# نظام الحاكمية المؤسسية الحل السليم للأطراف المتعارضة في ظل نظريه الوكالة

أ.م.د. أسامه عبد المنعم السيد علي* أ.م. عبد الرزاق محمد عثمان**

أ.م.د. احمد يوسف دودين***

## المستخلص

تتميز شركات الأعمال الحديثة المساهمة بانفصام ملكيتها عن إدارتها. ومن الطبيعي أن يستهدف الطرفان - المالكون والإدارة- تعظيم ثرواتهما وعائداتهما في وقت واحد، ولكن ذلك قد يتحقق على حساب بعضهما البعض. ورغم أنه من المتوقع أن تعمل الإدارة على خدمة مصلحة المالكين بأفضل شكل ممكن، إلا أنها قد تحيد عن هذه الغاية بدرجة أو أخرى باتجاه تحقيق مصالحها هي على حساب المالكين. ولذلك فإن نشاطاتها قد لا تحكمها دائماً آثارها المتوقعة بالنسبة لثروة الآخرين - أي المالكين- مما يتوقع أن ينشأ عنه تضارب في المصالح بين الطرفين. ويؤدي ذلك إلى التأثير على قرارات الاستثمار والتمويل، والهيكل التنظيمي، ومشاريع مكافآت الإدارة ، وبعض معاملات المشروع أو الشركة المعنية ، وبذلك تحتاج تلك الإطراف إلى جهة محايدة توفق مابين أداره الشركة وأصحاب المصالح المختلفين، وهذا لايكون إلا بوجود نظام كفوء يتجسد بأدوات ألحاكميه ألمؤسسيه التي يؤمل ان تكون المفتاح الحقيقي لازالة التعارض مابين أطراف نظريه الوكالة .

لذلك حاولت هذه الدراسة بيان أهميه هذا النظام في أزاله أي تعارض من الممكن حدوثه من قبل أصحاب المصالح المختلفين . وتوصلت هذه الدراسة أيضا إلى ضرورة وجود هذا النظام باعتباره الحل السليم للأطراف المتعارضة في ظل نظريه الوكالة.

## *Abstract*

***Modern and contributing business ownership are charactorzal by contribute to schizophrenia for management. It is natural that the parties intended - the owners and management - maximizing their fortune and their profits at one time. But this may be achieved at the expense of each other. Although it is expected that the Department is working to serve the best interest of owners as possible, but may deviate from this end, more or less towards their own interests at the expense of the owners. Therefore, the activities may not always governed by their expected impacts to the wealth of the last two - the owners, which is expected to give rise to a conflict of interests between the parties. This leads to influence investment decisions and financing, organizational structure, projects and rewards management, and some of the transactions of the project or the company concerned, and thus need these Parties to the neutral reconcile between the company and various stakeholders, and that to not be only be given antibiotic***

* جامعة جرش .

** جامعة الزرقاء .

*** جامعة الزرقاء .

مقبول للنشر بتأريخ 2014/9/22

***drops system efficiently as tools of corporate governance that it is hoped to be the real key to avoid the conflict between the parties to agency theory. so I tried the study demonstrate the importance of this system to remove any conflict can be done by the various stakeholders, the study found the necessity and quality of this system as a proper solution to the parties opposing the light of agency theory.***

## المقدمه

دفعت الانهيارات الأخيرة الكثير من الشركات إلى محاولة تحسين الصورة السيئة التي تكونت عن مجالس إدارة الشركات المساهمة بشكل عام، وكان لا بد من البحث عن وسيلة لتغيير هذه الصورة واستعادة ثقة المستثمرين من خلال إبراز سياسات الشركات والاستراتيجيات المتبعة في عمليات اتخاذ القرارات، وبروز مفهوم مختلف المعاني محدد الهدف ألا وهو مفهوم (الحاكمية المؤسسية)، فمفهوم الحاكمية المؤسسية يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة في الشركات وبين مديري الفروع التنفيذيين و لجان التدقيق المعينة في مجلس الإدارة أولاً، والمساهمين ومدققي الحسابات و أصحاب المصالح المباشرة مع الشركات ثانياً (Duffy,2004,p5).

لذلك فإن إحدى الجهات المتأثرة بتطور وظهور هذا المفهوم هم المدققون الداخليون والخارجيون الذين وضع على عاتقهم الكثير من الخدمات لمواجهة التطور الكبير في مفهوم الحاكمية، وذلك بما يتوافق ومتطلبات الرقابة الشاملة والمستمرة على كافة الأنشطة المطبقة والمنفذة داخل الشركات، وذلك باستخدام سياسات حديثة لقياس بيئة الرقابة وتقييم مخاطر وسائل الاتصال وانتقال المعلومات ، ومتابعة أنشطة الرقابة والإفصاح عن مجموعة من هذه السياسات الخاصة بالشركات من خلال القوائم المالية ( Mutchler, 2003, p.20) والإيضاحات المرافقة لها ، بدرجة من الشفافية تسهل على مجموعة المهتمين بدراسة وضع الشركات الحصول على فهم دقيق يمكنهم من اتخاذ قرارات الاستثمار.

لقد حدد معهد المدققين الداخليين اربعة اركان او ركائز أساسية للحاكمية المؤسسيه هي( Ratliff & Reding,2002, p.5):

1- التدقيق الداخلي
2- الاداره التنفيذيه
3- لجنة التدقيق
4- التدقيق الخارجي

وعندما تعمل هذه الأركان او الركائز مع بعضها بشكل جيد وباستقلاليه فإن التحكم المؤسسي سيكون فعالا.

ولكن كيف ستعمل هذه الأدوات في إيجاد الحل السليم للأطراف المتعارضة في ظل نظريه الوكالة ،هذا ما سوف نبينه .

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على دور نظام الحاكميه الموسسيه في تحقيق التوافق ما بين الإطراف المتعارضه في ظل نظريه الوكاله.
2- التعرف على مفهوم وأهمية الحاكمية،وماهي أدوات الحاكمية المؤسسية الواجبة التطبيق في أي نوع من أنواع الشركات، وإذا ما طبقت بشكل سليم، فإن هذا سيمكن تلك الشركات من تحقيق التوافق مابين الاطراف المتعارضه في ظل نظريه الوكاله.
3- بيان مفهوم نظريه الوكاله وتكاليفها وافتراضتها.

## أهمية الدراسة:

1- تتأتى أهمية الدراسة من محاولة معرفة أهمية دور نظام الحاكميه الموسسيه في تحقيق التوافق مابين الاطراف المتعارضه في ظل نظريه الوكاله.

## مشكله الدراسه :

تتبلور مشكله الدراسه في التساؤل الأتي :هل يعتبر نظام الحاكميه المؤسسيه الحل السليم للأطراف المتعارضه داخل الشركات والتي تجسدها نظريه الوكاله.

## فرضيه الدراسه :

تبنى الدراسه على الفرضيه التالية التي مفادها :

يعتبر نظام الحاكميه المؤسسيه الحل السليم للاطراف المتعارضه داخل الشركات والتي تجسدها نظريه الوكاله.

## عينة الدراسه ومجتمعه:

تتكون عينه الدراسه من العاملين في مكاتب تدقيق الحسابات قي الأردن من ذوي الباع الطويل في مجال العمل المحاسبي والتدقيقي حيث بلغت عينة الدراسه (45) مكتب تدقيق حسابات ، وتم إعداد استبانه مخصصه لأغراض هذا البحث ، وتم توزيع إستبانه على تلك المكاتب تم استرجاعها جميعا،ولكن تم إهمال(10) إستبانات لعدم موضوعية وجدية المستبانين في الأجابة عليها، حيث حملت بعض الاستبانات المسترجعة إجابات متحيزة باتجاه الموافقة الشديدة عبارة (موافق بشدة) كما وحملت بعض الاستبانات اجابات متناقضة على نفس المجال ومن الاستبانات المسترجعة كانت هنالك بعض استبانات فارغة ،وتشكل النسبة المتبقية من الأستبانات 77% وهي صالحه لأهداف هذه الدراسه.

## أساليب جمع البيانات:

لقد تم الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسه من المصادر التالية :

### 1-المصادر الأولية . Primary Sources

لقد تم الحصول على البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسه من خلال استبانة تم إعدادها وتوزيعها على مجموعه من مدققي الحسابات التي شكلت عينة هذه الدراسه ومن ثم جمعها وتحليل البيانات باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك لاختبار صحةالفرضيات.

### 2-المصادر الثانوية .Secondary Sources

لقد تم الحصول على البيانات الثانوية المتعلقة لهذه الدراسه بالرجوع إلى الكتب والرسائل الجامعية والبحوث العلمية والتقارير والمقالات في الصحف والمجلات اضافه الى شبكه الانترنت وذلك من اجل بناء الإطار النظري للدراسه وتحقيق أهدافها .

## الدراسات السابقه

### دراسه التميمي(2007): (آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة)

بينت الدراسه ان سبب الانهيارات والفضائح المالية ، التي طالت كبريات الشركات في العالم ، والمدرجة في أسواق رأس المال بشكل خاص ، في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، والمملكة المتحدة ، وروسيا ، واليابان ودول شرق آسيا ، هو فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات والفضائح ، والتي كان لظهورها آثار مدوية ونتائج مدمرة ، الأمر الذي دفع الجهات المعنية وعلى المستويين الوطني والدولي إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأسباب الرئيسة التي كانت وراء حدوث الأزمات والانهيارات المشار إليها في أعلاه ، والتي كانت ترتبط بشكل كبير بالجوانب المحاسبية والتدقيقية . وكانت الحوكمة والياتها ثمرة هذه الدراسات لمنع حدوث مثل هذه الأزمات أو الحد منها في اقل تقدير ، وذلك من خلال مجموعة من الآليات ، من أبرزها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقا للمعايير المحاسبية ذات الصلة ، وكذلك تعزز دور وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي ، وبخاصة ما يتصل باستقلالية هاتين الوظيفتين وتشكيل لجنة التدقيق من مجلس الإدارة للإشراف عليهما . أما عن جذور فكرة حوكمة الشركات فبين الباحث إنها تعود إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناولا موضوع فصل الملكية عن الإدارة ، وذلك في سنة 1932 . وتأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة كلها وفي هذا السياق يأتي تأكيد .Mitchel et al وMonks & Minow بعد فترة من الزمن على إمكانية حل مشكلات الوكالة أو تخفيفها ، وذلك من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات ، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أو أجانب ، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصادات تلك الدول . وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم والمنظمات الدولية بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ، وذلك من خلال قيام الهيئات العلمية ، والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

**دراسة مطر ونور (2007) بعنوان :"مدى التزام الشركات المساهمه العامه الاردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسيه : دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعيين المصرفي والصناعي"**

**هدفت الدراسة الى تقييم مدى التزام الشركات المساهمه العامه الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية . ولتحقيق هذا الهدف اجرى الباحثان دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمه العاملة في القطاعيين المصرفي والصناعي عددها (20) شركه أي ما يعادل حوالي( 32%) من حجم مجتمع الدراسة .**

**وأشارت نتائج الدراسة الى أن تبادر جهات الرقابه والإشراف على تلك الشركات باصدار دليل يوضح المبادئ الأساسيه لنظام الحاكمية المؤسسيه وأرشادات بتطبيقه في الواقع العملي ومن ثم تشجيع الشركات على الالتزام به . هذا بالاضافه الى تشجيعها على تشكيل لجان للحاكمية المؤسسيه من أعضاء مستقلين وذلك على غرار لجان التدقيق الموجوده فيها حالياً.**

**دراسة الهنيني (2005)،بعنوان :"تطوير نظام للحاكميه المؤسسيه في الشركات المساهمه العامه الاردنيه لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني**

**هدفت هذه الدراسه الى تطوير نظام الحاكميه المؤسسيه يوصى بتطبيقه في الشركات المساهمه العامه الأردنيه لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني ،واختبار مدى إدراك مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم وكفاءة نظام الحاكميه المؤسسيه المطبق في الشركات المساهمه العامه الأردنيه .حيث تم اخذ عينه من(120) مدققاً ممارساً للمهنه بالإضافه الى المقابلات الشخصيه مع مجموعه من المدققين .**

**وكانت من أهم نتائج الدراسه وجود إدراك جيد من قبل مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحاكميه المؤسسيه ،وكذلك يوجد اهتمام من قبلهم بهذا المفهوم ،وايضاً تؤثر كفاءة نظام الحاكميه المؤسسيه في الشركات المساهمه العامه ايجابياً على استقلاليه مدقق الحسابات ، وتؤثر مبادئ نظام الحاكميه المؤسسيه المتعلقه بعلاقة الشركه مع اصحاب المصالح والمجتمع المحلي ايجابياً على استقلالية المدقق وكذلك تاثير تقييم مجلس الإداره إلى لجان مثل لجنة التدقيق الداخلي ولجنة الحاكميه المؤسسيه ولجنة المكآفات إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات .**

**دراسة خليل وهلالي (2003)، بعنوان: "نموذج مقترح لدعم اتخاذ القرارات الإدارية في إطار علاقة لجان التحقيق بالتحكم المؤسسي".**

**هدفت الدّراسة إلى صياغة نموذج مقترح لرفع كفاءة القرارات الإدارية في إطار علاقة لجان التدقيق الداخلي بالحاكمية المؤسسية.**

**وكان من أهم نتائج الدّراسة: ضعف نظام الرقابة المحاسبية والتدقيقية بمنظمات الأعمال في غياب الحاكمية المؤسسية، تدني ممارسة وظيفتي الإفصاح والشفافية وضعف أداء كلّ من التدقيق الداخلي والخارجي من حيث عدم امتلاكهم للمعرفة المتجددة.**

**دراسة أبو العطا (2003)، بعنوان "حوكمة الشركات سبيل التقدم"**

**هدفت الدّراسة إلى بيان أهمية الحاكمية المؤسسية الذي بدأ يتعاظم في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين.**

**وكان من أبرز النتائج والتوصيات: إبراز دور كلّ من التدقيق الداخلي والخارجي للمحافظة على السمعة الاقتصادية للشركة ورفع قيمة أسهمها في الأسواق المالية، لذلك يجب أن تكون كلّ من معايير الإفصاح والشفافية ومعايير المحاسبة والتدقيق عصب مبادئ حوكمة الشركات.**

**دراسة Scren (2006)، بعنوان " Responsiblity of corporate Governance".**

**هدف الدّراسة: أصبح المستهلكون والمستثمرون والحكومات اليوم أكثر تطوراً ووعياً لمعرفة مدى تحسن سلوك حاكمية الشركات وكفاءتها، فهذا يعتمد على وجود بيئة جديدة سريعة التغير، ولمواكبة هذا التغير والتجدد لا بد من امتلاك مورد مهم ألا وهو المعرفة المتمثلة براس المال الفكري**

**وكانت نتائج الدّراسة أن رأس المال الفكري يعتبر مورداً مهماً يعتمد عليه في تحقيق ازدهار لسمعة الشركة الاقتصادية وتحسين أدائها بل قد يكون أحد المكونات الرئيسة الهامة لجميع الشركات المتبعة للحاكمية الكفوءة، أن هذا العنصر المهم يساهم برفع قيمة أسهم الشركات ويزيد من إيراداتها لذلك لا بد من وجود استراتيجية كفوءة تصف جميع العمليات الخاصة بتملك هذا المورد المهم**

**دراسة Ruud, T. (2003)، بعنوان: " The Internal Audit Function "Integral Part of Organization Governance**

**هدفت الدّراسة إلى بيان أهمية التدقيق الداخلي باعتباره الداعم الرئيس بين الإدارة العليا ولجنة التدقيق ومجلس الإدارة والمدقق الخارجي وأصحاب المصالح.**

وكانت نتائج الدّراسة أن التدقيق الداخلي بالنسبة للأعمال الخاصة بالشركات أصبح وظيفة رئيسة لكلّ من الإدارة ولجنة التدقيق، وإذا تم تصميم وتنفيذ وتطبيق التدقيق الداخلي بشكله الصحيح من الممكن أن يلعب دور المفتاح لتحسين ودعم فاعلية التحكم المؤسسي.

### دراسة Margaret (2001)، بعنوان: " A History of Corporate Governance an Australian Perspective"

هدفت الدّراسة إلى معرفة مقدار الإفصاح الإجمالي عن عناصر حوكمة الشركات في شركة فيليب بالنسبة للتغيرات المالية في التقارير المالية في الشركة خلال فترة ما بين عام 1992 وعام 2000.
توصلت الدّراسة إلى أن أهم عناصر الحاكمية الّتي يتمّ الإفصاح عنها في التقارير المنشورة خلال فترة الدراسة هي لجنة التدقيق والنظام الأخلاقي للشركة وتكوين المجلس ومكافآت مجلس الإدارة والرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي واللجان التنفيذية ومجلس الإدارة، كما بينت أن التغير في محتوى تقارير حاكمية الشركات مع مرور الوقت يكون واقعاً للتغير في كلّ من الهيكل التنظيمي للشركة وأنشطة أعمال الشركة والمركز المالي للشركة.

### دراسة Jensen &Meckling (2000) ، "Theory of The FirmManagerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure

حاول الكاتبان في هذه المقالة الربط بين نظرية الوكالة ونظرية حقوق الملكية ونظرية التمويل بهدف تطوير نظرية حول هيكل ملكية المشروع. فبدأ بتعريف نظرية تكاليف الوكالة، وأوضحا علاقتها بالفصل بين الملكية والسيطرة، وتفحصا طبيعة تكاليف الوكالة المتولدة عن وجود دين وحقوق ملكية خارجية، وبينا من يتحمل هذه التكاليف، ولماذا؟ وحللا العوامل التي تقود إلى خلق حقوق الدين DebT والملكية Equity. وقد حاول الكاتبان في نظريتهما هذه شرح السبب في تقديم الإدارة تقارير محاسبية إلى الدائنين والمساهمين، ولماذا تستخدم الإدارة مدققين مستقلين للشهادة بدقة وصحة هذه التقارير، ولماذا يفرض الدائنون قيودا على نشاطات المشروع المدين، ولماذا يوافقهم المشروع نفسه على ذلك، ولماذا تذهب بعض المشاريع التي يديرها أصحابها أنفسهم إلى أن يكون مصدر رأسمالهم الوحيد هو الاقتراض.

## الجانب النظري

### التطورات الخاصة بمفهوم الحاكمية

تشير الكثير من الأبحاث والدراسات إلى عدم وجود تعريف أو ترجمة واحده لمصطلح ( Corporate Governance)، حيث إن هذا اللفظ قد قدم من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والذي ترجم إلى اللّغة العربيّة بعدة تسميات، فقد عرفها البعض بأنها الإدارة الرشيدة سواء للشركات تحديداً أو الاقتصاد بصورة عامة. و رأى آخرون ترجمتها بالإجراءات الحاكمة أو التحكم في المنشأة، أو ممارسات الإدارة للسلطة الجيدة، أو التحكم المؤسسي أو الحكمانية، أو العقلانية، أو الحوكمة الشركاتية. لكلّ من هذه المفاهيم مدلولاتها الخاصة بها لمن قام بايجادها وترجمتها، فمثلاً أن المفهوم المترجم (الإجراءات الحاكمة) هو مرادف للحاكمية المؤسسية وهو انطلاق من أساس تحقيق التوازن في حقوق المصالح المتعارضة.
أما مفهوم التحكم المؤسسي فهو يعتبر مفهوماً بديلاً يستخدم لأغراض أحكام الرقابة على مديري الشركات ومنظمات الأعمال من قبل مقدمي الأموال (أصحاب المصالح) لضمان عدم قيام مديري تلك الشركات والمنظمات باستغلال أموالهم ذاتياً أو باستثمارها في مشروعات غير رشيدة اقتصادياً.
أما بالنسبة (لممارسة الإدارة للسلطة الجيدة) فإن هذا المفهوم هو مقابل لمفهوم الحاكمية المؤسسية، وسبب اعتماده يرجع إلى محاولة تدعيم مصالح الأطراف المساهمة في الشركة من أجل تخفيض المخاطر وتحسين الأداء وتنشيط أسواق المال، فضلاًعن دعم القدرة التنافسية للشركات المختلفة، وصولاً إلى تحقيق الشفافية وإبراز مفاهيم وأساليب المحاسبة الاجتماعية. (Stijn, 2006, p91-122)
أما بالنسبة لمفهوم (التحكم المؤسسي) فهو أيضاً مفهوم بديل الغرض منه معالجة مشكلة الوكالة والعمل على حماية حقوق حاملي الأسهم ، وحماية حقوق أصحاب المصالح ، مع العمل على ضرورة التأكيد بتفعيل المعايير بشقيها المحاسبية والتدقيقية الدولية، بالإضافة إلى التأكيد أيضاً على تحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية من منطلق اقتصاد المعرفة. وقد استقر مجمع اللّغة العربيّة في مصر على ترجمة مصطلح (Corporate Governance) بحوكمة الشركات.( ابو العطا ،2001،ص1-3) .
أما في الأردن فقد استقر مجمع اللغة العربيّة على مصطلح الحاكمية المؤسسية. و يظهر جلياً أن هذا المصلح يظل يتناغم مع لفظي العولمة والخصخصة واللذين تعرضا للجدل الواسع والشديد من حيث تفسير مفهومهما في بداية ظهورهما.

لذلك لا يوجد على المستوى العالمي تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحاسبين والمحللين، وهذا ما تؤكد عليه موسوعة ( Corporate Governance Encyclopedia) من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم. ( ابو العطا ،2001،ص5)، ويرجع السبب في ذلك إلى تداخل التعريف مع العديد من الأمور الخاصة بالشركات ، والتي منها أمور تنظيمية واقتصادية ومالية وحتى اجتماعية، وهذا الأمر سوف يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل في نهاية المطاف.

ومن جانب آخر عرف ( البنك المركزي الأردني،2003،ص5 ) الحاكمية المؤسسية بأنها تجمع بشكل أساسي بين القوانين والتعليمات والرقابة بهدف التأكد من تقيد البنك بها، وتوافقها مع أهداف البنك، ومعايير السلامة بشكل عام، بالإضافة إلى أنها توفر آلية للربط بين مصالح المساهمين والجهات ذات العلاقة بهدف تعزيز أدائه.

أما (هيئة الأوراق المالية الأردنية،2006، ص2 ).

وبعد صدور مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة الأردنية فقد اخذت بتعريف منظمة التعاون والتنميه الاقتصاديه ولم تتطرق نهائياً إلى تعريف الحاكمية المؤسسية. وفي النهايه فأن الحاكمية المؤسسية تغطي أكثر من مجال اقتصادي، فأصبح المفهوم أكثر اتساعاً واتصالاً ببيئة الأعمال والبيئة الاجتماعية المحيطة بالشركات، لذلك ليس بالمستطاع تفضيل تعريف على آخر، فلكل طارح لتعريف معين وجهة نظر خاصة به تنطوي وتتعلق بمجموعة من المميزات والمقومات الّتي قد تحيط بالشركة بشكل خاص أو حتّى بالاقتصاد بشكل عام.

و ينظر إلى حوكمة الشركات على وفق هذه التعاريف كشبكة من العلاقات ، ليس فقط بين الشركة ومالكيها ، بل بين الشركة ومجموعة كبيرة من أصحاب المصالح الآخرين Stakeholders ( العاملين ، و العملاء ، و المجهزين ، والمقرضين ، ...الخ ) . كما إنها تنسجم مع نظرية أصحاب المصالح ، التي هي الشكل الموسع لنظرية الوكالة . وفي هذا السياق يأتي تعريف Sir Adrian Cadbury ، الذي عرفها بأنها " تعنى بإقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، بين الأهداف الفردية والجماعية ، وان إطار حوكمة الشركات هنا لتشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها . وان الهدف هو الربط قدر الإمكان لمصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله ".

## مقومات الحاكمية المؤسسية للشركات:

المتمعن في المبادئ الّتي أوصت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحاكمية يجد أنّه يجب توفير مجموعة من المقومات للحاكمية المؤسسية للوصول بها إلى حالة من التميز عند تطبيقها. من هذه المقومات

(ابو زر ،2006،ص65) و ( Stephen & Hasung , 2004 , P19 ) :

1- وجود تشريعات قوانين تفصح بشكل واضح عن هي حقوق وواجبات المساهمين في مختلف الشركات الّتي تريد حاكمية فريدة، على سبيل المثال، حق التصويت، وحق انتخاب مجلس الإدارة، كما يجب في المقابل توضيح ما هي حقوق المجتمع على الشركات وواجباتهم اتجاهها وهو أمر ضروري يجب أخذه بنظر الاعتبار.
2- وجود رؤية واضحة المعالم يتمّ تحديد استراتيجية وأهداف الشركات مع بيان أهم الأدوات الّتي تكفل تحقيق هذه الرؤية.
3- وجود توضيح للهيكل التنظيمي للشركة مع تحديد واضح أيضاً لأهم السلطات والمسؤوليات، ويعزز هذا وجود مجموعة من الأنظمة المساعدة مثل نظام داخلي للشركة المعنية، ونظام للرقابة الداخلية،و نظام محاسبة المسؤولية.
4- التأكيد على وجود لجنة للتدقيق في أي شركة مع توضيح أهم صلاحياتها ومسؤولياتها بما يكفل تحقيق حقها في ممارسة دورها الرقابي على أعمال كلّ من المدقق الداخلي والخارجي، وكذلك حق متابعة تقارير الإدارة خاصة بكل شركة.
5- وأخيراً لا بد من وجود نظام فعال للتقارير يتجسد به عنصر مهم ألا وهو الشفافية الّتي تكفل توفير المعلومات المناسبة عن أداء الشركة، ليس فقط إدارتها ومساهميها وإنّما لجميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة، ممن يقدمون التقارير والبيانات المالية للشركة، مع التأكيد على أنّ الإفصاح عن هذه المعلومات وبشكل تقارير تمتاز بالشفافية وأنها سوف تساعد وبلا شك على تحقيق الهدف الرئيس للحاكمية المؤسسية ألا وهو تقليل المخاطر وأضرار تضارب المصالح المحتمل ما بين الشركة والأطراف المهتمة بهذه التقارير.

## أهداف الحاكمية المؤسسية

تهدف الحاكمية المؤسسية الجيده إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

( توفيق،2005،ص5) و ( Greet,2004,p292,301 )

1) تعظيم أداء الشركات.
2) وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو للأقل التقليل من الغش وتضارب المصالح وجميع التصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً.
3) وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركة وأعضاء مجلس إدارتها.
4) وضع أنظمة يتمّ بموجبها القيام بإدارة الشركة وفقاً لهياكل تحدد توزيع كلّ من الحقوق والمسؤوليات (مجلس الإدارة والمساهمين).
5) وضع القواعد والإجراءات الكفيلة والضرورية المتعلقة بسير العمل داخل الشركة والتي تتضمن تحقيقاً لأهداف الحاكمية للشركات.

وفي الآونة الأخيرة تعاظمت وبشكل كبير أهمية الحاكمية المؤسسية وذلك بسعيها نحو تحقيق كلّ من التنمية الاقتصادية والحصافة القانونية والرفاهية الاجتماعية لجميع الاقتصادات والمجتمعات المطبقه لها.
وقد تنامت على الصعيد الاقتصادي أهمية اتباع قواعد سليمة وحصيفة للحوكمة تساعد على تحقيق الأهداف التالية( ابو العطا،2003، ص6 ) :

1) ضمان قدر عالٍ من الطمأنينة لكلّ من المستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لجميع استثماراتهم مع ضرورة التأكيد على الحفاظ على حقوق الأقلية من حاملي الأسهم.
2) التركيز على هدف تعظيم القيمة السهمية للشركة والقيام بتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل وجود استحداثات لوحدات مالية جديدة فضلاً عن حدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيس.
3) التأكيد وبشكل حازم على كفاءة تطبيق برامج التخاصية والقيام بحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل لها فضلاً عن التأكيد على تحقيق تلك البرامج لأهدافها المقررة لها مسبقاً منعاً لأي من حالات الفساد الّتي قد تكون مرتبطة بذلك.
4) التركيز على ضرورة توفير مصادر تمويل سواءً أكانت محلية أم عالمية لجميع الشركات سواء بالاعتماد على الجهاز المصرفي أو الأسواق المالية الخاصة في ظل تزايد سرعة انتقال التدفقات الرأسمالية.
5) تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية ممّا يساعد على تدعيم واستقرار نشاط جميع الشركات العاملة وذلك للوصول إلى الهدف الأسمى ألا وهو درء حدوث انهيارات قد تصيب الأجهزة المصرفية أو الأسواق المالية المحلية منها أو حتّى الأجنبية ممّا يدفع بعجلة التنمية والاستقرار الاقتصاديين.

بعد التعرف لمفهوم الحاكميه المؤسسيه ننطلق الان للتوضيح كيف سيعمل هذا النظام في ايجاد الحلول السليمه لأطراف نظريه الوكاله.ولكن يجب بيان ماهيه هذه النظريه وتكاليفيها وفرضيتها.

## نظرية الوكالة

### 1- طبيعتها:

تتميز شركة الأعمال الحديثة المساهمة بانفصام ملكيتها عن إدارتها. ومن الطبيعي أن يستهدف الطرفان - المالكون والإدارة - تعظيم ثرواتهما وعائداتهما في وقت واحد. ولكن ذلك قد يتحقق على حساب بعضهما البعض. ورغم أن من المتوقع أن تعمل الإدارة على خدمة مصلحة المالكين بأفضل شكل ممكن، إلا أنها قد تحيد عن هذه الغاية بدرجة أو أخرى باتجاه تحقيق مصالحها هي على حساب المالكين. ولذلك فإن نشاطاتها قد لا تحكمها دائماً آثارها المتوقعة بالنسبة لثروة الأخيرين - أي المالكين مما يتوقع أن ينشأ عنه تضارب في المصالح بين الطرفين. ويؤدي ذلك إلى التأثير على قرارات الاستثمار والتمويل، والهيكل التنظيمي، ومشاريع مكافآت الإدارة، وبعض معاملات المشروع أو الشركة المعنية. (Mesut& Roso,2002,p2-5 )

إن التعارض بين المصالح لا ينحصر بالإداريين والمالكين فقط، وإنما يمتد أيضاً ليشمل العلاقة بين حاملي الأسهم وحاملي السندات، وبين مجهزي المواد والإدارة، وبين حاملي الأسهم والعمال...الخ. وإن تشخيص الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها الحد من المضامين غير المرغوبة لهذا التضارب هو جوهر نظرية الوكالة.

ويقوم المالكون بتخويل الإدارة اتخاذ القرارات لإدارة الشركة نيابة عنهم مقابل رواتب تدفع لها ومنافع أخرى يتم توفيرها لها. وبهذا المعنى يصبح المدير في الوقت نفسه وكيلاً **Agent** للمالكين من حاملي الأسهم الذين يصبحون عندئذ الموكلين **Principals**.

وتنشأ مشكلة الوكالة عن خضوع قرارات الإدارة إلى عوامل أخرى قد لا تأخذ في الاعتبار مصلحة المالكين. مما يعني عدم أمثلية هذه القرارات مما يؤدي إلى تخصيص غير كفوء لموارد المشروع، وبالتالي إلى الإضرار بمصالح المالكين، وأخيراً إلى نشوء تكاليف وكالة **Agency Costs** يتعرض لها المالكون وتضر بالمشروع وذلك بالتقليل من قيمته. وهكذا تتولد هذه التكاليف عن الاختلاف بين أهداف الإدارة (الوكيل) وأهداف (الموكل) من حيث محاولة كل منهما تعظيم ثروته أو عوائده على حساب الآخر. وسيعمل

حاملو الأسهم - المالكون - على الحد من الحوافز المعطاة للإدارة لتقليل تكاليفها، وذلك من خلال تحديد صلاحياتها بموجب العقود التي تبرم بين الشركة والمديرين، وهو مما يعتبر حلاً أولياً لمشكلة الوكالة.

وبالإضافة إلى التكاليف القانونية والإدارية لتحرير تلك العقود مفصلة، فإن على المالكين تحمل تكاليف تنفيذ هذه العقود، مما تنشأ عنه تكاليف تنفيذ العقد تتولد بدورها عن تكاليف الرقابة والمتابعة وتكاليف الالتزام أو التعهد Bonding Costs. وهذه كلها نفقات أو تكاليف تتحملها الشركة، أولاً لمراقبة ومتابعة تنفيذ الوكيل لشروط العقد كما وردت فيه، والتأكد من استمرار ارتباط الوكيل - الإدارة - بالشركة للحفاظ على الكفاءات الإدارية و/أو الفنية التي ساهمت الشركة في تطويرها وتدريبها والاستثمار فيها استثماراً بشرياً.

## 2- تكاليفها:(Meckling & Jensen,2000,p5)

وبالتالي يتحمل الموكل/الأصيل The Principal ثلاثة أنواع من التكاليف تتضمنها علاقات الوكالة وهي:

أ- تكاليف الرقابة والمتابعة Monitoring Costs يتحملها الموكل بهدف مراقبة وضبط سلوك الوكيل - مثل تكاليف قياس ومتابعة سلوك الوكيل، وتكاليف وضع سياسات تعويضاته...الخ.

ب- تكاليف تتعلق بتحديد تعهدات الوكيل Bonding Costs من خلال حوافز تضمن أنه لن يقوم بأعمال معينة قد تضر بمصالح الموكل، وأن الوكيل سيقوم بتعويض الموكل من أي أضرار قد تلحق بالثاني نتيجة أعمال معينة يقوم بها الأول. ويتحمل الوكيل هذه التكاليف.

ج. ثم هناك ما يسمى بالخسارة المتبقية Residual Loss وهي عبارة عن مدى الأثر على ثروة الموكل الأصيل نتيجة الفرق بين الأعمال التي يقوم بها الوكيل والأعمال التي كان الموكل سيقوم بها نفسه. فإذا كان من نتائج مشاكل الوكالة أن تتخذ الإدارة قرارات غير مواتية بالنسبة للمشروع فإن قيمة الأخير ستقل مقارنته بالقيمة الأكبر التي كان ممكناً الحصول عليها في غياب اعتبارات الوكالة. ويدعى الفرق بين القيمتين بالخسارة المتبقية.

وفي هذا الصدد، كان Jensen وMeckling أول من طور نظرية شاملة للمشروع في ظل ترتيبات الوكالة، فأوضحا أن الموكلين - حاملي الأسهم والسندات وغيرهم من ذوي العلاقة Shareholders - يستطيعون ضمان قيام الوكلاء - أي الإدارة - باتخاذ قرارات مثلى - تعظم ثروات الأولين وعوائدهم - فقط عندما يتم منح الوكلاء حوافز مناسبة وفقط أيضاً عندما تجري متابعتهم وفرض رقابة عليهم. وتتم هذه الرقابة من خلال وضع قيود على الإدارة، والمراجعة المستمرة للامتيازات الممنوحة لها، وكذلك من خلال تحديد قرارات الإدارة وتدقيق البيانات المالية.

وتتضمن جميع هذه النشاطات الرقابية بالضرورة تكاليف ناتجة حتماً عن الفصل بين ملكية الشركة وإداراتها. "وكلما قلّت نسبة مساهمة الإدارة في ملكية المشروع، قلّ احتمال أن تسلك بشكل يتفق مع تعظيم ثروة المالكين، وزادت الحاجة إلى رقابة خارجية من ذوي العلاقة، [أو ممن لهم مصالح مرتبطة بالمشروع]" كالدائنين والمستثمرين والحكومة ...الخ. ومعنى ذلك أن مشكلة الوكالة تنشأ عندما تملك إدارة المشروع أقل من 100% من أسهم المشروع، وبالتالي ليس هناك مثل هذه المشكلة في المشاريع التي يديرها أصحابها الذين سيحاولون تعظيم عوائدهم وثروتهم كمديرين وكمالكين في الوقت نفسه، أما فيما عدا ذلك، فيحتمل أن ينشأ عدم تطابق، بل تضارب في المصالح بين المالكين والمديرين، مما ينشأ عنه مشكلة وكالة.

## 3- افتراضاتها:

وبهذا المعنى، يعتبر التضارب في المصالح بين الإدارة ومالكي المشروع - أو حاملي الأسهم – - الافتراض الأساس الذي تقوم عليه نظرية الوكالة وينشأ هذا التضارب في المصالح عن الاعتقاد بأن المديرين يهدفون إلى تعظيم منفعتهم الخاصة، في حين يهدف المالكون من حملة الأسهم إلى تعظيم أرباحهم، وبالتالي سيحدث التضارب عندما يتخذ المدراء قرارات تعظم منفعتهم الذاتية دون أن تعظم ثروة المالكين، مثل أن تختار الإدارة طرقاً محاسبية بديلة تزيد من الأرباح التي ترتبط بها تعويضات المديرين.

أما الافتراض الثاني الأساس الذي تقوم عليه نظرية الوكالة فهو مستمد في جزء منه من الافتراض الأول وهو أن كل فرد يحاول أن يعظم منافعه الذاتية المتوقعة، وهو في ذلك فعال وخلاق. ولهذا تثير نظرية الوكالة السؤال التالي، وهو: ما هي المنفعة الذاتية المتوقعة من اتخاذ الإدارة لقرار معين وتبني سبيل معين من العمل؟ أي كيف يمكن للمدير أو المالك أن يستفيد من قرار معين تتخذه الشركة؟

وهناك افتراض ثالث وهو أن المشروع هو نقطة تقاطع لعلاقات تعاقدية عديدة بين الإدارة والمالكين والدائنين والحكومة، مما ينتج عنه أن نظرية الوكالة تهتم بأنواع مختلفة من تكاليف الرقابة والتنفيذ بين هذه المجموعات المختلفة. :(Meckling & Jensen,2000,p8-12).

## دور ادوات الحاكميه في تحقيق اهداف نظرية الوكالة:

يمكن النظر إلى التدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي باعتبارهما ركائز الحاكميه الصحيحه أداة لضمان أن بيانات المشروع المالية قد خضعت إلى حد معين للرقابة الداخلية، وأن هذه البيانات ذاتها يفترض أن

يتوفر فيها معيار مهم هو أنها جاءت طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً. ولذلك يحاول المدققيين أن يؤكد للآخرين مثل المالكين والدائنين سيطرة الإدارة على المشروع. هذا بالإضافة إلى أن علاقات الوكالة بين الأطراف المختلفة تحددها أو تتحكم فيها الأرقام المحاسبية مثل الحدود القصوى لنسب الدين إلى حقوق الملكية وعقود تعويضات الإدارة حيث تستند مستويات المكافآت إلى الدخل وضرائب الدخل. وهكذا يمكن القول أن اختيار الطرق المحاسبية من قبل المشروع قد تتأثر بمدى أثرها على عقود الوكالة وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن الإدارة ستختار البدائل المحاسبية التي تعظم قياس الدخل وذلك عندما تكون تعويضاتها مرتبطة بالدخل المحتسب بشرط ألا تكون لذلك انعكاسات سياسية أو قانونية.

وتتضمن نظرية الوكالة أن كلاً من الإدارة والمالكين يرون في مصداقية المدققيين إضافة جوهرية إلى ما تبرزه البيانات المالية من تأكيدات وانعكاسات عن الشركة. وكما يهتم المالكون بذلك، فإن الإدارة ترغب أيضاً في استخدام المدقق الخارجي لكونها وكيلاً أو رقيباً عن المالكين واذا عرفنا انه احد ادوات الحاكميه المؤسسيه الهام، رغم أن كلاً منهما - الإدارة والمالكين - تهمهما مصالحهما الخاصة مع اختلاف في ما يستهدفونه من الشركة، مما يخلق تعارضاً في مصالحهما، مع تصور المالكين من أن غايات الإدارة وأغراضها قد تضر بمصالحهم الذاتية. ولذا فإن الإدارة نفسها قد ترغب في تدقيق بياناتها المالية من قبل طرف مستقل لتحسن من وظيفتها الرقابية على هذه البيانات ولتقلل من سوء ظن المالكين بها.

وتمثل سلسلة البيانات المالية التي تصدر عن الشركة الوسيلة الرئيسة لمتابعة أدائها. وهناك ما يدل على أن الأرباح المعلنة للشركة قد ينتج عنها تقلبات واسعة في أسعار أسهمها، مما يدل على أن المعلومات المحاسبية ذات علاقة بالقيمة الاسمية لأسهمها، وأن النسب المحاسبية يمكن أن تستخدم لتقدير احتمالات الإفلاس ومخاطر الاستثمار في أسهم الشركة. وهذا كله يشير إلى أن الأرباح المعلنة لها محتوى معلوماتي يفيد في تقييم أداء الوكيل - الإدارة، ويدل ذلك على وجود حافز لدى الإدارة لتوفير معلومات لتسهيل النشاطات الرقابية من قبل الموكلين - المالكين، فإذا أصر الأخيرون على شكوكهم بمصداقية التقارير المالية التي توفرها الإدارة، فإنهم عندئذ يلجأون إلى استخدام مدقق خارجي مستقل وهو اداه الحاكميه الصحيحه للتأكد من ذلك. وبذلك يعمل المدقق المستقل كوكيل عنهم لتدقيق البيانات المالية التي تصدر عن إدارة الشركة.

وتذهب فرضية المتابعة والرقابة **The Stewardship Hypotheses** لنظرية الوكالة إلى أنه عندما يجري تخويل طرف معين صلاحية اتخاذ قرار، فسيكون لديه دافع للموافقة على أن يخضع هو نفسه للرقابة إذا كانت المنافع التي سيحصل عليها من ذلك أكبر من التكاليف ذات العلاقة والتي جرت الإشارة إليها فيما سبق.

وهناك من الدلائل ما يشير إلى تزايد استخدام المدقق الخارجي المستقل كأداة مهمة للرقابة لتسهيل الاستثمار الخارجي، وإلى أن احتمال استخدامه طوعياً من قبل الشركات يزداد مع ارتفاع نسبة الدين الكلي إلى الموجودات الكلية، ربما لمواجهة العلاقة الرقابية بين الإدارة والدائنين. كما يزداد هذا الاحتمال مع زيادة عدد المستخدمين لدى الشركة، ربما أيضاً لمواجهة العلاقة الرقابية بين الإدارتين الدنيا والعليا.

إن مضمون هذه الأدلة هو أن القدرة الرقابية للتدقيق هي خاصية ذات قيمة عالية لدى كل من حاملي الأسهم والدائنين والإدارة العليا. ولا يمكن في هذا الصدد إنكار احتمال سلوك غير موآت من قبل المديرين لا يعظم مصالح موكليهم - المالكين - وأن الوسائل التي يمكن من خلالها تقليل هذا الاحتمال هي ذات قيمة اقتصادية. ويمكن تسمية هذه الوسائل نشاطات المراقبة والمتابعة **Monitering Activities** التي تتضمن بالضرورة المدقق المستقل كأداة لمنع أو اكتشاف مثل هذا السلوك غير المرغوب.

وفي النهاية تصبح نظرية الوكالة ذات علاقة في هذا الشأن عندما يتم التركيز على التقارير المالية التي يقدمها الوكلاء الذين يتم تقييم أدائهم، جزئياً، استناداً إلى هذه التقارير. وتفترض نظرية الوكالة في هذا الخصوص أن المعلومات التي تعرضها الإدارة من خلال هذه التقارير تعكس تفضيلات الإدارة فحسب، ولا تفصح إلا عن المعلومات التي تريد الإفصاح عنها دون غيرها ومن هنا تأتي أهمية المدقق الخارجي المستقل في بيان مصداقية هذه التقارير. **:(Meckling & Jensen,2000,p50)**

وهكذا يمكن من ذلك استخلاص إلى أن علاقات الوكالة تظهر عندما يقوم شخص واحد أو أكثر، هو الموكل أو الأصيل **The Principal** بتفويض شخص آخر - هو الوكيل **The Agent** - بأداء خدمة معينة ويوكل إلى الأخير سلطة صنع القرارات بشأنها. وترتكز هذه النظرية إلى العلاقات التي فيها مصلحة لشخص واحد - هو المالك - تودع لدى شخص آخر - هو الوكيل، وإلى أن احتمال حدوث صراع بين مصالحهما هو جوهر مشكلة الوكالة، حيث يظهر عندئذ دور المدقق الخارجي احد ركائز نظام الحاكميه المؤسسيه في تقريب وجهتي النظر بين المالكين والإدارة بصفته وكيلاً عن المالكين من حملة الأسهم. وهو ما نصت عليه العديد من القوانين التي اعتبرت المدقق الخارجي وكيلاً عن المساهمين تجاه الإدارة. ويجب بيان هنا ما نصت المادة **(199)** من قانون الشركات الأردني رقم **(22)** لسنة **1997** على اعتبار المدقق وكيلاً عن

المساهمين. وكذلك ذهب قانون الشركات البريطاني لسنة 1985 في المادتين (309) و(384) المذهب نفسه عندما أكد على دور المدقق باعتباره وكيلاً عن المساهمين.

وأخيراً، فإن المدقق يقدم خدماته إلى الإدارة في المجالات التالية:

1- تحديد أنسب مصادر التمويل وتقديم المساعدة عند التفاوض للحصول على الشروط الملائمة.
2- تقييم أهم الاقتراحات وتقدير المخاطر والنتائج.
3- تقديم المشورة الخاصة بالخطة التشغيلية لتقديمها لمؤسسات إقراض محتملة أو للمستثمرين.
4- تقديم المشورة بخصوص هيكل رأس مال الشركة المقترح بعد التملك بالاستعانة بمجموعة من البرامج التي تم تطويرها خاصة لتقدير التملك وتقييم المزايا المتوفرة لكل من أنواع المستثمرين مع تقديم المشورة أيضاً بشأن بالهيكل الضريبي للشركة والوضع الضريبي للإدارة وجميع المجالات المالية.
5- تقييم الشركة أو الأعمال التجارية المشتراة.

أما بالنسبة للمالكين أو المستثمرين المتوقعين فإن المدقق يستطيع توفير المعلومات التي تؤمن استيعابهم وفهمهم لجميع النواحي المالية والاقتصادية وذلك عن طريق تقديم المشورة والمساعدة فيما يلي:

1- الفرص التجارية السانحة للمشروع واستراتيجية دخول السوق.
2- إحاطتهم بجميع الظروف المحيطة بالشركة مع بيان هل هناك حاجة لإعادة هيكلية رأس مال الشركة.
3- كيفية تحقيق الكفاءة للشركة مع بيان خطة الإنفاق الرأسمالي المستقبلية.
4- بيان أهم المتطلبات المالية للمشروع.
5- بيان أهم الأمور التي تؤثر على التخطيط الضريبي للمشروع.
6- بيان أهم العوامل المؤثرة على نقص المهارات والكفاءات وضعف الرقابة داخل المشروع.

لذلك يرى الباحثون أن من مصلحة كلا الطرفين الإدارة والمالكين الأخذ بمشورة وتقييم المدقق الخارجي باعتباره احد ركائز نظام الحاكميه المؤسسيه حيث أن المدقق يحاول أن يقوم بتقريب وجهتي نظر الطرفين، علماً بأن كلا الطرفين يسعيان نحو تحقيق هدف مهم ألا وهو تعظيم قيمة المنشأة المحولة والعمل على رفع قيمة أسهمها في الأسواق؛ لذلك فإنهم سوف يسعون إلى ذلك بمساعدة المدقق الخارجي.وهنا نلاحظ ان الحاكميه تعمل كاداه لتحسن ملحوظ في كل شئ، خاصه فيما يتصل بالجوانب الأتية:-

1- حماية حقوق المساهمين.
2- حماية حقوق اصحاب المصالح.
3- تحقيق الأفصاح و الشفافية.
4- تأكيد المعامله المتساويه و العداله
5- تفعيل مسئوليات مجلس الإداره

حيث تعمل الحاكميه على ضمان عدم قيام مجلس الإدارة باساءة استخدام سلطاتهم في الأضرار بمصالح المساهمين أو اي من الأطراف المرتبطه بالشركة كالموردين و حملة السندات و المقرضين و الدائنيين و المستهلكين، كما تعمل الحوكمة على الا تسئ الإدارة استغلال اموال حملة الأسهم، و ان تجعل الإدارة حريصه على ربحية و قيمة اسهم الشركات.بمعنلى اخر ان الحاكميه لها

مخرجات تتمثل في الأتي:(ميخائيل،2005،ص84-89)

1- حمايه حقوق المساهمين: و تشمل حقوقهم في نقل ملكية الأسهم، و في التصويت في الجمعية العمومية، اختيار اعضاء مجلس الإداره، الحصول على عائد من الأرباح، الحصول على البيانات و المعلومات و مراجعة القوائم المالية.
2- العداله و المعامله علىقدم المساواه: حيث تعمل الحوكمة على تحقيق عدم التميز ضد فئه أو مع فئه من الفئات أو من أصحاب المصالح دون الآخرين خاصه فيما يتصل بالمساهمين من حيث حقهم في الدفاع عن مصالحهم و الحصول على حقوقتهم القانونية و حصولهم على البيانات الكافية و حمايتهم من اية عمليات قد تؤثر على سلامة قراراتهم خاصه فيما يتصل بالأتي:
   - عمليات الأستحواذ.
   - عمليات الأندماج
   - عمليات بيع الأصول.
3- حمايه أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة: حيث ترتبط الشركة بمجموعه من الأطراف من أصحاب العلاقه المباشرة بها خاصه الموردين و الموزعين و العاملين و البنوك المقرضه و حملة السندات التي اصدرتها الشركة و الدائنين و كذلك العملاء و المستهلكين و جميعهم تربطهم مع الشركة علاقات و التزامات قويه فضلاً عن حاجتهم لضمان استمرار الحصول عليها.
4- الأفصاح و الشفافيه: و هو الوجه المعبر عن كامل النزاهه والحياد و الحرص على سلامة العمليات و المعاملات و هو جانب يتصل بكافة الأدوار التي يمارسها كل من:-

1- أعضاء مجلس الإدارة.
2- المديرين التنفيذيين.
3- مراقبي الحسابات الخارجيين.

وأن تتضمن عملية الإفصاح توفير البيانات و المعلومات الكافية و المناسبه في وقت محدد معين بما يمكن متخذي القرارات من الالمام و الإحاطه بها في وقت مناسب لإتخاذ قراراتهم و حماية مصالحهم على قد المساواه.

5-مسئولية مجلس الإدارة : تعمل الحاكميه على جعل مجلس الإدارة مسئولاً امام الجمعيات العمومية و ان تجعل جميع قراراته محل تقييم و مراقبه و من ثم تعمل على:-

- تحديد صلاحيات مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين.
- تحديد واجبات مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين.
- تحديد مؤهلات و خبرات اعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين.
- تحديد طرق اختيار اعضاء مجلس الإدارة و المديرين من التنفيذيين.
- تحديد الدور الرقابي و الأشرافي لمجلس الإدارة على أعمال المديرين التنفيذيين.

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح ان التطبيق السليم لمبادئ الحاكميه يساعد على تجسيد للحل السليم لنظريه الوكاله لتحقيق معدلات مناسبه من الأرباح بما يساعد الشركة على تدعيم رأسمالها و زيادة احتياطياتها مما يؤدي إلى نموها و اتساعها و ازدياد حجمها.

لذلك يمكن القول إن المحور الذي ترتكز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة، فبدون مجلس إدرة فإن بقية ما يمكن أن يطلق عليه كلمة (إصلاح) سيكون قاصراً، فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري إستخدامها من جانب مديري الشركة ووكلائهم لزيادة تصرفات الشركة التي تهدف إلى تحقيق أغراض الشركة التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة إستخدام رأس المال، بل إن رأسمالهم يستخدم لتحسين الأداء الإقتصادي للشركة وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة والرفاهية الإجتماعية بصفة عامة. وإذا ما إتجهنا بشكل أكثر تحديداً إلى النظرية الإقتصادية الجامدة، فإن إستقلال مجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة الوكالة والتي تعتبر أمراً أساسياً في الشركات العامة والتي تتمثل في الفصل بين الملكية والإدارة.

وهكذا، فإن حاكميه الشركات تعني ببساطة وبصفة محددة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الإستقلال لمجلس الإدارة تمكّنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب، والوكلاء لا يمكنهم مراقبة أنفسهم بشكل جيد،(درويش ،2007،ص69-92).

كما أن المديرين الذين يعتدون على حقوق الآخرين غالباً ما لا يقومون بفصل أنفسهم، ومجلس الإدارة الذي لا يمكنه أن يفصل المدير التنفيذي الرئيسي أو عضو مجلس الإدارة المنتدب ليس بمجلس إدارة. وبالتالي، فإن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء إقتصادي أفضل،إذ إن المحاسبة عن المسؤولية تؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على إنتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء وعلى كافة المستويات في المنشأة.

وقد ثبت بالدراسات الإرتباط بين الحاكميه الجيدة والأداء الناجح للشركة وذلك عند دراستنا للشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحاكميه . لكننا أيضاً لا نغفل أن هناك عوامل أخرى كثيرة جداً تؤثر على أداء الشركات، إلا أن الحاكميه الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من إحتمالات سرعة إستجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات الحتمية للهبوط في الأعمال، بما يؤكد للمستثمرين أن إستثماراتهم ستظل في أمان مع الأمل في حصولها على عائد، كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل على منع التهاون الإداري وعلى تركيز إهتمام المديرين على تحسين أداء المنشأة، وأيضاً ينبغي أن يعمل على ضمان إستبدال المديرين الذين يخفقون في أداء أعمالهم.

ايضاً نجد أن الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق إشراف مجلس الإدارة توفر تخفيض تكلفة رأس المال إلى جانب الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها، وبدون توافر الثقة في حاكميه الشركات فإن المستثمرين الذين يأتون هم المقامرون. وعلاوة على ما سبق فإن مجالس إدارة الشركات، ينبغي ألا تكتفي بالمسؤولية تجاه الملاك وإنما ينبغي أن يمتد إهتمامها ليغطي الملاك مسؤولية. وهذا النوع الأخير من المسؤولية هو الذي يعكس القيود التي يضعها كل مجتمع على الملكية الخاصة سواء بصورة صريحة أو ضمنية.

غير أن المدى الذي يذهب إليه المساهمون من ناحية إعتمادهم على مجالس الإدارة للإضطلاع بهذه الإلتزامات يتفاوت تبعاً لدرجة توافر الوسائل البديلة للرقابة على سلوك الشركة والتي من أبرزها اللوائح القانونية والتي تعرف وظائف ومسؤوليات أعضاء مجالس إدارة الشركات والأسواق والمنتجات والتي تهدد بإزاحة الأطراف التي لا تتسم بالكفاءة نتيجة الإفلاس.

وفعالية القواعد القانونية تعتمد على وجود بنية أساسية قانونية تمكّن من إنفاذ القوانين والتشريعات الحاكمة والمنظمة.
واننا سوف نحاول معرفة اراء مدققي الحسابات من ذوي الخبره في المجال المحاسبي والتدقيقي باهميه نظام الحاكميه المؤسسيه واثره في تحقيق التوافق مابين الاطراف المتعارضه والتي تجسدها نظريه الوكاله.

## الجانب العملي

تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة :
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

جدول (1)
توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

| التخصص | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| محاسبة | 29 | 82.8 |
| علوم مالية ومصرفية | 2 | 5.7 |
| ادارة اعمال | 4 | 11.5 |
| اقتصاد | 0 | 0.0 |
| اخرى | 0 | 0.0 |
| المجموع | 35 | 100 |

يبين الجدول (1) ان تخصص المحاسبة كان الاكثر بين افراد عينة الدراسة اذ بلغت نسبة تخصص المحاسبة 82.8 وهذا يعطي مؤشر على أن الفئة المستبانة كانت لها خلفية علمية مؤهلة للإجابة على أسئلة الاستبانة وأن إجاباتهم تكون واقعية ولها مصداقية عالية بما يخص موضوع
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

جدول (2)
افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| Cpa | 1 | 2.8 |
| Cam | 4 | 11.5 |
| Ca | - | - |
| Jcpa | 30 | 85.7 |
| | | |
| المجموع | 35 | 100 |

يبين الجدول (2) إن مؤهلjcpa كان الاكثر بين افراد عينة الدراسة اذ بلغت النسبة 85.7، وهذا يدعم الإجابة على اسئلة الاستبانة بسبب كونهم يمتلكون المؤهلات العلمية والعملية المناسبة علما كان هذا متناسب مع تخصص افراد العينه وهم من تخصص المحاسبه .
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

جدول (3)
إفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

| الخبرة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| اقل من 5 سنوات | 6 | 17.1 |
| 5 – 10 سنوات | 5 | 14.3 |
| 10 – 15 سنة | 4 | 11.4 |
| اكثر من 15 سنة | 20 | 57.2 |
| المجموع | 35 | 100 |

يبين الجدول (3) ان الخبرة اكثر من 15 سنه كان الاكثر بين افراد عينة الدراسة اذ بلغت النسبة 57.2 وهذا مما يعني احتكاك عينة الدراسه بالواقع العملي والمهني مما ينعكس اجابيا على صحة ايجاباتهم على الاستبانة.

## اختبار فرضيه الدراسه:

**الفرضية يعتبر نظام الحاكميه المؤسسيه الحل السليم للاطراف المتعارضه داخل الشركات والتي تجسدها نظريه الوكاله**

**جدول (4)**

**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الفرضية**

| التسلسل | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|
| .1 | 1-تعمل الحاكميه المؤسسيه في ظل تطبيق نظريه الوكاله على حل مشاكل الاطراف المتعارضه في الشركات عن طريق تحقيق الشفافية في عمل مجلس الإدارة والجمعية العمومية | 4.02 | 0.80 | 80.4 |
| .2 | -تعمل الحاكميه المؤسسيه في ظل تطبيق نظريه الوكاله على حل مشاكل الاطراف المتعارضه في الشركات عن طريق الإفصاح والشفافية في إتباع الإجراءات والطرائق المحاسبية | 3.07 | 0.51 | 61.4 |
| .3 | تعمل الحاكميه المؤسسيه في ظل تطبيق نظريه الوكاله على حل مشاكل الاطراف المتعارضه في الشركات عن طريق حماية وضمان حقوق المساهمين بكافة أنواعهم | 3.79 | 0.56 | 75.8 |
| .4 | تعمل الحاكميه المؤسسيه في ظل تطبيق نظريه الوكاله على حل مشاكل الاطراف المتعارضه في الشركات عن طريق رفع كفاءة أداء عناصر نظام الرقابة الداخلية | 4.67 | 0.61 | 93.4 |
| .5 | تعمل الحاكميه المؤسسيه في ظل تطبيق نظريه الوكاله على حل مشاكل الاطراف المتعارضه في الشركات عن طريق اختيار مجلس إدارة ومدراء تنفيذيين أكفاء | 3.53 | 0.67 | 70.6 |
| .6 | تعمل الحاكميه المؤسسيه في ظل تطبيق نظريه الوكاله على حل مشاكل الاطراف المتعارضه في الشركات عن طريق تحقيق جودة المعلومات المحاسبية من خلال القوائم المالية | 4.16 | 0.81 | 83.2 |
| .7 | -تعمل الحاكميه المؤسسيه في ظل تطبيق نظريه الوكاله على حل مشاكل الاطراف المتعارضه في الشركات عن طريق حماية مصالح المساهمين والعمل على تحقيق أهدافهم | 3.42 | 0.85 | 68.4 |
| | الكلي | 3.81 | 0.39 | 76.2 |

**يبين الجدول (4) ان الفقرة الرابعة " تعمل الحاكميه المؤسسيه في ظل تطبيق نظريه الوكاله على حل مشاكل الاطراف المتعارضه في الشركات عن طريق رفع كفاءة أداء عناصر نظام الرقابة الداخلية قد احتلت الترتيب الاول بين فقرات الفرضية وهي بذلك تمثل ابرز نقاط مجال نظام الحاكميه المؤسسيه الحل السليم للاطراف المتعارضه داخل الشركات والتي تجسدها نظريه الوكاله اذ تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته 4.67 وباهمية نسبية 93.4 وهي تقترب من التأكيد التام وهذا يعني ان بتوفر نظام للرقابه الداخلي كفوء سيلعب دورا اساسيا في توفير معلومات لكل من ادوات الحاكميه المتمثله بتدقيق الداخلي والخارجي مما سوف يساعد في حل المشاكل مابين مساهمي ومجلس لاداره الشركه بينما كانت اقل فقرات هذا المجال هي الفقرة الثانية -تعمل الحاكميه المؤسسيه في ظل تطبيق نظريه الوكاله على حل مشاكل الاطراف المتعارضه في الشركات عن طريق الإفصاح والشفافية في إتباع الإجراءات والطرائق المحاسبية اذ تحققت بمتوسط حسابي 3.07 وباهمية نسبية بلغت 61.4 . وبلغ متوسط المتوسطات لفقرات الفرضية الأولى 3.81 وبأهمية نسبية بلغت 76.2 . وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من أفراد العينة اكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس وان هذا الفرق لا يعود للصدفة تم استخدام اختبار One Sample T-test لإجابات عينة الدراسه والخاصة بفقرات الفرضية والجدول رقم (5) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها لفقرات الفرضية مجتمعة.**

**جدول رقم (5)**

**اختبار One Sample T-test لفقرات الفرضية**

| المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| نظام الحاكميه المؤسسيه الحل السليم للاطراف المتعارضه داخل الشركات والتي تجسدها نظريه الوكاله | 3.81 | 0.39 | 13.57 | 0.000 |

**من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة T المحسوبة اكبر من قيمة T الجدولية ولفقرات الفرضية وهي معنوية عند مستوى0.00 .وهدا يعني أن عينة الدراسه ترى أن نظام الحاكميه المؤسسيه يعدالحل السليم للاطراف المتعارضه داخل الشركات والتي تجسدها نظريه الوكاله.لذا تقبل الفرضية وبمستوى ثقة 95%.**

## الاستنتاجات :

- تنشأ مشكلة الوكالة نتيجة لعدم أمثلية قرارات إدارة المشاريع المعتمدة من حيث عدم التخصيص الكفوء لموارد المشروع وبالتالي الإضرار بمصلحة المالكين مما يؤدي إلى نشوء تكاليف الوكالة التي يتعرض لها المالكون.
- إن التعارض بين المصالح لا ينحصر بالإداريين والمالكين فقط وإنما يمتد أيضا ليشمل العلاقة بين حاملي الأسهم وحاملي السندات وبين الدائنين والإدارة وبين حاملي الأسهم والعمال لذلك لا بد من تشخيص الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها الحد من المضامين غير المرغوبة لهذا التعارض وهذا هو ما تؤكد عليه نظرية الوكالة.
- تتضمن نظرية الوكالة أن كلاً من الإدارة والمالكين يرون في مصداقية المدقق إضافة جوهرية إلى ما تبرزه البيانات المالية من تأكيدات وانعكاسات عن سلامة المركز المالي للشركة.
- أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين ، مما ادى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود نظام يعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح في الشركه وتجسد ذلك بتطبيق صحيح لنظام الحاكميه المؤسسيه في الشركات .
- يؤدي الالتزام بنظام الحاكميه المؤسسيه وقواعدها من قبل ادارت الشركات فيها الى زيادة كفاءة أدائها وحل اي تعارض في المصالح مابين اطراف نظريه الوكاله.
- تبين ان من خلال الاستبانه ان اكثر عنصر تعمل فيه الحاكميه المؤسسيه في ظل تطبيق نظريه الوكاله على حل مشاكل الاطراف المتعارضه في الشركات يتجسد في رفع كفاءة أداء عناصر نظام الرقابة الداخلية قد احتلت الترتيب الاول بين فقرات الفرضية اذ تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته **4.67** وبانحراف معياري**0.61**.
- عند تطبيق نظام الحاكميه بشكله الصحيح في الشركات سوف يعمل على سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة وهذا يدل على إمكانية حل مشكلات الوكالة أو تخفيفها ، وذلك من خلال التطبيق الجيد لآليات الحاكميه في الشركات.
- تبين ومن خلال اراء المستبانين أن نظام الحاكميه المؤسسيه يعدالحل السليم للاطراف المتعارضه داخل الشركات والتي تجسدها نظريه الوكاله. بمتوسط حسابي بلغت قيمته **3,81** وبانحراف معياري**0.39** .

## التوصيات :

يوصي الباحثون بما يلي :

- ضروره توفير الإجراءات الكفيله التي تنظم الاليه لعمل ادوات الحاكميه والمتضمنه (التدقيق الخارجي،والداخلي ،ولجنه التدقيق ،ومجلس الاداره) لتحقيق التوافق والملائمة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة في نظريه الوكاله وذلك من خلال الشفافية والوضوح في تحديد عمل المدراء التنفيذيين و تشكيل اللجان الخاصة بتعيين المديرين التنفيذيين ،فضلا عن الافصاح عن جميع العمليات الماليه والغير الماليه والتي لها تاثير على كل من المساهمين واصحاب المصالح في الشركه.
- ضروره التطبيق الصحيح لمبادئ وقواعد الحاكميه قي الشركات من خلال الإفصاح الجاد عن جميع المعاملات الماليه والغير الماليه التي سوف تسهم بلا شك في ضمان حقوق المساهمين واصحاب المصالح ممايستلزم رفع كفاءة وسويه عناصرنظام الرقابة الداخلية والذي يسهم بالنتيجيه في تخفيض مشكلة تضارب المصالح.
- لتحقيق مصالح أطراف الوكالة المتعارضه لابد ان يضمن المساهمين واصحاب المصالح بان اداره الشركه سوف تقوم بأعمالها وتتخذ القرارات لصالحهم، كما أن الإدارة لابد أن تضمن للمساهمين واصحاب المصالح حقوقهم وتبث الثقة لديهم وهذا لايمكن الابتوفر نظام للحاكميه كفوء يضمن تلك الحقوق.

## المراجع العربيه والاجنبيه

### المراجع العربية

(أبو زر،2006)، استراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان – الأردن.

(ابو العطا، 2003)، حوكمة الشركات سبيل التقدم،مركز المشروعات الدوليه الخاص،: ، www.cipe.org ا

(البنك المركزي الأردني، 2003) دليل وإرشادات التحكم المؤسسي لأعضاء مجلس الإدارة، عمان

(التميمي،2007)،آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة،www.nazaha.iq

(الهنيني ، 2005)،تطوير نظام للحاكميه المؤسسيه في الشركات المساهمه العامه الاردنيه لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان – الأردن

(توفيق ،2005)، حوكمة الشركات، الأهمية والمبادئ والمصطلحات،: www.infotechaccountants.com .

(خليل، 2003)، نموذج مقترح لدعم اتخاذ القرارات الإدارية في إطار علاقة لجان التدقيق بالتحكم المؤسسي، بحث مقدم في المؤتمر المهني الخامس : التحكم المؤسسي واستمرارية المنشاه ، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، عمان(24-25)ايلول

(درويش 2007)، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ،إتحاد المصارف العربية

(مطر ،ونور،2007)،مدى التزام الشركات المساهمه العامه الاردنيه بمبادئ الحاكميه المؤسسيه :دراسه تحليليه مقارنه بين القطاعين المصرفي والصناعي، المجله الاردنيه في ادارة الاعمال ، المجلد 3،العدد1 ،ص56.

(ميخائيل ،2005)، ،تدقيق الحسابات واطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحث مقدم في المؤتمر العربي الاول : التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ،المنظمه العربيه للتنميه الاداريه،القاهره،( 24-26) سبتمبر.

(هيئة الأوراق المالية،2006)،مشروع دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان، عمان .

## المراجع الاجنبية :

(Duffy,2004), Corporate Governance and Client Investing, Journal of Accountancy, January,vol.1.

(Erik,Stijn,2003), Corporate Governance,and Enfocement,19 June:www.Rru.world Bank.org.

(Gary2006),Corporate Governance،History without historians :www.2.e.utokyo.ac.jp.

(Greet,2004),Business Goals and Corporate Governance, Asia Pacific Business Review,Vol 10,no 3-4, Spring-Summer :www.Ingentaconnect.com.

(Jensen,Meckling,2000) ,*A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms* (Harvard University Press, December)
available at http://hupress.harvard.edu/catalog/JENTHF.html

(Margaret,2001), A History of Corporate Governance an Australian Perspective: www.corporategovernance.com.

(Mutchler,(2003), Independence and Objectivity: A Framework for Research Opportunities in Internal Auditing, the Institute of Internal Auditors: www.theiia.org.

*(Mesu,2001),* Organizational Development, Agency Theory, and Efficient Contracts: A Research Agenda*,www.ssrn.com*

(Ratliff, 2002), Introduction to Auditing: Logic Principles and Techniques, Institute of the Internal Auditors, Altamonte Spring, Florida:www.theiia.org.

(Ruud,2003), The Internal Audit Function Integral Part of Organizational Governance: www.theiia.org.com.

(Scren, 2006), Responsiblity of corporate governance. :www.csringapove.org.

(Stephen,2004),Evaluation of Corporate Governance,in East Asian Economies: www.oecd.org.

(Stigin, 2006),Corporate Governance and Development

.....

.....

.....