

# **تقييم الدور المحاسبي في عملية التحكم المؤسسي**

-دراسة استكشافية لعينة من الشركات الأردنية-

**أ.د. طلال الجاوي**

أستاذ المحاسبة

## تقييم الدور المحاسبي في عملية التحكم المؤسسي

- دراسة استكشافية في عينة من الشركات الأردنية -

### -: Introduction مقدمة

مما لا شك فيه أن أهمية المحاسبة لم تعد مقتصرة على المالكين والمساهمين وكذلك العملاء والموردين والمصارف بل ازدادت أهميتها والحاجة اليها من قبل فئات عديدة ، اذ ان أغلب الأشخاص ان لم نقل جميعهم يمارسون فعليا ويواجهون عمليا كل يوم العديد من العمليات والاجراءات والاحداث والمعاملات ذات الطابع المالي والمحاسبي. كما يسعون جاهدين لتحقيق الهدف العام من المحاسبة والمتمثل بانتاج المعلومات المحاسبية 0

فضلا عما تقدم فان للمحاسبة الدور الابرز والاهم في لغة المال والاعمال وان لغة الارقام التي تستخدمها المحاسبة لتجسيد وتمثيل الظواهر والاحداث الاقتصادية والتعبير عنها لها انعكاسات وتأثيرات على الافراد المساهمين والمثرين في عملية التحكم الموسسبالمباشرين منهم أو أولئك الافراد غير المباشرين0

وقد تؤدي تلك الانعكاسات والتاثيرات الى نجاح الشركة وتقدمها او الى فشلها او تراجعها وبالتالي انهيارها ، لذلك فان للدور المحاسبي في عملية التحكم المؤسسي من الاهمية بمكان يستدعي الدراسة والبحث والتحليل وتتزايد الاهمية في بيئة تاخذ طريقها الى التقدم والتطور والانفتاح على العالم الاقتصادي كما يشهده الاردن حاليا0

هذه الامور تعكس لنا مدى أهمية المحاسبة ومجال استخدامها في الحياة العملية وممارسة مختلف الأنشطة والفعاليات الاقتصادية مما يحتم ضرورة قيام الاداريين المسؤولين عن صنع القرار بالتعرف والاطلاع على هذه الأنشطة والفعاليات الاقتصادية والتعبير عنها ومدى انعكاسها على الافراد المساهمين ومن له علاقة في عملية التحكم المؤسسي سواء كانت العلاقة مباشرة أو غير مباشرة .

من هنا تبرز أهمية التحكم المؤسسي في التوجيه والرقابة على الشركات و المؤسسات لغرض تحقيق أهداف وغايات الشركات ونجاحها وتقدمها او فشلها وتراجعها وبالتالي انهيارها ، لهذا أولينا الإهتمام في هذا البحث للدور المحاسبي في عملية التحكم المؤسسي وانعكاساته على الشركات الاردنية ومدى الاهتمام بالسلوك المؤسسي في كل من القطاع العام والخاص.

**خلاصة الدراسات السابقة : Previous Studies**

ارتأينا في هذه الخلاصة عرض لأهم الدراسات السابقة بطريقة جدول بدلاً من الطريقة السردية المعتادة لتلخيص ما ورد في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحكم المؤسسي وسيتم عرضها حسب التسلسل الزمني لها.

السنة	الكاتب / الكتاب	ملخص الدراسة
1976	Jensen & Mechling	وجود علاقة بين لجنة / لجان التدقيق وممارسة الوظائف الإدارية بكفاءة والقرارات الناتجة عنها.
1980	Fama	تشكيل لجان للتدقيق ودور التدقيق الداخلي كآلية للسيطرة على إجراءات الشركات المساهمة.
1987	Knapp	توجد مقومات لدعم التحكم المؤسسي من أهمها الموازنة بين عمل التدقيق الداخلي وإدارة الشركات المساهمة.
1989	Pienus etal	أهم اللجان الرئيسية لدعم مجال إدارات الشركات هي لجان التدقيق وبالتالي تدعيم التحكم المؤسسي.
1992	Cadbury	استقلالية لجان التدقيق وعلاقتها مع المدقق الخارجي لدعم عملية التحكم المؤسسي.
1994	Aoki	ينسب مفهوم التحكم المؤسسي وظهوره إلى عمليات الفساد الإداري والمحاسبي والرقابي.
1994	Wild	لكي يتم دعم الموثوقية بالمعلومات المحاسبية على الشركة أن تركز على لجان التدقيق فيها.
1995	Huselied	من المعوقات المهمة التي ينبغي توافرها هو وجود لجان التدقيق في الشركات للحد من تصرفات الإدارات السلبية.
1995	Fukao	عملية التحكم المؤسسي يعتمد على تضافر جهود الأطراف ذات المصلحة بالشراء وتتم من خلال تطور مناهج وهياكل
1996	Mitchell	لجان التدقيق ترفع من كفاءة القرارات الاستثمارية بالشركات وترتكز على استراتيجيات الشركات وتنفيذها.
1997	Egan	دعت دراسته إلى بناء الثقة في المهنة المحاسبية والاعتماد عليها من خلال مراجعة المناهج وبرامج

الشركات وتقليص هيمنة مجلس الإدارة.		
ظهر التحكم المؤسسي كمفهوم نتيجة ضعف الثقة للمستفيدين من المعلومات المحاسبية.	Agnilern	1998
وضعت ارشادات لدعم استقلالية كان التدقيق وتطوير أدائها وتعزيز دورها بالمساءلة.	ESMBDAC	1999
مدى اتفاق اختصاصات كان التدقيق مع احكام الإدارة والرقابة للمؤسسة ككل.	Hopkins	2000
التعثر المالي والفساد الإداري يظهر بغياب التحكم المؤسسي والرؤية الاستراتيجية.	Roe	2000
وضح مفهوم التحكم المؤسسي بأنه نظام ذاتي للإدارة والتوجيه والرقابة على موارد الشركة من قبل مجلس إدارتها.	Monks	2001
أكدت دراستها على أن دوافع التحكم المؤسسي ترجع إلى تحريف في حقوق الملكية لحملة الأسهم.	Barca & Becht	2001
ترجع أهمية التحكم المؤسسي إلى احكام الإدارة والرقابة على أنشطة الشركات.	John	2002
وجود الصراع بين إدارة الشركة والمدقق ومجلس الإدارة تؤدي إلى خلق مخاطر ولدرء هذه المخاطر وتدعيم عملية الرقابة على الأنشطة تكن لجان التدقيق من مجلس الإدارة.	Rieger	2002
ظهر التحكم المؤسسي بسبب فشل العديد من الشركات في أداء وظائفها وخصوصاً اتخاذ القرارات.	Blair	2002
الضغوط على مجلس الإدارة للشركات المساهمة لإدارة الشركات بكفاءة وفساد المدراء فيها وعدم الإفصاح موضوعياً عن المعلومات المحاسبية يؤدي إلى فشل الشركة وعدم استمرارها.	Enthony	2003

## التحكم المؤسسي نظرياً :

منذ سنوات قليلة لم يكن للتحكم المؤسسي ذكر او اهتمام ولكنه اليوم أصبح في مقدمة اهتمام المعنيين وبات يتصدر أسبابا ثلاثة تعزى اليها الانهيارات التي ألمت بالشركات الكبرى في أمريكا وغيرها ( enron,world com,parmalate ) ويأتي بعده رقابة الجهات التنظيمية الحكومية على الشركات والسبب الثالث يتعلق بمهنة التدقيق والاشراف عليها.

بلا شك أن سلامة السياسات المحاسبية والتقارير المالية وسلامة الرقابة الداخلية واستقلالية أعضاء مجلس الادارة ولجان التدقيق المنبثقة عنه وحسن التنظيم الهيكلي ومسؤوليات وواجبات الجهاز الاداري وجودة العمل ومستوى خدمة العملاء هي ركائز هامة لأي نظام تحكم مؤسسي قوي يضاف اليها دعائم أخرى تتعلق بالانفتاح والمساءلة والحياد والشفافية وغيرها.

إن الضعف في التحكم المؤسسي يقلق اليوم المستثمرين حول العالم وان ثقتهم بالشركات تبقى منوطه بهذه الركائز والدعائم في ادارة الشركة وبالتالي توفر تحكما مؤسسيا قويا يضيف مصداقية على ادارة الشركة وعلى البيانات المالية الصادرة عنها.

ان تدعيم التحكم المؤسسي في الشركات المتمثل بتدعيم وتقوية نظام التوجيه والادارة والرقابة يحقق أهداف الشركة ذاتيا دون تأثير أو سلطة أو تدخل من أي جهة كانت ويؤمن تعاملًا عادلا في الشركة مع كل الأطراف ذات المصلحة معها لهذا يجري التركيز على التحكم المؤسسي وتدعيمه استجابة لاهتمام الاطراف المختلفة في المجتمع سواء كانت في القطاع العام أوالقطاع الخاص.

ولتدعيم التحكم المؤسسي يتطلب توافر عناصر رئيسية لنجاحه وهي: عنصر الشفافية أي توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة الى كل الاطراف ذات المصلحة ، وعنصر النزاهة أي التعامل باستقامة وموضوعية وأمانة في تنفيذ عمليات الشركة وفي ادارتها ، وعنصر المساءلة وهي محاسبة المسؤولين في الشركة عن تبعات أعمالهم واستخدام الأموال المتاحة لهم بالاضافة الى ما تحتاجه الشركات من تعديل في الانظمة والتشريعات التي تؤدي الى تقوية التحكم المؤسسي وتدعيمه .

## الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي:-

توجد هنالك قواعد هامة تشكل الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي منها:-

### 1- الشفافية :

وتعني توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة الى كل الأطراف ذات المصلحة بما يتيح المجال لاعداد تحليل مفيد حول عمليات الشركات وهي دعامة هامة لضمان النزاهة والثقة في ادارة الشركات واتخاذ القرارات الرشيدة .

### 2- المسؤولية :

وهي مرتبطة بالمساءلة من حيث المعاقبة على سوء الادارة ، حيث تساعد المسؤولية في تنفيذ العمليات الخاصة بالشركة بشكل أفضل من خلال تعرف العاملين على الأعمال المطلوبة منهم ومحاسبتهم عليها.

### 3- العدالة والإنصاف :

وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف بما يكفل المساواة وعدم تفضيل أطراف على أخرى .

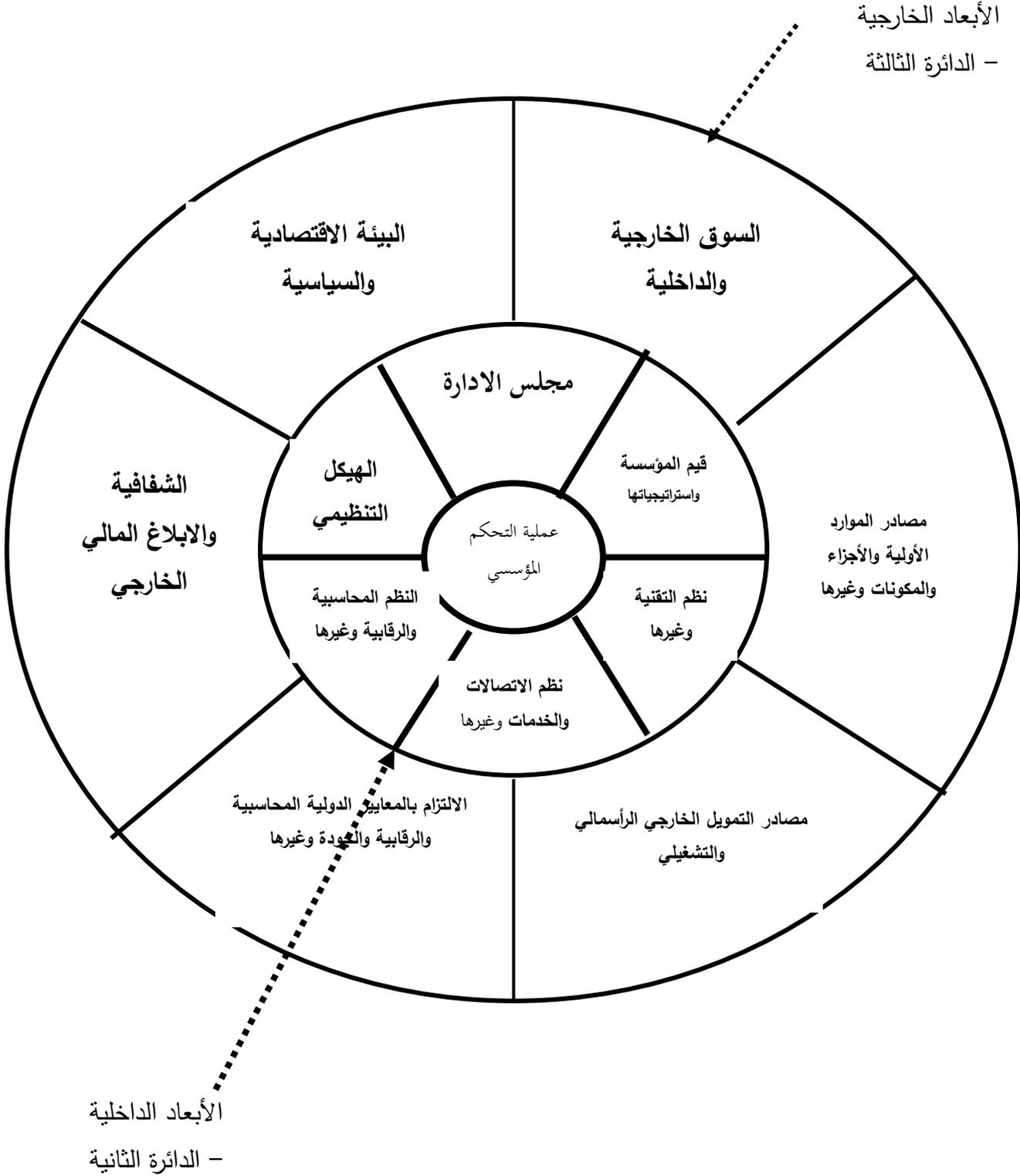
### 4- الاستقلالية :

وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح ، بحيث لا تسمح بأي نفوذ لأحد على قرارات مجلس الادارة وأعمال الشركة.

### أبعاد التحكم المؤسسي :

يمكن رسم بعدين لعملية التحكم المؤسسي الأول هو البعد الداخلي والثاني هو البعد الخارجي كما يوضحه الشكل رقم (1) .

شكل رقم (1)  
الأبعاد الداخلية والخارجية لعملية التحكم المؤسسي



\* المصدر: اعداد الباحث

## الأبعاد الداخلية وعلاقتها بالتحكم المؤسسي :

### 1- مجلس الإدارة :

يعتبر مجلس ادارة الشركة بالاضافة الى ادارتها التنفيذية هم المسؤولون بشكل مباشر او غير مباشر عن حسن سير أعمال الشركة تحقيقا لأهدافها وغاياتها.

حيث يقوم مجلس الادارة باعداد البيانات المالية للشركة كما يقوم بوضع الهيكل التنظيمي والانظمة والتعليمات المتعلقة بالامور المالية والادارية والمحاسبية وهو الذي يحدد خطوط التفويض والصلاحيات في سبيل تنفيذ اعمال الشركة وفقا للسياسات والخطط التي يضعها مجلس الادارة وحتى يتحقق ذلك لا بد من أن يتوفر في أعضاء مجلس الادارة الاحساس بالمسؤولية والتفهم الواضح للعمل وأن يكونوا ذوي فكر متجدد متعلق باحكام الرقابة والتنظيم والاشراف الذي يؤدي بالضرورة الى انجاح عملية التحكم المؤسسي والى تحقيق الشركة اهدافها وسياساتها.

### 2- الهيكل التنظيمي:

ويشمل عملية ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف الشركة ويشير الى التسلسل الهرمي للسلطة بحيث يؤدي الى تحديد الواجبات وتوزيع المسؤوليات وخطوط التفويض للسلطات بحيث يكون التفويض كافيا لكل اداري لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه كما وتتوقف فاعلية الهيكل التنظيمي على مدى مساهمة الاطراف المختلفة في الشركة في تحقيق اهدافها كما يقود الهيكل التنظيمي الى التوجيه والذي هو أداة ادارية تسعى من ورائه الادارة الى فهم طبيعة السلوك الانساني وقيادته نحو تحقيق ما تسعى اليه الشركة.

### 3- النظم المحاسبية والرقابية:

تساعد هذه النظم على توفير ما يحتاجه مستخدمو المعلومات لاتخاذ قراراتهم كون النظام المحاسبي يشكل القاعدة الاساسية للمعلومات حيث يقوم نظام المعلومات المحاسبي بتجميع وتلخيص المعلومات لمتخذي القرارات في المنظمة لدعم القرار الاستراتيجي او التكتيكي او التشغيلي بكفاءة وفعالية في اتخاذ القرارات خاصة في استخدام تقنيات الحاسوب.

فالنظم المحاسبية ليست وسيلة للقيام بالاعمال المحاسبية فقط وانما وسيلة لتحقيق جملة من الغايات وفي مقدمتها توفير حاجة عدة جهات واطراف داخلية وخارجية الى المعلومات المحاسبية لاستخدامها في اتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة .

وهذه الحاجة الى المعلومات تختلف باختلاف المستوى الاداري وحسب طبيعة الشركة وحجمها وكفاءة تنظيمها الاداري والبشري . وتؤثر هذه النظم في عملية التحكم المؤسسي اذ كلما كانت هذه النظم فعالة وكفوة ساهمت في ايجابية التحكم المؤسسي وتفعيله .

#### 4- نظم الاتصالات:

مكنت وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات من تواصل نقل المعلومات بكفاءة وسرعة محلياً ووطنياً وعالمياً ويعتبر الانترنت أحد أهم وسائل الاتصال التي أدت الى تعزيز أهمية المعلومات واعطائها ميزة الوصول السريع.

#### 5- نظم التقنية وغيرها :

يتصف هذا العصر بانه عصر العلم والتقنية فالعالم اليوم يتجه بقوة نحو استخدام هذه النظم نظرا لأهميتها البالغة في المعالجة السريعة والحفظ الكبير للمعلومات، وفي منشآت الاعمال فان للحاسب الآلي دور كبير في نشاطات عملية عديدة من اهمها المحاسبة والادارة فالحاسب الآلي يستخدم كعنصر مهم من عناصر نظام المعلومات المحاسبية لانه يشكل الأداة التقنية التي يتم بواسطتها معالجة بيانات المعاملات اليومية وتخزين المعلومات المحاسبية والتي تقوم بخدمة متخذي القرار عن طريق عرض المعلومات بطريقة تكون بعيدة عن تحيز التحكم وبالتالي تؤدي الى الدقة والسرعة في الاعمال والمعلومات التي تخدم الادارة والجهات الرقابية.

#### 6- قيم المؤسسة واستراتيجيتها :

وتتعلق بالسلوك الأخلاقي للمؤسسة وبمستوى عالٍ من السلوك المثالي والقيم فيها والقائمة على أخلاق المهنة من نزاهة وموضوعية وأمانة تنفيذ عمليات الشركة وتحقيق أهدافها.

#### الأبعاد الخارجية وعلاقتها بالتحكم المؤسسي:

##### 1- البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية :

وتتعلق بالمعلومات المالية وغير المالية وطبيعة الانظمة السياسية في الدولة وأثرها في التحكم المؤسسي سلبياً أو ايجاباً بالاضافة الى البيئة الاجتماعية التي تتعلق بالقيم ومستويات السلوك والعلاقات المتبادلة مع اصحاب المصالح المختلفة وان التحكم المؤسسي للشركات هو امر هام واساسي للاقتصاد العالمي.

## 2- الشفافية والابلاغ المالي:

بحيث يتم تقديم معلومات صحيحة وكاملة الى كل الاطراف ذات العلاقة بما تشتمل عليه من التقارير السنوية والسياسات المحاسبية وتقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الانجاز.

## 3- الالتزام بالمعايير الدولية والمحاسبية والرقابية والجودة وغيرها:

اي القيام بجهود مشتركة لتقليل الاختلافات بين هذه المعايير والعمل على ايجاد التنسيق وتعزيز بينها، على ان يؤدي ذلك الى ايجاد معايير تكون أساساً لوضع معايير محاسبية ورقابية عالمية موحدة لتحسين فعالية المقارنة بين البيانات المالية على المستوى المحلي والعالمي، ووضع وسائل ملزمة يتفق على التقيد بها في المستقبل عن طريق الاتفاق على آلية موحدة مشتركة تساعد المنظمات على توحيد الطرق التي تستخدم لقياس الأحداث المالية وايصال النتائج لمستخدمي القوائم المالية لتكون أكثر ثقة وملائمة لتعزيز دور التحكم المؤسسي.

## 4- مصادر التمويل الخارجي والرأسمالي والتشغيلي :

تتبع آثار التحكم المؤسسي على مصادر التمويل بشكل مباشر ولا سيما المساهمين والمستثمرين حيث يتم الأخذ في الحسبان توقعات المساهمين بنمو معقول في قيمة السهم من جهة والالتزام بحقوق ومصالح الاطراف الاخرى المستخدمة للبيانات المالية من جهة اخرى ، وبالنسبة للمستثمرين فان رأسمالهم سوف يغادر السوق اذا ما أصاب الضعف التحكم المؤسسي والذي يؤدي الى الانخفاض في اسعار الاسهم وبالتالي الى الحاق الضرر بالمساهمين والمستثمرين معاً.

## 5- مصادر المواد الأولية والأجزاء والمكونات وغيرها:

تعتبر المواد الأولية احدى اهم ركائز العملية الانتاجية والخدمية التي تقوم بها الشركات للقيام باعمالها واستمرارها عن طريق الانتاج والحصول على الارباح والتي تؤدي الى انجاح الشركة وتطورها وبقائها وهذا ينطبق مع مفهوم التحكم المؤسسي .

## 6- السوق الخارجية والداخلية :

تؤثر السوق الخارجية والداخلية على السياسات التي تتبعها الشركة من حيث التفاعل والانسجام ، وأن ظروف وطبيعة السوق تؤثر بشكل أو بآخر على الشركة من حيث قدرتها على أداء

مهامها وتنفيذ أعمالها ونجاحها في ادارة مخاطر السوق ومراقبة النتائج المتعلقة بها والتي تقود الى وضع استراتيجيات العمل ومتابعتها بما يحقق أغراض التحكم المؤسسي وأهدافه.

### مشاكل التحكم المؤسسي :

تتمحور هذه المشاكل في عدد من الأمور الهامة ومنها ما يلي:-

#### 1- مجلس الادارة :

وتتعلق بمستوى رقابته وتوجيهاته ، والفصل بين مهمة مجلس الادارة ومهمة الادارة التنفيذية مسؤولياتها في ادارة الشركة .

#### 2- الجمع بين وظيفة رئيس مجلس الادارة والمدير العام في وقت واحد.

#### 3- أعضاء مجلس الادارة :

على أن يكونوا قادرين على تقديم آراء واجتهادات مستقلة نابعة عن احساسهم بالمسؤولية ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

#### 4- لجان المجلس :

وأهمها لجنة التدقيق على أن تكون فعالة ومستقلة ولها أهداف واسعة تتعلق بالرقابة الداخلية والعلاقة مع التدقيق الخارجي والتقييد بالأنظمة والقوانين والتعليمات .

#### 5- المكافآت المدفوعة للادارة :

بحيث لا يتم ربطها بالإنجاز قصير الأمد والأساس أن مجلس الادارة يدير الشركة لتحقيق أهدافها وغاياتها المحددة وليس من أجل الحصول على المكافآت.

### أهداف التحكم المؤسسي :

- 1- القيام بأعمال التوجيه والادارة والرقابة على الشركات لتحقيق أهدافها.
- 2- القيام بالأداء الناجح والانجاز الجيد للشركة أو المؤسسة.
- 3- ادارة المخاطر المختلفة ومنها مخاطر العمليات ، ومخاطر السوق ، ومخاطر الائتمان ، ومخاطر التكنولوجيا ، ومخاطر مخالفة القوانين ، ومخاطر الكوارث.
- 4- وضع استراتيجية لاعمال الشركة ومتابعتها ومراقبة نتائجها.
- 5- توفير تعامل عادل مع كل الاطراف ذات المصلحة.
- 6- تبديد قلق المستثمرين وطمأنتهم وتدعيم الثقة في الشركات التي تساهم في الاقتصاد الوطني.

### التحكم المؤسسي والبيئة المحاسبية الاردنية :

تحتاج البيئة المحاسبية الاردنية الى تطوير من حيث ترسيخ التحكم المؤسسي في الشركات وعلى الحكومة والجهات ذات الصلة أن تولي موضوع التحكم المؤسسي اهتماما خاصا، ولا شك أن الاطراف المهنية في المجتمع الاردني قد أبدت اهتماما بهذه القضية وتعمل على الاستفادة من الدروس والعبر المستخلصة من أجل تطوير البيئة المحاسبية وبيئة العمل في الاردن والتوعية بها على نطاق أوسع ولكل الاطراف المعنية في المجتمع الاردني.

ان البيئة الاقتصادية الاردنية بيئة ناشئة ويعمل الاردن على الانخراط في الاقتصاد العالمي عن طريق التحول التدريجي الى اقتصاد السوق، فقد انضم الى منظمة التجارة العالمية والى الشراكة المتوسطية مع الاتحاد الاوروبي والى منطقة التجارة الحرة مع الولايات المتحدة الامريكية. فضلا عن التزامها بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية اعتبارا من 1- 1- 2005

وقد لاقت قضية التحكم المؤسسي في الاردن اهتماما لدى عدد من أطراف المجتمع الاردني ولكنه لايزال يتطلب المزيد من التوعية العامة بمشاكلها واسبابها وآثارها لأخذ العبر منها.

وينبغي العمل على ايجاد تنظيم البيئة المحاسبية بشكل جيد في الاردن تتمتع بمواصفات تضم ادارات كفاءة ونزاهة تهتدي بنظام التحكم المؤسسي ومدققين يعملون باستقلالية وحصانة كافيتين ومعايير محاسبية وتدقيقية وأخلاقية متطورة وجهات رقابية حكومية قوية.

ان مثل هذه البيئة المنظمة تنظيما جيدا ستعمل بلا شك على تدعيم نزاهة المهنة واستقلاليتها وتعزيز بيئة الاعمال في الاردن لهذا ينبغي العمل على وضع دليل أو لوائح تبين وضع التحكم

المؤسسي في الشركات والمؤسسات الاردنية ليجري تطبيقها في البداية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في السوق المالي والتركيز على أهمية التوعية والتدريب لهذا الموضوع الهام ووضع استراتيجيات حديثة للشركات تتعلق بإدارة المخاطر والاداء الناجح لأن الشركات الناجحة تنتج اقتصادا ناجحا.

### أهمية البحث :

ترتقي أهمية البحث إلى كونه الأول الذي يناقش ويقيم الدور المحاسبي في عملية التحكم المؤسسي في الوطن العربي عموما وفي الاردن على وجه الخصوص، لما لهذا البحث من مكانة مهمة ومرموقة وظاهرة مثيرة للبحث والتحليل ، خصوصا بعد تعثر وفشل كثير من الشركات ومنها الشركات الكبرى وبالتالي انهيارها، مما يؤدي الى إيلاء الاهتمام بهذا الموضوع في كل من القطاع العام والقطاع الخاص. ومدى فاعليته في التوجيه والرقابة على الشركات أو المؤسسات لتحقيق غاياتها وأهدافها.

### أهداف البحث:

تبرز أهداف البحث من أهميته في الوقت الحاضر مجملة بالنقاط التالية:-

1. بيان وتحديد عملية التحكم المؤسسي بشكل عام ومن منظور محاسبي بشكل خاص.
2. تحليل ودراسة وتقييم الدور المحاسبي في عملية التحكم المؤسسي.
3. مناقشة انعكاسات الدور المحاسبي على الشركة ايجابا وسلبا .
4. التحكم المؤسسي وعلاقته بالتعثرالمالي وانهيار الشركات.
5. ابراز دور التحكم المؤسسي في توجهات الشركات مستقبلا.

### مشكلة البحث:

تواجه العديد من الشركات في الوقت الحاضر مشكلات عديدة متزايدة تصل أحيانا الى الحاق الضرر بها وخصوصا في الجانب التشغيلي والتمويلي وكذلك في التنافس والبقاء وتعظيم الأرباح وعمليات الفساد وغيرها.

و في مقدمة هذه المشكلات يأتي موضوع التحكم المؤسسي الذي تواجهه الشركات في الوقت الحاضر.

وقد يكون للدور المحاسبي انعكاسات ايجابية او سلبية على عملية التحكم المؤسسي أولاً وبالتالي على نجاح الشركة وبقائها أو فشلها وانهارها ثانياً.

### فرضية البحث:

لتحقيق أهداف البحث وعنوانه فقد تمت صياغة الفرضية الاحتمالية الآتية:  
توجد علاقة ذات دلالة احصائياً بين الدور المحاسبي وعملية التحكم المؤسسي .

### طريقة الدراسة:

في الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الادبيات المتعلقة بالموضوع من مصادرها اما في جانبه العملي فقد تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة محاور الاول للتعرف على خصائص عينة البحث والثاني للتعرف على موقف العينة من خلال مجموعة من العبارات اما الثالث فقد خصص للتعرف على كيفية ترتيب اهمية الابعاد الداخلية والخارجية من وجهة نظر افراد العينة على مقياس من ستة مراتب ثم سيتم تحليل الاجابات بواسطة برنامج spss لاختبار فرضية البحث

### مجتمع وعينة البحث:

#### 1- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من (16) مؤسسة من كافة القطاعات العاملة في داخل عمان في المملكة الاردنية الهاشمية من محاسبين وتخصصات ادارية أخرى.

#### 2- عينة البحث:

تتكون عينة البحث من (72) مفردة احصائية حيث تم توزيع الاستبانة عليهم بحيث أن جميع الاستبانات المعادة كانت صالحة للتليل. تم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبعد تجميع البيانات تم اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة لها :

\*الاحصاء الوصفي :- المتمثل باعداد الجداول الاحصائية واحتساب النسب المئوية

والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

\*الاحصاء الاستدلالي :- من خلال استخدام برنامج spss .

## تحليل ومناقشة النتائج :

تم تحليل خصائص العينة باستخدام التحليلات الوصفية والتكرارية ، وسيتم عرض خصائص العينة على النحو التالي:

## جدول رقم (1)

## المعلومات العامة

توزيع الخاصية										الخاصية	
3	ماجستير			60		بكالوريوس		9		دبلوم	المؤهل العلمي
%4.2				%83.3				%12.5			
18	تخصصات اخرى			54						محاسبة	التخصص العلمي
%25				%75							
33	مواقع اخرى			39						محاسب	الموقع الوظيفي
%45.8				%54.2							
6	-41	3	40-36	27	35-31	27	30-26	9	25- سنة	العمر	
%8.3		%4.2		%37.5		%37.5		%12.5			
3	-21	3	20-16	12	15-11	30	10-6	24	5- سنة	مدة الخبرة الكلية	
%4.2		%4.2		%16.6		%41.3		%33.3			
3			-11	18		10-6		51	5- سنة	مدة الخبرة بالموقع الحالي	
%4.2				%25				%70.8			

## تحليل الاستبانة ومناقشتها :

## جدول رقم (2)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على الأبعاد الداخلية وترتيبها حسب أهميتها

الترتيب السادس	الترتيب الخامس	الترتيب الرابع	الترتيب الثالث	الترتيب الثاني	الترتيب الأول	الأهمية والترتيب الأبعاد الداخلية
8.3	-	-	4.2	25	62.5	1 مجلس الإدارة
-	8.4	-	20.8	50	20.8	2 الهيكل التنظيمي
16.6	4.2	41.7	25	8.3	4.2	3 النظم المحاسبية والرقابية
16.7	33.3	29.2	20.8	-	-	4 نظم الاتصالات والخدمات وغيرها

41.6	45.8	4.2	4.2	4.2	-	نظم التقنية وغيرها	5
16.7	8.3	29.2	25	12.5	8.3	قيم المؤسسة واستراتيجيتها	6

### الجدول رقم (3)

التوزيع التكراري لاجابات أفراد العينة على الأبعاد الخارجية وترتيبها حسب أهميتها

الترتيب السادس	الترتيب الخامس	الترتيب الرابع	الترتيب الثالث	الترتيب الثاني	الترتيب الأول	الأهمية والترتيب	
						الأبعاد الداخلية	
8.3	4.2	8.3	8.3	20.9	50	1	البيئة الاقتصادية والاجتماعية
41.7	20.8	12.5	12.5	8.3	4.2	2	الشفافية والابلاغ المالي
12.5	29.2	8.3	20.8	12.5	16.7	3	الالتزام بالمعايير الدولية والمحاسبية والرقابية والجودة
4.2	25	20.8	16.7	20.8	12.5	4	مصادر التمويل الخارجي الراسمالي والتشغيلي
16.7	16.7	29.1	16.7	20.8	-	5	مصادر المواد الاولية والاجزاء والمكونات
16.7	4.2	29.1	20.8	12.5	16.7	6	السوق الخارجية والداخلية

### تحليل جدول رقم (2)

نلاحظ من الجدول السابق رقم (2) والمتعلق بالأبعاد الداخلية واعتماداً على الشكل رقم (1)

الذي رسم الأبعاد الداخلية فإن أفراد العينة رتبوا أهمية كل مفردة كالآتي :

**أولاً** : مجلس الادارة : نلاحظ أن نسبة الذين منحوه الترتيب الأول بلغت 62.5% والثاني 25% والثالث 4.2% في حين لم يمنحه أحد الترتيب الرابع والخامس أما من منحوه الترتيب السادس فبلغت نسبتهم 8.3% .

**ثانياً** : الهيكل التنظيمي : نلاحظ أن نسبة الذين منحوه الترتيب الأول بلغت 20.8% والثاني 50% والثالث 20.8% في حين لم يمنحه أحد الترتيب الرابع أما من منحوه الترتيب الخامس فبلغت نسبتهم 8.4% والسادس 0% .

**ثالثاً :** النظم المحاسبية والرقابية : أن نسبة الذين منحوه الترتيب الأول بـ 4.2% والثاني 8.3% والثالث 25% بينما بلغت النسبة للترتيب الرابع 41.7% أما من منحوه الترتيب الخامس 4.2% والسادس 16.6% .

**رابعاً :** نظم الاتصالات والخدمات وغيرها : فإن أحداً من أفراد العينة لم يمنحه الرتبين الأولى والثانية فيما بلغت الثالثة 20.8% بينما بلغت النسبة للرتبة الرابعة 29.2% أما من منحوه الترتيب الخامس فبلغت 33.3% والسادس 16.7% .

**خامساً :** نظم التقنية وغيرها : نلاحظ أنه لا يوجد أي فرد من أفراد العينة قد منحه الأول بينما بلغت نسبة من منحوه المركز الثاني والثالث والرابع 4.2% بينما بلغت للترتيب الخامس 45.8% أما من منحوه الترتيب السادس فكانت نسبتهم 41.6% .

**سادساً :** قيم المؤسسة واستراتيجيتها : حيث بلغت نسبة حصوله على المركز الأول 8.3% بينما بلغت في الثانية 12.5% والثالثة 25% والرابعة 29.2% والخامسة 8.3% والسادسة 16.7% .

### تحليل الجدول رقم (3)

وبالرجوع إلى الشكل رقم (1) الذي حدد الأبعاد الخارجية فإن أفراد العينة رتبوا أهمية كل مفردة كالتالي :

**أولاً :** البيئة الاقتصادية والاجتماعية : فقد بلغت نسبة من منحوه المرتبة الأولى 50% والمرتبة الثانية 20.9% ونسبة 8.3% لكل من المركز الثالث والرابع والسادس أما الخامس فقد بلغت 4.2% .

**ثانياً :** الشفافية والابلاغ المالي : فقد بلغت نسبة من منحوه المرتبة الأولى 4.2% والثانية 8.3% ونسبة 12.5% لكل من المركز الثالث والرابع أما المركز الخامس فكانت نسبته 20.8% والسادس 41.7% .

**ثالثاً :** الالتزام بالمعايير الدولية : فقد بلغت نسبة من منحوه المرتبة الأولى 16.7% والمرتبة الثانية والسادس 12.5% ونسبة 20.8% للمركز الثالث و 8.3% للمركز الخامس فكانت نسبته 29.2% .

**رابعاً :** الالتزام بمصادر التمويل الخارجي : فقد بلغت نسبة من منحوه المرتبة الأولى 12.5% والمرتبة الثانية 20.8% والثالثة 16.7% ونسبة 20.8% للمركز الرابع و 25% للخامس أما المركز السادس فكانت نسبته 4.2% .

**خامساً :** مصادر المواد الأولية : فقد بلغت نسبة من منحوه المرتبة الأولى 0% والمرتبة الثانية 20.8% والثالثة 16.7% ونسبة 29.1% للمركز الرابع و 16.7% للخامس أما المركز السادس فكانت نسبته 16.7% .

**سادساً:** السوق الخارجية والداخلية : فقد بلغت نسبة من منحوه المرتبة الأولى 16.7% والمرتبة الثانية 12.5% والثالثة 20.8% ونسبة 29.1% للمركز الرابع و 4.2% للخامس أما المركز السادس فكانت نسبته 16.7% .

## الجدول رقم (4)

## توزيع اجابات أفراد العينة على الأسئلة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق بقوة (1)		غير موافق (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق بقوة (5)		رقم السؤال
		%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	
4.0	0.70	-	-	4.2	3	8.3	6	62.5	45	25	18	1
4.3	0.63	-	-	-	-	8.3	6	45.8	33	45.8	33	2
3.7	0.88	-	-	8.3	6	29.2	21	41.7	30	20.8	15	3
3.1	1.13	8.3	6	20.8	15	33.4	24	25	18	12.5	9	4
2.21	1.05	25	18	41.7	30	20.8	15	8.3	6	4.2	3	5
3.3	1.26	8.3	6	16.7	12	29.2	21	20.8	15	25	18	6
3.2	1.00	4.2	3	25	18	20.8	15	45.8	33	4.2	3	7
3.7	0.79	-	-	12.9	9	12.5	9	66.7	48	8.3	6	8
3.8	0.78	-	-	4.2	3	25	18	50	36	20.8	15	9
3.7	0.93	-	-	12.5	9	20.8	15	45.8	33	20.8	15	10
3.6	0.85	-	-	8.3	6	33.3	24	41.7	30	16.7	12	11
3.6	0.86	-	-	8.3	6	37.5	27	37.5	27	16.7	12	12
4.0	0.94	-	-	8.3	6	16.7	12	37.5	27	37.5	27	13
3.5	0.91	-	-	12.5	9	33.3	24	37.5	27	16.7	12	14
3.8	0.80	-	-	4.2	3	29.2	21	45.8	33	20.8	15	15
3.5	0.96	4.2	3	8.3	6	29.2	21	45.8	33	12.5	9	16
3.4	0.87	-	-	16.7	12	29.2	21	45.8	33	8.3	6	17
3.4	0.86	-	-	12.5	9	45.8	33	29.2	21	12.5	9	18
3.2	0.84	-	-	16.7	12	45.8	33	29.2	21	8.3	6	19
3.5	1.04	8.3	6	4.2	3	20.8	15	54.2	39	12.5	9	20
4.2	0.72	-	-	4.2	3	4.2	3	54.2	39	37.5	27	21
4.5	0.5	-	-	-	-	4.2	3	33.3	24	62.5	45	22

### تحليل واختبار الفرضية : -

من خلال الاطلاع على النتائج المبينة في الجدول رقم (4) والرجوع الى فرضية البحث والتي نصت على ما يلي :-

(1) توجد علاقة ذات دلالة احصائيا بين الدور المحاسبي وعملية التحكم المؤسسي .

نلاحظ أن اجابات الاسئلة تدعم الفرضية أعلاه بقوة بدلالة الأوساط الحسابية التي تتجاوز متوسط أداة الدراسة وهي (3) ما عدا السؤال الخامس الذي لم يتجاوز وسطه الحسابي أداة الدراسة وبلغ متوسطه الحسابي (2.25) .

أما الانحراف المعياري للأسئلة فقد تجاوز لجميع الأسئلة الـ 50 % وهذا يدعم الفرضية أعلاه أيضا .

### الاستنتاجات :

1. ان الاهتمام بالتحكم المؤسسي من قبل الشركات يجنبها الكثير من المشاكل التي قد تؤدي إلى الحاق الكارثة بها وبالتالي فشلها.
2. ضعف التحكم المؤسسي هو من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفساد وانهيار الشركات.
3. وجد علاقة قوية بين التحكم المؤسسي والأداء الناجح للشركة ووضع استراتيجية لتحقيق أهدافها.
4. ينتج التحكم المؤسسي عند الأدوار التي تقوم بها كل الجهات الموكل إليها عمليات الإدارة والاشرف والرقابة لتحقيق أهداف الشركات مع توفر عناصر رئيسية لانجاحه كالشفافية والنزاهة والمساءلة.
5. دعمت النتائج الإحصائية للبحث الفرضيتين اللتين انطلقا منهما البحث لتحقيق أهدافه.

### التوصيات :

1. العمل على ترسيخ التحكم المؤسسي في الشركات الأردنية وفي القطاعين العام والخاص.
2. ينبغي على الحكومة والجهات ذات الصلة أن تولي موضوع التحكم المؤسسي اهتماماً خاصاً.
3. العمل على إيجاد بيئة محاسبية تنظيمية سليمة تتمتع بمواصفات تضم إدارات كفؤة ونزيهة ومدققين يعملون باستقلالية؟؟؟؟ كافيتين ومعايير محاسبية وتدقيقية وأخلاقية متطورة وجهات رقابية حكومية قوية تهتدي بنظام التحكم المؤسسي وتنقيد به.
4. تدعيم نزاهة مهنة المحاسبة واستقلاليتها وتعزيز بنية الأعمال في الأردن.
5. يجب العمل على إيجاد دليل أو لوائح تبين وضع التحكم المؤسسي في الشركات المساهمة المدرجة من السوق المالية.
6. التركيز على أهمية التوصية والتدريب لموضوع التحكم المؤسسي ووضع استراتيجيات حديثة للشركات تتعلق بإدارة المخاطر والأداء الناجح لأن الشركات الناجحة تنتج اقتصاداً ناجحاً.

## المصادر :

- 1) Jensen, M., & Mechling, W., (1976) Theory of Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal Of Financial Economics.
- 2) Fama, (1980) "Agency Problems, and The Theory of the Firm", Journal of Political Economy.
- 3) Knapp, M., (1987) "An Empirical Study Of Audit Committee Support For Auditors Involved In Technical Diputes With Client Management: The Accounting Review, Vol., IXII, No. 3.
- 4) Pienus , K., Et Al, (1989) Voluntary Formation Of Corporate Audit Committee Among NASDA Firms" Journal Of Accounting And Public Policy.
- 5) Cadbury, S. (1992) " Final Report Of The Committee On The Financial Aspects, Of Corporate Governance, Financial Reporting Council, London Stock Exchange London.
- 6) Aoki, M., (1994) The Japanese Firm as A system of Attributes in M. Aoki & R. Dore (Eds), The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength: Oxford: Oxford university press.
- 7) Wild, (1994) Managerial Accountability To Shareholders: Audit Committee And Explanatory Power Of Earnings For Returns" , British Accounting Review.
- 8) Huselid, M. (1994) The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity And Corporate Financial Performance Academy Of Management Journal.
- 9) Fukoo, M. (1995) Financial Integration Corporate Governance And The Performance Of Multinational Companies Washington DC: Brookings Institution Press.
- 10) Mitchell, C., (1996) Corporate Finance And Governance Carolina Academic Press.
- 11) Egan, M., (1997) Models Of Business Governance: European Management Styles And Corporate Cultures West European Politics.
- 12) Aguilera, R., (1998) Directorship Interlocks in Comparative Perspective: the Case of Spain, European Sociological Review, 14.
- 13) Exclusively For Senior Management, Boards Of Directions, And Aukit Committees (1999) "Guiding Principles For Improving Audit, Committees" , The Institute Of Internal Auditors, Issue 4 March.
- 14) Hopins, M., (2000) "Corporate Social Responsibility - The Big Picture", Cited At The Corporate Responsibility World-News Item ([www.mhcienternati - Onalcom L Big Picture Htm](http://www.mhcienternati-Onalcom L Big Picture Htm)).
- 15) Roe, M., (2000) Political Preconditions To Separating Ownership Form Control, Stanford Law Review.
- 16) Monks, R., & Nell, M., (2001) Corporate Governance, Blackwell, Buisness, Massachusetts, USA.

- 17) Barca, F., Becht, M., (2001) The Control Of Corporate Europe, New York, Oxford University Press.
- 18) Aoki, M., (2001) Towards A Comparative Institutional Analysis Cambridge MA: MIT Press.
- 19) Rieger, J., (2002) “SECOND SOUTH-EASTERN EUROPE CORPORATE GOVERNMENT ROUND TABLE: Transparency And Disclosure” , World, Bank, May.
- 20) Blair, M., (2002) Ownership And Control: Rethinking Corporate Governance For The Twenty-First Century. Washington DC: Brookings Institution Press.
- 21) John R., (2002) “Principal Administrator Corporate Affairs-29 Division, OECD, Second South-Eastern Europe Corporate Governance Round Table” “Transparency and Disclosure” Istanbul, Turkey, (30-31 May).
- 22) Anthony, M., (2003) “Corporate Governance And Responsibility”, Wilke University, Wilke-Basse, PA, February 24.

جامعة الإسراء  
كلية العلوم الإدارية والمالية  
قسم المحاسبة

## استبانة Questionnaire

حضرة الأستاذ الكريم

نقوم باعداد بحث بعنوان " تقييم الدور المحاسبي في عملية التحكم المؤسسي" \* في الشركات الأردنية حالياً، ولما لهذه الدراسة من أهمية وانعكاسات على عمل الشركات الأردنية وتوجهاتها المستقبلية خصوصاً فيما يتعلق بالدور المحاسبي بغية ابرازه ومعرفة نتائجه، فاننا نأمل منكم المساهمة في الإجابة على هذه الأسئلة وابداء آرائكم وملاحظاتكم المهمة والقيمة والتي سيعتمد عليها بشكل كبير في التحليل والاستنتاج ووضع التوصيات الملائمة والتي ستكون دليل عمل لشركاتنا الأردنية.

شاكرين ومقدرين جهودكم الطيبة،،،

واقبلوا فائق الاحترام ،،،

د.طلال الججاوي

استاذ المحاسبة

أولاً : المعلومات العامة

الشهادة:

التخصص العلمي للشهادة:

الموقع الوظيفي:

العمر:

الخبرة العملية الكلية:

سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي:

- 
- عملية التحكم المؤسسي: يقصد بها أنظمة التوجيه والقيادة التي تدير وتوجه الشركة وتتحكم فيها ومنها مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين ونظم المعلومات والاتصالات والنظم المحاسبية والإدارية والتقنية الأخرى.

**ثانياً : أسئلة الاستبانة**

تقسم أسئلة الاستبانة إلى مجموعة من الأسئلة وتحاول هذه الأسئلة إلى اثبات / نفي فرضية الدراسة والتي تنص على :

**فرضية البحث :**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدور المحاسبي وعملية التحكم المؤسسي. سيتم استخدام مقياس Likert الخماسي بدرجاته (5 درجة لعبارة موافق بقوة، 4 درجة لعبارة موافق، 3 درجة لعبارة محايد، 2 درجة لعبارة غير موافق، 1 درجة لعبارة غير موافق بقوة) وسيجري على الإجابات تحليلاً إحصائياً بواسطة برنامج SPSS ع ت م: عملية التحكم المؤسسي.

ت	الأسئلة	موافق 5 درجة	موافق 4 درجة	محايد 3 درجة	غير موافق 2 درجة	غير موافق بشدة 1 درجة
1	تؤثر رصانة النظام المحاسبي في ع ت م					
2	لمخرجات النظام المحاسبي (الأرقام) دور مؤثر في قرارات الشركة					
3	تعتمد إدارة الشركة على الأرقام المحاسبية دائماً في قراراتها.					
4	النظم المحاسبية في الشركة روتينية					
5	النظم المحاسبية في الشركة غير كفوة					
6	تهتم إدارة الشركة بالقسم المالي بصورة واسعة					
7	تفضل إدارة الشركة القسم المالي أكثر من الأقسام الأخرى					
8	تؤثر نوعية العاملين في القسم المالي على إدارة الشركة					
9	يثق أعضاء مجلس إدارة الشركة بتقارير القسم المالي					
10	تؤثر تقارير القسم المالي في توجهات أعضاء مجلس الإدارة وقراراتهم					
11	يعزز الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية من ع ت م					
12	للمعايير المحاسبية الدولية دور مهم في ع ت م					
13	للمدير المالي صوت مسموع في مجلس الإدارة					
14	يعتمد على آراء المدير المالي في اجتماعات مجلس الإدارة					
15	تستدعي إدارة الشركة المدير المالي بكثرة عند اتخاذها للقرارات					
16	يتم اللجوء إلى المدير المالي أولاً في القرارات المهمة للشركة					
17	يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى آراء المدير المالي أكثر من غيره					
18	يشارك المدير المالي رئيساً للجان المهمة التي يشكلها مجلس الإدارة					
19	يكون المدير المالي رئيساً للجان المهمة التي يشكلها مجلس الإدارة					
20	تفضل إدارة الشركة عدم تغيير مدير القسم المالي					
21	تعميم القوانين والتعليمات الجديدة على كافة العاملين في القسم المالي يساعد في رفع سوية الأداء المالي وبالتالي نجاح الشركة					
22	تأخر الأقسام الأخرى في الشركة في إعطاء المعلومات المالية للقسم المالي يؤثر سلباً على أعمال القسم وبالتالي على المنشأة ككل					

**ثالثاً :** يرجى ترتيب الابعاد الداخلية والخارجية لعملية التحكم المؤسسي حسب أهميتها (كما تعتقد) من رقم 1 إلى رقم 6 بحيث لا يتكرر الرقم لمفردتين:  
**أولاً : الأبعاد الداخلية :**

الترتيب	المفردة
	مجلس الإدارة
	الهيكل التنظيمي
	النظم المحاسبية والرقابية وغيرها
	نظم الاتصالات والخدمات وغيرها
	نظم التقنية وغيرها
	قيم المؤسسة واستراتيجيتها

**ثانياً : الأبعاد الخارجية :**

الترتيب	المفردة
	البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية
	الشفافية والإبلاغ المالي
	الالتزام بالمعايير الدولية والمحاسبية والرقابية والجودة وغيرها
	مصادر التمويل الخارجي الرأسمالي والتشغيلي
	مصادر المواد الأولية والاجزاء والمكونات وغيرها
	السوق الخارجية والداخلية

آراء حرة وملاحظات متقدمة :