



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركة

بقلم: هولي ج. جريجوري، وجيسون ريليلين

تمت إعادة طباعة هذا المقال بموجب إذن من إيجون زيندر إنترناشيونال

(Egon Zehnder International) www.zehnder.com

نظرة عامة

“إن مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية النهائية عن نزاهة الإفصاح المالي للشركة... هذا هو حجر الأساس في حوكمة الشركة، والأداة الرئيسية لمحاسبة مجالس الإدارة أمام المساهمين”

المصدر: تقرير المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال، التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عن حوكمة الشركات (تقرير ميلليستين)، ١٩٩٨.

تعتمد نزاهة السوق المالي للدولة على نوعية البيانات المالية للشركة المتاحة للمستثمرين. ويعتبر الإفصاح الواضح، السليم، والمؤهل للثقة أمراً مطلوباً لكفاءة تكوين رأس المال والسيولة في الأسواق المالية. وكلما ازدادت درجة الشفافية كلما ازدادت درجة الإحساس بالمساواة أو العدالة التي يعتقد المستثمرون بوجودها في تلك الأسواق، وكلما ازدادت أيضاً درجة ترحيب أولئك المستثمرين بتقديم رءوس الأموال.

وقد وضع الإدراك في السنوات الأخيرة، بأن رأس المال ذا التكلفة المنخفضة والذي ينتظر الاستثمار لن يتدفق على الفور إلى الدول والشركات التي تتسم بضعف معايير الإفصاح والشفافية لديها – حيث تكون المعلومات المالية عنها غير كاملة، والمعايير المحاسبية غير كافية، أو يكون تطبيق تلك المعايير غير سليم. ويظهر هذا بشكل واضح الآن في كثير من أرجاء آسيا، وأمريكا اللاتينية، والاتحاد السوفيتي السابق، حيث تباطأ رأس المال العالمي في العودة بعد الأزمة المالية التي حدثت في أواخر التسعينيات – وهي الأزمة التي تعزي الآن، جزئياً على الأقل، إلى ضعف الشفافية، والممارسات المحاسبية، والمراجعة التي أدت إلى فقدان ثقة المستثمرين.

علي أن المستثمرين في الاقتصادات الأكثر تقدماً والقائمة على أساس السوق يبدون نفوراً مماثلاً للاستثمار في الشركات التي تتسم بممارستها بالضعف من ناحية إعداد التقارير المالية.

وفي الولايات المتحدة، مثلاً، أدت القصص والروايات التي تنشرها الصحافة عن المخالفات المحاسبية، في عدد من الشركات الضخمة التي يجري تداول أوراقها المالية، في خلال السنوات الأخيرة، إلى التعجيل بعمليات بيع علي نطاق واسع للأوراق المالية لتلك الشركات. وإلى جانب الأثر الواضح والملحوظ علي أسعار أسهم المنشأة، فإن عمليات البيع والتخلص من الأوراق المالية للمنشأة تعمل علي تناقص الثقة العامة للمستثمر في إدارة المنشأة وتناقص الاحتمالات في أن تعاود الاستراتيجيات طويلة الأجل الخاصة بالمنشأة مسارها المستهدف.

" إن المساهمين والمستثمرين المحتملين يطلبون الحصول علي معلومات منتظمة يمكن الاعتماد عليها، وقابلة للمقارنة، وذات تفاصيل كافية بحيث يمكنهم تقييم القيادة الإدارية للمنشأة إلي جانب تكييفهم من اتخاذ قرارات علي أساس معلومات عن تقييم الأسهم وملكيتهما وحقوق التصويت الخاصة بها وقد يؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلي إعاقة الأسواق عن أداء وظيفتها، مما قد يزيد من تكلفة رأس المال ويؤدي إلي ضعف تخصيص الموارد"

"المصدر: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عن حوكمة الشركات ١٩٩٩.

ونظراً لوعي الدول حول العالم بأهمية إعداد التقارير المالية لاستقرار الأسواق المالية ونجاح المنشآت التي تعمل فيها، فقد قامت هذه الدول بتنفيذ إجراءات تنظيمية وقانونية تجعل المنشآت قابلة للمحاسبة عن نوعية المعلومات المالية التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين وقد اتخذت هذه الإجراءات شكل القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بالأوراق المالية ومتطلبات القيد في بورصات الأوراق المالية، وآليات التنفيذ القضائي. كما أن مهنتي المحاسبة والمراجعة تلعبان دوراً هاماً في ضمان التطبيق المنسق لقواعد المحاسبة فيما بين، وفي، الدول والمنشآت.

وعلي أية حال، فقد أصبح من المقبول الآن علي نطاق واسع، أن تقع مسئولية الإشراف والرقابة علي نوعية البيانات المالية التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين علي عاتق مجلس إدارة المنشأة. إذ أن مجلس الإدارة - أو المجلس الإشرافي، في النظم ذات المستويين - هو الآلية الإشرافية المكلفة بمراقبة الإدارة للتأكد من قيام المديرين بوضع الأصول المملوكة للشركة في أفضل الاستخدامات من ناحيتي الكفاءة والتنافسية. ولما كان ينظر إلي مجلس الإدارة، عادة علي أنه وكيل المستثمرين، فإنه بذلك يصبح مسئولاً عن أن يؤكد لهم أن المعلومات المالية التي تم الإفصاح عنها تعكس بدقة الحالة الحقيقية للشركة.

لكل هذا، فإن الحوكمة الجيدة للشركة، هي نقطة البداية لأي مناقشة حول نوعية التقارير المالية، إذ أن الشفافية المالية، والمحاسبة والمراجعة ما هي إلا جزء من الإطار الأكبر لحوكمة الشركة. وتعمل المحاسبة والمراجعة كألية لإمكان المحاسبة عن المسئولية - وهي طريقة لقياس ورقابة الإدارة لضمان قيام المديرين المحترفين بتوظيف أصول الشركة في أفضل استخدامات تحقق مصلحة الشركة ومساهمتها. والإشراف الفعال من جانب مجلس الإدارة ضروري لضمان تشجيع طرق العمل التي تتبعها الإدارة، والمراجعون الداخليون والخارجيون، لجودة التقارير المالية.

ولمساعدة مجالس الإدارة علي الوفاء بمسئوليتها الإشرافية، فإن الاتجاه يتزايد للاعتماد علي لجنة المراجعة، وهي مجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة تتولى القيام باستعراض وإشراف مستقل للعمليات التي تقوم بها الشركة لتوفير البيانات المالية، ونظم الرقابة الداخلية، وتعيين المراجعين الخارجيين المستقلين للشركة. ومع أنه لا يتوقع من لجنة المراجعة أن تحل

محل المجموعتين المسئولتين بصفة أساسية عن إعداد القوائم المالية للشركة – الإدارة المالية والمراجعون الخارجيون – فإن اللجنة، باعتبارها امتداداً لكامل هيئة مجلس الإدارة، يجب أن تعمل مع هاتين المجموعتين للتأكد من وجود نظام سليم يعمل بشكل جيد لإعداد التقارير المالية.

ويتناول هذا الفصل بحث دور لجنة المراجعة في عملية إعداد التقارير المالية، كما يستعرض وجهات النظر المختلفة التي تظهر حول العالم بشأن الوظائف الأساسية للجنة المراجعة وتكوينها، وهيكلها وعملياتها.

“في إحدى عمليات المسح العالمية التي قام بها إيجون زيندر Egon Zehnder أفادت ٨٥٪ من الشركات بأن لديها لجنة مراجعة. وتعتبر أستراليا من أكثر القارات التي تنتشر بها لجان المراجعة (١٠٠٪)، بينما تبلغ نسبتها ٩٨٪ في أمريكا الشمالية و ٩٥٪ في آسيا، أما أقلها فهي أمريكا اللاتينية حيث تبلغ النسبة ٥٢٪ فقط.”

المصدر: Egon Zehnder: Board of Directors Global Study, 2000

ما هي أهمية لجان المراجعة ؟

يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بجمع قدر هائل من المعلومات التي يقوم بهضمها ثم العمل بمقتضاها حتى يتحقق له الإشراف بدرجة كافية على إدارة الشركة. ومن ثم فإن تفويض المهام المعقدة إلى لجان متخصصة يمكن مجلس الإدارة من التركيز بكفاءة على النواحي المتفرقة من العمل.

وبصفة خاصة فإن الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير المالية يتطلب وجود أعضاء بمجلس الإدارة، لديهم قدر كبير من الدراية والمعرفة بالأمر المحاسبية والمالية. كما يتطلب أعضاء مجلس إدارة لديهم الوقت الكافي للتركيز على عملية ترتكز بطبيعتها على النظر في تفاصيل القوائم المالية للشركة. وأخيراً، فإنها تتطلب أعضاء مجلس إدارة مستقلين يحتمل أن يكونوا أكثر موضوعية عند تقييم مدى كفاية الإفصاح المالي.

ولجنة المراجعة التي تتكون من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية، ولديهم الرغبة في تخصيص الوقت اللازم، تعتبر في مكان أفضل من مجلس الإدارة بكامل هيئته من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.

مبررات إنشاء لجنة المراجعة

- ضخامة مجلس الإدارة وعدم التجانس بين مجموعة الأعضاء بما لا يتناسب مع تناول العملية الشاقة المليئة بالتفاصيل والخاصة باستعراض مراجعة القوائم المالية للشركة.
- مواعيد تقديم التقارير المالية، والتي تتطلب في بعض الدول ضرورة النشر الفعلي لتقارير مالية ربع سنوية إلى جانب التقارير السنوية، وهو ما يستلزم قدراً كبيراً من الوقت والجهد ممن ينجسون في هذه العملية. وقد يكون إشراك كافة أعضاء مجلس الإدارة في هذه العملية، التي تستغرق وقتاً طويلاً، أمراً لا يتسم بالكفاءة من ناحية تخصيص موارد مجلس الإدارة.
- طبيعة الخلافات المحتملة والتي قد تثور بين مصالح الإدارة ومصصلحة جودة التقارير المالية والتي قد لا تجعل من الملائم تدخل أعضاء مجلس الإدارة من المديرين الموظفين في عملية إعداد التقارير. وبدلاً من ذلك، يقصر الأمر على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والمؤهلين في

ذات الوقت، للعمل فى هذا المجال.

- الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير، وبخاصة فى الشركات العامة الضخمة، والذى يتطلب قدراً كبيراً من الخبرة والممارسة فى المحاسبة والإدارة المالية. ولا يمكن لغير أولئك الأعضاء من مجلس الإدارة الذين يلمون إماماً جيداً بتلك النواحي أن يعملوا فى هذا المجال.

العناصر اللازمة للجنة المراجعة الفعالة

على الرغم مما قد يكون هناك من اختلاف فى دور لجنة المراجعة فيما بين شركة وأخرى، وفيما بين دولة وأخرى، فإن معظم الكتابات عن "أفضل ممارسات" حوكمة الشركة تتفق فى أنه لى تكون لجنة المراجعة فعالة ينبغى أن تتوافر بها عناصر رئيسية معينة مثل: الاستقلال، الخبرة، الفحص النافى للجهالة.

الاستقلال

يكاد الاستقلال أن يكون مبدأ عالمياً، ويقضى بأن تضم اللجنة أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين، ذوى القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل عن الإدارة. وعلى سبيل المثال، فإن هذا يمنع كلا من المسئول التنفيذى الرئيسى (CEO) (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب)، والمسئول المالى الرئيسى وأي عضو مجلس إدارة آخر يعمل فى إدارة المنشأة من العمل كعضو فى لجنة المراجعة.

ومع ذلك، فإن كثيراً من الدول تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، وتنادى بأن لا تتكون لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين فحسب بل من أعضاء مجلس إدارة مستقلين فعلاً. وعلى الرغم من خضوع المصطلح لتعاريف متنوعة، ففى معظم الدول يعتبر عضو مجلس الإدارة مستقلاً، إذا لم يكن، أو لم تكن، موظفاً أو موظفة فى الشركة، ولم تكن هناك صلة وثيقة تربطه بالشركة أو إدارتها من خلال الأسرة أو أى علاقة اقتصادية أو غيرها من الروابط. والقرار النهائى بشأن ما يعتبر استقلالاً هو عادة من سلطة مجلس الإدارة ذاته.

ومن الناحية النظرية، فإن لجنة المراجعة المكونة من أعضاء مجلس إدارة مستقلين تكون فى وضع أفضل لتقييم نوعية الإفصاح المالى، ومدى كفاية الرقابة الداخلية، عن مجلس الإدارة المرتبط بشكل غير ضروري بالإدارة، سواء عن طريق تكوينه، أو سلبيته، أو مزيج من كليهما. ويؤدى الاستقلال إلى تجنب كثير من الإغراءات التى يواجهها المديرون الموظفون فى ممارستهم المشكوك فيها عند إعداد التقارير المالية التى تفي بتوقعات السوق، أو لتبرير القرارات التى يتخذونها. ومن ثم، فإن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، قد يكونون أقرب إلى الموضوعية عند تحليل النتائج المالية وتقييم الأداء الإدارى وأداء الشركة.

آراء دولية بشأن "الاستقلال"

فرنسا

يجب أن يفهم أن عضو مجلس الإدارة المستقل ليس هو فقط "عضو مجلس الإدارة غير الموظف" فقط - أى الذى لا يقوم بأداء أية واجبات إدارية فى الشركة أو فى مجموعتها - ولكنه أيضاً الذى لا تربطه أية رابطة مصلحة (كأن يكون مساهماً رئيسياً، أو موظفاً، أو أية رابطة أخرى) بها. وللتبسيط، فإن عضو مجلس الإدارة المستقل يمكن تعريفه كما يلى: "يعتبر عضو

مجلس الإدارة مستقلا عن إدارة الشركة عندما لا يكون له أية رابطة أو علاقة من أى نوع وبأى شكل بالشركة أو مجموعتها بحيث تهدد ممارسته أو ممارستها للتقدير الحر". ومبدأ استقلال عضو مجلس الإدارة لا يتعارض مع مبدأ أعضاء مجلس الإدارة الموظفين فحسب بل أنه يتعارض مع أى عضو مجلس إدارة له أى نوع من المصلحة الخاصة فى الشركة، سواء كمساهم أو كمورد أو كعميل.

المصدر: Vienot Report I & II

بلجيكا

يمكن أن يعتبر المدير مستقلا إذا كان هو أو هي:

- ليس عضوا فى الإدارة التنفيذية أو فى مجلس الإدارة فى الشركات المشتركة (أو التابعة ٠٠٠ وما إلى ذلك) ولم يشغل أيا من تلك المناصب فى خلال السنة الماضية.
- ليس له أية روابط عائلية مع أى من أعضاء مجلس الإدارة الموظفين، قد تتدخل فى ممارسته لتقديره المستقل.
- ليس عضوا بالإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة لأى من كبار المساهمين المسيطرين، ولم يتم اختياره بناء على ترشيح من أيهم، وليس له أية تعاملات أو أعمال مالية أو علاقات أخرى مع أى منهم.
- لا يعمل مورداً لسلع أو لخدمات ذات طبيعة تتداخل مع ممارسته للتقدير المستقل، و (ليس) عضوا فى ذات المنشأة التى أتى منها مستشار أو استشاري الشركة.

المصدر: Cardon Report

أستراليا

من الأفضل أن يكون أغلب أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين مستقلين، ليس فقط عن الإدارة بل عن أى تأثير خارجى آخر يمكن أن يشهد قدراتهم عن العمل لمصلحة الشركة ككل، ومن المحتمل أن يتحقق الاستقلال بدرجة أكبر عندما يكون عضو مجلس الإدارة:

- ليس من كبار المساهمين فى الشركة.
- لم يعين فى أية وظيفة تنفيذية بالشركة فى خلال بضع السنوات الماضية.
- لم يتم استبقاؤه كمستشار مهني فى الشركة (سواء بصفة شخصية أم كان موفداً من قبل المنشأة الاستشارية التى تعمل مع الشركة).
- لم يكن من كبار الموردين للشركة، أو من كبار عملائها.
- ليس له أية علاقة تعاقدية هامة مع الشركة بخلاف كونه عضوا بمجلس الإدارة.

المصدر: Bosch Report

البرازيل

يعتبر عضو مجلس الإدارة مستقلا إذا:-

- لم يكن له أى ارتباط بالشركة بجانب منصبه فى مجلس الإدارة وملكيته لأسهم الشركة.

- لم يكن قط موظفا بالشركة أو أى من الشركات التابعة أو الشركات المشتركة معها.
- لم يكن يقدم أية خدمات أو منتجات إلى الشركة.
- لم يكن موظفا لدى أية شركة تقدم خدمات أو تورد منتجات هامة إلى الشركة.
- لم يكن زوجا أو قريبا من الدرجة الأولى أو الثانية لأى موظف، أو مدير أو مراقب العام للحسابات.
- لم يكن يتلقى أية مبالغ أو أتعاب من الشركة بخلاف مكافأة أعضاء مجلس الإدارة، وكوبونات أرباح الأسهم إذا ما كان مساهما.

المصدر: (1) IBGC, Code of Best Practice; quoted from Holly J. Gregorgy, 2000.

وفي بعض البلدان، تقتضي متطلبات القيد في البورصة بأن تتكون لجنة المراجعة بشكل تام من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. وفي الولايات المتحدة على سبيل المثال، تتطلب بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) والاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية (NASD) National Association of Securities Dealers، يتطلبان أن يضم تشكيل اللجنة ثلاثة أعضاء مستقلين من مجلس الإدارة على الأقل. ويعرف كلاهما (NYSE & NASD) الاستقلال تعريفاً عاماً، ثم يطلبان من الشركات المقيدة أن تقوم بتطبيق معايير محددة لتقرير الاستقلال الفعلي لأعضاء مجلس الإدارة.

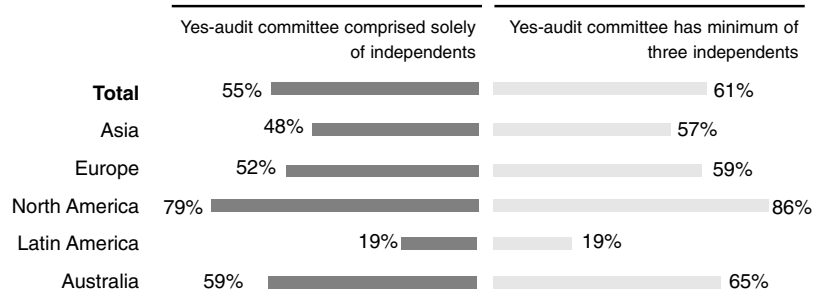
ويعرف الاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه شخص بخلاف أى موظف أو أى مسئول أو أى فرد آخر له علاقة قد تتدخل، وفقاً لما يراه مجلس الإدارة، في ممارسته أو ممارستها للتقدير والحكم المستقل. يستبعد الاتحاد القومي الأعضاء التاليين من صفة الاستقلال:

- عضو مجلس الإدارة الذى تعينه الإدارة أو أى من المنشآت التابعة فى السنة الجارية أو فى أى من السنوات الثلاثة الماضية.
- عضو مجلس الإدارة الذى يكون عضواً مباشراً فى عائلة أى فرد يكون، أو كان فى أى من السنوات الثلاث الماضية، معيناً فى الشركة أو أى من الشركات التابعة لها، كمسئول تنفيذى.
- أى عضو مجلس إدارة يكون قد قبل أتعاباً من الشركة تتعدى مبلغ ٦٠.٠٠٠ دولار فى خلال السنة المالية السابقة، بخلاف مكافأته عن عضوية مجلس الإدارة، أو ما يتقاضاه كمعاش فى ظل خطة معتمدة من جهاز الضرائب، أو كتعويض غير اختياري.
- أى عضو مجلس إدارة له علاقة محددة خاصة (شريك، مساهم ذو نسبة حاكمة، أو مسئول تنفيذى) مع منشأة أعمال دفعت إليها الشركة، أو تلقت منها مبالغ تزيد عن ٥٪ من مجموع الإيرادات الموحدة، أو تزيد على مبلغ ٢٠٠.٠٠٠ دولار فى أى من السنوات الثلاث الماضية.
- أى عضو مجلس إدارة يكون قد تم تعيينه كمسئول تنفيذى من جانب منشأة أخرى يعمل فى مجلس تحديد الأجور بها أحد المسؤولين التنفيذيين بالشركة.

أما طبقاً لصيغة بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) فإن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين هم أعضاء مجلس الإدارة الذين ليس لهم أية علاقة مع الشركة قد تتدخل فى ممارستهم لاستقلالهم عن إدارة الشركة، بدون تقديم أية إشارة محددة إلى مجلس الإدارة، أو الأساس الذى يبني عليه تقرير ذلك.

وكما هو الحال مع الاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية (سءخ) فإن عضو مجلس الإدارة الذى يعمل موظفاً أو الذى يكون أحد الأعضاء المباشرين فى عائلة أحد المسؤولين التنفيذيين لا يمكن أن يعمل عضواً فى لجنة المراجعة فى أى من الشركات المفيدة فى بورصة نيويورك إلا بعد مضى ثلاث سنوات من انتهاء هذه العلاقة. أما بالنسبة لعلاقات الأعمال، فإن الاختيار يكون شخصياً بدرجة أكبر. وعضو مجلس الإدارة الذى (أ) له علاقة محددة بمنشأة لها علاقة أعمال مع الشركة، أو (ب) له علاقة أعمال مباشرة مع الشركة (كاستشاري) لا يمكن أن يكون عضواً بلجنة المراجعة فى إحدى الشركات المقيدة ببورصة نيويورك (NYSE) إلا إذا قرر مجلس إدارة الشركة أنه وفقاً لتقديره للأعمال فإن تلك العلاقة لا تتدخل فى ممارسة عضو مجلس الإدارة لتقديره وحكمه المستقل، أخذاً فى الاعتبار، بين أشياء أخرى، حجم أو ضخامة هذه العلاقة بالنسبة للأطراف المشاركة فيها. كما أن لدى بورصة نيويورك سءخ نص مماثل لنص المجلس القومي للمتعاملين فى الأوراق المالية NASD فيما يتعلق بالروابط المتبادلة فى لجنة تحديد الأجور.

شكل (١٣-١)



Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

"الدراية المالية" والخبرة

إن تعدد الأدوات المالية الحالية، وتعدد هياكل رأس مال الشركات، وظهور صناعات جديدة، والتطبيق الخلاق للمعايير المحاسبية القومية، كلها معا توضح أهمية وجود أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين فقط للعمل فى لجنة المراجعة. ويعنى هذا فى عدد متزايد من الدول أن لجان المراجعة ينبغي ألا تضم سوى أفراد "ذوى دراية مالية" - لديهم القدرة على قراءة وفهم القوائم المالية بما فى ذلك الميزانية العمومية للشركة، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية. وفى بعض الدول الأخرى، مثل الولايات المتحدة، تتطلب قواعد بورصات الأوراق المالية بشكل حازم أن تكون هذه المهارات لدى أعضاء لجنة المراجعة.

ويتزايد عدد وثائق وكتابات "أفضل ممارسات" حوكمة الشركة التى توصى بأن يكون لدى أعضاء لجنة المراجعة أيضا خبرة محاسبية أو ما يماثلها من الخبرات المالية. وقد تنشأ "الخبرة" من ممارسة وظائف سابقة فى النواحي المالية والمحاسبية، أو تكون نتيجة للحصول على شهادة مهنية فى المحاسبة، أو أى ممارسة أخرى ينتج عنها الدراية المالية المتيقنة، مثل العمل كمستول تنفيذى رئيسي CEO أو شغل أى منصب رئيسي آخر ذي مسئوليات تتعلق بالإشراف المالى.

الخبرات المجمعّة للجنة المراجعة

ينبغي التفكير أيضاً في الخبرات المجمعّة في أعضاء لجنة المراجعة. واللجنة كمجموعة (ليس من الضروري في كل حالة) ينبغي أن يتوافر لديها الفهم الجيد لمخاطر العمل، والعمليات، وإعداد التقارير المالية، وضوابط الرقابة. وينبغي أن تكون الخبرات المجمعّة للجنة المراجعة ملائمة لحجم وضع المنشأة، وكذلك للصناعة التي تعمل بها. وينبغي للمجموعة ككل أن تمتلك المعرفة بقانون الشركات وإدارة المخاطر والخبرة بالقيادة الإدارية للأعمال.

والوضع المثالي، هو أن يكون هناك عضو واحد على الأقل في لجنة المراجعة لديه خبرات في النواحي التي يرى أنها تمثل العوامل التي تحمل أعلى درجة من المخاطر في الخطّة الإستراتيجية للشركة. وعلى سبيل المثال، فإن كان نجاح الشركة، يتطلب قيامها بالاستيلاء على عدة شركات أخرى، أو القيام بتوسع عالمي، أو عمل استثمارات جديدة في التكنولوجيا، فإنه ينبغي أن يكون في لجنة المراجعة أفراد ممن قاموا بتجارب ناجحة في هذه النواحي.

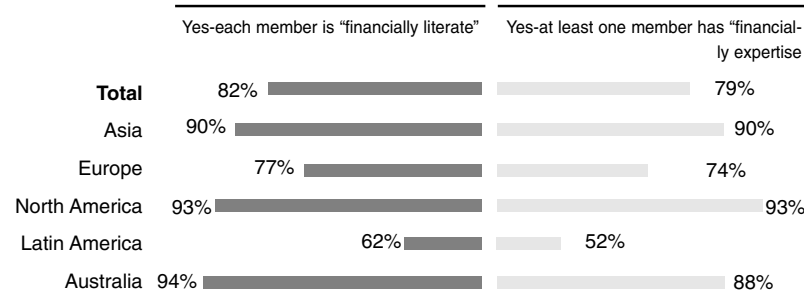
المصدر: Report on NACD Blue Ribbon Commission on Audit Committees, 2000

ويجب على كل مجلس إدارة أن يقرر لنفسه الخبرات الخاصّة التي يحتاج إليها في لجنة المراجعة التابعة له. ومن أجل ذلك، ينبغي على مجلس الإدارة أن يشجّع برامج التدريب والتعليم لضمان حصول أعضاء لجنة المراجعة على قاعدة المعرفة والدراية المطلوبة التي تسمح لهم الوفاء بمسئولياتهم في اللجنة بشكل ملائم، لكي يصبحوا على علم بالموضوعات المتعلقة بالشؤون المالية والمحاسبية. وينبغي أن يقوم مجلس الإدارة دورياً باستعراض تكوين لجنة المراجعة التابعة له، وأن يقوم بالتعديلات المناسبة إذا ما رأى أن اللجنة تتطلب وجود خبرات إضافية أو أفراد ذوي خصائص معينة.

الفحص النافي للجهالة

“نظراً للمسئوليات الملقاة على عاتق لجنة المراجعة، والطبيعة المعقّدة للمحاسبة والشؤون المالية التي يجري استعراضها والنظر فيها، فإن اللجنة تستحقّ قدرًا ملموساً من مورد أعضاء مجلس الإدارة، سواء من ناحية عدد أعضاء مجلس الإدارة المخصصين للجنة أم من ناحية الوقت الذي يخصصه كل عضو مجلس إدارة للشؤون اللجنتية”

شكل (١٣ - ٢)



Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

Source: Report of the Blue ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, Whitehead - Millstein Committee, 1999.

العناصر اللازمة للجنة المراجعة الفعالة

إن اللوائح ومتطلبات القيد لا تقوم سوي بجزء من المسار نحو ضمان الإشراف الفعال. إلا أن تعزيز ممارسة النزاهة في التقارير المالية يتطلب في النهاية، القيام بتعديلات سلوكية، وليست هيكلية فحسب في مجالس الإدارة، والأهم من ذلك في لجان المراجعة التابعة لها. إن مجالس الإدارة يجب عليها أن تخلق ثقافة في قاعة المجلس، تعمل علي تشجيع الإشراف النشط والمستقل وعلي الحوار المنفتح والصريح بين أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجنة.

لقد أصبحت عضوية مجالس الإدارة، اليوم، مناصب خطيرة، وربما كان عضو لجنة المراجعة هو صاحب أكثر المناصب خطورة بين أعضاء المجلس. إذ أن علي أعضاء لجنة المراجعة مسؤوليات جسيمة باعتبار اللجنة جزء من عملية الإشراف، وتبعاً لذلك فإن لها دوراً حقيقياً في المساعدة علي الاحتفاظ بثقة المستثمر في البيانات المالية والبيانات الخاصة بالعمليات والتي يجري الإفصاح عنها للمستثمرين. وهكذا فإن كل عضو يجب أن يخصص الوقت الكافي للقيام بمسؤولياته في لجنة المراجعة، وأن يقوم بعمله مع إحساس بالالتزام والإخلاص وتنوع المعرفة التي يستلزمها المنصب.

إن المهمة الأولى للجنة المرجعة هي ضمان أن العمليات التي تقوم بها الإدارة وموظفو المراجعة الداخلية، والمراجعون الخارجيون المستقلون تؤدي إلي تحسين نوعية التقارير المالية، وعلي الرغم من أن المسؤوليات المحددة للجنة المراجعة قد تختلف من دولة لأخرى، وقد تتنوع علي أساس نوع ودرجة تعقد وحجم الأعمال، فإن لجنة المراجعة تكلف بصفة عامة بالإشراف علي ثلاث نواح رئيسية: إعداد التقارير المالية، والرقابة الداخلية وعملية المراجعة.

إعداد التقارير المالية

وظيفة لجنة المراجعة بالنسبة لإعداد التقارير المالية هي وظيفة إشرافية ورقابية. ولا يدخل في دور لجنة المراجعة قيامها بإعداد القوائم المالية أو الاضطلاع باتخاذ القرارات الفعلية فيما يخص إعداد هذه القوائم. إذ أن تلك هي مسئولية الإدارة المالية، وجهاز المراجعة الداخلية، والمراجعين الخارجيين.

وبدلاً من ذلك فإن لجنة المراجعة عند إشرافها علي عملية إعداد التقارير المالية عادة:

- تقوم باستعراض نتائج المراجعة الداخلية والخارجية، بما في ذلك أية ملاحظات يتضمنها رأي المراجع الخارجي، وكذلك أية إجابات علي تلك الملاحظات من الإدارة، إلي جانب النظر في التوصيات التي يقدمها المراجع الخارجي.
- تقوم باستعراض القوائم المالية وكافة التقارير التي يقدمها المراجع المستقل فيما يتعلق بهذه القوائم، وكذلك أية خلافات ملموسة بين الإدارة والمراجع الخارجي تكون قد نشأت من إعداد القوائم المالية.
- تقوم بالنظر في أي تغييرات ملموسة بشأن مبادئ وممارسات المراجعة والمحاسبة المستخدمة عند إعداد القوائم المالية للشركة أو أي ممارسة لاختيار مثير للشك تم استخدامه في إعداد تلك القوائم.

وينبغي علي لجان المراجعة

- أن تقوم بتقييم أهداف المنشأة من إعداد التقارير الداخلية والخارجية وأن تحدد مدي الوفاء بتلك الأهداف. وينبغي علي لجان المراجعة أن تحصل على تأكيدات بشأن استكمال والسلامة الشاملة للبيانات المقدمة في القوائم المالية.
- أن تفهم وأن تقيم نوعية الإيرادات واطعة نصب عينها "الأعلام الحمراء" التي تشير إلي الإدارة غير الملائمة للإيرادات. وينبغي علي اللجان أن تتحدي وتناقش الإدارة والمراجعين بشأن هذا الموضوع.
- أن توجه أسئلة قاسية وأن تنشئ قاعدة لتلقي الأخبار الطبية والسيئة علي الفور وبالكامل. وينبغي ألا تكون اللجان هي "أول من يسمع" فحسب، بل يجب أيضاً أن تكون "أول من يسأل"، بإثارة أسئلة مثل "هل تشعر بعدم الراحة بالنسبة لأي من تلك البنود؟" أو "أين نكون معرضين بدرجة أكبر للمخاطر؟" وينبغي أن تركز توقعات اللجنة من المراجعين الداخليين والخارجيين علي التحليل السريع والمتضمن لأيّة مخاطر لا تتناولها الإدارة، بتقرير كامل يوجه إلي الإدارة واللجنة.
- أن تقوم باستعراض القوائم المالية السنوية في الوقت المناسب (قبل الإفراج عنها للجهات الخارجية) وينبغي علي أعضاء لجنة المراجعة أن يعملوا مع الإدارة والمراجعين كي يفهموا التقديرات والقرارات المحاسبية الهامة.
- أن تضمن أن نظام الشركة لإعداد التقارير المالية يعطي، لأولئك الذين في داخل الشركة وخارجها، فكرة واضحة عن الأداء. وينبغي علي لجنة المراجعة أن تستخدم وأن تفهم المعلومات التي تقدمها الإدارة عن مؤشرات الأداء الرئيسية للمنشأة. وتتضمن المؤشرات الرئيسية للأداء، علامات القياس للصناعة والبيانات المقارنة للمالية والتسويق والإنتاج في خلال مدة معينة، إلي جانب بيانات أخرى.
- أن تعمل علي تقييم المخاطر التي تنشأ من الضغوط المفرطة علي الإدارة لإعداد التقارير وقد تنشأ هذه الضغوط من توقعات المحللين، أو من خطط مكافأة المسؤولين التنفيذيين، أو الظروف التنظيمية، أو قد تكون نتيجة لما سبق نشره من توقعات، أو احتمال حدوث خسارة صافية في الفترة الجارية.

المصدر: Report of NACD Blue Ribbon Commission on Audit Committees, 2000

ومن الواضح أنه لكي تكون لجنة المراجعة فعالة في إشرافها علي عملية إعداد التقارير المالية، فإنها لا يمكن أن تعمل في فراغ. ونظراً لأن لجنة المراجعة تعتمد علي المعلومات التي تقدم إليها من الإدارة المالية العليا، وموظفي المراجعة الداخلية، والمراجعين الخارجيين للقيام بمسئولياتها، فإن من المهم أن تقوم اللجنة بخلق حوار مفتوح وحر وصريح ومنظم مع كل من أولئك المشاركين في العمل. وفي الواقع فإن المحاسبة المالية وعملية إعداد التقارير المالية ذات الجودة العالية - التي هي الهدف النهائي للعملية كلها - لا يمكن أن تنتج إلا من الاتصالات الفعالة بين أولئك المشاركين فيها.

والمجموعة التي سيكون للجنة المراجعة في معظم الوقت اتصال منظم بها هي الإدارة المالية - أي المسئول المالي الرئيسي، أمين الصندوق (مدير الخزينة)، والمراقب العام (مدير الحسابات)، وتقع علي الإدارة المالية المسئولية في أن توفر للجنة المراجعة تفسيراً للقوائم

المالية والأرقام التي تضمنها هذه القوائم.

وينبغي أن تبحث الإدارة مع لجنة المراجعة أيضاً، أية تغييرات في المبادئ المحاسبية أو سياسات إعداد التقارير المالية عن السنوات السابقة، والمعاملة المحاسبية الخاصة بالعمليات الهامة، وأية اختلافات هامة بين الأرقام الواردة في الموازنة والأرقام الفعلية في أي حساب معين.

وبعد ذلك، يكون علي لجنة المراجعة أن تدخل في حوار مع المراجعين الداخليين والخارجيين، للتحقق من مدي سلامة الإجراءات التي استخدمتها إدارة الشركة. وكجزء من العملية، فإن لجنة المراجعة ينبغي أن تتوقع من المراجعين الداخليين والخارجيين أن يقوموا بتسليمها تقارير مالية صريحة وواضحة وفي الوقت المحدد عن مدي جودة نوعية إعداد التقارير المالية ومدي مطابقة القوائم المالية مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ومبادئ المراجعة. وينبغي علي لجنة المراجعة أن تقوم باستعراض تلك التقارير، إلى جانب ردود الإدارة عليها، وأن تثير ما قد يساورها من قلق مع المشاركين المختصين.

وينبغي علي لجنة المراجعة، عند الدخول في حوار مع المراجعين الخارجيين والداخليين، أن توجه اهتمامها، وأن تثير الأسئلة حول ما يلي:

- الآثار المحاسبية للعمليات الكبيرة الجديدة.
- التغييرات في المبادئ المحاسبية الاختيارية أو استمرار العمل بها.
- طرق تطبيق هذه المبادئ ومدي نشاطها أو تحفظها.
- استخدام الاحتياطات وأرصده المستحقات.
- التقديرات والاجتهادات ذات المبالغ الكبيرة التي استخدمت في إعداد القوائم المالية.
- الطرق التي يستخدمها المراجعون الداخليون والخارجيون في تقديرات المخاطر ونتائج تلك التقديرات.
- التغييرات في نطاق المراجعة نتيجة لتقديرات المخاطر، وتأثير أي عوامل بيئية خارجية (سواء كانت اقتصادية، أو صناعية، أو غيرها) علي إعداد التقارير المالية وعلي عملية المراجعة.
- أي أسئلة أخرى تتناول موضوعات تعتقد لجنة المراجعة أنها قد تؤثر علي نوعية القوائم المالية، بما في ذلك أية موضوعات أخرى يجب علي المراجع الخارجي أن يتعامل معها في ظل المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

المصدر :

Source: Report of the Blue ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, Whitehead - Millstein Committee, 1999.

الرقابة الداخلية

يتطلب الإشراف المالي الفعال أن يعمل مجلس الإدارة مع إدارة الشركة لتحقيق الالتزام القانوني والأخلاقي للشركة. ومجلس الإدارة الذي يأخذ هذا الدور بجدية، والذي يؤدي عمله كمشارك إيجابي، وليس سلبي في عملية إعداد التقارير المالية إنما يعمل علي زيادة ثقة المستثمر في الشركة، وأهم من ذلك، أنه يخفض من احتمالات إعداد تقارير مالية غير كافية أو غير ملائمة

بما يؤدي إلي إلحاق الضرر بالشركة.

وفي كثير من الدول، يقوم مجلس الإدارة بتفويض المسؤولية إلي لجنة المراجعة لكي تتولى الرقابة والإشراف علي سلامة نواحي الرقابة الداخلية المالية والقانونية والأخلاقية في الشركة. وتعتبر هذه الرقابة ضرورية لمنع التزوير والمخاطر المالية الأخرى، لتوفير قدر معقول من الضمان لمجلس الإدارة والمساهمين بحماية أصول الشركة، واتباع السياسات والإجراءات المقررة، وبأن العمليات قد تم تسجيلها وإعداد التقارير عنها بشكل سليم.

وبالتحديد فإن علي لجنة المراجعة:

- أن تقوم بالتشاور مع إدارة الشركة والمراجعين الداخليين والخارجيين، باستعراض ضوابط المراجعة والضوابط المحاسبية والمالية للشركة بما في ذلك ضوابط نظام المعلومات والأمن، وأن تستنبط أية توصيات قد تري أنه تؤدي إلي تحسين هذه الضوابط.
- أن تستعرض النواحي الرئيسية لتعرض الشركة للمخاطر المالية.
- أن تشرف علي سياسات وبرامج الشركة المصممة لضمان التزامها بالسلوك والدستور الأخلاقي للشركة (بما في ذلك تعارض المصالح، وفرص الشركة، وإساءة استخدام المعلومات السرية والمساهمات السياسية أو المدفوعات المماثلة).
- أن تقوم باستعراض الممارسات والإجراءات التي تتبعها الشركة لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح السارية.
- أن تستعرض مع المراجعين الداخليين والخارجيين وإدارة الشركة أية مسائل قانونية أو تنظيمية أو غيرها قد يكون لها تأثير مادي علي مركز الشركة المالي.
- أن تشرف علي اتخاذ الإجراء الملائم لتصحيح أية اختلالات محاسبية وأن تقوم بتنفيذ توصيات المراجعة.
- أن تقدم تقريراً عن سياسات المحاسبة والرقابة الداخلية التي ينبغي، وفقاً لرأيها، أن تلقي اهتماماً من جانب مجلس الإدارة بكامل هيئته.

وتعتبر لجنة المراجعة الرقيب والمشرّف علي ضوابط الرقابة الداخلية في الشركة - وهي لا تقوم بعمل استقصاءات مستقلة عن مدي كفاية هذه الضوابط. إلا أن لجنة المراجعة بدلا من ذلك تعتمد علي المراجعين الداخليين والخارجيين لتحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية. كما تتجه لجنة المراجعة أيضا إلي إدارة الشركة لإخطار اللجنة عندي تعطل أو اختلال في الرقابة الداخلية تكون إدارة الشركة قد اكتشفتها فيما بين عمليات المراجعة.

وعلي أية حال، فإنه تقع علي لجنة المراجعة مسئولية ضمان وجود الإجراءات الملائمة لإبلاغ اللجنة عن أي نقاط ضعف. كما تقع علي لجنة المراجعة أيضا مسئولية مراقبة خطط الإدارة لتصحيح نواحي الضعف وضمان كفاية الجداول الزمنية لتلك الخطط بما يكفل حماية الشركة ومساهميها.

مهمة المراجعة

أما الناحية الثالثة من إشراف لجنة المراجعة فتتعلق بمهمة المراجعة ذاتها - سواء عمليات المراجعة الداخلية أم الخارجية - وفيما يخص عملية المراجعة الخارجية، فإن لجنة

المراجعة تكون بصفة عامة مسؤولة عن التوصية بتعيين مراجع خارجي مستقل، بعد النظر في عوامل مثل استقلال المراجع، وسمعته، ومدى الفعالية المتوقعة منه. وتقوم لجنة المراجعة أيضا بالموافقة علي الأتعاب والمصروفات الأخرى التي تدفع إلي المراجع الخارجي، كما توافق علي الاستغناء عن المراجع الخارجي إذا ما تطلب الأمر ذلك.

ولدي قيامها بمسئولياتها الإشرافية فإن لجنة المراجعة عادة:

- تقوم باستعراض نطاق المراجعة التي سيقوم بها المراجعون الخارجيون، والوقت اللازم لها، والإجراءات التي سيتم استخدامها وتقدم توصيتها إلي مجلس الإدارة في هذا الشأن.
- تقوم باستعراض أثر التغييرات الهامة في المبادئ المحاسبية ومعايير المراجعة علي نطاق عملية المراجعة.
- تقوم باستعراض أية صعوبات هامة تكون قد صادفتها في أثناء المراجعة، بما في ذلك أية قيود علي نطاق المراجعة، أو علي إمكان الحصول علي المعلومات المطلوبة.
- تقوم باستعراض القوائم المالية والموافقة عليها في ختام عملية المراجعة، بما في ذلك رأي المراجعين الخارجيين وأية تعليقات أو توصيات قد يبدونها.

كما أن لجنة المراجعة عادة ما تكون بصفة عامة مسؤولة عن استعراض نظام وبرنامج المراجعة الداخلية، وكيفية التنسيق بينه وبين خطة المراجعة الخارجية. ولدي استكمال عمليات المراجعة الداخلية، تقوم لجنة المراجعة باستعراض أية نتائج مع المراجع الداخلي، كما ينبغي أن تستعرض أية توصيات أو إجراءات قامت بها إدارة الشركة.

وبالإضافة إلي ما تقدم، فإن لجنة المراجعة مسؤولة عن استعراض واختبار وتحديد مستويات كبار موظفي المراجعة الداخلية. وينبغي أن تقوم لجنة المراجعة، بشكل منتظم بتلقي تقارير لتقييم الأداء من إدارة الشركة عن هؤلاء الأفراد، كما تتلقي أيضا تقارير تقييم من المراجع الخارجي عن أدائهم.

آراء دولية عن مهام لجان المراجعة

أستراليا

يجب أن يعهد إلي لجنة المراجعة بالسلطات التالية علي الأقل:

- اقتراح المراجعين والشروط الخاصة باتفاق المراجعة أو إنهائه أو عدم تجديده.
- استعراض حسابات الشركة، والإشراف علي الالتزام بالمتطلبات القانونية والتطبيق الملازم للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وكذلك الإخطار عن اقتراحات الإدارة لتغيير المبادئ والمعايير المحاسبية.
- العمل كقناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجعين، وتقييم نتائج كل عملية مراجعة، والإجابات التي يقدمها كل فريق من إدارة الشركة بشأن توصيات المراجعين، والتوسط والتحكيم في حالة حدوث أي خلاف بشأن المبادئ والمعايير الملازمة التي تستخدم في إعداد القوائم المالية.
- التحقق من مدى كفاية ونزاهة نظم المراقبة الداخلية والإشراف علي تعيين واستبدال الأفراد

القائمين بالعمل فيها.

- الإشراف علي الوفاء بعقد المراجعة، والتأكد من أن كتابة رأي المراجعين بشأن الحسابات السنوية والعناصر الرئيسية في تقرير المراجعة قد تمت بشكل واضح ودقيق.

المصدر: The Governance of Spanish Companies

إيطاليا

تقوم لجنة المراقبة الداخلية بما يلي:

- تقييم مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية.
- تقييم برنامج العمل الذي يعده المسؤولون عن الرقابة الداخلية، وتلقي التقارير الدورية عنه.
- تقييم الاقتراحات المقدمة من مكاتب ومؤسسات المراجعة للحصول علي عقد المراجعة، وبرنامج العمل الخاص بتنفيذ مهمة المراجعة، والنتائج الناشئة عنها، وفقا لما هو مدون في تقرير المراجعين.
- إخطار مجلس الإدارة بنشاطها ومدى كفاية نظام المراقبة الداخلية مرة واحدة علي الأقل كل ستة شهور.
- أداء الواجبات الأخرى الموكولة إليها من مجلس الإدارة فيما يتعلق بصلاقتها مع منشآت ومكاتب المراجعة.

المصدر: Preda Report

ماليزيا

ينبغي أن تتضمن واجبات لجنة المراجعة ما يلي:

- النظر في تعيين المراجع الخارجي، وتحديد أتعاب المراجعة، وأي مسائل تتعلق باستقالته أو الاستغناء عنه.
- بحث طبيعة ونطاق المراجعة مع المراجع الخارجي قبل البدء في عملية المراجعة لضمان التنسيق إذا ما كانت هناك أكثر من منشأة للمراجعة تقوم بالعمل.
- استعراض القوائم المالية نصف السنوية والسنوية المقدمة من مجلس الإدارة، مع التركيز بصفة خاصة علي:
 - أي تغيير في السياسات والممارسات المحاسبية.
 - أية تعديلات هامة ناشئة عن عملية المراجعة.
 - افتراض استمرار المنشأة.
 - الالتزام بالمعايير المحاسبية والمتطلبات القانونية.
- بحث المشاكل والتحديات الناشئة من عمليات المراجعة البيئية والنهائية، وأي موضوع يري المراجع بحثه (مع عدم حضور الإدارة إذا ما تطلب الأمر ذلك)

- استعراض الخطاب الموجه من المراجع الخارجي، ورد الإدارة عليه.
- ضمان استيفاء المراجعة الداخلية للموارد الكافية لها، عند وجودها، مع قيامها بمهامها، مع حصولها علي الوضع الملائم في الشركة، واستعراض برنامج المراجعة الداخلية.
- النظر في أي عملية لأحد الأطراف المتصلة بالشركة قد تنشأ في داخل الشركة أو في المجموعة التي تنتمي إليها الشركة.
- النظر في النتائج الرئيسية للاستقصاءات والتحقيقات الداخلية وفي رد إدارة الشركة بشأنها.
- النظر في أية موضوعات أخرى يحددها مجلس الإدارة

المصدر: Report on Corporate Governance

المملكة المتحدة

- ينبغي أن يتم تحديد واجبات لجنة المراجعة في ضوء احتياجات الشركة، ولكن ينبغي بصفة عامة أن تتضمن:
- تقديم توصيات إلي مجلس الإدارة بشأن تعيين المراجعين الخارجيين، وأتعاب المراجعة، وأي مسائل تتعلق باستقالتهم أو الاستغناء عنهم.
 - استعراض القوائم المالية نصف السنوية والسنوية قبل عرضها علي مجلس الإدارة.
 - بحث طبيعة ونطاق المراجعة مع المراجع الخارجي، والتنسيق في حالة وجود أكثر من منشأة مراجعة تقوم بالعمل، وبحث أية مشاكل أو تحفظات قد تنشأ عن المراجعة، وأية أمور أو أية موضوعات يرغب المراجع الخارجي في مناقشتها، بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة.
 - استعراض خطاب المراجع الخارجي الموجه إلي إدارة الشركة.
 - استعراض تقرير الشركة عن نظم الرقابة الداخلية قبل موافقة مجلس الإدارة عليه.
 - استعراض أية نتائج هامة لأية تحقيقات داخلية. (من تقرير كادبوري Cadbury Report)

المصدر: (2) . Holly J.Gregory, 2000

كيفية عمل لجنة المراجعة الفعالة

النظام الأساسي للجنة المراجعة

عادة ما توصي الوثائق والكتابات الخاصة "بأفضل ممارسة" لحوكمة الشركة، كما تتطلب معايير القيد في بورصات الأوراق المالية في بعض الدول، أن تقوم الشركة بوضع نظام أساسي مكتوب للجنة المراجعة يوافق عليه مجلس الإدارة. بأكمله، يبين الإرشادات التي ستعمل لجنة المراجعة طبقاً لها، ويحدد النظام الأساسي للجنة المراجعة نطاق مسؤوليات اللجنة، وكيفية تنفيذ اللجنة لها، بما في ذلك هيكل اللجنة والعمليات ومتطلبات العضوية. وتؤدي الموافقة علي النظام الأساسي للجنة، إلي تخفيض مخاطر النزاع مع الإدارة حول دور لجنة المراجعة في الإشراف المالي كما توفر الاستمرار مع تغير مجلس الإدارة.

وينبغي أن تكون السياسات والإجراءات التي يتضمنها النظام الأساسي للجنة المراجعة مرنة بدرجة تكفي للاستجابة للظروف المتغيرة. وينبغي علي كل لجنة مراجعة أن تعيد النظر وتعيد تقييم مدى كفاية نظامها الأساسي بشكل منتظم لضمان استمرار ارتفاع جودة ونوعية الممارسات المحاسبية وإعداد التقارير.

شكل (١٣-٣)

	Total	Asia	Europe	North America	Latin America	Australia
Does the audit committee have a formal written charter that is approved by the full board of directors?						
Yes	70%	71%	63%	86%	48%	88%
No	15%	24%	16%	12%	14%	12%

Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

عينة للنظام الأساسي للجنة المراجعة (٣)

(أحدى شركات الولايات المتحدة التي يجري تداول أوراقها المالية بالبورصة)

الغرض

إن الغرض الأساسي من لجنة المراجعة (اللجنة) هو مساعدة مجلس الإدارة (المجلس) في الوفاء بمسئوليته الخاصة بالإشراف علي كيفية تنفيذ عملية إعداد التقارير المالية للشركة، بما في ذلك استعراض التقارير المالية والمعلومات المالية الأخرى التي تقدمها الشركة إلي أية جهة حكومية، أو تنظيمية، أو إلي الجمهور أو إلي أي مستخدمين آخرين لنظم المحاسبة الداخلية والرقابة المالية للشركة، (وإلي) المراجع الخارجي المستقل للقوائم المالية للشركة، (وللتزام الشركة القانوني وللبرامج الأخلاقية التي تعدها الشركة ومجلس الإدارة).

وللقيام بدورها الإشرافي، فقد خولت اللجنة سلطة التحقيق في أي موضوع يقدم إليها، مع تمكينها من الإطلاع علي كافة الدفاتر، والسجلات، والتسهيلات والوصول إلي العاملين بالشركة، إلي جانب سلطتها في تعيين مستشار دائم ومراجعين وأي خبراء آخرين لهذا الغرض.

ويكون المجلس واللجنة صلاحية القيام بتمثيل مساهمي الشركة، وتبعاً لذلك يكون المراجعون الخارجيون قابلين للمحاسبة عن مسئولياتهم أمام المجلس واللجنة.

وستقدم اللجنة باستعراض مدى كفاية النظام الأساسي سنوياً.

العضوية

تتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة علي الأقل، علي أن يكون تكوين اللجنة مستوفياً لمتطلبات سياسة لجنة المراجعة لبورصة نيويورك للأوراق المالية NYSE والاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية NASD .

وتبعاً لذلك فإن كافة أعضاء اللجنة لا بد أن يكونوا من أعضاء مجلس الإدارة :

- الذين ليس لهم أية علاقة بالشركة، قد تتدخل في ممارستهم لاستقلالهم عن إدارة الشركة وعن الشركة.
 - الذين لهم دراية بالشؤون المالية أو الذين ستصبح لهم دراية بالشؤون المالية في خلال فترة معقولة بعد تعيينهم في اللجنة.
- هذا بالإضافة إلي ضرورة أن يكون عضو واحد علي الأقل من بين أعضاء اللجنة من ذوي الخبرة المحاسبية أو الخبرة في شؤون الإدارة المالية.

المسئوليات الرئيسية

إن وظيفة اللجنة هي وظيفة إشرافية، وهي تدرك أن إدارة الشركة مسئولة عن إعداد القوائم المالية للشركة، وأن المراجعين الخارجيين مسئولون عن مراجعة تلك القوائم. هذا بالإضافة إلي أن اللجنة تدرك أن الإدارة المالية (بما في ذلك موظفي المراجعة الداخلية) وكذلك المراجعين الخارجيين لديهم وقت أطول، ومعرفة أكبر، ومعلومات أكثر تفصيلاً عن الشركة عما لدي أعضاء اللجنة. ومن ثم، فإن اللجنة لدي قيامها بمسئولياتها الإشرافية، لا تقدم رأياً قائماً علي الخبرة، أو أي تأكيدات خاص بالنسبة للقوائم المالية للشركة، أو أي شهادة مهنية بالنسبة لعمل المراجع الخارجي.

وستكون المهام التالية هي نواحي الأنشطة المعتادة للجنة في قيامها بوظيفتها الإشرافية. وقد تم وضع هذه المهام كدليل للاسترشاد، علي أن يكون مفهوماً أن اللجنة قد تبتعد عن هذا الدليل وفقاً لما تراه ملائماً للظروف.

- تقوم اللجنة مع إدارة الشركة والمراجعين الخارجيين باستعراض القوائم المالية التي تمت مراجعتها والتي سيتضمنها التقرير السنوي للشركة علي الاستمارة k-10 (أو التقرير السنوي للمساهمين إذا ما تم توزيعه قبل إيداع الاستمارة k-10) كما تقوم مع المراجعين الخارجيين باستعراض والنظر في الموضوعات والأمور المطلوبة بحثها بموجب قائمة المعايير المحاسبية (SAS) رقم، ٦١.
- وبصفة عامة، أو عن طريق رئيس اللجنة، تقوم اللجنة باستعراض النتائج المالية البينية للشركة والتي سيتم إدراجها في التقارير ربع السنوية للشركة، والتي سيتم تقديمها إلي لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) وكذلك الأمور التي تتطلب قائمة المعايير المحاسبية SAS No. ٦، بحثها علي أن يتم هذا الاستعراض قبل إيداع الشركة للاستمارة Q - 10، وتقوم اللجنة بمناقشة نوعية ومدى كفاية الرقابة الداخلية في الشركة مع الإدارة والمراجعين الخارجيين.

علي أن تقوم اللجنة بما يلي:

ط طلب شهادة رسمية مكتوبة من المراجعين الخارجيين، سنوياً، تحدد العلاقات بين المراجع والشركة تتوافق مع المعيار رقم (١) الصادر من مجلس معايير الاستقلال (1) Independence Standards Board Standard Number

- مناقشة المراجعين الخارجيين في أي علاقة تم الإفصاح عنها ومدى تأثيرها علي استقلال المراجع الخارجي.
- التوصية لدي مجلس الإدارة كي يقوم باتخاذ الإجراء المناسب (لإشراف علي استقلال المراجع الخارجي) (استجابة لتقرير المراجع الخارجي حتى يطمئن المجلس إلي استقلال المراجع).
- اللجنة، السلطة النهائية والمسئولية الكاملة، باستثناء ما قد يتخذه المجلس بأكمله من إجراءات، في اختيار (أو الترشيح للحصول علي موافقة المساهمين) وتقييم، وعندما يتطلب الأمر استبدال المراجع الخارجي.

معايير اجتماعات لجنة المراجعة

يجب علي كل لجنة مراجعة أن تقرر لنفسها عدد اجتماعاتها والزمن الذي يستغرقه كل اجتماع وفقا لما تعتقد أنه ضروري للوفاء بشكل ملائم بمسئولياتها في المواعيد المطلوبة. وكثيرا ما يتم وضع مواعيد اجتماعات لجنة المراجعة لتتوافق مع الانتهاء مع إعداد القوائم المالية البنينية والسنوية، مع إعطاء كل عضو وقتا كافيا قبل الاجتماع لاستعراض المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية. ويقوم رئيس اللجنة بوضع جدول الأعمال، ورئاسة اجتماعات اللجنة، كما يكون مسئولا عن التأكد من توفير المعلومات اللازمة لكل عضو بحيث يشارك بفاعلية في الاجتماع.

وإذا ما كان ممثلو الإدارة سيشاركون في لجنة المراجعة، فإنه ينبغي أيضا إتاحة الفرصة الكافية في اجتماعات لجنة المراجعة، لكي تتمكن اللجنة والمراجعون الخارجيون من الاجتماع دون حضور ممثلي الإدارة. ومن بين البنود التي تبحث في هذه الاجتماعات البند الخاص بتقييم المراجعين المستقلين لأداء العاملين في الإدارات المالية والمحاسبية والمراجعة، ومدى تعاون الشركة مع المراجع المستقل في خلال فترة قيامه بالمراجعة. وينبغي للجنة المراجعة أيضا أن تجتمع مع مدير المراجعة الداخلية، والإدارة في جلسات منفصلة لمناقشة أية موضوعات تعتقد لجنة المراجعة بضرورة بحثها في نطاق محدود.

ولكي تقوم اللجنة بممارسة مسئولياتها بشكل ملائم، فإنه يستحسن بصفة عامة أن تكون للجنة المراجعة ككل السلطة في تعيين أي مستشارين خارجيين، مثل المحاسبين والمحامين إذا ما كانت هناك حاجة لذلك.

” تماما كما أنه ” ليس هناك حجم واحد يناسب الجميع فإنه عندما يأتي الأمر لبحث حوكمة مجلس الإدارة نجد ” أن الحجم الواحد لا يناسب جميع لجان المراجعة. وفي نطاق معايير مجلس الإدارة، فإن كل لجنة مراجعة ينبغي أن تطور وتضع الإرشادات وخطوط العمل الخاصة بها والتي تتلاءم معها ومع الشركة ”

المصدر:

Source: Report of the Blue ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, Whitehead - Millstein Committee, 1994.

شكل (١٣-٤)

	Total	Asia	Europe	North America	Latin America	Australia
To Whom does the chief internal auditor of the company report?						
Chief financial officer	32%	19%	27%	51%	10%	53%
Chairman and CEO	21%	28%	16%	23%	38%	12%
Audit committee chairman	12%	19%	10%	9%	10%	23%
Executive chairman	6%	5%	12%			6%
Non-executive chairman	2%	5%		5%		6%
Other	12%	19%	16%	2%	19%	
Does the audit committee ever meet privately with the chief internal auditor?						
Yes	65%	52%	55%	93%	57%	77%
Does the audit committee meet with the outside auditors to review financial reports before they are issued?						
Yes	73%	81%	70%	81%	38%	100%

Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

إن المبدأ الرئيسي لإعداد التقارير المالية هو أن وجهة النظر المعروضة ينبغي أن تكون عادلة وحقيقية ... وينبغي علي مجالس الإدارة أن تستهدف أعلى مستوى من الإفصاح الذي ينسجم مع تقديم تقارير يمكن فهمها مع تجنب إلحاق الضرر بالمركز التنافسي للشركة، وينبغي أيضاً أن يكون الهدف هو ضمان نزاهة واتساق التقارير، كما يجب أن يكون هدف المجالس هو العمل وفقاً لروح ونص معايير إعداد التقارير. المصدر : The Cadbury Report, 1992

خاتمة

تلعب لجنة المراجعة لمجلس الإدارة، دوراً هاماً وحاسماً في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة الشركة والمراجعون الداخليون والخارجيون بما يحقق ارتفاع نوعية التقارير المالية. ويتطلب الوفاء الفعال بهذا الدور وجود أعضاء بلجنة المراجعة لديهم المستوى الملائم من الالتزام، والاستقلال، والخبرة. كما يتطلب أيضاً وجود ثقافة في قاعة مجلس الإدارة تشجع علي الإشراف النشط والمستقل والحوار المفتوح والصريح بين أعضاء اللجنة. ولجنة المراجعة، ذات التكوين الجيد الملائم، والتي تتمتع بفهم واضح لرسالتها، إلي جانب القدرة علي الاتصال بحرية وصراحة بين أعضائها، ينبغي أن تعمل كثقل معاكس للضغوط التي تمارس من أجل ابتكارات لا داعي لها في ممارسات الالتزام وإعداد التقارير المالية للشركة.

المؤلفان

هولي ج. جريجوري Holly J. Gregory: شريكة في مجموعة حوكمة الشركات في مؤسسة **Weil, Gotshal & Manges LLP**. وتقوم بتقديم المشورة إلى أعضاء مجالس إدارة الشركات، وإلى الأمناء والمديرين، وإلى المؤسسات الاستثمارية في عديد من موضوعات الحوكمة، وقد قامت في مجال السياسات العامة بمساعدة ايرا م. ميللستين Ira M. Millstein في كثير من مشروعات الحوكمة لحساب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والبنك الدولي ولجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC).

كما تعمل أيضا كمساعدة لرئيس اللجنة الفرعية لاتحاد المحامين الأمريكيين American Bar Association Subcommittee والمختصة بالتطورات الدولية في حوكمة الشركات. وعملت أيضا في المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال الخاصة بحوكمة الشركات في أمانة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وهي تحاضر باستمرار في موضوعات حوكمة الشركات، كما ألقت عديدا من الأعمال في نفس الموضوع. وقد تلقت السيدة جريجوري درجة الدكتوراه في القانون بامتياز من مدرسة القانون بنيويورك، وقبل التحاقها بمؤسسة ويل Weil. جوتشال Gotshal عملت كاتبة قانونية مع السيد / هونورابل روجر م. مينور Honorable Roger M. Miner وفي الدائرة الثانية لمحكمة النقض بالولايات المتحدة الأمريكية وقد رشحت في أول مجموعة دولية عن المحامين في حوكمة الشركة في عام ٢٠٠٢ م.

جاسون ر. ليليين Jason R. Lilien: شريك أول محامي في إدارة الشركات بمؤسسة **LLP. Weil, Gotshal & Manges** وقد عمل مستر ليليين قريبا من ايرا م. ميللستين Ira M. Millstein العضو الرئيسي في المؤسسة وتم الإعتراف به خبيرا في حوكمة الشركات علي المستوى القومي، في عديد من الموضوعات الخاصة بحوكمة الشركات، والعلاقات مع المؤسسات الاستثمارية، ونزاعات المساهمين. وقد قام مستر ليليين أيضا بتمثيل عملاء محليين ودوليين في عمليات الدمج والاستيلاء، والشركات المشتركة والمناقشات الخاصة بالرقابة علي الشركات. وقد قام مستر ليليين مؤخرا بالعمل كعضو بلجنة الشريط الأزرق عن دور مجالس الإدارة في الإستراتيجية التابعة للاتحاد القومي لأعضاء مجالس إدارة الشركات. وقد تلقى مستر ليليين درجة الدكتوراه في القانون من مدرسة ألباني للقانون التابعة لجامعة يونيون Albany Law School of Union University. حيث عمل كمحرر لمجلة القانون، وحصل علي الدرجة الأولى في القانون من جامعة نيويورك ببرمنجهام.

ملاحظات

- ١- Holly J. Gregory, Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice-European Union Member States & Organization for Economic Co-operation and Development (2000) and Holly J. Gregory, International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice - Developing and Emerging Markets (2000).
- ٢- Holly J. Gregory, Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice European Union Member States & Organization for Economic Co-operation and Development (2000) and Holly J. Gregory, International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice - Developing and Emerging Markets (2000).
- ٣- تمت طبعتها بإذن من Weil, Gotshal & Manges LLP.