشركات من جميع الأحجام إنشاء نظام ملائم للسياسات والإجراءات للرقابة الداخلية على التقارير المالية (ICFR). مع عدم وجود نقاط ضعف مادية، يمكن لنظام الرقابة الداخلية للشركة منع الاحتيال والأخطاء المادية في المعاملات وتقديم البيانات المالية بشكل عادل¹.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الداخلية على التقارير المالية

تعتبر الرقابة الداخلية على التقارير المالية (ICFR) كأحد عناصر المفهوم الأوسع للرقابة الداخلية. وقد تم تعريف هذا الأخير من طرف منظمة الهيئات الراعية (COSO) وهو يوفر إطار عمل لمساعدة الشركات في هيكلة وتقييم الضوابط التي تعالج مجموعة واسعة من المخاطر. يُعرّف هذا الإطار، الذي تم إصداره في عام 1992 وتم تحديثه في عام 2013، الرقابة الداخلية على أنها "عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس إدارة الكيان والإدارة والموظفين الآخرين، وهي مصممة لتوفير ضمان معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمليات وإعداد التقارير والامتثال².

¹ A Beginner's Guide to Internal Control over Financial Reporting (ICFR), <https://tipalti.com/icfr-internal-control-over-financial-reporting/> Consulted the 10th of December 2022.

² Center for Audit Quality, Guide to Internal Control over Financial Reporting, USA, May 2019, p4.

أما الرقابة الداخلية على التقارير المالية فهي عملية تتكون من سياسات وإجراءات رقابة لتقييم مخاطر البيانات المالية وتقديم تأكيد معقول بأن الشركة تعد بيانات مالية موثوقة. يحتفظ الموظفون بسجلات مالية مفصلة وعادلة ودقيقة مع إيصالات للمعاملات وتوافق عليها الإدارة لحوكمة الشركات. كهدف للرقابة الداخلية على التقارير المالية، يتم تصميم سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية لإعداد التقارير المالية لتسجيل المعاملات بشكل عادل ودقيق ومنع واكتشاف الاستحواذ غير المصرح به أو استخدام أو التخلص من أصول الشركة التي يمكن أن تؤثر بشكل جوهري على البيانات المالية. كما تتضمن الرقابة الداخلية على التقارير المالية الالتزام بإطار التقرير المالي. من خلال فعالية الرقابة الداخلية على التقارير المالية، يمكن للشركات الحد من مخاطر التحريف الجوهري، وتحسين جودة البيانات المالية، بما في ذلك الإفصاحات، وتحقيق أمان البيانات المناسب¹.

الفرع الثاني: ركائز الرقابة الداخلية على التقارير المالية

حددت ممارسة الامتثال للمخاطر في KPMG سبع ركائز للرقابة الداخلية على التقارير المالية لتقييم تقدم برنامج (ICFR) كالتالي²:

● **الركيزة الأولى: الإستراتيجية Strategy**

إن إعداد أي برنامج جيد من برامج الرقابة الداخلية على التقارير المالية هو استراتيجية واضحة المعالم تتماشى مع الأولويات التنظيمية. وهذا يتطلب أكثر من مجرد التركيز على المستوى المطلوب من الاعتماد على المدقق الخارجي. إنه يتطلب فهم كيف أن مستوى الاعتماد المختار يدعم الأهداف الأوسع. تهدف استراتيجيات الرقابة الداخلية على التقارير المالية الأكثر نضجًا إلى ما هو أبعد من الامتثال الأساسي - فهي تدعم قيم الشركة واستراتيجياتها.

● **الركيزة الثانية: تقييم المخاطر Risk assessment**

يربط تقييم مخاطر الرقابة الداخلية على التقارير المالية الفعال المخاطر الرئيسية بتأكيدات التدقيق ويدعم الاستراتيجية الشاملة واختيار التحكم ونهج الاختبار. إن تقييم مخاطر الرقابة الداخلية على التقارير المالية الأكثر نضجًا ليس ثابتًا. تم تمكين التكنولوجيا، بما يتماشى مع تقييم مخاطر المؤسسة ويتضمن عوامل مخاطر نوعية بحيث يكون أكثر من مجرد تمرين على النطاق المالي.

● **الركيزة الثالثة: ضوابط على مستوى الكيان Entity-level Controls**

إن الضوابط المباشرة على مستوى الكيان التي تعمل بالمستوى الصحيح من الدقة يمكن اعتبارها بمثابة "بوليصة تأمين" للمساعدة في التخفيف من حالات فشل التحكم الأخرى في حالة حدوثها. تميل الإدارة إلى الابتعاد عن الضوابط على مستوى الكيان بسبب مخاوف المدققين الخارجيين بشأن مستويات الدقة وبسبب المتطلبات المرتبطة بضوابط المراجعة الإدارية. ولكن، من الناحية العملية، تعتمد الإدارة غالبًا

¹ A Beginner's Guide to Internal Control over Financial Reporting (ICFR), Op.Cit p

² KPMG, Internal Controls over Financial Reporting, Outlining a program that meets stakeholder expectations, KPMG 2018.

على مراكز الضوابط المباشرة على مستوى الكيان لاكتساب الثقة في النتائج المالية الإجمالية. وبالتالي، فإنه من الحكمة أخذها في الاعتبار عند تقييم الضوابط.

• **الركيزة الرابعة: إختيار الضوابط Control Selection**

يجب أن يظل إختيار عناصر التحكم مواكبًا لأحدث العمليات التجارية الحالية والتركيز على المجالات غير الروتينية التي تتطلب الحكم. هناك مشكلة شائعة تتمثل في وجود عدد كبير جدًا من الضوابط الرئيسية، وكثير منها لا يرتبط بوضوح بالتقييم العام لمخاطر إعداد التقارير المالية. يجب أن تشمل مراقبة المخزون على أنواع مختلفة من الضوابط (آلية مقابل يدوية ووقائية مقابل كاشفة)، والمساهمة في تحسين تصميم وأتمتة الرقابة، والحفاظ على التكلفة الإجمالية لها.

• **الركيزة الخامسة: استراتيجية الاختبار Testing Strategy**

تعمل صحة إستراتيجية اختبار الرقابة الداخلية على التقارير المالية على تعديل نهج الاختبار بناءً على المخاطر، وتتضمن المراقبة المستمرة، وتعزز معرفة وخبرات الإدارة.

• **الركيزة السادسة: تقييم النتائج Evaluating Results**

عندما تعمل الرقابة الداخلية على التقارير المالية بسلاسة، فإن النتائج لن تظهر العديد من أوجه القصور. عندما تحدث أوجه قصور، يحدد البرنامج الناضج الأولويات الصحيحة: جهود المعالجة التي تنفذ حلولاً مستدامة وتساعد أيضًا في تحسين العمليات والتنظيم الأوسع. بدون مثل هذا العلاج القوي، الذي يحدد بشكل صحيح ويعالج السبب الجذري للنقص بشكل كامل، قد يعود النقص أو القصور في السنوات اللاحقة - وهو أمر شائع جدًا في العديد من الشركات.

• **الركيزة السابعة: الحوكمة Governance**

تعني الحوكمة الجيدة لـ للرقابة الداخلية على التقارير المالية الأسلوب الصحيح، والتدريب المتكرر لمالكي العمليات ومختبري التحكم، والموارد الكافية، وهياكل التقارير الصحيحة. يحدد برنامج الرقابة الداخلية على التقارير المالية الناضج مسؤوليات واضحة ويسهل التواصل بين من يملك البرنامج ككل، ومن يصمم الضوابط، ومن يقوم بإجراء الضوابط، ومن يختبر الضوابط.

لا يحتاج كل برنامج من برامج الرقابة الداخلية على التقارير المالية إلى الاستثمار لتحقيق أقصى نضج في كل ركيزة. جزء من تلبية توقعات أصحاب المصلحة هو اتخاذ قرار اقتصادي إستراتيجي قائم على المخاطر بشأن أولويات الرقابة الداخلية على التقارير المالية. من المحتمل أن تعمل بعض الركائز بمستوى أعلى من النضج من غيرها. قد يكون من المفيد الاستثمار أكثر في بعض الركائز. في حالات أخرى، قد يكون من الحكمة قبول بعض المخاطر الثانوية مقابل تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف.

الشكل رقم: 3 - 6

الركائز الـ 7 للرقابة الداخلية على التقارير المالية (ICFR)



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على النتائج السابقة

الفرع الثالث: عيوب الرقابة الداخلية على التقارير المالية

يظهر النقص في الرقابة الداخلية على إعداد التقارير المالية إذا كان تصميم أو تشغيل عنصر الرقابة لا يسمح للإدارة أو الموظفين، في السياق العادي لأداء واجباتهم الموكلة إليهم، بمنع أو اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب. عندما يتم العثور على أوجه قصور في تصميم أو تشغيل عنصر الرقابة، تحتاج الإدارة إلى تقييم مدى خطورة التأثير على سلامة عمليات إعداد التقارير المالية للشركة. يتم تصنيف أوجه القصور الأكثر خطورة إما على أنها أوجه قصور كبيرة أو نقاط ضعف مادية¹.

يعتمد تحديد ما إذا كان النقص في الرقابة الداخلية على التقارير المالية يمثل ضعفًا ماديًا (جوهريًا) على ما يلي:

¹ Center for Audit Quality, Guide to Internal Control over Financial Reporting ,May 2019, Op.cit p 11.

- احتمال حدوث تحريف (خطأ) باعتباره نتيجة لنقص في نظام الرقابة الداخلية؛
- ما إذا كان حجم التحريف المحتمل الذي من الممكن بشكل معقول حدوثه أو يمكن أن يحدث في المستقبل نتيجة للنقص، كان أو يمكن أن يكون جوهريًا في البيانات المالية؛ و
- ما إذا كانت ضوابط الإدارة في سياق العمل العادي ستمنع أو تكشف في الوقت المناسب التحريف إذا أصبح جوهريًا.

لأغراض إعداد تقارير لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC)، إذا كان هناك ضعف جوهري واحد في الرقابة الداخلية على التقارير المالية (ICFR)، فإن الرقابة الداخلية على التقارير المالية لا تكون فعالة، بغض النظر عن فعالية بقية الضوابط. يعني الضعف المادي أن هناك احتمالاً معقولاً بأن ضوابط الشركة لن تمنع أو تكتشف تحريفًا جوهريًا (فرديًا أو إجماليًا) للبيانات المالية المؤقتة أو السنوية للشركة في الوقت المناسب.

من المهم الإشارة إلى أن الضعف المادي في الرقابة الداخلية على التقارير المالية لا يعني بالضرورة أن البيانات المالية للشركة كذلك محرفة، بدلاً من ذلك، فهذا يعني أن هناك احتمالاً معقولاً بأن ضوابط الشركة لم تكن ستمنع أو تكتشف تحريفًا جوهريًا في الوقت المناسب.

وبالتالي يمكن ترتيب عيوب الرقابة الداخلية على التقارير المالية تسلسلياً كالآتي¹:

- **الضعف الجوهري (المادي) Material Weakness**: الضعف المادي هو النقص، أو مزيج من أوجه القصور، في ICFR، بحيث يكون هناك احتمال معقول بأن تحريف جوهري في البيانات المالية السنوية أو المؤقتة للشركة لن يتم منعه أو اكتشافه في الوقت المناسب.
- **النقص الكبير Significant Deficiency**: النقص الكبير هو النقص، أو مزيج من أوجه القصور، في ICFR الذي يكون أقل حدة من الضعف المادي، ولكنه مهم بما يكفي لجذب انتباه المسؤولين عن الإشراف على التقارير المالية للشركة.
- **النقص Deficiency**: يكون هناك نقص في ICFR عندما لا يسمح تصميم أو تشغيل عنصر تحكم للإدارة أو الموظفين، في السياق العادي لأداء الوظائف الموكلة إليهم، بمنع أو اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

¹ Center for Audit Quality, Guide to Internal Control over Financial Reporting ,May 2019, Op.cit p 10.

المطلب الثاني: أدوار ومسؤوليات الرقابة الداخلية على التقارير المالية

إن إشراك الأفراد الأكفاء والمدربين تدريباً جيداً في تصميم نظام الرقابة الداخلية على التقارير المالية والإشراف عليه يعتبر أمراً في غاية الأهمية. يمكن تلخيص أدوار ومسؤوليات الرقابة الداخلية على التقارير المالية في ثلاث عناصر أساسية: الإدارة، المدققين المستقلين، ولجان التدقيق كما هو مبين في الجدول رقم: 3-1.

الفرع الأول: الإدارة

تعتبر إدارة الشركة المسؤولة عن تصميم وتنفيذ ومراقبة ICFR. في حين أن الهياكل الإدارية تختلف، في العديد من الشركات، فإن المسؤول المالي الرئيسي (المدير المالي أو كبير موظفي المحاسبة) وموظفيه يتحملون المسؤولية اليومية عن ICFR. كما تعتبر الإدارة مسؤولة عن الحفاظ على نظام ICFR الذي يوفر ضمانات معقولة فيما يتعلق بموثوقية التقارير المالية وإعداد البيانات المالية للأغراض الخارجية وفقاً لمبادئ المحاسبة المقبولة عموماً.

عند إجراء تقييمها، يجب على الإدارة تحديد ما إذا كانت قد نفذت ضوابط تعالج بشكل مناسب مخاطر عدم منع أو اكتشاف خطأ جوهري في البيانات المالية للشركة في الوقت المناسب وما إذا كانت هذه الضوابط تعمل بشكل فعال. كما يجب أن يكون المديرون على جميع مستويات الشركة مسؤولين عن التشغيل الفعال للضوابط في مناطقهم¹.

الفرع الثاني: المدققين المستقلين

تحتاج التقارير المالية للشركات أيضاً إلى تأكيد من طرف مستقل، حيث تقع هذه المهمة على عاتق مدقق حسابات مستقل. فقد كان المدققون على دراية واسعة بمفهوم الرقابة الداخلية لسنوات. لعقود من الزمان، كان المدققون مطالبين بفهم ICFR للشركة؛ هذا الفهم، بدوره، كان يستخدم من قبل المدقق لتكييف "طبيعة وتوقيت ومدى" اختبار المدقق فيما يتعلق بمراجعة البيانات المالية للشركة. ومع ذلك، فإن إدراك المدقق للعيوب الكبيرة في أنظمة الرقابة الداخلية للشركة لم يقدم أي حافز للشركة لتصحيح تلك العيوب؛ كان من المتوقع أن يقوم المدقق فقط "بتدقيق" العيوب. لكن الآن وحسب قانون Sarbanes Oxley لسنة 2002 وفي فقرته 404، أصبح يُطلب من المدققين المستقلين "التصديق على، والإبلاغ عن" تقييم الشركة. هذا المطلب الخاص بالإفصاح العام، من قبل كل من الشركة والمدقق، أصبح يخلق الآن حافزاً قوياً للتصحيح الذاتي للشركة².

¹ Center for Audit Quality, *Guide to Internal Control over Financial Reporting*, Op.cit p 13.

² Kayla J. Gillan, PCAOB, *a Layperson's Guide to Internal Control Over Financial Reporting*, Spring Meeting of the Council of Institutional Investors, 2006, Washington DC, USA. [http://pcaobus.org/news-events/speeches/speech-detail/a-layperson-sguide-to-internal-control-over-financial-reporting-\(icfr\)112](http://pcaobus.org/news-events/speeches/speech-detail/a-layperson-sguide-to-internal-control-over-financial-reporting-(icfr)112).

الفرع الثالث: لجان التدقيق

في حين أن الإدارة مسؤولة عن تصميم وتنفيذ وتشغيل وصيانة ICFR، فإن لجنة التدقيق مسؤولة عن الإشراف على نظام الرقابة الداخلية والتأكد على أن الإدارة لديها نظام رقابة مناسب وجيد الأداء. بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون لجنة التدقيق مقتنعة بأن الشركة لديها برامج وسياسات لردع واكتشاف التلاعب في القوائم المالية. كما يجب أن تعمل اللجنة مع الإدارة للإشراف على إنشاء ضوابط وبرامج مناسبة لمكافحة الاحتيال والتلاعب واتخاذ الخطوات المناسبة عند اكتشافها. كما يجب أن تكون لجنة التدقيق مقتنعة أيضًا بأن المنظمة قد نفذت برنامجًا مناسبًا للأخلاقيات والامتثال وأنشأت خطأً ساخنًا للإبلاغ.

بالإضافة إلى ذلك، تقع مسؤوليات إضافية على عاتق لجنة التدقيق، بما في ذلك الأمن السيبراني والتقارير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG). ووفقًا لتقرير ممارسات لجنة التدقيق، وجدت دراسة استقصائية أجرتها شركة Deloitte ومركز جودة التدقيق أن لجان التدقيق تواجه تحديات بسبب التعقيد المتزايد في مسؤولياتها الأساسية بالإضافة إلى التسلسل عبر مجالات أخرى داخل مؤسساتهم¹.

¹ Deloitte, Audit Committee Oversight Responsibilities, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/audit-committee-responsibilities.html>

الجدول رقم: 3 - 1

أدوار ومسؤوليات الرقابة الداخلية على التقارير المالية

الإدارة	المدققين المستقلين	لجان التدقيق
<ul style="list-style-type: none"> • مسؤول عن تصميم وتنفيذ ومراقبة ICFR • تقييم فعالية ICFR سنويًا وفقًا لـ SOX توصي لجنة الأوراق المالية والبورصات هذا التقييم باتخاذ نهج قائم على المخاطر من أعلى إلى أسفل. • تقييم ربع سنوي لأي تغيير في الرقابة الداخلية للشركة على التقارير المالية الذي حدث خلال ربع السنة المالية والذي أثر بشكل جوهري، أو من المحتمل بشكل معقول أن يؤثر ماديًا، على الرقابة الداخلية للشركة على التقارير المالية. • الاحتفاظ بالأدلة، بما في ذلك الوثائق، لتقديم دعم معقول لتقييمها لـ ICFR. • تقديم تقارير ربع سنوية توضح مسؤولية الإدارة عن ICFR. • تقديم تقارير سنوية عن تقييم الإدارة لـ ICFR للشركة. • إبقاء لجنة التدقيق على علم بعمل وفعالية الضوابط. 	<ul style="list-style-type: none"> • اتباع نهجًا قائمًا على المخاطر من أعلى إلى أسفل يأخذ في الاعتبار نظام التقارير المالية بالكامل ولكنه يركز بشكل أكبر على الضوابط على مجالات التقارير المالية الأكثر عرضة للتحريف الجوهري. • الحصول على فهم لكل عنصر من عناصر ICFR للشركة، حتى في تدقيق البيانات المالية فقط. • إبلاغ الإدارة ولجنة التدقيق في الوقت المناسب بأي أوجه قصور في الرقابة الداخلية. • عند إجراء تدقيق متكامل، قم بالإبلاغ عن فعالية ICFR للإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإشراف على إعداد الإدارة للبيانات المالية وتصميم وتشغيل الضوابط. • الإشراف على التقارير المالية تحت SOX. • مراجعة تقييم مخاطر التقارير المالية. • مراجعة استجابات الإدارة المخططة لمخاطر التقارير المالية المحددة. • تناقش مع الإدارة أوجه القصور في الرقابة وتأثيرها المحتمل على التقارير المالية وطبيعة الإجراءات العلاجية. • تقييم جودة التقارير المالية للإدارة والإفصاحات ذات الصلة. • الإشراف على أنشطة التدقيق الداخلي ومراقبتها بما في ذلك مراجعة التقارير الواردة من التدقيق الداخلي. • تعيين والإشراف على المدقق الخارجي.

المصدر: BDO, Flash report corporate governance, Understanding Internal Control Over Financial Reporting, June 2019, USA, <https://www.bdo.com/insights/assurance/understanding-internal-control-over-financial-reporting>

المطلب الثالث: تبني الأتمتة المتقدمة ومستقبل الرقابة الداخلية

سواء على المستوى الشخصي أو في منظمات الأعمال، تخدم الضوابط الداخلية غرضاً مهماً: منع المخاطر والكشف عنها والتخفيف منها. تقليدياً اتبعت الشركات نهجاً يدوياً لضوابطها الداخلية - العمليات والسجلات التي يتم استخدامها لمعالجة مجموعة المخاطر (المالية، التشغيلية، التكنولوجية، إلخ) التي تواجهها. هذا الأمر كان يتطلب الكثير من الوقت والوسائل لكن مع الأتمتة أصبح من الممكن إجراء مجموعة واسعة من المهام بسرعة وبدقة وبأقل تكلفة.

الفرع الأول: فوائد الأتمتة

الأعمال تتطور بوتيرة سريعة وكذلك المخاطرة. بالتالي يجب أن تتطور إدارة المخاطر التقليدية والطريقة التي يتم بها مراقبة المخاطر والضوابط ذات الصلة بمجال الأعمال بنفس السرعة والتطور. من خلال تقنيات الأتمتة والجيل القادم من التكنولوجيات المدمج بعناية في أطر عناصر الرقابة الداخلية، يمكن للمؤسسات¹:

- تقليل الوقت والجهد الذي ينطوي عليه ضمان الامتثال؛
- سرعة اكتشاف المخاطر والانحرافات والتهديدات، في وقت شبه حقيقي (ليس فقط خلال المراجعات أو عمليات التدقيق الفصلية)؛
- تسليط الضوء على الأسباب الجذرية للقضايا، وليس فقط أعراضها، من أجل استباق أوجه القصور ودفع اتخاذ القرارات بشكل أسرع؛
- الانتقال من وضعية دفاعية وموجهة لإدارة المخاطر إلى مهارة استباقية. فبدلاً من تنفيذ الأنشطة بأثر رجعي فقط، يمكن لبيئة الرقابة أن تشمل ثلاث أنواع من الرؤى: توفير الحدس (insight)، الرقابة (oversight)، والتنبؤ (foresight)، بحيث تتمكن منظمات الأعمال من اتخاذ إجراءات أفضل في الوقت الحاضر؛
- قيادة وتحسين مرونة الضوابط وذلك عن طريق تحسين العمل من الداخل إلى الخارج. يمكن للمؤسسات ذات الضوابط المرنة تحديد المخاطر بشكل مستمر وتقييم تأثيرها ومراقبة وتنفيذ الحجم المناسب من الضوابط في الوقت المناسب؛
- تحسين استخدام الموارد ومعنويات الموظفين، كتحرير تكنولوجيات المعلومات (IT)، على سبيل المثال، للتركيز على المزيد من الأنشطة الإستراتيجية والمولدة للإيرادات.

¹ Deloitte Perspectives, The Future of Internal Controls : Embracing Advanced Automation, December 2021, <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/blogs/the-future-of-internal-controls-embracing-advanced-automation.html>

الفرع الثاني: الأسباب الشائعة لأتمتة الرقابة الداخلية

تعتمد عملية أتمتة الرقابة الداخلية على عدة أسباب من أهمها سياق المؤسسة والتحديات الأمنية التي تواجهها. تعد مكافحة الاحتيال - وضمنها المحاسبة الإبداعية - أحد الأسباب الرئيسية للمؤسسات لتطبيق أتمتة الضوابط اليوم. لكنها ليست الوحيدة، حيث يمكن تلخيص بعض الأسباب الأخرى في الآتي:

• التركيز على مخاطر الاحتيال **Focusing on fraud risks**

الهدف هنا هو تقليل مخاطر الاحتيال، غالبًا عبر حجم كبير من البيانات. تتمثل المخاطر في الحصول على رؤية كاملة لمخاطر الاحتيال، وفصل تنفيذ سياسة الواجبات، ولكن أيضًا لضمان تشغيل الضوابط بشكل صحيح وتغطية جميع التطبيقات والعمليات التجارية الهامة التي تكون فيها مخاطر الاحتيال عالية جدًا.

• استهداف العمليات الحساسة **Targeting sensitive business processes**

تقوم بعض الشركات بالتركيز أساسًا على منع المخاطر على مستوى العمليات التجارية نظرًا لحساسيتها الكبيرة، مثل عملية الشراء من أجل الدفع. غالبًا ما تكون مخاطر الأمان، مثل مخاطر الاحتيال، كبيرة على مستوى إجراءات العمل - داخل التطبيقات والأنظمة وفيما بينها - ولكن غالبًا ما تركز الشركات فقط على المخاطر المرتبطة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومخاطر الاحتيال داخل التطبيقات فقط.

• تحسين تحليل البيانات **Improving data analysis**

الهدف الأساسي هنا هو تنفيذ حوكمة البيانات المناسبة بكفاءة وعلى نطاق واسع من خلال الضوابط الآلية. تعتبر عمليات التحكم في التطبيقات من الأولويات في هذا السياق وتحتاج إلى الامتثال لمتطلبات الأمان مثل الإدارة السليمة للحسابات المميزة وإدارة حقوق الوصول الفعالة.

الفرع الثالث: مستقبل الرقابة الداخلية

وسط عدم اليقين المتزايد والضغط التنظيمي، هناك تركيز حاد على إدارة المخاطر والضوابط. لقد أصبح من الضروري الآن أن يكون لدى الشركات بيئة ضوابط داخلية قوية وفعالة لدفع القيمة وتوفير أساس متين لدعم النمو.

يمكن للشركات أو منظمات الأعمال استخدام عناصر التحكم الآلية، والتي عادة ما تكون مدمجة في تطبيقات البرمجيات الخاصة بها، بنفس الطريقة مع الأهداف النهائية نفسها. فعند انتقالها إلى الكشف عن "لماذا" وراء الانحرافات ومعالجة المخاطر بشكل أكثر استباقية، مع اليقظة المستمرة التي تعتمد على البيانات تتماشى مع أولويات العمل، فإنها تتجه نحو مستقبل الضوابط (FoC).

من وجهة نظر التكنولوجيا، يجمع مستقبل الضوابط (Future of Controls (FoC)) بين الأتمتة والتقنيات المتقدمة، مثل أتمتة العمليات الآلية (RPA)، والذكاء الاصطناعي (AI)، والتعلم الآلي (ML)

والتحليلات التنبؤية، لتبسيط الضوابط وتحسينها، وتقديم ذكاء قابل للتنفيذ، ومساعدة منظمات الأعمال على النمو والتطور بطريقة أسرع وأفضل.

مما سبق ترى الباحثة أنه لم تعد الأتمتة والذكاء الاصطناعي (AI) موضع نقاش حيث تم الاعتراف على نطاق واسع بالدور الحاسم الذي تلعبه في العمل المحاسبي. لقد قللت الأتمتة من المهام اليدوية الشاقة لمحترفي المحاسبة، وتزويدهم بأدوات متقدمة لمعالجة كل مهمة محاسبية. بالإضافة إلى ذلك، تظل الرقابة الداخلية على التقارير المالية (ICFR) جزءاً أساسياً من جدول أعمال المدير المالي من أجل التأكد من أن المعلومات الواردة في البيانات المالية دقيقة ولا تحتوي على أي خطأ مادي. فخلال العقدين الماضيين قد تطورت كلا من تخصصات الرقابة الداخلية والتقارير المالية بشكل كبير بسبب مختلف حوادث الأعمال الدولية بما في ذلك انهيار Enron، والأزمة المالية العالمية، وتذبذب أسعار النفط، إلى غيرها من الأحداث الأخرى. وقد أدى ذلك إلى إصلاحات تنظيمية كبرى تهدف إلى إدارة بيئة الرقابة الداخلية، لا سيما التركيز على التقارير المالية.

خلاصة الفصل

تعتبر الحوكمة الفعالة والفعالية والمستقبلية للشركات هي السمة المميزة لإدارة الأعمال السليمة. حيث تشمل حوكمة الشركات الديناميكيات الداخلية والخارجية للتحكم في الأعمال وتوجيهها. يمكن أن يضمن مجلس الجودة المدعوم من قبل لجان مجلس الإدارة المُدارة بشكل احترافي، وآليات الرقابة الداخلية الجيدة، والتقارير والامتثال الشفافة، والتعويضات غير المسيئة للموظفين الإداريين الرئيسيين والمديرين التنفيذيين، والحماية ضد معاملات الأطراف ذات الصلة، ونسج عمليات الشركة مع سلسلة ESG أن تكون الشركة متوافقة مع حوكمة الشركات. إن الحوكمة الجيدة للشركات شرط لا غنى عنه للاستقرار المالي للشركات والاقتصادات من ناحية، وتبني الثقة بين المستثمرين من ناحية أخرى. لذلك نجد جهوداً حثيثة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي تبذل من أجل تحسين إطار حوكمة الشركات وبالتالي تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية.

تظل الرقابة الداخلية مفهوماً أساسياً للكيانات والمسؤولين عن الحوكمة. يبحث أصحاب المصلحة بشكل متزايد عن ضمان على نطاق أوسع من الإفصاحات من الكيانات، الأمر الذي يتطلب بدوره توسيع إطار الرقابة الداخلية عبر المزيد من تدفقات العمليات، والتي لم يكن بعضها سابقاً ضمن نطاق نموذج الخطوات الثلاثة لمعهد المدققين الداخليين.

يعد توافر المهارات المناسبة أمراً أساسياً للحفاظ على ضوابط داخلية فعالة. تتسع هذه المهارات إلى ما هو أبعد من المالية البحتة ويجب أن يكون هناك اعتراف بهذه الحاجة الموسعة وما يترتب عليها من استثمار مطلوب من قبل الكيانات والأفراد على حد سواء.

تواصل التكنولوجيا التقدم. يُظهر هذا التقدم علامات على التسارع حيث أصبحت البيانات والتطبيقات والعمليات لدعمها ضرورية في بيئة الأعمال المرنة. يجب أن تكون الرقابة الداخلية جزءاً أساسياً من هذا التحول؛ ليست فكرة لاحقة يتم تعويضها عن طريق الضوابط اليدوية. الكيانات تعمل في الوقت الحقيقي؛ لذلك، يجب أن تعمل الضوابط من خلال مناهج مثل المراقبة المستمرة لمواكبة أنشطة الكيانات التي تديرها.

إذا أرادت الكيانات دمج أهداف التقارير غير المالية في ضوابطها الداخلية، فيجب أن يكون هناك اعتراف بأن البيانات الخاصة بذلك أقل قوة وأكثر تنوعاً في طبيعتها ومصادرها من البيانات المالية.

هناك حاجة إلى التكنولوجيا بالإضافة إلى إدارة قوية للبيانات وربط وثيق بأهداف حوكمة البيانات. لدعم جميع جوانب التحول هذه، والاستمرار في وجود ضوابط داخلية فعالة، هناك حاجة إلى مزيد من الإرشادات ذات الصلة لدعم الممارسين ومبادرات التعليم المستمر ضرورية لتطوير المهارات المطلوبة. لا ينطبق هذا فقط على استخدام التقنيات التحويلية نفسها، ولكن أيضاً على فهمنا لبيئة التحكم في تكنولوجيا المعلومات التي تدعمها.

خلاصة القول هي أن قيمة الرقابة الداخلية تمتد إلى ما هو أبعد من إعداد التقارير القانونية والامتثال لدعم الإفصاحات المالية الخارجية. في بيئة الأعمال سريعة التغير والتوسع (بما في ذلك العوامل المحركة مثل التطورات التكنولوجية والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية)، تساعد الرقابة الداخلية الفعالة على بناء الثقة والسمعة. بالإضافة إلى ذلك، لدعم تحول الأعمال وزيادة قيمة المؤسسة، يجب أن تتحول الرقابة الداخلية نفسها باستمرار لتكون مناسبة للغرض في بيئة رقمية ومضطربة، وهذا يتطلب التدريب ورفع المهارات. هذه فرصة رائعة لمحترفي المحاسبة والتمويل والتدقيق الداخلي لزيادة مدى ملاءمتها وتأثيرها.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل الجانب الميداني للأطروحة ونظرا لصعوبة الحصول على المعلومات وعدم الرغبة في الاعتماد على الاستبيان وبعد جهد جهيد تم اختيار مجمع صيدال للاعتماد عليه في الجانب التطبيقي

وبناء على المعلومات التي تمكنا من الحصول عليها فإن الحدود الزمنية للدراسة هي خلال الفترة 2016 – 2021. وبالإضافة إلى دراسة وتحليل القوائم المالية الخاصة بالمجمع محل الدراسة، فقد تم إجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين وجرت عدة مناقشات وتم طرح عدة أسئلة من أهمها:

الأسئلة:

1. هل توجد لدى مؤسستكم مصلحة للتدقيق الداخلي؟ ما هي مهامها؟
2. كيف تقيمون نظام المعلومات بمؤسستكم؟ وهل المعلومات تنتقل من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى؟
3. هل إيصال المعلومات بين المصالح ومختلف الإدارات يتم بالشكل التقليدي أو باستعمال التكنولوجيا: Internet/Intranet؟
4. هل شركتكم متحصلة على شهادة الأيزو؟
5. هل تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الأثر على البيئة؟
6. كيف تقيمون مستوى التكنولوجيا في مؤسستكم فيما يخص الرقمنة خاصة في سنوات جائحة كورونا؟
7. هل عادة يتم قبوا القوائم المالية الخاصة بشركتكم مباشرة من طرف إدارة الضرائب؟
8. هل سبق وتم الرفض أو التحفظ على القوائم المالية الخاصة بشركتكم؟ السبب؟
9. ما رأيكم في المحاسبة الإبداعية؟

دراسة حالة صيدال (المؤسسة الأم)



المبحث الأول

التعريف بالمجمع¹

المطلب الأول: تقديم المجمع

الفرع الأول: معلومات عامة عن المجمع

صيدال هو أول مخبر صيدلاني ينتج الأدوية الجينية في الجزائر. تأسس المجمع في عام 1982 لتلبية حاجة إقامة صناعة صيدلانية محلية قادرة على توفير الأدوية للمواطنين، وذلك بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) حيث استفاد في هذا السياق من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وقسنطينة. كما نقل إليه في عام 1988، مركب المدية للمضادات الحيوية (Antibiotique) الذي تم إنجازه من قبل (Société Nationale des Industries Chimiques (SNIC)). وفي عام 1989 وبعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية: أصبحت صيدال شركة اقتصادية عامة تتمتع باستقلالية الإدارة.

حاليا صيدال منظمة على شكل مجمع صناعي متخصص في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري.

صيدال شركة ذات أسهم برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري. تم إدراج رأسمالها في البورصة سنة 1999، 80% من رأسمال صيدال ملك للدولة والـ 20% المتبقية ملك للمستثمرين من المؤسسات والأشخاص.

يسعى المجمع إلى تعزيز مكانته كرائد في صناعة الأدوية الجينية في الجزائر وأن يصبح مرجعاً أساسياً وشريكاً مفضلاً في منطقة إفريقيا والشرق الأوسط. وبفضل الدعم الذي تلقاه المجمع من السلطات العمومية ومهاراته المتعددة وقدراته الصناعية الجديدة، فهو يهدف إلى تحقيق أهدافه التنموية ووضع نفسه كمثل رئيسي في تنفيذ السياسة الوطنية للدواء. وذلك عن طريق وضع كل نقاط قوته في تطوير نشاطه من خلال السعي المستمر لإثراء قائمة منتجاته عن طريق إدراج منتجات ذات قيمة مضافة عالية، لتحسين القدرة التنافسية لأدويته وتكليف خبراته مع احتياجات السوق. كما يسعى المجمع إلى

¹ موقع المجمع، <https://www.saidalgroup.dz/ar>

ضمان والحفاظ على القيم المشتركة بين جميع الموظفين والمتمثلة في: النزاهة، الشفافية، المساواة والتضامن.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للمجمع

مر مجمع صيدال بعدة مراحل يمكن تلخيصها في التالي¹:

● أبريل 1982

بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) والاستفادة، في هذا السياق، من نقل مصانع الحراش ودار البيضاء وجسر قسنطينة.

● 1989

في عام 1989 وبعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال شركة اقتصادية عامة تتمتع بالاستقلالية الإدارية.

● 1993

في عام 1993، تم إجراء تغييرات على النظام الأساسي للشركة، مما سمح لها بالمشاركة في أي عملية صناعية أو تجارية قد تكون مرتبطة بهدف الشركة من خلال إنشاء شركات جديدة أو شركات تابعة.

● 1997

في عام 1997، نفذت شركة صيدال خطة إعادة هيكلة نتج عنها تحولها إلى مجموعة صناعية تضم ثلاث شركات تابعة (فارمال، مضاد حيوي وبيوتيك)، (Pharmal, Antibiotical et Biotic).

● 2009

في عام 2009، قامت صيدال بزيادة حصتها في رأس مال شركة SOMEDIAL إلى 59٪. في عام 2010، استحوذت على 20٪ من رأس مال IBERAL وارتفعت حصتها في رأس مال TAPHCO من 38.75٪ إلى 44.51٪.

● يناير 2014

في يناير 2014، شرعت شركة صيدال في عملية الاستيعاب أو الاستحواذ (Absorption)، بدمج الشركات التابعة المملوكة لها بنسبة 100٪: فارمال، أنتيبايوتيكال وبيوتيك.

¹ <https://www.saidalgroup.dz/category/le-groupe-saidal/>

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمجمع

كما سبقت الإشارة إليه، يعتبر مجمع صيدال شركة أدوية عامة، وهو الشركة الرائدة في إنتاج الأدوية في الجزائر. ويتكون من العديد من الشركات التابعة والإدارات، حيث تتكون البنية التحتية للمجمع من:

- ثمانية (08) مواقع إنتاج؛
- ثلاثة (03) مراكز توزيع جهوية؛
- هيكلان للدعم:
- مركز للبحث والتطوير؛
- مركز التكافؤ الحيوي «Equival Biocenter» ، وهو هيكل جديد مخصص لدراسات التكافؤ الحيوي (Bioéquivalence).

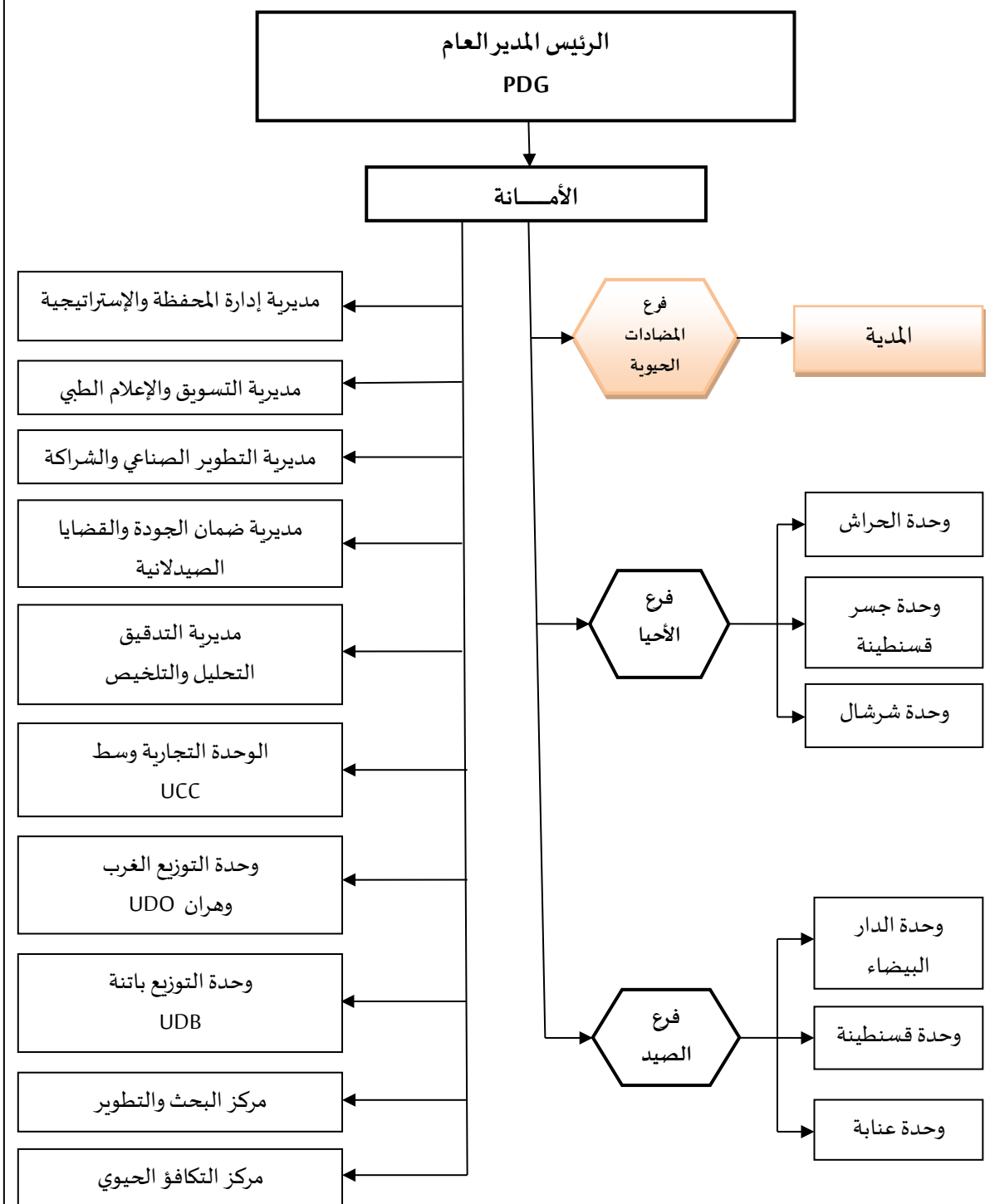
يقوم المجمع بإنتاج 200 منتج موزع على 20 فئة علاجية تأخذ أشكال مختلفة منها: أقراص، كبسولات، مراهم، أمبولات، شراب مركز، حقن، أكياس.

خلال السنة المالية 2021، واصلت صيدال تنفيذ استراتيجيتها التي مكنتها على المدى المتوسط من استعادة مكانتها كشركة رائدة في الأدوية الجينية في الجزائر بفضل إنجاز مشاريعها الجديدة، وتطوير مجموعة جديدة، ولا سيما اللقاحات ومنتجات الأورام. نجحت صيدال في وقت قياسي في إبرام عقد شراكة مع شركة CKD OTTO لتصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان المعدة للعلاج الكيميائي التقليدي.

كما قام Sidal في عام 2021، بإطلاق مشروع لإنتاج لقاح مضاد لـ COVID 19 "CORONAVAC"، تحت إشراف ومساعدة الوكالة الوطنية للمنتجات الصيدلانية، مع الشرك الصيني SINOVAC تحت إشراف وزارة الصناعة الدوائية في موقع إنتاج قسنطينة 1.

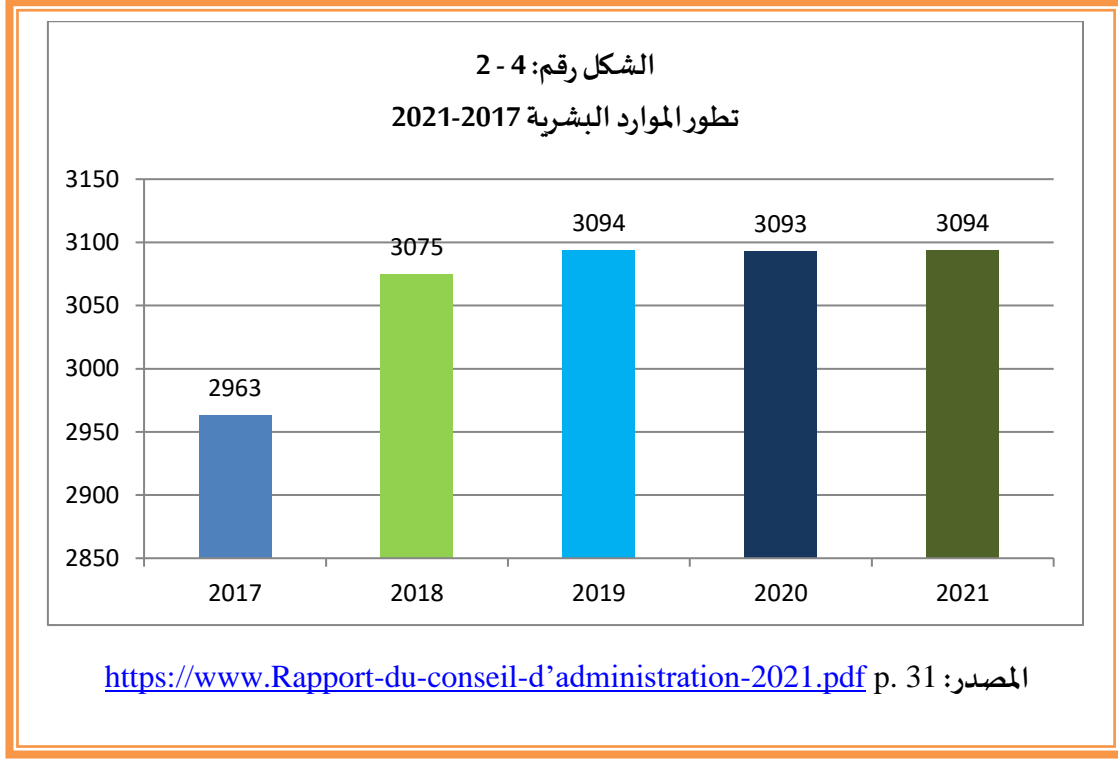
الشكل رقم: 1-4

الهيكل التنظيمي لمجمع SAIDAL



المصدر: تم إعداده بناء على المعلومات المتحصل عليها من موقع المجمع

قدرت القوى العاملة بالمجمع اعتباراً من 2021/12/31 بـ 3094 موظف منها 2882 موظف دائم، مسجلاً زيادة قدرها موظف واحد (01) مقارنة بـ 2020/12/31. وقد تم تحقيق موازنة التوظيف بنسبة 97.57%¹.



¹ <https://www.Rapport-du-conseil-d'administration-2021.pdf> p. 31

وكانت موزعة كالتالي حسب الفروع:

الجدول رقم: 4 - 1

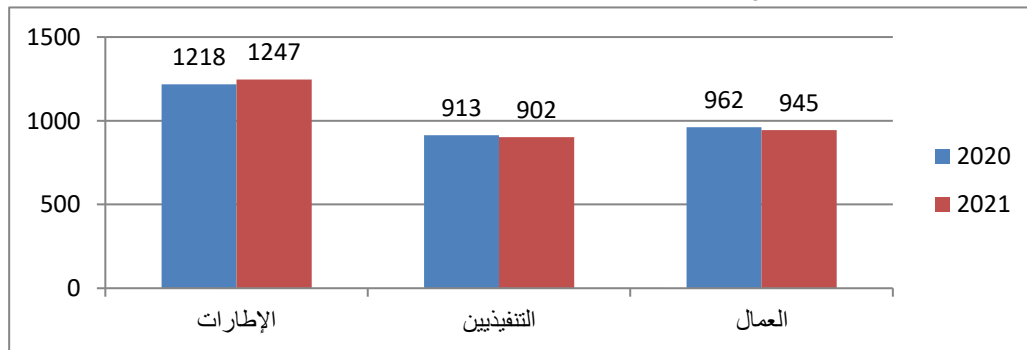
توزيع الموارد البشرية حسب المراكز

2021/12/31	2020/12/31	
693	710	المدية
198	198	الحراش
506	521	جسر قسنطينة
110	109	شرشال
434	446	الدار البيضاء
212	219	قسنطينة 1
130	112	قسنطينة 2
118	116	عنابة
68	67	مركز البحث والتطوير
222	223	الوحدات التجارية
149	133	مديريات التسويق والبيع
254	239	مركز المؤسسة الأم
3 094	3 093	إجمالي المجمع

المصدر: p. 31 <https://www.Rapport-du-conseil-d'administration-2021.pdf>

الشكل رقم: 4 - 3

توزيع القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية والمهنية

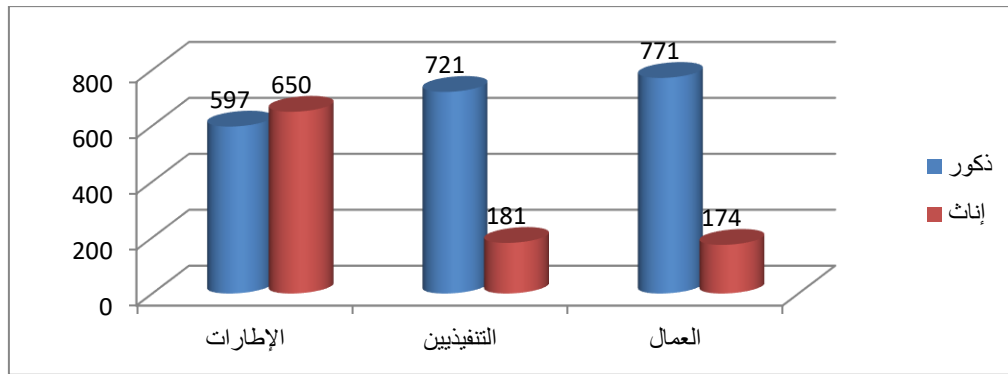


المصدر: p. 32 <https://www.Rapport-du-conseil-d'administration-2021.pdf>

من خلال الشكل السابق يتضح أن القوى العاملة بالمجمع مقسمة إلى ثلاث فئات مهنية وهي الإطارات والتنفيذيين والعمال. بلغ عدد إطارات المجمع 1218 إطار خلال سنة 2020 و 913 و 962 بالنسبة للفئتين المتبقيتين. أما خلال سنة 2021 فكان 1247 و 902 و 945 على التوالي حسب ترتيب الفئات المهنية.

أما بالنسبة للتوزيع حسب الجنس وحسب إحصائيات 2021 فكان كالتالي:

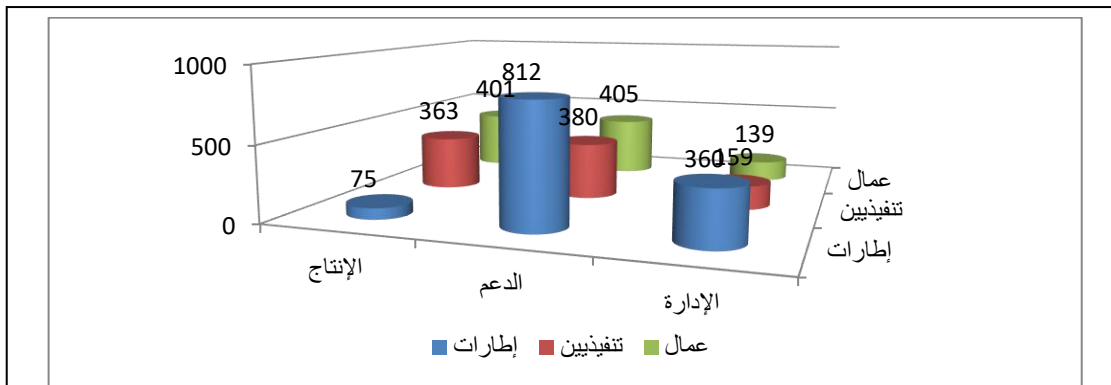
الشكل رقم: 4 - 4
توزيع القوى العاملة حسب الجنس



المصدر: p. 32 <https://www.Rapport-du-conseil-d'administration-2021.pdf>

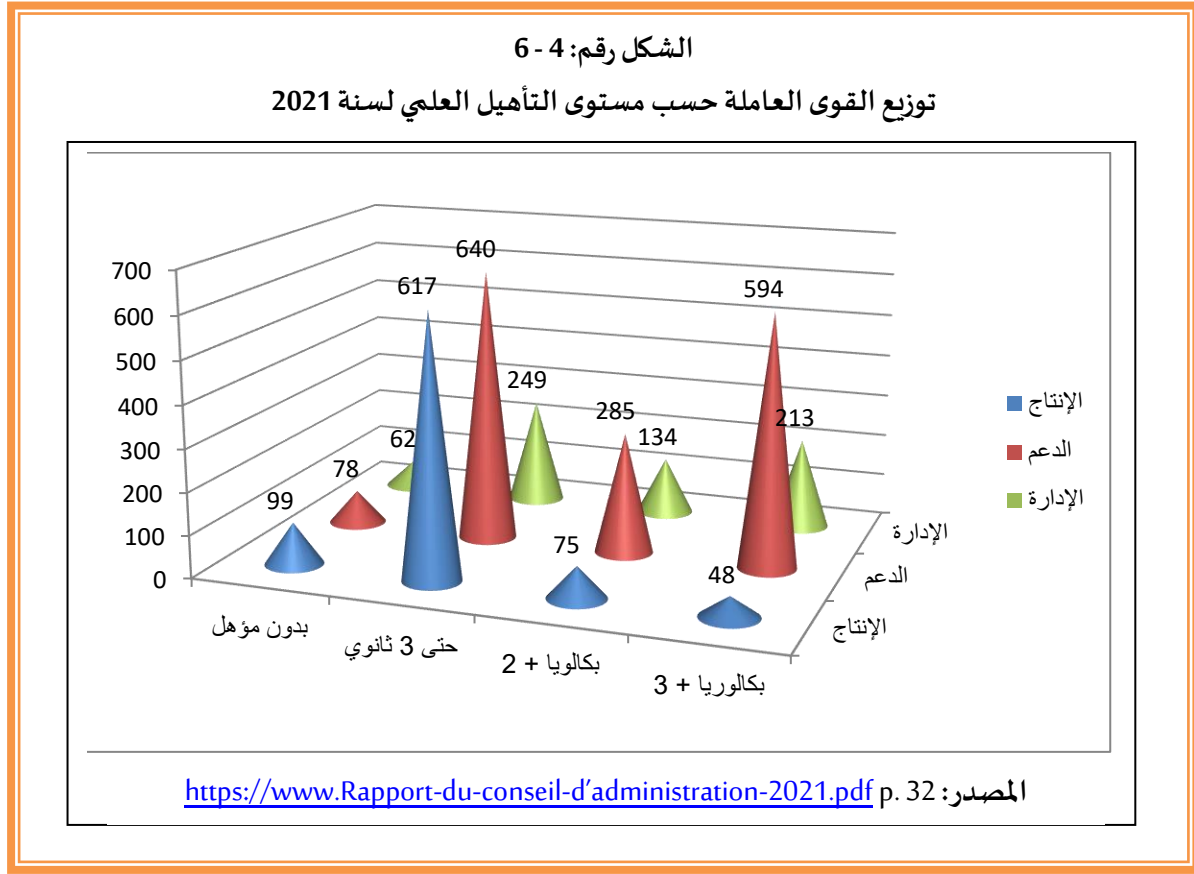
أما حسب نوع النشاط فكانت القوى العاملة موزعة كالتالي:

الشكل رقم: 5 - 4
توزيع القوى العاملة حسب نوع النشاط خلال سنة 2021



المصدر: p. 32 <https://www.Rapport-du-conseil-d'administration-2021.pdf>

أما حسب مستوى التأهيل فكانت القوى العاملة خلال سنة 2021 موزعة كالتالي:



المطلب الثاني: وظائف وفروع وشركات المجمع

الفرع الأول: وظائف المجمع

• البحث والتطوير Research and Development

يقع مركز البحث والتطوير في قلب أنشطة المجمع. حيث يسمح له هذا الهيكل، الذي تتمثل مهمته في توفير الدعم التكنولوجي لوحدة الإنتاج، بتطوير أدوية جنيصة جديدة قبل الشروع في تصنيعها. ويتم حاليا تجهيز مركز البحث والتطوير الذي تم انشاؤه في المنطقة الصناعية لسيدى عبد الله بمختبرات ومعدات بحث متطورة.

• الإنتاج Production

يحرص المجمع على تطوير منشآتته الصناعية وإجراء أنشطته الإنتاجية بالامتثال الصارم للممارسات التصنيعية الجيدة. وهو يمتلك حاليًا ثمانية (08) مواقع إنتاج تقع في الجزائر العاصمة والمدية وقسنطينة وعنابة وشرشال. يبلغ متوسط الإنتاج السنوي لهذه المصانع 250 مليون وحدة بيع. ومن بين هذه المصانع، تم استلام ثلاث وحدات متخصصة في إطار مخطط تطوير المجمع. تقع هذه المصانع، التي تم بناؤها وفقًا لمعايير الصناعة الدوائية الدولية، في الحراش (الأشكال الجافة) وشرشال وقسنطينة 2 (شراب).

• التسويق Marketing

تتكون شبكة توزيع المجمع من ثلاثة (03) مراكز جهوية تقع في البليدة وباتنة ووهران لضمان توزيع منتجات المجمع على حوالي 130 تاجرا للجملة الذين يقومون بدورهم بتسويق منتجات صيدال في جميع أنحاء التراب الوطني.

• التكافؤ الحيوي¹ Bioequivalence

تم إدخال نشاط جديد من خلال إنشاء أول مركز في الجزائر متخصص في دراسات التكافؤ الحيوي. يحتوي هذا الهيكل الجديد على عيادة ومختبرات تضم جميع المرافق والمعدات اللازمة لإجراء دراسات التكافؤ الحيوي، وفقاً للمتطلبات التنظيمية الحالية. سيكون هذا المركز قادراً على تقديم الخدمات لجميع المتعاملين في القطاع.

يقع هذا المركز المتخصص في بلدية حسين داي، ولاية الجزائر بالقرب من المركز الاستشفائي الجامعي نفيسة حمود. وتتمثل مهمته الرئيسية في إجراء دراسات التكافؤ الحيوي لإثبات التكافؤ بين الأدوية الجنيسة، والأدوية الأصلية من حيث الفعالية والأمان. كما يقوم المركز بإجراء دراسات التكافؤ الحيوي لصالح الشركات المصنعة للأدوية الجنيسة التي ترغب في إجراء هذه الدراسات من أجل:

- إثبات فعالية الأدوية الجنيسة الخاصة بهم والسماح باستبدالها بالأدوية الأصلية
- السماح للأدوية المنتجة في الجزائر بدخول السوق العالمية.

الفرع الثاني: فروع المجمع

يملك مجمع صيدال خمس (5) شركات تابعة، استحوذ منها على ثلاث شركات تابعة هي: الأدوية، والمضادات الحيوية، والحيوية، (Pharmal, Antibiotical et Biotic).

• IBERAL

هي إحدى الشركات التابعة لـ SAIDAL بنسبة 100٪. تقع في مدينة الحراش، تم إنشاؤها سنة 2003 ويبلغ رأسمالها الاجتماعي 552 760 ألف دينار جزائري. تتمثل المهمة الرئيسية لهذا الفرع في استغلال مشروع صناعي له الأهداف التالية:

- إنتاج الأدوية الجنيسة (الحقن والأشكال الجافة)؛
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛
- خدمة التعبئة والتغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين الوطنيين.

¹ https://www.saidalgroup.dz/ar/مركز_التكافؤ_الحيوي/

● SOMEDIAL

تقع شركة SOMEDIAL في المنطقة الصناعية في واد السمار، يمتلك فيها مجمع صيدال حاليا 63.55%. تم تكوينها سنة 1994 ويبلغ رأسمالها 2 171 800 ألف دينار. وهي عبارة عن مؤسسة صيدلانية لصناعة المستحضرات الصيدلانية والتي تشمل¹:

- الأدوية؛
- المواد الكيميائية المهنية،
- منتجات الجالينيك (Galénique)؛
- المواد الخام للاستخدام الصيدلاني؛
- منتجات غذائية للأغراض الطبية الخاصة؛
- جميع المنتجات الأخرى اللازمة للطب البشري (وفقًا لأحكام المادتين 207 و208 من القانون رقم 18-11 المؤرخ في 2 يوليو 2018 بشأن الصحة).

● ONCOPHARM SAIDAL Ex (SNM)

تم إنشاؤها سنة 2021 برأسمال قدره 150 000 ألف دينار جزائري حيث تقدر فيها حصة مجمع صيدال بنسبة 85%. كانت هذه الشركة تسمى في السابق شركة صيدال - شمال إفريقيا للتصنيع الجديدة (SAIDAL-North Africa Manufacturing (SNM)). هذه الشركة عبارة عن وحدة متخصصة في تطوير وتصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان.

الجدول رقم: 4 - 2

فروع صيدال المملوكة بأكثر من 50%

الفرع	تاريخ الإنشاء	رأس المال الاجتماعي	حصة مجمع صيدال (%)
IBERAL	2003	552 760	100 %
SOMEDIAL	1994	2 171 800	63.55 %
ONCO PHARM SAIDAL Ex (SNM)	2021	150 000	85 %

المصدر: p. 41 <https://www.Rapport-du-conseil-d'administration-2021.pdf>

¹ <https://www.lespagesdz.com/annuaire/spa-somedial/>

الفرع الثالث: شركات المجمع

يسعى المجمع إلى تطوير القطاع الصيدلاني وتحقيق استراتيجية الأدوية الجديدة التي تجسدها السلطات العمومية وذلك من خلال إقامة شركات متعدد وقائمة على نقل التكنولوجيا من أجل اكتساب المعرفة والمهارات وإتقان التقنيات المبتكرة التي يطمح من خلالها إلى تحقيق أهدافه التنموية. هذه الشركات تؤكد انفتاح المجمع على التعاون مع العملاء الوطنيين والدوليين الذين يشاركونه الرؤية فيما يخص علاقات الشراكة القائمة على الاحترام المتبادل والتكامل والاستمرارية. كما تعتبر هذه الشركات عاملاً أساسياً للتطور، ولهذا فإن المجمع يعمل على تكثيف الشركات التي تسمح له باكتساب المعرفة من خلال نقل التكنولوجيا. كما يسعى حالياً إلى إقامة شركات موثوقة ومتينة ودائمة قائمة على أساس الاحترام والثقة والمشاركة.

يتواجد مجمع صيدال حالياً كمساهم أقلية في ثلاث (03) شركات، ويتمتع بجودة المساهم الأكبر في شركة واحدة (01)، وهو موجود أيضاً بصفته المساهم الرئيسي أو الأغلبية في ثلاث (03) شركات قيد التطوير. كما يجري حالياً مناقشات مع شركاء آخرين لإنشاء شركتين (02) جديدتين تغطيان فئات علاجية مختلفة. كما تغطي الجمعيات التي أنشأها المجمع صيغاً مختلفة: الشراكة الصناعية والتجارية والترخيص وإنشاء المشاريع المشتركة¹.

يتمثل الشركاء الحاليين للمجمع في²:

1. أكديما (جامعة الدول العربية) - سبيماكو (المملكة العربية السعودية) و جي بي إم (الأردن):



أدت هذه الشراكة، التي أبرمت في عام 1999، إلى إنشاء شركة تاسيلي العربية للأدوية (تافكو) لبناء مصنع للأشكال الصلبة في رغاية. 44.51٪ مملوكة لشركة صيدال، 28.98٪ لأكديما، 21.97٪ سبيماكو و 4.54٪ جي بي إم. يعمل المشروع المشترك منذ عام 2015.



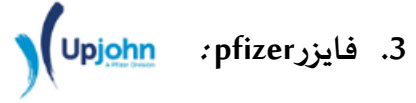
2. سانوفي SANOFI:

أدت الشراكة التي أبرمت في عام 1996 بين مجموعة صيدال والشركة الفرنسية سانوفي أفينتس إلى إنشاء WINTHROP PHARMA SAIDAL (WPS) في سبتمبر 1999. هذه الشركة المشتركة، التي تمتلك مجموعة صيدال رأس مالها 30٪ و 70٪ لشركة سانوفي، تهدف الشركة إلى تحضير وتصنيع وتشكيل

¹ <https://www.saidalgroup.dz/category/le-groupe-saidal/>

² <https://www.saidalgroup.dz/ar/شركات/>

وتسويق التخصصات الصيدلانية للاستخدام البشري في الجزائر. يقع مصنع W.P.S في الجزائر العاصمة، وهو قيد الإنتاج منذ عام 2001.



ركزت الشراكة التي تم إبرامها بين مجموعة صيدال وشركة فايزر فارم الجزائر في 21 مايو 1997، على إنشاء شركة (PFIZER SAIDAL MANUFACTURING (PSM)) المشتركة في سبتمبر 1998 لتصنيع وتعبئة منتجات صيدلانية وكيميائية محددة مملوكة لشركة فايزر. الشركة المشتركة بين صيدال (30٪) وفايزر (70٪) الكائنة في الجزائر العاصمة، تعمل منذ 2003.



4. نوفونورديسك :novo nordisk

تهدف الشراكة الصناعية المبرمة في 21 أبريل 2012 إلى إنتاج الأنسولين من مجموعة Novo Nordisk في قسنطينة (الجزائر). تستند هذه الشراكة ذات القيمة المضافة العالية إلى نقل كبير للتكنولوجيا والمهارات من شركة Novo Nordisk، الشركة الرائدة عالميًا في علاج مرض السكري، إلى مجموعة Saidal Group. ستكون معايير الجودة في هذا المصنع مطابقة لتلك الخاصة بمصانع نوفو نورديسك حول العالم.



5. صندوق صيدال الوطني للاستثمار : SAIDAL-Fonds National d'Investissement

اختتمت هذه الشراكة في عام 2012 بإنشاء شركة صيدال - شمال إفريقيا للتصنيع الجديدة، وهي مشروع مشترك بين صيدال (85٪) وصندوق الاستثمار القومي (15٪). ستكون (SAIDAL-North (Africa Manufacturing (SNM)) مسؤولة عن إنشاء وحدة متخصصة في تطوير وتصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان.

المبحث الثاني

صيدال وحوكمة الشركات

تعتبر الحوكمة الرشيدة شرطاً مهماً ورئيسياً لنمو وتطور الأعمال، بل إنها تسمح للشركات بالبقاء على قيد الحياة في فترات الأزمات؛ ويجب على الشركات الجزائرية وخاصة الشركات الاقتصادية العامة أن تلتزم بذلك، من أجل تجنب الاختلالات ولكي تكون أكثر كفاءة وقدرة على المنافسة.

خصص هذا المبحث لتوضيح مدى اهتمام وتبني الشركة محل الدراسة لمبادئ حوكمة الشركات وذلك من خلال التطرق إلى أنشطة مجلس الإدارة ولجنة التدقيق بالشركة، بالإضافة إلى جهود هذه الأخيرة فيما يتعلق بضمان الجودة.

المطلب الأول: أنشطة مجلس الإدارة ولجنة التدقيق

وفقاً لدليل الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، فإن حوكمة الشركات عبارة عن نظام القواعد والممارسات والعمليات التي توضح كيفية توجيه المنظمة والتحكم فيها وفقاً لمعايير متفق عليها و / أو مفروضة تشريعياً.

وتعني الحوكمة الفعالة والمساءلة في أي مؤسسة، بغض النظر عن حجمها أو صغرها، أن العمليات والهياكل المناسبة موجودة لتوجيه وإدارة عمليات وأنشطة المؤسسة، ولضمان عملها بشكل جيد. تتمثل أهداف الحوكمة الرشيدة في ضمان فعالية المنظمة ومصداقيتها وقابليتها للاستمرار، ومن ثم تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة في المنظمة، والمستفيدين، والإدارة، والموردين، والممولين، والحكومة، والمجتمع¹.

كما تعتبر حوكمة الشركات كنظام رقابة داخلي وذلك من خلال مراقبة الأنشطة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق أهداف المنظمة. مثل المراقبة من قبل مجلس الإدارة باعتباره أداة مراقبة حوكمة الشركات. والمراقبة من قبل لجان التدقيق التي تعتبر على أنها وسائل فعالة لحوكمة الشركات وتقلل من احتمالية تقديم تقارير مالية احتيالية. حيث هناك ارتباط وثيق بين الرقابة الداخلية وطريقة إدارة المنظمة أو الكيان، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، وبالتالي ينبغي النظر إلى نظام الرقابة الداخلية على أنه جزء أساسي من حوكمة الشركات.

¹ United Nations Development Report, Internal Control & Corporate Governance Manual, UNDP, 2016-2017, Sweden, p 5.

الفرع الأول: أنشطة مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة كهيئة حوكمة حيث يقوم بإدارة الشركة وفقا للمواد 610، 611، 612 من القانون التجاري الجزائري التي توضح كيفية تسيير وإدارة مجلس إدارة شركة المساهمة. فبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في "مجمع صيدال" فإنها تحتوي على مجلس إدارة، الذي يعتبر كعنصر أساسي في التسيير نظرا لأنه يقوم بتحديد إستراتيجية المجمع ويضمن تنفيذها، كما يقوم بدور المستشار والرقابة والتوجيه للإستراتيجية، ويتمتع بسلطات أوسع للتصرف نيابة عن الشركة وذلك وفقا للمادة 622 من القانون التجاري الجزائري. حيث يقوم مجلس إدارة صيدال بدور المسؤول وكذلك دور الرقابة الداخلية على الحوكمة. وهو مكون من "الرئيس المدير العام (PDG)" وعشرة أعضاء "إداريين" من بينهم عضوين ممثلين عن العمال. ولقد اجتمع مجلس إدارة المجمع 06 مرات في جلسات عادية خلال سنة 2021 حيث قام بدراسة ومعالجة عدد معين من الملفات وصياغة توصيات، فيما يتعلق بعملية التسيير. أهم الملفات التي تمت معالجتها في الدورة الأخيرة موضحة في الجدول رقم: 4 - 3.

كما يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على دراية تامة بأنهم يمارسون المسؤولية الجماعية والاجتماعية في الشركة التي ينتمون إليها. يجب أن يقوموا بالوفاء بالتزامات الكفاءة والشفافية والمساءلة. كما يجب أن يتمتعوا بالمهارات والخبرة التي تسمح لهم بالاضطلاع بمسؤولياتهم بشكل صحيح وتلبية التوقعات التي أعربوا عنها. كما يقوم مجلس الإدارة بدور بناء في الحوكمة، وتحسين إدارة الشركة، فضلاً عن وضع إستراتيجيتها. لهذا السبب، ومن أجل الحفاظ على الكفاءة، يجب أن يتألف مجلس الإدارة من مديرين مستقلين عن الإدارة، للعمل من أجل المصلحة العامة.

الجدول رقم: 4 – 3

أهم الملفات التي تمت معالجتها خلال الدورة

- مراجعة موازنة 2021 السنوية؛
- مراجعة الملفات المتعلقة بخسارة القيمة للمخزونات والحقوق اعتباراً من 2020/12/31؛
- إعادة تشكيل لجنة التدقيق لمجموعة صيدال؛
- مراجعة إجراءات الصفقات العامة والرقابة الداخلية؛
- مراجعة انحرافات الجرد المادي للمخزونات والاستثمارات اعتباراً من 2020/12/31؛
- مراجعة تقرير إدارة مجلس الإدارة للنصف الأول من عام 2020؛
- إقفال القوائم المالية للشركة الأم والقوائم المالية الموحدة للمجمع بتاريخ 2021/06/30؛
- دراسة مسودة القانون الداخلي لمجلس إدارة مجمع صيدال الصناعي؛
- مراجعة الموازنة التمهيدية السنوية لعام 2022 (المبيعات والإنتاج والتوريدات)؛
- فحص طلبات تجديد عقود الرعاية الرياضية لموسم 2022/2021 (SPA تيري الرياضي اوليمبيك المدية بمبلغ (15) مليون دينار جزائري والاتحاد الرياضي للمعاقين حركيا ببوفاريك بمبلغ اجمالي (05) مليون دج.
- مراجعة خطة التدقيق الداخلي وميثاق التدقيق؛
- مراجعة تقرير إدارة مجلس الإدارة عن السنة المالية 2020؛
- إقفال القوائم المالية للشركة الأم والقوائم المالية الموحدة لمجمع صيدال في 2020/12/31؛
- إعادة تشكيل مجلس الإدارة الجديد وتقديم المديرين الجدد؛
- فحص شبكة التقييم لتخصيص الجزء المتغير الخاص بكبار المديرين التنفيذيين والمديرين التنفيذيين ذوي الأداء العالي، للسنة المالية 2020؛

المصدر: 15 p. <https://www.Rapport-du-conseil-d'administration-2021.pdf>

الفرع الثاني: أنشطة لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي

يشتمل المجمع على لجنة تدقيق مكونة من "الرئيس" وثلاثة أعضاء من بينهم سكرتير جلسة لجنة التدقيق. حيث قامت بالاجتماع خمس مرات خلال سنة 2021. لدى لجنة التدقيق مهمة محددة للرقابة والتدقيق الداخلي، وفقاً لقواعد حوكمة الشركات.

أما فيما يتعلق بالتدقيق الداخلي، وفي إطار أنشطة إدارة التدقيق الداخلي وتطبيقاً لخطة التدقيق الداخلي المصادق عليها من قبل مجلس الإدارة ووفقاً لتعليمات الإدارة العامة، تم تنفيذ مهام التدقيق الداخلي خلال العام المالي 2021 كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم: 4 - 4 مهام التدقيق الداخلي

تاريخ القيام بالتدقيق	الكيان	هدف التدقيق الداخلي
التدقيق الداخلي المخطط (خطة التدقيق الداخلي)		
ماي - 21	المديرية العامة	تقييم أداء دورة التوريد (التموينات) على المستوى المركزي "إدارة سلسلة التوريد".
جوان - 21	موقع إنتاج الحراش موقع إنتاج الدار البيضاء موقع إنتاج المدينة	تقييم سير عملية إدارة المخزون على المستوى التشغيلي "مواقع إنتاج الحراش / الدار البيضاء / المدينة".
أكتوبر - 21	موقع إنتاج المدينة	تقييم سير دورة الإنتاج على المستوى التشغيلي "موقع إنتاج المدينة".
ديسمبر - 21	المديرية التجارية الوحدة التجارية وسط الوحدة التجارية شرق	تقييم سير عملية البيع على المستويين المركزي والتشغيلي.
التدقيق الداخلي المطلوب		
جانفي - 21	موقع إنتاج المدينة	تدقيق استهلاك الطاقة وخسارة القيمة على المخزونات.
أوت - 21	موقع إنتاج المدينة	تقييم عمل عملية إنتاج شكل الشراب (sirop).
جويلية - 21	الوحدة التجارية وسط	تقييم إدارة ومتابعة طلبات عملاء PCH و MBK
أكتوبر - 21	موقع إنتاج جسر قسنطينة	تدقيق استهلاك الموارد المائية والفوترة.

المصدر: <https://www.Rapport-du-conseil-d'administration-2021.pdf> p. 46

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأنه كان هناك نوعين من مهمات التدقيق. منها ما هو مخطط له من قبل والمقدر عددها بأربع مهمات تمت خلال شهر ماي وجوان وأكتوبر وديسمبر. ومنها ما تم طلبه وبرمجته خلال السنة والمقدر عددها كذلك بأربع مهمات تمت خلال شهر جانفي وجويلية وأوت وأكتوبر.

وتجدر الإشارة إلى أن خطة التدقيق والمهمات المطلوبة قد تم تنفيذها بالكامل.

وبالإضافة لعمليات التدقيق التي تم إجراؤها، تم تسجيل بعض الملاحظات مما أدى إلى ظهور توصيات مقترحة من قبل إدارة التدقيق الداخلي وترجمتها إلى خطط عمل من قبل الجهات الفاعلة المعنية على المستويين المركزي والتشغيلي.

المطلب الثاني: صيدال وضمان الجودة

أدى خيار الجودة والاستثمار في تنظيم وأداء الهياكل الداخلية إلى حصول صيدال على شهادة ISO 9001/version 2000 في فبراير 2005. وتؤكد الشركة على هذه الشهادة لنظام إدارة الجودة الخاص بها كعلامة موثوقة لإبرام عقود الشراكة الدولية في التصنيع من الأدوية.

الفرع الأول: ماهية ISO 9001

يحدد الـ ISO 9001 المعايير المطبقة على نظام إدارة الجودة. إنه المعيار الوحيد في عائلة ISO 9000 الذي يمكن استخدامه للحصول على الشهادة (لكنه ليس شرطاً). يمكن لأي منظمة، كبيرة كانت أم صغيرة، بغض النظر عن مجال نشاطها، استخدامها. في الواقع، أكثر من مليون شركة ومنظمة في أكثر من 170 دولة حاصلة على شهادة ISO 9001.

يعتمد هذا المعيار على عدد من مبادئ إدارة الجودة، بما في ذلك التركيز القوي على العملاء، وتحفيز التزام الإدارة، والمقاربة حسب العملية والتحسين المستمر. هذه المبادئ تم شرحها بمزيد من التفصيل في وثيقة مبادئ إدارة الجودة. إن استخدام ISO 9001 يعني ضمان حصول العملاء على منتجات وخدمات موحدة وذات جودة عالية، مع فوائد تجارية كبيرة في المقابل¹.

الفرع الثاني: عملية إصدار الشهادات لشركة صيدال

من أجل الالتزام بالمعايير والقيم الدولية، تسارع شركة صيدال محل الدراسة منذ عدة سنوات للحصول على شهادة معايير ISO. وقد حصلت صيدال على شهادة الأيزو 9001/نسخة 2000 في فبراير 2005. وتستخدم هذه الشهادة لنظام تدبير الجودة الخاص بها كعلامة ثقة لإبرام عقود شراكة دولية في مجال تصنيع الأدوية. ويشكل تطوير هذه الشراكة محورا استراتيجيا لمجموعة صيدال بما يتماشى مع احتياجاتها، ولكن أيضا مع واقع الأسواق وأهداف هؤلاء الشركاء. في عام 2011، وفي إطار إعادة تعريف نظام إدارة الجودة، انخرط صيدال في مشروعين جديدين لإصدار الشهادات. يتعلق المشروع الأول بدعم اعتماد ISO 17025 لمختبرات مراقبة الجودة بمواقع قسنطينة والحراش والمدية. ويتكون المشروع الثاني من تكامل المسؤولية الاجتماعية التنظيمية (CSR) الذي بدأ في مارس 2013 من خلال اعتماد معيار ISO

¹ ISO 9001, <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>

26000 الذي يشكل المعيار الأساسي فيما يتعلق بالتنمية المستدامة. وفي هذا السياق، تم تطوير ميثاق الأخلاقيات المهنية لمجموعة صيدال. وهو يشكل وسيلة لنشر المبادئ الأساسية التي يجب أن توجه قرارات وإجراءات جميع الوكلاء وتعزيز القيم الأساسية للشفافية والنزاهة والمصداقية والمساءلة وتضامن المواطنين.

تظل مجموعة صيدال، بخبرتها الطويلة في إنتاج المستحضرات الصيدلانية التي مكنتها من اتخاذ مكانة رائدة على المستوى الوطني، نموذجًا للتطور ودائمًا في طليعة الشركات الجزائرية. للتكيف والبقاء دائمًا في المقدمة، كان على صيدال إعادة الهيكلة واعتماد مواقف إدارية وتسييرية جديدة. هكذا كان المجمع من بين الشركات الجزائرية الأولى التي قررت إقامة مشروع اعتماد باختيار معيار المنظمة الدولية للتقييس؛ ISO 9001، في الواقع هذا الاختيار راجع إلى سمعة وفرض مثل هذا المعيار فيما يتعلق بضمان الجودة على المستوى العالمي.

في البداية (في عام 2001)، كانت نسخة 1994، بعد عامين من الحصول على هذه الشهادة، ولأسباب الإعانات الحكومية، قرر المجمع الانتقال إلى الإصدار الجديد ISO 9001: 2000، وكذلك الإصدار ISO 9001: 2001، هذه النسخة التي تتكون من الاعتراف الدولي بمستوى جودة المنظمة من قبل منظمة الأيزو (ISO). من هذه النقطة، بدأت PHARMAL، وهي شركة تابعة للمجموعة، في إنشاء نظام إدارة الجودة الخاص بها من خلال تطوير برنامج الشهادات الخاص بها، وتمكنت بعد عامين (02) من الجهد (في 2005) من الحصول على شهادتها¹.

تقع مراقبة الجودة في صميم كل خطوة في دورة حياة منتجات المجمع. سواء كان الأمر يتعلق بالتطوير والإنتاج والتوزيع، يتم تنفيذ جميع العمليات وفقًا للمعايير وإجراءات الرقابة وفقًا للمتطلبات التنظيمية والمعايير المطبقة على صناعة الأدوية. ولاحترام الالتزامات بالجودة، يقوم مجمع صيدال بتطوير نظام إدارة الجودة وفقًا لمعايير الجودة التي تسمح له بإشراك الشركة في عملية التحسين المستمر الموجهة نحو الاستماع إلى وإرضاء جميع أصحاب المصلحة لديه².

¹ La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'entreprise selon le référentiel ISO 9001/2000 : l'exemple de Pharmal, filiale du Groupe Sidal <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/management-et-organisation/memoire/mise-place-systeme-management-qualite-sein-entreprise-selon-referentiel-iso-324154.html>

² Engagement éthique, [tps://www.sidalgroup.dz/engagement-qualite/](https://www.sidalgroup.dz/engagement-qualite/)

المبحث الثالث

صيدال والمسؤولية الاجتماعية للشركة (CSR)

تهتم العديد من الشركات الجزائرية التي تنشط في مختلف القطاعات بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات. لقد تم اعتماد معيار ISO 26000 من قبل العديد منها. ومع ذلك، فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي نهج نوعي، يمكن أن يكون تقييمه معقداً، فضلاً عن تنفيذه في أرض الواقع. خصص هذا المبحث لتقديم وتوضيح مدى وعي الشركة محل الدراسة بأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المطلب الأول: عرض منصة الجزائر للمسؤولية الاجتماعية للشركات الفرع الأول: تقديم المنصة¹

في الجزائر، تتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل تدريجي ولكن بشكل غير متساو حسب القطاعات وحجم الشركات. لا تزال الرؤية محدودة فيما يتعلق بشروط تنفيذها ونتائجها. يرغب المعهد الجزائري لحوكمة الشركات، حوكمة الجزائر، ومرصد المسؤولية الاجتماعية للشركات (ORSE)، بدعم قيم من الشركاء من القطاعين العام والخاص، في دعم هذا التطور من خلال إنشاء منصة للتبادل حول المسؤولية الاجتماعية للشركات بالإضافة إلى موقع على شبكة الإنترنت.

تتكون المنصة من مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة الملتزمة بعملية التقدم، وتهدف إلى التعريف بالممارسات الجيدة للشركات من حيث المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة وتسهيل تبادل الخبرات، لا سيما من خلال اجتماعات العمل الموضوعية / القطاعية. الموقع www.rse-algerie.org مجاني ومتاح للجميع ويسمح بـ:

- إعطاء رؤية للممارسات الجيدة للشركات المدرجة حسب الموضوع (الحوكمة، حقوق الإنسان، العلاقات وظروف العمل، البيئة وما إلى ذلك)، حسب القطاع (الأغذية الزراعية، السيارات، البنوك، البناء، الطاقة، الصحة وما إلى ذلك) وحسب الحجم.
- عرض الأدوات والمعايير المختلفة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة،
- تعزيز المبادرات العامة والخاصة بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة.

¹ Presentation de la plateforme RSE Algérie, www.rse-algerie.org p. 2

الفرع الثاني: مستويات المعلومات في المنصة

لفهم المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجملها وخصائصها، يقدم الموقع ثلاث مستويات من المعلومات¹:

✓ قسم "المسؤولية الاجتماعية للشركات على المستوى الدولي" « RSE à L'International » يقوم بسرد النصوص الأساسية والوسائل الدولية والإقليمية (الأمم المتحدة، منظمة العمل الدولية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الاتحاد الأفريقي، جامعة الدول العربية، الاتحاد الأوروبي، إلخ) التي تمكن من تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات.

✓ قسم "المراجع الدولية" « Référentiels Internationaux » ويقوم بعرض معايير المسؤولية الاجتماعية للشركات مثل الميثاق العالمي للأمم المتحدة أو مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI) أو معيار ISO 26000 الذي يمكن للشركات استخدامه لهيكله مناهج المسؤولية الاجتماعية للشركات وإضفاء الطابع الرسمي عليها.

✓ قسم "المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر" « RSE en Algérie » ويقدم رؤية عالمية للأنظمة والمبادرات العامة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة. كما يسرد الأشكال المختلفة للتعبة المحلية (تخصيص معايير المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل أصحاب المصلحة الجزائريين، والعلامات، والمواثيق، والقواعد الأخلاقية، وما إلى ذلك). ويتضمن هذا الجزء أيضاً صندوق الأدوات « Boite à outils » (أدلة، وإرشادات، وما إلى ذلك)، وتقارير الشركة ودراسات حول المسؤولية الاجتماعية للشركات. في الواقع، يبقى نجاح وشرعية المسؤولية الاجتماعية للشركة يرتكز بصفة كبيرة على التواصل والحوار الدائم بين الأطراف ذات الصلة في الشركة.

المطلب الثاني: صيدال ومنهج المسؤولية الاجتماعية للشركة

يتجلى انخراط الشركات الجزائرية في المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال اعتماد معيار ISO26000، الذي كان موضع اهتمام عدد كبير من الشركات الجزائرية التي اعتمدت المعيار.

الفرع الأول: ماهية ISO 26000:

معيار ISO 26000 هو أول معيار دولي المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. فهو يقدم إرشادات لإجراء نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات. كما يوضح معيار ISO 26000 التوصيات الدولية المتعلقة بإضفاء المزيد من المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات. فهو يساعد على صياغة استراتيجية طويلة الأجل للمسؤولية الاجتماعية وكيفية تطبيقها مهما كانت طبيعة العمل. كما يدعم معيار ISO 26000 المؤسسات في التعامل مع جميع القضايا بداية من طريقة ممارسة الأعمال ووصولاً إلى السياسات البيئية والتنمية المستدامة للمجتمعات.

¹ Presentation de la plateforme RSE Algérie, www.rse-algerie.org, Op.cit. pp 3 – 4.

كما يعمل هذا المعيار على تمكين الشركات من الجمع بين الممارسات المثلى الخاصة بإنجاز الأعمال والتعاطي مع العملاء والجيران بعدل وبطريقة أخلاقية، بالإضافة إلى أفضل الممارسات المتعلقة بالموارد الطبيعية والمناخ.

تم تطوير المعيار الدولي بواسطة أكثر من 450 خبيراً من 99 دولة وأكثر من 50 منظمة دولية خلال 5 سنوات. في عام 2010، بعد حل ما يقارب من 25000 تعليق مكتوب من الخبراء، تم نشر المعيار بالإجماع، 93 ٪ لصالحه. يقدم المعيار أكثر من 400 توصية لأي شركة أو منظمة ترغب في تحسين مساهمتها في التنمية البيئية والاجتماعية والاقتصادية المستدامة.

عند تطبيق ISO 26000: 2010، يوصى بأن تأخذ المنظمة في الاعتبار الاختلافات الاجتماعية والبيئية والقانونية والثقافية والسياسية وتنوع المنظمات وكذلك الاختلافات في الظروف الاقتصادية، بما يتوافق مع معايير السلوك الدولية.

تم إطلاق مشروع RS-MENA في الجزائر في يونيو 2011. كانت الجزائر إحدى الدول الست التي لم تصوت عليه في عام 2010 عندما تم نشره، وهي: الجزائر، والولايات المتحدة الأمريكية، وكوبا، والهند، ولوكسمبورغ، وتركيا. تم اتخاذ مبادرة نشر معيار ISO 26000 في الشركات الجزائرية من قبل هيئة التقييس في الجزائر IANOR (المعهد الجزائري للتقييس) منذ عام 2011، نفذت IANOR خمسة أيام توعية لزيادة الوعي وإضفاء الطابع الديمقراطي على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

الفرع الثاني: شركة صيدال والمسؤولية الاجتماعية للشركات

يظهر التزام مجمع صيدال بنهج المسؤولية الاجتماعية للشركات في إدراج فصل "المسؤولية الاجتماعية للشركات" في ميثاقه الأخلاقي، والذي يحدد قيم الشركة والتزاماتها تجاه التنمية المستدامة. حيث من خلال هذا الميثاق يعتبر المجمع ملزماً بجوانب حماية البيئة، وكذلك بالإجراءات الاجتماعية والمجتمعية. وعلى غرار عدة شركات جزائرية أخرى تحصل مجمع صيدال على ISO 26000 سنة 2013¹. وهكذا يكون مجمع صيدال قد أدرك الحاجة إلى المسؤولية الاجتماعية في الأنشطة التالية²:

- تنفيذ مذكرة الجودة؛
- تنفيذ برنامج التوفيق بين المختبرات؛
- إعادة نشر ممارسات التصنيع الجيدة من خلال دورات التدريب للمناصب الرئيسية ونقل المعرفة إلى جميع الموظفين؛

¹ W.BERBER, H.HADJ SLIMANE, N.BENSLIM, « La responsabilité sociale comme levier d'innovation de l'entreprise: cas du groupe Amor Benamor », revues des sciences commerciales, 2016, n°22, p416-417.

² Mme TLAMSI Ismahene née DRAOU, Interaction Entre l'Evaluation de l'Entreprise et la Gouvernance Cas de la Société Sidal, Thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat LMD, Option : Audit et système financier comptable, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Abdelhamid BEN BADIS MOSTAGANEM, Année universitaire : 2017-2018, p 288.

- مشروع دعم اعتماد "ISO17025" لمختبرات مراقبة الجودة لمواقع قسنطينة والحراش والمدية عام 2013؛
 - مواءمة نظام التوثيق؛
 - إعادة هيكلة عملية التدقيق بما يتماشى مع نظام إدارة الجودة؛
 - إدارة ومراقبة جانب الجودة في المشاريع الصناعية الجديدة.
- بناء على النتائج المتوصل إليها في هذا المبحث، ترى الباحثة أن صيدال منذ إنشائها، أدركت الشركة أهمية الجودة والبيئة وصحة الأفراد. ولهذا السبب، قامت بتطبيق نظام الجودة والبيئة ISO26 000. بالإضافة إلى شهادة الأيزو الأخرى ISO 9001، نسخة 2000 المتعلقة بإدارة ضمان الجودة للتصميم والتطوير والإنتاج والتركيبات والخدمات.

المبحث الرابع

صيدال والرقابة الداخلية

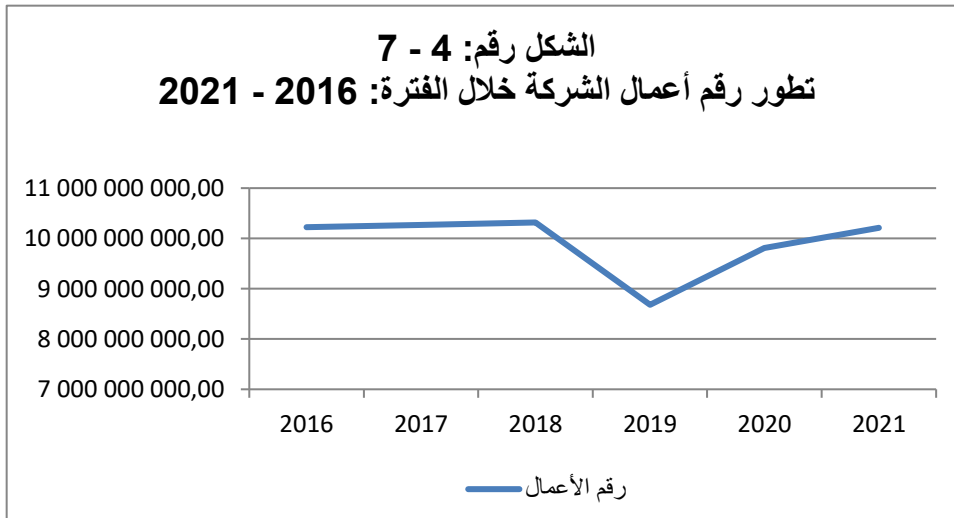
خصص هذا المبحث لدراسة وتحليل مستوى نظام الرقابة الداخلية بالشركة محل الدراسة وذلك بداية بحساب وتحليل تطور بعض المؤشرات المالية الخاصة بالشركة، ومستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات وصولاً إلى مدى ميول الشركة إلى استخدام بعض الطرق المحاسبية لتزيين صورتها وهو ما يعبر عنه بالمحاسبة الإبداعية.

المطلب الأول: حساب وتحليل تطور بعض المؤشرات الخاصة بصيدال (الشركة الأم)

الفرع الأول: رقم الأعمال

الجدول رقم: 4 - 5	
تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة: 2016 - 2021	
السنوات	المبلغ
2016	10 223 411 484,28
2017	10 265 897 771,06
2018	10 317 577 775,54
2019	8 680 696 449,38
2020	9 809 929 760,98
2021	10 211 439 983,73

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الشركة

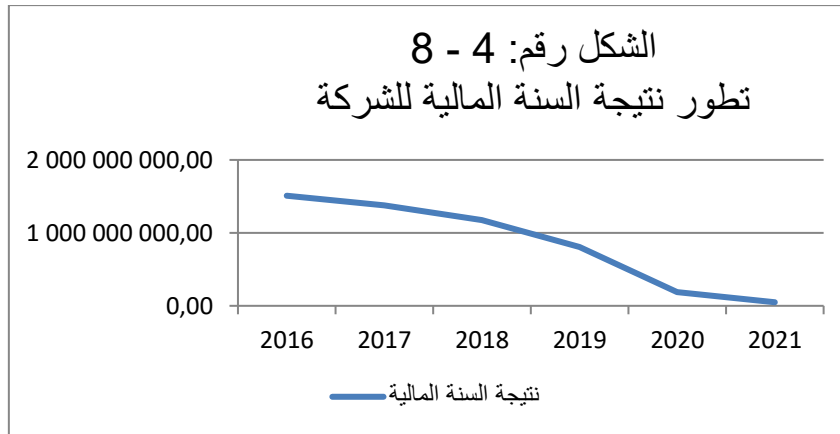


نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن رقم أعمال صيدال ارتفع خلال سنة 2017 بنسبة حوالي 0.41 %، ثم واصل الارتفاع في سنة 2018 بنسبة 0.5 % . أما في سنة 2019 فقد انخفض بنسبة 15.86 %، ثم عاود الارتفاع سنة 2020 بنسبة 5.11 % ثم في سنة 2021 واصل الارتفاع بنسبة 03.31 % . خلال السنة المالية سنة 2021 بلغ رقم أعمال المجموعة الموحدة المحقق 10 211 440 ألف دينار جزائري ويتوافق مع حجم 99 531 ألف وحدة حجم (UV)، أي تحقيق 72.33٪ من رقم الأعمال المستهدف المحدد بالقيمة و78.54٪ من حيث الكمية، مسجلاً زيادة بنسبة 04.09٪ في القيمة والثبات في الكمية مقارنة بالسنة المالية 2020.

الفرع الثاني: نتيجة السنة المالية

الجدول رقم: 4 - 6	
تطور نتيجة السنة المالية للشركة	
خلال الفترة: 2016 - 2021	
السنوات	المبلغ
2016	1 509 161 605,06
2017	1 376 295 647,88
2018	1 174 214 390,98
2019	806 029 107,58
2020	189 936 341,33
2021	48 694 704,82

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الشركة



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على معلومات الجدول السابق

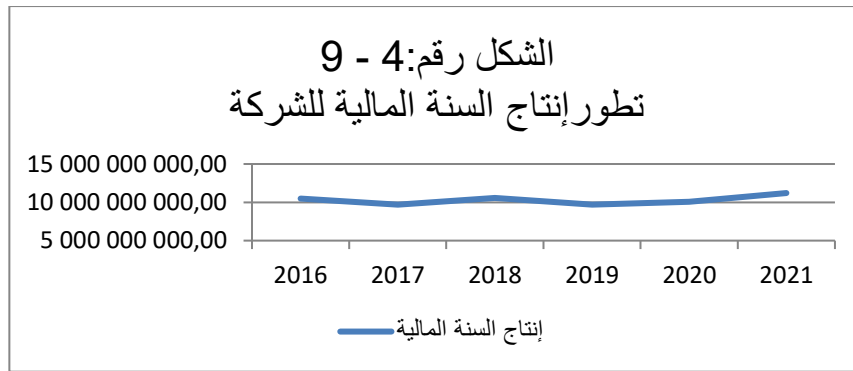
بلغت النتيجة الصافية المجمعة للمجموعة 48 695 ألف دينار جزائري مقابل 189 936 ألف دينار جزائري بتاريخ 2020/12/31 مسجلاً انخفاضاً حاداً بنسبة 74.36٪ (-141 242 ألف دينار جزائري).

يعود سبب الانخفاض في الربح بشكل رئيسي إلى الخسارة الناتجة عن المشاريع المشتركة التالية¹:

- PSM : - 382 606 ألف دج
 - SAIDAL-SOLUPHARM : - 7 آلاف دج
 - GRP : - 237 ألف دج.
- الفرع الثالث: انتاج السنة المالية

الجدول رقم: 4- 7 تطور إنتاج السنة المالية للشركة خلال الفترة: 2016 - 2021	
السنوات	المبلغ
2016	10 489 075 107,79
2017	9 707 567 809,90
2018	10 589 699 875,49
2019	9 695 444 826,18
2020	10 074 461 229,38
2021	11 209 340 750,60

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات الشركة



المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على معلومات الجدول السابق

¹ <https://www.Rapport-du-conseil-d'administration-2021.pdf> p. 65

خلال السنة المالية 2021 بلغ الإنتاج المجمع للمجموعة المحقق ما قيمته 11 209 341 ألف دينار جزائري، أي 80.51٪ من الإنتاج المستهدف من حيث القيمة، مسجلاً انخفاضاً بنسبة 0.83٪ في القيمة مقارنة بنفس الفترة من السنة المالية السابقة .

المطلب الثاني: صيدال وتكنولوجيا المعلومات

الفرع الأول: تطبيق نظام ERP Odoo

Odoo، المعروفة سابقاً باسم Open ERP، هي شركة برمجيات مفتوحة المصدر تأسست عام 2004 وتقدم مجموعة كاملة من وحدات إدارة الأعمال المتكاملة تماماً. فهو عبارة عن نظام تخطيط موارد المؤسسات، باللغة الإنجليزية (Enterprise Resource Planning (ERP)) أما باللغة الفرنسية فيسمى (Progiciel de Gestion Intégré (PGI))، المفتوح المصدر الأكثر شهرة واستخداماً في السوق مع أكثر من أربع ملايين مستخدم. ERP Odoo عبارة عن حزمة برامج إدارة الأعمال التي تدير نظام المعلومات بالكامل. بفضل وحدات Odoo القابلة للتخصيص بنسبة 100٪، يمكن التمتع بامتياز الوصول إلى آلاف البيانات والإحصاءات التي تعكس سلوك العمل. كما يسمح بتحسين وإدارة ومراقبة الخدمات التشغيلية للشركة على أساس يومي: المخزون، والإنتاج، وإدارة علاقات العملاء، والمحاسبة، والجودة، والموارد البشرية، والخدمات اللوجستية، إلخ.

مع أسس تقنية متينة، فإن نظام Odoo فريد من نوعه. يوفر قابلية استخدام استثنائية في جميع التطبيقات. يتم نشر تحسينات استخدام Odoo تلقائياً في جميع التطبيقات. بهذه الطريقة، يتطور Odoo بشكل أسرع من أي حل آخر¹.

من مزايا ERP مركزية المعلومة من أجل:

- الحصول على معلومات مشتركة ومتجانسة في الوقت الفعلي؛
- تحسين تدفق المعلومات داخل المنظمة؛
- ضمان مرئية أفضل بشكل عام؛
- الحد من مخاطر الخطأ (تجنب إعادة إدخال المعلومات وتكرارها).

¹ <https://ayrade.com/produit/offre-pack-erp/>

الفرع الثاني: شركة صيدال والرقمنة

نتيجة لارتفاع عدد الشركات الصناعية في الجزائر والسياق الاقتصادي الملائم، فإن برنامج تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يتيح حلول التحضير والتخطيط والمراقبة في الوقت الفعلي وتحليل إنتاج وتصنيع الشركات الصناعية. إدارة دورة العمل بأكملها: من شراء المواد الخام إلى الإنتاج، من خلال إدارة المخزون ومواعيد التسليم والمبيعات.

لقد قامت صيدال بمواءمة نظم المعلومات مع استراتيجيتها. حيث تتعلق محفظة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمجموعة صيدال بالحوسبة التشغيلية وحوسبة صنع القرار والاتصالات. وحسب تقرير مجلس الإدارة لسنة 2021 فقد تم دمج عدد معين من مشاريع الأتمتة ذات الأولوية في محفظة مشاريع إدارة نظم المعلومات، كمرحلة انتقالية استعدادًا لتنفيذ نظام ERP-SAIDAL المتكامل الجديد بمساعدة إدارة المشروع، كما هو مبين في الجدول رقم: 4 – 8.

كما تمتلك صيدال منصة رقمية والتي هي عبارة عن نظام معلوماتي صيدلاني وطني يسمح بالرقمنة والتحليل المتزامنين لمخططات التوريد ذات الصلة ببرامج الاستيراد والإنتاج، مما يسمح بضمان رؤية واضحة لحالة مخزون المواد الصيدلانية ووضع برامج تقديرية سنوية للاستيراد تفاديا لندرة الأدوية. إن هذه المنصة أداة صيدلية اقتصادية في خدمة اليقظة الاستراتيجية الفعّالة (التعليمة رقم: 203/DVS/MIP/2021 (الملحق رقم:12)).

الجدول رقم: 4 - 8

أنظمة المعلومات بالشركة

<p>التحديثات برنامج إدارة المشتريات المحلية والأجنبية، من خلال دمج مراقبة أوقات التسليم للمشتريات الأجنبية من المدخلات.</p>	<p>الانتهاء من تطوير البرنامج الآلي للتجميع الآلي لقواعد بيانات المشتريات المحلية لمواقع صيدال؛ وضع التطبيقات تتبع المشتريات المحلية والأجنبية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> التحديثات المستمرة لبوابة المراقبة من خلال تنفيذ تقارير جديدة؛ التحديث المستمر لبرامج إدارة المخزون و"التخطيط". 	<ul style="list-style-type: none"> تقارير جديدة لمراقبة المخزونات وتسليمها، الوضع المالي للعملاء، تحليل المبيعات مقابل الأسواق، مؤشرات الموارد البشرية...؛ تنفيذ بطاقة التكلفة على برنامج PLANI وإعداد التقارير على بوابة المراقبة (Monitoring).
<ul style="list-style-type: none"> إعادة تكوين القوائم المالية في برامج المحاسبة العامة؛ استكمال أتمتة الحزمة (Liasse) الضريبية. 	<ul style="list-style-type: none"> لا يزال هناك وضع للمسات الأخيرة على الحزمة الضريبية من قبل ناشر البرنامج ووفقًا لاحتياجات مديرية المالية والمحاسبة (DFC)، حيث يتم اختبارها والتحقق منها قبل النشر على البوابة.
<p>تحديث ملف إطلاق مشروع ERP-SAIDAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> التنقيب عن الحل الجديد ERP Odoo¹ إعداد ملف العرض لمجلس الإدارة.
<p>أتمتة عملية إطلاق المنتج.</p>	<ul style="list-style-type: none"> التحديث المستمر لمراقبة الجودة وإطلاق المنتج؛ تطوير برنامج الدمج (التجميع) الآلي للتمكن لاحقًا من التحقق من بيانات الإصدار مع توقعات المبيعات.
<p>تطوير قاعدة البيانات المشتركة بين أكوان VM SAIDAL مقابل قاعدة البيانات الرئيسية إعادة تشكيل التقسيم الجديد للوفد الطبي على إدارة علاقات العملاء "MI".</p>	<ul style="list-style-type: none"> يتم تنفيذها وفقًا لتقسيم المناطق المعتمد من قبل قسم التسويق؛ تدريب ودعم الزيارات الطبية VM.
<p>تطوير منصة ويب / جوال جديدة لإدارة طلبات الصيدليات على الإنترنت / تجار الجملة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> الاختبار والتحقق من صحة المحيط الأساسي؛ تدريب نواب الرئيس والمشرفين وفريق إدارة العطاءات؛ تكوين قاعدة البيانات وتزويدها بواسطة أكوان VP وبيانات حول العملاء والمخزون.
<p>إطلاق الإبحار (migration) "MI" CRM عبر الإنترنت (يتم تشغيله عبر أجهزة الكمبيوتر المحمولة (Laptops)) إلى إصدار "MI Touch" لأجهزة VM، وتجهيز VP بأجهزة IPADs لاستخدام التطبيق الجديد الويب / الهاتف المحمول.</p>	<ul style="list-style-type: none"> شراء IPADs لفريق المبيعات؛ تدريب نواب الرئيس والمشرفين وفريق إدارة العطاءات.

المصدر: p. 38 <https://www.Rapport-du-conseil-d'administration-2021.pdf>

¹ Odoo عبارة عن مجموعة من التطبيقات مفتوحة المصدر التي تقدم تطبيقات متعددة لإدارة مؤسستك CRM، والتجارة الإلكترونية، والمحاسبة، وإدارة المخزون، وإدارة المشاريع ... البرنامج معياري بالكامل، ويسمح للشركات ببناء ERP مصمم خصيصًا عن طريق اختيار التطبيقات التي يحتاجونها.

المطلب الثالث: شركة صيدال (الشركة الأم) والمحاسبة الإبداعية

هناك عدة طرق يمكن اتباعها للتأكد ما إذا كانت الشركة محل الدراسة قد استخدمت بعض الطرق المحاسبية للتلاعب في بياناتها المالية (استخدامها للمحاسبة الإبداعية). من بين هذه الطرق، والتي تم التطرق إليها في الفصل الثاني من الأطروحة نجد نسب الخطر المالي مثل: جودة الأرباح (Quality of Earnings) ومقياس الاستحقاق Sloan J، والنماذج الإحصائية مثل نموذج Beneish.

الفرع الأول: حساب جودة الأرباح بصيدال (الشركة الأم)

كما سبقت الإشارة إليه في الفصل الثاني من الأطروحة، يقصد بجودة الأرباح تقييم لأرباح الشركة الذي يزيل التشوهات التي أدخلتها طرق المحاسبة لتعكس بشكل أكثر دقة كفاءة عملياتها. يتم الكشف عن جودة أرباح الشركة من خلال رفض أي حالات شاذة أو حيل محاسبية أو أحداث لمرة واحدة قد تؤدي إلى تحريف أرقام الأرباح الحقيقية على الأداء. بمجرد إزالتها، يمكن رؤية الأرباح المستمدة من ارتفاع المبيعات أو انخفاض التكاليف بوضوح. بشكل عام، تعتبر الأرباح التي يتم حسابها بشكل متحفظ أكثر موثوقية من تلك المحسوبة بواسطة سياسات المحاسبة الإبداعية. يمكن أن تتآكل جودة الأرباح من خلال الممارسات المحاسبية التي تخفي ضعف المبيعات أو زيادة مخاطر الأعمال. بصورة عامة يمكن القول أنه:

- لا يمكن الكشف عن الجودة الحقيقية لأرباح الشركة إلا من خلال اكتشاف وإزالة أي حالات شاذة أو حيل محاسبية أو أحداث لمرة واحدة تؤدي إلى تحريف الأرقام.
- جودة الأرباح هي النسبة المئوية للدخل الناتج عن ارتفاع المبيعات أو انخفاض التكاليف.
- تعتبر الزيادة في صافي الدخل دون زيادة مقابلة في التدفق النقدي من العمليات علامة حمراء.
- يعد تتبع النشاط من جدول حسابات النتائج (قائمة الدخل) إلى الميزانية وجدول التدفقات النقدية طريقة جيدة لقياس جودة الأرباح.

الجدول رقم: 4 - 9

تحضير العمليات لحساب جودة الأرباح بصيдал (الشركة الأم)

السنة	التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	الدخل الصافي
2016	774 139 933,26	1 614 727 609,14
2017	1 494 140 571,39	1 433 341 329,05
2018	-1 250 246 168,96	1 292 124 259,29
2019	-661 645 594,69	806 029 107,58
2020	569 871 738,20	253 900 683,99
2021	-1 845 576 660,31	375 935 251,42

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على القوائم المالية المنشورة للشركة

يتم حساب نسبة جودة الأرباح بالطريقة التالية:

$$\text{نسبة جودة الأرباح} = \frac{\text{التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}{\text{الدخل الصافي}}$$

الجدول رقم: 4 - 10

حساب مؤشر جودة الأرباح بصيдал (الشركة الأم)

النسبة	العملية	السنة
0,4794	$\frac{774 139 933,26}{1 614 727 609,14}$	2016
1,0424	$\frac{1 494 140 571,39}{1 433 341 329,05}$	2017
-0,9676	$\frac{-1 250 246 168,96}{1 292 124 259,29}$	2018
-0,8209	$\frac{-661 645 594,69}{806 029 107,58}$	2019
2,2444	$\frac{569 871 738,20}{253 900 683,99}$	2020
4,9093	$\frac{-1 845 576 660,31}{375 935 251,42}$	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات من الجدول السابق

حسب ما تمت الإشارة إليه في الفصل الثاني، إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد، فهذا يعني أن صافي الدخل أكبر من التدفقات النقدية التشغيلية، مما يشير إلى أن الشركة قد استخدمت تقنيات محاسبية لتضخيم صافي الدخل. من ناحية أخرى، إذا كانت النسبة أكبر من الواحد، فهذا يعني أن صافي الدخل أقل من التدفقات النقدية التشغيلية، مما يشير إلى وضعية أفضل لنسبة جودة الأرباح.

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول السابق نلاحظ بأن نسبة جودة الأرباح كانت أقل من الواحد خلال ثلاث سنوات وهي: 2016 – 2018 – 2019، حيث قدرت بـ 0.4794 و 0.9676 – و - 0.8209 على التوالي مما يوحي بأن الشركة محل الدراسة يمكن أن تكون استخدمت تقنيات محاسبية لتضخيم صافي الدخل.

أما خلال السنوات الثلاثة المتبقية وهي: 2017 – 2020 – 2021، فكانت النسبة أكبر من الواحد حيث قدرت بـ 1.0424 و 2.2444 و 4.9093 على التوالي، مما يدل على وضعية أفضل لنسبة جودة الأرباح وبالتالي تحسن وضعية المؤسسة ككل.

الفرع الثاني: حساب مقياس الاستحقاق (نسبة Sloan) بصيдал (الشركة الأم)

الجدول رقم: 4 - 11

تحضير العمليات لحساب مقياس الاستحقاق (نسبة Sloan)

السنة	التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية	مجموع الأصول	الدخل الصافي
2016	774 139 933,26	-535 074 834,32	43 993 899 734,06	1 614 727 609,14
2017	1 494 140 571,39	-846 446 566,31	46 273 555 485,97	1 433 341 329,05
2018	-1 250 246 168,96	-120 913 225,41	37 555 429 812,07	1 292 124 259,29
2019	-661 645 594,69	349 374 376,38	36 766 400 613,94	806 029 107,58
2020	569 871 738,20	442 790 688,63	37 293 447 457,12	253 900 683,99
2021	-1 845 576 660,31	-83 913 647,42	41 070 529 857,29	375 935 251,42

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على القوائم المالية (الموجودة ضمن الملاحق) المنشورة الخاصة بالشركة كما تمت الإشارة إليه خلال الفصل الثاني، يتم حساب مقياس الاستحقاق (نسبة Sloan) كالتالي:

$$\text{نسبة Sloan} = \frac{\text{د.ص} - \text{ص.ت.ن.أ.ت} - \text{ص.ت.ن.أ.إ.}}{\text{مجموع الأصول}}$$

بحيث:

د. ص: الدخل الصافي

ص. ت. ن. أ. ت: صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية

ص. ت. ن. أ. إ: صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية

إذا كانت نسبة Sloan بين -10٪ و 10٪، فإن الشركة تعتبر في المنطقة الآمنة. إذا كانت نسبة Sloan أقل من -25٪ و -10٪ على الجانب السلبي، وما بين 10٪ و 25٪ على الجانب الإيجابي، فهذه مرحلة تحذير لتراكم الاستحقاق. إذا كانت نسبة Sloan أقل من -25٪ أو أكبر من 25٪، وكانت هذه النسبة ثابتة على مدار عدة أرباع أو حتى سنوات، فكن حذرًا. من المرجح جدًا أن تتكون الأرباح من المستحقات.

الجدول رقم: 4 – 12

حساب مقياس الاستحقاق (نسبة Sloan) لصيدال (الشركة الأم)

النسبة	عملية الحساب	السنة
03.13+ %	$(-535\ 074\ 834,32) - (774\ 139\ 933,26) - (1\ 614\ 727\ 609,14)$ 43 993 899 734,06	2016
01.70+ %	$(-846\ 446\ 566,31) - (1\ 494\ 140\ 571,39) - (1\ 433\ 341\ 329,05)$ 46 273 555 485,97	2017
07.09+ %	$(-120\ 913\ 225,41) - (-1\ 250\ 246\ 168,96) - (1\ 292\ 124\ 259,29)$ 37 555 429 812,07	2018
03.05+ %	$(349\ 374\ 376,38) - (-661\ 645\ 594,69) - (806\ 029\ 107,58)$ 36 766 400 613,94	2019
02.03- %	$(442\ 790\ 688,63) - (569\ 871\ 738,20) - (253\ 900\ 683,99)$ 37 293 447 457,12	2020
05.61+ %	$(-83\ 913\ 647,42) - (-1\ 845\ 576\ 660,31) - (375\ 935\ 251,42)$ 41 070 529 857,29	2021

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات من الجدول السابق

من خلال النتائج المتوصل إليها كما هي ظاهرة في الجدول السابق فإن نسبة Sloan المحسوبة والخاصة بالسنوات الستة محل الدراسة (2016 – 2021)، تقع في المجال بين -10٪ و 10٪، وبالتالي يمكن القول أن الشركة محل الدراسة (صيدال (الشركة الأم)) تعتبر في المنطقة الآمنة.

الفرع الثالث: تطبيق نموذج Beneish M-Score

كما سبقت الإشارة إليه خلال الفصل الثاني، فإن Beneish M-Score عبارة عن نموذج رياضي يستخدم النسب المالية وثمانية متغيرات لتحديد ما إذا كانت الشركة قد تلاعبت بأرباحها. يتم استخدامه كأداة للكشف عن الاحتيال المالي.

يساعد نموذج Beneish M-Score في الكشف عن الشركات التي من المحتمل أن تتلاعب بأرباحها المبلغ عنها. من المرجح أن تكون الشركات ذات الدرجات الأعلى متلاعبة. يعتبر هذا النموذج احتمالي فقط، لذلك لن يكتشف المتلاعبين بدقة 100٪.

بناء على ما سبق فهناك احتمال الوقوع في أحد الخطئين التاليين:

- تصنيف الشركة التي تتلاعب بالأرباح على أنها غير متلاعبة (خطأ من النوع الأول)، و
- تصنيف الشركة على أنها متلاعبة عندما لا تكون في الواقع تتلاعب (خطأ من النوع الثاني).
- إذا كانت قيمة مؤشر Beneish M-Score أقل من -2.22، فإن الشركة قيد الدراسة ليست متلاعبة.
- إذا كانت قيمة مؤشر Beneish M-Score أكثر من -2.22، فهذا يشير إلى أن الشركة يمكن أن تكون متلاعبة.

الجدول رقم: 4 - 13

تحضير العمليات من أجل تطبيق نموذج Beneish

الرقم	2016	2017	2018	2019	2020	2021
01	رقم الأعمال	9 610 663 720,30	9 627 669 617,30	8 680 696 449,38	9 124 250 542,43	9 426 372 552,42
02	تكلفة البضاعة المباعة	3 382 283 278,19	4 143 149 298,10	4 153 002 131,54	3 829 527 985,06	4 501 671 438,86
03	الأصول الثابتة الصافية	32 274 750 176,25	23 117 107 623,55	23 044 811 162,64	22 160 109 023,12	22 512 245 333,47
04	الأصول الجارية	13 997 805 309,72	14 438 322 188,52	13 721 589 451,30	15 133 338 434,00	18 558 284 523,82
05	إجمالي الأصول الصافية	46 273 555 485,97	37 555 429 812,07	36 766 400 613,94	37 293 447 457,12	41 070 529 857,29
06	الأصول الإجمالية	67 447 202 663,69	58 903 770 449,98	64 016 257 549,76	59 482 901 166,33	63 474 797 969,85
07	الإهلاكات	18 824 801 442,34	18 934 366 160,87	21 041 211 104,30	19 913 033 632,01	19 961 296 284,94
08	القيم القابلة للتحويل	4 915 333 444,47	5 776 915 197,89	5 472 089 931,75	6 192 697 259,84	5 449 855 360,60
09	المصاريف العامة الإدارية	3 021 538 107,92	3 648 304 315,00	3 846 507 795,42	3 851 937 146,70	4 081 014 423,72
10	المبيعات والمصاريف العامة والإدارية	12 632 201 828,22	13 275 973 932,30	12 527 204 244,80	12 976 187 689,13	13 507 386 976,14
11	مجموع الديون	19 404 266 813,13	18 598 122 713,01	17 715 409 642,39	17 758 267 099,31	20 955 033 537,87
12	النتيجة الصافية	1 433 341 329,05	1 292 124 259,29	806 029 107,58	253 900 683,99	375 935 251,42
13	تدفقات الخزينة الصافية الناتجة عن الأنشطة التشغيلية	1 494 140 571,39	-1 250 246 168,96	-1 108 392 228,89	569 871 738,20	1 845 576 660,31
14	الأموال الخاصة	26 869 288 672,84	18 957 307 099,06	19 050 990 971,55	19 535 180 357,81	20 115 496 319,42

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على القوائم المالية الخاصة بالشركة والموجودة ضمن الملاحق

<https://www.calameo.com/read/0021858240e09708c43a3>

الجدول رقم: 4 - 14

حساب المصاريف العامة والإدارية الخاصة بصيدال (الشركة الأم)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	المصاريف العامة والإدارية	الرقم
3 801 545 505,40	3 465 726 582,70	3 360 530 357,67	3 186 097 946,45	2 709 238 895,90	2 873 936 143,03	مصاريف المستخدمين	01
151 238 175,70	190 802 340,63	143 359 731,96	160 057 490,45	158 926 511,12	164 621 547,94	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	02
64 936 717,40	96 188 192,11	69 832 819,44	142 890 390,41	51 702 530,63	80 248 317,65	تكاليف تشغيلية أخرى	03
63 294 025,22	99 220 031,26	272 784 886,35	159 258 487,69	101 670 170,27	118 793 882,00	تكاليف مالية	04
4 081 014 423,72	3 851 937 146,70	3 846 507 795,42	3 648 304 315,00	3 021 538 107,92	3 237 599 890,62	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على القوائم المالية المنشورة والخاصة بالشركة

حساب مؤشرات النموذج

- **المؤشر الأول:** مؤشر عدد الأيام اللازمة لتحصيل المبيعات غير المسددة (على الحساب) DSRI
يتم قياس هذا المؤشر على أنه التغير في متوسط فترة التحصيل للذمم المدينة التجارية بين السنة t والسنة t-1. قد تشير الزيادة الكبيرة في هذا المؤشر إلى التلاعب التصاعدي في الأرباح.

$$\frac{\frac{\text{القيم القابلة للتحصيل}}{t}}{\text{مبيعات } t} \div \frac{\frac{\text{القيم القابلة للتحصيل}}{t-1}}{\text{مبيعات } t-1}$$

يسمح هذا المؤشر بالإجابة على السؤال التالي: هل تستغرق الشركة وقتاً أطول لاسترداد حقوقها لدى الزبائن؟

الجدول رقم: 4 - 15

مؤشر عدد الأيام اللازمة لتحصيل المبيعات غير المسددة DSRI

السنوات	القيم القابلة للتحصيل t	المبيعات t	البسط	القيم القابلة للتحصيل t-1	المبيعات t-1	المقام	DSRI
2017	4915333444	9610663720	0,51144	5203504245	9609290222	0,54151	0,94448
2018	5776915198	9627669617	0,60003	4915333444	9610663720	0,51145	1,17321
2019	5472089932	8680696449	0,63037	5776915198	9627669617	0,60003	1,05057
2020	6192697260	9124250542	10,6787	5472089932	8680696449	0,63037	1,07667
2021	5449855361	9426372552	50,5781	6192697260	9124250542	0,67871	0,85184

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم: 4 - 13

من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ أن قيمة مؤشر DSRI تتغير بين (0,85184) و (1,17321) حيث يعتبر مجال التغير ضعيف وبالتالي لا يمكن القول أن هناك إشارة للتلاعب في زيادة الأرباح من طرف الشركة محل الدراسة.

الجدول رقم: 4 - 16

حساب قيمة مؤشر عدد الأيام اللازمة لتحصيل المبيعات غير المسددة في النموذج

السنوات	قيمة المؤشر DSRI	وزن المؤشر في M-Score	قيمة المؤشر في M-Score
2017	0,94448	0,920	0,8689
2018	1,17321	0,920	1,0793
2019	1,05057	0,920	0,9665
2020	1,07667	0,920	0,9905
2021	0,85184	0,920	0,7837

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

• المؤشر الثاني: مؤشر هامش الربح الإجمالي GMI

يتم قياس هذا المؤشر على أنه التغير بين الهامش الإجمالي للسنة t-1 والهامش الإجمالي للسنة t. عندما يكون هذا المؤشر أكبر من 1، دل ذلك على تدهور هامش الربح الإجمالي. من المرجح أن تتلاعب الشركة ذات التوقعات الضعيفة بالأرباح.

$$\frac{\frac{\text{المبيعات}_{t-1} - \text{تكلفة البضاعة المباعة}_{t-1}}{\text{المبيعات}_{t-1}}}{\frac{\text{المبيعات}_t - \text{تكلفة البضاعة المباعة}_t}{\text{المبيعات}_t}}$$

يسمح هذا المؤشر بالإجابة على السؤال التالي: هل تدهور هامش الربح الإجمالي؟

الجدول رقم: 4 - 17

مؤشر هامش الربح الإجمالي GMI

السنوات	المبيعات t-1	تكلفة البضاعة t-1	المبيعات t	تكلفة البضاعة t	المقام	GMI
2017	9609290222	3371821336	9610663720	10,6491	0,64807	1,00160
2018	9610663720	3382283278	9627669617	70,6480	0,56966	1,13764
2019	9627669617	4143149298	8680696449	0,56966	0,52158	1,09218
2020	8680696449	4153002132	9124250542	0,52158	0,58029	0,89883
2021	9124250542	3829527985	9426372552	0,58029	40,5224	1,11074

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم: 4- 13

من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ أن قيمة مؤشر GMI، تقارب الواحد أو أكبر بقليل تقريبا خلال كل سنوات الدراسة ما عدا سنة 2020 حيث قدر المؤشر بـ (0,89883)، حيث تعتبر أفضل سنة بالنسبة للشركة محل الدراسة. ولكن بالرغم من أن قيمة المؤشر تظهر تدهور قيمة الهامش الإجمالي، ولكن بما أن المؤشر لا يبتعد كثيرا عن الواحد فهناك احتمال ضعيف أن تكون الشركة لجأت إلى التلاعب في الأرباح.

الجدول رقم: 4- 18

حساب قيمة مؤشر هامش الربح الإجمالي (GMI) في النموذج

السنوات	قيمة المؤشر GMI	وزن المؤشر في M-Score	قيمة المؤشر في M-Score
2017	1,00160	0,528	0,5288
2018	1,13764	0,528	0,6007
2019	1,09218	0,528	0,5767
2020	0,89883	0,528	0,4746
2021	1,11074	0,528	0,5865

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

• المؤشر الثالث: مؤشر جودة الأصول AQI

يقارن هذا المؤشر نسبة الأصول الجارية والأصول الثابتة الصافية إلى إجمالي الأصول بمرور الوقت. يشير مؤشر جودة الأصول المنخفض (>0.8، أو <0.8) إلى إمكانية تحويل نفقات التشغيل إلى رأس المال.

$$\frac{\frac{\text{الأصول الجارية}_t + \text{الأصول الثابتة الصافية}_t}{\text{إجمالي الأصول}_t} - 1}{\frac{\text{الأصول الجارية}_{t-1} + \text{الأصول الثابتة الصافية}_{t-1}}{\text{إجمالي الأصول}_{t-1}} - 1}$$

يتم قياس جودة الأصول بمقارنة الأصول طويلة الأجل بخلاف الممتلكات والمنشآت والمعدات إلى إجمالي الأصول لأن هذه هي الأصول الأكثر سهولة في التلاعب بها. مؤشر جودة الأصول (AQI) هو النسبة بين جودة أصول السنة t وتلك الخاصة بالسنة t-1. يشير مؤشر جودة الأصول الذي يزيد عن 1 إلى أن الشركة قد زادت من مشاركتها في تأجيل التكلفة.

يسمح هذا المؤشر بالإجابة على السؤال التالي: هل تدهورت جودة الأصول؟

الجدول رقم: 4 – 19
مؤشر جودة الأصول AQI

السنوات	الأصول الجارية t	الأصول الثابتة t	إجمالي الأصول t	البسط	الأصول الجارية -t	الأصول الثابتة -t	إجمالي الأصول -t	المقام	AQI
2017	13997805309,72	32274750176,25	67447202663,69	0,31394	15234409901,57	28759489832,49	68714308638,05	0,35976	0,87266
2018	14438322188,52	23117107623,55	58903770449,98	0,36243	13997805309,72	32274750176,25	67447202663,69	0,31394	1,15443
2019	13721589451,30	23044811162,64	64016257549,76	0,42567	14438322188,52	23117107623,55	58903770449,98	0,36243	1,17450
2020	15133338434,00	22160109023,12	59482901166,33	0,37304	13721589451,30	23044811162,64	64016257549,76	0,42567	0,87636
2021	18558284523,82	22512245333,47	63474797969,85	0,35296	15133338434,00	22160109023,12	59482901166,33	0,37304	0,94618

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم: 4 – 13

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول السابق نلاحظ أنه بالرغم من التغيير في قيمة الأصول من سنة إلى أخرى إلا أن هذا التغيير يعتبر نوعاً ما طفيفاً وبالتالي لا يمكن القول أنه حدث تدهور في جودة أصول الشركة محل الدراسة. كما يلاحظ أنه خلال السنتين 2018 و 2019 أن قيمة المؤشر تفوق 1 مما يدل أن الشركة محل الدراسة قد زادت من مشاركتها في تأجيل التكلفة.

الجدول رقم: 4 – 20

حساب قيمة مؤشر جودة الأصول (AQI) في النموذج

السنوات	قيمة المؤشر AQI	وزن المؤشر في M-Score	قيمة المؤشر في M-Score
2017	0,87266	0,404	0,3525
2018	1,15443	0,404	0,4664
2019	1,17450	0,404	0,4745
2020	0,87636	0,404	0,3540
2021	0,94618	0,404	0,3822

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

• المؤشر الرابع: مؤشر نمو المبيعات SGI

يقيس هذا المؤشر التغير في رقم الأعمال بين سنة t وسنة t-1. نمو المبيعات ليس في حد ذاته إجراءً تلاعبياً. ومع ذلك، من المرجح أن تجد الشركات النامية نفسها تحت ضغط من السوق والمساهمين للحفاظ على رقم النمو المعلق مع التوقعات.

$$\frac{\text{مبيعات } t}{\text{مبيعات } t-1}$$

أي تصور لتباطؤ النمو يمكن أن يؤثر بشكل كبير على قيمة السهم وتكون إدارته مكلفة للغاية. إذا كانت قيمة هذا المؤشر أكبر من واحد تزيد من احتمالية التلاعب بالأرباح.

يسمح هذا المؤشر بالإجابة على السؤال التالي: هل حجم مبيعات الشركة في حالة نمو؟

الجدول رقم: 4 – 21

مؤشر نمو المبيعات SGI

السنوات	المبيعات t	المبيعات t-1	SGI
2017	9610663720,30	9609290222,17	1,0001
2018	9627669617,30	9610663720,30	1,0018
2019	8680696449,38	9627669617,30	0,9016
2020	9124250542,43	8680696449,38	1,0511
2021	9426372552,42	9124250542,43	1,0331

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم: 4 – 13

من خلال النتائج المتوصل إليها يلاحظ بأن مؤشر نمو المبيعات (SGI) ثابت نسبياً ويقارب الواحد ما عدا سنة 2019 حيث انخفض هذا المؤشر إلى 0.9016. كما يلاحظ بأن قيمة هذا المؤشر تفوق الواحد تقريبا في كل سنوات الدراسة وبالتالي هناك احتمال أن تكون الشركة محل الدراسة قد تلاعبت بأرباحها.

الجدول رقم: 4 – 22

حساب قيمة مؤشر نمو المبيعات (SGI) في النموذج

السنوات	قيمة المؤشر SGI	وزن المؤشر في M-Score	قيمة المؤشر في M-Score
2017	1,0001	0,892	0,8921
2018	1,0018	0,892	0,8936
2019	0,9016	0,892	0,8042
2020	1,0511	0,892	0,9376
2021	1,0331	0,892	0,9215

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

• المؤشر الخامس: مؤشر الإهلاك DEPI

يقيس هذا المؤشر التطور بين معدل الإهلاك للسنة t-1 والسنة t. يشير مؤشر DEPI الأكبر من 1 إلى أن الأصول يتم إهلاكها بمعدل أبطأ. ويشير هذا إلى أن الشركة يمكن أن تقوم بمراجعة افتراضات عمر أصولها صعوداً أو اعتماد منهجية جديدة مشجعة للأرباح. في الواقع، من خلال إطالة عمر الإهلاك، فإن مخصصات الإهلاك المرحلة إلى قائمة حسابات النتائج سيكون أقل وبالتالي صافي الربح أعلى.

$$م_{t-1} = \frac{\frac{الإهلاكات_{t-1}}{الأصول الثابتة الصافية_{t-1} + الإهلاكات_{t-1}}}{\frac{الإهلاكات_t}{الأصول الثابتة الصافية_t + الإهلاكات_t}}$$

إذا تجاوزت قيمة هذا المؤشر 1، فقد يدل ذلك على تباطؤ معدل إهلاك الأصول. أي أن الإدارة إما أن تكون قامت بمراجعة تقديرات الأعمار الإنتاجية للموجودات صعوداً أو اعتماد طريقة دخل جديدة.

يسمح هذا المؤشر بالإجابة على السؤال التالي: هل انخفض معدل الإهلاك؟

الجدول رقم: 4 – 23

مؤشر الإهلاك DEPI

DEPI	م. الإهلاك t-1	م. الإهلاك t	السنوات
1,04607	19692118759,13	18824801442,34	2017
0,99421	18824801442,34	18934366160,87	2018
0,89987	18934366160,87	21041211104,30	2019
1,05666	21041211104,30	19913033632,01	2020
0,99758	19913033632,01	19961296284,94	2021

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم: 4 – 13

يلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن معدل الإهلاك انخفض خلال السنتين 2018 و2019 حيث كان يقدر مؤشر الإهلاك سنة 2017 بـ 1.04607 ثم انخفض إلى 0.99421 سنة 2018 واستمر في الانخفاض سنة 2019 حيث وصل إلى 0.89987 ثم عاود الارتفاع سنة 2020 حيث قدر بـ 1.05666 ثم انخفض سنة 2021 إلى 0.99758.

كما يلاحظ بأن قيمة المؤشر قد تجاوزت الواحد سنة 2017 وسنة 2020 مما يدل على تباطؤ إهلاك الأصول أو أن الشركة محل الدراسة قد اعتمدت طرقاً محاسبية لتحسين صورتها.

الجدول رقم: 4 – 24

حساب قيمة مؤشر الإهلاك (DEPI) في النموذج

السنوات	قيمة المؤشر DEPI	وزن المؤشر في M-Score	قيمة المؤشر في M-Score
2017	1,04607	0,115	0.1203
2018	0,99421	0,115	0.1143
2019	0,89987	0,115	0.1035
2020	1,05666	0,115	0.1215
2021	0,99758	0,115	0.1147

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

المؤشر السادس: مؤشر المبيعات والمصروفات العمومية والإدارية SGAI

يقيس هذا المؤشر تطور المصاريف العامة والإدارية بين السنة t والسنة t-1.

يسمح هذا المؤشر بالإجابة على السؤال التالي: هل زادت المصاريف العامة والإدارية؟

$$\frac{\frac{\text{المبيعات والمصاريف العامة والإدارية}}{t}}{\frac{\text{المبيعات}}{t}} = \frac{\frac{\text{المبيعات والمصاريف العامة والإدارية}}{t-1}}{\frac{\text{المبيعات}}{t-1}}$$

قد يفسر المحللون الزيادة غير المتناسبة في المبيعات على أنها إشارة سلبية حول آفاق الشركة. ويتوقع بينيش وجود علاقة موجبة بين SGAI واحتمال التلاعب.

الجدول رقم: 4 – 25

مؤشر المبيعات والمصاريف العامة والإدارية SGAI

SGAI	المقام	المبيعات t-1	المبيعات والمصاريف العامة والإدارية t-1	البسط	المبيعات t	المبيعات والمصاريف العامة والإدارية t	السنوات
0,98315	1,33692	9609290222	12846890112,79	1,31439	9610663720	12632201828,22	2017
1,04911	1,31439	9610663720	12632201828,22	1,37894	9627669617	13275973932,30	2018
1,04654	1,37894	9627669617	13275973932,30	1,44311	8680696449	12527204244,80	2019
0,98549	1,44311	8680696449	12527204244,80	1,42216	9124250542	12976187689,13	2020
1,00757	1,42216	9124250542	12976187689,13	1,43294	9426372552	13507386976,14	2021

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم: 4 – 13

يلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها أن تطور المبيعات يعتبر نوعاً ما عادي ما عدا سنة 2019 حيث حدث انخفاض بحوالي 09,83%.

الجدول رقم: 4 – 26

حساب قيمة مؤشر المبيعات والمصاريف العامة والإدارية ((SGAI في النموذج

السنوات	قيمة المؤشر SGAI	وزن المؤشر في M-Score	قيمة المؤشر في M-Score
2017	0,98315	0,172	0,1691
2018	1,04911	0,172	0,1804
2019	1,04654	0,172	0,1800
2020	0,98549	0,172	0,1695
2021	1,00757	0,172	0,1733

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

المؤشر السابع: مؤشر الرافعة المالية LVGI

يقيس هذا المؤشر التغير في نسبة إجمالي الدين إلى إجمالي الأصول بين السنة t والسنة t-1. يشير

LVGI > 1 إلى زيادة في تأثير الرافعة المالية وبالتالي في مديونية الشركة.

يسمح هذا المؤشر بالإجابة على السؤال التالي: هل زادت نسبة الرافعة المالية الشركة؟

$$\frac{\text{مجموع الديون}_t}{\text{إجمالي الأصول}_t} - \frac{\text{مجموع الديون}_{t-1}}{\text{إجمالي الأصول}_{t-1}}$$

إذا كانت قيمة هذا المؤشر أكبر من 1 دل ذلك على زيادة في الرافعة المالية.

الجدول رقم: 4 – 27

مؤشر الرافعة المالية LVGI

السنوات	مجموع الديون t	إجمالي الأصول الصافية t	البسط	مجموع الديون t-1	إجمالي الأصول الصافية t-1	المقام	LVGI
2017	19404266813,13	46273555485,97	0,41934	17871395332,10	43993899734,06	0,40622	1,03228
2018	18598122713,01	37555429812,07	0,49522	19404266813,13	46273555485,97	0,41934	1,18095
2019	17715409642,39	36766400613,94	0,48184	18598122713,01	37555429812,07	0,49522	0,97298
2020	17758267099,31	37293447457,12	0,47618	17715409642,39	36766400613,94	0,48184	0,98825
2021	20955033537,87	41070529857,29	0,51022	17758267099,31	37293447457,12	0,47618	1,07149

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم: 4 – 13

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول السابق نلاحظ أن مؤشر الرافعة المالية للشركة بالرغم من أنه يقترب من الواحد خلال كل سنوات الدراسة إلا أنه تجاوز الواحد خلال السنوات 2017 – 2018 – 2021 مما يدل على الزيادة في الرافعة المالية للشركة محل الدراسة.

الجدول رقم: 4 – 28

حساب قيمة مؤشر الرافعة المالية (LVGI) في النموذج

السنوات	قيمة المؤشر LVGI	وزن المؤشر في M-Score	قيمة المؤشر في M-Score
2017	1,03228	0,327	0,33756
2018	1,18095	0,327	0,38617
2019	0,97298	0,327	0,31816
2020	0,98825	0,327	0,32316
2021	1,07149	0,327	0,35038

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

المؤشر الثامن: مؤشر مجموع المستحقات الكلية إلى مجموع الأصول TATA

يقيس هذا المؤشر نسبة تغير إجمالي المصاريف المستحقة إلى إجمالي الأصول. كما يتم احتساب إجمالي المصاريف المستحقة على أنها التغير في حسابات رأس المال العامل غير النقدي ناقص الاهتلاك، وهذا يعادل طرح صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية من صافي الربح.

$$\frac{\text{النتيجة الصافية } t - \text{ص.ت.ن.أ.ت. } t}{\text{إجمالي الأصول } t}$$

تمثل هذه النسبة المدى الذي يشكل فيه النقد أساسًا للأرباح المبلغ عنها. يشير ارتفاع المستحقات الإيجابية إلى زيادة احتمال التلاعب بالأرباح.

يسمح هذا المؤشر بالإجابة على السؤال التالي: ما هو مقدار التكاليف الواجب دفعها؟

الجدول رقم: 4 – 29

مؤشر مجموع المستحقات الكلية إلى مجموع الأصول TATA

TATA	إجمالي الأصول t	ص.ت.ن.أ. تشغيلية t	النتيجة الصافية t	السنوات
-0,00131	4627355485,97	1494140571,39	1433341329,05	2017
0,06770	37555429812,07	-1250246168,96	1292124259,29	2018
0,03992	36766400613,94	-661645594,69	806029107,58	2019
-0,00847	37293447457,12	569871738,20	253900683,99	2020
0,05409	41070529857,29	-1845576660,31	375935251,42	2021

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة بناء على بيانات الجدول رقم: 4 – 13

الجدول رقم: 4 – 30

حساب قيمة مؤشر مجموع المستحقات الكلية إلى مجموع الأصول (TATA) في النموذج

السنوات	قيمة المؤشر TATA	وزن المؤشر في M-Score	قيمة المؤشر في M-Score
2017	-0,00131	4,679	-0,00615
2018	0,06770	4,679	0,31675
2019	0,03992	4,679	0,18678
2020	-0,00847	4,679	-0,03964
2021	0,05409	4,679	0,25309

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

الجدول رقم: 4 – 31

حساب قيمة Beneish M-Score الخاصة بصيدال (الشركة الأم)

خلال الفترة 2016 - 2021

الرقم	المؤشر	وزن المؤشر في M-Score	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2019
01	DSRI	0,92	0,8689	1,0793	0,9665	0,9905	0,7837
02	GMI	0,528	0,5288	0,6007	0,5767	0,4746	0,5865
03	AQI	0,404	0,3525	0,4664	0,4745	0,3540	0,3822
04	SGI	0,892	0,8921	0,8936	0,8042	0,9376	0,9215
05	DEPI	0,115	0,1203	0,1143	0,1035	0,1215	0,1147
06	SGAI	0,172	0,1691	0,1804	0,1800	0,1695	0,1733
07	LVGI	0,327	0,3376	0,3862	0,3182	0,3232	0,3504
08	TATA	4,679	-0,0061	0,3167	0,1868	-0,0396	0,2531
		M-Score	-2,5902	-1,9355	-2,2260	-2,4941	-2,3220
							-4,84

المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة

$$M = -4.84 + 0.92 DSRI + 0.528 GMI + 0.404 AQI + 0.892 SGI \\ + 0.115 DEPI - 0.172 SGAI + 4.679 TATA - 0.327 LVGI$$

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم: (4 - 13) أن كل قيم M-Score أقل أو تساوي (-2,22) مما يوحي بأن الشركة محل الدراسة لم تقم بالتلاعب في أرباحها خلال فترة الدراسة وبالتالي هي لم تقم بممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، ما عدا سنة 2018 حيث أن قيمة M-Score تقدر ب: (-1,93) وهي قيمة أكبر من (-2,22) مما يوحي بأنه هناك احتمال أن تكون الشركة محل الدراسة قد استخدمت بعض التقنيات المحاسبية لتزيين صورتها (استعمال المحاسبة الإبداعية).

بالإضافة إلى ما سبق تم الاتصال ببعض المسؤولين في شركة صيدال وتم طرح الأسئلة الواردة في بداية الجانب التطبيقي وكان الرد كالتالي:

السؤال الأول: هل توجد لدى مؤسستكم مصلحة للتدقيق الداخلي؟ ما هي مهامها؟
نعم توجد بمؤسستنا مصلحة للتدقيق الداخلي، من مهامها:

- مراقبة تنفيذ العمليات على مستوى كل مصلحة من مصالح الشركة،
- مراقبة مدى تطبيق المصالح لمختلف القوانين،
- التدقيق يكون حسب برنامج سنوي محدد مسبقاً، وقد يكون هناك تدقيق استثنائي في حالة ما تم ملاحظة أي خلل على مستوى أي مصلحة من مصالح الشركة ويكون ذلك بطلب من مدير الشركة، متابعة تنفيذ التوصيات التي تم تقديمها بعد كل عملية تدقيق.

السؤال الثاني: كيف تقيمون نظام المعلومات بمؤسستكم؟ وهل المعلومات تنتقل من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى؟

نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر والعمليات ومعالجتها يهدف إلى تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، في شركتنا تنتقل المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى وذلك حسب احتياجات المصالح.

السؤال الثالث: هل إيصال المعلومات بين المصالح ومختلف الإدارات يتم بالشكل التقليدي أو باستعمال التكنولوجيا: Internet/Intranet؟

يتم إيصال المعلومات بين مختلف الإدارات عن طريق الإيميل أو عن طريق موقع خاص بالإدارة المعنية مثل إدارة الضرائب، أما بالنسبة لإيصال المعلومات بين المصالح داخل الشركة فيتم عن طريق شبكة خاصة بالشركة، أما في بعض الحالات فيتم إيصال المعلومات في الشكل التقليدي أي باستعمال الوثائق الورقية ويرجع السبب في ذلك إلى ضرورة الختم والإمضاء على تلك الوثائق.

السؤال الرابع: هل شركتكم متحصلة على شهادة الأيزو؟

نعم تحصلت شركتنا على شهادة الأيزو: ISO 9001-2000، ISO 9001-2001 المتعلقة بإدارة الجودة، بالإضافة إلى حصولها على المعيار الدولي ISO 26000 سنة 2013 والمتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

السؤال الخامس: هل تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الأثار على البيئة؟

نعم عن طريق دفع ضريبة خاصة تفرضها إدارة الضرائب.

السؤال السادس: كيف تقيمون مستوى التكنولوجيا في مؤسستكم فيما يخص الرقمنة خاصة في سنوات جائحة كورونا؟

يمكن القول بأنه في سنوات جائحة كورونا وإلى غاية اليوم تمت عملية الرقمنة في أغلب الفروع وذلك باستعمال شبكات خاصة بكل فروع المجمع، إضافة إلى أن الاجتماعات مع الفروع الأخرى أو مع الشركة الأم كانت تتم عن طريق تقنية الفيديو باستعمال مختلف البرامج المتاحة.

السؤال السابع: هل عادة يتم قبوا القوائم المالية الخاصة بشركتكم مباشرة من طرف إدارة الضرائب؟

نعم عادة يتم قبول القوائم المالية بصفة عادية، غير أن هناك بعض الحالات التي كانت فيها منازعات.

السؤال الثامن: هل سبق وتم الرفض أو التحفظ على القوائم المالية الخاصة بشركتكم؟ السبب؟

لم يتم رفضها من قبل محافظ الحسابات ولكن تم تقديم بعض الملاحظات التي كانت تؤخذ بعين الاعتبار وتتم معالجتها في الوقت المناسب.

السؤال التاسع: ما رأيكم في المحاسبة الإبداعية؟

المحاسبة الإبداعية إذا تمت ممارستها بهدف تزوير المعلومات المالية وتقديم صورة غير صادقة للقوائم المالية، فهي تعتبر عملية غير أخلاقية والمحاسب الذي يقوم بهذه الممارسات لا يلتزم أبدا بمبادئ أخلاقيات المهنة المحاسبية.

الخاتمة العامة

كل شركة أو منظمة لديها أهداف تسعى جاهدة لتحقيقها. في السعي لتحقيق هذه الأهداف، ستواجه الشركة الأحداث والظروف التي قد تهدد تحقيق هذه الأهداف. تخلق هذه الأحداث والظروف المحتملة مخاطر يجب على الشركة تحديدها وتحليلها وتعريفها ومعالجتها. قد يتم قبول بعض المخاطر (كليًا أو جزئيًا) وقد يتم تخفيف بعضها كليًا أو جزئيًا إلى درجة تكون عند مستوى مقبول لدى الشركة. هناك عدد من الطرق للتخفيف من المخاطر، من أهمها تصميم وتنفيذ رقابة داخلية فعالة.

تساعد الرقابة الداخلية الشركات على الامتثال للقوانين واللوائح ومنع الاحتيال. كما تساعد أيضًا في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال ضمان الالتزام بالأهداف المسطرة، واتباع السياسات، وتحديد النقص في رأس المال، وإنشاء تقارير دقيقة للقيادة. وتشير الرقابة الداخلية، كما جرى تعريفها في المحاسبة والتدقيق، إلى القواعد والإجراءات والتدابير المحددة لكيفية معالجة المعلومات المالية وتخزينها. كما تعتبر الرقابة الداخلية أداة أساسية لحوكمة الشركات لتعزيز الفعالية والموثوقية في إعداد التقارير المالية. توفر هذه الضوابط كذلك ضمانًا معقولًا بأن الهدف الذي حددته الشركة أو المنظمة سيتم تحقيقه. ويتم ترتيب الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في ثلاثة خطوط دفاع بحيث كل خط دفاع يكون مسؤولًا عن تنظيم وكفاية وتنفيذ الرقابة الداخلية لأنشطته.

يتمثل خط الدفاع الأول في الإدارة التنفيذية، حيث يعتبر أصحاب المخاطر مسؤولون عن الامتثال لمبادئ إطار إدارة المخاطر المؤكدة - حدود المخاطر وقبول المخاطر المعتدل - بالإضافة إلى مبادئ الرقابة الداخلية. أما خط الدفاع الثاني، وهو وظائف مراقبة المخاطر والامتثال المتنوعة التي أنشأتها الإدارة، فيعتبر مسؤولاً عن الحفاظ على إطار الرقابة الداخلية ومراقبة تنفيذ السياسات والإجراءات ذات الصلة. أما خط الدفاع الثالث وهو الضمان المستقل والمتمثل في التدقيق الداخلي، وهو مستقل عن الأعمال وخط الدفاع الثاني، يؤدي أنشطة التدقيق الداخلي المستقلة الموجهة إلى الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة ويقدم تقارير إلى مجلس الإدارة. علاوة على ذلك، يضيف البعض خط دفاع رابع والمتمثل في المدققين الخارجيين الذين يضمنون فعالية الرقابة الداخلية. كما تُستكمل الرقابة الداخلية بفرصة أي شخص يعمل من قبل الشركة أو المنظمة للإبلاغ من خلال قناة مستقلة إذا اشتبه في انتهاك القواعد أو اللوائح (الإبلاغ عن المخالفات)، (Whistleblowing).

لكن في أرض الواقع نجد بعض الشركات - إن لم تكن أغلبها - تلجأ إلى بعض الأساليب للتلاعب بالمحاسبة المالية من أجل تلبية متطلباتها الخاصة من أهمها التقليل من نتائجها الاقتصادية من أجل تخفيف العبء الضريبي وذلك عن طريق استخدام طرق وإجراءات مختلفة لتحقيق هذا الغرض دون انتهاك القوانين المعمول بها وهذا ما يعبر عنه بالمحاسبة الإبداعية.

❖ نتائج الجانب النظري:

- تعتبر الرقابة الداخلية أداة تسييرية تسمح للهيئات والمنظمات تحقيق أهدافها الرئيسية والحفاظ عليها وتحسينها. وتنفيذها يسمح لهذه الكيانات تطوير، بطريقة فعالة وكفؤة، إجراءات إدارية تتكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والتشغيلية، وتهدف إلى السيطرة على المخاطر من خلال الحد منها وتخفيضها إلى المستوى المقبول.
- هناك العديد من المراجع الخاصة بالرقابة الداخلية: بشكل أساسي، هناك COSO الأمريكية، وCOCO الكندية، وTurnbull البريطانية، ومعايير AMF التي اقترحتها هيئة الأسواق المالية في فرنسا.
- تعد حوكمة الشركات ثقافة ونهج عمل متكامل وهي ليست مجرد التزام بمجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً فحوكمة الشركات ثقافة لا بد أن تنبع من الشركة ذاتها وتتناسب معها، كما أنه لا بد أن يكون لكل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركة نظام حوكمة يلبي حاجات الشركة ولا بد لهذا النظام أن يدعمها ويساعدها على التطور والنمو.
- تسعى الشركات والمؤسسات دوماً وتعمل بكل طاقاتها لتعزيز قدرتها التنافسية وتطمح إلى الاستمرارية في ظل بيئة الأعمال المعقدة سريعة التغيير وغالباً ما تتسم هذه البيئة بظهور مخاطر جديدة وتشريعات يتم استحداثها لا بد من الالتزام بها، وهنا لا بد لنظام حوكمة الشركة أن يتطور ويتماشى مع احتياجات الشركة.
- تتطلب حوكمة الشركات أن تكون الشركات مسؤولة وشفافة في عملياتها. وهذا يشمل الكشف عن تضارب المصالح المحتمل والتأكد من معاملة أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين، معاملة عادلة.
- يعد وجود أطر حوكمة عالية المستوى مطبقة على المستويات الوطنية أمراً أساسياً. فهي تسهل ثقة السوق ونزاهة الأعمال. كما تشير إلى التزام الحكومات بوضع ترتيبات ذات مصداقية للمستثمرين، مع مراعاة حقوقهم وتوفير آليات الدعم التي تحمي استثماراتهم.
- تعتبر الرقابة الداخلية عنصراً حاسماً في إدارة المخاطر. في معظم الأحيان تكون موجودة بالفعل في الشركات، بغض النظر عن حجم أو القطاع الذي تنتمي إليه هذه الأخيرة. لكن ليس دائماً بطريقة رسمية. غالباً ما يحدث أن تنشأ الرقابة الداخلية من مشكلة تمت مواجهتها.
- انتشرت الرقابة الداخلية نتيجة حالات الاحتيال التي لوحظت على مدى العقود الماضية، والتي كان من الممكن اكتشافها أو حتى تجنبها بفضلها. وبالتالي من أجل التحول من الوضع الدفاعي إلى الوضع التوقعي أو الاستباقي، يجب دمجها في عملية إدارة المخاطر الشاملة ويجب وضع بعض القواعد الأساسية الخاصة بها.
- نظراً لذكر كل من الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في تعريف التدقيق الداخلي، فهذا يدل على أنها ليست أنشطة مستقلة تماماً بل مترابطة بشكل وثيق وكلها تهدف إلى تحقيق الهدف النهائي

والمتمثل في توفير ضمان معقول لتحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي فإن جودة (أداء) نشاط واحد تؤثر على جودة الأنشطة الأخرى والعكس صحيح.

- هناك تعريفات مختلفة للمحاسبة الإبداعية في الأدبيات المالية والمحاسبية، لكنها كلها تتلخص في نفس الفكرة. حيث تعبر المحاسبة الإبداعية عن عملية تحويل المعلومات المحاسبية مما هي عليه في الواقع إلى ما تريده الشركة أن يكون، باستخدام الثغرات في القواعد الحالية أو عن طريق تجاهل جزء من القواعد.

- المحاسبة الإبداعية عبارة عن سلسلة من الإجراءات التي تبنتها إدارة الشركة والتي تؤثر على نتيجة الأعمال المبلغ عنها، والتي، مع ذلك، لا تحقق فوائد حقيقية للشركة، ولكن يمكن أن تؤدي بدلاً من ذلك إلى أضرار كبيرة على المدى الطويل.

- عند استعمالها للمحاسبة الإبداعية تنتهج الشركات عدة طرق وأساليب من أجل تزيين وتلميع صورتها فمنها ما يتعلق بالميزانية سواء على مستوى الأصول أو الخصوم، ومنها ما يتم على مستوى حساب النتائج، فيمكن التلاعب على مستوى الإيرادات كأن يقوم محاسب الشركة بتسجيل إيراد بشكل مبكر أو إيراد مزيف أو الزيادة في الإيراد أو نقل الإيرادات الحالية إلى سنة مالية لاحقة أو سابقة. ويحدث نفس الشيء على مستوى المصاريف، كأن تقوم الشركة بنقل جزء من المصاريف الحالية إلى سنة مالية لاحقة أو سابقة، أو تحويل المصاريف المستقبلية إلى الفترة الحالية. كما يمكن للمحاسب ممارسة المحاسبة الإبداعية على مستوى التدفقات النقدية باستخدام عدة طرق من أهمها تصنيف التدفقات النقدية بين تدفقات استثمارية، أو تشغيلية، أو تمويلية.

- هناك علاقة وطيدة بين المحاسبة الإبداعية وحوكمة الشركات. فيما أن حوكمة الشركات تمثل الطريقة التي يتم من خلالها توجيه الشركة والتحكم فيها، فإن هذا الجانب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بممارسات المحاسبة الإبداعية، وهيكل الملكية، وهيكل مجلس الإدارة، ويمكنهم جميعاً تشجيع ممارسات المحاسبة الإبداعية أو تثبيطها.

- تؤدي ممارسات المحاسبة الإبداعية على المدى الطويل إلى انخفاض أسعار الأسهم وعدم القدرة على السداد وحتى الإفلاس. فهي أصل العديد من الفضائح المحاسبية، فضلاً عن العديد من الإصلاحات المحاسبية، وهذا هو سبب ظهور الشكوك في شفافية وصدق التقارير المالية.

- تختلف المحاسبة الإبداعية عن الاحتيال في كون ممارستها تتم في إطار القانون بينما الاحتيال يتم عن طريق خرق القانون المعمول به. وبالرغم من أن ممارسة المحاسبة الإبداعية تتم دون التعدي على القانون إلا أن المحاسبين يكونون غير مرتاحين من الناحية الأخلاقية مع ممارسات المحاسبة الإبداعية التي تكون أقرب إلى حدود الاحتيال ويظهرون قدرًا أقل من الانزعاج الأخلاقي من ممارسات المحاسبة الإبداعية البعيدة عن الاحتيال. وهذا ما يسمى بأثر أخلاقيات المهنة على المحاسبة الإبداعية.

- يمكن أن تؤثر ممارسات الحوكمة الجيدة بشكل كبير على قدرة المؤسسة على تقليل مخاطر الاحتيال والفساد وحتى ممارسات المحاسبة الإبداعية. يساعد وجود سياسات وإجراءات وبروتوكولات مكتوبة وواضحة في التأكد من أن جميع الأفراد داخل المؤسسة يفهمون ما هو متوقع منهم فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية والامتثال.
- يمكن لممارسات الحوكمة الجيدة أن تمنع حدوث الأنشطة الاحتياطية أو الفاسدة وممارسات المحاسبة الإبداعية في المقام الأول من خلال تحديد الأدوار بوضوح، وخلق رقابة يقظة والقضاء على فرص إساءة الاستخدام. علاوة على ذلك، توفر هذه الممارسات الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة أو المنظمة. كما أنها تساعد في الكشف عن أي نشاط مشبوه أو غير منتظم قبل أن يصبح مكلفًا أو ضارًا.
- عند تنفيذها بشكل صحيح، يمكن أن تساعد ممارسات حوكمة الشركات في تقليل مخاطر الاحتيال والفساد وممارسات المحاسبة الإبداعية وتحسين الأداء التنظيمي. ومع ذلك، عندما لا تتبع المؤسسات أو تطبق ممارسات حوكمة الشركات، فقد يؤدي ذلك إلى عواقب وخيمة على المؤسسات، مثل الإفلاس، وفقدان ثقة المستثمرين، والإضرار بالسمعة.
- للأخلاقيات أهمية خاصة في مجال علوم المحاسبة بالنظر إلى دور الضامن لجودة المعلومات المحاسبية والمالية التي يلعبها متخصصو المحاسبة. وبالتالي فإن الالتزام بالأخلاقيات يؤدي إلى القضاء أو تقليص ممارسات المحاسبة الإبداعية.
- يعد توافر المهارات المناسبة أمرًا أساسيًا للحفاظ على ضوابط داخلية فعالة. تتسع هذه المهارات إلى ما هو أبعد من المالية البحتة ويجب أن يكون هناك اعتراف بهذه الحاجة الموسعة وما يترتب عليها من استثمار مطلوب من قبل الكيانات والأفراد على حد سواء.
- يجب أن تكون الرقابة الداخلية جزءًا أساسيًا من التحول الناتج عن التطور التكنولوجي السريع؛ ليست فكرة لاحقة يتم تعويضها عن طريق الضوابط اليدوية. الكيانات تعمل في الوقت الحقيقي؛ لذلك، يجب أن تعمل الضوابط من خلال مناهج مثل المراقبة المستمرة لمواكبة أنشطة الكيانات التي تديرها.
- تمتد قيمة الرقابة الداخلية إلى ما هو أبعد من إعداد التقارير القانونية والامتثال لدعم الإفصاحات المالية الخارجية. في بيئة الأعمال سريعة التغير والتوسع (بما في ذلك العوامل المحركة مثل التطورات التكنولوجية والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية).
- تساعد الرقابة الداخلية الفعالة على بناء الثقة والسمعة. بالإضافة إلى ذلك، لدعم تحول الأعمال وزيادة قيمة المؤسسة، يجب أن تتحول الرقابة الداخلية نفسها باستمرار لتكون مناسبة للغرض في بيئة رقمية ومضطربة، وهذا يتطلب التدريب ورفع المهارات. هذه فرصة رائعة لمحترفي المحاسبة والتمويل والتدقيق الداخلي لزيادة مدى ملاءمتها وتأثيرها.

❖ نتائج الجانب التطبيقي:

- تعتبر شركة صيدال من بين الشركات الجزائرية الأوائل التي اعتمدت مبادئ الحوكمة، وهي تمثل مثالا ملهما ومحفزا للشركات الجزائرية الأخرى. حيث قامت بتعزيز نظام الحوكمة الخاص بها من خلال اعتماد ميثاق أخلاقي، يهدف إلى الانخراط في برنامج يهدف إلى تعزيز القواعد الأخلاقية داخل الشركة، من أجل تلبية التوقعات المشروعة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بشكل أفضل.
- اعتمدت صيدال المبادئ الدولية للحوكمة انطلاقا من شراكتها مع الشريك الدنماركي (مختبر نوفو نورديسك Novo Nordisk) والذي اشترط عليها ميثاق الأخلاقيات سنة 2012. تم اعتماد هذا الميثاق في مارس 2014، وهو يشكل نطاق تفكير واسع وثمره العمل الجماعي لمختلف كيانات مجموعة صيدال بالتعاون مع المعهد الجزائري للتقييس (IANOR). ومنذ ذلك الحين، بدأت الشركة بتطبيق بنود هذا الميثاق.
- تبني مبادئ الحوكمة مكن شركة صيدال من التحكم في التسيير الداخلي عن طريق تحديد حقوق والتزامات مختلف الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة والشفافية الداخلية والخارجية وذلك من خلال تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها ومراقبة تنفيذها، وكذلك تعريف نظام المكافآت هذا داخليا. أما خارجيا، تقوم الشركة بصفة دورية بنشر قوائمها المالية معتمدة من طرف مدقي الحسابات وتوزيعها على المعنيين.
- ينعكس التزام مجموعة صيدال بنهج المسؤولية الاجتماعية للشركات في دمج فصل "المسؤولية الاجتماعية للشركات" في ميثاقها الأخلاقي، الذي يحدد قيم الشركة والتزاماتها بشأن التنمية المستدامة.
- نظرا لطموحات الشركة التصديرية، ولإدراكها بأن شهادة الأيزو أصبحت نقطة العبور الإلزامية للوصول إلى الأسواق الدولية فقد تحصلت صيدال على شهادتي ISO 9001-2000 و ISO 9001-2001 المتعلقة "بإدارة الجودة" والتي تعمل على الترويج لشهادتها كعلامة ثقة مع شركائها الدوليين للحصول على عقود من مختلف الأنواع، ولا سيما العقود من الباطن، تصنيع الأدوية.
- ونظرا لإدراك صيدال لأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات فقد تحصلت سنة 2013 على المعيار الدولي المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والمتمثل في ISO 26000.
- قامت صيدال بمواءمة نظم المعلومات مع استراتيجيتها، حيث تم دمج عدد معين من مشاريع الأتمتة ذات الأولوية في محفظة مشاريع إدارة نظم المعلومات، كمرحلة انتقالية استعدادا لتنفيذ نظام-ERP SAIDAL المتكامل الجديد بمساعدة إدارة المشروع.
- تمتلك صيدال منصة رقمية والتي هي عبارة عن نظام معلوماتي صيدلاني وطني يسمح بالرقمنة والتحليل المتزامنين لمخططات التوريد ذات الصلة ببرامج الاستيراد والانتاج، مما يسمح بضمان رؤية واضحة لحالة مخزون المواد الصيدلانية.

• بالنسبة لجودة الأرباح ووفقا للنتائج المتوصل إليها يمكن القول أن هناك احتمال أن تكون المؤسسة محل الدراسة قد قامت خلال السنوات: 2016 – 2018 – 2019، باستخدام تقنيات محاسبية لتضخيم صافي الدخل.

• أما حسب مقياس الاستحقاق (نسبة Sloan)، فإن النسب المحسوبة خلال الفترة 2016 – 2021 تقع في المجال بين -10٪ و10٪، وبالتالي يمكن القول أن الشركة محل الدراسة (صيدال (الشركة الأم)) تعتبر في المنطقة الآمنة.

• عند تطبيق نموذج Beneish M-Score، نلاحظ أن كل قيم M-Score أقل أو تساوي (2,22-) مما يوحي بأن الشركة محل الدراسة لم تقم بالتلاعب في أرباحها خلال فترة الدراسة وبالتالي هي لم تقم بممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، ما عدا سنة 2018 حيث أن قيمة M-Score تقدر بـ (-1,93) وهي قيمة أكبر من (-2,22) مما يوحي بأنه هناك احتمال أن تكون الشركة محل الدراسة قد استخدمت بعض التقنيات المحاسبية لتزيين صورتها (استعمال المحاسبة الإبداعية).

❖ اختبار الفرضيات:

• الفرضية الأولى: أظهرت أغلب الدراسات والأبحاث بأن تبني مبادئ حوكمة الشركات يؤدي إلى زيادة التزام الشركات بمسؤولياتها سواء تجاه الأطراف ذات الصلة أو المجتمع ككل مما يؤدي إلى زيادة فعالية نظام الرقابة الداخلية وبالتالي تأكيد صحة الفرضية الأولى.

• الفرضية الثانية: يظهر أثر تبني مبادئ حوكمة الشركات على مستوى فعالية نظام الرقابة الداخلية من خلال التزام هذه الأخيرة بالقوانين والأخلاقيات مما يزيد من صدقية المخرجات المحاسبية والحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية. وبالتالي تأكيد صحة الفرضية الثانية.

• الفرضية الثالثة: إن دمج الشركات لفصل "المسؤولية الاجتماعية للشركات" ضمن ميثاق أخلاقيات المهنة يؤدي إلى زيادة الثقة في مخرجاتها المحاسبية مما يدل على وجود نظام رقابة داخلية فعال. وبالتالي تأكيد صحة الفرضية الثالثة.

• الفرضية الرابعة: إن التطور التكنولوجي الهائل أدى إلى ظهور مخاطر جديدة تواجهها المؤسسة مما يتطلب تحديث نظام الرقابة الداخلية باستمرار لمواجهة هذه المخاطر والتي من بينها ممارسات المحاسبة الإبداعية. وبالتالي تأكيد صحة الفرضية الرابعة.

• الفرضية الخامسة: يبدو أن نظام الحوكمة والرقابة الداخلية في شركة صيدال فعال، لدرجة أنه يلبي احتياجات مختلف الأطراف المعنية من خلال ميثاق أخلاقي، وكذا صدقية مخرجاتها المحاسبية بناء على تقارير المدققين وهو ما يدل على عدم ممارسة المحاسبة الإبداعية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

• الفرضية السادسة: قامت الشركة محل الدراسة بموائمة نظم المعلومات مع استراتيجيتها عن طريق دمج عدد من مشاريع الأتمتة في محفظة مشاريع إدارة نظم المعلومات استعدادا لتنفيذ نظام ERP-

SAIDAL، بالإضافة إلى امتلاكها لمنصة رقمية والتي هي عبارة عن نظام معلوماتي صيدلاني وطني مما يؤكد صحة الفرضية السادسة.

❖ التوصيات:

- ضرورة زيادة الاهتمام من قبل الجهات التشريعية بنظام الرقابة الداخلية وصياغة قوانين تدعم هذا النظام في المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى متابعة ومواءمة هذه القوانين مع التشريعات الدولية.
- ضرورة تفعيل نظام الرقابة الداخلية للشركات بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية.
- إلزام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات مما يساعدها في تقليل مخاطر الاحتيال والفساد.
- زيادة الجهود والاهتمام بمتابعة التطورات الدولية المتعلقة بتنفيذ حوكمة الشركات.
- زيادة نشر الوعي لدى المؤسسات والأفراد بأهمية "المسؤولية الاجتماعية للشركة" وأثر ذلك على قيمة وسمعة الشركة.
- ضرورة الالتزام بقواعد أخلاقيات المهنة من قبل المحاسبين والمدققين، وردع كل من يحاول تجاوز هذه الأخلاقيات.
- يجب التركيز على توعية مختلف الجهات الرقابية بمخاطر المحاسبة الإبداعية.
- ضرورة وضع قواعد وتشريعات رديعة تجاه ممارسي المحاسبة الإبداعية بهدف منع انتشار هذه الظاهرة.
- ينبغي تعزيز الوعي المحاسبي لدى الأشخاص المهتمين بالمهنة من خلال تنظيم دورات وندوات علمية متخصصة، بهدف تسليط الضوء على تأثير ممارسات المحاسبة الإبداعية على صحة وجودة المعلومات المالية، وعلى مستقبل الشركة وسمعتها.
- حث الشركة محل الدراسة (SAIDAL) على الاهتمام أكثر بتطوير منتجاتها وتنويعها من أجل بلوغ الاكتفاء الذاتي وتوسيع نطاق التصدير في مجال الأدوية وذلك عن طريق التركيز خاصة على كل من قسم البحث والتطوير (R&D)، وقسم التكافؤ البيولوجي (Bioequivalence).
- حث الشركة محل الدراسة على تسريع عملية الرقمنة في كل مجالات عملها من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية والتحكم أكثر في التسيير مما يزيد من مصداقيتها ومصداقية مخرجاتها المحاسبية والمالية.

❖ آفاق الدراسة:

- تفعيل حوكمة الشركات لمنع الاحتيال والفساد – دراسة ميدانية.
- المحاسبة الإبداعية وجودة التقارير المالية – دراسة ميدانية.
- دور التدقيق الداخلي في تقليل آثار المحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية – دراسة ميدانية.
- أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ممارسات المحاسبة الإبداعية – دراسة ميدانية.
- آثار المسؤولية الاجتماعية للشركات على العلاقة بين محددات المحاسبة الإبداعية وجودة التقارير المالية – دراسة ميدانية.
- الذكاء الاصطناعي وموثوقية المعلومات المحاسبية - دراسة ميدانية.
- تسخير الذكاء الاصطناعي لخدمة الوظيفة المحاسبية في الشركة – دراسة ميدانية.
- المحاسبة الإبداعية من المنظور الاقتصادي والمالي الإسلامي – دراسة ميدانية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب والمحاضرات:

1. أحمد محمد نور، المحاسبة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، جمهورية مصر العربية.
2. أيمن طه حمد النيل نور، حوكمة الشركات، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، السعودية.
3. الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية،
4. حسين أحمد دحدوح وحسين يوسف القاضي، مراجعة الحسابات المتقدمة – الإطار النظري والإجراءات العملية-، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
5. حماد طارق عبد العال، التقارير المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، جمهورية مصر العربية.
6. خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات- الناحية النظرية والعلمية-، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
7. خالد أمين عبد الله، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
8. خالد الزعبي، الورقة الرابعة - التشريعات، المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، طبعة 2013، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
9. دليل استخدام معايير التدقيق الدولية على المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، المجلد الأول – المفاهيم الأساسية، الطبعة الثالثة، جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2011.
10. دليل استخدام معايير التدقيق الدولية على المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم، المجلد الثاني – إرشادات عملية، الطبعة الثالثة، جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2011.
11. دليل قواعد السلوك الأخلاقي للمحاسبين المهنيين، مجلس معايير السلوك الأخلاقي الدولية للمحاسبين (IESBA)، ترجمة ونشر المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، طبعة 2019، الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC).
12. سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2010.
13. سامح محمد رضا رياض أحمد، اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، 2016، الرياض، المملكة العربية السعودية.
14. سناء عبد الرحيم، هيكل حوكمة الشركات، محاضرات في مادة حوكمة الشركات وريادة الأعمال، 2019-2020، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجمهورية العراقية.
15. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.

16. عباس حميد يحيى التميمي وآخرون، إدارة الأرباح، عوامل نشوئها وأساليبها وسبل الحد منها، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الطبعة الأولى، 2015، العراق.
17. عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
18. عبد الفتاح محمد الصحن وآخرون، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 2007-2008.
19. عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق والرقابة الداخلية، الدار النموذجية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2011.
20. عصام الدين محمد متولي، المراجعة وتدقيق الحسابات (1)، جامعة السودان المفتوحة، صنعاء، اليمن، 2009.
21. غالي جورج دانيال، طرق ومشاكل المحاسبة عن اندماج الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، جمهورية مصر العربية.
22. غسان فلاح المطارنة، تدقيق الحسابات المعاصر- الناحية النظرية- الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
23. فرج عبد البديع فرج أحمد، أفضل الممارسات المهنية في المجال المحاسبي والمالي – دليل المراقب المالي في أداء مهام واختصاصات وظيفته «سيناريوهات الرقابة المالية» - الرقابة الداخلية، خبير محاسب، 2014، جمهورية مصر العربية.
24. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، جمهورية مصر العربية.
25. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية والمقارنة – بين التنظيم والمسؤولية التأديبية والمدنية والجنائية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى 2010، جمهورية مصر العربية.
26. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
27. محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية والمقارنة، بين التنظيم والمسؤولية التأديبية والمدنية والجنائية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2010، جمهورية مصر العربية.
28. وجدي حامد حجازي، أصول المراجعة الداخلية- مدخل علمي تطبيقي، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010.
29. يحيى سعدي، محاضرات في مقياس الرقابة الداخلية، محاضرات غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2020-2021.

ثانيا: رسائل الدكتوراه والماجستير:

1. أحمد طلحة، دور مبادئ حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري في الجزائر - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2017-2018، الجزائر.
2. أمنة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF 250، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، شعبة، مالية، محاسبة والتسويق في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابة، الجمهورية الجزائرية، 2013/2014.
3. سمراء جدي، دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2016-2017، الجزائر.
4. عبد الباسط مداح، أثر جودة المعلومات المحاسبية في الكشف عن الفساد المالي في ظل تبني حوكمة الشركات دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2018، الجزائر.
5. عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.
6. فارس سعدي، تأثير ممارسات المحاسبة الإبداعية على كفاية الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية وسبل الحد منها -دراسة حالة لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين بالجزائر ومصر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020.
7. ليندا حسن نمر الحلبي، دور مدقق الحسابات الخارجي في الحد من أثار المحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية الصادرة عن الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، 2009، المملكة الأردنية.
8. مراد كريفار، أهمية نظام الرقابة الداخلية في الرفع من كفاءة نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2018-2019، الجزائر.
9. ميساء محمد سعد أبو تمام، مدى إدراك المحاسبين والمدققين والمحللين الماليين ومستخدمي البيانات المالية لممارسات المحاسبة الإبداعية على قائمة التدفق النقدي، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.

10. نوال صبايحي، حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية – حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، الجزائر.

ثالثا: التقارير

1. معهد المدققين الداخليين، نموذج الخطوط الثلاثة لمعهد المدققين الداخليين، 2020.
2. مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات، النسخة العربية، باريس، فرنسا، 2017، <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265455-ar>.
3. مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير / شباط 2011.
4. هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، ص. 4-5، www.cma.org.sa.
5. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009.

رابعا: القوانين

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 68، ديسمبر 2011.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 08، فبراير 2015.

خامسا: المقالات

1. آلان عجيب مصطفى هلندي وثائر صبري محمود الغبان، " دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني دراسة تطبيقية على عينة من المصارف في إقليم كردستان- العراق، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، جانفي 2010.
2. إلهام منصور، تفعيل مقومات بناء المنظمة الأخلاقية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية الملزمة وغير الملزمة للمؤسسة الجامعية، دراسة تطبيقية على كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة، كتاب جماعي، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، برلين، الطبعة الأولى، 2019.
3. حسين فليح، فارس جميل، أساليب استخدام المحاسبة الإبداعية في قائمتي الدخل والمركز المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق بورصة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27، العراق، 2011.
4. خالد عثمان، عبد الرحمن عبد الله، أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة ودورها في كشف ممارسات إدارة الأرباح في شركات المساهمة العامة السودانية-دراسة ميدانية على المراجعين الخارجيين في السودان-، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثاني، جانفي 2018.
5. خضرة صديقي، المعهد المصري للدراسات، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، دراسات اقتصادية، 8 أوت 2019، اسطنبول-تركيا، www.eipss-eg.org.

6. سمير كامل محمد عيسى، أثر جودة المراجعة الخارجية على عمليات إدارة الأرباح، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 45، العدد 02، جوان 2008. جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
7. طارق حماد المبيضين، أسامة عبد المنعم، دور المحاسبة الإبداعية في نشوء الأزمة المالية العالمية وفقدان الموثوقية في البيانات المالية من وجهة نظر مدققي الحسابات والأساتذة الجامعيين، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 08، 2010.
8. عادل نقموش، الأساليب الحديثة لكشف ممارسات المحاسبة الإبداعية والحد منها في الجزائر- دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019.
9. عبد الرزاق الشحادة، سمير إبراهيم البرغوثي، ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية، ملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، المنعقد يومي 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
10. علاء عبد العزيز أبو نبعة، تحسين أداء التدقيق الداخلي من خلال التخطيط الإستراتيجي، رؤى حول الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، مجلة المدقق الداخلي - الشرق الأوسط-، مارس 2018، الإمارات العربية المتحدة.
11. ناظم شعلان جبار، أساليب المحاسبة الإبداعية وأثرها على موثوقية البيانات المالية- دراسة ميدانية في عينة من الشركات العامة العراقية -، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع، العدد 32، العراق، 2015.
12. يونس الزين وعبد الحميد حسياني، خطر المحاسبة الإبداعية على المراجعة - حالة فضيحة شركة إنرون، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، ديسمبر 2016، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

Bibliography:**I – Books:**

1. Alexander Dahlsrud, *How Corporate Social Responsibility is Defined : an Analysis of 37 Definitions*, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, 2006, Norway.
2. Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, *Auditing & Assurance Services, an integrated approach*, 15th Edition, PEARSON, USA.
3. Cahiers de l'académie, *Les Bonnes Pratiques en Matière de Contrôle Interne dans les PME*, Ordre des Experts Comptables, Paris, Octobre 2008.
4. Carolyn Dittmeier, Paolo Casati, *Evaluating Internal Control Systems*, The institut of Internal Auditors, 2014
5. Center for Audit Quality, *Deterring and Detecting Financial Reporting Fraud*, October 2010.
6. Certified Public Accountants, *Internal Control & Risk Management – A Basic Framework*, June 2005.
7. Crane, A., Matten, D. and Spence, L. *Corporate Social Responsibility : Readings and Cases in Global Context*, London : Routledge, 2013, <https://www.routledge.com/Corporate-Social-Responsibility-Readings-and-Cases-in-a-Global-Context/Crane-Matten-Spence/p/book/9780415683258>
8. David Crowther, Shahla Sefi, *Corporate Governance and Risk Management*, 1st Edition, 2010, bookboon.com.
9. Denis Cormier, *l'Utilisation des Méthodes Quantitatives en Vérification*, Presses de l'Université du Québec, 2003.
10. Douglas J. Anderson, Gina Eubanks, *Levraging COSO Accross The Three Lines of Defense*, The Institut of Internal Auditors, July 2015.
11. Dov Ogien, *Comptabilité et Audit Bancaires*, 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2008.
12. Elisabeth Bertin, Audit Interne, *Enjeux et Pratiques à l'International*, EROLLES, Editions d'organisation, 2007, Paris, France.
13. Frédéric Bernard, Rémi Gayraud, Laurent Rousseau, **Contrôle Interne : Concepts, Aspects réglementaires, Gestion des risques, Guide d'audit de la fraude, Mise en place d'un dispositif de contrôle permanent référentiels, questionnaires, bonnes pratiques...**, Maxima, Paris, 2008.
14. Howard Schilit, *Financial Shenanigans, How to detect accounting gimmicks & fraud in financial reports*, 2nd Edition, Mc Grow-Hill, 2002.
15. Institut Français des Experts Comptables et des Commissaires aux Comptes (IFEC), **Guide Pratique, La Démarche Générale et les Nouvelles Normes « Approche Spécifique des PME »**, IFEC 31 Juillet 2008, France.
16. Jacques RENARD, **Théorie et Pratique de L'Audit Interne**, Eyrolles, Editions d'organisation, 7^{eme} édition, IFACI, France, 2010.

17. Nédjib SFAYHI, **Guide pour l'utilisation des Normes Internationales d'Audit dans l'Audit des Petites et Moyennes Entreprises, Audit & Systems** – Tunisie, L'IFAC Avril 2009.
18. Norin Arshed, Julie McFarlane, Robert McIntosh, **Enterprise and its Business Environment**, Osford : Goodfellow Publishers, 2016.
19. Norman J. Lenhart and Philip L. DeFliese, **Montgomery's Auditing**, Eighth Edition, The Ronald Press Co., 1957, New York, USA.
20. Robert OBERT et Marie-Pierre MAIRESSE, **Comptabilité et Audit, Manuel et Applications**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009.
21. Robert R. Moeller, **Brink's Modern Internal Auditing**, Sixth Edition, John Wiley & Sons Inc. 2005, Canada.
22. Stuart McLeay & Angelo Riccaboni, **Contemporary Issues in Accounting Regulation**, Springer Science+Business Media, 2001, New York, USA
23. Stefan Linder, Nicolai J. Foss, **Agency Theory**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition, Elsevier Ltd, 2015.
24. Xavier Durand, Réussir le DSCG4, **Comptabilité et Audit**, deuxième édition, Groupe Eyrolles 2012-2015, Paris, France.
25. Zabihollah Rezaee, **Corporate Governance and Ethics**, John Wiley & Sons Incorporated, 2008, UK.

II – Reports:

1. ACCA, Generation CFO and Chartered Accountants Australia New Zealand Report, **Transformational Journeys : Finance and the Agile Organization**, November 2021.
2. ACCA, IAF, IMA report, **Internal Control and the Transformation of Entities**, 05 July 2022.
3. Elena Helbig, **Detecting Accounting Fraud – The Case of Let's Gowex SA**, UPF Barcelona School of Management, Document de Recerca, Gener 2016, ACCID, Associacio Catalana de Comptabilitat i Direccio, www.accid.org
4. Autorité des Marchés Financiers (AMF), **Les dispositifs de gestion des risques et contrôle interne, Cadre de référence, Guide de mise en œuvre pour les valeurs moyennes et petites**, Autorité des Marchés Financiers (AMF), Juillet 2010, France.
5. Bank for International Settlements, Basel Committee on Banking Supervision, Consultative document, Guidelines, Corporate Governance Principles for Banks, October 2014, pp. 7-34. www.bis.org.
6. BDO, Flash report corporate governance, **Understanding Internal Control Over Financial Reporting**, June 2019, USA, <https://www.bdo.com/insights/assurance/understanding-internal-control-over-financial-reporting>
7. A Beginner's Guide to Internal Control over Financial Reporting (ICFR), <https://tipalti.com/icfr-internal-control-over-financial-reporting/>

8. CAQ, Center for Audit Quality, *Emerging Technologies, Risk, and Auditor's Focus: A Resource for Auditors, Audit Committee, and Management*, May 2019.
9. Center for Audit Quality, **Guide to Internal Control over Financial Reporting**, USA, May 2019.
10. COSO Internal Control – Integrated Framework, *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*, 2009.
11. COSO, *Fraud, Risk Management Guide, Executive Summary*, September 2016.
12. COSO, **Internal Control-Framework**, New York, December 2011.
13. COSO, *Transitioning to the 2013 COSO Framework for External Financial Reporting Purposes*, March 2014.
14. COSO, *Compliance Risk Management : Applying the COSO ERM Framework*, November 2020.
15. COSO, *Governance and Internal Control, Blockchain and Internal Control*, Deloitte, July, 2020, USA.
<https://www.coso.org/Shared%20Documents/Blockchain-and-Internal-Control-The-COSO-Perspective-Guidance.pdf>
16. Deloitte, *Quality of earnings, Focus on Integrity and Quality*, Deloitte Touche Tohmatsu, India Private Ltd, 2009.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Corporate%20Governance/Audit%20Committee/in-gc-quality-of-earning-how-can-boards-understand-noexp.pdf>.
17. Deloitte, *Audit Committee Oversight Responsibilities*,
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/audit-committee-responsibilities.html>.
18. Dubai Financial Market (DFM), *ESG Reporting Guide, Value enhancement through voluntary sustainability disclosures*, https://meira.me/wp-content/uploads/2019/12/esg-reporting-guide_en.pdf
19. Ernest & Young, *Restoring Trust In audit and Corporate Governance*, EY's views on the UK Government's Consultation
20. European Commission, *Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct, and business & Human rights, Overview of Progress*, Brussels, 2019, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482/attachments/1/translations/en/renditions/native>.
21. Financial Reporting Council, *The UK Corporate Governance Code*, September 2014, UK.
22. Financial Reporting Council, *The UK Corporate Governance Code*, July 2018, UK.
23. G20/OECD Principles of Corporate Governance OECD Publishing Paris, 2015. www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm.

24. HALINA Ward 2012, ISO 26000 and Global Governance for Sustainable Development, International Institute for Environment and Development, UK, 2012, www.iied.org/pubs.
25. Internal Audit Foundation, *Internal Audit's Digital Transformation Imperative Advances Amid Crisis : Analyzing the Impact of 2020 on Internal Audit's Functions' Implementaion of Technology*, 2021.
26. Institute of Certified Public Accountants, *Internal Control and Risk Management – A Basic Framework*, Hong Kong Institute of Certified Public Accountants, Hong Kong, 2005
27. ICGN **Global Governance Principles**, International Corporate Governance Network, 2021, British Library Cataloguing in Publication Data, UK, 2021.
28. IIA Position Paper, Internal Auditing's Role in Corporate Governance, The Institute of Internal Auditors, May 2018, USA, www.globaliia.org.
29. KPMG, *Are you ready for the next wave ? Make the right decisions about emerging technologies*, KPMG International Cooperative, 2017, Switzerland.
30. KPMG, *Internal Controls over Financial Reporting, Outlining a program that meets stakeholder expectations*, KPMG 2018.
31. MENA-OECD Investment Program, *Advancing the Corporate Governance Agenda in the Middle East and North Africa : A Survey of Legal and Institutional Frameworks*. <https://www.oecd.org/mena/competitiveness-/36086926.pdf>
32. NIVRA, *Risk management and internal control systems*, Discussion Paper, NIVRA taskforce on internal control, Amsterdam, 2007.
33. OECD, *Risk Management and Corporate Governance*, OECD, 2014.
34. OCDE, *Le Contrôle Interne et la Gestion des Risques pour Renforcer la Gouvernance en Tunisie*, 2016.
35. OCDE, *Contrôle Interne Gestion des Risques pour l'Intégrité Publique au Moyen-Orient et en Afrique du Nord*, 2019.
36. PwC, *Re-Inventing Internal Control in the Digital Age*, April 2019.
37. PwC, *Re-Inventing Internal Control in the Digital Age : Key Highlights*, 2019.
38. The Russia Corporate Governance Manual, International Finance Corporation (IFC), 2004, Moscow, Russia.
39. Walk me, The State of Digital Adoption 2022-2023, *From transformation to adoption : How enterprises can unlock value from their digital spend*, walkme. <https://www.walkme.com/wp-content/uploads/2022/08/WalkMe-state-of-digital-adoption-2022.pdf>
40. World Economic Forum, *The Fourth Industrial Revolution*, Klaus Schwab, 2019, Geneva, Switzerland.

III - Articles & Proceedings:

1. AMY J. HILMAN & Thomas DALZIEL, *Boards of Directors and Firm Performance : Integrating Agency and Resource Dependence Perspective*, Academy of Management Review, Vol. 28, N°3, 2003, USA.
2. Adrian-Cosmin Caraiman et al, *Risk management in corporate governance*, Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Sciendo July 2020, Vol. 14, Issue 1, <https://sciendo.com/es/article/10.2478/picbe-2020-0018>.
3. Brazel et al, *Using Nonfinancial Measures to Assess Fraud Risk*, Journal of Accounting Research, Vol.47 N° 5, December 2009, p. 1136, USA
4. Byron Morgan, *Internal Control and Fraud Awareness*, University of Memphis, 2012.
5. B. Dbouk & L. Zaarour, *Financial Statements Earnings Manipulation Detection Using a Layer of Machine Learning*, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 8, No. 3, June 2017.
6. Carlos, Salazar, *Internet of Things-IOT: Definition, Characteristics, Architecture, Enabling Technologies, Application & Future Challenges*, International Journal of Engineering Science and Computing. Volume 6 Issue No. 5, (2016).
7. Catherine M. DAILY & DAN R. DALTON, *Corporate Governance Decades of Dialogue and Data*, Academy of Management Review, Vol. 28, N°3, USA.
8. Center for Audit Quality, *Guide to Internal Control over Financial Reporting*, www.TheCAQ.org
9. Cindy Durtshi & al, *The Effective use of Benford's Law to Assist in Detecting Fraud in Accounting Data*, Journal of Forensic Accounting, Vol. V(2004), R. T. Edwards Inc, USA, 2004.
10. D. P. Verma and Raj Kumar, *Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Governance*, Journal of Business and Management (IOSRJBM), Volume 2, Issue 3 (July-Aug. 2012), P 25, www.iosrjournals.org
11. Feifei Li et al, *Application of Benford's Law in Data Analysis*, Journal of Physics : Conference Series, IOP Publishing, 2019.
12. Florence Delesalle. *REALITES DE LA COMPTABILITE CREATIVE " A LA FRANCAISE "*. 22ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom. halshs-00584621
13. Françoise BERGE, Catherine JOURDAN, *COSO 2013 Que retenir de cette nouvelle version du référentiel ?* Finance et Gestion, Novembre Décembre 2013.
14. François BROUAR et Jackie DI VITO, *Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME*, Communication présentée lors du CIFEPME, 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME,

- Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008.
<http://www.airepme.org/images/File/2008/C40.pdf>.
15. François Robichaud, *ISO 26000 : 7 Core Subjects of Corporate Social Responsibility : How do you Measure up*, February 7, 2020, <https://www.boreal-is.com/blog/iso-26000-social-responsibility/>
 16. Gérard CHARREAUX, *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, Séminaires doctoraux des IAE de Dijon et de Lyon III, Mai 1996, Université de Bourgogne, France.
 17. Gianluca Gabrielli & al, *An Overview of Instruments and Tools to Detect Fraudulent Financial Statements*, Universal Journal of Accounting and Finance 7(3), <http://www.hrpub.org>.
 18. H. Jeff Smith, *The Shareholders vs Stakeholders Debate*, MIT Sloan Management Review, Summer 2003, Vol.44, N°4, Massachusetts Institute of Technology, USA. <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2003/07/b966946aae.pdf> .
 19. Hoitash, Kogan and Vasarhelyi, *Peer Based Approach for Analytical Procedures, Auditing* : A Journal of Practice & Theory, Vol 25, pp 53-84, November 2006, <http://raw.rutgers.edu/MiklosVasarhelyi/Resume%20Articles/MAJOR%20REFEREED%20ARTICLES/M41.%20peer%20based%20approach.pdf>.
 20. James H. DAVIS, *Toward a Stewardship Theory of Management*, Academy of Management Review, Vol. 22, N°1, USA.
 21. Joan Llobet-Dalmases & al, *Accounting ratio-based predictions: an analysis of the relationship between indicators of financial health and those of accounting manipulation*, European Accounting and Management Review (EAMR), Vol. 3, N° 2, 2017.
 22. Katarina Kramarova & al, *Application of Chosen Fraudulent Detection Technique in the Slovak Business Environment*, SHS Web of Conferences 74, 01019 (2020), <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401019>.
 23. Laura – Maria POPESCU et al, *Creative Accounting Versus Fraud : Empirical Study*, SEA-Practical Application of Science, Volume II, Issue 3(5), 2014, The Bucharest University of Economic Studies, Romania.
 24. Leo AM Hutagalung & al, *Does ISO 26000 Corporate Social Responsibility Reinforce Business Performance ? Answer from Indonesian Manufacturing*, Journal of Critical Reviews, Vol 7, Issue 19, 2020, Kuala Lumpur, Malaysia, <http://www.jcreview.com/index.php?sec=contactus>
 25. Mário PAPIK & Lenka PAPIKOVÁ, *Detection Models for Unintentional Financial Restatements*, Journal of Business Economics and Management, Volume 21 Issue 1, 2020.
 26. Nick Nadal, *Corporate Governance Post “Arab Spring” in the Middle East and North Africa*, Law in transition Journal, 2013, Financial law reform from Moscou to Casablanca

- 27.R. Gene Brown, "*Changing Audit Objectives and Techniques*," The Accounting Review, Vol 37, N° 4, October 1962, American Accounting Association. <https://www.jstor.org>
- 28.SAIDI Yahia, *L'Impacte de L'Evolution du Référentiel COSO sur L'activation du Contrôle Interne dans L'Entreprise – avec Référence au Cas de L'Algérie*, Revue des Sciences Humaines, Université Mohamed Khider – Biskra, N° 34/35, Mars 2014.
- 29.Stuart McLeay & Angelo Riccaboni, *Contemporary Issues in Accounting Regulation*, Springer Science+Business Media, New York, Second Printing, 2002.
- 30.TÂNIA ALVES DE JESUS & al, *Creative Accounting or Fraud? Ethical Perceptions Among Accountants*, International Review of Management and Business Research, Volume 9, Issue 1, March 2020, p.63, www.irnbrjournal.com.
- 31.Talat Afza & Mian Sajid Nazir, *Theoretical Perspective of Corporate Governance : A Review*, European Journal of Scientific Research Vol. 199, N°2, February 2014, <http://www.europeanjournalofscientificresearch.com>.
- 32.Tim Stobierski, *Types of Corporate Social Responsibility to be aware of*, Harvard Business School Online, 08 April 2021, seen on the 1st of September 2021, <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>.
- 33.Willie Hackett, Sybil C. Mobley, *Auditing perspective of the historical development of internal control*, Proceedings of the university of Kansas symposium on auditing problems, University of Kansas-School of Business, 1976, USA.

IV- Sites Internet :

1. Anthony k. Tjan, *What High-Quality Revenue Looks Like*, <https://hbr.org/2013/02/what-high-quality-revenue-look>
2. Audit Board, *Auditing with COSO, COBIT, and ISO Control Frameworks*, <https://www.auditboard.com/blog/auditing-control-frameworks-COBIT-COSO-ISO/> , August 11th 2021.
3. Ben Castell, *How Internal Controls Could Drive Finance Function Transformation*, Ernest & Young Corporation, October 2021, Viewed on 31st of August 2022, https://www.ey.com/en_uk/assurance/uk-internal-controls/how-internal-controls-could-drive-finance-function-transformation
4. Charlotte Gurney, *How to address skills shortages within your organization*, Innova solutions, <https://www.voltinternational.com/blog/2022/03/how-to-address-skills-shortages-within-your-organization?source=google.com>
5. Christopher Arnold, *Ethics, Technology, and the Professional Accountant in the Digital Age*, IFAC, April 1, 2021, <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/supporting-international-standards/discussion/ethics-technology-and-professional-accountant-digital-age>.

6. Deloitte Perspectives, *The Future of Internal Controls : Embracing Advanced Automation*, December 2021, <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/blogs/the-future-of-internal-controls-embracing-advanced-automation.html>
7. Deloitte, **2022 Governance Outlook**, A publication of NACD and its Partners, https://boardleadership.nacdonline.org/rs/815-YTL-682/images/NACD_2022_Governance_Outlook.pdf
8. Dundas Lawyers, *What is a Corporate Governance Framework ?*, <https://www.dundaslawyers.com.au/what-is-a-corporate-governance-framework/> , August 11th 2021.
9. *Global Corporate Governance Trends for 2023*, www.russellreynolds.com.
10. Indeed Editorial Team, *12 Reasons Why Internal Controls Are Important in Any Business*, March 17, 2021, Visited on October 01, 2021, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-internal-controls>
11. Groupe SAIDAL, <https://www.saidalgroup.dz/ar>
12. ISO 9001, <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>
13. Jacob Griffin, *Innovations in Technology: How AI and IoT are Affecting the World of Internal Audit*, University of Alabama in Huntsville, October 2017, https://www.researchgate.net/publication/320617443_Innovations_in_Technology_How_AI_and_IoT_are_Affecting_the_World_of_Internal_Audit.
14. Kayla J. Gillan, PCAOB, *a Layperson's Guide to Internal Control Over Financial Reporting*, Spring Meeting of the Council of Institutional Investors, 2006, Washington DC, USA. [http://pcaobus.org/news-events/speeches/speech-detail/a-layperson-sguide-to-internal-control-over-financial-reporting-\(icfr\)112](http://pcaobus.org/news-events/speeches/speech-detail/a-layperson-sguide-to-internal-control-over-financial-reporting-(icfr)112).
15. Lauren McMenemy, Diligent Insights, *What is a Governance Framework ?*, <https://insights.diligent.com/entity-governance/what-is-governance-framework> , August 11th 2021.
16. Ortwin Renn, *What is Risk Governance ?*, Irgc, International Risk Governance Council, <https://irgc.org/risk-governance/what-is-risk-governance>.
17. Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). 2004. *Standing Advisory Group Meeting*, September 8–9, 2004. Available at: http://pcaobus.org/News/Events/Pages/09082004_SAGMeeting.aspx.
18. <https://www.calameo.com/read/0021858240e09708c43a3>
19. <https://www.calameo.com/read/0021858240faadf74867d>
20. <https://www.calameo.com/read/002185824a5afafb369e8>
21. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/fraud-triangle/>
22. <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance>

الملاحق

الملحق رقم: 01

أطر حوكمة الشركات الموجودة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

Country	Code type	Year	Compliance
Algeria	Code for FOEs & SMEs	2009	V
Bahrain	Code for Joint Stock Companies	2010	C
Egypt	Code for Listed Companies	2005/2011	C
Egypt	Code for the Public Enterprise Sector	2006	V
Egypt	Guidelines for FOEs	2008	V
Jordan	Code for Banks	2007	M
Jordan	Code for Listed Shareholding Companies	2007	C
Jordan	Code for Private Shareholding Companies, Limited Liability Companies, Non Listed Public shareholding Companies	2012	C
Jordan	Code for Insurance Companies	2006	M
Lebanon	Code for Joint Stock Companies	2006	V
Lebanon	Guidelines for Listed Companies	2006	V
Lebanon	Guidelines for FOEs	2010	V
Morocco	Code of Corporate Governance	2008	V
Morocco	Code for FOEs and SMEs	2008	V
Morocco	Code for Listed Companies	2011	V
Oman	Code for Listed Companies	2002	M
West Bank and Gaza	Code for Listed Companies	2009	M
Qatar	Code for Public and Listed	2009	C
Qatar	Guidelines for Banks and Financial Institutions	2008	C
Saudi Arabia	Regulations for Listed Companies	2006/2010	M
Syria	Code for Financial Intermediaries	2008	M
Syria	Code for Joint Stock Companies	2009	M
Tunisia	Code of Best Practice of Corporate Governance	2008	V
UAE	Code For Banks	2008	M
UAE	Code for Joint Stock Companies	2010	M
UAE	Federal Decree on Board Membership of SOEs	2011	M
UAE	Code for Real Estate Developers	2012	C
UAE	Code for SMEs (9 Pillars)	2011	V
Yemen	Guidelines on Corporate Governance for FOEs	2010	V

V=Voluntary, C=Comply or Explain, M=Mandatory

Source: IFC and internet research

الملحق رقم: 02

حجم السوق وهيكل السوق للشركات المدرجة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

Jurisdiction	National Stock Exchange	Number of listed companies	Market capitalisation of listed companies	Description of ownership structure of listed Companies
Algeria	Algeria Stock Exchange (Bourse d'Algérie)	5	USD 370 million as of November 2017 (Bourse de Alger, 2017)	Ownership concentration is high. Specifically, listed stocks are directly owned 80% of two of the another stock is owned by the state, while 64% of by a family. The average free float is 23% (Bourse de Alger, 2017)
Bahrain	Bahrain Bourse	43	USD 21.4 billion as of Q1 2018 (BHB, 2018).	Ownership is concentrated but split between different types of institutional investors, including local banks, family offices/holding companies and pension funds. The share turnover rate was around 1% in Quarter 1 2018. ⁶
Egypt	Egyptian Exchange	254	USD 47 billion as of December 2017 (WFE, 2017).	The Egyptian market is characterised by its diversified sectors, dominated by banks, real estate, telecommunications, financial services and industrial services (in terms of market capitalization). Listed companies tend to have a diversified base with some highly concentrated public ownership, though the role of the state is declining. Family groups are also important owners in the market. Turnover is still retail driven. The free float is rising due to new listing rules and the de-listings of inactive companies. The main board has 222 companies and the Nile Stock Exchange, the SME market, has 32 listed firms. Listed companies are concentrated in banking, insurance, services and agriculture sectors. The depth of the market was improved through a few large cases of privatisation, particularly in the telecommunication sector. A regional stock exchange was established in Erbil in 2014, though there are currently no stocks listed on this exchange.
Iraq	Iraq Stock Exchange	101	USD 8.8 billion as of Q3 2017 (AFE, 2017).	Firm ownership is concentrated but split between different types of institutional investors, including local banks, non-financial corporations, family offices/holding companies and pension funds. Listed companies tend to have a largely diversified base of shareholders while small and medium cap firms have a high concentration of large shareholders. Compared to other exchanges in the region, ownership by institutional investors is significant (information provided by CMA Kuwait).
Jordan	Amman Stock Exchange	194	USD 23.9 billion as of September 2017 (WFE, 2017).	The ownership of listed companies is dominated by commercial banks, heavy industries, real estate development, and commercial trading entities. Ownership concentration is high with family owned businesses. Market turnover is low (around 7% in 2016).
Kuwait	Boursa Kuwait	145	USD 89 billion as of November 2017 (Bloomberg, 2017).	The market is composed primarily of banking, insurance construction, logistics and transport companies. Family groups are important owners in the market. Unlike other exchanges in the region, market ownership and turnover of the Casablanca Stock Exchange is less retail driven, although trading levels are low.
Lebanon	Beirut Stock Exchange	10	USD 11.3 billion as of October 2017 (WFE, 2017).	Ownership structure is characterised by high concentration though individual shareholding is limited to 25% of any given listed company. There are terms and conditions for holding 25% or more of the shares of the public joint stock companies.
Morocco	Casablanca Stock Exchange	74	USD 66.1 billion as of October 2017 (WFE, 2017).	
Oman	Muscat Securities Market	119	USD 20.6 billion as of October 2017 (WFE, 2017).	

حجم السوق وهيكل السوق للشركات المدرجة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (تابع)

Palestinian Authority	Palestine Stock Exchange	48	USD 3.71 billion as of April 2018 (WFE, 2018).	The majority of listed companies are family owned. There is significant cross-ownership within some company groups. In 25% of companies, the top five owners control 75% of the shares or more. In 40% of companies, the top five shareholders control 50-75% of voting rights.
Qatar	Qatar Stock Exchange	45	The market capitalisation of the Qatar Stock Exchange as of April 2018 was USD 140 billion (WFE, 2017).	The Qatar Stock Exchange has 45 listed companies, concentrated in financial services, consumer goods and services, and industrial firms. Ownership is concentrated in the hands of local shareholders, followed by Foreign and GCC investors.
Saudi Arabia	Saudi Stock Exchange (Tadawul)	182 (including both Main and Nomu Markets)	USD 508.2 billion as of May 2018 (CMA, 2018) [Source?]	Saudi Arabia has the largest capital market in the region in terms of market capitalisation. The equity market is directly open to resident foreign investors and non-resident qualified foreign institutional investors as well as indirectly through mutual funds and swaps. Since 1/1/2018, non-resident foreign investors were allowed to invest directly in the equity Parallel Market (Nomu) pursuant to the Capital Market Authority's Board of Commissioners Resolution dated 26/10/2017. The debt market is open to all foreign investors. Investor types vary between individuals, government institutions and companies.
Tunisia	Tunis Securities Exchange (BVMT)	81	USD 8.4 billion as of October 2017 (WFE, 2017).	The Tunis Securities Exchange has 81 listed companies. As for other MENA countries, it is characterized by ownership concentration. Family groups/holdings and Banks hold highest shares of listed companies. Moreover, the percentage of capital owned by the public/minority shareholders is higher amongst listed financial institutions. However, sovereign investors, more specifically State-Owned Enterprises, are absent in Tunisian capital markets. Finally, foreign investors hold almost a quarter (23.3%) of market capitalization as of 2017 ⁷
UAE DIFC⁸	Nasdaq Dubai exchange	9	USD 100 billion, of which USD 62 billion are debt listings (conventional bonds and Islamic Sukuk) and the remainder are USD 8 billion equity listings (information provided by DFSA).	Nasdaq Dubai exchange is regulated under DIFC laws and has a selective group of 9 listed companies. Almost all companies with their primary listing on Nasdaq Dubai have a shareholder with over 10% of the shares
UAE Federal	Abu Dhabi Securities Exchange and the Dubai Financial Market	69 (Abu Dhabi Securities Exchange) 67 (Dubai Financial Exchange)	USD 131 billion as of May 2018 (Abu Dhabi Securities Exchange). USD 104 billion by May 2018 (Dubai Financial Exchange)	The Abu Dhabi Securities Exchange and the Dubai Financial Market are regulated under the UAE Federal Laws. On the federal level, government and institutional investors collectively own 66.7% of the market capitalisation, while retail investors account for the remaining 33.3% as of end Q2 2017. Some listed firms are closed to foreign ownership or have foreign ownership limits. Most listed companies have controlling shareholders

6 Bahrain Bourse –Quarterly Trading Bulletin – Q1 2018

7 La Bourse de Tunis - company information and annual report 2017: <http://www.bvmt.com.tn/fr/rapports-activites>

8 The Dubai International Financial Centre (DIFC) is a financial free zone in Dubai established pursuant to UAE Federal Law No 8/2004 and Dubai Law No 9/2004. The DIFC is an independent jurisdiction within the UAE, empowered to create its own legal and regulatory framework for all civil and commercial matters. The regulator is the Dubai Financial Services Authority (DFSA), an independent regulator of all financial services conducted in or from the DIFC.

المصدر: 2018 OECD Survey of Corporate Governance Frameworks in the Middle East and North Africa, Policy options to achieve sound corporate governance for competitiveness, Lisbon, Portugal, pp 4 – 5.

الملحق رقم: 03

العناصر الرئيسية للإطار التنظيمي: القوانين والأنظمة

Jurisdiction	Company Law	Latest Update	Securities Law	Latest update	Other relevant regulations on corporate governance
Algeria	Code de Commerce (1975)	1994	Code boursier	2003	-
Bahrain	Commercial Companies Law	2018	The Central Bank of Bahrain and Financial Institutions Law 2006	2017	-
Egypt	Companies Law 159 (1981) Capital Market Law No. 92 (1995)	2018	Listing Rules	2018	Egyptian Code of Corporate Governance the Central Depository Law and the Law on the Central Bank, the Banking Sector and Money
Iraq	Companies Law, No. 21 (1997)	2004	Securities Law No. 74 (2004)	2007	Banking law, No. 94 2004
Jordan	Companies Law, No. 22 (1997)	2017	Securities Law	2016	Central Bank Regulations (2016)
Kuwait	Companies Law	2016	Kuwait Capital Markets Act	2015	Central Bank Regulations 2012
Lebanon	The Lebanese Code of Commerce (the "LCC") (1942)	1994	The Code of Money and Credit (1963) Decisions issued by the Central Bank of Lebanon (BDL) Capital Markets Law No. 161 of 17 August 2011 Laws, Decisions and Regulations issued by the Capital Market Authority	1994	Decrees No. 120 of 1983 and No.7,667 of 1995, relevant to the operation of the Beirut Stock Exchange
Morocco	Commercial Code Law No.15-95, as amended Companies Law No.17-95	2016 2015	Stock Exchange (Bourse des Valeurs) Law No.19-17 Financial Market Authority (AMMC) Law No.43-12 Public offerings Law No. 44-12	2016 2013 2012	Circulars of : The Central Bank (BkAM) AMMC ACAPS
Oman	Commercial Companies Law Commercial Register Law	2005	Capital Market Law	2014	Legislation governing companies operating in the field of securities

العناصر الرئيسية للإطار التنظيمي: القوانين والأنظمة (تابع)

Palestinian National Authority	Jordanian Companies Law Commercial Companies Law	2008	Securities Law	2004	Code of Corporate Governance in Palestine -2009 Banks Code of Governance
Qatar	Commercial Companies Law No 11 of 2015	2015	Qatar Financial Market Authority Law	2012	Governance Code for Companies and legal Entities listed on the Main Market 2016
Saudi Arabia	Companies Law	2018	Capital Market Law	2012	Rules on the Offer of Securities and Continuing Obligations 2018. Corporate Governance Regulations 2018. Regulatory Rules and Procedures issued pursuant to the Companies Law relating to Listed Joint Stock Companies 2017. Insurance Corporate Governance Regulation 2015. Principles of Corporate Governance for Banks Operating in Saudi Arabia 2014.
Tunisia	Code of Commercial Companies	2009	Law on the Reorganization of the Financial Market No. 94-117 (1994)	2005	Circular 2011-06 of the Central Bank Stock market regulation by Conseil du Marché Financier
UAE DIFC	DIFC Companies Law (No 2/2009)	2017	DIFC Markets Law (No 1/2012)	2014	DFSA Markets Rules, in particular, Rule 3.2 Corporate Governance Principles and Appendix 4 Corporate Governance Best Practice Standards
UAE Federal	Federal Law No. (2) of 2015 on Commercial Companies	2015	Federal Law No.4 of 2000 concerning the Emirates Securities & Commodities Authority and market	2000	The Chairman of Authority's Board of Directors' Resolution No. (7 R.M) of 2016 Concerning the Standards of Institutional Discipline and Governance of Public Shareholding Companies
Yemen	Companies Law	2008	NA	NA	Yemeni Companies Act

2018 OECD Survey of Corporate Governance Frameworks in the Middle East and North Africa, Policy options to achieve sound corporate governance for competitiveness, Lisbon, Portugal, pp 8 – 9. المصدر:

الملحق رقم: 04

ميزانية صيدال (الشركة الأم) لسنتي 2019 – 2020 – جانب الأصول

1. Bilan au 31/12/2020 de la Société mère

1.1. Actif du Bilan (Société mère)

UM: DA

ACTIF	31/12/2020		MONTANTS NETS	31/12/2019
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS		
ACTIF NON COURANT :				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 564,00	0,00	141 648 564,00	141 648 564,00
Immobilisations incorporelles	462 879 269,66	337 890 377,44	124 988 892,22	173 375 648,35
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 130 848 191,42	0,00	1 130 848 191,42	1 130 848 191,42
Bâtiments	11 993 249 052,09	5 105 963 162,08	6 887 286 690,01	6 908 389 495,62
Autres immobilisations corporelles	19 568 978 255,65	14 109 764 064,06	5 159 214 191,59	5 355 070 606,94
Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours	3 370 773 070,44	0,00	3 370 773 070,44	3 419 612 218,21
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées	3 038 500 175,00	59 416 028,43	2 979 084 146,57	2 985 092 655,87
Autres titres immobilisés	2 000 000 000,00	0,00	2 000 000 000,00	2 500 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	13 547 349,14	0,00	13 547 349,14	106 741 603,70
Impôts différés actifs	352 717 927,73	0,00	352 717 927,73	324 024 098,53
TOTAL ACTIF NON COURANT	42 073 142 655,13	19 913 033 632,01	22 160 109 023,12	23 044 811 162,64
ACTIF COURANT :				
Stocks et encours	6 711 312 952,23	555 178 981,36	6 156 133 970,87	6 404 784 394,09
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 585 231 042,12	1 644 336 713,90	3 940 894 328,22	3 141 134 935,41
Autres débiteurs	2 165 104 062,71	7 500,00	2 165 096 562,71	2 210 530 786,72
Impôts	86 706 368,91	0,00	86 706 368,91	120 424 209,62
Autres actifs courants	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	2 842 844 096,04	76 896 881,94	2 765 947 214,10	1 826 155 136,27
TOTAL ACTIF COURANT	17 409 758 511,20	2 276 420 077,20	15 133 338 434,00	13 721 589 451,30
TOTAL GÉNÉRAL ACTIF	59 482 901 166,33	22 189 453 709,21	37 293 447 457,12	36 766 400 613,94

الملحق رقم: 05

ميزانية صيدال (الشركة الأم) لسنتي 2019 – 2020 – جانب الخصوم

1.2. Passif du Bilan (Société mère) :

	UM: DA	
PASSIF	51/12/2020	51/12/2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Autres fonds propres	411 677 000,00	411 677 000,00
Primes et réserves - (réserves consolidées)	14 420 679 269,88	13 833 681 286,63
Écarts de réévaluation	1 265 034 701,67	1 265 034 701,67
Écart d'équivalence	0,00	0,00
Résultat net	253 900 683,99	806 029 107,58
Autres capitaux propres - report à nouveau	683 888 702,27	234 568 875,67
Liaison inter-entités	0,00	0,00
TOTAL I	19 535 180 357,81	19 050 990 971,55
PASSIF NON COURANT :		
Emprunts et dettes financières	10 291 608 114,55	10 098 748 057,99
Impôts (différés et provisionnés)	6 584 675,27	3 501 208,32
Autres dettes non courantes	0,00	593 645 268,24
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 607 122 564,21	1 421 355 889,30
TOTAL PASSIF NON COURANT II	11 905 315 354,03	12 117 250 423,85
PASSIF COURANT :		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 140 880 085,73	1 334 618 982,29
Impôts	151 668 542,53	95 924 225,85
Autres dettes	4 000 660 071,14	3 658 641 247,14
Trésorerie passive	559 743 045,88	508 974 763,26
TOTAL PASSIF COURANT III	5 852 951 745,28	5 598 159 218,54
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF	37 293 447 457,12	36 766 400 613,94

الملحق رقم: 06

جدول حسابات النتائج صيدال (الشركة الأم) لسنتي 2019 – 2020

1.3. Tableau des Compte de Résultats (Société mère) :

UM:DA

désignation	31/12/2020	31/12/2019	Evolution 2020/2019	R/O
Chiffre d'affaires	9 124 250 542,43	8 680 696 449,38	5,11 %	86,87 %
Variation stocks produits finis et en cours	213 382 115,56	1 014 748 376,80	-78,97 %	25,86 %
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	9 337 632 657,99	9 695 444 826,18	-3,69 %	82,42 %
Achats consommés	-3 829 527 985,06	-4 153 002 131,54	-7,79 %	88,68 %
Services extérieurs et autres consommations	-882 600 567,82	-1 060 937 059,85	-16,81 %	87,05 %
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-4 712 128 552,88	-5 213 939 191,39	-9,62 %	88,37 %
III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)	4 625 504 105,11	4 481 505 634,79	3,21 %	77,14 %
Charges du personnel	-3 465 726 582,70	-3 360 530 357,67	3,13 %	104,01 %
Impôts, taxes et versements assimilés	-190 802 340,63	-143 359 731,96	33,09 %	120,85 %
IV - EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	968 975 181,78	977 615 545,16	-0,88 %	38,66 %
Autres produits opérationnels	194 209 513,00	681 825 979,04	-71,52 %	2 652,41 %
Autres charges opérationnelles	-96 188 192,11	-69 832 819,44	37,74 %	787,20 %
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-959 993 273,40	-1 216 487 703,68	-21,08 %	66,24 %
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	189 633 004,37	636 736 591,48	-70,22 %	/
V - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	296 636 233,64	1 009 857 592,56	-70,63 %	28,19 %
Produits financiers	125 789 989,63	151 946 624,00	-17,21 %	151,52 %
Charges financières	-99 220 031,26	-272 784 886,35	-63,63 %	64,51 %
VI - RÉSULTAT FINANCIER	26 569 958,37	-120 838 262,35	-121,99 %	-37,53 %
VII - RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT (V + VI)	323 206 192,01	889 019 330,21	-63,64 %	32,93 %
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-88 374 651,00	-77 823 533,00	13,56 %	/
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	-19 069 142,98	5 166 689,63	-469,08 %	/
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	9 847 265 164,99	11 165 954 020,70	-11,81 %	86,24 %
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	-9 593 364 481,00	-10 359 924 913,12	-7,40 %	91,91 %
VIII - RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	253 900 683,99	806 029 107,58	-68,50 %	25,87 %
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	/	/
X - RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	253 900 683,99	806 029 107,58	-68,50 %	25,87 %

الملحق رقم: 07

جدول تدفقات الخزينة صيدال (الشركة الأم) لسنتي 2020 – 2019

DÉSIGNATION	RATIOS 2020	RATIOS 2019	ÉVOLUTION	R/O
Valueur ajoutée/Chiffre d'affaires	50,69 %	51,63 %	- 1,80 %	88,80 %
Excédent brut d'exploitation/Chiffre d'affaires	10,62 %	11,26 %	- 5,70 %	31,81 %
Charges du personnel/Chiffre d'affaires	37,98 %	38,71 %	- 1,88 %	119,73 %
Charges du personnel/Valueur ajoutée	74,93 %	74,99 %	- 0,08 %	134,84 %
Résultat opérationnel/Chiffre d'affaires	3,25 %	11,63 %	- 72,05 %	32,45 %

1.4. Tableau des flux de trésorerie (Société mère) :

UM: DA

DÉSIGNATION	31/12/2020	31/12/2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissement reçu des clients	8 669 374 357,51	10 301 676 425,87
Sommes versées aux fournisseurs et aux personnels	- 7 939 225 989,44	- 10 487 313 587,16
Intérêts et autres frais financiers payés	- 84 705 006,87	- 353 150 166,56
Impôts sur les résultats payés	- 75 575 533,00	- 122 858 267,04
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	569 871 738,20	- 661 645 594,69
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	569 871 738,20	- 661 645 594,69
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	- 154 678 330,16	- 176 324 993,31
Encaissement sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	- 1 000 000 000,00	- 1 625 034 364,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	1 500 000 000,00	2 000 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	66 187 500,00	122 500 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus	31 281 518,79	28 233 733,69
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	442 790 688,65	349 374 376,38
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Encaissement suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués	- 52 434 670,50	- 44 497 971,50
Encaissements provenant d'emprunts		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes et assimilées	- 71 203 961,12	- 140 956 501,12
Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)	- 123 638 631,62	- 185 454 472,62
Incidences des variations des taux de change sur les liquidités et quasi-liquidités		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	889 023 795,21	- 497 725 690,93
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 394 077 254,95	1 891 802 945,88
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	2 283 101 050,16	1 394 077 254,95
Variation de trésorerie de la période	889 023 795,21	- 497 725 690,93
Rapprochement avec le résultat comptable	253 900 683,99	806 029 107,58
	635 123 111,22	- 1 303 754 798,51

الملحق رقم: 08

ميزانية صيدال (الشركة الأم) لسنة 2021 - جانب الأصول

1. Bilan au 31/12/2021 de la Société Mère

1.1. Actif du Bilan (Société Mère)

ACTIF	31/12/2021			51/12/2020
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
UM: DA				
ACTIF NON COURANT				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 564,00	0,00	141 648 564,00	141 648 564,00
Immobilisations incorporelles	462 879 269,66	388 722 052,22	74 157 217,44	124 988 892,22
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 130 848 191,42	0,00	1 130 848 191,42	1 130 848 191,42
Bâtiments	12 068 802 318,49	5 204 029 465,23	6 864 772 853,26	6 887 286 690,01
Autres immobilisations corporelles	19 581 110 799,88	14 314 848 600,03	5 266 262 199,85	5 159 214 191,59
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	3 734 569 718,77	0,00	3 734 569 718,77	3 370 773 070,44
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées	3 060 500 175,00	53 696 167,46	3 006 804 007,54	2 979 084 146,57
Autres titres immobilisés	2 000 000 000,00	0,00	2 000 000 000,00	2 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	48 282 786,55	0,00	48 282 786,55	13 547 349,14
Impôts différés actif	244 899 794,64	0,00	244 899 794,64	352 717 927,73
TOTAL ACTIF NON COURANT	42 473 541 618,41	19 961 296 284,94	22 512 245 333,47	22 160 109 023,12
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	10 105 010 928,03	632 942 104,62	9 472 068 823,41	6 156 133 970,87
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 019 254 411,58	1 733 125 341,06	3 286 129 070,52	3 940 894 328,22
Autres débiteurs	2 053 828 054,77	7 500,00	2 053 820 554,77	2 165 096 562,71
Impôts	109 905 735,31	0,00	109 905 735,31	86 706 368,91
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	3 694 697 232,56	76 896 881,94	3 617 800 350,62	2 765 947 214,10
TOTAL ACTIF COURANT	21 001 256 351,44	2 442 971 827,62	18 558 284 523,82	15 133 338 434,00
TOTAL GENERAL ACTIF	63 474 797 969,85	22 404 268 112,56	41 070 529 857,29	37 293 447 457,12

الملحق رقم: 09

ميزانية صيدال (الشركة الأم) لسنة 2021 - جانب الخصوم

1.2. Passif du Bilan (Société mère)

UM : DA

PASSIF	31/12/2021	31/12/2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotation de l'état	411 677 000,00	411 677 000,00
Autres fonds propres	0,00	0,00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	15 104 567 972,15	14 420 679 269,88
Ecart de réévaluation	1 265 034 701,67	1 265 034 701,67
Écart d'équivalence	0,00	0,00
Résultat Net	375 935 251,42	253 900 683,99
Autres capitaux propres -report à nouveau	458 281 394,18	683 888 702,27
Liaison inter unités	0,00	0,00
TOTAL I	20 115 496 319,42	19 535 180 357,81
PASSIF NON COURANT		
Emprunts et dettes financières	13 619 409 681,85	10 291 608 114,55
Impôts (différés et provisionnés)	7 112 411,32	6 584 675,27
Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 008 437 868,28	1 607 122 564,21
TOTAL PASSIF NON COURANT II	14 634 959 961,45	11 905 315 354,03
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 841 829 782,30	1 140 880 085,73
Impôts	119 553 787,09	151 668 542,53
Autres dettes	4 003 795 176,40	4 000 660 071,14
Trésorerie passif	354 894 830,63	559 743 045,88
TOTAL PASSIF COURANT III	6 320 073 576,42	5 852 951 745,28
TOTAL GENERAL PASSIF	41 070 529 857,29	37 293 447 457,12

الملحق رقم: 10

جدول حسابات النتائج لصيدال (الشركة الأم) لسنة 2021

1.3. Tableau de Compte de Résultats (Société mère)

UM : DA

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2021	31/12/2020	Evol. 2021/2020	R/O
Chiffre d'affaires	9 426 372 552,42	9 124 250 542,43	3,31%	72,77%
Variation stocks produits finis et en cours	988 690 911,86	213 382 115,56	363,34%	107,80%
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DEL'EXERCICE	10 415 063 464,28	9 337 632 657,99	11,54%	86,53%
Achats consommés	-4 501 671 438,86	-3 829 527 985,06	17,55%	91,80%
Services extérieurs et autres consommations	-1 029 613 351,98	-882 600 567,82	16,66%	73,48%
II - CONSOMMATIONS DEL'EXERCICE	-5 531 284 790,84	-4 712 128 552,88	17,38%	87,73%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	4 883 778 673,44	4 625 504 105,11	5,58%	85,21%
Charges de personnel	-3 801 545 505,40	-3 465 726 582,70	9,69%	110,88%
Impôts, taxes et versements assimilés	-151 238 175,70	-190 802 340,63	-20,74%	82,95%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	930 994 992,34	968 975 181,78	-3,92%	43,91%
Autres produits opérationnels	145 464 010,83	194 209 513,00	-25,10%	193,44%
Autres charges opérationnelles	-64 936 717,40	-96 188 192,11	-32,49%	157,14%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-929 732 853,41	-959 993 273,40	-3,15%	55,71%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	308 069 342,11	189 633 004,37	62,46%	150,28%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	389 858 774,47	296 636 233,64	31,43%	56,48%
Produits financiers	175 929 177,41	125 789 989,63	39,86%	195,22%
Charges financières	-63 294 025,22	-99 220 031,26	-36,21%	145,72%
VI - RESULTAT FINANCIER	112 635 152,19	26 569 958,37	323,92%	241,28%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	502 493 926,66	323 206 192,01	55,47%	68,18%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-100 887 797,00	-88 374 651,00	14,16%	/
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	25 670 878,24	-19 069 142,98	-234,62%	-153,39%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 044 525 994,63	9 847 265 164,99	12,16%	89,02%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 668 590 743,21	-9 593 364 481,00	11,21%	91,55%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	375 935 251,42	253 900 683,99	48,06%	49,88%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	/	/
X - RESULTAT NET DEL'EXERCICE	375 935 251,42	253 900 683,99	48,06%	49,88%

الملحق رقم: 11

جدول تدفقات الخزينة لصيدال (الشركة الأم) لسنة 2021

Désignation	Ratios 2021	Ratios 2020	evol
Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires	51,81%	50,69%	2,20%
Excédent brut d'exploitation/ Chiffre d'affaires	9,88%	10,62%	-7,00%
Charges du personnel / Chiffre d'affaires	40,33%	37,98%	6,17%
Charges du personnel/Valeur ajoutée	77,84%	74,93%	3,89%
Résultat opérationnel / Chiffre d'affaires	4,14%	3,25%	27,21%

1.4. Tableau des flux de trésorerie (Société mère) :

UM: DA

DESIGNATION	31/12/2021	31/12/2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissement reçu des clients	10 097 564 038,07	8 669 374 557,51
sommes versées aux fournisseurs et aux personnels	-11 762 999 414,32	-7 959 223 989,44
Intérêts et autres frais financiers payés	-98 385 383,06	-84 703 096,87
Impôts sur les résultats payés	-81 755 901,00	-75 573 533,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	- 1 845 576 660,31	569 871 758,20
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	- 1 845 576 660,31	569 871 758,20
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décassements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-190 162 946,72	- 154 678 350,16
Encaissement sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	12 689 717,30	-
Décassements sur acquisition d'immobilisations financières	-	- 1 000 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	-	1 500 000 000,00
Intérêt encaissés sur placements financiers	83 000 000,00	66 187 500,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus	10 559 582,00	31 281 518,79
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	- 85 915 647,42	442 790 688,63
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Encaissement suite à l'émission d'actions	-	-
Dividendes et autres distributions effectués	- 13 820 340,50	- 52 454 670,50
Encaissements provenant d'emprunts	3 000 000 000,00	-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes et assimilées	-	- 71 205 961,12
Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)	2 986 179 659,50	- 123 638 631,62
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidité	12 000,00	-
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	1 056 701 351,77	889 023 795,21
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	2 285 101 050,16	1 594 077 254,95
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	3 339 802 401,93	2 283 101 050,16
Variation de trésorerie de la période	1 056 701 351,77	889 023 795,21
Rapprochement avec le résultat comptable	575 935 251,42	253 900 683,99
	680 766 100,35	635 125 111,22

الملحق رقم: 12

التعليمية رقم: 203/DVS/MIP/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة الصناعة والصناعات التحويلية
Ministère de l'Industrie Pharmaceutique

Direction de la Veille Stratégique Alger, le 21/11/2021

Ref: 203.../DVS/MIP/2021.

**Note aux
Établissements de fabrication des produits pharmaceutiques**

Dans le cadre des dispositions prises par le Ministère de l'Industrie Pharmaceutique relatives au suivi rigoureux de la disponibilité des médicaments, il est porté à la connaissance des directeurs techniques des établissements pharmaceutiques de fabrication qu'additionnellement aux déclarations figurantes dans les états hebdomadaires de stocks, une colonne supplémentaire est à renseigner dans le nouveau canevas téléchargeable sur le site internet du Ministère de l'Industrie Pharmaceutique www.miph.gov.dz rubrique téléchargement (Canevas : Déclaration des états de stocks - Nouveau).

La colonne ajoutée doit renseigner sur les **quantités de matière première disponibles en équivalent d'unités de vente** pour chaque médicament à la date de la déclaration.

Il est à rappeler que le tableau Excel consolidé de l'ensemble des produits fabriqués doit être transmis chaque **Jedi avant 12.00** à l'adresse mail suivante : suivistock@miph.gov.dz

Par ailleurs, nous attirons votre attention sur l'obligation de déclarer à la Direction de la Veille Stratégique **tout changement dans le programme de fabrication** dans un délai suffisant (minimum 3 mois) afin d'anticiper toute tension ou rupture pouvant affecter ces produits.

La plus grande importance est accordée pour l'application de la présente note.

