الجمهورية العربية السورية
جـــامعـــة دمشـــــــق
كليـــــــة الاقتصـــــــاد
قســـــــم المحـــاســبة

دور حوكمة الشركات في تفعيل لجان المراجعة وإمكانية التطبيق في سورية

(دراسة ميدانية)

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير

إعداد
محمد محمد أمين طجها

إشراف الدكتور
علي محمد يوسف

٢٠٠٩

تمت المناقشة أمام لجنة الحكم المؤلفة من السادة الأساتذة:

الدكتورة رشا حمادة.....

الأستاذة المساعدة في قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد، جامعة دمشق – عضواً

الدكتور عصام قريط .....

الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد، جامعة دمشق – عضواً

الدكتور علي يوسف.....

المدرس في قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد، جامعة دمشق – عضواً مشرفاً

وذلك يوم الإثنين ٢٠٠٩/٨/١٠
الساعة السادسة مساءً بكلية الاقتصاد

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وأفضل الصلاة وأتم التسليم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علماً يا عليم، يا ربنا لك الحمد والشكر على عظيم نعمك الظاهرة منها والباطنة، لك الحمد ملء السموات والأرض وملء ما شئت من شيء بعد، لك الحمد يا ربنا على توفيقي في إعداد وإنجاز هذا البحث.

يتقدم الباحث بخالص شكره وامتنانه لمنارة العلم والمعرفة، مثال التواضع والتعاون، رمز الإخلاص والتفاني، الدكتور **علي محمد يوسف** على ما قدمه من وقته الثمين في تزويد الباحث بخلاصة أبحاثه ومعرفته، وعلى ما كان منه من تشجيع وصبر منقطع النظير خلال كل مراحل إنجاز هذا البحث، فله من الباحث كل تقدير واحترام، وأدعو الله سبحانه وتعالى أن يمده بنور من عنده، ويجعله ذخراً للعلم وضياءً للمعرفة، وجزاه الله عن الباحث كل خير.

ولا يفوت الباحث أن يقدم الشكر والتقدير لكل من كان لـه فضل في تحصيلـه العلمي في جميع مراحله، معترفاً بفضلهم وراجياً الله تعالى أن يمدهم بالصحة والقوة وبمزيد من المعرفة.

والله ولي التوفيق

الباحث

دمشق ٢٠٠٩/٨/١٠

إهداء

إلى الرحمة المهداة للعالمين

سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم

إلى رمز الحنان والعطاء

صاحبة القلب الدافئ واليد الحنون.....أمي

إلى رمز الصبر والتفاني

صاحب الحكمة والكلمة الطيبة.....أبي

إلى السند والمساعد

أصدقائي من الطفولة .....اخوتي

إلى اخوتي في الله

من يتمنون لي كل خير.....أصدقائي

إلى قناديل النور والمعرفة

كل من له حق عليّ.....أساتذتي

إلى كل محب لي

متمنياً من الباري أن يحقق آمالهم.....

فهرس البحث

فصل تمهيدي: مدخل الدراسة..... ١-١٠

أولاً: مقدمة البحث..... ١-٢

ثانياً: مشكلة البحث..... ٢

ثالثاً: الدراسات السابقة..... ٣-٦

رابعاً: أهمية البحث..... ٧

خامساً: أهداف البحث..... ٨

سادساً: فروض البحث..... ٨

سابعاً: منهج البحث ٩

ثامناً: تقسيمات البحث..... ١٠

١- الفصل الأول: مبادئ وآليات حوكمة الشركات ١١-٥٣

١-١- المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها ١٣-٢٤

١-١-١- مفهوم حوكمة الشركات..... ١٤-١٥

١-١-٢- تعريف حوكمة الشركات ١٦-١٨

١-١-٣- أهمية حوكمة الشركات ١٩-٢٤

١-١-٣-١- أهمية حوكمة الشركات على الصعيد الاقتصادي..... ١٩

١-١-٣-٢- أهمية حوكمة الشركات على الصعيد الاجتماعي..... ٢١

١-١-٣-٣- أهمية حوكمة الشركات على الصعيد القانوني..... ٢١

١-١-٣-٤- حوكمة الشركات على الصعيد الدولي..... ٢٢

١-٢- المبحث الثاني: عوامل ظهور حوكمة الشركات..... ٢٥-٣٣

١-٢-١- نظرية الوكالة..... ٢٦-٢٧

١-٢-١-١- مفهوم نظرية الوكالة..... ٢٦

١-٢-١-٢- افتراضات نظرية الوكالة ٢٦

١-٢-١-٣- مشكلات الوكالة ٢٧

١-٢-٢- التلاعب المحاسبي..... ٢٨-٣٣

١-٢-٢-١- الاختيار المحاسبي ٢٨

١-٢-٢-٢- إدارة الأرباح..... ٣٠
١-٢-٢-٣- تمهيد الدخل..... ٣١
١-٢-٢-٤- محاسبة التخلص من كل خسائر السنة الرديئة..... ٣٢
١-٢-٢-٥- المحاسبة الإبداعية..... ٣٣

١-٣- المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات..... ٣٤-٤٢

١-٣-١- توافر الإطار الفعال لحوكمة الشركات..... ٣٦
١-٣-٢- حقوق المساهمين..... ٣٦-٣٧
١-٣-٣- المعاملة العادلة للمساهمين..... ٣٨
١-٣-٤- دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات..... ٣٨-٣٩
١-٣-٥- الإفصاح والشفافية..... ٣٩-٤٠
١-٣-٦- مسؤوليات مجلس الإدارة..... ٤٠-٤٢

١-٤- المبحث الرابع: آليات حوكمة الشركات..... ٤٣-٥٣

١-٤-١- آليات حوكمة الشركات الخارجية..... ٤٤-٤٧
١-٤-١-١- حقوق الملكية..... ٤٤
١-٤-١-٢- قانون التعاقد..... ٤٥
١-٤-١-٣- نظام مصرفي تنظمه قوانين جيدة..... ٤٥
١-٤-١-٤- آليات الخروج من السوق (الإفلاس ونزع الملكية)..... ٤٥
١-٤-١-٥- أسواق الأوراق المالية..... ٤٦
١-٤-١-٦- وجود الأسواق التنافسية..... ٤٦
١-٤-١-٧- أسواق الاستحواذ *Acquisition Market*..... ٤٧
١-٤-١-٨- قوانين وممارسات متعددة..... ٤٧
١-٤-٢- آليات حوكمة الشركات الداخلية..... ٤٨-٥٣
١-٤-٢-١- الدور الإشرافي لمجلس الإدارة..... ٤٩
١-٤-٢-٢- علاقة الشركة مع المساهمين والأطراف الأخرى..... ٥٢

٢- الفصل الثاني: فعالية ومسؤوليات لجان المراجعة..... ٥٤-٨٢

٢-١- المبحث الأول: نشأة لجان المراجعة وأهميتها..... ٥٥-٦١

٢-١-١- نظرة تاريخية على نشوء لجان المراجعة..... ٥٦-٥٧

٢-١-٢- تعريف لجان المراجعة..... ٥٨
٢-١-٣- أهمية لجان المراجعة..... ٥٩-٦١
٢-١-٣-١- أهمية لجان المراجعة لمجلس الإدارة..... ٥٩
٢-١-٣-٢- أهمية لجان المراجعة للمراجعة الخارجية..... ٦٠
٢-١-٣-٣- أهمية لجان المراجعة للمراجعة الداخلية..... ٦٠
٢-١-٣-٤- أهمية لجان المراجعة للمساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة ٦١

٢-٢- المبحث الثاني: فعالية لجان المراجعة..... ٦٢-٧٠

٢-٢-١- دوافع التكوين الاختياري للجان المراجعة ٦٣
٢-٢-٢- استقلالية أعضاء لجنة المراجعة..... ٦٣-٦٥
٢-٢-٣- مؤهلات أعضاء لجنة المراجعة..... ٦٥-٦٧
٢-٢-٤- حجم لجنة المراجعة..... ٦٧
٢-٢-٥- اجتماعات وتقرير لجنة المراجعة..... ٦٨-٦٩
٢-٢-٦- عقد لجنة المراجعة..... ٦٩-٧٠

٢-٣- المبحث الثالث: مسؤوليات ووظائف لجان المراجعة..... ٧١-٨٢

٢-٣-١- دور لجنة المراجعة في إعداد التقارير المالية..... ٧٢-٧٥
٢-٣-١-١- القيام بمراجعة القوائم المالية السنوية أو المرحلية..... ٧٣
٢-٣-١-٢- مراجعة السياسات المحاسبية المطبقة..... ٧٣
٢-٣-١-٣- مراجعة نظم الرقابة الداخلية..... ٧٤
٢-٣-١-٤- تقييم مدى إمكانية حدوث تلاعب..... ٧٥
٢-٣-٢- علاقة لجنة المراجعة بالمراجعة الداخلية والخارجية..... ٧٦-٨٢
٢-٣-٢-١- علاقة لجنة المراجعة بالمراجعة الداخلية..... ٧٦
٢-٣-٢-٢- علاقة لجنة المراجعة بالمراجعة الخارجية..... ٧٨

٣- <u>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفروض</u>..... ٨٣-١٤٦

٣-١- المبحث الأول: حوكمة الشركات ولجان المراجعة في بيئة الأعمال السورية..... ٨٤-١٠٠

٣-١-١- حوكمة الشركات في سورية..... ٨٥-١٠٠
٣-١-١-١- التشريعات والنظم المرتبطة بحوكمة الشركات في سورية ٨٥

٣-١-١-٢- مبادئ حوكمة الشركات في سورية، ومقارنتها مع مبادئ الـ *OECD* ٩٤
٣-١-٢- لجان المراجعة في سورية ٩٩-١٠١

٣-٢- المبحث الثاني: مجتمع الدراسة ووصف العينة ١٠٢-١١٢

٣-٢-١- مجتمع وعينة الدراسة ١٠٢-١٠٤
٣-٢-٢- ثبات الأداة (الإستبيان) ١٠٤
٣-٢-٣- وصف عينة الدراسة ١٠٤-١١٢

٣-٣- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفروض ١١٣-١٤٦

٣-٣-١- تحليل الفرض الأول ونتائج اختباره ١١٤-١٣١
٣-٣-٢- تحليل الفرض الثاني ونتائج اختباره ١٣٢-١٣٧
٣-٣-٣- تحليل الفرض الثالث ونتائج اختباره ١٣٨-١٤٦

٤- الفصل الرابع: ملخص ونتائج البحث والتوصيات ١٤٧-١٥٣

٤-١- المبحث الأول: ملخص البحث ١٤٨-١٥١
٤-٢- المبحث الثاني: نتائج البحث ١٥٢
٤-٣- المبحث الثالث: توصيات البحث ١٥٣

ملاحق البحث ١٥٤-١٦٤

الملحق الأول: استمارة الاستبيان ١٥٥-١٦١
الملحق الثاني: الشركات المساهمة العامة ١٦٢-١٦٣
الملحق الثالث: الأساتذة المحكمين لإستمارة الإستبيان ١٦٤

مراجع البحث ١٦٥-١٧٣

المراجع باللغة العربية ١٦٥-١٦٧
المراجع باللغة الأجنبية ١٦٨-١٧٣

قائمة بجداول البحث

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد	103
٢	توزع عينة البحث على طبقات المجتمع	103
٣	توزع عينة البحث وفقاً للجنس	104
٤	تقاطع عدد أفراد العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي	105
٥	تقاطع عدد أفراد العينة حسب الجنس والموقع الوظيفي	105
٦	تقاطع عدد أفراد العينة حسب الجنس وسنوات الخبرة	106
٧	توزع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي	106
٨	تقاطع عدد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي والتخصص الأكاديمي	107
٩	تقاطع عدد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي والموقع الوظيفي	107
١٠	تقاطع عدد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة	108
١١	توزع عينة البحث وفقاً للتخصص الأكاديمي	108
١٢	تقاطع عدد أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي والموقع الوظيفي	109
١٣	تقاطع عدد أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي وسنوات الخبرة	110
١٤	توزع عينة البحث وفقاً للموقع الوظيفي	110
١٥	تقاطع عدد أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي وسنوات الخبرة	111
16	توزع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة	112
17	تثقيل البنود الايجابية والسلبية لقائمة الاستقصاء	113
18	تأثير المتغيرات السكانية (الديموغرافية) على قابلية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	١١٥
١٩	وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الأول حسب المؤهل العلمي	١١٦
٢٠	وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الأول حسب الموقع الوظيفي	١١٦
٢١	وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الأول حسب سنوات الخبرة	١١٧
٢٢	وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الثاني حسب التخصص الأكاديمي	١١٧

٢٣	وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الثاني حسب سنوات الخبرة	١١٨
٢٤	وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الثاني حسب الموقع الوظيفي	١١٨
٢٥	وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الثالث حسب الموقع الوظيفي	١١٩
٢٦	وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ السادس حسب الموقع الوظيفي	١١٩
٢٧	اختبار تأثير متغير الجنس على الفرض الأول	١٢٠

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
٢٨	التكرارات والنسب المئوية لإجابات المحور الأول	١٢١
٢٩	التكرارات والنسب المئوية لمبادئ حوكمة الشركات والمحور كاملاً	١٢٢
٣٠	الأوساط الحسابية والإنحرافات وقيمة T لإجابات المحور الأول	١٢٣
٣١	الأوساط الحسابية والإنحرافات وقيمة T لمبادئ حوكمة الشركات والمحور كاملاً	١٢٤
٣٢	تأثير المتغيرات السكانية (الديموغرافية) على أن وجود لجان مراجعة فاعلة في الشركات المساهمة دوراً إيجابياً في تحقيق مبادئ الحوكمة	١٣٢
٣٣	اختبار LSD للتخصصات الأكاديمية بالنسبة للفرض الثاني	١٣٣
٣٤	متوسطات إجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني وفقاً للتخصص الأكاديمي	١٣٣
٣٥	التكرارات والنسب المئوية لإجابات المحور الثاني والمحور كاملاً	١٣٤
٣٦	الأوساط الحسابية والإنحرافات وقيمة T لإجابات المحور الثاني والمحور كاملاً	١٣٥
٣٧	تأثير المتغيرات السكانية (الديموغرافية) على أن الخصائص النوعية للجان المراجعة تؤثر على فعالية دورها في حوكمة الشركات	١٣٨
٣٨	اختبار LSD لفئات سنوات الخبرة بالنسبة للفرض الثالث	١٣٩
٣٩	متوسطات إجابات أفراد العينة على بنود المحور الثالث وفقاً لسنوات الخبرة	١٣٩
٤٠	التكرارات والنسب المئوية لإجابات المحور الثالث والمحور كاملاً	١٤٠
٤١	الأوساط الحسابية والإنحرافات وقيمة T لإجابات المحور الثالث والمحور كاملاً	١٤١

قائمة بأشكال البحث

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	مكونات عينة البحث	104
٢	توزع عينة البحث وفقاً للجنس	105
٣	نسب توزع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي	107
٤	نسب توزع عينة البحث وفقاً للتخصص الأكاديمي	109
٥	نسب توزع عينة البحث وفقاً للموقع الوظيفي	111
٦	نسب توزع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة	112
٧	نسب إجابات أفراد العينة على توافر الإطار الفعال لحوكمة الشركات	125
٨	نسب إجابات أفراد العينة على مبدأ حقوق المساهمين	126
٩	نسب إجابات أفراد العينة على مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين	127
١٠	نسب إجابات أفراد العينة على مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات	128
١١	نسب إجابات أفراد العينة على مبدأ الإفصاح والشفافية	129
١٢	نسب إجابات أفراد العينة على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	130
١٣	مقارنة بين وسطي الإجابات لمبادئ حوكمة الشركات	131
١٤	نسب إجابات أفراد العينة على المحور الثاني	136
١٥	نسب إجابات أفراد العينة على خاصية إلزامية تكوين لجان مراجعة	142
١٦	نسب إجابات أفراد العينة على خاصية وجود لجان مراجعة بالشركات العائلية	143
١٧	نسب إجابات أفراد العينة على خاصية كون أعضاء لجان المراجعة مستقلين وغير تنفيذيين	143
١٨	نسب إجابات أفراد العينة على خاصية تمتع أعضاء لجان المراجعة بخبرات مالية	144

١٩	نسب إجابات أفراد العينة على خاصية النظام الموثق لمواعيد اجتماع لجنة المراجعة	144
٢٠	نسب إجابات أفراد العينة على خاصية إرفاق تقارير لجان المراجعة مع التقارير السنوية	145
٢١	نسب إجابات أفراد العينة على الفرض الثالث	145
٢٢	مقارنة بين الأوساط الحسابية لإجابات الفروض الثلاث	146

قائمة باختصارات البحث

الرقم	الاختصار	الاختصار بالانكليزية	الاختصار بالعربية
1	*AICPA*	*American Institute of Certified Public Accountants*	معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي
2	*ALI*	*American Law Institute*	معهد القانون الأمريكي
3	*BRT*	*Business Roundtable*	جمعية أعمال الطاولة المستديرة
4	*CEO*	*Chief executive officer*	المدير التنفيذي
5	*CICA*	*Canadian Institute of Chartered Accountants*	المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين
6	*CIMA*	*Chartered Institute of Management Accountants*	المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين
7	*CIPE*	*Center for International Private Enterprise*	مركز المشروعات الدولية الخاصة
8	*CSR*	*Corporate Social Responsibility*	المسؤولية الاجتماعية للشركات
9	*FDICIA*	*Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act*	القانون الاتحادي لتطوير شركات تأمين *الودائع*
10	*GAAP*	*Generally Accepted Accounting Principles*	المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً
11	*IASC*	*International Accounting Standards Conference*	لجنة المعايير المحاسبية الدولية
12	*ICC*	*International Chamber of Commerce*	غرفة التجارة الدولية
13	*IFAC*	*International Federation of Accountants*	الاتحاد الدولي للمحاسبين
14	*IOSCO*	*International Organization of Securities Commissions*	المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية
15	*LSE*	*London Stock Exchange*	بورصة لندن
16	*NYSE*	*New York Stock Exchange*	بورصة نيويورك
18	*OECD*	*Organisation for Economic Co-operation and Development*	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

19	*SEC*	*Securities and Exchange Commission*	بورصة الأوراق المالية الأمريكية
20	*SPSS*	*Statistical Program for Social Sciences*	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإحصائية
21	*TSE*	*Tokyo Stock Exchange*	بورصة طوكيو
22	*USAID*	*U.S. Agency for International Development*	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

فصل تمهيدي

مدخل الدراسة

أولاً: مقدمة البحث:

تمتد الفكرة الأولية للجان المراجعة إلى العقد الثالث من القرن العشرين، ولكنها لم تكن تتسم بالشمولية والوضوح التي وصلت إليه مع نهايات العقد التاسع من القرن الماضي، حيث زاد الاهتمام بها كآلية من آليات حوكمة الشركات داخل المنشأة، فعندما توجهت الأنظار إلى حوكمة الشركات بقواعدها ومبادئها ومفهومها الشامل، لم تكن لجان المراجعة كأحد الآليات التي تم استحداثها بل جاءت الحوكمة لتؤطر عمل اللجان وتنظمه وتوجهه للطريق الصحيح وصولاً إلى لجان مراجعة فاعلة داخل المنظمة والمجتمع.

وترجع أهمية لجان المراجعة نظراً لما توفره من قناة اتصال بين الأطراف المختلفة داخل وخارج المنشأة، وانطلاقاً من الصفات والمميزات التي تجعلها قادرة على النهوض بعملها بما يخدم مجلس إدارة الشركة والمراجع الخارجي والداخلي وفي النهاية مستخدمي المعلومات المحاسبية التي تعتبر نتاج عمل الأطراف المتعددة داخل الشركة, ومن هنا تم اعتبار لجان المراجعة آلية من آليات الحوكمة نظراً لما توفره من شفافية وموثوقية في القوائم المالية المعدة في الشركة، وبالتالي الحد من حدوث تلاعب أو تحريف في هذه القوائم، مكملةً بذلك منظومة الحوكمة الشاملة للمجتمع ككل، والهادفة للتخلص من كل الثغرات أو الممارسات التي قد تجعل المستثمر غير واثق من مصير أمواله.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة فى العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة فى أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التى شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا فى عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية خلال عام ٢٠٠٢، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة والذي أدى إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، فجاءت الحوكمة لتوجه الأنظار نحو الممارسات والتلاعبات والاحتيالات التي أدت لهذه الأزمات، والأساليب المتعددة التي تمنع مثل هذه الأفعال وتحفظ حقوق المساهمين.

فما كان من المنظمات المهنية إلا أن وظفت جميع طاقاتها لوضع رؤية واضحة لآليات مفيدة ومجدية في ظل هذه الظروف، وبالفعل نجحت هذه الجهود في وضع مبادئ مرنة قابلة للتحديث ومرشدة لحوكمة جيدة، وقابلة للتطبيق في ظروف متغيرة ومتناسبة مع الدولة المطبقة لها، حيث تقوم هذه المبادئ بتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف ذات المصلحة

في المنشأة، من خلال آليات خاصة بالشركة تحدد الممارسات الإشرافية لمجلس الإدارة وعلاقة الشركة ككل مع المساهمين والأطراف الأخرى وأصحاب المصالح، ومسلطة الضوء على لجان المراجعة من خلال تحديدها للسمات المختلفة والمؤدية لفعاليتها من مؤهلات واستقلالية وممارسات تربطها مع الجهات المختلفة داخل المنشأة، وكل ذلك حتى تتمكن من ممارسة مسؤولياتها المتعددة والتي تختمها بتقارير مالية ذات جودة عالية تعكس وضع المنشأة بشكل صادق للأطراف المستفيدة، وقد تم تعزيز هذه المبادئ بآليات عامة تغطي جميع أركان المجتمع القانونية منها والاقتصادية والتي لم تخلو أيضاً من الناحية الاجتماعية.

ثانياً: مشكلة البحث:

وجهت الانهيارات المالية الكثيرة أنظار الباحثين لدراسة أسبابها ومحاولة إيجاد صيغة ملائمة تحول دون وقوع مثل هذه الانهيارات، فالمشكلة التي حاول البحث إيجاد الحل لها هي الممارسات والتلاعبات التي تقوم بها إدارة الشركات لتحقيق منافع ذاتية لها، وبالتالي ضياع حقوق المساهمين، ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود صيغة توفيقية ملائمة بين المديرين كوكلاء والمساهمين كموكلين، وغياب منظومة العمل المتكاملة في كثير من الدول والتي تحفظ الحقوق وتساهم في خلق المجتمع المنظم والمتماسك بكل أركانه، وهذه المنظومة التي يمكن أن يعبر عنها بمبادئ حوكمة الشركات.

وتعد لجان المراجعة من الآليات الهامة لحوكمة الشركات والتي تساهم بشكل كبير من خلال الدور الذي تقوم به داخل الشركات في إيجاد صيغة العمل القائمة على الشفافية والوضوح.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

١. هل مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* قابلة للتطبيق في سورية؟
٢. ما مدى مساهمة لجان المراجعة في الوصول لحوكمة شركات جيدة وقادرة على تحقيق مبادئها؟
٣. ما هي الخصائص النوعية التي تجعل لجان المراجعة فاعلة وقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها؟

ثالثاً: الدراسات السابقة:

يمكن تقسيم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع هذا البحث إلى قسمين: الأول منها قام بدراسة حوكمة الشركات وآلياتها المختلفة، وأما القسم الثاني فقد تعرض إلى فاعلية لجان المراجعة وتكوينها، والمسؤوليات والوظائف الملقاة على عاتقها.

ففي القسم الأول، تناولت دراسة [1](2003) *Davidson et al* دور بنية حوكمة الشركات الداخلية في مواجهة إدارة الأرباح، معتبرة أن الآليات الداخلية تتمثل في: مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، ووظائف المراجعة الداخلية واختيار المراجع الخارجي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة ولجنة المراجعة مع إدارة الأرباح، وبالمقابل لا يرتبط تأسيس المراجعة الداخلية أو اختيار المراجع الخارجي بعلاقة هامة بتخفيض إدارة الأرباح.

أما دراسة [2](2003) *Farinha* فقد ألقت الضوء على مجموعة من الأدبيات التي تناولت حوكمة الشركات من الناحية النظرية والعملية, حيث حللت مفهوم حوكمة الشركات والأسباب النظرية لمشاكل حوكمة الشركات والدليل لوجود مشاكل الوكالة القائمة في الشركات، ومن الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة بأن هناك جزء من التكاليف أو الأعباء التي تتحملها الشركات بسبب الوكالة، وأن هناك أدوات رقابة داخلية وخارجية والتي يجب أن تتبناها الشركات بمزيج يلائم خصوصية الشركة نفسها وبما يحقق هامش فائدة لها (ليس فقط التخلص من كلف الوكالة)، وأن تكون هذه الأدوات متناغمة مع بعضها البعض بحيث يكون هناك رابط بين تركيبة حوكمة الشركات وأداء الشركة.

وقدمت دراسة [3](2006) *Mathias Benz And Bruno S. Frey* مدخلاً افتراضياً لحوكمة الشركات قائم على عدم وجود معيار مثالي لحوكمة الشركات (موحد) وإنما إعطاء المساهمين بالشركة حقوقاً لإمكانية وضع تركيبة محددة لحوكمة الشركات وأيضاً كيفية تطبيقها, واعتمدت الدراسة على قانوني الشركات في الولايات المتحدة وسويسرا مبينة الاختلاف بين هذين القانونين في منح حملة الأسهم حقوق دستورية مختلفة لتغيير دستور الشركة أو لاتخاذ قرارات خاصة مثل إمكانية وضع وتطبيق تركيبة حوكمة شركات ملائمة لهم، وقد قدمت الدراسة مجموعة من الحجج المضادة لهذا المنظور مثل النزاعات المحتملة بين حملة الأسهم

[1] Davidson, R. and Goodwin, J and Kent, P., 2003, Internal Governance Structures And Earning Management, **Working Paper**, University of Quessland, Austalia.

[2] Farinha, J., 2003, Corporate Governance: a Review of The Literature, **Working Paper**, Center on Indstrial, Labour and Managerial Economic, University of porto.

[3] Matthias Benz And Bruno S. Frey, 2006, **Towards a Constitutional Theory of Corporate Governance, Institute for Empirical Research in Economics**, University of Zurich, Bluemlisalpstr. 10, CH-8006 Zurich,Switzerland.

shareholders والأطراف ذات العلاقة *stakeholders*، وتبين أن أي من هذه الحجج لا تقف حائلاً ضد منح حملة الأسهم حقوق دستورية موسعة في حوكمة الشركة الشركات, واعتبرت دراسته كأساس لدراسات أخرى مماثلة قد تأتي مستقبلاً.

أما دراسة *Wymeersch Eddy* (2006)[1] فقد اعتبرت حوكمة الشركات حجر الأساس لنجاح الاقتصاد ككل, حيث رأت أنه من الصعوبة تعريف الحوكمة فمن مفهوم ضيق تتعلق بتركيبة مجلس الإدارة وعلاقته مع المديرين, أما بالمفهوم الواسع فهي تتضمن علاقات الشركة مع حملة الأسهم، ورأت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة أمر معقد, فالإلتزام يجب أن يكون أولاً وقبل كل شيء بالأدوات الداخلية: فمجلس الإدارة والإدارة يجب أن تتحمل مسؤولية تطبيق المبادئ, وبتوجيه من حملة الأسهم، وذلك بعيداً عن القيود العامة والرسمية الملزمة، فالتنفيذ القضائي للحوكمة غير مفضل كما هو موجود بقواعد الحوكمة الحالية, إذ ترى الدراسة أن ذلك سيكون ناجحاً أكثر من المتطلبات القانونية الإلزامية.

وبالنسبة لدراسة الشرع (٢٠٠٨)[2] فقد خلصت إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على الثقة والمصداقية في التقارير المالية في الشركات كما تزيد الحوكمة من فعالية وكفاءة الرقابة على الأنظمة المالية والمحاسبية وتعزز من الثقة في مخرجات هذه الأنظمة المتمثلة بالتقارير المالية، وقد أكدت الدراسة على أهمية إعادة هيكلة مجالس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية بشكل يكفل استقلاليتها ويزيد من قدرتها في الرقابة والإشراف على أعمال الشركة، بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت الدراسة أن تشكيل لجنة المراجعة المنبثقة من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة إنما يزيد من ثقة مستخدمي التقارير المالية بعدالة ومصداقية تلك التقارير.

أما بالنسبة للقسم الثاني من هذه الدراسات، فقد تطرقت دراسة ابراهيم وفراج (١٩٩٦)[3] لتوضيح مفهوم لجان المراجعة ووظائفها والتكوين الاختياري لها مع توضيح آثارها على كفاءة عملية المراجعة، وخلصت هذه الدراسة إلى أن أسباب تشكيل لجان المراجعة اختيارياً يتأثر باختلاف مناخ الأعمال من دولة إلى أخرى، فقد يكون أحد الأسباب هو حجم الشركة أو ازدياد حجم القروض، ووجدت أيضاً أنه من الصعب تحديد دوافع التكوين الاختياري للجان المراجعة، وإن لجان المراجعة ذات أهمية كبيرة نظراً لما تؤديه من وظائف هامة.

---

[1] WYMEERSCH Eddy, 2006, Corporate Governance Codes and their Implementation, **Working Paper**, Financial Law Institute, Universiteit Gent.

[2] الشرع، عماد، **دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية "دراسة ميدانية على الشركات المساهمة الكويتية"**، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ٢٠٠٨.

[3] ابراهيم، آمال، وفراج، ثناء، "دراسة تحليلية لأهمية لجان المراجعة واختصاصاتها والدوافع الاختيارية لتكوينها من قبل الشركات المساهمة"، **مجلة التكاليف**، (القاهرة، العدد الأول والثاني، السنة ٢٥، يناير ومايو ١٩٩٦).

وهدفت دراسة السقا وأبو الخير (٢٠٠٤)[١] إلى إيجاد إطار لقياس وتطوير فعالية لجان المراجعة، حيث اعتبرت الدراسة أن مجرد وجود وتكوين لجان المراجعة لا يعد ضماناً قوياً لوجود بيئة رقابية جيدة في الشركات المساهمة، فلا بد من الاهتمام بفعالية لجان المراجعة، وتوصلت الدراسة إلى العناصر المحددة لفعالية لجان المراجعة وهي: المدخل المتبع في تكوين اللجان (الإلزام أم الاختيار)، وهيكلية لجان المراجعة واستقلاليتها، ودعم إدارة المراجعة الداخلية وتفاعلها مع لجنة المراجعة، وقد تتأثر فعالية لجان المراجعة بالعوامل التي تحدث تغييراً في تكاليف الوكالة مثل نسبة ملكية المديرين في الشركة، وقدمت هذه الدراسة في النهاية مدخلاً مقترحاً لقياس وتطوير فعالية لجان المراجعة وذلك من خلال ربط عمل اللجنة مع معايير المراجعة العامة والميدانية ومعايير التقرير.

وهدفت دراسة *Klein* (2000)[٢] إلى بيان العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة ومجلس الإدارة وبين إدارة الأرباح، وتناولت هذه الدراسة بالتحديد مسألة الاستقلالية فوجدت أن هناك علاقة سلبية وغير مباشرة بين استقلال لجنة المراجعة وتلاعبات الأرباح، وأن العلاقة الهامة تكون فقط عندما يكون غالبية أعضاء لجنة المراجعة من غير المستقلين.

وقد قدم *Carcello* (2006)[٣] وباحثون آخرون بحثاً تناولوا فيه مسألة الخبرة المالية للجان المراجعة ودورها في إعداد التقارير المالية ومواجهة إدارة الأرباح، حيث قامت الدراسة بفحص العلاقة بين الخبرة المالية للجنة المراجعة وآلية حوكمة الشركات البديلة وإدارة الأرباح، فوجدت الدراسة بأن كلا الخبرات المحاسبية وغير المحاسبية تخفض من إدارة الأرباح بالنسبة للشركات التي لديها ضعف بآليات الحوكمة البديلة، ولكن مع وجود أعضاء لجنة مراجعة مستقلين وذوي خبرات مالية له أثر كبير في التخفيض من إدارة الأرباح، وبشكل أكثر أهمية خلصت الدراسة إلى أن آليات حوكمة الشركات البديلة هي بديل فعال للخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح، حيث أنه لا يوجد علاقة إيجابية بين الخبرة المالية وإدارة الأرباح الحقيقية، وأوصت الدراسة بأن مداخل الحوكمة البديلة فعالة في تحسين جودة التقارير المالية، وأن الشركات يجب أن تكون مرنة في تصميم مجموعة من آليات الحوكمة التي تكون أكثر ملاءمة لوضعها المتميز.

---

[١] السقا، السيد أحمد، وأبو الخير، مدثر طه، **مشاكل معاصرة في المراجعة"إطار مقترح لقياس وتطوير لجان المراجعة في شركات المساهمة السعودية"**، (القاهرة، ٢٠٠٤).

[2] Klein, A., 2000, Audit Committee, Board of Directors Characteristies, and Earning Management, **Working Paper**. New York University, USA.

[3] Carcello, J. et al, 2006, Audit Committee Financial Expertise, Competing Corporate Governance Machanisms And Earning Management, **Worknig Paper**, University of Tennessee and University of New York.

أما دراسة *Krishnan* (2004)[1] فقد تعرضت لدراسة العلاقة بين لجنة المراجعة وجودة الرقابة الداخلية، وأظهرت أن وجود لجنة مراجعة ذات استقلالية وخبرة مالية يساعد المراجع الداخلي في حل جميع المشكلات المتعلقة بالشركة لارتباطه بشكل مباشر بلجنة المراجعة.

وقدم *Rocco R.Vanasco (1994)*[2] دراسة شاملة للجان المراجعة على المستوى الدولي، وتوصل فيها إلى مايلي:

- على الرغم من وجود لجان المراجعة منذ فترة طويلة في الولايات المتحدة، إلا أن القيمة الحقيقية لهذه اللجان تحققت منذ عقدين فقط ونتيجة لدور حوكمة الشركات في تعزيز مثل هذه اللجان، لما لها من دور كبير داخل الشركات وخاصة في تحقيق استقلال المراجع الخارجي والتواصل بين مجلس الإدارة والمراجع الداخلي والخارجي.
- يجب أن تضم لجان المراجعة أعضاء من مجتمعات ومنظمات مختلفة، وأن تركيب وعدد أعضاء لجنة المراجعة يختلف من صناعة لأخرى، وحتى ضمن الصناعة الواحدة من شركة لأخرى.
- إن تطور لجان المراجعة يختلف من دولة لأخرى، فقد يتعلق ذلك بحالات الفشل والاحتيال المالي، فالدعم القوي لتأسيس مثل هذه اللجان قد يكون دستوري يكتسب قوته من دعم أشخاص في مواقع سياسية، أو منظمات مهنية مثل *Treadway Commissio، Cadbury Committee، Macdonald Commission*، وعلى حدٍ سواء هناك دعم قوي للوجود الطوعي لها، فقد يوجد هناك ضغوط تنظيمية قوية وكافية تؤدي لقيام الشركات العامة الكبرى بتأسيس لجان المراجعة وبذلك تكون القوى الدستورية والقانونية غير ضرورية.
- يوجد إجماع بين الباحثين في مختلف البلدان وعلى المستوى الدولي بأن لجان المراجعة تقدم فوائد كبيرة للشركة والمجتمع والمساهمين والوكالات التنظيمية، وأضاف بأن الواجبات المحددة للجان المراجعة تختلف من شركة لأخرى، ولكن التوجه واحد وهو التوسع بوظائفها الإشرافية.

ومن خلال إلقاء نظرة على الدراسات السابقة باللغتين العربية والانكليزية يمكن للباحث تسجيل الملاحظات التالية:

- تطور مفهوم حوكمة الشركات تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة، وبازدياد الاهتمام العالمي بها.
- يختلف مفهوم حوكمة الشركات من دولة لأخرى حسب متطلبات التطور في هذه الدولة.

[1] Krishnan, J., 2005, Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis, **The Accounting Review**, (Vol. 80, NO,2), PP 649-675.
[2] Rocco, R. Vanasco, 1994, "The Audit Committee:An International Perspective", **Management Auditing Journal**, (Vol. 9, No. 8), pp 18-42.

- هناك قسم من الدراسات السابقة ركز على الآليات الخارجية لحوكمة الشركات بينما القسم الآخر منها اعتبر الآليات الداخلية الأساس لنجاح الحوكمة.
- ركزت بعض الدراسات على أنه ليس المهم تواجد الآليات وإنما فاعلية هذه الآليات.
- إن تشكيل لجان المراجعة إلزامياً أو اختياراً يعود لبيئة الأعمال من دولة لأخرى، فعلى الرغم من وجود لجان المراجعة من عقود طويلة إلا أنها تبلورت في العقدين الماضيين.
- الوظيفة الإشرافية للجان المراجعة، ودورها في مواجهة إدارة الأرباح.
- وجود لجان المراجعة لايعد ضماناً لنجاحها، وإنما يجب مراعاة فعالية هذه اللجان من خلال الخبرات والاستقلالية، وعدد الأعضاء والأمور التنظيمية المتعلقة بعمل هذه اللجان.

رابعاً: أهمية البحث:

"إن مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية النهائية عن نزاهة الإفصاح المالي للشركة.....هذا هو حجر الأساس في حوكمة الشركة، والأداة الرئيسة لمحاسبة مجلس الإدارة أمام المساهمين[1]".

أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة على جدول أعمال الشركات والمنظمات المهنية وذلك بحثاً عن العدالة والشفافية والوضوح بالإضافة إلى تحسين الأداء والوصول للأهداف، ونظراً لذلك فقد يكون هذا البحث مساعداً ومساهماً في التعريف بالمعنى الحقيقي لحوكمة الشركات، وفي انتقاء والتعرف على الآليات المتعددة الخارجية والداخلية التي يمكن أن تساهم في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في بيئة الأعمال السورية.

ويولي هذا البحث أهمية خاصة للجان المراجعة كأحد آليات حوكمة الشركات الداخلية أملاً في إيصال أهمية هذه اللجان ودورها الكبير في الوصول لحوكمة جيدة من خلال أهمية تحديد ودراسة الخصائص النوعية لهذه اللجان والتي تجعلها ذات جودة عالية، فعند إلقاء نظرة عامة على المستوى الدولي ككل يمكن أن نرى أهمية وجود لجان مراجعة فاعلة في الشركات من خلال مطالبة الأسواق المالية العالمية للشركات المسجلة بها بإصدار تقرير خاص بها ويرفق ضمن القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجي، توضح فيه 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.

إن أهمية البحث تنبع من الفترة التي تشهدها سورية وهي بداية وضع وتطبيق الخطوط الأولى لسوق المال وشروط الإدراج والقيد في البورصة، فلابد من وجود ما يضمن حقوق

[1] تقرير المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال، التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عن حوكمة الشركات (Millstein Report)، ١٩٩٨.

المساهمين ويساعد في زيادة موثوقية البيانات المالية التي تنشرها الشركات المدرجة في السوق المالية، ويعزز بالتالي من حوكمة الشركات.

خامساً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، ومدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة في بيئة الأعمال السورية، وسيتم دراسة ذلك من خلال العمل على تحقيق الأهداف التالية:

١. دراسة مبادئ وآليات حوكمة الشركات.
٢. دراسة دور وأهمية لجان المراجعة في عمل الشركات.
٣. دراسة الآليات التي تؤدي إلى تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، والقوانين الناظمة لوجود وعمل لجان المراجعة في بيئة الأعمال السورية.
٤. دراسة الخصائص النوعية التي تتصف بها لجان المراجعة في إطار تفعيل دورها في حوكمة الشركات.
٥. دراسة ميدانية في بيئة الأعمال السورية، وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان الموزع على الشركات المساهمة.

سادساً: فروض البحث:

يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة اختبار الفروض التالية، والتي تم صياغتها على شكل الفرض الصفري والفرض البديل كمايلي:

الفرض الأول: $H_0$١: لا يمكن اعتبار مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* قابلة للتطبيق في سورية.

$H_1$١: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* قابلة للتطبيق في سورية.

ويتكون الفرض الأول من ستة فروض فرعية تتناول مبادئ حوكمة الشركات، كمايلي:

١. **$H_0$١-١:** لا يمكن اعتبار بيئة الأعمال السورية إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات.
$H_1$١-١: تشكل بيئة الأعمال السورية إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات.

٢. **$H_0$١-٢:** لا يمكن اعتبار مبدأ حقوق المساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.
$H_1$١-٢: مبدأ حقوق المساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

٣. **$H_0$١-٣:** لا يمكن اعتبار مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

$H_1$١-٣: مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

٤. **$H_0$١-٤:** لا يمكن اعتبار مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

$H_1$١-٤: مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

٥. **$H_0$١-٥:** لا يمكن اعتبار مبدأ الإفصاح والشفافية مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

$H_1$١-٥: مبدأ الإفصاح والشفافية مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

٦. **$H_0$١-٦:** لا يمكن اعتبار مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

$H_1$١-٦: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

الفرض الثاني: $H_0$٢: لا يوجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهام لجان المراجعة في الشركات المساهمة وبين فاعلية حوكمة الشركات.

$H_1$٢: لوجود لجان مراجعة فاعلة في الشركات المساهمة دوراً إيجابياً في تحقيق مبادئ الحوكمة.

الفرض الثالث: $H_0$٣: لا تؤثر الخصائص النوعية للجان المراجعة على فعالية دورها في حوكمة الشركات.

$H_1$٣: تؤثر الخصائص النوعية للجان المراجعة على فعالية دورها في حوكمة الشركات.

سابعاً: منهج البحث:

يعتمد البحث بصفة أساسية على المنهج الاستقرائي لتحقيق أهدافه، وذلك من خلال اتباع الباحث للخطوات الرئيسية للمنهج الاستقرائي وذلك كما يلي:

١. دراسة وتحديد مشكلة البحث للظاهرة المدروسة من قبل هذا البحث والمتمثلة بدور حوكمة الشركات في تفعيل لجان المراجعة، وإمكانية تطبيق مبادئها في بيئة الأعمال السورية.

٢. وضع فروض تمثل حلول مقدمة لمشكلة البحث والمحددة من خلال ثلاثة فروض تتعلق بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

في بيئة الأعمال السورية، ودور لجان المراجعة في زيادة فاعلية حوكمة الشركات، إضافة إلى أثر الخصائص النوعية لهذه اللجان على دورها في حوكمة الشركات.

٣. تجميع البيانات اللازمة والمطلوبة لاختبار الفروض: من خلال الاعتماد على الاستبيان في تجميع هذه البيانات.

٤. اختبار الفروض والوصول إلى النتائج وتحليلها تمهيداً لتقديم التوصيات والمقترحات.

ثامناً: تقسيمات البحث:

لتحقيق أهداف هذا البحث واختبار فروضه وفي إطار منهجيته تم تقسيمه إلى أربعة فصول متضمنة مباحث فرعية.

تناول الفصل الأول مفهوم وأهمية حوكمة الشركات والعوامل التي أدت إلى ظهورها، كما تم التركيز في هذا الفصل على مبادئ حوكمة الشركات كما أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD*، وفي نهاية هذا الفصل تم دراسة آليات الحوكمة الخارجية والداخلية بالتفصيل.

أما الفصل الثاني من البحث فقد تناول لمحة تاريخية لنشأة لجان المراجعة كأحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، والتعرف على أهمية هذه اللجان وكيف تكون هذه اللجان فعالة من خلال ما تتسم به من سمات ومميزات، ومن ثم التعرض إلى مسؤوليات ووظائف هذه اللجان والتي تجعلها تحقق الغاية المرجوة منها.

أما في الفصل الثالث فقد تم من خلاله التعرف على أهم القوانين والتشريعات في بيئة الأعمال السورية في السنوات الأخيرة والتي تمثل اللبنة الأساسية لحوكمة الشركات في سورية، يليها مقارنة لمبادئ حوكمة الشركات الموضوعة من قبل هيئة الأوراق والأسواق المالية في سورية مع المبادئ التي تم دراستها في الفصل الأول، وبنهاية هذا الفصل تم أخذ قوائم الاستقصاء الموزعة على عينة الدراسة لتحليلها مع فروض الدراسة.

أما الفصل الرابع والأخير من هذا البحث فتضمن ملخصاً للبحث والنتائج المستخلصة منه وأهم التوصيات المتعلقة بتحقيق الأهداف المرجوة منه.

الفصل الأول

مبادئ وآليات حوكمة الشركات

تعاني الكثير من اقتصادات العالم وحتى القوية منها من مشكلات وأزمات مالية وتعثر في مسيرة الشركات، وانهيارات وفضائح مالية، ناجمة عن التلاعب والاحتيال من قبل مديري هذه الشركات لتحقيق مصالحهم الشخصية، متجاهلين أنهم مجرد وكلاء يديرون أموال المساهمين وعليهم أن يكونوا على وجه تام من الشفافية والوضوح مع أصحاب المال الأساسيين، بكل ما يخص تعاملاتهم وممارساتهم وبكل ما يخص المركز المالي للشركة دون التوجه إلى الأخطاء أو التلاعب من خلال طرق محاسبية مبتكرة وصولاً إلى رقم الربح الذي يريدون، ودون اهتمام بالعواقب على المساهمين والمجتمع وأصحاب المصالح من دائنين وبنوك وموردين.

أمام هذا الوضع الخطير والفوضى الكبيرة في السوق المالية كان لابد من إيجاد صيغة تعمل على ضمان الحقوق ومنع الفساد حتى لا تبقى السوق مجرد مراهنات ومغامرات، مراهنات بأن المنشآت تقول الحقيقة، ومراهنات على أن العاملين سيحصلون على أجورهم، ومراهنات أن الديون سيتم الوفاء بها، هذه الصيغة قائمة على منظومة من التشريعات والتوجيهات الملائمة لوضع وتطور كل بلد، فيجب على الحكومة أن تنشئ وتحافظ على الإطار التشريعي والمؤسسي المناسب لذلك، وأن تعمل الشركات على تغيير الطريقة التي تعمل بها، وهذه المنظومة هي ما أطلق عليها فيما بعد (حوكمة الشركات).

لقد وصل صدى موضوع حوكمة الشركات إلى كافة أرجاء العالم ابتداءً من نيويورك وكثير من الدول المتقدمة ومروراً بالدول النامية والصاعدة أمثال مصر، حيث أخذت البورصات وكذلك المشرعون في هذه الدول بالعمل على وضع قواعد القيد في الأسواق المالية، وقواعد متطلبات الشفافية وتشجيع وضع تصنيف للحوكمة.

يشمل النظام الخاص بحوكمة الشركات في أي بلد على قوانين رسمية وغير رسمية، إلى جانب ممارسات وآليات مقبولة خاصة وحكومية لفرض القوانين، وتحكم هذه القوانين والممارسات وآليات فرض التطبيق مجتمعةً، العلاقات بين الأشخاص الذين يسيطرون عملياً على الشركات وبين الذين يستثمرون بها، فالتحدي الكبير هو كيفية الانتقال من أنظمة حوكمة قائمة على أساس العلاقات إلى أنظمة حوكمة قائمة على أساس القوانين[1].

[1] تشارلز أومان، ودانيل بلوم، "حوكمة الشركات: التحدي التنموي"، **مجلة مواقف اقتصادية**، مجلة إلكترونية تصدرها وزارة الخارجية الأمريكية (المجلد ١٠، العدد ١، شباط ٢٠٠٥). http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

ولمواجهة هذا التحدي لجأت العديد من المنظمات والهيئات الرسمية وغير الرسمية إلى وضع النقاط على الحروف وإرساء قواعد ومبادئ معينة لحوكمة شركات تتصف بالجيدة.

تناول الباحث في هذا الفصل دراسة إرشادات ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بما يخص حوكمة الشركات، ثم نتطرق إلى الآليات والإجراءات التي يتم من خلالها حوكمة الشركات سواءً الداخلية منها أو الخارجية، وبذلك نكون قد جمعنا بين الأساس النظري لحوكمة الشركات (ما ينبغي أن يكون)، وبين الأساس العملي حتى يكون لإجراءات وآليات الحوكمة تأثيراً به مغزاه على الاقتصاد ككل، ولكن لابد بداية من تبيان مفهوم الحوكمة وأهميتها، والعوامل التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات.

وقد تناول الباحث دراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها.

المبحث الثاني: عوامل ظهور حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات.

المبحث الرابع: آليات حوكمة الشركات.

المبحث الأول

مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها

يعود لفظ كلمة الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة، وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهدته وإيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل إلى الميناء أطلق عليه التجار وخبراء البحار(القبطان المتحوكم جيداً) *Good Governer*، ثم نمت بدايات الحوكمة في علوم البحار ومدارس التعليم والتدريب وكذلك القوانين البحرية، وكانت أول ما تعني في هذه البدايات مجموعة من القيم النبيلة الراسخة، والأعراف والتقاليد البحرية[١].

وتجدر الإشارة إلى أنه على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح (*Corporate Governance*) باللغة العربية, ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اختيار مصطلح (حوكمة الشركات) من بين عدد من المقترحات المطروحة: حكم الشركات - حكمانية الشركات – حاكمية الشركات – حوكمة الشركات, بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات – أسلوب الإدارة المثلى – القواعد الحاكمة للشركات – الإدارة النزيهة ..... وغيرها، وبالتالي تم استبعاد عدد من المصطلحات لعدم توافقها مع معناها الصحيح أو لابتعادها عن جذر الكلمة (ح ك م) فيما يقابل (*Governance*) بالإنكليزية، وقد تم اقتراح هذا المصطلح من قبل مجمع اللغة العربية وقد استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة[٢].

ورأى البعض أن مصطلح (الحوكمة) سيكون أكثر شيوعاً وانتشاراً فهو يتماشى مع لفظ (العولمة) و(الخصخصة) وغيرها, حيث أنه قد أثير نفس الجدل عند ترجمة (*Globalization*) و (*Privatization*) حتى استقر الرأي على لفظي (العولمة) و(الخصخصة)[٣].

---

[١] الخضيري، محسن أحمد، **حوكمة الشركات**، (الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥)، ص ٧.

[٢] أبو العطا، نرمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، (مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٢) http:// cipe-arabia.org/files/htm1/art0811.htm, ص٣.

[٣] يوسف، محمد طارق، "حوكمة الشركات"، **المحاسب**، مجلة علمية متخصصة تصدرها جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، (العدد ٢٠، اكتوبر – ديسمبر ٢٠٠٣), ص١.

وتمت دراسة هذا المبحث من خلال مفهوم حوكمة الشركات وتعريفها وفقا لعدد من الجهات والمنظمات المختصة بالحوكمة، ثم التعرف على أهمية الحوكمة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والقانوني وأخيراً أهميتها على الصعيد الدولي، وسوف يكون تقسيم هذه المبحث كمايلي:

١-١-١- مفهوم حوكمة الشركات.

١-١-٢- تعريف حوكمة الشركات.

١-١-٣- أهمية حوكمة الشركات:

١-١-٣-١- أهمية حوكمة الشركات على الصعيد الاقتصادي.

١-١-٣-٢- أهمية حوكمة الشركات على الصعيد الاجتماعي.

١-١-٣-٣- أهمية حوكمة الشركات على الصعيد القانوني.

١-١-٣-٤- حوكمة الشركات على الصعيد الدولي.

١-١-١- مفهوم حوكمة الشركات:

يستخدم مصطلح حوكمة الشركات ليشير في معنى محدد إلى مجموعة من الآليات التي تعمل على ضمان مصالح حملة الأسهم إزاء السلوك النفعي الذي قد تسلكه الإدارة باعتبارها القائمة على إدارة المنشأة وفقاً لنظرية الوكالة, وليشير في معناه العام إلى نظام متكامل من السياسات والنظم والإجراءات التي ترتبط بالنظم داخل المنشأة وخارجها وآليات اتخاذ القرارات لحماية مصالح أصحاب المصلحة بشكل عام كالموظفين والمستثمرين المرتقبين وغيرهم[١].

إن مفهوم حوكمة الشركات مفهوم شامل وواسع جداً وذلك نظراً لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الاستفادة من الرغبة في محاربة الفساد (*Corruption*), من خلال إعادة اختراع الحوكمة بشكل إشرافي وموجه وليس ديكتاتوري متحكم وبشكل محفز وليس معوَق للعمل, وبشكل مشرف على أنشطة الشركات وعلى التوجيه نحو مكافحة أي فساد, وذلك لتأكيد عناصر الصحة والسلامة المالية في إعداد القوائم المالية, وفي العرض للتقارير المالية وإظهار الحقيقة فيها, ومن ثم فإن الحوكمة تقوم على وضع مجموعة من القواعد (*Rules*) والترتيبات (*Regulations*)، والضوابط (*Norms*) سواءً القانونية أو المحاسبية أو التمويلية أو الاقتصادية التي تكفل تحقيق ذلك[٢].

حيث يرى *الخضيري*[٣] أن الحوكمة تيار متصاعد القوة فرض نفسه من خلال ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- الجانب الأول: الحوكمة كحزم تفاعلية متكاملة مثل الشفافية، والعدالة، وتوفير الحوافز للمستثمرين، وتحسين أداء الشركات.
- الجانب الثاني: الحوكمة كترتيبات وضوابط متعددة من قوانين وتشريعات لا تكاد تخرج عن النظام العام للشركات.
- الجانب الثالث: الحوكمة كمنظومة حاكمة ومتحكمة تهتم بمخرجات هذا النظام في كافة المجالات وليس فقط في مجال العمل.

ويؤكد من خلال هذه الجوانب أن الحوكمة ليست بطبيعتها هدفاً بحد ذاتها، وإنما هي أداة ووسيلة يفترض استخدامها لتحقيق نتائج وتحقيق أهداف محددة ومطلوب الوصول إليها[٤].

---

[١] يوسف، علي محمد، **استخدام المدخل التطبيقي في الفكر المحاسبي المعاصر كإطار للتنظير المحاسبي**، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة، (مصر: جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥) ص ٢٢٢.

[٢] الخضيري، محسن أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ٤٣.

[٣] الخضيري، محسن أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ١٦-٢١.

[٤] **المرجع السابق**، نفس الصفحة.

ويرى *طارق عبد العال*[1] أن الحوكمة تقوم على ثلاث ركائز أساسية:

- الركيزة الأولى: السلوك الأخلاقي وما تضمه من التزام بالأخلاقيات وبقواعد السلوك المهني، والتوازن بتحقيق المصالح، والشفافية.
- الركيزة الثانية: الرقابة والمساءلة من خلال أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، أو من خلال رقابة مباشرة مثل رقابة وإشراف مجلس الإدارة.
- الركيزة الثالثة: إدارة المخاطر من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر، والإفصاح عن المخاطر وتوصيلها لأصحاب المصلحة.

ويرى الصبان وآخرون أن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة الشركات المساهمة لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديري تلك الشركات وموظفيها، والمعلومات التي يفصح عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين، وتتضمن أيضاً موضوعات خاصة بقانون الشركات وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة داخل كل بلد، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المدرجة في السوق المالية وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين الإفلاس وعدم الملاءة المالية، وهي تتضمن إضافة إلى ذلك التشريعات الحكومية والجهات التشريعية التي يتعامل بها المشرعون لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها[2].

١-١-٢- تعريف حوكمة الشركات:

لا يوجد على المستوى العالمي تعريف أوحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين، وهذا ما تؤكد عليه موسوعة*Corporate Governance Encyclopedia* من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل[3].

فالبعض يرى الحوكمة بمثابة عملية إدارية *Managerial Process* تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواءً داخل الشركات أو خارجها، وسواءً داخل الشركات والأجهزة الحكومية أو غير الحكومية، وهي عنصر لازم ومتلازم في كافة الأعمال وفي ممارسات كافة المنظمات سواءً

---

[1] حماد، طارق عبد العال، **حوكمة الشركات "المفاهيم – المبادئ – التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف**، (الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص ٤٧.

[2] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، (مصر: الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥)، ص ٣١١.

[3] أبو العطا، نرمين، **مرجع سبق ذكره**، ص ١.

كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف، وإن كانت تزداد أهميتها في إدارة الشركات، من أجل سلامة هذه الشركات وضمان حقوق المساهمين فيها، وتحقيق عوامل الثقة في البيانات والمعلومات المحاسبية التي يتم نشرها عنها، وهي عملية تتم من خلالها مجموعة من القواعد والنظم القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والترتيبات والتوجيهات والتعليمات التي تصدرها جهة الإدارة لتوجه وتحكم أداء العمل في كافة المنظمات، وبما يؤدي إلى حسن القيام بالأعمال والوفاء بالتعهدات والواجبات، واستيفاء الحقوق، وأداء الالتزامات بصورة صحيحة وبشكل سليم، ومن خلال التزام مهني وأدبي وقانوني، يلتزم به الجميع شاملاً ذلك مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين، وكذلك العاملين في نظام المحاسبة والمراجعة والرقابة والمراجعة الداخلية، وما يتصل أيضاً بمراجعي الحسابات الخارجيين[١].

ويرى باحث آخر أن مصطلح حوكمة الشركات يشير إلى "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصراحة"، وبالتالي تتصف الحوكمة بالخصائص التالية[٢]:

١. الانضباط (*Discipline*): أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
٢. الشفافية (*Transparency*): تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
٣. الاستقلالية (*Independence*): لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.
٤. المساءلة (*Accountability*): إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
٥. المسؤولية (*Responsibility*): المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة مع المنشأة.
٦. العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
٧. المسؤولية الاجتماعية (*Social Responsibility*): النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

أما بالنسبة لتقرير 1992 (*cadbury*)* فإنه يصف حوكمة الشركات كما يلي: "يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات"، ويصل هذا التقرير إلى وضع تعريف شامل ومختصر لحوكمة الشركات مفاده: "حوكمة الشركات هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها"[٣].

---

[١] الخضيري، محسن أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ٥٤ – ٥٥.

[٢] حماد، طارق عبد العال، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢٣.

* مجموعة من المبادئ التي تم وضعها من قبل لجنة cadbury في بريطانيا وبمشاركة بورصة الأوراق المالية في لندن ومجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى عام ١٩٩٢ وكل ذلك لضمان الثقة في أسواق لندن ويغطي التقرير ١٩ بند ينظم عمل مجلس الإدارة ويضع نقاط رئيسية لمكونات المجلس ولتعاملاتهم داخل الشركة والأطراف الخارجية.

[3] Cadbury , S., 1992, **Report of the Committee on the Financial aspects of Corporate Govenance**, (London: Gee.)

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* فإنها ترى حوكمة الشركات على أنها علاقات لإدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، ووضع أهداف ورصد متابعة الأداء، كما أنها تركز على أخلاقيات الشركة ومصالح المجتمع يمكن أن تؤثر في سمعة الشركة وتؤثر على نجاحها في الأجل الطويل في جذب المستثمرين ورأس المال طويل الأجل من خلال أحكام واضحة ومفهومة، وتعترف الـ *OECD* بعدم وجود نموذج معزز جيد للحوكمة[١]، ووضعت الـ *OECD* تعريفاً لحوكمة الشركات كالتالي: "مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين"[٢].

وفي تعريف آخر لحوكمة الشركات يرى *Shleifer* (١٩٩٧) بأنها: "مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرين من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم"[٣].

ويرى باحث آخر أن ما تؤديه حوكمة الشركات هو حماية حقوق المساهمين، وتوفير الأدوات اللازمة لمحاسبة الإدارة من المسؤولية تجاه أعمالها، حيث تعتمد حوكمة الشركات الجيدة على وجود بيئة قانونية وتنظيمية داخل الدولة، لذلك فمن المهم هو السعي إلى أن يكون هدف السياسات الاقتصادية الشاملة والتشريعات هو إنشاء بيئة أعمال مستقرة وشفافة يتم فيها تنفيذ القانون بدقة وصرامة، وتتطلب حوكمة الشركات الجيدة أيضاً أن يتضمن النظام الأساسي للشركة حداً أدنى للأدوار الأساسية والمسؤوليات لمختلف أجهزة الشركة مثل الجمعية العامة ومجلس الإدارة الإشرافي ومجلس الإدارة التنفيذي، وينبغي أن تكون من بين الأولويات حماية حقوق المساهمين وخاصة الأقلية منهم، هذا فضلاً عن أن الحوكمة تتضمن أيضاً وضع إجراءات واضحة للإفلاس وآليات لضمان الشفافية وتوفير المعلومات السليمة في الوقت المناسب، وتتضمن العناصر الأخرى لحوكمة الشركات: وجود معايير محاسبية جيدة ومراجعة مستقلة، هذا إلى جانب أن الإفصاح الإلزامي والأطر القانونية والتنظيمية السليمة لا يمكنها أن تقدم أي شيء إذا ما كانت تفتقر إلى قوة التنفيذ، ولذا فإن من الأمور الحاسمة في نظم الحوكمة الجيدة للشركات هو ضرورة وجود سلطة قضائية مستقلة وفعالة إلى جانب التنفيذ الخاص الفعال[٤].

---

[١] حماد، طارق عبد العال، **مرجع سبق ذكره**، ص ١٥.

[٢] OECD (1998). **Global Corporate Governance Principles**. Paris: OECD.

[٣] Shleifer, A. and Vishny, R., 1997, "A survey of Corporate Governance", **Journal of finance**, (Vol 52,737-783).

[٤] المعوشي، شادية، وأبو سمرة، ندى، "حوكمة الشركات ودورها في تشكيل أسواق رأس المال"، **مجلة حوكمة الشركات قضايا واتجاهات** (مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٤)، ص ٣- ٤ http://cipe-arabia.org

١-١-٣- أهمية حوكمة الشركات:

باتت حوكمة الشركات ذات أهمية حاسمة بشكل متزايد في اجتذاب الرساميل الاستثمارية، والبلدان النامية هي التي ستجني المكاسب بنوع خاص من جراء تبنيها الأنظمة التي تعزز ثقة المستثمرين عبر اعتماد الشفافية وأسس حكم القانون[١].

ولا تتوقف أهمية الحوكمة على الصعيد الاقتصادي وجذب الرساميل، بل تتعداها إلى الأهمية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية من خلال ما توفره من نظام متكامل يخدم المجتمع ككل.

١-١-٣-١- أهمية حوكمة الشركات على الصعيد الاقتصادي:

أظهرت دراسات متعددة أهمية الحوكمة بالنسبة للاقتصاد ككل، حيث تناولت دور حوكمة الشركات في مساعدة الشركات والاقتصادات الوطنية وذلك من خلال ما يلي[٢]:

١. التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، وبذلك تقف الحوكمة في وجه الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية، وبالنتيجة انصراف المستثمرين عنها.

٢. تؤدي إجراءات حوكمة الشركات إلى ترشيد إدارة الشركة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارة الشركة على تطوير استراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ على أسس سليمة، وأن يتم تحديد المكافآت على أساس الأداء، وهذا سيساعد الشركات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى رفع كفاءة أداء الشركة.

٣. بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين، من الممكن أن يساعد النظام الجيد لحوكمة الشركات على منع حدوث الأزمات المصرفية، كما أن تبني إجراءات الإفلاس سيساعد على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات التعرض للفشل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين فيها وللعمال والمالكين والدائنين.

٤. إن تطبيق حوكمة الشركات يمكن من جذب مدخرات صغار المستثمرين والتي يمكن أن تشكل مصدراً لمبالغ كبيرة كاستثمارات طويلة المدى.

---

[١] ابرام ميلستاين، "إرساء أسس النمو الاقتصادي", **مجلة مواقف اقتصادية**، مجلة إلكترونية تصدرها وزارة الخارجية الأمريكية (المجلد ١٠، العدد ١، شباط ٢٠٠٥). http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

[٢] د.كاترين ل. هلبلينج، وجون. سوليفان، "غرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية" منشور في **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، (الطبعة الثالثة، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ٢٠٠٣)، ترجمة سمير كرم، ص ٣.

وتظهر دراسة أخرى تنامي أهمية اتباع القواعد السليمة لحوكمة الشركات لتحقيق مايلي[١]:

- ضمـان قـدر ملائـم من الطمأنينـة للمسـتثمرين وحملـة الأسـهم على تحقيـق عائـد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم.
- تعظيم القيمة السوقية للشركة *Maximizing Shareholder Value* وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية، خاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، وحدوث إندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي .....إلخ.
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل لها، منعاً لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك.
- توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركات سواءً من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال، خاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال التدفقات الرأسمالية.
- تـجـنب الانـزلاق في مشاكـل محـاسـبيـة ومـاليـة، بمـا يـعمل علـى تدعـيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

وهو الأمر الذي أكده *Adalbert* حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء وبما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة، وبما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها بما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود[٢].

وتظهر دراسة أخرى دور حوكمة الشركات في تشكيل أسواق رأس المال، حيث تبين أنه على الرغم من جاهزية البنية الأساسية لأسواق رأس المال للعمل فعلاً، إلا أن الأسواق تفشل في التطور والنمو، ويرجع السبب الرئيسي لهذا الفشل إلى الظروف الاقتصادية غير الملائمة، فتعد هشاشة حوكمة الشركات سبباً لتخلف تنمية أسواق رأس المال، حيث أن الصلة بين حوكمة الشركات وتنمية سوق رأس المال واضحة وجلية في كثير من الأسواق في أنحاء العالم، إذ أن الاستثمارات في حقوق الملكية يتطلب وجود حوكمة شركات جيدة، وترجع أهمية حوكمة الشركات بالنسبة لتنمية أسواق رأس المال إلى أن نواحي نشاط العمل في الأوراق المالية تقوم على أساس السوق إلى جانب ما تتطلبه من شفافية وإفصاح عام عن المعلومات حتى يمكن للأسواق أن تعمل بشكل جيد، حيث تعتبر هذه المعلومات ضرورية ليس للتقييم الدقيق للأسهم

---

[١] أبو العطا، نرمين، **مرجع سبق ذكره**, ص ٦.

[٢] Adalbert, w., 1998, Financial Development, Economic Growth and Corporate Governance.

والسندات فقط في سوق الأوراق المالية، ولكن أيضاً لحائزي هذه الأوراق المالية حماية لحقوقهم[١].

١-١-٣-٢- أهمية حوكمة الشركات على الصعيد الاجتماعي:

يرتبط الإطار الشامل لمفهوم حوكمة الشركات ارتباطاً وثيقاً بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وليس فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية بالشركات، ويمكن القول أنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد لعدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع، ولذا وجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح *Stakeholders* سواءً من لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة[٢]، واعتبر المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين (*CIMA*)[٣] أن حوكمة الشركات الجيدة تظهر الشفافية والقابلية للمساءلة الاجتماعية.

كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات (*CSR*) *Corporate Social Responsibility* والتي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية الشركة ولكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقدم ونمو المجتمع ككل وهذا ما أكد عليه *Hopkins* (٢٠٠٠)[٤].

وبالتالي فإن الشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث إن أداءها يمكن أن يؤثر على الوظائف والدخول والمدخرات والمعاشات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمؤسسات بالمجتمع، ومن ثم يجب أن تكون الشركات مساءلة عن التزامها في الإطار الأشمل لرفاهية وتقدم المجتمع.

١-١-٣-٣- أهمية حوكمة الشركات على الصعيد القانوني:

يهتم القانونيون بأطر حوكمة الشركات لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة بالشركة، إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك وأصحاب المصالح ....إلخ.

---

[١] المعوشي، شادية، وأبو سمرة، ندى، **مرجع سبق ذكره**, ص ٣.
[٢] أبو العطا، نرمين، **مرجع سبق ذكره**، ص٣.
[٣] د.كاترين ل. هابلينج، وجون. سوليفان، **مرجع سبق ذكره**، ص ٤. عن الموقع www. Cima.org.uk
[4] Hopkins, M., (July 2000), "Corporate Social Responsibility – the Big Picture" cited at the Corporate Responsibility World – News Item (www. mhcinternational. com/ big_ picture. htm)

ولذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد هي العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين والقرارات ـ بشكل دقيق ومحدد ـ العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل, إذ تتداخل قواعد حوكمة الشركات بعدد من القوانين مثل: قوانين الشركات وأسواق المال، والبنوك، والمحاسبة والمراجعة والمنافسة ومنع الاحتكار والضرائب والعمل، والخصخصة والبيئة وغيرها.

وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة، ومن ثم يؤكد كثير من القانونيين على مسؤوليات العهدة بالأمانة *Fiduciary Responsibilities* (الائتمانية) والتي يؤديها المديرون تجاه الأطراف الأخرى بالشركة لضمان حقوقهم[١].

١ـ١ـ٣ـ٤ـ حوكمة الشركات على الصعيد الدولي:

نظراً للأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات في تقدم الاقتصادات والمجتمعات فقد اهتمت عدد من الدول المتقدمة والناشئة بترسيخ القواعد والتطبيقات الجيدة لها لاستقرار الأسواق بتلك الاقتصادات، وقامت هذه الدول ببعض الخطوات الهامة في سبيل تدعيم فاعليات حوكمة الشركات بها ومنها على سبيل المثال:

- تقدمت بورصة نيويورك (*NYSE*) باقتراح قواعد للقيد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماع مجلس الإدارة.
- أعلنت بورصة طوكيو (*TSE*) أنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لتهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية، وخاصة في ظل بدء سريان العمل بالقانون التجاري الياباني ٢٠٠٣ [٢].
- إصدار الكونغرس الأمريكي عام ٢٠٠٢، *Sarbanes Oxley Act* حيث اعتبر هذا القانون أشمل وأهم تشريع أمريكي حول الأوراق المالية من حيث تأثيره على الشركات العامة والمحاسبين المستقلين في أمريكا وذلك منذ إنشاء بورصة الأوراق المالية (*SEC*) عام ١٩٣٤[٣], ويمكن بوجه عام تصنيف الإصلاحات الرئيسية التي يتضمنها القانون في ثلاث فئات:

١. يحتوي القانون على إصلاحات هامة تهدف إلى تحسين أداء مهنة المحاسبة والمراجعة، وإعادة الثقة بها، حيث أنشأ القانون هيئة الإشراف على حسابات الشركة العامة وهي كيان مستقل يخضع بدوره لإشراف الـ (*SEC*).

---

[١] أبو العطا، نرمين، **مرجع سبق ذكره**, ص ٩.

[٢] أبو العطا، نرمين، **مرجع سبق ذكره**, ص ٩.

[٣] اثيوبس تافارا، وروبرت د. ستراهوتا، "تعزيز الإجماع الدولي حول القوانين التنظيمية، **مجلة مواقف اقتصادية**، مجلة إلكترونية تصدرها وزارة الخارجية الأمريكية، (المجلد ١٠، العدد ١، شباط ٢٠٠٥). http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

٢. يوفر القانون أدوات جديدة لفرض تطبيق قوانين الأوراق المالية.

٣. يفرض القانون متطلبات جديدة تهدف إلى تحسين ممارسات الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالشركة العامة وممارستها في إعداد التقارير المالية.

- وضع تقرير(١٩٩٤) *Dey* إطاراً لحوكمة الشركات في كندا وظهرت نسخة معدلة لهذا التقرير في ٢٠٠١، فإلى جانب التوافق والالتزام فإنه تم الاهتمام ببناء ثقافة الحوكمة عن طريق المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين *CICA* وبورصة تورنتو للأوراق المالية[١].

- وأحد الأمثلة الجيدة لهذه الجهود هي أهداف ومبادئ تنظيم الأوراق المالية للجان المنظمة الدولية لمشرفي الأوراق المالية (*IOSCO*) والذي يقدم تقييماً معتمداً لمتطلبات التنظيم الفعال لنواحي نشاط العمل في الأوراق المالية, كما أن تقييمها يظهر ثلاثة أغراض رئيسية لتنظيم الأوراق المالية: حماية المستثمرين، وضمان عدالة وكفاءة الأسواق وشفافيتها، وتخفيض المخاطر العامة[٢].

وقد أكدت (*IOSCO*) عام ٢٠٠٢ على أهمية انتهاج مبادئ (*OECD*) لحوكمة الشركات وذلك للحفاظ على سلامة أسواق المال واستقرار الاقتصادات الوطنية[٣].

- أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*) عام ١٩٩٩ مبادئ حوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة أو الخاصة سواءً المتداول أو غير المتداولة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل.

- وضع تقرير (*Cadbury*) في لندن عام ١٩٩٢ خطوطاً توجيهية تضمن ممارسات سليمة في مجال حوكمة الشركات، مثل تأكيده على أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين، وأن يتم تعيينهم لمدة معينة، وكثير من هذه الأمور الإجرائية.

- الجهود التي يقوم بها مركز المشروعات الدولية الخاصة (*CIPE*) *Center for International Private Enterprise* في مجال حوكمة الشركات حيث ينتسب هذا المركز إلى غرفة التجارة الأمريكية، وتقوم الطريقة التي ينتهجها المركز إزاء حوكمة الشركات على الجمع بين الخبرات الدولية والمعارف المحلية لأجل التوصل إلى وضع الآليات لتحسين الحوكمة

---

[١] حماد، طارق عبد العال، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١.

[٢] المعوشي، شادية، وأبو سمرة، ندى، مرجع سبق ذكره, ص٤.

[3] "IOSCO Recommends OECD Principles of Corporate Governance for Emerging Markets" May02, OECD- site (www. oecd. org).

الذاتية في الشركات[١], ويقوم هذا المركز بدعم ما يناهز خمسين برنامجاً لحوكمة الشركات في سبعة عشرة دولة في مختلف أنحاء العالم بدايةً من عام ١٩٩٢[٢].

- الجهود التي تقوم بها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (*USAID*) *U.S. Agency for International Development* في دعمه لـ (*CIPE*) وتمويله للمشروعات والمنتديات التي تقام حول العالم لنشر مفهوم حوكمة الشركات, حيث تساعد الوكالة ـ بمساندة القطاع الخاص ـ البلدان لإرساء أسس الإدارة الأخلاقية في الأعمال التجارية ولتحسين الشفافية في الشركات القائمة، وقد كانت الوكالة عن طريق جمعها بين الخبرة الدولية والمعارف المحلية مرشدة وموجهة للمشاركين في السوق من خلال وضع أساليب حوكمة للشركات، ويسرت التوصل إلى حلول محلية مستندةً إلى المبادئ الدولية[٣].

ويرى الباحث أن الشركات بل والدول التي تضعف فيها أساليب حوكمة الشركات أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية، هذا وأصبح من الواضح أن إدارة الشركات من خلال مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة، بالإضافة لذلك فإن إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصالات والتكامل بين الأسواق المالية وأيضاً التحولات في أشكال ملكية الشركات مع زيادة عدد المستثمرين زاد من الحاجة إلى قواعد حوكمة الشركات، والتي يمكن من خلالها مساعدة الشركات والاقتصاد بشكل عام في جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي على زيادة القدرة التنافسية.

حيث يؤدي الالتزام بقواعد حوكمة الشركات إلى وجود سوق تمتاز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ووجود أدوات رقابية فعالة على أداء مجلس إدارات الشركات والتي أصبحت نقطة البداية في تطبيق قواعد حوكمة 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 مجالس الإدارة[٤].

---

[١] جون سليفان، وجورجيا سمبونارس، "خلق بيئة مستدامة للشركات"، **مجلة مواقف اقتصادية**، مجلة إلكترونية تصدرها وزارة الخارجية الأمريكية (المجلد ١٠، العدد ١، شباط ٢٠٠٥). http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

[٢] د.كاترين ل. هلبلينج، وجون. سوليفان، **مرجع سبق ذكره.**

[٣] جون سليفان، وجورجيا سمبونارس، **مرجع سبق ذكره.**

[٤] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣١٢ - ٣١٣.

المبحث الثاني

عوامل ظهور حوكمة الشركات

تمارس الإدارة عملها كوكيل عن المساهمين وتقوم بإدارة المنشأة لمصلحتهم، وهي ترغب في إظهار مدى نجاحها في المهمة الموكلة إليها, وقد كان هذا النجاح يقاس بمدى قدرة الإدارة على تعظيم الأرباح المعلن عنها في قوائمها المالية.

لذلك سوف نناقش أهم العوامل التي أدت إلى الاهتمام بحوكمة الشركات انطلاقاً من نظرية الوكالة ومشكلاتها والتي تتجسد بكيفية تأكد المستثمرين من أن أموالهم لن يتم استغلالها أو إضاعتها في مشروعات غير مجدية، أو أن أرقام الأرباح الواردة في القوائم المالية غير متلاعب فيها, وسنتعرض لأهم الوسائل المستعملة في التلاعب المحاسبي، التي تعود بالمنافع الشخصية على المديرين من خلال التعويضات التي يحصلون عليها.

حيث سيتم دراسة هذا المبحث من خلال مايلي:

١-٢-١- نظرية الوكالة:

١-٢-١-١- مفهوم نظرية الوكالة.

١-٢-١-٢- افتراضات نظرية الوكالة.

١-٢-١-٣- مشكلات الوكالة.

١-٢-٢- التلاعب المحاسبي:

١-٢-٢-١- الاختيار المحاسبي.

١-٢-٢-٢- إدارة الأرباح.

١-٢-٢-٣- تمهيد الدخل.

١-٢-٢-٤- محاسبة التخلص من كل خسائر السنة الرديئة.

١-٢-٢-٥- المحاسبة الإبداعية.

١-٢-١- نظرية الوكالة (Agency Theory):

يعتبر انفصال الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة خاصية هامة من خصائص هذه الشركات، حيث يقوم المديرون (الوكيل) بأفعال وتصرفات لا يمكن للمساهمين (الموكل) بمتابعتها وضبطها كاملة من خلال العملية التعاقدية، فلا يمكن حدوث عملية تعاقدية تامة بالنسبة لكل فعل يقوم به الوكيل ويمكن أن يؤثر على رفاهيته ورفاهية الموكل، وبالتالي سيؤدي ذلك الأمر إلى حدوث مشاكل الوكالة، وذلك نظراً لأن الوكيل لا يعمل دائماً في إطار تحقيق الأفضل بالنسبة لمصلحة الموكل.

١-٢-١-١- مفهوم نظرية الوكالة:

تعرف الوكالة بأنها عقد يقوم بمقتضاه شخص أو أكثر (الموكل) باستخدام شخص آخر (الوكيل) لأداء بعض الأعمال نيابة عنه، ويتطلب أداء هذه الأعمال تفويض بعض سلطات اتخاذ القرار للوكيل[١].

وتمثل العلاقة بين (الموكل والوكيل) محور اهتمام نظرية الوكالة حيث تسعى النظرية إلى إيجاد العلاقة التعاقدية المثلى بين الموكل والوكيل بحيث يمكن التوفيق بين أهداف ومصالح كل منهما، حيث يفترض أن كل طرف يكون مدفوعاً للعمل من أجل تحقيق مصلحته الخاصة[٢]، وبالنسبة لتحليلات نظرية الوكالة، يشكل افتراض المنفعة الذاتية واختلاف الغايات بين الموكل والوكيل الأسباب الرئيسية لنشوء مشاكل الوكالة، فمن المفترض أن الأطراف المرتبطة تبحث عن تعظيم أفضل لمنافعها الخاصة، واختلاف الأهداف ينشأ نتيجة لاختلاف الميول والطباع، وخاصة فيما يتعلق في تحمل المخاطر، وفي إطار هذه العلاقة يمكن وصف المنشأة على أنها مجموعة متداخلة من العقود بين أفراد ذات مصالح خاصة[٣].

وتشرح نظرية الوكالة مشكلات الحوافز الناتجة عن انفصال الملكية عن الإدارة وقد استخدمت لتفسير دوافع الاختيار بين الطرق المحاسبية[٤]، فالمدير مثلاً قد يختار البدائل المحاسبية التي تزيد الأرباح عندما تكون خطة تعويض الإدارة ترتبط بالأرباح[٥].

---

[1]Jensen, M. and Meckling, W.,1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost Ownership Structure", **Journal of Financial Economic**, (Oct.),P.308.

[2] Stanley, B., 1982, "Agency Research in Mangerial Accounting: A survey",**Journal of Accounting Literature**, (Vol. 1), P. 155.

[3] Uecker,W. Schepanski, A. & Shin, J.,1985, "Toward a Positive Theory of Information:Relevant Tests of Competing Model in Principal Agency Setting", **The Accounting Review**,(July), P.431.

[٤] حماد، طارق عبد العال, **مرجع سابق**, ص ٦٧.

[٥] Richared G.Schroed, Myrtle W. Clark, Jack M. Cathey, 2006, **Theory and Analysis Text Reading and Cases**, Wiley.

١-٢-١-٢- افتراضات نظرية الوكالة:

ترتكز نظرية الوكالة على الافتراضات التالية وهي تتعلق بالأفراد كوكلاء[١]:

١. أنهم يتميزون بالرشد ويسعون إلى تعظيم منافعهم الخاصة.

٢. أن كل منهم يسعى للحصول على الحوافز المالية وغير المالية مثل المرتبات والمكافآت والترقيات وغيرها.

٣. أنهم بصفة عامة كارهين للمخاطر، خاصة إذا كانت المكافآت التي يحصلون عليها كبيرة بصورة كافية.

٤. أن المصالح الشخصية للوكلاء لن تتطابق مع مصالح الموكل.

٥. أن الوكلاء يفضلون عدم بذل الجهد في العمل.

١-٢-١-٣- مشكلات الوكالة:

تعمل نظرية الوكالة على معالجة مشكلات العلاقة بين الموكل والوكيل وذلك من خلال نواح متعددة تشمل:

- انفصال الملكية عن الإدارة.
- مشكلة انفصال تحمل المخاطر.
- وظائف صنع القرار.
- المراقبة على أداء الوكيل.

وعندما يتصرف أحد أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فإن عملية الانفصال هذه ستؤدي إلى تحمل تكاليف الوكالة[٢].

ويرى البعض أن حلول مشكلة الوكالة الناشئة عن تعارض المصالح بين الملاك والإدارة يمكن أن تكون بـ[٣]:

- إعطاء الإدارة أجرها في صورة أسهم أو خيارات الأسهم.
- مراقبة كل تصرف للإدارة عن قرب.

ولكن أحد هذين الخيارين وحده لن يكون مجدياً، فلا بد من الربط بين أجر الإدارة وأداءها مع وجود بعض الرقابة المباشرة، والتي قد تكون متمثلة بأحد آليات الحوكمة.

---

[1] Horengern, C., 1948, **Cost Accounting Amanagerial Emphasis**, (5 ed., Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi), PP. 688-689.

[٢] حماد، طارق عبد العال, **مرجع سابق**، ص ٦٨.

[٣] المرجع السابق, ص ٧٢.

١-٢-٢- التلاعب المحاسبي (*Account manipulation*):

يعرف التلاعب في القوائم المالية بأنه القدرة على زيادة وتخفيض صافي الدخل المفصح عنه في القوائم المالية في المستقبل ويتم ذلك بطرق مختلفة مثل[١]:

- عمليات حقيقية كالتحكم في توقيت بعض الصفقات وشروطها.
- عمليات محاسبية معينة تؤدي إلى إخفاء أو زيادة أرباح أو تبويب معين.
- عمليات وهمية مثل الغش والتزوير.

وقد قامت دراسة *Breton & Stolowy* بتصنيف التلاعب المحاسبي إلى[٢]:

- إدارة الأرباح.
- تخفيف تقلبات الدخل.
- التخلص من كل الخسائر في سنة رديئة.
- المحاسبة الإبداعية.

وأظهرت دراسات عديدة أن أهم الدوافع وراء التلاعب بالدخل هو[٣]:

- قد يكون الغرض من زيادة الدخل أو تحقيق سلسلة مستقرة من الأرباح خلال عدة سنوات، هو تعظيم حوافز ومكافآت الإدارة أو دعم مراكزها الوظيفية.
- أو الشروط التي يضعها الدائنون في عقد الدين، لذلك تتلاعب الإدارة للحصول على قرض إذا لم تتوافر هذه الشروط لديها.
- قد تخفض الإدارة الأرباح طمعاً بتخفيض الضرائب أو لزيادة الأرباح في السنوات التي يكون فيها الأداء ضعيفاً، أو تهرباً من أي تكاليف سياسية تفرض على المنشآت التي تحقق أرباحاً كبيرة جداً، مثل تقسيم الشركة لمنع الاحتكار.

١-٢-٢-١- الاختيار المحاسبي (*Accounting Choice*):

يقصد بالاختيار المحاسبي اختيار الإدارة للطرق والسياسات المحاسبية والتي تمثل مبادئ للقياس والتقييم، وذلك عند معالجة الصفقات والأحداث الاقتصادية المتعلقة بالمنشأة وتقريرها عن ذلك في القوائم المالية[٤].

---

[1] Stoloy,H. and Breton,G.,2000, **A Framework for The Classification of Accounts Manipulations**, U.S.,P.2-6.
[2] **Ibid**.,P3.
[3] **Ibid**.,PP5-15.
[٤] يوسف، علي محمد, **مرجع سابق**, ص ١٩٠.

وينشأ الاختيار المحاسبي نتيجة لموقع الإدارة في المنشأة في إطار نظرية الوكالة وما تسمح به المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً *GAAP* وكذلك المعايير المحاسبية, ونتيجة لاختلاف النتائج باختلاف البدائل وفي إطار افتراض المنفعة الذاتية[١].

وقد تناولت دراسات عديدة تفسير الاختيار الإداري للطرق المحاسبية:

- فبعض الدراسات فسرتها في ظل التعاقد الكفء Efficient Commitment: لأنه في ظل الاختيار المحاسبي يؤدي ذلك إلى تحقيق مصالح جميع الأطراف، فعلى الرغم من أن الإدارة قد تحقق مصالح لنفسها ولكن بنفس الوقت تزيد من مصالح حملة الأسهم أيضاً، وذلك من خلال آليات متعددة متمثلة في تعظيم قيمة المنشأة[٢].
- وربطت دراسات أخرى الاختيار المحاسبي بالسلوك النفعي للإدارة، فالإدارة تقوم باختيار السياسات والإجراءات المحاسبية التي تعظم منافعها الخاصة سواءً من خلال زيادة تعويضاتها ومكافآتها, أو تجنب مخالفة عقود الدين أو تقليل الالتزامات الضريبية الحالية[٣].

وقد أرجع (1985) *Healy* الدافع وراء الاختيار المحاسبي إلى نظم مكافآت الإدارة، وبالتالي التعظيم من منافع الإدارة الخاصة[٤].

- ودراسة أخرى أرجعت الاختيار المحاسبي إلى فرص الاستثمار واعتباره جزءاً مكملاً من هيكل السياسة التنظيمية للمنشأة، مثله مثل قرارات التمويل والتوزيعات وهيكل رأس المال وغيرها[٥].

يرى الباحث من خلال العرض السابق للاختيار المحاسبي والأبحاث المتعددة التي فسرت الدافع وراء اختيار البديل المحاسبي, أن كل ذلك يفتح المجال أمام الإدارة للتلاعب بالأرباح، وتعتبر نقطة هامة وراء تعزيز حوكمة الشركات للإفصاح والشفافية متمثلة بذكر المبررات التي أدت إلى اختيار بديل دون آخر وذكر الفروق التي تطرأ على الدخل في حال تبني طريقة دون أخرى.

---

١ المرجع السابق, نفس الصفحة.

2 Watts, R., and Zimmerman,J.,1990, "Positive Accounting Theory: a Ten Year Perspective", **The Accounting Review**, (Vol. 65, No. 1), P.P.134-135.

٣ يوسف، علي محمد, **مرجع سابق**, ص ١٩١.

4 Healy, P., 1985, "The Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions", **Journal of Accounting and Economics**, (Vol. 7), P106.

٥ يوسف، علي محمد, **مرجع سابق**, ص ١٩٨.

١-٢-٢-٢- إدارة الأرباح (*Management Earning*):

"ترتبط دراسات إدارة الأرباح بالاختيار المحاسبي، فهي تنطلق من الحرية المتاحة للإدارة في اختيار الإجراءات المحاسبية واستخدام التقديرات المحاسبية المحددة وفقاً لأساس الاستحقاق *Accruals*، بحيث يؤدي تدخل الإدارة إلى التقرير عن الأرباح بشكل مختلف عن حال عدم تدخلها"[١].

وقامت الدراسات الأكاديمية بتقديم العديد من التعاريف لإدارة الأرباح وأشملها تعريف *Schipper* (1989) حيث عرفها بأنها: "تدخل ذو مغزى في عملية التقارير المالية الخارجية، بغية الحصول على مكاسب خاصة، وليس بغرض تسهيل عملية التشغيل الحيادي لهذه التقارير"[٢].

وصنف *Breton And Stolowy* الدافع وراء إدارة الأرباح كما يلي[٣]:

١. مكافآت وحوافز الإدارة: (*Remuneration*) فمن المنطقي أن يتلاعب المديرون بأرقام أرباح الشركة عندما يربط نظام أجورهم ومكافآتهم برقم الربح الذي يحققونه.
٢. الالتزام ببنود عقود الدين (*Compliance With Debt Covenants Clauses*) فقد أظهرت دراسة *Sweeney* (1994) أن الشركات التي لديها شروط تعاقد صعبة ومعقدة يكون لديها تلاعب محاسبي كبير في قوائمها[٤].
٣. الفحص الرسمي: (*Official Examination*) ويقصد به الفحص الذي يلي أحد المزاعم عن سوء سلوك منشأة ما أو قطاع ما.

وأظهرت دراسة *Hall and Stammerjohan* (1997) أن إدارة الأرباح يمكن أن تكون نتيجة لعوامل محددة وخاصة للصناعة أو للشركة، مثل مستوى عالٍ من المديونية أو نتيجة للمنافسة الخارجية[٥].

٤. العروض الأولية: (*Initial Public Offerings*) فعند العروض الأولية لا يكون هناك سعر سوقي مسبق لأسهم الشركة, وبالتالي قد تكون هذه العروض الأولية فرصة للتلاعب بالأرباح.

---

[١] المرجع السابق, ص ٢٠٤.
[2] Schipper, K.,1989, "Commentary on Earning Management", **Accounting Horizons**, (Vol. 3, Dec.), P92.
[3] Stoloy,H. and Breton,G.,**op.cit**., PP 9-14.
[4] Sweeney, A., 1994, "Debt Covenant Violations and Managers'Accounting Response", **Journal of Accounting and Economics**, (Vol.7), PP 281-308.
[5] Hall, S., and Stammerjohan,W., 1997, "Damage awards and earning management in the oil industry", **The Accounting Review**, (Vol. 72), PP 47-64.

فقد أظهرت دراسة *Friedlan* (1994) أن الشركات تقوم بزيادة دخلها فقط قبل طرح أسهمها للاكتتاب، وأشار أيضاً إلى أن الشركات تطرح أسهمها غالباً في الفترة التي تظهر مؤشرات النمو زيادة طبيعية في الأرباح، ولكنه وجد أيضاً أن التسويات المحاسبية المطلوبة وفق أساس الاستحقاق تحول الخسائر إلى أرباح في ٩٤٪ من الحالات[1].

٥. الاختيار المحاسبي: (*Accounting Choice*) فمجرد وجود مرونة للاختيار بين البدائل المحاسبية، سيتم التلاعب بهذه البدائل تحقيقاً لإدارة أرباح تلبي غايات الإدارة.

٦. تخفيض ضريبة الدخل: (*Minimization of Incom Tax*) إذ أن سداد ضرائب أقل من جانب الشركات يمثل أحد الدوافع لإدارة الأرباح.

٧. دوافع أخرى: (*Other Motivations*) مثل تعظيم قيمة المنشأة عند الاندماج، أو تجنب تكاليف سياسية تفرض على الأرباح الضخمة، أو تحويل الأرباح من السنوات المزدهرة لمقابلة انخفاضها في السنوات الرديئة.

نلاحظ من خلال عرض أهم أسباب ودوافع إدارة الأرباح أن بعضها يعود لمنافع مباشرة على المديرين طمعاً بزيادة ثروتهم, ويعود بعضها الآخر على المنشأة كاملة متمثلة بالوكلاء والموكلين سواءً كانت المنفعة المقصودة منها على الأمد القصير أو على المدى الطويل.

١-٢-٢-٣- تمهيد الدخل (*Income Smoothing*):

إن الهدف الرئيسي من تمهيد الدخل هو إنتاج سلسلة مستقرة نسبياً من الأرباح عبر فترات محاسبية متعددة، وذلك من خلال اختيار السياسات المحاسبية التي تحقق هذه الغاية وذلك بزيادة الأرباح إذا كانت أقل مما هو مستهدف أو تقليلها إذا كانت أكبر.

وعرف *Kouch* (1981) تمهيد الدخل بأنه "وسيلة تستخدمها الإدارة لتخفيف تقلبات الدخل المتصلة بتحقيق هدف معين، وذلك من خلال التلاعب بمتغيرات حقيقية (*Transactional*) أو متغيرات وهمية (*Accounting*)[2].

ويمكن التمييز بين أنواع متعددة لتمهيد الدخل، كمايلي:

- تمهيد طبيعي للدخل *Natural Smoothng*: فالدخل يترك مستقر بشكل طبيعي من خلال طبيعة عمليات المنشأة والإنتاج والتشغيل[3].

---

[1] Friedlan, J., 1994, "Accounting choices of issuers of initial public offerings", **Contemporary Accounting Resaerc**h, (Vol. 11), PP 1-13.

[2] Koch, B., 1981, "Income Smoothing: An experiment", **The Accounting Review**,(Vol. 56, July), PP 574-586.

[3] Eckel, N., 1981, "The Income Smoothing Hypothesis Revisited", **Abacus**, (Vol. 17), PP 28-40.

- تمهيد مصمم *Designed Smoothing*: ويمكن تقسيمه إلى:

- تمهيد حقيقي *Real Smoothing*: مثل تغيير إنتاج المنشأة أو قرارات الاستثمار في نهاية السنة معتمدة على معرفتها بأداء المنشأة حتى وقت التغيير[١]، أو أن تقوم الإدارة بالتحكم في حجم وتوقيت بعض الصفقات الأساسية[٢].
- تمهيد مصطنع *Accounting Smoothing*: مثل الاعتراف بالأحداث والتخصيص وتصنيف آثار الأحداث المعترف بها[٣]، أو من خلال القرارات المحاسبية مثل اختيار طريقة الإهلاك واختيار طريقة تسعير المخزون[٤].

ويتم تمهيد الدخل بأشكاله المتعددة سواءً صافي الدخل النهائي أو الدخل العادي للسهم أو الدخل غير العادي للسهم أو ربحية السهم الواحد, وكذلك الدخل بجميع مراحله[٥].

أما بما يخص عدد السنوات التي يتم خلالها تمهيد الدخل، أظهر *Coplenda* (1968) أنه يجب أن يتم تخفيف تقلبات الدخل على فترة طويلة بدرجة كافية، فعلى سبيل المثال نجد أن مدة ٦ سنوات هي أكثر صلاحية من سنتين أو أربع سنوات[٦].

وقدم العديد من الباحثين عدداً من الدوافع وراء تمهيد الدخل فقد ذكر *Bhat* (1996) أن تمهيد الدخل يؤدي إلى حصول المديرين على مستوى مخطط وثابت من التعويضات, ويجعل سعر السهم مستقراً وذلك عن طريق تخفيض عدم الثبات الواضح والمحسوس في الأرباح[٧].

١-٢-٢-٤- محاسبة التخلص من كل خسائر السنة الرديئة *(Big Bath Accounting)*:

أوضحت دراسة *Healy* (1985) هذا التلاعب بأن نقص الأرباح الجارية والذي لا يحقق أي مكاسب للإدارة قد يدفع المديرين إلى تخفيض الأرباح أكثر، فهي على أي حال سنة رديئة ولا يضر أن تزداد سوءً فلن تحصل الإدارة في جميع الأحوال على أي حوافز هذا العام[٨].
فتلجأ الإدارة إلى استغلال هذه الفرصة، وقد أيقنت أنها لن تحصل على أي منافع هذا العام وتقوم بتنظيف كامل (*Big Bath*) وتتخلص من كل ما هو سيئ كأن تسرع إعدام الديون أو تحميل

---

[1] Lambert, R., 1984, "Income Smoothing As Rational Equilibrium Behavior",**The Accounting Review**, (Vol.59, Oct.), PP 604-618.
[2] Eckel, N., 1981, **op.cit**., P29.
[3] Kamin, J. and Ronen, J., 1978, "The smoothing of Income Numbers: Some Empirical Evidence on Systematic Differences Among Management-controlled and Owner-controlled Firms", **Accounting Organization and society**, (Vol. 3), PP 141-157.
[4] Koch, B., 1981, **op.cit**., P 576.
[5] Imhoff, E., 1981, "Income Smoothing: An Analysis of Critical Issues", **Quarterly Review of Economic and Business**, (Vol. 21, 3), PP 23-42.
[6] Copeland, R., 1968, "Income Smoothing", **Journal of Accounting Research,** (Vol.6) PP 113-114.
[7] Bhat, V., 1996, "Banks and Income Smoothing: An Empirical Analysis", Applied Financial Economics, (Vol. 6), PP. 505-510.
[8] Healy, P., 1985, **op.cit**., P 86.

الفترة الجارية بمصاريف مستقبلية، وكل ذلك تمهيداً للطريق أمام زيادة الأرباح في الفترات المستقبلية.

١-٢-٢-٥- المحاسبة الإبداعية *(Creative Accounting)*:

لم يحظ مصطلح المحاسبة الإبداعية التطوير من قبل الأكاديميين مثل إدارة الأرباح أو تمهيد الدخل، فقد ظل هذا المصطلح قيد التداول عند المهنيين (وخاصة الصحفيين) وبذلك كان مداه صغيراً وأقل شأناً من المصطلحات السابقة[١].

وأطلق على هذا المصطلح تسميات عديدة فقد سماه *Jameson* (1988) بالتلاعب والخداع والتحريف (*Mainpulation, Deceit and Misrepresentation*)[٢]، كما سماها *Smith* (1992) بالخداع بواسطة المحاسبة (*Accounting sleight of hand*)[٣]، وهناك تسميات كثيرة مثل التلاعب بالدفاتر (*Fidding the Book*)[٤]، أو فن طبخ الدفاتر[٥].

وقد يشير المعنى الظاهري للمحاسبة الإبداعية إلى نوع جيد من المحاسبة لكنه يتضمن إبداعاً بالتحايل والتلاعب وتضليل المستثمرين ومستخدمي المعلومات.

ويرى الباحث من خلال دراسة أوجه التحايل والتلاعب التي قد تلجأ إليها الإدارة والفنون الكثيرة التي ظهرت في هذا المجال، مستدلين على ذلك أن هذه الأمور وغيرها منطلقة من نظرية الوكالة ومشكلاتها جميعها تمثل في رأي الباحث جزء لا يتجزأ من العوامل الدافعة لحوكمة الشركات، وبشكل خاص ما يتعلق بالآليات الداخلية كونها تمس الإدارة والشركة من الداخل بشكل مباشر مع عدم إهمال الآليات الخارجية والتي تشكل بمجموعها نظام متكامل يسعى للشفافية والوضوح وعدم التلاعب، وتحقيق مصالح كلا الطرفين (الوكيل والموكل) وتحقيق الرفاه للمجتمع كاملاً.

---

[1] Stoloy, H. and Breton,G., 2000, **op.cit**., P 44.
[2] Jameson, M., 1988, **A practical Guide to Creative Accounting**, Kong Page, London.
[3] Smith, T., 1992, **Acconting for Growth – Stripping the Camouflage From Company Accounts**, Century Business, London, 2nd edition 1996.
[4] Mathews, M. and Perera, M., 1996, **Accounting Theory and Development**, Nelson ITPC, Melboume, P 228.
[5] Bertoluse, J., 1988. "L'art de truquer un bilan (The art of cooking the books)", **Science & vie economie**, (Vol.40, June), PP 17-23.

المبحث الثالث

مبادئ حوكمة الشركات

تأسست منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* عام ١٩٤٧ وتضم هذه المنظمة ٣٠ من الدول الأعضاء، حيث تقوم بتزويد هذه الدول وغيرها بالمعلومات المقارنة والتحليلات والتوقعات، حتى تستفيد من الممارسات الجيدة والتجارب وصولاً إلى حل المشاكل المشتركة، ويقوم عمل المنظمة على جمع المعلومات من الدول الأعضاء ثم تحليلها ويلي ذلك المناقشات ثم اتخاذ القرارات والإرشادات، وبعد ذلك الدخول لحيز التطبيق في هذه الدول، وتقوم أركان هذه المنظمة على ثلاثة أعمدة أساسية متمثلة بالمجلس الذي يقوم على الإشراف والتخطيط، واللجان البالغ عددها ٢٠٠ لجنة والتي تقوم على المناقشة والتطبيق، وأخيراً الأمانة التي تقوم على التحليل والتوقعات[١].

وفي الاجتماع الذي عقد في ٢٧/٢٨ نيسان ١٩٩٨ طالب مجلس المنظمة بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة الشركات بالتعاون مع الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية والقطاع الخاص، وقد تم تشكيل فريق عمل مخصص لمهمة وضع هذه المبادئ حيث تم وضعها لأول مرة في حزيران ١٩٩٩، ونظراً لكون المبادئ دائمة التطور بطبيعتها وينبغي استعراضها في ضوء التغييرات الكبيرة التي تطرأ على الظروف المحيطة، فقد تم تقديم مقترح لتطوير هذه المبادئ، وبالفعل تم تطويرها حتى وصلت لصيغتها الحالية عام ٢٠٠٤ والتي ستكون موضع دراستنا في هذا المبحث.

ولا تعتبر هذه المبادئ إلزامية وإنما مجرد نقاط مرجعية، تركز على الشركات التي يتم تداول أسهمها في البورصات، وكما تعتبر مفيدة أيضاً لتحسين حوكمة الشركات الأخرى التي لا يتم تداول أسهمها في البورصات أمثال الشركات المغلقة أو الشركات المملوكة للدولة.

ومن ناحية أخرى لا تهدف هذه المبادئ إلى أن تحل مكان مبادرات القطاع الخاص في مجال الصياغة التفصيلية (أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات)، فلا يوجد هناك نموذج وحيد للأساليب السليمة لحوكمة الشركات، ولكن حاولت المنظمة أن تصيغ هذه المبادئ على نحوٍ من شأنه أن يستوعب النماذج المختلفة القائمة[٢].

---

[١] لمزيد من التفاصيل عن المظمة يمكن زيارة موقعها على شبكة الانترنت: www.oecd.org

[٢] د.كاترين ل. هلبلينج، وجون. سوليفان، **مرجع سابق**، ص ١٤٤-١٤٧.

وتتكون مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* من مايلي:

١-٣-١- توافر الإطار الفعال لحوكمة الشركات.

١-٣-٢- حقوق المساهمين.

١-٣-٣- المعاملة العادلة للمساهمين.

١-٣-٤- دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات.

١-٣-٥- الإفصاح والشفافية.

١-٣-٦- مسؤوليات مجلس الإدارة.

١-٣-١- توافر الإطار الفعال لحوكمة الشركات:

Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون [1].

١. يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق، والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق.
٢. يجب أن تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع مع قواعد القانون وشفافيته والإلزام بتطبيقه.
٣. يجب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.
٤. يجب أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.

١-٣-٢- حقوق المساهمين:

The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions

يجب أن يقوم إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحماية حقوق المساهمين وتسهيل ممارسة هذه الحقوق [2].

١. تتضمن حقوق المساهمين الأساسية المبادئ التالية:
   - الطرق الآمنة لتسجيل الملكية.
   - نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
   - الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنتظمة.
   - المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
   - انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
   - المشاركة في أرباح الشركة.

[1] Donald, J., (OECD Secretary General), 2004, **OECD Principle of Corporate Governance**, Publications of OECD, Paris, Cedex 16, France.P.17.

[2] **Ibid**, P.18.

٢. حق المساهمين في المشاركة، وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتعلقة بالتغييرات الجوهرية بالشركة مثل:

- التعديلات في النظام الأساسي وبنود التأسيس أو أي وثائق أساسية للشركة.
- طرح أسهم إضافية.
- أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى بيع الشركة.

٣. ينبغي أن يتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها:

- إعلام المساهمين وفي الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجداول أعمال الاجتماعات العامة.
- إتاحة الفرصة للمساهمين بتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة واقتراح الحلول المناسبة.
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب مراعاة المساواة في التصويت سواءً بالحضور أو بالإنابة.

٤. ينبغي الإفصاح عن هيكل رأس المال، والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر بسياسة الشركة.

٥. الكفاءة والشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على الشركات:

- القواعد والإجراءات التي تغطي عمليات الاستحواذ والصفقات غير العادية مثل الاندماج وبيع أصول الشركة وبالتالي يجب أن تكون واضحة وأسعارها معلنة وتتصف بالشفافية والشروط العادلة.
- عدم استخدام وسائل مضادة لعمليات الاستحواذ بغرض حماية الإدارة من المساءلة.

٦. يجب تسهيل ممارسة جميع المساهمين حتى المؤسسين حقوق الملكية الخاصة بهم، وأن يقوم المستثمرون المؤسسون بالإفصاح عن جميع السياسات المتعلقة بحوكمة الشركات، والتصويت بما يخص استثماراته، وأن يفصح أيضاً عن أسلوبه في التعامل مع تضارب المصالح الذي قد يؤثر على ممارسة الحقوق الرئيسية للملكية الخاصة باستثماراته.

٧. يجب أن يتوافر لجميع المساهمين الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم، المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الإستثناءات لمنع الاستغلال.

١-٣-٣- المعاملة العادلة للمساهمين:

The Equitable Treatment of Shareholders

يجب أن تتضمن قواعد حوكمة الشركات المساواة في معاملة المساهمين من نفس الفئة، بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين، كما يجب أن يحصل المساهمون على تعويضات كافية في حال انتهاك حقوقهم[1].

١. يجب معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي من حيث:

- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة، ولهم الحق بالحصول على أي معلومات عن حقوق التصويت وبكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم، ويجب أن تخضع جميع التغييرات في حقوق التصويت والتي تؤثر سلباً على بعض فئات المساهمين إلى موافقتهم.
- حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية لجانب أو لمصلحة المساهمين المسيطرين سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير وسائل تعويضية فعالة.
- أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- إزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود.
- يجب أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين، وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت للمساهمين.

٢. يجب حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية.

٣. يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات، أو الأمور التي لها تأثير على الشركة سواءً بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى.

---

[1] **Ibid**, P.20.

١-٣-٤- دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات:

The Role of Stakeholders in Corporate Governance

يجب أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة بالقانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف وتوفير الاستمرارية للشركات السليمة مالياً[1].

١. يجب أن يؤكد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

٢. يجب إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.

٣. يجب العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.

٤. توفير المعلومات وفرص النفاذ لها لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

٥. يجب السماح لذوي المصالح، بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، وبما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

٦. يجب أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل فعال كفء للحماية من الإعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

١-٣-٥- الإفصاح والشفافية:

Disclosure and Transparency

يجب أن يؤكد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على الإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة، بما في ذلك الموقف المالي، والأداء، والملكية، والرقابة على الشركة[2].

١. يجب ألا يقتصر الإفصاح على المعلومات الجوهرية وإنما يشمل أيضاً مايلي:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- أهداف الشركة.
- ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت.
- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم.

---

[1] **Ibid**, P.21.
[2] **Ibid**, P.22.

- معاملات الأطراف ذوي العلاقة *Related Party Transactions*
- عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.
- الأمور الجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي المصالح.
- هيكل وسياسات حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات وأسلوب تنفيذه.

٢. يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها وفقاً لمعايير المحاسبة ذات الجودة العالية وكذلك وفقاً للإفصاح المالي وغير المالي.
٣. يجب إجراء المراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل، وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمساهمين والمجلس يفيد أن القوائم المالية تمثل بشكل عادل المركز المالي للشركة وأداءها في جميع المجالات الهامة.
٤. يجب أن يقدم مراجعي الحسابات الخارجيين تقاريرهم للمساهمين، وعليهم بذل العناية المهنية اللازمة عند القيام بمهمة المراجعة.
٥. يجب توفير قنوات لنشر المعلومات والتي تسمح بحصول المستخدمين على معلومات كافية، وبتكلفة اقتصادية وبطريقة تتسم بالعدالة.
٦. يجب أن يُتمم إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل ويدعم توصيات المحللين، والوسطاء، وغيرهم من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرون والتي تخلو من تعارض المصالح، والتي قد تؤثر على نزاهة تحليلاتهم "الالتزام بتعيين مسؤول لعلاقات المستثمرين".

١-٣-٦- مسؤوليات مجلس الإدارة:

The Responsibilities of the Board

يجب أن يؤكد إطار قواعد حوكمة الشركات على استراتيجية قيادة الشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة عن طريق مجلس الإدارة، ومسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين[1].

١. يجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل على أساس المعرفة الكاملة واليقظة الجيدة وبنزاهة وبحرص كبير، وبما فيه مصلحة الشركة والمساهمين.
٢. يجب أن تأخذ قرارات مجلس الإدارة بعين الاعتبار الفئات المختلفة للمساهمين فلا تكون قراراتهم مؤثرة على فئة من المساهمين.
٣. يجب أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقانون مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصالح.

[1] **Ibid**, P.24.

٤. يجب على مجلس الإدارة تنفيذ المهام الرئيسية متضمنةً:

- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل، وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وأن يضع أهداف الأعمال ويتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ والتخلي عن الأصول.
- متابعة قياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء التعديلات عند الحاجة.
- اختيار المديرين التنفيذيين وتقرير مرتباتهم والمزايا الممنوحة لهم ومراقبتهم ومتابعتهم، والقيام باستبدالهم عند الضرورة، والإشراف على خطط التعاقب الوظيفي.
- توافر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام أصول الشركة.
- التأكد من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة ووجود نظام رقابة موضع التنفيذ وبشكل خاص أنظمة إدارة الخطر، والرقابة المالية والتشغيلية، والالتزام بتطبيق القانون والمعايير ذات العلاقة.
- الإشراف على عمليات الإفصاح ووسائل الاتصال.

٥. يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من إعطاء حكم موضوعي ومستقل عن شؤون الشركة، كما يلي:

- ينبغي على مجلس الإدارة تعيين عدد كافٍ من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال عندما يكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، ومن أمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية التقارير المالية وترشيح المسؤولين التنفيذيين وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بالتحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف والتشكيل وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تشكيلها.
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كافٍ لممارسة مسؤولياتهم.

٦. يجب أن تتوافر حرية الوصول للمعلومات الدقيقة وذات العلاقة وفي الوقت المناسب بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم على أكمل وجه.

لقد رأينا من خلال هذا العرض التفصيلي لمبادئ حوكمة الشركات كما صاغتها الـ *OECD*، أنها اتسمت بالعمومية محققة بذلك هدفها بمجرد كونها مرشدة وموجهة للدول وللمهتمين، مع التحفظ بأنها لا تمثل المبادئ الوحيدة الموجودة في مجال حوكمة الشركات، ولكنها تمثل الإطار العام دون الخوض بالجزئيات التي تركت لكل دولة تريد وضع نظام حوكمة يتلاءم مع وضعها وخصوصيتها، وبذلك تمكنت هذه المبادئ من رسم الحلول المنطقية التي تضمن حوكمة جيدة بعيدة عن مشكلات الوكالة والتلاعبات التي تتم داخل الشركة، وأكثر من ذلك بما يحقق نظام متكامل داخل الدولة بحيث توفر أسواق صالحة للاستثمار فيها.

ولكن مع كل ذلك، ستظل الحوكمة في حيز الورق ما لم تخرج للتطبيق العملي على أرض الواقع متمثلةً بآليات داخلية وخارجية، وبما يتناسب مع كل دولة وقوانينها والتطبيق التدريجي للحوكمة وصولاً إلى نظام كافٍ يخدم الوضع الحالي لهذه الدول.

المبحث الرابع

آليات حوكمة الشركات

يعتمد النظام الجيد لحوكمة الشركات على مجموعة متكاملة من الضوابط الداخلية والخارجية، فالضوابط الداخلية هي الترتيبات التي تتخذ داخل الشركة بقصد تحديد العلاقات بين المديرين والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة، ولكي يكون لهذه الإجراءات تأثير ملحوظ لا بد من أن تدعمها مجموعة من المؤسسات خارج الشركة مصممة حسب ظروف كل دولة وهي عبارة عن الآليات الخارجية.

إن الكثير من التركيز يكون على الآليات الداخلية، والسبب في ذلك هو النظر إلى الآليات الخارجية على أنها من المسلمات وخاصة في الدول المتقدمة مفترضين أنها تحتوي أساساً على نظام قانوني فعال، ولكن ما حدث مؤخراً من مشكلات حتى في الدول المتقدمة هو انعكاس لعدم وجود نظام قانوني وآليات حوكمة خارجية قوية.

لذلك لابد من وجود مجموعة من القواعد الملزمة والتي توضح الطرق التي ستطلبها من الشركات لتحكم نفسها، إلى جانب الإرشادات والتوجيهات للشركات ذاتها في حوكمتها داخلياً.

يتضمن هذا المبحث دراسة كل من هذه الآليات وفق ما يلي:

١-٤-١- آليات حوكمة الشركات الخارجية.

١-٤-١-١- حقوق الملكية.

١-٤-١-٢- قانون التعاقد.

١-٤-١-٣- نظام مصرفي تنظمه قوانين جيدة.

١-٤-١-٤- آليات الخروج من السوق (الإفلاس ونزع الملكية).

١-٤-١-٥- أسواق الأوراق المالية.

١-٤-١-٦- وجود الأسواق التنافسية.

١-٤-١-٧- أسواق الاستحواذ *Acquisition Market*.

١-٤-١-٨- قوانين وممارسات متعددة.

١-٤-٢- آليات حوكمة الشركات الداخلية.

١-٤-٢-١- الدور الإشرافي لمجلس الإدارة.

١-٤-٢-٢- علاقة الشركة مع المساهمين والأطراف الأخرى.

١-٤-١- آليات حوكمة الشركات الخارجية:

ركزت الـ *OECD* في مبدئها الأول من مبادئ الحوكمة على آليات الحوكمة الخارجية من خلال تأكيدها على دور السوق والقانون، وأهمية وجود إطار وأسس لحوكمة شركات فاعلة.

لذلك سوف نتناول الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات الفاعلة "الآليات الخارجية" بشيء من التفصيل وفق ما يلي[١]:

١-٤-١-١- حقوق الملكية:

من الضروري أن تضع قوانين ولوائح حقوق الملكية معايير بسيطة وواضحة تحدد أصول الجمع بين الحقوق وتبادلها، وتضع أيضاً معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة، وكل ذلك لابد من وضعه في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة وكفاءة كبيرة، والذي بدوره سيدفع المستثمرين للاستثمار في الشركات والإمتناع عن الاستثمار في شركات ليس لها حقوق ملكية قانونية قوية.

ومن الضروري في نفس الوقت أن تكون القوانين واللوائح واضحة ومفهومة لدى الجمهور، وأن يعرف الناس كيفية امتلاك الأصول واستخدامها وتبادلها.

وإن النقص في المؤسسات التي تضمن حقوق الملكية يؤدي إلى تعقيد العمليات المتطورة مثل التبادل في الديون أو توريق الديون (تحويل الديون إلى أوراق مالية مثل السندات) أو الدخول في استثمارات طويلة المدى، وبالتالي يصبح الاقتصاد غير مؤهل للتنافس دولياً.

ويمكن التركيز في هذا السياق على قانونين أساسيين: الأول يعطي الشركات شخصية قانونية ويضع الأسس القانونية للعقود وحقوق المالكين ومسؤولياتهم بالنسبة لقيمة حقوقهم في الشركة، أما الثاني فيسمح بإنشاء شركات مساهمة[٢].

١-٤-١-٢- قانون التعاقد:

يؤدي غياب قوانين ولوائح تضمن تنفيذ العقود إلى حدوث انخفاض كبير في صفقات الأعمال، ومن الضروري أن تضمن هذه القوانين حماية الموردين والدائنين والعاملين وأصحاب المصالح وغيرهم من أطراف العقود[٣].

---

[١] د.كاترين ل. هلبلينج، وجون. سوليفان، **مرجع سابق**، ص ١٤-٢٣.
[٢] المرجع السابق، ص ١٤+١٥.
[٣] المرجع السابق، ص ١٥.

١-٤-١-٣- نظام مصرفي تنظمه قوانين جيدة:

يعتبر توافر جهاز مصرفي سليم عنصراً لازماً من أجل توافر سوق مالية سليمة تعمل بكفاءة ومن أجل ضمان كفاءة الشركات.

وتدعو الحاجة في هذا السياق إلى توفير الإشراف الجيد والمراقبة الفعالة على الممارسات المصرفية، وقد قدم بنك التسويات الدولية *Bank For International Settlements* مشروع "الإطار الجيد لكفاءة رأس المال"[١]، وقدم البنك من خلال هذا المشروع مجموعة من المعايير قائمة على ثلاثة أركان رئيسية، ويؤدي كل ركن من هذه الأركان إلى تحسين حوكمة الشركات وهي: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال، والمراجعة الإشرافية لعمليات التقرير الداخلية وكفاية رأس المال في الشركة، والاستخدام الفعال للإفصاح لتقوية انضباط السوق واستكمال الجهود الإشرافية.

إذ تحتاج البنوك إلى معلومات دقيقة عن إفصاح الشركة لكي تقيم المخاطر بشكل جيد، وهذا بدوره يتطلب من الشركات أن تنفذ نظاماً جيداً لحوكمة الشركات، وبنفس الوقت لابد من مراجعة عمليات البنك الداخلية لمعرفة إلى أي مدى يمكن لإجراءات البنك من تقدير احتياجات كفاية رأس مال البنك بالنسبة للتقييم الشامل للمخاطر، وفي نهاية المطاف لابد من وجود نظام إفصاح منتظم يؤدي إلى الكشف عن هياكل ملكية البنوك وعلاقتها مع الشركات أو القطاع العام، وبما يمكن المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة من التعامل بناءً على هذه المعلومات المفصح عنها، وكل ذلك يؤدي إلى تحسين ممارسة حوكمة الشركات[٢].

١-٤-١-٤- آليات الخروج من السوق (الإفلاس ونزع الملكية):

لا بد من وجود قوانين تنظم آليات التصفية والخروج من السوق بطريقة منصفة، وتلزم الشركات بمعايير الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بديونها والتزاماتها، وبطريقة سريعة وكافية وتراعي العدالة للدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح، ومنعاً من أي استيلاء على أي أصل من أصول الشركة[٣].

---

[١] لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع يمكن الرجوع لموقع البنك على شبكة الانترنت: www.bis.org

[٢] د.كاترين ل. هلبلينج، وجون. سوليفان، **مرجع سابق**، ص ١٥-١٦.

[٣] **المرجع السابق**, ص ١٧.

١-٤-١-٥- أسواق الأوراق المالية:

يعتبر وجود أسواق المال بشقيها الأولي والثانوي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للشركات والمساهمين على حد سواء، لما لها من دور رقابي كبير على الشركات وما تتطلبه من شروط معينة من الشركات لدى ادراجها.

حيث تحتاج أسواق رأس المال إلى[١]:

- قوانين تحكم إصدار الأوراق المالية، وتحدد مسؤوليات والتزامات مصدري هذه الأوراق والوسطاء، وعلى أساس من الشفافية والنزاهة.
- شروط إدراج الشركات في سوق الأوراق المالية.
- قوانين لحماية حقوق الأقلية من المساهمين.
- جهاز حكومي (مثل لجنة بورصة الأوراق المالية *SEC*) يتولى عملية تنظيم والإشراف على عمليات الأوراق المالية وتنفيذ قوانينها.

ويوجد على الصعيد الدولي مجموعة من المعايير لإنشاء أسواق رأس المال، وضعتها المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية *IOSCO*، ويمكن الأخذ بها كمرشد لعمل أسواق المال في الدول الأخرى[٢].

١-٤-١-٦- وجود الأسواق التنافسية:

يعتبر وجود أسواق تنافسية أحد الضوابط الخارجية الهامة للشركات والتي تدفعها لمزيد من الإنتاجية خشية فقدان نصيبها من السوق، وإن غياب الأسواق التنافسية يؤدي إلى تشجيع فساد الإدارة وانخفاض الإنتاجية.

ولتحقيق وجود سوق تنافسية لابد من وضع قوانين ولوائح تؤدي إلى[٣]:

- إزالة الحواجز أمام دخول هذه الأسواق.
- إزالة نظم المعاملة التفاضلية مثل الدعم والحصص المخصصة والإعفاءات وغيرها.
- إزالة عوائق الاستثمار الأجنبي.

وفي هذا المجال تقدم منظمة التجارة العالمية ومنظمة العمل الدولية معايير في إيجاد بيئة تجارية تنافسية[٤].

---

[١] **المرجع السابق**, نفس الصفحة.

[٢] لمزيد من التفاصيل عن هذه المعايير يمكن زيارة موقع اللجنة على شبكة الانترنت: www.Iosco.org

[٣] د.كاترين ل. هلبلينج، وجون. سوليفان، **مرجع سابق**, ص ١٨.

[٤] **لمزيد من التفاصيل يمكن زيارة موقع منظمة التجارة على الانترنت ,www.wto.org وكذلك موقع منظمة العمل الدولية التالي: www.ilo.org**

١-٤-١-٧- أسواق الاستحواذ *(Acquisition Market):*

يعتبر تأسيس أسواق منتظمة وشفافة للاستحواذ أمراً حاسماً لتسهيل إجراء عمليات الدمج والاستحواذ التي تتم لأسباب اقتصادية لها ما يبررها، وبطريقة تحقق العدالة لجميع أصحاب المصالح.

والمعروف أن التسابق على عمليات الاستحواذ يؤدي إلى تقوية حوكمة الشركات من خلال تحسين إدارة الشركة من الداخل، وبالتالي تقديم المزيد من المكاسب الاقتصادية لأصحاب المصالح تفوق ما كانت تقدمه وهي ضعيفة الأداء أثناء الإدارة السابقة.

وفي هذه الحالة لابد من وجود قوانين وقواعد قابلة للتطبيق وواضحة ومحددة حتى لا تتمكن الإدارة من تعطيل محاول الاستحواذ أو تحويل مسارها[١].

١-٤-١-٨- قوانين وممارسات متعددة:

هناك مجموعة أخرى من الآليات الخارجية قد يكون من المفيد سردها وهي[٢]:

- إجراءات الخصخصة الشفافة والعادلة من خلال قواعد تبين كيف ومتى تتم خصخصة الشركات.
- أنظمة ضرائب شفافة وعادلة بعيدة عن الإجراءات المعقدة التي تسمح بالدخول لدائرة الفساد.
- نظام قضائي مستقل وسليم، فلن يكون للإجراءات السابقة أي أهمية في ظل غياب نظام قضائي ينفذ القوانين باستمرار وبكفاءة ونزاهة ويحافظ على احترام القوانين.
- الاستراتيجيات المحاربة للفساد، حيث يمكن الاسترشاد بقواعد الـ *OECD* لمكافحة الرشوة، وكذلك قواعد غرفة التجارة الدولية *ICC* [٣].
- إصلاح الهيئات الحكومية للقضاء على البيروقراطية وتبسيط أنظمة العمل حسب معايير واضحة ومحددة، وأن تكون هذه الإجراءات المصححة لعمل الهيئات الحكومية بصفة شاملة وسريعة.
- وجود مجتمع أعمال متكامل يضم مثلاً غرف التجارة، وجمعيات رجال الأعمال، والتي تلعب دوراً هاماً في تطوير حوكمة الشركات من خلال تطوير وتحسين الجوانب الأخلاقية في قطاع العمل على أساس النزاهة والشفافية والمساءلة.

---

[١] **المرجع السابق**, ص ١٩+٢٠.

[٢] **المرجع السابق**, ص ٢٠-٢٣.

[٣] منظمة الشفافية الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، "مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة"، منشور في **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، (الطبعة الثالثة، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ٢٠٠٣)، ترجمة سمير كرم، ص ١٥٩.

١-٤-٢- آليات حوكمة الشركات الداخلية:

كما لاحظنا من خلال عرض مبادئ حوكمة الشركات أن الاهتمام الكبير كان موجهاً نحو الآليات الداخلية التي تدور ضمن حدود الشركة نفسها.

ويمكننا في هذا الصدد تقسيم الآليات الداخلية للحوكمة إلى العديد من العناصر[١]:

- مدى فعالية الدور الإشرافي والرقابي لمجلس الإدارة على سلوك وقرارات الإدارة العليا *Senior Management* والمديرين التنفيذيين *CEO*، ودور اللجان المنبثقة من المجلس وخاصة لجنة المراجعة.
- مدى مشاركة الإدارة في الملكية.
- خطط حوافز وتعويضات الإدارة.
- آليات الرقابة الداخلية، مثل دور المراجع الداخلي وإدارة المخاطر.

يوجد في قلب أي نظام من نظم حوكمة الشركات مجلس (أو مجالس) لإدارة الشركة تكون مهمته توجيه شؤون الشركة والإشراف عليها[٢].

إن حوكمة الشركات الفعالة تتطلب فهماً واضحاً لدور مجلس الإدارة والمديرين وعلاقتهم مع الآخرين ضمن تركيبة الشركة كاملةً[٣].

لذلك ستكون مناقشتنا لآليات الحوكمة الداخلية من خلال:

١-٤-٢-١- الدور الإشرافي لمجلس الإدارة.

١-٤-٢-٢- علاقة الشركة مع المساهمين والأطراف الأخرى.

---

[١] يوسف، علي محمد، **مرجع سابق**، ص ٢٢٢

[٢] مارك هيسيل، "مجلس الإدارة: الرقابة من خلال التمثيل، "منشور في **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، (الطبعة الثالثة، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ٢٠٠٣)، ترجمة سمير كرم، ص ٧٩.

[3] The Business Roundtable, 2003, **Principles of Corporate Governance**, Washington, DC , from website foll: www.brt.org

١-٤-٢-١- الدور الإشرافي لمجلس الإدارة:

يزود النظام الفعال لحوكمة الشركات الإطار الداخلي للشركة، الذي يحدد مسؤوليات مجلس الإدارة وكذلك الإدارة العليا[١].

حيث تدار الشركات من قبل مجلس الإدارة الذي يفوض المدير التنفيذي *CEO* ومن خلاله إلى الإدارات الأخرى، ويقوم مجلس الإدارة بممارسة دوره الإشرافي والرقابي على الإدارة وبما يخدم مصلحة المساهمين.

وتتمثل مسؤوليات الـ *CEO* وكذلك الإدارة العليا بتشغيل الشركة بفعالية وأسلوب أخلاقي، ويجب أن يكون الـ *CEO* مدركاً للمخاطر والقضايا الهامة التي تواجه الشركة، ويعتبر مسؤولاً عن تشغيل الشركة ضمن استراتيجيات وخطط مجلس الإدارة، ويقوم كذلك بإدارة وتحديد مخاطر الشركة.

ولابد أن يترافق مع توزيع هذه المسؤوليات امتلاك الشركة[٢]:

- مدير تنفيذي نزيه وملتزم بمعايير الأخلاق العليا.
- نظام رقابة داخلية فعال يزود الشركة بتأكيد معقول عن دقة دفاترها وتسجيلاتها المحاسبية، وبأن أصول الشركة محمية، وبأن القوانين والأنظمة تطبق داخل الشركة, ويجب تقييم هذا النظام كل فترة ليعدل بما يتلاءم مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل.
- أنظمة انضباط مفصح عنها مع وجود آليات تنفيذ فعالة بحيث تتم معالجة جميع المخالفات فوراً وبطريقة فعالة.

يوجد مداخل متعددة في الشركات المساهمة بالنسبة لعمل وبنية مجلس الإدارة، فلا توجد بنية واحدة صحيحة بالنسبة لجميع الشركات، وعلى الرغم من ذلك تعتقد الـ *Business Roundtable* أن الأقسام التالية قد تزود الشركات بمدخل فعال لحوكمة الشركات[٣].

أولاً: تركيبة مجلس الإدارة (*Board Composition*):

يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد حجم مجلس الإدارة طبيعة وحجم وتعقيد أعمال الشركة وتطورها، ويرى خبراء من أعضاء *BRT* أن المجالس الصغيرة غالباً تكون متماسكة وتعمل بفاعلية أكثر من المجالس ذات الحجم الكبير.

وقد يكون من المفيد أيضاً بالنسبة للشركة احتواء مجلس الإدارة على خبرات ترتبط بنوع عمل الشركة بشكل عام، وعلى معرفة أيضاً بمخاطر أعمال الشركة والتغييرات التي قد تواجهها.

---

[1] **Ibid**, PP 2-4.
[2] **Ibid**, P.8.
[3] **Ibid**, PP 9-20.

ويجب أن يحتوي مجلس إدارة الشركة على عدد لا بأس به من الأعضاء المستقلين، ولا ترتبط درجة الاستقلال هذه فقط بالعلاقات الفردية أو الشخصية أو الوظيفية بل قد تتعداها إلى موقف المجلس كله تجاه الإدارة، وبما يجعل المجلس يطلق أحكام مستقلة ليستطيع ممارسة وظيفته الإشرافية[1].

ثانياً: تنظيم مجلس الإدارة (*Board Organization*):

إن جميع مجالس الإدارة التي تعمل في شركات مساهمة كبيرة تعمل عن طريق اللجان، وإن المجلس هو الذي يرخص العمل للجنة ويحدد بنيتها وعملها، وبالتالي يتم تركيز العمل بعمق أكبر مما يقوم المجلس بهذه الأعمال دون تخصص بالعمل.

إن مسؤوليات كل لجنة يجب أن تحدد بوضوح وبشكل مفهوم عن طريق دستور مكتوب من قبل المجلس أو قرار يقضي بتأسيس اللجنة.

قد تتعدد اللجان حسب عمل الشركة ومدى تعقيد عملياتها، فقد ترغب شركة ما بتأسيس لجنة معينة لا تقوم شركة أخرى بتأسيسها، وقد رأت *BRT* أن لجنة المراجعة *Audit Committee* ولجنة التعويضات *Compensation Committee* ولجنة حوكمة الشركات *Corporate Governance Committee* هي لجان أساسية لفعالية حوكمة الشركات.

وقد يوجد لدى الشركات لجان أخرى مثل اللجنة التنفيذية *Executive Committee* أو اللجنة المالية *Finance Committee*[2].

- **لجنة حوكمة الشركات**: إن دور لجنة الحوكمة يعد دوراً أساسياً وقيادياً في تشكيل حوكمة الشركات داخل الشركة، وتسمى هذه اللجنة أيضاً بلجنة الترشيح *Nominating Committee* فهي تمارس دورها الأساسي بالشركة برفع أسماء المرشحين لمجلس الإدارة، وتقوم أيضاً بتحديد أسماء المديرين المرشحين للجان مجلس الإدارة، وبنفس الوقت تقوم بتحديد المعايير لعضوية مجلس الإدارة أو عضوية أي لجنة آخذة بعين الاعتبار دوران أعضاء اللجان ومؤهلات المرشحين وأي تعارض محتمل مع مصالح الشركة، مع إجراء تقييم للإرتباط مع المديرين الحاليين، وتلعب لجنة الحوكمة دوراً هاماً في تطوير اقتراحات المساهمين بالنسبة لمرشحي مجلس الإدارة، وتقوم لجنة الحوكمة بمهام الفحص والإشراف على عمليات الشركة التي تزود المجلس بالمعلومات، فيجب أن تقوم بتقييم قنوات الاتصال التي يتلقى المجلس من خلالها المعلومات، وتقييم جودة المعلومات والمعلومات المستقبلية، وتقوم لجنة الحوكمة بتطوير وتوصية مجلس الإدارة بمبادئ حوكمة الشركات القابلة للتطبيق بالشركة.

---

[1] **Ibid**, PP 9-11.
[2] **Ibid**, P.12.

لابد وأن يتسم أعضاء لجنة الحوكمة بالاستقلالية ليتمكنوا من الإشراف على تقييم مجلس الإدارة وكذلك الإدارة العليا[1].

- **لجنة التعويضات**: إن لجنة التعويضات كغيرها من لجان مجلس الإدارة ينبغي أن تضم أعضاء مستقلين، ويقع على عاتق لجنة التعويضات مسؤوليتين:
  - الإشراف على برامج التعويضات في الشركة بشكل عام من خلال تأسيس نظام حوافز ملائم للمديرين والموظفين في جميع المستويات، بحيث تكون ضمن خطة استراتيجية طويلة المدى بالنسبة للشركة.
  - وضع تعويضات لـ *CEO* والإدارة العليا.

تتبنى لجنة التعويضات خليط متعدد من التعويضات بالنسبة لمجلس الإدارة وللإدارة العليا، والإتجاه الغالب هو تعويضات الملكية والتي تكون على شكل خيارات الأسهم، ويجب أخذ الحذر بهذا النوع من التعويضات لأنها تمس المساهمين بشكل مباشر، وبالتالي يجب تفادي الحوافز غير المقصودة والتي قد تنتج عن تغيرات سعر السوق في الأجل القصير[2].

- **لجنة المراجعة:**

سوف نتناول هذه اللجنة بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا البحث نظراً لكونها تشكل جزء أساسي من هذا البحث.

ثالثاً: تقييم مجلس الإدارة والإدارة (*Board and Management Evaluation*):

يجب أن يمتلك مجلس الإدارة على آليات فعالة لتقييم الأداء على أساس مستمر، وحتى يكون تقييم المجلس ذو مغزى يجب أن يتضمن:

- تقييماً لفعالية مجلس الإدارة كاملاً وبشكل سنوي.
- تقييماً لأعمال مجلس الإدارة.
- تقييماً لمدى مساهمة المديرين بشكل منفرد.

يشمل هذا التقييم ما تقوم به لجنة الحوكمة من تحديث مرحلي لجودة وخصائص المدير التنفيذي الفعال, ويشمل التقييم أيضاً تقييم الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة لأداء الـ *CEO*، ويشارك الـ *CEO* بتقييم الإدارة العليا.

[1] **Ibid**, PP 16-18.
[2] **Ibid**, PP 18-20.

١-٤-٢-٢- علاقة الشركة مع المساهمين والأطراف الأخرى:

RELATIONSHIPS WITH STOCKHOLDERS AND OTHER CONSTITUENCIES

يوجد لدى الشركات التزامات نحو حملة الأسهم والأطراف الأخرى التي تتضمن الموظفين، والمجتمع الذي تتعامل معه، إضافة إلى الحكومة، وتعتبر هذه الالتزامات في أفضل منظور لها على أنها جزء من الواجب الأساسي لتحسين قيمة الشركة في الأجل البعيد، حيث ترى الـ *BRT* أن قيمة الشركة تزداد عندما تتعامل مع موظفيها بشكل جيد، وعندما تقدم خدمات جيدة لعملائها، وتحافظ على علاقات طيبة مع مورديها، وعندما تمتلك سمعة جيدة بالنسبة لمسؤولياتها المدنية والالتزامات القانونية[١].

أولاً: العلاقة مع المساهمين:

يحتاج المساهمون إلى الفهم الكامل لأعمال الشركة، والظروف المالية، والأداء التشغيلي، وأخيراً التوجهات العامة للشركة.

وبنفس الوقت يجب أن تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند الاتصال مع المساهمين الصدق فلا تحاول أن تضلل المساهمين حول أي وضع من أوضاع الشركة، وأن تقدم المعلومات التي يحتاجها المساهمين في الوقت الملائم.

يجب أن تحصل الشركة على موافقة المساهمين حول خيارات الأسهم الجديدة والتي يكون المديرين على علاقة مباشرة معها نظراً لأنها تشكل جزءاً من تعويضاتهم[٢].

ثانياً: العلاقة مع الموظفين:

يجب أن تتعامل الشركات مع موظفيها بعدالة، وأن يكون لديها سياسات وممارسات تعطي الموظفين تعويضاتهم بما يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة ومسؤوليات العمل وكذلك الموقع الجغرافي للعمل.

وبنفس الوقت يجب أن يكون العاملين على علم تام وفهم لكل ما تقدمه الشركة من حقوق لهم من عناية صحية وتأمين وتعويضات تقاعد، ويجب أن يكون هناك وسائل اتصال صادقة توصل أداء الشركة المالي والتشغيلي للموظفين[٣].

---

[1] **Ibid**, PP 25-28.
[2] **Ibid**, PP 25-26.
[3] **Ibid**, PP 26-27.

ثالثاً: العلاقة مع المجتمع:

يوجد لدى الشركات التزامات لتصبح شركة مواطنة جيدة على المستوى المحلي وفي المجتمع الدولي، وإن الفشل في تلبية هذه الالتزامات سوف يؤدي إلى نتائج سيئة للشركة سواءً في الأجل القريب أو على المدى البعيد.

لذلك لابد أن تساهم الشركات في المجتمع الذي تنتمي إليه عن طريق المساهمات الخيرية، أو عن طريق نشاط الشركة في نشر الوعي الصحي أو معالجة القضايا البيئية، أو أي قضايا أخرى تتعلق بالمجتمع الذي تعتبر الشركة جزءاً منه[1].

رابعاً: العلاقة مع الحكومة:

تعتبر الشركة كأي مواطن يجب أن تتصرف ضمن القانون وإن أي مخالفة للقانون تحمل الشركة عقوبات، لذلك فإن الالتزام بالقوانين تعد ضرورية ويجب أن تتخذ الإدارة خطوات مقبولة لتطوير ووضع برنامج كامل للحفاظ على الالتزام القانوني، ويجب على مجلس الإدارة إجراء مراجعة وفحص دوري لهذه الجهود للحصول على تأكيد بأنها فعالة.

لابد وأن يكون لدى الشركات مساهمة فعالة في المناقشة والحوار حول التطوير والتشريعات، وأن يكون لديها نظرة حول القوانين والتشريعات المؤثرة في عملها وتمس مجال الشركة والمجتمع الذي تعمل فيه وتؤثر كذلك على استقرار عامليها[2].

من خلال هذا الفصل نلاحظ أن حوكمة الشركات ارتكزت على مجموعة من المبادئ التي تعتبر صالحة لجميع المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، وتعتبر خير دليل ومرشد لمن أراد انتهاج طريق الحوكمة، وأن حوكمة الشركات لا تكون فقط من خلال مبادئ وطرق نظرية مرسومة على الورق وإنما من خلال مجموعة من الآليات التي على المجتمع والشركات تطبيقها وصولاً لحوكمة شركات فعالة تعكس أهدافها على المجتمع الذي طبقت فيه.

[1] **Ibid**, P 27.
[2] **Ibid**, PP 27-28.

الفصل الثاني

فعالية ومسؤوليات لجان المراجعة

حظيت لجان المراجعة في الوقت الحالي باهتمام بالغ من الهيئات العلمية والدولية المتخصصة والباحثين, خاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية في كبرى الشركات العالمية, ويرجع هذا الإهتمام للدور الذي يمكن أن تلعبه لجان المراجعة كأدات من أدوات حوكمة الشركات, وذلك من خلال دورها بالإشراف على إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية بالشركات ودورها في دعم وظيفة المراجعة الخارجية وزيادة استقلاليتها, وأيضاً أهميتها في التأكيد على الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات, وهو الأمر الذي أدى إلى قيام الأسواق المالية الدولية بمطالبة الشركات بإنشاء لجنة المراجعة كأحد شروط الإدراج.

وتعتبر لجنة المراجعة من ركائز حوكمة الشركات، ويذكر الكثيرون أن نجاح حوكمة الشركات في المنشاة يعتمد على نجاح لجنة المراجعة, والفشل في المؤهلات أو التنظيم أو دور أو كفاءة أو التزام لجنة المراجعة يؤدي إلى إحداث فجوة في حوكمة الشركات والنظام الموضوع لها في المنشأة[١].

وتعود هذه الأهمية لعمل لجان المراجعة نظراً للدور الذي تقوم به كقناة اتصال بين الإدارة والمراجع الخارجي, وتعمل على تقوية وتعضيد استقلال المراجع الخارجي, بالإضافة إلى فحص وتقييم التقارير المالية المقدمة لحاملي الأسهم والإشراف على مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية ونطاق عمل المراجع الخارجي, كما تراقب سلوك وتصرفات إدارة الشركة للتحقق من إنجازها للمسؤوليات الملقاة على عاتقها[٢].

تناول الباحثفي في هذا الفصل دراسة تفصيلة للجان المراجعة متضمنة نشأة لجنة المراجعة وأهميتها للأطراف المختلفة داخل وخارج المنشأة, ثم نتطرق لفعالية اللجنة من خلال تكوينها وآلية عملها, وندرس بعد ذلك المسؤوليات المختلفة الملقاة على عاتقها، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نشأة لجان المراجعة وأهميتها.

المبحث الثاني: فعالية لجان المراجعة.

المبحث الثالث: مسؤوليات ووظائف لجان المراجعة.

---

[١] حماد، طارق عبد العال، **مرجع سبق ذكره**، ص ١٤٩.
[٢] ابراهيم آمال، وفراج ثناء، **مرجع سبق ذكره**، ص ٦٣+٦٤.

المبحث الأول

نشأة لجان المراجعة وأهميتها

تعود لجان المراجعة بالنشأة إلى نهاية العقد الثالث من القرن العشرين وذلك عقب كثير من الهزات المالية الناتجة عن التلاعب, ومنذ ذلك الحين اهتمت العديد من المنظمات والهيئات ذات الصلة بموضوع لجان المراجعة نظراً لأهميتها الكبيرة للعديد من الأطراف ذات الصلة.

لذلك ستكون دراسة هذا المبحث من خلال تقديم تسلسل تاريخي لتطور لجان المراجعة في العديد من البلدان، ثم نذكر بعض التعاريف من المنظمات والهيئات المهتمة، وسيكون لموضوع أهمية لجان المراجعة شيء من التفصيل بما يخص أهميتها لمجلس الإدارة من خلال ما تحققه من صلة وصل مع الجهات الخارجية وما تساهم به في تنفيذ المهام، ومن ثم أهميتها لكل من المراجع الداخلي والخارجي انطلاقا من تنسيق الاتصال مع مجلس الادارة وحل المشكلات والحصول على معلومات صحيحة، وأخيراً أهميتها للأطراف الخارجية المتعاملة وخاصة المساهمين وبما تحققه من زيادة في شفافية التقارير المالية، ويتضمن هذا المبحث الفقرات التالية:

٢-١-١- نظرة تاريخية على نشوء لجان المراجعة.

٢-١-٢- تعريف لجان المراجعة.

٢-١-٣- أهمية لجان المراجعة.

٢-١-٣-١- أهمية لجنة المراجعة لمجلس الإدارة.

٢-١-٣-٢- أهمية لجنة المراجعة للمراجعة الخارجية.

٢-١-٣-٣- أهمية لجنة المراجعة للمراجعة الداخلية.

٢-١-٣-٤- أهمية لجنة المراجعة للمساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة.

٢-١-١- نظرة تاريخية على نشوء لجان المراجعة:

ظهرت فكرة تكوين لجان المراجعة في الولايات المتحدة بعد الهزات المالية الناتجة عن التلاعب في التقارير المالية لشركة *Mckesson & Robbins* عام ١٩٤٠, حيث قدمت كلاً من بورصة نيويورك للأوراق المالية *NYSE* ولجنة بورصة الأوراق المالية *SEC* *توصيات* بضرورة قيام أعضاء غير تنفيذيين بترشيح المراجع الخارجي وذلك بعد التأكد من استقلاليته الحقيقة[١], وعلى الرغم من أن مصطلح لجنة المراجعة لم يكن قد استخدم بعد، إلا أن العديد من الشركات مثل *General Motors* قامت بتأسيس لجنة مراجعة كنتيجة لفضيحة *Mckesson & Robbins*[٢].

وفي عام ١٩٦٧ لقي مفهوم لجنة المراجعة كثيراً من الدعم, وحتى ذلك الوقت بقيت وظائف لجنة المراجعة غير معروفة, ولكن خلال تموز ١٩٦٧ أوصى معهد المحاسبين القانونيين *AICPA* بضرورة أن تقوم جميع الشركات العامة بإنشاء لجنة مراجعة تكون مسؤوليتها حل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجع الخارجي وإدارة الشركة وخاصة فيما يتعلق بالنواحي المحاسبية وطريقة الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في القوائم المالية[٣].

وخلال السبعينيات تركز الاهتمام وبعمق أكبر في الولايات المتحدة على دور ومسؤولية لجان المراجعة وذلك بسبب الزيادة المطردة في إفلاس الشركات خلال دورات الكساد الاقتصادي الذي ساد تلك الفترة, وبسبب كثرة الدعاوى القضائية المرفوعة ضد المراجعين الخارجيين[٤].

وكإستجابة لهذه المتغيرات أصدرت *الـ SEC* في آذار ١٩٧٢ ضرورة تكوين لجنة المراجعة فقط من الأعضاء الخارجيين, وفي ٢٠ كانون الأول ١٩٧٤ طالبت الـ *SEC* بضرورة الإفصاح عن وجود هيكل لجنة المراجعة.

أما بالنسبة لـ *NYSEC* فقد وضعت عام ١٩٧٧ لأول مرة ضرورة وجود لجنة مراجعة لدى الشركات كأحد شروط الإدراج للبورصة والاستمرار فيها[٥].

وفي الثمانينيات دخلت لجنة المراجعة حيزاً كبيراً من الإهتمام والتفصيل في هيكلها ووظائفها من قبل العديد من الجهات المهنية والدولية وفي كثير من دول العالم، ففي عام ١٩٨٧ صدر تقرير *Treadway Commission* الذي أكد على ضرورة إنشاء لجان المراجعة داخل الشركات المدرجة أسهمها في بورصات الأوراق المالية الأمريكية وحدد هيكل هذه اللجان وكذلك

---

[1] Braiotta, L.,1999, **The Audit Committee Handbook**, Third Edition, Washington, D.C., p349.

[2] John, L., 1953, "Relations of Auditors with Boards of Directors", **Journal of Accountancy**, (Vol. 95, No. 6), p 380.

[٣] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣١٦.

[٤] ابراهيم آمال، وفراج ثناء، **مرجع سبق ذكره**، ص ٦٨.

[5] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p350.

المسؤوليات الأساسية لها، وفي نفس العام ألزمت الـ *SEC* جميع الشركات التي يتم تداول أسهمها بالبورصة بتكوين لجنة مراجعة.

وفي عام ١٩٨٨ أصدرت *Macdonald Commission* في كندا تقريراً لمعالجة الفجوة بين ما هو متوقع من المراجع إنجازه وما ينجزه فعلاً، وكان ذلك عن طريق لجنة المراجعة[١].

أما خلال التسعينات فقد تزايد الاهتمام بلجنة المراجعة وبكيفية تدعيم أدائها, وذلك بعد لمس مهامها الكثيرة وفوائدها من خلال الدراسات والتوصيات في الثمانينات, فقد تزايد عدد الدول التي اهتمت بموضوع لجان المراجعة وبالتالي تزايدت التوصيات والمطالبات بإنشاء مثل هذه اللجنة داخل الشركات انطلاقاً من كندا واستراليا وفرنسا واليابان وحتى نيوزيلندا وتايلاند وبريطانيا, ومن الدول العربية كذلك المملكة العربية السعودية من خلال تعاليم وزارة التجارة لطرح الشركات أسهمها للاكتتاب عام ١٩٩٤.

ومن التقارير الهامة في بريطانيا وخلال هذا العقد, التقرير الصادر عن *Cadbury Committee* عام ١٩٩٢[٢], الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بإنشاء لجان المراجعة وتحديد مسؤولياتها وذلك بالنسبة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة لندن *LSE*, كذلك *Turnbull Report* عام ١٩٩٩ الذي أكد أيضا على أهمية الدور الذي يجب أن تلعبه لجان المراجعة في تحسين ودعم نظام الرقابة الداخلية[٣].

أما في الولايات المتحدة وفي عام ١٩٩٩ فقد تم تشكيل *Blue Ribbon Committee* التي قامت بإصدار مجموعة من التوصيات بهدف زيادة فعالية أداء هذه اللجان[٤].

وفي العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وبعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبرى تم إصدار قانون *Sarbanes Oxley* عام ٢٠٠٢ في الولايات المتحدة الذي ألزم الشركات بتكوين لجان المراجعة, وكذلك تم إصدار *Smith Report* عام ٢٠٠٣, والذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجان المراجعة وطالب كذلك بأن يكون للجان المراجعة تقرير سنوي[٥].

أما على المجال العربي فقد تم اعتماد مشروع القواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية في ٢٠٠٣/٣/١١ والذي تضمن الأحكام المنظمة لعمل اللجنة من حيث أهدافها ومهامها والأتعاب، وكذلك الاجتماعات وكل ما يتعلق بتنظيم لجنة المراجعة داخل الشركات[٦].

---

[1] **Ibid**., p 39.
[2] **Ibid., p 354.**
[٣] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣١٧.
[٤] **المرجع السابق**, ص ٣١٦.
[٥] **المرجع السابق**, ص ٣١٧.
[٦] عن موقع الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين www.socpa.org

٢-١-٢- تعريف لجان المراجعة:

لا يوجد تعريف موحد للجان المراجعة, وذلك نظراً لاختلاف مسؤوليات لجان المراجعة من شركة إلى أخرى[١]، فقد عرفها (1992) *Parke* بأنها "لجنة يتم تعيين أعضاءها عن طريق الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة, وتعتبر قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي للشركة, وفي نفس الوقت لها دور رقابي على جميع عمليات الشركة[٢]".

وحدد (٢٠٠٢) *Sarbanes Oxley Act*: "أن لجنة المراجعة يتم تشكيلها عن طريق مجلس إدارة الشركة بغرض مراجعة عمليات إعداد التقارير المحاسبية والمالية، وأيضا مراجعة الإفصاح في التقارير والقوائم المحاسبية التي تنشرها الشركة[٣]".

وعرفها (2004) *Soliman* بأنها: "لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة, وتكون مسؤولة عن الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية ومراجعة وظيفتي المراجعة الخارجية والداخلية, والالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات"[٤].

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة تطور وظائف ومسؤوليات لجنة المراجعة مع تقدم الزمن, فقد اقتصرت بداية على استقلالية عضو اللجنة ووظيفته الرقابية, ثم تطورت إلى استقلالية وخبرة عضو اللجنة في المحاسبة والمراجعة, وشملت كذلك مسؤوليات اللجنة بإعداد القوائم المالية وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات.

٢-١-٣- أهمية لجان المراجعة:

تعتبر لجنة المراجعة إحدى اللجان الرئيسة لمجلس الإدارة, وينبغي النظر إلى تكوين لجان المراجعة على أنه تطوير لعملية المراجعة في معناها الواسع، فهذه اللجان يمكن أن تدعم موضوعية ومصداقية إعداد التقارير المالية, كما يمكن أن تساعد المديرين التنفيذيين في الوفاء بمسؤولياتهم, كما أنها تدعم وتقوي دور المديرين غير التنفيذيين, وتدعم استقلال المراجعين وتحسن من أعمال المراجعة, كما أن لجان المراجعة تحسن من الاتصال بين المراجعين والإدارة,

---

[١] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣١٨.

[2] Parke, R., 1992, **Macmillan Directory of Accounting**, Second Edition, Macmillan, London.

[3] Sarbanes, P., 2002, **The Sarbanes Oxley Act of 2002,** US Congress, Washington, D.C.

[4] Soliman, M., 2004, **An Investigation of The Oversight Responsibilities of Audit Committees**, PhD thesis. Durham University.

وتساهم في إيجاد نوع من الرقابة من قبل المساهمين على الإدارة, وتعتبر كذلك أداة مفيدة لمجلس الإدارة من خلال مساعدته في مراقبة أداء الشركة وتسيير نشاطها[١].

وتنبع أهمية لجان المراجعة من علاقتها بجميع الأطراف المرتبطة بالمنشأة، ويبين الباحث ذلك من خلال النقاط التالية:

٢-١-٣-١- أهمية لجنة المراجعة لمجلس الإدارة:

أصبحت لجان المراجعة جزء متكامل وهام من الإطار العام للشركة وبما يخدم ويساعد مجلس الإدارة في تنفيذ مسؤولياته تجاه الأطراف الخارجية المختلفة[٢]، وقد أشار *Shandor*(1989) إلى أهمية لجنة المراجعة بالنسبة لعمل مجلس الإدارة عندما قال: **"**لقد اعتبرت لجنة المراجعة جوهرية في النظرة التنظيمية، وذلك لجعل مجلس الإدارة أكثر فاعلية في تعامله مع الإدارة المالية والتنفيذية وأيضا مع فريق المراجعة الداخلية والمراجعين المستقلين**"**[٣].

لذلك فان أهمية لجنة المراجعة بالنسبة لمجلس الإدارة تكمن في مساعدته بتنفيذ مسؤولياته، سواءً من خلال الإتصال بالأطراف داخل الشركة كالمدير المالي أو التنفيذي أو الاتصال بالمراجعة الداخلية، وذلك بالشكل الذي يجعل المجلس على دراية تامة بالمشاكل التي تواجهها المراجعة الداخلية, والأكثر من ذلك تقديم الحلول المناسبة لمجلس الإدارة التي تؤدي إلى تفعيل الدور الرقابي تجاه المراجعة الداخلية, ولا يتم تجاهل أهمية لجنة المراجعة أيضا بتعزيز اتصال مجلس الإدارة مع المراجعة الخارجية وتسوية الخلافات التي قد تنشأ بينهما.

وتجدر الملاحظة بأن عمل لجنة المراجعة موجه ومرشد لمجلس الإدارة في تشكيل أو تعديل سياسات المحاسبة المالية لتخدم حاجات المنشأة بشكل مناسب, فعملها هو عمل استشاري لمجلس الإدارة لأن القرار النهائي المتعلق بتوصيات مجلس الإدارة يتخذ من قبل المجلس[٤].

٢-١-٣-٢- أهمية لجنة المراجعة للمراجعة الخارجية:

من المعروف أن هناك شروط ومتطلبات لنجاح عملية المراجعة في المهام الموكلة إليها في فحص القوائم المالية لتقديم رأي بعدالتها, من أهمها استقلال المراجع الخارجي, وتعامله بحيادية ودون التحيز لأي جهة أثناء ممارسته لعمله, وسيكون الاستقلال التام مستحيلاً, وذلك نظراً للتعامل والاحتكاك المباشر مع مجلس الإدارة صاحب المصلحة الأول بإظهار نتائج أعمال

---

[١] السقا، السيد أحمد، وأبو الخير، مدثر طه، **مرجع سبق ذكره**, القاهرة، ٢٠٠٤, ص١٩٦.

[2] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 22.

[3] Shandor, J., 1989, "Audit Committee Take a Broader Role in Corporate Policy", **Corporate Cotroller2, (Nov./Dec. 1989), pp 46-48.**

[4] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 42.

جيدة للأطراف الأخرى, والذي سيؤدي بالتالي إلى تدخل الإدارة بعمل المراجع وممارسة الضغوط عليه مما ينعكس على جودة عملية المراجعة وفاعليتها.

ولحل هذه المشكلة توجهت الأنظار إلى لجان المراجعة والدور الذي تلعبه في تدعيم استقلالية المراجع الخارجي, وفي هذا المجال قام *Auditing Standard Board* في الولايات المتحدة بإصدار مجموعة من النشرات والتقارير المتعلقة بدور لجان المراجعة في عملية المراجعة الخارجية وهي: *(SAS,53,54,60,61,71,and 90)* حيث اهتمت جميع هذه النشرات والتقارير بطبيعة العلاقة بين لجان المراجعة والمراجعة الخارجية وحددت مسؤوليات هذه اللجان تجاه المراجع الخارجي[١].

إن المسؤوليات التي تقوم بها لجنة المراجعة تجاه المراجعة الخارجية سواءً من خلال اختيار المراجع وتحديد أتعابه, أو من خلال حل المشاكل بينه وبين إدارة الشركة فيما يتعلق بالنواحي المحاسبية, وبالطبع هذا سوف يؤدي إلى زيادة ثقة الأطراف الخارجية في تقرير المراجع الخارجي وفي مهنة المراجعة بصفة عامة[٢].

٢-١-٣-٣- أهمية لجنة المراجعة للمراجعة الداخلية:

لا تقتصر علاقة المراجعة الداخلية مع المديرين التنفيذيين, وإنما يجب أن ترتبط بشكل مباشر مع لجنة المراجعة وذلك للحصول على استقلالية أكبر نظراً لكون المراجعين الداخليين موظفين، وعند ربطهم بشكل مباشر مع جهة غير موظفة يؤدي ذلك إلى تعزيز استقلاليتهم وتحسين أدائهم في المنشأة.

وتعتبر لجنة المراجعة مسؤولة بشكل مباشر عند وضع نظام فعال وكفء للرقابة الداخلية والمساهمة في ممارسته بشكل جيد[٣].

فإنشاء لجان المراجعة أدى إلى تقديم منافع متعددة لقسم المراجعة الداخلية, فوجود لجنة مستقلة تقوم باختيار مسؤول قسم المراجعة الداخلية والاجتماع المستمر معه لحل المشاكل التي قد تنشأ بين هذا القسم وإدارة الشركة, وفي نفس الوقت قيام قسم المراجعة بإرسال تقاريره إلى لجنة المراجعة والتي تعتبر قناة الاتصال بين هذا القسم ومجلس الإدارة, كل هذا سوف يؤدي في النهاية إلى زيادة الاستقلالية وتفعيل الدور الذي يلعبه قسم المراجعة الداخلية بالشركة[٤].

---

[١] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٢١.

[2] Deli, D. and Gillan, S., 2000, "On The Demand For Independent and Active Audit Committee", **Journal of Corporate Finance**, (Vol. 16), p 427.

[3] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 45.

[٤] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٢٢.

ومن ناحية أخرى فان وجود لجان المراجعة سوف يُمكِن المراجعين الداخليين من زيادة التفاعل مع المراجع الخارجي، باعتبار أن من ضمن مسؤوليات لجان المراجعة هو التنسيق وزيادة الاتصال بين المراجع الخارجي والمراجعين الداخليين, وبالشكل الذي يساعد كلا الطرفين على إمكانية الاعتماد على المعلومات والتقارير المالية[١].

٢-١-٣-٤- أهمية لجنة المراجعة للمساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة:

تعتبر لجنة المراجعة مسؤولة بشكل غير مباشر تجاه المستخدمين الخارجيين للمعلومات المحاسبية, نظراً لكون مجلس الإدارة مسؤول عن التأكيد بأن الإدارة تنجز التزاماتها تجاه إعداد التقارير المالية[٢].

وأن أحد الطرق لتقسيم المستخدمين الخارجيين للمعلومات المحاسبية تفرق بين المستثمرين *Investors*, مانحو الائتمان *Credit grantors*، الجهات التنظيمية *regulatory agencies*, وأطراف خارجية أخرى *Other constituencies*[٣].

وقد أظهرت العديد من الدراسات العلمية مثل *Blue Ribbon Committee* في الولايات المتحدة أن إنشاء لجان المراجعة داخل الشركة سوف يؤدي إلى زيادة الشفافية في المعلومات المحاسبية التي تصدرها الشركات للأطراف الخارجية[٤].

وتكمن أهمية لجنة المراجعة بالنسبة للجهات التنظيمية في أن وظيفة لجنة المراجعة في حماية مصالح الشركة ضد غرامات أو جزاءات تتعلق بعدم الاستجابة للقوانين, وبالتالي تلعب اللجنة دوراً هاماً في التزام الشركات بالقوانين والقواعد الملزمة لعملها[٥].

والأكثر من ذلك فان العديد من البورصات المالية العالمية تطالب الآن الشركات المسجلة بها بضرورة أن تقوم لجنة المراجعة بهذه الشركات بإصدار تقرير خاص بها, ويرفق ضمن القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجي، توضح فيه لجنة المراجعة المسؤوليات التي قامت بتنفيذها خلال الفترة، ورأيها بالإفصاح عن المعلومات والتقارير المحاسبية, وهذا بالتالي سيؤدي إلى زيادة درجة الثقة التي يمنحها المستفيدون من هذه التقارير[٦].

---

[1] Acarbrough, P., Rama, D. and Reghunandan, R., 1998, "Audit Committee Composition and Interaction With Internal Auditing: Candian Evidence", **Accounting Horizons** (March), pp 51-62.
[2] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 63.
[3] **Ibid**., p 63.
[4] Blue Ribbon Committee, 1999, **Report and Recommendations of The BRC on Improving the Effectivenss of Corporate Audit Committee**, New York, NYSE.
[5] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 89.
[٦] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٢٣+٣٢٤.

المبحث الثاني

فعالية لجان المراجعة

يمكن إرجاع تكوين لجان المراجعة في الشركات المساهمة إلى مدخلين إما الإلزامي أو المدخل الطوعي (الاختياري) إدراكاً من الشركات للأهمية الكبيرة لوجود مثل هذه اللجان في مجلس إدارتها، وبمجرد تم تكوين هذه اللجان فلا بد من مجموعة من الأمور الإجرائية والتنظيمية التي يجب الأخذ بها لضمان فعالية هذه اللجان، وأدائها لمسؤولياتها على أتم وجه.

لذلك سنتناول في هذا المبحث دراسة لدوافع التكوين الاختياري للجنة المراجعة، ثم ننتقل للأمور الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تكوين لجنة المراجعة أو أثناء عملها وذلك لضمان فعاليتها.

وقد تمت دراسة هذا المبحث من خلال الفقرات التالية:

٢-٢-١- دوافع التكوين الاختياري للجان المراجعة.

٢-٢-٢- استقلالية أعضاء لجنة المراجعة.

٢-٢-٣- مؤهلات أعضاء لجنة المراجعة.

٢-٢-٤- حجم لجنة المراجعة.

٢-٢-٥- اجتماعات وتقرير لجنة المراجعة.

٢-٢-٦- عقد لجنة المراجعة.

٢-٢-١- دوافع التكوين الاختياري للجان المراجعة:

يمكن تبويب المداخل المتبعة في تكوين لجان المراجعة إلى مدخلين، وهما المدخل الإلزامي الذي يتضمن تكوين لجنة المراجعة نظراً لإلزام أحد الجهات الخارجية بذلك مثل إلزام الـ *NYSE* أو الـ *SEC* للشركات التابعة لها بتكوين لجنة مراجعة، أو تمشياً مع قوانين الشركات، وأما المدخل الثاني فهو المدخل الاختياري القائم على تكوين لجنة مراجعة داخل الشركات دون وجود أي مطلب قانوني لذلك[١].

وقد أدى الإنتشار الواسع في استخدام لجان المراجعة داخل الشركات وبشكل طوعي إلى إثارة اهتمام العديد من الباحثين لبحث وتحليل دوافع التشكيل الاختياري للجان المراجعة، ومن هذه الدراسات دراسة *Pincus and Wong* (1989) والتي أظهرت أن هناك خصائص ترتبط بالتكوين الاختياري للجان المراجعة هي: انخفاض نسبة الملكية الإدارية، وكبر حجم الشركة، واختلاف الهيكل التمويلي في الشركة، وارتفاع نسبة المديرين من خارج المنشأة[٢].

ويمكن القول في هذا الصدد بأن تشكيل لجان المراجعة اختيارياً يتأثر بمجموعة من الدوافع التي تختلف من حيث الأهمية النسبية لكل دافع، وذلك باختلاف الصناعات ومناخ الأعمال من دولة لأخرى، ومن الصعوبة بمكان وضع إطار عام لهذه الدوافع ولكن مع تزايد الأبحاث في هذا المجال قد يتم التوصل إلى فهم مقبول لهذه الدوافع[٣].

٢-٢-٢- استقلالية أعضاء لجنة المراجعة:

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن مقدرة أعضاء مجلس الإدارة تتأثر بدرجة كبيرة بدرجة الاستقلالية المتوافرة لديهم، فمثلاً أوضحت الـ *SEC* أن لجان المراجعة عندما تشكل من الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين فقط، تكون قادرة على التقييم بموضوعية لكلاً من جودة الإفصاح في القوائم المالية، ومدى ملاءمة نظام الرقابة الداخلية في الشركات[٤].

وجدت الدراسة التي قام بها *Wright* (1996) أن هناك علاقة مباشرة بين جودة القوائم المالية ونسبة الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين داخل لجان المراجعة[٥].

ويكاد الاستقلال أن يكون مبدأً عالمياً، ويقضي بأن تضم اللجنة أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، أو غير الموظفين، ولكن كثير من الدول ذهبت إلى أبعد من ذلك ونادت

---

[١] السقا، السيد أحمد، وأبو الخير، مدثر طه، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢٠٣-٢٠٧.

[2] Princus, K., Rusbarsky, M.and Wong, J.,1989, "Veluntary Formayion of Corporate Audit Committees Among NASDAQ Firms", **Journal of Accounting and Public Policy**, (Vol. 8, No. 3), pp 239-265.

[٣] ابراهيم آمال، وفراج ثناء، **مرجع سبق ذكره**، ص ٨٩.

[٤] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٢٦.

[5] Wright, D., 1996, Evidence on The Relation Between Corporate Governance Characteristics and Quality of Financial Reporting, **Working Paper**, University of Michigan.

بأن لا تتكون لجنة المراجعة من أعضاء المجلس غير التنفيذيين فحسب، بل من أعضاء مستقلين فعلاً على الرغم من اختلاف التفسيرات المتعددة لمصطلح الاستقلالية[١].

فعلى سبيل المثال نذكر ما أقره تقرير *Blue Ribbon Committee*، حيث أوضح أن أعضاء لجنة المراجعة يتم اعتبارهم مستقلين إذا لم تكن هناك أي علاقة بينهم وبين إدارة الشركة من شأنها التأثير عليهم في أداء الواجبات، ومن أمثلة هذه العلاقات:

- أن لا يكون من موظفي الشركة أو أحد الشركات التابعة لها.
- أن لا يحصل على أي مكافأة من الشركة أو أحد الشركات التابعة لها بخلاف المكافأة التي يحصل عليها مقابل الخدمات في مجلس الإدارة.
- أن لا يكون أحد أقاربه موظف تنفيذي داخل الشركة أو أحد الشركات التابعة لها.
- أن لا يكون مدير تنفيذي في إحدى الشركات التي لها علاقات تجارية مع الشركة أو أحد الشركات التابعة لها.

فإذا توافرت أحد هذه الأمثلة في عضو لجنة المراجعة لا يعتبر مستقلاً، ويجب أن تفصح الشركات عن هذه العلاقة بشرط أن يقدم انضمام هذا العضو إلى لجنة المراجعة منافع ومزايا من شأنها تفعيل دور اللجنة في الوفاء بمسؤولياتها[٢].

كما قدم *Braiotta* (1999) مجموعة من الإرشادات تتعلق بالاستقلالية أثناء اختيار أعضاء مجلس الإدارة، منها[٣]:

- يمكن أن يكون عضو لجنة المراجعة في شركة ما موظف أو شريك أو حتى مدير في شركة لها علاقة تجارية أو صناعية أو مصرفية مع هذه الشركة، ما لم يكن وبرأي مجلس الإدارة غير مستقل أو يمكن أن تؤثر هذه العلاقة على تقديمه حكماً مستقلاً.
- قد يكون عضو لجنة المراجعة ممن يقدم خدمة للشركة سواءً بصفته الشخصية أو باعتباره ممثلاً عن شركة ما، كتقديم استشارة مثلاً، ولكن بشرط أن لا تكون هذه العلاقة هامة للشركة، أو للشخص نفسه.
- قد يكون هناك علاقة قرابة بين العضو المرشح وأحد موظفي الشركة ولكن من غير التنفيذيين، أو الموظفين الهامين بالشركة، فيمكن أن يؤهل هذا المرشح كعضو لجنة مراجعة.

---

[١] هولي جريجوري، وجيسون ليليين، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢٠٨.

[٢] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٢٦+٣٢٧.

[3] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 8+9.

أما على الصعيد العربي فقد جاء في مشروع القواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة في المملكة العربية السعودية مجموعة من الشروط المتعلقة باستقلالية عضو لجنة المراجعة، على الرغم من تحديد المشروع لعدد الأعضاء غير التنفيذيين بعضوين فقط، ووُضعت فيهم الشروط التالية[١]:

- أن لا يكون من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في الشركة أو المنشآت التي تسيطر عليها الشركة، أو ممن يقومون بعمل فني أو إداري في الشركة أو المنشآت التي تسيطر عليها الشركة ولو على سبيل الاستشارة.
- أن لا يكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة.
- أن لا يكون له مصلحة مالية مباشرة مع المديرين التنفيذيين في الشركة أو زوجاتهم، وأن لا يكون قريباً منهم أو من زوجاتهم حتى الدرجة الثانية.
- أن لا يكون له علاقة شخصية هامة مع المديرين التنفيذيين في الشركة.
- أن لا يشارك في عضوية لجنة المراجعة لأكثر من شركة تمارس ذات النشاط.

وأضاف أيضاً بأنه يجوز إعادة تعيين العضو في اللجنة لدورة ثانية شريطة أن لا يستمر لأكثر من دورتين متتاليتين، علماً بأن مدة الدورة الواحدة ثلاث سنوات.

أما في سورية فسنرى أن قواعد حوكمة الشركات ألزمت الشركات المصدرة بتشكيل لجان مراجعة من المستقلين وغير التنفيذيين.

٢-٢-٣- مؤهلات أعضاء لجنة المراجعة:

إن توافر الاستقلالية في عضو لجنة المراجعة لا يعد ضماناً كافياً للتأكد من قدرة أعضاء لجنة المراجعة على القيام بوظائفهم، بل يشترط أيضاً أن يتوافر في عضو اللجنة مجموعة من الخبرات والمؤهلات الكافية لعمله في لجنة المراجعة.

ولا بد من التفكير أيضاً في الخبرات المجمعة في أعضاء لجنة المراجعة، فاللجنة كمجموعة ينبغي أن يتوافر لديها الفهم الجيد لمخاطر العمل، والعمليات في الشركة، وإعداد التقارير المالية، وضوابط الرقابة، وينبغي أن تكون الخبرات المجمعة للجنة المراجعة ملائمة لحجم ووضع المنشأة، وكذلك الصناعة التي تعمل بها، وينبغي للمجموعة ككل أن تمتلك المعرفة بقانون الشركات وإدارة المخاطر والخبرة بالقيادة الإدارية للأعمال[٢].

---

[١] عن موقع الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين www.socpa.org

[٢] هولي جريجوري، وجيسون ليليين، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١٢.

لقد قامت *NYSE* بتحديد الخطوط العريضة لمؤهلات عضو لجنة المراجعة، وذلك من خلال توافر ما يلي[١]:

١. فهم عام للصناعة التي تعمل بها الشركة، والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية، المؤثرة على هذه الصناعة.

٢. معرفة بالشركة فيما يتعلق بتاريخها وتنظيمها وسياساتها التشغيلية.

٣. فهم المشكلات الأساسية للتخطيط والرقابة بالإضافة إلى الجوانب التشغيلية الأساسية للشركة.

إن عضوية لجنة المراجعة يجب أن تضم أشخاص من ذوي الخبرات المالية وغير المالية، بحيث تعتمد اللجنة على أعضاء من اختصاصات متنوعة مثل المحاسبة والاقتصاد والتعليم وعلم النفس وعلم الاجتماع[٢].

وتعتبر الخبرة المالية هامة جداً في عضو لجنة المراجعة لأن العديد من المشاكل المحاسبية تحتاج إلى مستوى خبرة عالٍ في مجال المحاسبة والمراجعة، وفي هذا المجال قام قانون *Sarbanes Oxley* بوضع مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها في عضو لجنة المراجعة، ومنها على سبيل المثال[٣]:

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

٢. لديه دراية كاملة بالمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً *GAAP*، وبكيفية إعداد القوائم المالية.

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

٤. لديه دراية بطبيعة المسؤوليات التي يجب على لجنة المراجعة القيام بها.

أما بالنسبة لمدير لجنة المراجعة *Chairman of The Audit Committee* فهو يلعب دوراً أساسياً في تنسيق مهام اللجنة، لذلك فإن نجاح أو فشل اللجنة في عملها يعتمد على مدير هذه اللجنة، وبالتالي فإن اختيار هذا الشخص يجب أن يكون بعناية فائقة، فيجب أن تتوافر فيه المؤهلات السابقة الذكر بالإضافة إلى[٤]:

١. القدرة على تحفيز فكر أعضاء اللجنة دون سيطرته على الاجتماع.

٢. القدرة على الاستعداد للمساهمة في أهداف اللجنة من قبل كل عضو وليس فقط الحصول على المنافع الشخصية للأعضاء.

---

[1] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 10.

[2] **Ibid**, p 10.

[٣] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٢٨.

[4] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 10.

٣. القدرة على تخطيط جدول للأعمال، وتنسيق نشر وإيصال المعلومات للجنة وكذلك لأعضاء المجلس.

ولابد من التـأكيد على أنه يجب على كل مجلس إدارة أن يقرر لنفسه الخبرات الخاصـة التي يحتـاج إليها في لجنــة المراجعـة التابعــة له، ومن أجل ذلك ينبغي على مجلس الإدارة أن يشجع برامج التدريب والتعليم لضمان حصول أعضاء لجنة المراجعة على قاعدة المعرفة والدراية المطلوبة التي تسمح لهم الوفاء بمسؤولياتهم في اللجنة وبشكل ملائم، ولكي يصبحوا على علم بالموضوعات المتعلقة بالشؤون المالية والمحاسبية، وينبغي أن يقوم المجلس دورياً بدراسة تكوين لجنة المراجعة التابعة له، وأن يقوم بالتعديلات المناسبة إذا رأى أن اللجنة تتطلب وجود خبرات إضافية أو أفراد ذوي خصائص معينة[١].

وسنرى في سورية مطالبة قواعد حوكمة الشركات بـأن يكون أحد أعضاء اللجنة على الأقل تتوافر لديه الخبرة المالية والمحاسبية.

٢-٢-٤- حجم لجنة المراجعة:

يختلف حجم لجنة المراجعة من شركة إلى أخرى بحسب طبيعة نشاط الشركة (صناعي, خدمي، ....)، وكذلك تبعاً لحجم الشركة وحجم مجلس الإدارة، وتبعاً لمسؤولية وسلطة اللجنة[٢].

ويجب أن يكون حجم لجنة المراجعة كبيراً بشكلٍ كافٍ حتى يضم خليط جيد من الأعضاء ذوي الخبرات، ولكن ليس كبيراً بشكل معقد ومؤثر على أداء اللجنة[٣].

وفي مسح قام به *Conference Board* تبين أن متوسط حجم أعضاء لجنة المراجعة هو أربعة أعضاء للشركات الصناعية والشركات التي تقدم خدمات غير مالية، و ٤,٥ عضو بالنسبة للشركات المالية[٤].

أما بالنسبة للقواعد المنظمة لعمل اللجان بالمملكة العربية السعودية فقد حددت عدد أعضاء لجنة المراجعة بـأربعة أعضاء على الأقل ويجوز أن يكون بينهم أعضاء من مجلس إدارة الشركة غير التنفيذيين شريطة ألا يزيد عددهم عن عضوين[٥].

وفي سورية طالبت قواعد الحوكمة أن تتكون لجنة المراجعة من ثلاثة أعضاء.

---

[١] هولي جريجوري، وجيسون ليلبين، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١٢.

[2] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 11.

[3] American Institute of Certified Public Accountants, **Audit Committees**, p.12.

[4] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 11.

[٥] عن موقع الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين www.socpa.org

وقد اهتمت العديد من الهيئات والمؤتمرات العلمية بإصدار توصيات خاصة بتحديد الحجم الأمثل لعدد أعضاء اللجنة، وقد أسفرت هذه التوصيات على أن يكون حجم لجنة المراجعة هو ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين[١].

٢-٢-٥- اجتماعات وتقرير لجنة المراجعة:

يجب على كل لجنة مراجعة أن تقرر لنفسها عدد اجتماعاتها، والزمن الذي يستغرقه كل اجتماع وفقاً لما تعتقد أنه ضروري للوفاء وبشكل ملائم بمسؤولياتها في المواعيد المطلوبة[٢].

بالنسبة لتحديد العدد المناسب للمرات التي تجتمع فيها اللجنة خلال العام فقد أوصى تقرير *Smith (*2003*)* في انكلترا بأن العدد المناسب يجب ألا يقل عن ثلاث مرات في العام، في حين أوصى *Tredway Commission* في الولايات المتحدة بأن يكون الاجتماع على أساس ربعي[٣].

ولا بد من إتاحة الفرصة الكافية في اجتماعات لجنة المراجعة لكي تتمكن اللجنة من الاجتماع بالمراجعين الخارجيين، وكذلك الاجتماع مع مسؤول المراجعة الداخلية لمناقشة أي موضوعات تعتقد لجنة المراجعة بضرورة بحثها[٤].

وبالنسبة لمشروع القواعد المنظمة لعمل اللجان في المملكة السعودية فقد حدد ونظم كل ما يتعلق باجتماعات اللجنة من حيث ضرورة اعتماد الجدول الزمني قبل بداية كل سنة، وعلى أن يتم الاتفاق في كل اجتماع على موعد للاجتماع اللاحق، وحددت عدد الاجتماعات على أساس أربعة اجتماعات ربع سنوية بالإضافة إلى اجتماعها إذا طلب رئيس اللجنة أو عضوين من أعضائها أو المراجع الخارجي أو الداخلي أو مجلس الإدارة[٥].

وبالنسبة لاجتماعات لجان المراجعة في سورية طالبت قواعد الحوكمة كما سنرى لاحقاً بأن تعقد اللجنة أربعة اجتماعات على الأقل سنوياً.

وفيما يتعلق بالتقرير فقد أوضح المهتمين على أهمية قيام لجنة المراجعة بإصدار تقرير سنوي يتم نشره ضمن التقارير السنوية، ويوجه هذا التقرير بشكل مباشر إلى مجلس الإدارة، ويتضمن ملخص للمسؤوليات والواجبات التي قامت بتنفيذها خلال العام، وفي هذا الشأن فقد أوصى تقرير *Smith* على أن القوائم المالية يجب أن تشمل على تقرير لجنة المراجعة يوقع عليه رئيس اللجنة ويوضح الآتي[٦]:

---

[١] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٢٩.
[٢] هولي جريجوري، وجيسون ليلبين، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢٢٢.
[٣] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٣٠.
[٤] هولي جريجوري، وجيسون ليلبين، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢٢٢.
[٥] عن موقع الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين www.socpa.org
[٦] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٣٣+٣٣٤.

١. ملخص مسؤوليات وواجبات اللجنة.

٢. أسماء أعضاء لجنة المراجعة خلال الفترة والخبرات العلمية والعملية المتوافرة لديهم.

٣. عدد اجتماعات اللجنة خلال العام ونسبة حضور كل عضو لهذه الاجتماعات.

٤. توضيح للواجبات والمسؤوليات التي قامت اللجنة بتنفيذها خلال العام.

وفي هذا الشأن أيضاً أوصى الـ *POB* (1993) في الولايات المتحدة جميع الشركات أن تقوم بنشر تقرير للجنة المراجعة بحيث يتضمن ما إذا كانت اللجنة قامت بتنفيذ المهام الآتية خلال العام[١]:

- مراجعة التقارير المالية السنوية.
- التشاور مع كل من الإدارة والمراجع الخارجي بخصوص عملية إعداد القوائم المالية.
- الحصول على تأكيد بالتزام المراجع بمعايير المراجعة.
- التأكيد على أن القوائم المالية التي تم نشرها هي المتاحة لديهم، وأن الشركة لا تقوم بإخفاء أي معلومات.
- التأكيد على أن القوائم المالية أعدت وفق السياسات المحاسبية المناسبة لطبيعة نشاط الشركة.

وبالإضافة للأمور السابقة يجب أن تركز اللجنة أيضاً في تقريرها على الاستشارات القانونية المتعلقة بالتزامات الشركة، وكذلك كل ما يتعلق بالأمور الخاصة مثل التبرعات والمشاركة بالحملات الانتخابية أو أي عمل خيري أو اجتماعي[٢].

٢-٢-٦- عقد لجنة المراجعة:

من أجل زيادة فاعلية لجنة المراجعة بتنفيذ مسؤولياتها، يتم إبرام عقد يسمى عقد لجنة المراجعة *Audit Committee Charter* يوضح مسؤوليات وواجبات اللجنة، وطبيعة العلاقة بينها وبين كلٍ من إدارة الشركة والمراجع الداخلي والخارجي، ويجب أن يكون هذا العقد موثق من مجلس الإدارة.

وبطبيعة الحال فقد اهتمت الدراسات والمؤتمرات العلمية بهذا الموضوع فقد وضعت لجنة *Cadbury* وتقرير *Smith* مجموعة من التوصيات الخاصة بالتأكيد على أهمية عقد اللجنة، بحيث يجب أن يحدد للجنة مسؤولياتها التي تتناسب مع طبيعة الظروف التي تعيشها الشركة، وفي

[1] Public Oversight Board of The SEC Practice Section, 1993, **Special Report: Issues Confronting Accounting Profession**, Stamford, CT: AICPA.
[2] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 16.

نفس الوقت يجب على أعضاء اللجنة مراجعة هذه المسؤوليات سنوياً لتحديد ما إذا كانت هناك ضرورة للتغيير في هذه المسؤوليات بما يتناسب مع طبيعة الظروف التي قد تطرأ على الشركة[1].

وفي نفس المجال أوصت لجنة *Blue Ribbon* بضرورة نشر هذا العقد ضمن التقارير التي تصدرها الشركة، وذلك مرة على الأقل كل ثلاث سنوات، وبهدف تحفيز أعضاء اللجنة على الوفاء بمسؤولياتهم، وفي نفس الوقت زيادة معرفة المستفيدين من هذه التقارير بطبيعة وواجبات اللجنة وبالخبرات المتوافرة لدى الأعضاء، مما يؤدي إلى زيادة ثقة المستفيدين في عمل هذه اللجان، ولا بد أن يتوافر في هذا العقد ثلاثة أركان رئيسية تتضمن الهدف من تكوين اللجنة، وعضوية اللجنة، وأخيراً المسؤوليات الملقاة على عاتقها[2].

يرى الباحث من خلال الدراسة السابقة لتكوين لجان المراجعة ابتداءً من عقد اللجنة والشروط الواجب توافرها لدى أعضاء اللجنة من استقلالية وخبرة مالية وغير مالية، والأمور التنظيمية التي تتعلق بحجم اللجنة واجتماعاتها خلال العام وانتهاءً بإصدار تقرير يصل إلى المساهمين، من خلال كل هذه الأمور والالتزام بمضمونها يؤدي إلى وجود لجنة مراجعة فعالة داخل الشركات تضطلع بالمهام الملقاة على عاتقها وتؤدي الغرض المرجو منها في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة الشركة والمراجعون الداخليون والخارجيون وبما يحقق زيادة جودة التقارير المالية.

[1] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٣١.
[2] **المرجع السابق**, ص ٣٣١-٣٣٣.

المبحث الثالث

مسؤوليات ووظائف لجان المراجعة

أكدت العديد من الدراسات العلمية على أن التوضيح الدقيق لمسؤوليات لجنة المراجعة يؤدي إلى زيادة الوعي لدى أعضاء اللجنة بخصوص طبيعة مسؤولياتهم، وفي نفس الوقت إبراز هذه المسؤوليات إلى الأطراف الأخرى التي تتعامل معها اللجنة، مثل إدارة الشركة والمراجع الخارجي والمراجعين الداخليين بالشكل الذي يؤدي إلى عدم تداخل هذه المسؤوليات بين الأطراف المختلفة[١]، وإن غالبية وظائف لجان المراجعة تعد وظائف استشارية تخدم مجلس الإدارة بكامله، أما بالنسبة لاتخاذ القرارات فلا يتم من قبل اللجنة وإنما عن طريق مجلس الإدارة، وفي هذا السياق حددت *American Bar Association* وظائف لجنة المراجعة بتقديمها توصية حول تعيين المراجع الخارجي، ومراجعة وفحص تقرير المراجع الذي يتم تقديمه، وكذلك التشاور مع المراجع الخارجي والداخلي حول ملاءمة نظام الرقابة الداخلية[٢].

ومن ناحية أخرى قدم معهد القانون الأمريكي *ALI* مجموعة من الإرشادات القانونية الشاملة والتي تتكون من أفضل الممارسات الموصى بها لوظائف لجان المراجعة مع المراجع الخارجي فيما يتعلق باستقلاله وتعويضاته، وكذلك إعادة النظر بالقوائم المالية، وملاءمة المبادئ والممارسات المحاسبية أثناء إعداد القوائم[٣]، وإن دراسة أخرى قامت بتقسيم وظائف لجنة المراجعة إلى وظيفة التخطيط، ووظيفة المراقبة، ووظيفة التقرير[٤].

وتمت دراسة هذا المبحث من خلال مايلي:

٢-٣-١- دور لجنة المراجعة في إعداد التقارير المالية.

٢-٣-١-١- القيام بمراجعة القوائم المالية السنوية أو المرحلية.

٢-٣-١-٢- مراجعة السياسات المحاسبية المطبقة.

٢-٣-١-٣- مراجعة نظم الرقابة الداخلية.

٢-٣-١-٤- تقييم مدى إمكانية حدوث تلاعب.

٢-٣-٢- علاقة لجنة المراجعة بالمراجعة الداخلية والخارجية.

٢-٣-٢-١- علاقة لجنة المراجعة بالمراجعة الداخلية.

٢-٣-٢-٢- علاقة لجنة المراجعة بالمراجعة الخارجية.

---

[١] **المرجع السابق**, ص ٣٣٥.

[2] American Bar Association, 1978, **Corporate Director's Guidebook, (**Chicago:ABA), pp 32-33.

[3] **Ibid**, pp28-29.

[4] Braiotta, L.,1999, **op.cit.,** p 14.

٢-٣-١- دور لجنة المراجعة في إعداد التقارير المالية:

إن وظيفة لجنة المراجعة بالنسبة لإعداد التقارير المالية هي وظيفة إشرافية ورقابية، ولا يدخل في دور لجنة المراجعة قيامها بإعداد القوائم المالية أو اتخاذ القرارات الفعلية فيما يخص إعداد هذه القوائم، إذ أن تلك الوظيفة هي من مسؤولية الإدارة[١].

وقد تضمن القانون الاتحادي لتطوير شركات تأمين *الودائع* *FDICIA* الصادر عام ١٩٦٣ في الولايات المتحدة الأميركية نصاً لتنظيم مسؤوليات أعضاء لجان المراجعة، وحصر هذه المسؤوليات في خمس مجموعات أساسية وهي: العلاقة مع المراجع الخارجي، العلاقة مع المراجع الداخلي، فحص مدى الالتزام بالقوانين، مراجعة وسائل الرقابة الداخلية، وأخيراً مراجعة القوائم المالية وأي تقارير مالية أخرى تعدها الإدارة[٢].

وقد زاد الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه لجان المراجعة في إعداد القوائم المالية لما لها من خبرة واستقلالية في أعضائها، وأسفر هذا الاهتمام عن قيام العديد من الباحثين والهيئات المهنية بتحديد مجموعة من المسؤوليات التي يجب على اللجنة القيام بها للتأكد من أن إعداد القوائم المالية تم بطريقة سليمة وأن الإفصاح مناسب لمستخدمي القوائم المالية[٣].

وإن من الوظائف الهامة التي تقوم بها لجان المراجعة بما يخص إعداد القوائم المالية مايلي:

١. تقييم أهداف المنشأة من إعداد التقارير الداخلية والخارجية، وتحديد مدى الوفاء بتلك الأهداف وينبغي على لجان المراجعة أن تحصل على تأكيد بشأن استكمال وسلامة البيانات المقدمة في القوائم المالية.
٢. القيام بالاطلاع على القوائم المالية السنوية في الوقت المناسب (قبل نشرها للجهات الخارجية)، وينبغي على أعضاء لجنة المراجعة أن يعملوا مع الإدارة والمراجعين كي يفهموا التقديرات والقرارات المحاسبية الهامة.
٣. ضمان لجنة المراجعة أن نظام الشركة لإعداد التقارير المالية يعطي للمستفيدين داخل الشركة وخارجها، فكرة واضحة عن الأداء، وينبغي على لجنة المراجعة أن تستخدم وأن تفهم المعلومات التي تقدمها الإدارة عن مؤشرات الأداء الرئيسية للمنشأة بما في ذلك علامات القياس للصناعة والبيانات المقارنة للمالية والتسويق والإنتاج.
٤. القيام بتقييم المخاطر التي تنشأ من الضغوط المفرطة على الإدارة لإعداد التقارير، والتي تنشأ من توقعات المحللين، أو من خطط مكافأة المسؤولين التنفيذيين، أو احتمال حدوث خسارة صافية في الفترة الجارية.

---

[١] هولي جريجوري، وجيسون ليلبين، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١٣.
[٢] ابراهيم آمال، وفراج ثناء، **مرجع سبق ذكره**، ص ٧٤.
[٣] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٣٥+٣٣٦.

ويمكن في هذا السياق دراسة الأمور الرئيسية التي تقوم بها لجان المراجعة في مجال إعداد التقارير المالية، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

٢-٣-١-١- القيام بمراجعة القوائم المالية السنوية أو المرحلية:

تقوم لجان المراجعة بالاطلاع على نتائج المراجعة الداخلية والخارجية، بما في ذلك أي ملاحظات يتضمنها رأي المراجع الخارجي، وكذلك أي إجابات على تلك الملاحظات من الإدارة، إلى جانب النظر في التوصيات التي يقدمها المراجع الخارجي, وتقوم لجان المراجعة أيضاً بالاطلاع على القوائم المالية وكافة التقارير التي يقدمها المراجع المستقل فيما يتعلق بهذه القوائم، وكذلك أي خلافات ملموسة بين الإدارة والمراجع الخارجي تكون قد نشأت من إعداد القوائم المالية[١].

وتعد مسؤولية لجان المراجعة فيما يتعلق بمراجعة القوائم المالية السنوية والمرحلية التي تصدرها الشركة من أقدم وأهم المسؤوليات الملقاة على عاتق هذه اللجان، وتهدف هذه العملية إلى التأكد من سلامة الإعداد وأيضاً ملاءمة الإفصاح عن المعلومات التي تتضمنها، وتشمل هذه المراجعة أيضاً على قيام أعضاء اللجنة بمراجعة الأنظمة الرقابية التي أنشأتها الشركة بهدف ضمان سلامة إعداد هذه القوائم ومناقشة كلاً من إدارة الشركة والمراجع الداخلي والخارجي فيما يتعلق بالسياسات التي قد تراها اللجنة غير مناسبة[٢].

وفيما يخص هذه المسؤولية فقد أوصت لجنة *Treadway* بضرورة أن توضح اللجنة في تقريرها السنوي عن ما إذا كانت اللجنة قد قامت بمراجعة هذه القوائم وأنها ناقشت السياسات المطبقة في إعدادها مع الأطراف المعنية بعملية الإعداد[٣].

٢-٣-١-٢- مراجعة السياسات المحاسبية المطبقة:

تقوم لجنة المراجعة بالنظر في أي تغييرات ملموسة بشأن مبادئ وممارسات المراجعة والمحاسبة المستخدمة عند إعداد القوائم المالية للشركة، أو أي ممارسة لاختيار مثير للشك تم استخدامه في إعداد تلك القوائم، وينبغي أن تبحث الإدارة مع لجنة المراجعة أيضاً أي تغييرات في المبادئ المحاسبية أو سياسات إعداد التقارير المالية عن السنوات السابقة، والمعاملة المحاسبية الخاصة بالعمليات الهامة[٤].

---

[١] هولي جريجوري، وجيسون ليلبين، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١٣.
[٢] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٣٦.
[٣] **المرجع السابق**, نفس الصفحة.
[٤] هولي جريجوري، وجيسون ليلبين، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١٣-٢١٥.

ولكي تتمكن لجنة المراجعة من فهم عملية إعداد القوائم المالية، يجب على أعضاء اللجنة دراسة السياسات المحاسبية التي تستخدمها الشركة في عملية الإعداد.

وفي هذا الشأن أوضح تقرير *Smith* على أن مسؤولية مراجعة السياسات المحاسبية المطبقة في عملية إعداد القوائم تقع على عاتق لجنة المراجعة وخاصة الإحتياطيات والمخصصات التي قامت إدارة الشركة بتقديرها، وكذلك التأكد من سلامة الطرق المحاسبية التي اتبعتها الإدارة في معالجة المعاملات غير العادية.

وأوصت لجنة *Blue Ribbon* بضرورة مناقشة أعضاء لجنة المراجعة للمراجع الخارجي بما يخص رأيه في جودة وملاءمة السياسات المحاسبية التي تقوم إدارة الشركة بتطبيقها، وذلك بما يتعلق بدرجة الشفافية وطبيعة التقديرات ونتيجة المراجعة الخارجية[١].

٢-٣-١-٣- مراجعة نظم الرقابة الداخلية:

يقوم مجلس الإدارة وفي كثير من الأحيان بتفويض المسؤولية إلى لجنة المراجعة لكي تتولى الرقابة والإشراف على سلامة نظم الرقابة الداخلية المالية والقانونية والأخلاقية في الشركة، وتعتبر هذه الرقابة ضرورية لمنع التزوير والمخاطر المالية الأخرى، وذلك لتوفير قدر معقول من الضمان لمجلس الإدارة والمساهمين بحماية أصول الشركة، وباتباع السياسات والإجراءات المقررة، وبأن العمليات قد تم تسجيلها وإعداد التقارير عنها بشكل سليم[٢].

إن قيام لجنة المراجعة بمراجعة نظم الرقابة الداخلية بالشركة يمكنها من إعطاء رأي محايد في نقاط القوة والضعف بها مع اقتراح الحلول البديلة من أجل زيادة فاعليتها[٣]، ولكي تتمكن اللجنة من القيام بذلك يجب على أعضائها مراجعة برامج المراجعة الداخلية للتأكد من مناسبتها، وأيضاً مراجعة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها بواسطة المراجعين الداخليين وخاصة المتعلقة بعملية إعداد القوائم المالية وتقييم نظم الرقابة الداخلية المطبقة[٤].

وفي هذا المجال يجب على لجنة المراجعة القيام بمايلي[٥]:

١. التشاور مع إدارة الشركة والمراجعين الداخليين والخارجيين، بدراسة الضوابط المحاسبية والمالية للشركة بما في ذلك نظام المعلومات والأمن، وأن تقوم باقتراح توصيات ترى أنها تؤدي إلى تحسين هذه الضوابط.

---

١ الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٣٧.
٢ هولي، جريجوري، وجيسون ليلبين، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١٦.
٣ الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٣٧.
٤ **المرجع السابق**, ص ٣٣٨.
٥ هولي جريجوري، وجيسون ليلبين، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١٦.

٢. الإشراف على سياسات وبرامج الشركة المصممة لضمان التزامها بالسلوك والدستور الأخلاقي للشركة، وكذلك الممارسات والإجراءات التي تتبعها الشركة لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح السارية.
٣. الإشراف على اتخاذ الإجراء الملائم لتصحيح أي خلافات محاسبية، وأن تقوم بتنفيذ توصيات المراجعة.
٤. تقديم تقرير عن السياسات المحاسبية والرقابة الداخلية والتي ينبغي (وفقاً لرأيها) أن تلقى اهتماماً من جانب مجلس الإدارة بكامله.

وبذلك تعتبر لجنة المراجعة الرقيب والمشرف على ضوابط الرقابة الداخلية في الشركة، وهي تعتمد بذلك على المراجعين الداخليين والخارجيين لتحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية، وتلجأ اللجنة إلى إبلاغ المجلس عند حدوث أي تعطل أو خلل في نظام الرقابة الداخلية.

٢-٣-١-٤- تقييم مدى إمكانية حدوث تلاعب:

قد لا توفر الجهود التي يقوم بها المراجعين الداخليين والخارجيين ضماناً كافياً بمنع أو الحيلولة دون حدوث المخالفات المالية، وبالتالي يجب أن تبحث لجنة المراجعة عن كل المساعدات الممكنة وفي كافة المصادر، وتظهر فعالية لجان المراجعة في هذا الصدد في مراقبة تصحيحات العيوب والأخطاء التي ترد في تقارير المراجعين الداخليين[١].

ولابد من ملاحظة أن لجنة المراجعة ليست مسؤولة عن اكتشاف التلاعب الذي قد يحدث داخل الشركة، بل مسؤوليتها تكون منصبة على تقييم إمكانية حدوث هذا التلاعب، والعمل على اتخاذ الإجراءات والسياسات التي من شأنها منع حدوثه في المستقبل.

وفي هذا المجال أوصت لجنة *Treadway* أنه يجب على أعضاء لجنة المراجعة مراجعة عمليات الإدارة الخاصة بتقييم المخاطر المرتبطة بوجود تلاعب في إعداد القوائم المالية، وأيضاً مراجعة البرامج التي أنشأتها الشركة بهدف التأكد من عدم حصول هذا التلاعب[٢].

وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في منع حدوث هذا التلاعب، ومن هذه الدراسات دراسة (٢٠٠٠) *Abbott and Parker* التي أظهرت وجود علاقة مباشرة بين إنشاء لجان المراجعة وبين درجة انخفاض التلاعب الذي يتم اكتشافه بالشركات[٣].

---

[١] السقا، السيد أحمد، وأبو الخير، مدثر طه، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١٤.
[٢] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٣٨.
[3] Abbott, L., and Parker, S., 2000, "The Effects of Audit Committee Activity and Independence on Corporate Fraud", **Management Finance**, (VOL. 26), pp 55-67.

٢-٣-٢- علاقة لجنة المراجعة بالمراجعة الداخلية والخارجية:

ينبغي على لجنة المراجعة أن تكون على اتصال مباشر ودائم مع المراجع الداخلي والخارجي، وبكل ما يخص وظيفة كلٍ منهما، وذلك نظراً لتقارب والتقاء الكثير من الأهداف والمسؤوليات لكل منهما خاصة فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية على أساس سليم، وكذلك لما توفره هذه اللجنة من استقلالية وفاعلية بالعمل بالنسبة للمراجع الداخلي والخارجي من خلال كونها صلة الوصل بين كلٍ منهما وبين مجلس الإدارة.

وتقوم لجان المراجعة بمسؤوليات هامة تتعلق بتنظيم والإشراف على المراجعة الداخلية والخارجية سواءً من حيث التعيين أو تحديد الأتعاب أو تقييم الاستقلالية أو بالمشاركة والإطلاع والإشراف على عمل كلٍ منهما، وخلق صيغة اتصال ملائمة وفعالة مع كلا الجهتين وبين كلٍ منهما أيضاً.

٢-٣-٢-١- علاقة لجنة المراجعة بالمراجعة الداخلية:

يرجع أهمية الدور الذي تلعبه لجان المراجعة إلى زيادة فاعلية المراجعة الداخلية نظراً لأن المراجعة الداخلية تعتبر من أهم أجزاء نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل الشركة[١].

حيث يقع على عاتق لجنة المراجعة مسؤولية دعم إدارة المراجعة الداخلية واستقلاليتها، ويمكن أن يتحقق ذلك جزئياً من خلال المشاركة في ترشيح مسؤول إدارة الرقابة الداخلية وتحديد مكافآته، وأيضاً من خلال رفع تقارير المراجعة الداخلية إلى لجنة المراجعة[٢].

ونظراً لما تتمتع به لجنة المراجعة من استقلالية فعليها أن تدعم استقلالية قسم المراجعة الداخلية، وذلك من خلال مراجعة خطط المراجعة الداخلية، والتأكد من استقلاليتها عن إدارة الشركة، والاجتماع بمسؤول قسم المراجعة الداخلية لمناقشته في الأخطاء التي تم اكتشافها، والأساليب السليمة لمعالجة مثل هذه الأخطاء[٣].

وفي هذا الشأن أوصى تقرير *Smith* أنه يجب على لجان المراجعة أن تقوم بالآتي[٤]:

- مراجعة أنشطة المراجعة الداخلية.
- التأكيد على أن المراجعة الداخلية لديها الموارد الكافية لكي تباشر عملياتها.
- تعيين مسؤول قسم المراجعة الداخلية.

---

١ الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٤٤.
٢ السقا، السيد أحمد، وأبو الخير، مدثر طه، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١٠.
٣ الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٤٤.
٤ **المرجع السابق**, ص ٣٤٥.

وفي الولايات المتحدة أوصت لجنة *Blue Ribbon* قيام لجنة المراجعة بإنشاء قنوات اتصال بينها وبين قسم المراجعة الداخلية، من أجل تدعيم كلاً منهما الآخر، حيث يعتبر قسم المراجعة الداخلية مصدر أساسي تعتمد عليه لجنة المراجعة في الحصول على المعلومات والبيانات التي تساعدها في الوفاء بمسؤولياتها، ومن ناحية أخرى تعتبر لجنة المراجعة بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية حارس لها من تدخل الإدارة في شؤونها، وذلك بما يؤدي إلى استقلالها عن طريق التقرير المباشر لها عن الأخطاء التي تكتشفها أثناء عملية المراجعة[١].

إذاً نلاحظ مما سبق أن من الأمور الهامة في علاقة لجنة المراجعة مع قسم المراجعة الداخلية يتمثل بما يلي:

١. *المشاركة في تعيين مسؤول قسم المراجعة الداخلية:*

حيث تتضمن توصيات معهد المراجعين الداخليين فيما يتعلق بحقوق لجنة المراجعة قيامها بالتوصية وإبداء الرأي حول تعيين وعزل مسؤول قسم المراجعة الداخلية[٢].

ولكن من المهم أن تشارك لجنة المراجعة بطريقة ملائمة بتعيين وعزل مسؤول قسم المراجعة الداخلية، والهدف من هذه العملية هو ضمان تزويد لجنة المراجعة بخدمات جيدة ومستمرة، وكذلك التأكيد على استقلالية المراجع الداخلي، وتستهدف هذه المشاركة أيضاً أن تتأكد لجنة المراجعة بنفسها من أن مسؤول قسم المراجعة الداخلية تتوافر فيه مستويات التأهيل الملائمة[٣].

٢. *التقرير إلى لجنة المراجعة:*

تشير توصيات معهد المراجعين الداخليين إلى أن مسؤول إدارة المراجعة الداخلية يجب أن يكون له حق الاتصال المباشر بأعضاء لجنة المراجعة وحق الاجتماع مع اللجنة، وحق التقرير عن النتائج الهامة إلى لجنة المراجعة[٤]، وفي هذا المجال ينبغي إحاطة لجنة المراجعة بتنفيذ خطة المراجعة الداخلية وأسباب أي انحرافات جوهرية عنها، سواءً من خلال حصول اللجنة على نسخة من التقارير التي تغطي أعمال اللجنة كاملةً، أو من خلال ملخصات لهذه التقارير، وكذلك سواءً كانت هذه التقارير سنوية أو مرحلية، ومما يعزز فعالية المراجعة الداخلية في هذا المجال هو مقدرتها على تقديم مقترحات لتحسين مجالات خدمة إدارة المراجعة الداخلية للجنة المراجعة[٥].

وترتيباً على ما سبق فإن تأمين اتصال مسؤول قسم المراجعة الداخلية وبشكل مباشر مع لجنة المراجعة، ورفع تقاريره إليها يساعد في تأمين استقلالية المراجعة الداخلية.

---

[١] **المرجع السابق**, نفس الصفحة.
[٢] السقا، السيد أحمد، وأبو الخير، مدثر طه، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١٠.
[٣] **المرجع السابق**, ص٢١١.
[٤] **المرجع السابق**, نفس الصفحة.
[٥] **المرجع السابق**, ص ٢١٢.

٢-٣-٢-٢- علاقة لجنة المراجعة بالمراجعة الخارجية:

يجب أن يكون هناك علاقة وطيدة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة، وذلك نظراً لأن كل منهما لـه نفس الأهداف، وأن فاعلية أحدهما سوف تؤثر بشكل مباشر على فاعلية الطرف الآخر، وخاصة فيما يتعلق بالإشراف على عمليات إعداد القوائم المالية[١].

ولقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث من قبل المنظمات المهنية الرسمية وغير الرسمية مسألة علاقة لجنة المراجعة مع المراجع الخارجي وما لها من الأثر الكبير في جودة ونجاح عملية المراجعة، نظراً لما توفره من استقلالية لمراجع الحسابات لكونها قناة الاتصال بينه وبين مجلس الإدارة صاحب الحق بتعيينه وعزله، ولما توفره من إمكانية لحل جميع الخلافات التي تقع بين المجلس والمراجع الخارجي، هذا بالإضافة لما توفره من رقابة وإشراف ومتابعة لعمل المراجع خلال فترة عمله، وما تؤمنه من صلة الوصل بينه وبين المراجع الداخلي تعزيزاً لعملية المراجعة في الشركة ككل.

إن مسؤولية لجان المراجعة فيما يتعلق بعملية المراجعة الخارجية يمكن أن تتضمن النقاط التالية[٢]:

١. دراسة نطاق المراجعة، والوقت اللازم لها والإجراءات التي سيتم استخدامها، وتقديم توصيتها إلى مجلس الإدارة في هذا الشأن.
٢. دراسة أي صعوبات هامة تكون قد صادفتها أثناء المراجعة بما في ذلك أي قيود على نطاق المراجعة، أو إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة.
٣. دراسة أثر التغييرات الهامة في المبادئ المحاسبية ومعايير المراجعة على نطاق عملية المراجعة.
٤. دراسة القوائم المالية والموافقة عليها في ختام عملية المراجعة، بما في ذلك رأي المراجعين الخارجيين وأي تعليقات أو توصيات قد يبدونها.

وسوف نتعرض فيما يلي لمجموعة من المسؤوليات التي يجب على أعضاء لجنة المراجعة القيام بها تجاه وظيفة المراجعة الخارجية:

أولاً: إبداء التوصية في تعيين المراجع الخارجي:

إن عملية اختيار وتعيين المراجع الخارجي هي من مسؤولية الجمعية العمومية للمساهمين، ولكن في الواقع العملي نجد أن إدارة الشركات هي التي تقوم بهذه المهمة، مما يثير

---

[١] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٣٨-٣٣٩.
[٢] هولي جريجوري، وجيسون ليليين، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢١٧.

جدلاً حول قدرة المراجع الخارجي في القيام بمهامه نظراً لأن إدارة الشركة تمتلك حق عزله أو تجديد تعيينه في الفترة القادمة، فقد تفرض على المراجع ممارسات معينة مما يؤثر على الأهداف المرجوة من المراجعة الخارجية، وقد اقترحت العديد من الدراسات قيام لجنة المراجعة بهذا الدور وذلك بهدف حماية استقلالية المراجع الخارجي من تدخل الإدارة[١].

ينبغي على لجنة المراجعة عند ترشيح واختيار مراجع الحسابات أن تراعي ضرورة أن يكون شخصاً ذو مؤهلات معينة وخبرة في ممارسة المهنة لمدة معينة، وتقوم اللجنة بتقييم مؤهلات المراجع عن طريق الملاحظة أو بشكل رسمي، كما ينبغي أن تقوم لجنة المراجعة بتقييم أداء المراجع دورياً من حيث جودة ونوعية الخدمات المقدمة وكفاءته في إدارة عملية المراجعة، ويرتبط كذلك في اختيار المراجع ضرورة مراعاة توافر الاستقلال فيه، وذلك على أساس مستمر وليس فقط ما يتعلق بالمراجعة الأولى التي يقوم بها[٢].

ولقد أكدت العديد من الدراسات على أن إعطاء لجنة المراجعة مسؤولية اختيار المراجع الخارجي سوف يؤدي إلى زيادة الاستقلال لدى المراجع وحمايته من أي إجراء تعسفي قد تقوم به الإدارة في حال وجود خلاف بينه وبينها حول المسائل المتعلقة بعملية إعداد القوائم المالية وكيفية اختيار المبادئ والسياسات المحاسبية المناسبة لطبيعة عمليات الشركة، وهذا ما أكدته جميع التوصيات الصادرة من المنظمات والهيئات العلمية والتي اهتمت باستقلالية المراجع الخارجي، بل والأكثر من ذلك إن هذه التوصيات أكدت أيضاً على ضرورة أن يكون جميع أعضاء لجنة المراجعة من الأعضاء المستقلين وذلك بهدف التأكد من استقلالية اللجنة عند قيامها باختيار المراجع الخارجي[٣].

ثانياً: تحديد أتعاب المراجع الخارجي:

تعتبر عملية المراجعة عملية غير مادية بالنسبة للإدارة وبالتالي فإن تحديد أتعاب المراجع بشكل منصف قد يكون من الصعوبة بمكان، وفي كثير من الحالات تتخذ أتعاب المراجع كوسيلة للضغط والتأثير عليه، لذلك فمن الأهمية أن تقوم لجنة المراجعة بهذه المهمة نظراً لاستقلالية أعضائها[٤].

يجب أن يأخذ أعضاء لجنة المراجعة عند تحديد أتعاب المراجع جميع العمليات المالية التي تتم بين إدارة الشركة والمراجع الداخلي، بهدف التأكد من أن هناك توافق بين إجراءات وبرنامج المراجعة وبين الأتعاب التي سوف تقوم الشركة بدفعها للمراجع مقابل عملية المراجعة.

---

[١] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٣٨.
[٢] السقا، السيد أحمد، وأبو الخير، مدثر طه، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢٢٢.
[٣] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٣٩-٣٤٠.
[٤] **المرجع السابق**, ص ٣٤٠.

وفي هذا الشأن أوصى تقرير *Smith* أعضاء لجنة المراجعة على قيامهم وبأنفسهم بالتأكد من أن مقدار الأتعاب التي تقوم الشركة بدفعها إلى المراجع الخارجي تضمن مستوى مقبول من الجودة لعملية المراجعة[١].

وهناك أيضاً العديد من الدراسات التي أظهرت أهمية دور لجنة المراجعة في تحديد أتعاب المراجع الخارجي، ومنها الدراسة التي قام بها *Carcello and Neal* (2000) والتي أكدت على أن وجود أعضاء مستقلين وذو خبرة في لجنة المراجعة من شأنه أن يؤدي إلى تدعيم موقف المراجع الخارجي في عملية مناقشة الإدارة حول أتعاب عملية المراجعة[٢].

ثالثاً: التأكد من استقلالية المراجع الخارجي:

ترتبط أهمية استقلالية مراجع الحسابات بالدور المزدوج الذي يقوم به كوكيل عن أصحاب الأموال في مراجعة القوائم المالية التي أعدتها الإدارة، وكطرف خارجي يحكم على القوائم المالية المعدة من قبل الإدارة، صاحبة السلطة في تعيينه وعزله وتحديد أتعابه، وإبداء رأيه فيها[٣].

وتعتبر استقلالية المراجع الخارجي من أساسيات عمله، نظراً لأن المراجع إذا لم يكن مستقلاً فسوف يكون التقرير الذي يعده في نهاية عملية المراجعة غير موضوعي، وبالتالي قد يؤثر على ثقة متخذي القرارات وأصحاب المصالح في صحة وسلامة القوائم المالية التي تنشرها الشركات، وفي هذه الحالة تظهر أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة في التأكيد على استقلالية المراجع من أي ضغوط من قبل الإدارة أثناء قيامه بتأدية عمله[٤].

إن استقلالية مراجع الحسابات لها جانبان: الجانب الفكري ويرتبط بشخص المراجع واستعداده وتكوينه وأخلاقياته، والجانب الموضوعي ويتمثل في الأحكام والقواعد التي تتضمنها التشريعات وتطالب بها التنظيمات المسؤولة عن المهنة، وكلا الجانبين يجب أن يتوافر في مراجع الحسابات، وذلك من خلال ما توفره لجان المراجعة من تدعيم لاستقلال المراجع، على اعتبار أنها يمكن أن تعمل كحلقة وصل بين المراجع والإدارة في قضايا تؤثر على استقلال المراجع، وهي تعيين وتغيير المراجع وتحديد أتعابه وتقديم الخدمات الاستشارية[٥].

ولا بد من مراعاة استقلالية وحياد المراجع الخارجي من قبل لجنة المراجعة بداية من لحظة ترشيحه، ومروراً بتعيينه وبدايته بممارسة عمله، ومن ثم تقييم استقلاليته في مجال وضعه

---

[١] **المرجع السابق**, نفس الصفحة.

[2] Carcello, J., and Neal, T., 2000, Audit Committee Composition and Auditor Changes, **Working Paper**, Uneversity of Tennessee.

[٣] السقا، السيد أحمد، وأبو الخير، مدثر طه، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢٠١.

[٤] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٤١.

[5] Whittington, G., 1993, "Corporate Governance and The Regulation of Financial Reporting", **Accounting and Business Research**, (Vol. 23, No. 91A, Special Issue), p 313.

لبرنامج المراجعة وقيامه بالفحص والمراجعة وانتهاءً بإعداده للتقرير, فالاستقلال عند الترشيح والتعيين يتطلب من اللجنة مراعاة عدم وجود علاقات تربط منشأة المراجعة أو أعضاءها بمصلحة مباشرة مع الشركة محل الفحص, أما الاستقلال في مجال وضع برنامج المراجعة يفرض على لجنة المراجعة أن تتحقق من عدم تدخل الإدارة لاستبعاد أو تعديل إجراءات المراجعة، والتحقق من عدم وجود محاولات خارجية للتأثير على أعمال المراجعة, وفيما يخص الاستقلال في مجال الفحص فيتطلب من لجنة المراجعة تأمين حق المراجع في الإطلاع على السجلات ومصادر المعلومات المختلفة، وعدم وجود محاولات من جانب الإدارة لتحديد أنشطة معينة للفحص أو فرض أدلة إثبات معينة على المراجع، ويتطلب أيضاً تقييم استقلالية المراجع أثناء تقديمه للخدمات الاستشارية, وينطوي الاستقلال في مجال التقرير على تحقق لجنة المراجعة من عدم وجود ضغوط أو مؤثرات على المراجع لتغيير تأثير الحقائق الواردة بالتقرير سواءً من خلال الألفاظ الغامضة أو نوع التقرير الذي يصدره[١].

وظهرت بعض الآراء التي تنتقد مقدرة لجان المراجعة في تخفيض ضغط الإدارة على المراجعين الخارجيين، ويرجع ذلك إلى وجود سلسلة من حالات الفشل في المراجعة تم الإدعاء فيها بأن المراجع الخارجي خضع لضغوط الإدارة على الرغم من وجود لجان مراجعة إلا أنها فشلت في التدخل لحل النزاعات بين الإدارة والمراجع الخارجي[٢].

وقد قامت دراسة *Knapp* (1987) بالتقصي عن العوامل التي تؤثر في احتمال قيام لجنة المراجعة بمساعدة المراجع في خلافاته مع الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى أن لجنة المراجعة التي تضم أعضاء يعملون كمديرين في شركات أخرى ولديهم الخبرة والخلفية الملائمة في مجال الأعمال تساهم في تدعيم استقلال المراجع الخارجي، وذلك عن طريق مساعدته في مواجهة ضغوط الإدارة في حال وجود خلاف بينهما، وخاصة إذا كان موضوع الخلاف يتعلق بموضوعية معايير الأداء المهني، وكان المراجع ينتمي إلى شركة مراجعة كبرى تشتهر بالجودة العالية في أداء عمليات المراجعة[٣].

رابعاً: دور لجنة المراجعة في الإشراف على تقديم الخدمات غير المهنية:

ظهر جدل كبير في الآونة الأخيرة حول قيام المراجع الخارجي بتقديم الخدمات غير المهنية *Non Audit Services* والتي تشتمل على قيام المراجع بخدمات ترتبط بإدارة الشركة، وأن قيام المراجع بتقديم هذا النوع من الخدمات سوف يؤثر بطريقة أو بأخرى على درجة

---

[١] السقا، السيد أحمد، وأبو الخير، مدثر طه، **مرجع سبق ذكره**، ص ٢٢٣.

[٢] ابراهيم آمال، وفراج ثناء، **مرجع سبق ذكره**، ص ٧٧.

[3] Knapp, M., 1987, "An Empirical study of Audit Committee support for Auditors Involved in Technical Disputes with Client management", **The Accounting Review**, (July).

استقلاليته في عملية المراجعة، لأن المراجع خاصة في ظل ظروف المنافسة بينه وبين باقي المراجعين القادرين على تقديم هذا النوع من الخدمات يكون في وضع يسمح له بتقديم تنازلات إلى الإدارة قد تؤثر على استقلاليته في سبيل قيام الشركة بترشيحه للقيام بتقديم هذه الخدمات[١].

وهنا ركزت العديد من التوصيات العلمية على ضرورة قيام أعضاء لجنة المراجعة بضرورة مراجعة خطط الإدارة بشأن الاستعانة بالمراجع الخارجي للقيام بهذا النوع من الخدمات، حيث أوصى تقرير *Smith* لجان المراجعة بضرورة القيام بالتأكد من أن تقديم هذا النوع من الخدمات من قبل المراجع الخارجي لن يؤثر على استقلالية وموضوعية إجراءات المراجعة العادية، وفي هذا الإطار يجب على لجنة المراجعة مراعاة ما يلي[٢]:

١. درجة المهارة والخبرة المتوافرة لدى المراجع الخارجي والتي تجعله قادراً على توفير هذا النوع من الخدمات للشركة.
٢. التأكد من عدم وجود تهديدات أو تدخلات من قبل إدارة الشركة بخصوص عمل المراجع الخارجي فيما يخص عمليات المراجعة العادية.
٣. ملاءمة أتعاب خدمات غير المراجعة لطبيعتها وحجمها.
٤. مراجعة اللوائح الخاصة بتحديد أتعاب من يقوم بتقديم هذا النوع من الخدمات.

إن دور لجان المراجعة يكمن في مراجعة هذه الخدمات والتأكد من أن قيام المراجع الخارجي بها لا يؤثر على استقلاليته وفاعليته في تأدية مهامه المتعلقة بالمراجعة العادية.

يرى الباحث من خلال هذه الدراسة لمسؤوليات لجان المراجعة أنها تلعب دوراً هاماً في مجلس الإدارة، وخاصة في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة الشركة والمراجعون الداخليون بما يحقق ارتفاع نوعية وجودة التقارير المالية، ويتطلب الوفاء بهذه المسؤوليات وجود أعضاء بلجنة المراجعة لديهم المستوى الملائم من الالتزام، والاستقلال والخبرة، وإن وجود لجنة المراجعة ذات التكوين الجيد والملائم، والتي تتمتع بفهم واضح لرسالتها، إلى جانب القدرة على الاتصال بحرية بين أعضائها، يجب أن تعمل لتخفيف الضغوط التي تمارس في إعداد التقارير المالية والتي تخدم مصلحة الإدارة دون مصلحة الأطراف الأخرى، وتضعف من الشفافية وتؤثر سلباً على فاعلية حوكمة الشركات.

---

[١] الصبان، محمد سمير، وسليمان، محمد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص ٣٤٢-٣٤٣.
[٢] **المرجع السابق**, نفس الصفحة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية واختبار الفروض

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في بيئة الأعمال السورية تمشياً مع التطورات التي تشهدها البلاد، فكانت الانطلاقة من إحداث هيئة الأوراق والأسواق المالية وما تبعها من تغييرات جوهرية بالقوانين السورية من قانون التجارة وقانون الشركات، وإحداث قوانين جديدة تلائم الفترة وتلبي متطلبات التطوير اللازمة، وتخلق قاعدة متينة لحوكمة الشركات، وما تبع ذلك من بداية عمل لسوق دمشق للأوراق المالية، وانتهاءً بنظام حوكمة متكامل صدر بقرار هيئة الأوراق والأسواق المالية رقم (٣١)/ م بتاريخ ٢٠٠٨/٦/٢٩، وواجب التطبيق مع بداية ٢٠٠٩.

يغطي الفصل الثالث الدراسة الميدانية واختيار عينة البحث لتوزع عليها قوائم الاستقصاء، ويلي ذلك تحليل لهذه القوائم وربطها مع فروض البحث، ويخصص بداية الفصل للتعرف تفصيلياً على التشريعات والقوانين والقرارات المرتبطة بحوكمة الشركات في بيئة الأعمال السورية، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مايلي:

المبحث الأول: حوكمة الشركات ولجان المراجعة في بيئة الأعمال السورية.

المبحث الثاني: عينة الدراسة ووصفها.

المبحث الثالث: اختبار الفروض وتحليل النتائج.

المبحث الأول

حوكمة الشركات ولجان المراجعة في بيئة الأعمال السورية

تعتبر التجربة السورية في مجال حوكمة الشركات حديثة مقارنة مع الدول الأخرى المجاورة، ففي الأردن مثلاً كانت بدايات حوكمة الشركات عام ٢٠٠٤ من خلال إلزام هيئة الأوراق المالية الشركات المصدرة بتشكيل لجنة مراجعة، وحددت مهام وصلاحيات ومسؤوليات هذه اللجان[١].

في ظل هذه الفترة التي تعيشها سورية من التطور الاقتصادي والتحول إلى اقتصاد السوق، هي بأمس الحاجة لتفعيل مبادئ الحوكمة والعمل بها، والتزام الشركات بهذه المبادئ يوصل المجتمع ككل للغايات المرجوة من هذه المبادئ.

ونتيجة لهذا التطور المتزايد والمستمر أصبح هناك حاجة ملحة أن تمارس مجالس الإدارة مهامها الإشرافية والرقابية بكل كفاءة وفاعلية على كافة أعمال الشركة وبما يعزز نظم الحوكمة في هذه الشركات، وللجان المراجعة دور هام بمساعدة مجلس الإدارة بأداء مهامه على أفضل وجه طالما أن هذه اللجان تتمتع بالكفاءة والفاعلية.

لذلك سوف يتطرق هذا المبحث إلى القوانين والتشريعات والقرارات والأنظمة المتعلقة بحوكمة الشركات في بيئة الأعمال السورية، وسنفرد تفصيلاً عن نظام حوكمة الشركات في سورية والذي صدربصيغته الأخيرة عن هيئة الأوراق والأسواق المالية بالقرار رقم (٣١)/ م في ٢٠٠٨/٦/٢٩، ويبين هذا النظام القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركات المساهمة التي تطرح أسهمها على الإكتتاب العام من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة، ووضع هذا القرار الخطوط الأولى للجان المراجعة في سورية، وقد جاء هذا القرار استرشادياً واعتبر ملزماً مع بداية العام ٢٠٠٩.

وستكون دراستنا لهذا المبحث من خلال مايلي:

٣-١-١- حوكمة الشركات في سورية.

٣-١-١-١- التشريعات والنظم المرتبطة بحوكمة الشركات في سورية.

٣-١-١-٢- مبادئ حوكمة الشركات في سورية، ومقارنتها مع مبادئ الـ *OECD*.

٣-١-٢- لجان المراجعة في سورية.

---

[١] هيئة الأوراق المالية (٢٠٠٤)، **"تعليمات إفصاح الشركات المصدرة والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق"**، عمان ـ الأردن.

٣-١-١- حوكمة الشركات في سورية:

يمكن قراءة حوكمة الشركات في سورية من خلال عدد من القوانين والمراسيم الصادرة خلال السنوات القليلة الماضية والمتعلقة بإعادة هيكلة وتحديد آلية عمل قطاع الأعمال في سورية, فهذه التشريعات وغيرها من القوانين والإجراءات والإصلاحات الإدارية والحكومية ستساهم في إرساء البنية التحتية المنظمة للأعمال، والتي تشكل بدورها الإطار الملائم لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

٣-١-١-١- التشريعات والنظم المرتبطة بحوكمة الشركات في سورية:

يعتبر القانون رقم /٢٢/ لعام ٢٠٠٥ القاضي بإحداث هيئة الأوراق والأسواق المالية خطوة أساسية في تطوير وإرساء قواعد حوكمة الشركات في سورية، وبعد ذلك المرسوم التشريعي رقم /٥٥/ لعام ٢٠٠٦ والذي أحدث سوق دمشق للأوراق المالية، وجاء المرسوم التشريعي رقم /٦١/ لعام ٢٠٠٧ معيناً للشركات في إعادة تقويم الأصول الثابتة وخطوة فعالة في طريق الإفصاح وتحول الشركات الفردية الى شركات مساهمة، وكان لقانون التجارة رقم /٣٣/ لعام ٢٠٠٧ بالغ الأثر بمراعاة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال السورية وتكفل هذه القانون بالأسس والمبادئ القانونية التي تحكم العمل التجاري من كل جوانبه، ولعل من القوانين الهامة أيضا في هذا المجال قانون الشركات الجديد والذي صدر بالرقم /٣/ لعام ٢٠٠٨ حيث جاء منفصلاً عن قانون التجارة السابق حيث أوضح الشكل القانوني للشركات بشكل دقيق وأدخل به مفاهيم جديدة تأخذ موضوع حوكمة الشركات بعين الاعتبار، ويأتي بعد ذلك القانون رقم /٧/ لعام ٢٠٠٨ والذي يهدف إلى تحديد القواعد المنظمة لحرية المنافسة ومنع الاحتكار، وسنسلط الضوء على كل من هذه القوانين وبما يخص حوكمة الشركات عموماً.

أولاً: **إحداث هيئة الأوراق والأسواق المالية:**

يشهد الاقتصاد السوري في الفترة الحالية العديد من الإصلاحات التي تتناول كافة أوجه النشاط الاقتصادي, وكغيره من القطاعات كان للقطاع المالي نصيبه من هذه الإصلاحات بشكلٍ عام ولقطاع الأوراق المالية بشكلٍ خاص، ومن هنا جاء القانون /٢٢/ لعام ٢٠٠٥ القاضي بإحداث هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية كجهة ناظمة ترتبط برئيس مجلس الوزراء وتتمتع بالشخصية الاعتبارية وبالاستقلال المالي والإداري ويكون مقرها دمشق، حيث تعتبر الهيئة حجر الأساس في بناء قطاع الأوراق المالية الذي ظل غائباً عن الساحة الاقتصادية وكذلك عن اعتبارات التنمية لفترةٍ طويلة، تمارس الهيئة دورها بالإشراف والرقابة على قطاع الأوراق المالية والفعاليات المتعلقة به, فتقوم بتنظيم وتطوير نشاطات السوق الأولي ومكوناته, فيتضمن

عملها الشركات المساهمة وشركات الخدمات والوساطة المالية ومفتشي الحسابات من خلال مديرياتها باختصاصاتها المختلفة، وبعد استكمال الأطر التشريعية والتنظيمية الملائمة تسير الهيئة بخطى حثيثة لاستكمال الهيكل العملي بافتتاح سوق دمشق للأوراق المالية وفق متطلبات الثقة والشفافية وبعيداً عن مظاهر المضاربات والاستغلال[١].

ويخضع لإشراف ورقابة الهيئة وفقاً لأحكام هذا القانون[٢]:

١. الشركات المصدرة للأوراق المالية.
٢. شركات الخدمات والاستثمارات والوساطة المالية المرخص لها.
٣. مصارف وشركات الاستثمار وصناديق الاستثمار المشتركة المرخص لها.
٤. الأسواق المالية.
٥. شركات ومكاتب المحاسبة والتدقيق المعتمدة.

وحدد القانون أهداف الهيئة بمايلي[٣]:

١. تنظيم وتطوير الأسواق المالية والأنشطة والفعاليات الملحقة بها بما يضمن تحقيق العدالة والكفاءة والشفافية ويساهم في الحد من المخاطر المرتبطة بمعاملات الأوراق المالية.
٢. حماية المواطنين والمستثمرين في الأوراق المالية من الممارسات غير العادلة أو غير السليمة, أو التي تنطوي على احتيال أو غش أو تدليس أو تلاعب.
٣. تشجيع النشاط الادخاري والاستثماري بما يخدم مصلحة الاقتصاد الوطني.

ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال المهام المنوطة بمجلس مفوضي الهيئة والتي من بينها:

وضع معايير وشروط إصدار الأوراق المالية، والموافقة على طرحها واعتماد نشرات الإصدار المرتبطة بهذه الأوراق، ومنح تراخيص مزاولة المهنة للمؤسسات المالية العاملة في الأسواق، اقتراح الغرامات لمخالفي أحكام هذا القانون والتي صدرت لاحقاً بمرسوم /١٥١/ لعام ٢٠٠٧، وضع حد أعلى وأدنى لعمولات شركات الخدمات والوساطة المالية، واعتماد المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة التي يجب التقيد بها من قبل الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة، وتحديد شكل ومحتويات القوائم المالية السنوية والدورية والتقارير والمستندات التي يجب أن تقدمها الجهات المصدرة التي تطرح أوراق مالية للإكتتاب أو الجهات المدرجة أساساً[٤].

---

[١] عن موقع هيئة الأوراق والاسواق المالية السورية **http://www.scfms.sy**
[٢] قانون رقم ٢٢ لعام ٢٠٠٥، **إحداث هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية**.
[٣] المرجع السابق.
[٤] المرجع السابق.

واعتبر مجلس مفوضي الهيئة مسؤولاً عن إعداد مشروع قانون إحداث سوق الأوراق المالية خلال ستة أشهر من تسميته[1].

ومن بين الحالات التي اعتبرت مخالفة لأحكام القانون[2]:

مخالفة تعليمات وقرارات الهيئة، أو عدم الالتزام بتقديم الوثائق المطلوبة وبالوقت المحدد، أو تقديم أي معلومات مضللة في هذه الوثائق، عرض وبيع أي أوراق مالية بالإعتماد على معلومات مضللة سواءً بمزايا هذه الأوراق أو الوضع المالي للشركة المصدرة، استغلال المراكز الوظيفية بتحقيق مكاسب مادية أو معنوية لغير مرجعه المختص، بث شائعات تؤثر على سعر أي ورقة مالية أو سمعة أي شركة مصدرة، تصديق المحاسب أو المدقق على بيانات مالية مخالفة للمعايير المعتمدة، بيع أو التصرف بأي ورقة مالية دون تفويض من مالكها، ويعتبر مخالفة كذلك عدم توزيع نشرة الإصدار المعتمدة من الهيئة على المستثمرين، تقديم أي خدمات مالية أو وساطة دون ترخيص.

وتراوحت العقوبات بحق أي مخالف بالحبس لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد عن ثلاث سنوات بالإضافة لغرامة مالية لمخالفات محددة، ومخالفات أخرى تم الاقتصار فيها على الغرامات المالية، وقد جاء تفصيل هذه العقوبات بالمرسوم التشريعي /١٥١/ لعام ٢٠٠٧، واعتبر أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء هيئة المديرين والشركاء المتضامنين والموظفين المعنيين لدى الشخص الاعتباري المخالف مسؤولين عن المخالفة مالم يثبت عدم علمهم بارتكابها.

❖ **أما عن القرارات الهامة التي صدرت عن رئاسة مجلس الوزراء وبناءً على اقتراح مجلس مفوضي الهيئة فإن الباحث يعرض منها ماله علاقة بموضوع البحث وهي:**

١. نظام وتعليمات الإفصاح للجهات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية (قرار رقم /٣٩٤٣/ بتاريخ ٢٠٠٦/٨/٢٨):

اعتمد هذا النظام معايير المحاسبة الدولية الصادرة عن مجلس المعايير المحاسبية الدولية (*IASC*) ومعايير المراجعة الدولية الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين (*IFAC*) فألزم هذا القرار جميع الهيئات الخاضعة لإشراف ورقابة الهيئة ومفتشي الحسابات بإعداد بياناتها وتدقيقها وفقاً لهذه المعايير، واعتبر هذا القرار جميع أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين مسؤولية قانونية أمام الهيئة عن ضمان الالتزام بهذا النظام.

[1] المرجع السابق.
[2] المرجع السابق.

ألزم هذا القرار كل شركة مصدرة للأوراق المالية بوضع سياسة مكتوبة للإفصاح للإيفاء بمتطلبات الإفصاح بهذا القانون، بالإضافة لقيام كل شركة بتعيين متحدثين باسمها يقدمون المعلومات إلى الهيئة والسوق والمستثمرين ووسائل الإعلام.

وطالب هذا القرار الشركات المصدرة بنتائج أولية للسنة المالية خلال ٤٥ يوم من انتهاء السنة المالية، وتقرير نصف سنوي مقارن ونشر هذا التقرير خلال مدة لا تتجاوز الشهر من تاريخ انتهاء تلك الفترة، وترك للهيئة حرية طلب تقارير ربع سنوية تحدد فيها ماهية المعلومات المطلوبة، وحدد القرار فترة لا تزيد عن ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية لتقديم النتائج النهائية وحدد فيه خمس فقرات أساسية وهي كلمة رئيس مجلس الإدارة وتقرير مجلس الإدارة والبيانات المالية المقارنة للشركة مدققة من مراجع الحسابات وتشمل: الميزانية العمومية – قائمة الدخل – قائمة التدفق النقدي – بيان التغيرات في حقوق المساهمين – الإيضاحات حول البيانات المالية، وتتضمن البيانات النهائية أيضاً تقرير مفتشي الحسابات حول البيانات المالية السنوية، وأخيراً إقرار من مجلس إدارة الشركة بعدم وجود أمور جوهرية قد تؤثر على استمرارية الشركة خلال العام التالي وبمسؤوليته عن إعداد البيانات المالية وإقرار بصحة ودقة واكتمال البيانات في التقرير، ومن التقارير الهامة التي طالب القرار بها الإفصاح عن أي أمور هامة وجوهرية طارئة مثل أي قرار مجلس إدارة ممكن أن يؤثر على أسعار الأوراق المالية للشركة أو أي خسائر مفاجئة أو توزيع للأرباح وغير ذلك.

وطالب هذا القرار شركات الخدمات والوساطة المالية غير المصدرة بتقرير سنوي خلال مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية متضمناً تقرير هيئة المديرين والبيانات المالية المدققة وتحتوي على: الميزانية العمومية – قائمة الدخل – قائمة التدفق النقدي – الإيضاحات حول البيانات المالية، وتقرير من مفتشي الحسابات بالإضافة لإقرار من المديرين بعدم وجود أي أمور جوهرية تؤثر على الاستمرارية وبمسؤولية أي منهم بإعداد التقارير وبصحتها واكتمالها.

كما ألزم هذا القرار مجلس إدارة الشركات المصدرة بتشكيل لجنة مراجعة من ثلاثة أعضاء وحدد مجموعة من المهام والصلاحيات المنوطة بهذه اللجنة.

وطالب كذلك هذا القرار إدارة سوق الأوراق المالية بتقديم بياناتها المالية السنوية المدققة خلال ٤٥ يوم من انتهاء السنة المالية، وألزمها كذلك بتقارير دورية عن حركة التداول وقيمتها وسعر الإقفال ومن هذه التقارير يومي أو نصف شهري أو شهري أو حتى سنوي.

٣. نظام إصدار وطرح الأوراق المالية (قرار رقم /٣٩٤٥/ بتاريخ ٢٠٠٦/٨/٢٨):

لا تلعب هيئة الأوراق والأسواق المالية دور المرخص للشركات الراغبة بطرح أوراق مالية وإنما هي مسؤولية الجهات والوزارات المختصة ويأتي دور الهيئة فقط بالحصول على موافقتها قبل عملية الطرح واعتماد نشرة الإصدار الخاصة بهذا الطرح، ويأتي ذلك في إطار التأكد من سلامة المعلومات والبيانات المتاحة للمستثمرين وبما يتماشى مع الأوضاع الاقتصادية وقدرة السوق على الإستيعاب[١].

وحدد هذا النظام الحالات التي يجب موافقة الهيئة على الإصدار وذلك لطرح أسهم أو أي أوراق مالية أخرى لشركة قيد التأسيس أو بغرض زيادة رأس المال، وذلك بالتقدم للهيئة بجميع الأوراق المطلوبة مع نشرة الإصدار وما تتضمنه من معلومات محددة في هذا القرار فإذا رأت الهيئة توافر جميع مقومات الصحة بها تم الموافقة عليها ليتم طرح الأوراق المالية بإعلان موافق عليه أيضاً ويحتوي على جميع البنود المحددة وقبل أسبوع على الأقل من الاكتتاب لدى المصارف المحددة.

ويعتبر نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات "قواعد حوكمة الشركات المساهمة" الصادر عن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية بالقرار رقم (٣١)/ م أحد أهم الأنظمة الصادرة في مجال الحوكمة وسوف نتناول هذا النظام تفصيلاً في فقرة لاحقة من هذا المبحث.

***ثانياً:* إحداث سوق دمشق للأوراق المالية:**

أحدث المرسوم التشريعي /٥٥/ لعام ٢٠٠٦ سوق دمشق للأوراق المالية والتي تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وهي ترتبط بالهيئة وتعمل تحت إشرافها، وتهدف هذه السوق إلى توفير المناخ المناسب لتسهيل استثمار الأموال وتوظيفها وتأمين رؤوس الأموال اللازمة لتوسيع النشاط الاقتصادي من خلال ترسيخ أسس التداول السليم والواضح والعادل للأوراق المالية.

حيث حدد المرسوم أهداف السوق بمايلي[٢]:

١. وضع وتطبيق الإجراءات وأساليب العمل الكفيلة بضمان تداول كفؤ وشفاف وتوفير آليات عمل وأنظمة متطورة.
٢. التأكد من عدالة متطلبات الإدراج وكفايتها وشفافيتها، وتطبيق قواعد التداول السليم، وتوفير المعلومات الصحيحة عن الأوراق المالية المدرجة في السوق.

---

[١] هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، **"الدليل الإرشادي لإصدار وطرح الأوراق المالية"**، آب ٢٠٠٦، ص ٣-٤

[٢] المرسوم التشريعي /٥٥/ لعام ٢٠٠٦، **قانون سوق الأوراق المالية، المادة – ٦ -**

٣. توفير قواعد وإجراءات سليمة وسريعة ذات كفاية للمقاصة والتسوية من خلال مركز المقاصة والحفظ المركزي.
٤. وضع معايير مهنية لشركات الخدمات والوساطة المالية المرخص لها ومعتمديهم وتطبيقها في السوق، وكذلك معايير التدريب والخبرة لأعضائها.
٥. التحقق من قوة ومتانة الأوضاع المالية لشركات الخدمات والوساطة المالية من خلال المراجعة الدورية لمدى التزامها بمعايير كفاية رأس المال، ووضع الترتيبات المناسبة لحماية الأموال والأوراق المالية المودعة لدى هذه الشركات.
٦. إعداد التقارير ونشر المعلومات والمؤشرات عن أداء ونشاط السوق.
٧. إقامة علاقات تعاون مع الأسواق والبورصات والمنظمات الإقليمية والدولية ذات العلاقة.
٨. إبداء الرأي في تطوير التشريعات والأنظمة ذات العلاقة بعمل السوق.

حدد المرسوم مهام وصلاحيات مجلس إدارة السوق بإشراف من مجلس مفوضي الهيئة بالعمل على إدارة وتطوير السوق كمراقبة أعمال السوق من أجل حماية مصالح المستثمرين، والعمل على إعداد ورفع مشاريع الأنظمة واللوائح والقواعد والتعليمات اللازمة لعمل السوق إلى الهيئة لاعتمادها ومنها النظام الداخلي للسوق وقواعد وشروط إدراج وتداول الأوراق المالية ومعايير السلوك المهني التي تطبق على أعضاء السوق وموظفيهم وأعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، تحديد البدلات والعمولات التي تتقاضاها الشركات المرخصة لقاء الخدمات التي تقدمها، المعلومات والبيانات والسجلات التي يجب على السوق الإفصاح عنها.

وفي فصل هام من فصول هذا المرسوم وردت ممارسات الإدارة السليمة لأعضاء السوق وشملت جميع الشركات المساهمة المصدرة للأوراق المالية وشركات الخدمات والوساطة المالية المرخص لها والأعضاء في السوق، حيث ذكر مجموعة من اختصاصات مجلس الإدارة مثل اعتماد السياسات المالية والتجارية التي يتم من خلالها تحقيق أغراض الشركة وزيادة حقوق مساهميها واعتماد سياسة الإفصاح الخاصة بالشركة ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية ومراقبة عمل الإدارة التنفيذية وتشكيل لجنة مراجعة من ثلاثة أعضاء والتي أرجع لها التوصية بالمراجع إلى الهيئة العامة للشركة من لائحة مراجعي الحسابات المعتمدة لدى هيئة الأوراق المالية.

وصدر عن مجلس إدارة السوق فيما بعد مجموعة من القرارات التي تنظم عمل السوق ومنها القرار رقم /٥٨/ الصادر في ٢٠٠٨/٦/٣ المحدد للنظام الداخلي لسوق دمشق للأوراق المالية، والقرار رقم /٧١/ الصادر في ٢٠٠٨/٦/١٩ والذي حدد معايير السلوك المهني في سوق دمشق للأوراق المالية حيث ألزم هذا القرار جميع الأعضاء بتطبيق جميع القوانين التي تشرع عملهم وجميع الأنظمة الخاصة بأعمالهم والموضوعة من قبل السوق والهيئة وخاصة "نظام قواعد

السلوك المهني لشركات الخدمات والوساطة المالية"، و"نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات المساهمة – قواعد حوكمة الشركات المساهمة"، وصدر عن السوق نظام قواعد وشروط الإدراج بالقرار رقم /١٩٠/ بتاريخ ٢٠٠٨/١١/٢٥ والذي تضمن إجراءات الإدراج لكل نوع من الأوراق المالية السورية وغير السورية سواءً في السوق النظامية أو الموازية، ومن الأنظمة الهامة نظام قواعد التداول بالقرار رقم /٢٣١/ بتاريخ ٢٠٠٩/١/٧ وحدد هذا النظام فترات التداول وكيفية التعامل مع الصفقات بيعاً وشراءً والتزامات الوسطاء تجاه السوق وتجاه المستثمرين وأمور أخرى متعلقة بقيمة الصفقات أو بيعها بنفس يوم الشراء.

وافتتحت السوق بتاريخ ٢٠٠٩/٣/١٠ بست شركات مدرجة وأربع شركات وساطة وتتنوع هذه الشركات بين مصارف وشركات التأمين واتصالات وشركات سياحية واستثمارية، ويتوقع إدراج ١٢ شركة خلال العام الحالي، ويجري التداول على جلستين يومي الإثنين والخميس من كل أسبوع[١].

***ثالثاً*: تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة:**

يقصد بالشركات العائلية الشركات التي تملكها وتديرها عائلة وتنتشر هذه الشركات بين شركات متوسطة أو صغيرة، وينحصر تصنيفها القانوني في عدة مسميات فهي إما شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات تضامن أو توصية بسيطة أو توصية بالأسهم، ويمكن أن يضاف إليها الشركات المساهمة الخاصة (المغلقة)[٢].

وتشكل الشركات العائلية أهمية اقتصادية كبيرة، ولكنها تواجه مجموعة من التحديات تتعلق بالمالكين بشكل رئيس وغياب البناء المؤسسي الذي لا يتلاءم مع الممارسات الإدارية السليمة، أوبالنظام الاقتصادي ككل، كالتحول إلى اقتصاد السوق، وانفتاح الأسواق على بعضها وظهور منافسة كبيرة على مستوى العالم، وثورة الاتصالات والاستثمارات الأجنبية[٣].

ولمواجهة هذه التحديات لابد من التحول بشكل تدريجي إلى الشركات المساهمة العامة، وذلك ضماناً لتحول الشركات الناجحة ذات الأوضاع المالية السليمة بما يكفل الحفاظ على مصالح المساهمين واستقرار السوق المالية، ومن أهم الخيارات المطروحة لمعالجة التحديات أمام الشركات العائلية السورية المرسوم التشريعي /٦١/ الصادر في ٢٠٠٧/١٠/١ القاضي بإعادة تقويم الأصول الثابتة للشركات وإظهار المركز المالي الحقيقي للشركات سواءً تم تغير الشكل القانوني للشركة أو بدون ذلك، وقد بين أيضاً جميع حالات التحول والاندماج بما يضمن حقوق

---

[١] عن الموقع الالكتروني لسوق دمشق للأوراق المالية، **www.dse.gov.sy**

[٢] الجليلاتي، محمد، **متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة**، محاضرة بالمركز الثقافي بالمزة ٢٠٠٧/٥/٥.

[٣] المرجع السابق.

الدائنين والأطراف الأخرى، وقد تضمن المرسوم التشريعي مجموعة من الحوافز الضريبية التي توفر أفضل الشروط لتتمكن الشركات العائلية من التحول إلى شركات مساهمة، ويسري مفعول هذا المرسوم فقط لثلاث سنوات اعتبارا من بداية ٢٠٠٨ ولنهاية عام ٢٠١٠.

وليس من الضرورة أن تتحول كافة الشركات العائلية في سورية إلى شركات مساهمة عامة، لأن ذلك يجب أن يتم بناءً على دراسة جدوى اقتصادية دقيقة والاعتماد على التدرج في عملية التحول وذلك حفاظاً على مصالح المساهمين، فيمكن البدء بالشركات المساهمة المغلقة للتحول إلى شركات مساهمة عامة إذا تبين وجود المؤهلات الضرورية بها، ففي كثير من أسواق المال العربية والتي مضى على إنشائها ربع قرن بقيت الشركات المدرجة محدودة فمثلاً في السعودية أنشئ سوق المال بها عام ١٩٨٤ وفي عام ٢٠٠٥ بلغ عدد الشركات المدرجة ٧٧ شركة، وفي لبنان بدأت ١٩٧٥ وفي عام ٢٠٠٥ عددها ١١ شركة، أما في الدوحة فبلغ عدد الشركات المدرجة وخلال ١٠ سنوات ٣٢ شركة[١].

رابعاً: إصدار قانون التجارة الجديد:

من سلسلة التطورات التي رافقت هذه الفترة التي تشهدها سورية كان إصدار قانون التجارة الجديد، فبعد فترة طويلة عاشتها بيئة الأعمال السورية مع قانون التجارة الذي استمر منذ عام ١٩٤٩، جاء القانون الجديد ليواكب ما تعيشه سورية من التطور الاقتصادي وتلبية لبناء قاعدة حوكمة الشركات، حيث صدر هذا القانون تحت رقم /٣٣/ لعام ٢٠٠٧ واعتبر سارياً منذ ٢٠٠٨/٤/١، وجاء في أربعة كتب الأول التجارة على وجه عام والتجار والمؤسسات التجارية والكتاب الثاني تضمن العقود التجارية بكل تفاصيلها والأعمال المصرفية كاملة أما الكتاب الثالث فتضمن الأسناد التجارية والأوراق المالية، والكتاب الرابع تضمن جميع حالات الإفلاس ومعالجتها ضماناً لحماية حقوق ومصالح جميع الأطراف المتعاملة، وقد كان من الأهمية بمكان صدور هذا القانون في فترة الانتقال هذه وما جاء به من تعديلات للقانون القديم لتنظم الأعمال التجارية كاملة، ويمكن اعتبار القانون في كثير من بنوده ومواده الآليات الخارجية لحوكمة الشركات من حماية لحقوق الملكية والتعاقد وآليات الإفلاس والخروج من السوق.

خامساً: إصدار قانون الشركات الجديد:

صدر قانون الشركات بالرقم /٣/ بتاريخ ٢٠٠٨/٣/١٣ واعتبر سارياً من ٢٠٠٨/٤/١ وقد جاء هذا القانون بشكل منفصل عن قانون التجارة الجديد بعد أن كان مدمجاً معه بالسابق، وقد

[١] المرجع السابق.

راعى هذا القانون كافة التطورات الحديثة في مجال الشركات كإدخال مفهوم الشركات القابضة، وإدخال بعض المصطلحات والمفاهيم الحقوقية التي تتناسب مع المصطلحات المعمول بها في التعاملات التجارية ـ الدولية ـ ووسائلها الجديدة، واتجه إلى التقريب بين أحكامه وأحكام القوانين المقارنة في الدول العربية ومواكباً لما ورد ببعض القوانين الأجنبية، حيث أوضح الأشكال القانونية للشركات بشكل دقيق، وتطرق هذا القانون أيضاً إلى تحويل الشكل القانوني للشركات، وكان فيه باب كامل لاندماج الشركات، ولم يخلُ هذا القانون من أخذ موضوع حوكمة الشركات بعين الاعتبار كعدم الإبقاء على شركة أموال باسم شخص وحيد يملكها لأن ذلك سيعرضها لاختلالات تجاه الدائنين، لذلك أكد القانون على وجوب وجود مجموعة من الشركاء، وتم ربط هذا القانون مع قرارات وأنظمة هيئة الأوراق المالية بالنسبة للشركات المساهمة العامة.

***سادساً*: قانون المنافسة ومنع الاحتكار:**

يعتبر القانون رقم /٧/ الصادر مؤخراً بخصوص المنافسة ومنع الاحتكار من القوانين الهامة والجوهرية في ظل اقتصاد السوق الاجتماعي، حيث صدر هذا القانون في ٢٠٠٨/٤/٣ واعتبر سارياً بعد ستة أشهر من هذا التاريخ، وتضمن مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى احتكار لسلعة ما أو تمنع المنافسة في السوق السورية، وأحدث هذا القانون هيئة المنافسة ومنع الاحتكار وتتولى هذه الهيئة المهام والصلاحيات المنوطة بها وفقاً لأحكام هذا القانون كتقصي المعلومات للكشف عن الممارسات المخلة بقواعد المنافسة وإجراء التحقيقات فيها، ومنح الموافقات بالتركز الاقتصادي للشركات وفقاً للشروط الواردة بهذا القانون، وحدد هذا القانون غرامات مالية عالية عند التعرض لأحد المخالفات المنصوص عليها.

٣-١-١-٢- مبادئ حوكمة الشركات في سورية، ومقارنتها مع مبادئ الـ *OECD*:

إضافة لكل ما ذكر من قوانين ومراسيم وقرارات والتي تعتبر الإطار العام الفعال لحوكمة الشركات، أصدرت هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية بتاريخ ٢٠٠٨/٦/٢٩ القرار رقم /٣١/ والذي تضمن نظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات "قواعد حوكمة الشركات المساهمة"، واعتبر إلزامياً من ٢٠٠٩/١/١، ويبين هذا النظام القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركات المساهمة التي تطرح أسهمها على الإكتتاب العام من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تغطي المجالات التالية[١]:

١. حقوق المساهمين.
٢. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.
٣. الإفصاح والشفافية.
٤. مجلس الإدارة.
٥. لجنة المراجعة.
٦. دور ومسؤوليات الإدارة التنفيذية.
٧. مفتشو الحسابات.
٨. المدقق الداخلي.

أولاً: حقوق المساهمين:

يحتوي نظام الحوكمة على ثلاثة أقسام رئيسة لحقوق المساهمين موزعة بين الحقوق العامة للمساهمين حيث ربط بهذا القسم حقوق المساهمين بجميع الحقوق المتصلة بالسهم، أما القسم الثاني فتطرق لحق المساهمين بالحصول على المعلومات، والقسم الثالث حول حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الهيئة العامة.

ففي القسم الأول أعطى القرار المساهمين حقهم بالحصول على نصيب من الأرباح التي تقرر توزيعها، وكذلك الحصول على نصيب من موجودات الشركة عند تصفيتها، وحقهم بالحصول على أسناد بالأسهم التي يملكونها وحرية التصرف بها، وحق الإطلاع على دفاتر الشركة وأي أمور لا تضر بالشركة، وأعطاهم أيضاً حق الأفضلية بالاكتتاب بأي إصدارات قبل طرحها على الآخرين، وأخيراً حق الحصول على جميع التقارير السنوية وكل ماهو منصوص بقرار الإفصاح الصادر عن مجلس الوزراء بالرقم /٣٩٤٣/.

[١] القرار /٣١/ م عام ٢٠٠٨، **هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية**، المادة – ٢ -

وأعطى القرار المساهمين حق الحصول على المعلومات والوثائق الخاصة بالشركة، وأن تستخدم الشركة أفضل الطرق في إيصال المعلومات للمساهمين دون تمييز بين المساهمين في ذلك، وألزم الشركة بالاستجابة لطلب المساهمين الذين يملكون (١٠٪) على الأقل من رأسمال الشركة بإجراء تدقيق على أعمال الشركة ودفاترها.

أما حول حقوق المساهمين باجتماع الهيئة العامة للمساهمين فقد أعطى النظام المساهمين الذين يملكون مالا يقل عن (١٠٪) من أسهم الشركة دعوة الهيئة العامة للاجتماع، وأن يكون موعد الاجتماع محدد قبل عشرة أيام من انعقاده ومعلن عنه بشكل واضح وبمكان ملائم، وإحاطة المساهمين بقواعد وإجراءات الاجتماع والتصويت، وحق المساهمين بمناقشة أي موضوع ضمن جدول أعمال الاجتماع والحصول على إجابات لا تضر بمصالح الشركة وأن يعامل المساهمين بذلك معاملة عادلة بغض النظر عن عدد أسهمهم، ويحق لأي مساهم تعيين وكيل عنه لحضور الاجتماع بشرط أن يكون مساهماً بالشركة نفسها وحصته لا تتجاوز (١٠٪) من رأسمال الشركة.

نلاحظ من خلال هذا العرض تشابه الحقوق التي طرحها هذا النظام مع مبادئ الـ *OECD* في مبدئيه الأول والثاني مع وجود بعض النقاط التي لم يذكرها هذا النظام كحماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية للمسيطرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع وجود وسائل تعويضية فعالة، وحظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية وقد تدارك هذا القرار النقطة المذكورة بأحكامه العامة ولكن بمنعهم من التداول قبل شهر من النتائج المالية أو قبل أي إعلان ذو طبيعة مالية مؤثرة.

ثانياً: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

ألزم قرار الهيئة مجلس إدارة الشركة بأن يراعي في تعامله مع أصحاب المصالح مجموعة من المبادئ ومنها حقوق أصحاب المصلحة التي تحميها القوانين مثل قانون العمل وقانون الشركات والعقود وقانون الإفلاس، وإتاحة الفرصة لأصحاب المصالح بالحصول على تعويضات نتجية الإخلال بأي من حقوقهم، وألزم الشركات الراغبة بتخفيض رأسمالها بتقديم لائحة صادرة عن مفتش الحسابات تتضمن دائني الشركة وأن التخفيض لا يمس بحقوقهم ونشر هذه اللائحة مع قرار التخفيض، وللدائنين المتضررين إبطال قرار التخفيض، وورد في هذا القرار مراعاة حقوق مالكي أسناد القرض من استحقاقهم للفائدة واستيفائها.

وعند مقارنة هذا المبدأ مع مبادئ الـ *OECD* يتبين لنا توافقه معه بكثير من بنوده مع إغفال موضوع توافر المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب، وضرورة اتصال ممثلي العمال بمجلس إدارة الشركة للتعبير عن مخاوفهم تجاه المساس بحقوقهم.

***ثالثاً*: الإفصاح والشفافية:**

يعد الإفصاح أداة فعالة للتأثير على سلوك الشركات لحماية مصالح المستثمرين، وعلى جذب رؤوس الاموال وتلبية متطلبات المساهمين والمستثمرين المرتقبين بالحصول على معلومات كافية منظمة تتسم بدرجة عالية من المصداقية والشفافية والقابلة للمقارنة مع البيانات والمعلومات الأخرى المناظرة، وبما يمكنهم من اتخاذ القرار الاستثماري السليم، ومن هذا المنطلق ألزم قرار الهيئة الشركات المصدرة للاوراق المالية بسياسة مكتوبة للإفصاح وفقاً لمتطلبات الإفصاح الصادرة عن رئاسة مجلس الوزراء بالقرار رقم /٣٩٤٣/ بما في ذلك النتائج الأولية والدورية والنهائية للشركة، وأي معلومات جوهرية وأي تعاملات بالأوراق المالية للأشخاص المطلعين بالشركة كأعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، وحتى الإفصاح عن سياسات الشركة البيئية والاجتماعية المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وغير ذلك.

وألزمت الهيئة الشركات بأن يتضمن تقريرها السنوي للهيئة الإفصاح عن أي مخاطر تواجهها الشركة وعن المزايا والمكافآت التي يتمتع بها كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ومقدار أتعاب التدقيق، وبياناً بملكيات أعضاء مجلس الإدارة وأي تفاصيل أخرى عن معاملاتهم المالية، وإبلاغ الهيئة فور تعرض الشركة لأي أمر يؤثر في حقوق المساهمين أو الدائنين، أو أي استغلال يقوم به أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق منفعة لهم أو لغيرهم أو القيام بأي تلاعب.

وإضافة لكل ما ذكر من معلومات مالية وغير مالية وأي أمور جوهرية فقد اهتم مبدأ الـ *OECD* بضرورة الإفصاح عن هيكل وسياسات حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات وأسلوب تنفيذه، إضافة لضرورة إتمام إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل ويدعم توصيات المحللين والوسطاء وأي طرف يؤثر على قرار المستثمر والتي قد تؤثر على نزاهة تحليلاتهم.

***رابعاً*: مجلس الإدارة:**

تناولت مبادئ حوكمة الشركات موضوع مجلس الإدارة في أربعة مواد تضمنت تكوين المجلس ووظائف وصلاحيات المجلس ومحظورات مجلس الإدارة، وأخيراً مسؤوليات مجلس الإدارة.

بالنسبة للمادة الأولى اشترطت أن يتم تشكيل المجلس بأغلبية أعضائه من غير التنفيذيين، وأن لا يقل عن ثلث المجلس من الأعضاء المستقلين وأن لا يكون عضواً لمجلس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة، ورئيس المجلس أن لا يكون رئيساً لمجلس إدارة أكثر من شركتين

مساهمتين من التي يسري عليها قانون الشركات، بالإضافة لمجموعة من الشروط المتعلقة بالشخص نفسه، وأن يتمتع بالنزاهة والكفاءة والمعرفة المالية وعلى معرفة بالتشريعات.

وأضاف هذه النظام على مهام مجلس إدارة الشركة الوارد بقانون الشركات القيام برسم الخطط والسياسات بموضوعية وحياد وبعيداً عن أي توجه مع الإدارة التنفيذية أو غيرها، والقيام بتشكيل الهيكل التنظيمي للشركة وخاصة تعيين الإدارات التنفيذية ومراقبة عملها، وينبغي على مجلس إدارة الشركة تشكيل عدد مناسب من اللجان بحسب حاجة الشركة ومنها لجنة المراجعة ولجنة المكافآت ولجنة إعداد ودراسة وتطوير السياسات والموازنات، وأخيراً أن يقوم المجلس بالإشراف على التنفيذ ومراجعة تقارير الإدارة التنفيذية ومراجع الحسابات والمدقق الداخلي.

ويحظر على أعضاء مجلس الإدارة اشتراكهم بأي عمل يحقق له منفعة شخصية بحكم منصبهم بالشركة أو أن يشترك بإدارة شركة منافسة، ويحظر عليهم أيضاً التدخل بالأعمال اليومية للشركة.

أما بالنسبة لمسؤوليتهم فقد حملهم هذا النظام بالمسؤولية التامة عن أعمالهم التي يقومون بها وهم مسؤولون عن كل مخالفة أو خطأ إداري صادرة عن المجلس أو عن أحدهم، وتكون المسؤولية إما شخصية تلحق عضواً واحداً أو مشتركة لجميع الأعضاء مالم يثبت اعتراض أحدهم خطياً على أي قرار تضمن المخالفة أو الخطأ.

وجاء هذا المبدأ متناغماً مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومفصلاً لكل بند من بنوده على الرغم من استمرار تجاهل موضوع قياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء أي تعديل عند الحاجة.

***خامساً*: لجنة المراجعة:**

حدد نظام حوكمة الشركات الضوابط التي ينبغي على مجلس الإدارة أن يتقيد بها عند تشكيله للجنة المراجعة، ومن ثم تطرق للصلاحيات التي ينبغي أن تتوفر لدى هذه اللجنة، وأخيراً ذكر مهام هذه اللجنة، وسوف نتطرق تفصيلاً لهذه الأمور في فقرة لاحقة عند مناقشة لجان المراجعة في سورية.

وقد اكتفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ضمن مبدئها الأخير المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة والمذكور سابقاً، بأن يقوم مجلس الإدارة بالتحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف والتشكيل وإجراءات العمل الخاصة بأي لجنة يقوم بتشكيلها.

***سادساً*: دور ومسؤوليات الإدارة التنفيذية:**

تمارس الإدارة التنفيذية مسؤولياتها وصلاحياتها وفق هيكل تنظيمي يُعتمد من مجلس الإدارة يتم فيه تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين في الإدارة التنفيذية، وتكون هذه الإدارة مسؤولة أمام مجلس الإدارة بالكامل، ويجب أن يتضمن التقرير السنوي موجزاً لمناقشات الإدارة التنفيذية ورأي مجلس الإدارة في طريقة الشركة بإنجاز أعمالها ومقترحات التطوير والفرص الاستثمارية والعقبات، وتحليل منتجات الشركة والمخاطر التي تواجهها الشركة ومدى ملاءمة نظام الرقابة الداخلية وبيان الأداء المالي للشركة، وكل هذه الأمور في ظل عدم الإضرار بمصلحة الشركة أو أي اخلال بمزاياها التنافسية.

***سابعاً*: مفتشوا الحسابات:**

حصرت هيئة الأوراق والأسواق المالية موضوع اقتراح مراجع الحسابات من قبل لجنة المراجعة من لائحة المراجعين المعتمدة من قبلها، ويعين مراجع الحسابات من قبل الهيئة العامة للمساهمين ولا يتم تعيينه لأكثر من أربع سنوات مالية متتالية.

ويجب التأكد من استقلالية المراجع فلا يكون مديناً أو دائناً للشركة ولا يتعامل بأسهمها بشكل مباشر أو غير مباشر، ويعتد مراجع الحسابات معايير التدقيق الدولية ويشير في عمله إلى مدى فعالية وملاءمة أنظمة الرقابة الداخلية للشركة ومدى مقدرة الشركة على الاستمرار ومدى التزامها بإعداد القوائم والبيانات المالية طبقاً لمعايير المحاسبة الدولية، وعلى المراجعين إبلاغ هيئة الأوراق المالية عن أي مخالفة لقانون الشركات أو النظام الأساسي للشركة أو أي أمور ذات أثر سلبي على الأوضاع المالية والإدارية.

***ثامناً*: المدقق الداخلي:**

يعين المدقق الداخلي وتحدد أموره المالية من قبل مجلس الإدارة وبتوصية من لجنة المراجعة ويعتبر موظفاً ومتفرغاً ويجب أن يتمتع بالخبرة والاستقلالية، ويقوم المدقق الداخلي بالاطلاع على جميع المعاملات المالية للشركة وقيودها كاملة، ويراقب مدى تقيد الشركة بالنصوص والأحكام القانونية، ويجب أن يغطي جميع أقسام الشركة وبشكل دوري.

ويضع المدقق الداخلي تقريره المبدئي ويناقشه مع الوحدات الإدارية المعنية وبعد ذلك يعد التقرير النهائي لكامل عملية التدقيق ويقدمه للمدير التنفيذي ونسخة إلى لجنة المراجعة ومجلس الإدارة.

نلاحظ من خلال المجالات التي غطاها نظام حوكمة الشركات بما يخص الإدارة التنفيذية ومفتشو الحسابات والمدقق الداخلي، أنها أمور داخلية للشركة تتعلق بالأمور التنفيذية ولم تتعرض لها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حيث حصرت المبادئ عموماً بالمسؤولية الإشرافية لمجلس إدارة الشركة من خلال لجانه المختلفة على هذه الأمور التنفيذية.

٣-١-٢- لجان المراجعة في سورية:

أعطي قانون الشركات /٣٣/ مجلس إدارة الشركة الحرية بتفويض لجنة أو أكثر من بين أعضائه للقيام بعمل معين أو أكثر أو الإشراف على وجه من وجوه أنشطة الشركة.

أما قواعد حوكمة الشركات المساهمة الصادر عن الهيئة فقد ألزم الشركات المصدرة بتشكيل لجان المراجعة اعتباراً من بداية عام ٢٠٠٩ بقرار من مجلس الإدارة وفق عدة ضوابط لتشكيها، وذلك بأن تتكون من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين ومستقلين وأن تتوافر لدى أحد أعضائها على الأقل الخبرة المالية والمحاسبية، وأن تعقد أربعة اجتماعات على الأقل في السنة، وأن يعتمد مجلس الإدارة نظام عمل اللجنة بشكل واضح يحدد فيه أهدافها وشروط تعيين أعضائها وصلاحياتهم وواجباتهم ومسؤولياتهم ومواعيد اجتماعاتهم ومكافآتهم، وأن تجتمع هذه اللجنة مع مفتشي حسابات الشركة مرة واحدة على الاقل سنوياً.

وتتولى لجنة المراجعة القيام بالمهام التالية:

١. مناقشة الأمور المتعلقة بترشيح مفتش الحسابات والتأكد من استيفائه لشروط الهيئة وعدم وجود ما يؤثر على استقلاليته، ومدى تأثير أي أعمال أخرى يقوم بها لحساب الشركة على هذه الاستقلالية.
٢. بحث كل ما يتعلق بعمل مفتش الحسابات بما في ذلك ملاحظاته ومقترحاته وتحفظاته، ومتابعة مدى استجابة إدارة الشركة لها وتقديم التوصيات بشأنها إلى مجلس الإدارة.
٣. مراجعة مراسلات الشركة مع مفتشي الحسابات وتقييم مايرد فيها وإبداء الملاحظات والتوصيات بشأنها.
٤. متابعة مدى تقيد الشركة بأنظمة وتعليمات الهيئة وبقانون سوق الأوراق المالية والأنظمة والتعليمات والقرارات الصادرة بموجبه.
٥. دراسة التقارير الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة وتقديم التوصيات بشأنها مع التركيز على أي تغيير في السياسات المحاسبية المتبعة، وأي تغيير يطرأ على حسابات الشركة جراء عمليات التدقيق أو نتيجة لمقترحات مفتش الحسابات.

٦. دراسة خطة عمل مفتش الحسابات والتأكد من أن الشركة توفر له جميع التسهيلات الضرورية للقيام بعمله.
٧. دراسة وتقييم إجراءات الرقابة الداخلية والإطلاع على تقييم مفتش الحسابات لهذه الإجراءات والإطلاع على تقارير الرقابة الداخلية.
٨. التوصية لمجلس الإدارة فيما يتعلق بالأمور المرتبطة بإجراءات التدقيق الداخلي وعمل المدقق الداخلي.
٩. التأكد من عدم وجود أي تضارب في المصالح قد ينتج عن قيام الشركة بعقد الصفقات أو إبرام العقود أو الدخول في المشروعات مع الأطراف ذوي العلاقة.

وتتمتع لجان المراجعة بالصلاحيات التالية:

١. طلب أي معلومات من موظفي الشركة، وعلى هؤلاء التعاون على توفير هذه المعلومات بشكل كامل ودقيق.
٢. طلب المشورة القانونية أو المالية أو الإدارية أو الفنية من أي مستشار خارجي.
٣. طلب حضور أي موظف في الشركة إذا أرادت اللجنة الحصول على مزيد من الإيضاحات.
٤. طلب حضور مفتش الحسابات إذا رأت اللجنة ضرورة مناقشته بأي أمور تتعلق بعمله في الشركة.
٥. التوصية لمجلس الإدارة بترشيح مفتش الحسابات ليتم انتخابه من قبل الهيئة العامة للمساهمين.
٦. ترشيح تعيين المدقق الداخلي للشركة.

أما قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم /٣٩٤٣/ "نظام وتعليمات الإفصاح للجهات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية "فقد أفرد قسماً خاصاً للجان المراجعة لدى الشركات المصدرة ألزم من خلاله مجلس إدارة هذه الشركات بتشكيل لجنة المراجعة من ثلاثة من أعضائه وتسمية أحدهم رئيساً للجنة، وإعلام هيئة الأوراق المالية بأي تغيير وسبب ذلك، وحدد اجتماعات هذه اللجنة بأربعة اجتماعات على الأقل سنوياً وتقدم تقريرها لمجلس الإدارة، ومهام وصلاحيات هذه اللجنة نفسها الواردة بقواعد حوكمة الشركات السابق ذكره.

المبحث الثاني

مجتمع الدراسة ووصف العينة

يتناول هذا المبحث استطلاع آراء المعنيين بموضوع البحث، وقد اختار الباحث أسلوب الإستبيان لجمع البيانات لتحقيق هذا الغرض، حيث تم توجيه هذا الاستبيان إلى أعضاء مجالس الإدارة ولجان المراجعة وأفراد الإدارة المالية والتدقيق الداخلي في الشركات المساهمة.

وقد تم تصميم الإستبيان بما يتوافق مع الشروط الواجب توافرها به*، وبعدها تم تحكيمه من قبل أساتذة جامعيين*، وينقسم الإستبيان إلى ثلاثة محاور تتناول فروض البحث، حيث يضم المحور الأول خمسة عشرة سؤالاً تتناول مدى قابلية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في سورية، والمحور الثاني مكون من عشرة أسئلة موجهة لاختبار دور لجان المراجعة في الشركات المساهمة في تحقيق مبادئ الحوكمة، أما المحور الثالث فيضم تسعة أسئلة موجهة لاختبار تأثير الخصائص النوعية للجان المراجعة على فعالية دورها في حوكمة الشركات.

وقد تم استخدام جداول التقاطعات Crosstabes لوصف العينة، واستخدم كذلك معامل Cronbach Alpha ومعامل Guttman لقياس الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان.

وتمت دراسة هذا المبحث من خلال مايلي:

٣-٢-١- مجتمع وعينة الدراسة.

٣-٢-٢- ثبات الأداة (الإستبيان).

٣-٢-٣- وصف عينة الدراسة.

---

* انظر الملحق الأول.

* انظر الملحق الثالث.

اعتمد الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة على مصدرين أساسيين وهما:

المصادر الثانوية: وهي عبارة عن الكتب والأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بما يوضح مفاهيم وفقرات البحث، بالإضافة للقوانين والتشريعات المحلية التي تخص هذا البحث.

المصادر الأولية: استخدم الباحث أسلوب الاستبيان لجمع البيانات الأولية نظراً لما يتمتع به هذا الأسلوب من مميزات من حيث الفترة الزمنية التي تجمع بها البيانات، وفي إمكانية الوصول إلى الأشخاص المراد أخذ آرائهم وإشراكهم ضمن عينة البحث.

٣-٢-١- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة في سورية* وهي عبارة عن ٤٩ شركة منها ثمانية مدرجة ببورصة دمشق للأوراق المالية وذلك حتى تاريخ ٢٠٠٩/٤/٣٠[١]، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذه الشركات مكونة من ٢٥ شركة، وضم المجتمع الإحصائي الطبقات التالية: أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء لجان المراجعة، والمديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة، والمحاسبين، والمدققين الداخليين.

وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على الإنحراف المعياري للمجتمع والمقدر هنا بناءً على دراسات سابقة بمقدار ٠,٦٠ وحجم خطأ معياري يمكن قبوله بمقدار ٠,٠٥ وبالتالي يكون حجم العينة الكافي عند هذه الأرقام هو[٢]:

$$n = \frac{S^2}{(S.E.)^2}$$

S: هو الإنحراف المعياري المقدر للمجتمع.

$S.E.$: هو الخطأ المعياري المرغوب والذي يمكن قبوله.

وبالتالي يجب أن لا يقل حجم العينة عن : $(٠,٦٠)^2 \div (٠,٠٥)^2 = ١٤٤$ مفردة.

والجدول التالي رقم (١) يضم المجتمع الاحصائي والعينة المختارة منه وكذلك الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي:

---

* انظر الملحق الثاني.

[١] حسب المنشور بموقع هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، www. scfms.sy

[٢] شافا فرانكفورت، ناشمياز، **طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، الاصدار الخامس**، ترجمة ليلى الطويل، بترا للنشر والتوزيع ٢٠٠٤. ص ٢٠٥.

المجتمع الإحصائي	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
الشركات مساهمة	١٦٥	١١٧	٧٠,٩ %

جدول رقم (١): يبين الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد

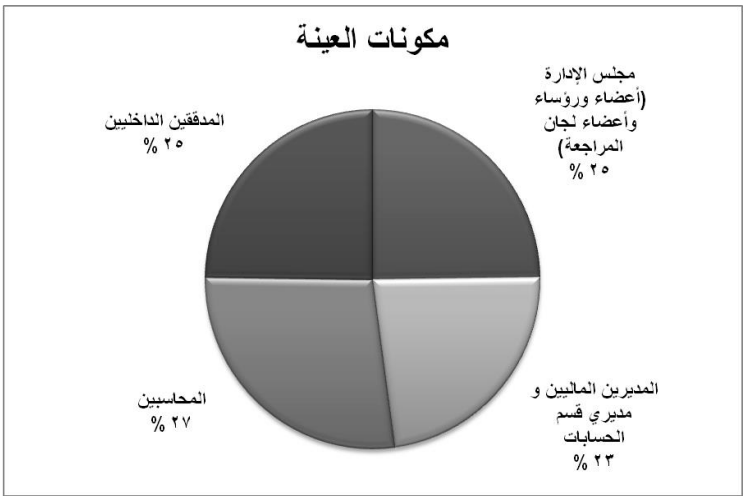
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الاستبيانات الموزعة بلغ ١٦٥ استبيان وعدد المسترد منها والقابل للتحليل ١١٧ استبيان أي بنسبة ٧٠,٩ % وهي نسبة مقبولة لتحليل البيانات في دراسات العلوم الاجتماعية.

وبالتالي يكون توزيع الاستبانات المستردة (العينة الخاضعة للتحليل) كما يلي:

الموقع الوظيفي	التكرارات	النسبة
مجلس الإدارة (أعضاء ورؤساء وأعضاء لجان المراجعة)	٢٩	٢٤,٧٩٪
المديرين الماليين و مديري قسم الحسابات	٢٧	٢٣,٠٨٪
المحاسبين	٣٢	٢٧,٣٥٪
المدققين الداخليين	٢٩	٢٤,٧٩٪
الإجمالي	**١١٧**	**١٠٠ %**

جدول رقم (٢): توزع عينة البحث على طبقات المجتمع

نلاحظ أنه تم توزيع العينة بحيث تضم أربع طبقات أساسية: الأولى مجلس الإدارة ويضم رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك أعضاء لجان المراجعة وقد حازت على ربع العينة تقريباً، والثانية المديرين الماليين ومديري أقسام المحاسبة وقد حصلوا على ربع العينة تقريباً، والثالثة المحاسبين وقد حصلوا أيضاً على ربع العينة تقريباً، والرابعة المدققين الداخليين وقد حصلوا كذلك على ربع العينة تقريباً، وذلك كما يتضح من الشكل التالي رقم (١):



شكل رقم (١): مكونات عينة البحث

٣-٢-٢- ثبات الأداة (الاستبيان):

استخدم الباحث طريقة الانقسام النصفي Split Half لتقدير الثبات، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى مجموعتين منفصلتين، بحيث أخذت المجموعة الأولى الأسئلة ذات الأرقام الزوجية والمجموعة الثانية الأسئلة ذات الأرقام الفردية، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين النصف الأول والنصف الثاني من البنود ٠,٤٣٩٥ وبلغت قيمة معامل Guttman للإنقسام النصفي ٠,٤١٣٩ والقيمتان مقبولتان للدلالة على ثبات الاستبيان، وعند قياس معامل Cronbach Alpha لجميع الإجابات للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبيان بلغ ٠,٦٢٤٧ وهي قيمة مقبولة للحكم على الاستبيان بالثبات والاتساق الداخلي[١].

٣-٢-٣- وصف عينة الدراسة:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة توزع العينة وفقاً للبيانات العامة للاستبيان وذلك كما يلي:

أولاً: توزع عينة البحث وفقاً للجنس:

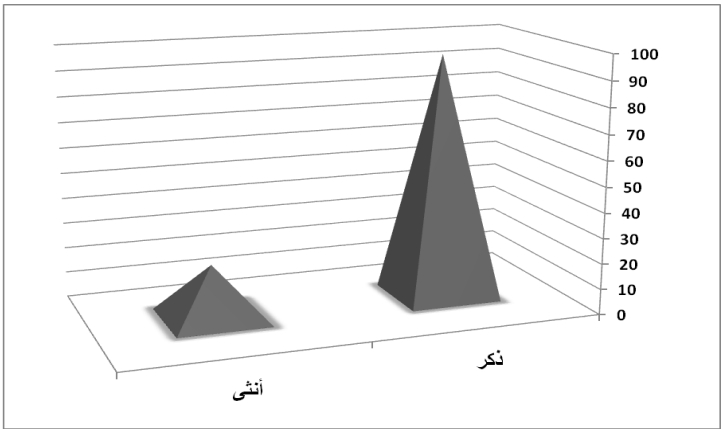
يوضح الجدول التالي رقم (٣) توزع عينة البحث وفقاً للجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	٩٦	٨٢ %
أنثى	٢١	١٨ %
الإجمالي	**١١٧**	**١٠٠ %**

جدول رقم (٣): توزع عينة البحث وفقاً للجنس

[١] شافا فرانكفورت، ناشمياز، **مرجع سبق ذكره**، ص ١٧٩.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزع عينة البحث بين ذكور و إناث حيث كان عدد الذكور بالعينة ٩٦ بنسبة ٨٢ % بينما تحتل الإناث نسبة ١٨ % بعدد ٢١، وكما يظهر الشكل التالي رقم (٢):



شكل رقم (٢): توزع عينة البحث وفقاً للجنس

وعند إجراء تقاطع بين الجنس والمؤهل العلمي، يمكن مشاهدة النتائج التالية التي يظهرها الجدول رقم (٤):

الجنس	المؤهل العلمي					
	بكالوريوس	دبلوم	ماجستير	دكتوراه	أخرى	الإجمالي
ذكر	٥٠	١١	٢١	١٣	١	٩٦
أنثى	١٥	١	٢	٢	١	٢١
الإجمالي	٦٥	١٢	٢٣	١٥	٢	١١٧

جدول رقم (٤) تقاطع عدد أفراد العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي

أما عند إجراء تقاطع بين الجنس والموقع الوظيفي فتظهر لدينا النتائج التالية في الجدول رقم (٥):

الجنس	الموقع الوظيفي					
	رئيس أو عضو مجلس إدارة	رئيس أو عضو لجنة مراجعة	مدير مالي أو قسم حسابات	محاسب	مدقق داخلي	الإجمالي
ذكر	١٣	١٤	٢٦	٢٠	٢٣	٩٦
أنثى	٠	٢	١	١٢	٦	٢١
الإجمالي	١٣	١٦	٢٧	٣٢	٢٩	١١٧

جدول رقم (٥) تقاطع عدد أفراد العينة حسب الجنس والموقع الوظيفي

ولمعرفة مكان توضع الذكور والإناث كفترة خبرة يمكن مشاهدة الجدول رقم (٦):

الجنس	سنوات الخبرة					
	أقل من ٥	من ٥ إلى ١٠	من ١٠ إلى ٢٠	من ٢٠ إلى ٣٠	من ٣٠ فأكثر	الإجمالي
ذكر	٢٤	١٩	٢١	١٦	١٦	٩٦
أنثى	١٢	٥	٤	٠	٠	٢١
الإجمالي	٣٦	٢٤	٢٥	١٦	١٦	١١٧

جدول رقم (٦) تقاطع عدد أفراد العينة حسب الجنس وسنوات الخبرة

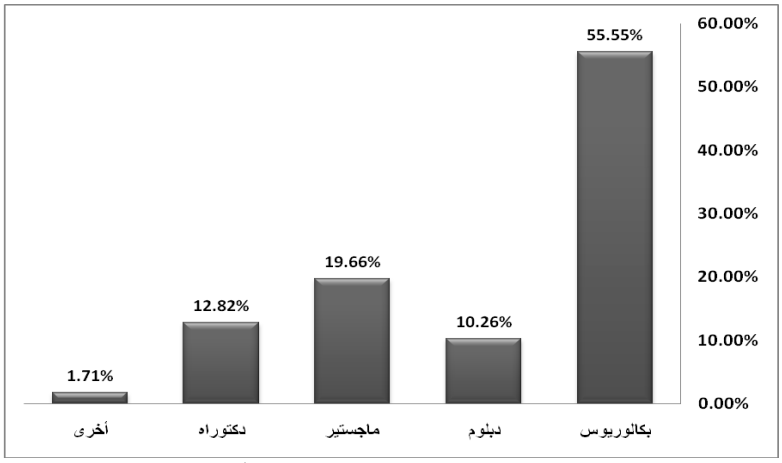
ثانياً: توزع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي:

يبين الجدول التالي رقم (٧) توزع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة
بكالوريوس	٦٥	% ٥٥,٥٥
دبلوم	١٢	% ١٠,٢٦
ماجستير	٢٣	% ١٩,٦٦
دكتوراه	١٥	% ١٢,٨٢
أخرى	٢	% ١,٧١
الإجمالي	١١٧	% ١٠٠

جدول رقم (٧) توزع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

وبقراءة للجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم من الحاصلين على شهادة بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم ٥٥,٥٥ %، ويليهم الحاصلين على الماجستير بنسبة ١٩,٦٦ %، أما الحاصلين على شهادة دكتوراه فنسبتهم ١٢,٨٢ %، وبالنسبة للحاصلين على الدبلوم فتبلغ نسبتهم ١٠,٢٦ %، ومن ضمن العينة ما يبلغ نسبتهم ١,٧١ % قد يكونوا خريجي معهد أو من ذوي الشهادات المهنية الاحترافية، ويبين الشكل التالي رقم (٣) نسب توزع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي:



شكل رقم (٣): نسب توزع عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

ويبين لنا الجدول التالي رقم (٨) توضع التخصص الأكاديمي مقارنة بالمؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التخصص الأكاديمي					
	محاسبة	علوم مالية ومصرفية	إدارة أعمال	اقتصاد	أخرى	الإجمالي
بكالوريوس	٥٨	٢	١	٢	٢	٦٥
دبلوم	١٠	١	٠	٠	١	١٢
ماجستير	١٥	٥	١	١	١	٢٣
دكتوراه	١٤	٠	٠	١	٠	١٥
أخرى	٢	٠	٠	٠	٠	٢
الإجمالي	٩٩	٨	٢	٤	٤	١١٧

جدول رقم (٨) تقاطع عدد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي والتخصص الأكاديمي

وعند مقاطعة المؤهل العلمي مع الموقع الوظيفي في [الجدول رقم (٩)] يتبين لنا أن غالبية البكالوريوس هم محاسبين، وغالبية الماجستير مدققين داخليين، أما الدكتوراه فهم من لجان المراجعة، ونرى أن الموقع الوظيفي للمؤهلات الأخرى هم من المدققين الداخليين.

المؤهل العلمي	الموقع الوظيفي					
	رئيس أو عضو مجلس إدارة	رئيس أو عضو لجنة مراجعة	مدير مالي أو قسم حسابات	محاسب	مدقق داخلي	الإجمالي
بكالوريوس	١٠	٢	١٤	٢٥	١٤	٦٥
دبلوم	٠	٠	٦	٣	٣	١٢
ماجستير	١	٣	٥	٤	١٠	٢٣
دكتوراه	٢	١١	٢	٠	٠	١٥
أخرى	٠	٠	٠	٠	٢	٢
الإجمالي	١٣	١٦	٢٧	٣٢	٢٩	١١٧

جدول رقم (٩) تقاطع عدد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي والموقع الوظيفي

ولمعرفة سنوات الخبرة مقارنة مع المؤهل العلمي يمكن مشاهدة الجدول رقم (١٠):

المؤهل العلمي	سنوات الخبرة					
	أقل من ٥	من ٥ إلى ١٠	من ١٠ إلى ٢٠	من ٢٠ إلى ٣٠	من ٣٠ فأكثر	الإجمالي
بكالوريوس	٢٥	١٢	١٣	٧	٨	٦٥
دبلوم	٤	١	٢	٢	٣	١٢
ماجستير	٦	٩	٣	٣	٢	٢٣
دكتوراه	٠	١	٧	٤	٣	١٥
أخرى	١	١	٠	٠	٠	٢
الإجمالي	٣٦	٢٤	٢٥	١٦	١٦	١١٧

جدول رقم (١٠) تقاطع عدد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

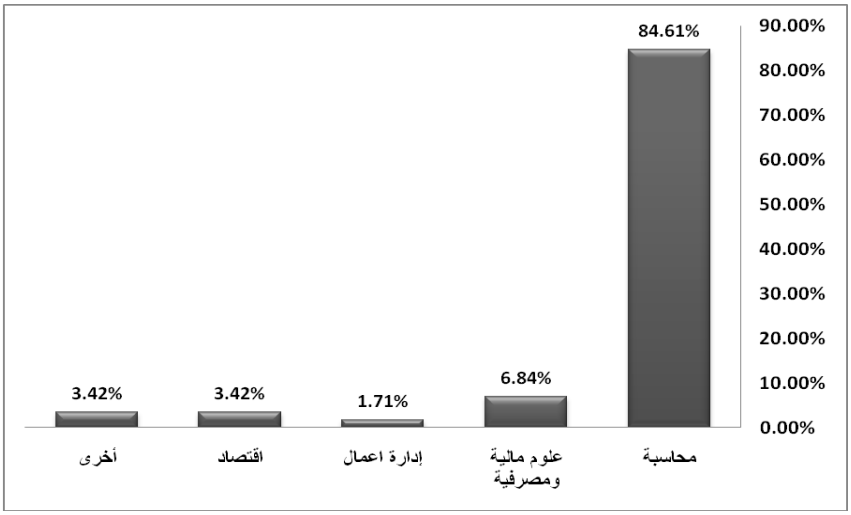
ثالثاً: توزع عينة البحث وفقاً للتخصص الأكاديمي:

نبين في الجدول التالي رقم (١١) توزع عينة البحث وفقاً للتخصص الأكاديمي:

التخصص الأكاديمي	التكرارات	النسبة
محاسبة	٩٩	% ٨٤,٦١
علوم مالية ومصرفية	٨	% ٦,٨٤
إدارة أعمال	٢	% ١,٧١
اقتصاد	٤	% ٣,٤٢
أخرى	٤	% ٣,٤٢
الإجمالي	١١٧	% ١٠٠

جدول رقم (١١) توزع عينة البحث وفقاً للتخصص الأكاديمي

نلاحظ من الجدول أعلاه توزع عينة البحث من حيث التخصص الأكاديمي، حيث كان المختصين بالمحاسبة هم الأكثرية بالعينة حيث بلغ عددهم ٩٩ فرداً بنسبة ٨٤,٦١ %، ويليهم اختصاص العلوم المالية والمصرفية بنسبة ٦,٨٤ %، أما باقي الاختصاصات فلا يتجاوز أعداد المشاهدات عن ١٠ أفراد فقط من كامل العينة، ويبين الشكل التالي رقم (٤) نسب توزع عينة البحث وفقاً للتخصص الأكاديمي:



شكل رقم (٤): نسب توزع عينة البحث وفقاً للتخصص الأكاديمي

ويمكن قراءة الموقع الوظيفي لكل تخصص أكاديمي من الجدول التالي رقم (١٢):

التخصص الأكاديمي	الموقع الوظيفي					
	رئيس أو عضو مجلس إدارة	رئيس أو عضو لجنة مراجعة	مدير مالي أو قسم حسابات	محاسب	مدقق داخلي	الإجمالي
محاسبة	١٠	١٣	٢٣	٣١	٢٢	٩٩
علوم مالية ومصرفية	١	١	٢	٠	٤	٨
إدارة أعمال	١	٠	٠	٠	١	٢
اقتصاد	٠	٢	٢	٠	٠	٤
أخرى	١	٠	٠	١	٢	٤
الإجمالي	١٣	١٦	٢٧	٣٢	٢٩	١١٧

جدول رقم (١٢) تقاطع عدد أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي والموقع الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المتخصصين محاسبة في العينة موقعهم الوظيفي محاسبة ويليهم المديرين الماليين، وقد وجد ضمن العينة مَن اختصاصهم علوم مالية ومصرفية يمارس عمل مدقق داخلي ولكن بنسبة غير ذات أهمية.

أما سنوات الخبرة لكل تخصص أكاديمي فيمكن مشاهدته من خلال الجدول رقم (١٣) أدناه:

التخصص الأكاديمي	سنوات الخبرة					
	أقل من ٥	من ٥ إلى ١٠	من ١٠ إلى ٢٠	من ٢٠ إلى ٣٠	من ٣٠ فأكثر	الإجمالي
محاسبة	٣٥	١٩	١٩	١٢	١٤	**٩٩**
علوم مالية ومصرفية	١	٤	٢	١	٠	**٨**
إدارة أعمال	٠	٠	١	٠	١	**٢**
اقتصاد	٠	٠	١	٣	٠	**٤**
أخرى	٠	١	٢	٠	١	**٤**
الإجمالي	**٣٦**	**٢٤**	**٢٥**	**١٦**	**١٦**	**١١٧**

جدول رقم (١٣) تقاطع عدد أفراد العينة حسب التخصص الأكاديمي وسنوات الخبرة

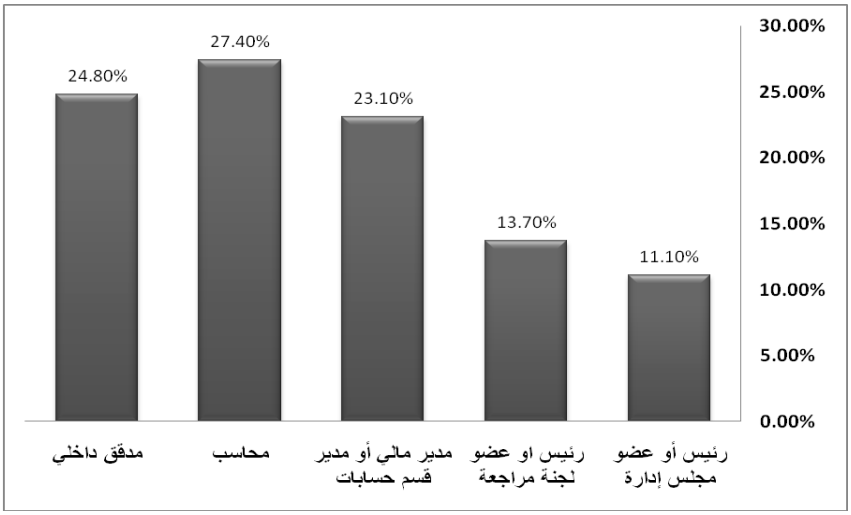
رابعاً: توزع عينة البحث وفقاً للموقع الوظيفي:

نبين توزيع عينة البحث وفقاً للموقع الوظيفي من خلال الجدول التالي رقم (١٤):

الموقع الوظيفي	التكرارات	النسبة
رئيس أو عضو مجلس إدارة	١٣	% ١١,١
رئيس او عضو لجنة مراجعة	١٦	% ١٣,٧
مدير مالي أو مدير قسم حسابات	٢٧	% ٢٣,١
محاسب	٣٢	% ٢٧,٤
مدقق داخلي	٢٩	% ٢٤,٨
الإجمالي	**١١٧**	**% ١٠٠**

جدول رقم (١٤) توزع عينة البحث وفقاً للموقع الوظيفي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العدد الأكبر من أفراد العينة كموقع وظيفي هم من المحاسبين حيث بلغ عددهم ٣٢ ويليهم المدققين الداخليين ٢٩ المديرين الماليين ومديري قسم الحسابات ٢٧، أما عن أعضاء مجلس الإدارة ولجنة المراجعة فقد كانت المشاهدات ١٣ عضو مجلس إدارة و١٦ عضو لجنة مراجعة، ويبين الشكل التالي رقم (٥) نسب توزع عينة البحث وفقاً للموقع الوظيفي:



شكل رقم (٥) نسب توزع عينة البحث وفقاً للموقع الوظيفي

وعند مقاطعة الموقع الوظيفي مع سنوات الخبرة يمكن مشاهدة أن الغالبية هم من الذين لديهم سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات وهم من المحاسبين، ثم المدققين الداخلين كفئة بين ٥ سنوات و ١٠ سنوات، وذلك كما يظهر في الجدول التالي رقم (١٥):

الموقع الوظيفي	سنوات الخبرة					
	أقل من ٥	من ٥ إلى ١٠	من ١٠ إلى ٢٠	من ٢٠ إلى ٣٠	من ٣٠ فأكثر	الإجمالي
رئيس أو عضو مجلس إدارة	٠	٠	٣	٣	٧	١٣
رئيس او عضو لجنة مراجعة	٠	١	٦	٧	٢	١٦
مدير مالي أو مدير قسم حسابات	١	٧	٦	٦	٧	٢٧
محاسب	٢٧	٣	٢	٠	٠	٣٢
مدقق داخلي	٨	١٣	٨	٠	٠	٢٩
الإجمالي	٣٦	٢٤	٢٥	١٦	١٦	١١٧

جدول رقم (١٥) تقاطع عدد أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي وسنوات الخبرة

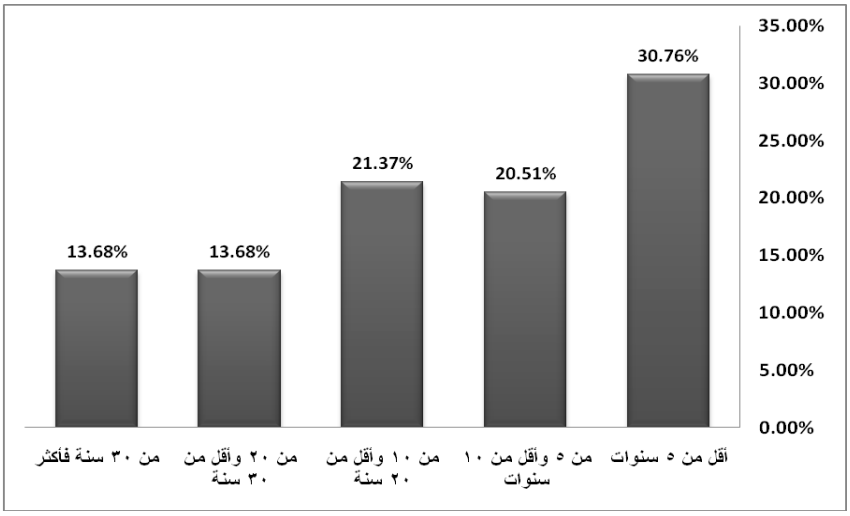
خامساً: توزع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة:

نُبين توزع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة من خلال الجدول التالي رقم (١٦):

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٣٦	% ٣٠,٧٦
من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	٢٤	% ٢٠,٥١
من ١٠ وأقل من ٢٠ سنة	٢٥	% ٢١,٣٧
من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة	١٦	% ١٣,٦٨
من ٣٠ سنة فأكثر	١٦	% ١٣,٦٨
الإجمالي	**١١٧**	**% ١٠٠**

جدول رقم (١٦) توزع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة

يبين الجدول الموضح أعلاه توزع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة فأكثر المشاهدات كانت أقل من خمس سنوات خبرة ويليها من عشر سنوات إلى عشرين سنة، ثم الذين خبرتهم من خمس سنوات إلى عشر سنوات، وقد تساوت المشاهدات عند سنوات الخبرة من عشرين إلى ثلاثين سنة والذين لديهم أكثر من ثلاثين سنة خبرة، والشكل التالي رقم (٦) يبين نسب توزع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة.



شكل رقم (٦): نسب توزع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة

المبحث الثالث

تحليل النتائج واختبار الفروض

لتحقيق أغراض البحث واختبار الفروض تم إعطاء كل فئة من فئات إجابات الاستبيان المستخدم في عينة البحث قيمة متزايدة تصاعدياً وفقاً لدرجة موافقة الفرد مع الأخذ بالاعتبار البنود الإيجابية والبنود السلبية في الاستبيان، كما في الجدول التالي رقم (17):

الإجابات	البند الإيجابي	البند السلبي
موافق جداً	٥	١
موافق	٤	٢
محايد	٣	٣
غير موافق	٢	٤
غير موافق أبداً	١	٥

جدول رقم (17) تثقيل البنود الإيجابية والسلبية لقائمة الاستقصاء

وقد تم احتساب الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل بند من بنود الاستبيان ولكل محور وبناءً على القيم المعطاة أعلاه، كما تم الاعتماد على اختبار T لدراسة دلالة الفروق بين الوسط الفرضي **٣** (القيمة الموافقة لفئة "محايد") ومتوسط كل بند من بنود الإستبيان، وقد أُخذ بمستوى دلالة **٠,٠٥** أي ما يعادل مستوى ثقة **٩٥ %** لكافة الاختبارات المطبقة على العينة.

واستخدم الباحث بالإستبيان نظام ليكرت ذي الخمس درجات (موافق جداً – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق أبداً)، وقد أُستخدم برنامج (الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية) *SPSS* لتحليل البيانات إحصائياً، واستخدم لذلك اختبار التباين *Anova* وكذلك اختبار T ومعامل الارتباط بيرسون.

وسيتم دراسة هذا المبحث من خلال مايلي:

٣-٣-١- تحليل الفرض الأول ونتائج اختباره.
٣-٣-٢- تحليل الفرض الثاني ونتائج اختباره.
٣-٣-٣- تحليل الفرض الثالث ونتائج اختباره.

٣-٣-١-تحليل الفرض الأول ونتائج اختباره:

يتضمن المحور الأول من الاستبيان ١٥ سؤال موجهة لاختبار:

الفرض الأول: $H_0$١: لا يمكن اعتبار مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* قابلة للتطبيق في سورية.

$H_1$١: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* قابلة للتطبيق في سورية.

وتم تقسيم هذا المحور إلى ستة أقسام موجهة لاختبار الفروض الفرعية الستة للفرض الأول (المبادئ الستة لحوكمة الشركات) كما يلي*:

١. البنود من ١ إلى ٥ لاختبار مدى توافر الإطار الفعال لحوكمة الشركات (H١-١).
٢. البندين ٦ و ٧ لاختبار تطبيق مبدأ حقوق المساهمين (H١-٢).
٣. البندين ٨ و ٩ لاختبار تطبيق مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين (H١-٣).
٤. البندين ١٠ و ١١ لاختبار تطبيق مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات (H١-٤).
٥. البندين ١٢ و ١٣ لاختبار تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية (H١-٥).
٦. البندين ١٤ و ١٥ لاختبار تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة (H١-٦).

وسنتناول هذا المحور من خلال دراسة تأثير المتغيرات السكانية (الديموغرافية) المدروسة على قابلية تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن المنظمة في بيئة الأعمال السورية، وذلك باستخدام تحليل التباين *Anova*، ثم معرفة الإجابات ونسبتها لكل بند من البنود، ثم لكل مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات ويلي ذلك للمحور كاملاً، بعد ذلك تم احتساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وقيمة T أيضاً لكل بند من البنود على حدا ثم للمبادئ وبعد ذلك للمحور كاملاً.

ويلي ذلك قراءة لإجابات البنود المكون منها هذا المحور، والنتائج واختبار للفروض الفرعية المكونة للفرض الأول.

أولاً: تحليل التباين:

يبين الجدول التالي رقم (18) تأثير المتغيرات السكانية (الديموغرافية) المدروسة على قابلية تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في بيئة الأعمال السورية، بالإعتماد على تحليل التباين:

* انظر الملحق الأول.

مبادئ حوكمة الشركات (المتغير التابع)		المتغيرات الديموغرافية (المتغير المستقل)	F	Sig مستوى الدلالة المحسوب	الدلالة
١	توفر الإطار الفعال لحوكمة الشركات	المؤهل العلمي	3.697	0.007	**له تأثير**
		التخصص الأكاديمي	0.162	0.957	ليس له تأثير
		الموقع الوظيفي	5.548	0.000	**له تأثير**
		سنوات الخبرة	2.681	0.035	**له تأثير**
٢	حقوق المساهمين	المؤهل العلمي	0.496	0.739	ليس له تأثير
		التخصص الأكاديمي	2.503	0.046	**له تأثير**
		الموقع الوظيفي	3.079	0.019	**له تأثير**
		سنوات الخبرة	5.060	0.001	**له تأثير**
٣	المعاملة العادلة للمساهمين	المؤهل العلمي	0.822	0.514	ليس له تأثير
		التخصص الأكاديمي	0.264	0.900	ليس له تأثير
		الموقع الوظيفي	3.084	0.019	**له تأثير**
		سنوات الخبرة	2.400	0.054	ليس له تأثير
٤	دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات	المؤهل العلمي	1.864	0.122	ليس له تأثير
		التخصص الأكاديمي	0.267	0.899	ليس له تأثير
		الموقع الوظيفي	1.020	0.400	ليس له تأثير
		سنوات الخبرة	1.584	0.183	ليس له تأثير
٥	الإفصاح والشفافية	المؤهل العلمي	2.169	0.077	ليس له تأثير
		التخصص الأكاديمي	0.767	0.549	ليس له تأثير
		الموقع الوظيفي	0.221	0.926	ليس له تأثير
		سنوات الخبرة	1.062	0.379	ليس له تأثير
٦	مسؤوليات مجلس الإدارة	المؤهل العلمي	1.708	0.153	ليس له تأثير
		التخصص الأكاديمي	0.362	0.835	ليس له تأثير
		الموقع الوظيفي	2.528	0.045	**له تأثير**
		سنوات الخبرة	1.287	0.279	ليس له تأثير
إجمالي مبادئ حوكمة الشركات		المؤهل العلمي	1.322	0.266	ليس له تأثير
		التخصص الأكاديمي	1.081	0.370	ليس له تأثير
		الموقع الوظيفي	1.270	0.286	ليس له تأثير
		سنوات الخبرة	0.775	0.544	ليس له تأثير

جدول رقم (18) تأثير المتغيرات السكانية (الديموغرافية) على قابلية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

نلاحظ من الجدول السابق رقم (18) وعند مستوى ثقة ٩٥ % مايلي:

١. يوجد تأثير لكل من المتغيرات السكانية (الديموغرافية) المدروسة (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة) على توافر إطار فعال لحوكمة الشركات في سورية من خلال إجابات أفراد العينة، حيث كان مستوى الدلالة لأفراد العينة عند هذه المتغيرات أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، أما بالنسبة للتخصص الأكاديمي فلا تأثير لأفراد العينة من خلال هذا المتغير على توافر إطار فعال لحوكمة الشركات.

أ- وباحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على بنود المبدأ الأول وحسب المؤهل العلمي يمكن مشاهدة الجدول التالي رقم (19):

المؤهل العلمي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
بكالوريوس	2.80	0.44
دبلوم	2.93	0.35
ماجستير	2.96	0.36
دكتوراه	2.68	0.26
أخرى	3.7	0.71
الإجمالي	**2.85**	**0.42**

جدول رقم (19) وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الأول حسب المؤهل العلمي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤهلات العلمية ضمن مجموعة (أخرى) قد حصلوا على أعلى متوسط إجابات على المبدأ الأول حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧ بانحراف معياري قدره ٠,٧١ بينما كانت باقي الأوساط الحسابية للمؤهلات الأخرى أقل من ٣ .

ب- أما متوسط إجابات أفراد العينة على بنود المبدأ الأول وحسب الموقع الوظيفي يمكن مشاهدة الجدول التالي رقم (20):

الموقع الوظيفي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
رئيس أو عضو مجلس إدارة	2.40	0.62
رئيس او عضو لجنة مراجعة	2.79	0.22
مدير مالي أو مدير قسم حسابات	2.91	0.33
محاسب	2.88	0.35
مدقق داخلي	2.99	0.42
الإجمالي	**2.85**	**0.42**

جدول رقم (20) وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الأول حسب الموقع الوظيفي

نلاحظ من الجدول السابق أن الموقع الوظيفي (مدقق داخلي) كانت إجاباتهم على المبدأ الأول بوسطي قريب من ٣ وبانحراف معياري ٠,٤٢، بينما كانت الأوساط الحسابية للمواقع الوظيفية الأخرى تتراوح بين 2.40 و 2.91 .

ت- وباحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على بنود المبدأ الأول وحسب متغير سنوات الخبرة يمكن مشاهدة الجدول التالي رقم (21):

سنوات الخبرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	2.94	0.43
من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	2.98	0.36
من ١٠ وأقل من ٢٠ سنة	2.72	0.36
من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة	2.80	0.47
من ٣٠ سنة فأكثر	2.66	0.42
الإجمالي	**2.85**	**0.42**

جدول رقم (٢١) وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الأول حسب سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة على المبدأ الأول وفقاً لسنوات الخبرة تراوحت بين 2.66 و 2.98 .

٢. يوجد تأثير لكل من المتغيرات السكانية (الديموغرافية) المدروسة (التخصص الأكاديمي، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة) على تطبيق مبدأ حقوق المساهمين، حيث كان مستوى الدلالة عند هذه المتغيرات أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، وكان لسنوات الخبرة التأثير الأكبر حيث كان أقل بكثير من مستوى الدلالة الافتراضي، بينما لا يوجد أي تأثير من خلال إجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

أ- عند احتساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مبدأ حقوق المساهمين وحسب متغير التخصص الأكاديمي، يمكن مشاهدة الجدول التالي رقم (٢٢):

التخصص الأكاديمي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
محاسبة	3.80	0.63
علوم مالية ومصرفية	4.13	0.52
إدارة أعمال	2.75	1.06
اقتصاد	3.75	0.50
أخرى	4.25	0.50
الإجمالي	**3.82**	**0.64**

جدول رقم (٢٢) وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الثاني حسب التخصص الأكاديمي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى وسطي إجابات بين أفراد العينة على المبدأ الثاني (علوم مالية ومصرفية) حيث بلغ ٤,١٣ وبانحراف معياري ٠,٥٢، أما أقل وسط حسابي للإجابات فكان عند تخصص إدارة أعمال وبلغ ٢,٧٥ وبانحراف معياري ١,٠٦ .

ب- أما عند احتساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مبدأ حقوق المساهمين حسب سنوات الخبرة يمكن مشاهدة الجدول التالي رقم (٢٣):

سنوات الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	3.46	0.74
من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	3.90	0.70
من ١٠ وأقل من ٢٠ سنة	4.02	0.58
من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة	3.91	0.88
من ٣٠ سنة فأكثر	4.09	0.52
الإجمالي	**3.82**	**0.64**

جدول رقم (٢٣) وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الثاني حسب سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول السابق الوسط الحسابي الأكبر لإجابات المبدا الثاني كانت عند مستوى خبرة من ٣٠ سنة فأكثر، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٠٩ بانحراف معياري ٠,٥٢، أما أقل وسط حسابي فكان عند مستوى خبرة أقل من ٥ سنوات حيث بلغ ٣,٤٦ وبانحراف معياري ٠,٧٤ .

ت- أما عند احتساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مبدأ حقوق المساهمين حسب الموقع الوظيفي يمكن مشاهدة الجدول التالي رقم (٢٤):

الموقع الوظيفي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
رئيس أو عضو مجلس إدارة	4.12	0.65
رئيس او عضو لجنة مراجعة	3.81	0.60
مدير مالي أو مدير قسم حسابات	4.04	0.48
محاسب	3.56	0.58
مدقق داخلي	3.76	0.74
الإجمالي	**3.82**	**0.64**

جدول رقم (24) وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الثاني حسب الموقع الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن وسطي إجابات أفراد العينة الأكبر عند الموقع الوظيفي (رئيس أو عضو مجلس إدارة) ويليه موقع (مدير مالي او مدير قسم حسابات)، وباقي المواقع الوظيفية هي أصغر من ٤ كوسطي إجابات.

٣. لا يوجد أي تأثير للمتغيرات السكانية (الديموغرافية) من خلال إجابات أفراد العينة على تطبيق مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين، حيث تجاوز مستوى الدلالة عند هذه المتغيرات المستوى المدروس ٠,٠٥، باستثناء متغير الموقع الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة عنده ٠,٠١٩، وبالتالي يمكن مشاهدة الجدول التالي رقم (٢٥) الذي يوضح الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة على المبدأ الثالث من خلال مواقعهم الوظيفية:

الموقع الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رئيس أو عضو مجلس إدارة	4.47	0.72
رئيس او عضو لجنة مراجعة	3.53	0.88
مدير مالي أو مدير قسم حسابات	3.76	0.64
محاسب	3.73	0.75
مدقق داخلي	3.97	0.50
الإجمالي	**3.84**	**0.72**

جدول رقم (٢٥) وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ الثالث حسب الموقع الوظيفي

٤. لا يوجد أي تأثير للمتغيرات السكانية (الديموغرافية) من خلال إجابات أفراد العينة على تطبيق مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات.

٥. لا يوجد أي تأثير للمتغيرات السكانية (الديموغرافية) من خلال إجابات أفراد العينة على تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية.

٦. لا يوجد أي تأثير للمتغيرات السكانية (الديموغرافية) من خلال إجابات أفراد العينة على تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، حيث تجاوز مستوى الدلالة عند هذه المتغيرات المستوى المدروس ٠,٠٥، باستثناء متغير الموقع الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة عنده ٠,٠٤٥، وبالتالي يمكن مشاهدة الجدول التالي رقم (٢٦) الذي يوضح الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة على المبدأ السادس من خلال مواقعهم الوظيفية:

الموقع الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رئيس أو عضو مجلس إدارة	3.19	0.33
رئيس او عضو لجنة مراجعة	3.69	0.51
مدير مالي أو مدير قسم حسابات	3.26	0.45
محاسب	3.34	0.50
مدقق داخلي	3.43	0.58
الإجمالي	**3.38**	**0.51**

جدول رقم (٢٦) وسطي إجابات أفراد العينة على المبدأ السادس حسب الموقع الوظيفي

ونلاحظ أخيراً (في الجدول رقم ١٨) أنه لايوجد أي تأثير للمتغيرات المذكورة على قابلية تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في بيئة الأعمال السورية، حيث كان مستوى الدلالة عند هذه المتغيرات أكبر بكثير من ٠,٠٥ عند إجمالي مبادئ الحوكمة.

ولاختبار مدى وجود فرق جوهري في آراء عينة البحث المتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة في سورية ووفقاً للجنس، فقد استخدم الباحث Independent Samples T Test والجدول التالي رقم (٢٧) يوضح النتائج:

المتغير المدروس	الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		T	Sig	القرار
	ذكور	إناث	ذكور	إناث			
تطبيق مبادئ الحوكمة في سورية	3.4646	3.4000	0.2429	0.2280	1.115	0.267	لا يوجد فرق

جدول رقم (٢٧) اختبار تأثير متغير الجنس على الفرض الأول

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية لبنود المحور الأول:

يبين الجدول التالي رقم (28) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الأول:

	الأسئلة	التكرارات					النسب المئوية %				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	تتمتع بيئة الأعمال السورية بوعي حول حوكمة الشركات ومبادئها.	٢	٩	١٦	٧١	١٩	1.7	7.7	13.7	60.7	16.2
٢	تعدد الجهات التي تصدر قوانين وأنظمة ترتبط بحوكمة الشركات يوفر بيئة ملائمة لحوكمة جيدة.	6	28	22	48	13	5.1	23.9	18.9	41	11.1
٣	يعتبر قانون المنافسة ومنع الاحتكار الصادر مؤخراً ضابطاً من ضوابط الحوكمة لخلق بيئة تنافسية بين الشركات.	3	78	31	5	0	2.6	66.6	26.5	4.3	0
٤	تفتقد الشركات السورية لمفهوم المواطنة وتلبية المتطلبات تجاه المجتمع والبيئة.	18	58	23	17	1	15.4	49.5	19.7	14.5	0.9
٥	إخضاع شركات ومكاتب المحاسبة والتدقيق لإشراف ورقابة هيئة الأوراق والأسواق المالية ضروري لإنجاح نظام الحوكمة.	2	18	6	46	45	1.7	15.4	5.1	39.3	38.5
٦	إحداث سوق دمشق للأوراق المالية من شأنه زيادة إحكام الرقابة على الشركات وضماناً لحقوق المساهمين.	45	57	12	2	1	38.5	48.6	10.3	1.7	0.9
٧	يضمن نظام الحوكمة السوري حماية حقوق المساهمين ذوي الأقلية من أي وسائل استغلالية من المسيطرين.	5	58	35	18	1	4.3	49.5	29.9	15.4	0.9
٨	يؤدي ربط حقوق المساهمين بجميع الحقوق المتصلة بالسهم إلى معاملة عادلة بين المساهمين.	12	81	11	13	0	10.3	69.2	9.4	11.1	0
٩	من العدالة إعطاء المساهمين بالشركة أفضلية الاكتتاب بأي إصدارات قبل طرحها بين المستثمرين.	33	58	7	18	1	28.2	49.5	6	15.4	0.9
١٠	يوفر قانون التجارة الجديد من خلال مواده المنظمة للعقود، وإفلاس الشركات إطاراً لحماية حقوق المتعاملين مع الشركة.	10	63	40	4	0	8.5	53.8	34.2	3.5	0

الأسئلة		التكرارات					النسب المئوية %				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١١	إعطاء دائني الشركة الحق بإبطال قرار تخفيض رأس المال عند تضررهم يساهم بالمحافظة على حقوق الأطراف ذوو المصلحة.	15	63	21	18	0	12.8	53.8	17.9	15.5	0
١٢	صدور نظام الإفصاح بشكل منفرد عن نظام الحوكمة ساهم بزيادة الشفافية في بيئة الأعمال السورية.	11	69	25	10	2	9.4	59	21.4	8.5	1.7
١٣	اعتماد معايير المحاسبة والمراجعة الدولية له دور هام في تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية.	68	45	2	2	0	58.1	38.5	1.7	1.7	0
١٤	إلزام الشركات بتكوين لجان المراجعة ضمن مجلس الإدارة له دور هام بتفعيل آليات الحوكمة داخل الشركة.	70	44	3	0	0	59.8	37.6	2.6	0	0
١٥	من غير الضروري وجود لجنة ضمن مجلس الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق الشركة لمبادئ حوكمة الشركات.	1	15	14	61	26	0.9	12.8	12	52.1	22.2

جدول رقم (28) التكرارات والنسب المئوية لإجابات المحور الأول

ثالثاً: التكرارات والنسب المئوية لمبادئ حوكمة الشركات:

مبادئ حوكمة الشركات		التكرارات					النسب المئوية %				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	توفر الإطار الفعال لحوكمة الشركات	٣١	١٩١	٩٨	١٨٧	٧٨	5.30	32.65	16.75	31.97	13.33
٢	حقوق المساهمين	٥٠	١١٥	٤٧	٢٠	٢	21.37	49.15	20.08	8.55	0.85
٣	المعاملة العادلة للمساهمين	٤٥	١٣٩	١٨	٣١	١	19.23	59.40	7.69	13.25	0.43
٤	دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات	٢٥	١٢٦	٦١	٢٢	٠	10.68	53.85	26.07	9.40	0
٥	الإفصاح والشفافية	٧٩	١١٤	٢٧	١٢	٢	33.76	48.72	11.54	5.13	0.85
٦	مسؤوليات مجلس الإدارة	٧١	٥٩	١٧	٦١	٢٦	30.34	25.22	7.26	26.07	11.11
	إجمالي مبادئ حوكمة الشركات	**٣٠١**	**٧٤٤**	**٢٦٨**	**٣٣٣**	**١٠٩**	**17.15**	**42.40**	**15.27**	**18.97**	**6.21**

جدول رقم (29) التكرارات والنسب المئوية لمبادئ حوكمة الشركات والمحور كاملاً

رابعاً: اختبار T لبنود المحور الأول:

يبين الجدول التالي رقم (30) الوسط الحسابي والإنحراف المعياري وقيمة T المحسوبة لإجابات أفراد العينة للمحور الأول:

	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
١	تتمتع بيئة الأعمال السورية بوعي حول حوكمة الشركات ومبادئها.	2.18	0.86	10.354	0.000	يوجد فروق
٢	تعدد الجهات التي تصدر قوانين وأنظمة ترتبط بحوكمة الشركات يوفر بيئة ملائمة لحوكمة جيدة.	2.71	1.11	2.84	0.005	لا يوجد فروق
٣	يعتبر قانون المنافسة ومنع الاحتكار الصادر مؤخراً ضابطاً من ضوابط الحوكمة لخلق بيئة تنافسية بين الشركات.	3.68	0.60	12.187	0.000	يوجد فروق
٤	تفتقد الشركات السورية لمفهوم المواطنة وتلبية المتطلبات تجاه المجتمع والبيئة.	3.64	0.94	7.361	0.000	يوجد فروق
٥	إخضاع شركات ومكاتب المحاسبة والتدقيق لإشراف ورقابة هيئة الأوراق والأسواق المالية ضروري لإنجاح نظام الحوكمة.	2.03	1.10	9.562	0.000	يوجد فروق
٦	إحداث سوق دمشق للأوراق المالية من شأنه زيادة إحكام الرقابة على الشركات وضماناً لحقوق المساهمين.	4.22	0.77	17.239	0.000	يوجد فروق
٧	يضمن نظام الحوكمة السوري حماية حقوق المساهمين ذوي الأقلية من أي وسائل استغلالية من المسيطرين.	3.41	0.83	5.333	0.000	يوجد فروق
٨	يؤدي ربط حقوق المساهمين بجميع الحقوق المتصلة بالسهم إلى معاملة عادلة بين المساهمين.	3.79	0.77	10.976	0.000	يوجد فروق
٩	من العدالة إعطاء المساهمين بالشركة أفضلية الاكتتاب بأي إصدارات قبل طرحها بين المستثمرين.	3.89	1.02	9.471	0.000	يوجد فروق
١٠	يوفر قانون التجارة الجديد من خلال مواده المنظمة للعقود، وإفلاس الشركات إطاراً لحماية حقوق المتعاملين مع الشركة.	3.68	0.68	10.739	0.000	يوجد فروق
١١	إعطاء دائني الشركة الحق بإبطال قرار تخفيض رأس المال عند تضررهم يساهم بالمحافظة على حقوق الأطراف ذوو المصلحة.	3.64	0.90	7.747	0.000	يوجد فروق
١٢	صدور نظام الإفصاح بشكل منفرد عن نظام الحوكمة ساهم بزيادة الشفافية في بيئة الأعمال السورية.	3.66	0.83	8.555	0.000	يوجد فروق
١٣	اعتماد معايير المحاسبة والمراجعة الدولية له دور هام في تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية.	4.53	0.62	26.527	0.000	يوجد فروق
١٤	إلزام الشركات بتكوين لجان المراجعة ضمن مجلس الإدارة له دور هام بتفعيل آليات الحوكمة داخل الشركة.	4.57	0.55	31.132	0.000	يوجد فروق
١٥	من غير الضروري وجود لجنة ضمن مجلس الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق الشركة لمبادئ حوكمة الشركات.	2.18	0.95	9.318	0.000	يوجد فروق

جدول رقم (30) الأوساط الحسابية والإنحرافات وقيمة T لإجابات المحور الأول

خامساً: اختبار T لمبادئ حوكمة الشركات:

يبين الجدول التالي رقم (31) الوسط الحسابي والإنحراف المعياري وقيمة T المحسوبة لإجابات أفراد العينة المجمعة وفقاً للتقسيمات حسب مبادئ حوكمة الشركات:

	مبادئ حوكمة الشركات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
١	توفر الإطار الفعال لحوكمة الشركات	2.85	0.42	١,٥٧٥	0.005	لا يوجد فروق
٢	حقوق المساهمين	3.82	0.64	13.900	0.000	يوجد فروق
٣	المعاملة العادلة للمساهمين	3.84	0.71	12.713	0.000	يوجد فروق
٤	دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات	3.66	0.62	11.516	0.000	يوجد فروق
٥	الإفصاح والشفافية	4.10	0.55	21.401	0.000	يوجد فروق
٦	مسؤوليات مجلس الإدارة	3.38	0.51	8.0050	0.000	يوجد فروق
	إجمالي مبادئ حوكمة الشركات	**3.45**	**0.24**	**20.364**	0.000	يوجد فروق

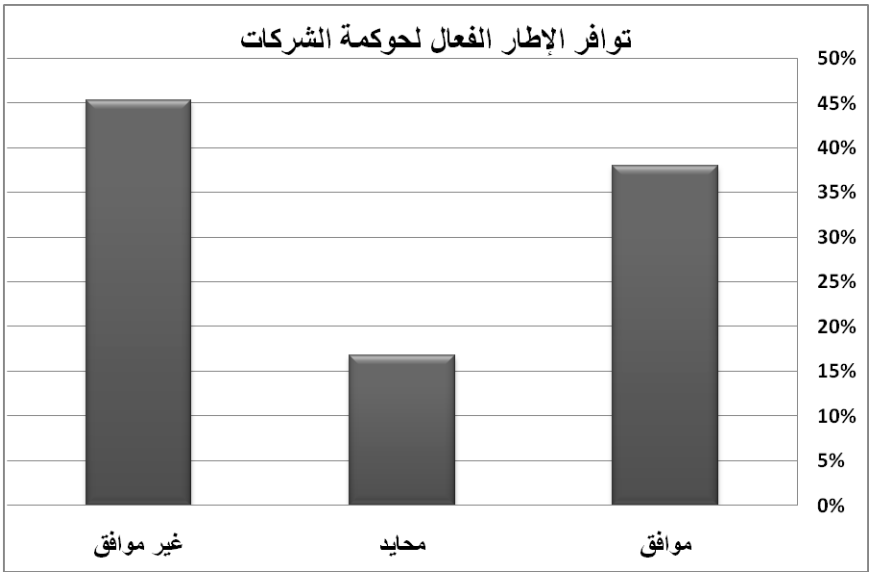
جدول رقم (31) الأوساط الحسابية والإنحرافات وقيمة T لمبادئ حوكمة الشركات والمحور كاملاً

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 ١-١: لا يمكن اعتبار بيئة الأعمال السورية إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات.

H_1 ١-١: تشكل بيئة الأعمال السورية إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات.

بقراءة لجدول التكرارات للمبادئ وجدول الأوساط الحسابية [جدولين رقم (29+31)] كانت النسبة المئوية لإجابات أفراد العينة على الفئتين (غير موافق وغير موافق أبداً) هي الأكبر حيث بلغت هذه النسبة ٣١,٩٧ + ١٣,٣٣ = ٤٥,٣ %، بينما كانت نسبة الموافقة بين موافق وموافق جداً ٣٧,٩٥ %، أما نسبة الإجابات التي كانت محايد فبلغت ١٦,٧٥ %، فبلغ بالتالي المتوسط الحسابي للمبدأ الأول ٢,٨٥ بانحراف معياري 0.42 ويعتبر أقل من الوسط الحسابي الفرضي **٣** مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على توافر إطار فعال لحوكمة الشركات، ويبين لنا الشكل التالي رقم (٧) نسب موافقة أفراد العينة على بنود مبدأ توافر الإطار الفعال لحوكمة الشركات:



شكل رقم (٧): نسب إجابات أفراد العينة على توافر الإطار الفعال لحوكمة الشركات

وقد تجلى ذلك من خلال مكونات هذا المبدأ من البنود الخمسة [الجدولين رقم (28+30)]:

١. توفر وعي حول حوكمة الشركات في بيئة الأعمال السورية: حيث كانت إجابات أفراد العينة بالرفض بوسط حسابي ٢,١٨، وبنسبة رفض ٧٦,٩ % من أفراد العينة.

٢. بينما كانت إجابات أفراد العينة على أن تعدد الجهات التي تصدر القوانين والأنظمة المرتبطة بحوكمة الشركات يوفر بيئة ملائمة لحوكمة الشركات بالرفض بنسبة ٥٢,١ % بينما الموافقة بنسبة ٢٩ %، وكان وسطي الإجابات ٢,٧١ .

٣. أما ما يخص قانون المنافسة على أنه ضابطاً من ضوابط الحوكمة فقد نال الموافقة بنسبة ٦٩,٢ % وبمتوسط إجابات ٣,٦٨ .

٤. بينما وافق أفراد العينة على افتقار الشركات السورية لمفهوم المواطنة بنسبة ٦٤,٩ % وبمتوسط إجابات ٣,٦٤ .

٥. وجاءت إجابات أفراد العينة حول إخضاع مكاتب وشركات المحاسبة لرقابة الهيئة ضروري لإنجاح الحوكمة بالرفض بنسبة ٧٧,٨ % من الأفراد وبمتوسط إجابات ٢,٠٣ .

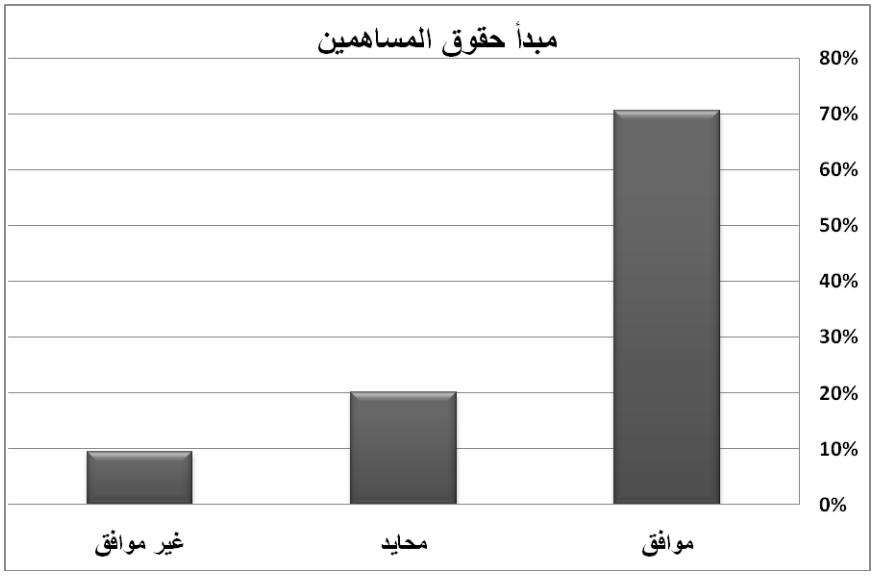
وبقراءة لقيمة T لإجمالي بنود المبدأ الأول [جدول رقم (31)] نجد أن قيمتها بالقيمة المطلقة ١,٥٧٥ وعند مقارنتها مع قيمة T الحرجة بالجداول الإحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وبدرجة حرية ١١٦(حجم العينة – ١) نجد أن قيمتها ١,٦٥٨ وبالتالي قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الحرجة، **وبناء عليه نقبل فرضية العدم القائلة بأنه لا يمكن اعتبار بيئة الأعمال السورية إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات، ونرفض الفرضية البديلة.**

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 ١-٢: لا يمكن اعتبار مبدأ حقوق المساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

H_1 ١-٢: مبدأ حقوق المساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة [جدول رقم (29)] أن الموافقة على بنود مبدأ حقوق المساهمين كانت بنسبة ٧٠,٥٢ % من الإجابات، وبمتوسط إجابات ٣,٨٢ وبانحراف معياري ٠,٦٤، وبمقارنته مع الوسط الحسابي المعياري ٣ نجد أن أفراد العينة موافقين على أن مبدأ حقوق المساهمين مطبقاً بنظام الحوكمة السوري، وتتراوح موافقتهم كوسطي إجابات بين ٤,٢٢ على أن إحداث سوق دمشق للأوراق المالية يعتبر ضمانة لحقوق المساهمين وبنسبة إجابات بالموافقة ٨٧,١ %، و ٣,٤١، على أن نظام الحوكمة السوري يضمن حقوق ذوي الأقلية وبنسبة موافقة ٥٣,٨ % من الإجابات، ويبين الشكل التالي رقم (٨) نسب موافقة أفراد العينة على بندي مبدأ حقوق المساهمين:



شكل رقم (٨): نسب إجابات أفراد العينة على مبدأ حقوق المساهمين

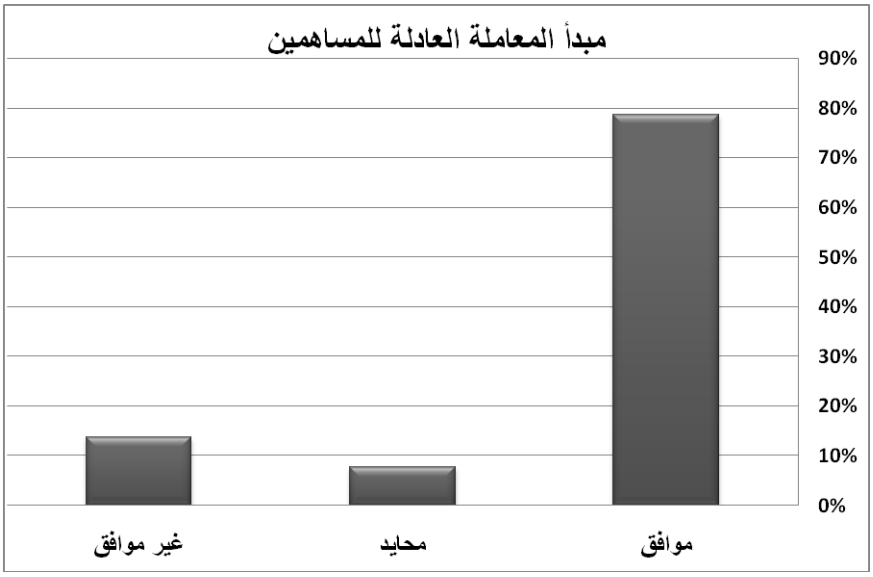
أما قيمة T المحسوبة والظاهرة في [الجدول رقم (31)] فقد بلغت لإجمالي بنود المبدأ الثاني ١٣,٩٠٠ وهي أكبر من قيمة T الحرجة بالجداول الإحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، **وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بأنه لا يمكن اعتبار مبدأ حقوق المساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية، ونقبل الفرضية البديلة بأن مبدأ حقوق المساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.**

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0-٣-١: لا يمكن اعتبار مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

H_1-٣-١: مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

نلاحظ من خلال الإجابات [جدولين رقم (29+31)] أن نسبة الموافقة على بنود المبدأ الثالث تبلغ ٧٨,٦٣ % بوسط حسابي للإجابات ٣,٨٤ وبانحراف ٠,٧١، وبالتالي نجد موافقة أفراد العينة على هذا المبدأ من خلال نسبة ٧٩,٥ % من الإجابات على أن ربط حقوق المساهمين بجميع الحقوق المتصلة بالسهم يؤدي إلى معاملة عادلة بين المساهمين، و ٧٧,٧ % من الإجابات على أنه من العدالة إعطاء المساهمين بالشركة أفضلية الاكتتاب بأي إصدارات قبل طرحها بين المستثمرين، والشكل التالي رقم (٩) يبين نسب الإجابات على بندي مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين:



شكل رقم (٩): نسب إجابات أفراد العينة على مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين

ونلاحظ عند مقارنة قيمة T المحسوبة الظاهرة [بالجدول رقم (31)] والبالغة 12.713 أنها أكبر من الحرجة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وبالتالي فإن T ذات دلالة إحصائية، **ونرفض فرضية العدم القائلة بأنه لا يمكن اعتبار مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية، ونقبل الفرضية البديلة بأن مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.**

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0-١-٤: لا يمكن اعتبار مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

H_1-١-٤: مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

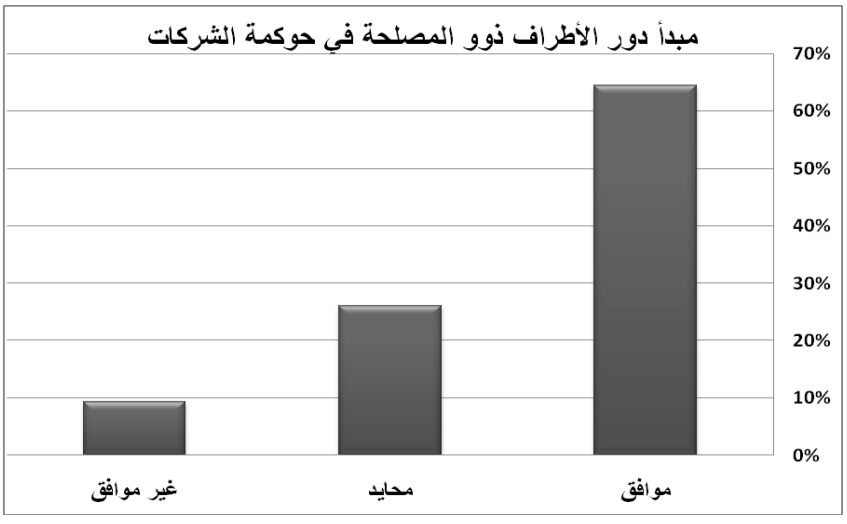
بلغت نسبة الموافقة على بنود هذا المبدأ ٦٤,٥٣ % من الإجابات [جدول رقم (29)] بينما احتلت نسبة المحايد أعلى نسبة من بين المبادئ الأخرى حيث بلغت ٢٦,٠٧ %، أما نسبة الرفض فقد بلغت ٩,٤ % فقط، أما وسطي الإجابات فقد بلغت ٣,٦٦ بانحراف ٠,٦٢ [جدول رقم (31)]، وبالتالي فإن أفراد العينة موافقين على أن مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

أما تفصيل إجابات هذا المبدأ فهي كالتالي [الجدولين رقم (28+30)]:

بالنسبة لبند توفير إطاراً لحماية حقوق المتعاملين مع الشركة من خلال قانون التجارة الجديد فقد كانت نسبة المحايد فيه مرتفعة ٣٤,٢ % والرفض ٣,٥ % بينما كانت نسبة الموافقة ٦٢,٣ % وبوسط حسابي للإجابات ٣,٦٨ .

أما بند إعطاء دائني الشركة الحق بإبطال قرار تخفيض رأس المال عند تضررهم يساهم بالمحافظة على حقوق الأطراف ذوو المصلحة فقد بلغت نسبة الموافقة عليه ٦٦,٦ % وبوسطي إجابات ٣,٦٤.

ويبين الشكل التالي رقم (١٠) نسب إجابات أفراد العينة على بندي مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات:



شكل رقم (١٠): نسب إجابات أفراد العينة على مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات

وعند اختبار T للمبدأ الرابع [جدول رقم (31)] نجد أن المحسوبة تبلغ 11.516 وهي أكبر من الحرجة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وبالتالي فإنها ذات دلالة إحصائية، **وبناءً عليه نرفض فرضية العدم القائلة بأنه لا يمكن اعتبار مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات مطبقاً في بيئة الأعمال السورية، ونقبل الفرضية البديلة بأن مبدأ دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.**

الفرضية الفرعية الخامسة:

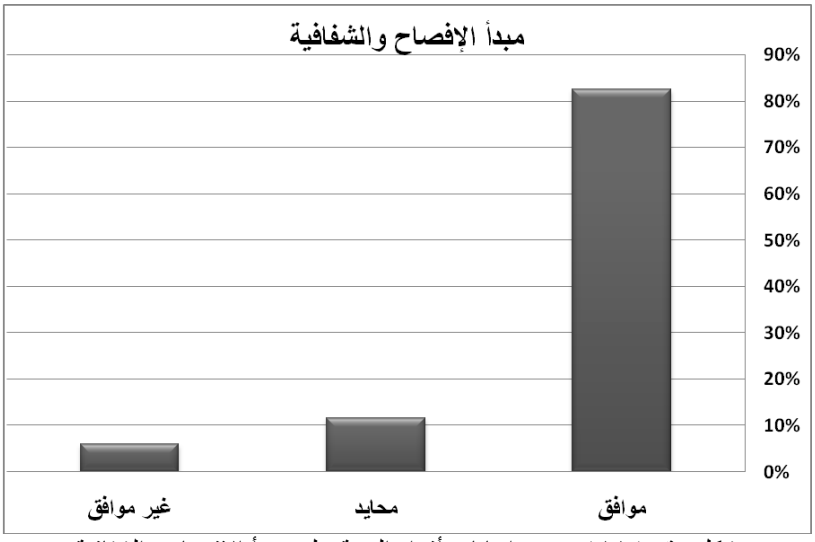
H_0-١-٥: لا يمكن اعتبار مبدأ الإفصاح والشفافية مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

H_1-١-٥: مبدأ الإفصاح والشفافية مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

عند إجراء قراءة لإجابات أفراد العينة على بنود هذا المبدأ [جدول رقم (29)] نجد أن وسطي الإجابات بلغ ٤,١٠ بانحراف معياري ٠,٥٥، وبمقارنته مع الوسطي المعياري ٣ نجد أنه أكبر منه وبالتالي أفراد العينة موافقين على أن مبدأ الإفصاح والشفافية مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

حيث بلغت نسبة الإجابات بالموافقة ٨٢,٤٨ % وهي أكبر نسبة موافقة بين المبادئ [جدولين رقم (28+30)] وتتراوح هذه النسبة بين ٦٨,٤ % على أن صدور نظام الإفصاح بشكل منفرد عن نظام الحوكمة ساهم بزيادة الشفافية في بيئة الأعمال السورية وكان وسطي إجابات هذا البند ٣,٦٦، بينما بلغت نسبة الموافقة على اعتماد معايير المحاسبة والمراجعة الدولية له دور هام في تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية ٩٦,٦ % من ضمنها ٥٨,١ % كموافق جداً والباقي موافق وبوسطي إجابات ٤,٥٣ .

ويبين الشكل التالي رقم (١١) نسب إجابات أفراد العينة على بندي مبدأ الإفصاح والشفافية:



شكل رقم (١١): نسب إجابات أفراد العينة على مبدأ الإفصاح والشفافية

أما قيمة T لهذا المبدأ فقد بلغت 21.401 [جدول رقم (31)] وهي أكبر من قيمة T الحرجة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وبالتالي T ذات دلالة إحصائية، **ونرفض بالتالي فرضية العدم القائلة بأنه لا يمكن اعتبار مبدأ الإفصاح والشفافية مطبقاً في بيئة الأعمال السورية، ونقبل الفرضية البديلة أي أن مبدأ الإفصاح والشفافية مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.**

الفرضية الفرعية السادسة:

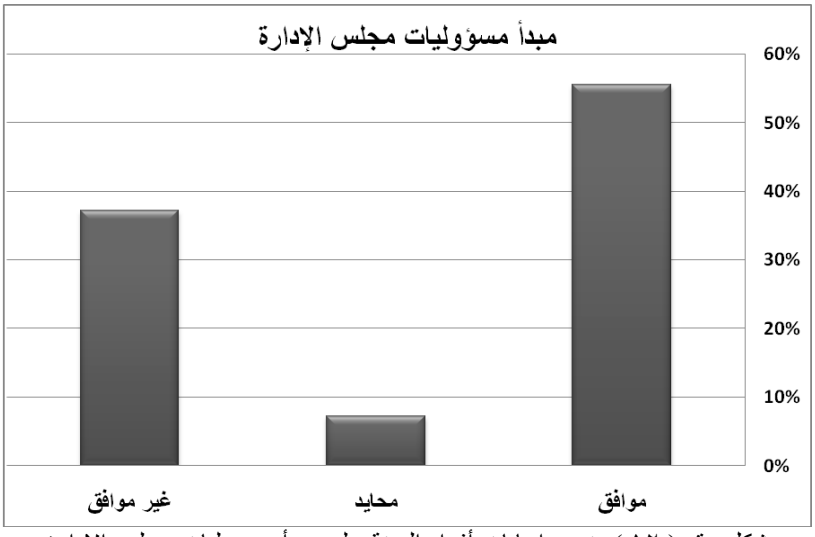
H_0 ٦-١: لا يمكن اعتبار مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

H_1 ٦-١: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.

نلاحظ أن وسطي الإجابات على بنود المبدأ السادس تبلغ ٣,٣٨ بانحراف ٠,٥١ وهو أكبر من الوسطي المعياري، وبالتالي فإن أفراد العينة موافقين بنسبة ٥٥,٥٦ % [جدول رقم (29)] على أن مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة مطبق في بيئة الأعمال السورية، وبلغت نسبة الرفض ٣٧,١٨ % وهي النسبة الثانية بعد المبدأ الأول.

بالرجوع لبنود المبدأ السادس [جدولين رقم (28+30)] نرى أن إلزام الشركات بتكوين لجان المراجعة ضمن مجلس الإدارة له دور هام بتفعيل آليات الحوكمة داخل الشركة قد حاز على موافقة بنسبة ٩٧,٤ % ومن ضمنها ٥٩,٨ % كموافق جداً ولم يحصل على رفض أبداً وبأعلى وسطي إجابات ٤,٥٧، بينما رفض أفراد العينة أنه من غير الضروري وجود لجنة ضمن مجلس الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق الشركة لمبادئ حوكمة الشركات بنسبة ٧٤,٣ % من الإجابات بينما وافق ١٣,٧ % منهم على أنه غير ضروري وجود هذه اللجنة.

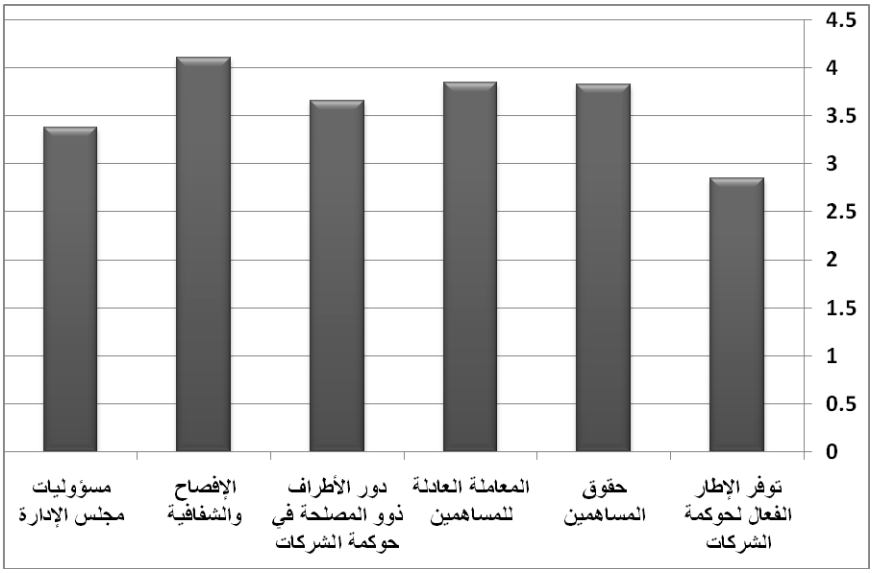
ويبين الشكل التالي رقم (١٢) نسب إجابات أفراد العينة على بندي مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة:



شكل رقم (١٢): نسب إجابات أفراد العينة على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

بالرجوع لقيمة T المحسوبة [جدول رقم (31)] للمبدأ السادس نرى أنها تساوي 8.0050 وبمقارنتها مع الحرجة بجداول الإحصاء عند مستوى دلالة ٠,٠٥ نجد أنها أكبر، **وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بأنه لا يمكن اعتبار مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة مطبقاً في بيئة الأعمال السورية، ونقبل الفرضية البديلة ونقر بأن مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة مطبقاً في بيئة الأعمال السورية.**

وبتجميع لمبادئ حوكمة الشركات يمكن مشاهدة المخطط البياني التالي شكل رقم (١٣) لمقارنة وسطي الإجابات بين المبادئ الستة:



شكل رقم (١٣): مقارنة بين وسطي الإجابات لمبادئ حوكمة الشركات

وباحتساب وسطي الإجابات لكامل المحور الأول نجد أنها تساوي ٣,٤٥ بانحراف معياري ٠,٢٤، وهي أكبر من الوسط المعياري ٣، وباحتساب قيمة T نجد أنها تساوي ٢٠,٣٦٤ [جدول رقم (31)] وبمقارنتها مع T الحرجة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ نجد أن المحسوبة أكبر من الحرجة وبالتالي هي ذات دلالة إحصائية، **ونرفض بالتالي الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يمكن اعتبار مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* قابلة للتطبيق في سورية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* قابلة للتطبيق في سورية.**

٣-٣-٢-تحليل الفرض الثاني ونتائج اختباره:

يتضمن المحور الثاني من الاستبيان عشرة أسئلة موجهة لاختبار:

الفرض الثاني: $H_0$٢: لا يوجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهام لجان المراجعة في الشركات المساهمة وبين فاعلية حوكمة الشركات.

$H_1$٢: لوجود لجان مراجعة فاعلة في الشركات المساهمة دوراً إيجابياً في تحقيق مبادئ الحوكمة.

وسنتبع نفس الأساليب الإحصائية التي تم بها اختبار الفرض الأول.

أولاً: تحليل التباين:

يبين الجدول التالي رقم (32) تأثير المتغيرات السكانية (الديموغرافية) المدروسة على أن وجود لجان مراجعة فاعلة في الشركات المساهمة دوراً إيجابياً في تحقيق مبادئ الحوكمة، بالاعتماد على تحليل التباين:

(المتغير التابع)	المتغيرات الديموغرافية (المتغير المستقل)	F	Sig مستوى الدلالة المحسوب	الدلالة
لوجود لجان مراجعة فاعلة في الشركات المساهمة دوراً إيجابياً في تحقيق مبادئ الحوكمة	المؤهل العلمي	0.413	0.799	ليس له تأثير
	التخصص الأكاديمي	3.444	0.011	**له تأثير**
	الموقع الوظيفي	0.462	0.764	ليس له تأثير
	سنوات الخبرة	1.067	0.376	ليس له تأثير

جدول رقم (32) تأثير المتغيرات السكانية (الديموغرافية) على أن وجود لجان مراجعة فاعلة في الشركات المساهمة دوراً إيجابياً في تحقيق مبادئ الحوكمة

نلاحظ من الجدول السابق أنه عند مستوى ثقة ٩٥ % لا يوجد تاثير لكل من المتغيرات المدروسة (المؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة) على أنه لوجود لجان مراجعة فاعلة في الشركات المساهمة دوراً إيجابياً في تحقيق مبادئ الحوكمة، فقيمة مستوى الدلالة عند هذه المتغيرات هي أكبر من ٠,٠٥، ونلاحظ أنه عند متغير التخصص الأكاديمي مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥، وبالتالي فإنه يوجد تأثير لإجابات أفراد العينة عند هذا المتغير بأنه لوجود لجان مراجعة فاعلة في الشركات المساهمة دوراً إيجابياً في تحقيق مبادئ الحوكمة، ولمعرفة أي من التخصصات الأكاديمية يختلف عن الآخر تم إجراء اختبار الفروق الصغرى ذات الدلالة LSD (Least Significant Deviations) كما في الجدول التالي رقم (33):

التخصص المدروس (I)	التخصص المدروس (J)	فروق المتوسطين (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة مستوى الدلالة	الدلالة
المحاسبة	علوم مالية ومصرفية	-1.285	0.1445	0.376	لايوجد فروق
	إدارة أعمال	0.9965	0.2809	0.001	**يوجد فروق**
	اقتصاد	0.0715	0.2006	0.722	لايوجد فروق
	اختصاصات أخرى	0.0285	0.2006	0.887	لايوجد فروق
علوم مالية ومصرفية	إدارة أعمال	1.125	0.3109	0.000	**يوجد فروق**
	اقتصاد	0.200	0.2408	0.408	لايوجد فروق
	اختصاصات أخرى	0.100	0.2408	0.679	لايوجد فروق
إدارة أعمال	اقتصاد	-9250	0.3406	0.008	**يوجد فروق**
	اختصاصات أخرى	-1.025	0.3406	0.003	**يوجد فروق**
اقتصاد	اختصاصات أخرى	-0.100	0.2781	0.720	لايوجد فروق

جدول رقم (33) اختبار LSD للتخصصات الأكاديمية بالنسبة للفرض الثاني

نلاحظ من الجدول السابق أنه عند مستوى ثقة ٩٥ % يوجد فروق ثنائية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على بنود الفرض الثاني بالنسبة لتخصص إدارة أعمال، حيث نلاحظ قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥، وعند إجراء مقارنة بين فروق المتوسطات بين تخصص إدارة أعمال والتخصصات الأخرى نجد أن جميع المتوسطات عند التخصصات غير إدارة أعمال هي أكبر من متوسط إجابات تخصص إدارة الأعمال، وبالتالي فإن درجة موافقة التخصصات الأخرى أكبر من موافقة تخصص إدارة الاعمال على أن وجود لجان مراجعة فاعلة في الشركات المساهمة دوراً إيجابياً في تحقيق مبادئ الحوكمة، ونلاحظ ذلك عند مقارنة متوسطات الإجابات بالجدول التالي رقم (34):

التخصص الأكاديمي	الوسط الحسابي
المحاسبة	4.05
علوم مالية ومصرفية	4.18
إدارة أعمال	**3.05**
اقتصاد	3.98
اختصاصات أخرى	4.08
الإجمالي	**4.04**

جدول رقم (34) متوسطات إجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني وفقاً للتخصص الأكاديمي

أما بالنسبة لباقي المقارنات الثنائية فيلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥، أي أنه عند مستوى الثقة ٩٥ % لا توجد فروق ثنائية ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة موافقة أفراد العينة بين التخصصات الأخرى.

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية لبنود المحور الثاني:

يبين الجدول التالي رقم (35) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني:

تؤدي المسؤوليات والمهام التالية إلى زيادة فاعلية دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات		التكرارات					النسب المئوية %				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	دور لجنة المراجعة الرقابي في إعداد القوائم المالية.	٢١	٧٦	٨	١٠	٢	17.9	65	6.8	8.5	1.8
٢	قيامها بتقييم السياسات المحاسبية، والمعاملات المحاسبية الخاصة بالعمليات الهامة.	25	85	5	2	0	21.4	72.6	4.3	1.7	0
٣	دورها في التأكد من استيفاء المراجع لشروط هيئة الأوراق والأسواق المالية فيما يتعلق باستقلاليته وخبرته.	34	67	12	4	0	29.1	57.2	10.3	3.4	0
٤	قيام لجنة المراجعة بصلة الوصل بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة.	35	65	11	5	1	29.9	55.5	9.4	4.3	0.9
٥	استقلالية لجنة المراجعة في تحديد أتعاب مراجع الحسابات.	40	51	13	12	1	34.2	43.5	11.1	10.3	0.9
٦	دراسة خطة عمل المراجع وتوفير جميع التسهيلات لقيامه بعمله.	33	65	7	11	1	28.2	55.5	6	9.4	0.9
٧	قيام لجنة المراجعة بتقييم نظم الرقابة الداخلية بالشركة وإبداء التوصية بشأنها.	31	63	12	9	2	26.5	53.8	10.3	7.7	1.7
٨	ترشيح المراجع الداخلي من قبل لجنة المراجعة وربط تقاريره بشكل مباشر بلجنة المراجعة.	36	64	12	5	0	30.8	54.6	10.3	4.3	0
٩	طلب لجنة المراجعة لأي استشارة خارجية قانونية أو مالية أو إدارية.	34	57	19	6	1	29.1	48.7	16.2	5.1	0.9
١٠	قيام لجنة المراجعة بمتابعة مدى تقيد الشركة بأنظمة وتعليمات الهيئة وقوانين سوق الأوراق المالية.	38	61	6	9	3	32.5	52.1	5.1	7.7	2.6
إجمالي المحور الثاني		**٣٢٧**	**٦٥٤**	**١٠٥**	**٧٣**	**١١**	**27.95**	**55.90**	**8.97**	**6.24**	**0.94**

جدول رقم (35) التكرارات والنسب المئوية لإجابات المحور الثاني والمحور كاملاً

ثالثاً: اختبار T لبنود المحور الثاني:

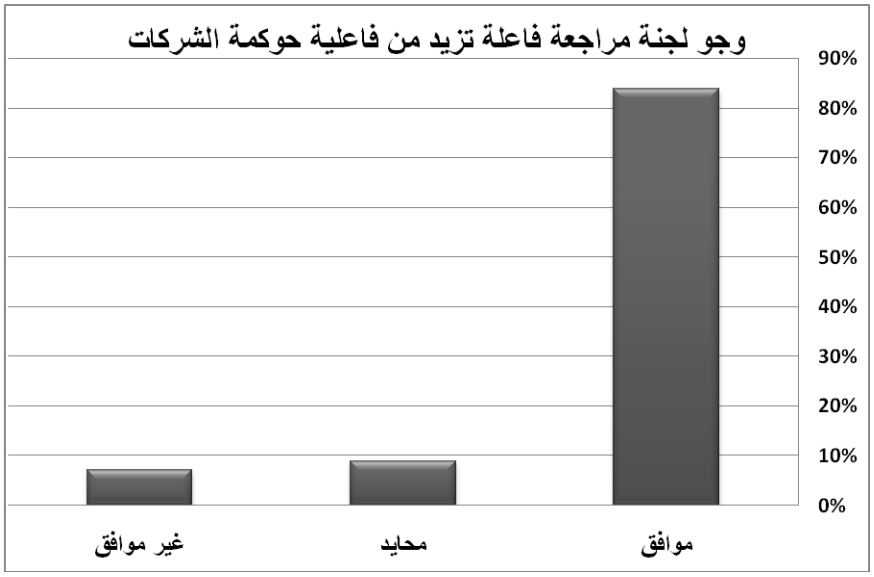
يبين الجدول التالي رقم (36) الوسط الحسابي والإنحراف المعياري وقيمة T المحسوبة لإجابات أفراد العينة للمحور الثاني:

	تؤدي المسؤوليات والمهام التالية إلى زيادة فاعلية دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
١	دور لجنة المراجعة الرقابي في إعداد القوائم المالية.	3.89	0.86	11.196	0.000	يوجد فروق
٢	قيامها بتقييم السياسات المحاسبية، والمعاملات المحاسبية الخاصة بالعمليات الهامة.	4.14	0.56	22.130	0.000	يوجد فروق
٣	دورها في التأكد من استيفاء المراجع لشروط هيئة الأوراق والأسواق المالية فيما يتعلق باستقلاليته وخبرته.	4.12	0.72	16.794	0.000	يوجد فروق
٤	قيام لجنة المراجعة بصلة الوصل بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة.	4.09	0.80	14.819	0.000	يوجد فروق
٥	استقلالية لجنة المراجعة في تحديد أتعاب مراجع الحسابات.	4	0.97	11.108	0.000	يوجد فروق
٦	دراسة خطة عمل المراجع وتوفير جميع التسهيلات لقيامه بعمله.	4.01	0.90	12.184	0.000	يوجد فروق
٧	قيام لجنة المراجعة بتقييم نظم الرقابة الداخلية بالشركة وإبداء التوصية بشأنها.	3.96	0.91	11.336	0.000	يوجد فروق
٨	ترشيح المراجع الداخلي من قبل لجنة المراجعة وربط تقاريره بشكل مباشر بلجنة المراجعة.	4.12	0.76	16.017	0.000	يوجد فروق
٩	طلب لجنة المراجعة لأي استشارة خارجية قانونية أو مالية أو إدارية.	4	0.86	12.562	0.000	يوجد فروق
١٠	قيام لجنة المراجعة بمتابعة مدى تقيد الشركة بأنظمة وتعليمات الهيئة وقوانين سوق الأوراق المالية.	4.04	0.96	11.755	0.000	يوجد فروق
	إجمالي المحور الثاني	**4.04**	**0.41**	**27.385**	**0.000**	**يوجد فروق**

جدول رقم (36) الأوساط الحسابية والإنحرافات وقيمة T لإجابات المحور الثاني والمحور كاملاً

لقد تم اختبار فاعلية لجان المراجعة من خلال المهام والمسؤوليات التي تقوم بها وذلك من خلال المحور الثاني من الاستبيان، وباستخدام نفس الاساليب الإحصائية المستخدمة بالمحور الأول سيتم اختبار نتائج هذا المحور بالإضافة إلى استخدام معامل الإرتباط بيرسون الذي يقيس مدى ارتباط فاعلية لجان المراجعة مع حوكمة الشركات في المحور الأول.

وبقراءة لجدول تكرارات المحور الثاني [جدول رقم (35)] نلاحظ أن نسبة الموافقة على المهام العشرة التي تقوم بها لجان المراجعة والتي من شأنها زيادة فاعلية دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات ٨٣,٨٥ %، وبوسطي إجابات ٤,٠٤ وبانحراف معياري ٤١.٠ [جدول رقم (36)]، وهو أكبر من الوسطي المعياري **٣**، وبالتالي فإن أفراد العينة موافقين على أن المهام والمسؤوليات المذكورة والتي تقوم بها لجان المراجعة تزيد من فاعلية حوكمة الشركات، ويمكن ملاحظة نسب الإجابات على بنود الفرض الثاني من خلال الشكل البياني رقم (١٤):



شكل رقم (١٤): نسب إجابات أفراد العينة على المحور الثاني

وبتفصيل لبنود المحور الثاني [جدولين رقم (35+36)] نجد أن جميع البنود كانت بالموافقة وبنسب تتراوح بين ٧٧,٧ % و ٩٤ % وبوسطي إجابات ٣,٨٩ و ٤,١٤ وبالتالي فإن المهام التالية تزيد من فاعلية دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات:

١. دور لجنة المراجعة الرقابي في إعداد القوائم المالية.
٢. قيام لجنة المراجعة بتقييم السياسات المحاسبية، والمعاملات المحاسبية الخاصة بالعمليات الهامة.
٣. دور لجنة في التأكد من استيفاء المراجع لشروط هيئة الأوراق والأسواق المالية فيما يتعلق باستقلاليته وخبرته.
٤. قيام لجنة المراجعة بصلة الوصل بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة.
٥. استقلالية لجنة المراجعة في تحديد أتعاب مراجع الحسابات.
٦. دراسة خطة عمل المراجع وتوفير جميع التسهيلات لقيامه بعمله.
٧. قيام لجنة المراجعة بتقييم نظم الرقابة الداخلية بالشركة وإبداء التوصية بشأنها.

٨. ترشيح المراجع الداخلي من قبل لجنة المراجعة وربط تقاريره بشكل مباشر بلجنة المراجعة.
٩. طلب لجنة المراجعة لأي استشارة خارجية قانونية أو مالية أو إدارية.
١٠. قيام لجنة المراجعة بمتابعة مدى تقيد الشركة بأنظمة وتعليمات الهيئة وقوانين سوق الأوراق المالية.

وبالرجوع لاختبار T لجميع بنود المحور الثاني [جدول رقم (36)] نجد أن قيمة T المحسوبة تساوي 27.385، وهي أكبر من قيمة T الحرجة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ الموجود بالجداول الإحصائية، وبالتالي فإن T ذات دلالة إحصائية، **ونرفض فرضية العدم القائلة لايوجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهام لجان المراجعة في الشركات المساهمة وبين فاعلية حوكمة الشركات، ونقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهام لجان المراجعة في الشركات المساهمة وبين فاعلية حوكمة الشركات.**

نلاحظ من خلال إجراء تحليل الارتباط بأن معامل الارتباط بيرسون هو (٠,١٨٥) وقيمة مستوى الدلالة هي (٠,٠٤٥) وهي أصغر من ٠,٠٥ الأمر الذي يدل على وجود علاقة بين مهام لجان المراجعة في الشركات المساهمة وبين فاعلية حوكمة الشركات وهذه العلاقة طردية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، **أي كلما كانت المهام المحددة للجان المراجعة فاعلة كلما زادت فاعلية حوكمة الشركات وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهام لجان المراجعة في الشركات المساهمة وبين فاعلية حوكمة الشركات.**

٣-٣-٣-تحليل الفرض الثالث ونتائج اختباره:

يتضمن المحور الثالث من الاستبيان تسعة أسئلة موجهة لاختبار:

الفرض الثالث: $H_0$٣: لا تؤثر الخصائص النوعية للجان المراجعة على فعالية دورها في حوكمة الشركات.

$H_1$٣: تؤثر الخصائص النوعية للجان المراجعة على فعالية دورها في حوكمة الشركات.

أولاً: تحليل التباين:

يبين الجدول التالي رقم (37) تأثير المتغيرات السكانية (الديموغرافية) المدروسة على أن الخصائص النوعية للجان المراجعة تؤثر على فعالية دورها في حوكمة الشركات، بالاعتماد على تحليل التباين:

(المتغير التابع)	المتغيرات الديموغرافية (المتغير المستقل)	F	Sig مستوى الدلالة المحسوب	الدلالة
الخصائص النوعية للجان المراجعة تؤثر على فعالية دورها في حوكمة الشركات	المؤهل العلمي	1.107	0.357	ليس له تأثير
	التخصص الأكاديمي	0.570	0.885	ليس له تأثير
	الموقع الوظيفي	1.376	0.247	ليس له تأثير
	سنوات الخبرة	3.730	0.007	**له تأثير**

جدول رقم (37) تأثير المتغيرات السكانية (الديموغرافية) على أن الخصائص النوعية للجان المراجعة تؤثر على فعالية دورها في حوكمة الشركات

نلاحظ من الجدول السابق أنه عند مستوى ثقة ٩٥ % لا يوجد تاثير لكل من المتغيرات المدروسة (المؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، والموقع الوظيفي) على أن الخصائص النوعية للجان المراجعة تؤثر على فعالية دورها في حوكمة الشركات ، فقيمة مستوى الدلالة عند هذه المتغيرات هي أكبر من ٠,٠٥، ونلاحظ أنه عند متغير سنوات الخبرة مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥، وبالتالي فإنه يوجد تأثير لإجابات أفراد العينة عند هذا المتغير بأن الخصائص النوعية للجان المراجعة تؤثر على فعالية دورها في حوكمة الشركات، ولمعرفة أي من فئات سنوات الخبرة يختلف عن الآخر تم إجراء اختبار الفروق الصغرى ذات الدلالة LSD (Least Significant Deviations) كما في الجدول التالي رقم (38):

الفئة المدروسة (I)	الفئة المدروسة (J)	فروق المتوسطين (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة مستوى الدلالة	الدلالة
أقل من ٥ سنوات	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	-0.0432	٠,٠٩٠٨	0.635	لايوجد فروق
	من ١٠ وأقل من ٢٠ سنة	-0.3151	٠,٠٨٩٧	0.001	**يوجد فروق**
	من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة	-0.1728	0.1035	0.098	لايوجد فروق
	من ٣٠ سنة فأكثر	-0.2076	0.1035	0.047	**يوجد فروق**
من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	من ١٠ وأقل من ٢٠ سنة	-0.2719	٠,٠٩٨٥	0.007	**يوجد فروق**
	من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة	-0.1296	0.1112	0.246	لايوجد فروق
	من ٣٠ سنة فأكثر	-0.1644	0.1112	0.142	لايوجد فروق
من ١٠ وأقل من ٢٠ سنة	من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة	0.1422	0.1103	0.200	لايوجد فروق
	من ٣٠ سنة فأكثر	0.1075	0.1103	0.332	لايوجد فروق
من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ سنة فأكثر	-0.0347	0.1218	0.776	لايوجد فروق

جدول رقم (38) اختبار LSD لفئات سنوات الخبرة بالنسبة للفرض الثالث

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥، أي أنه عند مستوى الثقة ٩٥ % لا توجد فروق ثنائية ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة موافقة أفراد العينة على أن الخصائص النوعية للجان المراجعة تؤثر على فعالية دورها في حوكمة الشركات بين فئات سنوات الخبرة، باستثناء فئة (من ١٠ وأقل من ٢٠ سنة) حيث يوجد فروق ثنائية ذات دلالة إحصائية مع كلٍ من فئتي سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ وأقل من ١٠ سنوات) حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥، وكذلك يوجد فروق بين إجابات أفراد العينة بين فئة (من ٣٠ سنة فأكثر) وفئة (أقل من ٥ سنوات) حيث نلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥، ويمكن مشاهدة الجدول التالي رقم (39) لبيان الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بنود الفرض الثالث:

سنوات الخبرة	الوسط الحسابي
أقل من ٥ سنوات	3.94
من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	3.98
من ١٠ وأقل من ٢٠ سنة	**4.25**
من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة	4.11
من ٣٠ سنة فأكثر	4.15
الإجمالي	**4.07**

جدول رقم (39) متوسطات إجابات أفراد العينة على بنود المحور الثالث وفقاً لسنوات الخبرة

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية لبنود المحور الثالث:

يبين الجدول التالي رقم (40) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثالث:

	الأسئلة	التكرارات					النسب المئوية %				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	يؤدي اتباع مبدأ الإلزام بتكوين لجان المراجعة في الشركات إلى زيادة فاعلية دورها في حوكمة الشركات.	41	71	5	0	0	35	60.7	4.3	0	0
٢	تفعيل وجود لجان المراجعة لدى الشركات العائلية يعزز من فاعلية حوكمة الشركات في بيئة الأعمال السورية.	16	45	30	23	3	13.7	38.5	25.6	19.7	2.6
٣	تحديد حجم ثابت للجنة المراجعة بغض النظر عن طبيعة نشاط الشركة يؤثر سلباً على فعالية دورها.	16	61	21	18	1	13.7	52.1	17.9	15.4	0.9
٤	تحديد حد أدنى لعدد أعضاء لجنة المراجعة بشكل مستقل عن حجم المنشأة يؤثر على فعالية دورها.	13	57	24	22	1	11.1	48.7	20.5	18.8	0.9
٥	كون جميع أعضاء لجنة المراجعة من غير التنفيذيين والمستقلين يؤدي إلى زيادة فاعليتها.	57	48	7	5	0	48.7	41	6	4.3	0
٦	لزيادة فاعلية لجنة المراجعة يجب أن يتمتع أعضاءها بخبرات مالية جيدة.	62	48	5	2	0	53	41	4.3	1.7	0
٧	وجود نظام موثق للجنة المراجعة متضمن مواعيد اجتماعاتها يؤدي إلى زيادة فاعليتها.	45	62	8	1	1	38.5	53	6.8	0.9	0.9
٨	التزام لجنة المراجعة بتقديم عدة تقارير سنوية عن أعمالها لمجلس الإدارة يزيد من فاعليتها.	45	62	8	2	0	38.5	53	6.8	1.7	0
٩	إرفاق تقرير لجنة المراجعة مع التقارير السنوية يزيد من أهمية لجنة المراجعة ومصداقية التقارير.	55	55	6	1	0	47	47	5.1	0.9	0
	إجمالي المحور الثالث	**350**	**509**	**114**	**74**	**6**	**33.24**	**48.33**	**10.83**	**7.03**	**0.57**

جدول رقم (40) التكرارات والنسب المئوية لإجابات المحور الثالث والمحور كاملاً

ثالثاً: اختبار T لبنود المحور الثالث:

يبين الجدول التالي رقم (41) الوسط الحسابي والإنحراف المعياري وقيمة T المحسوبة لإجابات أفراد العينة للمحور الثالث:

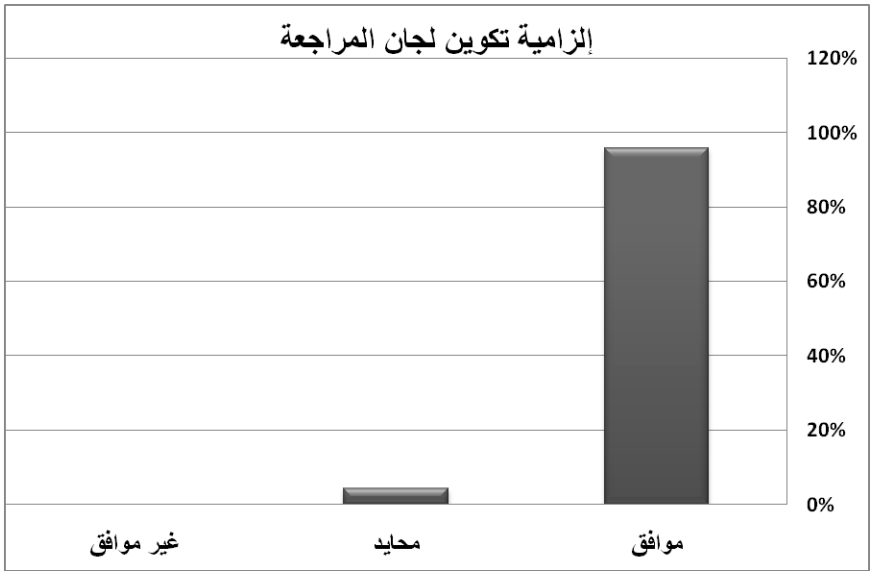
	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
١	يؤدي اتباع مبدأ الإلزام بتكوين لجان المراجعة في الشركات إلى زيادة فاعلية دورها في حوكمة الشركات.	4.31	0.55	25.779	0.000	يوجد فروق
٢	تفعيل وجود لجان المراجعة لدى الشركات العائلية يعزز من فاعلية حوكمة الشركات في بيئة الأعمال السورية.	3.41	1.04	4.287	0.000	يوجد فروق
٣	تحديد حجم ثابت للجنة المراجعة بغض النظر عن طبيعة نشاط الشركة يؤثر سلباً على فعالية دورها.	3.62	0.94	7.216	0.000	يوجد فروق
٤	تحديد حد أدنى لعدد أعضاء لجنة المراجعة بشكل مستقل عن حجم المنشأة يؤثر على فعالية دورها.	3.50	0.95	5.726	0.000	يوجد فروق
٥	كون جميع أعضاء لجنة المراجعة من غير التنفيذيين والمستقلين يؤدي إلى زيادة فاعليتها.	4.34	0.78	18.642	0.000	يوجد فروق
٦	لزيادة فاعلية لجنة المراجعة يجب أن يتمتع أعضاءها بخبرات مالية جيدة.	4.45	0.66	23.705	0.000	يوجد فروق
٧	وجود نظام موثق للجنة المراجعة متضمن مواعيد اجتماعاتها يؤدي إلى زيادة فاعليتها.	4.27	0.70	19.608	0.000	يوجد فروق
٨	التزام لجنة المراجعة بتقديم عدة تقارير سنوية عن أعمالها لمجلس الإدارة يزيد من فاعليتها.	4.28	0.67	20.774	0.000	يوجد فروق
٩	إرفاق تقرير لجنة المراجعة مع التقارير السنوية يزيد من أهمية لجنة المراجعة ومصداقية التقارير.	4.40	0.63	24.046	0.000	يوجد فروق
	إجمالي المحور الثالث	**4.07**	**0.36**	**32.012**	0.000	يوجد فروق

جدول رقم (41) الأوساط الحسابية والإنحرافات وقيمة T لإجابات المحور الثالث والمحور كاملاً

سنتناول في تحليل واختبار النتائج لهذا الفرض كل بند من بنوده المذكورة في الاستبيان وندر تأثيره في فاعلية لجان المراجعة وذلك كمايلي:

أولاً: بالنسبة لإلزامية تكوين لجان المراجعة، فقد حصلت هذه الخاصية على نسبة موافقة من أفراد العينة ٩٥,٧ % وبدون اي رفض حيث كان جواب باقي الافراد كمحايدين، وبوسطي إجابات ٤,٣١ بانحراف معياري ٠,٥٥، وبالتالي فإن اتباع مبدأ الإلزام بتكوين لجان المراجعة في الشركات إلى زيادة فاعلية دورها في حوكمة الشركات.

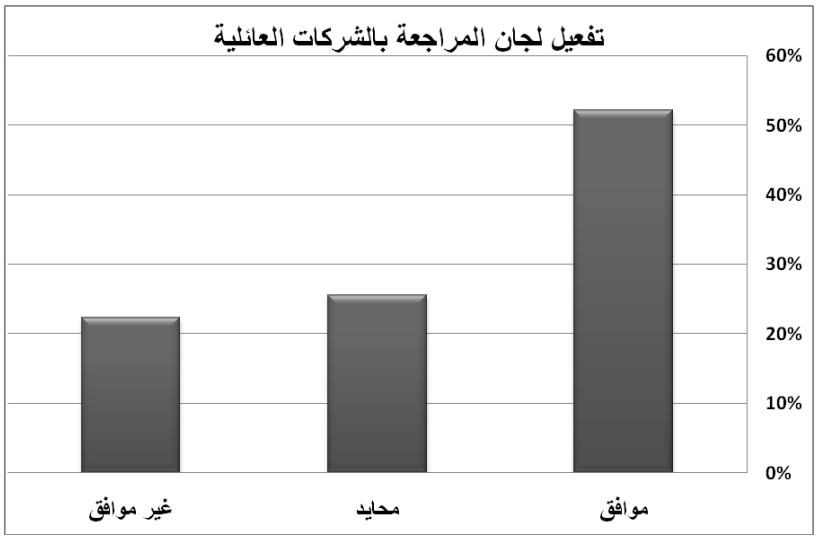
ويبين الشكل التالي رقم (١٥) نسب إجابات أفراد العينة على أن إلزامية تكوين لجان المراجعة تزيد من فاعليتها:



شكل رقم (١٥): نسب إجابات أفراد العينة على خاصية إلزامية تكوين لجان مراجعة

ثانياً: بالنسبة لتفعيل لجان المراجعة في الشركات العائلية فقد حصلت على نسبة موافقة ٥٢,٢ % وبوسطي إجابات ٣,٤١ بانحراف ١,٠٤، بينما كانت نسبة الرفض ٢٢,٣ % والمحايدين ٢٥,٦ %، وبالتالي نقبل بأن تفعيل وجود لجان المراجعة لدى الشركات العائلية يعزز من فاعلية حوكمة الشركات في بيئة الأعمال السورية.

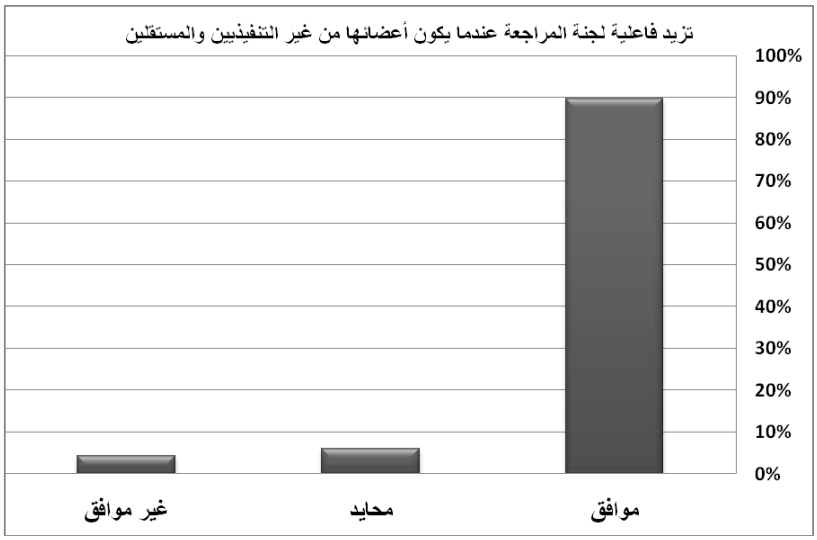
ويبين الشكل التالي رقم (١٦) نسب إجابات أفراد العينة على أن تكوين لجان المراجعة في الشركات العائلية يزيد من فاعليتها:



شكل رقم (١٦): نسب إجابات أفراد العينة على خاصية وجود لجان مراجعة بالشركات العائلية

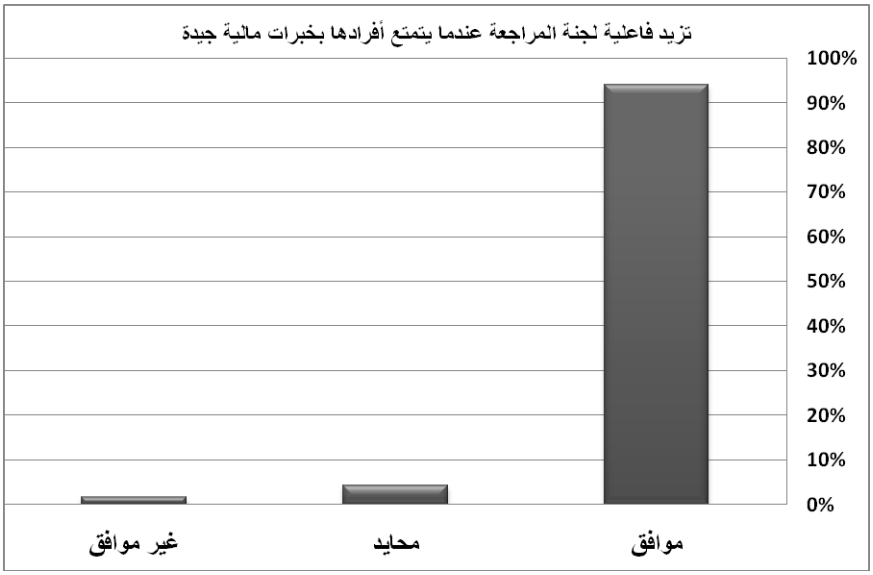
ثالثاً: بالنسبة لعدد أعضاء لجان المراجعة فقد وافق أفراد العينة بنسبة ٦٥,٨ % على أن تحديد عدد ثابت لأعضاء لجنة المراجعة بغض النظر عن طبيعة نشاط الشركة يؤثر سلباً على فعالية دورها وبوسطي إجابات ٣,٦٢، بينما وافقوا على أن تحديد حد أدنى من الأعضاء دون الأخذ بعين الاعتبار حجم الشركة يؤثر كذلك على فعالية دورها بنسبة ٥٩,٨ % وبوسطي إجابات ٣,٥، وبالتالي نقبل بالبندين بأن تحديد عدد ثابت للأعضاء أو حد أدنى دون الرجوع لطبيعة نشاط الشركة وحجمها يؤثر على فعالية اللجنة.

رابعاً: حصلت خاصية كون جميع أعضاء اللجنة من غير التنفيذيين والمستقلين على موافقة بنسبة ٨٩,٧ % منها ٤٨,٧ % كموافق جداً، وبوسطي إجابات ٤,٣٤، وبالتالي نقبل بأنه كون جميع أعضاء لجنة المراجعة من غير التنفيذيين والمستقلين يؤدي إلى زيادة فاعليتها، والشكل التالي رقم (١٧) يبين نسب الإجابات على الخاصية المذكورة:



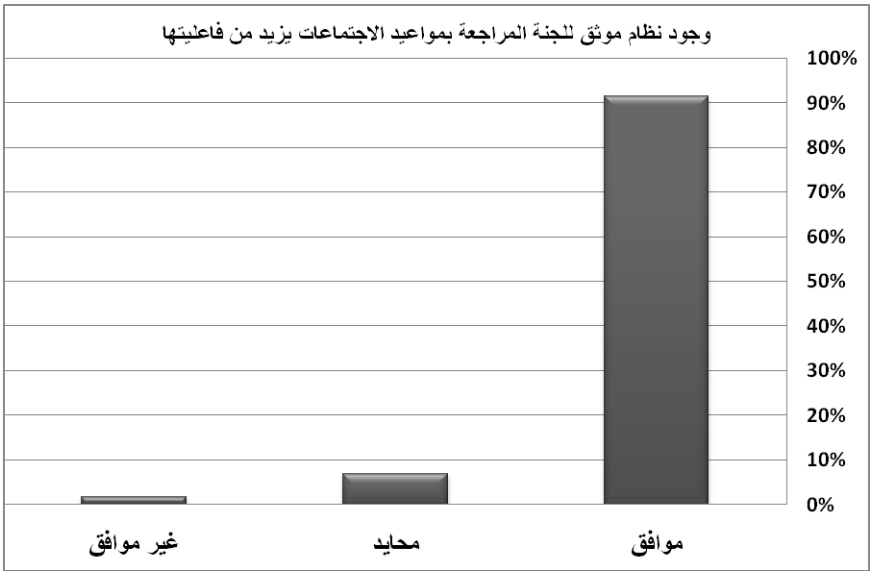
شكل رقم (١٧): نسب إجابات أفراد العينة على خاصية كون أعضاء لجان المراجعة مستقلين وغير تنفيذيين

خامساً: بالنسبة لتمتع أعضاء لجنة المراجعة بخبرات مالية جيدة فقد وافق ما نسبتهم ٩٤ % على أن توافر ذلك يؤدي لزيادة فاعلية لجنة المراجعة وبأعلى وسطي بين الخصائص ٤,٤٥، وبالتالي نقبل بأنه لزيادة فاعلية لجنة المراجعة يجب أن يتمتع أعضاءها بخبرات مالية جيدة، والشكل التالي رقم (١٨) يبين النسب المذكورة:



شكل رقم (١٨): نسب إجابات أفراد العينة على خاصية تمتع أعضاء لجان المراجعة بخبرات مالية

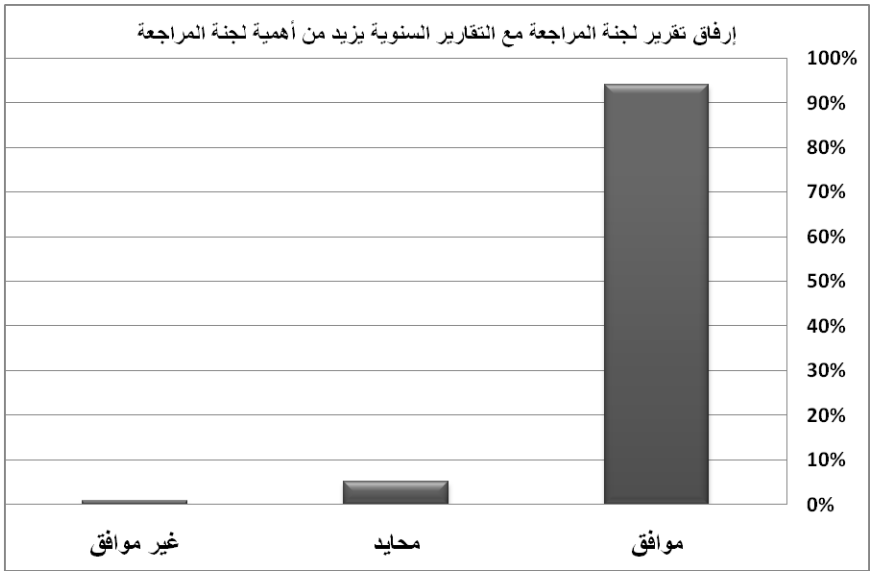
سادساً: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة على أن وجود نظام موثق للجنة المراجعة متضمن مواعيد اجتماعاتها يؤدي إلى زيادة فاعليتها ٩١,٥ % بوسطي إجابات ٤,٢٧ وبالتالي نقبل ذلك، والشكل التالي رقم (١٩) يوضح النسب المذكورة:



شكل رقم (١٩): نسب إجابات أفراد العينة على خاصية النظام الموثق لمواعيد اجتماع لجنة المراجعة

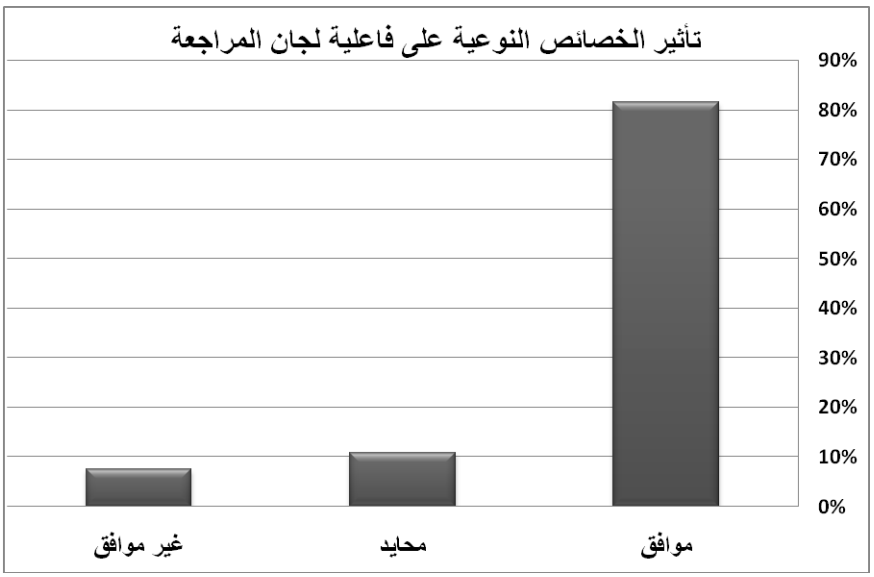
سابعاً: وافق ٩١,٥ % من أفراد العينة على أن التزام لجنة المراجعة بتقديم عدة تقارير سنوية عن أعمالها لمجلس الإدارة يزيد من فاعليتها، وبوسطي إجابة ٤,٢٨ وبالتالي نقبل ذلك.

ثامناً: كانت نسبة موافقة أفراد العينة على أن إرفاق تقرير لجنة المراجعة مع التقارير السنوية يزيد من أهمية لجنة المراجعة ٩٤ % وبوسطي إجابات ٤,٤ وبالتالي نقبل ذلك، ونلاحظ النسب المذكورة من خلال الشكل رقم (٢٠) أدناه:



شكل رقم (٢٠): نسب إجابات أفراد العينة على خاصية إرفاق تقارير لجان المراجعة مع التقارير السنوية

وبدمج لما سبق نلاحظ [جدول رقم (41)] أن وسطي إجابات أفراد العينة على الخصائص النوعية للجان المراجعة وأثرها على فاعلية اللجان بلغ ٤,٠٧ وبنسبة موافقة ٨١,٥٧٪، وبالتالي نوافق بأن الخصائص النوعية المذكورة تؤثر على فاعلية لجان المراجعة، والشكل التالي رقم (٢١) يبين نسب الإجابات:

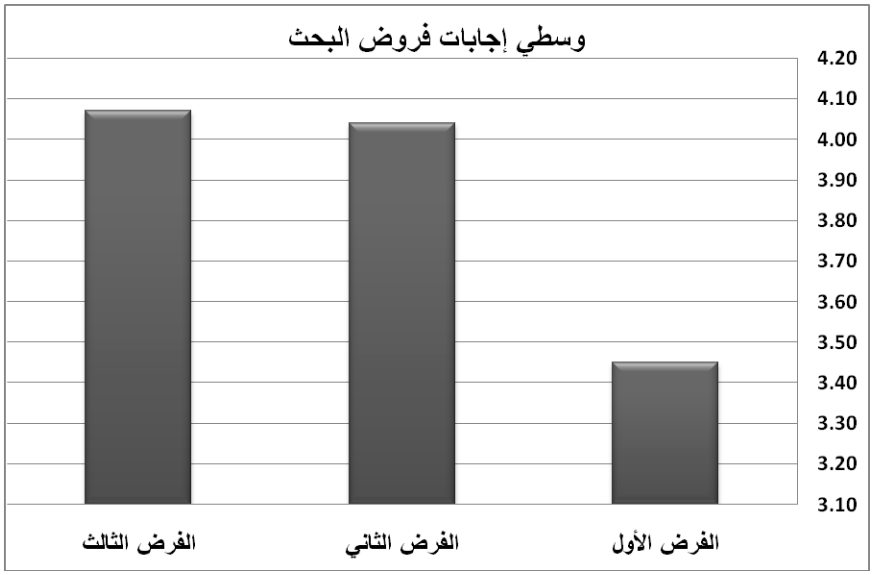


شكل رقم (٢١): نسب إجابات أفراد العينة على الفرض الثالث

وبمقارنة للأوساط الحسابية للخاصيات المذكورة نجد أن خاصية تمتع أعضاء لجان المراجعة بخبرات مالية جيدة حصل على أعلى نسبة وسط حسابي بالموافقة ٤,٤٥، وبنسبة موافقة ٩٤ % بينما حصلت خاصية الإلزام بتكوين لجان المراجعة على أعلى نسبة ٩٥,٧ % ولكن بوسط حسابي للموافقة ٤,٣١ .

وبالرجوع لاختبار T لكامل بنود المحور الثالث [جدول رقم (41)] نجد أنها تساوي ٣٢,٠١٢ وبمقارنتها مع T الحرجة بالجداول الإحصائية نجد أنها أكبر منها عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وبالتالي T ذات قيمة إحصائية، **ونقبل بذلك الفرضية البديلة القائلة بأن الخصائص النوعية للجان المراجعة تؤثر على فعالية دورها في حوكمة الشركات.**

وأخيراً نلاحظ من خلال اختبار فروض البحث قبول الفروض الثلاثة مع اختلاف نسب القبول بين فرض وآخر وحتى ضمن مكونات نفس الفرض، نشاهد فيما يلي الشكل رقم (٢٢) والذي يتضمن مقارنة بين وسطي الإجابات للفروض الثلاث:



شكل رقم (٢٢): مقارنة بين الأوساط الحسابية لإجابات الفروض الثلاث

الفصل الرابع

ملخص ونتائج البحث والتوصيات

سيقوم الباحث في هذا الفصل الختامي من هذا البحث بتلخيص البحث وأهم النقاط التي وردت فيه، مروراً بالنتائج التي وصلنا إليها، وأخيراً أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث.

وسيكون ذلك من خلال ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ملخص البحث.

المبحث الثاني: نتائج البحث.

المبحث الثالث: توصيات البحث.

المبحث الأول

ملخص البحث

جاءت دراستنا امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، فمن دراسة بينت أنه لايوجد تركيب مثالي لحوكمة الشركات، إلى دراسة أخرى اعتبرت حوكمة الشركات بالمفهوم الضيق عبارة عن تركيب مجلس الإدارة وعلاقته مع المديرين وبالمفهوم الشامل فهي تتضمن علاقات الشركة مع حملة الأسهم، ودراسات أخرى تناولت لجان المراجعة من حيث إلزامية تكوينها وخصائصها، وتطور لجان المراجعة من دولة إلى أخرى، وقد لاحظ الباحث من خلال هذه الدراسات المتعددة تطور مفهوم حوكمة الشركات واختلاف هذا المفهوم من دولة لأخرى، ومن خلال تركيز بعض الدراسات على الآليات الخارجية لحوكمة الشركات بينما ركزت دراسات أخرى على الآليات الداخلية، وأنه ليس المهم تواجد الآليات وإنما فاعليتها.

انطلقت دراستنا من مشكلة تفعيل آليات الحوكمة في بيئة الأعمال السورية، ومدى إمكانية مساهمة لجان المراجعة في الوصول لحوكمة جيدة من خلال المهام والمسؤوليات التي تقوم بها هذه اللجان، وأخيراً الخصائص التي تجعل هذه اللجان فاعلة وقادرة على تحقيق أهدافها.

وقد كانت الأهداف التي انطلق منها الباحث عموماً هي دراسة لمبادئ حوكمة الشركات وآلياتها المختلفة، ودراسة لدور وأهمية لجان المراجعة بالنسبة للشركات والخصائص النوعية التي تتصف بها والتي تؤدي إلى زيادة فاعليتها، ودراسة للآليات التي تؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة في بيئة الاعمال السورية منطلقاً من القوانين والأنظمة والتشريعات الموجودة.

وقام الباحث من خلال هذا البحث بإطاره النظري والعملي باختبار فروض البحث الثلاثة التي تم وضعها وهي:

١. مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD* قابلة للتطبيق في سورية.
٢. لوجود لجان مراجعة فاعلة في الشركات المساهمة دوراً إيجابياً في تحقيق مبادئ الحوكمة.
٣. تؤثر الخصائص النوعية للجان المراجعة على فعالية دورها في حوكمة الشركات.

وسلك الباحث لإنجاز أركان هذا البحث المنهج الاستقرائي كأساس لتحقيق أهدافه.

وقسم الباحث الدراسة إلى أربعة فصول أساسية تناول في الفصل الأول مبادئ وآليات حوكمة الشركات، بينما خصص الفصل الثاني لدراسة خصائص ومسؤوليات لجان المراجعة، وجاء الفصل الثالث لدراسة حوكمة الشركات ولجان المراجعة في بيئة الاعمال السورية وكذلك للدراسة الميدانية، بينما أفرد الباحث فصلاً رابعاً لملخص البحث ونتائجه والتوصيات.

وسنذكر فيما يلي أهم النقاط التي وردت في الفصول الثلاثة الأولى:

تناول الفصل الأول بأولى مباحثه مفهوم حوكمة الشركات بأنه تعبير واسع يتضمن قواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة الشركات المساهمة لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديري تلك الشركات وموظفيها، والمعلومات التي يفصح عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين، وتتضمن أيضاً موضوعات خاصة بقانون الشركات وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة داخل كل بلد، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين الإفلاس وعدم الملاءة المالية، وهي تتضمن إضافة إلى ذلك التشريعات الحكومية والجهات التشريعية التي يتعامل بها المشرعون لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها، بينما وضعت الـ *OECD* تعريفاً لحوكمة الشركات كالتالي: "مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين".

بعد ذلك تناول الباحث أهمية حوكمة الشركات على كل من الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والقانوني والدولي، فعلى الصعيد الاقتصادي للحوكمة أثر كبير بتعاظم القيمة السوقية للشركة وتدعيم المنافسة، ودور الحوكمة عموماً في تشكيل أسواق رأس المال، أما على الصعيد الاجتماعي فللحوكمة أثر كبير بمساءلة الشركات عن التزاماتها الاجتماعية، وعلى الصعيد القانوني تأتي اهمية الحوكمة بتداخل حوكمة الشركات بقوانين الشركات وأسواق المال والبنوك والمحاسبة والمراجعة والمنافسة والضرائب والعمل والبيئة وغيرها من القوانين.

أما في المبحث الثاني من هذا الفصل فقد تناول الباحث عوامل ظهور حوكمة الشركات وقد أرجع ذلك إلى مشكلات الوكالة والتلاعبات المحاسبية من خلال الاختيار المحاسبي وإدارة الأرباح وتمهيد الدخل والمحاسبة الإبداعية.

وتناول الباحث في المبحث الثالث مبادئ حوكمة الشركات كما هي واردة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

أما في المبحث الرابع فقد درس الباحث الآليات المختلفة لحوكمة الشركات انطلاقاً من الآليات الخارجية من حقوق الملكية وقوانين تنظيم العقود والأنظمة المصرفية وآليات الإفلاس ونزع الملكية وأسواق الأوراق المالية وما ينظم المنافسة في السوق وآليات الاندماج والاستحواذ، أما

الآليات الداخلية فقد تم دراستها من خلال ممارسة مجلس الإدارة لمسؤوليته الإشرافية واللجان المختلفة المكونة لمجلس الإدارة، وأخيراً من خلال علاقة الشركة مع المساهمين والموظفين والمجتمع والبيئة والحكومة.

أما الفصل الثاني من هذا البحث فقد تناول بمبحثه الأول تسلسل تاريخي لنشأة لجان المراجعة على المستوى الدولي، ومن تعريفات لجان المراجعة بأنها "لجنة يتم تعيين أعضائها عن طريق الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة, وتعتبر قناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي للشركة, وفي نفس الوقت لها دور رقابي على جميع عمليات الشركة"، وبعد ذلك تناول المبحث أهمية لجان المراجعة لكل من مجلس الإدارة والمراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية وأخيراً للمساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة.

وفي المبحث الثاني تم دراسة فاعلية لجان المراجعة من خلال تكوين هذه اللجان إلزامياً أو اختيارياً واستقلالية أعضاء لجان المراجعة ومؤهلاتهم المالية بشكل رئيس، وعدد أعضاء اللجنة تبعاً لنشاط الشركة وحجمها، وأخيراً عملها من حيث الاجتماعات ألا تقل عن ثلاثة اجتماعات في السنة وتقريرها الواجب نشره مع القوائم المالية.

وأما المبحث الثالث فقد درسنا فيه مسؤوليات ووظائف لجان المراجعة فغالبية وظائف اللجنة هي عبارة عن وظائف استشارية أما بالنسبة لاتخاذ القرارات فلا يتم عن طريق اللجنة وإنما عن طريق المجلس، وقد شملت وظائف اللجنة دورها في الإشراف والرقابة على إعداد التقارير المالية، ومراجعة السياسات المحاسبية المطبقة وكذلك نظم الرقابة الداخلية، ومن مسؤولياتها أيضاً ترشيح مسؤول إدارة الرقابة الداخلية وتحديد مكافآته، ورفع تقارير المراجعة الداخلية إلى لجنة المراجعة بشكل مباشر، أما مسؤوليتها تجاه المراجع الخارجي فتكمن في إبداء التوصية في تعيينه وتحديد أتعابه والتأكد من استقلاليته، وبعد ذلك في عملها كصلة وصل بين المراجع الخارجي والإدارة، وكذلك قيام اللجنة بمتابعة والاطلاع على عمله ووقته ونطاقه، والاطلاع على القوائم المالية والموافقة عليها في نهاية عملية المراجعة.

فمن خلال مسؤوليات لجان المراجعة نلاحظ أنها تلعب دوراً حاسماً لمجلس الإدارة، وخاصة في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة الشركة والمراجعون الداخليون بما يحقق ارتفاع نوعية وجودة التقارير المالية، ويتطلب الوفاء بهذه المسؤوليات وجود أعضاء بلجنة المراجعة لديهم المستوى الملائم من الالتزام، والاستقلال والخبرة، وإن وجود لجنة المراجعة ذات التكوين الجيد والملائم، والتي تتمتع بفهم واضح لرسالتها، إلى جانب القدرة على الاتصال بحرية بين أعضائها، يجب أن تعمل لتخفيف الضغوط التي تمارس في إعداد التقارير المالية والتي تخدم مصلحة الإدارة دون مصلحة الأطراف الأخرى، وتضعف من الشفافية وتؤثر سلباً على فاعلية حوكمة الشركات.

وقام الباحث قبل البدء بالدراسة الميدانية في الفصل الثالث بتغطية للقوانين والأنظمة والتشريعات الموجودة في بيئة الأعمال السورية وتخص حوكمة الشركات أو لجان المراجعة، حيث يعتبر القانون رقم /٢٢/ لعام ٢٠٠٥ القاضي بإحداث هيئة الأوراق والأسواق المالية خطوة أساسية في تطوير وإرساء قواعد حوكمة الشركات في سورية، وبعد ذلك المرسوم التشريعي رقم /٥٥/ لعام ٢٠٠٦ والذي أحدث سوق دمشق للأوراق المالية، وجاء المرسوم التشريعي رقم /٦١/ لعام ٢٠٠٧ معيناً للشركات في إعادة تقويم الأصول الثابتة وخطوة فعالة في طريق الإفصاح وتحول الشركات الفردية الى شركات مساهمة، وكان لقانون التجارة رقم /٣٣/ لعام ٢٠٠٧ بالغ الأثر بمراعاة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال السورية وتكفل هذه القانون بالأسس والمبادئ القانونية التي تحكم العمل التجاري من كل جوانبه، ولعل من القوانين الهامة أيضا في هذا المجال قانون الشركات الجديد والذي صدر بالرقم /٣/ لعام ٢٠٠٨ حيث جاء منفصلاً عن قانون التجارة السابق حيث أوضح الشكل القانوني للشركات بشكل دقيق وأدخل به مفاهيم جديدة تأخذ موضوع حوكمة الشركات بعين الاعتبار، ويأتي بعد ذلك القانون رقم /٧/ لعام ٢٠٠٨ والذي يهدف إلى تحديد القواعد المنظمة لحرية المنافسة ومنع الاحتكار.

وقد أفرد تفصيلاً لنظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات "قواعد حوكمة الشركات المساهمة" الصادرعن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية بتاريخ ٢٠٠٨/٦/٢٩ بالقرار رقم /٣١/ واعتبر إلزامياً من ٢٠٠٩/١/١، ويبين هذا النظام القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركات المساهمة التي تطرح أسهمها على الإكتتاب العام من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تغطي كل من حقوق المساهمين ودور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، والإفصاح والشفافية، ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، ودور ومسؤوليات الإدارة التنفيذية، ومفتشو الحسابات، وأخيراً المدقق الداخلي.

وفي مبحث لاحق من هذا الفصل تم أخذ عينة البحث وتحديد المجتمع الإحصائي وتحليل قوائم الاستقاء الموزعة لجداول تكرارات ووسط حسابي وانحراف معياري واختبار التباين، واختبار T لكل بند من بنود قائمة الاستبيان، بعد ذلك قام الباحث بتحليل للنتائج وربطها مع فروض البحث بشكل تفصيلي، ومن خلال اختبار فروض البحث تم قبول الفروض الثلاثة مع اختلاف نسب القبول بين فرض وآخر.

المبحث الثاني

نتائج البحث

يمكن عرض النتائج التي توصل إليها الباحث كما يلي:

١. أظهرت الدراسة الميدانية بأن بيئة الأعمال في سورية لا تشكل إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات، وعدم توفر الوعي حول حوكمة الشركات، وافتقار الشركات السورية لمفهوم المواطنة.

٢. أظهرت الدراسة الميدانية أن إحداث سوق دمشق للأوراق المالية نقطة مهمة في طريق حماية حقوق المساهمين، وأن نظام الحوكمة السوري يضمن حقوق ذوي الأقلية من المساهمين.

٣. أظهرت الدراسة أن ربط حقوق المساهمين بجميع الحقوق المتصلة بالسهم، وإعطاء المساهمين أفضلية الاكتتاب بالأسهم قبل طرحها بين المستثمرين، ساهم بمعاملة عادلة بين المساهمين.

٤. أظهرت الدراسة بأن حقوق الأطراف ذوو المصلحة بحوكمة الشركات تم أخذه بعين الاعتبار من خلال قانون التجارة الجديد، وإعطاء دائني الشركات الحق بإبطال قرار تخفيض رأس المال عند تضرر مصالحهم.

٥. أظهرت الدراسة بأن اعتماد معايير المحاسبة والمراجعة الدولية بنظام الحوكمة والإفصاح سيساهم بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في بيئة الأعمال السورية.

٦. أظهرت الدراسة بأن إلزام الشركات بتكوين لجان مراجعة ضمن مجلس الإدارة سيساهم بتفعيل آليات الحوكمة، من خلال تفعيل مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

٧. أظهرت الدراسة الميدانية بأنه يوجد علاقة بين مهام لجان المراجعة وبين فاعلية حوكمة الشركات، وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون المساوي لـ (٠,١٨٥) وقيمة مستوى الدلالة (٠,٠٤٥)، فكلما كانت مهام لجان المراجعة فاعلة كلما زادت فاعلية حوكمة الشركات.

٨. لقيام لجان المراجعة بمهامها بفاعلية يجب عدم تحميلها بمهام تفوق المهام الموكلة إليها، وتوكيل متابعة التقيد بأنظمة الحوكمة والهيئة للجنة مختصة بهذه المهمة.

٩. تحديد حجم ثابت لعدد أعضاء لجان المراجعة دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة نشاط الشركة أو حجمها، يؤثر سلباً في فاعلية هذه اللجان في حوكمة الشركات.

١٠. تزداد فاعلية لجان المراجعة بالخبرات المالية الواجب توفرها لدى أعضائها.

١١. إرفاق تقرير لجنة المراجعة مع التقارير المالية السنوية للشركات له دور بزيادة أهميتها وفاعليتها ضمن نظام حوكمة الشركات.

المبحث الثالث

توصيات البحث

بالرجوع لنتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

١. نشر ثقافة حوكمة الشركات والوعي بين الشركات، وحتى في الأوساط الأكاديمية سواءً عن طريق الندوات التعريفية أو عن طريق المؤتمرات، والتواصل مع التطورات الدولية في هذا المجال، وتسييس حوكمة الشركات لتشمل الشركات العائلية والقطاع العام.

٢. التواصل مع الندوات والمؤتمرات الدولية حول حوكمة الشركات وتطبيقها العملي، وذلك لمواكبة جميع التطورات بهذا المجال للوصول لتطبيق جيد للحوكمة وخاصة بعد فترة البناء التي مرت بها سورية.

٣. الاهتمام بالجانب الاجتماعي لحوكمة الشركات لما له من أهمية بانخراط الشركات بالجوانب الإنسانية والبيئية للمجتمع، والارتقاء بالشركات لمفهوم المواطن الجيد.

٤. الاعتماد على نشر الوعي والثقافة بلجان المراجعة ومهامها وأهميتها، وعدم الاعتماد على سياسة الإلزام فقط في ذلك.

٥. يمكن تعدد الجهات المصدرة لأنظمة الحوكمة نظراً لتعدد الفعاليات بين شركات مساهمة ومؤسسات مالية، ولكن في النهاية لابد من ربط المتابعة والقرار لجهة واحدة ملزمة للجميع.

٦. عدم إشراك لجان المراجعة بمهام متابعة التقيد بالأنظمة أو حتى تقييم التقيد بمبادئ حوكمة الشركات، وإرجاع ذلك للجنة مختصة ضمن مجلس الإدارة.

٧. لتشكيل لجان مراجعة من الأفضل تحديد حد أدنى لهذه اللجان ثلاثة أعضاء مثلاً، وترك الأمر بعد ذلك لمجلس الإدارة بتحديد العدد الملائم حسب طبيعة عمل الشركة وحجمها.

٨. الاهتمام بالخبرات المالية لأعضاء لجان المراجعة، وليس فقط لعضو واحد على الأقل.

٩. بالإضافة للخبرات المالية والمحاسبية الواجبة للجان المراجعة، التوجه بأن يكون لدى أعضاء لجان المراجعة الخبرات المتعلقة بعلم النفس والسلوك الإنساني.

١٠. التركيز على إعادة النظر بكيفية تعيين مراجع الحسابات وتحديد أتعابه، وقيام لجنة المراجعة بمهامها في هذا المجال على أتم وجه.

ملاحق البحث

أولاً: استمارة الاستبيان.

ثانياً: الشركات المساهمة العامة.

ثالثاً: الأساتذة المحكمين لإستمارة الاستبيان.

الملحق الأول

استمارة الاستبيان

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

مع أصدق دعواتي وأمنياتي لكم بالتوفيق، وخالص شكري على موافقتكم لمشاركتي بإنجاح هذا البحث،

يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، والتي تهدف إلى اختبار فروض بحث بعنوان **"دور حوكمة الشركات في تفعيل لجان المراجعة وإمكانية التطبيق في سورية – دراسة ميدانية"**

لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الإستبانة بكل دقة وصراحة وموضوعية وبما يعكس وجهة نظركم والتي ستؤثر على اختبار الفروض ونتائج البحث، ويضمن لكم الباحث السرية التامة للإجابات وعدم استخدامها إلا في هذه الدراسة فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث

محمد طجها

البيانات العامة

١. **الاسم(اختياري):**.....،**العمر**:.....

٢. **الجنس:** □ ذكر □ أنثى

٣. **المؤهل العلمي:**

□ بكالوريوس.
□ دبلوم دراسات عليا.
□ ماجستير.
□ دكتوراه.
□ أخرى.

٤. **التخصص الأكاديمي:**

□ محاسبة.
□ علوم مالية ومصرفية.
□ إدارة أعمال.
□ اقتصاد.
□ أخرى.

٥. **الموقع الوظيفي الحالي:**

□ رئيس أو عضو مجلس إدارة.
□ رئيس أو عضو لجنة مراجعة.
□ مدير مالي أو مدير قسم حسابات.
□ محاسب.
□ مدقق داخلي.
□ أخرى:.....

٦. **سنوات الخبرة العملية:**

□ أقل من ٥ سنوات.
□ من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات.
□ من ١٠ سنوات وأقل من ٢٠ سنة.
□ من ٢٠ سنة وأقل من ٣٠ سنة.
□ من ٣٠ سنة فأكثر.

المحور الأول

الأسئلة التالية موجهة لاختبار مدى قابلية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

في سورية، وهذه المبادئ هي:

١. توافر الإطار الفعال لحوكمة الشركات.
٢. حقوق المساهمين.
٣. المعاملة العادلة للمساهمين.
٤. دور الأطراف ذوو المصلحة في حوكمة الشركات.
٥. الإفصاح والشفافية.
٦. مسؤوليات مجلس الإدارة.

يرجى وضع علامة (√) في المربع المختار من قبلك:

	الأسئلة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	تتمتع بيئة الأعمال السورية بوعي حول حوكمة الشركات ومبادئها.					
٢	تعدد الجهات التي تصدر قوانين وأنظمة ترتبط بحوكمة الشركات يوفر بيئة ملائمة لحوكمة جيدة.					
٣	يعتبر قانون المنافسة ومنع الاحتكار الصادر مؤخراً ضابطاً من ضوابط الحوكمة لخلق بيئة تنافسية بين الشركات.					
٤	تفتقد الشركات السورية لمفهوم المواطنة وتلبية المتطلبات تجاه المجتمع والبيئة.					
٥	إخضاع شركات ومكاتب المحاسبة والتدقيق لإشراف ورقابة هيئة الأوراق والأسواق المالية ضروري لإنجاح نظام الحوكمة.					
٦	إحداث سوق دمشق للأوراق المالية من شأنه زيادة إحكام الرقابة على الشركات وضماناً لحقوق المساهمين.					

	الأسئلة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
٧	يضمن نظام الحوكمة السوري حماية حقوق المساهمين ذوي الأقلية من أي وسائل استغلالية من المسيطرين.					
٨	يؤدي ربط حقوق المساهمين بجميع الحقوق المتصلة بالسهم إلى معاملة عادلة بين المساهمين.					
٩	من العدالة إعطاء المساهمين بالشركة أفضلية الاكتتاب بأي إصدارات قبل طرحها بين المستثمرين.					
١٠	يوفر قانون التجارة الجديد من خلال مواده المنظمة للعقود، وإفلاس الشركات إطاراً لحماية حقوق المتعاملين مع الشركة.					
١١	إعطاء دائني الشركة الحق بإبطال قرار تخفيض رأس المال عند تضررهم يساهم بالمحافظة على حقوق الأطراف ذوو المصلحة.					
١٢	صدور نظام الإفصاح بشكل منفرد عن نظام الحوكمة ساهم بزيادة الشفافية في بيئة الأعمال السورية.					
١٣	اعتماد معايير المحاسبة والمراجعة الدولية له دور هام في تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية.					
١٤	إلزام الشركات بتكوين لجان المراجعة ضمن مجلس الإدارة له دور هام بتفعيل آليات الحوكمة داخل الشركة.					
١٥	من غير الضروري وجود لجنة ضمن مجلس الإدارة لمتابعة وقياس كفاءة تطبيق الشركة لمبادئ حوكمة الشركات.					

المحور الثاني

الأسئلة التالية موجهة لاختبار دور لجان المراجعة في الشركات المساهمة في تحقيق مبادئ الحوكمة.

يرجى وضع علامة (√) في المربع المختار من قبلك:

	تؤدي المسؤوليات والمهام التالية إلى زيادة فاعلية دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	دور لجنة المراجعة الرقابي في إعداد القوائم المالية.					
٢	قيامها بتقييم السياسات المحاسبية، والمعاملات المحاسبية الخاصة بالعمليات الهامة.					
٣	دورها في التأكد من استيفاء المراجع لشروط هيئة الأوراق والأسواق المالية فيما يتعلق باستقلاليته وخبرته.					
٤	قيام لجنة المراجعة بصلة الوصل بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة.					
٥	استقلالية لجنة المراجعة في تحديد أتعاب مراجع الحسابات.					
٦	دراسة خطة عمل المراجع وتوفير جميع التسهيلات لقيامه بعمله.					
٧	قيام لجنة المراجعة بتقييم نظم الرقابة الداخلية بالشركة وإبداء التوصية بشأنها.					
٨	ترشيح المراجع الداخلي من قبل لجنة المراجعة وربط تقاريره بشكل مباشر بلجنة المراجعة.					
٩	طلب لجنة المراجعة لأي استشارة خارجية قانونية أو مالية أو إدارية.					
١٠	قيام لجنة المراجعة بمتابعة مدى تقيد الشركة بأنظمة وتعليمات الهيئة وقوانين سوق الأوراق المالية.					

المحور الثالث

الأسئلة التالية موجهة لاختبار تأثير الخصائص النوعية للجان المراجعة على فعالية دورها في حوكمة الشركات.

يرجى وضع علامة (√) في المربع المختار من قبلك:

	الأسئلة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	يؤدي اتباع مبدأ الإلزام بتكوين لجان المراجعة في الشركات إلى زيادة فاعلية دورها في حوكمة الشركات.					
٢	تفعيل وجود لجان المراجعة لدى الشركات العائلية يعزز من فاعلية حوكمة الشركات في بيئة الأعمال السورية.					
٣	تحديد حجم ثابت للجنة المراجعة بغض النظر عن طبيعة نشاط الشركة يؤثر سلباً على فعالية دورها.					
٤	تحديد حد أدنى لعدد أعضاء لجنة المراجعة بشكل مستقل عن حجم المنشأة يؤثر على فعالية دورها.					
٥	كون جميع أعضاء لجنة المراجعة من غير التنفيذيين والمستقلين يؤدي إلى زيادة فاعليتها.					
٦	لزيادة فاعلية لجنة المراجعة يجب أن يتمتع أعضاءها بخبرات مالية جيدة.					
٧	وجود نظام موثق للجنة المراجعة متضمن مواعيد اجتماعاتها يؤدي إلى زيادة فاعليتها.					
٨	التزام لجنة المراجعة بتقديم عدة تقارير سنوية عن أعمالها لمجلس الإدارة يزيد من فاعليتها.					
٩	إرفاق تقرير لجنة المراجعة مع التقارير السنوية يزيد من أهمية لجنة المراجعة ومصداقية التقارير.					

هل تود إضافة أي ملاحظة أو اقتراح يغني البحث:

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق الثاني

الشركات المساهمة العامة

الرقم	اسم الشركة	مدرجة / غير مدرجة
1	بنك بيمو السعودي الفرنسي	مدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية
2	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	مدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية
3	بنك سوريا والمهجر	مدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية
4	البنك العربي سوريا	مدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية
5	بنك عودة سوريا	مدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية
6	الهندسة الزراعية للاستثمارات - نماء -	مدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية
7	الأهلية للنقل	مدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية
8	المجموعة المتحدة للنشر والإعلان والتسويق (UG)	مدرجة بسوق دمشق للأوراق المالية
9	السورية للصناعة والزراعة	غير مدرجة
10	التجارية للصناعة والتبريد	غير مدرجة
11	كسب للتبريد	غير مدرجة
12	عصير الجبل الطبيعي	غير مدرجة
13	الأهلية للزيوت	غير مدرجة
14	المتحدة لصناعة للمواسير والكونات	غير مدرجة
15	الشرق الأدنى لمنتجات الزيتون	غير مدرجة
16	باب الفرج للسياحة والفنادق	غير مدرجة
17	المشاريع الكاثوليكية	غير مدرجة
18	السلمية للمشاريع الانشائية	غير مدرجة
19	بنك بيبلوس سوريا	غير مدرجة
20	بنك سوريا والخليج	غير مدرجة
21	بنك الشام الإسلامي	غير مدرجة
22	بنك سوريا الدولي الإسلامي	غير مدرجة
23	المتحدة للتأمين - سوريا	غير مدرجة
24	السورية الكويتية للتأمين	غير مدرجة
25	السورية الدولية للتأمين (آروب سوريا)	غير مدرجة
26	شركة المشرق العربي للتأمين	غير مدرجة
27	السورية الوطنية للتأمين	غير مدرجة

الرقم	اسم الشركة	مدرجة / غير مدرجة
28	العقيلة للتأمين التكافلي	غير مدرجة
29	الاتحاد التعاوني للتأمين	غير مدرجة
30	النماء للصناعة	غير مدرجة
31	العربية السورية لتنمية المنتجات الزراعية- غدق -	غير مدرجة
32	بركة للمنتجات الزراعية والحيوانية	غير مدرجة
33	الشام الزراعية	غير مدرجة
34	القلمون للاستثمار النباتي والحيواني	غير مدرجة
35	فيحاء الشام للتسويق الزراعي	غير مدرجة
36	العربية السورية للمنشآت السياحية	غير مدرجة
37	الشرق للسياحة والنقل	غير مدرجة
38	قرية دمشق للشحن	غير مدرجة
39	سيرياتيل موبايل تليليكوم	غير مدرجة
40	شركة ماس الاقتصادية	غير مدرجة
41	MTN Syria	غير مدرجة
42	داريوس للنقل والسياحة	غير مدرجة
43	مشتى الحلو للمنتجعات السياحية	غير مدرجة
44	عمريت للاستثمار السياحي	غير مدرجة
45	الشركة السورية للسياحة (الكرنك سابقا)	غير مدرجة
46	بنك الشرق	غير مدرجة
47	بنك الأردن- سورية	غير مدرجة
48	مصرف فرانسبنك	غير مدرجة
49	شركة اسمنت البادية	غير مدرجة

الملحق الثالث

الأساتذة المحكمين لإستمارة الاستبيان

١- د. حسين القاضي: الأستاذ في قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد.

٢- د. حسين دحدوح: الأستاذ في قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد.

٣- د. رشا حمادة: الأستاذة المساعدة في قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد.

٤- د. عصام قريط: الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد.

مراجع البحث

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

١. الخضيري، محسن أحمد، **حوكمة الشركات**، (الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥).

٢. السقا، السيد أحمد، وأبو الخير، مدثر طه، **مشاكل معاصرة في المراجعة "إطار مقترح لقياس وتطوير لجان المراجعة في شركات المساهمة السعودية"**, (القاهرة، ٢٠٠٤).

٣. الصبان، محمد سمير، وسليمان محمد مصطفى، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات**، (مصر: الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٤/٢٠٠٥).

٤. حماد، طارق عبد العال، **حوكمة الشركات "المفاهيم – المبادئ – التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف**، (الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥).

٥. شافا فرانكفورت، ناشمياز، **طرائق البحث في العلوم الاجتماعية**، الاصدار الخامس، ترجمة د. ليلى الطويل، بترا للنشر والتوزيع ٢٠٠٤.

ب. دوريات:

١. ابرام ميلستاين، "إرساء أسس النمو الاقتصادي", **مجلة مواقف اقتصادية**، مجلة إلكترونية تصدرها وزارة الخارجية الأمريكية، (المجلد ١٠، العدد ١، شباط ٢٠٠٥).
http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

٢. ابراهيم آمال، وفراج ثناء، "دراسة تحليلية لأهمية لجان المراجعة واختصاصاتها والدوافع الاختيارية لتكوينها من قبل الشركات المساهمة"، **مجلة التكاليف**، (القاهرة، العدد الأول والثاني، السنة ٢٥، يناير ومايو ١٩٩٦).

٣. أبو العطا، نرمين، **حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، (مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٢)
http:// cipe-arabia.org/files/htm1/art0811.htm

٤. اثيوبس تافارا، وروبرت د. ستراهوتا، " تعزيز الإجماع الدولي حول القوانين التنظيمية، **مجلة مواقف اقتصادية**، مجلة إلكترونية تصدرها وزارة الخارجية الأمريكية، (المجلد ١٠، العدد ١، شباط ٢٠٠٥). http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

٥. المعوشي، شادية، وأبو سمرة، ندى،" حوكمة الشركات ودورها في تشكيل أسواق رأس المال"، **مجلة حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، (مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٤) http://cipe-arabia.org

٦. تشارلز أومان، ودانيل بلوم، "حوكمة الشركات: التحدي التنموي"، **مجلة مواقف اقتصادية**، مجلة إلكترونية تصدرها وزارة الخارجية الأمريكية، (المجلد ١٠، العدد ١، شباط ٢٠٠٥). http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

٧. جون سليفان، وجورجيا سمبونارس، "خلق بيئة مستدامة للشركات"، **مجلة مواقف اقتصادية**، مجلة إلكترونية تصدرها وزارة الخارجية الأمريكية، (المجلد ١٠، العدد ١، شباط ٢٠٠٥). http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm

٨. د.كاترين ل. هلبلينج، وجون. سوليفان، "غرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية "، منشور في **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، (الطبعة الثالثة، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ٢٠٠٣)، ترجمة سمير كرم.

٩. مارك هيسيل، "مجلس الإدارة: الرقابة من خلال التمثيل" منشور في **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، (الطبعة الثالثة، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ٢٠٠٣)، ترجمة سمير كرم.

١٠. منظمة الشفافية الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، "مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة" منشور في **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، (الطبعة الثالثة، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ٢٠٠٣)، ترجمة سمير كرم.

١١. يوسف، محمد طارق، "حوكمة الشركات"، **المحاسب**، مجلة علمية متخصصة تصدرها جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، (العدد ٢٠، اكتوبر– ديسمبر ٢٠٠٣).

ت. أخرى:

١. تقرير المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال (١٩٩٨)، التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عن حوكمة الشركات (Millstein Report).

٢. هيئة الأوراق المالية (٢٠٠٤)، **"تعليمات إفصاح الشركات المصدرة والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق"**، عمان ـ الأردن.

٣. هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، **"الدليل الإرشادي لإصدار وطرح الأوراق المالية"**، آب ٢٠٠٦.

٤. الجليلاتي، محمد، **متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة**، محاضرة بالمركز الثقافي بالمزة ٢٠٠٧/٥/٥.

ث. المراسيم القوانين والأنظمة:

١. المرسوم التشريعي /٥٥/ لعام ٢٠٠٦، قانون سوق الأوراق المالية.

٢. المرسوم التشريعي /٦١/ الصادر في ٢٠٠٧/١٠/١، إعادة تقويم الأصول الثابتة.

٣. قانون إحداث هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية رقم /٢٢/ لعام ٢٠٠٥.

٤. قانون الشركات الجديد الصادر بالرقم /٣/ لعام ٢٠٠٨.

٥. قانون التجارة الجديد الصادر بالرقم /٣٣/ لعام ٢٠٠٧.

٦. قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم /٧/ لعام ٢٠٠٨.

٧. قرار هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية /٣١/ م عام ٢٠٠٨.

٨. قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم /٣٩٤٥/ بتاريخ ٢٠٠٦/٦/٢٨، نظام إصدار وطرح الأوراق المالية.

٩. قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم /٣٩٤٢/ بتاريخ ٢٠٠٨/٨/٢٨، نظام الترخيص لشركات الخدمات والوساطة المالية وقواعد ممارستها لأعمالها.

١٠. قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم /٣٩٤٣/ بتاريخ ٢٠٠٨/٨/٢٨، نظام وتعليمات الإفصاح للجهات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية

ج- رسائل علمية:

١. يوسف، علي محمد، **استخدام المدخل التطبيقي في الفكر المحاسبي المعاصر كإطار للتنظير المحاسبي**، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة، (مصر، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥).

٢. الشرع، عماد، **دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية "دراسة ميدانية على الشركات المساهمة الكويتية"**، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ٢٠٠٨.

ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية

A-Books:

1. Adalbert, W., 1998, Financial Development, Economic Growth and Corporate Governance.

2. American Bar Association, 1978, **Corporate Director's Guidebook, (**Chicago:ABA).

3. Braiotta, L.,1999, **The Audit Committee Handbook**, Third Edition, Washington, D.C.

4. Donald, J., (OECD Secretary General), 2004, **OECD Principle of Corporate Governance**, Publications of OECD, Paris, Cedex 16, France.

5. Horengern, C., 1948, **Cost Accounting Amanagerial Emphasis**, (5 ed., Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi).

6. Jameson, M., 1988, **A Practical Guide to Creative Accounting**, Kong Page, London.

7. Mathews, M. and Perera, M., 1996, **Accounting Theory and Development**, Nelson ITPC, Melboume.

8. Matthias Benz And Bruno S. Frey, 2006, **Towards a Constitutional Theory of Corporate Governance**, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, Bluemlisalpstr. 10, CH-8006 Zurich, Switzerland.

9. Parke, R., 1992, **Macmillan Directory of Accounting**, Second Edition, Macmillan, London.

10. Richared G.Schroed, Myrtle W. Clark, Jack M. Cathey, 2006, **Theory and Analysis Text Reading and Cases**, Wiley.

11. Smith, T., 1992, **Acconting for Growth – Stripping the Camouflage From Company Accounts**, Century Business, London, 2nd edition 1996.

12. Stoloy,H. and Breton,G.,2000, **A Framework for The Classification of Accounts Manipulations**, U.S.

B- Periodicals:

1. Abbott, L., and Parker, S., 2000, "The Effects of Audit Committee Activity and Independence on Corporate Fraud", **Management Finance**, (VOL. 26).

2. Acarbrough, P., Rama, D. and Reghunandan, R., 1998, "Audit Committee Composition and Interaction With Internal Auditing: Candian Evidence", **Accounting Horizons**(March).

3. Bertoluse, J., 1988. "L'art de truquer un bilan (The art of cooking the books)", **Science & vie economie**, (Vol.40, June).

4. Bhat, V., 1996, "Banks and Income Smoothing: An Empirical Analysis", Applied Financial Economics, (Vol. 6).

5. Copeland, R., 1968, "Income Smoothing", **Journal of Accounting Research,** (Vol.6).

6. Deli, D. and Gillan, S., 2000, "On The Demand For Independent and Active Audit Committee", **Journal of Corporate Finance**,(Vol. 16).

7. Eckel, N., 1981, "The Income Smoothing Hypothesis Revisited", **Abacus**, (Vol. 17).

8. Friedlan, J., 1994, "Accounting choices of issuers of initial public offerings", **Contemporary Accounting Resaerc**h, (Vol. 11).

9. Hall, S., and Stammerjohan,W., 1997, "Damage awards and earning management in the oil industry", **The Accounting Review**, (Vol. 72)

10. Healy, P., 1985, "The Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions", **Journal of Accounting and Economics**, (Vol. 7).

11. Imhoff, E., 1981, "Income Smoothing: An Analysis of Critical Issues", **Quarterly Review of Economic and Business**, (Vol. 21, 3).

12. Jensen, M. and Meckling, W.,1976, "Theory of the Firm:Managerial Behavior, Agency Cost Ownership Structure", **Journal of Financial Economic**, (Oct.).

13. John, L., 1953, "Relations of Auditors with Boards of Directors", **Journal of Accountancy**, (Vol. 95, No. 6).

14. Kamin, J. and Ronen, J., 1978, "The smoothing of Income Numbers: Some Empirical Evidence on Systematic Differences Among Management-controlled and Owner-controlled Firms", **Accounting Organization and society**, (Vol. 3).

15. Knapp, M., 1987, "An Empirical study of Audit Committee support for Auditors Involved in Technical Disputes with Client management", **The Accounting Review**, (July).

16. Krishnan, J., 2005, Audit Committee Quality and Internal Control: An Empirical Analysis, **The Accounting Review**, (Vol. 80, NO,2), PP 649-675.

17. Koch, B., 1981, "Income Smoothing:An experiment", **The Accounting Review**,(Vol. 56, July).

18. Lambert, R., 1984, "Income Smoothing As Rational Equilibrium Behavior",**The Accounting Review**, (Vol.59, Oct.).

19. Princus, K., Rusbarsky, M.and Wong, J.,1989, "Veluntary Formayion of Corporate Audit Committees Among NASDAQ Firms", **Journal of Accounting and Public Policy**, (Vol. 8, No. 3).

20. Rocco, R. Vanasco, 1994, "The Audit Committee:An International Perspective", **Management Auditing Journal**, (Vol. 9, No. 8).

21. Schipper, K.,1989, "Commentary on Earning Management", **Accounting Horizons**, (Vol. 3, Dec.).

22. Shandor, J., 1989, "Audit Committee Take a Broader Role in Corporate Policy", **Corporate Cotroller2,** (Nov./Dec. 1989).

23. Shleifer,A. and Vishny, R., 1997, "A survey of Corporate Governance", **Journal of finance**.(Vol 52,737-783).

24. Stanley, B., 1982, ”Agency Research in Mangerial Accounting A survey”,**Journal of Accounting Literature**, (Vol. 1).

25. Sweeney, A., 1994, “Debt Covenant Violations and Managers’Accounting Response”, **Journal of Accounting and Economics**, (Vol.7).

26. Uecker,W. Schepanski, A. & Shin, J.,1985, “Toward a Positive Theory of Information:Relevant Tests of Competing Model in Principal Agency Setting”, **The Accounting Review**,(July).

27. Watts, R., and Zimmerman,J.,1990, “Positive Accounting Theory: a Ten Year Perspective”, **The Accounting Review**, (Vol. 65, No. 1).

28. Whittington, G., 1993, “Corporate Governance and The Regulation of Financial Reporting**”, Accounting and Business Research**, (Vol. 23, No. 91A, Special Issue).

C-Working Papers:

1. Carcello, J., and Neal, T., 2000, Audit Committee Composition and Auditor Changes, **Working Paper**, Uneversity of Tennessee.

2. Carcello, J. et al, 2006, Audit Committee Financial Expertise, Competing Corporate Governance Machanisms And Earning Management, **Worknig Paper**, University of Tennessee and University of New York.

3. Davidson, R. and Goodwin, J and Kent, P., 2003, Internal Governance Structures And Earning Management, **Working Paper**, University of Quessland, Austalia.

4. Farinha, J., 2003, Corporate Governance: a Review of The Literature, **Working Paper**, Center on Indstrial, Labour and Managerial Economic, University of porto.

5. Klein, A., 2000, Audit Committee, Board of Directors Characteristies, And Earning Management, **Working Paper**. New York University, USA

6. Wright, D., 1996, Evidence on The Relation Between Corporate Governance Characteristics and Quality of Financial Reporting, **Working Paper**, University of Michigan.

7. WYMEERSCH Eddy, 2006, Corporate Governance Codes and their Implementation, **Working Paper**, Financial Law Institute, Universiteit Gent.

D-Reports:

1. Blue Ribbon Committee, 1999, **Report and Recommendations of The BRC on Improving the Effectivenss of Corporate Audit Committee**, New York, NYSE.

2. Cadbury , S., 1992 , **Report of the Committee on the Financial aspects of Corporate Govenance**. (London : Gee.)

3. "IOSCO Recommends OECD Principles of Corporate Governance for Emerging Markets" May 02, OECD- site (www. oecd. org)

4. OECD (1998)، **Global Corporate Governance Principles**، Paris : OECD.

5. Public Oversight Board of The SEC Practice Section, 1993, **Special Report: Issues Confronting Accounting Profession**, Stamford, CT: AICPA.

6. The Business Roundtable, 2003, **Principles of Corporate Governance**, Washington, DC , from website foll: www.brt.org

E-Thesis:

Soliman, M., 2004, **An Investigation of The Oversight Responsibilities of Audit Committees**, PhD thesis. Durham University.

F- Others:

1. American Institute of Certified Public Accountants, **Audit Committees**,

2. Hopkins, M., (July 2000), "Corporate Social Responsibility – the Big Picture" cited at the Corporate Responsibility World – News Item (www. mhcinternational. com/ big_ picture. htm)

3. Sarbanes, P., 2002, **The Sarbanes Oxley Act of 2002,** US Congress, Washington, D.C.

G-Internet:

1. www. Cima.org.uk
2. www.oecd.org
3. www.bis.org
4. www.Iosco.org
5. www.wto.org
6. www.ilo.org
7. www.socpa.org
8. www.scfms.sy
9. www.dse.gov.sy
10. www.brt.org
11. www.cipe-arabia.org
12. usinfo.state.gov