

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2017

2018/

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات  
نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

## دور لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة

تخصص: اقتصاد نقدي و  
بنكي

تحت إشراف:

الدكتور ملوكي أوس

من إعداد الطالبة:

بوخاري راجح  
بوساحة سامي

## ملخص

هدفت هذه الدراسة للوقوف على دور لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة بشركة إتصالات الجزائر، وتم إتباع المنهج الوصفي والنحلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها: للجنة التدقيق دور فعال في تفعيل حوكمة الشركات من خلال ممارسة مهامها الإشرافية والرقابية على أكمل وجه، زيادة فعالية لجان التدقيق يساعد على زيادة جودة القوائم المالية وتدعيم نظام الرقابة الداخلية في الشركات.

ومن بين توصيات الدراسة ضرورة إنشاء لجنة التدقيق في الشركات لما لها من دور في منع التلاعب في المعلومات المحاسبية التي تفصح عنها القوائم المالية، الحرص على توفر الاستقلالية والخبرة لدى أعضاء لجنة التدقيق مما يجعلها قادرة على التقييم بموضوعية لكل من جودة الإفصاح في القوائم المالية ومدى مناسبة وملائمة نظام الرقابة الداخلية في الشركات.

الكلمات الدالة: لجنة التدقيق، الحوكمة.

---

## Abstract

The objective of this study was to examine the role of the Audit Committee in activating the principles of governance in Algeria Telecom Company. The descriptive and analytical approach was followed. The study reached a number of results, including: The Audit Committee has an effective role in activating corporate governance by exercising its supervisory and supervisory functions to the fullest. The effectiveness of audit committees helps to increase the quality of financial statements and strengthen the internal control system in companies.

Among the recommendations of the study is the need to establish the Audit Committee in the companies because of their role in preventing the manipulation of the accounting information disclosed in the financial statements, to ensure the independence and experience of the members of the Audit Committee, making them able to objectively evaluate both the quality of disclosure in the financial statements and the appropriate extent And the adequacy of the internal control system in companies.

Keywords: Audit Committee, Governance.

## إهداء

أحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه  
انه لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نهدي ثمرة هذا العمل  
المتواضع إلى كل  
الأهل والأقارب.

إلى الزملاء الذين جمعتنا بهم أيام الدراسة.  
إلى كل من ساعدونا في انجاز هذه المذكرة.

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل، ف الحمد لله  
أوله وأخره.  
وانطلاقاً من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم ..\* :  
ومن صنع إليكم معروف فكافئوه،  
ف إن لم تجدوا ما تكافئوه به، ف ادعوا له حتى تروا أنكم  
كف أتموه.\*  
أتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير للأستاذ  
المشرف على كل التوجيهات  
العمل هذا لإنجاز لنا قدمها التي والإرشادات

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(15)	المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	شكل رقم 1-1
(29)	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)	شكل رقم 2-1

(45)	أهمية إنشاء لجنة التدقيق	شكل رقم 1-2
(55)	أهم المخاطر التي تواجه عمل أعضاء لجنة التدقيق	شكل رقم 2-2

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(64)	جدول يبين توزيع العينة حسب متغير العمر	جدول رقم 1-3
(64)	جدول يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس	جدول رقم 2-3
(65)	جدول يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم 3-3
(66)	جدول يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	جدول رقم 4-3

(67)	جدول يبين مستويات قياس ليكارت الخماسي	جدول رقم 3-5
(68)	جدول يبين اختبار التوزيع الطبيعي	جدول رقم 3-6
(70)	جدول يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول	جدول رقم 3-7
(71)	جدول يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	جدول رقم 3-8
(72)	جدول يبين معامل الثبات لمحاور الاستبيان (طريقة ألفا كرونباخ)	جدول رقم 3-9
(73)	جدول يبين معامل الارتباط بين أهمية لجنة التدقيق وتجسيد آليات الحوكمة.	جدول رقم 3-10
(73)	جدول يبين معامل الارتباط بين خصائص لجنة التدقيق وتفعيل مبادئ الحوكمة.	جدول رقم 3-11

### فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	- ملخص
(ii)	- Resumé
(iii)	- إهداء
(iv)	- إهداء
(v)	- شكر و عرفان
(vi)	- قائمة الأشكال
(ix)	- قائمة الجداول
(x)	- فهرس المحتويات
(1)	- المقدمة:
7	- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
7	- تمهيد

8	- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات
8	- المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات وأسباب ظهورها
9	- أولاً: تعريف حوكمة الشركات
10	- ثانياً: أسباب ظهور حوكمة الشركات
13	- المطلب الثاني: أهداف ومحددات حوكمة الشركات
13	- أولاً: أهداف حوكمة الشركات
14	- ثانياً: محددات حوكمة الشركات
16	- المطلب الثالث: أهمية ومزايا حوكمة الشركات
17	- أولاً: أهمية حوكمة الشركات
18	- ثانياً: مزايا حوكمة الشركات
19	- المبحث الثاني: بعض التجارب لحوكمة الشركات
19	- المطلب الأول: تجارب حوكمة الشركات في الدول المتقدمة
19	- أولاً: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية
20	- ثانياً: تجربة روسيا
20	- المطلب الثاني: تجارب حوكمة الشركات في الدول النامية
21	- أولاً: تجربة مصر
22	- ثانياً: تجربة المملكة العربية السعودية
23	- المطلب الثالث: تجارب الحوكمة في الشركات
23	- أولاً: شركة انرون ENRON
24	- ثانياً: شركة وورلدكوم WORLDCOM
25	- المبحث الثالث: الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات
25	- المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات
26	- أولاً: مبادئ حوكمة الشركات حسب قواعد البنك العالمي
27	- ثانياً: مبادئ حوكمة الشركات حسب قواعد صندوق النقد الدولي
27	- ثالثاً: مبادئ حوكمة الشركات حسب قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
30	- المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات
30	- أولاً: مجلس الإدارة
31	- ثانياً: لجان التدقيق
32	- ثالثاً: المراجعة الداخلية
33	- رابعاً: المراجعة الخارجية
33	- المطلب الثالث: معايير قياس حوكمة الشركات
34	- أولاً: وجود بيان بالتشريعات والقوانين

34	- ثانيا: مشاركة غير المديرين في صنع القرار
34	- ثالثا: الفصل بين المهام والسلطات
34	- رابعا: وجود لجان متخصصة
35	- خامسا: درجة الإفصاح عن المرتبات والمكافآت
36	- خلاصة الفصل
37	- الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات
38	- تمهيد
39	- المبحث الأول: الإطار العام للجنة التدقيق
39	- المطلب الأول: التطور التاريخي للجان التدقيق وأسباب نشأتها
39	- أولا: التطور التاريخي للجنة التدقيق
41	- ثانيا: أسباب نشأة لجنة التدقيق
41	- المطلب الثاني: تعريف لجنة التدقيق وأهدافها
42	- أولا: تعريف لجنة التدقيق
43	- ثانيا: أهداف لجنة التدقيق
44	- المطلب الثالث: أهمية لجنة التدقيق ومبررات العمل بها
44	- أولا: أهمية إنشاء لجنة التدقيق
47	- ثانيا: مبررات العمل بلجنة التدقيق
48	- المبحث الثاني: تكوين وتنظيم لجان التدقيق
48	- المطلب الأول: خصائص لجنة التدقيق
49	- أولا: استقلالية أعضاء لجنة التدقيق
50	- ثانيا: خبرة أعضاء لجنة التدقيق
50	- ثالثا: حجم لجنة التدقيق
51	-المطلب الثاني: القواعد المنظمة لعمل لجنة التدقيق
51	- أولا: سلطات لجنة التدقيق
52	- ثانيا: اجتماعات لجنة التدقيق
53	- المطلب الثالث: تقرير لجنة التدقيق والتحديات التي تواجهها
53	- أولا: تقرير لجنة التدقيق
54	- ثانيا: التحديات التي تواجه عمل لجان التدقيق
55	- المبحث الثالث: أثر لجنة التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات
56	- المطلب الأول: أثر لجنة التدقيق في تفعيل نظام الرقابة الداخلية
57	- المطلب الثاني: أثر لجنة التدقيق على أداء المراجع الداخلي والخارجي
57	- أولا: أثر لجنة التدقيق على أداء المراجع الداخلي
58	- ثانيا: أثر لجنة التدقيق على أداء المراجع الخارجي

58	- المطلب الثالث: أثر لجنة التدقيق على مجلس الإدارة و الأطراف أصحاب المصالح
58	- أولاً: أثر لجنة التدقيق على مجلس الإدارة
59	- ثانياً: أثر لجنة التدقيق على الأطراف أصحاب المصالح
60	- خلاصة الفصل
61	- الفصل الثالث: دراسة ميدانية
62	- تمهيد
63	- المبحث الأول: منهجية ومجتمع الدراسة
63	- المطلب الأول: منهجية الدراسة
63	- المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
64	- المطلب الثالث: خصائص وسمات مجتمع الدراسة
66	- المطلب الرابع: أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية
68	- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
68	- المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
69	- المطلب الثاني: صدق وثبات العينة
72	- المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
75	- خاتمة الفصل
76	- خاتمة
79	- قائمة المراجع
83	- الملاحق

يحظى مفهوم حوكمة الشركات باهتمام مختلف الهيئات الرسمية والباحثين خاصة في ظل الانهيارات الاقتصادية والفضائح والأزمات المالية التي شهدتها العالم، ظهور أفكار مطالبة بمزيد من الشفافية والإفصاح وتحسين التقارير المالية والالتزام بالمبادئ الأخلاقية من خلال تعزيز آليات الإشراف والرقابة.

وعلى إثر الانهيارات التي مست كبرى المؤسسات العالمية كانهيار شركة ENRON للطاقة وشركة WORLDCOM وغيرها من الشركات، أجريت العديد من الدراسات والبحوث خلصت إلى أن السبب الرئيسي يعود لغياب الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والرقابة والإشراف الفعال على الشركات بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية. ويعد مجلس الإدارة المسئول عن توفير الآليات المناسبة.

ولتحقيق ذلك ومساعدة مجلس الإدارة على الوفاء بمسئوليته الإشرافية المتزايدة، فإن الاتجاه يتزايد للاعتماد على لجنة التدقيق.

وتعتبر لجنة التدقيق آلية رقابية داخلية لحوكمة الشركات منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من أعضاء غير تنفيذيين مستقلين تكمن مهامهم في مساعدة مجلس الإدارة على تنفيذ المهام المنوطة به، من خلال دعم مختلف الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحوكمة، مما يسهم في دعم وتعزيز نظم الإدارة والرقابة بالشركات في إطار القيم الأخلاقية للشفافية والنزاهة. وتعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى اعتبارات الذاتية والموضوعية التالية:

#### • الاعتبارات الذاتية

- الرغبة في التكوين العلمي الجيد والمؤهل على أمل ممارسة مهنة عضو لجنة التدقيق مستقبلاً.
- تنمية القدرات العلمية في مجال حوكمة الشركات والأنظمة المتعلقة بها مثل نظام الرقابة الداخلية.

#### • الاعتبارات الموضوعية

- الاهتمام بالقيمة الرقابية التي تؤديها لجان التدقيق في تفعيل نظام حوكمة الشركات، خاصة بما يتعلق بجانب إعداد القوائم المالية.
- الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في الفكر المحاسبي والإداري بموضوع حوكمة الشركات.

لدى العديد من الباحثين والمختصين في مجال حوكمة الشركات جدل كبير حول أكثر الآليات تأثيرا في حوكمة الشركات، فمنهم من اعتبر أن فعالية حوكمة الشركات مرتبطة أساسا بفعالية لجنة التدقيق.

وبالتالي هي أهم ركيزة من ركائز حوكمة الشركات، وذلك لارتباطها مباشرة بالأنشطة الحساسة في الشركات، كإعداد القوائم المالية، أنشطة الرقابة الداخلية والمراجعة، وأنشطة إدارة المخاطر. انطلاقا مما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالي:

**لا إلى أي مدى يمكن أن تساهم لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الطارف؟**

ومن أجل تحليل هذه الإشكالية الرئيسية سيتم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد إلزامية تشكيل لجنة التدقيق لتفعيل مبادئ الحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الطارف؟
- هل توجد علاقة ما بين خصائص لجنة التدقيق وآليات حوكمة الشركات في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الطارف؟

### فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلزامية تشكيل لجنة التدقيق ومبادئ الحوكمة.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص لجنة التدقيق وآليات حوكمة الشركات.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في حاجة الشركات إلى إطار تنظيمي وقانوني يحكمها، قصد تحقيق النجاح أمام التحديات التي تواجهها، من خلال إبراز الدور الهام للجان التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة، مما يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها الشركات خاصة بعد الانهيارات المالية لكبرى الشركات نتيجة ضعف تطبيق الحوكمة في تسييرها.

### أهداف الدراسة

- التعرف على المبادئ والخصائص والآليات التي من شأنها أن تساعد في زيادة فعالية حوكمة الشركات.
- الوقوف على دور لجنة التدقيق وبيان أثرها في تفعيل مبادئ الحوكمة.

- الوقوف على مدى تأثير استقلالية وخبرة أعضاء لجان التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة.

### منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحثين في مجرياتها، وكذلك حتى يستطيع الباحثين التفاعل معها بوصفها وتحليلها، وذلك بهدف بيان دور لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة، وفيما يتعلق بالمصادر الأولية فقد تم إعداد وتصميم إستبانة لغرض الدراسة، وتم توزيعها على جميع الموظفين العاملين في إدارات شركة اتصالات الجزائر بالطرف.

### الدراسات السابقة

• **الدراسة الأولى:** عوض بن سلامة الرحيلي، مقال بعنوان: لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 22، العدد 01، السعودية، 2008، تناولت هذه الدراسة مفهوم حوكمة الشركات من الناحية النظرية والتطبيقية، والتعرف على أسباب وواقع انتشار هذا المفهوم في الدول المتقدمة، كما تناولت هذه الدراسة أيضا دور لجان التدقيق كأحد أبرز دعائم هذا المفهوم الجديد. ومن بين أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن لجان التدقيق في الشركات المساهمة تلعب دورا مهما في تطبيق مفهوم ومبادئ الحوكمة في البيئة السعودية، كونها تعمل كحلقة وصل بين الأجهزة الرقابية في الشركة ومجلس الإدارة.

• **الدراسة الثانية:** حسين أحمد دحدوح، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.

تناولت هذه الدراسة تحليل دور لجنة التدقيق في تحسين كفاية نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات، والأنشطة التي تمارسها لتحقيق ذلك الهدف، وقد قام الباحث بتوزيع إستبانة على عينة من الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، وعينة أخرى على مراجعي الحسابات الخارجيين، وقد تضمن الإستبيان قائمة للأنشطة التي يمكن أن تمارسها لجنة التدقيق وتسهم بها في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات، وكانت من أهم نتائج الدراسة إجماع من طرف عيني الدراسة على أنه هناك مجموعة من الأنشطة يمكن أن تمارسها لجنة التدقيق وتسهم بها في تحسين كفاءة وفعالية نظم الرقابة الداخلية في الشركات.

• **الدراسة الثالثة:** إبراهيم إسحاق نسمان، دور إيرادات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين)، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، 2009. إنتهج الباحث المنهج الوصفي

والتحليلي، هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين حيث تم التركيز على أداء المراجعة الداخلية وعلاقتها بالمخاطر ودورها في تفعيل حوكمة المصارف ودراسة ميدانية شملت قطاع المصارف، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف ولضمان تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري و المهني المتكامل والذي يشمل مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، إدارة المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر.

### هيكل الدراسة

لبلوغ أهداف هذه الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي والتحليلي في القسم النظري، والمنهج الاستنباطي في الدراسة الميدانية، ومنه قسمنا هذا البحث إلى ثلاث فصول، بحيث خصصنا الفصل الأول والثاني للجانب النظري، والفصل الثالث للدراسة الميدانية. وجاء الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات. أما الفصل الثاني بعنوان لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات. أما الفصل الثالث بعنوان دراسة ميدانية، لدراسة تأثير عناصر لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة بمؤسسة اتصالات الجزائر لوكالة الطارف،

حوكمة الشركات أحد الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية، خاصة بعد التغيرات التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة متمثلة في الأزمات المالية والاقتصادية وما تبعها من انهيارات مالية للعديد من الشركات، ويرجع سبب ذلك للتلاعبات والغش المالي والفساد الإداري في بعض الشركات الدولية العملاقة. الأمر الذي دعا إلى إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على الشركات والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة للشركات أو ما يطلق عليها بـ"حوكمة الشركات".

وهذا ما جعل العديد من الاقتصاديين والقانونيين والمحليين يتطرقون إلى أهمية ومدى تأثير مفهوم حوكمة الشركات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة لصالح الأفراد والمجتمعات ككل، بما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة للدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

الفصل الأول بعنوان "الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات" وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث

وهي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات.
- المبحث الثاني: بعض التجارب لحوكمة الشركات.
- المبحث الثالث: الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي، وهي موضوع الساعة الذي يهتم كلا من البلدان المتقدمة والبلدان النامية على حد سواء، وتولي العديد من الدوائر الاقتصادية والمالية والقانونية في جميع أنحاء العالم اهتماما بليغا بمفهوم الحوكمة، زاد هذا الاهتمام مع عولمة الاقتصاد، وزوال الحواجز التجارية والجمركية والعوائق الخاصة بانتقال الأموال من دولة إلى أخرى. كما أن للعولمة علاقة خاصة بالإصلاح ومكافحة الفساد والغش الإداري الذي يعد من العناصر المهمة وأحد الأسباب الرئيسية لظهور نظام الحوكمة، إذ يسهم هذا في ضبط العمل، وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر.

والحوكمة بصفة عامة تعني تطبيق القواعد العامة والالتزام بالإجراءات والأوامر على كافة الشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة، وأيضا على الإدارات المحلية الوطنية... الخ، بالشكل الذي يحقق قواعد الشفافية والإفصاح، وتوفير معلومات ذات جودة ومصداقية، كما يضمن الرقابة الفعالة على العمليات التنفيذية والإدارة الرشيدة للمخاطر.

وسنسلط الضوء في هذا المبحث على كل من: تعريف الحوكمة وأسباب ظهورها، أهدافها، محدداتها، ثم أهميتها والمزايا التي تحققها.

### المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات وأسباب ظهورها

أظهرت تجارب عدد كبير من الدول والشركات العالمية -خاصة بعد الأزمات المالية التي عصفت بها- أن حوكمة الشركات تشكل أحد العناصر الأساسية للنمو الاقتصادي القوي في الاقتصادات الوطنية، قطاع الشركات والبنوك. وقد ظهر مفهوم حوكمة الشركات على المستوى الدولي عندما شهد العالم سقوط وانهيار العديد من الشركات الوطنية الكبرى، على رأسها شركتا "انرون" ENRON و"وورلدكوم للاتصالات" WORLDCOM، اللتين ارتبطت أسباب انهيارهما بالفساد الإداري والمحاسبي، وضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات.<sup>1</sup>

وسنحاول في هذا الجزء من البحث إبراز مفهوم حوكمة الشركات والأسباب التي أدت إلى ظهورها.

### أولاً: تعريف حوكمة الشركات

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2009، ص 34.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

في بداية تناول هذا الموضوع تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليلين لمفهوم حوكمة الشركات " Corporatiz Governance" ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم.<sup>1</sup>

- "هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه يتم دارة الشركة والرقابة عليها".
- "هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".
- "هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين".
- "هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى".

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

كما أنه على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف لمصطلح " Corporate Govenance" باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات" في محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجديدة له بأسواق المال والاقتصاديات المحلية والعربية.

وباختصار يمكننا القول أن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المسائلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين. وتتضمن أيضا موضوعات خاصة بقانون الشركات وقوانين الأوراق المالية وقواعد

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص 38.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

قيد الشركات بالبورصة داخل كل بلد، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين الإفلاس وعدم الملائمة المالية. وهي تتضمن بالإضافة إلى ما سبق، التشريعات الحكومية والجهات التشريعية التي يتعامل معها المساهمون والشركات والإجراءات التي يقوم بها المشرعون لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها.<sup>1</sup>

### ثانياً: أسباب ظهور حوكمة الشركات

يعتبر الفصل بين الملكية والتسيير وما نتج عنه من مشكلة الوكالة، والفضائح المالية من العوامل الأساسية لظهور مفهوم حوكمة الشركات، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، والفساد الإداري والمالي في كبرى الشركات الاقتصادية العالمية التي كانت تعد مرجعاً في العقلانية والرشادة والتسيير الناجح، وإذ بها تنهار في ظرف قياسي وجيز، مخلفة أزمات وفضائح مالية عالمية لا زالت آثارها السلبية مستمرة حتى اليوم، كانت من الدوافع الأخرى لظهور هذا المفهوم.

وسنعالج في هذا الجزء من البحث أهم سببين لظهور حوكمة الشركات، وهما: مشكلة الوكالة والأزمات المالية العالمية.

### 1. نظرية الوكالة Agency Theory

يعود الأساس النظري لمشكلة الوكالة لـ "آدم سميث" الذي أشار إلى أن الإدارة قد تمتاز بالأنانية عندما يتعلق الأمر بمصالحها، ولهذا يمكن أن يؤدي هذا السلوك إلى خسارة المساهمين لحقوقهم التي تتعارض ومصالح أداء إدارة الشركة. ولهذا عند دراسة حوكمة الشركات والأسباب التي أدت إلى ظهورها، لا بد من تسليط الضوء على مفهوم الوكالة ومشكلاتها.

#### • مفهوم نظرية الوكالة

في عام 1976، قام كل من "جانسن و ماكلينغ" "Meckling & Jonsen" بالاهتمام بمفهوم الشركات، وإبراز أهميته في التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، والتي مثلتها «نظرية الوكالة» وقد عرف كل من "جانسن و ماكلينغ" مفهوم نظرية الوكالة بأنها: «عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وبالمقابل يفوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات»، وتعرف نظرية الوكالة أيضاً بأنها «مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتحقيق الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها».

#### • مشكلات الوكالة

تظهر هذه المشكلات عندما يمتلك المدير أقل من 100% من رأسمال الشركة، وهذا ما يعني انفصال الملكية عن الإدارة بدرجة أو بأخرى، ففي المؤسسات التي تدار بواسطة ملاكها، فإن المدير سوف يتخذ جميع القرارات التي تعظم منفعته وأرباحه، ولكن إذا امتلك المدير أقل من 100% من رأس المال فإنه سوف يميل إلى بذل مجهود أقل مقارنة بالمدير المالك.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص ص 17-19

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

و تنشأ عن نظرية الوكالة غالباً تعرض الأصيل لخسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل، وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، ومما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر، هو أن الأصيل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل، كما أن هذا الأخير هو الذي يقوم بتقديم كافة المعلومات للأصيل.<sup>1</sup>

ومنه يمكن اعتبار مصادر مشكلة الوكالة في:<sup>2</sup>

- عدم قدرة الأصيل على رقابة أداء الوكيل.
- عدم تماثل المعلومات، حيث أن الأصيل لا يملك الكم الذي يملكه الوكيل من المعلومات، كما أنه لا يملك التفسيرات المناسبة لهذه المعلومات كما يملكها الوكيل.
- وتكمن حلول مشكلة الوكالة الناشئة عن تعارض المصالح بين أعضاء مجلس إدارة الشركة وبين المساهمين فيه:
- إعطاء الإدارة جزءاً من أجزائها في صورة أسهم أو خيارات الأسهم.
- مراقبة كل تصرف للإدارة عن قرب، لكن هذا الإجراء يعتبر مكلفاً جداً وغير فعال، ويبقى الحل الأول هو الحل الأمثل.

### • فروض نظرية الوكالة

- يعمل كل طرف من أطراف المؤسسة على تعظيم منفعته الذاتية، ما ينتج عنه مشكلة الوكالة، وهو ما يعرف بنظرية الوكالة أو نظرية التعاقدات، وتتميز هذه النظرية بالفروض الآتية:
- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى كل منهما إلى تعظيم منفعته الذاتية.
- اختلاف أهداف وتفضيلات كل من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من الجهد والعمل مقابل أجر معقول، يسعى الوكيل إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا، مع بذل جهد أقل.
- اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل.

## 2. الأزمات والفضائح المالية

أدت الانهيارات المالية في العديد من البلدان حديثاً في التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطار مجالس إدارة الشركات، وقد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية، وعلى دورها في جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول.

فمع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، والأزمة المالية المشار إليها يمكن وصفها بأنها كانت أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال وبين الحكومة. كما أن الأحداث الأخيرة إبتداءاً بفضيحة شركة ENRON وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات لتلاعب الشركات في قوائمها المالية

<sup>1</sup> كمال محمد ارشيش، (نظرية الوكالة ودورها في الأزمات المالية)، مجلة المحاسب، العدد 28، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، مصر، 2009، ص 14.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم-المبادئ-التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً مالية قريبة من الكمال.<sup>1</sup>

لقد كان لانهيار شركة انرون ENRON للطاقة عام 2001، وما تبعه من انهيار أعظم شركة تدقيق بالعالم، "آرثر أندرسن" « Arthur Anderson » لثبوت تورطها في فضيحة شركة ENRON وقعا سلباً على أسواق المال في الولايات المتحدة بشكل أربك الحكومة الأمريكية، التي بدأت تبحث في الأسباب التي أدت إلى انهيار شركة إنرون ENRON، وغيرها من الشركات الكبرى. لذلك تعتبر حوكمة المؤسسات أحد أوجه الإدارة المعاصرة التي يراد لها أن تطبق في هياكل الإدارة لما لها من مزايا عديدة ومتعددة على ملاك ومساهمي تلك المؤسسات.

حيث تعمل حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمن حقوق المساهمين، وكافة الأطراف ذات العلاقة وكذا التوفيق بين مصالح المالكين والمديرين وذلك من خلال إقامة نظام فعال يشمل كافة نواحي الرقابة ويعمل على زيادة درجة المسائلة والشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين، وكذلك تضمن الحوكمة من خلال الإجراءات السليمة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة.

ولذلك حظي مفهوم الحوكمة بأهمية بالغة من قبل مؤسسات الأعمال الدولية وبرامج التنمية، حيث كان هناك مجموعة من العوامل ساهمت في ظهور هذا المفهوم، تمثلت فيما يلي:<sup>2</sup>

1. تقويم أداء الإدارة العليا بالمؤسسات وتعزيز المساءلة.
2. توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت مما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهمتها.
3. مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المؤسسات حيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية.
4. مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
5. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين مما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المؤسسة.
6. تشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة.
7. توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
8. توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين مما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف.
9. تحقيق نوع من المشاكل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.

<sup>1</sup> محمد حسن بيسوني السعدي، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكل، طبعة 2009، ص 139.

<sup>2</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص 23.

10. توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

### المطلب الثاني: أهداف ومحددات حوكمة الشركات

الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة، كما تهدف قواعد وقوانين الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مسائلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للجمهور بشكل عام، مع مراعات مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة، وإتاحة فرص عمل جديدة، ولبلوغ هذه الأهداف لابد من توفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لحوكمة الشركات.

### أولاً: أهداف حوكمة الشركات

سعت معظم الوحدات الاقتصادية لمختلف الدول بتطبيق حوكمة الشركات ووضع التشريعات المختلفة اللازمة لها إلا أنها تشمل مجموعة من الأهداف أو المزايا أو الدوافع، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الحد من مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناسق الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عائداتهم، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة<sup>1</sup>.
- تحسين صورة الشركة وتحسين عملية صنع القرار فيها.<sup>2</sup>
- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
- منع استغلال السلطات المتاحة مع تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.

بينما يرى آخرون أن حوكمة الشركات الجيدة تحقق العديد من الأهداف من أهمها:<sup>3</sup>

- محاربة الفساد بكل أشكاله سواء كان فساداً مالياً أو محاسبياً أو سياسياً.
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال.
- تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.

<sup>1</sup> فيصل محمود السواورة، (قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية)، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، سوريا، 2009، ص 10.

<sup>2</sup> بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، حوكمة الشركات في المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس-سطنبول، الجزائر، 2009، ص 05.

<sup>3</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-75.

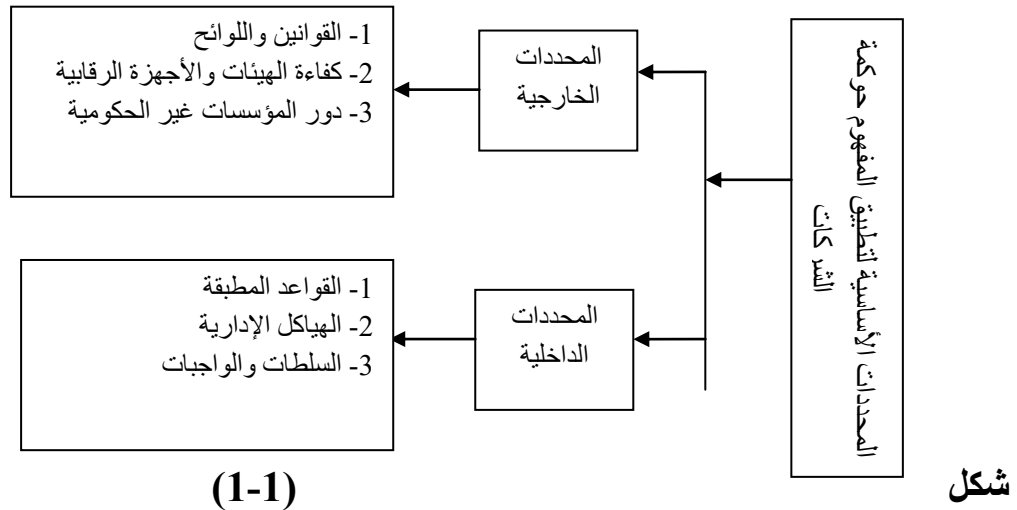
## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

- تحسين وتطوير إدارة الشركات ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان قرارات الدمج أو السيطرة بناءا على أسس سليمة بما يؤدي إلى دفع كفاءة الأداء.

### ثانياً: محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن الشركات، بل الدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، والشكل التالي يوضح هذه المحددات، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمراً مشكوكاً فيه. وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين:

شكل (1-1) يوضح المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



(1-1)

شكل

المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 22.

### 1. المجموعة الأولى وتشتمل على المحددات الخارجية

وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى، وهي عبارة عن:

أ) القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

(ب) وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

(ج) كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

(د) دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة. وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

### 2. المجموعة الثانية وهي المحددات الداخلية

وهي تشمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

ويجب أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات ويضم على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق العوامل الإنتاجية، ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة والتي يمكن أيضا أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.<sup>1</sup>

وخلاصة القول فإنه عند تطبيق هذه المبادئ يجب الأخذ في الاعتبار ثقافة الدولة المراد تطبيقها وما يرتبط بها من نظم سياسية واقتصادية وقانونية وتعليمية. فقدرة ووعي المستثمرين على ممارسة حقوقهم في الشركات التي يمتلكون أسهما بها، تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة الدولة التي ينتمون إليها. وفي نفس الوقت يجب أن تكون تلك المبادئ متطورة بطبيعتها وينبغي أن يتم مراجعتها كل فترة في ضوء حدوث تغيرات كبيرة في الظروف التي تعيشها الدولة. ولكي تحتفظ الشركات بقدراتها التنافسية في السوق فإنها يجب أن تعمل على الوفاء بالمطالب الجديدة وأن تقتنص فرصا جديدة وبالمثل فإن الحكومات عليها مسؤولية هامة في تشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر مرونة كافية تسمح للأسواق أن تعمل بفعالية وأن تستجيب لتوقعات المساهمين وأصحاب

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص 22-24.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المصالح الآخرين وعلى الحكومات والمشاركين في السوق أن يقرروا الكيفية التي يطبقون بها تلك المبادئ.

### المطلب الثالث: أهمية ومزايا حوكمة الشركات

تعتبر الحوكمة إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاهية المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص، والشفافية التي تضمن النزاهة، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيولة دون استخدام المنصب والنفوذ، مما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان تدقيق الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام الأفراد.

### أولاً: أهمية حوكمة الشركات

أثارت حوكمة المؤسسات اهتمام الباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وذلك نتيجة لحالات الفشل والإفلاس المالي لكثير من المؤسسات الكبرى ويمكن توضيح أهمية الحوكمة فيما يلي:<sup>1</sup>

- الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف ذات العلاقة (مسيرين\_ مساهمين\_ عمال).
- تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص تطور الأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة كفاءة المستثمرين في أسواق المال.
- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشي داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخصوصية.
- إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف المؤسسة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- مساعدة المؤسسات على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب للتأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي.
- منع حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية.

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، أساليب التدقيق لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص ص 709-708.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

- تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

كما تحدد أهمية الحوكمة في:<sup>1</sup>

- **أهمية الحوكمة من منظور الإدارة:** تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق رصانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير.
- **أهمية الحوكمة من وجهة نظر المجتمع:** ينظر المجتمع إلى الحوكمة بأنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي جسس الإدارة وضمن حقوق الناس وبالتالي يحقق رضا المجتمع عن أداء المؤسسة.
- **أهمية الحوكمة من وجهة نظر العاملين:** تتضمن الحوكمة ضمان حقوق ومصالح العاملين دون تمييز أو تحسب، حيث ينظر العاملين إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم.

### ثانياً: مزايا حوكمة الشركات

هناك عدة مزايا لمفهوم حوكمة الشركات يمكن للشركات بل للدول سواء كانت متقدمة أو ناشئة من أن تجني ثمارها، وهي تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي علي الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

وباختصار، أصبحت قواعد حوكمة الشركات في كافة أنحاء العالم أداة قوية لجذب الاستثمارات ولدفع عجلة التنمية علي مستوى الدول. حيث يؤدي الالتزام بمثل هذه القواعد إلى وجود سوق تمتاز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ووجود أدوات رقابية فعالة على أداء مجالس إدارات الشركات والتي أصبحت نقطة البداية في تطبيق قواعد حوكمة الشركات.

<sup>1</sup> حاكم محسن محمد، ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسة الجامعية، المؤتمر العربي الثاني عن الجامعة العربية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 60.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص 31-32.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

حيث اهتمت العديد من الهيئات العلمية المعنية بوضع هذه القواعد بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين Non-Executive Directors داخل مجلس الإدارة.

### المبحث الثاني: بعض التجارب لحوكمة الشركات

ليس هناك نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن أن يطبق في جميع الدول والشركات، ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج، فهيكّل ملكية الشركات له تأثير مباشر على التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات.

سنسلط الضوء في هذا المبحث على بعض التجارب في الدول والشركات في مجال حوكمة الشركات، حيث سنتطرق فيه لحوكمة الشركات في الدول المقدمة، وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا، وحوكمة الشركات في الدول النامية مثل مصر والمملكة العربية السعودية، وفي بعض الشركات العالمية كشركة انرون وشركة وورلدكوم.

### المطلب الأول: تجارب حوكمة الشركات في الدول المتقدمة

أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات إلى قيام العديد من دول العالم بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بحوكمة الشركات، والتي تتناسب مع البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية السائدة في كل بلد.

### أولاً: تجربة الولايات المتحدة المتحدة

ظهرت أول بوادر لمحاولة تبني مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين على اثر حركات الدمج والاستحواذ على بعض الشركات، وبرز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة Cal PERS بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.

وفي سنة 1987م قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لـ SEC بإصدار تقريرها المسمى Treadway commissio والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارات الشركات، وفي سنة 1999م أصدر كل من York New Stock Exchange وNational Association of Securities Dealers تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان التدقيق بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة التدقيق من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة التدقيق تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية<sup>1</sup>، وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات الشركات الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanes Oxley سنة 2002، حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 95.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

تعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات من التجارب الهامة، حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بحوكمة الشركات.

### ثانياً: تجربة روسيا

أحرزت روسيا تقدماً عندما قامت بإصدار قانون حوكمة الشركات حيث ساعد في رفع معايير حوكمة شركاتها إلى المستويات المقبولة لدى المستثمرين الدوليين، وما يزال هناك الكثير مما يجب على روسيا أن تفعله لكي تستفيد استفادة كاملة من مزايا العولمة. ويعتبر الإفصاح والشفافية من أبرز مجالات التقدم في مجال حوكمة الشركات في روسيا، وتكشف تقارير الحوكمة الروسية السنوية والربع السنوية المزيد من التفاصيل عن الأداء المالي والأداء غير المالي للشركات رغم ما يتطلبه الأداء غير المالي من شمولية. ويزداد عدد الشركات الروسية الكبرى التي تصدر تقاريرها وفق معايير المحاسبة الدولية IAS والمبادئ المحاسبية المقبولة قبول عام GAAP، ومما هو جدير بالذكر أن معهد قانون وحوكمة الشركات أعطى الشركات الروسية درجات عالية لممارسة الشفافية والإفصاح المطبقة فيها، وكذلك أحدثت الشركات الروسية تقدماً ملحوظاً في مجال إعداد وعقد اجتماعات سنوية للمساهمين، ورفع مستوى وعي المساهمين بحقوقهم في حضور هذه الاجتماعات، والمشاركة في التصويت. وكذلك تحسنت إجراءات حوكمة الشركات في مجال إعداد الوثائق الداخلية للشركة، حيث ينص قانون الشركات الروسية على أن تتضمن لوائح كل شركة مساهمة وضع أنظمة أساسية للاجتماعات العامة للمساهمين، ومجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة وخدمة الرقابة المالية وخدمة المراجعة الداخلية

ورغم هذه الإنجازات ما يزال مجتمع الشركات الروسية يحتاج إلى تحسينات عملية في العديد من المجالات شديدة الأهمية مثل الإفصاح عن الملكية وهيكل الملكية ووضع قواعد واضحة للمدمج والتملك وإعادة التنظيم وتسديد الأرباح وتكوين مجالس الإدارة والاستقلالية لدى الأعضاء.

وبناء على ما تقدم، يجب على الهيئات التنظيمية وأسواق الأوراق المالية وهيئات التصنيف الوطنية وجمعيات الأعمال والمستثمرين أن يركزوا جهودهم في مجال حوكمة الشركات على مساعدة من 150 إلى 200 شركة من شركات القيادة الروسية على تنفيذ مبادئ الحوكمة الجيدة التي ستؤدي إلى أكبر عائد اقتصادي، وبالنسبة للأغلبية الساحقة من الشركات الروسية متوسطة الحجم لكي تتطور معظم هذه الشركات لابد وأن تحول نفسها إلى شركات مساهمة مغلقة بحيث يصبح نوع ملكيتها متناسباً مع طبيعة عملها، أما إنشاء نفس نظام الحوكمة المطبق في الشركات الكبيرة بما له من خصائص تتعلق بأفضل الممارسات الغربية فلن تكون له جدوى اقتصادية بالنسبة لهذه الشركات المتوسطة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تجارب حوكمة الشركات في الدول النامية

من أهم التجارب التي سنتطرق إليها بالنسبة للدول النامية، هي تجارب الدول العربية مصر والمملكة العربية السعودية.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص 100-101.

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك (وزارة التجارة حالياً)، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات.

وأعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير التقييم حوكمة الشركات في مصر وكان من أهم نتائج التقييم:<sup>1</sup>

1. أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي

48 مبدأ حيث تنص مبادئ حوكمة الشركات وبورصات الأوراق المالية على ذات المبادئ كما أن تطبيقاتها تنتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء.

2. لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في حوكمة الشركات في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارات الشركات بتلك المعايير ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عملياً مع المبادئ الدولية في سياق 7 مبادئ من إجمالي الـ 48 مبدأ، وهناك اثنان من المبادئ لا تطبق نهائياً في السوق المصرية.

وتشير المعايير التي منحها التقرير الحوكمة الشركات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الإيجابية ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لدرء بعض الممارسات السلبية، بالنسبة للممارسات الإيجابية في مصر نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والإطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة، ويحمي القانون المصري حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية، أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة، ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة)، كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة، ومن الأمور المهمة تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات.

وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة. وتعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط التي نعتت بتطبيق مبادئ الحوكمة ويؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الشفافية مما يساعد على جذب استثمارات جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية كما يؤدي إلى تراجع الفساد.

ونشير إلى أنه عندما بدأ الحديث عن الحوكمة في مصر لم يكن على مستوى الشركات وإنما بدأ في المجتمع المدني وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أن تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث، إضافة إلى ضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة ومنها إصدار قانون سوق المال العدل وقانون الشركات الموحد وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة وقانون الإفلاس.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 264-266

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

وفي النهاية نشير إلى أن دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها (تطبيقها) ولكن يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيه الجمهور والهيئات العلمية مثل مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) والذي يقوم بدور فعال في زيادة الوعي نحو أهمية الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، عن طريق الندوات والنشرات الدورية التي يقوم بإصدارها.

### ثانيا: تجربة المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة العربية السعودية تحركا جادا فعلا من قبل الباحثين والمهتمين لمحاولة شرح والتعرف على جوانب وكيفية تطبيق حوكمة الشركات في قطاع الأعمال السعودي وهذا من خلال:<sup>1</sup>

أ- عقدت الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة بجامعة الملك سعود سنة 2003 وكان موضوعها الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورها في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية وتناولت مناقشة مفهوم حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقه في المملكة.

ب- قيام الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بإصدار مشروع معيار المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني والقواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة بالشركات المساهمة.

ج- صدور قرار مجلس الوزراء رقم 231 بتاريخ 1425/08/20 هجري. الذي نصت الفقرة الثانية منه على تأسيس وحدات للرقابة الداخلية في كل جهة مشمولة برقابة الديوان يرتبط رئيسها بالمسئول الأول في الجهاز وذلك لتوفير مقومات الرقابة الذاتية والحماية الوقائية للمال وترشيد استخداماته.

د- قامت مجلة المحاسبة وهي دورية ربع سنوية تصدر عن الجمعية السعودية للمحاسبة بشرح ومناقشة من قبل أكاديميين متخصصين في المحاسبة والمراجعة وتوضيح مدى تطبيق البيئة السعودية لمفهوم (gouvernance corporate).

هـ- صدور القرار الوزاري رقم 2229 بتاريخ 1423/11/01 هجري والذي ينص على:

- أن يقدم المدبرون الرئيسيون في الشركة إقرارا يؤكدون بموجبه أن القوائم المالية لا تتضمن أي عبارات أو بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأنه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات أو معلومات أو مبالغ ينتج عن حذفها تظليل للقوائم المالية.
- أن تقوم الشركة بإصدار تأكيد ربع سنوي، تؤكد بموجبه أن كلا من أعضاء مجلس الإدارة والمدبرين العاملين والموظفين التنفيذيين في الشركة وأزواجهم وأقربائهم من الدرجة الثانية قد التزموا خلال هذا الربع بالقواعد المنظمة لتداول أسهم الشركات المساهمة والتعاليم ذات العلاقة بتداول الأسهم.
- أن يقوم المحاسب القانوني الذي يتولى مراجعة حسابات الشركة بإصدار تقرير فحص يؤيد بموجبه التأكيد المذكور في الفقرة الثانية أعلاه.

و- صدر عن مجلس هيئة السوق المالية قرار في 2006/11/12 الذي يقضي بالموافقة على لائحة حوكمة الشركات في المملكة السعودية ، وجاء إصدار هذه اللائحة إيمانا منها بواجبها ورسالتها

<sup>1</sup> العابدي دلال: حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية-دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2016/2015، ص ص 46-47، غير منشورة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاضم الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة فيها.

وقد روعي في إعداد اللائحة المبادئ المقررة من المنظمات الدولية، كما تم الاسترشاد بتجارب الدول وما أقرته من قوانين وقواعد في مجال حوكمة الشركات.

### المطلب الثالث: تجارب الحوكمة في الشركات

من أهم تجارب الشركات في الحوكمة تجربة شركة انرون وشركة وورلدكوم، سوف نوجزها كالتالي:

#### أولاً: شركة انرون ENRON

تأسست شركة انرون سنة 1985 نتيجة انحلال شركتين Houston Natural Gas و Intemorth مقرها مدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية، أصبحت خلال 16 عاماً فقط من تاريخ إنشائها من أكبر شركات الطاقة في العالم حيث استقادت من سياسة تحرير السوق الذي أصدرها الرئيس رونالد ريغان وجورج بوش الأب، فنجحت في إنشاء حوالي 37 ألف ميل من خطوط الغاز الطبيعي سواء للربط بين الولايات المتحدة أو للربط بين بعض المدن في نفس الولاية، وقد تم تصنيفها ضمن أفضل الشركات الأمريكية خلال عام 2000، وكان لها فروع كثيرة في العديد من الدول مثل أستراليا واليابان وبعض دول أمريكا الجنوبية وأوروبا.<sup>1</sup>

#### ■ أسباب انهيار ENRON

من بين الأسباب التي أدت لانهارها ما يلي:<sup>2</sup>

- قيام الشركة بتقديم بيانات مظلة لتحقيق الأرباح وتضخيمها عن طريق تعديل بياناتها المالية، وتقديم هذه البيانات المعدلة لهيئة الأوراق المالية.

- عدم الكشف عن بعض الحسابات في الميزانية تبين فيما بعد أنها التزامات على الشركة.

- كان اهتمام المسؤولين الماليين في الشركة في جهة واحدة تتمثل في متطلبات الأسواق المالية وذلك للمحافظة على سعر السهم دون التركيز على المتطلبات الأخرى.

أما أهم العوامل التي أدت لسقوط هذه الشركة فقد تمثلت بما يلي:

- أوكل مجلس الإدارة مهمة تدقيق الصفقات التي تقوم بها الشركة للجنة فرعية داخل الشركة، ولم تقم اللجنة إلا بعمليات تدقيق خاطفة سريعة لتلك الصفقات، كما أن مجلس الإدارة أخفى معلومات في غاية الأهمية كأن من الممكن أن تؤدي معرفتها إلى اتخاذ بعض الإجراءات المناسبة.

- قامت إدارة الشركة بتضخيم أرباح الشركة إلى حوالي مليار دولار في العام الذي سبق انهيار الشركة، كما أن الرقابة الداخلية في الشركة قد فشلت من الناحية الأخلاقية والمالية كنتيجة للخداع المستمر.

<sup>1</sup> متاح على الموقع الإلكتروني <https://www.tshaonline.org/handbook/online/articles/doi08>

<sup>2</sup> علي حسين الدوغي، دور قانون ساربنز أوكسلي في رفع كفاءة مهنة التدقيق الداخلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، 2011، ص 10.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

- أمضى مجلس الإدارة خمسة عشرة دقيقة فقط لتدقيق بعض الصفقات المشكوك فيها والتي أدت إلى ارتفاع الأرباح ووصولها إلى مبالغ خيالية.

- قيام مكتب التدقيق العالمي الكبير ( آرثر أندرسون ) والذي كان أحد المكاتب الخمسة الكبرى آنذاك بتقاضي مبلغ 34.2 مليون دولار كأتعاب لقيامه بتدقيق حسابات شركة انرون، وفي حين أنه تقاضى مبلغ 13.3 مليون دولار لقيامه بالأعمال الاستشارية لنفس الشركة في نفس العام وهو الأمر الذي يعد دليلا على أن استقلال المدقق وحياده يصبح مهددا إذا جمع بين هاتين المهمتين.

### ثانيا: شركة وورلد كوم worldcom

تعد شركة وورلد كوم ثاني أكبر شركة للاتصالات في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأت الشركة نشاطها بولاية ميسيسيبي عام 1983، تحت مسمى شركة الخدمات المحدودة البعيدة، وفي عام 1989 اندمجت مع مؤسسة الشركات المتميزة وتحولت إلى شركة عامة وتم قيدها في البورصة سنة 1995<sup>1</sup>، لها أكثر من 20 مليون عميل، بلغ عدد موظفيها 60 ألف وتشمل عملياتها 65 دولة، رغم قيمة هذه الشركة في أمريكا إلا أنها لم تتخلص من متاعب الفساد المالي إذ عرفت العديد من التلاعبات المالية أدت إلى انهيار أسهمها من 64 دولار سنة 1999 إلى 9 سنتات سنة 2002<sup>2</sup>.

وتعود أسباب انهيار هذه الشركة إلى ما يلي:<sup>3</sup>

- الممارسات المحاسبية الغير الصحيحة والتلاعبات في حسابات التدفقات النقدية للشركة لكي تظهر بشكل يتماشى مع توقعات المستثمرين في البورصة، فقد استخدمت الشركة خدعا محاسبية ( المحاسبة الإبداعية ) للتغطية عن وضعها المالي المتدهور، ومن أبرز ما قامت به لتضخيم بيانات الأرباح ما يلي:

- ✓ إخفاء نفقات بمبلغ 8 مليار دولار.
- ✓ احتجاز احتياطات كبيرة.
- ✓ تسجيل حصص مملوكة في شركات أجنبية غير حقيقية.
- ✓ زيادة نسبة العلاوات والمكافآت للمدراء التنفيذيين بالشركة.
- ✓ احتجاز الأرباح لأكثر من 10 سنوات.

- إعلان الشركة عن تحقيق تدفقات مالية ضخمة غير حقيقية بدلا من الخسائر الفعلية التي تحققها الشركة، إذ أعلنت على تحقيق أرباح ( وهمية ) بأكثر من 9 مليارات دولار في ميزانيتها.

- تسريب بعض المعلومات والبيانات الخاصة ( خاطئة ) عن الشركة بواسطة جهات لها سمعتها في السوق المالي والتي تتضمن معلومات إدارية خاصة إلى المستثمرين الخارجيين، أدت إلى عقد صفقات وهمية مما رفع أسعار الأسهم في سوق المالي.

### المبحث الثالث: الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات

<sup>1</sup> براق محمد و كمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين آليات الرقابة الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر - بسكرة - يومي 06 و 07 ماي 2012، ص 6.

<sup>2</sup> خميلي فريد وجباري شوقي، دور المراجعة الخارجية في إرساء دعائم حوكمة الشركات، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، يومي 11-12 أكتوبر 2010، ص 18.

<sup>3</sup> علي حسين الدوغي، مرجع سابق ذكره، ص 15.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

تعد فضيحة انهيار شركة انرون دليلاً قوياً على الإخلاق بقواعد الحوكمة، نتيجة لعدم الالتزام بالشفافية تجاه المستثمرين في اتخاذ القرارات، فضلاً عن عدم تحمل المسؤولية من قبل المديرين واستغلالهم لمناصبهم ونفوذهم لتحقيق منافع شخصية، وذلك من خلال التلاعب في التقارير المالية.

سنحاول في هذا المبحث إبراز مبادئ حوكمة الشركات التي أقرتها بعض المنظمات الدولية، ومن أهمها مبادئ حوكمة الشركات حسب قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما سنتطرق أيضاً إلى معايير قياس فعالية حوكمة الشركات، والآليات التي تركز عليها.

### المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات

لقد تعاضم الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم ومبادئ حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتطورة والناشئة، وأصبحت الحوكمة من الموضوعات المهمة بالنسبة للعديد من المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، خاصة بعد الأزمات الاقتصادية والانهيارات المالية المتكررة للعديد من الشركات العالمية. وقد قامت عدة منظمات دولية بإنشاء فرق عمل متخصصة لوضع مبادئ وآليات لحوكمة الشركات، من بينها فريق عمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، الذي تكلفت جهوده في عام 2004 بإصدار مبادئ حوكمة الشركات.

سنتناول في هذا المطلب جهود كل من البنك العالمي، صندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات.

### أولاً: مبادئ حوكمة الشركات حسب قواعد البنك العالمي

تبنى البنك العالمي مجموعة من المبادئ للممارسات الرشيدة الدولية في الإدارات، كون البنك يشجع دائماً الدول النامية على تبني أفضل هذه الممارسات، ويمكن إبراز القواعد التي وضعها البنك العالمي في مجال حوكمة الشركات فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. على المستوى المحلي

على المستوى المحلي، دعم البنك العالمي مجموعة التقويمات التي تقوم بها الدول بنفسها لنفسها، والتي تحدد على أساسها مواطن القوة والضعف، والتي تختص بإدارة وحوكمة الشركات، مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها.

والهدف من هذا التقويم هو دعم الإصلاح التشريعي، وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص، وهو الأمر الذي يتفق وإطار البنك العالمي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على حوكمة الشركات كعامل أساسي في التنمية، وهو يدعو أيضاً إلى إشراك الأطراف المعنية في وضع وتنفيذ إستراتيجية شاملة للإصلاح.

#### 2. على المستوى الإقليمي

على المستوى الإقليمي، اشترك البنك العالمي مع الوكالات الدولية الأخرى في رعاية مجموعة من حلقات النقاش التي تخاطب المسؤولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين والشركات

<sup>1</sup> مصطفى حسن بسيوني السعدني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، طبعة 2009، ص ص 191-192.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المحلية والأجنبية والمستثمرين ووكالات التصنيف للمساعدة على الوصول إلى رأي يتفق عليه بالإجماع بخصوص موضوع الإصلاح.

### 3. على المستوى العالمي

على المستوى العالمي، عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لتوسيع دائرة قواعد حوكمة الشركات خارج نطاق دول المنظمة، وقد وقّع الطرفان مذكرة تفاهم في 21 جوان 1999، وذلك لرعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، وكان الهدف الأساسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخل المنخفض والمتوسط على تحسين المعايير التي تستخدمها في حوكمة الشركات بتبني روح المغامرة في مجال الأعمال والمساءلة وتشجيع العدل والشفافية وتحمل المسؤولية.

وقد توصل البنك العالمي بعد مشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم حوكمة الشركات في الدول النامية، وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقييم نقاط القوة والضعف في مختلف الأسواق، وهذا التقرير سوف يسهم في التقرير الذي يعده البنك العالمي وصندوق النقد الدولي عن الالتزام بالمعايير والقواعد<sup>1</sup> ROSC، والذي يلخص المدى الذي وصلت إليه الدول في الالتزام ببعض المعايير المتعارف عليها دولياً.

### ثانياً: مبادئ حوكمة الشركات حسب قواعد صندوق النقد الدولي

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك العالمي للالتزام بالمعايير والقواعد، فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات الخاصة بشكل أساسي، من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية. وفيما يلي عرض لأسس حوكمة الشركات حسب ما نصت عليه قوانين صندوق النقد الدولي.<sup>2</sup>

#### 1. قانون السياسات المالية

يشجع صندوق النقد الدولي البلدان الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، وتؤكد المدونة القانونية للسياسات المالية على أربعة موضوعات هامة، هي:

- \* وضوح الأدوار والمسؤوليات والإفصاح عنها في إطار قانوني وإداري واضح.
- \* توفر المعلومات للجماهير حول الأنشطة المالية الحالية والماضية والمتوقعة للحكومة.
- \* إعداد الميزانيات وتنفيذها، وتقديم التقارير عنها بصورة واضحة.
- \* تأكيد النزاهة من خلال الالتزام بمعايير جودة المعلومات المالية، وخضوعها للفحص المستقل والمستمر.

#### 2. قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية

ويقصد بالشفافية المالية: "الإفصاح عن هيكل ووظائف الحكومة، وتوجهات السياسة المالية، وحسابات القطاع العام، والتقديرات المالية". حيث قام صندوق النقد الدولي بإعداد

<sup>1</sup> Report on the Observance of Standards and Codes.

<sup>2</sup> مصطفى حسن بسيوني السعدني، مرجع سابق، ص ص 193-194.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

قانون الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية، وقد وضعت إجراءات الشفافية الجيدة في القانون على أساسين هما:

- \* إن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها، وإذا ما ألتزمت الحكومة بها أيضا.
- \* تدعوا الإدارة الجيدة لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة، خاصة عندما تعطى السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية.

### ثالثا: مبادئ حوكمة الشركات حسب قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تستند مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية<sup>1</sup> OECD، إلى تجارب مستندة إلى المبادرات الوطنية للدول الأعضاء بالمنظمة، وأيضا إلى أعمال سابقة تم الاضطلاع بها داخل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، من بينها ما قامت به المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعنية بحوكمة الشركات، والتابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومن بينها لجنة الأسواق المالية، لجنة الاستثمار الدولي، لجنة سياسة البيئة، والشركات متعددة الجنسيات.<sup>2</sup>

وتتضمن تلك المبادئ العديد من التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات العامة المكثفة، وقد وافقت الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على هذه الصياغة المعدلة للمبادئ في 22 أبريل 2004. وتتكون تلك المبادئ من ستة مبادئ أساسية هي:<sup>3</sup>

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.
- المعاملة المتساوية للمساهمين.
- دور أصحاب المصالح.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

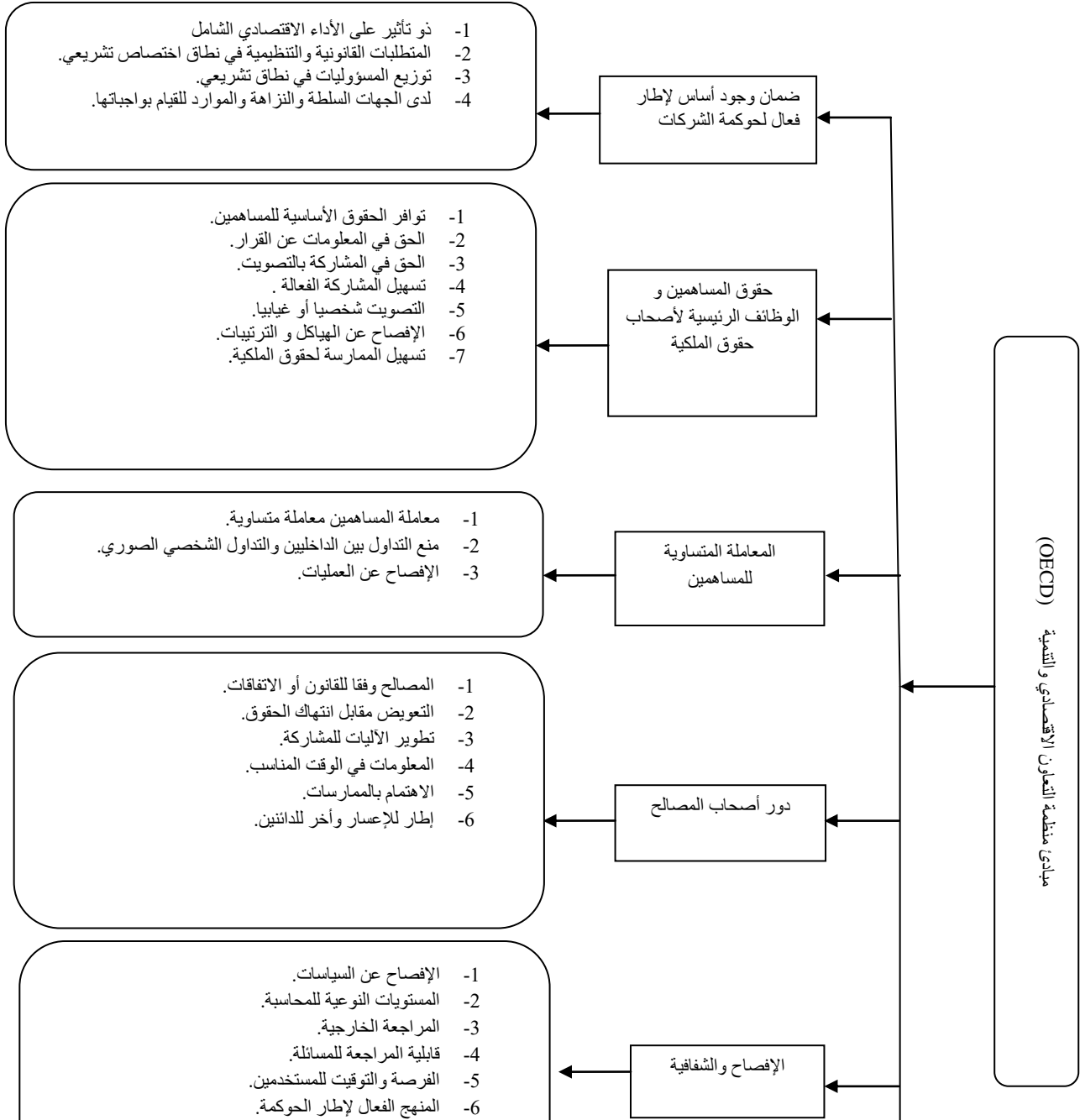
ويوضح الشكل (1-2) ملخص لتلك المبادئ والإرشادات المتعلقة بها.

<sup>1</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development.

<sup>2</sup> لطفي أحمد جطان، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور الشركات المقيدة في بورصة الأردن، مجلة المشروعات الدولية، العدد التاسع، 2003، ص 11.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 49.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات



شكل (1-2)

المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في تعزيز النزاهة والموارد للقيام بواجباتها (مقارنة)، ص 50

تهدف هذه المبادئ مسؤليات مجلس الإدارة في غمار جهودهم لتأسيس بيئة حوكمة الشركات في تلك الدول، بالإضافة إلى توفير

- 1- العمل وفقا للمعلومات الكاملة.
- 2- المعاملة العادلة للمساهمين.
- 3- تطبيق المعايير الأخلاقية.
- 4- عرض السياسات.
- 5- الحكم الموضوعي المستقل.
- 6- الوقت المناسب لإتاحة المعلومات.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المالية، وتركز المبادئ على الشركات التي يتم تداول أسهمها في البورصات، كما أنها تعتبر أيضا أداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة الشركات الأخرى التي لا تتداول أسهمها في البورصات، مثل: الشركات العمومية والشركات الخاصة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: آليات حوكمة الشركات

تعمل آليات حوكمة الشركات بالأساس على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصالح والمرتبطين بأعمال الشركة. وتكفل هذه الآليات نجاح مفهوم حوكمة الشركات، وتعتبر هذه الآليات عن الوسائل الرقابية التي تكفل كفاءة وفعالية نظام حوكمة الشركات، ويمكن تصنيف آليات الرقابة إلى نوعين، هما:<sup>2</sup>

- النوع الأول: ويتمثل في الآليات الذاتية لتحقيق الرقابة، وهي: مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، والمراجعة الداخلية.
- النوع الثاني: يختص بالمراجعة الخارجية ومراقبة حسابات الشركة من طرف محافظ الحسابات.

تتمثل آليات حوكمة الشركات الأركان التي تكفل نجاح تطبيق نظام الحوكمة، وذلك من خلال الانتقال بهذا النظام من الجانب الشكلي إلى الجانب الموضوعي الفعال، وتتمثل أهم آليات حوكمة الشركات في الآتي:

### أولاً: مجلس الإدارة

يلعب مجلس الإدارة دوراً مهماً وحاسماً في وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة، وإقرار الإستراتيجيات والسياسات العامة التي تهيمن على سير العمل في المؤسسة، وقرارات مجلس الإدارة تؤثر مباشرة على أية شركة مهما كان نوعها. وقد ركزت قواعد حوكمة الشركات بشدة على عدد من المسائل المتعلقة بتشكيل المجلس وكيفية عمله، وأجمع الكثير في مجال الحوكمة على أن مجلس الإدارة من أهم آليات حوكمة الشركات، وأن السبب الرئيسي في انهيار كبرى الشركات العالمية راجع إلى فشل مجالس الإدارة في القيام بمسؤولياتها. فمجلس الإدارة إذن، هو المحور الذي تركز عليه الحوكمة الجيدة، وبدون مجلس الإدارة، فإن ما يطلق عليه كلمة "إصلاح" يكون قاصراً.<sup>3</sup>

وقد قام الإتحاد القومي لمديري الشركات<sup>4</sup> «NACD» بالشراكة مع مؤسسة "إيرنست اند يونغ" "Ernst & young" بوضع الوصايا العشر الآتية لمساعدة مجالس الإدارة على تحسين الحوكمة بها، وفقاً لما تحتاجه كل شركة منها، وهي:<sup>5</sup>

- التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالاً على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.

<sup>1</sup> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحكم المشترك، إصدار 2004، ص 10.

<sup>2</sup> سمير كامل محمد عيسى، مقال بعنوان: العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد واحد، المجلد الخامس والأربعون، جامعة الإسكندرية، جانفي 2008، ص 28.

<sup>3</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>4</sup> NACD: The National Association of Corporates Directories.

<sup>5</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

- التفكير في جميع مراحل تطور الشركة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاث معا للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات.
- ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الإستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية.
- وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة والتأكد من حصول المجلس عليها.
- عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة يجب ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والاتصالات القوية (العلاقات مع الأشخاص).
- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين لتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.
- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصص للإعداد للاجتماعات.
- التركيز على المعلومات ولكن بالتركيز في الوقت نفسه على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.
- التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم الشركة لتحقيق أكبر قدر من التوازن بين مصالحهم ومصالح الشركة وأصحابها.
- إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة والبحث عن الحلول الأكثر ملائمة لمرحلة الحياة التي بلغتها الشركة.

### ثانياً: لجان التدقيق

تعد لجان التدقيق من أهم آليات حوكمة الشركات، وتتكون من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الرغبة في تخصيص الوقت اللازم لنشاطات اللجنة. وقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية. ويرجع هذا الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، كما تسهم في تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر في الشركة، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

وتحرص لجان التدقيق على الالتزام بنظم العمل والمتطلبات القانونية، كما تقوم بتقييم استقلالية ومؤهلات وأداء المراجع الخارجي، وتساعد مجلس إدارة الشركة للوفاء بمسؤولياته الإشرافية.

### ثالثاً: المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية الحلقة الأهم من حلقات نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، وتعتبر أيضاً عين الإدارة على المؤسسة التي تراقب بها كل صغيرة وكبيرة، وتعرف المراجعة الداخلية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

بأنها: "نظام مستقل يهدف إلى إعطاء المؤسسة الضمانات الكافية حول درجة التحكم في العمليات، وإعطاء النصائح للقائمين على الإدارة من أجل القيام بالتحصينات الضرورية، والتي تسهم في خلق القيمة المضافة للمؤسسة".

ومن بين التعاريف الأكثر شمولاً، تعريف الجمعية المحاسبية الأمريكية بأنها: "عملية منتظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية بغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ثم توصيل ذلك للأطراف المعنية"<sup>1</sup>.

ولوظيفة المراجعة الداخلية دور هام في حوكمة الشركات، وقد تطور هذا الدور وتوسع نطاقه مع مرور الزمن، فيتضمن نشاط وظيفة المراجعة الداخلية اليوم: تقدير المخاطر، التحقق من الإجراءات الرقابية، واختبارات مدى الالتزام، وكلها تقع مباشرة في إطار حوكمة الشركات. وقد زادت أهمية دور وظيفة المراجعة الداخلية مع المتطلبات الجديدة التي فرضها قانون "Sarbanes-Oxley Act" على الشركات عام 2002.<sup>2</sup>

وأدى توسيع متطلبات الحوكمة تجاه كل من لجنة التدقيق والمراجع الخارجي، إلى توسيع دور وظيفة المراجعة الداخلية باعتبارها طرفاً رابعاً في آليات حوكمة الشركات، ولكي تكون وظيفة المراجعة الداخلية أداة قوية لدعم الأطراف الأخرى للحوكمة، يجب أن تتميز بمستوى ملائم من الجودة (الجودة في اختيار الأعضاء، الجودة في تقييم نظم الرقابة الداخلية، الجودة في التقارير)، وهذا يعني أن جودة المراجعة الداخلية تؤثر على علاقتها بأطراف الحوكمة الثلاثة الأخرى، وبالتالي فهي تؤثر على جودة حوكمة الشركات.

### رابعاً: المراجعة الخارجية

تعتبر المراجعة الخارجية واحدة من أهم آليات حوكمة الشركات، فهي تساعد على التحقق من نزاهة القوائم المالية والتقارير الأخرى المنشورة، وإعطاء الرأي الموضوعي والمحايد في ظل معايير المحاسبة والمراجعة المعمول بها<sup>3</sup>. فقد تركت التجاوزات التي قامت بها بعض الشركات الكبرى العالمية أثارها السلبية على مهنة المراجعة الخارجية، وفتحت باباً واسعاً من الانتقادات على أنها أداة خداع وليست أداة ثقة، مما أثر على سمعة المهنة ومستواها الاجتماعي، وتطور الأمر إلى حل أهم وأشهر مكاتب المراجعة في العالم "Arther & Anderson"، وخروجها من عالم الأعمال.

<sup>1</sup> محمد سمير الصبان و عبد الله هلال، الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 17.

<sup>2</sup> سمير كامل محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 04.

<sup>3</sup> درويش عبد الناصر محمد سيد، مقال بعنوان دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة، العدد الثاني، جويلية 2003، ص 31.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

وقد أدت هذه الانهيارات إلى تزايد القلق والتساؤلات حول مهنة المراجعة وأداء المراجعين، وخصوصاً بعد ثبوت تواطؤ وتورط المراجعين الخارجيين أو فشلهم في الكشف عن المخالفات، مما دفع بالعديد من المنظمات والهيئات المهنية والعلمية والحكومية إلى البحث عن مجموعة من الصيغ والتشريعات التي تطور وتزيد من فعالية وكفاءة عملية المراجعة، فجاءت حوكمة الشركات من أجل وضع حلول لمشاكل الشركات وأسواق المال لانعدام الثقة بينهما، ومن بين هذه الحلول توفير عنصر المصداقية والشفافية في التقارير المالية المنشورة، التي تكون محل معاينة وتقييم المراجع الخارجي.<sup>1</sup>

وحتى تسهم المراجعة الخارجية في تفعيل الإطار العام لحوكمة الشركات، من الضروري جدا تعيين المساهمين لمراجع حسابات مستقل ومؤهل، وذو كفاءة مهنية لإجراء مراجعة لكافة عمليات وأنشطة الشركة بغرض إبداء الرأي الفني المحايد والموضوعي في مدى صدق وعدالة القوائم المالية للشركة في التعبير في كل جوانبها الهامة عن نتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي وغيرها من المعلومات.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن مراجع الحسابات مسؤول أمام المساهمين فيما يتعلق بأداء عملية المراجعة، وبذل العناية المهنية الواجبة، ومسؤول عما ورد في تقريره للمراجعة الخارجية أمام الجمعية العامة للشركة، وأمام أي جهة أخرى اعتمدت هذا التقرير في اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: معايير قياس حوكمة الشركات

هناك مجموعة من المعايير التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية حوكمة الشركات، وذلك من خلال معايير تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر على حوكمة الشركات، تتمثل هذه المعايير في:<sup>4</sup> وجود بيان بالتشريعات والقوانين، مشاركة غير المديرين في صنع القرار والفصل التام بين المهام والسلطات، وجود لجان متخصصة، وأخيراً درجة الإفصاح على المرتبات والمكافآت لكبار المسؤولين.

### أولاً: وجود بيان بالتشريعات والقوانين

ونعني بذلك، وجود بيئة قانونية وتشريعية توفر درجة عالية من الحماية للمستثمرين، متمثلة في نظام قانوني يوضح حقوق حملة الأسهم ومختلف أصحاب المصالح، بالإضافة إلى نظام ضريبي واضح، ونظام قضائي مستقل. وتعد اللوائح والقوانين والتشريعات التي تصدرها الشركة من أفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة الشركات، وحتى تكون هذه التشريعات فعالة وتزيد من فاعلية الحوكمة يجب أن تتحقق جملة من الشروط الضرورية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> طاهر قشي، مقال بعنوان: الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 2009، ص 119.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006، ص 99.

<sup>3</sup> كرم أسامة رزق، مقال بعنوان: الإفصاح وحدوده والقيود التي ترد عليه، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، عدد 615، جانفي 2006، مصر، ص 18.

<sup>4</sup> أحمد أشرف عبد الحميد، مقال بعنوان: الحوكمة والتقارير المالية المنشورة في الشركات المصرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ديسمبر 2002، ص 231-233.

<sup>5</sup> أماني حسين، مقال بعنوان (لجان المراجعة في الشركات وأهميتها)، مجلة المحاسب، مصر، العدد السادس، أبريل 2000، ص 37.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

- سهولة الحصول على هذه النصوص والقوانين التشريعية، وإمكانية الإطلاع على مضمونها في أي لحظة.
- واضحة وسهلة الفهم ولا تترك أي مجال للشك أو الاجتهاد.
- متسقة مع حزمة التشريعات الأخرى ومكاملة لها.

### ثانياً: مشاركة غير المديرين في صنع القرار

مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات، وفي توجيه مسار العامل، وتحديد مجالات النشاط، أمر في غاية الأهمية، حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه والرقابة وتحقيق الإشراف المناسب، وتحقيق مزيد من الشفافية، فضلاً عن أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتعمل في الوقت نفسه على معالجة أي قصور أو أي انحراف، وبشكل مؤثر وسريع، وإصلاح أي خطأ قد يحدث في الشركة.

### ثالثاً: الفصل بين المهام والسلطات

عادة ما يؤدي الفصل بين المهام وتقسيم العمل والأدوار بين المسؤولين التنفيذيين إلى خلق جو من الحيوية والفاعلية في العمل مما يساعد على تحديد الرؤية الإستراتيجية، ورسم السياسات المستقبلية، والتكتيكات التنفيذية المختلفة، والتي تتم من وقت إلى آخر في العمل، ومدى اتساقه مع احتياجات ومتطلبات مصالح العمل، ومصالح أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في الشركات.

### رابعاً: وجود لجان متخصصة

ونقصد به وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسات تفصيلية وتتناول الأنشطة التي تحتاج إلى تطوير، والتي من شأنها خلق أفكار ومناهج جديدة، وأيضاً عمليات الإصلاح التي تحتاج إليها الشركة سواء في الأنظمة أو في الإجراءات والطرق والمناهج، ومدى مناسبة التكنولوجيات المتبعة، بما تدعم كفاءة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

تقوم هذه اللجان بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة بالطريقة التي تساعد على فهم حقيقة ما يجري في الشركة، وتساعد كذلك على الإحاطة بالمخاطر التي تهددها.

### خامساً: درجة الإفصاح عن المرتبات والمكافآت

من مؤشرات فاعلية حوكمة الشركات، درجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها، ودرجة ما حققه كل منهم من نتائج، ومدى اتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه ودرجة الأداء والتحسين والتطوير الذي يتم على يديه، ومدى تناسب الدخل الذي حصل عليه من النتائج التي تم التوصل إليها، ومن ثم الحكم على مدى كفاءة مجالس الإدارة، ومدى إمكانية استمرارية أعضاء المجلس في شغل هذه المناصب، أو القيام بإحلال أفراد آخرين محلهم لتحقيق نتائج أفضل.

تبين لنا مما سبق، أن قواعد حوكمة الشركات هي القوانين والنظم والأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على شركات المساهمة، التي تعود ملكيتها لقاعدة عريضة من المستثمرين، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مثل مجلس الإدارة، المساهمين، الدائنين، البنوك، الموردين، وكافة أصحاب المصالح.

لذلك على الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية، أن تلتزم بقواعد ومبادئ وآليات حوكمة الشركات، ما يضمن لها الفعالية في أدائها، وتتمثل مبادئ حوكمة الشركات حسب ما أقرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في: ضمان الأساس لإطار قانوني فعال لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين ومهام الملكية الأساسية، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة.

### تمهيد

لجنة التدقيق هي إحدى اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، ويأتي دورها الرئيسي في التحقق من تطبيق القوانين والنظم بما في ذلك كفاءة نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها، كما يتمثل دورها أيضا في تقديم التوصيات والرأي حول مضمون تقرير المراجع الخارجي ومصداقية القوائم المالية.

وجود لجنة للتدقيق في التنظيم من شأنه أن يزيد من فعالية نظام الحوكمة وتطويره بما يحقق أهداف الشركة، ويحمي حقوق أصحاب المصالح، ولكن هذا لا يمكنه الحدوث إلا بتحقيق مجموعة من الخصائص تتمثل في: وجود أعضاء يتوفر فيهم التكوين الضروري والخبرة الملائمة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، كما يجب أيضا أن يكون موقع اللجنة في التنظيم يسمح لها بمزاولة مهامها ومسؤولياتها تحت سلطة واسعة المجال. وهناك خصائص أخرى يجب توفرها في لجنة التدقيق حتى يمكنها أن تزيد من فعالية حوكمة الشركات.

الفصل الثاني بعنوان "لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات" وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول: الإطار العام للجنة التدقيق.
- المبحث الثاني: تكوين وتنظيم لجنة التدقيق.
- المبحث الثالث: أثر لجنة التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات.

### المبحث الأول: الإطار العام للجنة التدقيق

تحظى لجان التدقيق في الوقت الراهن باهتمام كبير من طرف الهيئات العلمية الدولية، ومن طرف الباحثين المتخصصين، خاصة بعد الأزمات الاقتصادية والانهيارات المالية المتكررة لكبرى الشركات العالمية. وقد ترتب عن هذه الأزمات ميلاد لجان التدقيق، حيث تعد الولايات المتحدة الأمريكية السبابة إلى إنشاء هذه اللجان.

وتعمل لجنة التدقيق كوسيلة من وسائل حوكمة الشركات، وهي منبثقة أساساً من مجلس الإدارة، تتكون من أعضاء غير تنفيذيين، وتعد المسؤولة عن مراجعة التقارير المالية لكل من المراجعة الخارجية والداخلية، تفعيل نظام الرقابة الداخلية، وتطبيق قواعد الحوكمة داخل الشركة.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التطور التاريخي للجان التدقيق، وأسباب نشأتها، تعريفها وأهدافها، ثم سنبين أهميتها وأسباب العمل بها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للجان التدقيق وأسباب نشأتها

حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحالي باهتمام بالغ من الهيئات العلمية الدولية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية في كبرى الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تلعبه لجان التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الدقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات. وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية بالشركات ودورها في دعم وظيفة المراجعة الخارجية وزيادة الاستقلالية لها، وأيضاً أهميتها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وهو الأمر الذي أدى إلى قيام البورصات المالية الدولية بمطالبة الشركات التي تسجل أسهمها بها بإنشاء لجنة التدقيق.

### أولاً: التطور التاريخي للجنة التدقيق

ظهرت فكرة تكوين لجان التدقيق في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الهزات المالية الناتجة عن التلاعب في التقارير المالية لشركة Mckesson & Robbins والتي أسفرت عن قيام كل من بورصة نيويورك (NYSE) ولجنة تداول الأوراق المالية (SEC) بالتوصية بضرورة قيام لجنة مكونة من الأعضاء غير التنفيذيين تكون مهمتها تعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه، وذلك كمحاولة لزيادة استقلاليته في إبداء الرأي في القوائم المالية التي تصدرها الشركات.<sup>1</sup> هذا وقد حظي مفهوم لجنة التدقيق بالعديد من الاهتمام في عام 1972 عندما أصدرت لجنة تداول الأوراق المالية (SEC) توصيات بإنشاء لجان التدقيق تكون عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين من مجلس الإدارة وطالب الشركات بضرورة الإفصاح عما إذا كانت قامت بإنشاء لجان التدقيق أم لا.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 157.

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

وفي عام 1987 صدر تقرير Treadway Commission والذي أكد على ضرورة إنشاء لجان التدقيق داخل الشركات المسجلة أسهمها في بورصات الأوراق المالية الأمريكية. ومنذ ذلك التاريخ زاد اهتمام الباحثين بمسؤوليات هذه اللجان وبكيفية تدعيم أدائها، وفي عام 1999 تم تكوين لجنة "Blue Ribbon Committee" حيث قامت هذه اللجنة بإصدار مجموعة من التوصيات بهدف زيادة فاعلية أداء هذه اللجان بالشكل الذي يساعد على زيادة جودة القوائم المالية.<sup>1</sup>

أما في المملكة المتحدة، ظهرت العديد من التوصيات والاقتراحات الخاصة بضرورة إنشاء لجان التدقيق، لما لها من دور في منع التلاعب في المعلومات المحاسبية التي تفصح عنها القوائم المالية. وتبلورت هذه التوصيات والاقتراحات في عام 1992 عندما تم إصدار تقرير Cadbury Committee والذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بإنشاء لجان التدقيق وتحديد مسؤولياتها وذلك بالنسبة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة لندن للأوراق المالية "London Stock Exchange"، والتي أوصت في نهاية 1992 بتكوين لجان التدقيق في شركات المساهمة في غضون السنتين القادمتين، وتضمن هذا التقرير بالإضافة إلى إنشاء هذه اللجان، تحديد مسؤولياتها ومهامها. وفي عام 1999، صدر تقرير Turnbull Report والذي أكد على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه لجان التدقيق في تحسين وتدعيم نظام الرقابة الداخلية في الشركات.<sup>2</sup>

وحدثاً في عام 2002، بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبرى، تم إصدار Sarbanes Oxley Act والذي أكد على إلزام جميع الشركات بتكوين لجان التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل.

### ثانياً: أسباب نشأة لجنة التدقيق

نتيجة لتنوع وضخامة الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة، فقد تم التفويض إلى لجنة التدقيق لكي تقوم بعملية الرقابة والإشراف على عملية إعداد القوائم المالية، وفيما يلي مجموعة من الأسباب التي تدعم قيام لجنة التدقيق بهذه المهمة الإشرافية:<sup>3</sup>

1. لجنة التدقيق التي تتكون من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الوقت المناسب، تعتبر في مكان أفضل من مجلس الإدارة بكامل أعضائه من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان: مرجع سابق، ص: 157-158.

<sup>2</sup> عوض بن سلامة الرحيلي: (مقال بعنوان: لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 22، العدد 01، السعودية، 2008، ص: 194-195.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 161-162.

2. عدم التجانس بين أعضاء مجلس الإدارة وضخامة عددهم في بعض الأحيان، لا يتناسب مع القيام بمهمة شاقة مثل المهام الموكلة إلى أعضاء لجنة التدقيق.
3. في بعض الأحيان قد تحدث خلافات بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة ومصصلحة جودة القوائم المالية بالشكل الذي لا يكون من الملائم تدخل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في عملية إعداد التقارير. ومن هنا تبرز أهمية وجود أعضاء غير تنفيذيين داخل لجنة التدقيق.
4. مواعيد تقديم التقارير المالية، والتي تتطلب في بعض الدول ضرورة النشر الفعلي لتقارير مالية ربع سنوية إلى جانب التقارير السنوية، وهو ما يستلزم قدرا كبيرا من الوقت والجهد ممن ينغمسون في هذه العملية وقد يكون إشراك كافة أعضاء مجلس الإدارة في هذه العملية، التي تستغرق وقتا طويلا، أمرا لا يتسم بالكفاءة من ناحية تخصيص موارد مجلس الإدارة.
5. الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير، وبخاصة في الشركات العامة الضخمة، والذي يتطلب قدرا كبيرا من الخبرة والممارسة في المحاسبة والإدارة المالية، تلك الخبرة لا تتوفر لدى جميع أعضاء مجلس الإدارة، ولكن تتوفر لدى أعضاء اللجنة.

### المطلب الثاني: تعريف لجنة التدقيق وأهدافها

أصبحت العديد من الشركات تسعى لإنشاء لجان التدقيق، وذلك للإشراف على عملية المراجعة الداخلية والخارجية وكل المهام والوظائف المخولة لها من طرف مجلس الإدارة، ولعل الهدف الرئيسي لهذه اللجنة هو التحقق من صحة المعلومات المالية المقدمة في القوائم والتقارير المالية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف للجنة التدقيق، وأهميتها.

### أولا: تعريف لجنة التدقيق

لجنة التدقيق هي إحدى اللجان الرئيسية لمجلس الإدارة، تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، يتم تأسيسها بهدف القيام برقابة مستقلة على أنظمة الرقابة الداخلية بالشركة، وعلى عملية إعداد التقارير المالية فيها، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجنة التدقيق.

ونظرا لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة سوف نكتفي بإيراد تعريفين أحدهما لإحدى الهيئات المهنية والآخر لأحد الباحثين:<sup>1</sup>

- لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA) بأنها "لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤوليتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق

<sup>1</sup> محمد حلمي الجيلاني، مرجع سابق، ص: 136.

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة".

• وكما عرفها (ميخائيل) بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققين الداخليين والخارجيين إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقاً للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

وكذلك عرفها المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) على أنها: "الجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وذلك لاختيار المراجعين الخارجيين ومناقشة عملهم وعلاقتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية"<sup>1</sup>.

يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أن لجنة التدقيق تم تعريفها في ضوء كل من عضويتها ومسؤولياتها، إلا أنه من الواضح من خلال هذه التعريفات أن هناك ثلاث خصائص مميزة للجنة التدقيق وهي:<sup>2</sup>

1. لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة.
2. عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين يتوافر لديهم درجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة.
3. مسؤولية لجنة التدقيق تتعلق بمراجعة عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية وأيضاً مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات داخل الشركة.

### ثانياً: أهداف لجنة التدقيق

لقد كان الهدف الأساسي من إنشاء لجان التدقيق ولا يزال هو دعم استقلالية المراجع الخارجي، والتأكد من حيادية وموضوعية رأيه فيما يتعلق بالقوائم والتقارير المالية التي تفصح عنها الشركة، فلجان التدقيق تهدف إلى الإشراف على السياسات المحاسبية والتقارير المالية للشركة والالتزام بتعليماتها، وكذلك العمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة وكل من المراجع الخارجي والداخلي، ويمكن تلخيص بعضاً من أهداف لجنة التدقيق فيما يلي:<sup>3</sup>

- اعتماد تعيين وتغيير المراجع الخارجي واستمراره في مراجعة سجلات وحسابات الشركة وقوائمها المالية.

<sup>1</sup> السعيد خلف: دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2011، ص: 46.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 161.

<sup>3</sup> عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 312.

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

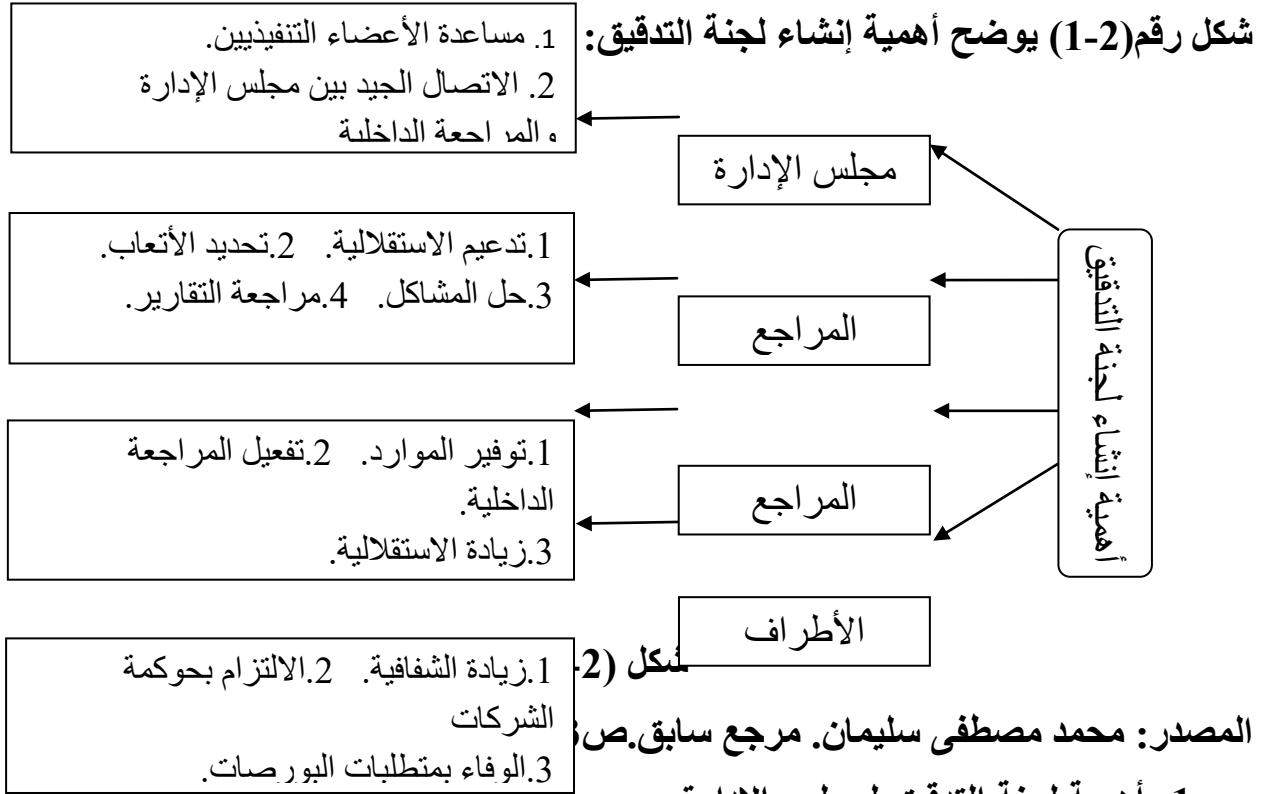
- فحص نطاق وبرامج المراجعة المقترحة (المراجعة الداخلية والخارجية).
- تسليم وفحص نتائج المراجعة الداخلية والخارجية مشتملة على تقرير المراجع، القوائم المالية، والتقارير الإضافية مثل تقرير نتائج فحص نظام الرقابة الداخلية.
- دراسة واختيار سياسات وطرق المحاسبة.
- فحص توصيات المراجعين الداخليين.
- متابعة مدى استجابة المسؤولين عن المحاسبة والرقابة بالشركة لتساؤلات المراجع الخارجي بشأن سبب التحريفات في القوائم المالية، وأوجه القصور في الرقابة الداخلية على عملية إعداد التقارير المالية.
- فيمكن القول، أن الهدف الرئيسي من تكوين لجان التدقيق في الشركة هو تأكيد وزيادة مصداقية القوائم المالية، ودعم مسؤوليات مجلس الإدارة. وجاء في تقرير "سميث" الصادر بالمملكة المتحدة، أن أهداف لجنة المراجعة تتمثل في:
  - رقابة النزاهة في التقارير المالية للشركة، ومراجعة هذه التقارير.
  - التأكد من مدى التزام الشركة بنظم الرقابة الداخلية.
  - التأكد من وجود نظام الإدارة المخاطر في الشركة.
  - التأكد من مدى فعالية وكفاءة المراجعة الداخلية في الشركة، والتحقق من مدى استقلالية المراجع الداخلي.
  - التأكد من مدى استقلالية ونزاهة وكفاءة المراجع الخارجي.
  - توطيد العلاقة بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي.
  - تنظيم أعمال المراجعة الخارجية غير القانونية (الخدمات الأخرى للمراجعة الخارجية مثل الاستشارات)، والحرص على عدم تأثيرها في استقلالية المراجع الخارجي أثناء الإدلاء برأيه حول عدالة وصدق القوائم والتقارير المالية.

### المطلب الثالث: أهمية نشأة لجنة التدقيق ومبررات العمل بها

لجنة التدقيق لجنة متخصصة تابعة لمجلس إدارة الشركة، وتتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتهدف إلى الإشراف على القوائم المالية ومتابعة أعمال المدقق الخارجي والداخلي. ومع توسع النشاط الاقتصادي وتعدد الشركات المالية والشركات الأخرى الاقتصادية، خاصة تلك المسعرة في بورصات الأوراق المالية، وزادت أهمية هذه اللجان في مساعدة مجلس الإدارة على الوفاء بمسؤولياته، وأهميتها تجاه كل من المراجعين الداخليين والخارجيين، والمستثمرين ومختلف أصحاب المصالح.

### أولاً: أهمية إنشاء لجنة التدقيق

لعل الحافز على إنشاء لجنة التدقيق ينشأ من المنافع المتوقعة والتي يمكن أن تقدمها إلى جميع الأطراف مثل مجلس إدارة الشركة والمراجع الخارجي والداخلي والمساهمين وأصحاب المصالح. ويوضح الشكل التالي الأطراف المستفيدة من لجنة التدقيق، وفيما يلي نوضح بشيء من التفصيل المنافع المتوقعة من لجنة التدقيق لكل طرف من الأطراف السابقة<sup>1</sup>.



إن إنشاء لجنة التدقيق سوف يؤدي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين من تنفيذ مهامهم ومسئولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبية والمراجعة الخارجية، وذلك عن طريق دور لجنة التدقيق في تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي، وذلك من خلال الاجتماع بالمراجع الخارجي أثناء وفي نهاية عملية التدقيق وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات إلى

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص 162-166.

مجلس الإدارة والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المدقق مع إدارة الشركة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية.<sup>1</sup>

ومن ناحية أخرى فإن وجود لجنة التدقيق بما لديها من استقلالية وخبرة في أعضائها، سوف يؤدي إلى تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة وقسم المراجعة الداخلية داخل الشركة بالشكل الذي يدعم دورها واستقلاليتها ويجعل مجلس الإدارة على دراية تامة بالمشاكل التي تواجهها المراجعة الداخلية بل والأكثر من ذلك تقوم لجنة التدقيق بتقديم الحلول المناسبة لمجلس الإدارة والتي تؤدي إلى تفعيل الدور الرقابي والإشرافي له تجاه وظيفة المراجعة الداخلية.

### 2. أهمية لجنة التدقيق للمراجع الخارجي

تعرضت مهنة المراجعة الخارجية للعديد من الانتقادات المتعلقة بفاعليتها وذلك في ضوء الانهيارات المالية في بداية القرن الحالي، وهو الأمر الذي أدى إلى قيام الهيئات العلمية العالمية بتقديم حلول من شأنها تفعيل الدور الذي تلعبه، ومن هذه الحلول، الاهتمام بالدور الذي تلعبه لجان التدقيق في تدعيم استقلالية المراجع الخارجي بالشكل الذي يؤدي إلى قيام المراجع الخارجي بمهامه دون ضغط أو تدخل من إدارة الشركة. وفي هذا المجال قام «Auditing Standards Board» في الولايات المتحدة بإصدار مجموعة من المعايير المتعلقة بدور لجان التدقيق في عملية المراجعة الخارجية.

ومن الملاحظ أن جميع هذه المعايير اهتمت بطبيعة العلاقة بين لجان التدقيق والمراجعة الخارجية، وحددت مجموعة من المسؤوليات للجان المراجعة تجاه المراجع الخارجي منها:<sup>2</sup>

- 1- دور لجان التدقيق في تعيين المراجع الخارجي.
- 2- دور لجان التدقيق في تحديد أتعاب المراجع الخارجي.
- 3- دور لجان التدقيق في حل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجع الخارجي وإدارة الشركة.
- 4- دور لجان التدقيق في زيادة تفاعل المراجع الخارجي بقسم المراجعة الداخلية بالشركة.
- 5- أهمية قيام لجان التدقيق بمراجعة القوائم المالية الدورية والسنوية وذلك قبل توقيعها من قبل مجلس الإدارة.

ومن خلال المسؤوليات السابقة للجنة التدقيق يتضح لنا أن للجنة دور هام في زيادة فاعلية واستقلالية المراجع الخارجي، وذلك عن طريق دورها في اختياره وتحديد أتعابه والعمل على حل المشاكل بينه وبين إدارة الشركة فيما يتعلق بالنواحي المحاسبية، وبالطبع هذا سوف يؤدي إلى زيادة جودة المراجعة الخارجية بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة ثقة الأطراف الخارجية في تقرير المراجع الخارجي وفي مهنة المراجعة بصفة عامة.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 165.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 319.

### 3. أهمية لجان التدقيق للمراجعة الداخلية

إنشاء لجان التدقيق أدى إلى وجود عديد من المنافع لقسم المراجعة الداخلية داخل الشركة. فوجود لجنة مستقلة تقوم باختيار رئيس قسم المراجعة الداخلية وتوفير الموارد اللازمة لهذا القسم والاجتماع المستمر بهم لحل المشاكل التي قد تنشأ بين هذا القسم وإدارة الشركة، وفي نفس الوقت قيام قسم المراجعة الداخلية بإرسال تقاريره إلى لجنة التدقيق والتي تعتبر قناة اتصال بين هذا القسم ومجلس إدارة الشركة، كل هذا سوف يؤدي في النهاية إلى زيادة الاستقلالية وتفعيل الدور الذي يلعبه قسم المراجعة الداخلية بالشركة.

وفي هذا المجال أشارت العديد من الأبحاث العلمية التي قامت بدراسة العلاقة بين لجان التدقيق وقسم المراجعة الداخلية بالشركات إلى التأكيد على أهمية لجان التدقيق في زيادة فعالية المراجعين الداخليين وزيادة استقلاليتهم بالشكل الذي يمكنهم من تنفيذ مسؤولياتهم الرقابية. ومن ناحية أخرى فإن وجود لجان التدقيق سوف يمكن المراجعين الداخليين من زيادة التفاعل مع المراجع الخارجي باعتبار أن من ضمن مسؤوليات لجان التدقيق هو التنسيق وزيادة الاتصال بين المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين، بالشكل الذي يؤدي إلى مساعدة كل من الطرفين بالوفاء بمسؤولياتهم وزيادة إمكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المحاسبية والمالية التي تصدرها الشركة.

### 4. أهمية لجنة التدقيق للمستثمرين والأطراف الخارجية

أظهرت العديد من التقارير العلمية مثل Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة، أن إنشاء لجان التدقيق داخل الشركات سوف يؤدي إلى زيادة الاعتمادية والشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها الشركات للأطراف الخارجية، فوجود لجنة مستقلة تقوم بعملية الإشراف على إعداد التقارير المالية وعلى تدعيم استقلالية ودور كل من المراجعة الداخلية والخارجية والتأكيد على الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، سوف يؤدي هذا بالتأكيد إلى زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية الأخرى التي تُبنى قراراتها على المعلومات المالية التي تصدرها الشركات في هذه التقارير. بل والأكثر من ذلك أن العديد من البورصات المالية العالمية تطالب الآن الشركات المسجلة بها بضرورة أن تقوم لجنة التدقيق بهذه الشركات بإصدار تقرير خاص بها ويرفق ضمن القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجي، توضح فيه لجنة التدقيق المسؤوليات التي قامت بتنفيذها خلال الفترة ورأيها في الإفصاح عن المعلومات والتقارير المحاسبية، وهذا بالتالي سوف يؤدي إلى زيادة درجة الثقة التي يمنحها المستفيدين في هذه التقارير.<sup>1</sup>

### ثانياً: مبررات العمل بلجنة التدقيق

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، مداخلة بعنوان: دور لجان المراجعة في دعم حوكمة الشركات لأغراض استمرار المنشأة، المؤتمر العربي الأول حول المراجعة الداخلية في إطار الحوكمة المؤسسية، القاهرة، مصر، 2005، ص221.

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

من الواجب أن يحظى مجلس الإدارة على القدر الكافي من المعلومات حتى يمكنه الإشراف على الشركة، ويتم تفويض المهام المعقدة إلى لجان متخصصة، كلجنة التدقيق، التي يتم اختيار أعضائها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، كما يجب على هؤلاء الأعضاء أن يكونوا على قدر عالي من المهارات المالية والمحاسبية، ولديهم الرغبة في الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.

ومن الناحية النظرية فإن لجنة التدقيق المكونة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، تكون في وضع أفضل لتقييم الإفصاح المالي، ومدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية. وهناك مجموعة من المبررات للعمل بلجان التدقيق، من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير خاصة في الشركات الكبرى، ويحتاج الأمر إلى أعضاء مجلس إدارة ملمين بكل النواحي المالية والإدارية، ويجب أن يكون هؤلاء الأعضاء ذوي خبرة عالية في المحاسبة والإدارة والمالية.
- حماية الحقوق والقضاء على المصالح الشخصية، وإظهار تقارير مالية ذات كفاءة وجودة عالية.
- الحاجة إلى نشر التقارير المالية بصفة دورية، خصوصا وأنه في معظم الشركات يتم إصدار قوائم مالية ربع سنوية، وتحتاج هذه التقارير إلى مراجعة جيدة، وفي الوقت نفسه، يقوم أعضاء مجلس الإدارة بأعماله الأخرى والتي قد يترتب عليها تجنب المخاطر والخسائر للشركة.
- حماية مصالح حملة الأسهم، لأن هذه اللجان مؤهلة وذات كفاءة، وبالتالي تقوم بكشف أي أخطاء أو غش، وهذه الأخطاء والتلاعبات إن وجدت، فإن هذه يعود بالضرر على حملة الأسهم، مع التنويه بأن هذه اللجان يجب أن تكون محايدة، وغير متحيزة لأي طرف، سواء إدارة الشركة أو المساهمين.
- عدم التجانس بين أعضاء الإدارة وزيادة عددهم لا يتناسب مع تفاصيل عرض التقارير ومراجعة القوائم المالية، والتي تتطلب خبرة ودقة ومجهود كبير.

### المبحث الثاني: تكوين وتنظيم لجان التدقيق

تعتبر لجنة التدقيق خلية لها تنظيمها ومهامها ومسئولياتها في المؤسسة، فإن الهيئات المكلفة لم تغفل عن تنظيم عمل هذه اللجان حيث وضعت شروطا للالتحاق باللجنة وبرامج عمل لها، كما حددت مهام ومسؤوليات اللجنة على مختلف المستويات ونظمت علاقاتها مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: خصائص لجنة التدقيق

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 226-227.

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

تتميز لجنة التدقيق بخصائص مهمة متمثلة في استقلالية أعضاء اللجنة وخبرتهم وحجم اللجنة وذلك كوسيلة لضمان فعاليتها، وهي كما يلي:

### أولاً: استقلالية أعضاء لجنة التدقيق

في الواقع العملي يوجد هناك شبه إ اتفاق على ضرورة أن تقتصر عضوية لجان التدقيق على الأعضاء غير التنفيذيين، وذلك لما لهم من استقلالية عن إدارة الشركة حيث أظهرت العديد من الدراسات أن مقدرة أعضاء مجلس الإدارة في الرقابة على إدارة الشركة تتأثر بدرجة كبيرة على درجة الاستقلالية المتوافرة في هؤلاء الأعضاء. فلجان التدقيق عندما تتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين تكون قادرة على التقييم بموضوعية لكل من جودة الإفصاح في القوائم المالية ومدى مناسبة وملائمة نظام الرقابة الداخلية في الشركات.

وجدير بالذكر أن هناك العديد من التوصيات في كل من الولايات المتحدة وانجلترا ركزت على أهمية إنشاء لجان التدقيق بحيث تكون عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين، بل والأكثر من ذلك فإن "BlueRibbon Committee" قامت بوضع تعريف محدد للاستقلال بالنسبة للأعضاء الذين ينضمون إلى لجان التدقيق، حيث أوضحت أن أعضاء لجنة التدقيق يتم اعتبارهم مستقلين إذا لم تكن لديهم أي علاقة بينهم وبين إدارة الشركة من شأنها التأثير عليهم في أداء واجباتهم، وقامت بوضع أمثلة لهذه العلاقة مثل:

أ. أن لا يكون من موظفي الشركة أو إحدى الشركات التابعة لها.

ب. أن لا يحصل على أي مكافأة مالية من الشركة أو إحدى الشركات التابعة لها بخلاف المكافأة التي يحصل عليها مقابل الخدمة في مجلس الإدارة.

ج. أن لا يكون أحد أقاربه موظف تنفيذي داخل الشركة أو إحدى الشركات التابعة لها.

د. أن لا يكون مدير تنفيذي في إحدى الشركات التي لها علاقات تجارية مع الشركة أو إحدى الشركات التابعة لها.

فإذا توافرت أحد هذه الأمثلة في عضو لجنة التدقيق لا يعتبر مستقلاً، وفي هذه الحالة يجب أن تفصح الشركات عن هذه العلاقة، بشرط أن انضمام هذا العضو إلى لجنة التدقيق سوف يحقق منافع ومزايا من شأنها تفعيل دور اللجنة في الوفاء بمسئوليتها.<sup>1</sup>

ومن خلال خاصية لجنة التدقيق المتمثلة في الاستقلالية، فإن الأعضاء التنفيذيين المستقلين للجنة التدقيق تعمل على التقييم والتأكد من جودة الإفصاح والشفافية في القوائم المالية، وهذا يؤكد مساهمة لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة من خلال تفعيل المبدأ الخامس من مبادئ حوكمة الشركات حسب قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتمثل في الإفصاح والشفافية.

### ثانياً: خبرة أعضاء لجنة التدقيق

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص 167-168.

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

توافر الاستقلالية في عضو لجنة التدقيق لا يعتبر ضمانا كافيا للتأكد من قدرة أعضاء لجنة التدقيق على القيام بوظائفهم بل يشترط أيضا أن يتوافر في عضو اللجنة الخبرة الكافية في مجال المحاسبة والمراجعة، وذلك نظرا لطبيعة عمل اللجنة من الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية والاختيار المناسب للقواعد المحاسبية المطبقة والتي تتطلب توافر مستوى معين من الخبرة<sup>1</sup>.

ويعني هذا في عدد متزايد من الدول أن لجان التدقيق ينبغي ألا تضم سوى أفراد «ذوي دراية مالية»، لديهم القدرة على قراءة وفهم القوائم المالية بما في ذلك الميزانية العمومية للشركة، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية. وفي بعض الدول الأخرى، مثل الولايات المتحدة، تتطلب قواعد بورصات الأوراق المالية بشكل حازم أن تكون هذه المهارات لدى أعضاء لجنة التدقيق.

إن الخبرة في عضو لجنة التدقيق تعتبر أحد الأركان الهامة نظرا لأن العديد من المشاكل المحاسبية التي يتطلب من لجنة التدقيق القيام بحلها تعتمد على الحكم الشخصي والذي مما لا شك فيه يتأثر بمستوى الخبرة المتوافر لدى العضو في مجال المحاسبة والمراجعة. وفي هذا المجال قام Sarbanes - Oxley Act في الولايات المتحدة بوضع مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها في عضو لجنة التدقيق منها على سبيل المثال:

أ. أن يكون مراجع خارجي أو محاسب سابق أو حاصل على شهادة علمية في مجال المحاسبة والمراجعة.

ب. لديه دراية كاملة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها « GAAP » وبكيفية إعداد القوائم المالية.

ج. لديه خبرة في إجراءات عملية المراجعة التي يقوم بها المراجع الخارجي.

د. لديه دراية بطبيعة المسؤوليات التي يجب على لجنة التدقيق القيام بها.

### ثالثا: حجم لجنة التدقيق

حجم لجنة التدقيق يمكن أن يختلف من شركة إلى أخرى وذلك وفقا لحجم مجلس الإدارة وحجم الشركة، وفي جميع الأحيان يجب أن يكون حجم لجنة التدقيق متنق مع المسؤوليات الواجب القيام بها وطبيعة ظروف الشركة. وجزير بالذكر أن حجم اللجنة يجب أن يكون كبيرا لكي يشمل العديد من الخبرات ووجهات النظر المتمثلة في أعضائه، ولكن بشرط ألا يؤثر هذا الحجم على أداء اللجنة.

وفي هذا الشأن اهتمت العديد من الهيئات والمؤتمرات العلمية بإصدار توصيات خاصة بتحديد الحجم الأمثل لعدد أعضاء اللجنة، هذا وقد أسفرت هذه التوصيات بأن يكون حجم لجنة التدقيق هو ثلاثة أعضاء على الأقل من مجلس الإدارة غير التنفيذيين وذلك لضمان استقلالية اللجنة.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 169.

### المطلب الثاني: القواعد المنظمة لعمل لجنة التدقيق

من بين محددات فعالية لجنة التدقيق، التحديد الواضح لمهام وسلطات وواجبات اللجنة، ولتحقيق الفعالية المطلوبة يجب أن تكون هذه الصلاحيات والواجبات مكتوبة، للتعامل بشكل كافي مع المهام المنوطة بها، كما تتأثر فعالية لجنة التدقيق بعدد اجتماعات أعضائها وانتظامها، ولذلك أخذ موضوع اجتماعات لجنة التدقيق اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمهتمين بمجال الحوكمة، رغبة منهم في الوصول إلى توصيات مناسبة تحكم اجتماعات اللجنة، وتؤدي إلى تحقيق الفعالية المطلوبة.

### أولاً: سلطات لجنة التدقيق

بهدف الوصول إلى لجان تدقيق ذات فعالية عالية، يجب على مجلس إدارة الشركة أن يقوم بتحديد واضح للسلطات والمسئوليات الخاصة بها بحيث يكون لها سلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالثواب والعقاب للأطراف الأخرى داخل الشركة. وفي نفس الوقت للجنة سلطة في التوصل إلى أي معلومات تحتاجها في عملية الإشراف والتقييم للسياسات المتبعة. وفي هذا الشأن أوصى Cadbury Committee 1992 في انجلترا على أن لجنة التدقيق يجب أن يكون لها سلطة في مناقشة أي موضوعات تراها مهمة وفي نفس الوقت يجب أن تكون قادرة على الاستعانة بأحد الأطراف الخارجية ذات الخبرة والدراية بالمشاكل الفنية التي تواجهها اللجنة والتي تحتاج إلى رأي فني ذات خبرة عالية، وخاصة في النواحي القانونية التي يمكن أن تؤثر على عملية إعداد القوائم المالية وعلى سلامة الإفصاح للمعلومات التي تظهر بها.<sup>1</sup>

### ثانياً: اجتماعات لجنة التدقيق وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

تتأثر فعالية لجان التدقيق بعدد اجتماعات اللجنة، ودورية وانتظام الاجتماعات، وكذلك الوقت المتاح لكل اجتماع، بالإضافة إلى الإعداد السابق لتلك الاجتماعات. لذلك فقد أخذ موضوع اجتماعات لجنة التدقيق اهتماما كبيرا من جانب الباحثين والهيئات رغبة منهم في الوصول إلى توصيات مناسبة تحكم عملية الاجتماعات بما يؤدي إلى تحقيق الفعالية المنشودة في لجان المراجعة.

ولقد أعطى تقرير Smith اهتماما كبيرا لاجتماعات لجنة التدقيق، رغبة منه في زيادة فعالية لجنة التدقيق، وتجلى ذلك في العديد من الضوابط التي أوصى بها التقرير والتي تحكم اجتماعات اللجنة، فلقد ذكر التقرير ما يلي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 172-173.

<sup>2</sup> رمضان عارف رمضان محروس: دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات-دراسة نظرية وتطبيقية-، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة جنوب الوادي، 2011، ص ص 118-119، غير منشورة.

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

1- لرئيس لجنة التدقيق بالتشاور مع سكرتير الشركة أن يقرر تكرار وتوقيت اجتماعات اللجنة، بحيث تلائم تلك الاجتماعات المسؤوليات الملقاة على عاتق لجنة التدقيق، بحيث ألا تقل عن ثلاثة اجتماعات في السنة، ويجب أن تتزامن تلك الاجتماعات مع تواريخ إعداد التقارير المالية وتقارير المراجعين.

2- لا يحق حضور اجتماعات لجنة التدقيق إلا لرئيس اللجنة وأعضاء اللجنة، ويحق للجنة التدقيق أن تقرر حضور غير أعضائها لاجتماع معين وبشكل خاص لجدول أعمال معين، وذلك لأن لجنة التدقيق سوف تقوم بدعوة المراجع الخارجي للحضور وكذلك سوف تدعو المدير المالي وقد يتم دعوة آخرين للحضور.

3- يجب أن يتاح الوقت الكافي للجنة التدقيق حتى تتمكن من الوفاء بتعهداتها وإتمام مناقشاتها بشكل كامل، كما يجب أن تكون هناك فترة كافية فاصلة بين اجتماعات لجنة التدقيق واجتماعات مجلس الإدارة حتى يتاح توصيل التقرير بشكل ملائم إلى مجلس الإدارة عن أي نتائج تظهر عن أعمال لجنة التدقيق.

4- يجب على لجنة التدقيق أن تجتمع بالمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين بدون حضور الإدارة وذلك يكون على الأقل مرة واحدة سنويا لمناقشة القضايا التي تنشأ عن المراجعة.

5- تعتبر الاجتماعات الرسمية هي قلب عمل لجان التدقيق ولكنها قد لا تكون كافية، لذلك ينبغي أن يكون رئيس لجنة التدقيق وأعضاء اللجنة على اتصال مستمر مع الأطراف الأخرى المشاركة في حوكمة الشركات مثل رئيس مجلس الإدارة ورئيس الإدارة التنفيذية والمدير المالي وممثل المراجعين الخارجيين ورئيس المراجعة الداخلية.

6- يراعى ترتيب اجتماعات بين لجان التدقيق والمراجعين الداخليين والخارجيين وذلك في غياب الإدارة لمناقشة أي قضايا عالقة بينهم وبين الإدارة. ولقد أشار Xie et al إلى أن عدم الترتيب الجيد لاجتماعات لجنة التدقيق سواء من ناحية الحضور أو جدول الأعمال المعد سابقا سوف يجعل اجتماع اللجنة مثل حفلة رسمية كبري دون أن يكون لها أثر كبير في تحسين أعمال التقرير المالي.

ومن ناحية أخرى تعد عملية إدارة جلسات لجان التدقيق من الأمور ذات الأهمية الكبيرة للخروج بنتائج مفيدة من الاجتماعات في الوقت المحدد لها، ذلك لأن عدم إدارة الجلسة بطريقة جيدة سوف يؤدي إلى إضاعة الوقت والمجهود بدون التوصل إلى نتائج مفيدة.

ويتولى إدارة اجتماعات اللجنة رئيس لجنة التدقيق حيث يكون مسئولا عن إدارة الجلسة وتوزيع الوقت بشكل مناسب على أعضاء اللجنة، يعاونه في ذلك سكرتير الشركة الذي يقوم بتوزيع الوثائق والمطبوعات على أعضاء لجنة التدقيق.

إضافة إلى ما سبق ولتحقيق فعالية اجتماعات لجنة التدقيق فإن كل عضو من أعضاء لجنة التدقيق عليه القيام بما يلي:

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

- 1- تخصيص الوقت الكافي للإعداد والمشاركة في كل اجتماع عن طريق دراسة التقارير والأمور التي سوف يتم مناقشتها في الاجتماع.
- 2- المواظبة على حضور الاجتماعات تبعا للمطلوب.
- 3- المحافظة الجيدة على سجل حضور الاجتماعات.

### المطلب الثالث: تقرير لجنة التدقيق والتحديات التي تواجهها

#### أولاً: تقرير لجان التدقيق<sup>1</sup>

أوضح العديد من المهتمين بلجان التدقيق على أهمية قيام لجنة التدقيق بإصدار تقرير سنوي يتم نشره ضمن التقارير السنوية بحيث يتضمن هذا التقرير المسؤوليات والواجبات التي قامت لجنة التدقيق بتنفيذها خلال العام، حيث يجب أن يوضح هذا التقرير:

- ملخص مسؤوليات وواجبات اللجنة.
- أسماء أعضاء لجنة التدقيق خلال الفترة والخبرات العلمية والعملية المتوافرة لديهم.
- عدد اجتماعات اللجنة خلال العام ونسبة حضور كل عضو لهذه الاجتماعات.
- توضيح الواجبات والمسؤوليات التي قامت اللجنة بتنفيذها أثناء العام وفي هذا الشأن أيضاً أوصى مجلس الرقابة العام (POB) في الولايات المتحدة الأمريكية جميع الشركات بأن يتم نشر تقرير لجنة التدقيق بحيث يتضمن ما إن كانت اللجنة قامت بتنفيذ المهام الآتية خلال العام.
- مراجعة التقارير المالية السنوية.
- التشاور بينها وبين كل من إدارة الشركة والمراجع الخارجي بخصوص عملية إعداد القوائم المالية.
- تسلمت من المراجع الخارجي بأنه التزام بجميع معايير المراجعة وذلك أثناء أدائه لعملية المراجعة.
- التأكيد على أن القوائم المالية التي تقوم الشركة بنشرها تتضمن جميع المعلومات المالية المتاحة لديهم وأن الشركة لا تقوم بإخفاء أي معلومات.
- التأكد على أن القوائم المالية تم إعدادها وفق السياسات المحاسبية المناسبة لطبيعة نشاط الشركة.

#### ثانياً: التحديات التي تواجه عمل لجان التدقيق<sup>2</sup>

نشر معهد لجان التدقيق كي بي ام جي "KPMG" في جانفي من سنة 2017 تقريراً يحدد فيه أهم التحديات التي تواجه عمل أعضاء لجنة التدقيق، وذلك في استطلاع شمل أكثر من 800 عضو

<sup>1</sup> محمد لمين ميرة والأزهر عزه: (دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد محمد لخضر. الوادي، العدد 10، الجزء 01، 2017، ص 239.

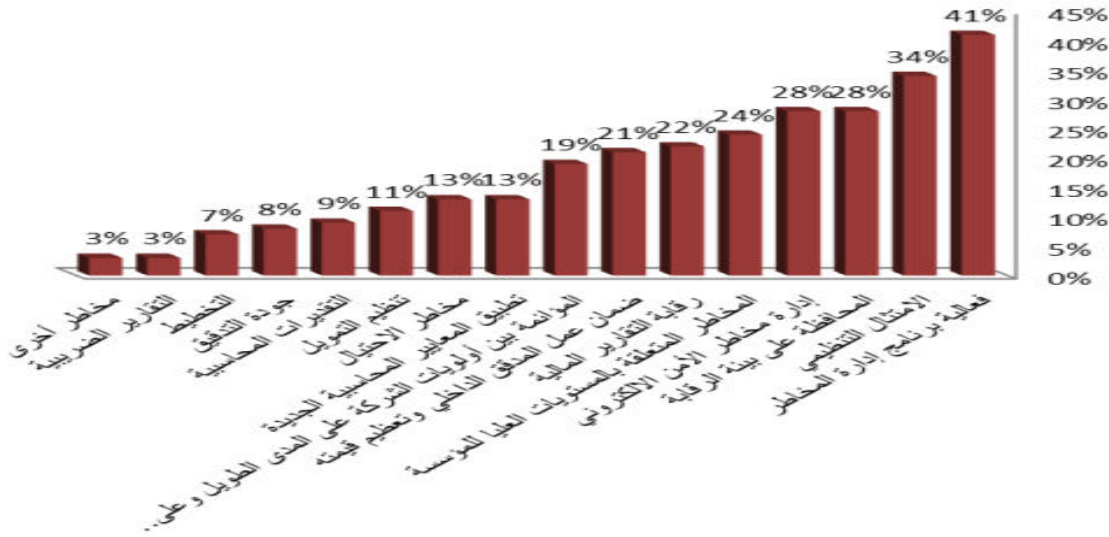
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 240.

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

في اللجنة التدقيق من 42 بلد منها (3 بلدان عربية وهي الإمارات العربية المتحدة، قطر، البحرين)، وتتمثل هذه التحديات في ستة (6) عناصر رئيسية تتمثل فيما يلي):

- إدارة المخاطر تمثل مصدر قلق كبير لأعضاء لجنة التدقيق: تمثل إدارة المخاطر أكبر التحديات التي تواجه أعضاء لجنة التدقيق، حيث يعتقد أكثر من 40% من أعضاء لجنة التدقيق أن برامج إدارة المخاطر تتطلب قدرا كبيرا من العمل، في حين تقول نسبة مماثلة أنه من الصعب على نحو متزايد الإشراف على المخاطر الكبرى. وقد قام المعهد بطرح الاستفسار التالي: "بصفتك عضو لجنة التدقيق، من بين المشكلات التالية، ما هي أكبر المشكلات التي تواجهها (تحديد ثلاثة خيارات)". وقد كانت إجابة الأعضاء على النحو التالي:

شكل (2-2) يوضح أهم المخاطر التي تواجه عمل أعضاء لجان التدقيق.



شكل (2-2)

المصدر: KPMG Audit Committee Institute, 2017 Global Audit Committee Pulse Survey. URI: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/2017-global-audit-committee-pulse-survey-global-non>

### المبحث الثالث: أثر لجنة التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات

تساهم لجنة التدقيق بشكل كبير في تفعيل حوكمة الشركات من خلال ممارسة مهامها المذكورة أعلاه مما يسمح بتحقيق أهداف المنظمات في ظل تعارض مصالح الأطراف الفاعلة وخاصة المساهمين والمديرين، بكفاءة عالية وتكلفة معقولة.

حيث لاقت فكرة اعتماد لجنة التدقيق في المؤسسات الاقتصادية رواجاً كبيراً في مختلف دول العالم متطورة كانت أم سائرة في طريق النمو، فبينت العديد من الدراسات أهمية زيادة كفاءة الأنظمة المحاسبية والتدقيق في تحسين أداء المؤسسات وتوفير مناخ مناسب للاستثمار. مما ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي ومن هنا يبرز دور لجنة التدقيق كدعم أساسية لضمان جودة

التقارير المالية ودعم استقلالية كلا من المدقق الداخلي والخارجي لتفادي التعثرات التي عرفتها مهنة التدقيق، بعد فشلها في الكشف عن العديد من قضايا الغش والفساد المالي، لتصبح لجنة التدقيق كحل للضغوطات التي كانت تواجه المدققين هذا من جهة وكرقابة صارمة على حسن أدائهم من جهة أخرى.

### المطلب الأول: أثر لجنة التدقيق في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

يمثل وجود لجنة تدقيق فعالة تابعة لمجلس إدارة الشركة، أحد آليات تطبيق نظام الشركات، حيث تعتبر من ركائز نظام الرقابة الداخلية، ويذكر البعض أن المهمة الأساسية للجنة التدقيق تتمثل في التحقق من كفاية إجراءات نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتفاع أي تسويات مجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة. ويحق للجنة التدقيق، وبدون أي قيود، الإطلاع على كافة المعلومات والبيانات والتقارير والسجلات، والمراسلات، أو غير ذلك من الأمور التي ترى اللجنة أهمية الإطلاع عليها. وعلى مجلس الإدارة اتخاذ كل الإجراءات التي تكفل اللجنة التدقيق القيام بمهامها، كذلك، أن لجان التدقيق، تضطلع بمسئولية هامة في إطلاع مجالس الإدارات على الأمور الرقابية المتعلقة بالتقارير المالية، المراجعة، وكذلك كل ما يخص حوكمة الشركة، وكأحد آليات الحكومة فإن لجان التدقيق تراقب تصرفات الإدارة أعمال مراقب الحسابات، وكذا أعمال المراجعة الداخلية، من أجل حماية مصالح المساهمين. وفيما يتعلق بلجنة التدقيق في مجال تفعيل جودة أعمال المراجعة التي يقوم بها مراقب الحسابات، كما أنه في ضوء إحدى أوراق العمل الصادرة في العام 2000 عن لجنة البورصة والأوراق المالية الأمريكية SEC والخاصة بلجان التدقيق، قد جاء أن لجان التدقيق الجيدة، تراقب بصورة فعالة العلاقة القائمة بين مراقب الحسابات والعميل، وأن قيام لجنة التدقيق بذلك سوف يعطي إنطبعا إيجابيا لدى المساهمين، وذلك فيما يتعلق باستقلال مراقب الحسابات وأدائه، وأن إدراك المساهمين لاستقلال مراقب الحسابات يؤثر إيجابا على قراراتهم بشأن الاستثمار في الشركة وكذلك القرارات الخاصة بمراقب الحسابات.<sup>1</sup>

ولكي تفي لجنة التدقيق بمسئولياتها اتجاه الرقابة الداخلية فإنه من الضروري أن تقوم بدراسة ومراجعة التقارير الخاصة بتطوير نظم العمل، والنظم المحاسبية، والإجراءات المالية والإدارية، واقتراح التعديلات الواجب إدخالها على هذه الجوانب. فضلا عن ضرورة تلقي وفحص الرد على رسالة مراجع الحسابات بشأن أوجه الضعف الجوهرية في الرقابة الداخلية، ومناقشة خطط الإدارة وتقييمها للتعامل مع نقاط الضعف المهمة، وأن تتأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد خالد حسين: (العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وفعالية نظام الرقابة الداخلية: دراسة حالة)، الفكر المحاسبي، المجلد 13، مصر، 2009، العدد 01، ص 449.

<sup>2</sup> حسين أحمد دحوح: (دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات-دراسة ميدانية-)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص ص 267-268.

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

يمكن القول أن حوكمة الشركات الجيدة هي تلك التي ترتبط بلجنة تدقيق فعالة، والتي تعرف على أنها اللجنة التي يكون لديها أعضاء مؤهلين، ولديها السلطة والصلاحيات الكاملة، التي تكفل حماية حقوق المساهمين من خلال تأكيد الأمان والاعتماد على التقارير المالية، الضوابط الرقابية، وإدارة المخاطر، ويتم ذلك من خلال تفويض جهود الرقابة ويشمل نطاق عمل اللجنة في إطار متطلبات الحوكمة القيام بكل الأعمال التي تمكنها من تحقيق مهامها في مجال تفعيل نظام الرقابة الداخلية، والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- التحقق من كفاية تصميم الضوابط الرقابية في المنشأة وفاعلية تصميمها بطريقة مناسبة تمكن من الحد من وقوع الأخطاء والغش، واكتشافها فور وقوعها، وفاعلية تنفيذ الأنشطة الرقابية بطريقة تمكن من التحقق من جودة تنفيذ الأنشطة الرقابية.
- العمل على دراسة وتقييم السياسات المحاسبية التي تتبناها الشركة قبل اعتمادها وأي تغيير في هذه السياسات، وتقديم ماتجده اللجنة من مقترحات بشأنها لمجلس الإدارة.

### المطلب الثاني: أثر لجنة التدقيق على أداء المراجع الداخلي والخارجي

#### أولاً: أثر لجنة التدقيق على أداء المراجع الداخلي

ينوب مجلس الإدارة عن الجمعية العامة للمساهمين ويعتبر مسئولاً أمام الجمعية العمومية عن الرقابة والإشراف على الأداء المالي للإدارة التنفيذية وعن شفافية ومصداقية المعلومات المالية وغير المالية التي تقدم للملاك، ولمساعدته على القيام بمسؤولياته فإنه يعتمد على لجنة التدقيق المكونة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ذو الدراية والخبرة المالية التي تؤهلهم للقيام بهذه المهمة وكذلك الإشراف والرقابة على عمل المراجع الخارجي والمراجع الداخلي وتقييم الرقابة الداخلية، إضافة إلى الاتصال المستمر بإدارة الشركة لحسم الخلاف بين المراجع الخارجي والإدارة وهي العلاقة بين لجنة التدقيق وجودة المراجعة الداخلية، وتوصلت إلى أن لجنة التدقيق تؤثر ايجابية على جودة المراجعة الداخلية من خلال قدرتها على الإشراف والتقييم الأداء المراجعة الداخلية، إلى دور لجنة التدقيق في تعزيز ودعم استقلال المراجعين الداخليين والعمل على التنسيق بينهم وبين مجلس الإدارة.<sup>2</sup>

ولقد ألفت الإرشادات المهنية للحوكمة وكذلك المعايير والممارسات المهنية بالضوء على أهمية جودة العلاقة بين لجنة التدقيق وأنشطة المراجعة الداخلية، وأيضاً معهد المراجعين الداخليين اقترح أن تقدم المراجعة الداخلية تقاريرها إلى لجنة التدقيق لمساعدتها على القيام بمهامها، وأن جودة العلاقة بينهما تتطلب توفير المناخ والبيئة الملائمة والدعم المناسب لكي تتمكن المراجعة الداخلية من القيام بأنشطتها المرتبطة بعملية الحوكمة مثل تقدير المخاطر، تقديم تأكيدات عن الرقابة الداخلية ومراجعة الالتزام لتعزيز العلاقة بين لجنة التدقيق والمراجع الداخلي يؤدي إلى

<sup>1</sup> أحمد خالد حسين، مرجع سابق، ص 450.

<sup>2</sup> بغدادي، حسين فهمي أحمد محمد، (نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق آلية لجنة المراجعة على جودة أداء المراجعين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية: دراسة حالة)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، العدد 04، 2015، ص ص 666-667.

تحسين فعالية وجودة أداء المراجع الداخلي، وذلك لما لهذا التفاعل من دور أساسي في تحسين جودة التقارير المالية، وقد أُلقت الإرشادات والمعايير المهنية لحوكمة الشركات وأفضل ممارساتها المهنية الضوء على أهمية تحسين جودة العلاقة بين لجنة المراجعة ووظيفة المراجعة الداخلية وذلك بتقديم التقديرات المستمرة للمخاطر التي تتعرض لها المنشأة وإجراءات الرقابة الداخلية اللازمة للتغلب على تلك المخاطر، ورفع تقارير ووظيفة المراجعة الداخلية إلى لجنة التدقيق.

### ثانياً: أثر لجنة التدقيق على أداء المراجع الخارجي

تعتبر لجان التدقيق إحدى آليات الحوكمة وخصوصاً فيما يتعلق بعملية المراجعة الخارجية، وأن التأثيرات المباشرة للحوكمة تتركز في طبيعة وفاعلية الدور الذي تلعبه لجنة التدقيق في إضفاء الثقة على عملية المراجعة وأظهرت العلاقة بين آلية لجنة التدقيق وجودة عملية المراجعة، وتوصلت إلى أنه في حال وجود لجنة تدقيق قوية ونشيطة تكون العلاقة مع المراجع الخارجي جيدة واحتمال إعفاء المراجع من عمله منخفض أو منعدم، ونظراً لأهمية دور لجنة التدقيق أشارت الفقرة (7) من المعيار الدولي رقم (290) إلى ضرورة وجود لقاء بين لجنة التدقيق والمراجع الخارجي بدون حضور الإدارة، ومن الممكن دعوة المراجع بشكل دوري لحضور اجتماعات لجنة التدقيق ذاتها كشكل من الاتصال الفعال بين المراجع والمسؤولين عن الحوكمة، كما يتضح من تعديلات المعايير الدولية أنها جاءت لتفعيل آليات الحوكمة والتأكيد على أهمية الدور الذي يلعبه المراجع الخارجي في الحوكمة وذلك لعلاج أوجه القصور المتعلقة بعدم تفعيل آليات الحوكمة بشكل سليم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أثر لجنة التدقيق على مجلس الإدارة والأطراف أصحاب المصالح

#### أولاً: أثر لجنة التدقيق في تفعيل الحوكمة من خلال مجلس الإدارة

من الأسباب التي تدعو إلى تبني تطبيق الحوكمة في الشركات تنبع من أهميتها كأداة كفيلة للحد من المخاطر ومن أضرار ظاهرة توافق المصالح بين إدارة الشركة ومدرائها التنفيذيين من جهة والمدققين والأطراف الأخرى من جهة أخرى، لذا فإن وجود لجنة تدقيق فاعلة يمكن أن يساهم في تعزيز ذلك، إذ تعد مخرجاً لبناء الثقة بين الأطراف، من جانب آخر فإن للجنة التدقيق دوراً محورياً في تفعيل حوكمة الشركات ومواجهة المخاطر التي تعترضها وتسهم في مساعدة الإدارة لحل المشاكل التي تواجهها نظراً لما يتمتع أعضاؤها من الحيادية والاستقلالية والخبرة وعدم قدرة مجلس الإدارة على تحقيق ذلك بمعزل عن وجود لجنة التدقيق بسبب ضخامة حجمه والأعمال المنوطة به وعدم التجانس بين أعضائه الذي دفعه لتشكيل لجنة فرعية متخصصة بهذا المجال تسعى إلى تفعيل دور مجلس الإدارة للاضطلاع بمسؤولياته وممارسة المهام المنوطة القيام بها بكفاءة وفاعلية من خلال قيام لجنة التدقيق بالتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية وتقديم توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض الشركة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 668.

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة، إلى جانب دورها في دراسة السياسات التي تتبناها الشركة قبل اعتمادها وأي تغيير فيها وتقديم ما تراه اللجنة من مقترحات بشأنها آخذة بنظر الاعتبار ملاءمتها لطبيعة أعمال الشركة وأثرها على نتيجة أعمالها ومركزها المالي ودراسة القوائم المالية المرحلية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنها مع تعزيز الاتصال بين المدقق الخارجي ومجلس الإدارة وحل النزاعات التي قد تنشأ بينهما والتأكد من مدى التزام الشركة بالقوانين<sup>1</sup>.

### ثانياً: أثر لجنة التدقيق في تفعيل الحوكمة من خلال علاقتها بالأطراف ذات المصالح

مما لا شك فيه أن مفهوم حوكمة الشركات يركز بالدرجة الأولى على الجانب الرقابي في الشركات، وبالتالي لا بد من البحث عن آلية تحقق هذا الهدف، وهنا تبرز أهمية لجنة التدقيق كونها تمثل أحد أهم آليات الرقابة في الشركات وتمثل نقطة الارتكاز لتطوير التقارير المالية وحماية مصالح المساهمين من خلال إشرافها على إعداد التقارير المالية وأداء الإدارة والمدقق الداخلي والخارجي ومد خط اتصال بين تلك الأطراف والتخفيف من مشكلة المعلومات غير المتماثلة بين الإدارة ومجلس الإدارة وغلق فجوة التوقعات من خلال مراقبة الإدارة وتحسين استقلالية المدقق الخارجي إلى جانب أن وجودها قد يحقق انخفاض نسبي في معدل حدوث التصرفات المالية غير القانونية مع توافر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات المالية المقدمة للأطراف المستفيدة، إذ إن وجودها يمكن أن يساهم في الحد من التلاعب في الأرباح فتسعى اللجنة إلى التأكد من عدم وجود أي تضارب في المصالح قد ينجم عن قيام الشركة بعقد صفقات أو إبرام العقود أو الدخول في المشروعات مع الأطراف ذوي العلاقة وذلك سيسهم في زيادة ثقة المتعاملين بالأسواق المالية مما ينعكس على ارتفاع حجم التداول وأسعار الأسهم، ذلك يؤكد إن لجنة التدقيق باعتبارها آلية من آليات الحوكمة دور محوري في الارتقاء بجودة التقارير المالية<sup>2</sup>.

## خلاصة الفصل

هناك مراحل تاريخية لنشأة لجنة التدقيق وتطورها، ظهرت فكرة تكوين لجان التدقيق في الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهم أسباب نشأتها الانهيارات المالية الكبيرة لكبرى الشركات، مما دفع ببورصة نيويورك ولجنة تداول الأوراق المالية بالتوصية بضرورة إنشاء لجان التدقيق، وتوجد عدة مفاهيم للجنة التدقيق لعل من أبرزها مفهوم المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أنها: "الجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وذلك لاختيار المراجعين

<sup>1</sup> حسن، بشرى عبد الوهاب محمد: (دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها)، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2012، العدد 22، ص 214.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 216.

## الفصل الثاني: لجنة التدقيق ومساهمتها في حوكمة الشركات

الداخليين والخارجيين ومناقشة عملهم وعلاقتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية".

ولجنة التدقيق العديد من الأهداف المراد تحقيقها من بينها دعم استقلالية المراجع الخارجي والتأكد من حيادية وموضوعية رأيه فيما يتعلق بالقوائم والتقارير المالية التي تفصح عنها الشركة، يوجد كذلك للجنة التدقيق ارتباط وثيق مع مجموعة من الهيئات منها مجلس الإدارة، المدقق الداخلي، المدقق الخارجي، والأطراف الخارجية كالمستثمرين. ومن أجل سيرورة لجنة التدقيق يجب أن يتميز أعضائها بالاستقلالية مع توفرهم على خبرة مهنية عالية وتكوين أكاديمي من المستوى العالي.

للجنة التدقيق مجموعة من السلطات والصلاحيات، فلها سلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالثواب والعقاب، كذلك لها السلطة في التوصل إلى أي معلومات تحتاجها في عملية الإشراف والتقييم للسياسات المتبعة، إلا أن لجنة التدقيق تواجهها مجموعة من التحديات ومن أهمها مواجهة المخاطر المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة ومخاطر الاحتيال.

وسنتطرق في الفصل الموالي لدراسة ميدانية توضح علاقة لجنة التدقيق ودورها في تفعيل حوكمة الشركات.

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة من أجل التعرف على دور لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة، ومدى تأثير خصائص اللجنة في تفعيل مبادئ الحوكمة

ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تم دراسته على النحو الآتي:

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

ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات المستخدمة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحثين في تحليل الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية ومجتمع الدراسة:

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحثين في مجرياتها، وكذلك حتى يستطيع الباحثين التفاعل معها بوصفها وتحليلها، وذلك بهدف بيان دور لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة.

وتم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث في الجانب الميداني وذلك بتوزيع استبانة تم إعدادها لهذا الغرض حيث تم تقسيمها إلى قسمين، يحتوي القسم الأول على بعض الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويحتوي القسم الثاني على الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة، وقد تم إعطاء خمسة بدائل عن كل سؤال وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم اختيار هذا النوع من الإجابات ذات النهايات المغلقة لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة، والقدرة على الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال التحليل، وقد تم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في إدارات شركة اتصالات الجزائر، والبالغ عددهم 48 عامل، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم استرجاع 42 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 09 استبانات وذلك للإجابة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 33 استبانة.

## المطلب الثالث: خصائص وسمات مجتمع الدراسة

جدول رقم (3-1) يبين توزيع العينة حسب متغير العمر.

1. العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	0
من 25 سنة – 35 سنة	11	33.3
من 35 سنة – 45 سنة	15	45.5
45 سنة فأكثر	7	21.2
المجموع	33	100

جدول رقم (1-3)

يبين الجدول (1-3) أن 100% من عينة الدراسة أعمارهم أكبر من 25 سنة مما يدل على نضج العينة. 33.3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة، و45.5% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة، و21.2% من عين الدراسة بلغت أعمارهم 46 سنة فما فوق. مما يدل على أن النسبة الكبرى من العينة من العمر هي من 36 إلى 45 سنة.

فالسئ الشائع بالنسبة لعينة الدراسة بين 35 و45 سنة.

## 2. الجنس

جدول رقم (2-3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	45.5
أنثى	18	54.5
المجموع	33	100

جدول رقم (2-3)

يبين جدول رقم (2-3) أن 45.5% من عينة الدراسة من فئة الذكور، و 54.5% من عينة الدراسة من فئة الإناث، مما يدل على تمكن الإناث في العمل.

## 3. المستوى التعليمي

جدول رقم (3-3) يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	29	87.9
ماستر	4	12.1
دكتوراه	0	0
المجموع	33	100

جدول رقم (3-3)

يبين الجدول (3-3) أن 87.9% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ليسانس، و12.1% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ماستر. فإن المستوى التعليمي الشائع بالنسبة للعينة هو شهادة ليسانس.

وما يعاب على عينة الدراسة النسبة المنعدمة للدكتوراه التي بإمكانها إعطاء دفع قوي للجماعات المحلية وهذا بسبب أن المجتمع الجزائري لم يعد يفكر في الشهادة العلمية وإنما أصبح الحل في ذهنه يتمثل في المادة وحدها، وهذه القناعة طبعت في الشباب إثر المعاشة اليومية فذلك الجامعي معركته مع الحياة تبدأ حينما يمنح شهادة التخرج، فهدفه الوحيد بعد التخرج هو الربح المادي وبعدها إكمال شهادته العليا والعودة إلى مقاعد الدراسة بعد تحسن ظروفه المادية إذ يمكن ذلك، وهذا ما يحمل الجماعات المحلية مسؤولية تحفيز المجتمعات المحلية على إكمال دراستهم العليا بمنح الأولوية □ التوظيف □ ر□ي المدرسة الوطنية للإدارة وأصحاب الشهادات العليا كالدكتوراه.

4. الخبرة المهنية

جدول رقم (4-3) يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
15.2	5	أقل من 5 سنوات
21.2	7	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
48.5	16	من 11 سنوات إلى 15 سنة
15.2	5	أكثر من 15 سنة
100	33	المجموع

جدول رقم (4-3)

يبين الجدول (3-3): أن 84.8% من عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية تفوق 5 سنوات. 21.2% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم المهنية من 06 إلى 10 سنوات، و48.5% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم المهنية من 11 إلى 15 سنة، و15.2% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم المهنية 16 سنة فما فوق.

ومن معطيات الجدول الإحصائية نلاحظ أن أغلب العاملين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة.

### المطلب الرابع: أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- 1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.
  - 2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
  - 3- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
  - 4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 3 فقرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** يتكون من (14) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول: أهمية لجنة التدقيق وفعاليتها في تجسيد آليات الحوكمة.

- المحور الثاني: خصائص لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على المنهج التحليلي، حيث تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي \*Likert Scale\*، و الذي يؤكد على التمييز بين مدى قوة المفردة مع الخيار أو العبارة، و ذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة إلى قوية سالبة.

جدول رقم (3-5) مستويات قياس ليكارت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

جدول رقم (3-5)

المصدر: من إعداد الطالبان.

أي بمدى استجابة (1-5) و بوسط فرضي قدره (03)، كما تم اعتماد مستوى المعنوية (0.05) لقبول أو رفض الفرضيات، و هو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الدراسات.

حيث

درجة الاستجابة لموافق بشدة هي 100%.

- درجة الاستجابة لموافق هي 80%.
  - لدرجة الاستجابة محايد هي 60%.
  - درجة الاستجابة لغير موافق <sup>1</sup>40
  - درجة الاستجابة غير موافق بشدة <sup>2</sup>20
- المعالجة الإحصائية**

تم استخدام برنامج المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة عن طريق الاستبيان، وقد تم استخدام الأساليب المناسبة في التحليل والتي تعتمد أساساً على نوع البيانات المراد تحليلها، وعلى هدف وفرضيات الدراسة، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات وجمعها لتحقيق أغراض الدراسة، هذه الأساليب تتمثل في مايلي:

- **النسب المئوية:** تم استخدامها بغرض معرفة نسب خصائص العينة ونسب إجابات المبحوثين.
- **معامل الارتباط Pearson:** تم استخدامه من أجل تحديد طبيعة الارتباط بين الفقرات والمحاور.
- **معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbach:** وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان.

**المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها**

**المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف -سمرنوف)**

**جدول رقم (3-6) يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)**

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة
1	أهمية لجنة التدقيق وفعاليتها في تجسيد أليات الحوكمة.	9	0.201	0.062
2	خصائص لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة.	5	0.163	0.125

**جدول رقم (3-6)**

**المصدر:** من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

يقيس اختبار كولمجروف -سمرنوف قياس ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون

<sup>2</sup> في 100 على 5

<sup>2</sup> درجة الاستجابة تساوي 1 ÷ 5 100 N، حيث n هو مستوى الدرجة

توزيع البيانات طبيعياً، و يبين الجدول رقم (3-6) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يعني وجوب استخدام الاختبارات المعلمية.

من الجدول (3-6) العينة غير موزعة طبيعياً، وحسب نظرية النهاية المركزية التي تنص على عندما تكون حجم العينة تساوي أو تفوق 30 فإن التوزيع يقترب من التوزيع الطبيعي.

### 1- تحليل وحوصلة نتائج الدراسة

من أجل حوصلة النتائج، تم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك عن طريق استعمال برنامج Spss من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة.

### المطلب الثاني: صدق و ثبات الاستبيان

أولاً: صدق فقرات الاستبيان : حيث تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بالطريقة الآتية:

#### - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، و قد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أ- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول:

جدول رقم (7-3) يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	التفاني في عمل لجنة التدقيق يوطد العلاقة بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي	0.661	0.000
2	التأكد من فعالية المراجعة الداخلية ومدى الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية	0.632	0.000
3	الاجتماع بالمراجع الخارجي أثناء وفي نهاية عملية التدقيق يؤدي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة من تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم.	0.625	0.000
4	عقد اجتماعات لجنة التدقيق يساهم في حل المشاكل التي قد يواجهها المدقق مع إدارة الشركة فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية	0.614	0.000
5	تمسك لجنة التدقيق من المراجع الداخلي تقارير دولية عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة.	0.742	0.000
6	يتم الإشراف من قبل لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية وأثرها في تفعيل مبادئ الحوكمة.	0.693	0.002
7	تقوم لجنة التدقيق بالتحقق من استقلالية المراجع الداخلي وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليته.	0.636	0.000
8	اعتماد لجنة التدقيق داخل الشركات يزيد الشفافية في التقارير المحاسبية التي تصدرها الشركات للأطراف الخارجية مما يؤدي إلى زيادة ثقة الأطراف الخارجية.	0.730	0.000
9	إن وجود لجنة التدقيق يعرقل من عمل المراجع الخارجي ويهدد استقلاليته.	0.627	0.000

جدول رقم (7-3)

يوضح الجدول (7-3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

جدول رقم (8-3) يبين الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفر الاستقلالية والخبرة لدى أعضاء لجنة التدقيق يؤدي إلى تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي.	0.526	0.002
2	توفر الخبرة المالية والمحاسبية في أعضاء لجنة التدقيق يضمن الإشراف الأمثل على عملية إعداد القوائم المالية.	0.643	0.000
3	يتم اختيار أعضاء لجنة التدقيق من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين	0.501	0.003
4	يتم اختيار أعضاء لجنة التدقيق من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين	0.624	0.000
5	يحمل بعض أعضاء لجنة التدقيق مؤهلا في المحاسبة والمالية مما يؤهلها لممارسة دورها بفعالية.	0.697	0.000

جدول رقم (8-3)

يوضح الجدول (8-3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني أن تكون النتائج التي تعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكرار توزيعها على عينة الدراسة، وقد تم التحقق من الثبات من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ.

### طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

جدول رقم (9-3) يبين معامل الثبات لمحاور الاستبيان (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إلزامية تشكيل لجان التدقيق في المؤسسات وفعاليتها في تجسيد آليات الحوكمة	9	0.721

0.711	5	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين خصائص لجنة التدقيق وتفعيل مبادئ الحوكمة.	2
-------	---	---	---

**جدول رقم (9-3)**

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss. لقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان و يبين جدول رقم (9-3) أن معاملات الثبات مرتفعة مقارنة بالمستوى 70% الذي حدده الاختصاصيون حيث تراوح معامل الثبات لمحاور الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ بين (0.711 و 0.721) مما يطمئن من استخدام أداة الدراسة في عملية البحث.

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

يتضمن هذا الجزء من الدراسة مناقشة واختبار الفرضيات كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إلزامية تشكيل لجان التدقيق في المؤسسات و فعاليتها في تجسيد آليات الحوكمة

**جدول رقم (3-10) يبين معامل الارتباط بين أهمية لجنة التدقيق وتجسيد آليات الحوكمة.**

المحور	الإحصاءات	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلزامية تشكيل لجان التدقيق في المؤسسات و فعاليتها في تجسيد آليات الحوكمة
1	معامل الارتباط بيرسون	0.621
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	33

**جدول رقم (3-10)**

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلزامية تشكيل لجان التدقيق في المؤسسات و فعاليتها في تجسيد آليات الحوكمة، وتشير النتائج المبينة في جدول

رقم (3-10) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 و هي اقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.621 و هي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية التي تساوي 0.273، مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية، و بالتالي قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلزامية تشكيل لجان التدقيق في الشركات عند مستوى  $\alpha = 0.05$

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين خصائص لجنة التدقيق وتفعيل مبادئ الحوكمة.

**جدول رقم (3-11) يبين معامل الارتباط بيرسون بين خصائص لجنة التدقيق وتفعيل مبادئ الحوكمة.**

المحور	الإحصاءات	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص لجنة التدقيق وتفعيل مبادئ الحوكمة
2	معامل ارتباط بيرسون	0.764
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	33

**جدول رقم (3-11)**

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين خصائص لجنة التدقيق وتفعيل مبادئ الحوكمة، وتشير النتائج المبينة في جدول رقم (3-11) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.764 وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية التي تساوي 0.273، مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة لجان التدقيق بمبادئ حوكمة الشركات عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

## خلاصة الفصل

على ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها شركة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، وتحليل نتائج الدراسة، جاء الفصل الثالث على شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من دور لجنة التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات.

حيث أنه وفي بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي للإجراءات من وصف منهج الدراسة، أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ثم المعالجات الإحصائية المعتمد عليها في تحليل الدراسة، ثم صدق وثبات الاستبيان التي تم القيام بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها لينتهي هذا الفصل باختبار مختلف فرضيات الدراسة. وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل الأول والفصل الثاني بغية الوصول إلى أهمية لجنة التدقيق بمبادئها وآلياتها في تفعيل الحوكمة، والتي لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما تعزيز دور لجنة التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات.

من خلال تناولنا لموضوع دور لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة تمت معالجة إشكالية الدراسة التي كان سؤالها الرئيسي هو: إلى أي مدى يمكن أن تساهم لجنة التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات؟

و من خلال الفصول الثلاثة وانطلاقاً من الفرضيات الأساسية وباستخدام الوسائل والأدوات المشار إليها يمكن عرض نتائج اختبار الفروض، ونتائج هذه الدراسة والتوصيات المقدمة، وآفاق البحث العلمي فيما يلي:

### - نتائج اختبار الفروض

- صدق الفرضية الأولى القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إلزامية تشكيل لجان التدقيق في المؤسسات وفعاليتها في تجسيد آليات الحوكمة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

- صدق الفرضية الثانية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين خصائص لجنة التدقيق وتفعيل مبادئ الحوكمة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف.

### - عرض نتائج الدراسة

- الالتزام بقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يضمن فعالية وأداء الشركة المقيدة في سوق الأوراق المالية.
- محددات الحوكمة تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات.
- الحوكمة من بين الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاهية المجتمع.
- وجود لجنة التدقيق يزيد من فعالية نظام الحوكمة وتطويره بما يحقق أهداف الشركة.
- لجنة التدقيق تدعم استقلالية المراجع الخارجي والتأكد من حيادية و موضوعية رأيه فيما يتعلق بالقوائم المالية التي تفصح عنها الشركة.
- للجنة التدقيق دور فعال في تفعيل حوكمة الشركات من خلال ممارسة مهامها الإشرافية والرقابية على أكمل وجه.
- زيادة فعالية لجان التدقيق يساعد على زيادة جودة القوائم المالية وتدعيم نظام الرقابة الداخلية في الشركات.
- السن الشائع لعينة الدراسة ما بين 36 إلى 45 سنة يمثل 45.5% من عينة الدراسة مما يدل على نضج العينة
- الجنس الشائع من الإناث بنسبة 54.5% مما يدل على تمكن الإناث في العمل.

- المستوى التعليمي الشائع ليسانس بنسبة 87.9% مما يدل على توفر العينة على مؤهل علمي.
- توصيات الدراسة
- من بعض توصيات الدراسة استنادا لنتائجها حول دور لجنة التدقيق في تفعيل حوكمة الشركات ببعض التوصيات والمتمثلة في التالي:
- ضرورة إنشاء لجنة التدقيق في الشركات لما لها من دور في منع التلاعب في المعلومات المحاسبية التي تفصح عنها القوائم المالية.
- الحرص على توفر الاستقلالية والخبرة لدى أعضاء لجنة التدقيق مما يجعلها قادرة على التقييم بموضوعية لكل من جودة الإفصاح في القوائم المالية ومدى مناسبة وملائمة نظام الرقابة الداخلية في الشركات.

#### أفاق البحث العلمي

- النماذج الدولية لحوكمة الشركات وعلاقتها بتفعيل لجان التدقيق.
  - تصور إحداث لجان التدقيق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
  - دور لجنة التدقيق في تفعيل الحوكمة في البنوك الجزائرية.
- وفي الأخير يمكن القول أن بحثنا لم يلم بجميع الجوانب والتفاصيل المتعلقة بالموضوع إذ يبقى دراسة علمية تشوبها بمجموعة من النقائص لعلها تكون منطلقات لبحوث أخرى حيث أردنا من خلال هذا الموضوع التحسيس بأهمية بعض الجوانب التي يمكن أن تكون عناوين لبحوث مستقبلية. تمثل أفاق البحث العلمي في دور لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة في ما يلي

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

- أمين السيد أحمد لطفي، أساليب التدقيق لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات "المفاهيم-المبادئ-التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006.
- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007.
- محمد حسن بيسوني السعدني، الشفافية والإفصاح في اطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، طبعة 2009.
- محمد سمير الصبان وعبدالله هلال، الأسس العلمية و العملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري(دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الابراهيمية، مصر، 2009.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحكم المشترك، إصدار 2004.

### ثانياً: الرسائل الجامعية

- رمضان عارف رمضان محروس: دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات-دراسة نظرية وتطبيقية-، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة جنوب الوادي، 2011.
- السعيد خلف: دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2011.
- العابدي دلال: حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية-دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2016/2015.

### ثالثاً: الدوريات

- أحمد أشرف عبد الحميد، مقال بعنوان: الحوكمة والتقارير المالية المنشورة في الشركات المصرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ديسمبر 2002
- أماني حسين، مقال بعنوان(لجان المراجعة في الشركات وأهميتها)، مجلة المحاسب، مصر، العدد السادس، أبريل 2000.
- براق محمد وكمال عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين أليات الرقابة الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والاداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية

للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر -بسكرة- يومي 06 و07 ماي 2012.

- بغدادي، حسين فهمي أحمد محمد،(نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق آلية لجنة المراجعة على جودة أداء المراجعين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية: دراسة حالة)، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة-مصر، العدد 04، 2015.
- بن علي بلعوز، عبد الرزاق حبار، حوكمة الشركات في المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2009.
- حاكم محسن محمد، ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسة الجامعية، المؤتمر العربي الثاني عن الجامعة العربية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- حسن بشرى عبد الوهاب محمد:(دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها)، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2012، العدد 22.
- حسين أحمد دحدوح: (دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات-دراسة ميدانية-)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
- خميلي فريد وجباري شوقي، دور المراجعة الخارجية في إرساء دعائم حوكمة الشركات، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر والأفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، يومي 11-12 أكتوبر 2010.
- درويش عبد الناصر محمد سيد، مقال بعنوان دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة، العدد الثاني، جويلية 2003.
- سمير كامل محمد عيسى، مقال بعنوان: العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد واحد، المجلد الخامس والأربعون، جامعة الإسكندرية، جانفي 2008.
- طاهر قشي، مقال بعنوان: الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 2009.
- عطية صلاح سلطان، مداخلة بعنوان: دور لجان المراجعة في دعم حوكمة الشركات لأغراض استمرار المنشأة، المؤتمر العربي الأول حول المراجعة الداخلية في إطار الحوكمة المؤسسية، القاهرة، مصر، 2005.
- علي حسين الدوغي، دور قانون ساربينز أوكسلي في رفع كفاءة مهنة التدقيق الداخلي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، 2011.
- عوض بن سلامة الرحيلي:(مقال بعنوان: لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 22، العدد 01، السعودية، 2008.
- فيصل محمود السوارة، (قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية)، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، سوريا، 2009.
- كرم أسامة رزق، مقال بعنوان: الإفصاح وحدوده والقيود التي ترد عليه، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، عدد 615، جانفي 2006، مصر.

- كمال محمد اراشيش، مقال بعنوان: (نظرية الوكالة ودورها في الأزمات المالية)، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، مصر، 2009. العدد 28.
- لطفي أحمد جطان، القواعد المنظمة لحوكمة الشركات من منظور الشركات المقيدة في بورصة الأردن، مجلة المشروعات الدولية، العدد التاسع، 2003.
- محمد لمين ميرة والأزهر عزه: (دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد محمد لخضر. الوادي، العدد 10، الجزء 01، 2017.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- <https://www.tshaonline.org/>



الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة للجملّة:

الجزء الأول: الأسئلة العامّة

1. العمر: أقل من 25  من 25 – 35  من 35 – 45  من 45 فأكثر
2. الجنس: ذكر  أنثى
3. المؤهل العلمي :  
ليسانس  ماجستير  دكتوراه
4. سنوات الخبرة :  
أقل من سنة  من سنة إلى 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: بيانات متغيرات الدراسة

المحور الأول: الخاص بأهمية لجنة التدقيق وفعاليتها في تجسيد آليات الحوكمة

غير	غير	محايد	موافق	موافق	الأسئلة	
-----	-----	-------	-------	-------	---------	--

موافق بشدة	موافق			بشدة	
					1 التفاني في عمل لجنة التدقيق يوطد العلاقة بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي.
					2 تضمن لجنة التدقيق التأكد من فعالية المراجعة الداخلية ومدى الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية.
					3 الاجتماع بالمراجع الخارجي أثناء وفي نهاية عملية التدقيق يؤدي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة من تنفيذ مهامهم ومسئولياتهم.
					4 عقد اجتماعات لجنة التدقيق يساهم في حل المشاكل التي قد يواجهها المدقق مع إدارة الشركة فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية.
					5 تمسك لجنة التدقيق من المراجع الداخلي تقارير دورية عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة.
					6 يتم الإشراف من قبل لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير والقوائم المالية وأثرها في تفعيل مبادئ الحوكمة.
					7 تقوم لجنة التدقيق بالتحقق من استقلالية المراجع الداخلي وتقديم أي مقترحات من شأنها تأكيد استقلاليته.
					8 اعتماد لجنة التدقيق داخل الشركات يزيد الشفافية في التقارير المحاسبية التي تصدرها الشركات للأطراف الخارجية مما يؤدي إلى زيادة درجة ثقة الأطراف الخارجية.
					9 إن وجود لجنة التدقيق يعرقل من عمل المراجع الخارجي ويهدد استقلاليته.

المحور الثاني: الخاص بخصائص لجنة التدقيق في تفعيل مبادئ الحوكمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة	
					توفر الاستقلالية والخبرة لدى أعضاء لجنة التدقيق يؤدي إلى تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي.	1
					توفر الخبرة المالية والمحاسبية في أعضاء لجنة التدقيق يضمن الإشراف الأمثل على عملية إعداد القوائم المالية.	2
					يتم اختيار أعضاء لجنة التدقيق من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.	3
					تعقد لجنة التدقيق الاجتماعات المقرر انعقادها بموجب الأنظمة والتعليمات من أجل القيام بواجباتها المحددة.	4
					يحمل بعض أعضاء لجنة التدقيق مؤهلا في المحاسبة والمالية مما يؤهلها لممارسة دورها بفعالية.	5

## ملحق رقم 02:

مخرجات البرنامج الإحصائي Sps.25 :

- معامل الثبات لمحاور الاستبيان (طريقة الفا كرونباخ)

✓ المحور الأول:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	9

✓ المحور الثاني:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	5

خاتمة

**الفصل الثاني:**  
**لجنة التدقيق**  
**ومساهمتها**  
**في حوكمة الشركات**

الفصل الثالث:

تأثير عناصر لجنة

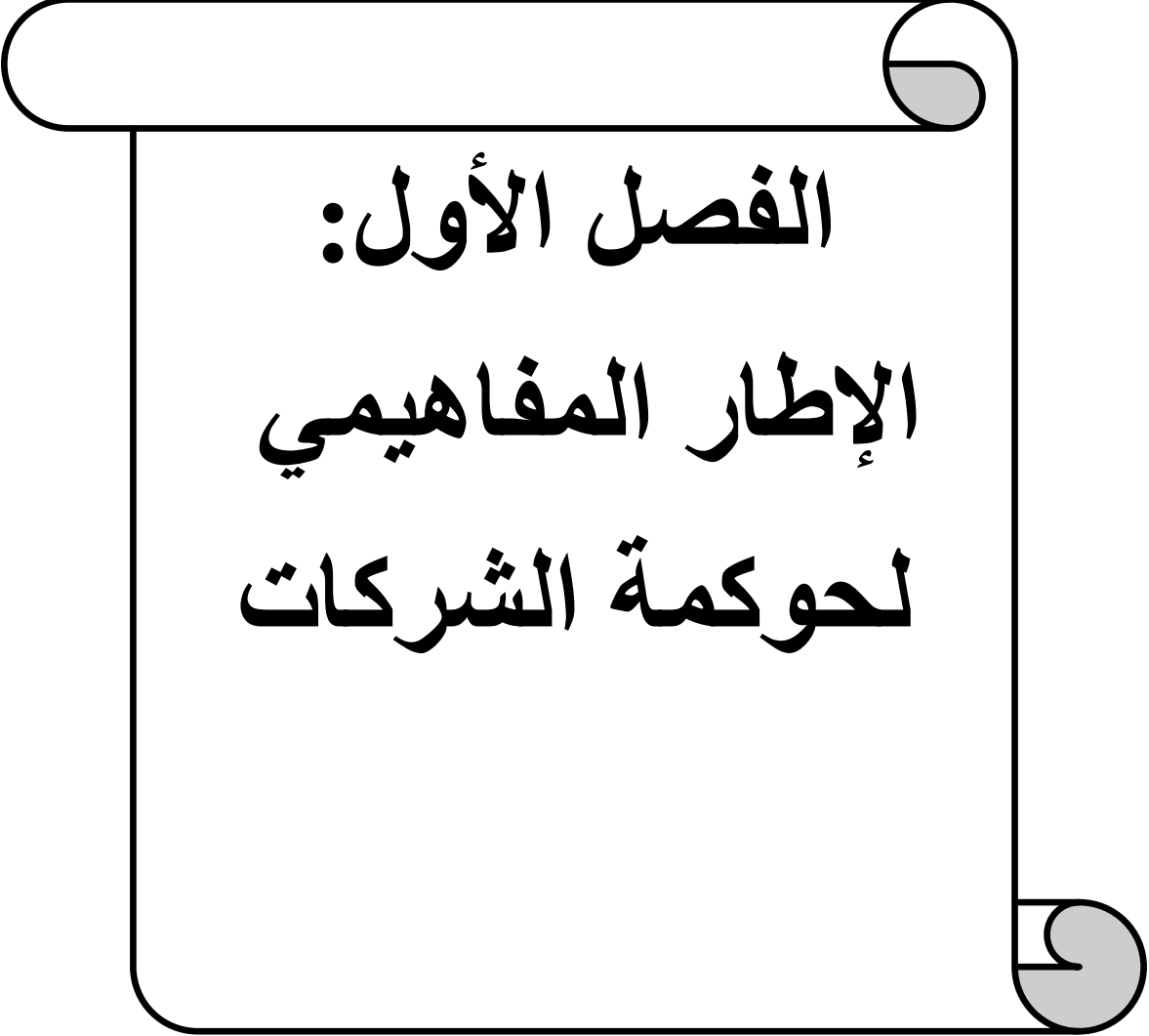
التدقيق

في تفعيل مبادئ

الحوكمة

بمؤسسة اتصالات

الجزائر



**الفصل الأول:**  
**الإطار المفاهيمي**  
**لحوكمة الشركات**

مقدمة

# قائمة المراجع

الملاحق