



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم المحاسبة

**نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة
بالمملكة العربية السعودية**

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة

إشراف

**الأستاذ الدكتور: حسين احمد دحدوح
أستاذ المحاسبة بجامعة دمشق**

المشرف المشارك

**الأستاذ الدكتور: جودة عبد الرؤوف زغلول
أستاذ المحاسبة بجامعة الملك سعود**

إعداد الباحث

عيد بن حامد معيوف الشمري

2011 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَإِنْ تُبْذَرُوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخْفَوُهَا يُحَاسِبْكُمْ

بِهِ اللَّهُ فَيَغْفِرُ لِمَنْ يَشَاءُ وَيُعَذِّبُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية رقم (284)

شكر وتقدير

الحمد لله القائل في كتابه العظيم: (فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون)
والصلاة والسلام على نبينا الداعي إلى صراط الله المستقيم وبعد:

يطيب لي أن أقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني للأستاذ الدكتور/ حسين أحمد دحدوح لتفضله بتحمل عناء الإشراف على هذه الأطروحة ، الذي كان لملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة ومساندته الكبيرة أبلغ الأثر في إتمامها فجزاه الله عني كل خير. كما أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور /جودة عبد الرؤوف زغلول، المشرف المشارك لما قدمه من توجيهات في المراحل المختلفة في إعداد هذه الأطروحة فله مني كل الشكر والتقدير وجزاه الله عني كل خير. أتقدم بوافر من الشكر والتقدير للأستاذة الأفاضل الدكتور/ حسين القاضي والدكتور / عصام نعمة قريط والدكتور/ محمود إبراهيم والدكتور / قاسم النعيمي أعضاء لجنة الحكم على تكريمهم بقراءة وتقييم ومناقشة هذه الأطروحة و إثرائها بأرائهم .

كما أتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى جامعتي العزيزة جامعة دمشق العريقة ممثلة برئيسها معالي الأستاذ الدكتور/ وائل معلا ، وأتوجه بخالص التقدير والاحترام لسعادة عميد كلية الاقتصاد الأستاذ الدكتور / مصطفى العبدالله الكفري، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير والاحترام للسادة أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد، لتفضلهم مشكورين بتقديم الدعم و المساعدة، وأتقدم بعميق الشكر والعرفان للأستاذة الدكتورة/ منى الياس الأستاذة في كلية الآداب بجامعة دمشق، لتقديمها لي يد العون والمساعدة، فضلاً عن تكريمها بالمراجعة اللغوية للأطروحة، والشكر موصول للملحقة الثقافية السعودية بدمشق ممثلة بالمحق الثقايف الأستاذ/ عبد الله بن إبراهيم الركبان، والعاملين بها لما قدموه من الدعم اللامحدود لإخوانهم وأبناءهم الطلبة الدارسين في سورية، جعل الله ذلك في موازين حسنات أعمالهم.

ويقتضي واجب العرفان بالجميل أن أقدم بالشكر والتقدير إلى كل من أسدى إلي نصحاً، أو قدم لي عوناً في سبيل تقديم هذا الجهد المتواضع، إلى كل من لم ييخل عن إرشادي وتوجيهي، إلى كل من بذل ما في وسعه لمد يد العون لي، وأخص منهم بالذكر الإخوة الأعزاء/ محمد بن مطلق ماطر العتيبي ، عمر بن أحمد العلي الشمري ، عبد الفتاح ربيع أحمد، أحمد بن اسماعيل الأرنؤوط. إلى كل أولئك أقدم إليهم بخالص شكري وتقديري وامتناني سائلاً الله أن يجزي الجميع عني كل خير.

الباحث

الإهداء

إلى بلادي أرض الحرمين الشريفين . . .

المملكة العربية السعودية . . .

وفاءً وعرفاناً للوطن والمليك . . .

الباحث

محتويات الدراسة

م	المحتويات	رقم الصفحة
1	الآية القرآنية	أ
2	الشكر والتقدير	ب
3	الإهداء	ج
4	قائمة المحتويات	د
5	قائمة الملاحق	ح
6	قائمة الجداول	ح
7	قائمة الأشكال	ي
8	الملخص باللغة العربية	ك
الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة		
1/1	المقدمة	2
2/1	مشكلة الدراسة	3
3/1	أهداف الدراسة	5
4/1	أهمية الدراسة	5
5/1	حدود الدراسة	6
6/1	صياغة نموذج الدراسة الميدانية	7
7/1	الدراسات السابقة	7
8/1	فرضيات الدراسة	17
الفصل الثاني: الإطار الفكري لحوكمة الشركات		
1/2	المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها ومقوماتها.	20
2/2	المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات	25
3/2	المبحث الثالث: آليات وعوامل الحوكمة الأخرى	33
4/2	المبحث الرابع: جودة أداء الحوكمة والعوامل المؤثرة بها	35
الفصل الثالث: واقع حوكمة الشركات بالمملكة		
1/3	المبحث الأول: مراحل تطور حوكمة الشركات بالمملكة	45

م	المحتويات	رقم الصفحة
2/3	المبحث الثاني: التشريعات السعودية بشأن حوكمة الشركات	48
3/3	المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات بالمملكة	52
88-63	الفصل الرابع: الإطار العام للنموذج الرقابي المقترح	
1/4	المبحث الأول: النموذج الرقابي المقترح	65
1/1/4	المحور الأول: متطلبات برنامج جودة أداء حوكمة الشركات	67
2/1/4	المحور الثاني: متغيرات جودة أداء الحوكمة	68
3/1/4	المحور الثالث: التقييم الدوري لقياس جودة أداء حوكمة الشركات	69
2/4	المبحث الثاني: مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة من خلال مبادئ الحوكمة	72
3/4	المبحث الثالث: مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة من خلال آليات الحوكمة	75
4/4	المبحث الرابع: مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة من خلال مقياس الأداء المتوازن	81
5/4	المبحث الخامس: مراحل تطبيق النموذج الرقابي	86
149-89	الفصل الخامس: الدراسة العملية	
1/5	منهجية الدراسة	90
2/5	المبحث الأول: الدراسة الميدانية	91
1/2/5	جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها	91
2/2/5	اختبار الفرضيات و تحليل البيانات	98
3/2/5	اختبار نموذج الدراسة الميدانية	122
3/5	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية	124
1/3/5	مجتمع الدراسة وعينته	124
2/3/5	أداة الدراسة	125
3/3/5	منهجية الدراسة	125
4/3/5	تحليل الدراسة التطبيقية	126
4/5	المبحث الثالث تحليل الدراسة العملية وقبول النموذج الرقابي المقترح	144
1/4/5	تحليل الدراسة الميدانية	145
2/4/5	تحليل الدراسة التطبيقية	146
3/4/5	قبول النموذج الرقابي المقترح	148

م	المحتويات	رقم الصفحة
	خلاصة الدراسة والنتائج والتوصيات	154-150
1/6	نتائج الدراسة	151
2/6	توصيات الدراسة	153
	قائمة المراجع	166-155
1/7	قائمة المراجع العربية	156
2/7	قائمة المراجع الانجليزية	163
	قائمة الملاحق	203-167
1/8	لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية	168
2/8	خطاب التزام الشركة بتقديم المعلومات	177
3/8	استمارة الاستبيان	194
4/8	أسماء المحكمين الذين قاموا بالتأكد من صلاحية استمارة الاستبيان	201
5/8	الشركات السعودية المساهمة لقطاعي المصارف والتأمين محل التطبيق	201
6/8	مكاتب مراجعة الحسابات للشركات محل التطبيق	201
7/8	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية	202

قائمة الجداول

م	المحتويات	رقم الصفحة
1	الصيغة الكمية والنسب المئوية المقابلة لها المستخدمة في تحويل الإجابات الوصفية إلى صيغة رقمية	92
2	العينة المستهدفة ودرجة الاستجابة الفعلية	94
3	توزيع العينة حسب مساهمهم الوظيفي	95
4	توزيع العينة حسب مؤهلاتهم العلمية	95
5	توزيع العينة حسب تخصصاتهم العلمية	96
6	توزيع العينة حسب مؤهلاتهم المهنية	96
7	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة العملية	97
8	نتائج اختبار متغيرات (X1) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة	99

101	نتائج اختبار الفروق بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات	9
102	نتائج اختبار متغيرات (X21) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة	10
104	نتائج اختبار الفروق بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات	11
105	نتائج اختبار متغيرات (X22) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة	12
107	نتائج اختبار الفروق بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات	13
108	نتائج اختبار متغيرات (X23) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة	14
110	نتائج اختبار الفروق بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات	15
111	نتائج اختبار متغيرات (X24) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة	16
113	نتائج اختبار الفروق بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات	17
115	نتائج اختبار متغيرات (X3) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة	18
117	نتائج اختبار الفروق بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن وقياس جودة أداء حوكمة الشركات	19
118	نتائج اختبار متغيرات (X4) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة	20
121	نتائج اختبار الفروق بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات	21
123	جدول حساب قيمة مساهمة المتغيرات في جودة أداء الحوكمة	22
127	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لحقوق المساهمين والجمعية العامة في قطاع المصارف	23
127	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لحقوق المساهمين والجمعية العامة في قطاع التأمين	24

25	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للإفصاح والشفافية في قطاع المصارف	128
26	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للإفصاح والشفافية في قطاع التأمين	129
27	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لمجلس الإدارة في قطاع المصارف	130
28	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لمجلس الإدارة في قطاع التأمين	131
29	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للجنة المراجعة في قطاع المصارف	132
30	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للجنة المراجعة في قطاع التأمين	132
31	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للجنة الترشيحات والمكافآت في قطاع المصارف	133
32	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للجنة الترشيحات والمكافآت في قطاع التأمين	134
33	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للمراجعة الداخلية في قطاع المصارف	135
34	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للمراجعة الداخلية في قطاع التأمين	135
35	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للمراجعة الخارجية في قطاع المصارف	136
36	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للمراجعة الخارجية في قطاع التأمين	137
37	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لمقياس الأداء المتوازن في قطاع المصارف	138
38	مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لمقياس الأداء المتوازن في قطاع التأمين	138
39	نتائج قياس جودة أداء الحوكمة في قطاع المصارف	140
40	نتائج قياس جودة أداء الحوكمة في قطاع التأمين	141
41	ملخص نتائج الدراسة التطبيقية	141
42	نتائج معامل الارتباط	143
43	اختبار كاي مربع χ^2	144

قائمة الأشكال

م	المحتويات	رقم الصفحة
1	صياغة نموذج الدراسة الميدانية	7
2	معايير المراجعة الداخلية	60
3	النموذج الرقابي المقترح	66
4	محاوير بطاقة الأداء المتوازن	84
5	إطار مقترح لآليات حوكمة الشركات بالمملكة	85

ملخص الدراسة

نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة

بالمملكة العربية السعودية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة

إشراف

الأستاذ الدكتور: حسين احمد دحدوح

أستاذ المحاسبة بجامعة دمشق

المشرف المشارك

الأستاذ الدكتور: جودة عبد الرؤوف زغلول

أستاذ المحاسبة بجامعة الملك سعود

إعداد الطالب

عيد بن حامد معيوف الشمري

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة بناء نموذج رقابي لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد أثر مبادئ الحوكمة في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات.
 2. تحديد أثر آليات الحوكمة في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات.
 3. تحديد أثر مقياس الأداء المتوازن في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات.
 4. تحديد أثر إجراءات النموذج الرقابي المقترح في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات.
- وقد اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على استبيان تم من خلاله استطلاع آراء عينة من المراجعين الممارسين في بيئة الدراسة والعاملين في الجهات التشريعية في حوكمة الشركات (هيئة السوق المالية) بالإضافة إلى المختصين في إدارات الشركات المساهمة، بالإضافة إلى تطبيق النموذج المقترح من خلال التقارير السنوية المنشورة للشركات محل الدراسة، وذلك باستخدام مؤشرات تأكد اشتمل عليها النموذج وطبقها الباحث على الشركات كل على حده، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات.
2. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات.

3. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات.

4. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات.

كما توصل الباحث إلى عدة توصيات من أهمها:

1. ضرورة تطوير أحكام لائحة الحوكمة الصادرة من هيئة السوق المالية السعودية وتعديله بإضافة مقياس الأداء المتوازن وإلزام الشركات المدرجة في السوق السعودي بتطبيقه على أنه آلية من آليات الحوكمة، مع مراعاة التعديلات التي اقترحها الباحث في متن الدراسة.
2. ضرورة تعديل نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/6 في 1965/7/20م وفقا بما جاء بالتعديلات التي اقترحها الباحث في متن الدراسة.
3. التأكيد على استقلالية الأطراف المختلفة لحوكمة الشركات ولاسيما (مجلس الإدارة، ولجان المراجعة ، والمراجعة الداخلية ، والمراجعة الخارجية)، وربط ذلك بالأثر الإيجابي على زيادة جودة حوكمة الشركات.

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات

السابقة

أولاً: المقدمة: Introduction

حظي مفهوم حوكمة الشركات باهتمام بالغ منذ نهاية القرن العشرين، وازداد هذا الاهتمام ابتداءً من سنة 1997، نتيجة للأزمات المالية في دول شرق آسيا، والإخفاقات المالية والمحاسبية المؤثرة في الولايات المتحدة الأمريكية كشركة Enron التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي عام 2001م، وكذلك أزمة شركة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002م.

تمثل حوكمة الشركات أحد أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام الأكاديميين والممارسين والهيئات والمنظمات المهنية والجامعات والمعاهد العلمية ذات الصلة سواء في الدول المتقدمة أو النامية، وقد اكتسبت قضية الحوكمة أهمية كبيرة منذ انفجار الأزمة الآسيوية، فضلاً عن سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، حيث اهتمت معظم الجهات والهيئات الدولية التي لها علاقة في الأسواق المالية بمفهوم حوكمة الشركات لأنها تحقق المنفعة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وقد بدأ الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات باعتباره نتيجة منطقية لحدوث حالات الانهيار المالي في دول شرق آسيا خلال العقد الأخير من القرن العشرين ثم تزايد هذا الاهتمام بعد ظهور حالات من الإخفاقات والفضائح الأمريكية والدولية، ويمكن للحوكمة الجيدة أن تلعب دوراً في مجالات الإصلاح المالي والإداري للشركات، وزيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية، وتنشيط الاستثمار وجذب الاستثمارات، وتدعيم الجهاز المصرفي وزيادة قدراته، وتفعيل سوق الأوراق المالية، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية بقوة.

إن ظهور مثل هذه الانهيارات والفضائح المالية أثار العديد من التساؤلات حول العلاقة ثلاثية الأطراف بين إدارة الشركة، والمراجع الخارجي، وأصحاب المصالح بالشركة، وإلى أي مدى يمكن حدوث تلاعب من جانب إدارة الشركة أو حدوث تحالف بينها وبين المراجع الخارجي يمكن أن يضر بمصالح المساهمين وباقي الأطراف ذات المصالح بالشركة متمثلاً ذلك في انهيار قيمة الشركة على المدى البعيد، وترجع هذه الإخفاقات في معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مراجعي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية خلاف الحقيقة وذلك لغياب الرقابة الفعالة على آليات الحوكمة، الأمر الذي يعرض بعض الشركات لمخاطر الإفلاس والتصفية؛ لذا نشأت فكرة هذه الدراسة لدى الباحث وهي بناء نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء حوكمة الشركات بالملكة العربية السعودية.

ثانياً: مشكلة الدراسة: The Study problem

مرت المملكة العربية السعودية -ولا تزال - بتغيرات اقتصادية متلاحقة في جميع الميادين لارتباطها بعلاقات تجارية واسعة مع مختلف دول العالم، وشهد السوق السعودي تزايد عدد الشركات المساهمة وضخامة رؤوس أموالها، وقد أدى هذا التغير إلى إحداث حالة عدم توازن بين أطراف المصالح وبعض إدارات الشركات المساهمة، كما مرّ السوق السعودي بعدد من الانهيارات خلال العام 2006م، مما أدى إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح وفقد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تضمنتها التقارير والقوائم المالية لبعض الشركات، الأمر الذي دعا إلى زيادة المطالبات بالرقابة على آليات الحوكمة في الشركات المساهمة، من خلال مزيد من الدراسات التي طرحت لإصلاح حال السوق المالية وتقديم المقترحات اللازمة لتطوير مستوى أدائها وتحسينه، و مع عدم الإقلال من شأن هذه الدراسات، لا تزال الحاجة ملحة لإيجاد التوازن بين أصحاب المصالح المرتبطة وبين إدارات الشركات من خلال دعم آليات حوكمة الشركات ومراقبة مدى تفعيلها، ويمكن تناول أبعاد مشكلة الدراسة على النحو التالي:

1. توجد جوانب قصور في أداء بعض مجالس إدارات الشركات، نظراً لغياب الرقابة على آليات الحوكمة ونقص الإفصاح والشفافية في بعض الشركات المساهمة، الأمر الذي دعا هيئة سوق المال في مطلع العام 2007م إلى إيقاف تداول أسهم بعض الشركات التي تجاوزت خسائرها أكثر من 75% من رأس مالها طبقاً لنص المادة (180) من نظام الشركات السعودي (www.tadawul.com.sa 2007)*، مما أدى إلى زيادة التركيز على حوكمة الشركات في المملكة، الأمر الذي يتطلب صياغة مجموعة من المتغيرات تحكم العلاقة بين أداء مجلس الإدارة وحوكمة الشركات واختبارها.

2. إن لجان المراجعة في المملكة إن كان لها دور مميز في نظام الحوكمة في بعض الشركات، إلا أن هناك عيوباً بارزة واكبت التطبيق الحالي للجان المراجعة، وكذلك فإن لائحة حوكمة الشركات بها العديد من نقاط الضعف فيما يخص لجان المراجعة. كما أن الحاجة لا تزال قائمة لجهود العديد من الجهات وعلى رأسها هيئة سوق المال في متابعة كيفية تطبيق لحوكمة الشركات، ووضع الآليات المناسبة التي تكفل تقيدها بمبادئ الحوكمة والنظم واللوائح ذات الصلة بها، ومن ذلك ضرورة النص على العقوبات اللازمة

* استخدم الباحث نظام هارفارد في التوثيق الذي يعتمد على التوثيق مباشرة داخل النص بعد انتهاء النص المقتبس وذلك بوضع عائلة المؤلف متبوع بالسنة بين قوسين على سبيل المثال : (النجار. وآخرون 2009)
نقلًا عن: النجار، فايز، النجار، نبيل، الزعبي، ماجد، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

- بحق الشركات التي لا تتقيد بلائحة حوكمة الشركات (المعتاز 2009)، الأمر الذي يتطلب صياغة مجموعة من المتغيرات تحكم العلاقة بين لجان المراجعة وحوكمة الشركات.
3. لازالت المراجعة الداخلية لدى بعض الشركات بالملكة تحتل مكانا متواضعا في الهيكل التنظيمي يحول دون تمكنها من أداء دورها بشكل فاعل، مما يؤثر سلبا في تفعيل الحوكمة، الأمر الذي يتطلب صياغة مجموعة من المتغيرات تحكم العلاقة بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات.
4. نظراً للدور الذي تقوم به مهنة المراجعة الخارجية في تفعيل حوكمة الشركات، كان لابد من إسقاط الضوء على مجموعة المتغيرات التي تحكم العلاقة بين المراجعة الخارجية في البيئة السعودية وحوكمة الشركات. و توصل (القرني، 2009) إلى أن مكاتب المحاسبة القانونية في المملكة العربية السعودية تواجهها تحديات مرتبطة بالمنشأة محل المراجعة والجوانب التشريعية والتنظيمية ومكاتب المحاسبة الأخرى.
5. إن آليات الحوكمة (مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية) قد نحت باتجاه الأداء قصير الأجل، ولم تأخذ في الحسبان الأداء الاستراتيجي على المدى البعيد، الأمر الذي يتطلب دمج مقياس الأداء المتوازن في منظومة حوكمة الشركات باعتبارها آلية جديدة نظراً لأهميته ذلك في قياس جودة أداء الحوكمة.
6. أفرزت الممارسة العملية في مجال حوكمة الشركات قضية تنظيمية تتعلق بمراقبة تطبيق آليات الحوكمة المتعلقة بالالتزام والأداء على حد سواء، هذه القضية تتطلب البحث في كيفية بناء صيغة رقابية يتم توفيرها لبيئة السوق المالية السعودية يتم على أساسها قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة، لذا تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نموذج رقابي لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة. بناءً عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال صياغة التساؤلات التالية:
1. ما أثر مبادئ الحوكمة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات؟
 2. ما أثر آليات الحوكمة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات؟
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي أربعة تساؤلات فرعية:
 - 1/2 ما أثر مجلس الإدارة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات؟
 - 2/2 ما أثر لجان المراجعة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات؟
 - 3/2 ما أثر المراجعة الداخلية في قياس جودة أداء حوكمة الشركات؟
 - 4/2 ما أثر المراجعة الخارجية في قياس جودة أداء حوكمة الشركات؟
 3. ما أثر مقياس الأداء المتوازن في قياس جودة أداء حوكمة الشركات؟
 4. ما أثر إجراءات النموذج الرقابي المقترح في قياس جودة أداء حوكمة الشركات؟

ثالثاً: أهداف الدراسة: The Study purposes

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف عام هو بناء نموذج رقابي لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة العربية السعودية، وتعد صياغة المعايير التي سوف يتم على أساسها الحكم على مدى جودة أداء الحوكمة هي من صلب النموذج الرقابي، و معايير الحكم على قياس جودة أداء الحوكمة يجب أن تشتق من مبادئ الحوكمة وآليات الحوكمة وكذلك مقياس الأداء المتوازن، ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد أثر مبادئ الحوكمة في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات.
2. تحديد أثر آليات الحوكمة في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات. وذلك من خلال:
 - 1/2 تحديد أثر مجلس الإدارة في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات.
 - 2/2 تحديد أثر لجان المراجعة في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات.
 - 3/2 تحديد أثر المراجعة الداخلية في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات.
 - 4/2 تحديد أثر المراجعة الخارجية في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات.
3. تحديد أثر مقياس الأداء المتوازن في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات .
4. تحديد أثر إجراءات النموذج الرقابي المقترح في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات.

رابعاً: أهمية الدراسة: The Study Importance

أصبح تطبيق حوكمة الشركات بالملكة مطلباً ضرورياً؛ ذلك للمساهمة في نجاح كفاءة السوق المالية، لذا فإن دور الجهات الرقابية المسؤولة عن الشركات المساهمة يجب أن يتعدى الالتزام بتطبيق مواد لائحة حوكمة الشركات إلى تقديم توصيات ومقترحات من شأنها ضمان أفضل ممارسات الحوكمة لتهيئة المناخ المناسب وسلامة التعامل في السوق المالية، وتظهر أهمية هذه الدراسة من زاويتين إحداهما علمية والأخرى عملية على النحو التالي:

أولاً الجانب العلمي: تبرز أهمية هذا الجانب في الآتي:

1. إضافة علمية ومهنية لأنها سوف تخلص – لأول مرة – إلى بناء نموذج رقابي لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة، الأمر الذي يزيد من متانة الاقتصاد السعودي ليواكب تطورات التنمية الاقتصادية المعاصرة.
2. حداثة الموضوع من الناحيتين النظرية والتطبيقية، فهناك ندرة في العالم العربي لقياس جودة أداء حوكمة الشركات، الأمر الذي يمكن معه أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة والخليجية على وجه الخصوص، وذلك لسد العجز وفتح الباب أمام البحوث المتعلقة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات .

ثانياً الجانب العملي: تأتي أهمية هذه الدراسة في تعزيز حوكمة الشركات في المملكة حتى تمارس دورها باعتبارها صمام أمان للشركات يحول دون خطر الإفلاس والانحيار، الأمر الذي يزيد من مساحة الشفافية والإجراءات الرقابية وحماية الشركات السعودية من المصير الذي واجهته الشركات العالمية المنهارة وبالتالي رفع كفاءة الحوكمة وجودتها للشركات المدرجة بالسوق المالية.. فضلاً عن ذلك يمكن أن تسهم هذه الدراسة في الآتي:

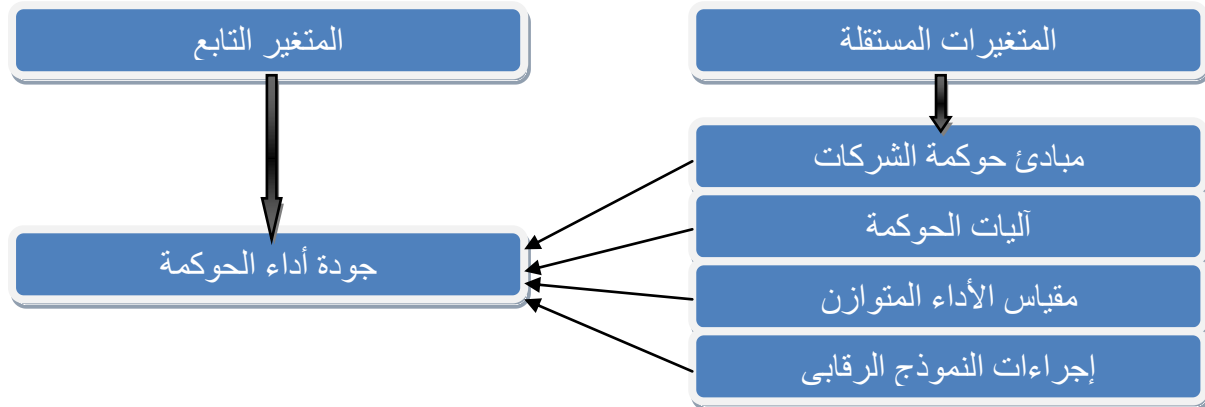
1. إبراز مساهمة مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تحسين جودة أداء حوكمة الشركات في المملكة.
2. دعم آليات حوكمة الشركات المتمثلة في: (مجلس الإدارة ، لجان المراجعة ، المراجعة الداخلية ، المراجعة الخارجية) لتفعيل حوكمة الشركات بالمملكة، من خلال مجموعة من مقومات الأداء المعيارية التي تسهم في اشتقاق مجموعة من المتغيرات التي تعد معايير إرشادية تساعد لتوفير مستويات قياسية يمكن الاحتكام إليها عند الحكم على مستوى جودة أداء حوكمة الشركات.
3. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إضافة مقياس الأداء المتوازن باعتبارها آلية جديدة لآليات حوكمة الشركات من خلال الربط بين هذا المقياس ومنظومة حوكمة الشركات بالمملكة .

خامساً: حدود الدراسة: The Study Frontiers

1. يتناول الباحث فقط دراسة قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة التي تمثل عينة الدراسة، دون أن يتعرض لدراسة مشكلات قياس وتحديد أداء وقيمة الشركات .
2. تكون الدراسة عن العام المالي المنتهي في 31 /12/ 2009 م وذلك لكون هذه العام يأتي بعد ثلاثة أعوام من وجود لائحة الشركات التي صدرت في نهاية العام 2006، ويمكن لها تحقيق أهداف الدراسة ومناسبة لاختبار فرضياتها، ودراستها التطبيقية.
3. تتطرق الدراسة إلى المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2004، وكذلك آليات الحوكمة من وجهة نظر الباحث، التي تمثل المتغيرات المرتبطة بمجلس الإدارة، ولجان المراجعة، والمراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية، ومقياس الأداء المتوازن، بهدف قياس جودة أداء حوكمة الشركات بالمملكة. ولن تتعرض الدراسة لآليات الحوكمة الأخرى إلا بما يخدم أغراضها .
4. تمت الدراسة الميدانية وتطبيق النموذج المقترح على عينة من الشركات المساهمة والمدرجة في السوق المالية السعودية والتي تمثل قطاعي المصارف والتأمين.

سادساً: صياغة نموذج الدراسة الميدانية: يقترح الباحث نموذج الدراسة الذي يبين مساهمة مبادئ الحوكمة وآلياتها ومقياس الأداء المتوازن وإجراءات النموذج الرقابي في قياس جودة أداء الحوكمة في الشكل التالي:

(الشكل رقم 1)



سابعاً: الدراسات السابقة Previous studies

تناول الباحث تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الشركات وجودتها، فيما يخص كل من: مجلس الإدارة، ولجان المراجعة، والمراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية، وكذلك مقياس الأداء المتوازن من خلال عرض أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها، والاستفادة منها فيما يخدم موضوع الدراسة، وعلى وجه الخصوص بناء النموذج الرقابي وما يتبعه من مؤشرات قياس جودة أداء حوكمة الشركات، ويمكن تناولها على النحو التالي:

1. دراسة (المطيري 2003) بعنوان: تطبيق الاجراءات الحاكمة للشركات في المملكة

العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم إجراءات الحوكمة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، مع الإشارة إلى كيفية تطبيقها ومدى توافرها في قطاع الأعمال السعودي من خلال مقارنة الممارسات الموجودة في البيئة السعودية بالمبادئ الدولية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إضافة إلى اقتراح الحلول المناسبة وتقديم مجموعة من التوصيات لتدعيم تلك الممارسات. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تتناول الدراسة وتحليل تجارب الدول المتقدمة والنامية بشأن إجراءات حوكمة الشركات ودراساتها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

ظهور كثير من الهيئات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية المتخصصة في الإعداد والتقديم للمعايير المثلى لأفضل الممارسات في إدارة الشركات والإشراف الفعال عليها. إن ثقافات الدول بما فيها ظروفها الاقتصادية والسياسية قامت بدور رئيسي في تبنيها وإعدادها لمبادئ إجراءات الحوكمة. تتوافر إجراءات حوكمة الشركات في السعودية ضمن مجموعة من الأنظمة والقوانين المعمول بها داخل المملكة.

2. دراسة (Levitt2003) بعنوان: دليل ميداني للعلاقة بين خصائص حوكمة الشركات وجودة التقرير المالي.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة باعتباره أحد الآليات التنظيمية لحوكمة الشركات الموجهة لسلوك الإدارة العليا بالشركات نحو اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تعظيم مصالح الأطراف المرتبطة بها، وبين جودة ممارسات حوكمة الشركات، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني باستخدام بعض المتغيرات الوسطية وهي مدى الالتزام بمعايير التقارير المالية المنشورة والمحددة بوساطة هيئة الإشراف والرقابة على سوق الأوراق المالية الأمريكي Reporting SEC Standards، ومن ثم مدى جودة التقارير المالية المنشورة لعينة الشركات محل التطبيق. وتوصلت الدراسة إلى دليلين ميدانيين يتمثل الدليل الأول في وجود علاقة عكسية بين نسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى إجمالي أعضاء مجلس الإدارة للشركات وبين عدم التزام الإدارة العليا بمعايير التقارير المالية المنشورة والمحددة بوساطة هيئة الإشراف والرقابة على سوق الأوراق المالية الأمريكي، ويتمثل الدليل الثاني في وجود علاقة طردية بين استقلال أعضاء مجالس الإدارة للشركات واستقلال أعضاء لجان المراجعة التابعة له التي تؤدي إلى زيادة جودة التقارير المالية المنشورة، وخلصت الدراسة إلى أن تمتع هيكل مجلس الإدارة واللجان التابعة له بخصائص جيدة مثل دعم الاستقلال وتوافر المهنية والخبرة العملية بأنشطة الشركة وعملياتها التي تعد أحد المتطلبات الهامة لتفعيل مهمة مجلس الإدارة الإشرافية والرقابية نحو تحسين جودة ممارسات حوكمة الشركات من قبل الأطراف المهتمة بها.

3. دراسة (زغلول 2006) بعنوان: تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن.

هدفت هذه الدراسة إضفاء البعد الاستراتيجي الذي يدعم آليات حوكمة الشركات، وذلك من خلال الربط بين نظام إدارة الأداء الاستراتيجي الذي يعكسه الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن ومنظومة حوكمة الشركات، حيث تم اشتقاق مجموعة من الخصائص الاستراتيجية المعيارية التي تعزز آليات حوكمة الشركات واختبارها، وتدعم الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة باعتباره آلية أساسية وحاكمة لآليات حوكمة الشركات. وتوصلت

الدراسة إلى أن حوكمة القياس المحاسبي يجب ألا ينصب فقط على مؤشرات نتائج الأداء وإنما يمتد أيضا إلى مؤشرات مسببات الأداء، كما توصلت الدراسة فيما يتعلق بالخطر الملازم للأداء الاستراتيجي إلى التفرقة بين رقابة الخطر وإدارة الخطر، غير أن مسؤولية رقابة الخطر تمتد إلى اليات الحوكمة المتعلقة بالرقابة والمراجعة، في حين أن مسؤولية إدارة الخطر تمتد إلى مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه قبل لجنة إدارة الخطر أو وحدة إدارة الأداء الاستراتيجي المقترح تصميمها في الهيكل التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن احتواء فجوات الأداء الاستراتيجي الناتجة من اختلال التوازن بين اعتبارات الأداء في كل من المدى الزمني قصير الأجل أو طويله، يجب أن تتم من خلال حوكمة مؤشرات نواتج الأداء لتتمشى طبيعياً مع مؤشرات مسببات الأداء، وأيضاً من خلال حوكمة الممارسات التي تركز على الأداء التكتيكي على حساب الأداء الاستراتيجي، وأيضاً من خلال الاستحواذ على مجموعة الموارد الاستراتيجية التي تقي بمعايير أفضل للأداء تؤدي إلى احتواء فجوة الأداء الاستراتيجي المتعلقة بالموارد الاستراتيجية.

4. دراسة (أبوزر 2006) بعنوان: استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في

القطاع المصرفي الأردني

استهدفت هذه الدراسة تقديم استراتيجية مقترحة لتحسين الحوكمة في القطاع المصرفي الأردني من خلال الإبلاغ المالي، واعتمدت على المنهج الاستقرائي الذي من خلال إجراء مراجعة للجهود الدولية بشأن الحوكمة، والمنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك من خلال الوصف وعرض للمتطلبات القانونية والمهنية وتحليلها، وذلك من خلال استبانة تلاءمت مع طبيعة الدراسة، تم توزيعها على عينة مجتمع الدراسة في القطاع المصرفي الأردني على المكلفين بالحوكمة (مجلس الإدارة، والإدارة العليا، ولجنة التدقيق، ومدير التدقيق الداخلي، والمدقق الخارجي، والمساهمين المالكين 5% فأكثر من رأس المال).

وكانت أهم النتائج على النحو التالي: هناك اتساق كبير في القوانين والتشريعات الأردنية مع قواعد الحوكمة الصادرة عن (OECD) لعام 2004 ومبادئها، لا توجد تعليمات ملزمة بالإفصاح عن الحاكمية المؤسسية في التقارير السنوية للشركات المدرجة في بورصة عمان، وخاصة القطاع المصرفي الأردني، توجد علاقة قوية بين مهنة المحاسبة، ومتطلبات الحاكمية المؤسسية من خلال التقارير المالية المنشورة.

5. دراسة (Da Silveira and Barros 2007) بعنوان: جودة حوكمة الشركات وقيمة

الشركة في البرازيل

استهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر جودة حوكمة الشركات على القيمة السوقية للشركة، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني باستخدام جمع بيانات 154 شركة برازيلية مدرجة في السوق المالي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن هناك أثراً إيجابياً وهاماً لجودة حوكمة الشركات على القيمة السوقية لها، إذ بينت هذه الدراسة أن الشركات التي تلتزم وتمتلك نظام حوكمة جيد قيمتها السوقية أعلى من تلك الشركات التي تكون ذات الجودة الأقل في نظام حوكمتها.

6. دراسة (Larcker, and et al. 2007) بعنوان: حوكمة الشركات، النواتج المحاسبية،

والأداء التنظيمي .

هدفت هذه الدراسة إلى التوصيل إلى مجموعة من الأبعاد لتقييم مدى جودة نظام حوكمة الشركات وفاعليته، الذي يتوافر فيها عناصر المصادقية وإمكانية الاعتماد عليها، بحيث يمكن الاعتماد على هذه الأبعاد بغرض التوصل إلى مجموعة من المؤشرات لتقييم جودة حوكمة الشركات وفاعليتها على أنها كل، وقد عكست هذه الدراسة صعوبة هذه المهمة بسبب عدم وجود نظرية محددة من طبيعة أبعاد نظام حوكمة الشركات الجيد والفعال، أو السبب عدم وجود إطار مفاهيمي على أنه أساس لاختيار الخصائص المميزة لآليات حوكمة الشركات الفعالة. واعتمدت الدراسة على التحليل الميداني للعلاقة بين خاصيتين من خصائص إحدى آليات حوكمة الشركات وهي الية لجنة المراجعة، هاتين الخاصيتين: هما حجم لجنة المراجعة وعدد مرات اجتماع لجنة المراجعة، وذلك باعتباره مؤشراً لجودة نظام حوكمة الشركات وفاعليته ككل. توصلت الدراسة إلى أن عملية تقييم مدى جودة أو فعالية نظام حوكمة الشركات يمكن أن يؤسس على محورين أساسيين هما: أن يؤدي نظام حوكمة الشركات الفعال إلى تحقيق الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات التي يأتي في مقدمتها مبدأ الإفصاح والشفافية باعتباره جوهر مبادئ حوكمة الشركات، أن يؤدي نظام حوكمة الشركات الفعال إلى الالتزام بمبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات على أنه أحد المبادئ الأساسية لها .

7. دراسة (عيسى، 2008) بعنوان: العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات - مع دراسة تطبيقية .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية، بالإضافة إلى اختبار تأثير تلك العوامل على جودة وظيفة المراجعة الداخلية، والتحقق عملياً مما إذا كان لجودة وظيفة المراجعة الداخلية دوراً إيجابياً في تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر. وكانت الدراسة ميدانية استخدمت بها قائمة الاستقصاء لجمع بيانات الدراسة، واستخدم أسلوب المقابلات الشخصية مع مفردات العينة لتوضيح المفاهيم الغامضة لمفردات العينة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: زيادة أهلية المراجعين الداخليين، وزيادة مستوى الخبرة المهنية، وزيادة مستوى التدريب والتأهيل يؤدي إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية. كما أن استقلال المراجعين الداخليين يؤدي إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية. ووجود خطة ملائمة للمراجعة الداخلية، مع بذل العناية اللازمة، ودعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية بالموارد اللازمة، وفحص الجودة يؤدي إلى تحسين جودة وظيفة المراجعة الداخلية.

8. دراسة (الكاشف 2008) بعنوان : إطار مقترح لتحسين جودة حوكمة الشركة .

تهدف هذه الدراسة إلى وضع إطار مقترح لنظام حوكمة الشركة يهدف إلى المساهمة في تحسين الأداء وتعظيم القيم المتحققة لمختلف الأطراف المرتبطة بنشاط الشركة والمتأثرة به جنباً إلى جنب مع تحسين الإفصاح عن الأداء وعدم تعارض المصالح في إطار المفهوم الواسع لحوكمة الشركة، ويساهم في توفير قدر من الأمان لما يمكن حدوثه من الأزمات مع وضع الحلول المناسبة لمواجهتها ويعتمد هذا الإطار على محورين هما: الأول: تطوير أسس الحوكمة التقليدية ومعاييرها للشركة في ضوء مسببات الأزمات الاقتصادية التي أصابت الكثير من دول العالم وبما يحقق تحسين جودة الإفصاح وضمن الموضوعية وعدم تعارض المصالح بالشركة، والثاني: تطوير دور المحاسبة الإدارية والمراجعة في تحسين الأداء الشامل للشركة في ضوء المنافسة السائدة في النشاط الذي تنتمي إليه الشركة، واعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسة النظرية على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مسح مكتبي للبيانات المستمدة من الكتب والدوريات والأبحاث السابقة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: تركيز حوكمة الشركات بوضعها الراهن على جانب واحد يتمثل في تحسين الإفصاح والشفافية وضمن الاستقلالية والحياد، والعمل على تدني درجة التعارض بين أصحاب المصالح، تعتمد أهداف الحوكمة بمنظورها الشامل على ثلاث نظم فرعية متمثلة في: (نظام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية،

ونظام المراجعة الإدارية، وكذلك نظام الرقابة ثلاثي الأبعاد يضمن توفير معلومات دقيقة وحقيقية وواضحة عن أداء الشركة وما حققت من نتائج ومركزها المالي الفعلي.

9. دراسة (Stephens 2008) بعنوان: **جودة حوكمة الشركات وتقارير الرقابة الداخلية تحت تعليمات القسم 302 قانون Sox.**

ركزت الدراسة على العلاقة بين صورة اليات حوكمة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية طبقاً للتعليمات المشار إليها في القسم رقم 302 بقانون (2002) Sox، وتأثير هذه العلاقة على إجراء نوع من التكامل بين اليات حوكمة الشركات المختلفة وهي الاليات القانونية والرقابية، الاليات التنظيمية، الاليات المحاسبية، الأسواق المختلفة. وأكدت النتائج الميدانية لهذه الدراسة على أن الشركات التي تقوم بالإفصاح عن الثغرات ونقاط التقارير المالية المنشورة بوساطة مراجعين متخصصين في الصناعة التي تنتمي إليها هذه الشركات، وزيادة معدل التغير الدوري للمراجع الخارجي لها، ووجود لجان مراجعة عالية الجودة تابعة لمجالس إدارات هذه الشركات، ويتمتع المدير المالي لهذه الشركات بالخبرة الواسعة، وأشارت الدراسة إلى أن لجان المراجعة هي أهم الية من اليات الحوكمة تمثل حجر الزاوية لتكوين علاقات تكاملية فعالة بين آليات حوكمة الشركات بعضها لبعض، التي ينعكس أثرها الايجابي على تفعيل عملية التقرير المالي، ومن ثم التزام الشركات بمبادئ حوكمة الشركات بصفة عامة ومبدأ الإفصاح والشفافية بصفة خاصة باعتباره المبدأ الرئيس من مبادئ حوكمة الشركات.

10. دراسة (العاني والعزاوي 2009) بعنوان: **التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تطور المراجعة الداخلية نتيجة لظهور مفهوم حوكمة الشركات. وبيان دور ذلك التطور في خلق قيمة إضافية للشركة، بالاعتماد على الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبيان على العاملين المختصين بالإدارة والمحاسبة والمراجعة في عينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للشركة من خلال الوظائف التي تقوم بأدائها في إطار حوكمة الشركات، وظهرت أهمية المراجعة الداخلية في معظم الشركات في استقلالها وارتباطها بمجلس الإدارة الذي يقوم بدوره باختيار العاملين في المراجعة الداخلية، هناك قصور في دور المراجعة الداخلية إذ لا يتم إشراكه في إعداد هيكل تعويضات مجلس الإدارة و المدير المفوض، وكذلك يتم منحه دوراً محدوداً في إعداد هيكل تعويضات الإدارة التنفيذية.

11. دراسة (باعجاجة 2009) بعنوان: مبادئ حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقها على

الشركات السعودية المساهمة

هدفت الدراسة إلى تقييم لائحة حوكمة الشركات في ضوء المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ودراسة إمكانية تطبيق لائحة الحوكمة في البيئة المحاسبية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى بعض النتائج أهمها تضمين لائحة الحوكمة السعودية الصادرة من هيئة سوق المال جوانب إيجابية، ولكنها لم تخل من بعض نقاط الضعف فبعض الشركات المساهمة لم تطبق درجة الحوكمة المقبولة دولياً. كما أن قطاع البنوك هو أفضل القطاعات في تطبيق الحوكمة، وإن قطاع التأمين هو الأقل تطبيقاً لها نظراً لحدثة عهد معظم شركات هذا القطاع. وهناك علاقة ارتباط موجبة بين مبادئ الحوكمة والمتمثلة في حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة لهم ودور أصحاب المصالح ودرجة الشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة، مما يعني أن تنشيط سوق المال مرهون بضرورة تفعيل هذه المحددات. كما لا توجد فروق جوهرية في محددات حوكمة الشركات بين أنماط الشركات المتداولة أسهمها في السوق مما يعني تطابق وجهات نظر الشركات في تطبيق الحوكمة.

12. دراسة (خليل 2009) بعنوان: دور حوكمة الشركات في تطوير القياس المتوازن للأداء؛

دراسة نظرية ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى الاستفادة من مزايا حوكمة الشركات التي تتحقق من خلال المبادئ والآليات التي تقوم عليها في تطوير القياس المتوازن للأداء وخاصة تطوير الأبعاد والمقاييس التي يعتمد عليها للوصول إلى نموذج مقترح للقياس المتوازن للأداء الذي يؤدي إلى تفعيل الأداء الاستراتيجي للشركات وحوكمتها، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المنهج الاستنباطي والاستقرائي، مستخدمة في ذلك أسلوب الدراسة النظرية والتطبيقية. وقد توصلت الدراسة إلى تقديم مدخل مقترح لتطوير القياس المتوازن للأداء يتضمن مجموعة من الإجراءات العملية القابلة للتطبيق، ومجموعة من الاقتراحات المتنوعة لتطوير نموذج القياس المتوازن للأداء منها أن يعتمد النموذج على ستة أبعاد تتضمن بعدين جديدين وهما بُعد الرقابة، وبُعد المعلومات وذلك بما يتفق مع مبادئ حوكمة الشركات وآلياتها، مع تطوير الأبعاد الأربعة الأخرى بالشكل الذي يساعد على الاستفادة من المزايا المختلفة لحوكمة الشركات ويساعد على تجنب الانتقادات الموجهة للقياس المتوازن للأداء، وقد أثبتت الدراسة صلاحية المدخل المقترح لتطوير القياس المتوازن للأداء من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية التي تضمنتها الدراسة الميدانية.

13. دراسة (الجرف وأبو موسى 2009) بعنوان: دراسة استكشافية عن مدى تطبيق الشركات

السعودية لآليات حوكمة الشركات ومبادئها

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واختبار مدى تطبيق الشركات السعودية لآليات ومبادئ الحوكمة الواردة بلائحة حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس هيئة سوق المال في المملكة العربية السعودية. واعتمدت على الدراسة الميدانية ، وقد تم توزيع استمارة استبيان على عينة من الشركات السعودية.

توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق آليات الحوكمة ومبادئها في الشركات السعودية خاصة فيما يتعلق بالحقوق العامة للمساهمين في الأرباح، نصيب المساهمين عند تصفية الشركة، مراقبة أعمال مجلس الإدارة، وتوفير المعلومات اللازمة لممارسة المساهمين لحقوقهم، وكذلك أهمية آليات الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية ، وأهمية اللجان الداخلية المتمثلة في لجنة المراجعة، ولجنة الترشيح والمكافآت في تفعيل دور الحوكمة في الشركات السعودية ، وذلك لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة المهتمة بالشركة وأهمية حل مشاكل التعارض في المصالح في مجلس الإدارة وذلك من خلال عدم اشتراك عضو مجلس الإدارة في الأعمال التي تتم لحساب الشركة، أو الأعمال المنافسة للشركة..

14. دراسة (إبراهيم 2009) بعنوان : نموذج محاسبي مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة

الشركات على أداء الشركة المسجلة وقيمه ببورصة الأوراق المالية المصرية

-دراسة تطبيقية -

تهدف الدراسة إلى وضع نموذج محاسبي مقترح يتضمن إطاراً متكاملاً لآليات حوكمة الشركات يمكن تطبيقه في الشركات المقيدة بسوق تداول الأوراق المالية المصري. واعتمدت الدراسة على جمع البيانات من القوائم المالية المنشورة (المركز المالي، قائمة الدخل، الأرباح المحتجزة، وقائمة التدفقات النقدية) وكذلك الإيضاحات المتممة لكل شركات العينة والجداول غير الرسمية ببورصة القاهرة والإسكندرية عن الفترة التي تغطيها من عام 2003م إلى 2007م . وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من المتغير التابع (مقاييس أداء الشركة) وبين آليات حوكمة الشركات (مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الداخلية، مكافآت التنفيذيين، فعالية دور المساهمين، أصحاب المصالح المباشرة، المراجع الخارجي).

15. دراسة (Bollaert & Dile 2009) بعنوان: التغيرات في جودة حوكمة الشركات في

إستونيا ما بين عام 1999 وعام 2007

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحسينات في جودة الحوكمة بالشركات المدرجة في جمهورية إستونيا بين الأعوام 1999 إلى 2007، وقد تم الاعتماد على نظرية الوكالة لتحديد انعكاسات مؤشر حوكمة الشركات في الاقصاديات الانتقالية بشكل عام وفي جمهورية إستونيا على وجه الخصوص، وقد تم جمع البيانات المتوفرة عن الشركات خلال الفترة 1999م - 2007م وتم احتساب مؤشر حوكمة الشركات لكل شركة مدرجة من خلال إعطاء نقاط لكل مؤشر، والمقارنة فيما بينها، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: توجد تحسينات في حوكمة الشركات بشكل عام خلال الفترة الخاضعة للدراسة، وهذه الفترة وافقت دخول جمهورية إستونيا في الاتحاد الاوروبي، كما دلت الدراسة أن بعض ممارسات حوكمة الشركات كانت أفضل بالنسبة للشركات المدرجة والموجودة منذ عام 1989 التي تمت خصصتها فيما بعد.

16. دراسة (Romdhane 2010) بعنوان: مؤشر جودة حوكمة الشركات: مدخل تجريبي

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد طريقة ثابتة وبمبسطة لقياس جودة حوكمة الشركات، وإيجاد إلى أي مدى يعتبر هذا المدخل أفضل في قياس جودة حوكمة الشركات، تم مقارنة النتائج باستخدام هذا المدخل مع النتائج الحاصلة عند استخدام مدخل آخر. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التطبيقي من خلال الاستناد إلى بيانات 127 شركة تونسية. وقد أظهرت النتائج أن هناك تحسينات على جودة الحوكمة في الشركات التونسية، إلا أن هذه التحسينات تبقى أقل من المطلوب، وقد كانت جودة الحوكمة بالشركات المدرجة بالسوق المالية أعلى منها بالشركات غير المدرجة، وهذا بسبب فرض الأنظمة على الشركات الكبيرة والمدرجة توفير آليات جيدة للحوكمة.

17. دراسة (Klai & Omri 2011) بعنوان: حوكمة الشركات وجودة التقارير المالية حالة

الشركات التونسية

ركزت الدراسة على تحديد شكل العلاقة بين حوكمة الشركات والخصائص النوعية للمعلومات المالية، باعتبار أن جودة المعلومات المحاسبية من أهم القضايا التي تشكل محور اهتمام مهنة المحاسبة والمراجعة في دول العالم الثالث في الوقت الراهن، وأشارت الدراسة إلى أن ممارسات حوكمة الشركات باعتبارها متغيراً مستقلاً له تأثيرات محتملة على ملائمة محتوى التقارير المالية، وأن تحسين جودة آليات حوكمة الشركات له تأثيرات إيجابية على جودة المعلومات المحاسبية، وقد اختبرت الدراسة تأثير جودة آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية المنشورة، واعتمدت الدراسة بالتطبيق على عينة من الشركات التونسية المفيدة

بالبورصة التونسية للأوراق المالية خلال الفترة 1997 - 2007، وتمثلت اليات الحوكمة كل الدراسة في كل من خصائص مجلس الإدارة، وهيكل الملكية ومدى رقابة الدولة والمؤسسات المالية وتدخلها. وقد أظهرت النتائج أن جودة اليات حوكمة الشركات الخاصة بكل من مجلس الإدارة وتدخل الدولة والمؤسسات المالية كان له تأثير ايجابي على جودة المعلومات المالية للشركات محل الدراسة، ولا سيما فيما يتعلق بالمتعاملين الأجانب في البورصة، في حين أن تركيز الملكية العائلية يؤدي إلى تخفيض جودة التقارير المالية من خلال الإفصاح الأقل للمعلومات المحاسبية المؤثرة.

بعد استعراض نتائج الدراسات السابقة يمكن التوصل إلى ما يلي:

1. تناولت الدراسات السابقة تحديد أثر آليات الحوكمة (مجلس الإدارة، لجان المراجعة، والمراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية) في تحسين الأداء، بالإضافة إلى دراسة مدى الالتزام بلائحة حوكمة الشركات بالملكة العربية السعودية، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى قياس جودة أداء الحوكمة وهو ما يسعى الباحث إلى تناوله في دراسته من خلال بناء النموذج الرقابي.
2. أجمعت معظم الدراسات السابقة على أن وجود المراجعة الداخلية في الشركات بات واقعا تفرضه الظروف الداخلية والخارجية لها، لأنها تلعب دوراً مهماً كونها إحدى أهم الأجهزة الرقابية في الشركة، غير أن دور المراجعة الداخلية وطبيعة أدائها وعلاقتها التفاعلية مع كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة والمراجعة الخارجية يجعلها تسهم بصورة ايجابية في دعم حوكمة الشركات، ويمكن لها أن تسهم في قياس جودة أداء الحوكمة.
3. نلاحظ عند تحليل الدراسات السابقة أنها خلت من أي دراسة سعودية تفيد بوجود مقياس الأداء المتوازن باعتباره آلية من آليات الحوكمة بالملكة، الأمر الذي حدا بالباحث بتبني مقياس الأداء المتوازن باعتباره آلية من آليات الحوكمة يمكن لها أن تسهم في قياس جودة أداء حوكمة الشركات بالملكة.
4. اهتمت الدراسات في البيئة السعودية بتشكيل لجان المراجعة واختيار أعضائها، وتطورت إلى استقلالية الأعضاء والخبرة اللازمة لهم، كما أشارت إلى بعض القصور في ما يخص لجان المراجعة. وأجمعت معظم الدراسات السابقة على أن وجود لجان المراجعة في الشركات المساهمة، تلعب دوراً مهماً كونها حلقة وصل بين الأجهزة الرقابية في الشركة ومجلس الإدارة وأن دورها وطبيعة أدائها ذات الجوانب المتنوعة يتطلب من الشركات المبادرة بتكوينها. إلا أن الدراسات لم تتطرق إلى دور لجان المراجعة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات بالملكة.

ويمكن القول أن الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة هو أن الدراسات السابقة لم تتناول موضوع بناء نموذج رقابي لقياس جودة أداء الحوكمة وصياغته واقتصرت على بيان أثر مبادئ الحوكمة وآلياتها (مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية) في تفعيل حوكمة الشركات. كما أن الدراسات في البيئة السعودية لم تتناول مقياس الأداء المتوازن على أنه آلية جديدة يمكن لها أن تضاف إلى آليات الحوكمة الأخرى لتسهم في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة.

تاسعاً: فرضيات الدراسة: The Study hypotheses

الفرضية الأولى: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

الفرضية الثانية: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

وتتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

الفرضية الثالثة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

الفرضية الرابعة: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار الفكري لحوكمة

الشركات

مقدمة:

حظيت حوكمة الشركات باهتمام واسع في الفكر المحاسبي المعاصر في السنوات الماضية وظهرت العديد من الدراسات بهدف بيان أهميتها ومفهومها، وقد نادت بعض المنظمات الدولية كالبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى إعداد الدراسات حول الممارسات الموجودة لإجراءات حوكمة الشركات في الدول والعمل على تطويرها وفقاً لظروف في كل دولة، وشهد العالم العديد من الانهيارات والأزمات المالية خلال السنوات الأخيرة، التي هزت ثقة المستثمرين وجميع أصحاب المصلحة بالأنظمة الرقابية والمحاسبية على أداء الشركات، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بصياغة مفهوم حوكمة الشركات للخروج من هذه الأزمات، وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بمثل هذا الأمر من خلال إصدار لائحة حوكمة الشركات عن هيئة السوق المالية من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح، على الرغم من أنها لائحة استرشادية غير ملزمة.

ويتناول الباحث في هذا الفصل دراسة مفهوم الحوكمة وأهدافها ومقوماتها وأهميتها، بما في ذلك جودة أداء الحوكمة والعوامل المؤثرة بها وكذلك مبادئ الحوكمة التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) سنة 1999م التي تم تعديلها سنة 2004م. وكذلك آليات وعوامل الحوكمة الأخرى وذلك على النحو التالي:

1/2 المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها ومقوماتها.

2/2 المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

3/2 المبحث الثالث: آليات وعوامل الحوكمة الأخرى

4/2 المبحث الرابع: جودة أداء الحوكمة والعوامل المؤثرة بها

المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها ومقوماتها

إن مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة نوعاً ما ، إذ بدأ استخدامه مع نهاية الثمانينيات من القرن الماضي ، وتبلور في فترة التسعينيات من القرن نفسه ، وظهر بقوة مع بداية القرن الواحد والعشرين ، وعلى الرغم من ذلك يعد هذا المفهوم حديث العهد بالملكة العربية السعودية ، حيث بدأت معاملة تظهر الى الوجود في نهاية العام 2006 ، ولعل الكثير من رجال الأعمال لا يدركون معنى الحوكمة بمعناها الشامل ، وتوصل مجمع اللغة العربية بالقاهرة إلى أن لفظ كلمة الحوكمة هو ترجمة لكلمة CORPORAT GOVERNANCE ، وذلك بعد مناقشات متعددة عرضت خلالها مرادفات أخرى مثل "الإدارة الرشيدة للشركات" ، و "الحاكمية" (سعيد 2003).

1/1/2 تعريف الحوكمة:

تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة ، ويدل كل منها عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف ، ويمكن للباحث تناول أهمها على النحو التالي:

1. أن الحوكمة تعرف بأنها حالة و عملية و اتجاه و أنها تمثل نظام مناعة يحمي سلامة جميع التصرفات و نزاهة السلوكيات داخل الشركات ، و تعد الحوكمة بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطه الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات وخارجها (ميخائيل 2005).
2. ذكر (حسن 2006).تعريفاً لحوكمة الشركات بأنها "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه إدارة الشركات ، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح ، كما أنه يحدد قواعد اتخاذ القرارات وإجراءاتها المتعلقة بشؤون الشركة ، وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء".
3. يعرف (الرحيلي 2008) حوكمة الشركات بأنها : عبارة عن القواعد التي توجه سلوك الشركات وحاملي الأسهم ، ومديري الشركات ، وكذلك إلى الإجراءات الحكومية الرامية إلى تعزيز تطبيق تلك القواعد وفرضها ، ويتعلق مفهوم حوكمة الشركات بالطريقة التي يتم بها مراقبة سير العمل في الشركة من قبل مجلس الإدارة وكيفية تحقيق محاسبة المسؤولية في مواجهة المساهمين.
4. قدمت (جمعان 2009) معنى مفهوم الحوكمة بأن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح CORPORAT GOVERNANCE ، أما الترجمة العلمية " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ، وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام ، أي وجود نظم تحكم العلاقات

بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية الشركة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية ، " وأن هناك مدخلين لتحديد مفهوم حوكمة الشركات ، الأول : مدخل المساهم الذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية ، و الثاني : مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة مثل المديرين والعملاء والدائنين والعمال والأطراف الأخرى ، ويهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف.

5. يرى (سامي 2009) أن الحوكمة تعني وضع الضوابط والقيود التي تضمن الحكم والسيطرة على الأمور من خلال وضع مجموعة من المعايير والمقاييس العادلة التي يمكن الاعتماد عليها في تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية ، والمساهمين وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى ، وتسعى إلى الحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم ثرواتهم بشكل عادل ، وكذلك دعم مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ومساندتهم.

6. تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC2003) الحوكمة بأنها : " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " .

7. كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 2004) الحوكمة بأنها : " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من المساهمين " .

بناء على ما تقدم بعد استعراض التعريفات السابقة لمفهوم الحوكمة من وجهة نظر العديد من الباحثين والمنظمات والمؤسسات الدولية يمكن الإشارة الى أن الحوكمة تتضمن العديد من الجوانب أهمها :

1. مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تنظم العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية ، والمساهمين وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى.
2. هي النظام الذي يتم من خلاله تحديد وتحقيق أهداف الشركة وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء.
3. تشتمل على العديد من الأبعاد : الأخلاقية ، الاقتصادية ، القانونية ، الإدارية ، المحاسبية ، وكذلك الاجتماعية.
4. تطبيق ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة بالشركات لتطوير الأداء و دعم مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ومساندتهم.
5. تحافظ على حقوق المساهمين وحملة السندات وتعظم ثرواتهم ، عن طريق الالتزام بتطبيق معايير الإفصاح والشفافية.

6. تشتمل على مقومات تساند الشركة على المدى البعيد في مواجهة الازمات الاقتصادية، وتحقيق محاسبة المسؤولية في مواجهة المساهمين.

يرى الباحث أنه يمكن النظر لحوكمة الشركات بأنها: نظام أخلاقي قبل ان يكون نظاماً تحكمه مجموعة من التشريعات والقواعد المحددة التي تحكم وتنظم العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، والمساهمين وجميع الأطراف أصحاب المصالح المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى، وذلك لتحقيق الرقابة والسيطرة على عملياتها، بهدف ضمان الجودة في الأداء، ولتأكيد المعاملة المتساوية والعادلة، وتفعيل مسؤوليات ومساءلة مجلس الإدارة، و تطبيق ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة بالشركات، عن طريق الالتزام بتطبيق معايير الإفصاح والشفافية. وتحقيق محاسبة المسؤولية في مواجهة المساهمين. والمساءلة الذاتية،

تجدر الإشارة إن هذا المفهوم يرتبط بكل من الإطار الفكري للمحاسبة والمراجعة ارتباطاً وثيقاً نظراً لاحتوائه على معايير مهنية وأساليب وأدوات ونظم هي في واقعها آليات لحوكمة الشركات، الأمر الذي يعزز الدور الذي تلعبه هذه الآليات في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة.

2/1/2 أهمية الحوكمة

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقدين الماضيين خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا في التسعينات من القرن الماضي وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية خلال عام 2002، كذلك ازدادت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من الدول إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يتم الاعتماد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

أدت زيادة حجم المنشآت وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين ووقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت العديد من المنظمات والمؤسسات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ومن هذه المؤسسات مؤسسة صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويعد تبني حوكمة الشركات، أمراً ضروريا لمواجهة حالات الفساد المالي والمحاسبي الذي تعاني منه بعض الشركات المساهمة، ولاسيما ما يتصل بإعداد التقارير المالية الشفافة وإتباع معايير ذات جودة عالية في مجال القياس والإفصاح المحاسبي، وكذلك التحديد الواضح لحقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح المرتبطة بالشركة، والمسؤوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين فيها، فضلا عن تخفيض عمليات التداول الداخلي في المعلومات

ودعم استقلالية مراجعي الحسابات وتعزيز انسجام المعالجات المحاسبية المطلوبة وفقاً للمعايير المهنية، إضافة إلى أهمية الحوكمة في تلبية متطلبات المرحلة الراهنة لمواجهة التحديات المستقبلية بشأن العديد من المجالات. (المشهداني 2011)

يعتبر إدراك الشركات لأهمية الحوكمة عنصراً أساسياً في تحقيقها، حيث إن اعتماد الحوكمة من قبل الشركات ذاتياً أكثر فعالية من فرضها بأنظمة. في عالم أصبح يتسم بحرية الاستثمار وانتقال رؤوس الأموال، حيث من الصعب على الشركات اجتذاب التمويل اللازم من المستثمرين دون إيجاد حوكمة منسجمة مع المعايير الدولية. الأمر الذي يتطلب مصداقية وشفافية ونظام حوكمة يشجع المستثمرين. خاصة للدول النامية ذات الموارد المالية وغير المالية المحدودة، فإن الحوكمة تعتبر أكثر أهمية لسببين أساسيين (الوزير 2007): أن هذه الدول لا تستطيع تحمل الهدر في الموارد المحدودة أصلاً الذي ينتج عن الفساد وسوء الحوكمة. وأن التنمية تعتمد بشكل كبير على القدرة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر، والذي تعتبر الحوكمة من العوامل التي تسهم في خلق البيئة الجاذبة له، ويرى (الحفناوي 2005) أن أهمية حوكمة الشركات تتضح في النقاط التالية:

1. إن تأكد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها، وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره.
2. إن تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها أيضاً، وحماية أصول الشركة وكذا حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة، والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والفني والفساد الإداري والأزمات والإفلاس.
3. إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذا قدراتها على جذب الاستثمار والنمو.

يرى الباحث أن أهمية الحوكمة تظهر جلياً في زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وتعميق دور أسواق المال وزيادة قدرتها على جذب الاستثمار ورفع معدلاته والحفاظ على حقوق المستثمرين، لأن هناك ارتباطاً مباشراً بين نظام حوكمة الشركات والنظام الاقتصادي في معظم الدول، بمعنى عند ما يتهاوى نظام الحوكمة في أي دولة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى فقد الثقة والمصداقية للنظام الاقتصادي كله، لذا يجب العمل على تحسين جودة أداء حوكمة

الشركات ، لأنها ذات أهمية لثلاثية الأطراف ذات الصلة : المساهمين ، وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة ، وكذلك مجلس إدارة الشركة.

3/1/2 أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة في مجملها إلى إحكام الرقابة على أداء المديرين بالقدر الذي يضمن تحقيق مصالح المساهمين ، وتوفير آليات الحوكمة إطاراً رقابياً على أداء المديرين تمتد لتشمل عوامل قانونية وسوقية إلى جانب العوامل الداخلية التي تضمن مراقبة قرارات مجلس الإدارة والمديرين التي منها العقود وتشكيل مجلس الإدارة ونسبة ما يمتلكه أعضاء المجلس والمديرون في رأس المال (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين 2010).

تهدف قواعد الحوكمة وضوابطها إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة ، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين ، مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة ، كما أن الحوكمة تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة ، لتحقيق رقابة مستقلة عن التنفيذ (الغنيمي 2005) ، و الحوكمة تحقق عدداً من الأهداف (سعيد 2005) :

1. محاربة الفساد بكل صورة سواء كان فساداً إدارياً أو مالياً أو محاسبياً.
2. جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال.
3. تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.
4. تدعيم عنصر الشفافية في جميع عمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية.
5. تحسين إدارة الشركة وتطويرها ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة وضمان السيطرة على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
6. زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وزيادة قدرة سوق المال على رفع معدلات الاستثمار.
7. ضمان التعامل بطريقة عادلة لجميع المساهمين والأطراف الأخرى أصحاب المصالح.
8. تعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها ، وخلق أنظمة للرقابة الذاتية.
9. زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة.
10. تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير.

يرى الباحث في ضوء أهداف الحوكمة السابقة بأن هناك أهدافاً على مستوى الاقتصاد الوطني ، وأهدافاً أخرى على المستوى الداخلي للشركة وكل هذه الأهداف مكملات لبعضها

الآخر، بمعنى إذا كان الهدف الداخلي هو تحقيق الشفافية والإفصاح والعدالة، فإن ذلك يؤدي إلى مصداقية الاقتصاد الوطني .

4/1/2 مقومات الحوكمة

أن حوكمة الشركات لابد لها من أربعة مقومات أساسية: (الحفناوي 2005)

1. الإطار القانوني الذي يحدد حقوق كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة ومسؤولياته واختصاصاته ، وبصفة خاصة المؤسسين، والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد، ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية (لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات، لجنة المكافآت)، ومراجع الحسابات. وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات..
2. تحديد الإطار القانوني الذي يتضمن الهيئات الرقابية المناط بها تطبيق إجراءات الحوكمة والمنظمة لعمل الشركات مثل هيئة سوق المال، وهيئة الاستثمار، ومؤسسة النقد، والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالهيئات والجمعيات المهنية والعلمية المعنية مثل هيئة المحاسبين القانونيين، وكذا المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة القانونية، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع على عاتقها تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها.
3. الاطار التنظيمي يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة، والهيكل التنظيمي لها موضح عليه أسماء واختصاصات رئيس مجلس الإدارة والأعضاء واللجان وكذا أسماء المديرين التنفيذيين واختصاصاتهم.
4. الانضباط والاجتهاد، والحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين بها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها، وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة والعمل على تفعيلها.

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

حرصت العديد من المؤسسات والمنظمات المالية على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ووضعت له مبادئ سيتم تناولها على النحو التالي:

1/2/2 المبادئ الصادرة عن بعض المؤسسات المالية الدولية :

1. تقرير لجنة Cadbury (1992) الذي تم إعداده بواسطة مجلس التقرير المالي Financial Reporting Council ليورصة لندن للأوراق المالية (LSE) London Stock Exchange يمثل أول مرحلة هامة في تاريخ حوكمة الشركات، حيث وضع هذا التقرير المقاييس التي تعزز

سلامة الشركات من ثلاثة جوانب تتمثل في تحسين المعلومات المالية والتدخل التنظيمي الذاتي واستقلال مراجعي الحسابات، وذلك بسبب انخفاض مستوى الثقة في كل من إعداد التقارير المالية، وفي قدرة مراجعي الحسابات على توفير الضمانات التي يطلبها ويتوقعها مستخدمو هذه التقارير المالية.

2. تقرير لجنة (COSO, 2004)¹ The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission بعنوان الرقابة الداخلية: إطار متكامل، يعد المرحلة التاريخية الثانية لحوكمة الشركات، حيث أكد التقرير على توفير القواعد الإرشادية العامة، وأفضل الممارسات لنظام الرقابة الداخلية، وذلك لتوفير تأكيد معقول يحقق الأهداف التالية: (فعالية وكفاءة العمليات، الثقة في التقارير المالية، وفحص مدى الالتزام بالمتطلبات التي تفرضها التدخلات التشريعية والتنظيمية).

3. تقرير Turnbull الذي تم إعداده بواسطة مجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز Institute of Certified Accountants in England & Wales (ICAEW 2003). بناء على طلب بورصة لندن للأوراق المالية، يمثل المرحلة التاريخية الثالثة لحوكمة الشركات، نظراً لأنه يوفر إرشادات عامة لمجالس إدارات الشركات عن مخاطر كل من الإدارة ونظم الرقابة الداخلية مؤكداً على المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية والبيئية.

4. لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee 1999) وضعت مجموعة من الإرشادات الخاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية على الصعيد الدولي، وهي تركز على النقاط التالية:

- ❖ قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- ❖ استراتيجية للشركة معدة جيداً، التي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- ❖ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- ❖ وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

¹ - قدمت لجنة Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) مفهوم إدارة المخاطر في سبتمبر 2004 من خلال دراسة بعنوان: "إدارة مخاطر المشروع- إطار متكامل"، وتضم هذه اللجنة ممثلين عن خمس تنظيمات أكاديمية ومهنية هي: (1) مجمع المحاسبين الإداريين IMA (2) المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA، (3) الجمعية الأمريكية للمحاسبة AAA، (4) المجمع الدولي للمديرين الماليين التنفيذيين FEI (5) معهد المراجعين الداخليين IIA.

- ❖ توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات .
- ❖ مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح ، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا ، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- ❖ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة ، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- ❖ تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.
- 5. مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي التي أصدرت في عام 2003 إرشادات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها ، سواء كانت مالية أو غير مالية ، وذلك على مستويات أربعة كالتالي: (CIPE2003)
 - ❖ الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
 - ❖ خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد.
 - ❖ إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
 - ❖ القيادة.

2/2/2 المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

جاءت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات ، استجابة لدعوة من اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 27- 28 أبريل عام 1998 لوضع مجموعة من المعايير والإرشادات لحوكمة الشركات. وتمثل هذه المبادئ المرحلة التاريخية الأهم لحوكمة الشركات ، باعتبار أن هذه المبادئ تعد مرجعا عمليا يتم الاسترشاد به ، ومقاييس للممارسة الجيدة في مجال حوكمة الشركات ، وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ، ومجلس إدارتها ، والمساهمين بها ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى. كما توفر حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة ، وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء ، وهذه المبادئ ليست ملزمة ، والغرض منها هو أن تكون نقطة مرجعية ويمكن للمشرعين استخدامها عندما يقومون باختيار ووضع الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة الشركات التي تلائم ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية الخاصة. ومنذ الموافقة على هذه المبادئ في عام 1999 ، أصبحت تشكل أساساً لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية أو غيرها من الدول على حد سواء، وقد حدثت مجموعة من التطورات عليها منذ عام 1999، تضمنت العديد من التعديلات الهامة. وقد وافقت الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على هذه الصياغة المعدلة للمبادئ في 22 - 4 - 2004 وتمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق الحوكمة لأنها أكثر قبولاً، لذا فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والمنظمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، وكانت على النحو التالي (OECD 2004):

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية الأسواق وكفاءتها، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية. كما ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية. وأن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ وتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، محدداً بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة. وأخيراً أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية. فضلاً عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

لذا يرى الباحث لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات لابد أن يتضمن هذا الإطار تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، بحيث يكون متناسقاً مع أحكام النظام، وأن يتم تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة للشركة.

2. حقوق المساهمين

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم التي نصت عليها القوانين، مثل توفير فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت. حيث يعد التصويت من أهم الحقوق التي يجب أن يتمتع بها المساهم ولا يجوز لإدارة الشركة وضع أي قيود تؤدي إلى عدم استخدام هذا الحق بل يجب تسهيل ممارسة المساهم لحقه في التصويت وتيسيره. وقد نصت لوائح الحوكمة في بعض الدول على إلزامية اتباع أسلوب التصويت التراكمي عند

التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة. ويقصد بالتصويت التراكمي: أن يكون لكل مساهم عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكها حيث يقوم بالتصويت بها لمرشح واحد لعضوية مجلس الدارة أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون حصول تكرار لهذه الأصوات.

يرى الباحث يجب أن تحتوي حقوق المساهمين على نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على أرباح الأسهم، ومراجعة القوائم المالية، وكذلك الحق في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3. المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لجميع المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب. وينبغي أن تتاح الفرصة لجميع المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم، ومعاملة جميع المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية، وأن تكون لجميع الأسهم من نفس الطبقة نفس الحقوق، وتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكل السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء. وأن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير. وأيضاً حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال. وأن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم، وإلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود. وينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لجميع المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية، وألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر، ومنع التداول بين الداخليين والتداول الصوري والشخصي، والطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتففيذين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أو بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

يخلص الباحث إلى أن المعاملة المتساوية للمساهمين، تعني المساواة بين المساهمين داخل كل فئة، وحققهم في الدفاع عن حقوقهم النظامية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التففيذين.

4. دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات

ينبغي فى إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح فى خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت السليمة مالياً. واحترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يكفل القانون حماية أصحاب المصالح وحصولهم على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم. والسماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين. والسماح لأصحاب المصالح فى عملية حوكمة الشركة بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافى التي يمكن الاعتماد عليها فى الوقت المناسب وعلى أساس منتظم كما ينبغي لأصحاب المصالح، بما فى ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك. واستكمال إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

لذا يرى الباحث لبيان أهمية دور أصحاب المصالح بأن تراعى الإدارة بالشركة احترام حقوقهم النظامية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة فى الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.

5. الإفصاح والشفافية

ينبغي فى إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح فى الوقت المناسب عن جميع الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما فى ذلك المركز المالى والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات. ويتضمن الإفصاح، على سبيل المثال وليس الحصر، النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة، وأهداف الشركة، والملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت، وسياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما فى ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين فى الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين، والعمليات المتصلة بأطراف من الشركة، وعوامل المخاطرة المتوقعة، والموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين، وهياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

يخلص الباحث إلى أنه ينبغي، أن يتم الإفصاح والشفافية عن المعلومات الهامة ودور مراجع الحسابات، والإفصاح عن ملكية الأسهم المؤثرة، والإفصاح الخاص بأعضاء مجلس

الإدارة والمديرين التنفيذيين. وان يتم هذا الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام مساهمي الشركة وعلى أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع بذل العناية اللازمة بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين، والمعاملة العادلة لجميع المساهمين، وتطبيق معايير أخلاقية عالية، وأخذ مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة بعين الاعتبار، وعلى مجلس الإدارة القيام بالوظائف الرئيسية التالية:

1. استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.

2. الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات اللازمة.

3. اختيار، وتحديد مكافآت ومرتببات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، عند الحاجة، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

4. مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

5. ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه وأن تتم بشكل رسمي.

6. رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك الأطراف ذات صلة القرابة.

7. ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، كإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالمعايير والأنظمة ذات الصلة.

8. الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.

يرى الباحث أن مسؤوليات مجلس الإدارة لا بد أن تشمل على هيكل المجلس وواجباته النظامية، ومعايير اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية للشركة، وينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة، والنظر في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي

الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها، ومن أمثلتها: ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة، وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة. كما ينبغي الإفصاح عن صلاحيات لجان مجلس الإدارة عند تشكيلها، بالإضافة إلى توافر القدرة لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة، وإتاحة جميع المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم.

تجدر الإشارة إلى إن بعض الدول العربية سعت لإصدار مبادئ حوكمة خاصة بها، حيث أصدر وزير الاستثمار المصري في أكتوبر 2005م دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بالقرار رقم 332 لسنة 2005م وأيضاً أصدر مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار دليل حوكمة شركات قطاع الأعمال العام في يوليو 2006م، (مركز المديرين 2006). وفي المملكة العربية السعودية تم تأسيس هيئة السوق المالية (CMA) Capital Market Authority بموجب نظام السوق المالية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/30) وتاريخ 2003/7/31م، ومن ثم أصدر مجلس هيئة السوق المالية لائحة حوكمة الشركات في المملكة بموجب القرار رقم 1-212-2006 بتاريخ 2006/11/12م، كما أصدرت مؤسسة النقد العربي السعودي (2008) دليل الالتزام بالأنظمة للبنوك العاملة في المملكة العربية السعودية، وصدر عن مجلس هيئة الأوراق المالية (2008) بالمملكة الأردنية الهاشمية دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان. وتضمن قرار المجلس أن يكون التطبيق من قبل الشركات المساهمة المدرجة اعتباراً من 2009/1/1، وكذلك أصدر مجلس النقد والتسليف (2009) في الجمهورية العربية السورية دليل الحوكمة لدى المصارف الإسلامية.

يرى الباحث أن كل ما صدر من مبادئ وقواعد ومعايير حوكمة الشركات في الدول العربية، هو تأكيد على نفس مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات، وأن هناك تشابهاً كبيراً بين مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولائحة حوكمة الشركات السعودية، حيث جاء إصدار هذه اللائحة إيماناً منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاظم الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح. وقد روعي في إعداد هذه اللائحة المبادئ المقررة من المنظمات الدولية والاستفادة من تجارب الدول في حوكمة الشركات كما روعيت الملاحظات

والاقتراحات العديدة التي تلقتها الهيئة بعد نشر المشروع الأولي على موقعها (www.cma.org.sa 2006).

المبحث الثالث: آليات وعوامل الحوكمة الأخرى

تعتبر حوكمة الشركات عن نظام يحدد الآليات والعوامل التي تعمل معاً في إطار متماسك وفعال لحماية وتحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة من خلال تفعيل مسؤولية مجلس الإدارة ومساءلته والابتعاد عن الممارسات السلبية باعتباره الجهة المسؤولة بإدارة الشركة بتفويض من المساهمين لاتخاذ الإجراءات و القرارات اللازمة للحفاظ على حقوق جميع الأطراف المرتبطة بالشركة، وإن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعة من الآليات والعوامل الداخلية والخارجية، ويمكن تناولها على النحو التالي:

أولاً: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات:

يمكن تناول هذه الآليات على النحو التالي: (سليمان 2006)

1. **الآليات الداخلية :** تشتمل القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيعاً مناسباً للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل. وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

2. **الآليات الخارجية :** تشير الآليات الخارجية لحوكمة الشركات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، التي تعمل به الشركات وقد يختلف من دولة إلى أخرى والذي يشمل على سبيل المثال:

- ❖ النظم واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل نظام الشركات ولائحة حوكمة الشركات والأنظمة ذات العلاقة المنظمة للنشاط الاقتصادي.
 - ❖ كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في وجود التمويل اللازم للشركات الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة.
 - ❖ كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئة سوق المال وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة البيانات والمعلومات التي تنشرها وسلامتها. ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.
 - ❖ الجمعيات والهيئات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال بالملكة الجمعية السعودية للمحاسبة والهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة.
 - ❖ المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.
- وترجع أهمية الآليات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ثانياً: العوامل الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات :

سيتم تناول هذه العوامل على النحو التالي: (الخطيب، قريط 2008)

1. **العوامل الداخلية :** هي العوامل التي تنشأ من العلاقات فيما بين المشاركين في نظام الحوكمة ، وهؤلاء المشاركون يتضمنون :
 - ❖ مالكي الأسهم الحاكمة – يؤثر دورهم في سلوك الشركة بشكل كبير.
 - ❖ المستثمرون المؤسسون – تتزايد مطالبهم في أن يكون لهم صوت في الحوكمة.
 - ❖ المساهمون الأفراد – اهتمامهم الأكبر هو في الحصول على معاملة عادلة.
 - ❖ الدائنون – يمكن أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة.
 - ❖ العاملون وأصحاب المصالح الآخرون – يساهمون في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل.
- ❖ الحكومات التي تعمل على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل للحوكمة.
2. **العوامل الخارجية :** هي تلك العوامل التي تأتي من البيئة الخارجية المحيطة بنظام أو إطار الحوكمة ، وتشمل :

- ❖ السلوك الأخلاقي: ويتمثل في ضمان الالتزام السلوكي بالأخلاقيات الحميدة، وقواعد السلوك المهني الرشيد ، والتوازن في تحقيق جميع الأطراف أصحاب المصالح المرتبطة بالشركة، والشفافية عند تقديم المعلومات . (حماد 2007)
- ❖ البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية.
- ❖ مدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها والتي يمكن أيضا أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.

يرى الباحث أن هذه الآليات والعوامل سواء كانت داخلية أو خارجية تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام الاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد.

المبحث الرابع: جودة أداء الحوكمة والعوامل المؤثرة بها

زادت الحاجة نحو تحسين جودة حوكمة الشركات، وتتم ممارسة حوكمة الشركات من خلال أربعة أطراف أساسية تربطها علاقات تعاونية هي: مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، ونشاط المراجعة الداخلية، والمراجع الخارجي ويخدم كل طرف من أطراف حوكمة الشركات الأربع في دعم غيره من الأطراف الأخرى في علاقة تكاملية تنعكس على جودة حوكمة الشركات (عيسى 2008). ويمكن تناول جودة أداء الحوكمة في ضوء التعرف على مفهوم الجودة ، وجودة المعلومات المحاسبية ، ومفهوم جودة الحوكمة ، وكذلك معرفة العوامل المحددة لجودة أداء حوكمة الشركات ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

1/4/2 مفهوم الجودة :

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الربع الأخير من القرن الماضي، وتغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى، وازدياد المنافسة، حيث أصبحت لمفهوم الجودة أبعاد متشعبة وجديدة، وقد عرفها بعضهم بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج والخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء، (الصيح، جبران 2008) .

ويرى (نجم 2010) أن جودة المعلومات تمثل تجميع الوقائع والبيانات بطريقة يمكن أن تخدم الشركة بشكل أفضل، وتعتبر المعلومات ذات جودة عالية ودقيقة كلما كانت ذات مساهمة عالية في الحد من عدم التأكد وبالتالي تحسين جودة القرارات في الشركة، وإذا كان القرار هو جوهر العمل الإداري فإن قاعدة كل قرار هي المعلومات، وإن جودة القرار لا بد أن تعني أولا

جودة المعلومات التي استند عليها القرار. وكلما كانت القرارات مهمة كلما ازدادت معها أهمية المعلومات.

وبالتالي فإن المعلومات تكون جيدة ومقبولة عندما يتوفر بها الحدود الدنيا من الدقة والموضوعية والنزاهة الملائمة والتوقيت المناسب للإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة.

2/4/2 جودة المعلومات المحاسبية

إن تطبيق حوكمة الشركات يساهم في إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية وذلك نتيجة لتحقيق المفهوم الشامل لجودة هذه المعلومات الذي يقوم على مجموعة من الأبعاد المحاسبية لحوكمة الشركات ومنها تحقيق المساءلة والرقابة المحاسبية، والسعي نحو تطوير معايير المحاسبة والمراجعة وتطبيقها، وتزايد دور كل من: المراجعة الداخلية والخارجية ولجان المراجعة وتحقيق الإفصاح والشفافية والحد من الآثار السلبية لعملية إدارة الأرباح فضلاً عن التقويم الفعال والمستمر لأداء الشركات المساهمة. الأمر الذي يعزز وجود ارتباط إيجابي بين جودة المعلومات المحاسبية وتطبيق حوكمة الشركات. كما أن هناك معايير متعددة للحكم على جودة المعلومات المحاسبية في ظل تطبيق حوكمة الشركات ومنها: (المعايير القانونية، المعايير الرقابية، المعايير المهنية، المعايير الفنية) وإن توفر هذه المعايير يؤدي إلى تطوير مفهوم جودة المعلومات المحاسبية للوصول إلى جودة أداء الحوكمة. (خليل 2005)

إن جودة المعلومات المحاسبية من أهم القضايا التي تشكل محور اهتمام مهنة المحاسبة والمراجعة في دول العالم الثالث في الوقت الراهن، ويرى (Klai & Omri 2011) أن ممارسات حوكمة الشركات باعتبارها متغيراً مستقلاً له تأثيرات محتملة على ملاءمة محتوى التقارير المالية، وأن تحسين جودة حوكمة الشركات له تأثيرات إيجابية على جودة المعلومات المحاسبية، وأن جودة اليات حوكمة الشركات الخاصة بكل من مجلس الإدارة وتدخل الدولة والمؤسسات المالية كان له تأثير إيجابي على جودة المعلومات المالية للشركات. وتوصلت الدراسة التي قام بها (Miller 2008) إلى نتيجة مفادها وجود تأثير إيجابي ناتج من تحسين جودة اليات حوكمة الشركات على الآثار الاقتصادية للمعلومات المحاسبية المنشورة ومن ثم على الأداء الاقتصادي بصفة عامة. ويرى (Bushman & Smith 2003) إن التقارير المالية المنشورة يمكن أن تعكس بصورة إيجابية وواضحة جودة ممارسات حوكمة الشركات، ولكي يتحقق ذلك فإن مفهوم شفافية التقارير المالية المنشورة يجب أن يضمن بعدين مترابطين، البعد الأول: هو الإفصاح عن المؤشرات غير المالية بجانب المؤشرات المالية، والبعد الثاني: هو قدرة هذه التقارير على مساعدة مستخدمي هذه التقارير على استخلاص نتائج الأنشطة الاقتصادية للشركة.

يرى الباحث إن المعلومات المحاسبية تكون جيدة عند ما يتم إعدادها ومراجعتها وفقاً للقواعد والمعايير المهنية ذات العلاقة بإعداد وعرض التقارير والقوائم المالية المنشورة ، مما تسهم في جودة أداء الحوكمة ، الأمر الذي يمكن معه القول أن هناك ثمة علاقة تبادلية بين جودة المعلومات المحاسبية وجودة الحوكمة ، إلا أن الأثر الأكبر هو لجودة أداء الحوكمة لوجود إجماع لا يمكن تجاهله مفاده أن جودة حوكمة الشركات تؤدي إلى : إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية وذلك نتيجة لتحقيق المفهوم الشامل لجودة هذه المعلومات الذي يقوم على مجموعة من الأبعاد المحاسبية ومنها تحقيق المساءلة والرقابة المحاسبية. وأن تحسين جودة حوكمة الشركات له تأثيرات إيجابية على جودة المعلومات المحاسبية ، وبالتالي فإن التقارير المالية المنشورة يمكن أن تعكس بصورة إيجابية وواضحة جودة ممارسات حوكمة الشركات.

3/4/2 مفهوم جودة حوكمة الشركات:

حدد (الخطيب، قريط 2008) مجموعة من مظاهر جودة الحوكمة التي تتمثل في: المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساءلة الفاعلة ، واتصال فعال وتوزيع واضح لخطوط السلطة والمسؤولية ، وارتياح واسع من قبل المساهمين وأصحاب المصالح المرتبطة مع الشركة ، وسلاسة أداء الشركة والتجاوب السريع عند التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط الشركة. وتظهر التقارير المالية الإفصاح والشفافية مع استمرار نمو الشركة وتحقيق عوائد مجزية مقارنة بالشركات الأخرى ، وكذلك استقرار ملموس لدى عاملي وموظفي الشركة.

ويرى (الكاشف 2008) إن تأسيس إطار مقترح لنظام متكامل لحوكمة الشركات يتطلب ثلاث عناصر رئيسية هي :

1. نظام للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية يتضمن مجموعة من الأساليب والأدوات التي يمكن من خلالها توفير معلومات تساعد الإدارة على التحسين المستمر للقيمة المتحققة لأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة.
2. نظام للمراجعة الاستراتيجية للتقييم الموضوعي لفرص النمو التي تحققها الشركة.
3. قواعد ومعايير تضمن الإفصاح والشفافية للأداء تؤمن عدم تعارض المصالح بين مختلف الأطراف المرتبطة بالشركة والمتأثرة بنشاطها .

يرى الباحث في ضوء ما تقدم يمكن أن تعرف جودة حوكمة الشركات بأنها : هي الحوكمة التي تتوافر فيها مجموعة من المبادئ التي تلبي متطلبات جميع الأطراف بما يخدم أهداف الشركة بجودة عالية دون وجود تعارض في المصالح بين الأطراف الثلاثة (مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه ، والمساهمين ، وكذلك أصحاب المصالح الأخرى المرتبطة مع الشركة) ، من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة في ظل وجود أساس فعال لحوكمة

الشركات يكفل حقوق جميع الأطراف المرتبطة بالشركة، وتستمد جودة الحوكمة قوتها من جودة أداء آليات حوكمة الشركات التي تتوافر فيها مجموعة المقومات والخصائص ذات الجودة في ظل الالتزام بالقواعد والمعايير والقوانين (النظم) التي تحكم جودة أداء الشركات.

4/4/2 العوامل المؤثرة في جودة حوكمة الشركات:

تتأثر جودة الحوكمة بمجموعة من العوامل المؤثرة بها من أهمها جودة آليات الحوكمة والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً: جودة أداء مجلس الإدارة :

تشير مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 2004) إلى ضمان حقوق أصحاب المصلحة مع الشركات، وإلى ضمان التزام مجلس الإدارة بمسؤولياته فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي للشركة، ومراجعة استراتيجيتها وأهدافها الإستراتيجية وكيفية قياس مدى تحقيق هذه الأهداف، ومن هنا فإن تطوير أداء القائمين على إدارة الشركات من أجل الارتقاء بجودة أداء مجلس الإدارة الذي يعد عصب جودة حوكمة الشركات، وتوصلت الدراسة التي قام بها كل من (Larcker , Richardson , & Tune 2007) إلى : أن عملية تقييم مدى جودة حوكمة الشركات يمكن أن يؤسس على محورين أساسيين هما أن يؤدي نظام حوكمة الشركات الفعال إلى تحقيق الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات التي يأتي في مقدمتها مبدأ الإفصاح والشفافية باعتباره جوهر مبادئ حوكمة الشركات، وأن يؤدي نظام حوكمة الشركات الفعال إلى الالتزام بمبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات على أنه أحد المبادئ الأساسية لها. وخلصت الدراسة التي قام بها (Bushman & Smith 2003) إلى أن تمتع هيكل مجلس الإدارة واللجان التابعة له بخصائص جيدة مثل دعم الاستقلال وتوافر المهنية والخبرة العملية بأنشطة الشركة وعملياتها تعد أحد المتطلبات الهامة لتفعيل مهمة مجلس الإدارة الإشرافية والرقابية نحو تحسين جودة ممارسات حوكمة الشركات من قبل الأطراف المهتمة بها. وحتى يؤدي مجلس الإدارة دوره في تحسين جودة أداء الحوكمة لابد من توافر بعض الخصائص النوعية الاستراتيجية لأعضائه، التي يقصد بها مجموعة السمات التي يجب أن تكون متأصلة في أعضاء مجلس الإدارة والتي تمكنهم من إدارة الأداء الاستراتيجي بكفاءة وفعالية وتتلخص هذه الخصائص في (زغلول 2008).

1. الأهلية الاستراتيجية: تنطوي على تملك أعضاء المجلس قدرات إدارة الأداء الاستراتيجي.
2. التوجه الاستراتيجي: وهذا ينطوي على تقرير الرؤية الاستراتيجية وتوصيلها إلى الأطراف ذات العلاقة كل فيما يخصه، والتركيز على خلق القيمة للأطراف ذات العلاقة وتعزيزها.
3. العمليات الاستراتيجية: متابعة وحدات الأداء الداخلية في مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

4. إنشاء وحدة إدارية مستقلة بالهيكل التنظيمي يطلق عليها وحدة إدارة استراتيجية، تقع تحت الإشراف المباشر لمجلس الإدارة، وتتولى إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال صياغة مقياس الأداء المتوازن وتطبيقه، (Kaplan & Norton 2005) وذلك لاحتواء بعض أوجه القصور في الخصائص الاستراتيجية لأعضاء مجلس الإدارة.

يرى الباحث أنه يجب أن تتوفر في أعضاء المجلس بعض المهارات والمؤهلات التي تمكنهم من القيام بواجباتهم وأن تكون موزعة على نحو متوازن بينهم لتحقيق الفعالية، وتوفير الخبرة اللازمة للمجلس، وليس من الضروري أن تتوفر في كل عضو من الأعضاء جميع المهارات المطلوبة، وينبغي على المجلس مراعاة متطلبات الاستقلال، عند النظر في الموضوعات المتعلقة بتعارض المصالح مثل: التقارير المالية وغير المالية، إجراءات الرقابة الداخلية وترشيح الأعضاء وكبار التنفيذيين، وأن أصحاب المصالح مثل المساهمين والعاملين والعملاء والموردين، لابد أن يكون لهم دور إيجابي يؤثر على أداء مجلس الإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة أداء الحوكمة، ويؤكد على ذلك المبدأ الرابع من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 2004) بشأن مجموعة الحقوق التي يحددها القانون والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، ووضع آليات لتعزيز جودة الأداء وتطويره من أجل مشاركة العاملين، وإن الاهتمام بالأطراف ذات العلاقة يتطلب بناء روابط قوية مع العاملين والعملاء والموردين، التي بدورها تدعم جودة الأداء من خلال تحقيق بعض أهداف الشركة، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق جودة أداء حوكمة الشركات

ثانياً: جودة أداء لجان المراجعة

إن لجنة المراجعة هي إحدى اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة ويأتي دورها الرئيسي في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل نظام الحوكمة وتطويره بما يحقق أهداف الشركة ويحمي حقوق أصحاب المصالح بكفاءة عالية. وتعتبر لجان المراجعة تطويراً لعملية المراجعة في معناها الواسع، إذ جاءت فكرتها بهدف توفير وسيلة رقابية تعمل على حماية أصحاب المصالح المختلفة بالشركة من خلال توفير تأكيدات إضافية بأن مجالس إدارة الشركات تؤدي مسؤولياتها ووكلاء عنهم بكفاءة وفعالية ويتم تشكيل لجان المراجعة لتحقيق الأهداف التالية: (سامي 2009)

1. زيادة موثوقية ومصداقية القوائم المالية التي تخضع للمراجعة والتأكد من جودة المعلومات الواردة بها، التي تساهم بجودة حوكمة الشركات.

2. مساعدة مجلس إدارة الشركة على الوفاء بمسؤولياته القانونية باعتباره وكيلاً عن المساهمين، من خلال قنوات رسمية للاتصال بين اللجان التابعة لمجلس الإدارة من ناحية والمراجعين (الخارجين والداخليين).

3. تدعيم استقلال وظيفة المراجعة وتحسين جودتها.

4. الإشراف على نشاط المراجعة الداخلية وتدعيم استقلالها وتقديم تقاريرها وتوصياتها إلى مجلس الإدارة.

يرى (دحدوح 2008) أن هناك مجموعة من الأنشطة يمكن أن تمارسها لجنة المراجعة وتسهم في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات ومن هذه الأنشطة: (العمل على تفعيل دور التدقيق الداخلي بوصفه من أهم مكونات بيئة الرقابة في الشركة، وضمان استقلالية التدقيق الداخلي)، وقد أكد (Larry et al 2007) على أهمية الدور المهم للجنة المراجعة في تفعيل جوده حوكمة الشركات، مع التركيز على معايير اختيار أعضاء اللجنة وضوابط عملها. وتوصل (Goodwin 2003) إلى أن الاستقلال والخبرة المالية تؤثر في العلاقة بين لجان التدقيق والتدقيق الداخلي. كما أن الخبرة المحاسبية التي يتمتع بها أعضاء لجان التدقيق تساعدهم في مراجعة عمل وظيفة التدقيق الداخلي.

يرى الباحث أن لجان المراجعة تحظى باهتمام العديد من المنظمات المهنية بتكوينها لتدعيم استقلال عملية المراجعة، الأمر الذي حدا ببعض الدول إلى إصدار التشريعات الملزمة لتكوينها داخل الشركات المساهمة، بهدف زيادة مصداقية القوائم المالية التي تعدها الإدارة للمساهمين والمستثمرين، ولمساندة الإدارة للقيام بمسؤولياتها بكفاءة وفعالية، ولتدعيم استقلالية المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، الأمر الذي يحسن جودة أداء حوكمة الشركات، وأن المملكة تتبع إلزامية تكوين لجان المراجعة وفقاً لنص المادة (14) من لائحة حوكمة الشركات السعودية، التي تقضي بقيام كل شركة مساهمة بتكوين لجنة مراجعة بها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، باعتبار أن لجان المراجعة تمثل إحدى الدعائم الأساسية لتحسين جودة حوكمة الشركات.

ثالثاً: جودة أداء المراجعة الداخلية

إن جودة نشاط المراجعة الداخلية يؤثر على جودة أداء حوكمة الشركات، ويقع على كل من الأطراف الأربع لحوكمة الشركات جزءاً من المسؤولية عن ضمان وتقييم جودة نشاط المراجعة الداخلية، وأن العوامل المحددة لجودة نشاط المراجعة الداخلية في تحسين جودة أداء الحوكمة تتمثل في أربع متغيرات مستقلة هي: الأهلية، الموضوعية، جودة أداء العمل، والتفاعل

الجيد مع باقي أطراف الحوكمة، ويتبين أيضاً أن جودة حوكمة الشركات دالة في جودة نشاط المراجعة الداخلية. وبالتالي فإنه يمكن تحديد مقاييس لجودة نشاط المراجعة الداخلية من خلال وجود علاقة ايجابية بين كل من: (عيسى 2008)

1. أهلية المراجعين الداخليين وجودة نشاط المراجعة الداخلية.
2. موضوعية المراجعين الداخليين وجودة نشاط المراجعة الداخلية.
3. جودة أداء عمل المراجعة الداخلية وجودة نشاط المراجعة الداخلية.
4. التفاعل الجيد مع باقي أطراف الحوكمة وجودة نشاط المراجعة الداخلية.
5. جودة نشاط المراجعة الداخلية وجودة حوكمة الشركات.

قدم كل من (Chapman & Andersen 2003) إطاراً جديداً للمراجعة الداخلية، هذا الإطار يركز على أن المراجعة الداخلية نشاط موضوعي ومستقل، الأمر الذي أزاح عن خدمات المراجعة الداخلية صفة الوظيفية التي يتم تأديتها من داخل منشآت الأعمال وبالتالي فإن المعيار الأساسي للمفاضلة بين الحصول على خدمات المراجعة الداخلية وظيفياً أو مهنيّاً يتوقف على مستوى جودة الأداء التي يتم بها تأدية هذه الخدمات، الأمر الذي يزيد من اتساع طبيعة عمل المراجعة الداخلية ليشمل ثلاثة محاور أساسية هي تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة الشركات بأداء منظم يقوم على مجموعة من المعايير المهنية للتأكيد على جودة الأداء عند القيام بأنشطة المراجعة الداخلية.

يرى الباحث حتى يلعب نشاط المراجعة الداخلية دورها المحوري في حوكمة الشركات، ينبغي أن تُؤدى بمستوى معين من الجودة، في ضوء توفر معايير الأداء اللازمة ومنها - كما سلف - تأهيل فريق المراجعة واستقلالهم وبذلهم العناية المهنية اللازمة، وإن نشاط المراجعة الداخلية يكون أكثر استقلالية وتؤدي عملها بفعالية أكبر في حال عدم تدخل إدارة الشركة بعملها وإرجاء هذه المهمة إلى لجنة المراجعة التي تسهم في تعزيز استقلال وظيفتها، حيث إن جودة أداء نشاط المراجعة الداخلية يؤثر على علاقتها بكل طرف من الأطراف الثلاثة، لذا فإنه من المناسب أن يتم فحص نشاط المراجعة الداخلية بمعرفة أطراف خارجية تتوافر لديهم الخبرة في هذا المجال كالمراجعين الخارجيين، وذلك لضمان الأداء بمستوى مرضٍ من الجودة، الأمر الذي يؤثر على الوفاء بمسؤوليتها في تحسين جودة أداء حوكمة الشركات.

رابعاً: جودة أداء المراجعة الخارجية

أدى تزايد استخدام القوائم المالية على أنه مصدر للمعلومات والبيانات المالية إلى الحاجة إلى إجراءات تضمن جودة أداء المراجعة الخارجية، وذلك لتوفير القناعة المعقولة لمراجع الحسابات وللأطراف المعنية بأن أعمال المراجعة قد نفذت بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لتضفي

مزيداً من الثقة على القوائم المالية، وإن مراجعة جودة الأداء المهني أو ما يسمى بالرقابة على أعمال المراجعة من أهم الأمور الواجب إتباعها للتأكد من فاعلية العمل ودقته الذي تؤديه مكاتب المحاسبة المرخصة التي تتولى أعمال المراجعة.

ويرى كل من (حسنين، قطب 2003) أن جودة المراجعة تعنى مدى التزام المراجعين بالمعايير المهنية التي تصدرها هذه المنظمات المهنية، ومن الأمور الهامة عند تعريف جودة المراجعة أن يتم التفرقة بين جودة المراجعة وجودة المراجع. ويرى البعض أن جودة المراجعة تقاس بمدى قدرة المراجع على اكتشاف الأخطاء والمخالفات الجوهرية في القوائم المالية والإعلان عنها، بالإضافة إلى تخفيض عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والمساهمين، مما يحافظ على حماية مصالح المساهمين في ظل انفصال الملكية عن الإدارة، وبالتالي فإنه يمكن تحديد بعض المقاييس لجودة المراجعة الخارجية من خلال وجود علاقة ايجابية بين كل من (حجم منشأة المراجعة وجودة المراجعة، سمعة منشأة المراجعة وجودة المراجعة، مراقبة أداء المراجعين وجودة المراجعة، تخصص الصناعة وجودة المراجعة). (عيسى 2008).

إن جودة المراجعة الخارجية تعني التزام المراجع بالمعايير المهنية للمراجعة، وقواعد وآداب السلوك المهني، وإرشادات المراجعة، والقواعد والإجراءات التي تصدرها المنظمات المعنية بمهنة المراجعة والمحافظة على حياد مراجع الحسابات ونزاهته واستقلاله، الأمر الذي يستوجب معه العمل على جودة أداء المراجعة الخارجية، مما ينعكس بالإيجاب على جودة أداء حوكمة الشركات باعتبارها تمثل إحدى آليات الحوكمة. كما أن حوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات، وسوف يكتفي الباحث بما جاء في حدود الدراسة بأن تكون الآليات التي سيتم تناولها تتمثل في (مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية) والتي تمثل الآليات المتوفرة في البيئة السعودية، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثالث.

الفصل الثالث
واقع حوكمة الشركات
بالمملكة

مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل دراسة مراحل تطور حوكمة الشركات بالملكة العربية السعودية، وكذلك التشريعات السعودية بشأن الحوكمة، وآليات الحوكمة متمثلة في كل من مجلس الإدارة، ولجان المراجعة، المراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية) في ضوء تأصيل واختبار مجموعة من المتغيرات التي تدعم حوكمة الشركات الملائمة لظروف المملكة، ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

1/3 المبحث الأول: مراحل تطور حوكمة الشركات بالملكة

2/3 المبحث الثاني: التشريعات السعودية بشأن حوكمة الشركات

3/3 المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات بالملكة

المبحث الأول: مراحل تطور حوكمة الشركات بالمملكة

تعد السوق السعودية الأكبر عربياً من حيث القيمة السوقية، حيث تم تأسيس أول شركة مساهمة في المملكة عام 1954م (السحبياني 2007)، إلا أن بداية التداول في الأسهم كان في بداية السبعينات الميلادية عندما تزايد عدد الشركات المساهمة، وفي العام 1984م صدر مرسوم ملكي بتنظيم تداول الأسهم عن طريق البنوك المحلية، وفي العام 1990م تم تطبيق أول نظام إلكتروني متكامل للتداول. وفي العام 2001م تم إطلاق نظام تداول أحدث نقلة نوعيه جديدة لنظام التداول يواكب التطورات العالمية وتحسين البيئة الاستثمارية وقامت المملكة بمراجعة العديد من الأنظمة وتحديثها وإصدار أنظمة جديدة تهدف إلى إعادة هيكلة السوق المالية وفق أحدث الأسس والمعايير الدولية المطبقة في هذا المجال (www.cma.org.sa 2006).

يتناول الباحث تطور الحوكمة وأسباب ظهورها ودوافعها في السنوات الأخيرة والجهود المبذولة لتفعيلها بالمملكة التي تتمثل في كل من النظام التجاري، نظام الشركات، نظام المحاسبين القانونيين، المعايير المهنية، لجان المراجعة، نظام الرقابة الداخلية، لائحة حوكمة الشركات، المراجعة الداخلية، حيث ساهمت التدخلات المهنية والتشريعية في مجال حوكمة الشركات في وجود العديد من الدراسات الأكاديمية والتطبيقية التي تفند الجوانب المختلفة لآليات الحوكمة، وحظيت مهنة المحاسبة والمراجعة باهتمام الدولة وقد مرت بعدة مراحل من التطور، ويمكن للباحث عرض ملخص لهذه التجربة في الحدود التي تخدم أهداف هذه الدراسة، وفقاً للتسلسل التاريخي وذلك على النحو التالي:

1/1/3 مرحلة ما قبل تطبيق حوكمة الشركات:

يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاث فترات على النحو التالي:

الفترة الأولى: امتدت هذه الفترة من 1951م - 2005م وأهم ما يميزها أنها شهدت ميلاد مهنة المحاسبة والمراجعة لأول مرة بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن هذه الفترة اشتملت على أول نظام تجاري صدر بالمرسوم الملكي رقم 32 لعام 1951م والذي تضمن بعض الأحكام العامة التي تنظم مسك الدفاتر التجارية. وصدر نظام الشركات بالمرسوم الملكي رقم م/6 في 1965/7/20م الذي ألزم الشركات العاملة بالمملكة بإعداد قوائم مالية ومراجعتها من قبل من قبل مراجع خارجي مرخص وحدد قرار وزارة التجارة الصادر برقم 422 لعام 1968م بعض الشروط الواجب توافرها لمن يرخص له بمراجعة الحسابات. توجت هذه الفترة بصدر نظام المحاسبين القانونيين الأول بالمرسوم الملكي رقم م/43 في 1974/8/1 الذي وضع النواة الأولى

لتنظيم المهنة بالمملكة وأوجد لجنة عليا للمحاسبين القانونيين وأوكل إليها مهمة الإشراف على المهنة وتطويرها.

الفترة الثانية: امتدت هذه الفترة من 1979م - 1990م: تمتاز هذه الفترة بأنها أسهمت بتطوير الفكر المحاسبي بالمملكة وتتميته وذلك بتضافر العديد من الجهود الرسمية والتعليمية والمهنية حيث تمت المشاورات في منتصف عام 1979م حول ظروف المهنة في المملكة وأوجه التطوير اللازمة لمواكبة الفترة الجديدة. وبدأت جامعة الملك سعود بعقد سلسلة من الندوات حول سبل تطوير المحاسبة بالمملكة ووضعت بعض التوصيات اللازمة لتطويرها كما أنشئت عام 1981م جمعية المحاسبة السعودية لتقديم الدراسات والمشورة بهدف التطوير. وبعد ذلك قامت وزارة التجارة بتكليف مكتب الراشد (محاسبون ومراجعون قانونيون) في 1/8/1982م بدراسة مواضيع مختارة من المحاسبة المالية تتمثل في أهداف المحاسبة المالية ومعيار العرض والإفصاح العام وكذلك معايير المراجعة والتنظيم الداخلي للمهنة (الشمري 2008)، توجت هذه الدراسة بصدور قرار وزير التجارة رقم 692 في 11/11/1985م الذي دعا بضرورة اعتماد الدراسة المتعلقة بكل من: أهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها، معيار العرض والإفصاح العام، وكذلك معايير المراجعة.

يرى الباحث إن أهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها ومعيار العرض والإفصاح العام ومعايير المراجعة المشار إليها أعلاه تعتبر في حد ذاتها دعامة أساسية آنذاك من أجل تطوير الممارسة المهنية بالمملكة على الرغم من وجود بعض أوجه القصور التي كانت تشوبها لأنها كانت استرشادية، ومن ثم صدر القرار الوزاري رقم 852 في 2/5/1990م والذي قضى بالالتزام بأهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها و معيار العرض والإفصاح العام ومعايير المراجعة عند إعداد القوائم المالية ومراجعتها.

الفترة الثالثة: امتدت من 1991م - 2002م: تمثل هذه الفترة العهد الجديد لمهنة المحاسبة والمراجعة بالمملكة وذلك بصدور المرسوم الملكي رقم م/12 في 19/11/1991م الذي تم بموجبه إلغاء نظام المحاسبين القانونيين الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/43 لعام 1974/8/1م و الموافقة على نظام جديد للمحاسبين القانونيين والذي نص في المادة (19) على إنشاء الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين التي عهد إليها مهمة تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة وكل ما من شأنه الارتقاء بمستواها، وبالتالي فإن هذه الفترة الهامة اشتملت على:

1. **نظام المحاسبين القانونيين:** الذي إشتراط في المادة الأولى منه أن لا يزاول مهنة مراجعة الحسابات إلا من كان اسمه مقيداً في سجل المحاسبين القانونيين لدى وزارة التجارة. واشتراط في المادة الثانية فيمن يقيد في سجل المحاسبين القانونيين أن يكون سعودي

الجنسية، كامل الأهلية، حسن السيرة والسلوك، لديه التأهيل العلمي والخبرة المناسبة، وأن يكون عضواً أساسياً بالهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، ومتفرغاً لمزاولة المهنة.

2. **المعايير المهنية والتي تتمثل في:** معايير المحاسبة ومعايير المراجعة وقواعد سلوك وآداب المهنة، وكذلك معايير الرقابة النوعية لمكتب المحاسبة، قامت الهيئة السعودية خلال هذه الفترة الوجيزة بتحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها ومن أهم المهام التي تم إنجازها حتى تاريخه: تطوير واعتماد المعايير والقواعد المهنية، ومراقبة أداء المحاسبين القانونيين (www.socpa.org.sa).

3. **لجان المراجعة:** اشتملت هذه الفترة على إحدى آليات الحوكمة المتمثلة في لجان المراجعة والتي تم تشكيلها لأول مرة بالمملكة بموجب القرار الوزاري رقم 903 في 23/01/1994م إلا أنه هذه التجربة واجهت بعض الصعوبات وتعرضت لبعض الانتقادات في التطبيق العملي، الأمر الذي دعا إلى ضرورة إعادة النظر في تقييم هذه التجربة لكي تقوم بدورها المطلوب.

4. **نظام الرقابة الداخلية:** نظراً لأهمية الرقابة الداخلية أفردت المعايير السعودية في عام 2000م معياراً خاصاً للرقابة الداخلية لغرض مراجعة القوائم المالية لتحديد المتطلبات التي يتعين على المراجع الالتزام بها عند تقييم الرقابة الداخلية لأي شركة بغض النظر عن حجمها وشكلها النظامي، ومراجعة القوائم المالية وفقاً لمعايير المراجعة المتعارف عليها. (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين 2006).

2/1/3 مرحلة ما بعد تطبيق الحوكمة:

امتدت هذه المرحلة من 2003م – 2010م وتعتبر من أهم المراحل التاريخية نحو بناء الأداء المهني وتطويره حيث شهدت المملكة ميلاد آليات الحوكمة، ويمكن للباحث عرضها بإيجاز على النحو التالي:

1. **لائحة حوكمة الشركات:** تأسست هيئة السوق المالية بالمملكة العربية السعودية بموجب نظام السوق المالية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/30) في 31/7/2003م، وهي هيئة حكومية ذات استقلال مالي وإداري وترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وأصدرت هيئة سوق المال بالمملكة مشروع لائحة حوكمة الشركات بتاريخ 1/7/2006م، ثم صدر قرار مجلس هيئة السوق المالية بتاريخ 12/11/2006 بإنفاذ اللائحة بشكلها النهائي (هيئة السوق المالية 2006).

2. **المراجعة الداخلية :** حظيت المراجعة الداخلية باهتمام متزايد بالمملكة بعد أن أصبحت تشتمل على جميع الأنشطة (الإدارية – المالية – التشغيلية) وتمثل هذا الاهتمام بإصدار الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين مشروعاً لمعيار المراجعة الداخلية يشتمل على (معايير

الصفات العامة ومعايير الأداء) ، والمراجعة الداخلية وفقاً لتعريف الهيئة وهي عبارة عن: وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية تنشأ داخل المنشأة. للمساعدة في فحص الأنشطة المختلفة لها وتقويمها بهدف مساعدة الإدارة في القيام بمسؤوليتها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وتقديم التوصيات والمشورة التي تتعلق بفحص الأنشطة والرقابة عليها كما أنها تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها وحماية أصولها من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة و الحوكمة في المنشأة (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين 2004).

يرى الباحث بعد القراءة السريعة للتجربة السعودية في حوكمة الشركات أنها مرت بمرحلتين: الأولى ما قبل تطبيق الحوكمة والثانية بعد تطبيق الحوكمة منذ العام 1951م حتى العام 2010م واشتملت على العديد من آليات الحوكمة التي نذكر أهمها : مجلس الإدارة، ولجان المراجعة، ولائحة الحوكمة، والمراجعة الداخلية، وكذلك المراجعة الخارجية. إن وجود مثل هذه الآليات يوفر بيئة ملائمة للحوكمة في الشركات المساهمة. وبالتالي فإن التجربة السعودية في مراحلها المتعددة يمكن لها أن تسهم في قياس حوكمة الشركات بالمملكة وتفعيلها.

المبحث الثاني: التشريعات السعودية بشأن حوكمة الشركات

إن حوكمة الشركات تعمل على الحد من المشكلات التي قد تنتج من تعارض مصالح وأولويات الأطراف المختلفة المؤثرة في عمل الشركة. ويرتبط مفهوم حوكمة الشركات بالطريقة التي يتم بها مراقبة أداء الإدارة للمهام المنوط بها من قبل الأطراف المختلفة ذات العلاقة مع الشركات المساهمة، وفضلاً عن ذلك هناك ارتباط بين مفهوم حوكمة الشركات وكل من النواحي الاقتصادية والتشريعية، ويتناول الباحث في هذا المبحث أهم التشريعات المحلية بالمملكة العربية السعودية المتعلقة بحوكمة الشركات والمتمثلة بنظام الشركات السعودي ولائحة حوكمة الشركات على النحو التالي:

1/2/3 نظام الشركات السعودي

احتوى نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م / 6) لسنة 1965 على الكثير من الإيجابيات، حيث عمل على وضع نظام للشركات يوضح الأحكام الواجبة الإلتباع في تأسيسها وفي مزاولة نشاطها وعند انقضائها وتصفياتها، وقد طرأ العديد من التعديلات على هذا النظام منذ صدوره من أربعة وخمسين عاماً.

يرى الباحث أن هذه التعديلات لم تواكب التغير الذي شهده السوق السعودي من تغيرات اقتصادية متلاحقة نظرا لزيادة عدد الشركات المساهمة وضخامة رؤوس أموالها، الأمر الذي أدى إلى إحداث حالة عدم توازن بين الأطراف أصحاب المصالح وبعض إدارات الشركات المساهمة، مع وجود العديد من نقاط الضعف في أحكام بعض المواد (66، 69، 70، 83) التي تحول دون تفعيل حوكمة الشركات، والتي يجب إعادة النظر في صياغتها لتواكب الظروف الحالية -على الأقل -ويمكن للباحث تناول أوجه القصور على النحو التالي:

1. أن السماح لأعضاء مجلس الإدارة بالاستمرار في عضوية الشركة إلى أجل غير مسمى في نص المادة (66) ، أمر سلبي خاصة وإن الكثير من الأعضاء يستمر لعدة سنوات دون وجود مبررات منطقية كالحاجة لبعض الخصائص النوعية التي يمتلكها مثل التأهيل العلمي والخبرة العملية، وهو الأمر الذي ينبغي ألا يكون، وبالتالي يجب تعديل نص المادة ليكون: "يدير شركة المساهمة مجلس إدارة يحدد نظام الشركة عدد أعضائه بشرط ألا يقل عن ثلاثة. وتعين الجمعية العامة العادية أعضاء مجلس الإدارة للمدد المنصوص عليها في نظام الشركة بشرط ألا تتجاوز ثلاث سنوات، ويجوز لمجلس الوزراء إن يحدد عدد مجالس الإدارة التي يجوز للعضو أن يعين بها. ويجوز إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة لمدة مماثلة. ويبين نظام الشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس، ويجوز للجمعية العامة العادية في كل وقت عزل جميع مجلس الإدارة أو بعضهم، ولو نص نظام الشركة على خلاف ذلك دون إخلال بحق العضو المعزول في مساءلة الشركة إذا وقع العزل لغير مبرر مقبول أو في وقت غير لائق".

2. إن وجود استثناءات لعضو مجلس الإدارة بهذه الصورة في نص المواد (69) و(70)، أمر سلبي يتعارض مع المصلحة العامة للشركة ويؤدي إلى خرق واضح لاستقلال عضو مجلس الإدارة خاصة وأنه يمثل جميع المساهمين، وعليه أن يلتزم بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموماً وليس ما يحقق مصالح المجموعة التي يمثلها أو التي صوتت على تعيينه في مجلس الإدارة. وفقاً لما جاء بالفقرة (د) من المادة (11) من لائحة حوكمة الشركات، وهو الأمر الذي ينبغي أن يكون.

3. يجيز نظام الشركات في المادة (83) لوزارة التجارة أن توفد مندوباً أو أكثر لحضور الجمعيات العامة كمراقبين، وأن وجود مثل هذا النص اليوم يؤكد عدم مواكبة نظام الشركات السعودي للتطورات التي شهدتها السوق السعودي من وجود هيئة سوق المال بالمملكة والتي تأسست بموجب نظام السوق المالية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/30) تاريخ 2003/7/31م، لذا يجب أن يكون الحضور إلزامياً لمندوب وزارة

التجارة وممثل لهيئة سوق المال لمراقبة انعقاد اجتماع الجمعيات العامة للتأكد من أن الاجتماع قد تم وفقاً للأوضاع المنصوص عليها في نظام الشركة.

2/2/3 لائحة حوكمة الشركات

روعي في إعداد اللائحة المبادئ المقررة من المنظمات الدولية، كما تم الاسترشاد بتجارب بعض الدول وما أقرته من قوانين وقواعد في مجال حوكمة الشركات إضافة إلى الملاحظات والاقتراحات العديدة التي تلقتها الهيئة بعد نشر المشروع الأولي على موقع الهيئة ويتضمن مشروع اللائحة الذي سبق إصداره قبل التعديلات الأخيرة خمسة أبواب تشمل 19 مادة يغطي الباب الأول الأحكام التمهيدية والثاني حقوق المساهمين والجمعية العامة، والباب الثالث الإفصاح والشفافية، في حين يختص الباب الرابع بمسؤوليات ووظائف مجلس الإدارة، وتختتم بالباب الخامس الذي يتضمن أحكام النشر و النفاذ من تاريخه، وإن نظام السوق المالية لم يتطرق إلى ضوابط الحوكمة بالشكل المباشر كما ورد في نظام الشركات السعودية، إلا أن النظام تناول دور هيئة السوق المالية في الرقابة على الشركات المسجلة في السوق السعودية، هذا الدور الذي مكن الهيئة من إصدار العديد من اللوائح التنظيمية أهمها لائحة حوكمة الشركات على النحو الذي يرد فيما بعد. ويمكن للباحث تناول المهام الأساسية للهيئة كما بينها نظام السوق المالية على النحو التالي: (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين 2010).

1. تنظيم السوق المالية وتطويرها، وتنمية أساليب الجهات العاملة في تداول الأوراق المالية وتطويرها، وتطوير الإجراءات الكفيلة بالحد من المخاطر.
2. حماية المستثمرين في الأوراق من الممارسات غير العادلة أو غير السليمة أو التي تتطوي على احتيال، أو تدليس، أو غش، أو تلاعب، أو تداول بناء على معلومات داخلية.
3. العمل على تحقيق العدالة والمصداقية والشفافية في معاملات الأوراق المالية.
4. تطوير الضوابط التي تحد من المخاطر المرتبطة بتعاملات الأوراق المالية.
5. تنظيم إصدار الأوراق المالية ومراقبة التعامل بها.
6. تنظيم نشاطات الأطراف الخاضعة لإشراف هيئة السوق المالية، ومراقبة أعمالهم.
7. تنظيم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأوراق المالية والجهات المصدرة لها ومراقبتها، وتعامل الأشخاص المطلعين والمستثمرين، وتحديد المعلومات التي يجب على المشاركين في السوق الإفصاح عنها لحاملي الأسهم والجمهور وتوفيرها.

تضمنت هذه اللائحة العديد من الجوانب الإيجابية، ولكنها لم تخل من بعض نقاط الضعف، حيث إن بعض الشركات المساهمة لم تطبق درجة الحوكمة المقبولة دولياً (باعجاجة

(2009). ويرى (المعتاز 2009) أن لائحة حوكمة الشركات تحتوي العديد من نقاط الضعف فيما يخص لجان المراجعة، مما كان له أثر سلبي على لائحة الحوكمة. كما أن الحاجة لا تزال قائمة لجهود العديد من الجهات وعلى رأسها هيئة سوق المال في متابعة كيفية تنفيذ الشركات المساهمة للتعليمات، ووضع آليات مناسبة تكفل تقيدها باللوائح والإرشادات، ومن ذلك ضرورة فرض عقوبات بحق الشركات التي لا تتقيد بلائحة حوكمة الشركات.

يرى الباحث أن لائحة الحوكمة السعودية الصادرة عن هيئة سوق المال تشتمل على الكثير من الإيجابيات التي تسهم في دعم الحوكمة، منها ما جاء بالمادة الأولى في نص الفقرة (أ): "تبين هذه اللائحة القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركات المساهمة المدرجة في السوق، من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح"، ولكنها لم تخل من وجود قصور في أحكام بعض المواد (المادة الأولى، المادة الثانية، المادة السادسة، المادة الثانية عشر، المادة الثامنة عشر) التي تحول دون تفعيل حوكمة الشركات، والتي يجب إعادة صياغتها لتلائم الظروف المعاصرة، والتي يمكن للباحث تناول أوجه القصور على النحو التالي:

1. أن الهدف من هذه اللائحة واضح ومحدد وهو الوصول إلى ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح، كما جاء بالفقرة (أ) من المادة الأولى، لذا فإن الفقرة (ب) من هذه المادة تتعارض مع سابقتها، في حين أن الفقرة (ج) تمثل هدم لبناء هذه اللائحة، وبالتالي يفترض أن تنص الفقرة (ب) على الآتي: "تعد هذه اللائحة لائحة الزامية لجميع الشركات المدرجة في السوق المالية". كما يعد حذف الفقرة (ج) من هذه اللائحة أمراً ضرورياً للحفاظ على ما تم تحقيقه من مكاسب لتفعيل حوكمة الشركات بالمملكة.
2. إن ما جاء في تعريف العضو المستقل من المادة الثانية يجب أن لا يكون ويؤيد الباحث ما يراه (المعتاز 2009) بأن الاقتصار على الدرجة الأولى يعد قصوراً في الاستقلال بالنظر لواقع المملكة الذي يتميز بقوة العلاقات والروابط الاجتماعية والقبلية، حيث تم استبعاد الأخ وابن العم وابن الأخ وغيرهم ممن يشهد الواقع بحصول الكثير من المخالفات والتجاوزات والانتهاكات التي تهدد الاستقلال بسبب صلة القرابة بينهم. لذا لا بد أن يتصل المنع إلى القرابة حتى الدرجة الرابعة كما هو الحال في نظام المحاسبين القانونيين وذلك لتعزيز الاستقلالية.
3. أن استمرارية أعضاء مجلس الإدارة إلى أجل غير مسمى في نص الفقرة (ب) من المادة (12) أمر سلبي خاصة وأن الكثير من الأعضاء يستمر لعدة سنوات، وهو الأمر الذي

ينبغي ألا يكون، وبالتالي يجب تعديل نص الفقرة (ب) من المادة (12) ليكون: "أن تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة للمدة المنصوص عليها في نظام الشركة بشرط ألا تتجاوز ثلاث سنوات. ويجوز إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة لمدة مماثلة." كما أن شغل منصب العضوية في أكثر من خمس شركات مساهمة في آن واحد، وإجازته الفقرة (ج) من المادة (12) يعتبر أمراً سلبياً، لأن عضوية مجلس الإدارة تستلزم الكثير من الجهد والتحضير والمتابعة خصوصاً مع الأزمات المالية وعدم تفرغ بعض أعضاء مجالس الإدارات. وبالتالي كان لابد من تخفيض عدد الشركات إلى ثلاث شركات، وذلك لتمكين أعضاء مجالس الإدارات من بذل الجهد المطلوب والمتابعة الجيدة لإدارة الشركة. ويؤكد ذلك ما جاء في الفقرة (أ) من المادة (16) التي تنص: "على أعضاء مجلس الإدارة تخصيص وقت كاف للاضطلاع بمسؤولياتهم، بما في ذلك التحضير لاجتماعات المجلس واللجان الدائمة والمؤقتة والحرص على حضورها".

4. أن وجود استثناءات لعضو مجلس الإدارة كما جاء في المادة السابقة، أمر سلبي يتعارض مع المصلحة العامة للشركة ويؤدي إلى خرق واضح لاستقلال عضو مجلس الإدارة لأن عضو مجلس الإدارة كما نصت عليه الفقرة (د) من المادة (11) "يمثل جميع المساهمين، وعليه أن يلتزم بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموماً وليس ما يحقق مصالح المجموعة التي يمثلها أو التي صوتت على تعيينه في مجلس الإدارة" وبالتالي من الضروري عدم وجود أي استثناءات على نص الفقرتين السابقتين.

المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات بالمملكة

يتناول الباحث في هذا المبحث آليات الحوكمة الموجودة في البيئة السعودية التي تتمثل في: مجلس الإدارة، ولجان المراجعة، المراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية، وذلك لبيان أثرها على حوكمة الشركات بالمملكة، ويمكن تناولها على النحو التالي:

1/3/3 مجلس الإدارة (هيئة السوق المالية 2006):

مسؤولية مجلس الإدارة: نظراً لأن مجلس الإدارة يعد أهم طرف أساسي في أداء حوكمة الشركات، فقد تناولت المادة الحادية عشرة من لائحة حوكمة الشركات مسؤولية مجلس الإدارة، ومن أهم هذه المسؤوليات: يتولى مجلس إدارة الشركة جميع الصلاحيات والسلطة اللازمة لإدارتها. وتظل المسؤولية النهائية للشركة على المجلس حتى وإن شكل لجاناً أو فوض جهات أو أفراداً آخرين للقيام ببعض أعماله، وعلى المجلس تجنب إصدار تفويضات عامة، ويجب تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بوضوح في نظام الشركة الأساس، وعلى مجلس الإدارة

أن يؤدي مهماته بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام، ويكون عضو مجلس الإدارة ممثلاً لجميع المساهمين، وعليه أن يلتزم بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة، وعلى مجلس الإدارة أن يحدد الصلاحيات التي يفوضها للإدارة التنفيذية، وإجراءات اتخاذ القرار ومدة التفويض، كما على مجلس الإدارة التأكد من توفير الشركة معلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء مجلس الإدارة لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومهماتهم بكفاية.

تكوين مجلس الإدارة: تناولت المادة الثانية عشرة من لائحة حوكمة الشركات أن يحدد نظام الشركة عدد أعضاء مجلس الإدارة، على ألا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على أحد عشر، أن تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة للمدة المنصوص عليها في نظام الشركة بشرط ألا تتجاوز ثلاث سنوات. ويجوز إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة ما لم ينص نظام الشركة على غير ذلك، أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين، يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة مثل منصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام، ألا يقل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين، أو ثلث أعضاء المجلس، أيهما أكثر، أن يبين نظام الشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس، وأنه يجوز للجمعية العامة في كل وقت عزل جميع أعضاء مجلس الإدارة أو بعضهم، و لو نص نظام الشركة على خلاف ذلك. عند انتهاء عضوية أحد أعضاء مجلس الإدارة بأي من طرق انتهاء العضوية يجب على الشركة أن تخطر الهيئة والسوق فوراً مع بيان الأسباب التي دعت إلى ذلك، ألا يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة في آن واحد، لا يجوز للشخص ذي الصلة الاعتبارية -الذي يحق له بحسب نظام الشركة تعيين ممثلين له في مجلس الإدارة -التصويت على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة.

2/3/3 لجان المراجعة

تتوقف فعالية لجنة المراجعة في أداء دورها على ما تتمتع به من خصائص أهمها استقلالها عن الإدارة التنفيذية، وتوافر قدر كاف من المعرفة والخبرة المالية والمحاسبية لدى أعضائها، بالإضافة إلى تفعيل دورها فيما يتعلق باقتراح تعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه ومساءلته وعزله، وأيضاً تفعيل علاقتها بالمراجعة الداخلية، التي تشمل تقييم المخاطر وفهم نظام الرقابة الداخلية والإشراف على نشاط المراجعة الداخلية، ومراقبة أداء فريق المراجعة الداخلية وتعيينه، والعمل على أنه قناة اتصال بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي (الحيزان 2008). ويتناول الباحث تطور لجان المراجعة في المملكة ومقومات لجنة المراجعة على النحو التالي:

أولاً: تطور لجان المراجعة: تعتبر المملكة من أوائل الدول العربية التي اهتمت بموضوع لجان المراجعة، حيث صدر القرار الوزاري رقم 903 بتاريخ 23 / 1 / 1994م الصادر عن وزارة التجارة

والخاص بتشكيل لجان المراجعة في الشركات المساهمة بالمملكة والذي نص في مادته الأولى على أن تشكل في كل شركة مساهمة لجنة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين تسمى لجنة المراجعة ، كما نص على أن اختيار أعضائها يكون بقرار من الجمعية العامة للمساهمين ، إلا أن لجان المراجعة واجهت بعض الصعوبات وتعرضت لبعض الانتقادات في التطبيق العملي ، الأمر الذي دعا إلى ضرورة إعادة النظر فيها لكي تقوم بدورها المطلوب ، وتم تشكيل فريق عمل متخصص من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين لدارستها وتقييمها وإعادة هيكلتها لتفادي بعض أوجه القصور التي واجهت التطبيق العملي لهذا القرار ومنها : (الرحيلي 2008)

1. عدم وضوح مهام اللجنة ونطاق عملها.
2. اكتفاء بعض اللجان على مهمة ترشيح المراجع الخارجي.
3. عدم إلمام إدارة الشركة بأهداف لجان المراجعة ومهامها.
4. عدم وضوح مفهوم الاستقلال لدى إدارة الشركة.
5. التأهيل العلمي والمهني غير كافٍ لدى بعض أعضاء لجان المراجعة .
6. عدم وجود أداة رقابية للتحقق من تطبيق القرار الوزاري رقم 903 .
7. لا توجد قواعد تفصيلية منظمة لعمل لجان المراجعة في بعض الشركات.
8. عدم تخصيص موارد مالية كافية لقيام اللجنة بمهامها.

ثانياً: ضوابط تشكيل لجان المراجعة:

أولاً: الاستقلال: أصدر مجلس هيئة السوق المالية القرار رقم 1-10-2010 وتاريخ 2010/3/16 القاضي بتعديل تعريف العضو المستقل الوارد في الفقرة (ب) من المادة الثانية من لائحة حوكمة الشركات ليكون التعريف بالنص الآتي: (هيئة السوق المالية 2010)

" **العضو المستقل:** عضو مجلس الإدارة الذي يتمتع بالاستقلالية التامة. ومما ينافي الاستقلالية ، على سبيل المثال لا الحصر ، الآتي : (أن يكون مالكا لما نسبته خمسة في المئة أو أكثر من أسهم الشركة أو أي شركة من مجموعتها ، وأن يكون ممثلاً لشخص ذي صفة اعتبارية يملك ما نسبته خمسة في المئة أو أكثر من أسهم الشركة أو أي شركة من مجموعتها ، أن يكون من كبار التنفيذيين خلال العامين الماضيين في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها ، أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها ، أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من كبار التنفيذيين في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها ، وأن يكون عضو مجلس إدارة في أي شركة ضمن مجموعة الشركة المرشح لعضوية مجلس إدارتها ، أن يكون موظفاً خلال العامين الماضيين لدى أي من الأطراف المرتبطة بالشركة أو بأي شركة من مجموعتها كالمحاسبين

القانونيين وكبار الموردين، أو أن يكون مالكاً لحصص سيطرة لدى أي من تلك الأطراف خلال العامين الماضيين). وسيطبق هذا التعريف عند تعيين أي عضو مجلس إدارة ابتداءً من تاريخ 2011/1/1.

يرى الباحث إن لجنة المراجعة لا بد أن تكون مستقلة استقلالاً تاماً، وهذا يتطلب ألا تكون جزءاً من الإدارة أو لها أي ارتباط من خلال تعيين أعضاء لجنة المراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، مع عدم وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين أعضاء لجنة المراجعة والمديرين التنفيذيين بالشركة، وألا يمتلك العضو أسهماً مؤثرة بالشركة التي يكون بها عضواً من أعضاء لجنة المراجعة. كما أن الاقتصار على الدرجة الأولى في صلة القرابة يعد قصوراً في الاستقلال بالنظر لواقع المملكة، لذا لا بد أن يتصل المنع إلى القرابة حتى الدرجة الرابعة كما هو الحال في نظام المحاسبين القانونيين وذلك لتعزيز الاستقلالية.

ثانياً: التأهيل العلمي والخبرة العملية: يجب أن يكون من بين أعضاء لجنة المراجعة ممن يتوفر لديهم قدر كبير من الدراية والمعرفة بالأمور المحاسبية والمالية بحيث لا يقل مؤهل عضو لجنة المراجعة عن درجة البكالوريوس ويفضل من يحمل درجات علمية عليا في المالية والمحاسبية تمكنه من مناقشة بعض الأنظمة أو اللوائح أو معايير المحاسبة والمراجعة ومتابعة التطور المهني لمزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة. وفقا لنص المادة 14 من لائحة الحوكمة.

ثالثاً: دورية الاجتماعات: يجب أن يحرص العضو على حضور الاجتماعات الدورية، وينبغي ألا يقل عدد الاجتماعات عن 6 اجتماعات وألا يزيد عن 12 اجتماع في العام حتى تكون هناك متابعة ومعايشة من جانب لجنة المراجعة للأحداث والأنشطة المختلفة بالشركة. وفقا لنص المادة 14 من لائحة الحوكمة.

يرى الباحث أن كلاً من الاستقلال والكفاءة العلمية والخبرة والقدرة على بذل العناية اللازمة والحرص على حضور الاجتماعات الدورية إذا تم توافرها في عضو لجنة المراجعة، فإنها تعني توفر مقومات نجاح أداء لجان المراجعة الفعالة لتطوير هذا الأداء، كما تساعد على القيام بالدور الإيجابي لهذه اللجان في الشركة.

رابعاً: تنظيم لجنة المراجعة: نصت المادة الثالثة عشرة في لائحة حوكمة الشركات بالملكة العربية السعودية على: "ينبغي تشكيل عدد مناسب من اللجان حسب حاجة الشركة وظروفها، لكي يتمكن مجلس الإدارة من تأدية مهماته بشكل فعال. ويجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقاً لإجراءات عامة يضعها مجلس الإدارة تتضمن تحديد مهمة اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها خلال هذه المدة وكيفية رقابة مجلس الإدارة عليها. وعلى اللجنة أن تبلغ مجلس الإدارة علماً بما تقوم به أو تتوصل إليه من نتائج أو تتخذه من

قرارات بشفافية مطلقة. وعلى مجلس الإدارة أن يتابع عمل اللجان بشكل دوري للتحقق من قيامها بالأعمال الموكولة إليها. ويجب أن يقر مجلس الإدارة لوائح عمل جميع اللجان الدائمة المنبثقة عنه ، ومنها لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت. يجب تعيين عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في اللجان المعنية بالمهام التي قد ينتج عنها حالات تعارض مصالح ، مثل التأكد من سلامة التقارير المالية وغير المالية ، ومراجعة صفقات الأشخاص ذوي العلاقة ، والترشيح لعضوية مجلس الإدارة ، وتعيين المديرين التنفيذيين ، وتحديد المكافآت " (هيئة السوق المالية 2006) :

نصت المادة الرابعة عشرة في لائحة حوكمة الشركات حول تنظيم لجنة المراجعة ومهامها على ما يلي: "يشكل مجلس الإدارة لجنة من أعضائه غير التنفيذيين تسمى لجنة المراجعة ، لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة ، يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية. وتصدر الجمعية العمومية للشركة بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة ومدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة " .

3/3/3 المراجعة الداخلية:

عرف معهد المراجعين الداخليين (IIA) The Institute of Internal Auditors المراجعة الداخلية بأنها "نشاط مستقل وتأكيد موضوعي واستشاري ، من شأنه تقديم التأكيدات وإبداء التوصيات التي تؤدي إلى تحسين عمليات منشآت الأعمال ، وتحقيق قيمة مضافة لها ، الأمر الذي يساعد تلك المنشآت على تحقيق أهدافها من خلال توفير مدخل منهجي منظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة الشركات (IIA 2003) " وقد أشار معهد المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز The Institute of Chartered Accountants in England & Wales (ICAEW) إلى أن التعريف الحديث للمراجعة الداخلية قدم مهمتين أساسيتين للمراجعة الداخلية هما : (ICAEW2003) (تقديم تأكيدات مستقلة على مراجعة مدى فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة و الحوكمة ، وتقديم استشارات تدعم فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة و الحوكمة) .

يرى الباحث وفقاً لهذه التعريفات أن المراجعة الداخلية أصبحت ركناً أساسياً في الأداء الرقابي في أي شركة وتعنى بالدرجة الأولى بتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر بالشركة ، وتوفير تأكيد بشأن كفاية الإجراءات والأساليب الرقابية المستخدمة وفعاليتها والالتزام بها ، ولذلك فإن الجهود التي تقوم بها المراجعة الداخلية تعتبر عنصراً هاماً يفيد كل من له علاقة بالأداء الرقابي في الشركة بما في ذلك مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة ، الإدارة التنفيذية ، المراجع الخارجي ، وغيرهم من الجهات الخارجية ، ويحصل أطراف الحوكمة على المعلومات اللازمة

لأداء مهامهم فى حوكمة الشركات من مجموعتين من المراجعين (الداخليين والخارجيين). كما يمكن لوظيفة المراجعة الداخلية أن تسهم فى تحسين جودة الحوكمة من خلال علاقاتها مع أطراف الحوكمة الثلاثة الأخرى، وذلك بدعمها لهذه الأطراف فى أداء دورها فى حوكمة الشركات. ومع تغير دور وظيفة المراجعة الداخلية فى حوكمة الشركات، تغيرت أيضاً علاقاتها بأطراف الحوكمة الثلاثة الأخرى. وبناء عليه فقد زادت الحاجة نحو فهم الكيفية التي يمكن أن تتفاعل بها وظيفة المراجعة الداخلية مع كل من: لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، والمراجع الخارجي بغرض تحسين جودة حوكمة الشركات ويمكن تناولها على النحو التالي: (عيسى 2008).

أولاً: المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية: إن العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية والخارجية هي علاقة تقليدية قديمة، نظراً لأن المراجع الخارجي يعتمد على نظام الرقابة الداخلية عند تحديد حجم العينة، وحيث إن المراجعة الداخلية تعد جزءاً من الرقابة الداخلية، فإن ذلك يعني ضرورة فهم عمل المراجعة الداخلية من جانب المراجع الخارجي، يضاف إلى ذلك أن من الأهداف الأساسية لنشاط المراجعة الداخلية هي اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، وهذا الأمر يتطلب من المراجع الخارجي ضرورة التشاور مع المراجع الداخلي بشأن تقدير درجة الخطر المرتبطة بالغش والتلاعب. (ليب 2006). وتركزت أهمية العلاقة بين نشاط المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية بالنسبة لحوكمة الشركات في ثلاثة جوانب أساسية عند اتخاذ قرار الاعتماد على نشاط المراجعة الداخلية، هذه الجوانب هي (عيسى 2008):

1. معايير أداء نشاط المراجعة الداخلية، وتشمل مدى جودة المراجعة الداخلية، ومدى القدرات المهنية للقائمين على نشاطها، والمستوى التنظيمي الذي ترفع إليه تقريرها.
2. أن أداء نشاط المراجعة الداخلية وطبيعته بصورة دائمة ومستقلة ينجز بعض الإجراءات اللازمة التي يعتمد عليها المراجع الخارجي في أدائه لعمله.
3. جوانب المراجعة الأخرى التي تتأثر بالدور يلعبه نشاط المراجعة الداخلية في مراجعة القوائم المالية، الذي سيكون له تأثير على خفض ساعات عمل المراجعة الخارجية وخفض الأتعاب.

ثانياً: المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة: إن العلاقة بين نشاط المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة هي علاقة تبادلية، لأن دور لجنة المراجعة يتضمن فهم نشاط المراجعة الداخلية والإشراف عليها وتدعيم استقلالها، من خلال قيامها بصلة الوصل بين المراجعة الداخلية والإدارة، وكذلك رفع تقارير المراجعة الداخلية إلى لجنة المراجعة وتزويدها بالمعلومات المطلوبة التي تتعلق بطبيعة المخاطر التي تتعرض لها الشركة (IIA 2003). حيث تأتي عمليات لجان

المراجعة والمراجعة الداخلية للقوائم المالية في إطار تفعيل دور أصحاب المصلحة لضمان فعالية حوكمة الشركات.

ثالثاً: المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة: يؤكد المبدأ السادس من مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 2004): على مسؤولية مجلس الإدارة، لأن مجلس الإدارة يعد أهم طرف أساسي في أداء حوكمة الشركات، فإن نشاط المراجعة الداخلية ينبغي أن يتفاعل مع مجلس الإدارة في هذا الدور بشرط الاحتفاظ باستقلاله، ومن ثم فإن المراجعة الداخلية يجب أن تفصح دورياً للإدارة عن المخاطر الأساسية التي تتعرض لها الشركة وإجراءات الرقابة الداخلية وكل الأمور المتعلقة بحوكمة الشركة. كما يجب أن تفصح أيضاً عن المخاطر الجوهرية التي تتعرض لها الشركة وعلى سبيل المثال: إجراءات الرقابة الداخلية، قضايا حوكمة الشركات، وغيرها من الأمور التي تطلبها وتحتاجها الإدارة، وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به المراجعة الداخلية. وقد أشارت المعايير الدولية للمراجعة الداخلية إلى أنه يمكن للمراجعين الداخليين مساعدة الإدارة ومجلس الإدارة في الوفاء بمسؤولياتهم في حوكمة الشركات، وذلك من خلال: مساعدة مجلس الإدارة في تقييم الحوكمة، تقديم أفكار أفضل لتنفيذ إجراءات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر للجنة المراجعة، البحث عن فرص أفضل لتحقيق الالتزام لتخفيض التكلفة على المدى الطويل، فحص قواعد السلوك الأخلاقي وآدابه بالشركة للتحقق من مدى كفايتها، تنفيذ المراجعة السنوية بالعناية اللازمة وإعداد تقرير بالنتائج يرفع إلى لجنة المراجعة، مع مراعاة الإفصاح والشفافية عند إعداد خطة المراجعة السنوية وتنفيذها (عيسى 2008).

رابعاً: نشاط المراجعة الداخلية: أدى المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية إلى التوسع في نطاق نشاط المراجعة الداخلية وزيادة المهام الملقاة على عاتق المراجع الداخلي بالإضافة إلى تغير الأساس الذي تقوم عليه المراجعة الداخلية، وفيما يتعلق بإدارة المخاطر فقد فرق (IIA 2003) : بين المخاطر وإدارة المخاطر، فالمخاطر هي احتمالات وجود أحداث معينة تؤثر على تحقيق الأهداف، أما إدارة المخاطر فهي عملية تقدير الأحداث المحتملة المسببة للمخاطر ورقابتها بغرض تقديم تأكيد معقول عن مدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها منشآت الأعمال، وقد قدمت لجنة (COSO 2004) : مفهوم إدارة مخاطر المشروع، وتم تقسيم هذه المخاطر إلى المخاطر الإستراتيجية والمخاطر التشغيلية ومخاطر التقرير ومخاطر فحص مدى الالتزام (Ballou & Heitger 2005)، والمخاطر المتعلقة بالسمعة (Busco et al 2005)، ويتم النظر إلى المخاطر على أنها متغير مستقل يؤثر على اختيارات الشركات لآليات الحوكمة (Child & Rodrigues 2004). أما فيما يتعلق باكتشاف الغش فإنه يعد أحد أهداف المراجعة الداخلية، ويتم تحقيق هذا

الهدف من خلال القيام بالمراجعة المالية التقليدية التي تهدف إلى تقدير مدى الاعتماد على النظم والمعلومات المحاسبية ونتائج التقارير المالية.

خامساً: هوية القائم على أداء نشاط المراجعة الداخلية: نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به المراجعة الداخلية، فإن أداءها ينبغي أن يتم من قبل فريق يتسم بدرجة عالية جداً من الخبرات والمهارات، للتأكيد على دورها في زيادة فعالية حوكمة الشركات، ويرى (عبد الكريم 2009) أن التوجه نحو تكليف المراجع الخارجي بأداء وظائف المراجعة الداخلية، وقد اهتم فكر المراجعة وهيئاتها المهنية بهذا الاتجاه لتحليل أسبابه ودوافعه ومزاياه وعيوبه ومحدداته. وتوصل الباحث إلى أن فكر المراجعة يميل إلى إيجابية هذا الاتجاه. ولكن من الواضح أن هناك اتفاقاً على ضرورة إتباع قواعد حوكمة هذا الاتجاه لتفادي الآثار السلبية المحتملة، على أن تبقى مسئولية الإشراف على نشاط المراجعة الداخلية في يد الشركة ولجنة المراجعة والمدير المسئول عن أنشطة المراجعة الداخلية بها.

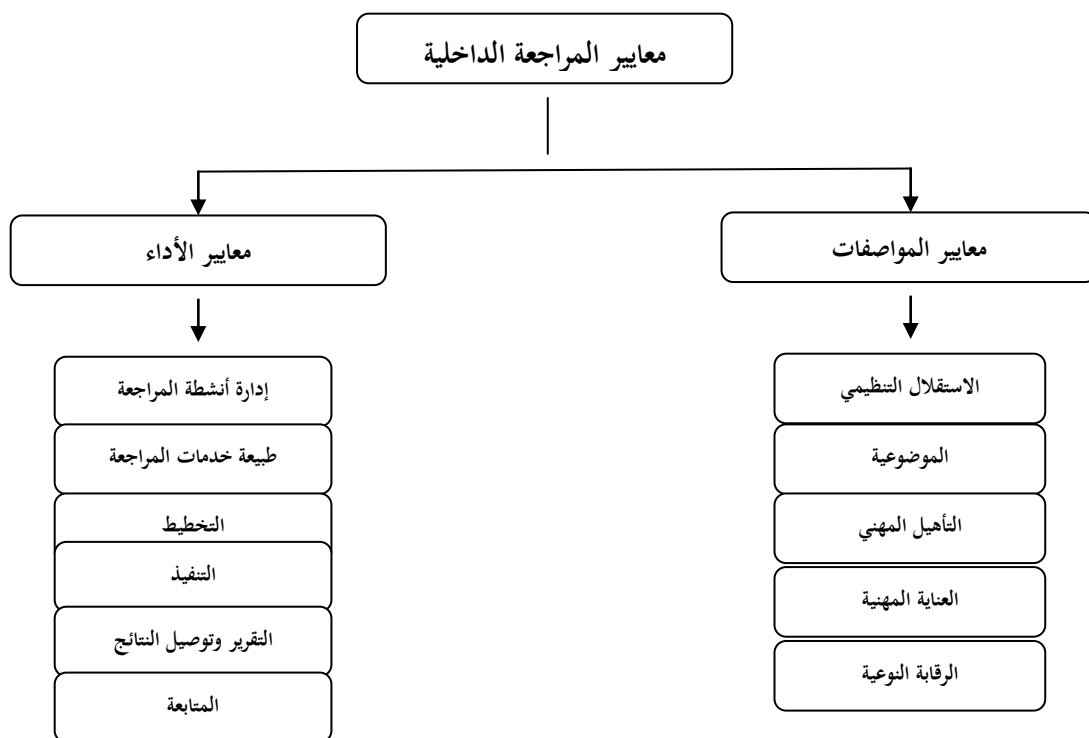
هذا وقد تطورت المراجعة الداخلية بالمملكة، حيث تبنت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين مشروع معايير المراجعة الداخلية بالمملكة (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين 2004)، وكذلك اللائحة الموحدة للمراجعة الداخلية التي ألزمت الدوائر الحكومية والمؤسسات العامة بتأسيس وحدات المراجعة الداخلية بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 235 وتاريخ 2004/10/4م، ووفقاً لأحكام المادة الثانية من اللائحة تتولى الوحدة أعمال المراجعة الداخلية بها عن طريق ممارسة المهام المنوطة بها بمقتضى أحكام هذه اللائحة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية : (موقع ديوان المراقبة العامة www.gab.gov.sa 2006)

- حماية الأموال والممتلكات العامة، والحد من وقوع الغش والأخطاء.
- ضمان دقة البيانات المالية والسجلات المحاسبية واكتمالها.
- ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفائيتها.
- تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة.
- سلامة أنظمة الرقابة الداخلية وفعاليتها

كما أن هذه اللائحة تضمنت بعض معايير المراجعة الداخلية التي تم تصنيفها إلى مجموعتين كما يعكسها الشكل رقم (2) من إعداد الباحث:

شكل (رقم 2)

معايير المراجعة الداخلية



كما اهتمت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين في التطورات التي شهدتها المراجعة الداخلية وأصدرت قراراً برقم (2/12) وتاريخ 2006/3/8م قضى بالموافقة على قيامها بتوقيع اتفاقية تعاون مع معهد المراجعين الداخليين الأمريكي لإنشاء معهد المراجعين الداخليين في المملكة. وتنفيذاً لذلك تم توقيعها بتاريخ 2009/1/15م، وقد ناقشت لجنة المراجعة الداخلية آلية تنفيذ بنود برنامج التعاون الفني الموقع مع معهد المراجعين الداخليين الأمريكي. وقررت أن يباشر فريق العمل المكلف مهامه وفق ما هو محدد في خطة عمل تطوير مهنة المراجعة الداخلية خلال فترة التأسيس لإنشاء معهد المراجعين الداخليين بالملكة. وتوجت هذه الجهود السابقة بصدور قرار مجلس الوزراء رقم 84 في 2011/2/28هـ، بالموافقة على تأسيس الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين التي تهدف إلى تطوير مهنة المراجعة الداخلية ومن أهم أغراضها:

1. توفير معايير المراجعة الداخلية الدولية، وقواعد المهنة وآدابها والإرشادات المهنية الأخرى ذات الصلة بالمراجعة الداخلية.
2. إعداد مواد وأدلة إرشادية وتطويرها وتوفير المعارف والمعلومات ذات الصلة بالمراجعة الداخلية.
3. عقد الاختبارات المؤهلة للحصول على الشهادات المهنية.
4. تطوير البرامج التدريبية.
5. تقديم الدعم الفني لمراقبة جودة الأداء المهني.

6. إعداد الدراسات المتعلقة بالأنظمة.
7. عقد المؤتمرات واللقاءات المهنية.
8. السعي لرفع وعي الجمهور بالمراجعة الداخلية.
9. توثيق الصلة مع الجهات ذات العلاقة بالمراجعة الداخلية، داخل المملكة وخارجها.

4/3/3 المراجعة الخارجية

خص نظام المحاسبين القانونيين في مادته التاسعة عشرة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بمراجعة معايير المحاسبة والمراجعة وتطويرها واعتمادها وأناط بمجلس الهيئة في المادة الخامسة والعشرين من النظام اعتماد معايير المحاسبة والمراجعة والمعايير المهنية الأخرى، كما أوجب النظام في مادته العاشرة على المحاسبين القانونيين الالتزام بما يصدر عن الهيئة من معايير وقواعد، ويمكن تناول مقومات المراجعة الخارجية بالملكة التي تمثل إطاراً مقترحاً لدور المراجعة الخارجية وأثرها على جودة أداء حوكمة الشركات بالملكة على النحو التالي :

أولاً: التنظيم الداخلي لمكاتب المحاسبة:

1. نظام المحاسبين القانونيين: صدر المرسوم الملكي الكريم م/12 في 19/11/1991: الذي تم بموجبه الموافقة على نظام جديد للمحاسبين القانونيين والذي نص في مادته التاسعة عشرة على إنشاء الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين التي عهد إليها مهمة تطوير المراجعة الخارجية وكل ما من شأنه الارتقاء بها.

2. اختبار الزمالة: تتولى الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بموجب نظام المحاسبين القانونيين عقد اختبار زمالة الهيئة الذي يهدف إلى قياس كفاءة المتقدمين من حيث المعرفة النظرية والقدرة على تطبيقها بمهارة ومدى إدراك المسؤولية المهنية والصفات السلوكية التي يتعين على المراجع الخارجي التحلي بها.

3. التعليم المهني المستمر: يهدف التعليم المهني المستمر إلى تحديث المعلومات والمهارات المهنية والفنية في الموضوعات ذات العلاقة بالمراجعة الخارجية بغرض المحافظة أو زيادة الكفاءة المهنية والفنية للمراجع الخارجي (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين 2007)

ثانياً: المعايير والقواعد المهنية:

إن وجود مجموعة من المعايير والقواعد المهنية المتعارف عليها يعتبر من المقومات الأساسية لأي عمل مهني ناجح، لأنها تعبر عن القواعد الإرشادية التي يمكن لأعضاء المهنة الرجوع إليها لإتمام أعمالهم، لتقليل درجة الاختلاف في التعبير أو المزاولة المهنية في الظروف المتشابهة وتمثل إطاراً عاماً لتقويم نوعية العمل الفني وكفاءته لتحديد طبيعة المسؤولية المهنية وعمقها وهذه

المعايير والقواعد المهنية : (معايير المحاسبة، ومعايير المراجعة، وكذلك قواعد سلوك وآداب المهنة). (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين 2007).

ثالثاً: مراقبة جودة الأداء المهني:

كلفت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بوضع التنظيم للرقابة الميدانية للتأكد من قيام المراجع الخارجي بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة والتقييد بإحكام نظام المحاسبين القانونيين ولوائحه وتتمثل في: (برنامج مراقبة جودة الأداء المهني، ومعايير الرقابة النوعية لمكاتب المحاسبة، وكذلك فحص مكاتب المحاسبة). (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين 2007)

يرى الباحث أن المملكة تميزت بمراقبة جودة الأداء المهني عن بقية الدول العربية باعتبارها تجربة مهنية جيدة، إلا أنه كان من الأنسب أن تلزم الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين مكاتب المحاسبة المرخصة بمزاولة المهنة بإنشاء قسم لمراقبة جودة الأداء المهني بها، بحيث لا يحق لها مزاولة المراجعة الخارجية إلا بوجود هذا القسم ضمن هيكلها التنظيمي، ويكون شرطاً لقبول تقرير المراجعة لدى هيئة السوق المالية بالمملكة.

يرى الباحث إن وجود تنظيم داخلي لمكاتب المحاسبة تحكمه تشريعات تكفل له شرعية العمل المهني، سوف يؤهل لعمل مهني في ظل مجموعة من المعايير والقواعد المهنية التي تمثل إطاراً عاماً لتقويم نوعية العمل الفني وكفاءته، ومن ثم يتوج هذا العمل بمراقبة جودة الأداء المهني للتأكد من قيام المراجع الخارجي بتطبيق المعايير والقواعد المهنية الواجب الالتزام بها والتقييد بأحكام نظام المحاسبين القانونيين، مع مراعاة الأنظمة الأخرى ذات العلاقة كل ذلك سوف يساهم في بناء بيئة عمل مهني متطور تنعكس بالإيجاب على جودة أداء حوكمة الشركات بالمملكة.

استعرض الباحث آليات الحوكمة بالمملكة المتمثلة بكل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة والمراجعة الداخلية، وكذلك المراجعة الخارجية وعلاقاتها التبادلية مع بعضها وتأثيراتها الإيجابية على فاعلية حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من متغيرات فرعية تم تأصيلها في متن الدراسة، التي يمكن لها أن تساهم بصورة إيجابية في قياس جودة أداء الحوكمة، لدعم النموذج الرقابي المقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة الذي سيتم تناوله في الفصل القادم.

الفصل الرابع
الإطار العام للنموذج
الرقابي المقترح

مقدمة:

أظهرت الممارسة العملية في حوكمة الشركات قضية تنظيمية أخرى تتعلق بمراقبة تنفيذ آليات الحوكمة، هذه القضية تتطلب البحث في كيفية بناء صيغة رقابية يتم توفيرها لهيئة السوق المالية السعودية ليتم على أساسها الحكم على جودة أداء آليات الحوكمة وتطبيقها في الشركات المساهمة، وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة. وذلك على النحو التالي:

1/4 المبحث الأول: النموذج الرقابي المقترح

2/4 المبحث الثاني: مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة من خلال مبادئ الحوكمة

3/4 المبحث الثالث: مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة من خلال آليات الحوكمة

4/4 المبحث الرابع: مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة من خلال مقياس الأداء المتوازن

5/4 المبحث الخامس: مراحل تطبيق النموذج الرقابي

المبحث الأول: النموذج الرقابي المقترح

تطرق الباحث في متن هذه الدراسة إلى معايير الحكم على جودة أداء الحوكمة التي يجب أن تشتق من مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 2004)، وآليات الحوكمة التي تمثل المتغيرات المرتبطة بمجلس الإدارة ولجان المراجعة والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ومقياس الأداء المتوازن باعتباره آلية جديدة من آليات الحوكمة لم تتطرق الدراسات السابقة في البيئة السعودية له، وبالتالي اعتمد الباحث في صياغة النموذج الرقابي على نتائج الدراسة الميدانية كما تظهر في الفصل الخامس حيث تناولت أثر كل من مبادئ الحوكمة وآلياتها ومقياس الأداء المتوازن وإجراءات النموذج الرقابي ومدى مساهمة كل منها في قياس جودة أداء الحوكمة، ويتكون النموذج الرقابي المقترح لقياس جودة أداء حوكمة الشركات بالمملكة من ثلاثة محاور كما هو موضح في الشكل رقم (3) من إعداد الباحث على النحو التالي:

الشكل رقم (3)



المحور الأول: متطلبات برنامج جودة أداء حوكمة الشركات

يتكون برنامج جودة أداء حوكمة الشركات من الآتي:

أولاً : متطلبات تنفيذ البرنامج:

عند تنفيذ برنامج جودة أداء الحوكمة في الشركات لابد أن تصدر هيئة السوق المالية قرارات يتم على أساسها طلب المعلومات والبيانات التي تخدم أهداف البرنامج وتنفيذ إجراءات التقييم الدوري على النحو التالي:

1. تزويد الهيئة بالمعلومات والبيانات السنوية: على الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية تزويد الهيئة بالمعلومات والبيانات السنوية خلال مدة لا تزيد عن (60) يوماً من تاريخ نهاية السنة المالية للشركة وذلك للتعرف بشكل مبدئي على مدى التزام الشركة بأحكام نظام الشركات السعودي، ولائحة حوكمة الشركات، ونظام المحاسبين القانونيين ومعايير المحاسبة والمراجعة والقواعد المهنية الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين والأنظمة ذات العلاقة، لمساعدة فريق التقييم في تخطيط عملية التقييم الدوري وتنفيذه.
2. تطبيق لائحة الحوكمة: يتعين على الشركات المساهمة بغض النظر عن حجمها الالتزام بتطبيق أحكام مواد لائحة حوكمة الشركات وذلك وفقاً لما تم اعتماده من الهيئة.
3. التزام الشركات المساهمة بتنفيذ التقييم: تتولى الهيئة عملية التقييم السنوي للشركات المساهمة.
4. هدف البرنامج: يهدف البرنامج إلى التزام الشركات بأحكام نظام الشركات السعودي، ولائحة حوكمة الشركات، ونظام المحاسبين القانونيين ومعايير المحاسبة والمراجعة والقواعد المهنية الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين والأنظمة ذات العلاقة، وذلك بهدف:

- تحسين جودة الأداء في الشركات المساهمة.
- زيادة فعالية حوكمة الشركات.
- رفع القدرة التنافسية للشركات المساهمة.
- إضفاء مزيدٍ من الثقة لدى المساهمين.
- الحد من التجاوزات.
- قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة.

ثانياً : أهداف التقييم:

يشتمل التقييم على دراسة المعلومات والبيانات التي تقدمها الشركات ودراسة جودة أداء حوكمة الشركة وتقييمها لتحقيق الأهداف التالية:

1. **تقييم حوكمة الشركات:** يتم تحديد ما إذا كانت لائحة الحوكمة المعتمدة من قبل إدارة الشركة تتفق مع أحكام لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن الهيئة وموادها و يتم من خلال التقييم التأكد من تطبيق لائحة الحوكمة المعتمدة من قبل إدارة الشركة، ومن ثم يتعين على فريق التقييم تحديد أوجه القصور في تصميم لائحة الحوكمة وفي تطبيقها - إن وجدت - وتوثيقها والتقرير عنها.
2. **تحديد الالتزام:** تحديد مدى التزام الشركة بأحكام نظام الشركات السعودي، ونظام المحاسبين القانونيين ومعايير المحاسبة والمراجعة والقواعد المهنية الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين والأنظمة ذات العلاقة.
3. **تقييم الأخطاء:** تقييم أخطاء لائحة الحوكمة الخاصة بالشركة وكذا أخطاء الالتزام والتفويض والتوثيق التي يتم اكتشافها، وتحديد ما إذا كانت حوكمة الشركة توفر قدرًا معقولاً من القناعة بالتزامها بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة في الشركات المساهمة.
4. **تقرير التقييم:** تصدر الهيئة تقريراً يحتوي على رأيها في مدى جودة أداء الحوكمة في الشركة، إذا تم التوصل إلى قدر من الاقتناع لدى الهيئة بأن الشركة ملتزمة بالأنظمة واللوائح ذات العلاقة بنشاطها يكون التقرير في هذه الحالة غير متحفظ، وإذا ما جاء العكس يجب تعديل التقرير وإصداره برأي متحفظ أو سالب عن الحوكمة في الشركات ويوجه التقرير إلى مدير عام الشركة.

المحور الثاني: متغيرات جودة أداء الحوكمة

وتشتمل على خطاب التزام من الشركة بتقديم المعلومات والبيانات السنوية وفقاً لمتطلبات برنامج جودة أداء حوكمة الشركات، وذلك للتأكيد على أن القوائم المالية والمعلومات والبيانات الأخرى عادلة (انظر الملحق رقم 2)، ويتضمن خطاب الالتزام المعلومات والبيانات التالية:

1. بيان تعيين ممثلي الشركة.
2. بيان تسليم القوائم المالية.
3. بيان بأسماء أعضاء مجلس الإدارة والأعمال التي يمارسونها داخل الشركة وخارجها.
4. بيان بأسماء أعضاء لجنة المراجعة والأعمال التي يمارسونها داخل الشركة وخارجها.
5. بيان بأسماء أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت والأعمال التي يمارسونها داخل الشركة وخارجها.
6. بيان باسم المراجع الداخلي.
7. بيان بأسماء أعضاء الإدارة التنفيذية والأعمال التي يمارسونها داخل الشركة وخارجها.

8. بيان بأسماء المراجعين الخارجيين.
9. الدورات التدريبية والمؤتمرات التي تم حضورها من قبل أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجنة المراجعة وأعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت والمراجع الداخلي وأعضاء الإدارة التنفيذية.
10. القضايا المرفوعة من الشركة أو ضدها.
11. مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة.

المحور الثالث : التقييم الدوري لقياس جودة أداء حوكمة الشركات

أولاً: معايير أداء فريق التقييم

1. **التأهيل العلمي والعملية:** يجب أن يكون عضو فريق التقييم لديه التأهيل العلمي والخبرة العملية والإلمام بالأنظمة ذات العلاقة في الشركات المساهمة .
2. **الدراية :** أن يكون لدى عضو فريق التقييم معرفة ودراية بنشاط الشركة محل التقييم، ويفضل أن يكون فريق التقييم أكمل دورة تدريبية تنظمها الهيئة لإعدادهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
3. **الاستقلال :** أن يتمتع فريق التقييم بالاستقلالية التامة عند قيامه بالتقييم وذلك يتطلب عدم قيامه بالمشاركة في تقييم الشركات التي يكون له فيها مصلحة ، مثال ذلك : (أن يكون شريكاً في الشركة محل التقييم، الشركات التي عمل فيها عضو فريق التقييم خلال سنتين قبل التقييم، إلا أن يكون من مالكي الأسهم المؤثرة في الشركة).
4. **العناية المهنية:** يجب على فريق التقييم بذل العناية المهنية اللازمة عند أداء التقييم وأداء التقرير اللازم لذلك ، التزاماً بأداء المسؤوليات الموكلة إليهم بطريقة مهنية أسوة بمهام المراجع المستقل الذي يقوم بعملية مراجعة للقوائم المالية.
5. **السرية:** ضرورة التزام فريق التقييم بالسرية التامة حيال المعلومات التي يتم التوصل إليها، ويشمل ذلك عدم الإفصاح عن كل المعلومات التي تخص الشركة وعملائها وموظفيها ونتائج أعمالها وعدم استخدامها لأي أهداف لا تتوافق مع متطلبات جودة أداء حوكمة الشركات، ما لم يكن تنفيذاً للنظام أو لحكم قضائي .
6. **تضارب المصالح:** لا يجوز أن يكون لفريق التقييم مصلحة شخصية في الشركة محل التقييم أو مساهمتها كما يجب عليهم عدم الاتصال بموظفي الشركة (خلافاً للتسيق بين الهيئة والشركة) .
7. **السيرة والسلوك :** أن يكون أعضاء فريق التقييم غير محكومين عليهم بحد شرعي أو جريمة مخلة بالشرف والأمانة، ما لم يكن قد رد إليهم اعتبارهم، وألا يكون قد صدر ضدهم قرار تأديبي، ما لم يكن قد مضى على صدور القرار ثلاث سنوات .

ثانياً: تخطيط عملية التقييم:

1. يقوم المدير المختص (الذي يتولى مسؤولية قياس جودة أداء الحوكمة) بعد التنسيق مع معالي رئيس هيئة السوق المالية بتقديم أسماء المكلفين بالتقييم ممن تتوفر فيهم الشروط اللازمة لعملية التقييم.
2. يتم إعداد جدول زمني لعملية التقييم الخاصة بالشركات المساهمة المدرجة بالسوق المالية بحيث يتم تقييم الشركات المساهمة سنوياً بعد إصدار القوائم المالية والمصادقة عليها من قبل الجمعية العمومية على أن يتضمن الجدول الزمني عدد الشركات التي يتم تقييمها خلال العام وأسماء المكلفين بعملية التقييم وذلك لكل شركة على حدة، على أن لا يتم إعادة أي من المكلفين بالتقييم للشركة التي سبق أن قاموا بتقييمها مرة أخرى.
3. تغطي الفترة محل التقييم سنة مالية كاملة، إلا إذا رأت الهيئة خلاف ذلك.
4. التنسيق بين كل من هيئة سوق المال والشركة المراد تقييمها لتسمية ممثل الشركة للتعاون مع فريق التقييم المكلف.
5. قيام فريق التقييم بدراسة البيانات والمعلومات المستلمة من الشركة وتقييمها وإعداد خطة تقييم ملائمة، وتقسيم العمل بين أعضاء فريق التقييم وتوثيق خطة التقييم وأية اجتماعات للفريق المكلف.

ثالثاً: إجراءات التقييم الميدانية:

1. اختبار صحة المعلومات والبيانات المستلمة من الشركة ومصادقيتها محل التقييم من خلال القيام بإجراءات مناسبة وتوثيق أوراق العمل.
2. تقييم عمل المراجع الداخلي بالشركة لبيان مدى فعالية عملية المراجعة الداخلية والتأكد من استقلاليته ومدى استجابة الإدارة لملاحظاته.
3. الاطلاع على تقرير المراجع الخارجي بالشركة لتقييم ملاحظاته والتأكد من استقلاليته ومدى استجابة الإدارة لهذه الملاحظات، وفيما إذا كان يقدم خدمات أخرى غير خدمات المراجعة، وأثر هذه الخدمات الأخرى على استقلاليته، وحجم الأتعاب التي يتقاضاها مقابل هذه الخدمات، والمدة التي قضاها باعتباره مراجع حسابات للشركة. مع إمكانية الاستعانة بمراجعة النظير بهذا الخصوص إن رأى فريق التقييم ضرورة لذلك.
4. التأكد من استقلالية أعضاء لجنة المراجعة ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم العملية وعدد الاجتماعات الدورية، والتأكد فيما إذا تم تعيين المراجعين الخارجيين وتحديد أتعابهم بناءً على توصية من لجنة المراجعة، وكذلك تحقق اللجنة من استقلالية المراجع الخارجي واعتمادها أية أعمال أخرى يقوم بها المراجع خارج نطاق أعمال المراجعة، ومتابعتها لعمل

المراجع الداخلي والإشراف عليه ودراسة تقاريره وملاحظاته وتوصياته، والتأكد من قيام اللجنة بدورها المتعلق بمراجعة القوائم المالية بغرض تحققها من كفاية العرض والإفصاح قبل رفعها لمجلس الإدارة.

5. التأكد من قيام لجنة الترشيحات والمكافآت بمراجعة هيكل تشكيل المجلس وحجمه ورفع التوصيات بشأن التغييرات التي يمكن إجراؤها، وإعدادها لوصف القدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية المجلس، وتحديد لها للوقت اللازم تخصيصه من العضو لأعمال المجلس، وتسمية المرشحين للمراكز الشاغرة بالمجلس، ورفع التوصيات بشأن إعادة الاختيار وإعادة الترشيح والاستمرارية في عضوية المجلس واللجان، ومتابعة النظام ورفع توصيات بالتغييرات المقترحة للمجلس ومراقبة التنفيذ، ومراجعة سياسة العضوية والمكافآت.

6. التأكد من قيام مجلس الإدارة برسم التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة، والإشراف العام على أنظمة الرقابة الداخلية وضوابطها، والالتزام والتقييد بالأنظمة والقوانين السارية، بما في ذلك النظام الأساسي للشركة، وكذلك التأكد من توفر بعض المهارات والمؤهلات في أعضاء المجلس التي تمكنهم من القيام بواجباتهم، وحجم مكافآتهم ومدى عدالتها، واستقلاليتهم.

رابعاً: تقرير التقييم ونتائجه:

1. يعد فريق التقييم تقريراً عن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها بعد عملية التقييم مع بيان وجهة نظر إدارة الشركة حيال هذه النتائج، ويوقع التقرير من قبل رئيس فريق التقييم ومدير عام الشركة، ويجوز استبعاد الأمور التي تمت تسويتها مع إدارة الشركة، وفي جميع الأحوال يقدم رئيس فريق التقييم جميع الأمور التي تمت تسويتها في مذكرة مستقلة لمديره المختص في الهيئة.

2. يقدم المدير المختص تقرير التقييم مرفقاً به جميع النتائج التي تم التوصل إليها إلى معالي رئيس الهيئة خلال مدة لا تتجاوز خمسة عشر يوماً من تاريخ الانتهاء من التقييم الدوري، ويجوز للهيئة استدعاء مدير عام الشركة لإدخال التعديلات التي تراها مناسبة ومن ثم تزود الهيئة الشركة بنسخة من تقرير التقييم الذي تم اعتماده.

3. يشتمل تقرير التقييم على الآتي:

- بيان عن نطاق التقييم والقيود المصاحبة له.
- رأي فريق التقييم حول ما إذا كانت لائحة الحوكمة التي اعتمدتها الشركة منسجمة مع اللائحة الصادرة عن الهيئة، والتأكد من الالتزام بتطبيقها خلال السنة المالية محل التقييم، وبيان الأسباب التي حالت دون الالتزام ببعض متطلباتها.

- عرض مفصل لأوجه القصور التي أظهرتها نتائج التقييم، والإجراءات التي اتخذتها الشركة لمعالجة أوجه القصور الناتجة عن عملية التقييم.
- 4. تنظر الهيئة في تقرير التقييم، وتحدد ما إذا كان : (التقييم قد تم وفقاً للإجراءات المتبعة، والتأكد من أن التقرير يتفق مع المعايير والإجراءات، وتقرر عند الضرورة أية إجراءات تصحيحية إضافية تراها مناسبة).
- 5. يؤخذ في الحسبان عند إعداد تقرير التقييم أن يكون ايجابياً يهدف إلى معالجة أوجه القصور، وعلى الهيئة أن تراعي طبيعة أوجه القصور وأهميتها ونمطها، ويجب عليها أن تقيم ما إذا كانت توصيات فريق التقييم لمعالجة أوجه القصور كافية.
- 6. يجوز للشركة الاعتراض على نتائج التقرير خلال مدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً من تاريخ إبلاغها به، وعلى الهيئة دراسة هذا الاعتراض خلال مدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً، ولها استدعاء ممثل الشركة للاستماع لأقواله حيال الاعتراض بحضور رئيس فريق التقييم، على أن تبلغ الهيئة الشركة بما تم حيال الاعتراض خلال أسبوع من تاريخ البت فيه.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة من خلال مبادئ الحوكمة

إن هناك تشابهاً كبيراً بين مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولائحة حوكمة الشركات السعودية من خلال ما تم تناوله في الفصل السابق، حيث جاء إصدار هذه اللائحة من قبل هيئة السوق المالية إيماناً منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاضم الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات، بهدف ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح، ولأجل تحقيق هدف الدراسة المتمثل في بناء النموذج الرقابي المقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة يتناول الباحث مبادئ المنظمة لصياغة بعض مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة على النحو التالي:

1. تضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية الإجراءات والاحتياطات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية.
2. وفرت الشركة جميع المعلومات التي تمكن جميع المساهمين دون تمييز بينهم في ممارسة حقوقهم على أكمل وجه، بحيث تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة، ومحدثة بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحددة.
3. عقدت الجمعية العامة مرة على الأقل في السنة خلال الستة أشهر التالية لانتهاء السنة المالية للشركة.

4. تؤكد الشركة أنه لم يحدث أن تسلمت من المراجع الخارجي للشركة أو من مساهمين يملكون 5% من رأس المال أو أكثر طلباً بانعقاد الجمعية العامة خلال السنة المالية المنتهية ولم يتم انعقادها.
5. تم الإعلان من خلال موقع السوق وموقع الشركة الإلكتروني وصحيفتين واسعتي الانتشار وإعلام المساهمين باستخدام وسائط التقنية الحديثة للاتصال عن موعد انعقاد الجمعية العامة ومكانها وجدول أعمالها قبل الموعد بعشرين يوماً على الأقل.
6. أحيط المساهمون علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وإجراءات التصويت وأتيحت الفرصة لهم للمشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة.
7. عملت الشركة على تيسير مشاركة أكبر عدد من المساهمين في اجتماع الجمعية العامة، ومن ذلك اختيار المكان والوقت الملائمين.
8. أضيفت موضوعات تم طلبها من مساهمين يملكون (5%) أو أكثر من أسهم الشركة إلى جدول أعمال الجمعية العامة.
9. تمكن المساهمون من ممارسة حقهم في مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول أعمال الجمعية العامة وتوجيه الأسئلة عنها إلى أعضاء مجلس الإدارة والمراجع الخارجي والإجابة عليها.
10. كانت الموضوعات المعروضة على الجمعية العامة مدعمة بمعلومات كافية تمكن المساهمين من اتخاذ قرارات مناسبة بشأنها.
11. تم تزويد الهيئة بنسخة من محضر اجتماع الجمعية العامة خلال 10 أيام من تاريخ انعقاده وتم تمكين المساهمين من الاطلاع على هذا المحضر.
12. تم إعلام السوق المالية بنتائج الجمعية العامة فور انتهائها.
13. قامت الشركة باستخدام وسائل اتصالات تقنية حديثة لتمكين المساهمين من ممارسة حقهم في التصويت أينما وجدوا.
14. تم تطبيق أسلوب التصويت التراكمي لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة.
15. تحققت الشركة من أن وكالات المساهمين لحضور اجتماع الجمعية العامة (التي يجب أن تكون كتابية)، كانت لمساهمين آخرين من غير أعضاء مجلس الإدارة ومن غير موظفي الشركة.
16. تم الإفصاح عن سياسات التصويت المتعلقة بالمستثمرين من الأشخاص ذوي الصفة الاعتبارية الذين يتصرفون بالنيابة عن غيرهم - مثل صناديق الاستثمار - وتصويتهم الفعلي في

- تقاريرهم السنوية، وكذلك الإفصاح عن كيفية التعامل مع أي تضارب جوهري للمصالح قد يؤثر على ممارسة الحقوق الأساسية الخاصة باستثماراتهم.
17. وضعت الشركة سياسة مكتوبة لتوزيع أرباح الأسهم بما يحقق مصالح المساهمين والشركة، وتم إطلاع المساهمين عليها في اجتماع الجمعية العامة، والإشارة إليها في تقرير مجلس الإدارة.
18. أقرت الجمعية العامة الأرباح المقترح توزيعها وتاريخ التوزيع وأحقية الأرباح، سواء الأرباح النقدية، أم أسهم المنحة، لمالكي الأسهم المسجلين بسجلات مركز إيداع الأوراق المالية في نهاية تداول يوم انعقاد الجمعية العامة.
19. وضعت الشركة سياسات مكتوبة للإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية وفقاً للنظام.
20. تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما تم تطبيقه من أحكام لائحة الحوكمة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك.
21. تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن أسماء شركات المساهمة التي يشغل عضو مجلس إدارة الشركة عضوية مجالس إداراتها.
22. تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه على النحو الآتي: عضو مجلس إدارة تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة مستقل.
23. تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن وصف مختصر لاختصاصات لجنة المراجعة، مع ذكر أسماء أعضاء هذه اللجنة ورئيسها وعدد اجتماعاتها.
24. تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن وصف مختصر لاختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت مع ذكر أسماء أعضاء هذه اللجنة ورئيسها وعدد اجتماعاتها.
25. تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن تفصيل المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وخمسة من كبار التنفيذيين ممن تلقوا أعلى المكافآت والتعويضات من الشركة والرئيس التنفيذي والمدير المالي إن لم يكونا من ضمنهم.
26. تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن أي عقوبة أو جزاء أو قيد احتياطي على الشركة من الهيئة أو من جهة إشرافية أو تنظيمية أو قضائية أخرى.
27. لا توجد أسهم أدوات دين مملوكة أو مسيطر عليها من قبل أقارب أعضاء مجلس الإدارة من الدرجة الأولى.
28. لا توجد أسهم أدوات دين مملوكة أو مسيطر عليها من قبل شركة يسيطر عليها أحد أعضاء مجلس الإدارة.

29. الإفصاح عن كبار ملاك الأسهم في الشركة ممن يملكون 5% فأكثر.
30. تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن نتائج المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية بالشركة.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة من خلال آليات الحوكمة

يتناول الباحث أهم آليات حوكمة الشركات لصياغة بعض مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة التي تناسب هذه الآليات ويمكن لها أن تسهم في تحقيق هدف الدراسة المتمثل في بناء النموذج الرقابي المقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة على النحو التالي:

1/3/4 آلية مجلس الإدارة ومؤشراته:

يعتبر مجلس الإدارة عصب آليات الحوكمة، إذ ينبغي عليه أن يمارس دوره الرقابي المستقل على شؤون الشركة، بحيث يشتمل على عدد من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها. كما ينبغي الإفصاح عن صلاحيات لجان مجلس الإدارة عند تشكيلها، بالإضافة إلى توافر القدرة لدى أعضاء مجلس الإدارة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة، وإتاحة جميع المعلومات الموثوقة ذات الصلة في الوقت المناسب حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم و المهام المناطة بهم، والتي تؤكد عليها المادة العاشرة من لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية بالمملكة على أهم الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة والتي تتمثل في: اعتماد التوجيهات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها، ووضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، وضع نظام حوكمة خاص بالشركة، بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فاعليته وتعديله عند الحاجة، ووضع سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة لها، ووضع السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين، ووضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم ويجب أن تغطي هذه السياسة بعض الآليات على النحو التالي: (هيئة السوق المالية 2006)

1. آليات تعويض أصحاب المصالح التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود.
2. آليات تسوية الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح.
3. آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء.

4. قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين في الشركة.
 5. مساهمة الشركة الاجتماعية.
- ونظراً لأهمية دور مجلس الإدارة باعتباره آلية من آليات حوكمة الشركات، يمكن للباحث صياغة مجموعة من المؤشرات التي تساعد في قياس جودة أداء الحوكمة على النحو التالي:
1. اعتمد مجلس الإدارة التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها.
 2. وضع مجلس الإدارة أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها.
 3. اعتمد مجلس الإدارة نظام حوكمة خاصاً بالشركة، بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فاعليته و تعديله عند الحاجة.
 4. وضع مجلس الإدارة سياسات مكتوبة ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة و ووضعت موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة لها.
 5. وضع مجلس الإدارة سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم ويجب أن تغطي هذه السياسة (آليات تعويض أصحاب المصالح، و آليات تسوية الشكاوي وإقامة علاقات جيدة معهم بما في ذلك المساهمة الاجتماعية للشركة).
 6. وضع مجلس الإدارة السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها الإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين.
 7. يتولى مجلس إدارة الشركة جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارتها -مع مراعاة اختصاصات الجمعية العامة - وهل تجنب إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة.
 8. حُدِّدت مسؤوليات مجلس الإدارة تحديداً واضحاً في نظام الشركة الأساسي وأدى مهامه بمسؤولية وحسن نية واهتمام وكانت قراراته مبنية على معلومات وافية من الإدارة التنفيذية، أو مصدر موثوق آخر.
 9. تأكد مجلس الإدارة من وضع إجراءات مكتوبة لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل الشركة وخاصة الجوانب المالية والقانونية فضلاً عن تدريبهم إن لزم الأمر وتوفير الشركة معلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء مجلس الإدارة عامة ولأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين خاصة، وذلك من أجل تمكينهم من القيام بواجباتهم ومهامهم بكفاية.
 10. لم يقيم مجلس الإدارة بعقد القروض التي تجاوز آجالها ثلاث سنوات، أو بيع عقارات الشركة أو رهنها، أو إبراء مديني الشركة من التزاماتهم، دون سماح النظام الأساسي للشركة بذلك ودون إذن الجمعية العامة.

11. حدد نظام الشركة عدد أعضاء مجلس الإدارة، على ألا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على أحد عشر، وأن يتم تعيينهم من قبل الجمعية العامة، وأن لا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن عضوين، أو ثلث أعضاء المجلس، أيهما أكثر.
12. لا يوجد جمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة مثل منصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام.
13. حدد نظام الشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس، وتم إخطار الهيئة والسوق فور انتهاء عضوية أحد أعضاء المجلس مع بيان الأسباب.
14. يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من ثلاث شركات مساهمة في آن واحد.
15. يصوت للشخص ذي الصلة الاعتبارية - الذي يحق له بحسب نظام الشركة تعيين ممثلين له في مجلس الإدارة - على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة.
16. حدد مجلس الإدارة مهام اللجان ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها وكيفية الرقابة عليها للتحقق من قيامها بالأعمال الموكلة إليها.
17. حصل رئيس مجلس الإدارة على طلب مكتوب بعقد اجتماعات طارئة من اثنين من الأعضاء أو أكثر.
18. شاور رئيس مجلس الإدارة الأعضاء الآخرين والرئيس التنفيذي عند إعداد جدول محدد بالموضوعات التي ستعرض على المجلس وإرساله - مصحوباً بالمستندات - إلى الأعضاء قبل الاجتماع بوقت كافٍ.
19. وثّق مجلس الإدارة اجتماعاته وأعدّ محاضر بالمناقشات والمداولات بما فيها عمليات التصويت التي تمت وتبويبها وحفظها.
20. بيّن نظام الشركة طريقة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
21. لا توجد لأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أي مصلحة (مباشرة أو غير مباشرة) في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة.
22. لم تقدم الشركة قرضاً نقدياً من أي نوع لأعضاء مجلس إدارتها ولم تقم بضمان أي قرض عقده واحد منهم مع غيره.
23. تم الالتزام بلائحة الحوكمة والأنظمة ذات العلاقة عند وضع سياسات وإجراءات التوظيف.
24. تم وضع سياسات وإجراءات ملائمة للتطور المهني لموظفي الشركة بما يوفر للشركة درجة معقولة من الاقتناع بأن العاملين بها يحصلون على المعرفة المطلوبة التي تمكنهم من أداء مسؤولياتهم بكفاءة عالية.

25. تم وضع سياسات وإجراءات لتقييم أداء موظفي الشركة وترقيتهم بما يوفر درجة معقولة من الاقتناع بأن من تمت ترقيتهم يكون لديه المؤهلات اللازمة للوفاء بمسؤولياته الوظيفية التي رقي إليها.
26. أصدرت الجمعية العامة للشركة بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت ومدة عضويتهم ومكافآتهم وأسلوب عملها.
27. تشمل مهمات لجنة الترشيحات والمكافآت ومسؤولياتها التوصية لمجلس الإدارة بالترشيح لعضوية المجلس وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة.
28. تشمل مهمات لجنة الترشيحات والمكافآت ومسؤولياتها المراجعة السنوية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة وإعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة.
29. تشمل مهمات لجنة الترشيحات والمكافآت ومسؤولياتها مراجعة هيكل مجلس الإدارة ورفع التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها.
30. تشمل مهمات لجنة الترشيحات والمكافآت ومسؤولياتها تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.
31. تشمل مهمات لجنة الترشيحات والمكافآت ومسؤولياتها التأكد سنوياً من استقلالية الأعضاء المستقلين، وعدم وجود تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى.
32. تشمل مهمات لجنة الترشيحات والمكافآت ومسؤولياتها وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين باستخدام معايير ترتبط بالأداء.

2/3/4 آلية لجنة المراجعة ومؤشراتها:

تعد لجان المراجعة ركيزة أساسية في نظام حوكمة الشركات لما تقوم به من دور إشرافي على التقارير المالية السنوية المعدة من جانب الإدارة، وضمان قوة إجراءات الرقابة الداخلية، وتدعيم استقلال كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، وقد زاد الاهتمام بلجان المراجعة وتطور أدائها ليتضمن العديد من الأنشطة والأعمال داخل الشركة بأن أداء لجان المراجعة مرتبطة بمدى تمتع أعضائها بكل من الاستقلال والخبرة المالية، وأن أداء لجان المراجعة يجب أن ينصب حول الجوانب الآتية (المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، نظام الرقابة الداخلية، القوائم والتقارير المالية - العلاقة مع مجلس الإدارة) (خليل 2006).

بناءً على ما تقدم تتلخص مهام لجنة المراجعة في الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية، ودراسة نظام الرقابة الداخلية، والتوصية لمجلس الإدارة بتعيين المراجعين الخارجيين، وفصلهم

وتحديد أتعابهم، ومتابعة أعمالهم وكذلك دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنها. وإبداء الرأي على السياسات المحاسبية المتبعة والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها. وبالتالي يمكن للباحث صياغة عدة مؤشرات تساهم في قياس جودة أداء حوكمة الشركات على النحو التالي:

1. تضمنت لجنة المراجعة ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين على الأقل من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية.
2. تشمل مهمات لجنة المراجعة ومسؤولياتها الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة من أجل التحقق من مدى فاعليتها في تنفيذ الأعمال والمهام التي حددها لها مجلس الإدارة.
3. تشمل مهمات لجنة المراجعة ومسؤولياتها دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه.
4. تشمل مهمات لجنة المراجعة ومسؤولياتها دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها.
5. تشمل مهمات لجنة المراجعة ومسؤولياتها التوصية لمجلس الإدارة بتعيين المراجعين الخارجيين وفصلهم وتحديد أتعابهم، والتأكد من استقلاليتهم.
6. تشمل مهمات لجنة المراجعة ومسؤولياتها متابعة أعمال المراجعين الخارجيين، واعتماد أي عمل خارج نطاق أعمال المراجعة التي يكلفون في أثناء قيامهم بأعمال المراجعة بأدائها.
7. تشمل مهمات لجنة المراجعة ومسؤولياتها دراسة خطة المراجعة مع المراجع الخارجي وإبداء ملحوظات اللجنة عليها.
8. تشمل مهمات لجنة المراجعة ومسؤولياتها دراسة ملحوظات المراجع الخارجي على القوائم المالية ومتابعة ما تم في شأنها.
9. تشمل مهمات لجنة المراجعة ومسؤولياتها دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنها.
10. تشمل مهمات لجنة المراجعة ومسؤولياتها دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.

3/3/4 آلية المراجعة الداخلية ومؤشراتها:

يمكن لوظيفة المراجعة الداخلية أن تساهم في تحسين جودة الحوكمة من خلال علاقاتها مع أطراف الحوكمة الثلاثة الأخرى، وذلك بدعمها لهذه الأطراف في أداء دورها في حوكمة الشركات. ومع تغيير دور وظيفة المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، تغيرت أيضاً علاقاتها بأطراف الحوكمة الثلاثة الأخرى. وبناء عليه فقد زادت الحاجة نحو فهم الكيفية

التي يمكن أن تتفاعل بها وظيفة المراجعة الداخلية مع كل من: مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، والمراجع الخارجي بغرض تحسين جودة حوكمة الشركات (عيسى 2008).

بناءً على ما تقدم وبعد استعراض المفهوم الحديث للمراجعة الداخلية وتأثيراته الإيجابية على فعالية جودة أداء حوكمة الشركات، والاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت الجوانب المختلفة للمراجعة الداخلية، وكذلك دراسة التفاعل بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات بالملكة، ويمكن للباحث صياغة بعض مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة التي تناسب المراجعة الداخلية باعتباره أحد آليات الحوكمة ويمكن لها أن تسهم في تحقيق هدف الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. يوجد دليل للمراجعة الداخلية يوضح إجراءات مهام المراجعة وكيفية تخطيطها وتنفيذها ورفع التقارير.
2. يوجد بقسم المراجعة الداخلية خطة لتقويم جودة الأداء.
3. يقدم قسم المراجعة الداخلية تقاريره إلى لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة.
4. تتبع المراجعة الداخلية تنظيمياً للجنة المراجعة أو مجلس الإدارة.
5. يوجد لدى قسم المراجعة الداخلية خطة سنوية للتدريب.
6. تقوم المراجعة الداخلية بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للشركة وكفاءته.
7. تقوم المراجعة الداخلية بتقييم المخاطر وتستجيب لها.
8. هناك تنسيق وتشاور بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة.
9. يلتزم فريق المراجعة الداخلية بالمعايير المهنية.
10. يتمتع فريق المراجعة الداخلية بالتأهيل المهني المناسب والخبرة العملية الكافية.
11. يتم تعيين المراجعين الداخليين وعزلهم وتحديد رواتبهم بتوصية من لجنة المراجعة.

4/3/4 آلية المراجعة الخارجية ومؤشراتها:

تعتبر المراجعة الخارجية إحدى الآليات الهامة لحوكمة الشركات (سامي 2009)، حيث تؤدي المراجعة الخارجية دوراً مؤثراً في تطور بيئة الأعمال، وذلك من خلال دور المراجع الخارجي باعتباره شخصاً مستقلاً في تقديم رأي فني محايد، تعتمد عليه أطراف متعددة ترتبط بالشركة في اتخاذ قرارات وأحكام مختلفة. في إطار عدم تماثل المعلومات وتعارض المصالح، بين الإدارة ومستخدمي المعلومات المحاسبية الذين ليس لهم القدرة في الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تتضمن مؤشرات الأداء الحقيقي للشركة (عوض 2008). وبالتالي فإن المراجعة الخارجية من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيراً بمبادئ الحوكمة، لأن المراجعة الخارجية تلعب دوراً حيويًا وهامًا كونها أحد أهم الأجهزة الرقابية في الشركة وينظر لها على أنها أحد أطراف

حوكمة الشركات، وتحديدًا هي الطرف الخارجي، فلا يمكن للحوكمة أن تطبق بفاعلية وتؤدي ثمارها بدون دعم منها.

إن جودة المراجعة تبين قدرة عملية المراجعة على اكتشاف الأخطاء الجوهرية في القوائم المالية، والحد من عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والمساهمين، ومن ثم حماية مصالح المساهمين. وهناك مجموعة من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند قياس جودة المراجعة ومن أهمها: حجم منشأة المراجعة، سمعة منشأة المراجعة، مراقبة أداء المراجعين والتفتيش الداخلي على الجودة بمكتب المراجعة، تخصص الصناعة، مدة خدمة المراجعة، أهمية العميل موضوع المراجعة، أتعاب المراجعة، تعرض المراجع للمساءلة القانونية، استقلال المراجع وموضوعيته، وتأهيل المراجع ومهارته (عيسى 2008). ويمكن للباحث تناول عدة مؤشرات تسهم في قياس جودة أداء حوكمة الشركات وذلك على النحو التالي:

1. يلتزم فريق المراجعة الخارجية بالمعايير المهنية.
2. يتمتع فريق المراجعة الخارجية بالتأهيل المهني المناسب والخبرة العملية الكافية.
3. يتم تعيين المراجعين الخارجيين وعزلهم وتحديد أتعابهم بتوصية من لجنة المراجعة.
4. هناك تشاور وتنسيق بين المراجعة الخارجية ولجنة المراجعة.
5. هناك تشاور وتنسيق بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية.
6. يتم أخذ ملاحظات المراجع الخارجي بعين الاعتبار.
7. يتم تدوير المراجع الخارجي بشكل دوري.

المبحث الرابع: مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة من خلال مقياس الأداء المتوازن.

يتضمن مفهوم الأداء استخدام جميع الوسائل المتاحة لرفع مستوى الأداء الشامل للشركة (عقدة 2005)، وازدادت أهمية المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية التقليدية، ويمكن تحديد مفهوم كل من مقياس الأداء المتوازن وبطاقة الأداء المتوازن وذلك على النحو التالي:

1/4/4 مفهوم مقياس الأداء المتوازن:

ظهر مفهوم مقياس الأداء المتوازن في مطلع التسعينات على أنه أداة متكاملة ومركبة تقوم على أساس تكامل المعلومات المالية وغير المالية التي تركز على اعتبارات الأداء الإستراتيجي للشركات، ويقوم هذا المقياس على خمسة أبعاد (الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، التعلم والنمو بالإضافة إلى البعد البيئي) وبالتالي فإن مقياس الأداء المتوازن يعد نموذجاً خماسي الأبعاد. إن الحوكمة على أساس القياس يجب ألا تنصب فقط على الأداء المالي وإنما يجب أن تمتد إلى الأداء غير المالي من خلال استخدام مقاييس مسببات الأداء، بالإضافة إلى ضرورة احتواء الخطر الملازم للأداء الاستراتيجي، واحتواء الخلل في الأداء الاستراتيجي الناتج عن اختلال التوازن بين الأداء التكتيكي في المدى قصير الأجل والأداء

الاستراتيجي في المدى طويل الأجل، وأيضاً تلك الناتجة عن قصور القدرات والإمكانات التنظيمية عن الوفاء بمتطلبات الأداء الاستراتيجي (زغلول 2003).

وتشير مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 2004) إلى ضمان التزام مجلس الإدارة بمسؤولياته فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي للشركة، وهذا يتضمن مراجعة استراتيجية الشركة وأهدافها الاستراتيجية والخطط الرئيسية لأداء هذه الأهداف. ويشير (Dye 2002) إلى اخفاق شركة Enron على الرغم من استجابتها لكل المعايير التقليدية لحوكمة الشركات، ويرى أن اخفاق الشركة إنما يرجع إلى الانهيار الكامل للنظام الأخلاقي داخلها، بالإضافة إلى عدم فهم مجلس الإدارة لدرجة المخاطرة المتأصلة في أنشطة الشركة، ويضيف أن مثل هذه الانهيارات سوف تستمر إذا اقتصر التركيز فقط على إضفاء نوع من الشرعية على التغيرات الهيكلية في عمليات إدارات الشركات وأنشطتها دون الحكم على ما إذا كانت هذه التغيرات سوف تؤدي إلى تحسين الأداء أم لا، فمن الملاحظ على جميع الشركات المنهارة عدم هيكلة الأداء الاستراتيجي، ولعل تفهم إدارة الاستراتيجية في الشركة والمخاطر المرتبطة بهذه الاستراتيجية يعد أحد المداخل الرئيسية للحوكمة.

وقدم (Busco et al 2005) مفهوم الحوكمة على أساس القياس للتأكيد على عدم كفاية إطار الحوكمة القائم فقط على فحص مدى الالتزام، للتأكيد أيضاً على مدى الحاجة إلى دعم آليات الحوكمة بالمؤشرات المستقبلية الأساسية التي تفي بتوقعات الأطراف ذات العلاقة، وتعد المؤشرات المستقبلية هي الأساس الذي قام عليه مقياس الأداء المتوازن الذي يعد بدوره الأداة الرئيسية التي يقوم عليها نظام إدارة الأداء الاستراتيجي، يرى (زغلول 2008) إن مقياس الأداء المتوازن أهم آلية في الفكر المحاسبي في الوقت الراهن يمكن استخدامها لإدارة الأداء الاستراتيجي للشركات.

2/4/4 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء، التي يمكن تعريفها بأنها "نظام إداري يعتمد على تصميم نظام لتقييم الأداء يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة." (مقدم 2010)، في حين يرى (جمعة وآخرون 2005) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن ليست منظومة إلى الحد الذي تخدم فيه جميع الشركات بنفس الطريقة، بل على العكس فإن قوتها تكمن في توفيرها للإدارة القدرة على تصميم بطاقة مميزة تناسب تماماً احتياجات الشركة. وتنبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن كونها : (مقدم 2010)

1. تعتبر البطاقة ركناً أساسياً لنجاح الشركة الحالي والمستقبلي، خلاف المقاييس المالية التي تقيس الماضي ويمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
 2. تساعد على ربط استراتيجية الشركة على المدى الطويل مع أنشطتها قصيرة الأجل.
 3. تسهم البطاقة في تحديد مجالات جديدة تساعد الشركة في تحقيق أهدافها.
 4. تسهم في تقدم الأداء وتسعى للتنوع المنفصل لبرامج الشركة مثل الجودة.
 5. توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
 6. تستخدم بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية وغير المالية لتحقيق أهدافها.
- إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع محاور هي : (مقدم 2010)

أولاً: المحور المالي: يحوي هذا المحور أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، وتستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح قد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

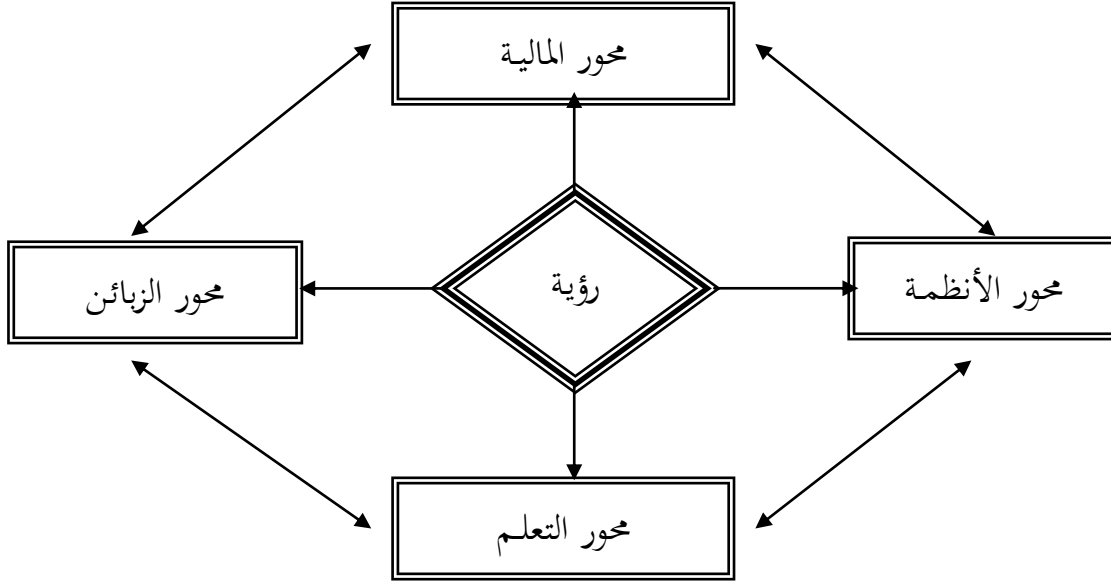
ثانياً: محور الزبائن: إن الشركة تحتاج أن توجه اهتمامها نحو تلبية احتياجات زبائنهم ورغباتهم لأنهم يدفعون للشركة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع الزبون بالنسبة للشركة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، وجذب الزبائن.

ثالثاً: محور الأنظمة الداخلية: حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للشركة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضاً من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، مدة حل المشكلات).

رابعاً: محور التعلم التنظيمي: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تتمو فيها الشركة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم الموظفين وتطويرهم، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين)، فعالية أنظمة المعلومات. ويتم تحديد الأهداف وإظهارها لكل محور من هذه المحاور الأربعة من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين

المحاور الأربعة يعرض نموذجاً لقياس أداء الشركة. والشكل الآتي يمثل محاور بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل (رقم 4) : محاور بطاقة الأداء المتوازن



* Robert Kaplan et David Norton (1998). sle tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès); éditions d'organisation; Paris; France ; p :69

يرى الباحث في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف الشركات، ضرورة استخدام مقياس الأداء المتوازن من قبل الشركات المساهمة بالمملكة، كونه يساعد على قياس الأداء الاستراتيجي للشركات، ويسهم في صياغة استراتيجياتها وترجمتها إلى أهداف استراتيجية.

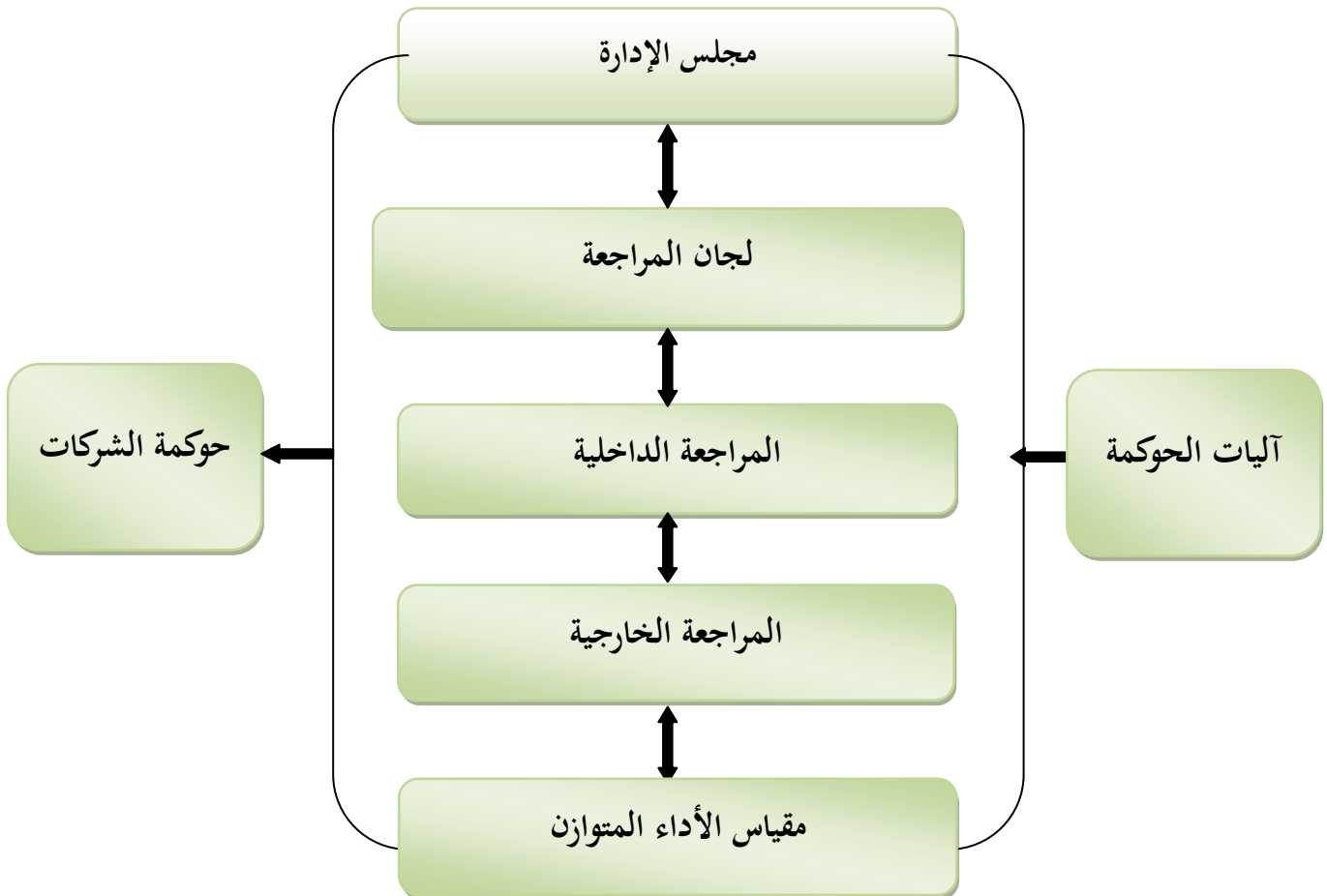
3/4/4 مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة في مقياس الأداء المتوازن:

يمكن للباحث صياغة بعض مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة التي تناسب مقياس الأداء المتوازن باعتباره أحد آليات الحوكمة ويمكن لها أن تسهم في تحقيق هدف الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.
2. وجود إدارة مستقلة للأداء الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف مجلس الإدارة.
3. احتواء المخاطر وفجوات الأداء الإستراتيجي الناتجة عن عدم التوازن بين اعتبارات المدى الزمني قصير الأجل وطويله.
4. حققت الشركة تدفقات نقدية موجبة من أنشطتها التشغيلية (النشاط الجاري).
5. تجري الشركة دراسات وبحوثاً لتخفيض تكلفة منتجاتها.
6. تقوم الشركة بإجراء بحوث ودراسات لتطوير منتجاتها.

7. تستطلع الشركة رغبات العملاء في السوق من خلال إجراء دراسات حول ميولهم.
 8. تقوم الشركة بإجراء دورات تدريبية لموظفيها.
 9. تولي إدارة الشركة اهتماماً للعامل البيئي.
 10. تدرس الشركة أداء منافسيها في السوق وتعمل على زيادة قدرتها التنافسية.
- بعد استعراض آليات الحوكمة المتمثلة بكل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، وكذلك مقياس الأداء المتوازن، فإنه يمكن للباحث صياغة ووضع إطار لأهم آليات الحوكمة التي تناسب ظروف المملكة يمكن لها أن تسهم بصورة إيجابية في قياس جودة أداء الحوكمة، وذلك كما يوضح الشكل رقم (5) من إعداد الباحث.

إطار مقترح لآليات حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية



المبحث الخامس: مراحل تطبيق النموذج الرقابي

يهدف النموذج الرقابي المقترح إلى التأكد من التزام الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية بأحكام نظام الشركات السعودي ولائحة حوكمة الشركات ونظام المحاسبين القانونيين، ومعايير المحاسبة والمراجعة والأنظمة ذات العلاقة، وذلك بغرض قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة لإضفاء مزيد من الثقة لدى المساهمين، الأمر الذي يسهم في الحد من التجاوزات، ويقترح الباحث على هيئة سوق المال السعودية استحداث إدارة عامة تتولى مسؤولية قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في السوق

1/5/4 تطبيق النموذج وأهميته والأطراف المسؤولة عن تطبيقه:

يمكن للباحث تناول الإطار العام للنموذج من خلال نطاق تطبيق النموذج وأهميته ومسؤوليته، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تطبيق النموذج :

يشير التطور الذي يشهده الاقتصاد السعودي وسوق الأوراق المالية على وجه الخصوص في السنوات الأخيرة إلى أن العديد من الشركات المساهمة المقفلة سوف تجد طريقها إلى القيد في السوق المالية، وذلك من خلال طرحها للاكتتاب العام، الأمر الذي يجعل من المفيد أن يتنبه المساهمون وإدارة هذه الشركات إلى قواعد الحوكمة تمهيداً واستعداداً للقيد في السوق المالية، لأن التأهيل السليم للاكتتاب العام للقيد في السوق من أهداف حوكمة الشركات، لذلك فإن المساهمين والشركات والدائنين والعاملين في الشركات عموماً لديهم مصلحة في تشجيع الشركات بمختلف أشكالها ومراقبة التزامها.

ويرى الباحث في هذه المرحلة أن يكتفى بتطبيق هذا النموذج في المقام الأول على جميع الشركات المساهمة المدرجة بالسوق المالية السعودية بغض النظر عن طبيعة نشاط هذه الشركات، وقد يمكن تطبيقه في مراحل لاحقة على الشركات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة التي تكون ملكيتها موزعة بين عدد كبير من الشركاء والتي يلزم تحديد العلاقة بين ملكيتها وإدارتها أو التي تكون مؤثرة بشكل مباشر على جمهور واسع، وكذلك يمكن تطبيق هذا النموذج على الشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي لما يترتب على التزامها بقواعد الحوكمة من ضمان للدائنين.

ثانياً: أهمية تطبيق النموذج :

تمت صياغة أبعاد النموذج لتكون ملائمة للشركات المساهمة السعودية - قدر الإمكان - في ضوء أحكام مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

(OECD 2004) ، وأحكام مواد لائحة حوكمة الشركات بالمملكة الصادرة عن هيئة السوق المالية ونظام الشركات السعودي، وتوضح أهمية النموذج الرقابي في الآتي:

1. تقديم ضمانات للمستثمرين بأن أداء الإدارة خاضع للرقابة.
2. تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة.
3. تجنب التقلبات الحادة في قيمة الشركة الناتجة عن زيادة نسبة درجة المخاطرة التي يضعها المستثمر في السهم بسبب ضعف آليات الرقابة ونقص المعلومات.
4. تجنب الإجراءات العقابية التي تتخذها هيئة السوق المالية ووزارة التجارة بسبب ضبابية علاقات الشركة بالأطراف ذات العلاقة.
5. حصول الشركة على التمويل اللازم بتكلفة مناسبة للأموال.
6. المساهمة في استقرار السوق المالية والحد من التقلبات الحادة التي يترتب عليها تناقل الثروة بسبب المضاربة بالمعلومات الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى فشل السوق.
7. إن استمرار الشركة المساهمة مرهون بتحقيق مصالح جميع الأطراف المرتبطة بها وعدم تحقيق مصالح أي طرف من الأطراف على حساب الأطراف الأخرى.
8. الحوكمة والرقابة الفعالة على أداء الشركات يساهم في النهاية في تنامي حجم الشركة وحجم الشركات العملاقة الأمر الذي يدعم الاقتصاد الوطني.

ثالثاً: الأطراف المسؤولة عن تطبيق النموذج :

- تقع مسؤولية الالتزام بتطبيق هذا النموذج على أربعة أطراف أساسية بشكل مباشر:
1. **الإدارة :** المقصود بالإدارة هنا مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فالإدارة هي المسؤولة بحكم القانون والتفويض المخول لها من قبل الجمعية العمومية بتسيير أمور الشركة ووضع الضوابط الرقابية واللوائح التي تضمن سلامة العمل بالشركة، وعلى إدارة الشركة الالتزام بلائحة الحوكمة الصادرة عن الهيئة وإعداد لائحة الحوكمة الخاصة بالشركة، والتقرير عن ضوابط الحوكمة المختلفة في تقرير مجلس الإدارة المرفق بالتقرير السنوي.
 2. **المراجع الخارجي:** يقع على المراجع الخارجي مسؤولية التحقق من التزام الإدارة بالنظم واللوائح السارية إذ أنه يعتبر وكيلاً عن المساهمين ويعين من قبل الجمعية العمومية ويعتبر مسؤولاً أمامها مباشرة لحماية مصالحها في مواجهة التصرفات الانتهازية للإدارة، ومن ثم وجب عليه أن يوسع دائرة اهتمامه لتشمل التزام الشركة بضوابط الحوكمة والتحقق من فاعليتها.
 3. **المراجع الداخلي :** يقع عليه الدور الأكبر في التحقق من فاعلية آليات الحوكمة وتتجه المملكة حالياً إلى إصدار المعايير واللوائح التي تشكل الإطار التنظيمي لعمل المراجع

الداخلي لتسمح له بالتقرير إلى الجهات المهنية عن أي تجاوزات من قبل الإدارة أو الأطراف المعنية الأخرى.

4. **الجهات الإشرافية :** وهي الجهات المعنية بحماية حقوق أصحاب المصالح وحماية الاقتصاد الوطني مثل وزارة التجارة وهيئة السوق المالية.

يرى الباحث أن حوكمة الشركات بالملكة لا تعني فقط الالتزام بمجموعة من أحكام ومواد بعض التشريعات ذات العلاقة ولائحة حوكمة الشركات، وإنما يجب أن تكون ثقافة أخلاقية مستمدة من موروثة الإسلام، وأنه كلما اتسع نطاق تطبيق هذا النموذج، زادت المنفعة للأطراف ذات العلاقة. ويمكن أن يغطي هذا النموذج جميع الشركات التي تتاولها نظام الشركات السعودي ومنها: الشركات المساهمة المقفلة، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات التضامن، وفي حال عدم إمكانية تطبيق هذا النموذج، يمكن لهذه الشركات تطبيق بدائل أخرى أقل تكلفة بما يتناسب مع قدراتها المالية والإدارية.

يرى الباحث بعد دراسة مفهوم الحوكمة وأهدافها ومقوماتها وأهميتها، والعوامل المحددة لجودة أدائها، وتطرق الباحث في متن هذه الدراسة إلى معايير الحكم على جودة أداء الحوكمة التي يجب أن تشتق من مبادئها وآلياتها، والتي تمثل المتغيرات المرتبطة بكل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، وكذلك مقياس الأداء المتوازن باعتباره آلية جديدة من آليات الحوكمة لم تتطرق الدراسات السابقة في البيئة السعودية لها، لذا فقد حاول الباحث أخذ تأثير كل ما سبق لبناء النموذج الرقابي المقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة، على أمل أن يساهم هذا النموذج بصورة إيجابية في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة الذي يتم تطبيقه في الفصل القادم بإذن الله.

**خلاصة الدراسة
والنتائج والتوصيات**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة، لتقديم العون والمساعدة إلى هيئة السوق المالية السعودية في الحكم على جودة أداء الحوكمة، وتم إضافة مقياس الأداء المتوازن باعتباره آلية جديدة تضاف لآليات الحوكمة، واقترح الباحث بعض الإجراءات الخاصة بالنموذج الرقابي المقترح، التي يمكن لها أن تسهم في سهولة تطبيق النموذج وتحسن من جودة أداء الحوكمة، وخرجت الدراسة بالنتائج والتوصيات التالية:

أولاً : نتائج الدراسة

1. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.
2. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.
- ❖ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.
- ❖ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.
- ❖ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.
- ❖ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.
3. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.
4. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عيني الدراسة حول وجود ارتباط بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء الحوكمة.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عيني الدراسة حول وجود ارتباط بين آليات الحوكمة وقياس جودة أداء الحوكمة.

- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينتي الدراسة حول وجود ارتباط بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء الحوكمة.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينتي الدراسة حول وجود ارتباط بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء الحوكمة.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينتي الدراسة حول وجود ارتباط بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء الحوكمة.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينتي الدراسة حول وجود ارتباط بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء الحوكمة.
- 7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينتي الدراسة حول وجود ارتباط بين مقياس الأداء المتوازن وقياس جودة أداء حوكمة الشركات.
- 8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينتي الدراسة حول وجود ارتباط بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات.
- 9. أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن نسبة متوسط تطبيق محاور الحوكمة لقياس جودة أداء الحوكمة، لكل من قطاع المصارف نسبة تطبيق قدرها 61% وقطاع التأمين قد بلغت نسبة تطبيق قدرها 60% قد تراوحت نسبة التطبيق بهما بين 41% - 100%.
- 10. أظهرت نتائج قطاع المصارف أن مصرف البلاد حصل على أعلى نسبة تطبيق حوكمة بنسبة بلغت 79%، بينما احتل المرتبة الثانية بنك الجزيرة بنسبة تطبيق 72%، بينما حصل كل من بنك الاستثمار ومصرف الراجحي على أقل نسب تطبيق بلغت 38% - 39% على التوالي.
- 11. أظهرت نتائج قطاع التأمين أن: شركة أسيج حصلت على أعلى نسبة تطبيق حوكمة بنسبة تطبيق بلغت 75%، في حين حصلت شركة ملاذ على المرتبة الثانية في تطبيق الحوكمة بنسبة قدرها 70%، وأما المراتب الأخيرة كانت من نصيب كل من: الفرنسية و ساب وميد غلف بنسب متدنية تراوحت بين 49% - 53%.
- 12. حصل محور المراجعة الخارجية في قطاعي المصارف والتأمين على المرتبة الأولى بنسبة تطبيق بلغت 100%. وجاء محور لجنة المراجعة بالمرتبة الثانية حيث حصل على نسبة تطبيق في القطاعين 87% أما المحاور (مجلس الإدارة، لجنة الترشيحات والمكافآت ومقياس الأداء المتوازن) فقد جاءت بنسبة متدنية تراوحت بين 41% - 43%.

13. أظهرت أن نسبة متوسط تطبيق الحوكمة بلغت 60% لكل من قطاعي المصارف والتأمين، وهي نسبة مقبولة، يمكن معها القول إن هذا النموذج قد يكون أكثر قبولاً وقابلية للتطبيق لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة
14. تبين من صياغة نموذج الدراسة مساهمة كل من: مبادئ وآليات الحوكمة ومقياس الأداء المتوازن وكذلك إجراءات النموذج الرقابي في المعادلة التالية:
- $$Q = 0.094X + 0.092 Y_1 + 0.135 Y_2 + 0.157 Y_3 + 0.2 Y_4 + 0.148Z + 0.177U$$
15. أظهرت الدراسة وجود علاقة شديدة في تطبيق جودة أداء الحوكمة بين قطاعي المصارف والتأمين بلغت نسبة قدرها 95%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القطاعين من أهم القطاعات المالية التي تعمل تحت مظلة مؤسسة النقد العربي السعودي وتعد حساباتها وفقاً للمعايير الدولية، فضلاً عن التزامها بمعظم أحكام لائحة حوكمة الشركات.
16. تم قياس العلاقة بين محاور الحوكمة لدراسة مدى استقلالية كل منها عن الآخر باستخدام (χ^2)، حيث نجد أن قيمة χ^2 : الإجمالية = 0.96 Asymp. Sig = وهي أكبر من قيمة $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% وهذا يعني قبول فرضية الاستقلال التي تنص على أن المحاور الثمانية مستقلة في قياس جودة أداء الحوكمة عن بعضها البعض.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. يقترح الباحث اعتماد النموذج الرقابي الذي تم تطبيقه على الشركات المساهمة في قطاعي المصارف والتأمين من قبل هيئة السوق المالية لقياس جودة أداء الحوكمة وتفعيلها في الشركات المساهمة بالملكة.
2. ضرورة تطوير أحكام مواد لائحة الحوكمة الصادرة من هيئة السوق المالية السعودية وتعديلها بإضافة مقياس الأداء المتوازن والتزام الشركات المدرجة في السوق السعودي بتطبيقه باعتباره آلية من آليات الحوكمة.
3. ضرورة تعديل نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/6 في 1965/7/20م وفقاً لما جاء بالتعديلات التي اقترحها الباحث في متن الدراسة.
4. التأكيد على استقلالية الأطراف المختلفة لحوكمة الشركات ولاسيما (مجلس الإدارة، ولجان المراجع، والمراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية) وربط ذلك بالأثر الإيجابي على زيادة جودة حوكمة الشركات.
5. اختيار أعضاء مجلس الإدارة في ضوء المعايير التي تركز على مجموعة من الخصائص النوعية لأعضاء مجلس الإدارة، وتتطوي على تملك أعضاء مجلس الإدارة قدرات إدارة الأداء الإستراتيجي.

6. إنشاء وحدة إدارة استراتيجية لاحتواء فجوة القصور في الأداء الإستراتيجي تحت إشراف مجلس الإدارة الذي يتولى إدارة الأداء الإستراتيجي.
7. الدعوة لزيادة الوعي لدى أعضاء مجالس الإدارات في الشركات المساهمة السعودية من خلال تصميم برامج تدريبية والمشاركة في المؤتمرات لزيادة فعالية حوكمة الشركات.
8. قيام وزارة التجارة والصناعة وهيئة السوق المالية السعودية، والهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، والجمعية السعودية للمحاسبة بتحفيز الشركات المساهمة على الالتزام بمبادئ الحوكمة بما يضمن فعاليتها وجودتها.
9. يفضل أن تلزم الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين مكاتب المحاسبة المرخصة بمزاولة المهنة بإنشاء قسم لمراقبة جودة الأداء المهني فيها لدعم مراقبة جودة الأداء، بحيث يكون شرطاً لقبول تقريرها لدى هيئة السوق المالية بالمملكة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. الصيغ، عبد الحميد، جبران محمد (2008). المحاسبة الإدارية (1)، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
2. النجار، فايز، النجار، نبيل، الزعبي، ماجد، (2009). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
3. حماد، طارق عبد العال، (2007). حوكمة الشركات - شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات)، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، القاهرة.
4. سليمان، محمد مصطفى (2006). حوكمة الشركات ودورها في معالجة الفساد المالي والإداري، الاسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى

ثانياً: الدوريات

1. الحيزان، أسامه بن فهد، (2008). تطوير أداء وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابعون، ص 281 - 315.
2. الرحيلي، عوض سلامة، (2008). لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة، السعودية، جامعة الملك عبدالعزيز، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد ٢٢، ص 179 - 218.
3. الكاشف، محمود يوسف، (2008). إطار مقترح لتحسين جودة حوكمة الشركة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد 32، جامعة المنصورة، ص 61 - 102.
4. المطيري، عبيد بن سعد، (2003). تطبيق الاجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد العاشر، العدد الثالث، ص: 281 - 305.
5. حسنين، طارق محمد وأحمد سباعي قطب، (2003). "دراسة تحليلية لعوامل ونماذج قياس جودة الرقابة الخارجية على الحسابات"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين - كلية التجارة - جامعة القاهرة - العدد 60، ص 355 - 405.
6. خليل محمد أحمد إبراهيم، (2005). دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببنها، العدد الأول، ص 723 - 782.
7. خليل، محمد أحمد إبراهيم، (2006). تطوير أداء لجان المراجعة وأثره علي عملية المراجعة في الشركات المساهمة المصرية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية - كلية التجارة جامعة بنها - العدد الأول ص 145 - 198.

8. دحدوح، حسين أحمد، (2008). دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ص 249 – 283.
9. زغلول، جودة عبد الرؤوف، ت(2006).عزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام ادارة الاداء الاستراتيجي للحيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن ، المجلة العلمية – التجارة والتمويل، كلية التجارة -جامعة طنطا ،العدد الثاني، ص1-59.
10. زغلول، جودة عبد الرؤوف، (2003). " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية، المجلة العلمية -التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد الأول، ص 318 -378.
11. زغلول، جودة عبد الرؤوف (2008)، نموذج مقترح لتطوير نظم قياس الأداء الإستراتيجي متعددة المعايير باستخدام منهج التحليل الدرجي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، م 45، ع 2، ص 1 – 74.
12. سامي، مجدي محمد، (2009). دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، ص 1 – 42.
13. عيسى، سمير كامل محمد، (2008). أثر جودة المراجعة الخارجية على عمليات إدارة الأرباح مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، ص 1 – 52.
14. عيسى، سمير كامل محمد، (2008). العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات - مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، ص 1 – 52.
15. عوض، آمال محمد (2008). أثر ممارسة المراجعة غير المنظمة على جودة الأداء المهني لمراجع الحسابات، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية -جامعة الإسكندرية العدد الثاني، من 1 -82.
16. لبيب ، خالد محمد عبد المنعم، (2006). القيمة المضافة والتقييم المتوازن لأداء المراجعة الداخلية في ظل إطار حوكمة الشركات - بالتطبيق على قطاع الأعمال المصري، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ، ص 174 -215.

ثالثاً: المؤتمرات

1. باعجاجة، سالم سعيد، (2009). مبادئ حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقها على الشركات السعودية المساهمة، المؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات: الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، السعودية، أبها.
2. الجرف، ياسر، أبو موسى، (2009). أحمد، دراسة استكشافية عن مدى تطبيق الشركات السعودية لآليات ومبادئ حوكمة الشركات، المؤتمر العالمي الأول لحوكمة

الشركات: الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، أبها.

3. **الحملاوي، صالح محمد**، (2005). **تجاه دور للمراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية**، المؤتمر الخامس بعنوان **حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية**، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.

4. **الحفناوي، شوقي عبد العزيز**، (2005). **حوكمة الشركات و دورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي**، المؤتمر الخامس بعنوان **حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية**، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.

5. **الخطيب، خالد، قريط، عصام** (2008). **مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها حالة الاردن ومصر** **المؤتمر العلمي الأول: دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي**، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

6. **السحيباني، محمد بن إبراهيم** (2007). **نظام التداول الإلكتروني في سوق طوكيو المالية والسوق المالية السعودية: دراسة مقارنة، الندوة السوق المالية السعودية: نظرة مستقبلية**، جامعة الملك خالد.

7. **الشمري، عيد حامد** (2008). **حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع والطموح**، المؤتمر العلمي الأول: **دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي**، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

8. **العاني، صفاء، العزاوي**، (2009). **التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة**، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان **إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.

9. **العقده، صالح، وآخرون**، (2009). **الحوكة المؤسسية في الأردن واقع وطموحات**، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان **إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.

10. **الغنيمي، محمود علي**، (2005). **الحوكمة والجهاز المصرفي**، المؤتمر الخامس بعنوان **حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية**، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.

11. **القرني، أحمد عبد القادر**، (2009). **التحديات المعاصرة التي تواجه مكاتب المحاسبة القانونية في المملكة العربية السعودية وأساليب مواجهتها**، المؤتمر العالمي الأول **لحوكمة الشركات: الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، أبها.

12. المعتاز، إحسان بن صالح، (2007). مدى التزام الشركات المساهمة السعودية بالإفصاح عن لائحة حوكمة الشركات، ندوة السوق المالية السعودية - نظرة مستقبلية. المنعقد في جامعة الملك خالد.
13. المعتاز، إحسان بن صالح، (2009). "لجان المراجعة في الشركات المساهمة السعودية بين الواقع والمأمول"، المؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات: الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، أبها.
14. الوزير، جهاد خليل، (2007). دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين، واستقرار الأسواق المالية، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، سلطة النقد الفلسطينية.
15. جمعة، وآخرون، (2005). منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية.
16. حسن، محمد نجيب، (2006). دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد وجهة نظر محاسبية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس، أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن.
17. خليل، محمد أحمد إبراهيم، (2009). دور حوكمة الشركات في تطوير القياس المتوازن للأداء: دراسة نظرية ميدانية، المؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات: الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، أبها.
18. زغلول، جودة عبد الرؤوف (2010). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة بالملكة. بعنوان مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، جامعة الملك سعود، الرياض.
19. سامي، مجدي محمد، (2009). المراجعة الخارجية إحدى آليات حوكمة الشركات، المؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات: الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، أبها.
20. سعيد، صفاء محمد، (2005). دور المنهج الاسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات، المؤتمر الخامس بعنوان حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.
21. سعيد، هالة، (2003). المعهد المصرفي المصري، ندوة الحوكمة من المنظور المصرفي، القاهرة.
22. عقدة، عبد الحميد عبد المنعم، (2005). المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.

23. عبد الكريم، عارف عبد الله، (2009). تكليف المراجع الخارجي بوظائف المراجعة الداخلية من منظور حوكمة الشركات، المؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات: الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، أبها.
24. ميخائيل، أشرف حنا، (2005). تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة.
25. مقدم، وهيب، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، الجزائر.

رابعاً: الرسائل العلمية

1. إبراهيم، فريد محرم، (2009). نموذج محاسبي مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء وقيمة الشركة المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية -دراسة تطبيقية -رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس .
2. أبوزر، عفاف إسحق، (2006). استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
3. الهيني، إيمان، (2005). تطوير نظام للحاكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

خامساً: القوانين (النظم) والقرارات

1. المملكة العربية السعودية ، نظام الشركات (1965) السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/6) .
2. المملكة العربية السعودية ، نظام المحاسبين (1991). المرسوم الملكي الكريم م/12
3. المملكة العربية السعودية ، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، (2003). أخبار هيئة المحاسبين، العدد 38.
4. المملكة العربية السعودية ، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، (2004). مشروع معايير المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني الهيئة السعودية .
5. المملكة العربية السعودية ، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، (2005) . قائمة سياسات وإجراءات الرقابة النوعية لمكتب المحاسبة .
6. المملكة العربية السعودية ، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، (2006). معايير المراجعة والمعايير المهنية الأخرى ، معيار الرقابة الداخلية بغرض مراجعة القوائم المالية .

7. المملكة العربية السعودية ، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، (2006). لجنة معايير المراجعة ، معايير المراجعة والمعايير المهنية الأخرى ، المجلد الأول .
 8. المملكة العربية السعودية ، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، (2007). إصدار خاص بمناسبة مرور خمسة عشر عاماً على إنشاء الهيئة.
 9. المملكة العربية السعودية ، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، (2009). الرقابة الداخلية – إطار متكامل.
 10. المملكة العربية السعودية ، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، (2010). دورة حوكمة الشركات ، ص 1 - 44.
 11. المملكة العربية السعودية ، هيئة السوق المالية السعودية ، (2006) ، لائحة حوكمة الشركات السعودية
 12. المملكة العربية السعودية ، هيئة السوق المالية (2010). القرار رقم 1 - 10 - 2010 .
 13. المملكة العربية السعودية ، النظام التجاري (1931). بالمرسوم الملكي رقم 32.
 14. المملكة العربية السعودية ، النظام التجاري (1991) . بالمرسوم الملكي رقم 32 .
 15. المملكة العربية السعودية ، نظام المحاسبين القانونيين (1974). بالمرسوم الملكي رقم م/43 .
 16. المملكة العربية السعودية ، نظام المحاسبين القانونيين الجديد (1991). بالمرسوم الملكي الكريم رقم م/12 .
 17. المملكة العربية السعودية ، نظام السوق المالية (2003). الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/30 .
 18. المملكة العربية السعودية ، قرار وزير التجارة (1985). رقم 692 .
 19. المملكة العربية السعودية ، قرار وزير التجارة (1990). رقم 852 .
 20. المملكة العربية السعودية ، قرار وزير التجارة (1994). رقم 903 .
 21. المملكة العربية السعودية ، قرار وزير التجارة (2003). رقم 2217 .
 22. المملكة العربية السعودية ، قرار مجلس الوزراء (2011). رقم 84 .
 23. المملكة العربية السعودية ، مؤسسة النقد العربي السعودي (2008) دليل الالتزام بالأنظمة للبنوك .
 24. جمهورية مصر العربية ، مركز المديرين (2006) ، وزارة الاستثمار ، دليل حوكمة شركات قطاع الأعمال العام في مصر.
 25. المملكة الأردنية الهاشمية ، هيئة الأوراق المالية (2008) ، دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.
 26. الجمهورية العربية السورية ، مجلس النقد والتسليف (2009) دليل الحوكمة لدى المصارف الإسلامية .
- سادساً: التقارير السنوية لقطاعي المصارف و التأمين للعام المالي 2009 م :**

1. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لبنك الرياض للعام المالي 2009
2. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لمصرف الراجحي للعام المالي 2009

3. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لبنك الجزيرة للعام المالي 2009
4. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي للبنك السعودي للاستثمار للعام المالي 2009
5. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي للبنك العربي الوطني للعام المالي 2009
6. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي للبنك السعودي البريطاني للعام المالي 2009
7. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لمجموعة سامبا المالية للعام المالي 2009
8. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي للبنك السعودي الفرنسي للعام المالي 2009
9. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي للبنك السعودي الهولندي للعام المالي 2009
10. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لبنك البلاد للعام المالي 2009
11. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لشركة التعاونية للتأمين للعام المالي 2009
12. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لشركة ملاذ للتأمين وإعادة التأمين التعاوني للعام المالي 2009
13. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لشركة المتوسط والخليج للتأمين وإعادة التأمين التعاوني للعام المالي 2009
14. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لشركة إياك السعودية للتأمين التعاوني للعام المالي 2009
15. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لشركة الدرع العربي للتأمين التعاوني للعام المالي 2009
16. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لشركة ساب للتكافل للعام المالي 2009
17. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لشركة التأمين العربية التعاونية للعام المالي 2009
18. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي للشركة السعودية الفرنسية للتأمين التعاوني للعام المالي 2009
19. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي لشركة سند للتأمين وإعادة التأمين التعاوني للعام المالي 2009
20. المملكة العربية السعودية ، التقرير السنوي للمجموعة المتحدة للتأمين التعاوني للعام المالي 2009

سابعاً: مصادر أخرى

1. المشهداني، بشرى نجم عبدالله (2011). أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي، دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة في العراق، www.AlexaLaww.com
2. نجم، نجم عبود (2010). موسوعة الإسلام والتنمية ، أبعاد جودة المعلومات وتشخيص الانحرافات في الأداء

، <http://kenanaonline.com/ahmedkordy>،

3. جمعان، نجا (2009) ، حوكمة الشركات: متطلباتها مبادئها ، ونطاق تطبيقها <http://www.manaralyemen.com/news>
4. المملكة العربية السعودية ، موقع هيئة السوق المالية www.cma.org.sa .
5. المملكة العربية السعودية ، موقع ديوان المراقبة العامة www.gab.gov.sa
6. المملكة العربية السعودية ، موقع تداول www.tadawul.com.sa

Articles

1. Aldhize, G. R., J. D. Cashell, & D. R. Martine (2003), Internal Audit Outsourcing & Co sourcing as the Solution, **The CPA Journal**, ,PP.1-17.
2. Atkinson, A. & S. Stalterio (2002), “ Shaping Good Conduct: The Search for more Effective Systems of Corporate Governance has Created a Unique Opportunity for Strategic Financial Management Professionals ”, **CMA Management** , Vol. 75, Iss. 10 , Feb ., PP. 1-19. Available from : <http://www.proquest.com>.
3. Ballou, B.,& D.L. Heitger (2005) A Building – Block Approach for Implementing COSO’s Enterprise Risk Management – Integrated Framework, **Management Accounting Quarterly**, Vol .6, Iss . 2, Winter,PP.1-10.
4. Bollaert, H., Dile, A.(2009), Changes in corporate governance quality in Estonia between 1999 and 2007, **Post-Communist Economies**, Vol. 21, Iss. 1, , p 65.
5. Bushman, Robert M. and Smith, Abbie J.,(2003) Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance . **Economic Policy Review**, Vol. 9, No. 1, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=795547>
6. Busco, C; M.L. Frigo, E (2005). Giovannoni, A.Riccaboni, & R.w. Scapencs, Beyond Compliance: Why Integrated Governance Matters Today, **Strategic Finance, Montvale**, vol. 87, Iss.2, Aug., pp. 34-44. Available from: <http://www.proquest.com>.
7. Carroll, R. F; & R. R. Tansey (2000), Intellectual Capital in the New Internet Economy-Its Meaning, Measurement and Management for Enhancing Quality, **Journal of Intellectual Capital** , , pp. 1-9. Available from: <http://Proquest.com/pqdweb>.
8. Colbert, J. L.(2002). Corporate Governance: Communications from Internal and External Auditors, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 17, Iss. 3, , PP. 147-153.
9. Chapman, C.,& M. Anderson (2003), Implementing the Professional Practices Framework, **IIA**,PP.15-17.

10. Child, J. & S. B. Rodrigues (2004), Corporate Governance in International Joint Ventures: Toward a Theory of Partner Preferences, In: A Grandori (Ed.), Corporate Governance and Firm Organization, Oxford University Press,.
11. Collier , Paul and Mahbub Zaman (2005) , Convergence in European Corporate Governance :The Audit Committee Concept , **Corporate Governance :An international Review** , Vol . 13,.
12. Chapman, C.,& M. Anderson, Implementing the Professional Practices Framework, **IIA**.
13. Deloitte, Touche, & Tohmatsu, (2004). **Global Internal Audit-The New Reality**,.
14. Dye, R.W (2002). Keeping Score, **CMA Management**, Vol. 76, Iss. 9, Dec. pp. 18-24.
15. Goodwin, Jenny (2003) , The Relationship Between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand, **International Journal of Auditing**, Vol.7, Issue 3, pp 263 – 278.
16. Ho, C. Kun (2005), Corporate Governance and Corporate Competitiveness : An International Analysis , **Blackwell Publishing ltd**, Vol. 13, March, PP.211-253. Available from: <http://www.proquest.com>.
17. Hsieh, H. Y; & A. Lin (2005). Conceptual Model of Post-Formation Governance in Cross-Border Partnership, **Journal of American Academy of Business**, Vol. 7, Iss. 2, pp. 1-Available from: <http://proquest.com>.
18. Klai , N. , & Omri A (2011). Corporate Governance and Financial Reporting quality : The case of Tunisian Firms , **International Business Research Toronto**, Vol.4 , Iss.1 , Jan., PP.158.167 Available From: <http://www.proquest.com>
19. Kaplan, R. S; & D. P. Norton (2005). The Office of Strategy Management", **Strategic Finance, Montvale**, Vol. 87, Iss. 4, pp. 8-12.
20. Keung, C., R. Ashok, and T. Daneil. (2007) Sarbanes-Oxley: are audit committees up to the task? **Managerial Auditing, Bradfold**, Vol. 22, Iss. 3; PP. 225- 270.
21. Larcker , D. , Richardson , S., and Tuna, (2007). Corporate Governance , Accounting Outcomes , And Organizational Performance, **The Accounting Review** Vol.82 , Iss.4 , , PP.963-1008.

22. Larry, E.R, M. Frank, and E. L. Charles (2007). Internal control guidance: not just a small Matter. **Journal of Accountancy**; March; 203, 3; PP 46- 50.
23. Levitt , A (2003). Evidence on the Relation Between Corporate Governance Characteristics and the Quality of Financial Reporting , Accounting, **Organizations, & Society** , , PP.1-38.Available From: <http://www.Sciencedirect.com>
24. Miller, S (2008). An Empirical Investigation of the Sarbanes – Oxley Act 2002 on Agency costs In New York Stock Exchange Listed , Domestic Manufacturing **Firms, Ph.D. Dissertation** , Anderson University.
25. Philomena Leung (2009).GerritSarens, Joe Christopher, A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, vol.22, no.2, p. 200-220.
26. Romdhane, Mohamed (2010). Corporate Governance Quality Index: An Empirical Approach, **Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1730103>**
27. Scott, B. Jacobson and M.K. Pitman (2005). Auditors and Earnings Management. Available From <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2005/0802:/features /f085002.htm>
28. Stephens N (2008). Corporate Governance Quality and Internal Control Reporting Under SOX section 302, **PH-D. Dissertation** , The University of Arizona.
29. Stewart , Jenny G . and Pamela Kenth (2006). Relation between external audit, **Accounting and Finance**, Vol . 46 ,.
30. Van Aken, E. M; & G. D. Coleman (2002). Building Better Measurement, **Industrial Management**, pp. 1-8. Available from: <http://www.proquest.com>.

Others:

1. American Institute of Certified Public Accountants (1991).**the Auditors Consideration of Internal Audit Function in an Audit of Financial Statements**, Statement on Auditing Standards No. 65.
2. Basel Committee on Banking Supervision (1999). Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations, **Basel**, PP.1-14.

3. Corporate Governance Information Request List – Listed Companies
Translated By CIPE (2003). P:P 1-9 © Copyright, International Finance Corporation.
4. Da Silveira, Alexandre Di Miceli and Barros (2007). Lucas Ayres B. de C.
 Corporate Governance Quality and Firm Value in Brazil **Available at SSRN:**
<http://ssrn.com/abstract=923310>
5. The Committee of Sponsoring Organization (COSO) (2004). **Enterprise Risk Management**-Integrated Framework.
6. The Institute of Internal Auditors (2003). Internal Standards for Professional Practices of Internal Auditing, Available from: **<http://www.theiia.org>**
7. The Institute of Chartered Accountants in England & Wales (2003). Guidance for Audit Committees, Reviewing Auditor Independence, Nov.

 Available from : **<http://www.proquest.com>**.
8. Organization for Economic Cooperation & Development OECD (2004). Principles of Corporate Governance, **Available from: <http://oecd.org>**.
9. Source : Robert Kaplan et David Norton (1998). sle tableau de bord prospectif(pilotage stratégique : les quatre axes du succès); **éditions d'organisation**; Paris; France ; p :69
10. IIF. (2003) *Corporate Governance in Poland*. **Institute of International Finance**.

الفصل الخامس
الدراسة العملية

1/5 منهجية الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن مدى صلاحية وإمكانية تطبيق النموذج الرقابي المقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة ما إذا كان النموذج أكثر قبولاً وقابلية التطبيق على هذه الشركات، فإن الباحث اعتمد على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي وذلك على النحو التالي:

1. إعداد الإطار النظري للدراسة وصياغة مشكلتها وفروضها، من خلال مراجعة ما أمكن التوصل إليه من المصادر والمراجع والدوريات العلمية المتخصصة في المجال المبحوث، وذلك بهدف الربط بطريقة منطقية بين مبادئ الحوكمة وآلياتها كما يطرحها الباحث وبين قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة.
2. قام الباحث بالاستنتاج العلمي القائم على أساس الملاحظة والمناقشة والتحليل، لتحديد مدى إمكانية تطبيق النموذج المقترح، وما إذا كان النموذج يشتمل على الآليات والسبل التي تساعد في قياس حوكمة الشركات بالمملكة، وذلك من خلال دراسة ميدانية يتم فيها استطلاع آراء عينة من المراجعين الممارسين في بيئة الدراسة والعاملين في الجهات التشريعية في حوكمة الشركات (هيئة السوق المالية) بالإضافة إلى المختصين في إدارات الشركات المساهمة، بهدف الوصول إلى تعميمات مناسبة حول ما إذا كان النموذج المقترح مهيأ للتطبيق، من خلال تحديد أهم آلياته، وقياس أهم تلك الآليات أو المتغيرات التي من المتوقع أن يكون لها تأثير في ذلك التطبيق وتحليلها، ويتم ذلك بوساطة تصميم استمارة استبيان وزعت على عينة مختارة منهم، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وبالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS التي من خلالها يمكن الوقوف على مدى صحة فرضيات الدراسة أو عدمها، بالإضافة إلى تطبيق النموذج المقترح من خلال التقارير السنوية المنشورة للشركات محل الدراسة، وذلك باستخدام مؤشرات تؤكد اشتمال عليها النموذج وطبقها الباحث على الشركات كل على حده، ومن ثم قام الباحث بمناقشة ما تم التوصل إليه وتحليله. وقد تضمن هذا الفصل مناقشة المواضيع التالية:

2/5 المبحث الأول: الدراسة الميدانية.

3/5 المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.

4/5 المبحث الثالث: تحليل الدراسة العملية وقبول النموذج الرقابي المقترح

المبحث الأول: الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث تحليلاً للبيانات التي احتوتها استمارة الاستبيان، التي أعدها الباحث في ضوء فرضيات الدراسة، ونظراً لاعتذار هيئة السوق المالية من تمثيل العاملين بها في مجتمع الدراسة، مبررين ذلك بأنهم طرف يختص بالرقابة على السوق السعودي فقط، وليس لهم علاقة في ابداء الرأي حول استمارة الاستبيان لأنها خاصة في الشركات المساهمة، ويرى الباحث أن مثل هذا الأمر يخالف الواقع باعتبار هيئة السوق المالية طرفاً هاماً في مثل هذه الدراسة، لأن النموذج الرقابي المقترح أداة مهمة للرقابة على الشركات المساهمة فيما يخص الحوكمة ويمكن لها الاستفادة منه في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة، وبناءً على هذا الاعتذار تم استبعاد العاملين بها من عينة الدراسة.

أولاً: جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها

1 - أسلوب جمع البيانات:

لتحقيق الهدف من هذه الدراسة، تم جمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة التي تتمثل في استمارة الاستبيان التي تم إعدادها وتصميمها بصورة علمية تتفق مع منهجية الدراسة وجانبها النظري، وقد اشتملت أسئلتها على جزأين رئيسيين:

الأول: تضمن الخصائص الديموغرافية وهي المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والمؤهل المهني وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

الثاني: تضمن محاور الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة، حيث قسم هذا الجزء إلى أربعة فرضيات هي:

X1 يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

X2 يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

وتتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية:

X21 يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

X22 يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.

X23 يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.

X24 يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.

X3 يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.

X4 يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.

وفي إطار معالجة استمارة الاستبيان تمّ تحديد مقاييس للإجابة على الأسئلة الواردة فيها باستخدام مقياس ليكرت ذي الخمس درجات في قياس رأي أفراد العينة حول الأسئلة التي تضمنتها الاستبانة، حيث تمّ توزيع درجات الثقة على النحو الآتي:

الجدول (1)

الصيغة الكمية والنسب المئوية المقابلة لها المستخدمة في تحويل
الإجابات الوصفية إلى صيغة رقمية

النسبة %	الصيغة الكمية	الصيغة الوصفية
100 – 81	5	موافق بشدة
80 – 61	4	موافق
60 – 41	3	محايد
40 – 21	2	غير موافق
20 – 0	1	غير موافق بشدة

2 - صدق وثبات أداة الدراسة:

اعتمد الباحث للتأكد من صلاحية استمارة الاستبيان على (8) محكمين وهم من أساتذة المحاسبة في جامعة دمشق والزيتونة وعين شمس وأم القرى والجامعة الإسلامية، (أنظر الملحق رقم 5)، وقد أبدى المحكمون ملاحظات قيّمة، واعتماداً على آرائهم تم إعادة

صياغة بعض أسئلة الاستبانة كما تم إلغاء بعض منها ، وفي ضوء ذلك تم إعداد استمارة الاستبيان بصورتها النهائية. فضلاً عن ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cornbach's Coefficient Alpha لقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة استمارة الاستبيان والتحقق من ثباتها ، وإمكانية الاعتماد على المقياس عن طريق فحص تناسق واستقرار النتائج التي يتم الحصول عليها باستخدامه ، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا مساوية أو أكبر من 60% وقد كانت نتائج اختبار الثبات الإحصائي لمتغيرات الدراسة لعينة 15 فرد (عينة الثبات) بلغت 69.6%، مما يدل على الثبات الداخلي لأسئلة استمارة الاستبيان على مستوى الدراسة كلها ، بمعنى أن الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة كانت مفهومة وواضحة .

3 -مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عشرين شركة مساهمة في السوق المالية بالملكة العربية السعودية التي تمثل قطاعي المصارف والتأمين وذلك بناء على معيارين أساسيين يتمثلان في: سهولة الحصول على البيانات، وصدرت لها تقارير وقوائم مالية -غير مرحلية -عن العام المالي المنتهي في 2008/12/31، و العام المالي المنتهي في 2009/12/31 ، وقد تم استبعاد المصارف وشركات التأمين التي لا تفي بذلك، ونظراً لاعتبار الفرد وليس الشركة هو وحدة التحليل، فان مجتمع الدراسة وعينته تتمثل في:

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات السعودية المساهمة لقطاعي المصارف والتأمين ويمثلها رئيس مجلس الإدارة وأعضاء لجنة المراجعة وأعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت والمدير العام والمراجع الداخلي والمدير المالي ورئيس الحسابات في تلك الشركات والبالغ عددها 20 شركة مدرجة في السوق المالية السعودية في 2009/12/31م (أنظر الملحق رقم 6) ويبلغ عددهم 238 فرداً، ومكاتب المحاسبة القانونية المكلفة بمراجعة حسابات الشركات محل الدراسة، ونظراً لسرية المعلومات افترض الباحث عدد المراجعين في كل مكتب من المكاتب المستهدفة عشرين مراجعاً، ويبلغ عدد المكاتب في هذه الدراسة ثمانية مكاتب هي التي قامت بمراجعة حسابات الشركات محل الدراسة (انظر الملحق رقم 7)، وقد بلغ العدد الكلي للمراجعين 160 مراجعاً.

2. **عينة الدراسة:** من أجل إيجاد درجة عالية من تمثيل مجتمع الدراسة فقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية عند اختيار أفراد العينة من كل فئة من مجتمع الدراسة على النحو التالي:
- ❖ **الفئة الأولى:** الشركات السعودية المساهمة لقطاعي المصارف والتأمين، تم تحديد العينة بالنسبة لهذه الفئة بنسبة 67% من المجتمع الكلي البالغ عدد أفرادها 238 فرداً، حيث تم توزيع 160 استبياناً على هذه الفئة استعيد منها 91 استبياناً وتم استبعاد استبيانين لعدم صلاحيتها، ويكون العدد الخاضع للتحليل 89 استبيان وبنسبة 57% من الاستبيانات الموزعة.
- ❖ **الفئة الثانية:** مكاتب المحاسبة القانونية، تم تحديد العينة بالنسبة لهذه الفئة بنسبة 36% من المجتمع الكلي البالغ عدد أفرادها 160 فرداً، حيث تم توزيع 59 استبيان على هذه الفئة استعيد منها 34 استبيان، خضعت جميعها للتحليل. وبنسبة 58% من الاستبيانات الموزعة.
3. **إجمالي عينة الدراسة:** تشكل عينة الدراسة من إجمالي المجتمع الكلي للدراسة 56% وهي نسبة جديرة بالموثوقية العلمية ويمكن الاعتماد عليها، حيث تمثلت بعدد 219 استبيان تم توزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل عدد 123 استبيان منها.

رقم الجدول (2)

العينة المستهدفة ودرجة الاستجابة الفعلية

فئة العينة	العينة المستهدفة ودرجة الاستجابة		نسبة الاستجابة الفعلية
	المستهدف	الاستجابة الفعلية	
الشركات السعودية المساهمة لقطاعي المصارف والتأمين	160	89	57%
مكاتب المحاسبة القانونية	59	34	58%
المجموع	219	123	56%

4 - الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

نعرض في هذا الجزء الخصائص الشخصية للمستجيبين من عينة الدراسة استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن القسم المتعلق بالجوانب الشخصية من حيث المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والمؤهل المهني وعدد سنوات الخبرة العملية وذلك على النحو الآتي:

- ❖ **المسمى الوظيفي:** يوضح الجدول (3) توزيع المستجيبين من العينة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول (3)

توزيع العينة حسب مساهم الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
5	6	رئيس مجلس إدارة
13	16	عضو لجنة مراجعه
11	13	عضو لجنة ترشيحات
7	9	مدير عام
11	14	مدير مالي
12	15	رئيس حسابات
13	16	مراجع داخلي
28	34	مراجع خارجي
100	123	الإجمالي

يتبين من الجدول (3) أن الغالبية العظمى من المراجعين الخارجيين، حيث بلغ عددهم 34 فرداً من إجمالي العينة والبالغ 123 أفراد، أي ما نسبته (28%) من العينة، وهو ما يدل على تمتع العينة بالتأهيل العملي المناسب في تطبيق آليات الحوكمة، مما يعزز من موثوقية الاعتماد على الاستبانة عند التحليل.

❖ **المؤهل العلمي:** يوضح الجدول (4) توزيع المستجيبين من العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول (4)

توزيع العينة حسب مؤهلاتهم العلمية

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
7	9	دكتوراه
12	15	ماجستير
80	99	بكالوريوس
100	123	الإجمالي

يتبين من الجدول (4) أن الغالبية العظمى هم من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (80%) من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة من يحملون الماجستير (12%)، أما نسبة من يحملون شهادة الدكتوراه فهي (7%)، ولم يقل مؤهل المجيبين عن الاستبانة عن

البكالوريوس، وهو ما يدل على تمتع أفراد العينة بالتأهيل العلمي الذي يمكنهم من فهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها بشكل جيد، وكذلك على أن غالبية العاملين هم من يحملون الشهادات الجامعية والدراسات العليا.

❖ **التخصص العلمي:** يوضح الجدول (5) توزيع المستجيبين من العينة وفقاً للتخصص العلمي

الجدول (5)

توزيع العينة حسب تخصصاتهم العلمية

النسبة %	العدد	التخصص العلمي
65	80	محاسبة
21	26	إدارة أعمال
8	10	اقتصاد
6	7	أخرى
100	123	الإجمالي

يظهر من الجدول (5) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة متخصصون في المحاسبة، إذ بلغت نسبتهم (65%) من العينة، وهذا يوفر اطمئناناً لفهمهم واستيعابهم لمحتويات الاستبانة ومن ثم موضوعية إجاباتهم، وكذلك مع مراعات التنوعات في التخصصات الضرورية، مثل الإدارة والاقتصاد.

❖ **المؤهل المهني:** يوضح الجدول (6) توزيع المستجيبين من العينة حسب المؤهل المهني.

الجدول (6)

توزيع العينة حسب مؤهلاتهم المهنية

النسبة %	العدد	المؤهل المهني
10	12	SOCPA
1	1	CPA
0	0	CIA
89	110	لا يوجد
100	123	الإجمالي

يظهر من الجدول (6) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة لا يحملون شهادات مهنية ذات علاقة وذلك كونها شهادات غير ملزمة، إذ بلغت نسبتهم (89%) من العينة، وهذا يبين عدم اهتمام إدارات الشركات محل الدراسة بالتأهيل المهني لمُسوّبيها في مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة.

❖ **عدد سنوات الخبرة:** يوضح الجدول (7) توزيع خصائص الخبرة لدى عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة الحالية.

الجدول (7)

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة العملية

النسبة %	العدد	فئات سنوات الخبرة
6	8	أقل من 5 سنوات
60	74	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة
24	29	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
10	12	15 سنة فأكثر
100	123	الإجمالي

يلاحظ من الجدول (7) أن أكثر من (94%) من أفراد العينة لديهم خبرة في عملهم الحالي تفوق الخمس سنوات مما يساعد في تدعيم الحكم على فرضيات الدراسة، ويعطي مؤشراً جيداً على تمتع العينة بخبرة مناسبة في مجال عملهم، كما يشير ذلك على أهمية مجتمع الدراسة لاعتماده على الموارد البشرية التي تمتلك سنوات خبرة طويلة.

5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام الحزمة البرمجية للعلوم الاجتماعية Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) في تحليل البيانات، لاستخلاص مجموعة من المؤشرات الإحصائية اللازمة لإثبات فرضيات الدراسة، كما استخدم مقاييس النزعة المركزية والتشتت للحكم على البيانات وفيما إذا كانت قابلة للتحليل، وكذلك سيتم استخدام النسب المئوية واختبارات تحليل التباين الاحصائي على مختلف أنواعها وأشكالها من أجل إثبات صحة الفرضيات ومنها:

❖ **الوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويُستخدم لتمثيل مجموعة من البيانات بقيمة واحدة، وقد أُستخدم للحصول على متوسط للإجابات عن أسئلة استمارة الاستبيان التي حُدِّت لها خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت ذي الخمس درجات كما

استخدم على أنه مؤشر لترتيب البنود الواردة في الاستبانة من ناحية درجة الموافقة عليها أو بحسب درجة الاستخدام أو درجة التأثير.

❖ **الانحراف المعياري:** وهو من مقاييس التشتت التي تعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

❖ **النسبة المئوية للوسط الحسابي (الأهمية النسبية):** وهي الوسط الحسابي منسوباً إليه القيمة العظمى لمقياس ليكرت ذي الخمس درجات أي (5) ويستخدم للتعبير عن الوسط الحسابي بنسبة مئوية. وتكون الدراسة مقبولة إذا حازت على نسبة أعلى من 60% أي عندما يزيد الوسط الحسابي على 3 درجات.

❖ **اختبار T للعينة الواحدة:** ويستخدم لاختبار فرضية تتعلق بالوسط الحسابي ويشترط لإجراء الاختبار أن تكون العينة عشوائية وقيم أفرادها لا تعتمد على بعضها البعض، وقد تم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في احتساب قيمة t الإحصائية، كما تم الاعتماد على مستوى الدلالة (المعنوية) 0.05 على أنه أساس لقبول الفرضيات أو رفضها حيث سيتم قبول الفرضية إذا كانت دلالة t أكبر من 0.05 أو تساويها وبطبيعة الحال سيتم رفض الفرضية إذا كانت دلالة t أقل من 0.05.

❖ **اختبار (T) للعينات المستقلة:** يستخدم لاختبار فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة جوهرية بين آراء عيّنتين، ويكون هناك فروق ذات دلالة جوهرية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05)، فإن ذلك يدل على عدم وجود فروق جوهرية بين آراء عيّنتي الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات وتحليل البيانات

قام الباحث في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائجها وتحليلها، وسيتم التحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من العينة أقل أو أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس، واعتمد الباحث في هذه الدراسة الوسط الحسابي (3) يمثل نسبة 60%.

ولأخذ صورة أولية عن فرضيات الدراسة التي تؤثر في قياس جودة أداء الحوكمة في قطاعي المصارف والتأمين السعودية، تم الوقوف على متغيرات الدراسة ومعرفة مدى توافق آراء عينة الدراسة تجاه كل متغير، وسيقوم الباحث هنا باختبار هذه الفرضيات وعرض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد الوسط الحسابي والأهمية النسبية وقيمة T المحسوبة لهذه المتغيرات، كما سيقوم الباحث بإيجاد الانحراف المعياري لها، لمعرفة درجة توافق الآراء بين أفراد عينة الدراسة أو تباينهم تجاه كل من هذه المتغيرات، بالإضافة إلى اختبار T للعينات المستقلة وذلك

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة جوهريّة بين آراء العينتين، ولتعميم نتائج إجابات أفراد العينة على مجتمع الدراسة تم إخضاعها لاختبار (one-sample t-test) وحساب مستوى الدلالة (T) ومقارنتها مع الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمدة في هذه الدراسة على النحو التالي :

X1: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

اختبار الفرضية الأولى:

فرضية العدم: تنص على (لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة).

$$H_0: \mu = 3$$

الفرضية البديلة: تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة).

$$H_1: > 3$$

يمثل هذا المتغير المحور الأول للدراسة ويهدف إلى معرفة ما إذا كانت مبادئ الحوكمة تؤثر في قياس جودة أداء الحوكمة، والجدول التالي يبين الفقرات التي تم من خلالها قياس هذا المتغير والمقاييس المختلفة لآراء أفراد العينة بشأنها.

جدول (8)

نتائج اختبار متغيرات (X1) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة المحسوبة
X1-1	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركة.	3.72	74	.551	14.40	0.000
X1-2	حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.	4.32	86	.591	24.71	0.000
X1-3	المعاملة المتساوية للمساهمين.	4.61	92	.538	33.21	0.000
X1-4	دور حقوق أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.	4.07	81	.515	23.12	0.000
X1-5	الإفصاح والشفافية.	3.95	79	.541	19.50	0.000
X1-6	مسؤوليات مجلس الإدارة.	3.94	79	.492	21.09	0.000
	الكلي	4.10	82	.296	41.3	0.000

ويتبين من الجدول رقم (8) السابق ما يلي :

أن المتغير (X1-3) الذي يعبر عن المعاملة المتساوية للمساهمين حصل على المرتبة الأولى في الأهمية النسبية لدى عينة الدراسة حيث بلغت قيمته: 92%، ويليه في الأهمية المتغير (X1-2) الذي يعبر عن حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، حيث بلغت قيمته 86%، بينما بلغت الأهمية النسبية للمتغير (X1-1) والذي يعبر عن ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركة ما نسبته 74% وكذلك بلغت نسبة المتغير (X1-5) والذي يعبر عن الإفصاح والشفافية نسبة قدرها 79 %، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تؤكد المحافظة على حقوق المساهمين، بينما تعطي قيمة أقل أهمية لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركة، ومبدأ الإفصاح والشفافية. كما أن الانحراف المعياري لهذا المتغير بلغ فقط (0.296) مما يدل على تقارب الإجابات و إنها تتمحور حول الوسط الحسابي.

من خلال الجدول رقم (8) نجد أن جميع متغيرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة $Sig = 0.000$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% الأمر الذي يؤدي إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة).

ويمكن اختبار هذه الفرضية من حيث المقارنة بين عينتي الدراسة في كل من الشركات والمراجع الخارجي على النحو التالي:

فرضية العدم: والتي تنص على (لا يوجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات)

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

الفرضية البديلة: والتي تنص على (يوجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات)

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول (9)

نتائج اختبار الفروق بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات

م	العوامل	الوسط الحسابي		قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة
		الشركات	المراجع الخارجي		
X1-1	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركة.	3.87	3.32	4.566	.000
X1-2	حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.	4.48	3.88	5.582	.000
X1-3	المعاملة المتساوية للمساهمين.	4.60	4.65	-.444	.659
X1-4	دور حقوق أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.	4.14	3.91	1.723	.092
X1-5	الإفصاح والشفافية.	3.91	4.06	-1.277	.207
X1-6	مسؤوليات مجلس الإدارة.	3.90	4.03	-1.270	.209
	الإجمالي	4.15	3.98	3.390	.001

يتبين من الجدول رقم (9) أن قيمة المتغيرين (X1-1) (X1-2) بمستوى دلالة محسوبة Sig = 0.000 وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات). أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى بالنسبة للفرضية الأولى فنجد أن جميعها يؤدي إلى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% وأن الفرق المشاهد مرده لقوى الحظ والمصادفة.

ولمناقشة الفرضية ككل نجد أن: مستوى الدلالة المحسوبة Sig = 0.001 وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص (توجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

X2: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.

قام الباحث هنا باختبار كل فرضية من الفرضيات الفرعية ومن ثم تعميم النتائج على الفرضية الرئيسية الثانية.

X21 : يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات

من وجهة نظر عينتي الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم: تنص على (لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة

أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.)

$$H_0: \mu = 3$$

الفرضية البديلة: تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة

أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.)

$$H_1: >3$$

يمثل هذا المتغير الأول من المحور الثاني للدراسة ويهدف إلى معرفة ما إذا كان مجلس الإدارة

يؤثر في قياس جودة أداء الحوكمة ، والجدول التالي يبين الفقرات التي تم من خلالها قياس هذا

المتغير والمقاييس المختلفة لآراء أفراد العينة بشأنها.

جدول (10)

نتائج اختبار متغيرات (X21) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس

جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة المحسوبة
X21-1	وضع مجلس الإدارة للخطط الإستراتيجية ومتابعتها.	3.94	79	.346	30.23	0.000
X21-2	وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها.	4.16	83	.736	17.4	0.000
X21-3	وضع نظام حوكمة للشركة والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فعاليته وتعديله عند الحاجة.	4.11	82	.476	25.77	0.000
X21-4	وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة.	3.63	73	.750	9.38	0.000
X21-5	وضع سياسة مكتوبة لبناء روابط مع الأطراف ذات العلاقة (العاملين والعملاء والموردين).	4.09	82	.496	24.36	0.000
X21-6	وضع السياسات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح.	4.00	80	.736	15.08	0.000
	الكلي	3.99	80	.324	33.84	0.000

يتبين من الجدول رقم (10): أن المتغير (2 - X21) حصل على المرتبة الأولى في الأهمية النسبية لدى عينة الدراسة حيث بلغت قيمته: 83%، يليه في الأهمية المتغير (5 - X21)، حيث بلغت قيمته 82%، بينما بلغت الأهمية النسبية للمتغير (4 - X21) ما نسبته 73% وكذلك بلغت نسبة المتغير (1 - X21) نسبة قدرها 79 %، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تؤكد على وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، بينما تعطي قيمة أقل أهمية لوضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة.

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن جميع متغيرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة $\text{Sig} = 0.000$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% الأمر الذي يؤدي إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة . وبناءً على ذلك فقد تم قبول الفرضية التي تنص على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة. وتشير نتائج الجدول إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مجلس الإدارة يؤثر في قياس جودة أداء حوكمة الشركات في قطاعي المصارف والتأمين، كما أن الانحراف المعياري لهذا المتغير بلغ فقط (0.324) مما يدل على تقارب الإجابات و إنها تتمحور حول الوسط الحسابي.

ويمكن اختبار هذه الفرضية الفرعية من حيث المقارنة بين عيني الدراسة في كل من الشركات والمراجع الخارجي على النحو التالي:

فرضية العدم: والتي تنص على (لا توجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات)

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

الفرضية البديلة: والتي تنص على (توجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات)

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول (11)

نتائج اختبار الفروق بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات

م	العوامل	الوسط الحسابي		قيمة T	مستوي الدلالة المحسوبة
		الشركات	المراجع الخارجي		
X21-1	وضع مجلس الإدارة للخطط الإستراتيجية ومتابعتها.	3.96	3.91	.432	.668
X21-2	وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها.	4.47	3.32	10.708	.000
X21-3	وضع نظام حوكمة للشركة والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فعاليته وتعديله عند الحاجة.	4.18	3.91	2.684	.010
X21-4	وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة.	3.36	4.35	-6.440	.000
X21-5	وضع سياسة مكتوبة لبناء روابط مع الأطراف ذات العلاقة (العاملين والعملاء والموردين).	4.17	3.88	2.572	.013
X21-6	وضع السياسات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح.	4.02	3.94	.644	.521
الإجمالي		4.03	3.89	2.055	.045

يتبين من الجدول (رقم 11) نجد أن قيمة المتغيرات (X21 - 2) ، (X21 - 3) ، (X21 - 4) ، (X21 - 5) بمستوى دلالة محسوبة تتراوح قيمتها بين $\text{Sig} = 0.000$ و $\text{Sig} = 0.013$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى لهذه الفرضية فنجد أن جميعها يؤدي إلى قبول فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

ولمناقشة الفرضية ككل نجد أن: مستوى الدلالة المحسوبة $\text{Sig} = 0.045$ وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة

إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات)، وهذا يعني أن هناك اتفاق في رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة.

X22 : يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة

الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم: تنص على (لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة

أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة)

$$H_0: \mu = 3$$

الفرضية البديلة: تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة

أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة)

$$H_1: > 3$$

جدول (12)

نتائج اختبار متغيرات (X22) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس

جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة المحسوبة
X22-1	تعمل لجنة المراجعة على دورية الاجتماعات.	3.82	76	.528	17.23	0.000
X22-2	التأهيل العلمي والخبرة العملية لأعضاء لجان المراجعة.	3.46	69	.562	8.99	0.000
X22-3	بذل أعضاء لجان المراجعة للعناية المهنية اللازمة.	3.96	79	.393	27.11	0.000
X22-4	تحقق لجنة المراجعة من استجابة الإدارة لملاحظات مراجع الحسابات الداخلي والخارجي.	3.81	76	.468	19.27	0.000
X22-5	تعيين لجنة المراجعة من قبل الجمعية العامة.	3.96	79	.762	13.97	0.000
X22-6	فحص وتقويم أعمال إدارة المراجعة الداخلية.	4.25	85	.552	25.15	0.000
X22-7	التنسيق الفعال مع المراجعين الخارجيين.	4.22	84	.566	23.9	0.000
X22-8	دراسة لجان المراجعة للتقارير المالية ومناقشتها مع مجلس الإدارة.	3.87	77	.652	14.79	0.000
X22-9	الإفصاح عن تقرير لجنة المراجعة ضمن التقارير والقوائم المالية.	3.81	76	.754	11.84	0.000
	الكلي	3.91	78	.212	47.51	0.000

ويمثل هذا المتغير الثاني من المحور الثاني للدراسة ويهدف إلى معرفة ما إذا كانت لجان المراجعة تؤثر في قياس جودة أداء الحوكمة، والجدول رقم (12) يبين الفقرات التي تم من خلالها قياس هذا المتغير والمقاييس المختلفة لآراء أفراد العينة بشأنها.

يتبين من الجدول السابق أن المتغير (6 - X22) حصل على المرتبة الأولى في الأهمية النسبية لدى عينة الدراسة حيث بلغت قيمته: 85%، ويليه في الأهمية المتغير (7 - X22)، حيث بلغت قيمته 84%، بينما بلغت الأهمية النسبية للمتغيرات (1 - X22)، (4 - X22)، (9 - X22) نسبة وقدرها 76%، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تؤكد على فحص وتقويم أعمال إدارة المراجعة الداخلية والتنسيق الفاعل مع المراجعين الخارجيين، بينما تعطي قيمة أقل أهمية للاجتماع الدوري للجان، والاستجابة لملاحظات مراجع الحسابات الداخلي والخارجي، والإفصاح عن تقرير اللجنة ضمن التقارير والقوائم المالية.

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن جميع متغيرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة $\text{Sig} = 0.000$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% الأمر الذي يؤدي إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. وبناءً على ذلك فقد تم قبول الفرضية التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة). ويمكن اختبار هذه الفرضية الفرعية من حيث المقارنة بين عينتي الدراسة في كل من الشركات والمراجع الخارجي على النحو التالي:

فرضية العدم: والتي تنص على (لا يوجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات)

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

الفرضية البديلة: والتي تنص على (توجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات)

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول (13)

نتائج اختبار الفروق بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين
لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات

م	العوامل	الوسط الحسابي		قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة
		الشركات	المراجع الخارجي		
X22-1	تعمل لجنة المراجعة على دورية الاجتماعات.	3.75	4.00	-2.142	.037
X22-2	التأهيل العلمي والخبرة العملية لأعضاء لجان المراجعة.	4.53	3.47	-.160	.874
X22-3	بذل أعضاء لجان المراجعة للعناية المهنية اللازمة.	3.98	3.91	.563	.577
X22-4	تحقق لجنة المراجعة من استجابة الإدارة لملاحظات مراجع الحسابات الداخلي والخارجي.	3.80	3.85	-.488	.628
X22-5	تعيين لجنة المراجعة من قبل الجمعية العامة.	3.82	4.32	-3.312	.002
X22-6	فحص وتقويم أعمال إدارة المراجعة الداخلية.	4.18	4.44	-1.918	.062
X22-7	التنسيق الفعال مع المراجعين الخارجيين.	4.16	4.38	-1.478	.147
X22-8	دراسة لجان المراجعة للتقارير المالية ومناقشتها مع مجلس الإدارة.	3.88	3.85	.195	.846
X22-9	الإفصاح عن تقرير لجنة المراجعة ضمن التقارير والقوائم المالية.	3.94	3.44	3.643	.001
	الإجمالي	3.88	3.96	-1.950	.056

يتبين من الجدول (رقم 13) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمتغيرات هذه الفرضية (X22-2)، (X22-3)، (X22-4)، (X22-6)، (X22-7)، (X22-8) هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند 0.05 عند احتمال ثقة 95%، هذا يعني قبول فرضية العدم لهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد فروق جوهرية بين عينتي الدراسة، بينما نجد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للمتغيرات: (X22-1)، (X22-5)، (X22-9)، بمعنى أن هناك فروق جوهرية بين عينتي الدراسة حول المحافظة على دورية الاجتماعات، وكذلك حرص الشركات على تعيين أعضاء لجنى المراجعة من قبل الجمعية العامة، وهذا ينطبق على المتغير (X22-9)، أي لا يوجد إفصاح عن تقرير لجنة المراجعة ضمن التقارير والقوائم المالية.

وتشير نتائج الجدول إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن لجان المراجعة تؤثر في قياس جودة أداء حوكمة الشركات في قطاعي المصارف والتأمين، كما أن الانحراف المعياري لهذا المتغير بلغ فقط (-1.950) مما يدل على تقارب الإجابات و إنها تتمحور حول الوسط الحسابي، ولناقشة الفرضية ككل نجد أن: مستوى الدلالة المحسوبة Sig = 0.056 وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% وهذا يعني قبول الفرضية العدم التي تنص على (لا يوجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

X23: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة

الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم: تنص على (لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة

أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة)

$$H_0: \mu = 3$$

الفرضية البديلة: تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس

جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة)

$$H_1: > 3$$

يمثل هذا المتغير الثالث من المحور الثاني للدراسة ويهدف إلى معرفة ما إذا كانت المراجعة

الداخلية تؤثر في قياس جودة أداء الحوكمة ، والجدول التالي يبين الفقرات التي تم من خلالها

قياس هذا المتغير والمقاييس المختلفة لآراء أفراد العينة بشأنها.

جدول (14)

نتائج اختبار متغيرات (X23) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة

أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة المحسوبة
X23-1	التشاور والتنسيق بين المراجعة الداخلية ولجان المراجعة.	4.07	81	.482	24.69	0.000
X23-2	اعتماد المراجع الخارجي على المراجعة الداخلية.	3.86	77	.669	14.28	0.000
X23-3	مشاركة المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر والاستجابة لها.	3.83	77	.743	12.37	0.000
X23-4	تقييم المراجعة الداخلية لفعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية.	4.21	84	.643	20.88	0.000
X23-5	التزام فريق المراجعة الداخلية بالمعايير المهنية.	4.23	85	.555	24.52	0.000
X23-6	أداء مهمة المراجعة الداخلية من قبل مراجع خارجي.	3.94	79	.908	11.52	0.000
X23-7	أداء مهمة المراجعة الداخلية من قبل فريق داخل الشركة.	4.11	82	.802	15.41	0.000
X23-8	التأهيل المهني والخبرة والعملية لفريق المراجعة الداخلية.	4.16	83	.450	28.63	0.000
X23-9	تعيين المراجع الداخلي وتحديد رواتبه وعزله بتوصية من لجنة المراجعة.	4.21	84	.576	23.32	0.000
X23-10	وجود برنامج للتدريب والتعليم المستمر لفريق المراجعة الداخلية.	4.25	85	.537	25.86	0.000
	الكلي	4.09	82	.253	47.68	0.000

يتبين من الجدول رقم (14): أن الأهمية النسبية في ترتيب متغيرات الفرضية (X23): حصل على المرتبة الأولى في الأهمية النسبية لدى عينة الدراسة (X23-5)، (X23-10) حيث بلغت قيمته: 85%، التي تؤكد على التزام فريق المراجعة بالمعايير المهنية وبرنامج التدريب والتعليم المستمر، بينما نجد في المرتبة الأخيرة لترتيب أولويات متغيرات هذه الفرضية المتغير (X23-2)، (X23-3) بأهمية نسبية قدرها 77%، أي أن المراجع الخارجي لا يولي اهتمام كبير في اعتماده على المراجعة الداخلية للشركة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم مكاتب المحاسبة القانونية محل الدراسة، هي من المكاتب التي تتمتع بمهنية عالية، كما أن الإدارة لا تعطي أولوية لمشاركة فريق المراجعة في تقييم المخاطر والاستجابة لها.

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن جميع متغيرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة $\text{Sig} = 0.000$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% الأمر الذي يؤدي إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة .

وبناءً على ذلك فقد تم قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة. وتشير نتائج الجدول إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المراجعة الداخلية تؤثر في قياس جودة أداء الحوكمة في قطاعي المصارف والتأمين، وبلغ الانحراف المعياري لهذه المتغير (0.253) فقط.

ويمكن اختبار هذه الفرضية الفرعية من حيث المقارنة بين عيني الدراسة في كل من الشركات والمراجع الخارجي على النحو التالي:

فرضية العدم: والتي تنص على (لا يوجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات):

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

الفرضية البديلة: والتي تنص على (يوجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات):

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول (15)

نتائج اختبار الفروق بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات

م	العوامل	الوسط الحسابي		قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة
		الشركات	المراجع الخارجي		
X23-1	التشاور والتنسيق بين المراجعة الداخلية ولجان المراجعة.	4.16	3.85	2.880	.006
X23-2	اعتماد المراجع الخارجي على المراجعة الداخلية.	4.03	3.41	4.822	.000
X23-3	مشاركة المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر والاستجابة لها.	3.82	3.85	- .268	.789
X23-4	تقييم المراجعة الداخلية لفعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية.	4.33	3.91	3.939	.000
X23-5	التزام فريق المراجعة الداخلية بالمعايير المهنية.	4.14	4.47	- 2.465	.018
X23-6	أداء مهمة المراجعة الداخلية من قبل مراجع خارجي.	3.94	3.94	.017	.986
X23-7	أداء مهمة المراجعة الداخلية من قبل فريق داخل الشركة.	4.19	3.91	2.178	.032
X23-8	التأهيل المهني والخبرة والعملية لفريق المراجعة الداخلية.	4.01	4.56	- 4.766	.000
X23-9	تعيين المراجع الداخلي وتحديد رواتبه وعزله بتوصية من لجنة المراجعة.	4.36	3.82	4.771	.000
X23-10	وجود برنامج للتدريب والتعليم المستمر لفريق المراجعة الداخلية.	4.18	4.44	- 1.932	.060
	الإجمالي	4.12	4.02	2.023	.047

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتغيرات (X23-3)، (X23-6)، (X23-10) أكبر من مستوى الدلالة الجدولية عند: $\alpha = 0.05$ ، هذا يعني عدم مشاركة فريق المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر والاستجابة لها، وكذلك أداء المراجعة الداخلية من قبل مراجع خارجي، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص فريق المراجعة الداخلية بالمحافظة على وظائفهم داخل الشركة. أما باقي المتغيرات جميعها أصغر من مستوى الدلالة الجدولية: $\alpha = 0.05$ ، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة. وبالنسبة للفرضية ككل نجد أن مستوى الدلالة المحسوبة Sig = 0.047 وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

X24: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم: تنص على (لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس

جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة) $H_0: \mu = 3$.

الفرضية البديلة: تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس

جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة) $H_1: \mu > 3$.

جدول (16)

نتائج اختبار متغيرات (X24) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس

جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة المحسوبة
X24-1	تعيين المراجعين الخارجيين وتحديد أتعابهم وعزلهم بتوصية من لجنة المراجعة.	4.07	81	.531	22.43	0.000
X24-2	يقوم المراجع الخارجي للشركة بتقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية للشركة	4.44	89	.576	27.89	0.000
X24-3	يقوم المراجع الخارجي للشركة بمناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع أعضاء لجنة المراجعة	4.07	81	.515	23.12	0.000
X24-4	يقوم المراجع الخارجي بالاتصال والتشاور مع لجنة المراجعة ومجلس الإدارة في الشركة.	4.58	92	.614	28.48	0.000
X24-5	يحصل المراجع الخارجي للشركة على كافة المعلومات التي يرى أنها ضرورية لأداء عمله.	4.14	83	.501	25.19	0.000
X24-6	التشاور والتنسيق بين المراجعة الخارجية ولجان المراجعة	4.37	87	.632	24.10	0.000
X24-7	يتم العمل بقاعدة التدوير الإلزامي للمراجع الخارجي للشركة	4.04	81	.824	14.01	0.000
X24-8	يحظر على المراجع الخارجي تولي أي منصب في الشركة أو أقاربه حتى الدرجة الرابعة.	4.64	93	.575	31.71	0.000
X24-9	الاستعانة بمراجعة النظير لتقييم عمل المراجع الخارجي	4.25	85	.764	18.18	0.000
X24-10	وجود قسم داخلي لتقييم جودة الأداء المهني في مكاتب المحاسبة.	4.44	89	.770	20.83	0.000
X24-11	الالتزام بتطبيق الأنظمة ذات العلاقة والمعايير والقواعد المهنية	4.59	92	.664	26.46	0.000
X24-12	تم مراقبة جودة الأداء المهني من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين	4.40	88	.624	24.86	0.000
	الكلية	4.34	87	.325	45.66	0.000

يمثل هذا المتغير الرابع من المحور الثاني للدراسة ويهدف إلى معرفة ما إذا كانت المراجعة الخارجية تؤثر في قياس جودة أداء الحوكمة، والجدول رقم (16) يبين الفقرات التي تم من خلالها قياس هذا المتغير والمقاييس المختلفة لآراء أفراد العينة بشأنها باستقراء الجدول رقم (16) نجد أن جميع قيم متغيرات هذه الفرضية أصغر من مستوى الدلالة الجدولية عند: $\alpha = 0.05$ باحتمال 95%، هذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعند ترتيب متغيرات الفرضية حسب الأهمية النسبية، وجدنا أنها تتراوح بين 81%-93% وهذا يعني الإجماع على أثر المراجعة الداخلية في قياس جودة أداء حوكمة الشركات، ويحتل المتغير: (X24-8) المرتبة الأولى بأهمية نسبية قدرها 93% الأمر الذي يدل على حرص إدارة الشركة عدم تولي المراجع الخارجي أي منصب إداري فيها، وذلك لتعزيز استقلالية مراجعي الحسابات. وجاء في المرتبة الثانية كل من المتغيرات: (X24-4)، (X24-11)، بأهمية نسبية قدرها 92%.

تشير نتائج الجدول إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المراجعة الخارجية تؤثر في قياس جودة أداء الحوكمة في قطاعي المصارف والتأمين، كما يتبين أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات المتغير بمتوسط لا يقل عن (4) درجات من أداة القياس البالغة (3) درجات. وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة. ويمكن اختبار هذه الفرضية الفرعية من حيث المقارنة بين عيني الدراسة في كل من الشركات والمراجع الخارجي على النحو التالي:

فرضية العدم: والتي تنص على (لا يوجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات):

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

الفرضية البديلة: والتي تنص على (يوجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات):

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول (17)

نتائج اختبار الفروق بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات

م	العوامل	الوسط الحسابي		قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة
		المراجع الخارجي	الشركات		
X24-1	تعيين المراجعين الخارجيين وتحديد أتعابهم وعزلهم بتوصية من لجنة المراجعة.	4.18	3.79	3.228	.002
X24-2	يقوم المراجع الخارجي للشركة بتقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية للشركة	4.45	4.44	.062	.951
X24-3	يقوم المراجع الخارجي للشركة بمناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع أعضاء لجنة المراجعة	4.14	3.91	1.906	.063
X24-4	يقوم المراجع الخارجي بالاتصال والتشاور مع لجنة المراجعة ومجلس الإدارة في الشركة.	4.66	4.35	2.156	.036
X24-5	يحصل المراجع الخارجي للشركة على كافة المعلومات التي يرى أنها ضرورية لأداء عمله.	4.02	4.44	-3.323	.002
X24-6	التشاور والتنسيق بين المراجعة الخارجية ولجان المراجعة.	4.57	3.85	6.093	.000
X24-7	يتم العمل بقاعدة التدوير الإلزامي للمراجع الخارجي للشركة.	4.25	3.50	5.298	.000
X24-8	يحظر على المراجع الخارجي تولي أي منصب في الشركة أو أقاربه حتى الدرجة الرابعة.	4.74	4.38	2.538	.015
X24-9	الاستعانة بمراجعة النظير لتقييم عمل المراجع الخارجي.	4.41	3.85	3.999	.000
X24-10	وجود قسم داخلي لتقييم جودة الأداء المهني في مكاتب المحاسبة.	4.81	3.50	10.202	.000
X24-11	الالتزام بتطبيق الأنظمة ذات العلاقة والمعايير والقواعد المهنية.	4.61	4.53	.578	.566
X24-12	تتم مراقبة جودة الأداء المهني من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين	4.57	3.94	5.090	.000
الإجمالي		4.45	4.04	8.022	.000

يتبين من الجدول (17) أن المتغيرات: (X24-2)، (X24-3)، (X24-4) تحقق فرضية العدم لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال 95%، هذه المتغيرات تؤكد مهنية المراجع الخارجي بالتزامه بتقييم نظام الرقابة الداخلية ومناقشته لنتائج المراجعة الداخلية مع أعضاء لجنة المراجعة، وكذلك الالتزام بتطبيق الأنظمة ذات العلاقة والمعايير والقواعد المهنية، بينما نجد أن هناك فروقاً جوهرية بين باقي متغيرات هذه

الفرضية ، على سبيل المثال: المتغير (X24-1) حول تعيين المراجعين الخارجيين وتحديد أتعابهم بتوصية من لجنة المراجعة ، وعدم التوافق بين آراء عينتي الدراسة حول مراقبة جودة الأداء المهني من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، وبالتالي نجد أن أغلب متغيرات هذه الفرضية تؤدي إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

يتبين للباحث بعد الرجوع إلى نتائج اختبار الفرضيات (X24-X23-X22-X21) المتفرعة من الفرضية (X2) التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة) ، وذلك على النحو التالي:

الفرضية: X21 تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجلس الإدارة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة).

الفرضية: X22 تم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين لجان المراجعة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة).

الفرضية: X23 تم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة).

الفرضية: X24 تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة).

وهذه النتائج بالإجمال تؤدي إلى رفض فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة). (X2) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة).

X3: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة.

اختبار الفرضية الثالثة:

فرضية العدم (لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عينتي الدراسة).

$$H_0: \mu_{x3} = 3$$

الفرضية البديلة: (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة).

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

يمثل هذا المتغير المحور الثالث للدراسة ويهدف إلى معرفة ما إذا كان مقياس الأداء المتوازن يؤثر في قياس جودة أداء الحوكمة ، والجدول التالي يبين الفقرات التي تم من خلالها قياس هذا المتغير والمقاييس المختلفة لآراء أفراد العينة بشأنها.

جدول (18)

نتائج اختبار متغيرات (X3) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن ومقياس

جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة المحسوبة
X3-1	وجود إدارة مستقلة للأداء الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي تحت إشراف مجلس الإدارة.	3.49	84	.564	9.6	0.000
X3-2	احتواء المخاطر وفجوات الأداء الإستراتيجي الناتجة عن عدم التوازن بين اعتبارات المدى الزمني قصير وطويل الأجل.	4.18	84	.528	24.74	0.000
X3-3	تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية.	3.57	71	.574	11	0.000
X3-4	حققت الشركة تدفقات نقدية موجبة من أنشطتها التشغيلية (النشاط الجاري).	4.09	82	.503	24.22	0.000
X3-5	تستخدم الشركة معدل العائد على حقوق المساهمين باعتباره أنسب مقياس الأداء المالي.	4.69	94	.545	14.06	0.000
X3-6	تجري الشركة دراسات وبحوثاً لتخفيض تكلفة منتجاتها وتطويرها.	3.95	79	.556	18.98	0.000
X3-7	تستطلع الشركة رغبات العملاء في السوق من خلال إجراء دراسات حول ميولهم.	3.92	78	.506	20.15	0.000
X3-8	تقوم الشركة بإجراء دورات تدريبية لموظفيها.	3.85	77	.775	12.21	0.000
X3-9	تولي إدارة الشركة اهتماماً للعامل البيئي وتفصح عنه.	3.70	74	.652	11.89	0.000
X3-10	تدرس الشركة أداء منافسيها في السوق وتعمل على زيادة قدرتها التنافسية.	4.16	83	.518	24.89	0.000
	الكلي	3.86	77	.242	39.55	0.000

ومن جدول النتائج رقم (18) نجد أن قيمة مستوى المحسوبة $\text{Sig} = 0.000$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95%، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة بأهمية نسبية قدرها 71%.

ومن الجدول (18) أيضاً نستطيع تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الفرضية الثالثة (X3) حيث نجد أن الأهمية النسبية تتراوح بين 71%-94% ومن الجدول المذكور أعلاه نجد أن الأهمية النسبية للمتغير (X3-5) هي 94% وهي تنص بالإجماع على استخدام الشركة لمعدل العائد على حقوق المساهمين باعتباره أنسب مقياس الأداء المالي، ويقع في نهاية سلم الأولويات المتغير (X3-3) والذي ينص على استخدام الشركة بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية.

وبناءً على ذلك فقد تم قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة. وتشير نتائج الجدول إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مقياس الأداء المتوازن يؤثر في قياس جودة أداء الحوكمة في قطاعي المصارف والتأمين السعودية، كما أن الانحراف المعياري لهذه المتغير بلغ فقط (0.242) مما يدل على تقارب الإجابات، وأنها تتمحور حول الوسط الحسابي.

ويمكن اختبار هذه الفرضية من حيث المقارنة بين عيني الدراسة في كل من الشركات والمراجع الخارجي، وذلك على النحو التالي:

فرضية العدم: والتي تنص على (لا يوجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

الفرضية البديلة: والتي تنص على (توجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول (19)

نتائج اختبار الفروق بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين
مقياس الأداء المتوازن ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات

م	العوامل	الوسط الحسابي		قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة
		الشركات	المراجع الخارجي		
X3-1	وجود إدارة مستقلة للأداء الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي تحت إشراف مجلس الإدارة.	3.52	3.41	.880	.383
X3-2	احتواء المخاطر وفجوات الأداء الإستراتيجي الناتجة عن عدم التوازن بين اعتبارات المدى الزمني قصير وطويل الأجل.	4.27	3.94	3.056	.003
X3-3	تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.	3.62	3.44	1.397	.168
X3-4	حققت الشركة تدفقات نقدية موجبة من أنشطتها التشغيلية (النشاط الجاري).	4.18	3.88	2.515	.016
X3-5	تستخدم الشركة معدل العائد على حقوق المساهمين باعتباره أنسب مقياس الأداء المالي.	3.79	3.44	2.798	.007
X3-6	تجري الشركة دراسات وبحوثاً لتخفيض تكلفة منتجاتها وتطويرها.	3.94	3.97	-.233	.817
X3-7	تستطلع الشركة رغبات العملاء في السوق من خلال إجراء دراسات حول ميولهم.	4.01	3.68	2.205	.034
X3-8	تقوم الشركة بإجراء دورات تدريبية لموظفيها.	3.81	3.97	-1.272	.206
X3-9	تولي إدارة الشركة اهتماماً للعامل البيئي وتفصح عنه.	3.79	3.47	2.299	.025
X3-10	تدرس الشركة أداء منافسيها في السوق وتعمل على زيادة قدرتها التنافسية.	4.28	3.85	4.672	.000
	الإجمالي	3.92	3.71	4.687	.000

يتبين من الجدول رقم (19) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للمتغيرات: (X3-1)، (X3-2)،

(X3-6)، (X3-8)، أكبر من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95%.

وهذا يعني قبول فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروقات جوهرية ذات دلالة

إحصائية بين عينتي الدراسة حول هذه المتغيرات، أي أن هناك موافقة حول وجود إدارة مستقلة

لأداء الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي تحت إشراف مجلس الإدارة (X3-1) واستخدام

الشركة لبطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ استراتيجية الشركة (X3-3) وكذلك إجراء الشركة لدراسات وبحوث بهدف تخفيف تكلفة منتجاتها (X3-6) وهناك توافق بين آراء عيني الدراسة حول قيام الشركة بإجراء دورات تدريبية لموظفيها (X3-8) وفي الوقت ذاته نجد أن هناك عدم توافق بين آراء عيني الدراسة لبقية المتغيرات المحددة للفرضية مثل: (X3-2)، (X3-4)، (X3-5)، (X3-7)، (X3-9)، (X3-10)، ومن التحليل المنطقي لمتغيرات هذه الفرضية نستنتج رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

X4: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

اختبار الفرضية الرابعة:

فرضية العدم: تنص على (لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة)

$$H_0: \mu = 3$$

الفرضية البديلة: تنص على (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة)

$$H_1: \mu > 3$$

يمثل هذا المتغير المحور الرابع للدراسة ويهدف إلى معرفة ما إذا كانت إجراءات النموذج الرقابي المقترح تؤثر في قياس جودة أداء الحوكمة، والجدول التالي يبين الفقرات التي تم من خلالها قياس هذا المتغير والمقاييس المختلفة لآراء أفراد العينة بشأنها.

جدول (20)

نتائج اختبار متغيرات (X4) بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح ومقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة المحسوبة
X4-1	على الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية تزويد هيئة السوق المالية بالمعلومات والبيانات السنوية خلال مدة لا تزيد عن (60) يوما من تاريخ نهاية السنة المالية للشركة وذلك للتعرف بشكل مبدئي على مدى التزام الشركة بأحكام نظام الشركات السعودي، والأنظمة ذات العلاقة، لمساعدة فريق التقييم في تخطيط عملية التقييم الدوري وتنفيذه.	4.12	82	.660	18.85	0.000

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة المحسوبة
X4-2	تأكد فريق التقييم من التزام الشركة بتطبيق أحكام مواد لائحة حوكمة الشركات كاملة دون تجزئة وذلك وفقاً لما تم اعتماده من الهيئة (عدم الاستفادة من الاستثناءات الواردة في لائحة الحوكمة).	4.02	80	.373	30.5	0.000
X4-3	أن يكون عضو فريق التقييم لديه التأهيل العلمي والخبرة العملية والإلمام بنشاط الشركة محل التقييم. مع بذل العناية المهنية اللازمة عند أداء التقييم وأداء التقرير اللازم لذلك، التزاماً بأداء المسؤوليات الموكلة إليهم بطريقة مهنية أسوة بمهام المراجع المستقل الذي يقوم بعملية مراجعة للقوائم المالية.	4.48	90	.518	31.7	0.000
X4-4	أن يتمتع فريق التقييم بالاستقلالية التامة عند قيامه بالتقييم وذلك يتطلب عدم قيامه بالمشاركة في تقييم الشركات التي يكون له فيها مصلحة، على أن لا يتم إعادة أي من المكلفين بالتقييم للشركة التي سبق أن قاموا بتقييمها مرة أخرى.	4.29	86	.608	23.45	0.000
X4-5	اختبار فريق التقييم صحة المعلومات والبيانات المتسلمة ومصداقيتها من الشركة محل التقييم من خلال القيام بإجراءات مختلفة وتوثيق أوراق العمل.	4.01	80	.351	31.9	0.000
X4-6	تقييم الفريق لعمل المراجع الداخلي بالشركة لتحديد مدى فعالية عملية المراجعة الداخلية والتأكد من استقلاليته ومدى استجابة الإدارة لملاحظاته.	3.92	78	.595	17.13	0.000
X4-7	تقييم الفريق لعمل المراجع الخارجي بالشركة والتأكد من استقلاليته ومدى استجابة الإدارة لملاحظاته، وفيما إذا كان يقدم خدمات أخرى غير خدمات المراجعة، وأثر هذه الخدمات الأخرى على استقلاليته، وحجم الأتعاب التي يتقاضاها مقابل هذه الخدمات، والمدة التي قضاها باعتباره مراجع حسابات للشركة.	4.11	82	.749	16.5	0.000
X4-8	تأكد فريق التقييم من استقلالية أعضاء لجنة المراجعة ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم العملية وعدد الاجتماعات الدورية، وقيامها بدورها المتعلق بمراجعة القوائم المالية بغرض تحققها من كفاية العرض والإفصاح قبل رفعها لمجلس الإدارة.	4.31	86	.589	24.67	0.000
X4-9	تأكد فريق التقييم من قيام لجنة الترشيحات والمكافآت بمراجعة هيكل تشكيل المجلس وحجمه ورفع التوصيات بشأن التغييرات التي يمكن إجراؤها، ومراجعتها لسياسة العضوية والمكافآت.	4.02	80	.633	17.94	0.000
X4-10	تأكد فريق التقييم من قيام مجلس الإدارة برسم التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة، والإشراف العام على أنظمة الرقابة الداخلية وضوابطها، والالتزام والتقيّد بالأنظمة والقوانين السارية، بما في ذلك النظام الأساسي للشركة، وكذلك التأكد من توفر بعض المهارات والمؤهلات في أعضاء المجلس التي تمكنهم من القيام بواجباتهم، وحجم مكافآتهم ومدى عدالتها، واستقلاليته.	4.08	82	.635	18.89	0.000
X4-11	قيام مدير إدارة التقييم بالهيئة بمراجعة أوراق عمل فريق التقييم والنتائج التي توصلوا إليها، وتوصياتهم لمعالجة أوجه القصور - إن وجدت -	4.68	94	.533	35.03	0.000
	الكلية	4.19	84	.241	54.71	0.000

باستقراء الجدول رقم (20) نجد أن جميع قيم متغيرات هذه الفرضية أصغر من مستوى الدلالة الجدولية عند: $\alpha = 0.05$ باحتمال 95%، هذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وعند ترتيب متغيرات الفرضية حسب الأهمية النسبية، وجدنا أنها تتراوح بين 78%-94% وهذا يعني الإجماع على أثر إجراءات النموذج الرقابي المقترح في قياس جودة أداء حوكمة الشركات، ويشغل المتغير: (X4-11) المرتبة الأولى بأهمية نسبية قدرها 94% الأمر الذي يؤكد على قيام مدير الإدارة بمراجعة وفحص عمل فريق التقييم والاطلاع النتائج التي توصلوا إليها. وجاء في المرتبة الثانية المتغير: (X4-3)، بأهمية نسبية قدرها 86% الأمر الذي يستوجب أن يمتلك عضو فريق التقييم المؤهلات العلمية المناسبة للأعمال الموكلة إليه، بينما حصل المتغير (X4-6) على المرتبة الأخيرة بالنسبة للأهمية النسبية التي بلغت 78%، يعزو الباحث ذلك إلى أن الفريق المقترح مكون من العاملين بهيئة سوق المال التي سبق أن اعتذرت عن المشاركة في استمارة الاستبيان أثناء الدراسة الميدانية.

وبناءً على ذلك فقد تم قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة. كما أن الانحراف المعياري لهذه المتغير بلغ فقط (0.241) مما يدل على تقارب الإجابات و أنها تتمحور حول الوسط الحسابي.

ويمكن اختبار هذه الفرضية من حيث المقارنة بين عيني الدراسة في كل من الشركات والمراجع الخارجي، وذلك على النحو التالي:

فرضية العدم: والتي تنص على (لا يوجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

الفرضية البديلة: والتي تنص على (توجد فروق جوهرية بين آراء عيني الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

جدول (21)

نتائج اختبار الفروق بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات.

م	العوامل	الوسط الحسابي		قيمة T	مستوي الدلالة المحسوبة
		الشركات	المراجع الخارجي		
X4-1	على الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية تزويد هيئة السوق المالية بالمعلومات والبيانات السنوية خلال مدة لا تزيد عن (60) يوما من تاريخ نهاية السنة المالية للشركة وذلك للتعرف بشكل مبدئي على مدى التزام الشركة بأحكام نظام الشركات السعودي، والأنظمة ذات العلاقة، لمساعدة فريق التقييم في تخطيط عملية التقييم الدوري وتنفيذها.	4.18	3.97	1.706	.092
X4-2	تأكد فريق التقييم من التزام الشركة بتطبيق أحكام مواد لائحة حوكمة الشركات كاملة دون تجزئة وذلك وفقا لما تم اعتماده من الهيئة (عدم الاستفادة من الاستثناءات الواردة في لائحة الحوكمة).	4.07	3.91	1.831	.073
X4-3	أن يكون عضو فريق التقييم لديه التأهيل العلمي والخبرة العملية والإلمام بنشاط الشركة محل التقييم. مع بذل العناية المهنية اللازمة عند أداء التقييم وأداء التقرير اللازم لذلك ، التزاما بأداء المسؤوليات الموكلة إليهم بطريقة مهنية أسوة بمهام المراجع المستقل الذي يقوم بعملية مراجعة للقوائم المالية.	4.45	4.56	-1.066	.291
X4-4	أن يتمتع فريق التقييم بالاستقلالية التامة عند قيامه بالتقييم وذلك يتطلب عدم قيامه بالمشاركة في تقييم الشركات التي يكون له فيها مصلحة، على أن لا يتم إعادة أي من المكلفين بالتقييم للشركة التي سبق أن قاموا بتقييمها مرة أخرى.	4.46	3.82	5.625	.000
X4-5	اختبار فريق التقييم صحة المعلومات والبيانات المتسلمة من الشركة ومصادقتها محل التقييم من خلال القيام بإجراءات مختلفة وتوثيق أوراق العمل.	3.99	4.06	-.669	.508
X4-6	تقييم الفريق لعمل المراجع الداخلي بالشركة لتحديد مدى فعالية عملية المراجعة الداخلية والتأكد من استقلاليته ومدى استجابة الإدارة لملاحظاته.	3.92	3.91	.093	.926
X4-7	تقييم الفريق لعمل المراجع الخارجي بالشركة والتأكد من استقلاليته ومدى استجابة الإدارة لملاحظاته، وفيما إذا كان يقدم خدمات أخرى غير خدمات المراجعة، وأثر هذه الخدمات الأخرى على استقلاليته، وحجم الأتعاب التي يتقاضاها مقابل هذه الخدمات، والمدة التي قضاهَا باعتباره مراجع حسابات للشركة.	4.36	3.47	7.078	.000

X4-8	تأكد فريق التقييم من استقلالية أعضاء لجنة المراجعة ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم العملية وعدد الاجتماعات الدورية، وقيامها بدورها المتعلق بمراجعة القوائم المالية بغرض تحققها من كفاية العرض والإفصاح قبل رفعها لمجلس الإدارة.	4.44	3.97	4.349	.000
X4-9	تأكد فريق التقييم من قيام لجنة الترشيحات والمكافآت بمراجعة هيكل تشكيل المجلس وحجمه ورفع التوصيات بشأن التغييرات التي يمكن إجراؤها، ومراجعتها لسياسة العضوية والمكافآت.	4.14	3.74	3.845	.000
X4-10	تأكد فريق التقييم من قيام مجلس الإدارة برسم التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة، والإشراف العام على أنظمة الرقابة الداخلية وضوابطها، والالتزام والتقيّد بالأنظمة والقوانين السارية، بما في ذلك النظام الأساسي للشركة، وكذلك التأكد من توفر بعض المهارات والمؤهلات في أعضاء المجلس التي تمكنهم من القيام بواجباتهم، وحجم مكافآتهم ومدى عدالتها، واستقلاليتهم.	4.28	3.56	5.514	.000
X4-11	قيام مدير إدارة التقييم بالهيئة بمراجعة أوراق عمل فريق التقييم والنتائج التي توصلوا إليها، وتوصياتهم لمعالجة أوجه القصور - إن وجدت -	4.78	4.44	2.595	.013
الإجمالي		4.28	3.95	11.295	.000

باستقراء الجدول رقم (21) نجد أن المتغيرات: (X4-1)، (X4-2)، (X4-3)، (X4-5)، (X4-6)، يتبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لهذه المتغيرات أكبر من قيمة مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ باحتمال 95%، وهذا يعني أنه لا بد من قبول فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات)، وإن الفرق المشاهد مرده لقوى الحظ والمصادفة.

أما المتغيرات: (X4-4)، (X4-7)، (X4-8)، (X4-9)، (X4-10)، (X4-11)، تبين أن قيمة (Sig = 0.000) مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من قيمة الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال 95%، وهذا يعني من المقارنة نصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (توجد فروق جوهرية بين آراء عينتي الدراسة بشأن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات).

ثالثاً اختبار نموذج الدراسة الميدانية:

يبين الجدول رقم (22) اختبار نموذج الدراسة المشار إليه في الشكل رقم (1) من الفصل الأول وذلك لبيان مدى مساهمة كل مجموعة من محاور الدراسة، التي تشكل الفرضيات الأساسية لقياس جودة أداء الحوكمة في قطاعي المصارف والتأمين.

(جدول رقم 22)

جدول حساب قيمة مساهمة المتغيرات في جودة أداء الحوكمة

م	عدد المتغيرات	النسبة المئوية	المتوسطات	التثقيف بالمتوسطات	المساهمة
X	6	0.09	4.1	0.38	0.094
Y ₁	6	0.09	3.99	0.37	0.092
Y ₂	9	0.14	3.91	0.55	0.135
Y ₃	10	0.16	4.09	0.64	0.157
Y ₄	12	0.19	4.34	0.81	0.2
Z	10	0.16	3.86	0.60	0.148
U	11	0.17	4.19	0.72	0.177
Q	64	1	29.25	4.07	1

الشكل الرياضي العام للنموذج:

$$Q = 0.094X + 0.092 Y_1 + 0.135 Y_2 + 0.157 Y_3 + 0.2 Y_4 + 0.148Z + 0.177U$$

حيث أن:

Q	جودة أداء الحوكمة
X	مبادئ حوكمة الشركات
Y ₁	آليات الحوكمة – مجلس الإدارة.
Y ₂	آليات الحوكمة – لجان المراجعة
Y ₃	آليات الحوكمة – المراجعة الداخلية.
Y ₄	آليات الحوكمة – المراجعة الخارجية
Z	مقياس الأداء المتوازن
U	إجراءات النموذج الرقابي.

تم استخدام العلاقة التالية:

$$\beta_i = \frac{N}{\sum N} \times \frac{\text{Mean}(X_i)}{G_{\text{mean}}}$$

حيث أن:

β_i	معلمات النموذج المقترح
N	عدد متغيرات الفرضية
$\sum N$	إجمالي متغيرات الدراسة
Mean(X _i)	المتوسط الحسابي لفرضيات الدراسة
G _{mean}	المتوسط الهندسي لإجمالي متوسطات الفرضيات

وفي نهاية هذا المبحث يتبين من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات أن جميع فرضيات الدراسة قد اشارت الى تأثير المتغيرات في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة من قبل عينة الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

اعتمد الباحث في دراسته التطبيقية على تقارير الشركات في قطاعي المصارف و التأمين للعام المالي المنتهي في 2009/12/31، وقدرت كمية التقارير التي خضعت للدراسة والتحليل ب (1328) صفحة، وهذه الشركات مدرجة بالسوق السعودي وصدرت لها تقارير وقوائم مالية عن العام المالي المنتهي في 2008/12/31، و العام المالي المنتهي في 2009/12/31، وقد تم استبعاد المصارف وشركات التأمين التي لا تفي بهذا المعيار، وذلك لقياس جودة أداء الحوكمة من خلال مؤشرات الحوكمة التي اقترحها الباحث في النموذج الرقابي، وتتسم البيانات والمعلومات التي اعتمد عليها الباحث لاختبار النموذج الرقابي المقترح بدقة عالية حيث إنها مأخوذة من تقارير وقوائم مالية رسمية منشورة ومدققة. ويرجع اختيار الباحث لقطاعي المصارف و التأمين كون الأول يحتل أهمية كبيرة نظراً لطبيعة عمله في إدارة أموال ضخمة وقيامه بدور فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، حيث بلغ إجمالي موجودات قطاع المصارف المدرجة في السوق المالية بنهاية عام 2009 حوالي 1.064.300 فقط واحد تريليون وأربعة وستون مليار ثلاثمائة مليون ريال سعودي، كما يعد قطاع التأمين من أهم القطاعات المالية في السعودية وتكمن أهميته أنه يعد مصدراً من مصادر تمويل المشروعات الاستثمارية ولا شك أنها تلعب دوراً كبيراً في النمو الاقتصادي وتمويل خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث بلغ إجمالي موجودات قطاع التأمين المدرجة بنهاية عام 2009م حوالي 21.100 فقط واحد وعشرون مليار ومائة مليون ريال سعودي (التقارير والقوائم المالية) .

ويمكن تقسيم الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

أولاً: مجتمع الدراسة وعينته:

1. **مجتمع الدراسة:** يتألف مجتمع الدراسة من قطاعي المصارف والتأمين والبالغ عددها (44) مقسمة على قطاع المصارف يتألف من (11) مصرفاً وقطاع التأمين يتألف من (33) شركة تأمين.

2. عينة الدراسة: تتألف عينة الدراسة من (20) شركة موزعة بين (10) مصارف و(10) شركات تأمين، حيث اعتمد الباحث في اختياره لعينة الدراسة على الشركات التي أصدرت قوائم مالية مدققة لعامي 2008 و2009.

ثانياً: أداة الدراسة:

تتألف أداة الدراسة من النموذج المقترح لمؤشرات قياس جودة الحوكمة في الشركات المساهمة (انظر الملحق 2)، والمؤلف من (100) مؤشر مقسمة الى ثمانية محاور : (حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، مقياس الأداء المتوازن)، وقد استند الباحث في صياغة مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة على لائحة حوكمة الشركات السعودية ونظام الشركات السعودي ومبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للعام 2004 والدراسات السابقة في هذا المجال.

ثالثاً: منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة التطبيقية على المنهج التحليلي حيث اقترح مجموعة من المؤشرات لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة محل التطبيق، وتم تقسيم المؤشرات إلى ثمانية محاور تتوزع على النحو الآتي: (حقوق المساهمين: وخصص له 18 مؤشر، الإفصاح والشفافية: خصص له 12 مؤشراً، مجلس الإدارة: خصص له 25 مؤشر، لجنة المراجعة: خصص لها 10 مؤشرات، لجنة الترشيحات: خصص لها 7 مؤشرات، المراجعة الداخلية: خصص لها 11 مؤشراً، المراجعة الخارجية: خصص لها 7 مؤشرات، مقياس الأداء المتوازن: خصص له 10 مؤشرات). وتقاس نسبة التطبيق في المحور بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة تطبيق المحور} = \frac{\text{م}}{\text{ن}} \times 100$$

حيث يرمز حرف (م) للمؤشرات المطبقة وحرف (غ) للمؤشرات غير المطبقة، والحرف (ن) لعدد المؤشرات،

تم استخدام العلاقة التالية لقياس نتائج جودة أداء الحوكمة لقطاع المصارف والتأمين:

$$\text{نسبة تطبيق بنك الرياض} = \frac{\text{ن م}}{100}$$

$$\text{نسبة تطبيق شركة التعاونية للتأمين} = \frac{\text{ن م}}{100}$$

ملاحظة: مجموع المؤشرات هو 100 مؤشر، و (ن م) ترمز إلى عدد المؤشرات المطبقة في المصرف.

واستخدم الباحث بعض الأدوات والأساليب الإحصائية لتقييم الدراسة مثل:

1. معامل الارتباط (بيرسون): هو مقياس رياضي يقيس شدة العلاقة بين متغيرين.

$$r = \frac{\text{cov}(v,w)}{\text{Vor}(v)\text{vor}(w)}$$

2. (كاي مربع) χ^2 : هو مقياس لقياس استقلالية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

رابعاً: تحليل الدراسة التطبيقية:

قام الباحث بدراسة البيانات والمعلومات الواردة في التقارير السنوية للشركات وتحليلها محل الدراسة عن العام المالي المنتهي في 31 / 12 / 2009م، وتطبيق مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة التي اقترحها الباحث في الفصل الرابع (الإطار العام للنموذج الرقابي المقترح)، وقد تم تحليل البيانات والمعلومات والتوصل للنتائج الموضحة في الملاحق رقم (5)، رقم (6)، التي تمثل نتائج الدراسة التطبيقية لكل من قطاعي المصارف والتأمين على التوالي.

ولسهولة العرض والتحليل تم تطبيق مؤشرات قياس الحوكمة وعددها مائة مؤشر وفقاً لمحاور الحوكمة التي وردت في كل من مبادئ الحوكمة وآلياتها، وكذلك في لائحة حوكمة الشركات ونظام الشركات في المملكة، وذلك للوصول إلى نتائج قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: حقوق المساهمين والجمعية العامة: اقترح الباحث في هذا المحور 18 مؤشراً لقياس جودة أداء الحوكمة، توصل اليها الباحث بعد التطبيق على الشركات المساهمة محل الدراسة إلى النتائج من خلال الجداول رقم (23 - 24) لكل من قطاع المصارف والتأمين على النحو التالي:

جدول (رقم 23)

مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لحقوق المساهمين والجمعية العامة
في قطاع المصارف

م	المصارف	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	بنك الرياض (الرياض)	12	6	67	33	2
2	مصرف الراجحي (الراجحي)	12	6	67	33	2
3	بنك الجزيرة (الجزيرة)	12	6	67	33	2
4	البنك السعودي الاستثمار (الاستثمار)	12	6	67	33	2
5	البنك العربي الوطني (العربي)	12	6	67	33	2
6	البنك السعودي البريطاني (ساب)	12	6	67	33	2
7	مجموعة سامبا المالية (سامبا)	12	6	67	33	2
8	البنك السعودي الفرنسي (الفرنسي)	12	6	67	33	2
9	البنك السعودي الهولندي (الهولندي)	12	6	67	33	2
10	بنك البلاد (البلاد)	13	5	72	28	1
متوسط حقوق المساهمين والجمعية العامة/ نسبة التطبيق		12	6	67	33	

جدول (رقم 24)

مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لحقوق المساهمين والجمعية العامة
في قطاع التأمين

م	شركات التأمين	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	شركة التعاونية للتأمين (التعاونية)	12	6	67	33	1
2	شركة ملاذ للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ملاذ)	12	6	67	33	1
3	شركة المتوسط والخليج للتأمين وإعادة التأمين	8	10	44	56	5
4	شركة إياك السعودية للتأمين التعاوني (سلامة)	11	7	61	39	2
5	شركة الدرع العربي للتأمين التعاوني (الدرع)	11	7	61	39	2
6	شركة ساب للتكافل (ساب)	9	9	50	50	4
7	شركة التأمين العربية التعاونية (العربية)	11	7	61	39	2
8	الشركة السعودية الفرنسية للتأمين التعاوني (الفرنسية)	10	8	56	44	3
9	شركة سند للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (سند)	11	7	61	39	2
10	المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيج)	12	6	67	33	1
متوسط حقوق المساهمين والجمعية العامة/ نسبة التطبيق		11	7	61	39	

بعد استقراء نتائج الجدول رقم (23) والخاص بحقوق المساهمين والجمعية العامة في قطاع المصارف تبين أن: بنك البلاد قد حصل على أعلى نسبة تطبيق في هذا المحور بنسبة قدرها 72%، في حين تساوت باقي المصارف بنسبة تطبيق قدرها 67%، الأمر الذي يؤكد على حرص القطاع المصرفي بالاهتمام بحقوق المساهمين والجمعية العامة وما يترتب على ذلك من الحقوق والواجبات، ويعزو الباحث تصدر بنك البلاد بهذا المحور بالرغم من حداثة قياساً للمحاور الأخرى بأنه قد بدأ من حيث ما انتهى إليه الآخرون واستفاد بذلك من تجارب المصارف الأخرى.

تبين باستقراء نتائج الجدول رقم (24) الخاص بحقوق المساهمين والجمعية العامة أن شركة أسيج للتأمين قد حصلت على أعلى نسبة تطبيق في هذا المحور بنسبة قدرها 67% في حين تساوت كل من شركات (سند، العربية، سلامة، الدرع) حيث جاءت في المرتبة الثانية بنسبة تطبيق قدرها 61%، وجاءت الشركات (الفرنسية، ساب) بنسبة تطبيق 56% - 50% على التوالي، في حين احتلت شركة ميد غلف المرتبة الأخيرة بنسبة تطبيق قدرها 44%، ويعزو الباحث هذا التدني إلى أن الشركة لم تطبق كامل لائحة الحوكمة لأن اللائحة أجازت الاسترشاد في الفترة السابقة .

المحور الثاني: الإفصاح والشفافية .

اقترح الباحث في هذا المحور 12 مؤشراً لقياس جودة أداء الحوكمة، توصل الباحث بعد التطبيق على الشركات المساهمة محل الدراسة إلى النتائج من خلال الجداول رقم (25 - 26) لكل من قطاع المصارف والتأمين على النحو التالي:

جدول (رقم 25)

مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للإفصاح والشفافية في قطاع المصارف

م	المصارف	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	بنك الرياض (الرياض)	7	5	58	42	3
2	مصرف الراجحي (الراجحي)	4	8	33	67	6
3	بنك الجزيرة (الجزيرة)	10	2	83	17	1
4	البنك السعودي الاستثمار (الاستثمار)	3	9	25	75	7
5	البنك العربي الوطني (العربي)	7	5	58	42	3
6	البنك السعودي البريطاني (ساب)	5	7	42	58	5
7	مجموعة سامبا المالية (سامبا)	5	7	42	58	5
8	البنك السعودي الفرنسي (الفرنسي)	6	6	50	50	4
9	البنك السعودي الهولندي (الهولندي)	5	7	42	58	5
10	بنك البلاد (البلاد)	9	63	75	25	2
متوسط الإفصاح والشفافية/ نسبة التطبيق		6	6	50	50	

جدول (رقم 26)
مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للإفصاح والشفافية
في قطاع التأمين

م	شركات التأمين	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	شركة التعاونية للتأمين (التعاونية)	8	4	67	33	1
2	شركة ملاذ للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ملاذ)	7	5	58	42	2
3	شركة المتوسط والخليج للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ميد غلف)	5	7	42	58	4
4	شركة إياك السعودية للتأمين التعاوني (سلامة)	6	6	50	50	3
5	شركة الدرع العربي التأمين التعاوني (الدرع)	7	5	58	42	2
6	شركة ساب للتكافل (ساب)	6	6	50	50	3
7	شركة التأمين العربية التعاونية (العربية)	5	7	42	58	4
8	الشركة السعودية الفرنسية للتأمين التعاوني (الفرنسية)	1	11	8	92	5
9	شركة سند للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (سند)	6	6	50	50	3
10	المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيج)	7	5	58	42	2
	متوسط الإفصاح والشفافية/ نسبة التطبيق	6	6	50	50	

بعد استقراء نتائج الجدول رقم (25) الخاص بالإفصاح والشفافية في قطاع المصارف تبين أن: بنك الجزيرة قد حصل على أعلى نسبة تطبيق في هذا المحور بنسبة قدرها 83%، وجاء في المرتبة الثانية بنك البلاد حيث حصل على نسبة تطبيق قدرها: 75% في حين تساوت المصارف (الرياض والعربي) بنسبة تطبيق قدرها 58%، وجاء في المرتبة الرابعة البنك الفرنسي الذي حصل على نسبة تطبيق 50% حيث احتل المراتب الأخيرة المصارف (الهولندي، سامبا، ساب، الراجحي، الاستثمار) بنسب تطبيق تتراوح ما بين (25% - 42%) الأمر الذي يؤكد على عدم التزام المصارف التي حصلت على نسبة أقل من 50% بهذا المحور، ويعزو الباحث مثل هذا الأمر لعدم الزامية لائحة حوكمة الشركات في الفترة السابقة.

تبين باستقراء نتائج الجدول رقم (26) الخاص بالإفصاح والشفافية في قطاع التأمين أن الشركة التعاونية للتأمين قد حصلت على المرتبة الأولى بنسبة تطبيق قدرها 67% في حين تساوت كل من شركات (ملاذ، الدرع، أسيج) حيث جاءت في المرتبة الثانية بنسبة تطبيق قدرها 58%، وجاءت الشركات (سلامة، ساب، سند) بنسبة تطبيق 50%، في حين احتلت شركات (ميدغلف والعربية والفرنسية) على أقل نسبة تطبيق في هذا المحور حيث تراوحت ما

بين (8% - 42%) ويعزو الباحث هذا التدني إلى أن هذه الشركات لم تطبق كامل لائحة الحوكمة لأن اللائحة أجازت الاسترشاد في الفترة السابقة .

المحور الثالث: مجلس الإدارة .

اقترح الباحث في هذا المحور 25 مؤشراً لقياس جودة أداء الحوكمة، توصل الباحث بعد التطبيق على الشركات المساهمة محل الدراسة إلى النتائج من خلال الجداول رقم (27 - 28) لكل من قطاع المصارف والتأمين على النحو التالي:

جدول (رقم 27)

مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لمجلس الإدارة

في قطاع المصارف

م	المصارف	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	بنك الرياض (الرياض)	13	12	52	48	3
2	مصرف الراجحي (الراجحي)	9	16	36	64	7
3	بنك الجزيرة (الجزيرة)	12	13	48	52	4
4	البنك السعودي الاستثمار (الاستثمار)	7	18	38	72	8
5	البنك العربي الوطني (العربي)	14	11	56	44	2
6	البنك السعودي البريطاني (ساب)	11	14	44	56	5
7	مجموعة سامبا المالية (سامبا)	9	16	36	64	7
8	البنك السعودي الفرنسي (الفرنسي)	9	16	36	64	7
9	البنك السعودي الهولندي (الهولندي)	10	15	40	60	6
10	بنك البلاد (البلاد)	17	8	68	32	1
متوسط مجلس الإدارة / نسبة التطبيق		11	14	44	56	

بعد استقراء نتائج الجدول رقم (27) الخاص بمجلس الإدارة في قطاع المصارف تبين أن: بنك البلاد قد حصل على أعلى نسبة تطبيق في هذا المحور بنسبة قدرها 68%، وجاء في المرتبة الثانية البنك العربي حيث حصل على نسبة تطبيق قدرها: 56% في حين حققت المصارف (الرياض، الجزيرة، ساب، الهولندي، الفرنسي، سامبا، الراجحي، الاستثمار) بنسبة تطبيق تتراوح بين (38% - 52%)، ويعزو الباحث تدني نسبة التطبيق إلى أقل من 50% إلى أن بعض هذه المصارف لم تطبق بعض أحكام لائحة الحوكمة لأنها أجازت الاسترشاد في الفترة السابقة.

جدول (رقم 28)
مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لمجلس الإدارة
في قطاع التأمين

م	شركات التأمين	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	شركة التعاونية للتأمين (التعاونية)	12	13	48	52	3
2	شركة ملاذ للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ملاذ)	14	11	56	44	1
3	شركة المتوسط والخليج للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ميد)	7	18	28	72	7
4	شركة إياك السعودية للتأمين التعاوني (سلامة)	10	15	40	60	5
5	شركة الدرع العربي التأمين التعاوني (الدرع)	9	16	36	64	6
6	شركة ساب للتكافل (ساب)	11	14	44	56	4
7	شركة التأمين العربية التعاونية (العربية)	11	14	44	56	4
8	الشركة السعودية الفرنسية للتأمين التعاوني (الفرنسية)	9	16	36	64	6
9	شركة سند للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (سند)	6	19	24	76	8
10	المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيج)	13	12	52	48	2
متوسط مجلس الإدارة/ نسبة التطبيق		10	15	40	60	

تبين باستقراء نتائج الجدول رقم (28) الخاص بمجلس الإدارة في قطاع التأمين أن شركة ملاذ قد حصلت على المرتبة الأولى بنسبة تطبيق قدرها 56% وجاءت شركة أسيج في المرتبة الثانية بنسبة تطبيق 52%، في حين تفاوتت باقي الشركات بنسب تطبيق متدنية تراوحت بين (24% - 48%)، ويعزو الباحث هذا التدرج في التطبيق إلى حداثة قطاع التأمين في المملكة، وكذلك أن هذه الشركات لم تطبق بعض أحكام اللائحة لعدم إلزاميتها في الفترة السابقة .

المحور الرابع: لجنة المراجعة .

اقترح الباحث في هذا المحور عدد 10 مؤشرات لقياس جودة أداء الحوكمة، توصل اليها الباحث بعد التطبيق على الشركات المساهمة محل الدراسة إلى النتائج من خلال الجداول رقم (29 - 30) لكل من قطاع المصارف والتأمين على النحو التالي:

بعد استقراء نتائج الجدول رقم (29) الخاص بلجنة المراجعة في قطاع المصارف تبين أن: البنوك (الرياض، الجزيرة، العربي، سامبا، الفرنسي، الهولندي، البلاد،) حصلت على أعلى نسبة تطبيق في هذا المحور بنسبة قدرها 100%، وجاء في المرتبة الثانية بنك ساب حيث حصل على نسبة تطبيق قدرها: 90% في حين حققت المصارف (الاستثمار، الراجحي) بنسبة تطبيق تتراوح بين (10% - 20%)، ويرجع الباحث هذا التدرج في نسبة التطبيق إلى عدم التزام هذين

المصرفين بأحكام المادة 14 من لائحة حوكمة الشركات الخاصة بضرورة وجود لجنة مراجعة في الشركات المساهمة، وما يسوغ ذلك عدم الزامية اللائحة في السنوات السابقة.

جدول (رقم 29)

مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للجنة المراجعة

في قطاع المصارف

م	المصارف	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	بنك الرياض (الرياض)	10	0	100	0	1
2	مصرف الراجحي (الراجحي)	1	9	10	90	4
3	بنك الجزيرة (الجزيرة)	10	0	100	0	1
4	البنك السعودي الاستثمار (الاستثمار)	2	8	20	80	3
5	البنك العربي الوطني (العربي)	10	0	100	0	1
6	البنك السعودي البريطاني (ساب)	9	1	90	10	2
7	مجموعة سامبا المالية (سامبا)	10	0	100	0	1
8	البنك السعودي الفرنسي (الفرنسي)	10	0	100	0	1
9	البنك السعودي الهولندي (الهولندي)	10	0	100	0	1
10	بنك البلاد (البلاد)	10	0	100	0	1
متوسط لجنة المراجعة / نسبة التطبيق		8	2	80	20	

جدول (رقم 30)

مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للجنة المراجعة

في قطاع التأمين

م	شركات التأمين	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	شركة التعاونية للتأمين (التعاونية)	10	0	100	0	1
2	شركة ملاذ للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ملاذ)	9	1	90	10	2
3	شركة المتوسط والخليج للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ميد)	10	0	100	0	1
4	شركة إياك السعودية للتأمين التعاوني (سلامة)	9	1	90	10	2
5	شركة الدرع العربي للتأمين التعاوني (الدرع)	9	1	90	10	2
6	شركة ساب للتكافل (ساب)	9	1	90	10	2
7	شركة التأمين العربية التعاونية (العربية)	10	0	100	0	1
8	الشركة السعودية الفرنسية للتأمين التعاوني (الفرنسية)	6	4	60	40	3
9	شركة سند للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (سند)	9	1	90	10	2
10	المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيج)	10	0	100	0	1
متوسط لجنة المراجعة / نسبة التطبيق		9	1	90	10	

بعد استقراء نتائج الجدول رقم (30) الخاص بلجنة المراجعة في قطاع التأمين تبين أن: الشركات (التعاونية، ميدغلف، العربية، أسيج) قد حصلت على أعلى نسبة تطبيق في هذا المحور بنسبة قدرها 100%، وجاء في المرتبة الثانية الشركات (ملاذ، سلامة، درع، ساب، سند) حيث حصلت على نسبة تطبيق قدرها: 90% في حين حققت الشركة الفرنسية على المرتبة الأخيرة في التطبيق بنسبة قدرها 60%، ويرجع الباحث هذا الارتفاع في نسبة التطبيق إلى التزام شركات قطاع التأمين بأحكام المادة 14 من لائحة حوكمة الشركات الخاصة بضرورة وجود لجنة مراجعة في الشركات المساهمة، الأمر الذي يسوغ استشعار هذه الشركات بأهمية لجان المراجعة فيها.

المحور الخامس: لجنة الترشيحات والمكافآت .

اقترح الباحث في هذا المحور عدد 7 مؤشرات لقياس جودة أداء الحوكمة، توصل الباحث بعد التطبيق على الشركات المساهمة محل الدراسة إلى النتائج من خلال الجداول رقم (31) - (32) لكل من قطاع المصارف والتأمين على النحو التالي:

جدول (رقم 31)

مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للجنة الترشيحات والمكافآت

في قطاع المصارف

م	المصارف	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	بنك الرياض (الرياض)	0	7	0	100	4
2	مصرف الراجحي (الراجحي)	0	7	0	100	4
3	بنك الجزيرة (الجزيرة)	6	1	86	14	1
4	البنك السعودي الاستثمار (الاستثمار)	0	7	0	100	4
5	البنك العربي الوطني (العربي)	6	1	86	14	1
6	البنك السعودي البريطاني (ساب)	6	1	86	14	1
7	مجموعة سامبا المالية (سامبا)	3	4	42	58	3
8	البنك السعودي الفرنسي (الفرنسي)	3	4	42	58	3
9	البنك السعودي الهولندي (الهولندي)	4	3	58	42	2
10	بنك البلاد (البلاد)	6	1	86	14	1
متوسط لجنة الترشيحات والمكافآت/ نسبة التطبيق		3	4	42	58	

جدول (رقم 32)
مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للجنة الترشيحات والمكافآت
في قطاع التأمين

م	شركات التأمين	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	شركة التعاونية للتأمين (التعاونية)	0	7	0	100	4
2	شركة ملاذ للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ملاذ)	6	1	86	24	2
3	شركة المتوسط والخليج للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ميد غلف)	0	7	0	100	4
4	شركة إياك السعودية للتأمين التعاوني (سلامة)	0	7	0	100	4
5	شركة الدرع العربي للتأمين التعاوني (الدرع)	3	4	43	57	3
6	شركة ساب للتكافل (ساب)	0	7	0	100	4
7	شركة التأمين العربية التعاونية (العربية)	0	7	0	100	2
8	الشركة السعودية الفرنسية للتأمين التعاوني (الفرنسية)	4	3	57	43	2
9	شركة سند للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (سند)	4	3	57	43	2
10	المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيج)	7	0	100	0	1
متوسط لجنة الترشيحات والمكافآت / نسبة التطبيق		2	5	27	73	

بعد استقراء نتائج الجدول رقم (31) الخاص بلجنة الترشيحات والمكافآت في قطاع المصارف تبين: أن المصارف (الجزيرة ، العربي ، ساب ، البلاد) قد حصلت على أعلى نسبة تطبيق في هذا المحور بنسبة قدرها 100% ، وجاء في المرتبة الثانية البنك السعودي الهولندي على نسبة تطبيق قدرها: 58% في حين حققت المصارف (سامبا ، الفرنسي) بنسبة تطبيق قدرها 42% وهي نسبة متدنية ، في حين أحجم كل من المصارف (الرياض ، الراجحي ، الاستثمار) عن التطبيق نهائياً ويرجع السبب في ذلك كما جاء في التقارير السنوية لهذه المصارف أن لجنة الترشيحات لم تكن ملزمة التطبيق في العام المالي 2009م .

تبين باستقراء نتائج الجدول رقم (32) الخاص بلجنة الترشيحات والمكافآت في قطاع التأمين أن شركة أسيج قد حصلت على المرتبة الأولى بنسبة تطبيق قدرها 100% وجاء في المرتبة الثانية شركة ملاذ بنسبة تطبيق قدرها 86% في حين جاءت شركات (سند ، العربية) في المرتبة الثالثة بنسبة تطبيق 57% وأحجم نصف شركات التأمين محل الدراسة عن تطبيق هذا المحور ، ويعزو الباحث هذا الإحجام إلى عدم إلزام لائحة حوكمة الشركات لهذه اللجنة في السنوات السابقة .

المحور السادس: المراجعة الداخلية

اقترح الباحث في هذا المحور عدد 11 مؤشرات لقياس جودة أداء الحوكمة ، توصل الباحث بعد التطبيق على الشركات المساهمة محل الدراسة إلى النتائج من خلال الجداول رقم (33 - 34) لكل من قطاع المصارف والتأمين على النحو التالي:

جدول (رقم 33)

مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للمراجعة الداخلية

في قطاع المصارف

م	المصارف	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	بنك الرياض (الرياض)	8	3	73	27	2
2	مصرف الراجحي (الراجحي)	2	9	20	80	5
3	بنك الجزيرة (الجزيرة)	8	3	73	27	2
4	البنك السعودي الاستثمار (الاستثمار)	4	7	36	64	4
5	البنك العربي الوطني (العربي)	6	5	55	45	3
6	البنك السعودي البريطاني (ساب)	6	5	55	45	3
7	مجموعة سامبا المالية (سامبا)	6	5	55	45	3
8	البنك السعودي الفرنسي (الفرنسي)	8	3	73	27	2
9	البنك السعودي الهولندي (الهولندي)	6	5	55	45	3
10	بنك البلاد (البلاد)	9	2	80	20	1
متوسط المراجعة الداخلية / نسبة التطبيق		6	5	55	45	

جدول (رقم 34)

مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للمراجعة الداخلية

في قطاع التأمين

م	شركات التأمين	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	شركة التعاونية للتأمين (التعاونية)	7	4	64	36	1
2	شركة ملاذ للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ملاذ)	7	4	64	36	1
3	شركة المتوسط والخليج للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ميد غلف)	6	5	55	45	2
4	شركة إياك السعودية للتأمين التعاوني (سلامة)	7	4	64	36	1
5	شركة الدرع العربي للتأمين التعاوني (الدرع)	7	4	64	36	1
6	شركة ساب للتكافل (ساب)	5	6	45	55	3
7	شركة التأمين العربية التعاونية (العربية)	5	6	45	55	3
8	الشركة السعودية الفرنسية للتأمين التعاوني (الفرنسية)	5	6	45	55	3
9	شركة سند للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (سند)	7	4	64	36	1
10	المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيح)	7	4	64	36	1
متوسط المراجعة الداخلية / نسبة التطبيق		6	5	55	45	

بعد استقراء نتائج الجدول رقم (33) الخاص بلجنة المراجعة الداخلية في قطاع المصارف تبين: أن بنك البلاد حصل على أعلى نسبة تطبيق في هذا المحور بنسبة قدرها 80%، وجاء في المرتبة الثانية المصارف (الرياض، الجزيرة، الفرنسي) بنسبة تطبيق قدرها 73%، وجاءت نتائج التطبيق لباقي المصارف (الراجحي، الاستثمار، العربي، ساب، سامبا) متفاوتة تتراوح بين 20% - 55%، ويعزو الباحث تدني نسب التطبيق في معظم البنوك لخلو اللائحة من أي عقوبات تفرض في حالة عدم التطبيق .

تبين باستقراء نتائج الجدول رقم (34) الخاص بلجنة المراجعة الداخلية في قطاع التأمين أن شركات التأمين (التعاونية، ملاذ، سلامة، الدرع، سند، أسيج) وتمثل 60% من شركات التأمين محل الدراسة قد حصلت على المرتبة الأولى بأعلى نسبة تطبيق لغت 100% في حين جاءت شركة ميدغلف بالمرتبة الثانية بالتطبيق بنسبة قدرها 55% في حين جاءت باقي الشركات (ساب، العربية، الفرنسية) في المرتبة الثالثة بنسبة تطبيق 45% بالرغم من أهمية المراجعة الداخلية في تقويم نظام الرقابة الداخلية.

المحور السابع: المراجعة الخارجية .

اقترح الباحث في هذا المحور عدد 7 مؤشرات لقياس جودة أداء الحوكمة، توصل اليها الباحث بعد التطبيق على الشركات المساهمة محل الدراسة إلى النتائج من خلال الجداول رقم (35 - 36) لكل من قطاع المصارف والتأمين على النحو التالي:

جدول (رقم 35)

مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة للمراجعة الخارجية في قطاع المصارف

م	المصارف	نسبة التطبيق %		الإجمالي		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	بنك الرياض (الرياض)	7	0	100	0	1
2	مصرف الراجحي (الراجحي)	7	0	100	0	1
3	بنك الجزيرة (الجزيرة)	7	0	100	0	1
4	البنك السعودي الاستثمار (الاستثمار)	7	0	100	0	1
5	البنك العربي الوطني (العربي)	7	0	100	0	1
6	البنك السعودي البريطاني (ساب)	7	0	100	0	1
7	مجموعة سامبا المالية (سامبا)	7	0	100	0	1
8	البنك السعودي الفرنسي (الفرنسي)	7	0	100	0	1
9	البنك السعودي الهولندي (الهولندي)	7	0	100	0	1
10	بنك البلاد (البلاد)	7	0	100	0	1
	متوسط المراجعة الخارجية/ نسبة التطبيق	7	0	100	0	

جدول (رقم 36)
مؤشرات قياس جودة أداء للمراجعة الخارجية
في قطاع التأمين

م	شركات التأمين	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	شركة التعاونية للتأمين (التعاونية)	7	0	100	0	1
2	شركة ملاذ للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ملاذ)	7	0	100	0	1
3	شركة المتوسط والخليج للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ميد غلف)	7	0	100	0	1
4	شركة إياك السعودية للتأمين التعاوني (سلامة)	7	0	100	0	1
5	شركة الدرع العربي التأمين التعاوني (الدرع)	7	0	100	0	1
6	شركة ساب للتكافل (ساب)	7	0	100	0	1
7	شركة التأمين العربية التعاونية (العربية)	7	0	100	0	1
8	الشركة السعودية الفرنسية للتأمين التعاوني (الفرنسية)	7	0	100	0	1
9	شركة سند للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (سند)	7	0	100	0	1
10	المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيج)	7	0	100	0	1
متوسط المراجعة الخارجية/ نسبة التطبيق		7	0	100	0	

بعد استقراء نتائج الجداول رقم (35 - 36) الخاصة بالمراجعة الخارجية في قطاعي المصارف والتأمين تبين للباحث: أن جميع المصارف وشركات التأمين دون استثناء قد حققت أعلى نسبة تطبيق لهذا المحور قدرها 100% ويعزو الباحث هذا الارتفاع بنسبة التطبيق بهذه الصورة وهذا الإجماع بين كل الشركات محل الدراسة إلى أهمية المراجعة الخارجية باعتبارها الآلية الخارجية لحوكمة الشركات لأنها لم تخضع لسلطان إدارة الشركات وتحظى باستقلال وأداء مهني مميز توج بمراقبة جودة الأداء المهني للتأكد من قيام المراجع الخارجي بتطبيق المعايير والقواعد المهنية الواجب الالتزام بها والتقيد بأحكام نظام المحاسبين القانونيين، مع مراعاة الأنظمة الأخرى ذات العلاقة كل ذلك أسهم في بناء بيئة عمل مهني متطور تنعكس بالإيجاب على جودة أداء حوكمة الشركات بالمملكة .

المحور الثامن: مقياس الأداء المتوازن.

اقترح الباحث في هذا المحور عدد 10 مؤشرات لقياس جودة أداء الحوكمة، توصل اليها الباحث بعد التطبيق على الشركات المساهمة محل الدراسة إلى النتائج من خلال الجداول رقم (37 - 38) لكل من قطاع المصارف والتأمين على النحو التالي:

جدول (رقم 37)
مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لمقياس الأداء المتوازن
في قطاع المصارف

م	المصارف	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	بنك الرياض (الرياض)	7	3	70	30	1
2	مصرف الراجحي (الراجحي)	5	5	50	50	2
3	بنك الجزيرة (الجزيرة)	2	8	20	80	4
4	البنك السعودي الاستثمار (الاستثمار)	3	7	30	70	3
5	البنك العربي الوطني (العربي)	3	7	30	70	3
6	البنك السعودي البريطاني (ساب)	3	7	30	70	3
7	مجموعة سامبا المالية (سامبا)	3	7	30	70	3
8	البنك السعودي الفرنسي (الفرنسي)	3	7	30	70	3
9	البنك السعودي الهولندي (الهولندي)	3	7	30	70	3
10	بنك البلاد (البلاد)	5	5	50	50	2
متوسط مقياس الأداء المتوازن/ نسبة التطبيق		4	6	40	60	

جدول (رقم 38)
مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة لمقياس الأداء المتوازن
في قطاع التأمين

م	شركات التأمين	الإجمالي		نسبة التطبيق %		ترتيب المصارف
		م	غ	م	غ	
1	شركة التعاونية للتأمين (التعاونية)	9	1	90	10	1
2	شركة ملاذ للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ملاذ)	4	6	40	60	3
3	شركة المتوسط والخليج للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ميد غلف)	2	8	20	80	6
4	شركة إياك السعودية للتأمين التعاوني (سلامة)	3	7	30	70	5
5	شركة الدرع العربي التأمين التعاوني (الدرع)	3	7	30	70	5
6	شركة ساب للتكافل (ساب)	2	8	20	80	6
7	شركة التأمين العربية التعاونية (العربية)	4	6	40	60	3
8	الشركة السعودية الفرنسية للتأمين التعاوني (الفرنسية)	6	4	60	40	2
9	شركة سند للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (سند)	6	4	60	40	2
10	المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيح)	6	4	60	40	2
متوسط مقياس الأداء المتوازن/ نسبة التطبيق		5	5	50	50	

بعد استقراء نتائج الجدول رقم (37) الخاص بمقياس الأداء المتوازن في قطاع المصارف تبين أن: بنك الرياض حصل على أعلى نسبة تطبيق في هذا المحور بنسبة قدرها 70%، في حين جاء في المرتبة الثانية المصارف (الراجحي، البلاد) بنسبة تطبيق قدرها 50%، وتدنت نتائج التطبيق لدى المصارف الأخرى، حيث تراوحت بين 20% - 30% ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الآلية تم استحداثها من قبل الباحث ولم تكن موجودة ضمن أحكام لائحة حوكمة الشركات أو النظم الأخرى، وما النتائج التي تم تحقيقها في بعض الشركات ما هي سوى اجتهادات شخصية من 20% من القطاع المصرفي.

تبين باستقراء نتائج الجدول رقم (38) الخاص بمقياس الأداء المتوازن في قطاع التأمين أن شركة التعاونية للتأمين قد حصلت على أعلى نسبة تطبيق في هذا المحور بنسبة قدرها 90% وجاءت الشركات (الفرنسية، سند، أسيج) حيث جاءت في المرتبة الثانية بنسبة تطبيق قدرها 60% في حين جاءت نتائج التطبيق لدى الشركات متفاوتة ومتدنية تراوحت بين 20% - 40% ويعزو الباحث هذا التدني لحدثة قطاع التأمين وإغفال التشريعات السعودية لهذه الآلية حتى تاريخه:

بعد استقراء نتائج الجدول رقم (39) الخاص بنتائج قياس جودة أداء الحوكمة في قطاع المصارف تبين أن: مصرف البلاد حصل على أعلى نسبة تطبيق لمؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة، وذلك بنسبة تطبيق بلغت 79%، بينما احتل المرتبة الثانية بنك الجزيرة بنسبة تطبيق 72% وجاء بالمرتبة الثالثة البنك العربي بنسبة تطبيق 69%، وحصل بنك الرياض على المرتبة الرابعة بين المصارف بتطبيق الحوكمة بنسبة قدرها 65%، واحتل ساب المرتبة الخامسة بنسبة تطبيق قدرها 64%، وجاء الفرنسي بالمرتبة السادسة بنسبة تطبيق 62%، وأما المرتبة السابعة فكانت من نصيب الهولندي بنسبة قدرها 61% واحتل سامبا المرتبة الثامنة بنسبة تطبيق قدرها 59% بينما حصل كل من بنك الاستثمار ومصرف الراجحي على أقل نسب تطبيق بلغت 38% - 39% على التوالي، ويعزو الباحث هذا التدني في المصرفين إلى تدني نسبة التطبيق لديهما في كل من المحاور (محور لجنة المراجعة، ومحور لجنة الترشيحات، المكافآت، ومحور مقياس الأداء المتوازن) وذلك لعدم الزامية لائحة حوكمة الشركات لكل من لجنة الترشيحات ومقياس الأداء المتوازن الذي أغفلته التشريعات السعودية.

جدول (39)
نتائج قياس جودة أداء الحوكمة
في قطاع المصارف

م	المصارف محاور الحوكمة	الرياض	الراجحي	الجزيرة	الاستثمار	العربي	ساب	سامبا	الفرنسي	الهولندي	البلاد
v1	حقوق المساهمين	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.72
v2	الإفصاح والشفافية	0.58	0.33	0.83	0.25	0.58	0.42	0.42	0.50	0.42	0.75
v3	مجلس الإدارة	0.52	0.36	0.48	0.28	0.56	0.44	0.36	0.36	0.40	0.68
v4	لجنة المراجعة	1.00	0.10	1.00	0.20	1.00	0.90	1.00	1.00	1.00	1.00
v5	لجنة الترشيحات والمكافآت	0.00	0.00	0.86	0.00	0.86	0.86	0.43	0.43	0.57	0.86
v6	المراجعة الداخلية	0.73	0.18	0.73	0.36	0.55	0.55	0.55	0.73	0.55	0.82
v7	المراجعة الخارجية	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
v8	مقياس الأداء المتوازن	0.70	0.50	0.20	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.50
	الإجمالي	0.65	0.39	0.72	0.38	0.69	0.64	0.59	0.62	0.61	0.79
	ترتيب المصارف	4	9	2	10	3	5	8	6	7	1

بعد استعراض نتائج الجدول رقم (40) الخاص بنتائج قياس جودة أداء الحوكمة في قطاع التأمين تبين أن: شركة أسيج حصلت على أعلى نسبة تطبيق لمؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة وذلك بنسبة تطبيق بلغت 75% ، في حين حصلت شركة ملاذ على المرتبة الثانية في تطبيق الحوكمة بنسبة قدرها 70% وجاءت شركة التعاونية للتأمين بالمرتبة الثالثة بنسبة تطبيق قدرت بـ 67% وجاءت شركة سند للتأمين بالمرتبة الرابعة بنسب تطبيق قدرها 63% أما شركة الدرع للتأمين فاحتلت المرتبة الخامسة بنسبة تطبيق قدرها 60% ، بينما حصلت شركتا سلامة للتأمين والعربية للتأمين بنسبة تطبيق قدرها 54% في المرتبة السادسة لكل منهما ، وأما المراتب السابعة والثامنة والتاسعة حققتها الشركات (الفرنسية ، ساب ، ميدغلف) على التوالي بنسب قدرها (53%-50%، 49%) ، ويعزو الباحث هذا التدني في نسب التطبيق في قطاع التأمين إلى حداثة هذا القطاع في السوق السعودية وتدني نتائج هذه الشركات في المحاور ومقياس الأداء المتوازن، وذلك لعدم الزامية لائحة حوكمة الشركات لكل من لجنة الترشيحات ومقياس الأداء المتوازن الذي أغفلته التشريعات السعودية، كما هو الحال في قطاع المصارف.

جدول (40)
نتائج قياس جودة أداء الحوكمة
في قطاع التأمين

م	الشركات	التعاونية	ملاذ	ميد غلف	سلامة	الدرع	ساب	العربية	الفرنسية	سند	أسيح
v1	حقوق المساهمين	0.67	0.67	0.44	0.61	0.61	0.50	0.61	0.56	0.61	0.67
v2	الإفصاح والشفافية	0.67	0.58	0.42	0.50	0.58	0.50	0.42	0.08	0.50	0.58
v3	مجلس الإدارة	0.48	0.56	0.28	0.40	0.36	0.44	0.44	0.36	0.24	0.52
v4	لجنة المراجعة	1.00	0.90	1.00	0.90	0.90	0.90	1.00	0.60	0.90	1.00
v5	لجنة الترشيحات	0.00	0.86	0.00	0.00	0.43	0.00	0.00	0.57	0.57	1.00
v6	المراجعة الداخلية	0.64	0.64	0.55	0.64	0.64	0.45	0.45	0.45	0.64	0.64
v7	المراجعة الخارجية	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
v8	مقياس الأداء المتوازن	0.90	0.40	0.20	0.30	0.30	0.20	0.40	0.60	0.60	0.60
الإجمالي		0.67	0.70	0.49	0.54	0.60	0.50	0.54	0.53	0.63	0.75
ترتيب شركات التأمين		3	2	9	6	5	8	6	7	4	1

جدول رقم (41)
ملخص نتائج الدراسة التطبيقية

م	معايير الحوكمة	قطاع المصارف	قطاع التأمين	متوسط القطاعين	ترتيب محاور الحوكمة حسب درجة تطبيقها		
					في قطاع التأمين	في قطاع المصارف	في قطاعي التأمين والمصارف
v1	حقوق المساهمين	67%	59%	63%	3	3	3
v2	الإفصاح والشفافية	51%	48%	50%	5	5	5
v3	مجلس الإدارة	44%	41%	43%	7	7	6
v4	لجنة المراجعة	82%	91%	87%	2	2	2
v5	لجنة الترشيحات والمكافآت	49%	34%	41%	8	6	7
v6	المراجعة الداخلية	57%	57%	57%	4	4	4
v7	المراجعة الخارجية	100%	100%	100%	1	1	1
v8	مقياس الأداء المتوازن	37%	45%	41%	6	8	7
نسبة تطبيق الحوكمة		61%	60%	60%			

عند استقراء ملخص نتائج الدراسة التطبيقية في الجدول رقم (41) لكل من محاور الحوكمة في قطاعي المصارف والتأمين تبين للباحث أن نسبة تطبيق محور المراجعة الخارجية لجميع المصارف وشركات التأمين عينة الدراسة بلغت 100% وهو ما يعزوه الباحث إلى تقييد الشركات محل الدراسة في المملكة العربية السعودية بنظام الشركات وكذلك النظم واللوائح التي تصدر من قبل هيئة السوق المالية التي تتطلب مراجعة حسابات الشركات المساهمة من قبل مراجع خارجي، والتزام مكاتب المراجعة بالمعايير المهنية وخصوصاً أن مراجعي عينة الدراسة معظمهم من شركات المراجعة الأربعة الكبار.

وجاء محور لجنة المراجعة بالمرتبة الثانية حيث حصل على متوسط نسبة تطبيق في القطاعين قدرها 87% وهذا بمثابة إجماع على أهمية لجنة المراجعة وتكوينها في الشركات المساهمة لأنها تلعب دوراً محورياً وتمثل حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وآلية الحوكمة الأخرى، وهو ما يعزوه الباحث إلى الاهتمام المبكر من قبل التشريعات السعودية بتكوين لجان مراجعة في الشركات المساهمة، حيث كان ذلك في عام 1994 من خلال قرار وزير التجارة رقم 903، فضلاً عن إلزامية التطبيق بالنسبة للجان المراجعة في لائحة الحوكمة ابتداءً من عام 2009. بينما احتل المرتبة الثالثة محور حقوق المساهمين والجمعية العامة بمتوسط للقطاعين نسبته 63% وهو يمثل إجماعاً على الاهتمام بمثل هذا المحور لأنه يمثل السلطة الممثلة في الجمعية العامة التي تملك عزل مجلس الإدارة إذا دعت الضرورة، في حين احتل محور المراجعة الداخلية المرتبة الرابعة بنسبة تطبيق قدرها 57% في كل من القطاعين المصرفي والتأمين، وجاء محور الإفصاح والشفافية بالمرتبة الخامسة بنسبة تطبيق متوسطة للقطاعين قدرها 50%، أما المحاور الأخرى التي تتمثل في كل من مجلس الإدارة، ولجنة الترشيحات والمكافآت فقد جاء التطبيق بها متدنياً تراوح بين الـ 41% - 43% حيث احتل مجلس الإدارة المرتبة السادسة بين القطاعات، في حين أن المرتبة السابعة جاءت من نصيب كل من لجنة الترشيحات والمكافآت، ومقياس الأداء المتوازن، ويعزو الباحث هذا التدني بنتائج الحوكمة إلى عدم إلزامية لجنة الترشيحات في لائحة الحوكمة وإغفال التشريعات السعودي لمقياس الأداء المتوازن.

التحليل الإحصائي للدراسة التطبيقية:

أولاً: معامل الارتباط (بيرسون): هو مقياس رياضي يقيس شدة العلاقة بين متغيرين وقيمهته $(-1 \leq r \leq +1)$.

من الجدول (41) والذي يلخص نتائج الدراسة التطبيقية لقطاعي المصارف والتأمين يمكن حساب معامل الارتباط حسب العلاقة على النحو التالي:

$$\text{Correlations } r = \frac{\text{cov}(v,w)}{\text{Vor}(v)\text{vor}(w)}$$

وحسب برنامج الـ (Spss) نجد أن قيمة معامل الارتباط كما في الجدول (42) $r=0.95$

جدول (42)

نتائج معامل الارتباط

Insource	Bank		
.946(**)	1	Pearson Correlation	Bank
.000		Sig. (2-tailed)	
8	8	N	
1	.946(**)	Pearson Correlation	Insurce
	.000	Sig. (2-tailed)	
8	8	N	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

هذه النتيجة تبين أن هناك علاقة شديدة في تطبيق جودة أداء الحوكمة في قطاعي المصارف والتأمين.

ثانياً: (كاي مربع) χ^2 : هو مقياس لقياس استقلالية العلاقة بين متغيرات الدراسة.

نموذج المصارف: يبين هذا النموذج مساهمة محاور الحوكمة ومؤشراتها لقياس جودة أداء حوكمة الشركات في قطاع المصارف ويرمز له (Z_1) .

$$Z_1 = 0.67 V_1 + 0.51 V_2 + 0.44 V_3 + 0.82 V_4 + 0.49 V_5 + 0.57 V_6 + 1 V_7 + 0.37 V_8$$

نموذج التأمين: يبين هذا النموذج مساهمة محاور الحوكمة ومؤشراتها لقياس جودة أداء حوكمة الشركات في قطاع التأمين ويرمز له (Z_2) .

$$Z_2 = 0.59 V_1 + 0.48 V_2 + 0.41 V_3 + 0.91 V_4 + 0.34 V_5 + 0.57 V_6 + 1 V_7 + 0.45 V_8$$

يمكن اختبار χ^2 للمحاور الثمانية لمعرفة ما إذا كانت جميع المحاور تسهم في قياس جودة

أداء الحوكمة بنفس الدرجة وفقاً للآتي:

اختبار فرضية الاستقلال: $H_0: V_1 \neq V_2 \neq V_3 \neq \dots \neq V_8$

المحاور في ظل هذه الفرضية تكون مستقلة في قياس جودة أداء الحوكمة عن بعضها البعض.

اختبار الفرضية البديلة: $H_1: V_1 = V_2 = V_3 = \dots = V_8$

المحاور في ظل هذه الفرضية تكون غير مستقلة عن بعضها البعض، وهناك ارتباط بينها في عملية قياس جودة أداء الحوكمة، أي أن كل محور له علاقة بالمحاور الأخرى.

نجد أن قيمة χ^2 (معامل الارتباط): الإجمالية $\text{Asymp. Sig} = 0.96$ وهي أكبر من قيمة $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% وهذا يعني قبول فرضية الاستقلال التي تنص على أن المحاور الثمانية مستقلة في قياس جودة أداء الحوكمة عن بعضها البعض ورفض الفرضية البديلة. (انظر الجدول 43)

جدول رقم (43)

اختبار كاي مربع χ^2					
			Z2	Z1	
			1	1	Chi-Square(a)
			5	5	Df
			0.96	0.96	Asymp. Sig.
6 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.3.					A

المبحث الثالث

تحليل الدراسة العملية وقبول النموذج الرقابي المقترح

إن مبادئ الحوكمة وآلياتها المعمول بها في ضوء لائحة الحوكمة ونظام الشركات السعودي بالملكة المتمثلة في كل من: (مجلس الإدارة ولجان المراجعة والمراجعة الداخلية، وكذلك المراجعة الخارجية) وعلاقاتها التبادلية مع بعضها وتأثيراتها الإيجابية على جودة أداء الحوكمة، وكذلك آلية مقياس الأداء المتوازن التي استحدثها الباحث لتعزيز الحوكمة، وما يرتبط بها من متغيرات فرعية تم تأصيلها في متن الدراسة، التي عبر عنها الباحث باستمارة الاستبيان التي طرحت لأخذ آراء عينة الدراسة، وتم اختبار صياغة نموذج الدراسة الذي يبين مساهمة كل من مبادئ الحوكمة وآلياتها وكذلك إجراءات النموذج الرقابي.

الدراسة التطبيقية تم من خلالها تطبيق مؤشرات قياس الحوكمة وعددها مائة مؤشر التي وردت في كل من مبادئ الحوكمة وآلياتها، وكذلك في لائحة حوكمة الشركات ونظام الشركات في المملكة وفقاً لمحاور الحوكمة المتمثلة في: (حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، مقياس الأداء المتوازن)، وذلك للوصول إلى نتائج قياس جودة أداء الحوكمة في

الشركات المساهمة بالمملكة ، التي يمكن لها أن تسهم بصورة إيجابية في تعزيز النموذج الرقابي المقترح وقدرته على قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة ، ويمكن للباحث تحليل الدراسة العملية على النحو التالي:

1/3/5 تحليل الدراسة الميدانية:

يتبين من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات في الدراسة الميدانية أن جميع فرضيات الدراسة تم القبول بها من قبل عينة الدراسة ، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الأولى (X1): تؤثر مبادئ الحوكمة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات إن جميع متغيرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة $\text{Sig} = 0.000$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية عند $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95% الأمر الذي يؤدي إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على تأثير مبادئ الحوكمة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات.

الفرضية الثانية (X2): تؤثر آليات الحوكمة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات يتبين للباحث بعد الرجوع إلى نتائج اختبار الفرضيات (X24-X23-X22-X21) المتفرعة من الفرضية (X2) التي تنص على (تؤثر آليات الحوكمة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات) ، وذلك على النحو التالي:

الفرضية: X21 تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يؤثر مجلس الإدارة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات).

الفرضية: X22 تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (تؤثر لجان المراجعة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات).

الفرضية: X23 تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (تؤثر المراجعة الداخلية في قياس جودة أداء حوكمة الشركات).

الفرضية: X24 تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (تؤثر المراجعة الخارجية في قياس جودة أداء حوكمة الشركات).

وهذه النتائج بالإجمال تؤدي إلى رفض فرضية العدم التي تنص على (لا تؤثر آليات الحوكمة في قياس جودة أداء حوكمة الشركات. (X2) وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (تؤثر آليات الحوكمة على جودة أداء حوكمة الشركات).

الفرضية الثالثة (X3): يؤثر مقياس الأداء المتوازن في قياس جودة أداء حوكمة الشركات إن قيمة مستوى المحسوبة $Sig = 0.000$ وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة الجدولية $\alpha = 0.05$ باحتمال ثقة 95%، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لمقياس الأداء المتوازن في قياس جودة أداء حوكمة الشركات.

الفرضية الرابعة (X4): تؤثر إجراءات النموذج الرقابي في قياس جودة أداء حوكمة الشركات إن جميع قيم متغيرات هذه الفرضية أصغر من مستوى الدلالة الجدولية عند: $\alpha = 0.05$ باحتمال 95%، هذا يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبناءً على ذلك فقد تم قبول الفرضية التي تنص على تأثير إجراءات النموذج الرقابي المقترح في قياس جودة أداء حوكمة الشركات.

2/3/5 تحليل الدراسة التطبيقية:

تبين نتائج تحليل البيانات والمعلومات التي وردت في سياق التقارير السنوية للشركات المساهمة في قطاعي المصارف والتأمين بالملكة التي جاءت في الجدول رقم (40) والذي يعرض ملخص لنتائج الدراسة التطبيقية أن ترتيب محاور الحوكمة جاء على النحو التالي :

الأول: المراجعة الخارجية: جاء محور المراجعة الخارجية بالمرتبة الاولى على قطاعي المصارف وشركات التأمين بنسبة تطبيق قدرها 100% وهو ما يعزوه الباحث إلى تقييد الشركات محل الدراسة بالملكة بنظام الشركات النظم واللوائح التي تصدر من قبل هيئة السوق المالية ، والتزام مكاتب المراجعة بالمعايير المهنية وخصوصاً أن مراجعي عينة الدراسة معظمهم من شركات المراجعة الأربع الكبار. وان المراجعة الخارجية من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثراً بمبادئ الحوكمة، لأنها تلعب دوراً حيوياً وهاماً وينظر لها على أنها أحد أطراف الحوكمة، وتحديدًا هي الطرف الخارجي.

الثاني: لجنة المراجعة : جاء حصل هذا المحور على متوسط نسبة تطبيق في القطاعين قدرها 87%، وهذا بمثابة إجماع على أهمية لجنة المراجعة وتكوينها في الشركات المساهمة وهو ما يعزوه الباحث إلى الاهتمام المبكر من قبل التشريعات السعودية بتكوين لجان مراجعة في الشركات المساهمة، حيث كان ذلك في عام 1994 من خلال قرار وزير التجارة رقم 903، فضلاً عن إلزامية التطبيق بالنسبة للجان المراجعة في لائحة الحوكمة ابتداءً من عام 2009.

الثالث: حقوق المساهمين والجمعية العامة: احتل هذا المحور المرتبة الثالثة بمتوسط للقطاعين نسبته 63% وهو يمثل إجماعاً على الاهتمام بمثل هذا المحور لأنه يمثل السلطة الممثلة في الجمعية العامة التي تملك عزل مجلس الإدارة إذا دعت الضرورة.

الرابع: المراجعة الداخلية : احتل محور المراجعة الداخلية المرتبة الرابعة بنسبة تطبيق قدرها 57% في كل من القطاعين المصرفي والتأمين، لازالت المراجعة الداخلية لدى بعض الشركات بالملكة تحتل مكاناً متواضعاً في الهيكل التنظيمي يحول دون تمكنها من أداء دورها بشكل فاعل، مما يؤثر سلباً في تفعيل الحوكمة، الأمر الذي يتطلب اختبار مجموعة من المتغيرات وصياغتها بحيث تحكم العلاقة بين المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات.

الخامس: الإفصاح والشفافية: جاء محور الإفصاح والشفافية بالمرتبة الخامسة بنسبة تطبيق متوسطة للقطاعين قدرها 50%، نظراً لغياب الرقابة على آليات الحوكمة ونقص الإفصاح والشفافية في بعض الشركات المساهمة .

السادس: مجلس الإدارة: احتل مجلس الإدارة المرتبة السادسة بين القطاعات بنسبة قدرها 43% ويعزو الباحث ذلك الى وجود جوانب قصور في أداء بعض مجالس إدارات الشركات الأمر الذي يتطلب اختبار مجموعة من المتغيرات وصياغتها بحيث تحكم العلاقة بين أداء مجلس الإدارة وحوكمة الشركات. نظراً لأن مجلس الإدارة يعد أهم طرف أساسي في أداء حوكمة الشركات

السابع: مقياس الأداء المتوازن: ولجنة الترشيحات والمكافآت: المرتبة السابعة كانت من نصيب كل من محوري مقياس الأداء المتوازن : ولجنة الترشيحات والمكافآت بنسبة تطبيق قدرها 41% ويعزو الباحث هذا التدني الى إغفال التشريعات السعودية ذات العلاقة لألية مقياس الأداء المتوازن كأحد آليات حوكمة الشركات، وهذا ما دفع الباحث إلى تسليط الضوء على هذه الآلية ومدى مساهمتها في قياس جودة أداء حوكمة الشركات، كما إن لجنة الترشيحات والمكافآت فقد جاءت بهذه المرتبة فإن السبب في ذلك قد يعود -من وجهة نظر الباحث - إلى تأخر إلزام الشركات المساهمة بهذه اللجنة من قبل هيئة سوق المال، حيث صدر مؤخراً قرار إلزام الشركات المساهمة بلجنة الترشيحات والمكافآت وذلك اعتباراً من 2011/1/1 بموجب قرار هيئة سوق المال رقم (1 - 10 - 2010).

3/3/5 قبول النموذج الرقابي المقترح:

تعبر الدراسة الميدانية عن متغيرات مبادئ الحوكمة وآلياتها المتمثلة في: (مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، وكذلك مقياس الأداء المتوازن)، فضلاً عن إجراءات النموذج الرقابي المقترح، وذلك على أرض الواقع بالإجماع على صلاحية هذه المتغيرات مستوفية كل الجوانب المنهجية بدليل قبول كل فرضيات الدراسة الميدانية، وبصفة خاصة الفرضية الرابعة التي تنص على: تؤثر إجراءات النموذج الرقابي المقترح في قياس جودة أداء حوكمة الشركات. أما الدراسة التطبيقية فإنها تحاكي واقع الحوكمة بالملكة، وإن محاور الحوكمة التي تم التطبيق بها على الشركات محل الدراسة قد حققت نتائج مرضية حول الالتزام بهذه المحاور. وفي كل الأحوال إن الدراسة الميدانية قد تم استقصاء آراء أصحاب القرار في الشركات المساهمة، والمراجعين الخارجيين، وفي الوقت ذاته فإن الذين تم استهدافهم في الدراسة الميدانية هم الذين أشرفوا وشاركوا في انجاز التقارير السنوية للشركات المساهمة التي تم التطبيق عليها واعتمادها. وإن لائحة الحوكمة السعودية جاءت من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح، وإن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات بالملكة أصبح مطلباً ضرورياً، وإن دور هيئة السوق المالية المسؤولة عن الشركات المساهمة يجب أن يتعدى الالتزام بتطبيق أحكام مواد لائحة حوكمة الشركات ونظام الشركات السعودي والأنظمة ذات الصلة إلى تقديم توصيات ومقترحات من شأنها أن تزيد الرقابة على آليات الحوكمة لضمان أفضل ممارسات الحوكمة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تهيئة المناخ المناسب وسلامة التعامل في السوق المالية وبالتالي يعمل على رفع جودة أداء حوكمة الشركات المساهمة بالملكة.

يتضح من خلال ما أشارت إليه نتائج الدراسة الميدانية من خلال قبول فرضيات الدراسة كما سبق الإشارة إليه، وهو ما تدعمه نتائج الدراسة التطبيقية، التي أظهرت في الجدول رقم (41) أن نسبة متوسط تطبيق محاور الحوكمة لقياس جودة أداء الحوكمة قد تراوحت في قطاعي المصارف والتأمين بين 41% - 100%، وقد بلغت نسبة تطبيق الحوكمة لقطاع المصارف 61% بينما حصل قطاع التأمين على نسبة تطبيق قدرها 60%، وبالتالي فإن نسبة التطبيق في قطاعي المصارف والتأمين قد بلغت نسبة 60%، تقريباً وهي نسبة مقبولة في هذه المرحلة. -من وجهة نظر الباحث - والتي تم دعمها ببعض أساليب التحليل الإحصائي التي تتناسب والدراسة التطبيقية مثل: معامل الارتباط (بيرسون): الذي استخدم لقياس شدة العلاقة بين قطاعي المصارف والتأمين التي بلغت نسبة قدرها 95%، هذه هي النتيجة تؤكد وجود علاقة شديدة في

تطبيق جودة أداء الحوكمة بين قطاعي المصارف والتأمين، ويعزو الباحث ذلك الى أن القطاعين من أهم القطاعات المالية التي تعمل تحت مظلة مؤسسة النقد العربي السعودي وتعد حساباتها وفقاً للمعايير الدولية، فضلاً عن التزامها بمعظم احكام لائحة حوكمة الشركات. وكذلك تم قياس العلاقة بين محاور الحوكمة لدراسة مدى استقلالية كل منها عن الآخر باستخدام (χ^2) ، حيث نجد أن قيمة χ^2 : الإجمالية $\text{Asymp. Sig} = 0.96$ وهي أكبر من قيمة $\alpha 0.05$ باحتمال ثقة 95% وهذا يعني قبول فرضية الاستقلال التي تنص على أن المحاور الثمانية مستقلة في قياس جودة أداء الحوكمة عن بعضها البعض ورفض الفرضية البديلة، وهذا يعطي مؤشراً يلامس واقع حوكمة الشركات بالمملكة، الأمر الذي يبين قدرة هذا النموذج ليكون أكثر قبولاً وقابلية للتطبيق لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)

لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية
الصادرة بموجب القرار رقم 1 - 212 - 2006 بتاريخ 2006/11/12

الباب الأول: أحكام تمهيدية

المادة الأولى : تمهيد :

أ. تبين هذه اللائحة القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركات المساهمة المدرجة في السوق، من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح

ب. تعد هذه اللائحة استرشادية لجميع الشركات المدرجة في السوق المالية ما لم ينص نظام أو لائحة أخرى أو قرار مجلس الهيئة على إلزامية بعض ما ورد فيها من أحكام.

ج. استثناء من الفقرة (ب) من هذه المادة يجب على الشركة الالتزام بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما تم تطبيقه من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك.

المادة الثانية : التعريفات:

يقصد بالكلمات والعبارات الواردة في هذه اللائحة المعاني الموضحة لها في النظام وفي قائمة المصطلحات المستخدمة في لوائح هيئة السوق المالية وقواعدها.

لغرض تطبيق أحكام هذه اللائحة ، يقصد بالكلمات والعبارات الواردة أدناه المعاني الموضحة أمام كل منها ما لم يقض سياق النص بغير ذلك.

العضو المستقل: عضو مجلس الإدارة الذي يتمتع بالاستقلالية التامة. ومما يناه في الاستقلالية على سبيل المثال لا الحصر أي من الآتي:

1. أن يملك حصة سيطرة في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها.
2. أن يكون من كبار التنفيذيين خلال العامين الماضيين في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها.
3. أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى من أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها.
4. أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من كبار التنفيذيين في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها.
5. أن يكون عضو مجلس إدارة في أي شركة ضمن مجموعة الشركة المرشح لعضوية مجلس إدارتها.
6. أن يكون موظفاً خلال العامين الماضيين لدى أي من الأطراف المرتبطة بالشركة أو بأي شركة من مجموعتها كالمحاسبين القانونيين وكبار الموردين ، أو أن يكون مالكاً لحصص سيطرة لدى أي من تلك الأطراف خلال العامين الماضيين.

العضو غير التنفيذي: عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً لإدارة الشركة، أو لا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها.

الأقرباء من الدرجة الأولى: الأب والأم والزوج والزوجة والأولاد.

أصحاب المصالح: كل شخص له مصلحة مع الشركة مثل المساهمين، والعاملين، والدائنين، والمعلماء، والموردين، والمجتمع.

التصويت التراكمي: أسلوب تصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة يمنح كل مساهم قدرة تصويتية بعدد الأسهم التي يملكها ؛ بحيث يحق له التصويت بها لمرشح واحد أو تقسيمها بين من يختارهم من المرشحين دون وجود أي تكرار لهذه الأصوات. ويزيد هذا الأسلوب من فرص حول مساهمي الأقلية على تمثيل لهم في مجلس الإدارة عن طريق الأصوات التراكمية لمرشح واحد. مساهمو الأقلية: المساهمون الذين يمثلون فئة غير مهيمنة على الشركة بحيث لا يستطيعون التأثير عليها.

الباب الثاني: حقوق المساهمين والجمعية العامة

المادة الثالثة : الحقوق العامة للمساهمين :

تُنبت للمساهمين جميع الحقوق المتصلة بالسهم ، وبوجه خاص الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي يتقرر توزيعها ، والحق في الحصول على نصيب من موجودات الشركة عند التصفية، وحق حضور جمعيات المساهمين ، والاشتراك في مداولاتها والتصويت على قراراتها ، وحق التصرف في الأسهم، وحق مراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوى المسؤولية على أعضاء المجلس، وحق الاستفسار وطلب معلومات بما لا يضر بمصالح الشركة ولا يتعارض مع نظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية

المادة الرابعة: تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات :

أ. يجب أن يتضمن النظام الأساس للشركة ولوائحها الداخلية الإجراءات والاحتياطات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية

ب. يجب توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه، بحيث تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة ، وأن تقدّم وتحدّث بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحدد، وعلى الشركة استخدام أكثر الطرق فعالية في التواصل مع المساهمين، ولا يجوز التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير المعلومات.

المادة الخامسة: حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة :

أ. تُعقد الجمعية العامة مرة على الأقل في السنة خلال الستة أشهر التالية لانتهاؤ السنة المالية للشركة.

- ب. تتعقد الجمعية العامة بدعوة من مجلس الإدارة. ويجب على مجلس الإدارة أن يدعو الجمعية العامة للاجتماع إذا طلب ذلك المحاسب القانوني أو عدد من المساهمين تمثل ملكيتهم (5%) من رأس المال على الأقل.
- ج. يجب الإعلان عن موعد انعقاد الجمعية العامة ومكانه وجدول أعمالها قبل الموعد (بعشرين) يوماً على الأقل، ونشر الدعوة في موقع السوق وموقع الشركة الإلكتروني وفي صحيفتين واسعتي الانتشار في المملكة. وينبغي استخدام وسائل التقنية الحديثة للاتصال بالمساهمين.
- د. يجب أن يتاح للمساهمين الفرصة للمشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما يجب إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم تلك الاجتماعات وإجراءات التصويت.
- هـ. يجب العمل على تيسير مشاركة أكبر عدد من المساهمين في اجتماع الجمعية العامة، ومن ذلك اختيار المكان والوقت الملائمين.
- و. يجب على مجلس الإدارة عند إعداد جدول أعمال اجتماع الجمعية العامة أن يأخذ في الاعتبار الموضوعات التي يرغب المساهمون في إدراجها على جدول أعمال الاجتماع. ويجوز للمساهمين الذين يملكون نسبة (5%) على الأقل من أسهم الشركة إضافة موضوع أو أكثر إلى جدول أعمال الجمعية العامة عند إعداده.
- ز. للمساهمين حق مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول أعمال الجمعية العامة وتوجيه الأسئلة في شأنها إلى أعضاء مجلس الإدارة والمحاسب القانوني. وعلى مجلس الإدارة أو المحاسب القانوني الإجابة على أسئلة المساهمين بالقدر الذي لا يعرض مصلحة الشركة للضرر.
- ح. يجب أن تكون الموضوعات المعروضة على الجمعية العامة مصحوبة بمعلومات كافية تمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم.
- ط. يجب تمكين المساهمين من الاطلاع على محضر اجتماع الجمعية العامة، كما يجب أن تقوم الشركة بتزويد الهيئة بنسخة من محضر الاجتماع خلال (عشرة) أيام من تاريخ انعقاده.
- ي. يجب إعلام السوق بنتائج الجمعية العامة فور انتهائها.
- ك. يجب إتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة.
- ل. للمساهم أن يوكل عنه - كتابة - مساهماً آخر مع غير أعضاء مجلس الإدارة ومن غير موظفي الشركة في حضور اجتماع الجمعية العامة.
- م. يجب على المستثمرين من الأشخاص ذوي الصفة الاعتبارية الذين يتصرفون بالنيابة عن غيرهم - مثل صناديق الاستثمار - الإفصاح عن سياساتهم في التصويت وتصويتهم الفعلي في تقاريرهم السنوية، وكذلك الإفصاح عن كيفية التعامل مع أي تضارب جوهري للمصالح قد يؤثر على ممارسة الحقوق الأساسية الخاصة باستثماراتهم.
- المادة السابعة: حقوق المساهمين في أرباح الأسهم :

- أ. يجب على مجلس الإدارة وضع سياسة واضحة بشأن توزيع أرباح الأسهم بما يحقق مصالح المساهمين والشركة، ويجب إطلاع المساهمين على هذه السياسة في اجتماع الجمعية العامة، والإشارة إليها في تقرير مجلس الإدارة.
- ب. تقرر الجمعية العامة الأرباح المقترح توزيعها وتاريخ التوزيع. وتكون أحقية الأرباح سواء الأرباح النقدية أو أسهم المنحة لمالكى الأسهم المسجلين بسجلات مركز إيداع الأوراق المالية في نهاية تداول يوم انعقاد الجمعية العامة.

الباب الثالث: الإفصاح والشفافية

المادة الثامنة: السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح:

على الشركة أن تضع سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية بشكل مكتوب وفقاً للنظام.

المادة التاسعة: الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة : بالإضافة إلى ما ورد في قواعد التسجيل والإدراج بشأن محتويات تقرير مجلس الإدارة الذي يرفق بالقوائم المالية السنوية للشركة، يجب أن يحتوي تقرير مجلس الإدارة على الآتي:

1. ما تم تطبيقه من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك.
- ب. أسماء الشركات المساهمة التي يكون عضو مجلس إدارة الشركة عضواً في مجالس إدارتها.
- ج. تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه على النحو الآتي: عضو مجلس إدارة تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة مستقل.
- د. وصف مختصر لاختصاصات لجان مجلس الإدارة الرئيسة ومهامها مثل لجنة المراجعة، ولجنة الترشيحات والمكافآت، مع ذكر أسماء هذه اللجان ورؤسائها وأعضائها وعدد اجتماعاتها.
- هـ. تفصيل عن المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل من الآتي كل على حدة:
 1. أعضاء مجلس الإدارة.
 2. خمسة من كبار التنفيذيين من تلقوا أعلى المكافآت والتعويضات من الشركة، يضاف إليهم الرئيس التنفيذي والمدير المالي إن لم يكونا من ضمنهم.
 - و. أي عقوبة أو جزاء أو قيد احتياطي مفروض على الشركة من الهيئة أو من أي جهة إشرافية أو تنظيمية أو قضائية أخرى.
- د. نتائج المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية بالشركة

الباب الرابع: مجلس الإدارة

المادة العاشرة : الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة :

من أهم الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة ما يأتي:

أ. اعتماد التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها، ومن ذلك:

1. وضع الإستراتيجية الشاملة للشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها.
2. تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة واستراتيجياتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.
3. الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للشركة، وتملك الأصول والتصرف بها.
4. وضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل في الشركة.
5. المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية والوظيفية في الشركة واعتمادها.

ب. وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، ومن ذلك:

1. وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة.
2. التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.
3. التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بشفافية.
4. المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.

ج. وضع نظام حوكمة خاص بالشركة - بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة - والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فاعليته وتعديله عند الحاجة.

د. وضع سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة لها.

هـ. وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم. ويجب أن تغطي هذه السياسة - بوجه خاص - الآتي:

1. آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود.
2. آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح.
3. آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم.
4. قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين في الشركة بحيث تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح، على أن يضع مجلس الإدارة آليات مراقبة تطبيق هذه القواعد والالتزام بها.
5. مساهمة الشركة الاجتماعية.

و. وضع السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين.

المادة الحادية عشر : مسؤوليات مجلس الإدارة :

أ. مع مراعاة اختصاصات الجمعية العامة ، يتولى مجلس إدارة الشركة جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارتها. وتظل المسؤولية النهائية عن الشركة على المجلس حتى وإن شكل لجاناً أو فوض جهات أو أفراد آخرين للقيام ببعض أعماله ، وعلى المجلس تجنب إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة.

ب. يجب تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بوضوح في نظام الشركة الأساس.

ج. يجب أن يؤدي مجلس الإدارة مهماته بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام ، وأن تكون قراراته مبنية على معلومات وافية من الإدارة التنفيذية ، أو أي مصدر موثوق آخر.

د. يمثل عضو مجلس الإدارة جميع المساهمين ، وعليه أن يلتزم بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة

عموماً وليس ما يحقق مصالح المجموعة التي يمثلها أو التي صوتت على تعيينه في مجلس الإدارة.

هـ. يحدد مجلس الإدارة الصلاحيات التي يفوضها للإدارة التنفيذية ، وإجراءات اتخاذ القرار ومدة

التفويض . كما يحدد الموضوعات التي يحتفظ بصلاحيات البت فيها . وترفع الإدارة التنفيذية تقارير دورية عن ممارساتها للصلاحيات المفوضة.

و. يجب على مجلس الإدارة التأكد من وضع إجراءات لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل الشركة وبخاصة الجوانب المالية والقانونية فضلاً عن تدريبهم إن لزم الأمر.

ز. يجب على مجلس الإدارة التأكد من توفير الشركة معلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء

مجلس الإدارة بوجه عام ولأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بوجه خاص ، وذلك من أجل

تمكينهم من القيام بواجباتهم ومهامهم بكفاءة.

ح. لا يجوز لمجلس الإدارة عقد القروض التي تجاوز آجالها ثلاث سنوات ، أو بيع عقارات الشركة أو

رهنها ، أو إبراء مديني الشركة من التزاماتهم ، إلا إذا كان مصرحاً له بذلك في نظام الشركة

وبالشروط الواردة فيه. وإذا لم يتضمن نظام الشركة أحكاماً في هذا الشأن ، فلا يجوز للمجلس

القيام بالتصرفات المذكورة إلا بإذن من الجمعية العامة ، ما لم تكن تلك التصرفات داخلية

بطبيعتها في أغراض الشركة.

المادة الثانية عشرة : تكوين مجلس الإدارة :

يجب الالتزام بالآتي فيما يتعلق بتكوين مجلس الإدارة:

أ. أن يحدد نظام الشركة عدد أعضاء مجلس الإدارة ، على ألا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على أحد عشر.

ب. أن تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة للمدة المنصوص عليها في نظام الشركة بشرط ألا تتجاوز

ثلاث سنوات. ويجوز إعادة تعيين أعضاء مجلس الإدارة ما لم ينص نظام الشركة على غير ذلك.

ت. أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين.

- ث. يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة مثل منصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام.
- ج. ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين ، أو ثلث أعضاء المجلس ، أيهما أكثر.
- ح. أن يبين نظام الشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس ، وأنه يجوز للجمعية العامة في كل وقت عزل جميع أعضاء مجلس الإدارة أو بعضهم ، ولو نص نظام الشركة على خلاف ذلك.
- خ. عند انتهاء عضوية أحد أعضاء مجلس الإدارة بأي من طرق انتهاء العضوية يجب على الشركة أن تخطر الهيئة والسوق فوراً مع بيان الأسباب التي دعت إلى ذلك.
- د. ألا يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة في آن واحد.
- ذ. لا يجوز للشخص ذي الصلة الاعتبارية - الذي يحق له بحسب نظام الشركة تعيين ممثلين له في مجلس الإدارة - التصويت على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة.
- المادة الثالثة عشرة : لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها :
- أ. ينبغي تشكيل عدد مناسب من اللجان حسب حاجة الشركة وظروفها ، لكي يتمكن مجلس الإدارة من تأدية مهماته بشكل فعال.
- ب. يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقاً لإجراءات عامة يضعها مجلس الإدارة تتضمن تحديد مهمة اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها خلال هذه المدة وكيفية رقابة مجلس الإدارة عليها . وعلى اللجنة أن تبلغ مجلس الإدارة علماً بما تقوم به أو تتوصل إليه من نتائج أو تتخذه من قرارات بشفافية مطلقة. وعلى مجلس الإدارة أن يتابع عمل اللجان بشكل دوري للتحقق من قيامها بالأعمال الموكلة إليها.
- ويجب أن يقر مجلس الإدارة لوائح عمل جميع اللجان الدائمة المنبثقة عنه ، ومنها لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت.
- ج. يجب تعيين عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في اللجان المعنية بالمهام التي قد ينتج عنها حالات تعارض مصالح ، مثل التأكد من سلامة التقارير المالية وغير المالية ، ومراجعة صفقات الأشخاص ذوي العلاقة ، والترشيح لعضوية مجلس الإدارة ، وتعيين المديرين التنفيذيين ، وتحديد المكافآت.
- المادة الرابعة عشرة : لجنة المراجعة
- أ. يشكل مجلس الإدارة لجنة من أعضاء غير التنفيذيين تسمى لجنة المراجعة ، لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة ، يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية.
- ب. تصدر الجمعية العامة للشركة بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة ومدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة.
- ج. تشمل مهام لجنة المراجعة ومسؤولياتها ما يلي:
1. الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة ؛ من أجل التحقق من مدى فاعليتها في تنفيذ

- الأعمال والمهام التي حددها لها مجلس الإدارة.
 2. دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه
 3. دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها.
 4. التوصية لمجلس الإدارة بتعيين المحاسبين القانونيين وفصلهم وتحديد أتعابهم، ويراعى عند التوصية بالتعيين التأكد من استقلاليتهم.
 5. متابعة أعمال المحاسبين القانونيين ، واعتماد أي عمل خارج نطاق أعمال المراجعة التي يكلفون بها أثناء قيامهم بأعمال المراجعة.
 6. دراسة خطة المراجعة مع المحاسب القانوني وإبداء ملحوظاتها عليها.
 7. دراسة ملحوظات المحاسب القانوني على القوائم المالية ومتابعة ما تم في شأنها.
 8. دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنها.
 9. دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.
- المادة الخامسة عشرة : لجنة الترشيحات والمكافآت :
- أ. يشكل مجلس الإدارة لجنة تسمى (لجنة الترشيحات والمكافآت).
 - ب. تصدر الجمعية العامة للشركة - بناء على اقتراح من مجلس الإدارة - قواعد اختيار أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت ومدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة
 - ت. تشمل مهمات لجنة الترشيحات والمكافآت ومسؤولياتها ما يلي :
1. التوصية لمجلس الإدارة بالترشيح لعضوية المجلس وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبق إدانته بجريمة مخلة بالشرف والأمانة.
 2. المراجعة السنوية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة وإعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة ، بما في ذلك تحديد الوقت الذي يلزم أن يخصصه العضو لأعمال مجلس الإدارة.
 3. مراجعة هيكل مجلس الإدارة ورفع التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها.
 4. تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة ، واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.
 5. التأكد بشكل سنوي من استقلالية الأعضاء المستقلين، وعدم وجود أي تعارض مصالح إذ كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى.
 6. وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، ويراعى عند وضع تلك السياسات استخدام معايير ترتبط بالأداء.
- المادة السادسة عشرة : اجتماعات مجلس الإدارة وجدول الأعمال:
- أ. على أعضاء مجلس الإدارة تخصيص وقت كاف للاضطلاع بمسؤولياتهم، بما في ذلك التحضير لاجتماعات المجلس واللجان الدائمة والمؤقتة، والحرص على حضورها.

ب. يعقد مجلس الإدارة اجتماعات عادية منتظمة، بدعوة من الرئيس. وعلى الرئيس أن يدعو مجلس الإدارة لعقد اجتماع طارئ متى طلب ذلك - كتابة - اثنان من الأعضاء.

ت. على رئيس مجلس الإدارة التشاور مع الأعضاء الآخرين والرئيس التنفيذي عند إعداد جدول محدد بالموضوعات التي ستعرض على المجلس. ويرسل جدول الأعمال - مصحوباً بالمستندات - للأعضاء قبل الاجتماع بوقت كافٍ؛ حتى يتاح لهم دراسة الموضوعات والاستعداد الجيد للاجتماع. ويقر مجلس الإدارة جدول الأعمال حال انعقاده ، وفي حال اعتراض أي عضو على هذا الجدول تُثبت تفاصيل هذا الاعتراض في محضر الاجتماع.

ث. يجب على مجلس الإدارة توثيق اجتماعاته وإعداد محاضر بالمناقشات والمداولات بما فيها عمليات التصويت التي تمت وتبويبها وحفظها بحيث يسهل الرجوع إليها.

المادة السابعة عشرة : مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعويضاتهم:

يبين نظام الشركة طريقة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة ويجوز أن تكون هذه المكافآت راتباً معيناً أو بدل حضور عن الجلسات أو مزايا عينية أو نسبة معينة من الأرباح، ويجوز الجمع بين اثنتين أو أكثر من هذه المزايا.

المادة الثامنة عشرة : تعارض المصالح في مجلس الإدارة:

أ. لا يجوز لعضو مجلس الإدارة - بغير ترخيص من الجمعية العامة يجدد كل سنة - أن تكون له أي مصلحة (مباشرة أو غير مباشرة) في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، وتستثنى من ذلك الأعمال التي تتم بطريق المنافسة العامة إذا كان عضو مجلس الإدارة صاحب العرض الأفضل. وعلى عضو مجلس الإدارة أن يبلغ المجلس بما له من مصلحة شخصية في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، ويثبت هذا التبليغ في محضر الاجتماع، ولا يجوز للعضو ذي المصلحة الاشتراك في التصويت على القرار الذي يصدر في هذا الشأن. ويبلغ رئيس مجلس الإدارة الجمعية العامة عند انعقادها عن الأعمال والعقود التي يكون لأحد أعضاء مجلس الإدارة مصلحة شخصية فيها، ويرفق بهذا التبليغ تقرير خاص من المحاسب القانوني.

ب. لا يجوز لعضو مجلس الإدارة - بغير ترخيص من الجمعية العامة يجدد كل سنة - أن يشترك في أي عمل من شأنه منافسة الشركة، أو أن يتجر في أحد فروع النشاط الذي تزاوله.

ت. لا يجوز للشركة أن تقدم قرضاً نقدياً من أي نوع لأعضاء مجلس إدارتها أو أن تضمن أي قرض يعقده واحد منهم مع الغير، ويستثنى من ذلك البنوك وغيرها من شركات الائتمان.

الباب الخامس: أحكام ختامية

المادة التاسعة عشرة: النشر والنفاذ

تكون هذه اللائحة نافذة من تاريخ نشرها

ملحق رقم (2)

خطاب التزام الشركة بتقديم المعلومات

نؤكد أن القوائم المالية المرفقة عن السنة المالية المنتهية في / / وكذلك المعلومات والبيانات الأخرى والمبينة على الصفحات من إلى صحيحة ومثبتة لدى الشركة وتكون مسؤوليتنا كاملة إذا ثبت خلاف ذلك، وتتضمن المعلومات والبيانات الأخرى ما يلي:

- 1 - بيان تعيين ممثلي الشركة (مرفق رقم 1)
- 2 - بيان تسليم القوائم المالية (مرفق رقم 2).
- 3 - بيان بأسماء أعضاء مجلس الإدارة والأعمال التي يمارسونها داخل وخارج الشركة (مرفق رقم 3).
- 4 - بيان بأسماء أعضاء لجنة المراجعة والأعمال التي يمارسونها داخل وخارج الشركة (مرفق رقم 4).
- 5 - بيان بأسماء أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت والأعمال التي يمارسونها داخل وخارج الشركة (مرفق رقم 5).
- 6 - بيان باسم المراجع الداخلي (مرفق رقم 6).
- 7 - بيان بأسماء أعضاء الإدارة التنفيذية والأعمال التي يمارسونها داخل وخارج الشركة (مرفق رقم 7).
- 8 - بيان بأسماء مراقبي الحسابات (مرفق رقم 8).
- 9 - الدورات التدريبية والمؤتمرات التي تم حضورها من قبل أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجنة المراجعة وأعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت والمراجع الداخلي وأعضاء الإدارة التنفيذية (مرفق رقم 9).
- 10 - القضايا المرفوعة من أو ضد الشركة (مرفق رقم 10).
- 11 - مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة (مرفق رقم 11).

رئيس مجلس الإدارة:

التوقيع:

الختم:

مرفق رقم (1)

بيان تعيين ممثلي الشركة

تنفيذاً لما تنص عليه قواعد التسجيل والإدراج الصادرة عن هيئة السوق المالية،
قرر مجلس إدارة شركة []، شركة مساهمة قائمة ومؤسسة وفقاً لأنظمة المملكة
العربية السعودية بسجل تجاري رقم [] وتاريخ [] هـ صادر من
، أن يفوض إلى كل من:

1 - [] (عضو مجلس الإدارة).

2 - [] (أحد كبار التنفيذيين).

أن يكونا ممثلي الشركة لدى الهيئة لجميع الأغراض المتعلقة بتطبيق نظام السوق المالية
ولوائحه التنفيذية. وقد صادق أعضاء مجلس إدارة الشركة على هذا القرار بتاريخ
هـ الموافق [] م.
وتجدون أدناه المعلومات الخاصة بكل منهما.

الاسم	الاسم	الاسم	الاسم
الاسم الوظيفي	الاسم الوظيفي	الاسم الوظيفي	الاسم الوظيفي
هاتف العمل	هاتف العمل	هاتف العمل	هاتف العمل
هاتف المنزل	هاتف المنزل	هاتف المنزل	هاتف المنزل
الجوال	الجوال	الجوال	الجوال
الفاكس	الفاكس	الفاكس	الفاكس
عنوان العمل	عنوان العمل	عنوان العمل	عنوان العمل
البريد الإلكتروني	البريد الإلكتروني	البريد الإلكتروني	البريد الإلكتروني

رئيس مجلس الإدارة:

التوقيع:

الختم:

مرفق رقم (2)

بيان تسليم القوائم المالية

الأسئلة (ربع السنوية)				السنوية	نموذج تسليم القوائم المالية :
					اسم الشركة
					السنة / الفترة المالية المنتهية في
ملاحظات	لا تنطبق	لا	نعم	هل تضمنت القوائم المالية ما يلي:	
				1. تقرير مراجع الحسابات المعتمد ؟	
				2. قائمة المركز المالي ؟	
				3. قائمة الدخل ؟	
				4. قائمة التدفقات النقدية ؟	
				5. قائمة التغير في حقوق المساهمين ؟	
				6. الإيضاحات حول القوائم المالية ؟	
				7. توقيع جميع القوائم المالية من قبل عضو مجلس الإدارة المفوض والرئيس التنفيذي والمدير	
				8. إرفاق تقرير مجلس الإدارة (للقوائم المالية السنوية) .	
ملاحظات	لا تنطبق	لا	نعم	استقلالية مراجعي الحسابات	
				هل تم التأكد من استقلالية المحاسب القانوني للشركة، وأي شريك أو موظف في مكتبه؟	

المدير المالي

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

الرئيس التنفيذي (المدير العام)

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

عضو مجلس الإدارة المفوض

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

مرفق رقم (3)

بيان بأسماء أعضاء مجلس الإدارة والأعمال التي يمارسونها داخل وخارج الشركة

اسم الشركة :

م	الاسم	صفة العضوية			المؤهل العلمي		طبيعة العضوية		مدة الخبرة	ملاحظات
		تنفيذي	غير تنفيذي	مستقل	الدرجة	التخصص	شخصية	اعتبارية		

رئيس مجلس الإدارة:

التوقيع:

الختم:

مرفق رقم (4)

بيان بأسماء أعضاء لجنة المراجعة والأعمال التي يمارسونها داخل وخارج الشركة

اسم الشركة :

ملاحظات	مدة الخبرة		المؤهل العلمي		طبيعة العمل		الاسم	م
	أخرى	محاسبية	التخصص	الدرجة	خارج	داخل		

رئيس مجلس الإدارة:

التوقيع:

الختم:

مرفق رقم (5)

بيان بأسماء أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت والأعمال التي يمارسونها داخل وخارج الشركة

اسم الشركة :

ملاحظات	مدة الخبرة		المؤهل العلمي		طبيعة العمل		الاسم	م
	أخرى	إدارة	التخصص	الدرجة	خارج	داخل		

رئيس مجلس الإدارة:

التوقيع:

الختم:

ملاحق الدراسة

مرفق رقم (6)

بيان باسم المراجع الداخلي

اسم الشركة :

ملاحظات	مدة الخبرة	زمالة الهيئات المهنية		المؤهل العلمي		رقم الترخيص	الاسم	م
		أخرى (حدد)	سعودية	التخصص	الدرجة			

رئيس مجلس الإدارة:

التوقيع:

الختم:

مرفق رقم (7)

بيان بأسماء أعضاء الإدارة التنفيذية والأعمال التي يمارسونها داخل وخارج الشركة

..... اسم الشركة:

[illegible]

رئيس مجلس الإدارة:

التوقيع:

الختم:

مرفق رقم (8)

بيان بأسماء مراجعي الحسابات

ملاحظات	مدة الخبرة	زمالة الهيئات المهنية		المؤهل العلمي		رقم الترخيص	الاسم	م
		سعودية	أخرى (حدد)	التخصص	الدرجة			

رئيس مجلس الإدارة:

التوقيع:

الختم:

مرفق رقم (9)

الدورات التدريبية والمؤتمرات

مكان عقد الدورة	الجهة المنظمة	تاريخ عقد الدورة	مدة الدورة	موضوع الدورة	طبيعة العمل					الاسم
					الإدارة التنفيذية	مراجع داخلي	لجنة الترشيحات	لجان مراجعة	مجلس إدارة	

رئيس مجلس الإدارة:

التوقيع:

الختم:

مرفق رقم (10)

القضايا المرفوعة من أو ضد الشركة

ملخص الحكم (إذا توفر)	ملخص القضية	جهة النظر	المدعى عليه	المدعى	تاريخ تقديم الدعوى

رئيس مجلس الإدارة:

التوقيع:

الختم:

مرفق رقم (11)

مؤشرات قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة

م	مؤشر قياس جودة أداء الحوكمة	م	غ	أسباب عدم التطبيق
	حقوق المساهمين والجمعية العامة			
1	تضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية الإجراءات والاحتياطات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية			
2	وفرت الشركة جميع المعلومات التي تمكن جميع المساهمين -دون تمييز بينهم - من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه، بحيث تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة، ومحدثة بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحددة			
3	عقدت الجمعية العامة مرة على الأقل في السنة خلال الستة أشهر التالية لانتهاء السنة المالية للشركة			
4	تؤكد الشركة أنه لم يحدث أن تسلمت من المحاسب القانوني للشركة أو من مساهمين يملكون 5% من رأس المال أو أكثر طلباً بانعقاد الجمعية العامة خلال السنة المالية المنتهية ولم يتم انعقادها			
5	تم الإعلان من خلال موقع السوق وموقع الشركة الإلكتروني وصحيفتين واسعتي الانتشار وإعلام المساهمين باستخدام وسائل التقنية الحديثة للاتصال عن موعد انعقاد الجمعية العامة ومكانها وجدول أعمالها قبل الموعد بعشرين يوماً على الأقل			
6	أحيط المساهمون علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وإجراءات التصويت وأتيحت الفرصة لهم للمشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة			
7	عملت الشركة على تيسير مشاركة أكبر عدد من المساهمين في اجتماع الجمعية العامة، ومن ذلك اختيار المكان والوقت الملائمين			
8	أضيفت موضوعات تم طلبها من مساهمين يملكون (5%) أو أكثر من أسهم الشركة إلى جدول أعمال الجمعية العامة			
9	تمكن المساهمون من ممارسة حقهم في مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول أعمال الجمعية العامة وتوجيه الأسئلة عنها إلى أعضاء مجلس الإدارة والمحاسب القانوني والإجابة عليها			
10	كانت الموضوعات المعروضة على الجمعية العامة مدعمة بمعلومات كافية تمكن المساهمين من اتخاذ قرارات مناسبة بشأنها			
11	تم تزويد الهيئة بنسخة من محضر اجتماع الجمعية العامة خلال 10 أيام من تاريخ انعقاده وتم تمكين المساهمين من الاطلاع على هذا المحضر			
12	تم إعلام السوق المالية (تداول) بنتائج الجمعية العامة فور انتهائها			
13	قامت الشركة باستخدام وسائل اتصالات تقنية حديثة لتمكين المساهمين من ممارسة			

ملاحق الدراسة

م	مؤشر قياس جودة أداء الحوكمة	م	غ	أسباب عدم التطبيق
	حقهم في التصويت أينما وجدوا			
14	تم تطبيق أسلوب التصويت التراكمي لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة			
15	تحققت الشركة من أن وكالات المساهمين لحضور اجتماع الجمعية العامة (التي يجب أن تكون كتابية)، كانت لمساهمين آخرين من غير أعضاء مجلس الإدارة ومن غير موظفي الشركة			
16	تم الإفصاح عن سياسات التصويت المتعلقة بالمستثمرين من الأشخاص ذوي الصفة الاعتبارية الذين يتصرفون بالنيابة عن غيرهم - مثل صناديق الاستثمار- وتصويتهم الفعلي في تقاريرهم السنوية، وكذلك الإفصاح عن كيفية التعامل مع أي تضارب جوهري للمصالح قد يؤثر على ممارسة الحقوق الأساسية الخاصة باستثماراتهم			
17	وضعت الشركة سياسة مكتوبة لتوزيع أرباح الأسهم بما يحقق مصالح المساهمين والشركة، وتم إطلاع المساهمين عليها في اجتماع الجمعية العامة، والإشارة إليها في تقرير مجلس الإدارة			
18	أقرت الجمعية العامة الأرباح المقترح توزيعها وتاريخ التوزيع وأحقية الأرباح، سواء الأرباح النقدية، أم أسهم المنحة، للمالكي الأسهم المسجلين بسجلات مركز إيداع الأوراق المالية في نهاية تداول يوم انعقاد الجمعية العامة			
	الإفصاح والشفافية			
19	وضعت الشركة سياسات مكتوبة للإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية وفقاً للنظام			
20	تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن ما تم تطبيقه من أحكام لائحة الحوكمة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك			
21	تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن أسماء شركات المساهمة التي يشغل عضو مجلس إدارة الشركة عضوية مجالس إداراتها			
22	تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه على النحو الآتي: عضو مجلس إدارة تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة مستقل			
23	تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن وصف مختصر لاختصاصات لجنة المراجعة، مع ذكر أسماء أعضاء هذه اللجنة ورئيسها وعدد اجتماعاتها			
24	تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن وصف مختصر لاختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت مع ذكر أسماء أعضاء هذه اللجنة ورئيسها وعدد اجتماعاتها			
25	تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن تفصيل المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وخمسة من كبار التنفيذيين ممن تلقوا أعلى المكافآت والتعويضات من الشركة والرئيس التنفيذي والمدير المالي إن لم يكونا من ضمنهم			
26	تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن أي عقوبة أو جزاء أو قيد احتياطي على الشركة من الهيئة أو من جهة إشرافية أو تنظيمية أو قضائية أخرى			
27	لا توجد أسهم /أدوات دين مملوكة أو مسيطر عليها من قبل أقارب أعضاء مجلس الإدارة			

ملاحق الدراسة

م	مؤشر قياس جودة أداء الحوكمة	م	غ	أسباب عدم التطبيق
	من الدرجة الأولى			
28	لا توجد أسهم/أدوات دين مملوكة أو مسيطر عليها من قبل شركة يسيطر عليها أحد أعضاء مجلس الإدارة			
29	الافصاح عن كبار ملاك الأسهم في الشركة ممن يملكون 5% فأكثر			
30	تم الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن نتائج المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية بالشركة			
	مجلس الإدارة (الوظائف والمسؤوليات والتكوين)			
31	اعتمد مجلس الإدارة التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها			
32	وضع مجلس الإدارة أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها			
33	اعتمد مجلس الإدارة نظام حوكمة خاصاً بالشركة - بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فاعليته و تعديله عند الحاجة			
34	وضع مجلس الإدارة سياسات مكتوبة ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة و ووضعت موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة لها			
35	وضع مجلس الإدارة سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم ويجب أن تغطي هذه السياسة (آليات تعويض أصحاب المصالح ، و آليات تسوية الشكاوي وإقامة علاقات جيدة معهم بما في ذلك المساهمة الاجتماعية للشركة)			
36	وضع مجلس الإدارة السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها الإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين			
37	يتولى مجلس إدارة الشركة جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارتها - مع مراعاة اختصاصات الجمعية العامة - وهل تجنب إصدار تقويضات عامة أو غير محددة المدة			
38	حددت مسؤوليات مجلس الإدارة تحديداً واضحاً في نظام الشركة الأساسي وأدى مهامه بمسؤولية وحسن نية واهتمام وكانت قراراته مبنية على معلومات وافية من الإدارة التنفيذية، أو مصدر موثوق آخر			
39	تأكد مجلس الإدارة من وضع إجراءات مكتوبة لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل الشركة وبخاصة الجوانب المالية والقانونية فضلاً عن تدريبهم إن لزم الأمر وتوفير الشركة معلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء مجلس الإدارة عامة ولأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين خاصة، وذلك من أجل تمكينهم من القيام بواجباتهم ومهامهم بكفاية			
40	لم يتم مجلس الإدارة بعقد القروض التي تجاوز آجالها ثلاث سنوات ، أو بيع عقارات الشركة أو رهنها، أو إبراء مديني الشركة من التزاماتهم، دون سماح النظام الأساسي للشركة بذلك ودون إذن الجمعية العامة.			
41	حدد نظام الشركة عدد أعضاء مجلس الإدارة ، على ألا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على أحد عشر، وأن يتم تعيينهم من قبل الجمعية العامة، وأن لا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن			

ملاحق الدراسة

م	مؤشر قياس جودة أداء الحوكمة	م	غ	أسباب عدم التطبيق
	عضوين ، أو ثلث أعضاء المجلس ، أيهما أكثر			
42	لا يوجد جمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة مثل منصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام			
43	حدد نظام الشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس، وتم إخطار الهيئة والسوق فور انتهاء عضوية أحد أعضاء المجلس مع بيان الأسباب			
44	يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من ثلاث شركات مساهمة في آن واحد			
45	يصوت للشخص ذي الصلة الاعتبارية - الذي يحق له بحسب نظام الشركة تعيين ممثلين له في مجلس الإدارة - على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة			
46	حدد مجلس الإدارة مهام اللجان ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها وكيفية الرقابة عليها للتحقق من قيامها بالأعمال الموكلة إليها			
47	حصل رئيس مجلس الإدارة على طلب مكتوب بعقد اجتماعات طارئة من اثنين من الأعضاء أو أكثر			
48	شاوور رئيس مجلس الإدارة الأعضاء الآخرين والرئيس التنفيذي عند إعداد جدول محدد بالموضوعات التي ستعرض على المجلس وإرساله - مصحوباً بالمستندات - إلى الأعضاء قبل الاجتماع بوقت كافٍ			
49	وثّق مجلس الإدارة اجتماعاته وأعدّ محاضر المناقشات والمداولات بما فيها عمليات التصويت التي تمت وتبويبها وحفظها			
50	بيّن نظام الشركة طريقة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة			
51	لا توجد لأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أي مصلحة (مباشرة أو غير مباشرة) في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة			
52	لم تقدم الشركة قرضاً نقدياً من أي نوع لأعضاء مجلس إدارتها ولم تقم بضمان أي قرض عقده واحد منهم مع غيره			
53	تم الالتزام بلائحة الحوكمة والأنظمة ذات العلاقة عند وضع سياسات وإجراءات التوظيف			
54	تم وضع سياسات وإجراءات ملائمة للتطور المهني لموظفي الشركة بما يوفر للشركة درجة معقولة من الاقتناع بأن العاملين بها يحصلون على المعرفة المطلوبة التي تمكنهم من أداء مسؤولياتهم بكفاءة عالية			
55	تم وضع سياسات وإجراءات لتقييم أداء موظفي الشركة وترقيتهم بما يوفر درجة معقولة من الاقتناع بأن من تمت ترقيتهم يكون لديه المؤهلات اللازمة للوفاء بمسؤولياته الوظيفية التي رقي إليها			
	لجنة المراجعة			
56	تضمنت لجنة المراجعة ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين على الأقل من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية			
57	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة المراجعة الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة من أجل التحقق من مدى فاعليتها في تنفيذ الأعمال والمهام التي حددها لها مجلس الإدارة			

ملاحق الدراسة

م	مؤشر قياس جودة أداء الحوكمة	م	غ	أسباب عدم التطبيق
58	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة المراجعة دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه			
59	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة المراجعة دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها			
60	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة المراجعة التوصية لمجلس الإدارة بتعيين المراجعين الخارجيين وفصلهم وتحديد أتعابهم، والتأكد من استقلاليتهم			
61	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة المراجعة متابعة أعمال المراجعين الخارجيين واعتماد أي عمل خارج نطاق أعمال المراجعة التي يكلفون أداءها أثناء قيامهم بأعمال المراجعة			
62	شمل مهمات ومسؤوليات لجنة المراجعة دراسة خطة المراجعة مع المراجع الخارجي وإبداء ملحوظات اللجنة عليها			
63	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة المراجعة دراسة ملحوظات المراجع الخارجي على القوائم المالية ومتابعة ما تم في شأنها			
64	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة المراجعة دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنها			
65	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة المراجعة دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها			
	لجنة الترشيحات والمكافآت			
66	أصدرت الجمعية العامة للشركة بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت ومدة العضوية ومكافآت أعضائها وأسلوب عملها			
67	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت التوصية لمجلس الإدارة بالترشيح لعضوية المجلس وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبقت إدانته بجريمة مخلة بالشرف والأمانة			
68	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت المراجعة السنوية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة وإعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة، بما في ذلك تحديد الوقت الذي يجب أن يخصصه العضو لأعمال مجلس الإدارة			
69	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت مراجعة هيكل مجلس الإدارة ورفع التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها			
70	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة			
71	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت التأكد سنوياً من استقلالية الأعضاء المستقلين، وعدم وجود تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى			
72	تشمل مهمات ومسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين باستخدام معايير ترتبط بالأداء			

ملاحق الدراسة

م	مؤشر قياس جودة أداء الحوكمة	م	غ	أسباب عدم التطبيق
	المراجعة الداخلية			
73	يوجد دليل للمراجعة الداخلية يوضح إجراءات مهام المراجعة وكيفية تخطيطها وتنفيذها ورفع التقارير			
74	يوجد بقسم المراجعة الداخلية خطة لتقويم جودة الأداء			
75	يقدم قسم المراجعة الداخلية تقاريره إلى لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة			
76	تتبع المراجعة الداخلية تنظيمياً للجنة المراجعة أو مجلس الإدارة			
77	يوجد لدى قسم المراجعة الداخلية خطة سنوية للتدريب			
78	تقوم المراجعة الداخلية بتقييم فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية للشركة			
79	تقوم المراجعة الداخلية بتقييم المخاطر وتستجيب لها			
80	هناك تنسيق وتشاور بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة			
81	يلتزم فريق المراجعة الداخلية بالمعايير المهنية			
82	يتمتع فريق المراجعة الداخلية بالتأهيل المهني المناسب والخبرة العملية الكافية			
83	يتم تعيين المراجعين الداخليين وعزلهم وتحديد رواتبهم بتوصية من لجنة المراجعة			
	المراجعة الخارجية			
84	يلتزم فريق المراجعة الخارجية بالمعايير المهنية			
85	يتمتع فريق المراجعة الخارجية بالتأهيل المهني المناسب والخبرة العملية الكافية			
86	يتم تعيين المراجعين الخارجيين وعزلهم وتحديد أتعابهم بتوصية من لجنة المراجعة			
87	هناك تشاور وتنسيق بين المراجعة الخارجية ولجنة المراجعة			
88	هناك تشاور وتنسيق بين المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية			
89	يتم أخذ ملاحظات المراجع الخارجي بعين الاعتبار			
90	يتم تدوير المراجع الخارجي بشكل دوري			
	مقياس الأداء المتوازن			
91	اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية.			
92	وجود إدارة مستقلة للأداء الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف مجلس الإدارة.			
93	احتواء المخاطر وفجوات الأداء الإستراتيجي الناتجة عن عدم التوازن بين اعتبارات المدى الزمني قصير وطويل الأجل.			
94	حققت الشركة تدفقات نقدية موجبة من أنشطتها التشغيلية (النشاط الجاري).			
95	تجري الشركة دراسات وبحوث لتخفيض تكلفة منتجاتها.			
96	تقوم الشركة بإجراء بحوث ودراسات لتطوير منتجاتها.			
97	تستطلع الشركة رغبات العملاء في السوق من خلال إجراء دراسات حول ميولهم.			
98	تقوم الشركة بإجراء دورات تدريبية لموظفيها.			
99	تولي إدارة الشركة اهتماماً للعامل البيئي.			
100	تدرس الشركة أداء منافسيها في السوق وتعمل على زيادة قدرتها التنافسية.			

رئيس مجلس الإدارة:
التوقيع:
الختم:

ملحق رقم (3)

استمارة الاستبيان

سعادة الأخ الفاضل يحفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أقوم بإعداد دراسة بعنوان : "نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة العربية السعودية" أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة من جامعة دمشق.

إشراف

الأستاذ الدكتور: حسين احمد دحدوح

أستاذ المحاسبة بجامعة دمشق

الأستاذ الدكتور: جودة عبد الرؤوف زغلول

أستاذ المحاسبة بجامعة الملك سعود

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف عام هو بناء نموذج رقابي لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالملكة العربية السعودية ، ويتحقق هذا الهدف من خلال دراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: مبادئ الحوكمة في قياس جودة أداء الحوكمة.

ثانياً: آليات الحوكمة:

- مجلس الإدارة في قياس جودة أداء الحوكمة.
- لجان المراجعة في قياس جودة أداء الحوكمة.
- المراجعة الداخلية في قياس جودة أداء الحوكمة.
- المراجعة الخارجية في قياس جودة أداء الحوكمة.
- ثالثاً: مقياس الأداء المتوازن في قياس جودة أداء الحوكمة.
- رابعاً: الإجراءات الخاصة بالنموذج الرقابي المقترح.

ولما كان لرأيكم أهمية بالغة في إتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة ، نأمل شاكرين التكرم بالإجابة على الاستبانة المرفقة ، مقدرين لسعادتكم حسن التعاون والموضوعية في الإجابة حتى نتمكن من الوصول إلى النتائج التي تخدم الدراسة بإذن الله.
وتقبلوا تحياتي ، ، ،

الباحث : عبيد بن حامد الشمري

Alshammari_242@hotmail.com

تتكون أسئلة الاستبانة من قسمين، يتعلق الأول بالجوانب الشخصية للمجيب والقسم الثاني يتضمن أسئلة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة :

القسم الأول:

الاسم: (اختياري)
الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

1. الوظيفة:

- | | | |
|--|--|---|
| ☐ رئيس مجلس إدارة | ☐ عضو لجنة مراجعة | ☐ عضو لجنة ترشيحات |
| ☐ مدير عام | ☐ مدير مالي | ☐ رئيس حسابات |
| ☐ مراجع داخلي | ☐ مراجع خارجي | |

2. المؤهل العلمي:

- | | |
|------------------------------------|---|
| ☐ بكالوريوس | ☐ ماجستير |
| ☐ دكتوراه | ☐ مؤهل آخر (اذكره) |

3. التخصص العلمي:

- | | | |
|---------------------------------|---|-------------------------------------|
| ☐ محاسبة | ☐ إدارة أعمال | ☐ إدارة عامة |
| ☐ اقتصاد | ☐ تخصص آخر (اذكره) | |

4. المؤهلات المهنية:

- | | |
|--------------------------------|--|
| ☐ SOCPA | ☐ CPA |
| ☐ CIA | ☐ أخرى (أذكرها) |

5. عدد سنوات الخبرة:

- | | |
|--|---|
| ☐ أقل من 5 سنوات | ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |
| ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة | ☐ 15 سنة فأكثر |

القسم الثاني: أسئلة الاستبانة

أولاً: مبادئ الحوكمة أداة لقياس جودة أداء الحوكمة

موافق جداً	موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					1 ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركة.
					2 حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.
					3 المعاملة المتساوية للمساهمين.
					4 دور حقوق أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.
					5 الإفصاح والشفافية.
					6 مسؤوليات مجلس الإدارة.

ثانياً: آليات الحوكمة أداة لقياس جودة أداء الحوكمة

موافق جداً	موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					العبارات التي تقيس جودة أداء الحوكمة من خلال مجلس الإدارة
					1 وضع مجلس الإدارة للخطط الإستراتيجية ومتابعتها.
					2 وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها.
					3 وضع نظام حوكمة للشركة والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فعاليته وتعديله عند الحاجة.
					4 وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة.
					5 وضع سياسة مكتوبة لبناء روابط مع الأطراف ذات العلاقة (العاملين والعملاء والموردين).
					6 وضع السياسات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح.
					العبارات التي تقيس جودة أداء الحوكمة من خلال لجان المراجعة
					7 تعمل لجنة المراجعة على دورية الاجتماعات.

موافق جداً	موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					8 التأهيل العلمي والخبرة العملية لأعضاء لجان المراجعة.
					9 بذل أعضاء لجان المراجعة للعناية المهنية اللازمة.
					10 تحقق لجنة المراجعة من استجابة الإدارة لملاحظات مراجع الحسابات الداخلي والخارجي.
					11 تعيين لجنة المراجعة من قبل الجمعية العامة.
					12 فحص وتقويم أعمال إدارة المراجعة الداخلية.
					13 التنسيق الفعال مع المراجعين الخارجيين.
					14 دراسة لجان المراجعة للتقارير المالية ومناقشتها مع مجلس الإدارة.
					15 الإفصاح عن تقرير لجنة المراجعة ضمن التقارير والقوائم المالية.
					العبارات التي تقيس جودة أداء الحوكمة من خلال المراجعة الداخلية
					16 التشاور والتنسيق بين المراجعة الداخلية ولجان المراجعة.
					17 اعتماد المراجع الخارجي على المراجعة الداخلية.
					18 مشاركة المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر والاستجابة لها.
					19 تقييم المراجعة الداخلية لفعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية.
					20 التزام فريق المراجعة الداخلية بالمعايير المهنية.
					21 أداء مهمة المراجعة الداخلية من قبل مراجع خارجي.
					22 أداء مهمة المراجعة الداخلية من قبل فريق داخل الشركة.
					23 التأهيل المهني والخبرة والعملية لفريق المراجعة الداخلية.
					24 تعيين المراجع الداخلي وتحديد رواتبه وعزله بتوصية من لجنة المراجعة.
					25 وجود برنامج للتدريب والتعليم المستمر لفريق المراجعة الداخلية.
					العبارات التي تقيس جودة أداء الحوكمة من خلال المراجعة الخارجية
					26 تعيين المراجعين الخارجيين وتحديد أتعابهم وعزلهم بتوصية من لجنة المراجعة.
					27 يقوم المراجع الخارجي للشركة بتقييم مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية للشركة
					28 يقوم المراجع الخارجي للشركة بمناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع أعضاء لجنة المراجعة

موافق جداً	موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					29 يقوم المراجع الخارجي بالاتصال والتشاور مع لجنة المراجعة ومجلس الإدارة في الشركة.
					30 يحصل المراجع الخارجي للشركة على كافة المعلومات التي يرى أنها ضرورية لأداء عمله.
					31 التشاور والتنسيق بين المراجعة الخارجية ولجان المراجعة.
					32 يتم العمل بقاعدة التدوير الإلزامي للمراجع الخارجي للشركة.
					33 يحظر على المراجع الخارجي تولي أي منصب في الشركة أو أقاربه حتى الدرجة الرابعة.
					34 الاستعانة بمراجعة النظير لتقييم عمل المراجع الخارجي.
					35 وجود قسم داخلي لتقييم جودة الأداء المهني في مكاتب المحاسبة.
					36 الالتزام بتطبيق الأنظمة ذات العلاقة والمعايير والقواعد المهنية.
					37 تتم مراقبة جودة الأداء المهني من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين .

ثالثاً: مقياس الأداء المتوازن أداة لقياس جودة أداء الحوكمة

موافق جداً	موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات التي تقيس جودة أداء الحوكمة في آلية مقياس الأداء المتوازن
					1 وجود إدارة مستقلة للأداء الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي تحت إشراف مجلس الإدارة.
					2 احتواء المخاطر وفجوات الأداء الإستراتيجي الناتجة عن عدم التوازن بين اعتبارات المدى الزمني قصير وطويل الأجل.
					3 تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية.
					4 حققت الشركة تدفقات نقدية موجبة من أنشطتها التشغيلية (النشاط الجاري).
					5 تستخدم الشركة معدل العائد على حقوق المساهمين باعتباره أنسب مقياس للأداء المالي.
					6 تجري الشركة دراسات وبحوث لتخفيض تكلفة منتجاتها وتطويرها.
					7 تستطلع الشركة رغبات العملاء في السوق من خلال إجراء دراسات حول ميولهم.

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	العبارات
					8 تقوم الشركة بإجراء دورات تدريبية لموظفيها.
					9 تولي إدارة الشركة اهتماماً للعامل البيئي وتفصح عنه.
					10 تدرس الشركة أداء منافسيها في السوق وتعمل على زيادة قدرتها التنافسية.

رابعاً: إجراءات النموذج الرقابي لقياس جودة أداء الحوكمة

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	العبارات
					1 على الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية تزويد هيئة السوق المالية بالمعلومات والبيانات السنوية خلال مدة لا تزيد عن (60) يوماً من تاريخ نهاية السنة المالية للشركة وذلك للتعرف بشكل مبدئي على مدى التزام الشركة بأحكام نظام الشركات السعودي، والأنظمة ذات العلاقة، لمساعدة فريق التقييم في تخطيط وتنفيذ عملية التقييم الدوري.
					2 تأكد فريق التقييم من التزام الشركة بتطبيق أحكام مواد لائحة حوكمة الشركات كاملة دون تجزئة وذلك وفقاً لما تم اعتماده من الهيئة (عدم الاستفادة من الاستثناءات الواردة في لائحة الحوكمة).
					3 أن يكون عضو فريق التقييم لديه التأهيل العلمي والخبرة العملية والإلمام بنشاط الشركة محل التقييم. مع بذل العناية المهنية اللازمة عند أداء التقييم وأداء التقرير اللازم لذلك، التزاماً بأداء المسؤوليات الموكلة إليهم بطريقة مهنية أسوة بمهام المراجع المستقل الذي يقوم بعملية مراجعة للقوائم المالية.
					4 أن يتمتع فريق التقييم بالاستقلالية التامة عند قيامه بالتقييم وذلك يتطلب عدم قيامه بالمشاركة في تقييم الشركات التي يكون له فيها مصلحة، على أن لا يتم إعادة أيا من المكلفين بالتقييم للشركة التي سبق أن قاموا بتقييمها مرة أخرى.
					5 اختبار فريق التقييم صحة ومصداقية المعلومات والبيانات المستلمة من الشركة محل التقييم من خلال القيام بإجراءات مختلفة وتوثيق أوراق العمل.
					6 تقييم الفريق لعمل المراجع الداخلي بالشركة لتحديد مدى فعالية عملية المراجعة الداخلية والتأكد من استقلاليته ومدى استجابة الإدارة لملاحظاته.

ملاحق الدراسة

					7	تقييم الفريق لعمل المراجع الخارجي بالشركة والتأكد من استقلاليته ومدى استجابة الإدارة لملاحظاته، وفيما إذا كان يقدم خدمات أخرى غير خدمات المراجعة، وأثر هذه الخدمات الأخرى على استقلاليته، وحجم الأتعاب التي يتقاضاها مقابل هذه الخدمات، والمدة التي قضاها كمراجع حسابات للشركة.
					8	تأكد فريق التقييم من استقلالية أعضاء لجنة المراجعة ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم العملية وعدد الاجتماعات الدورية، وقيامها بدورها المتعلق بمراجعة القوائم المالية بغرض تحقيقها من كفاية العرض والإفصاح قبل رفعها لمجلس الإدارة.
					9	تأكد فريق التقييم من قيام لجنة الترشيحات والمكافآت بمراجعة حجم وهيكل تشكيل المجلس ورفع التوصيات بشأن التغييرات التي يمكن إجراؤها، ومراجعتها لسياسة العضوية والمكافآت.
					10	تأكد فريق التقييم من قيام مجلس الإدارة برسم التوجهات الإستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة، والإشراف العام على أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية، والالتزام والتقييد بالأنظمة والقوانين السارية، بما في ذلك النظام الأساسي للشركة، وكذلك التأكد من توفر بعض المهارات والمؤهلات في أعضاء المجلس التي تمكنهم من القيام بواجباتهم، وحجم مكافآتهم ومدى عدالتها، واستقلالياتهم.
					11	قيام مدير إدارة التقييم بالهيئة بمراجعة أوراق عمل فريق التقييم والنتائج التي توصلوا إليها، وتوصياتهم لمعالجة أوجه القصور – إن وجدت –

ملحق (4)

أسماء المحكمين الذين قاموا بالتأكد من صلاحية استثمار الاستبيان			
م	الاسم	التخصص	جهة العمل
1	د. إحسان بن صالح المعتاز	محاسبة	قسم المحاسبة - جامعة أم القرى
2	د. أحمد حلمي جمعة	محاسبة	قسم المحاسبة - جامعة الزيتونة
3	د. إسماعيل إسماعيل	محاسبة	قسم المحاسبة - جامعة دمشق
4	د. سمير الريشاني	محاسبة	قسم المحاسبة - جامعة دمشق
5	د. عبدا لرحمن مرعي	محاسبة	قسم المحاسبة - جامعة دمشق
6	د. عصام نعمة قريط	محاسبة	قسم المحاسبة - جامعة دمشق
7	د. فريد محرم ابراهيم	محاسبة	قسم المحاسبة - جامعة عين شمس
8	د. محمد احمد خليل	محاسبة	قسم المحاسبة - الجامعة الاسلامية

ملحق رقم (5)

الشركات السعودية المساهمة لقطاعي المصارف والتأمين محل التطبيق			
م	المصارف	م	شركات التأمين
1	بنك الرياض (الرياض)	1	شركة التعاونية للتأمين (التعاونية)
2	مصرف الراجحي (الراجحي)	2	شركة ملاذ للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ملاذ)
3	بنك الجزيرة (الجزيرة)	3	شركة المتوسط والخليج للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (ميدغلف)
4	البنك السعودي الاستثمار (الاستثمار)	4	شركة إياك السعودية للتأمين التعاوني (سلامة)
5	البنك العربي الوطني (العربي)	5	شركة الدرع العربي للتأمين التعاوني (الدرع)
6	البنك السعودي البريطاني (ساب)	6	شركة ساب للتكافل (ساب)
7	مجموعة سامبا المالية (سامبا)	7	شركة التأمين العربية التعاونية (العربية)
8	البنك السعودي الفرنسي (الفرنسي)	8	الشركة السعودية الفرنسية للتأمين التعاوني (الفرنسية)
9	البنك السعودي الهولندي (الهولندي)	9	شركة سند للتأمين وإعادة التأمين التعاوني (سند)
10	بنك البلاد (البلاد)	10	المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني (أسيج)

ملحق رقم (6)

م	مكاتب مراجعة الحسابات للشركات محل التطبيق
1	ديلويت آندتوش (بكر أبو الخير وشركاهم)
2	برايس وتر هاوس كوبرز الجريد
3	كي بي أم جي الفوزان والسدحان
4	إرنست ويونغ
5	الدار لتدقيق الحسابات (عبد الله البصري وشركاه)
6	السيد العيوطي وشركاه
7	اليسام محاسبون قانونيون واستشاريون
8	سندي وبترجي

ملحق رقم (7)

ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية

Supervisors

Dr.Hussien.A.Dahdooh

University Damascus

Dr.Gouda.A.Zaghloul

University of king saud

Eid.H.Alshammari

Ph. D Student

Suggested supervisory model in measuring of performance Quality in Corporate Governance in Companies in KSA Abstract

This study aimed to achieve an overall objective, that it is constructing a supervisory model for measuring the quality of the performance of corporate governance in Saudi corporate companies, this goal is achieved through the following objectives:

1. Determine the impact of corporate governance principles in measurement of performance quality in corporate governance.
2. Determine the impact of corporate governance mechanisms in measurement of performance quality in corporate governance.
3. Determine the impact of balanced scorecard in measurement of performance quality in corporate governance.
4. Determine the impact of suggested supervisory model's procedures in measurement of performance quality in corporate governance.

Researcher adopted in the field study on the questionnaire which surveyed a sample of auditors who practice the audit in the study environment and

employees in the legislative bodies in a governance of companies (Capital Market Authority), in addition to specialists in the departments of companies, in addition to applying the suggested model through the published annual reports for companies under study, using the indicators included in the model and applied by researcher on companies, Study reached to results, the most important ones were:

1. Corporate governance principles affect in measuring of performance quality in corporate governance.
2. Corporate governance mechanisms affect in measurement of performance quality in corporate governance.
3. Balanced scorecard affects in measurement of performance quality in corporate governance.
4. Suggested supervisory model's procedures affect in measurement of performance quality in corporate governance.

Researcher reached to some of recommendations including:

1. Develop and modify corporate governance list issued by the Saudi Capital Market Authority to add a balanced scorecard to the performance of governance. And to compel the companies that listed in the Saudi market to applied it as a new mechanism of governance mechanisms, taking into account the amendments suggested by the researcher in the study.
2. Modify the Companies Law of the Saudi Royal Decree No. M / 6 at 20/07/1965 as including the suggested amendments by the researcher in the study.
3. Emphasis on the independence of the various parties to corporate governance, in particular (the Governing Council, audit committees, internal audit and external audit), and linking this to the positive impact on increasing the quality of corporate governance.