

الجهاز المركزي للمحاسبات

جمهورية مصر العربية

بحث

الحوكمة والرقابة

مقدم إلي

المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

الأمانة العامة

المسابقة العلمية الاستثنائية للبحث العلمي

في مجال الرقابة الخاصة بخمسينية المنظمة

إعداد

محاسبة / إيمان محمد أحمد مسعود

مدير عام

الصفحة	الموضوع
١	الإطار العام للدراسة
١	ملخص البحث
١	مقدمة البحث
١	مشكلة البحث
٢	أهمية البحث
٢	أهداف البحث
٢	منهج البحث
٢	خطة البحث
٤	الفصل الأول: ماهية الحوكمة – الأهمية والتحديات
٤	مقدمة
٤	١/١ نشأة وتعريف الحوكمة
٦	٢/١ أهمية الحوكمة
٦	٣/١ مبادئ الحوكمة
٨	٤/١ تطور الحوكمة
٨	٥/١ أنواع الحوكمة
٨	٦/١ دور الحوكمة في المؤسسات
٩	٧/١ القوانين والضوابط الحكومية لحوكمة الشركات في مصر
١٠	٨/١ التحديات الإدارية والتنظيمية
١٣	الفصل الثاني: الأبعاد الرئيسية للحوكمة
١٣	١/٢ حوكمة العمليات الجوهرية
١٥	٢/٢ حوكمة القوانين والأنظمة
١٨	٣/٢ حوكمة عمليات الرقابة
٢٣	الفصل الثالث: دور الحوكمة في رفع كفاءة وفعالية الرقابة
٢٣	مقدمة
٢٤	١/٣ دور المراقب الخارجي في إعطاء الثقة في التقارير المالية
٢٥	٢/٣ دور المراقب الخارجي في تقييم عملية إدارة المخاطر

٣٠	٣/٣ دور المراقب الخارجي في تقديم خدمات بخلاف خدمات الرقابة
٣١	٤/٣ تقرير المراقب الخارجي عن حوكمة الشركات
٣٢	٥/٣ أثر الحوكمة على المراقب الخارجي
٣٨	الفصل الرابع: حالات تطبيقية في مجال الحوكمة والرقابة
٣٨	مقدمة
٣٨	١/٤ أهداف الدراسة التطبيقية
٣٩	٢/٤ حالات الإخفاق في الحوكمة والرقابة
٤٢	٣/٤ حالة التحول والإصلاح المؤسسي
٤٣	٤/٤ مواءمة النتائج مع بيئة الشركات المقيدة في مصر
٤٥	أهم النتائج والتوصيات
٤٨	قائمة المراجع

فهرس البحث

ملخص البحث

الرقابة والحوكمة

يؤكد التحليل الواقعي أن الحوكمة والرقابة تمثلان نظاماً متكاملًا يحدد جودة التقارير المالية واستدامة الأداء المؤسسي. فالإخفاق في أي منهما قد يؤدي إلى انهيار كامل، كما في WorldCom وEnron، بينما يمكن للإصلاح الهيكلي - كما في Volkswagen - أن يعيد بناء الثقة ويعزز الاستدامة، لذا، فإن التكامل بين الحوكمة والرقابة ليس خياراً تنظيمياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان الشفافية، خفض مخاطر الوكالة، وتحقيق استقرار طويل الأجل.

وتتلخص **مشكلة البحث** في تحديد ما هو دور الرقابة الخارجية في ظل الحوكمة، كيف تسهم الحوكمة في زيادة فاعلية الرقابة، وهل تساهم حوكمة القوانين والأنظمة في تعزيز الرقابة.

وتتبع **أهمية الدراسة** من إبراز العلاقة الوثيقة بين الحوكمة والرقابة، والتي تؤدي إلى تحسين فاعلية الرقابة في الشركات، تعزيز سياسات الحوكمة، تحقيق الاستقرار والثقة في النظام المالي ومن ثم تحقيق مصالح كافة المستخدمين، إرشاد الممارسين والمستثمرين بمدى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة لتحسين الأداء المالي والإداري، مما يعزز من اتخاذ قرارات استثمارية أكثر وعياً واستدامة.

في ضوء مشكلة وأهمية البحث فإن **أهداف البحث** تتمثل في توضيح دور الرقابة الخارجية وتفعيلها كأحد دعائم تحقيق أهداف الحوكمة، التعرف على حوكمة العمليات الجوهرية وحوكمة القوانين والأنظمة وحوكمة عمليات الرقابة وعلاقتهم بزيادة فاعلية الرقابة في الجهات الحكومية.

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول كما يلي: الإطار العام للبحث، الفصل الأول: ماهية الحوكمة- الأهمية والتحديات، الفصل الثاني: الأبعاد الرئيسية للحوكمة، الفصل الثالث: دور الحوكمة في رفع كفاءة وفعالية الرقابة، الفصل الرابع: حالات تطبيقية في مجال الحوكمة والرقابة.

وقد توصلت الباحثة إلى **النتائج** التالية: تؤثر الشفافية، المساءلة، وكفاءة الأداء كعناصر للحوكمة الجيدة بشكل كبير على فاعلية الرقابة، وتؤدي الحوكمة الفعالة إلى تحسين الأداء المالي، تحقيق عوائد أعلى، والاستفادة من انخفاض تكاليف رأس المال، كما أن الحوكمة

تساهم في تقليل المخاطر المؤسسية، مما يجعل المؤسسات أكثر استدامة على المدى الطويل، كما تعمل حوكمة عمليات الرقابة على تطوير وتطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان كفاءة الأداء وتقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات المالية والإدارية، ويعتبر دور المراقب الخارجي أساسياً في أي عملية حوكمة، وهو أحد أركان أي عملية حوكمة، ويتمثل الدور الأصيل للمراقب الخارجي في اعطاء الثقة في التقارير المالية.

وتقترح الباحثة **التوصيات التالية**: ترسيخ ثقافة الحوكمة في جميع الجهات، خاصة في الأوساط المالية والمصرفية، وبين جميع الموظفين، وجعلها جزءاً مهماً من أدوات العمل، تعزيز الأطر القانونية التي تدعم الحوكمة والرقابة، تركيز الشركات على تفعيل حوكمة العمليات التشغيلية من خلال وضع إجراءات واضحة وموحدة، وتحديث السياسات الداخلية بما يعزز كفاءة الأداء ويقلل من المخاطر المالية، اعتماد الأنظمة الرقمية الحديثة لتحليل البيانات المالية ومراقبة العمليات التشغيلية، بما يساعد في الكشف المبكر عن الأخطاء والتلاعبات، ويسهم في سرعة الاستجابة للمخاطر، وإجراء مراجعة دورية لفعالية الرقابة من خلال استخدام مؤشرات أداء KPIs قابلة للقياس تُمكن من تقييم مدى تحقيق الأهداف الرقابية، وضمان اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية في حال وجود انحرافات.

الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

في مطلع القرن الحالي ظهرت الأزمة المالية العالمية التي أثرت وبشكل كبير على اقتصاد كثير من الدول العظمى وحتى دول العالم الثالث، وبسبب هذه الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم والتي كان من أحد أهم أسبابها هو عدم الافصاح الكامل وانعدام الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية والمحاسبية وأيضاً بسبب الفساد الإداري والمالي والذي يرجع أحد جوانبه إلى دور المراقب الخارجي الذي أكد على صحة القوائم المالية وهذا خلاف للحقيقة، مما دعت الحاجة إلى ظهور أساليب محاسبية جديدة تستخدم كأداة رقابية لضمان حقوق مصالح أصحاب رأس المال والأطراف ذات العلاقة بالشركة، ومن هذه المصطلحات هو مصطلح الحوكمة ومحاولة تطبيقه في الوسط الاقتصادي ضماناً لحقوق المساهمين والمستثمرين وتفعيل دور الرقابة في ظل هذا المفهوم، وأن هذا المفهوم يؤكد تطبيق المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً كمبدأ الافصاح ومبدأ الموضوعية حتى تتقاضي الجهات التلاعب الذي يحصل في القوائم المالية لصالح مجلس الإدارة وضمان حقوق المساهمين هذا من جانب ومن جانب آخر تستطيع الدولة أن تتق بالبيانات المقدمة من الجهات المطبقة لمفهوم الحوكمة كونها بيانات سليمة، وحتى لا تقع الشركات بمطب الانهيارات المالية التي وقعت بها الشركات العالمية الأخرى، جاءت فكرة البحث هذا وهو كيفية تفعيل دور الرقابة في ظل تطبيق مفهوم الحوكمة، وكيفية دعم الرقابة في تطبيق هذا المفهوم (التميمي، ٢٠١٠).

مشكلة البحث:

نتيجة إلى الانهيارات الاقتصادية والتلاعب بالقوائم المالية أدى إلى حصول أزمة الثقة في التقارير المالية من قبل المساهمين والمستثمرين وحتى من قبل الحكومة، وحفاظاً على حقوق المساهمين بشكل خاص وعلى اقتصاد البلاد بشكل عام كان لا بد من إثارة موضوع الحوكمة وعلاقته بالرقابة من أجل تقاضي أزمة الثقة بين المساهمين وإدارة الجهات والتخلص بقدر الإمكان من الفساد الإداري والمالي الذي يشهده البلاد في الآونة، وقد أمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما هو دور الرقابة الخارجية في ظل الحوكمة.
٢. كيف تسهم الحوكمة في زيادة فاعلية الرقابة.
٣. هل تساهم حوكمة القوانين والأنظمة في تعزيز الرقابة.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الآتي:

- ١- تحسين فعالية الرقابة في الشركات.
- ٢- تعزيز سياسات الحوكمة.
- ٣- أهمية تطبيق الحوكمة لتحقيق الاستقرار والثقة في النظام المالي ومن ثم تحقيق مصالح كافة المستخدمين.
- ٤- إرشاد الممارسين والمستثمرين بمدى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة لتحسين الأداء المالي والإداري، مما يعزز من اتخاذ قرارات استثمارية أكثر وعياً واستدامة.

أهداف البحث:

يتمثل هدف البحث بصفة أساسية في التعرف على العلاقة بين الحوكمة ودورها في زيادة فاعلية الرقابة، والذي يتحقق من خلال الجوانب الآتية:

- ١- توضيح دور الرقابة الخارجية وتفعيلها كأحد دعائم تحقيق أهداف الحوكمة.
- ٢- التعرف على العلاقة بين حوكمة العمليات الجوهرية وزيادة فاعلية الرقابة.
- ٣- التعرف على العلاقة بين حوكمة القوانين والأنظمة وزيادة فاعلية الرقابة.
- ٤- التعرف على العلاقة بين حوكمة عمليات الرقابة وزيادة فاعلية الرقابة.

منهج البحث:

استخدم الباحث في إعداد هذا البحث المنهج الاستقرائي، واعتمد على أسلوب الدراسة المكتبية في الحصول على البيانات وذلك من خلال ما يلي:

- الاستعانة بالكتب والمراجع العلمية.
- الاطلاع على نتائج البحوث والدراسات العلمية والمهنية.
- الاطلاع على نتائج وتوصيات الندوات واللقاءات والمؤتمرات المهنية.
- الدخول على موقع المنظمة الدولية للأجهزة الرقابية على شبكة الإنترنت.

خطة البحث:

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وما هو مستهدف من دراسته تم تقسيم البحث إلى الفصول التالية:

- الإطار العام للبحث
- الفصل الأول: ماهية الحوكمة - الأهمية والتحديات

- الفصل الثاني: الأبعاد الرئيسية للحوكمة
- الفصل الثالث: دور الحوكمة في رفع كفاءة وفعالية الرقابة
- الفصل الرابع: حالات تطبيقية في مجال الحوكمة والرقابة
- النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

ماهية الحوكمة – الأهمية والتحديات

مقدمة

تمثل الحوكمة النظام الذي يحدد كيفية توجيه وإدارة الشركات بما يضمن حماية حقوق الأطراف المختلفة مثل المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. وفقاً لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، تعتبر الحوكمة جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الرشيدة التي تهدف إلى تحسين الأداء المالي والإداري وضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية والقانونية (Solomon & Solomon, 2020).

ولقد أصبحت الحوكمة (Governance) في العقود الأخيرة أحد أهم المفاهيم التي تركز عليها الدول والمؤسسات، خاصة الحكومية منها، لتحقيق كفاءة الإدارة، وتعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة. ومع تزايد مطالب المواطنين بالخدمات الفعالة وجودة الأداء، برزت الحوكمة كمتطلب أساسي للإصلاح الإداري والتنمية المستدامة، كما أنها تعتبر من أهم الاتجاهات المعاصرة في الإدارة العامة، ورفع كفاءة المؤسسات الحكومية. وتحول الإدارة العامة نحو الأداء الموجه بالنتائج.

ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات، أصبحت الحوكمة أداة حيوية لضمان استدامة الأداء وتقليل المخاطر المالية والإدارية. كما تلعب الحوكمة الجيدة دوراً كبيراً في تعزيز الثقة بين المستثمرين وتحسين العلاقات مع الأطراف أصحاب المصالح، مما يؤدي إلى تحسين صورة الشركة في الأسواق المالية (Rodriguez & Garcia, 2022).

١/١ نشأة وتعريف الحوكمة

نشأ مفهوم الحوكمة في الهيئات العامة منذ ثمانينيات القرن الماضي استجابة للمطالبات الملحة للمنظمات الدولية لأهمية أن يصاحب جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية رؤية متكاملة حول إدارة شئون المجتمع والدولة.

بدأ مصطلح الحوكمة في القطاع الحكومي لأول مرة في أدبيات البنك الدولي عام ١٩٨٩ نتيجة التداعيات السلبية لأشكال الفساد وسوء الإدارة.

وقد ربط البنك الدولي عام ١٩٩٢ بصورة مباشرة بين الحوكمة وأسلوب إدارة التنمية (Development Management)، وترتبط الحوكمة بصورة مباشرة بقضايا المسائلة والمحاسبة وتعزيز اللامركزية، بخلاف تطوير الأطر التشريعية الداعمة للتنمية، وتحسين آليات إتاحة وتبادل

المعلومات في المجتمع لدعم الشفافية ومكافحة الفساد، وتحقيق الصالح العام للمجتمع.

وعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها الطريقة التي تتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاجتماعية للدولة وجعل للحكم الجيد ثلاثة أبعاد هي شكل النظام السياسي (الهياكل والمؤسسات)، وإدارة العملية السياسية (اتخاذ القرارات من أجل استغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية فيها)، وقدرة الحكومة على تخطيط وتنفيذ السياسات المناسبة. وبالتالي فإن تعزيز الحوكمة هو المقابل الطبيعي للحصول على مساعدات التنمية، أو استثمارات من وكالات الإقراض، ومن ثم ربط ما سبق بضرورة توفيق الدول لسياساتها لتلبي متطلبات الحوكمة.

وقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) عام ١٩٩٧ توسيعاً لمفهوم الحوكمة إلى أبعاد مجتمعية أكثر شمولاً وتنوعاً حيث يعرفها بأنها: ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لحسن إدارة شئون المجتمع على كافة المستويات، وهو يتضمن الإجراءات التنفيذية والمؤسسات التي يمكن من خلالها أن يعبر المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية.

وقد ركز البرنامج على أبعاد هامة في الحوكمة مثل اللامركزية وتوسيع المشاركة ودور المرأة مع ربط الحوكمة بالأهداف التنموية، وركز على مفهوم التنمية الإنسانية.

وتحدد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الملامح الأساسية للحوكمة الجيدة فتعرفها على أنها ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والإدارية اللازمة لإدارة شئون الدولة من خلال دور القانون والكفاءة والمساواة.

وعرفت الجمعية المراجعة الأمريكية بأنها السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المؤسسة الحكومية والتأكد من تحقيق أهدافها من خلال تفعيل الضوابط التي تضمن مصداقية الحكومة في توفير الخدمات، وضمان السلوك الأخلاقي للمسؤولين الحكوميين للحد من مخاطر الفساد المالي والإداري.

ويعرف مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء المصري الحوكمة في القطاع الحكومي على أنها الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على مبادئ الحوكمة.

إن الحوكمة هي مفهوم شامل يعبر عن الأسلوب الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات. تشمل الحوكمة النظم، والعمليات، والقوانين التي تنظم كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تحقيق الأهداف، وكيفية إدارة المخاطر.

تعتبر الحوكمة عنصراً أساسياً لضمان المساءلة والشفافية، مما يعزز من الثقة بين المساهمين والإدارة. تهدف الحوكمة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والحد من الفساد، وتلعب دوراً محورياً في استدامة المؤسسات ونموها (Morrison & Gully, 2020).

تتضمن الحوكمة مجموعة من الأبعاد التي تؤثر على كيفية سير الأعمال. حيث تتضمن العوامل القانونية والتنظيمية التي تضع إطار العمل لكل مؤسسة، بالإضافة إلى الأبعاد الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على كيفية استجابة الأفراد داخل المنظمة. إن فهم الحوكمة كمفهوم شامل يتطلب أيضاً مراعاة السياق الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث يمكن أن تؤثر العوامل الاقتصادية والسياسية على كيفية تنفيذ الحوكمة. على سبيل المثال، في بيئات الأعمال الديناميكية، قد تحتاج الشركات إلى استراتيجيات حوكمة مرنة تسمح لها بالتكيف مع التغيرات السريعة.

٢/١ أهمية الحوكمة

تساهم الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة. وتعني الشفافية أن جميع المعلومات ذات الصلة متاحة لأصحاب المصلحة، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة. من جهة أخرى، يصبح المديرون مسؤولين عن قراراتهم وأفعالهم. وعندما تعزز المساءلة الثقة بين الإدارة والمساهمين، حيث تكون الحوكمة قوية، يكون من الصعب على الأفراد اتخاذ قرارات غير أخلاقية أو تلاعب بالمعلومات (مزريق ومعموري، ٢٠١٢).

إن الحوكمة الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي، فالمؤسسات التي تعتمد على نظم حوكمة جيدة غالباً ما تحقق عوائد أعلى من تلك التي لا تفعل ذلك. وإن الشركات ذات الحوكمة الجيدة تستفيد من انخفاض تكاليف رأس المال، حيث إن المستثمرين أكثر ميلاً لاستثمار أموالهم في الشركات التي تعزز من شفافيتها ونزاهتها. كما أن الحوكمة تساهم في تقليل المخاطر المؤسسية، مما يجعل المؤسسات أكثر استدامة على المدى الطويل (Klein, 2019).

٣/١ مبادئ الحوكمة

لتطبيق نظام حوكمة فعال وتعزيز مفهوم الحوكمة الرشيدة في الجهات العامة يجب التحفيز على تطبيق المبادئ التالية طبقاً لأفضل الممارسات والمعايير الدولية التي تتمثل في (بورسلي، ٢٠١١) و (السيد وزلط، ٢٠٢٥):

- سيادة النظام:

تأدية الجهات لأعمالها وفقاً للأنظمة والتعليمات والإجراءات التي تمنع وقوع التعسف أو سوء استخدام

السلطة من قبل أصحاب الصلاحية مع توثيق القرارات والسياسات الداخلية.

- النزاهة والقواعد الأخلاقية:

ضمان التزام مسؤولي الجهات العامة بأخلاقيات العمل وقيم النزاهة والأمانة واتخاذ القرارات والإجراءات بالطرق التي تحقق المصلحة العامة مع وجود سياسات وإجراءات تكفل اتخاذ اللازم عند وجود حالة عدم التزام.

- الرقابة والمساءلة:

ضمان قدرة الجهة العامة على تطبيق مختلف أشكال الرقابة والمتابعة، وخضوع الجهة العامة لنظام الرقابة الداخلية وللمساءلة الخارجية من قبل الجهات الرقابية المختصة.

- الإفصاح والشفافية:

تعزيز شفافية الجهة العامة المتعلقة بسياساتها وقراراتها وإجراءاتها وخططها الاستراتيجية واستخدامها للموارد، مع وجود آلية واضحة لتصنيف المعلومات السرية والإفصاح عن المعلومات العامة وإيجاد قنوات تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة من أجل تعزيز ثقتهم.

- الكفاءة وفاعلية الأداء:

ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة للجهة لتنفيذ مهمتها على الوجه الأكمل، والتأكد من أن البرامج والمشاريع تحقق الأهداف المرجوة مما يتوافق استراتيجياتها ويحقق مبدأ الكفاءة وفاعلية الأداء من خلال التخطيط السليم ووضع استراتيجية وأهداف قابلة للتحقيق والقياس، وإيجاد مؤشرات أداء للمتابعة وتقييم العمل.

- القيادة:

وضع استراتيجيات مستدامة ورسم السياسات والتوقعات - من قبل الإدارة الاشرافية - بما يحقق المصلحة العامة ويتواءم مع السياسات العامة في الجهة العامة والدولة، والعمل على الفصل بين المسؤوليات من خلال وجود مهام عمل واضحة واختيار أصحاب الكفاءة والنزاهة والمصداقية والخبرة بما يضمن استقلاليتهم في أداء مهمتهم مع إيجاد آلية واضحة وشفافة لتعيين القيادات وتقييمهم.

- الاستدامة:

وضع استراتيجية وأهداف تضمن استدامة الجهة وعملها وتعزيز قدراتها على التأثير إيجابيا في المجتمع والتنمية الاقتصادية، مع متابعة تطبيق تلك الأهداف ورفع تقارير بذلك.

ومن خلال الطرح السابق يتضح أن للحوكمة دوراً مهماً ومحمورياً في تعزيز أداء الجهات العامة وتحقيقها للأهداف التي أنشأت من أجلها، إذ أن التحديد الدقيق لمهام وصلاحيات الإدارة الإشرافية والمسؤولين التنفيذيين والإدارة التنفيذية، مع العناية في اختيارهم وكذا وجود معايير مهنية لتقييم أداؤهم وأداء الجهة ومخرجاتها، مما تعد أداة هامة نحو نجاح الجهة في تحقيق أهدافها (Davis et al. 2020).

٤/١ تطور الحوكمة

شهد مفهوم الحوكمة تطوراً ملحوظاً على مر السنين. حيث كان التركيز في البداية منصباً على الحوكمة في إطار الشركات الكبيرة، وكانت الأزمات المالية تدفع الشركات إلى تبني نظم حوكمة أكثر صرامة. ومع مرور الوقت، توسع نطاق الحوكمة ليشمل مختلف أنواع الشركات بما في ذلك الشركات غير الربحية والحكومية.

تأثرت الحوكمة أيضاً بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، مما أدى إلى بروز أهميتها في مواجهة التحديات المعاصرة مثل التغير المناخي، والفقر، والمساواة. إن الشركات التي تتبنى ممارسات حوكمة مستدامة تكون قادرة على التكيف مع التغيرات الخارجية وتحقيق النجاح على المدى الطويل (La Porta et al., 2018).

٥/١ أنواع الحوكمة

تتعدد أنواع الحوكمة، ومن أبرزها الحوكمة المؤسسية، الحوكمة التنظيمية، وحوكمة الشركات العائلية: تتعلق **الحوكمة المؤسسية** بالقواعد والنظم التي تحكم كيفية إدارة المؤسسات، مما يعزز من الشفافية والمساءلة. بينما تتعلق **الحوكمة التنظيمية** بالإدارة الفعالة للمنظمات غير الربحية والحكومية، حيث تركز على تحقيق الأهداف المجتمعية. أما **حوكمة الشركات العائلية** فتتميز بتحديات فريدة نظراً لارتباطها بالعلاقات الأسرية، وتتطلب هذه النوعية من الحوكمة توازناً دقيقاً بين المصالح العائلية والعمليات التجارية، مما يعكس أهمية وجود نظم حوكمة واضحة وفعالة في هذا السياق. إن الشركات العائلية التي تعتمد على نظم حوكمة فعالة تميل إلى تحقيق أداء مالي أفضل وتكون أكثر استدامة (Vinten, 2021).

٦/١ دور الحوكمة في المؤسسات

تلعب الحوكمة دوراً محورياً في تعزيز الأداء المالي والرقابي في الشركات، وتعزز من كفاءة العمل وتساعد على تقليل المخاطر، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات مع المستثمرين وأصحاب المصالح. إن الشركات التي تعتمد نظم حوكمة فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتكون أكثر جذبا للاستثمارات.

علاوة على ذلك، تلعب الحوكمة الرشيدة دوراً هاماً في تعزيز الابتكار والاستدامة في المؤسسات، ومن خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، يمكن للمؤسسات تطوير ثقافة تدعم الابتكار، ويعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية. وبالتالي، تعد الحوكمة عنصراً أساسياً في استراتيجية النمو والتطوير المستدام للمؤسسات (Aras & Crowther, 2019) و (أبو عجيمة وبيوض، ٢٠١٩).

٧/١ القوانين والضوابط الحكومية لحوكمة الشركات في مصر

شهدت حوكمة الشركات في مصر تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، حيث سعت الحكومة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال وضع مجموعة من القوانين والضوابط التي تلزم الشركات المساهمة بالامتثال لمعايير الحوكمة. وذلك من خلال اعتماد القوانين والتشريعات التي تهدف إلى تحسين المناخ الاستثماري وزيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية (Abdel Kader & Dakhil, ٢٠٢١)، (السيد وزلط، ٢٠٢٥).

يعتبر قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لعام ١٩٩٢ من القوانين الرئيسية التي أسست لإطار الحوكمة في الشركات المساهمة. حيث نص هذا القانون على ضرورة إنشاء نظام رقابي داخلي، وتوفير تقارير دورية وشفافة عن الأداء المالي والإداري. ووضع معايير لاختيار أعضاء مجلس الإدارة وتحديد مهامهم وصلاحياتهم.

أصدرت هيئة الرقابة المالية، أيضاً، مجموعة من القواعد التي تتعلق بحوكمة الشركات، والتي تشمل ضرورة تشكيل لجان متخصصة داخل مجالس الإدارة، مثل لجان التدقيق ولجان المكافآت، والتي تهدف إلى تعزيز الشفافية ومراقبة الأداء المالي والإداري، مما يساهم في الحد من الممارسات غير السليمة التي قد تؤثر سلباً على استقرار الشركات. (Hassan & Abdallah, 2022)

علاوة على ذلك، قامت الحكومة المصرية بإصدار قانون الشركات رقم ١٥٩ لعام ١٩٨١، الذي ينظم كافة جوانب نشاط الشركات المساهمة. يتضمن هذا القانون مواد تتعلق بكيفية إدارة الشركة وتحديد المسؤوليات، وكذلك آليات المساءلة. وتم وضع ضوابط تضمن حقوق المساهمين وتحدد طرق اتخاذ القرارات في اجتماعات الجمعية العمومية.

أحد الجوانب المهمة التي تعكس اهتمام الحكومة المصرية بحوكمة الشركات هو مبادرة الاستدامة والحوكمة التي أطلقتها وزارة الاستثمار والتعاون الدولي. تهدف هذه المبادرة إلى تشجيع الشركات على تطبيق معايير الاستدامة والحوكمة، من خلال تقديم حوافز للمؤسسات التي تلتزم بهذه المعايير. ومن خلال هذه المبادرة، يتم تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات (Mohamed, ٢٠٢٣).

تجدر الإشارة إلى أن حوكمة الشركات في مصر تواجه تحديات متعددة، منها الحاجة إلى تعزيز الثقافة المؤسسية حول أهمية الحوكمة. بالرغم من وجود الأطر القانونية، إلا أن تطبيق هذه القوانين يتطلب تغييراً في عقلية الشركات والمساهمين على حدٍ سواء. يتطلب ذلك جهوداً تعليمية وتوعوية لتحسين فهم الجميع لأهمية الحوكمة وسبل تطبيقها بشكل فعال.

في السياق نفسه، أكدت الدراسات أن التزام الشركات المصرية بتطبيق قواعد الحوكمة له تأثير إيجابي على أدائها المالي. فالشركات التي تتبع معايير الحوكمة العالية تظهر مستويات أعلى من الربحية ونمو أسرع بالمقارنة مع تلك التي لا تلتزم بهذه المعايير. وبناء عليه، فإن الحكومة تدرك أهمية تعزيز الحوكمة كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الاستثمارات الأجنبية (Salama & Ibrahim , ٢٠٢١).

من الجدير بالذكر أن الحكومة المصرية تتعاون مع عدد من المنظمات الدولية، مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، لتطوير استراتيجيات حوكمة فعالة تتناسب مع السوق المصرية. تعمل هذه المنظمات على تقديم الدعم الفني وتبادل المعرفة لتحسين أنظمة الحوكمة وتطبيقها بشكل فعال في الشركات المصرية (Khalil, ٢٠٢٢).

٨/١ التحديات الإدارية والتنظيمية:

أ- مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية: (السيد وزلط، ٢٠٢٥)

تُعد مقاومة الموظفين والقادة الإداريين من أبرز العوائق، وذلك بسبب:

- الخوف من المساءلة.
 - فقدان الامتيازات أو السلطة.
 - ضعف الوعي بمفاهيم الحوكمة وأهمية وكيفية تطبيقها وكذلك الاستفادة منها.
- تظهر هذه المقاومة غالباً في شكل بطء في تنفيذ الإجراءات أو عدم التفاعل مع برامج الإصلاح.

ب- ضعف الهياكل التنظيمية:

تعاني العديد من المؤسسات العامة من هياكل تنظيمية تعيق سرعة اتخاذ القرار وتحد من استقلالية الوحدات وتحتاج الي مراجعة بصفة دورية، حيث إنها تتسم بالتالي:

- هرمية غير مرنة بها العديد من الإدارات والوظائف التي يمكن دمجها أو الاستغناء عنها
- غير واضحة الاختصاصات والواجبات
- عدم وجود شجرة إدارية بالجهات (Organizational Chart أو Administrative Hierarchy ويمكن تعريفها بأنها رسم يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتسلسل السلطة والمسؤوليات بين

الموظفين والمستويات الإدارية. وهي أداة أساسية لإدارة المؤسسات لضمان توزيع المهام بوضوح، وتحقيق الاتصال الفعال بين المستويات المختلفة وتتكون من:

أ- الإدارة العليا (Top Management): تشمل: المدير العام أو التنفيذي، مجلس الإدارة ومهامها وضع السياسات العامة، التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات الكبرى.

ب- الإدارة الوسطى (Middle Management): تشمل: مدراء الأقسام أو الوحدات ومهامها تنفيذ سياسات الإدارة العليا، تنسيق الأنشطة بين الفرق المختلفة، متابعة الأداء التشغيلي.

ج- الإدارة الاشرافية (Lower Management / Supervisory Level) وتشمل: المشرفون ورؤساء الفرق ومهامها متابعة العمل اليومي للموظفين، توزيع المهام، الإشراف على الأداء.

د- الموظفون التنفيذيون / العمليون (Operational Staff) وتشمل: الموظفون الذين يقومون بالعمل اليومي والتنفيذي ومهامهم تنفيذ التعليمات والمهام، تحقيق أهداف القسم.

ج-التحديات المتعلقة بالموارد البشرية:

- نقص الكفاءات المتخصصة في الحوكمة:

حيث إن تطبيق الحوكمة يتطلب:

- خبراء في إدارة المخاطر.
- متخصصين في المراجعة الداخلية.
- موظفين قادرين على تحليل البيانات.

وغياب هذه الكفاءات يؤدي إلى تطبيق شكلي للحوكمة دون مضمون فعلي.

- ضعف التدريب والتطوير المهني:

يقتصر التدريب في بعض الجهات على دورات نظرية دون الأخذ في الاعتبار وجود:

- برامج تأهيل متقدمة.
- تطبيقات تدريبية عملية.

نتيجة لذلك، تبقى المفاهيم مجرد شعارات دون تفعيل.

د-التحديات المالية والاقتصادية:

- محدودية الموارد المالية المخصصة للإصلاح المؤسسي:

تتطلب الحوكمة:

- قدرات تقنية.
- أنظمة معلومات.

- برامج تدريب.
- وحدات رقابية متخصصة داخل الجهة.
- إلا أن المؤسسات العامة غالباً ما تعمل تحت قيود مالية تمنعها من توفير هذه المتطلبات.
- الاعتماد على نماذج تمويل تقليدية:
- لا تزال المؤسسات تعتمد على موازنات سنوية ثابتة لا تستجيب لاحتياجات التطوير أو الابتكار، مما يعيق تنفيذ برامج التحول الرقمي المطلوبة للحكومة.
- هـ-التحديات التقنية والرقمية:
- ضعف البنية التكنولوجية:
- من أبرز المشكلات:
- غياب الأنظمة المتكاملة لإدارة المعلومات (MIS, ERP).
- ضعف الربط الإلكتروني بين الإدارات.
- نقص قواعد البيانات الشاملة.
- هذه المشكلات تجعل جمع البيانات وصياغة التقارير الدقيقة أمراً صعباً.
- ضعف مستويات الأمن السيبراني:
- تواجه المؤسسات مخاطر:
- الاختراقات.
- فقدان البيانات.
- التشويه أو التلاعب بالملفات أو التعرض للحوادث المفاجئة لذا فإن ضعف الحماية الرقمية يهدد توقف الخدمات المقدمة مما يؤدي إلى ضعف ثقة المواطنين.
- و-التحديات الثقافية والاجتماعية:
- ضعف ثقافة النزاهة والمسؤولية:
- في بعض البيئات الإدارية، تظل ثقافة:
- المحسوبية وضعف الالتفات الي الكفاءة.
- غياب المساءلة.
- القبول بالأداء المتدني.
- هي الثقافة السائدة، مما يعيق تطبيق الحوكمة.
- ضعف ثقة المواطنين في المؤسسات العامة:

يؤدي ذلك إلى:

- إحجام المواطنين عن المشاركة.
 - ضعف الرقابة المجتمعية.
 - عدم التفاعل مع مبادرات البيانات المفتوحة.
- الثقة المجتمعية عامل أساسي لنجاح الحوكمة (Zaki & Hassan, 2020)، (السيد وزلط، ٢٠٢٥).

الفصل الثاني

الأبعاد الرئيسية للحوكمة

مقدمة:

سيتم التركيز في هذا الفصل، على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل أسس الحوكمة وهي: حوكمة العمليات الجوهرية، وحوكمة القوانين والأنظمة، وحوكمة عمليات الرقابة. وتهدف هذه الأبعاد إلى توجيه الشركات لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة فعالية الرقابة التي تعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة المالية السليمة (Tran & Nguyen, 2018)

ومع تزايد التحديات التي تواجه الشركات والمؤسسات، أصبحت الحوكمة أداة حيوية لضمان استدامة الأداء وتقليل المخاطر المالية والإدارية. تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن الحوكمة الجيدة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الثقة بين المستثمرين وتحسين العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة، مما يؤدي إلى تحسين صورة الشركة في الأسواق المالية.

١/٢ حوكمة العمليات الجوهرية

١/١/٢ تعريف حوكمة العمليات الجوهرية

تعرف حوكمة العمليات الجوهرية بأنها إطار يضمن الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية والخارجية، مما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة. إن حوكمة العمليات تعزز الكفاءة وتقلل من الهدر من خلال توحيد العمليات وتنسيق الأنشطة بين الأقسام المختلفة، مما يحسن جودة المنتجات والخدمات ويقلل من التكاليف. وتعتبر حوكمة العمليات الجوهرية عنصراً أساسياً في إدارة أي مؤسسة، حيث تشير إلى الأنظمة والسياسات التي تساهم في توجيه الأنشطة التشغيلية الأساسية. وتشمل جميع الأنشطة الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة ونجاحها.

عندما يتم تنفيذ حوكمة فعالة، تتمكن المؤسسات من استغلال مواردها بشكل أفضل، مما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. على سبيل المثال، تساعد الحوكمة في تحسين الاتصالات الداخلية وتوزيع الأدوار بين الفرق المختلفة، مما يسهل عمليات اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، توفر الحوكمة أدوات قياس الأداء التي تساعد المؤسسات على تحليل نتائج عملياتها وتحديد مجالات التحسين. يعتبر ذلك أساساً لبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر والابتكار (Almalki, 2021).

٢/٢/٢ إدارة العمليات الرئيسية لحوكمة العمليات الجوهرية

إدارة العمليات الرئيسية هي جزء لا يتجزأ من حوكمة العمليات الجوهرية، حيث تتعلق بكيفية تنظيم

وتوجيه الأنشطة الأساسية التي تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. تتضمن هذه الإدارة العديد من الجوانب، بدءاً من الإنتاج والتوزيع إلى إدارة الموارد البشرية. تلعب حوكمة العمليات دوراً حيوياً في ضمان تحقيق التنسيق والتكامل بين جميع الأقسام. يتطلب ذلك وضع سياسات واضحة وإجراءات متسقة تدعم العمليات اليومية وتضمن تحقيق الكفاءة.

على سبيل المثال، تعتبر إدارة سلسلة الإمداد أحد أهم المجالات التي تتطلب حوكمة فعالة، حيث يتعين على المؤسسات ضمان تدفق المعلومات والموارد بسلاسة. عندما يتم تطبيق ممارسات الحوكمة بشكل جيد، يمكن للمؤسسات تقليل الوقت المستغرق في عمليات الإنتاج والتوزيع، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تعزز حوكمة العمليات من القدرة على تقييم الأداء، مما يمكن الإدارات من تحديد مجالات التحسين بسرعة (Anderson, 2022).

٣/١/٢ الكفاءة التشغيلية لحوكمة العمليات الجوهرية

تعتبر الكفاءة التشغيلية أحد الأهداف الأساسية لحوكمة العمليات الجوهرية، حيث تشير إلى القدرة على تحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة. تتطلب الكفاءة التشغيلية إدارة فعالة للموارد وتقليل الهدر، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التنافس في السوق. تسهم حوكمة العمليات في تحسين الكفاءة من خلال توفير إطار عمل يساعد في تحليل البيانات ومراقبة الأداء.

تستخدم المؤسسات أدوات متعددة مثل نظم إدارة الأداء والتحليل البياني لتحقيق الكفاءة. من خلال قياس الأداء ومراقبة العمليات، يمكن تحديد أوجه القصور وتحسينها. كما تساهم الحوكمة في تعزيز الابتكار، حيث توفر بيئة تشجع على تطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات.

٤/١/٢ تحقيق الأهداف التشغيلية لحوكمة العمليات الجوهرية

تساعد حوكمة العمليات الجوهرية في تحقيق الأهداف التشغيلية من خلال توفير هيكل تنظيمي واضح وآليات لتحديد الأهداف. تعتبر هذه العمليات ضرورية لتوجيه الأنشطة اليومية وضمان تحقيق النتائج المرجوة. يتضمن ذلك وضع أهداف محددة وقابلة للقياس، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها. تتطلب حوكمة العمليات التزاماً من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.

تعتبر المعايير والإجراءات جزءاً لا يتجزأ من حوكمة العمليات، حيث تساهم في توجيه الأنشطة وتحديد مسار الأداء. يتعين أن تكون هناك آليات لمراقبة التقدم نحو الأهداف المحددة، مما يُمكن المؤسسة من اتخاذ إجراءات تصحيحية. يُعد التقييم الدوري للأداء أمراً حيوياً لضمان التوافق مع الأهداف التشغيلية، مما يعزز فاعلية العمليات ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق (Khan & Khan, 2022).

٥/١/٢ التحديات والفرص لحوكمة العمليات الجوهرية

تواجه المؤسسات العديد من التحديات عند تنفيذ حوكمة العمليات الجوهرية. من بين هذه التحديات، مقاومة التغيير وافتقار الدعم من الإدارة العليا. تمثل هذه العقبات عائقاً أمام تحسين الأداء، ولكن يمكن أن تؤدي أيضاً إلى فرص جديدة للتطوير. على سبيل المثال، قد تشجع مقاومة التغيير على إجراء تدريبات تطويرية لتعزيز قدرات الفرق.

٦/١/٢ أمثلة تطبيقية لحوكمة العمليات الجوهرية

تُظهر العديد من الأمثلة العملية تأثير حوكمة العمليات الجوهرية على أداء الشركات. على سبيل المثال، تمكنت بعض الشركات من تحسين الأداء المالي من خلال تطبيق نظم حوكمة فعالة في العمليات اللوجستية. إن الشركات التي تركز على حوكمة العمليات تحقق نتائج مالية أفضل، حيث يتم تحسين سلسلة الإمداد وزيادة رضا العملاء (Wang & Zhang, 2020).

٢/٢ حوكمة القوانين والأنظمة

١/١/٢ تعريف حوكمة القوانين والأنظمة

تعرف حوكمة القوانين والأنظمة بأنها مجموعة المبادئ والأسس التي تنظم امتثال المؤسسات للشروط القانونية والأنظمة التي تحكم أنشطتها، سواء كانت الشروط داخلية أو خارجية. وتعتمد الشركات على هذه المبادئ لضمان أن عملياتها تتماشى مع المتطلبات القانونية اللازمة، مما يساهم في تقليل المخاطر القانونية والتعرض للعقوبات المالية أو السمعة السيئة. وتعتبر الحوكمة القانونية عنصراً أساسياً لضمان التزام المؤسسات بالإطار الأخلاقي والقانوني، بما يعزز شفافيتها ومصداقيتها (Zhang & Chen, 2021).

ويشمل نطاق الحوكمة القانونية عدة جوانب حيوية داخل المؤسسات، حيث تركز على ضمان الامتثال للقوانين المالية والبيئية والتجارية وغيرها، كما تساعد على تطبيق الشفافية في العمليات المؤسسية والإدارية، مما يدعم مبدأ المساءلة ويقلل من الانتهاكات التي قد تضر بمصالح المؤسسة وسمعتها في السوق، وتعتمد الشركات اليوم على حوكمة القوانين والأنظمة كجزء من استراتيجياتها الإدارية للحفاظ على امتثال مستدام. فوجود إطار قانوني منظم يساهم في تعزيز الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصالح، وكما تساهم الحوكمة القانونية في توجيه المؤسسات نحو تحسين كفاءة العمليات والحد من المخاطر التشغيلية. فوجود قواعد وإرشادات قانونية متماسكة يعمل على تحسين إدارة المخاطر من خلال وضع إجراءات محددة لمواجهة المخاطر القانونية المحتملة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي العام. (Smith & Rodrigues, 2020).

٢/٢/٢ إدارة العمليات الرئيسية لحوكمة القوانين والأنظمة

تعني إدارة العمليات الرئيسية في سياق الحوكمة تطبيق مبادئ الحوكمة على الأنشطة الأساسية للمؤسسة، مثل الإنتاج والتوزيع وإدارة الموارد البشرية. تسهم هذه العملية في ضبط وتحسين الأداء من خلال تطبيق إجراءات ورقابة على كافة مراحل العمليات، مما يضمن تماشى الأنشطة اليومية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعزز الالتزام بمعايير الجودة والشفافية (Almahrouqi & Khan, ٢٠٢١).

تهدف الحوكمة في إدارة العمليات إلى تقليل المخاطر التشغيلية وزيادة الإنتاجية من خلال ضمان تنظيم التدفقات العملية بما يعزز الانسجام بين الأقسام المختلفة. كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة هنا يسهم في تحديد نقاط الضعف التي قد تؤدي إلى هدر الموارد، حيث إن المتابعة الدقيقة للأنشطة الجوهرية تمكن الإدارة من التدخل المبكر في حال ظهور مشكلات أو معوقات، مما يحسن من قدرة المؤسسة على الحفاظ على جودة منتجاتها وخدماتها بفعالية أكبر، وتدعم الحوكمة في عمليات الإنتاج وجود تدابير رقابية تعمل على تطبيق معايير جودة صارمة، وتساهم في التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل. تعتبر الرقابة الداخلية والتحسين المستمر من العناصر الأساسية في حوكمة الإنتاج، إذ يمكن ذلك من زيادة كفاءة استهلاك الموارد وتطبيق الابتكار بشكل يضمن استدامة العمليات وتقليل التكاليف (Green & Black, ٢٠٢٢).

٣/٢/٢ الكفاءة التشغيلية لحوكمة القوانين والأنظمة وتحقيق أهدافها

١/٣/٢/٢ الكفاءة التشغيلية

تعتبر الكفاءة التشغيلية مكوناً أساسياً لتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات، وتتعلق مباشرة بتطبيق حوكمة القوانين والأنظمة التي تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية مع تقليل التكاليف والمخاطر المرتبطة بالأنشطة التشغيلية. تلعب الحوكمة دوراً هاماً في إدارة الموارد بفعالية وتوجيه العمليات بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إذ تتضمن الكفاءة التشغيلية تحسين استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال، وضمان تقليل الهدر في العمليات وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف بأقصى فعالية ممكنة وذلك في ضوء القوانين والأنظمة واللوائح الحاكمة للمؤسسات (Johnson, ٢٠٢١).

تمثل الكفاءة التشغيلية أيضاً أداة حيوية لزيادة تنافسية المؤسسة في السوق، حيث ترتبط بتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية في المؤسسة. فعلى سبيل المثال، تسهم حوكمة الكفاءة التشغيلية في تحسين العمليات اللوجستية وتقليل أوقات التسليم، مما يتيح للمؤسسة الاستجابة بمرونة لاحتياجات السوق وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. يساعد هذا النهج في تحسين تجربة العملاء وتعزيز ثقتهم في

العلامة التجارية، وهو أمر مهم للمؤسسات التي تعتمد على سمعتها لبناء قاعدة عملاء مستدامة (Zhang & Kim, 2020).

ويعتبر تخفيض التكاليف في ضوء القوانين المنظمة للعمل عنصراً رئيسياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية، إذ تساعد الحوكمة في وضع آليات رقابية على مختلف عمليات الإنتاج والإدارة المالية، مما يقلل من التكاليف الزائدة الناتجة عن التكرار أو الأخطاء. من خلال تطبيق نظام رقابي فعال، يمكن للمؤسسات التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجهها خلال العمليات التشغيلية واتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب تلك المشكلات مسبقاً، مما يعزز من الاستدامة المالية للمؤسسة، كما تساهم حوكمة الكفاءة التشغيلية في تعزيز الشفافية، مما يتيح للإدارة متابعة الأداء في كافة مراحل العمليات بشكل واضح.

٢/٣/٢/٢ تحقيق الأهداف التشغيلية

تحقيق الأهداف التشغيلية يعتبر عنصراً أساسياً في ضوء حوكمة القوانين والأنظمة، حيث تسهم الحوكمة بشكل كبير في تنظيم الأنشطة التشغيلية وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجوة. يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على وجود نظام حوكمة فعال يحدد الأهداف التشغيلية ويضمن التوجيه السليم للموارد. وتتمثل أهمية الحوكمة في تحسين إدارة المعلومات وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. حيث تلعب الحوكمة دوراً أساسياً في توفير معلومات دقيقة للإدارة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة. يعزز هذا من قدرة الإدارة على متابعة الأداء وتحليل النتائج بانتظام، مما يمكنها من اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند الحاجة.

أيضاً، تلعب حوكمة القوانين والأنظمة دوراً كبيراً في تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين إدارة التكاليف، تساهم الحوكمة في زيادة الإنتاجية وتعزيز الربحية.

إن تحقيق الأهداف التشغيلية جزءاً لا يتجزأ من حوكمة القوانين والأنظمة. الحوكمة توفر إطاراً شاملاً يضمن أن جميع الأنشطة تركز على تحقيق النتائج المرجوة، مما يعزز من استدامة المؤسسة وتنافسيتها في بيئة الأعمال. من خلال تحسين التنسيق والكفاءة والمراقبة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف وتحقيق النجاح المستدام في السوق.

٤/٢/٢ أمثلة تطبيقية لحوكمة القوانين والأنظمة

تُعد حوكمة القوانين والأنظمة من المفاهيم الأساسية في إدارة المؤسسات، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الشفافية والمساءلة. وتتمثل أهمية حوكمة القوانين في قدرتها على ضمان حقوق الأفراد وتقليل الفساد. من خلال تطبيق نظام قانوني فعال، يمكن للمؤسسات تحسين صورتها العامة وجذب المزيد من الاستثمارات.

تعتبر الأنظمة القانونية الفعالة عنصراً رئيسياً في تعزيز المناخ الاستثماري، حيث تساهم في الحد من المخاطر القانونية وتعزيز بيئة العمل.

١/٤/٢/٢ التأثير على مستوى الشفافية

إن تطبيق حوكمة القوانين بشكل فعال يمكن أن يحدث تغييراً كبيراً في الأداء المؤسسي. على سبيل المثال، قامت شركة ألفا بت (الشركة الأم لجوجل) بتطبيق نظام حوكمة داخلي يعتمد على القوانين والأنظمة بشكل محكم، مما ساهم في تحسين مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. هذه الاستراتيجية أدت إلى زيادة ثقة المستثمرين وتوسيع قاعدة العملاء (Jones & Smith, ٢٠٢٠).

٢/٤/٢/٢ التأثير على الأداء المالي

تشير الأبحاث إلى أن حوكمة القوانين والأنظمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للمؤسسات. وفقاً لدراسة أجريت في عدد من الشركات الأوروبية، أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق حوكمة فعالة تتمتع بمستوى أعلى من الربحية وتقلل من التكاليف المرتبطة بالنزاعات القانونية (Martinez, ٢٠٢١).

٣/٢ حوكمة عمليات الرقابة

١/٣/٢ تعريف حوكمة عمليات الرقابة

تعتبر حوكمة عمليات الرقابة جزءاً لا يتجزأ من إدارة المؤسسات، حيث تسعى إلى ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة. حوكمة عمليات الرقابة تعني تطوير وتطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان كفاءة الأداء وتقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات المالية والإدارية. تمثل هذه الحوكمة أحد العناصر الأساسية التي تحدد كيفية تنظيم وإدارة الأنشطة داخل المؤسسة.

ولقد أصبحت حوكمة عمليات الرقابة موضوعاً رئيسياً يتم التركيز عليه بشكل متزايد نظراً للتحديات التي تواجهها الشركات في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة. تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات عالية من النزاهة والمساءلة، مما يتطلب إنشاء أطر عمل مرنة وفعالة لمراقبة الأداء، يساهم هذا في ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها، وهو ما يعد جزءاً أساسياً من استراتيجيات الحوكمة المؤسسية (السويركي، 2021).

تعتبر حوكمة عمليات الرقابة ضرورية لتطوير نظم الرقابة الداخلية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. من خلال وضع معايير للرقابة، يتمكن القائمون على الإدارة من تحديد نقاط القوة والضعف داخل

المؤسسة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات قائمة على بيانات موثوقة، علاوة على ذلك، تعزز هذه الأنظمة من القدرة على رصد الأنشطة وتحليل البيانات، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء. تعتبر عمليات الرقابة المتكاملة أدوات فعالة للتحكم في المخاطر المرتبطة بالعمليات اليومية. حيث يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير والإجراءات التي تحدد كيفية إجراء الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، من خلال تحقيق توازن بين المرونة والرقابة، تستطيع المؤسسات الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق بينما تبقى ملتزمة بالمعايير الأخلاقية والمهنية.

يتطلب تطبيق حوكمة عمليات الرقابة تعاون جميع مستويات الإدارة، حيث يجب على كل فرد في المؤسسة فهم دوره في ضمان الالتزام بالمعايير الرقابية. يتطلب ذلك نشر ثقافة الحوكمة بين الموظفين وتوفير التدريب اللازم لتعزيز فهمهم لأهمية الأنظمة الرقابية وكيفية تطبيقها.

إن المؤسسات التي تتبنى حوكمة عمليات رقابة قوية تحقق أداءً مالياً أفضل مقارنة بتلك التي تفتقر إلى أنظمة رقابية فعالة. وبفضل الرقابة الداخلية، يمكن تحديد المشاكل المحتملة مبكراً واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها، مما يقلل من المخاطر المالية، بالإضافة إلى ذلك، تساهم حوكمة عمليات الرقابة في تعزيز الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق. من خلال وجود نظم رقابية قوية، يمكن للمؤسسات تقييم التغيرات في بيئة العمل واتخاذ إجراءات سريعة وفعالة للتكيف مع هذه التغيرات، وهذا يجعل المؤسسات أكثر قدرة على التنافس والابتكار في سوق سريع التغير (رسلان، ٢٠٢٥).

بشكل عام، تعكس حوكمة عمليات الرقابة التزام المؤسسة بتحقيق أعلى معايير الأداء والامتثال. ومن خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها الاستراتيجية وتضمن استدامتها في المستقبل.

٢/٣/٢ إدارة حوكمة عمليات الرقابة

تعتبر إدارة حوكمة عمليات الرقابة جزءاً أساسياً من النظام المؤسسي في أي منظمة، حيث تسهم في تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتضمن هذه الإدارة تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة الداخلية لضمان أن جميع العمليات تتماشى مع الأهداف المحددة. تتجلى أهمية إدارة عمليات الرقابة في قدرتها على توفير إطار عمل يعزز من الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأعمال، مما يساعد المؤسسات على تجنب المخاطر المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل.

في إطار إدارة عمليات حوكمة الرقابة، يتعين على المؤسسات إجراء تقييم شامل للبيئة التشغيلية. هذا التقييم يساعد في التعرف على المخاطر المحتملة، مثل الاحتيال وسوء استخدام الموارد. عندما تتمكن

المؤسسات من التعرف على هذه المخاطر مبكراً، تستطيع وضع استراتيجيات فعالة للحد منها، وبالإضافة إلى ذلك، يتطلب نجاح إدارة الرقابة استمرارية في المراقبة والتقييم لتحسين الأداء بمرور الوقت.

تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أدوات حيوية في عملية الرقابة. يتم استخدام هذه المؤشرات لتقييم أداء الأنشطة والعمليات وفقاً لمعايير محددة. تساعد هذه المؤشرات على قياس مدى تحقيق الأهداف والتعرف على مجالات التحسين.

تساهم التكنولوجيا في تحسين إدارة عمليات الرقابة بشكل كبير. يمكن أن تستخدم أدوات مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتعزيز دقة وفعالية عمليات الرقابة. هذه التقنيات تساعد في إجراء تحليلات دقيقة وسريعة، مما يسهل من عملية اتخاذ القرارات إذ تعتبر هذه الأدوات ضرورية في عالم الأعمال الحديث، حيث تتزايد كمية البيانات المتاحة.

إن المؤسسات التي تطبق إدارة فعالة لعمليات الرقابة تحقق أداء أعلى وتكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، لذا فإن إدارة عمليات الرقابة لا تعتبر مجرد عملية روتينية، بل هي عنصر أساسي يساهم في نجاح واستدامة المؤسسة على المدى الطويل (رسلان، ٢٠٢٥).

٣/٣/٢ الكفاءة التشغيلية لحوكمة عمليات الرقابة

تعتبر الكفاءة التشغيلية عنصراً حيوياً في إدارة حوكمة عمليات الرقابة، حيث تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد. تساهم الكفاءة التشغيلية في تحسين أداء المؤسسة وزيادة ربحيتها، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق. يعتبر تطبيق نظم الرقابة الفعالة أحد العوامل الأساسية التي تساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث تمكن المؤسسات من التعرف على مجالات الضعف وتحسين الأداء في الوقت المناسب.

أحد الطرق التي تعزز بها الكفاءة التشغيلية هي من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة. يتطلب ذلك من المؤسسات وضع استراتيجيات واضحة ومحددة تساهم في توجيه العمليات وتحسين الأداء. كما يساعد تطبيق أنظمة الرقابة الفعالة على تحديد الفجوات في الأداء وإيجاد الحلول المناسبة لتجاوزها. على سبيل المثال، قد تستخدم الشركات تقنيات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتقييم الأداء وتحسين الكفاءة.

يعتبر التحليل المستمر للأداء جزءاً لا يتجزأ من إدارة الكفاءة التشغيلية. إذ يساعد التحليل المستمر على تقييم مدى تحقيق الأهداف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. كما يمكن أن يستخدم التحليل لتحديد الأسباب الجذرية للمشاكل في الأداء، مما يسهل من عملية اتخاذ القرار. وهذا يعني أن المؤسسات يجب أن

تكون لديها آليات فعالة لجمع البيانات وتحليلها باستمرار (Brown, ٢٠٢٢).

تُعد التكنولوجيا من العوامل المهمة التي تعزز الكفاءة التشغيلية. يمكن أن تساعد أدوات مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في تحسين التنسيق بين العمليات المختلفة. كما توفر هذه الأنظمة تحليلات دقيقة للمساعدة في اتخاذ القرارات. وبالتالي، يصبح من الممكن تحديد مجالات التحسين بدقة أكبر وتطبيق التغييرات اللازمة بشكل فعال.

تعتبر الكفاءة التشغيلية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات. من خلال تطبيق أنظمة رقابة فعالة، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية. لذا، يعد تحسين الكفاءة التشغيلية من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسات لتحقيق النجاح المستدام.

٤/٣/٢ تحقيق الأهداف التشغيلية

تحقيق الأهداف التشغيلية يعد من أهم جوانب الحوكمة في عمليات الرقابة، حيث يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. تعتبر الأهداف التشغيلية محددات واضحة لأداء المنظمة، وغالباً ما تقاس بالنتائج التي تتحقق من الأنشطة اليومية التي تنفذ لتحقيق هذه الأهداف. يساهم تطبيق أنظمة الحوكمة الفعالة في ضمان توافق الأنشطة التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز من فرص النجاح والاستدامة في السوق (Khan, ٢٠٢١).

تتطلب عملية تحقيق الأهداف التشغيلية وجود تنسيق فعال بين مختلف الأقسام والعمليات داخل المؤسسة. إذ يجب أن تكون جميع الأنشطة، مرتبطة بالأهداف المحددة، مما يساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة. يعتبر التحليل المنتظم للأداء من الوسائل الضرورية لرصد التقدم نحو تحقيق الأهداف التشغيلية، حيث يسمح بتحديد ما إذا كانت العمليات تتماشى مع الخطط الموضوعية. وعند تحديد الانحرافات، يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لضمان تحقيق الأهداف.

إن وجود موظفين مدربين ومؤهلين يساعد في تحسين الأداء وزيادة الفعالية. لذلك، تعتبر برامج التدريب والتطوير ضرورية لضمان أن يكون لدى الموظفين المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف. علاوة على ذلك، يعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة أحد العوامل الرئيسية في تحقيق الأهداف التشغيلية. ويسمح للمؤسسات بالاستجابة بشكل أسرع للتغيرات في السوق. ويمكنها تتبع الأداء وتحليل البيانات بشكل فعال.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات إنشاء ثقافة مؤسسية تدعم تحقيق الأهداف التشغيلية. إن تشجيع الابتكار والإبداع بين الموظفين يساعد في تعزيز الأداء ويمكن أن يؤدي إلى اكتشاف حلول جديدة

تساعد في تحقيق الأهداف. يعتبر دعم الإدارة العليا وتوفير بيئة عمل إيجابية من العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق الأهداف التشغيلية. يجب أن يكون هناك وضوح في الرؤية والأهداف، حيث يسهم ذلك في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق النتائج المطلوبة.

تعتبر قياسات الأداء من الأدوات المهمة لضمان تحقيق الأهداف التشغيلية. ينبغي أن تكون هناك مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وقابلة للقياس تساعد في تقييم مدى التقدم نحو الأهداف. من خلال تحليل هذه المؤشرات بانتظام، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعديل. تعتمد المؤسسات الناجحة على هذه القياسات للتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف (رسلان، ٢٠٢٥).

في النهاية، يمكن القول إن تحقيق الأهداف التشغيلية يتطلب تكاملاً بين الحوكمة، والرقابة، والموارد البشرية، والتكنولوجيا. من خلال وضع أنظمة رقابة فعالة، وتطوير ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار، والاستثمار في تدريب الموظفين، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح المستدام في بيئة تنافسية.

٥/٣/٢ أهمية حوكمة عمليات الرقابة في تعزيز الأداء المؤسسي

تعمل حوكمة عمليات الرقابة على تحسين جودة المعلومات المالية والإدارية المقدمة للمستثمرين، مما يساهم في تعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة. إذ تعتبر المراجعة الداخلية والرقابة المالية جزءاً أساسياً من هذه العمليات، حيث يساهمان في تحديد المخاطر المحتملة والتقليل من الأخطاء والاحتيالات. (Davis & Albrecht, 2022) ، (Khan et al , ٢٠٢٣).

وتلعب حوكمة عمليات الرقابة دوراً حاسماً في تعزيز الكفاءة التشغيلية. من خلال تنفيذ عمليات رقابة دقيقة، يمكن للمؤسسات تحديد مجالات التحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. (Zhang, ٢٠٢١).

كما أن حوكمة عمليات الرقابة تساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية. عندما تلتزم الإدارة العليا بتطبيق معايير الحوكمة، فإنها ترسل رسالة قوية لجميع الموظفين حول أهمية الشفافية والمساءلة. هذا الأمر يعزز من التزام الموظفين بالقيم التنظيمية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية، إن وجود إطار حوكمة قوي يساعد أيضاً في تحفيز الابتكار، حيث يشعر الموظفون بالأمان للتعبير عن أفكارهم والمشاركة في تحسين العمليات (Niazi, ٢٠٢٠).

ومع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات عدة في تطبيق حوكمة عمليات الرقابة، مثل مقاومة التغيير ونقص الوعي بالمعايير المعمول بها. يتطلب تنفيذ هذه العمليات وجود قيادة قوية ورؤية واضحة، بالإضافة إلى تدريب مستمر للعاملين لضمان فهمهم لأهمية الحوكمة وكيفية تطبيقها. وبالتأكيد، إن توفير الموارد اللازمة وتبني ثقافة مؤسسية تدعم الحوكمة هي عناصر حاسمة في تحقيق النجاح.

الفصل الثالث

دور الحوكمة في رفع كفاءة وفعالية الرقابة

مقدمة:

ينظر عادة إلى المراقب الخارجي كطرف مسئول بشكل مباشر عن أي نتائج أو عواقب تترتب على عدم مصداقية المعلومات المالية الواردة في التقارير المالية التي تم إعدادها بمعرفة الإدارة ويتم مساءلته عند تعرض حقوق أصحاب المصالح لأي أضرار، ونظراً لكون هدف الحوكمة هو محاولة ضمان حقوق أصحاب المصالح بصفة عامة سواء كانوا أغلبية أو أقلية، ومحاولة تعظيم عوائدهم فإن دور المراقب الخارجي يتطابق مع هدف الحوكمة، كما أن الحوكمة تؤدي إلى تفعيل هذا الدور من خلال التأكيد على استقلاليته وتوفير الحماية له (مطير، ٢٠٠٨، عثمان، ٢٠٠٩).

ونظراً لكون مفهوم الحوكمة مفهوم رقابي فقد تطلب تطبيقه بشكل جيد ضرورة وجود أطراف أخرى رقابية تساعد في ضمان قيام باقي الأطراف بمهامها ومساءلتها عند القصور في تنفيذ واجباتها، ونظراً لما تتمتع به الجهات الحكومية من خصائص هامة على المستوى القومي فقد أدى ذلك إلى ضرورة وجود جهات رقابية أخرى، ولشمولية مفهوم الحوكمة فقد اهتمت به جهات على مستوى الدولة ككل منها (في مصر) الهيئة العامة للرقابة المالية وسوق الأوراق المالية (البورصة المصرية) والهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.

لذا سيتم تناول دور الرقابة في تطبيق الحوكمة من خلال دور التفاعل بين المراقب الخارجي والحوكمة.

ونظراً لكون المراقب الخارجي أحد الأطراف الرئيسية في الحوكمة وهي مفهوم رقابي في الأصل، فمن الطبيعي أن يكون له دور هام في تحقيق أهدافها. إن الدور الرئيسي للمراقب الخارجي هو إبداء الرأي في التقارير المالية التي تم إعدادها من قبل الإدارة وفقاً لإطار المحاسبة المطبق وعما إذا كانت تلك التقارير تعبر بصدق وعدالة عن المركز المالي للمنشأة ونتائج أعمالها.

كما يعتبر دور المراقب الخارجي أساسياً في أي عملية حوكمة، حيث نصت جميع المواثيق التي تناولت مكونات عملية الحوكمة إلى اعتبار المراقب الخارجي أحد أركان أي عملية حوكمة، ويتمثل الدور الأصيل للمراقب الخارجي في اعطاء الثقة في التقارير المالية، كما ارتبطت الرقابة الخارجية بأداء خدمات أخرى غير خدمات الرقابة والتي دار حولها جدلاً كبيراً حول تأثيرها على استقلالية المراقب الخارجي، كما

يدور حولها جدلاً في مدى تأثيرها على دوره في عملية الحوكمة، ومع تطور أنشطة المؤسسات وظهور عمليات إدارة المخاطر أصبح المراقب الخارجي ووفقاً للمعايير المهنية أثناء تأديته لعملية الرقابة ملزماً بتقييم عملية إدارة المخاطر، كما أصبح مطلوباً منه (في مصر) تقديم تقريراً عن مراجعة تقرير الإدارة عن مدى التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة.

لذا يتضح أن دور المراقب الخارجي في الحوكمة يتصف بكثرة المتطلبات منه. كما نشأت في السنوات الأخيرة الدعوة إلى حوكمة مكاتب الرقابة ذاتها، لذلك سيتم تناول علاقة المراقب الخارجي والحوكمة من خلال النقاط الآتية:

١/٣ دور المراقب الخارجي في إعطاء الثقة في التقارير المالية:

إن إعداد التقارير المالية مسئولية إدارة المنشأة، ومسئولية المراقب إبداء الرأي المهني المحايد عن مدى عدالة عرض هذه التقارير Fair Presentation للمركز المالي للمنشأة حيث ارتبطت وظيفة الرقابة الخارجية منذ بداية ظهورها إلى الآن بإعطاء الثقة والمصادقية للتقارير المالية التي تعدها الإدارة (AICPA, 2003).

وقد مرت عملية تطور إعطاء الرأي في القوائم المالية بعدة مراحل كان دور المراقب في البداية أداء عملية رقابة كاملة لجميع العمليات بنسبة ١٠٠%. ومع تطور ونمو حجم الأعمال وزيادة حجم العمليات ودرجة تعقدها تم الانتقال إلى تطبيق أسلوب العينات حيث أصبح مطلوب من المراقب أن يعطي رأياً في التقارير المالية ككل بناء على نتائج فحص عينة الرقابة وليس فحص جميع عمليات المنشأة وذلك بنسبة ثقة معينة، وأصبح على المراقب أن يقبل مستوى معين من عدم التأكد (مخاطر الرقابة)، كما يرى (على، ٢٠٠٥)، (بلال، ٢٠٠٥) بأن مفهوم الحوكمة هو مجموعة الأنشطة التي تستهدف إعطاء مصداقية لعملية إعداد التقارير المالية، وأن الرقابة لن تفي بالدور المنشود منها في مجال الحوكمة إلا بقيامها بإضفاء المصادقية على المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية التي تعد الوظيفة الرئيسية للرقابة في إطار الحوكمة وأصبح هذا الاتجاه سائداً في عمليات الرقابة وأرتبط به مفهوم إعطاء المراقب تأكيداً معقولاً Reasonable assurance وليس تأكيداً مطلقاً Absolute عن مدى عدالة عرض التقارير المالية للمنشأة.

وكما أنه تم إصدار المعيار رقم (AS No.2) (PCAOB, 2004) الخاص بالتقرير عن نظام الرقابة الداخلية عند مراجعة القوائم المالية وأصبح المراقب الخارجي ملتزماً بتقديمه عند إصدار تقرير الرقابة، وفي مصر ألزمت القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة

ودليل تطبيقها. المراقب الخارجي بتقديم تقرير عن تقرير الإدارة عن مدى الالتزام بتطبيق آليات الحوكمة، ويظهر في هذه المرحلة دور المراقب الخارجي في الحوكمة من خلال إعطاء الثقة في هذه التقارير.

ونخلص إلى أن دور المراقب الخارجي في إعطاء الثقة في التقارير المالية يتمثل في جانبين هما:

الجانب الأول: مرت خدمات تقديم الثقة بثلاث مراحل هي:

- مرحلة المراجعة الكاملة بإجراء فحص لجميع عمليات المنشأة.
- مرحلة تحديد مسؤولية المراقب عن اكتشاف غش الإدارة الجوهرية.
- مرحلة توسيع مسؤولية المراقب عن اكتشاف غش الإدارة (معياري رقم ٩٩، قانون Sarbanes-Oxley).

ويعكس هذا الجانب زيادة الضغوط على المراقب الخارجي من مرحلة إلى أخرى بخصوص مسؤوليته عن اكتشاف غش الإدارة.

الجانب الثاني: ارتباط تقديم خدمات الثقة بدور المراقب الخارجي في عملية الحوكمة حيث نص المبدأ الخامس من مبادئ الحوكمة الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على (OECD, 2004):

- ينبغي القيام برقابة خارجية مستقلة بواسطة مراقب كفء ومستقل ومؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الجهة في كافة النواحي المادية والمهامة.

٢/٣ دور المراقب الخارجي في تقييم عملية إدارة المخاطر:

تقع مسؤولية وضع سياسات وممارسات وإجراءات إدارة المخاطر على عاتق مجلس الإدارة، فالمجلس مسئول عن عملية إدارة المخاطر بشكل عام وأيضاً عن صياغة رأيه عن فعالية تلك العملية، والإدارة التنفيذية مسئولة أمام مجلس الإدارة عن تصميم وتطبيق ومتابعة عملية إدارة المخاطر ودمجها في الأنشطة اليومية للمنشأة. لذلك فإنه من الواضح أنه ليس للمراقب أي دور في عملية تصميم ووضع سياسات وممارسات وإجراءات إدارة المخاطر حيث تمنع معايير المراجعة المراقب من تحمل أي مسؤوليات عن إدارة المخاطر، وينحصر دوره في عملية تقييم سياسات وإجراءات ونظم إدارة المخاطر ومدى كفايتها.

وتعد إدارة المخاطر بالمنشأة مسؤولية تضامنية بين إدارة المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة، فمهمة مجلس الإدارة تحقيق إدارة شاملة للمخاطر من خلال تحديد وتقييم المخاطر، بينما وظيفة المراجعة الداخلية

تقديم خدمات استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر، وخدمات تأكيدية تتمثل في توفير تأكيد معقول حول موثوقية وملائمة المعلومات ونظم الرقابة الداخلية بشأن المخاطر من خلال تقاريرها المقدمة إلى لجنة المراجعة ومنها إلى مجلس الإدارة. وهي تساعد مجلس الإدارة في رسم السياسة العامة لإدارة المخاطر وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة التعرف على المخاطر، وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الضبط الداخلي وآليات الرقابة الموضوعية للتحكم في المخاطر وصحة قياسها (العادي، ٢٠٢٣).

ولقد اهتمت العديد من الجهات بوضع ضوابط لعملية إدارة المخاطر فيها، وإنشاء قطاعاً مختصاً بإدارة المخاطر. وصنفت معايير المراجعة المخاطر إلى مخاطر تتعلق بالدولة ومخاطر ائتمان ومخاطر أسعار الصرف ومخاطر سعر الفائدة ومخاطر قانونية وتوثيقية ومخاطر السيولة ومخاطر التقييم والمخاطر التشغيلية ومخاطر السرية ومخاطر تنظيمية ومخاطر الشهرة ومخاطر التسويق ومخاطر الملاءة ومخاطر التمويل.

وتتمثل إدارة المخاطر أحد الأوجه الهامة لأي عملية حوكمة شركات، وإن نجاح المؤسسة في التعامل مع المخاطر يعتبر تحسیناً لممارسة الحوكمة وضماناً للمحافظة على حقوق أصحاب المصالح (السيد القبطان، ٢٠٠٦). وأنه على المراقب الخارجي التحقق من تقرير الإدارة عن نظم إدارة المخاطر. ومن المتوقع أن يغطي هذا التحقق من تقرير الإدارة عن نظام إدارة المخاطر الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- هل تتفق النتائج الواردة في هذا التقرير مع ما توصل إليه المراقب؟
- ٢- هل يتفق هذا التقرير مع ما تفصح عنه القوائم المالية وبصفة خاصة الخسائر التي تحملتها الجهة بسبب الفشل في التنبؤ أو مواجهة المخاطر؟
- ٣- هل يغطي هذا التقرير صورة عادلة عن وضع الجهة من ناحية المخاطر وتأثير هذا الوضع على المساهمين وأصحاب المصلحة؟
- ٤- هل قدم تقرير مجلس الإدارة صورة عن المخاطر المتوقعة في المجالات الرئيسية وكذلك بالنسبة للمفردات الهامة في القوائم المالية؟

إن المراقب الخارجي عندما يقوم بتقييم عملية إدارة المخاطر يكون قد أدى أحد أدواره في الحوكمة. ولضمان توصيل أية معلومات عن الحوكمة إلى الأشخاص الملائمين على مستوى الجهة (المسؤولين عن الحوكمة أو لجنة المراجعة مثلاً) تم إصدار معيار المراجعة الدولي رقم ٢٦٠ الاتصال بالمسؤولين مع المكلفين بالحكومة.

ونظراً لأهمية عملية إدارة المخاطر، على المراقب الخارجي تطوير أساليب رقابة لتلائم هذه الأهمية من خلال استخدام مدخل المراجعة على أساس المخاطر بدلاً من المراجعة على أساس نظم الرقابة عند مراجعة القوائم المالية للجهات.

تعني المراجعة على أساس المخاطر اتساع نطاق الفحص والمراجعة ليشمل كافة الإجراءات اللازمة لإدارة المخاطر، مما يوفر للمراجع رؤية واضحة تمكنه من تقديم التوصيات بتبني إجراءات رقابية جديدة، وهذا يجعل نظام الرقابة الداخلية في المنشأة في حالة ديناميكية مستمرة بحيث يواكب التغير في المخاطر المحيطة بالأعمال بدلاً من الجمود لفترات طويلة، ولعملية الفحص والمراجعة دور بارز في اختبار الإجراءات اللازمة لتخفيف هذه المخاطر وعدم الاقتصر على تقييم إجراءات الرقابة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو الخطر؟ ما هو احتمال حدوثه؟ وماهي أنشطة إدارة المخاطر متضمنة الإجراءات اللازمة لتخفيف هذا الخطر؟ ماهي نتيجة استخدام هذه الوسيلة؟ (إبراهيم، ٢٠٢٠).

ويتطلب مدخل المراجعة على أساس المخاطر التركيز على أهداف النشاط، ومن ثم تصميم نظم الرقابة الملائمة لهذه المخاطر، وتوجد مبادئ لإدارة المخاطر يجب على الجهات تطبيقها وتشمل:

- ١- تقييم المخاطر.
 - ٢- الرقابة على التعرض للمخاطر.
 - ٣- متابعة المخاطر.
- وأعتبر أن المراقب الخارجي يسهم في تتبع الثغرات وتخفيض حجم المخاطر بهدف التحقق من توافر سياسات وإجراءات متطورة والتزام الجهات بها.

وعلى المراقب الخارجي الاسترشاد القيام بالخطوات التالية عند قيامه بتقييم عملية إدارة المخاطر:

- ١- تصنيف المخاطر إلى مجموعات كما يلي:
 - أ- مخاطر التشغيل.
 - ب- مخاطر الائتمان.
 - ج- مخاطر السوق.
 - د- مخاطر مرتبطة ببيئة العمل داخل الجهة.
 - هـ- المخاطر السلوكية والأخلاقية.
- ٢- إعطاء أوزان ترجيحية لكل مجموعة من مجموعات المخاطر وفقاً لدراسة حالة الجهة محل التقييم.

- ٣- إعداد ورقة عمل تتضمن العوامل المؤثرة في كل نوع من مجموعات المخاطر للوصول إلى درجة تقييم لعملية إدارة المخاطر.
- ٤- تتكون ورقة العمل من:
- أ- مجموعات المخاطر.
- ب-العوامل المؤثرة في كل مجموعة.
- ج-الوزن الترجيحي لكل مجموعة يتم توزيعها على العوامل المؤثرة على كل مجموعة.
- د- درجة التقييم التي يمنحها المراقب الخارجي وفقاً لحكمه المهني وبناء على البيانات والمعلومات المتوفرة لديه لكل عامل.
- ٥- مقارنة درجة التقييم الخاصة بكل عامل بالوزن الترجيحي له للوصول إلى تحديد أي العوامل أثرت سلباً أو إيجاباً على كل نوع من أنواع المخاطر.
- ٦- تجميع درجات التقييم لكافة العوامل بغرض الوصول لدرجة التقييم النهائية لعملية إدارة المخاطر على مستوى الجهة.
- ٧- تحديد مستوى المخاطر بناء على ترتيب الدرجة التي تحصل عليها الجهة وذلك حسب الجدول التالي:

مستوى المخاطر في الجهة

الجهة	الفئة	مستوى المخاطر
جهة مجموعة أولي	وهي الفئة التي حصلت على إجمالي درجات أقل من ٤٠	منخفض
جهة مجموعة ثانية	وهي الفئة التي حصلت على إجمالي درجات أكبر من ٤٠ وأقل من ٧٠	متوسط
جهة مجموعة ثالثة	وهي الفئة التي حصلت على إجمالي درجات أكبر من ٧٠	عالٍ

ورقة عمل للمراقب الخارجي لتقييم عملية إدارة المخاطر بالجهة

م	العوامل المؤثرة على أنواع المخاطر	الوزن الترجيحي	درجة التقييم
١	عوامل مؤثرة على مخاطر الائتمان:		
١/١	مخاطر عدم السداد	٥	
٢/١	مخاطر عدم كفاية الضمانات	٥	
٣/١	مخاطر عدم الانتظام في السداد	٤	
٤/١	مخاطر الدراسات السطحية للعميل	٢	
٥/١	مخاطر إجراءات سياسات المنح	٤	
	الإجمالي	٢٠	
٢	عوامل مؤثرة على مخاطر التشغيل:		
١/٢	مخاطر الغش (الأعمال)	٣	
٢/٢	مخاطر الملاءة	٥	
٣/٢	مخاطر تعطل تكنولوجيا المعلومات	٥	
٤/٢	مخاطر السيولة	٤	
٥/٢	مخاطر التركيز	٣	
	الإجمالي	٢٠	
٣	عوامل مؤثرة على مخاطر السوق:		
١/٣	مخاطر أسعار الصرف	٣	
٢/٣	مخاطر أسعار الفائدة	٥	
٣/٣	مخاطر حقوق الملكية	٥	
٤/٣	مخاطر السلع	٣	
٥/٣	مخاطر الأحداث الطارئة	٤	
	الإجمالي	٢٠	
٤	عوامل مؤثرة في بيئة العمل داخل الجهة:		
١/٤	تصرفات الموظفين	٢	
٢/٤	المخاطر القانونية توثيق العقود بطريقة غير صحيحة	٥	
٣/٤	مخاطر سوء التقييم	٥	
٤/٤	مخاطر تنظيمية	٣	
٥/٤	مخاطر إفشاء أسرار	٥	
	الإجمالي	٢٠	
٥	عوامل مؤثرة في المخاطر السلوكية والأخلاقية:		
١/٥	كفاءة الإدارة	٦	
٢/٥	نزاهة الموظفين	٤	
٣/٥	تكوين اللجان الفرعية	٤	
٤/٥	وجود ميثاق حوكمة	٤	
٥/٥	وجود شخص مسئول عن إدارة المخاطر	٢	

٣/٣ دور المراقب الخارجي في تقديم خدمات غير خدمات الرقابة:

تاريخياً يعتبر تقديم المراقب الخارجي لخدمات غير خدمات الرقابة للجهة التي يقوم بمراقبة حساباتها من أكثر الخدمات جدلاً قبولاً ورفضاً، حيث أن الممارسة العملية لم تستقر على وضع محدد بصفة نهائية لمدى تأثير تقديم هذه الخدمات على استقلال المراقب الخارجي.

كما أن المعايير المهنية لم تكن تمنع تقديم مثل هذه الخدمات. وتعددت آراء الباحثين حول مدى تأثير تقديم هذه الخدمات على استقلالية المراجع؛ وبعد حدوث حالات الفشل في عمليات الرقابة مع آرثر أندرسون صدر قانون Sarbanes-Oxley عام ٢٠٠٢م في الولايات المتحدة وتم منع المراقب الخارجي من تقديم خدمات غير الرقابة لعميل المراجعة مما قد يوحي بأثر تقديم هذه الخدمات على استقلالية المراقب الخارجي. في حين نص قانون Sarbanes-Oxley أن نسبة ٥% من أتعاب الرقابة تعتبر حداً أقصى لقيمة خدمات غير الرقابة.

وفي مصر نصت قواعد ومعايير الحوكمة بأنه لا يجوز التعاقد مع المراقب الخارجي للجهة لأداء أية أعمال إضافية للجهة إلا بعد موافقة لجنة المراجعة على ألا يكون هذا العمل الإضافي من الأعمال التي تخضع لرقابة أو تقييم أو إبداء رأي لذات المراقب عند مراجعته لحسابات الجهة. كما يجب أن تتناسب أتعاب أداء الأعمال الإضافية مع طبيعة العمل المطلوب وألا تصل قيمتها بالنسبة لأتعاب المراقب عن أعمال الرقابة إلى الحد الذي يهدد استقلاليته (مركز المديرين، ٢٠٠٥)، (الهيئة العامة لسوق المال، ٢٠١٦).

لقد حدد قانون Sarbanes - Oxley أنواع الخدمات غير الرقابة التي يُمنع على المراقب الخارجي تقديمها إلى عميل الرقابة والسماح له بتقديم بعض الخدمات الأخرى (خدمات ضريبية) بعد الحصول على موافقة مسبقة Preapproval من لجنة المراجعة. كما نصت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن تقديم المراقب الخارجي لخدمات غير الرقابة قد يؤدي إلى التأثير على استقلاليته عند قيام برقابة أعمال تكون خاضعة لمراجعته عند إبداء الرأي في القوائم المالية (OECD, 2004).

إن أداء المراقب الخارجي لخدمات غير خدمات الرقابة لعميل المراجعة أصبحت ممنوعة قانوناً في بعض الدول (الولايات المتحدة، الهند، جنوب أفريقيا،.....). كما وضعت مواثيق الحوكمة في العديد من الدول شروطاً لإسناد تقديم تلك الخدمات للمراقب الخارجي (مصر، المملكة المتحدة،...). وهذه الشروط سوف تؤدي إلى تعزيز استقلالية المراقب الخارجي وبالتالي تعزيز دوره في عملية الحوكمة.

٤/٣ تقرير المراقب الخارجي عن حوكمة الشركات:

يعتبر تقرير المراقب الخارجي عن تقييم مدى التزام الجهة بتطبيق آليات الحوكمة، أو التقرير عن تقرير الإدارة عن مدى التزام الجهة بتطبيق آليات الحوكمة من المهام الجديدة المضافة إلى مسؤوليات المراقب الخارجي حيث أصبح المراقب الخارجي يواجه نوعان من مهام التقرير عن الحوكمة وهما (صحاح، ٢٠١٣):

النوع الأول: التقرير عن مدى التزام الجهات بتطبيق آليات الحوكمة.

النوع الثاني: التقرير عن تقرير الإدارة عن مدى الالتزام بتطبيق آليات الحوكمة، ويتضح دور المراقب الخارجي في كلا النوعين كالآتي:

أ- التقرير عن تقييم مدى التزام الشركات بتطبيق آليات الحوكمة:

تستوجب الكثير من أسواق المال العالمية ضرورة قيام المراقب الخارجي بتقييم مدى التزام الشركات المقيدة بتطبيق آليات الحوكمة، فمثلاً سوق الأوراق المالية بلندن تطلب من المراقب الخارجي تقييم مدى التزام الشركات المقيدة بها بالميثاق الموحد Combined Code الصادر في ٢٠٠٣. وكذلك سوق الأوراق المالية بكندا سوق Toronto، بينما في الولايات المتحدة هناك العديد من الموائيق التي تصدرها جهات متعددة منها سوق المال بنيويورك، هيئات الاستثمار، القواعد الاسترشادية لهيئة سوق المال الأمريكية (SEC) وهذه الجهات أو الهيئات تطلب رأي المراقب الخارجي عن مدى التزام الشركات بالميثاق الخاص بها فقط دون باقي الموائيق.

يجب على المراقب الخارجي التركيز على مدى التطبيق الفعلي لقواعد وموائيق الحوكمة وليس مجرد تقييم الالتزام، حيث أشار تقرير لجنة Hampel بالمملكة المتحدة إلى أنه ليس المهم تقييم الالتزام بمتطلبات الميثاق الموحد من قبل المنشأة وإنما المهم إلى أي مدى يتم تطبيق قواعد الميثاق فعلاً من قبل الشركات (Hampel, 1998).

ولمواجهة مثل هذه المتطلبات المختلفة على المراقب الخارجي تطوير قدراته العلمية من خلال دراسة وفهم تلك القواعد والموائيق وأسس التقييم الخاصة بعملية الحوكمة، كما أن الجهات المهنية المشرفة على مهنة المراجعة اهتمت بتضمين برامج التعلم والتدريب المستمر للمراجعين مقررات عن الحوكمة، فمثلاً جمعية

المحاسبين القانونيين في المملكة المتحدة Association of Certified Chartered Accountants (ACCA) أصبحت تمنح دبلوم دراسات عليا في الحوكمة (ACCA, 2013).

ب- التقرير عن تقرير الإدارة عن مدى الالتزام بتطبيق آليات الحوكمة:

بصدور القواعد التنفيذية للحوكمة للشركات العاملة في مجال الأوراق المالية ودليل التطبيق الخاص بها (الهيئة العامة لسوق المال، ٢٠١٦)، حيث نصت بالمادة (٥) فقرة (٢) على أن يقوم المراقب الخارجي بإعداد تقرير منفصل عن مراجعة تقرير الإدارة عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة وإرساله إلى هيئة سوق المال قبل انعقاد الجمعية العامة للشركة بخمسة عشر يوماً على الأقل.

كما حدد الدليل بعض المتطلبات التي يجب أن يتضمنها تقرير المراقب الخارجي حول مدى الالتزام بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة، ويأخذ تقرير المراقب شكلاً نمطياً يتكون من ثلاث فقرات هي:

- **فقرة المقدمة:** ويوضح فيها المراقب الخارجي أنه اطلع على تقرير الإدارة عن مدى الالتزام بتطبيق مبادئ آليات الحوكمة.

- **فقرة النطاق:** ويوضح فيها المراقب الخارجي أنه قد قام بالتأكد من مدى التزام الإدارة بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة.

- **فقرة الرأي:** ويحدد فيها المراقب الخارجي رأيه في مدى التزام الإدارة بتطبيق القواعد التنفيذية للحوكمة.

٥/٣ أثر الحوكمة على المراقب الخارجي:

هناك مكانة مزدوجة للمراقب الخارجي في عملية الحوكمة تجعله يقف أمام طريقتين متوازيتين أحدهما: أنه يؤثر فيها والآخر أنه يتأثر بها، فهو يؤثر فيها من خلال تنفيذه مهامه التي تم عرضها في النقاط السابقة من ناحية؛ ومن ناحية أخرى يتأثر بها من خلال ما يلي:

- انعكاسات الحوكمة على المراقب الخارجي.
- حوكمة مكاتب الرقابة.

١/٥/٣ انعكاسات الحوكمة على المراقب الخارجي:

نظراً لأدوار المراقب الخارجي المتنوعة في الحوكمة فإن آثارها عليه لا يمكن تجاهلها، وبالتالي ظهرت بعض الانعكاسات على عمل المراقب الخارجي نتيجة لتطبيق آليات الحوكمة منها:

١ - تقارير المراقب الخارجي:

من الانعكاسات الجديدة للحوكمة على تقرير المراقب الخارجي انه لم يعد يقدم تقريراً واحداً عن عملية الرقابة (صحاح، ٢٠١٣) وإنما زاد ذلك ليشمل ما يلي:

أ. تقرير المراقب الخارجي عن عملية الرقابة:

وهو التقرير المعتاد الذي يبدي فيه المراقب رأيه عن مدى صحة وعدالة القوائم المالية للجهة محل الرقابة

ب. تقرير المراقب الخارجي عن إدارة المخاطر:

من انعكاسات الحوكمة على المراقب الخارجي أنه قد يقدم تقريراً خاصاً عن مراجعة نظم إدارة المخاطر، حيث إن المراقب الخارجي قد يقدم تقريراً منفصل يرفقه المراقب مع تقريره التقليدي إلى الجمعية العامة، ولعل هذا التقرير الجديد في موضوعه قد يأخذ نفس الشكل المعتاد للتقرير التقليدي للمراجع، حيث سيتضمن فقرة يحدد فيها المراقب نطاق فحصه لنظام إدارة المخاطر، فقرة لرأي المراقب في هذا النظام، وفي هذه الفقرة يتناول أمرين هما (عقده، ٢٠١٥):

١- نتائج مراجعة تقرير الإدارة عن نظام إدارة المخاطر.

٢- تقدير المراقب لمدى تأثير المخاطر التي تضمنها تقرير الإدارة على الجهة كمشروع مستمر.

ج. تقرير المراقب الخارجي عن نظم الرقابة:

على المراقب الخارجي إعداد تقرير مستقل عن تقرير الإدارة عن مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية لعمل الرقابة عن سنة المراجعة، ويجب الفصل بين تقرير مراقب الحسابات عن القوائم المالية وتقريره عن فعالية نظم الرقابة الداخلية وخاصة أن تقرير المراقب الخارجي عن فحص تقرير الإدارة عن الرقابة الداخلية يكون مطلوباً بشدة من جانب أصحاب المصالح دولياً.

د. تقرير المراقب الخارجي عن الحوكمة

٢ - التدوير الإلزامي للمراقب الخارجي:

إن ممارسات مكاتب الرقابة لعبت دوراً في حالات الفشل، حيث أُلقت هذه الممارسات الضوء على علاقة مكاتب الرقابة بعملائها إذ لا يوجد حداً أقصى لعدد سنوات التعامل مع مكتب مراجعة واحد يتولى رقابة حساباته (١٦ سنة في حالة Enron) الأمر الذي أدى إلى صدور قانون Sarbanes- Oxley سنة

٢٠٠٢، حيث ألزم القانون في القسم ٢٠٧ بضرورة التدوير الإلزامي لمكاتب الرقابة.

كما نصت القواعد التنفيذية للحوكمة في جمهورية مصر العربية بتدوير المراقب بحد أقصى ست سنوات، كما أصدر البنك المركزي المصري قراراً يلزم البنوك بتدوير المراقب الخارجي كل خمس سنوات. إن التدوير قد يكون مؤثراً على استقلال المراقب وجودة عملية الرقابة إلا أنه يفترض أن يتم وضع ضوابط معقولة لتحقيق أهداف التدوير، ويمكن أن تتمثل هذه الضوابط في تعيين المراقب الخارجي لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات ثم يعاد تعيينه لمدة ثلاث سنوات أخرى، وهو مثلاً ما نص عليه القانون في إيطاليا، حيث يتم تعيين المراقب الخارجي لمدة ثلاث سنوات وأقصى مدة يقضيها في رقابة حسابات نفس العميل هي تسع سنوات (ثلاث مرات تعيين) (Melis, 2005)، أو كما نص عليه القانون في فرنسا بأن لا تزيد فترة المراقب الخارجي عن ست سنوات كحد أقصى وفي البنوك لا يتم تدوير المراجعين الاثنين في نفس الوقت، وإنما يتم تدوير أحدهما مع بقاء الآخر واختيار مراقب جديد بغرض زيادة التأكيد عن عدم وجود تواطؤ في تقارير الرقابة، والغرض من اقتراح التعيين لمدة ثلاث سنوات هو توفير أداة قانونية لحماية استقلال المراقب من ضغوط الإدارة الخاصة بتجديد التعيين السنوي.

٣- مساءلة المراقب الخارجي:

قد يتوقع مساءلة المراقب الخارجي من قبل أحد الأطراف الخارجية التي تستخدم القوائم المالية المعتمدة منه، فعادة يكون الطرف الثالث المستفيد من عملية الرقابة كبير العدد إلى حد يصل إلى المجتمع ككل. وحدث الكثير من حالات رفع الدعاوى القضائية ضد المراقب الخارجي في العديد من الدول وأصدرت بعض المحاكم أحكامها ضد المراقب الخارجي، إلا أن دليل آداب وسلوك المهنة يشتمل على قيود تحكم سلوكيات المراقب أكثر تشدداً من القيود القانونية لذلك، فإنه يجب أن تتفرد المنظمات المهنية بدلاً من المحاكم في تقرير مدى مسؤولية المراقب الخارجي عن مخالفة المعايير المهنية.

وفي مصر نص البند ٨-٢ من القواعد التنفيذية للحوكمة في الفقرة الأخيرة على: كما يجوز للهيئة شطب مراقب الحسابات من سجل مراقبي الحسابات حال إخلاله بالتزاماته الواردة بتلك القواعد، وكذلك اتخاذ أية إجراءات أخرى مقررّة وفقاً لأحكام القوانين واللوائح السارية (الهيئة العامة لسوق المال، ٢٠١٦) بينما لم توفر له أي نوع من حماية من إدارة الجهة عندما يلتزم بتنفيذ تلك القواعد. فمثلاً عندما يصدر تقريراً عن مدى التزام الإدارة بتطبيق تلك القواعد على غير ما تراه الإدارة، كما لم تحدد هذه القواعد أو الدليل أتعاب أو أي إلزام لإدارات الشركات بدفع أتعاب للمراقب الخارجي مقابل تلك التقارير.

ووفقاً للمبدأ الخامس من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ينبغي على المراجعين أن يكونوا

قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، وعلى المراجعين بذل العناية المهنية الواجبة تجاه الجهة وليس تجاه أي فرد أو مجموعة من مديري الجهة الذين قد يتعاملون معهم فيما يتعلق بأعمالهم (OECD, 2004).

٤ - الإفصاح عن أتعاب المراقب الخارجي:

أحد انعكاسات عملية الحوكمة على المراقب الخارجي زيادة المطالبة بإفصاح المراقب عن قيمة الأتعاب مع الفصل بين أتعاب الرقابة والاستشارات المتعلقة بنظم المعلومات وأتعاب الاستشارات الأخرى وأنه يجب على مكاتب الرقابة إعطاء معلومات مفيدة عن عقود عمليات الرقابة وعروض الأسعار التي قدمتها. إن مثل هذا الإفصاح قد يوضح مدى التنازلات التي قدمها المراقب الخارجي لعميل الرقابة وهل هذه التنازلات جوهرية للدرجة التي قد تؤثر على استقلالية المراجع؟ كما نصت قواعد آداب وسلوكيات مزاولي مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر (الهيئة العامة لسوق المال ج، ٢٠١٦) في القسم الخاص بالأتعاب والأنواع الأخرى لمقابل الخدمات:

إن انعكاس الإفصاح على المراقب الخارجي يأخذ مستويات مختلفة منها: الإفصاح عن قيمة الأتعاب مع الفصل بين أتعاب الرقابة وأتعاب غير الرقابة، الإفصاح عن جميع إيرادات أنشطة المراقب الخارجي ونشر قوائم مالية لمكتب المراجعة. إن مثل هذه الإفصاحات قد تحقق نوعاً من الرقابة على هذه المكاتب بالإضافة إلى محاولة تقييم أهمية التهديدات التي يمكن أن تؤثر على التزام المراقب بآداب وسلوكيات المهنة الناشئة عن مستوى الأتعاب ومحاولة البحث عن أدوات حماية للتخلص من هذه التهديدات أو تخفيضها إلى حد مقبول.

٣/٥/٢ حوكمة مكاتب الرقابة:

جاءت الحوكمة بهدف تحقيق ضمان حقوق لأصحاب المصالح من خلال الوسائل والإجراءات التي تؤدي إلى تطوير وضبط الأداء وتقرير مفهوم الرقابة والمساءلة والانضباط السلوكي والأخلاقي. وتتادي الجهات المسؤولة المهنية والحكومية بتطبيق آليات الحوكمة على منشآت الأعمال بصفة عامة، دون الإشارة إلى تطبيقها على مكاتب الرقابة بصفقتها منشأة تقدم خدمات مهنية وتقوم بتقييم مدى التزام الشركات بتطبيق تلك الآليات.

لذا فمن الأولى تطبيق آليات الحوكمة على مكاتب الرقابة ذاتها خصوصاً، وأن ممارسات مكاتب الرقابة لعبت دوراً كبيراً فيما نسب إلى هذه الشركات من مخالفات منها ما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

١ - حالة Arthur Andersen مع شركة Enron:

- أ- في سنة ١٩٩٩م اعترض مدير الرقابة في مكتب المراقب الخارجي (Arthur Andersen) على معالجة العمليات المالية والمحاسبية خارج الميزانية فتم إبعاده عن العمل من قبل مكتب الرقابة.
- ب- تم توظيف أكثر من ٣٠٠ موظف من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة بمكتب المراجعة في شركة Enron مما أضعف عملية الرقابة لكون فريق الرقابة الحالي كان يعمل في السابق تحت إشراف المسؤولين الحاليين بالشركة (Mitchell & Sikka, 2003).
- ج- قيام مكتب المراقب الخارجي بالتخلص من جميع الوثائق التي تدينه عن دوره في فشل الشركة.

٢ - حالة Arthur Andersen مع شركة Waste Management:

- أ- استمر Andersen Arthur في رقابة حسابات الشركة منذ عام ١٩٧١م حتى إفلاسها. وفي عام ١٩٩٩ حملت SEC مكتب الرقابة مسؤولية إصدار تقارير رقابة مضللة وتحتوي على تحريفات جوهرية.
- ب- حتى عام ١٩٩٧ أصبح كل مدير مالي أو محاسبي في الشركة من المراقبين السابقين في مكتب الرقابة.
- ج- في عام ١٩٩٣ كان مكتب الرقابة مدركاً لمخالفات في حدود ١٢٨ مليون دولار، ورغم ذلك أصدر تقريراً نظيفاً عن أعمال الشركة مع وعد من الشركة بمحاولة تصحيح المخالفات خلال مدة من خمس إلى سبع سنوات، وبذلك يعترف مكتب الرقابة بأن القوائم المالية تحتوي على تحريفات جوهرية دون إصدار تقرير متحفظ (SEC, 2001).

٣ - حالة KPMG مع شركة Xerox:

- ظل مكتب الرقابة يصدر تقارير نظيفة خلال الفترة من ١٩٩٧م حتى ٢٠٠٠م في حين كانت التقارير المالية تحتوي على تحريفات جوهرية ومضللة، وقد أوضحت الـ SEC أن مكتب KPMG كان على علم أو من المفترض أن يكون على علم بتسويات غير قانونية لأكثر من ٣ مليار دولار عن طريق إعادة تقييم الإيرادات وتم تغريم المكتب بأكثر من ٥٥ مليون دولار (SEC, 2005).
- إن هناك ممارسات متعددة من قبل مكاتب الرقابة تتطلب وضع قواعد ومبادئ لحوكمة المكاتب المهنية تتضمن إلى جانب قواعد آداب وسلوكيات مزاولي المهنة إطار عام لكيفية الالتزام بالقيم الأخلاقية؛ لتصبح هي القيم الحاكمة لإدارة المكاتب بجانب قيم تحقيق الأرباح حتى يصبح مقياس نجاح المكتب تحقيق

الالتزام الأخلاقي والسلوكي والاجتماعي بجانب مقياس تحقيق الربح.

إن مكاتب الرقابة السابقة تصنف من أكبر مكاتب الرقابة على مستوى العالم أو ما يعرف بالخمسة الكبار (Big 5) من حيث الحجم والسمعة والشهرة، ولكن ذلك لم يمنعها من القيام بتلك المخالفات وذلك يؤكد ضرورة تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة على مكاتب الرقابة.

وخلاصة ما سبق يتضح أن: دور المراقب الخارجي أساسياً في أي عملية حوكمة وأنه يعتبر أحد أهم أصحاب الأدوار بها حيث ارتبط إعطاء الثقة في القوائم المالية كدور أصيل للمراقب الخارجي من جهة ومن جهة أخرى كأحد أدواره في الحوكمة.

ومع تطور الأعمال وزيادة المخاطر التي تتعرض لها الجهات نشأت الحاجة إلى طرف مستقل يمكنه المساهمة في عملية تقييم هذه المخاطر وحسن إدارتها من قبل الإدارة التنفيذية، يعتبر المراقب الخارجي بحكم توافر استقلاليته الطرف الملائم للقيام بهذا الدور إلا أنه حتى يمكنه القيام به فإن عليه تطوير أساليب رقابة ملائمة واستخدام مدخل أو منهج ملائم وهو الرقابة على أساس المخاطر.

كما كان تقديم المراقب الخارجي لخدمات غير الرقابة من الأدوار التي تعرضت إلى الكثير من الجدل من حيث تأثيرها على استقلال المراقب ومع عدم وضوح مثل هذا الأثر إلا أنه يرى على نطاق واسع أن عدم تأدية خدمات غير الرقابة لعميل الرقابة يعزز استقلاليته وبالتالي دوره في عملية الحوكمة.

ولإبراز دور المراقب الخارجي في عملية الحوكمة أصبح مطلوباً منه تقديم تقرير عن مدى التزام العميل بقواعد ومواثيق الحوكمة وهو ما يضيف عبئاً إضافياً مع عدم وجود الحافز أو المقابل.

وقد انعكست آثار الحوكمة على المراقب الخارجي من خلال التدوير الإلزامي وزيادة المساءلة من قبل الطرف الثالث والمطالبة بالإفصاح عن إيرادات مكاتب الرقابة.

وحتى يستطيع المراقب الخارجي أداء أدواره في الحوكمة يجب توفير الحماية اللازمة له من ضغوط الإدارة، وضمان استقلاليته.

الفصل الرابع

حالات تطبيقية في مجال الحوكمة والرقابة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح العلاقة التطبيقية بين آليات الحوكمة وفعالية الرقابة وأثرهما على جودة التقارير المالية والأداء المؤسسي، من خلال تحليل حالات واقعية لشركات دولية شهدت إخفاقات جوهرية أو تحولات إصلاحية في منظومة الحوكمة، ثم إسقاط النتائج على بيئة الشركات المقيدة في البورصة المصرية. ينطلق التحليل من الإطار النظري لنظرية الوكالة كما صاغها و (Jensen & Meckling, 1976) ، والتي تقتض وجود تعارض محتمل بين مصالح الإدارة والمساهمين، ما يستلزم وجود آليات حوكمة فعالة لتقليل تكاليف الوكالة. كما يستند إلى مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن (OECD, 2015)، وإطار الرقابة الداخلية الصادر عن Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013).

١/٤ أهداف الدراسة التطبيقية

١. قياس أثر استقلال مجلس الإدارة على إدارة الأرباح.
٢. اختبار دور لجنة المراجعة كمتغير وسيط.
٣. تحليل العلاقة بين قوة الرقابة الداخلية وتكلفة رأس المال.
٤. مواءمة النتائج مع بيئة الشركات المصرية.

وقد تم اختيار الحالات وفق المعايير الآتية:

١. وجود مخالفات مثبتة بتقارير رسمية أو أحكام قضائية.
٢. توافر بيانات مالية منشورة قبل وبعد الأزمة.
٣. وضوح أثر الحوكمة والرقابة على الأداء السوقي.

ويرتكز التحليل على ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. هيكل وآليات الحوكمة (مجلس الإدارة، لجان المراجعة، استقلالية الأعضاء).
٢. فعالية نظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO .
٣. الأثر على جودة الأرباح والأداء المالي والسوقي.

وينطلق الفصل من فرضية رئيسية مؤداها أن ضعف الحوكمة يؤدي إلى انخفاض جودة الرقابة وجودة التقارير المالية وارتفاع تكلفة رأس المال، بينما يسهم الإصلاح المؤسسي في تعزيز الاستدامة طويلة الأجل، وهو ما تؤيده الأدبيات النظرية والتطبيقية. (La Porta et al., 1998; Dechow et al., 2010)

٢/٤: حالات الإخفاق في الحوكمة والرقابة

الحالة الأولى: حالة شركة Enron

١ - خلفية الأزمة

انهارت شركة Enron عام ٢٠٠١ بعد الكشف عن تلاعب محاسبي واسع النطاق شمل إخفاء التزامات خارج الميزانية عبر كيانات ذات غرض خاص (SPes)، والاعتراف بإيرادات مستقبلية غير محققة نقدياً وفق منهج Mark-to-Market. وقد وثق تقرير مجلس الشيوخ الأمريكي أوجه القصور الجوهرية في دور مجلس الإدارة ولجنة المراجعة. (U.S. Senate, 2002)

2- ضعف آليات الحوكمة

أظهرت التحقيقات أن مجلس الإدارة وافق على معاملات مع أطراف ذات علاقة دون تقييم مخاطرها بصورة مستقلة. كما لم تمارس لجنة المراجعة دورها في مساءلة الإدارة بشأن تقديرات الإيرادات المعقدة. ويتفق ذلك مع تحليل نظرية الوكالة التي تؤكد أن غياب الرقابة الفعالة يزيد من السلوك الانتهازي للإدارة. (Jensen & Meckling, 1976).

كما تبين أن استقلالية أعضاء المجلس كانت شكلية، إذ وجدت علاقات مالية واستشارية بين بعض الأعضاء والإدارة التنفيذية، مما أضعف موضوعية الرقابة.

3- قصور نظام الرقابة الداخلية

رغم وجود هيكل تنظيمي رسمي، إلا أن عناصر بيئة الرقابة كانت ضعيفة، ولم يتم تطبيق مبدأ فصل المهام بفاعلية. كما أن تقييم المخاطر لم يشمل المعاملات خارج الميزانية. ويؤكد إطار COSO أن ضعف بيئة الرقابة يمثل المدخل الرئيسي لانحيار النظام بأكمله. (COSO, 2013)

4- التحليل الكمي لجودة الأرباح

أظهرت الدراسات اللاحقة أن نسبة الاستحقاقات الاختيارية إلى إجمالي الأصول ارتفعت بشكل غير طبيعي قبل الإفلاس. (Dechow et al., 2010) كما وجدت فجوة واضحة بين صافي الربح والتدفقات النقدية التشغيلية، وهو مؤشر تقليدي على إدارة الأرباح.

وقد انعكس ذلك على:

- انخفاض جودة الأرباح (Earnings Quality).
- تضليل المستثمرين بشأن الأداء الحقيقي.
- ارتفاع مخاطر المعلومات.

٥- الأثر الاقتصادي

أدى الانهيار إلى:

- خسائر سوقية بمليارات الدولارات.
 - فقدان الثقة في التقارير المالية.
 - صدور قانون Sarbanes-Oxley عام ٢٠٠٢ لتعزيز الرقابة الداخلية والإفصاح.
- ولقد فرض قانون Sarbanes-Oxley Act عام ٢٠٠٢:

- مسؤولية شخصية للرئيس التنفيذي عن القوائم المالية.
- تقييم سنوي لفعالية الرقابة الداخلية.
- تعزيز استقلال لجان المراجعة.

وتشير الأدبيات إلى أن تكلفة رأس المال للشركات الأمريكية ارتفعت مؤقتاً بعد الأزمة نتيجة تزايد إدراك المخاطر. (Coates, 2007)

الحالة الثانية: حالة WorldCom

١ - طبيعة المخالفة

في ٢٠٠٢، أعلنت الشركة عن تضخيم أرباحها بنحو ١١ مليار دولار عبر رسمة مصروفات تشغيلية كان يجب تحميلها على قائمة الدخل. (SEC, 2003) أظهرت إعادة إصدار القوائم المالية تحول الأرباح إلى خسائر جسيمة.

٢ - مؤشرات ضعف آليات الحوكمة

- تركيز السلطة في يد المدير التنفيذي.
- ضعف استقلالية لجنة المراجعة.
- غياب خبرات مالية متخصصة داخل المجلس.

٣ - القصور الرقابي

- ضعف وظيفة المراجعة الداخلية.

- تجاوز إجراءات اعتماد القيود المحاسبية.
- عدم وجود نظام فعال للإبلاغ عن المخالفات.

٤- التحليل المالي

قبل اكتشاف المخالفة:

- تحسن ظاهري في معدل العائد على الأصول ROA ومعدل العائد على الملكية ROE.
- ارتفاع مضاعف الربحية.
- استقرار ظاهري في الأرباح.

بعد إعادة القوائم:

- تحولت الأرباح إلى خسائر كبيرة.
 - انهارت القيمة السوقية.
 - ارتفعت تكلفة رأس المال بصورة حادة.
- وهذا يعكس أثر الحوكمة الضعيفة على تضليل مؤشرات الأداء.

الحالة الثالثة: حالة Toshiba

١ - خلفية

كشفت لجنة تحقيق مستقلة عام ٢٠١٥ عن تضخيم أرباح بنحو ١,٢ مليار دولار خلال سبع سنوات. نتيجة لوجود ضغوط إدارية لتحقيق أهداف ربحية غير واقعية. (Toshiba, 2015)

٢ - الثقافة التنظيمية والرقابة

أكد التقرير أن بيئة الرقابة كانت متأثرة بثقافة مؤسسية لا تشجع الاعتراض المهني. وتدعم نظرية الشرعية هذا التحليل، حيث تسعى الشركات أحياناً للحفاظ على صورة أداء قوي ولو على حساب المصداقية (Suchman, 1995).

٣ - أثر الحوكمة على الأداء

- انخفاض حاد في سعر السهم.
 - استقالة الإدارة العليا.
 - إعادة هيكلة مجلس الإدارة وزيادة الأعضاء المستقلين.
- تعكس الحالة أن فعالية الحوكمة لا ترتبط فقط بالهيكل، بل ببيئة الرقابة وثقافة المساءلة.

٤ - الإصلاحات

- زيادة نسبة الأعضاء المستقلين.
 - تعزيز وظيفة المراجعة الداخلية.
 - تحسين آليات الإفصاح.
- وقد أظهرت البيانات اللاحقة تحسن مستوى الشفافية وانخفاض تقلبات الأرباح.

٣/٤: حالة التحول والإصلاح المؤسسي

الحالة الأولى: حالة Volkswagen

١ - الأزمة

في عام ٢٠١٥، اعترفت الشركة باستخدام برمجيات للتلاعب بنتائج اختبارات الانبعاثات، مما أدى إلى غرامات ضخمة وتراجع حاد في سعر السهم.

٢ - أوجه القصور

- ضعف نظم الامتثال.
- قصور الرقابة على العمليات الفنية.
- ثقافة تنظيمية قائمة على تحقيق الأهداف بأي وسيلة.

٣ - الإصلاحات الهيكلية المؤسسية

بعد الأزمة، اتخذت الشركة إجراءات إصلاحية:

- إعادة تشكيل مجلس الإدارة.
- تعزيز استقلالية لجان المراجعة.
- إنشاء نظام إدارة مخاطر مؤسسي.
- تطوير نظام الإبلاغ الداخلي.

تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تعزز الشفافية بعد الأزمات تشهد تحسناً تدريجياً في الثقة السوقية (Karpoff et al., 2008).

٤ - التحليل الكمي

رغم الخسائر الأولية الضخمة والغرامات، أظهرت البيانات خلال السنوات اللاحقة:

- تحسن تدريجي في معدل العائد على الأصول ROA.
- استقرار التدفقات النقدية التشغيلية.

- استعادة تدريجية للثقة السوقية.
- يشير ذلك إلى أن إعادة بناء الحوكمة يمكن أن تدعم الاستدامة طويلة الأجل.

٤/٤ مواءمة النتائج مع بيئة الشركات المقيدة في مصر

١/٤/٤ الإطار التنظيمي المصري

تخضع الشركات المقيدة في البورصة المصرية لرقابة الهيئة العامة للرقابة المالية، كما تصدر قواعد الحوكمة عن الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.

تتبنى مصر مبادئ الحوكمة المستمدة من OECD ، مع إلزام الشركات بالإفصاح عن:

- تشكيل مجلس الإدارة.
- استقلال الأعضاء.
- لجان المراجعة.

٢/٤/٤ تحليل واقع الشركات المصرية

إن الدراسات المصرية (Abdel Salam & Weetman, 2007) تشير إلى:

- تفاوت مستوى الإفصاح بين الشركات العائلية وغير العائلية.
- ارتباط ضعف الحوكمة بارتفاع إدارة الأرباح.

إن تحليل عينة من ٣٠ شركة مصرية مقيدة بالبورصة عن أعوام (٢٠١٨-٢٠٢٣) أظهرت:

- متوسط استقلال مجلس الإدارة ٣٨.٣٪.
- ارتفاع الاستحقاقات الاختيارية في الشركات ذات الملكية المركزة.
- علاقة سالبة بين وجود لجنة مراجعة مستقلة وإدارة الأرباح.

٣/٤/٤ أمثلة مصرية واقعية

بعض الشركات المقيدة واجهت ملاحظات جوهرية من مراقبي الحسابات تتعلق بالاستمرارية أو الإفصاح غير الكافي، ما انعكس فوراً على أسعار الأسهم. كما أصدرت الهيئة قرارات بإلزام شركات بتعديل تشكيل لجان المراجعة لعدم توافر شرط الاستقلال.

هذه الحالات تؤكد:

- أن الالتزام الشكلي لا يكفي.

- أن الإفصاح الفعال يعزز ثقة المستثمرين.
- أن البيئة القانونية وحدها لا تمنع الانحراف دون ثقافة مؤسسية داعمة.

٥/٤/٤ التوصيات التطبيقية للشركات المصرية

أوصت الدراسات بالعديد من التوصيات منها:

١. رفع نسبة الأعضاء المستقلين إلى ٥٠٪.
٢. تقييم سنوي مستقل للرقابة الداخلية.
٣. تفعيل قنوات الإبلاغ عن المخالفات.
٤. الإفصاح الكمي عن إدارة المخاطر.
٥. ربط مكافآت الإدارة بمؤشرات أداء طويلة الأجل.

مما سبق يتضح أن: التحليل الواقعي يؤكد أن الحوكمة والرقابة تمثلان نظاماً متكاملًا يحدد جودة التقارير المالية واستدامة الأداء المؤسسي. فالإخفاق في أي منهما قد يؤدي إلى انهيار كامل، كما في Enron وWorldCom، بينما يمكن للإصلاح الهيكلي - كما في Volkswagen - أن يعيد بناء الثقة ويعزز الاستدامة.

وعليه، فإن التكامل بين الحوكمة والرقابة ليس خياراً تنظيمياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان الشفافية، خفض مخاطر الوكالة، وتحقيق استقرار طويل الأجل.

أهم النتائج والتوصيات

استهدف هذا البحث إبراز كيفية تفعيل دور الرقابة في ظل تطبيق مفهوم الحوكمة، وكيفية دعم الرقابة في تطبيق مفهوم الحوكمة، ولتحقيق ذلك تم صياغة الجوانب الفكرية لمدخل موضوع الحوكمة وعلاقته بالرقابة من أجل تفادي أزمة الثقة بين المساهمين وإدارة الجهات والتخلص بقدر الإمكان من الفساد الإداري والمالي، وكان من أبرز النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث ما يلي:

أولاً: أهم النتائج:

يمكن استعراض أهم نتائج البحث فيما يلي:

- ١- تؤثر الشفافية، المساءلة، وكفاءة الأداء كعناصر للحوكمة الجيدة بشكل كبير على فعالية الرقابة.
- ٢- تساهم الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يساعد أصحاب المصلحة على اتخاذ قرارات مستنيرة.
- ٣- تحسين الحوكمة يعزز من قدرة الحكومة على مراقبة الأنشطة وتوفير خدمات أفضل للمواطنين.
- ٤- الحوكمة الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وتحقيق عوائد أعلى، الاستفادة من انخفاض تكاليف رأس المال، كما أن الحوكمة تساهم في تقليل المخاطر المؤسسية، مما يجعل المؤسسات أكثر استدامة على المدى الطويل.
- ٥- يتطلب تطبيق الحوكمة تغييراً في عقلية الشركات والمساهمين على حدٍ سواء. ويتطلب ذلك جهوداً تعليمية وتوعوية لتحسين فهم الجميع لأهمية الحوكمة وسبل تطبيقها بشكل فعال.
- ٦- تعزز حوكمة العمليات الكفاءة وتقلل من الهدر من خلال توحيد العمليات وتنسيق الأنشطة بين الأقسام المختلفة، مما يحسن جودة المنتجات والخدمات ويقلل من التكاليف.
- ٧- تساهم حوكمة القوانين والأنظمة في تقليل المخاطر القانونية والتعرض للعقوبات المالية أو السمعة السيئة. وتعتبر الحوكمة القانونية عنصراً أساسياً لضمان التزام المؤسسات بالإطار الأخلاقي والقانوني، بما يعزز شفافيتها ومصداقيتها.
- ٨- تعمل حوكمة عمليات الرقابة على تطوير وتطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان كفاءة الأداء وتقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات المالية والإدارية.
- ٩- يعتبر دور المراقب الخارجي أساسياً في أي عملية حوكمة، وهو أحد أركان أي عملية حوكمة،

ويتمثل الدور الأصيل للمراقب الخارجي في اعطاء الثقة في التقارير المالية.

١٠- تقع مسؤولية وضع سياسات وممارسات وإجراءات إدارة المخاطر على عاتق مجلس الإدارة، فالمجلس مسئول عن عملية إدارة المخاطر بشكل عام، وينحصر دور المراقب الخارجي في عملية تقييم سياسات وإجراءات ونظم إدارة المخاطر ومدى كفايتها.

١١- يواجه المراقب الخارجي نوعان من مهام التقرير عن الحوكمة وهما: التقرير عن مدى التزام الجهات بتطبيق آليات الحوكمة، والتقرير عن تقرير الإدارة عن مدى الالتزام بتطبيق آليات الحوكمة.

١٢- انعكست آثار الحوكمة على المراقب الخارجي من خلال التدوير الإلزامي وزيادة المساءلة من قبل الطرف الثالث والمطالبة بالإفصاح عن إيرادات مكاتب الرقابة.

١٣- يجب توفير الحماية اللازمة للمراقب الخارجي من ضغوط الإدارة، وضمان استقلاليته حتى يستطيع أداء أدواره في الحوكمة.

٢ - التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يقترح الباحث التوصيات التالية:

١. ترسيخ ثقافة الحوكمة في جميع الجهات، خاصة في الأوساط المالية والمصرفية، وبين جميع الموظفين، وجعلها جزءاً مهماً من أدوات العمل.
٢. ضرورة تعزيز الأطر القانونية التي تدعم الحوكمة والرقابة.
٣. ضرورة العمل على سرعة إصدار القوانين المتأخرة مثل قانون ممارسة مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر.
٤. تنشيط دور الهيئة العامة لسوق المال في مراجعة التقارير لمالية للشركات المسجلة في البورصات المالية للتأكد من الالتزام بإتباع المعايير المختلفة.
٥. ينبغي على إدارة الشركات التركيز على تفعيل حوكمة العمليات التشغيلية من خلال وضع إجراءات واضحة وموحدة، وتحديث السياسات الداخلية بما يعزز كفاءة الأداء ويقلل من المخاطر المالية.
٦. إنشاء لجان مراجعة داخلية مستقلة تراقب التنفيذ الفعلي للخطط والسياسات، على أن تكون هذه اللجان ذات استقلالية تامة ومرتبطة مباشرة بمجلس الإدارة لضمان المساءلة والشفافية.
٧. اعتماد الأنظمة الرقمية الحديثة لتحليل البيانات المالية ومراقبة العمليات التشغيلية، بما يساعد في الكشف المبكر عن الأخطاء والتلاعبات، ويسهم في سرعة الاستجابة للمخاطر.
٨. إجراء مراجعة دورية لفعالية الرقابة من خلال استخدام مؤشرات أداء KPIs قابلة للقياس تمكن من تقييم مدى تحقيق الأهداف الرقابية، وضمان اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية في حال وجود انحرافات.

قائمة المراجع

١- الكتب

١. السيد، محمد صابر وزلط، علاء عاشور، (٢٠٢٥)، دراسات معاصرة في حوكمة الشركات، مكتبة القصر العيني، القاهرة.
٢. القبطان، السيد، (٢٠٠٦)، قواعد المراجعة في أعمال البنوك، دار النصر للطباعة والنشر، القاهرة.
٣. بورسلي، أماني وآخرون، (٢٠١١)، حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق، الكويت.

٢- الدوريات العلمية

١. إبراهيم، محمد عبد الحميد، (٢٠٢٠)، المراجعة الداخلية على أساس المخاطر، مجلة الرقابة الشاملة، الجهاز المركزي للمحاسبات، الأعداد ٢٠٧/٢٠٨/٢٠٩.
٢. بلال، محمد سمير، (٢٠٠٥)، دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف الحوكمة، مؤتمر الحوكمة وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول.
٣. السويركي، هاني جودت، (٢٠٢١)، أثر آليات الحوكمة في القيمة السوقية للشركات (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩(٣).
٤. صحاح، عصمت أنور، (٢٠١٣)، انعكاسات تطبيق الحوكمة على المراقب الخارجي، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين، العدد ٤٠.
٥. العادلي، مرفت على محمود، (٢٠٢٣)، دعم المراجعة الداخلية على المخاطر بآليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفقاً لإطار (NIST 800-37) للرقابة الداخلية وانعكاسه على تقارير الأجهزة العليا للرقابة، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد ٢٧، العدد ٢.
٦. عثمان، أحمد (٢٠٠٩)، دراسة تجريبية لتأثير مدي الالتزام بقواعد حوكمة الشركات على قرار مراقب الحسابات بقبول مراجعة القوائم المالية للعميل، مجلة الدراسات التجارية والإدارية، كلية التجارة بدمنهور جامعة الإسكندرية - العدد الثالث.
٧. مطير، رأفت حسين، (٢٠٠٢)، آليات تدعيم المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

٣- الرسائل العلمية

- ١- رسلان، أحمد عبد العزيز فتوح، (٢٠٢٥)، دور الحوكمة في زيادة فاعلية الرقابة المالية: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة- جامعة حلوان.

٤ - المؤتمرات العلمية والندوات

١. أبو عجيمة، عماد وبيوض، نجيب، (٢٠١٩)، مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل شركات التأمين الليبية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، ليبيا.
٢. عاشور، مزريق وصورية معموري، (٢٠١٢)، حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي، الملتقى الوطني بشأن حوكمة الشركات كآلية في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٣. عقدة، عبد الحميد عبد المنعم، (٢٠١٥)، المراجعة وإدارة المخاطر في ظل مفهوم الحوكمة بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس بعنوان حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
٤. على، عبد الوهاب نصر، (٢٠٠٥)، آليات تفعيل الدور الحوكمي الإيجابي للتقرير الجديد لمراقبي الحسابات، مؤتمر الحوكمة وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، المؤتمر الخامس، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الجزء الأول.

٥ - مصادر أخرى

١. الهيئة العامة لسوق المال، (٢٠١٦)، قواعد حوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية، الإصدار الثالث.
٢. مركز المديرين، (٢٠٠٥)، الدليل المصري لحوكمة الشركات، الإصدار الأول.

1-Books:

- 1- Solomon, J., & Solomon, A. (2020). **Corporate Governance and Accountability (5th ed.)**. Wiley.

2-Periodicals:

- 1- Abdel Kader, M. & Dakhil, M. (2021). Corporate Governance in Egypt: Trends and Challenges. **Journal of Business Ethics**, 177(4).
- 2- Almahrouqi, M., & Khan, S. (2021). Governance in operational management: An integrative approach. **Journal of Business and Management**, 42(1).
- 3- Almalki, M. (2021). Governance and operational performance in organizations: A comprehensive review. **Journal of Management**, 48(3).
- 4- Anderson, L. (2022). The impact of operational governance on corporate strategy. **International Business Review**, 31(1).
- 5- Aras, G., & Crowther, D. (2019). Governance and sustainability: The role of the board of directors. **Social Responsibility Journal**, 15(2).
- 6- Beasley, M. (1996). An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. **The Accounting Review**, 71(4).
- 7- Coates, J. (2007). The goals and promise of the Sarbanes–Oxley Act. **Journal of Economic Perspectives**, 21(1).
- 8- Davis, J. & Albrecht, S. (2022). Governance and Performance in Organizations. **Journal of Business Research**, 125.
- 9- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (2020). Toward a

- stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, 24(1).
- 10– Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding earnings quality. **Journal of Accounting and Economics**, 50(2–3).
- 11–Green, L., & Black, P. (2022). Enhancing performance through legal governance. **Corporate Governance Review**, 20(2).
- 12–Hassan, M. & Abdallah, A. (2022). Regulatory Framework for Corporate Governance in Egypt. **International Journal of Corporate Governance**, 13(2).
- 13– Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm. **Journal of Financial Economics**, 3(4).
- 14–Johnson, L., & Lee, S. (2021). Legal governance and its impact on corporate strategy. **Business Horizons**, 64(3).
- 15–Jones, As, & Smith, R. (2020). Corporate governance and legal compliance: An analytical perspective. **Journal of Business Ethics**, 152(2).
- 16– Karpoff, J., Lee, D., & Martin, G. (2008). The cost to firms of cooking the books. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 43(3).
- 17–Khalil, S. (2022). International Cooperation for Improving Corporate Governance in Egypt. **Journal of Governance**, 14(2).
- 18–Khan, A., Rahman, Z., & Hussain, A. (2023). The Impact of Internal Controls on Financial Performance. **Journal of Accounting & Organizational Change**, 19(1).
- 19–Khan, S., & Khan, F. (2022). Operational governance and its role in enhancing efficiency. **Journal of Operations Management**, 40.
- 20–Klein, A. (2019). The corporate governance movement. **Journal of Corporate Finance**, 15(3).
- 21– La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). Law

- and finance. **Journal of Political Economy**, 106(6).
- 22–La Porta, R., Lopez–de–Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2018). Law and finance. **Journal of Political Economy**, 106(6).
- 23–Martinez, L. (2021). The financial performance of corporations: The role of legal governance. **International Business Review**, 30(4).
- 24–Melis, A., (2005), "Corporate Governance Failures: to What Extent is Parmalat a Particularly Italian Case?". **Corporate Governance**, 13(4).
- 25–Mohamed, R. (2023). Sustainability and Governance: A New Era for Egyptian Companies. **Egyptian Journal of Business Research**, 10(1).
- 26–Morrison, A., & Gully, S. M. (2021). Corporate governance and corporate social responsibility: A dual perspective. **Journal of Business Research**, V 122.
- 27–Niazi, G. (2020). Organizational Culture and Governance. **Journal of Management Studies**, 57(2).
- 28–Rodriguez, L., & Garcia, M. (2022). Governance, transparency, and financial control effectiveness. **International Journal of Accounting and Financial Management**, 8(4).
- 29–Salama, A. & Ibrahim, M. (2021). Corporate Governance Practices in Emerging Markets: The Case of Egypt. **Journal of International Business Studies**, 52(3).
- 30–Salama, A. (2023). Corruption and legal governance: A comparative analysis. **Journal of Law and Society**, 22(1).
- 31–Smith, J., & Rodriguez, P. (2020). Legal principles and corporate governance. **Journal of Law and Ethics**, 33(2).
- 32– Suchman, M. (1995). Managing legitimacy. **Academy of Management Review**, 20(3).
- 33–Tran, P. T., & Nguyen, T. M. (2018). Enhancing internal control systems

through governance practices. **Journal of Business Ethics**, 157(3).

34–Vinten, G. (2021). Governance and management: The quest for balance.

International Journal of Business Governance and Ethics, 15(3).

35–Wang, Y., & Zhang, D. (2020). Operational governance as a competitive advantage. **Journal of Business Studies**, 32(1).

36–Zaki, R. & Hassan, K. (2020). Corporate Governance and Financial Performance: Evidence from Egypt. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, 18(1).

37–Zhang, L. (2021). Efficiency and Effectiveness of Internal Control Systems. **International Journal of Auditing**, 25(3).

38–Zhang, W., & Chen, L. (2021). Addressing compliance challenges in corporate governance. **Asian Business Journal**, 38(4).

39–Zhang, W., & Kim, R. (2020). The role of operational governance in improving efficiency. **Asian Journal of Business**, 12(1).

3- Theses:

1– Brown, T. (2022). Enhancing Efficiency through Technology. **Master's Thesis, Stanford University**.

2– Khan, R. (2021). Operational Goals and Performance Measurement, **University of Toronto**.

4- others

1. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), (2003) Professional Standards, Auditing Standards Attestation Standards, (New York): **AICPA**.

2. **Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)**, (2003), <http://www.accaglobal.com/students/dicg/>.

3. COSO. (2013). **Internal control—Integrated framework. Committee of Sponsoring Organizations.**
4. Hampel Committee, (1998), "**Committee on Corporate Governance: Final Report**", (Gee, London)
5. Mitchell, A., and Sikka, P., (2003), "Dirty Business: The Unchecked Power of Major Accountancy Firms", **Basil don, Association for Accountancy & Business Affairs.**
6. OECD, (2004), **OECD Principles of Corporate Governance.**
7. Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), (2004), An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements, **Auditing Standards No. 2**, Washington D.C. March.
8. **Securities and Exchange Commission (SEC)**, (2001), Press Release, June.
9. **Securities and Exchange Commission (SEC)**, (2005), Press Release, June.
10. Toshiba. (2015). **Investigation report by the independent investigation committee.**