إطار مقترح لإعادة هندسة نظام الزكاة والدخل السعودي
في ضوء مبادئ الحوكمة لتحقيق جودة المراجعة
دراسة ميدانية

Proposed Framework to Re-engineering the system of Zakat and Income Saudi with the principles of corporate governance to achieve audit quality

إعداد / د. سامي محمود عبدالحميد مراد

أستاذ مساعد بكليات بريدة الأهلية

البريد الالكتروني: samy_taxation@yahoo.com

المنارة للاستشارات

www.mar

المنارة للاستشارات
www.mar

ملخص البحث: تناول الباحث في هذا البحث واقع وتحديات تطبيق مبادئ الحوكمة في نظام الزكاة والدخل بالمملكة العربية السعودية، مظاهر الضعف وأوجه القصور الموجودة في إطار الحوكمة الحالي لهذا النظام، أعد الباحث إطاراً مقترحاً لإعادة هندسة نظام الزكاة والدخل بالمملكة العربية السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة وأثره على تحقيق جودة عملية المراجعة، وحاول البحث الإجابة على تساؤلات: ما مدى توافر الإطار العام لتطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل بالسعودية، ما هي المتطلبات والمتغيرات الأساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعلى وكامل في نظام الزكاة والدخل، ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة عمل نظام الزكاة والدخل السعودي؟ وتوصل الباحث إلى أنه بالرغم من توافر إطار تطبيق الحوكمة في نظام الزكاة والدخل السعودي بعض الشيء إلا أنه يحتاج إلى عملية تغيير جذري في النظم واللوائح والهياكل والعلاقات والتشريعات وأنماط السلوك الإداري، هناك ارتباط وثيق بين تطبيق مبادئ الحوكمة المرتبطة بنظام الزكاة والدخل وبين تحقيق جودة عملية المراجعة الزكوية والضريبية، وقد استند البحث في جانبه الميداني إلى تحليل نتائج استمارة الاستبانة المعدة لتحقيق هدف البحث، كما استخدم الباحث التحليل العاملى للوصول إلى المتطلبات والمتغيرات الأساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعلى وكامل على نظام الزكاة والدخل السعودي، تمثلت العينة المختارة من المديرين والعاملين بالهيئة العامة للزكاة والدخل، الأكاديميين المختصين في الزكاة والدخل، المهنيين من مكاتب مدققى الحسابات.

المصطلحات المستخدمة: key words: نظام الزكاة والدخل السعودي – مبادئ الحوكمة – تحديات تطبيق الحوكمة – الشفافية– الفساد المالي

المنارة للاستشارات
www.mar

والإداري –إعادة هندسة نظام الزكاة والدخل – جـودة المراجعـة الزكويـة والدخل.

Abstract: researcher studied in this research the reality and the challenges of applying the principles of corporate governance in the Zakat system and income in Saudi Arabia, weaknesses and shortcomings in the framework of the current governance of the system, the researcher developed a framework proposal for the re-Zakat system and income Engineering in Saudi Arabia in the light of the principles of governance and its impact to achieve the quality of the auidt process, and tried to search the answer to questions: what is the availability of the general framework for the application of the principles of corporate governance on the Zakat system and income in Saudi Arabia, what are the requirements and variables essential for the application of the principles of corporate governance to be actually and fully in the Zakat and Income Tax system, what is the impact of the application of the principles of corporate governance on the quality of work Zakat system and the income of Saudi Arabia? The researcher found that despite the availability of the framework of the application of governance in the Zakat system of Saudi Arabia and income somewhat, but it needs to be a process of profound change in the rules and regulations, structures and relations, legislation and patterns of managerial behavior, there is a close correlation between the application of the principles of corporate governance-related system of Zakat and Income from achieving the quality of the Auidt process zakat and taxation, was based on research in his applied to analyze the results of the questionnaire prepared a form to achieve the goal of the research, as the

المنارة للاستشارات
www.mar

researcher used analysis factorial to gain access to the basic requirements and variables for the application of the principles of corporate governance is an actual full-on Zakat system and the income of Saudi Arabia, represented selected sample of managers and employees of the General Authority for Zakat and income, academics specialists in the Zakat and Income, professionals from the auditors office accounts.

Key words: Zakat system and the income of Saudi Arabia - the principles of corporate governance - the challenges of the application of governance - Transparency of financial corruption and administrative Re Zakat system engineering and income - and income zakat audit quality

المنارة للاستشارات
www.mar

الإطار العام للبحث

المقدمـــة: الحوكمة ليست حكراً على المؤسسات التجارية فقط بل أولـــى بتطبيقها المؤسسات الخدمية ومنها الهيئة العامة للزكاة والدخل، بخاصـــة مـــع الانفتاح الاقتصادي المتنوع، حيث أصبح من الواجب إعـــادة هندســـة جميـــع الأنظمة واللوائح المحاسبية والأنشطة المالية للهيئة العامة للزكاة والدخل ومـــا يرتبط بها من حصر وربط وتحصيل بحيث تتم بشفافية ووضوح تام للمجتمـــع وذلك من خلال تبني نظام واضح ومعلن للحوكمة، وحتى تتحقـــق الأهـــداف الاقتصادية والاجتماعية للنظام الزكوى الضريبي الـــسعودي والتـــي يرتكـــز نجاحها على مجموعة من المبادئ مثل: قوة الإدارة، تدعيم الثقة بـــين الهيئـــة العامة للزكاة والدخل والمكلفـــين، الـــصدق، المـــسؤولية، العدالـــة...الـــخ.) الرفاتى،٢٠٠٦، ٦)

مشكلة البحث: لما كان نظام الزكاة والدخل وثيق الصلة، ووطيد العلاقـــة بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في الدولة، كما أنه يـــؤثر ويتأثر بهذه الظروف، وبالرغم من التطورات التي حدثت على منظومة الزكاة والدخل بالمملكة العربية السعودية، إلا أنه قد ثارات حولها العديد من المآخـــذ والانتقادات، بحيث أصبحت عاجزة على أن تساعد الاقتصاد الـــسعودي علـــى النمو المنشود، فقد كان لزاماً ضرورة تطوير نظام الزكـــاة والـــدخل تطـــويراً جذرياً، لكي تتواءم مع خطة التنمية للدولة، كما وضع هيئات الزكاة والـــدخل المعاصرة أمام تحديات كبرى لأن وظيفتها ستؤول إلى المساهمة الأساسية في تحقيق التكافل والعدالة الاجتماعية من خلال إخضاع نشاطها لمبادئ الحوكمـــة التي تستلزم تعديل القوانين والنظم والقرارات لتحقيق الجـــودة والتميـــز فـــي

المنارة للاستشارات
www.mar

الأداء، مع تحقيق جودة عملية المراجعة الزكوية والضريبية وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.(الشافعي،٢٠١٢، ٩)

يواجه اقتصاديات العديد من الدول تحد كبير يتمثل بزيادة فرص ممارسة الفساد المالي والإداري، وما يساعد على ذلك هو قصور القوانين بما يوفر بيئة مناسبة للفاسدين، مستغلين ضعف الأجهزة الرقابية والقضائية في مواجهة هذا الخطر الداهم، بالإضافة إلى أنه في ظل سياسة التحول الاقتصادي السعودي من الاعتماد على سلعة نفطية واحدة إلى الاعتماد على العديد من السلع والخدمات، من المتوقع زيادة الشركات الدولية التي تسعى للتجنب الضريبي باستغلال الثغرات الموجودة في الأنظمة والقوانين بين الدول بنقل السلع أو محل الإقامة إلى ما يسمى بالجنات الضريبية بالخارج والتي تتميز بانخفاض المعدل الضريبي بها أو توفيرها لحزمة من الإعفاءات والامتيازات الضريبية مستغلة في ذلك الاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف وبهذا يحدث الضرر في الحصيلة الضريبية بالدولة المضيفة ومن ثم يقلل من قدرتها على مواجهة الإنفاق العام مما يحدث خللاً في السياسة الاقتصادية للدولة، مما يستدعى معه اتخاذ التدابير اللازمة للحد منها (الشواورة، ٢٠٠٩، ٤) تأسيساً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية: هل الهيكل العام لنظام الزكاة والدخل السعودي يعد ملائماً مع سياسة التحول الاقتصادي المنشود في ظل تحديات تطبيق مبادئ الحوكمة ؟ هل تمت دراسات يمكن الاعتماد عليها في التعرف على الطاقة الزكوية والدخل للمجتمع؟ هل هناك دراسات للمشكلات الزكوية والضريبية التي ستنتج من عملية التنوع والتحول الاقتصادي المنشود، ومقترحات حلولها ؟ ما هي تحديات تطبيق مبادئ الحوكمة في الهيئة العامة للزكاة والدخل ؟ وكيف يمكن

المنارة للاستشارات
www.mar

التغلب على هذه التحديات لتفعيل دور الحوكمة في تحقيق جودة عملية المراجعة؟ ما هو أثر اختلاف الهيكل الحالي للهيئة العامة للزكاة والدخل عن الهيكل المستهدف في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة ؟

أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته من أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في نظام الزكاة والدخل السعودي باعتبار نظم الزكاة المرآة التي تعكس حجم التضامن والتكامل بين أفراد المجتمع الإسلامي ومدى مشاركة كل فرد فيه بأعمال الخير والبر، كما أن تعميق الإصلاح المالي والمحاسبي من متطلبات حوكمة الدولة، إن أموال الزكاة والدخل، هي أموالاً عامة في المصدر والمصب، لابد أن تكون لها الحماية الأساسية من أجل خدمة المجتمع بكل عدالة وإنصاف، ولا يضمن ذلك إلا مدخل الحكم الراشد أي تطبيق مبادئ الحوكمة كأساس لتحقيق جودة عملية المراجعة،وتأتى أهمية البحث ليس فقط كونه تعبيراً عن أهمية الحوكمة الرشيدة بوجه عام ومدى تأثيرها على بيئة الأعمال، وإنما تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول تحديات تطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل بالسعودية ودورها في تحقيق جودة عملية المراجعة، بالإضافة إلى المتغيرات الجديدة التي تتناولها الدراسة من ضرورة تحسين وتطوير الأنظمة واللوائح المالية والمحاسبية والضريبية بالمملكة العربية السعودية في ظل عملية التحولات الاقتصادية من أجل تحقيق التنمية المنشودة، مع اقتراح إطار شامل متكامل لتطبيق مبادئ الحوكمة في الهيئة العامة للزكاة والدخل لتحقيق جودة عملية المراجعة.

أهداف البحث:

ويهدف هذا البحث إلى تحقيق هدف عام وهو الوقوف على أوجه القصور الموجودة بنظام الزكاة والدخل السعودي الحالي ومن ثم الحاجة

المنارة للاستشارات
www.mar

لإعادة هندسته ليواكب تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق جودة عملية المراجعة، ومن ثم تعميق الإصلاح المالي والضريبي، ويتحقق هذا الهدف العام من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على واقع نظام الزكاة والدخل السعودي من مختلف جوانب القوة والضعف المالية والمحاسبية.

٢- معرفة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل السعودي والتحديات التي تواجه ذلك.

٣- بيان المتطلبات والآليات المتاحة لدى نظام الزكاة والدخل السعودي لتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة.

٤- بيان دور قواعد ومبادئ الحوكمة في تحسين وتطوير الأنظمة واللوائح المالية والمحاسبية والضريبية بالنظام.

٥- المساعدة في حصر المجتمع زكوياً وضريبياً بما يمنع التهرب الزكوى والضريبي ويقلل من ظاهرة الاقتصاد العشوائي.

٦- رفع مستوى الوعي الزكوى والضريبي لأقصى درجة ممكنة، مع تعبئة الطاقة الزكوية والضريبية بالكامل.

٧- خفض المنازعات الزكوية والضريبية لأدنى درجة ممكنة، خاصة مع سياسة الانفتاح والتنوع الاقتصادي.

٨- إعداد إطار عام لعناصر ومراحل النظام الزكوى والضريبي المقترح في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة.

فرضية البحث: تتحقق أهداف البحث من خلال الفرضية الآتية: إن تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال آلياتها على نظام الزكاة والدخل السعودي يؤدى إلى تحقيق جودة عملية المراجعة.

المنارة للاستشارات
www.mar

عينة البحث: وبغرض اختبار الفرضية والوصول إلى تحقيق أهداف البحث فإن العينة المختارة تمثلت بالأطراف الآتية:المديرين والعاملين بالهيئة العامة للزكاة والدخل فرع القصيم، الأكاديميين المختصين في المحاسبة والزكاة والدخل، المهنيين من مكاتب مدققى الحسابات، من خلال توزيع قائمة استبيان وكذلك المقابلات الشخصية والتي بدورها شكلت واقعاً لإجراء الدراسة حول مدى الحاجة لتطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل بغرض تحقيق جودة عملية المراجعة، وذلك من خلال تقديم دليل عملي من واقع نظام الزكاة والدخل السعودي، يوضح مدى استعداد إدارة الزكاة والدخل لتحديات عملية التحول الاقتصادي المنشودة.

منهجية البحث: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach لموضوع الدراسة، وهذا المنهج معمول به في كثير من البحوث والدراسات خاصة تلك التي تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات اليومية، حيث تم إجراء مسح مكتبي لكل ماله علاقة بموضوع الدراسة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، بالإضافة إلى الاطلاع على الأنظمة واللوائح وما صدر عن المنظمات والهيئات المهنية العالمية والمحلية ذات الصلة، هذه البيانات تم تحليلها ومناقشتها وعرضها بطريقة علمية مترابطة وبما يخدم أهداف الدراسة.

خطة وتنظيم الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة المشار إليها أنفاً فقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث رئيسية: المبحث الأول ويتناول ماهية الحوكمة ومبادئها وخصائصها وآلياتها وأهمية تطبيقها على نظام الزكاة والدخل السعودي، بينما يناقش المبحث الثاني تحديات ومتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل السعودي لتحقيق جودة عملية المراجعة، أما

المنارة للاستشارات
www.mar

المبحث الثالث فقد خصص للإطار المقترح لإعادة هندسة نظام الزكاة والدخل السعودي في ضوء الحوكمة وأثره على جودة عملية المراجعة، وتنتهي الدراسة بالمبحث الرابع الذي يتضمن الدراسة الميدانية وأهم النتائج والتوصيات والمقترحات.

المبحث الأول

ماهية الحوكمة ومبادئها وخصائصها وآلياتها وأهمية تطبيقها على نظام الزكاة والدخل السعودي

المقدمة:

إن الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي مؤخراً، وتعرض العديد من كبريات الشركات والمؤسسات المالية العالمية للانهيار والإفلاس وما صاحب ذلك من أزمات، دفع بمعظم الخبراء وصانعي السياسات في معظم دول العالم إلى ضرورة تدارك الموقف ووضع قواعد ومبادئ جديدة لإدارة المؤسسات تكفل حسن الأداء وتوفر رقابة قوية، إلى جانب إتباع الممارسات الأخلاقية ومعايير تسيير تتسم بالنزاهة والشفافية بعيداً عن كل أشكال التلاعب في الحسابات واتخاذ القرارات غير الرشيدة، هذا كله تم صياغته تحت إطار نظام الحوكمة، كما أن تشابك الاقتصاد العالمي لم يترك أي مؤسسة تجارية أو خدمية في العالم بمنأى عن هذه التطورات، بل انتقلت هذه الأزمات من دولة لأخرى ولم تسلم الدول الإسلامية منها بل وضعتها هذه الأحداث معنية هي الأخرى بتطبيق مبادئ الحوكمة والتي هي في الأصل مبادئ متجذرة في الشريعة الإسلامية أكثر من غيرها في الشركات التقليدية، ومن هذا المنطلق

المنارة للاستشارات
www.mar

كان نظام الزكاة والدخل السعودي هو الآخر معنى بتطبيق مبـــادئ الحوكمـــة. (بوسلمة، ٦،٢٠١٣، المعتاز،٢٠٠٨، ١٠)

أولاً: ماهية الحوكمة:

حظى مفهوم حوكمة الشركات باهتمام العديد من الكتاب والبـــاحثين فـــي مجال المراجعة والعديد من المجالات الأخرى، باعتباره أحد الحلول الممكنـــة لمشكلة الوكالة التي تنشأ بين الإدارة باعتبارها وكيل عن أصحاب المال وبـــين الملاك.(علام، ٢٠٠٩، ٤،105:127, 2002 , Benston, & Hartgraves)

١-مفهوم حوكمة الشركات: تعددت التعريفات المقدمة لهذا المـــصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريـــف؛ إن كلمة governance معناها حاكمة من الإحكام والحاكميـــة، وبـــالرجوع إلـــى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ «حكم» نجد أن العرب تقول: حكمـــت وأحكمت وحكّمت؛ بمعنى: منعت ورددت؛ ومن المعاني لكلمة «حَكَم»: حَكَـــمَ الشيء وأحكمه كلاهما: منعه من الفساد (ابن منظور، ١٩٨٩)، وعرفها البنك الدولي بأنها: "الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية." (سامي، ٢٠٠٩) أو هي "عبارة عن حزمـــة القـــوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والأطر الأخلاقية الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء الوحدة الاقتصادية، وذلك عن طريق إتباع الأساليب والوسائل الملائمة والفعالة لتنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المرغوب بها بأعلى جودة وأقل تكلفة." (طريف، ٢٠٠٣، ٣٢)

كما تعرف بأنها: " مجموعة من الآليات والإجراءات والقـــوانين والـــنظم والقـــرارات التـــي تـــضمن كـــل مـــن الانـــضباط Discipline والـــشفافية Transparency والعدالة Fairness في الأداء" (الخطيب، ٢٠٠٩)

المنارة للاستشارات
www.mar

عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين."

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم التي يمكن من خلالها متابعة ومراقبة أداء الإدارة ومدى استخدامها الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم منفعة جميع الأطراف ذوي المصلحة، ويساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية المنشودة، إلا أن تعريف الحوكمة يجب ألا ينسينا أنها ليست سوى جزء من محيط اقتصادي متشابك تعمل في إطاره المؤسسات، يضم مجموعة من العناصر أبرزها سياسات الاقتصاد الكلي، طبيعة السوق ومستوى شفافية البيئة القانونية والمحاسبية.

٢-**مفهوم الحوكمة الزكوية والضريبية:**هي مجموعة المبادئ والأسس والقواعد التنفيذية والإجراءات التنظيمية التي تكفل ضبط الأداء بالمنظومة الزكوية والضريبية ككل من تحديد قاطع لدور الأطراف ذوى العلاقة (الإدارة الزكوية والضريبية، المكلفون، المحاسبون القانونيون، التشريع الزكوى والضريبي) وطبيعة العلاقة التأثيرية بينهما والتي ينبغي لكل طرف أداؤها طواعية مع فرض العقوبات في حالة الإخلال بها.(عبداللطيف، ٢٠١٥، ص٤٤)

يلاحظ أن هناك علاقة تكامل بين كل من الحوكمة الزكوية والضريبية وحوكمة الشركات حيث أن كافة مراحل العمل المحاسبي والضريبي تدخل في اهتمامات كل منهم، كما أن كلا منهما يعمل على التوازي على إصلاح حقل العمل المشترك، فقواعد حوكمة الشركات تضع ضوابط تسبق وتصاحب إعداد

المنارة للاستشارات
www.mar

القوائم المالية بدءاً من الرقابة والمتابعة على قرارات مجالس الإدارة للمحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح داخل الشركات، مع تحقيق أعلى درجة من العدالة والإفصاح والشفافية، وجود لجنة المراجعة الداخلية التي تعمل على تصحيح وضبط العمل المحاسبي وترشيح مراقب الحسابات، وبالنسبة لقواعد حوكمة الزكاة والدخل فإن إدارة الزكاة والدخل هي أحد أهم أصحاب المصالح بالشركات والتي يهمها تعظيم أرباح الشركة لما يؤدى إليه من تعظيم حصيلة الزكاة والدخل، ويمتد الفحص والمراجعة للتحقق من مطابقة القوائم المالية لقرارات مجلس الإدارة والجمعيات العمومية، كما يمتد الفحص للتأكد من صحة قياس الربح المحاسبي قبل الربح الضريبي، مع التحقق من سلامة الإفصاح والشفافية الكاملة سواء في القوائم المالية بأنواعها أو إقرارات الزكاة والدخل، ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وهى:**ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية،** فللمساهمين الحق في المشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغيرات الجوهرية في المؤسسة، يقابل ذلك في الهيئة العامة للزكاة والدخل وجود ميثاق لحقوق المكلفين يضمن حقوقهم، مع المشاركة المجتمعية في حال إصدار قوانين جديدة زكوية أو ضريبة أو اقتراح تعديلات على القوانين السارية، **المعاملة المتساوية للمساهمين والعدالة الأفقية والرأسية، دور ذوي المصالح في حوكمة المؤسسات**،وهم الأطراف الذين تتقاطع مصالحهم مع بقاء واستمرار المؤسسة (النقابات، المكلفين، البنوك،الموردون، الأطراف ذوى العلاقة...الخ) وهذا بإشراكهم في آليات تحسين أداء المؤسسة،وتمكينهم من الاطلاع على المعلومات المطلوبة والمشاركة وإبداء الرأي في حوار مجتمعي بشأن القوانين

المنارة للاستشارات
www.mar

أو التعديلات الجديدة على تلك القوانين المتعلقة بالزكاة والدخل، **الإفصاح والشفافية:** تتضمن الحوكمة تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية في كافة الأمور الأساسية المتعلقة بالمؤسسة، وهذا بتوفير المعلومات عن:النتائج المالية للمؤسسة، وأهداف المؤسسة، وأعضاء مجلس الإدارة ورواتب كبار المسئولين، وهيكل وسياسات الحوكمة المطبقة في المؤسسة، **مسؤوليات مجلس الإدارة :** تتكفل الحوكمة بوضع مخطط إستراتيجي للمؤسسة ومراقبة أداء الإدارة والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة تجاه المؤسسة والمساهمين، وهذا عن طريق:عمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة، كما يجب أن يبذلوا كل المجهودات لصالح المؤسسة والمساهمين، والتزامهم بالقوانين السارية وأخذ مصالح المتعاملين مع المؤسسة في الاعتبار، والقيام باختيار شاغلي المناصب الهامة في الإدارة المالية وتحديد صلاحياتهم ورواتبهم؛ توجيه ومراجعة إستراتجية المؤسسة، وضع الأهداف ومراقبة التنفيذ؛ ضمان تكامل النظم المحاسبية والمالية، وتنفيذ نظم مراقبة ملائمة خاصة نظم مراقبة المخاطر والإدارة المالية. (Catherine,et al,2003 ,p12)، (OECD ,2006, p13) Stolowy, H. 2005,p4)

ثالثاً: دور خصائص حوكمة الشركات في تحقيق قواعد الزكاة والدخل:

إن نظام الحوكمة بصفة عامة يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في الانضباط، الشفافية،الاستقلالية، المساءلة،العدالة، المسؤولية (منصور، بزواية، ٢٠١٣،ص١٥) يجب مراعاة أن تطبيق هذه الخصائص يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك وفق طبيعة نشاطها وأهدافها ومكونات نظامها، وما يمكن أن يميز مؤسسات الزكاة والدخل عن غيرها ما يلي:

المنارة للاستشارات
www.mar

طابعها المرتبط بالبعد الديني، المالي، والتكافلي، والاجتماعي في جانب الزكاة والدخل.

ب-هيكل أصحاب المصالح يتكون من: الحكومة،العاملين عليها، المزكين، الفقراء والمحتاجين،المكلفين، المحاسبين القانونين، المشرع الضريبي، أفراد المجتمع ككل.

ج-الغاية الرئيسية من تطبيق نظام الحوكمة بالهيئة العامة للزكاة والدخل هي ضمان حقوق المجتمع بصفة عامة وحقوق أصحاب المصالح وذلك من خلال التخلص من كل أشكال الفساد الإداري والمالي ومعالجة الاختلالات والانحرافات على كل مستوياتها التنظيمية وهذا ما يؤذي إلى تفعيل دورها التنموي والمساهمة الفعالة في معالجة ظاهرتي الفقر والبطالة، وعجز الموازنة العامة للدولة، والجدول رقم (١) التالي يوضح دور خصائص حوكمة الشركات في تحقيق قواعد الزكاة والدخل (على، حسين، يعقوب،٢٠١٣)، (Michael,2006,p5)

خصائص الحوكمة	آلية تنفيذ الحوكمة	دور خصائص الحوكمة في التزام الهيئة العامة للزكاة والدخل بتطبيق قواعد الحوكمة	قواعد الزكاة والدخل
١) الانضباط	مجلس الإدارة التدقيق الداخلي التشريعات والقوانين	إن تحديد معايير السلوك الأخلاقي الجيد والالتزام به من قبل موظفي السلطة المالية يعزز ثقة المكلفين بنزاهة وعدالة الإجراءات الزكوية والضريبية، وتقديم الخدمات المثلى للمكلفين من خلال الالتزام بإنجاز المعاملات الضريبية في الأوقات المحددة، وعدم إرهاق المكلفين	العدالة الملائمة اليقين الاقتصاد

المنارة للاستشارات
www.mar

خصائص الحوكمة	آلية تنفيذ الحوكمة	دور خصائص الحوكمة في التزام الهيئة العامة للزكاة والدخل بتطبيق قواعد الحوكمة	قواعد الزكاة والدخل
		بكثرة المراجعات والعمل على اختيار الأوقات المناسبة للمكلفين، ومن ثم يساهم ذلك في الالتزام الطوعي للمكلفين والحد من التهرب الضريبي،كما يعمل على زيادة الإيرادات الزكوية والضريبية من خلال عدم حصول حالات من التواطؤ مع المكلفين في إجراءات الحصر والتقدير.	
٢) الشفافية	مجلس الإدارة التدقيق الداخلي التشريعات والقوانين	إن الإفصاح عن المعلومات بصورة شفافة، وإمكانية الحصول عليها من قبل كافة الأطراف ذات العلاقة،وفى الوقت المناسب، يساهم في تحقيق العدالة من خلال حصول كافة الأطراف على المعلومات بسهولة ويسر، كما يساهم في معرفة المكلفين بالإجراءات الزكوية والضريبية، كما يساهم في زيادة الإيرادات الزكوية والضريبية والاقتصاد في النفقات.	العدالة الملائمة اليقين الاقتصاد
٣) الاستقلالية	مجلس الإدارة التدقيق الداخلي التشريعات والقوانين	إن توفر الاستقلالية في العمل الزكوى والضريبي يساهم في تحقيق العدالة من خلال عدم الخضوع لجهات تعمل على تحقيق مصالحها الشخصية، وتوفر الاستقلالية في الهيكل التنظيمي سوف	العدالة الملائمة الاقتصاد

المنارة للاستشارات
www.mar

خصائص الحوكمة	آلية تنفيذ الحوكمة	دور خصائص الحوكمة في التزام الهيئة العامة للزكاة والدخل بتطبيق قواعد الحوكمة	قواعد الزكاة والدخل
		يحد من الرتابة في العمل ومن ثم تحقيق المرونة.	
٤) المساءلة	مجلس الإدارة التدقيق الداخلي التشريعات والقوانين	إن توفر أنظمة للمساءلة والمحاسبة وفق المسئوليات والصلاحيات الممنوحة لموظفي السلطة المالية تعمل على تعزيز ثقة الأطراف ذات العلاقة بنزاهة الإدارة التنفيذية،وتعمل على تحسين أداء العاملين والحد من الفساد المالي والإداري	العدالة الاقتصاد
٥) المسئولية	مجلس الإدارة التدقيق الداخلي	إن تحديد المهام والصلاحيات الممنوحة للعاملين تعمل على تقسيم العمل بين العاملين في المؤسسة مما يحد من الرتابة في العمل، ويؤدى إلى توفير الخدمات الملائمة للمكلفين من خلال تسهيل الإجراءات الزكوية والضريبية وعدالتها، وكذلك فإنها تساهم في تحقيق الدقة والالتزام في العمل، ويعمل على تحسين أداء الوحدات الإدارية وبالتالي زيادة الإيرادات الضريبية.	العدالة الملائمة اليقين الاقتصاد
٦) الإنصاف	مجلس الإدارة التعويضات والمكافآت	إن توفر العدالة في المعاملة مع الأطراف ذات العلاقة في ما يخص إتاحة المعلومات، وفى تحديد الأجور والحوافز، يؤدى إلى تحسن أداء الإدارة	العدالة الاقتصاد

المنارة للاستشارات
www.mar

خصائص الحوكمة	آلية تنفيذ الحوكمة	دور خصائص الحوكمة في التزام الهيئة العامة للزكاة والدخل بتطبيق قواعد الحوكمة	قواعد الزكاة والدخل
		الزكوية والضريبية وزيادة الحصيلة.	
٧) المسئولية الاجتماعية	مجلس الإدارة التدقيق الداخلي التدقيق الخارجي	إن التزام المؤسسة في حماية المجتمع والمساهمة في تطويره، وكذلك مساهماتها في حماية البيئة من التلوث؛ يعزز من ثقة الأطراف ذات العلاقة بها والمجتمع، كما يؤدى إلى تعاون الأطراف ذات العلاقة والمجتمع مع الإدارة الزكوية والضريبية وبالتالي زيادة الإيرادات الضريبية والمساهمة في الحد من التهرب الزكوى والضريبي.	العدالة الاقتصاد

رابعًا: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل السعودي

إن الهيئة العامة للزكاة والدخل المعاصرة ومن أجل بلوغ أهدافها التنموية الكبرى لابد عليها من إيجاد الآليات والمحفزات التي تمنح لجمهور المزكين والمكلفين الثقة الكاملة وتجعلهم يتفاعلون معها بشكل انسيابي وتلقائي من جهة، وتسمح بتوظيف إيراداتها بطريقة فعالة ومثلى من جهة أخرى، ولعل توظيف آليات الحوكمة من شأنه تحقيق ذلك كما يلي: (منصور،عبد الله، بزاوية، عبد الحكيم،٢٠١٣،ص١١-١٧)

المنارة للاستشارات
www.mar

١) انضباط أعضاء الجهاز الإداري القائم على تحصيل الزكاة والدخل حتى يتسنى للمزكين والمكلفين التعرف على مدى أمانة وكفاءة إدارة أموال الحصيلة الزكوية والضريبية.

٢) مسؤولية ومساءلة أعضاء الجهاز الإداري القائم بتحصيل وتوزيع الزكاة والدخل.

٣) استقلالية أداء أنشطة الهيئة العامة للزكاة والدخل.

٤) المسؤولية الاجتماعية للهيئة العامة للزكاة والدخل.

المنارة للاستشارات
www.mar

المبحث الثاني

تحديات ومتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة

على نظام الزكاة والدخل السعودي لتحقيق جودة عملية المراجعة

مقدمة:

إن عملية التحول الاقتصادي التي تنشدها المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن ليست مجرد إجراءات وإنما هي عبارة عن منظومة من التغييرات الذهنية والسلوكية، وهذا ما يتطلب لنجاح أية إصلاح إيجاد طبقة جديدة من المسيرين تتحلى بالمبادرة والمخاطرة والتأهيل الكافي، لقد تم الشروع في التحولات الاقتصادية مع إدراك لمضامين الحوكمة، لأن دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي جعل مبادئ الحوكمة تكون ضمن الحزمات المقدمة للسلطات العامة، مع محاولة إيجاد بيئة استثمارية جاذبة للمستثمرين، مما يدفع بالدولة إلى تكوين لجنة الحكم الراشد، وتطبيق الحوكمة في كافة مؤسسات الدولة كونها تعد وسيلة تنفذ من أجل الغاية في خلق اقتصاد بديل وجاذب للاستثمارات المحلية.(الخطيب، ٢٠١٣، ص١-٣)، وهناك بعض التحديات والمتطلبات لتطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل بالسعودية نتعرض لها كما يلي:

أولًا: تحديات ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل السعودي:

من بين أهم العراقيل والتحديات التي يجب على مؤسسات الزكاة والدخل أن تتخلص منها وتواجهها حتى نضمن تطبيق حقيقي لمبادئ الحوكمة ما يلي:

المنارة للاستشارات
www.mar

(منصور، بزواية، ٢٠١٣، ص١٥، محمد، طالبي، ٢٠٠٨، ص٣١٧-٣١٨، (الشواورة، ٢٠٠٩، ص ١١٩-١٥٥)

١) غياب الإطار التشريعى والمحاسبى الشامل لكل التعاملات والأنشطة بالمجتمع والتي تخضع للزكاة والدخل.

٢) غياب ثقافة الزكاة والدخل عند بعض الأفراد والمؤسسات الخاصة.

٣) تهرب وتحايل شريحة كبيرة من كبار المزكين ودافعى الضريبة عند أداء الزكاة أو الضريبة.

٤) افتقاد الإطارات التي تجمع بين التحكم في مجريات الاقتصاد الإسلامي فكراً وتطبيقاً من جهة، والاقتصاد الوضعي من جهة أخرى.

٥) مشكلة أزمة الثقة في إدارة الزكاة والدخل جعل بعض المؤسسات وأغلبية المكلفين يفضلون تأدية الزكاة والدخل بصفة فردية بعيداُ عن إطار الدولة التنظيمى.

٦) مشكلات عدم وجود إتساق في تحديد عناصر وعاء الزكاة والدخل وبين نصوص القانون ومعايير المحاسبة وإقرار الزكاة والدخل، مشكلات تحديد الحوافز الضريبية.

٧) مشكلات تهديدات ومخاطر إقرار الزكاة والدخل الإلكترونى، فالتقدم التكنولوجى وثورة المعلومات وتطور النظم الاقتصادية العالمية سوف يؤدى إلى تغيير البيئة التى يعمل فيها مأمورى الزكاة والدخل.

٨) مشكلات كبر حجم الاقتصاد غير الرسمي لدى الدولة، مما يشجع الآخرين على عدم الالتزام.

المنارة للاستشارات
www.mar

٩) المشكلات الناتجة عن إختراق مشروع قوائم الإلكترونية في أي مرحلة من مراحله،وعدم وضع العقوبات والروادع الزكوية والضريبية المناسبة في حالة عدم الالتزام بتطبيق النظام.

١٠) مشكلات ضبط النظام القانونى والمالى لتعاملات الأطراف المرتبطة والشركات متعددة الجنسية.

١١) المشكلات الناتجة عن عدم كفاءة الإدارة الزكوية والضريبية في فهم وتفسير وتطبيق التشريع الزكوى والضريبى، وفتح المجال للاجتهادات الشخصية والاختلافات بين إدارة الزكاة والدخل وبين المكلفين مما يفتح أبواباً للفساد المالى والإدارى.

١٢) مشكلات ضعف الإمكانيات البشرية وعدم فعالية التدريب للعاملين بالهيئة العامة للزكاة والدخل وعدم انسياب العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية مما يؤدى إلى وجود سلبيات عديدة في عمل الإدارة الزكوية والضريبية.

١٣) المشكلات الناتجة عن الاقتصاد الأسود، ويقصد به الأنشطة التي تنتج عنها معاملات مالية بين الأفراد والتي تتم في مأمن بعيدة عن السلطات وخاصة السلطات الزكوية والدخل وذلك بغرض التهرب من دفع الزكاة والدخل أو بغرض البعد عن أعين القانون نظراً لعدم مشروعيتها.

١٤) المشكلات الناتجة عن الاقتصاد الخفي، ويقصد به "الاقتصاد غير الرسمي أو اقتصاد الظل أو الاقتصاد الموازي وكل هذه المفاهيم ترتبط بعدم خضوعها للرقابة الحكومية ولا تدخل مدخلاتها ومخرجاتها في الحسابات الوطنية ولا تعترف بالتشريعات والقوانين المنظمة الصادرة عن السلطة.

المنارة للاستشارات
www.mar

١٥) مشكلات الفساد المالى والإدارى والاقتصادى بكل أشكاله الظاهرة والخفية، ومنها "الأنشطة الخفية وغير المشروعة والجريمة المنظمة وتبيض الأموال" والفساد المالي عبارة عن الانحرافات المالية ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة حالياً في تنظيمات الدولة (إدارياً) ومؤسساتها مع مخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية.

ثانيـا: واقـع تطبيـق مبـادئ الحوكمـة علـى نظـام الزكـاة والـدخل السعودي وأثره على تحقيق جودة عملية المراجعة:

يمكن الوقوف على هذا الواقع من خلال بعض المؤشرات الدالة على مدى إدخال مفهوم ومبادئ الحوكمة في نظام الزكاة والدخل السعودي، ومدى تواجدها في نسيج عدد من القوانين السعودية الحاكمة ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها والتي لها صلة بعمل نظام الزكاة والدخل ويمكن رصدها من خلال ما يلي: (الرحيلى،٢٠٠٨، ١٩٢، المعتاز، ٢٠٠٨)

١- أصدر مجلس هيئة السوق المالية السعودي لائحة حوكمة الشركات بموجب القرار رقم ١-٢١٢- ٢٠٠٦ وتاريخ ١٤٢٧/١/٢١هـ الموافق ٢٠٠٦/١١/١٢، وقد ظلت لائحة حوكمة الشركات استرشادية حتى أُدخلت بعض التعديلات من هيئة السوق المالية بالمملكة العربية السعودية،حيث تم التعديل الأول بالقرار رقم ١-٣٦-٢٠٠٨ الموافق ٢٠٠٨/١١/١، بالنص على إلزامية الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة الوارد بالمادة التاسعة من الباب الثالث، بالإضافة إلى ما ورد في قواعد الإدراج والتسجيل، وكذلك إلزامية الفقرة ج، هـ من المادة الثانية عشر، وأخيرا جاء التعديل في ٢٠٠٨/١١/١ م بالنص على إلزامية المادة

المنارة للاستشارات
www.mar

الرابعة عشرة والتي تنص على تشكيل لجنة المراجعة، على أن يبدأ العمل بتلك التعديلات الملزمة من أول عام ٢٠٠٩، وقد ترتب على عدم التزام الشركات بالإفصاح والشفافية وما ورد في المواد المعدلة الملزمة توقيع غرامات مالية من هيئة السوق المالية على الشركات المساهمة المخالفة، كما أن معظم الشركات المساهمة السعودية الكبيرة مثل شركة سابك، الاتصالات، والشركات الموجودة في قطاع البنوك تطبق معظم مبادئ حوكمة الشركات مثل المحافظة على حقوق جميع المساهمين وأصحاب المصالح المختلفة مع الشركة، تحديد مسئوليات أعضاء مجلس الإدارة وأيضا وجود عدد من المديرين غير التنفيذيين داخل الشركة، تقوم جهات الضبط المخولة بالرقابة على حسن تطبيق نظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية بممارسة أعمالها بصفة وقائية وليس بناء على بلاغ أو شكوى أو حصول مخالفة ويقوم بهذا الدور في السوق المالية السعودية إدارتين هما: إدارة الإشراف والرقابة، وإدارة التراخيص والتفتيش، بالرغم من تمتع لائحة حوكمة الشركات في السعودية بقدر من الإنجاز.

٢- سعى المملكة العربية السعودية إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع لالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد، وتسعى المملكة إلى إصلاح النظام الجبائي بتبسيطه وإدراج الضريبة على القيمة المضافة واستحداث ضرائب خاصة بالجماعات المحلية مع توسيع الأوعية وتخفيض المعدلات، تشجيع الاستثمار بإزالة القيود المفروضة عليه بتكريس مبدأ حرية الاستثمار وإزالة التمييز بين الاستثمار الوطني والأجنبي من جهة وبين القطاع العام

المنارة للاستشارات
www.mar

والخاص من جهة ثانية، مع منحه مجموعة من الحوافز الجبائية والمالية والقانونية وتبسيط الإجراءات المتعلقة به، خاصة في القطاعات خارج المحروقات سعياً لزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الخام.

٣- تطبيق مشروع قوائم الإلكترونية : يخدم تطبيق مشروع قوائم الإلكترونية بشكل كبير القطاعين العام والخاص ويعزز الشفافية في السوق السعودية، كما يسهل من أعمال هيئة المحاسبين والتجارة لتطبيق المعايير والأنظمة في القوائم المالية للشركات، ويحد من الممارسات المخلة بما فيها التزوير في تلك القوائم، يوقف تهرُّب الشركات من الزكاة والضريبة وتلاعب المحاسبين يعزز الشفافية، يتم الربط من خلال النظام الجديد مع الهيئة العامة للزكاة والدخل، والبنوك، فأصبحت الشركات ملزمة بإيداع قوائمها المالية من خلال مكاتب المحاسبة، بحيث تستطيع تلك الجهات بما فيها وزارة التجارة والصناعة الاطلاع على نسخة موحدة إلكترونية من تلك القوائم على عكس ما كان يتم في السابق، ويتوقع أنه سيتم إدخال القوائم المالية بدقه عاليه ومتابعة إدخالها في وقتها المحدد حسب الأنظمة المعمول بها، لأن النظام يستطيع حساب الأرقام بشكل دقيق، ومتابعة أي تأخر في إيداع القوائم وبالتالي يساعد الوزارة وهيئة المحاسبين في تطبيق الأنظمة وكشف المخالفات، كما أن مشروع " قوائم الإلكتروني " الذي نفذته وزارة التجارة بالشراكة مع كل من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين والهيئة العامة للزكاة والدخل، يحوّل القوائم المالية الورقية إلى إلكترونية عن طريق استخدام لغة الـ (XBRL) المستخدمة عالمياً في عمليات الإفصاح عن التقارير المالية، مما يدعم مصداقية القوائم المالية لدى الجهات المستفيدة، ويوفر المعلومات عن النتائج المالية للمنشآت

المنارة للاستشارات
www.mar

التجارية العاملة في السوق السعودية، إضافة إلى بناء قاعدة بيانات اقتصادية مهمة ودقيقة تساعد القائمين على التخطيط، ويساهم في الارتقاء بمهنة المحاسبة والمراجعة من خلال إعداد كوادر وطنية في تلك المهنة، كما تساعد المنشآت على إبرام العقود بينها وبين جميع الجهات الحكومية أو غير الحكومية،مما يبني الثقة لدى الجهة التي تتعامل معها، كما تساعد المعلومات التي يقدمها "مشروع قوائم الإلكتروني " الجهات العاملة في مجالات التصنيفات الاقتصادية سواء المحلية أو الإقليمية والعربية أو العالمية وضع المنشآت السعودية في التصنيف الصحيح الذي يليق بمكانة المملكة الاقتصادية المتينة ويمكنها من الحصول على المزيد من مزايا هذا التصنيف بما يعود على هذه المنشآت بالفائدة المرجوة مالياً واقتصادياً، كما يتيح المشروع المساهمة في تفعيل حوكمة الشركات، حيث توفر القوائم المالية المدققة من محاسبين قانونيين قبل إيداعها المنصة الإلكترونية الدقة في توفير المعلومة، إضافة إلى الالتزام باللوائح والأنظمة الخاصة بوزارة التجارة والصناعة خاصة من ناحية الالتزام بمواعيد إيداع القوائم المالية وإتباع المعايير المحاسبية السعودية، وما يحققه ذلك من جدوى اقتصادية كبيرة.

٤- اعتماد نظام محاسبي ومالي جديد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية IFRES الذي سيتم تطبيقه على كافة المؤسسات والقطاعات ابتداء من عام ٢٠١٧، يتطلب إدراج النظام المحاسبي الجديد حركية واسعة من التكوين وإعادة التأهيل لدى ممارسي المحاسبة وأعوان الإدارة الزكوية والضريبية على حد سواء، إلا أن تطبيق هذا النظام يبقى محدود الفعالية

المنارة للاستشارات
www.mar

في ظل وجود قطاع موازي ضخم،وفى ظل عدم توافر الكفاءات الوطنية المدربة والمؤهلة.

٥- عملت السلطات السعودية على تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها،وتبسيط نظام الزكاة والدخل والتحكم في مؤشرات الاقتصاد الكلى، إلا أن هناك بعض مظاهر الضعف في إطار الحوكمة الحالي لنظام الزكاة والدخل السعودي والاختلافات البسيطة والتي تتعلق بالتطبيق الحالي لنظام حوكمة الشركات في السعودية، وكذلك فيما يخص الشفافية والإفصاح في الشركات المساهمة السعودية نعرضها فيما يلي:

ثالثاً: بعض مظاهر الضعف في إطار الحوكمة الحالي لنظام الزكاة والدخل السعودي:

من الملاحظ وإن كان إطار الحوكمة -سواء كان حوكمة الشركات أو الحوكمة الزكوية والدخل- متوافر إلى حد ما إلا أنه يؤخذ عليه بعض الملاحظات كما يلي:

١) في إطار تعزيز الشفافية تم إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة وهي الغالبة في السعودية على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق ميثاق للسلوك والأخلاقيات بالإضافة إلى الشركات المساهمة، إلا أن هذا الإلزام القانوني يطرح مشاكل تطبيقية عديدة لعل أبرزها صعوبة التكفل به ميدانياً من ناحية توفير عدد مراجعي الحسابات الممارسين والمسجلين يتناسب مع عدد المؤسسات المقيدة في السجل التجاري، ولا يمكن فصل مسألة الشفافية عن النقاش الدائر حول ضرورة تنظيم مهنة المحاسبة

المنارة للاستشارات
www.mar

بشكل يمنحها حرية واستقلالية أكبر بتمكين المهنيين من تنظيم أنفسهم بعيداً عن محاولات التدخل الحكومي.

٢) يقضي القانون بنشر النتائج المحاسبية إجبارياً؛ إلا أن المعلومات المتاحة للجمهور عملياً هي تلك المعلومات المنشورة في محاضر الجمعيات العمومية للمؤسسات، ولا تمثل هذه المعلومات إلا جزءًا ضئيلا مما يجرى في الواقع، وهذا من شأنه أن يفاقم من عدم تماثل المعلومات بين المساهمين وباقي أصحاب المصالح في المؤسسات، وما ينطبق على حوكمة الشركات يكاد ينطبق على الحوكمة الزكوية والضريبية.

٣) بمراجعة القانون التجاري في كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات، نجده عادة ما تقع إدارة مجموعة كبيرة من المؤسسات على عاتق مدير عام، ويبدو أن هذا الأسلوب قليل الفعالية فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة، لأن النصوص القانونية تقضي بأن يراقب مجلس الإدارة المدير العام، ولكن كثيراً ما يفقد مجلس الإدارة هذا الدور عملياً، وذلك عندما يكون رئيسه هو في ذات الوقت المدير العام، وهذا ما يؤدي في معظم الحالات بمجلس الإدارة لأن يكون في موقع المزكى للقرارات المتخذة من المدير العام، صحيح أن القانون يخول لمجلس الإدارة صلاحيات واسعة، إلا أنها سرعان ما تتلاشى في التطبيق إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العوامل المتعلقة بضعف تكوين أعضاء مجلس الإدارة، الحوافز الممنوحة لهم، مدى إدراكهم لمسؤولياتهم المدنية والجنائية.

٤) يأتي مشروع "قوائم" الإلكترونية استكمالاً لمسيرة التطور التكنولوجي بالسعودية، وهو بلا شك سيرفع مستوى الشفافية لدى المنشآت التجارية العاملة في المملكة، كما يلعب المشروع دوراً إيجابياً وفاعلاً في الحد من

المنارة للاستشارات
www.mar

التزوير والتضليل والتلاعب والتدليس الذي من الممكن أن يقوم به بعض ضعاف النفوس سواء من المحاسبين القانونيين أو بعض أرباب الأعمال، ونأمل أن يساهم هذا المشروع في رفع كفاءة أداء المراجعين القانونيين وزيادة أتعابهم؛ مما سيؤثر إيجابياً على مهنة المراجعة والمحاسبة في المملكة، رفع كفاءة الائتمان البنكي وجودة القروض وزيادة متحصلات الهيئة العامة للزكاة والدخل؛ مما يدعم الاقتصاد الوطني ويحافظ على مدخراته، إلا أن الروادع الزكوية والضريبية في حالة التحايل على النظام غير كافية، كما لم يتم تدريب موظفي الهيئة العامة للزكاة والدخل التدريب الكافي.

٥) الفصل في مجلس الإدارة ضروري جداً لتطبيق مبادئ الحوكمة مع التركيز على الإدارة التنفيذية واللجان التي تعمل لمتابعة سير الأعمال، وهو الأمر الذي قد يكون غير واضح في أذهان من يقومون بهذه الأدوار.

متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل السعودي: (عبداللطيف،٢٠١٥،ص٤٨- ٤٩، الشافعي، ٢٠١٥، ٣-١٣)

يجب توافر الموضوعية في نصوص التشريع الزكوى والدخل.

١) ضرورة مراجعة وتطوير التشريعات الاقتصادية والمالية والمحاسبية وجاذبية بيئة العمل لتتماشى مع التحديات وواقع بيئة العمل.

٢) تطوير ممارسات وأنظمة الحوكمة إقليميا وتحديداً في المنشآت الخدمية بالمملكة العربية السعودية وتحديد مدى صلاحية المعايير الدولية لبيئة الأعمال الخليجية ومؤسساتها، مراعاة طبيعة أسواق المنطقة ومؤسساتها من حيث الملكيات العائلية والحكومية، لا يمكن استيراد حوكمة خليجية من الخارج وإنما يجب أن تنبع من المجتمع.

المنارة للاستشارات
www.mar

٣) يقع على عاتق هيئة تشجيع الاستثمار القيام بجهود كبيرة وحثيثة لوضع البنية القانونية والإدارية اللازمة لإيجاد مناخ استثماري ملائم لجذب وتوطين الاستثمارات وتمكينها من الاستفادة من المحفزات والمزايا التي تقررها القوانين السعودية.

٤) نجاح الحوكمة مرهون بمدى التفاعل الجدي بين القطاعين العام والخاص وإرادتهما في إيجاد القواعد اللازمة لمعالجة ضعف الشفافية ومعايير الإفصاح وأنظمة الرقابة الداخلية للمستثمرين.

٥) ضرورة توافر آلية فعالة لسرعة فض المنازعات الزكوية والدخل والتقليل من حدوثها.

٦) خلق الالتزام الطوعى لدى المكلفين للالتزام بأحكام التشريع الزكوى والضريبى.

٧) خلو التشريع الزكوى والدخل من ثغرات تمكن المكلفين والمحاسبين من إجراء التخطيط بهدف تجنب الزكاة أو الدخل على غير إرادة المشرع.

٨) المعاملة الزكوية والضريبية العادلة والمتكافئة بين كل أطراف المنظومة الزكوية والضريبية وعدم الكيل بمكيالين لبث الثقة والطمأنينة عند المكلفين.

٩) الأخذ بمفهوم إدارة المخاطر الزكوية والضريبية، مثل مخاطر الفحص الزكوى والضريبى الشامل، مخاطر تناقص قيمة الحصيلة الزكوية الضريبية، مخاطر تستر المكلفين بالضريبة على الدخل وراء أنشطة زكوية بهدف التهرب من الأسعار المرتفعة للضريبة.

١٠) التشجيع على إمساك الدفاتر المحاسبية المنتظمة ورفع مستوى الوعى الزكوى والضريبى.

المنارة للاستشارات
www.mar

١١)فرض عقوبة على كل إخلال بالتزام زكوى وضريبى مع تناسب العقوبة ودرجة الجرم وشمولها لكافة أطراف المنظومة الزكوية والضريبية.

١٢)البساطة والبعد عن التعقيد في إجراءات فحص وربط وتحصيل الزكاة والضريبة.

١٣)تفعيل عوامل الرقابة الذاتية كمعايير المحاسبة وحوكمة الشركات، مع توفير حوافز زكوية وضريبية للتشجيع على تبنيها والالتزام بها.

المنارة للاستشارات
www.mar

المبحث الثالث

الإطار المقترح لإعادة هندسة نظام الزكاة والدخل السعودي في ضوء مبادئ الحوكمة وأثره على جودة عملية المراجعة

لما كانت إدارة الزكاة والدخل تمثل بيئة عمل نظام الزكاة والدخل، فلا قيمة لأي إصلاح زكوى وضريبي في ظل تدهور أداء إدارة الزكاة والدخل، فجهاز إدارة الزكاة والدخل غير الكفء يستطيع أن يحول أحسن نظم الزكاة والدخل إلى أسوئها (غنيم، ٢٠١٢، ٢٩)، ويترتب على قوة إدارة الزكاة والدخل أو ضعفها أثار عديدة هامة قد تؤدى إما إلى إحكام الرقابة والوصول إلى كل حقوق الخزانة العامة، أو ضياع الكثير منها وزيادة التهرب من الزكاة والدخل، إن للفساد المالي أثاراً وتكلفة، وخاصة في الشركات العامة، حيث يتم الحصول على مكاسب مالية وامتيازات أخرى على حساب المجتمع، وبصفة عامة يمكن تلمس بعض الآثار الاقتصادية للفساد وعلاقته بنظام الزكاة والدخل كما توصلت إليه دراسات الباحثين علي النحو التالي (Dellaportas, et. al, 2005 ,Brewster,2004)

١- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها، وبالتالي يسهم في تدني حجم الحصيلة من الزكاة والدخل ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة.

٢- يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما

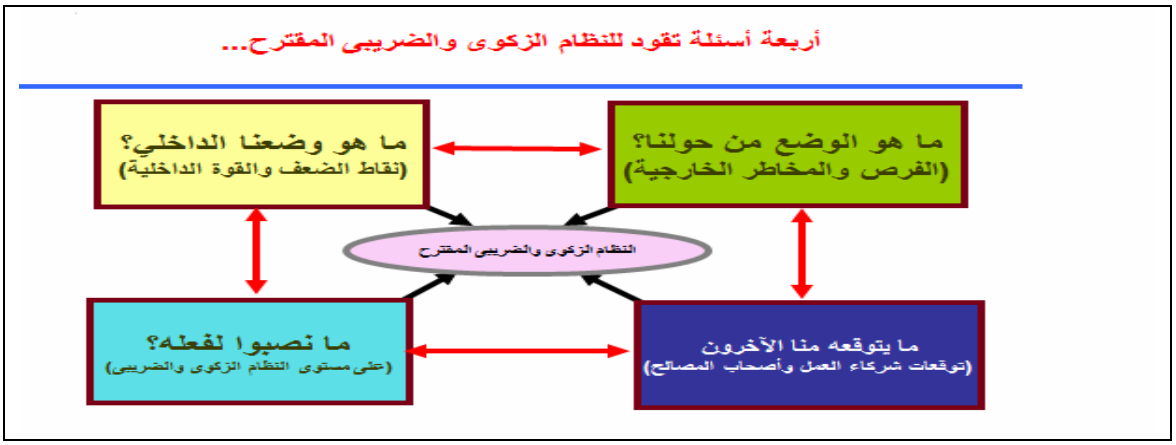
المنارة للاستشارات
www.mar

يتيح لهم القدرة على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

٣- انخفاض الأسعار السوقية لأسهم الشركات في البورصات المالية والخسائر المالية الفادحة التي أضرت بمصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة.

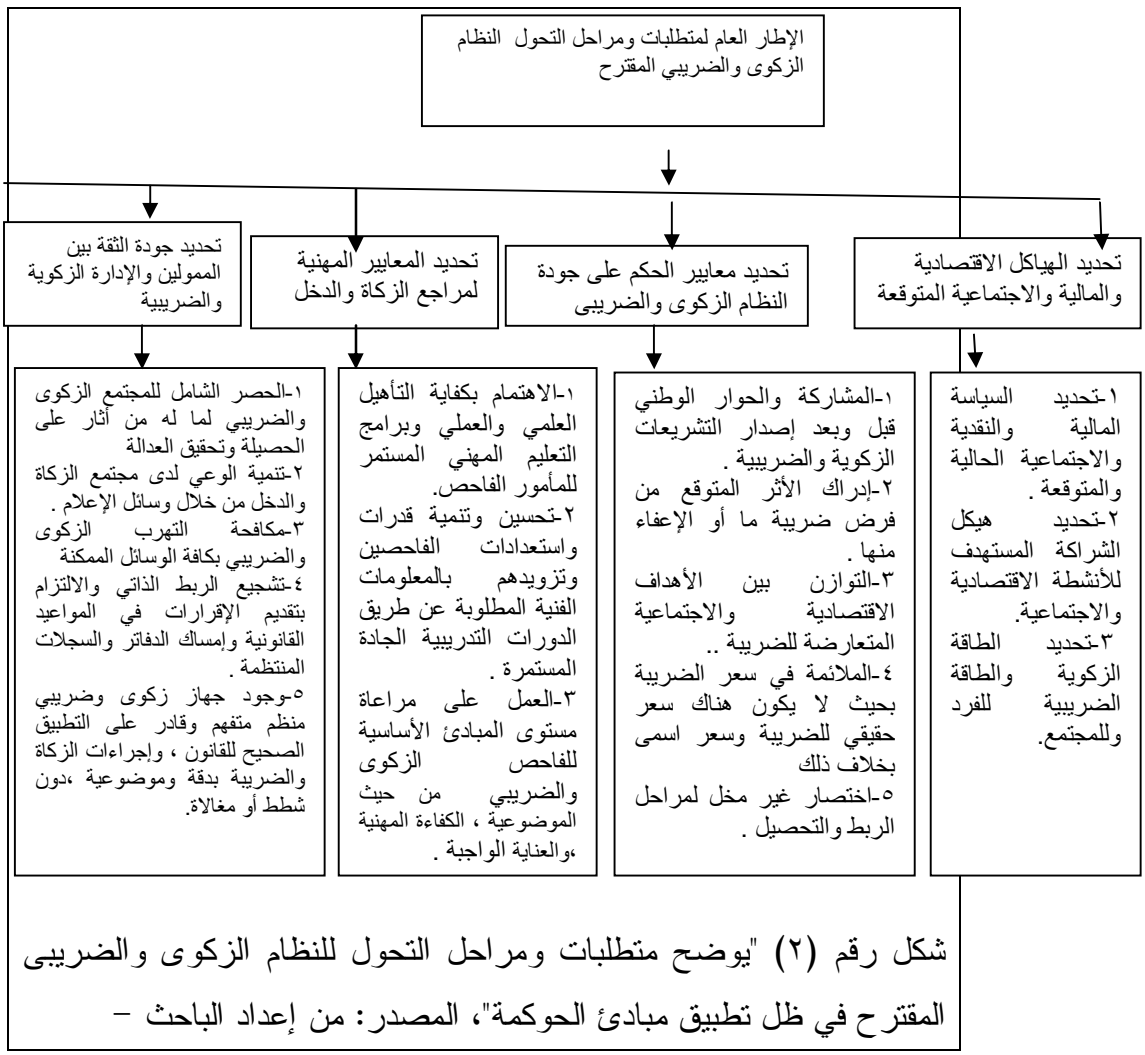
تقوم آليات الحوكمة بدور في مكافحة الفساد المالي والإداري للنظام الزكوى والضريبي؛ وذلك من خلال مجموعة من آليات الحوكمة الداخلية والخارجية للنظام الزكوى والضريبي، المراجعة الخارجية، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الداخلية، القوانين والتشريعات، منظمة الشفافية العالمية. (Hermanson & Rittenberg, 2003. p30)

لوضع إطار مقترح لإعادة هندسة النظام الزكوى والضريبي في ضوء مبادئ الحوكمة وأثره على جودة عملية المراجعة يحتاج الأمر الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:



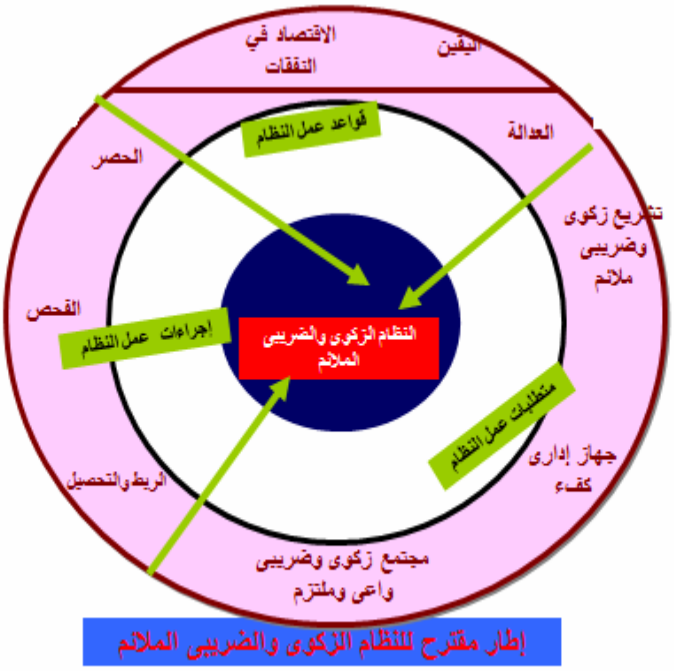
(شكل رقم (١) "يوضح متطلبات ومراحل التحول للنظام الزكوى والضريبى المقترح في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة"، المصدر: من إعداد الباحث)

المنارة للاستشارات
www.mar



شكل رقم (٢) "يوضح متطلبات ومراحل التحول للنظام الزكوى والضريبى المقترح في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة"، المصدر: من إعداد الباحث –

المنارة للاستشارات
www.mar



شكل رقم (٣) "يوضح الإطار المقترح للنظام الزكوى الضريبي الملائم"،

المصدر: من إعداد الباحث

المنارة للاستشارات
www.mar

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية

ينطوى هذا المبحث على عرض وتحليل أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل البيانات والمعلومات والنتائج التي أظهرتها استمارة الاستقصاء من خلال تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع البحث المتمثل بالأكاديمين والمهنيين وموظفى الهيئة العامة للزكاة والدخل بمنطقة القصيم، وقد تم توزيع عدد (١٠٠) استبانة، وتم استرجاع (٩٠) استبانة مستوفية لشروط التحليل والدراسة،لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الأساليب الإحصائيّة الوصفيّة للحصول على مؤشّرات عامّة حول خصائص مجتمع الدراسة، وتوصيف متغيّرات الدراسة وقياس مدى توفر وتطبيق مبادىء الحوكمة على نظام الزكاة والدخل وشملت التوزيع التكراريّ والنسب المئويّة ومقاييس النزعة المركزيّة (المتوسط) ومقاييس التشتّت (الانحراف المعياريّ)، مع استخدام التحليل العاملى للوصول إلى المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعلى على نظام الزكاة والدخل السعودى.

تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص**

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة
محاسبة	٨٢	٩١,٢
علوم مالية ومصرفية	٦	٦,٦
إدارة أعمال	٢	٢,٢
اقتصاد	٠	٠,٠
أخرى	٠	٠,٠
المجموع	٩٠	١٠٠

المنارة للاستشارات
www.mar

يبين الجدول (٢) أن تخصص المحاسبة كان الأكثر بين أفراد عينة الدراسة إذ بلغت نسبة تخصص المحاسبة ٩٠,٢ 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 إحباط الأثر الضريبي السلبي لممارسات المحاسبة الإبداعية.

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي**

جدول (٣) أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	٢٠	٢٢,٤
ماجستير	٢٠	٢٢,٤
دكتوراه	١٠	١١,١١
شهادات مهنية	٤٠	٤٤,٤٤
المجموع	٩٠	١٠٠

يبين الجدول (٣) إن مؤهل الشهادات المهنية كانت الأكثر بين أفراد عينة الدراسة إذ بلغت النسبة ٤٤,٤٤ لحملة الشهادات المهنية، يليهم حملة الماجستير إذ بلغت النسبة ٢٢,٤، وهذا يدعم الإجابة على أسئلة الاستبانة بسبب كونهم يمتلكون المؤهلات العلمية والعملية المناسبة.

- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة**

المنارة للاستشارات
www.mar

جدول (٤) إفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من ٥ سنوات	١٥	١٦,٦٥
٥ – ١٠ سنوات	٣٥	٣٩,٠
١٠ – ١٥ سنة	٢٠	٢٢,٢٢
أكثر من ١٥ سنة	٢٠	٢٢,٢٢
المجموع	٩٠	١٠٠

يبين الجدول (٤) أن الخبرة ٥ – ١٠ سنوات هي الأكثر بين أفراد عينة الدراسة إذ بلغت النسبة ٣٩,٠ وهذا مما يعني احتكاك عينة الدراسة بالواقع العملي والمهني مما ينعكس ايجابيا على صحة إجاباتهم على الاستبانه.

عرض البيانات واختبار فرضية البحث:

أولاً: تقييم مدى توفر وتطبيق مبادئ الحوكمة في نظام الزكاة والدخل السعودى:

يمكن إيضاح النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجدول رقم (٥) التالى:

١-الإفصاح والشفافية

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف
١	وجود هيكل تنظيمي مكتوب وواضح يبين المستويات التنظيمية بالهيئة العامة للزكاة والدخل.	٤,٥٤	٠,٦٩٠٩
٢	هناك رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمصلحة وهى متاحة للجميع.	٢,٣٤	٠,٧٩٦٣

المنارة للاستشارات
www.mar

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف
٣	تقوم الهيئة العامة للزكاة والدخل بتزويد أصحاب المصالح بالمعلومات الدقيقة عن النتائج المالية للمصلحة والمركز المالي الحقيقي وذلك في الوقت المحدد.	٣,٩٢	٠,٧٢٥٧
٤	وضوح اللوائح والقواعد والمعايير التنظيمية التي تحكم وتنظم أوجه نشاط المصلحة وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكافة المستويات التنظيمية.	٤,٠٨	٠,٦٩٣٨
٥	وجود دليل عمل لكل وظيفة يبين الإجراءات وحدود الاختصاصات للفاحص والمراجع والمدير.	٤,١٨	٠,٧٩٧١
٦	يوجد نظام إثابة ومكافآت معتمد من قبل الوزارة ومعروف لدى العاملين	١,٩٢	٠,٥٢٧٧
٧	تعد المصلحة تقارير عن أعضاء مجلس الإدارة ورواتب كبار المسئولين	٢,١٩	٠,٦٣٩٧
٨	تقوم المصلحة بتزويد الأطراف ذوى المصالح بالمعلومات ذات الصلة بالقوانين والتعليمات والكتب الدورية الزكوية والضريبية بصورة دورية ومنتظمة وفى الوقت المحدد	٣,٧٥	٠,٨٢١١
٩	تفصح المصلحة بشفافية ضمن التقارير الصادرة عنها عن علاقاتها مع بقية أصحاب المصالح مثل(العملاء والمكلفين ومؤسسات الدولة والنقابات والاتحادات).	٢,٠٨	٠,٦٤٩٥
١٠	إمكانية وصول الأطراف أصحاب المصالح إلى الإدارة العليا بالهيئة العامة للزكاة والدخل بيسر وقت الحاجة إلى ذلك.	٤,٣٣	٠,٧٥٥٦

المنارة للاستشارات
www.mar

٢-الاستقلالية

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف
١	توافر الخيارات والحرية الكاملة لدى الإدارة التنفيذية للاعتراض والطعن على أيه قرارات تصدر غير متفقة مع القوانين والأنظمة والتعليمات السائدة.	٤,٤٦	٠,٦٢٦
٢	لدى المصلحة وحدة منفصلة للمراجعة الزكوية والضريبية يتمتع أعضائها بالاستقلالية والمؤهلات المطلوبة في هذا المجال.	٣,٩٠	٠,٨٥٢
٣	يتم إقرار نظام للإثابة والمكافآت والبدلات للعاملين من خلال لجنة ذات صلاحية تتصف بالنزاهة والحيادية والكفاءة.	٢,٤٤	٠,٧١١٨
٤	يتخذ المراجع الزكوى والضريبي قراراته بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون هذه القرارات ذات تأثير عليهم.	٣,٧٨	٠,٨٥٤

٣-المساءلة والمسؤلية

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف
١	يكون للمدير دوراً مؤثراً في تحديد ما يجب اتخاذه إزاء المواقف الخاصة بعمل الهيئة العامة للزكاة والدخل وخاصة الهام منها.	٤,٢٣	٠,٥٨٢٦
٢	يوجد هرم إداري ومسؤوليات وصلاحيات لكل مسئول بما يسهل للعاملين في المصلحة معرفة حدود أعمالهم.	٣,٨٨	٠,٨٦١٦
٣	العاملين على علم تام بالمسؤوليات المناط بهم في المؤسسة ويتم محاسبتهم عليها	٣,٩٧	٠,٩٤٧١
٤	يحق لأصحاب المصالح في الهيئة العامة للزكاة والدخل مساءلة الإدارة التنفيذية عن الممارسات التي لا تتفق مع القانون والمعايير المحاسبية والتي ترتكبها الإدارة التنفيذية في	٣,٨٦	٠,٧٢٩١

المنارة للاستشارات
www.mar

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف
	المصلحة.		
٥	الهيئة العامة للزكاة والدخل ملتزمة باتخاذ إجراءات عاجلة بما فيها رد الزكاة والضريبة المدفوعة بالزيادة والتعويض لمعالجة أي خرق لحقوق ذوى المصالح.	٣,٩١	٠,٧٩٨٩

٤-العدالة والإنصاف

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف
١	هناك معايير تتصف بالعدالة والحيادية في ترشيح العاملين للدورات التدريبية.	٢,١٩	٠,٩٥٣
٢	تطبق إدارة المؤسسة نظم ولوائح عادلة في اختيار وتعيين الموظفين وترقيتهم وتقيمهم.	٢,٩٩	١,٢٠٨
٣	هناك تعليمات ونظم تمنع العاملين والمديرين من التربح من مناصبهم.	٣,٩٢	٠,٩٨١
٤	إتاحة المعلومات لجميع أصحاب المصالح على السواء وبشكل عادل.	٣,٥٢	١,٣١١
٥	تعامل الإدارة جميع أصحاب المصالح على حد سواء وبشكل متوازن.	٣,٨٠	٠,٩٤٢
٦	يوجد أنظمة منصفة لمكافآت وحوافز الإدارة التنفيذية.	٢,٢٢	٠,٩٤٣
٧	القرارات التي يتم اتخاذها تكون بعيدة عن التحيز وبما يكفل منع أي مقاومة محتملة من قبل أصحاب المصالح.	٣,٩٢	١,١١٩

المنارة للاستشارات
www.mar

٥ – المسؤولية الاجتماعية

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف
١	تساهم المصلحة بتنمية الوعي الزكوى والضريبي للمكلفين وللمجتمع عن طريق الندوات وورش العمل.	٢,١٧٥	٠,٧٦٢
٢	تحرص المصلحة على تدريب العاملين فيها وتنمية وتطوير مهاراتهم.	٤,٦٤٤	٠,٦٩٨
٣	تحرص المصلحة على تقديم المعلومات الحديثة الخاصة بالمحاسبة والمراجعة والضرائب لموظفي المصلحة والمتعاملين معها والمجتمع عن طريق عقد المؤتمرات والندوات العلمية.	٤,٣٣٢	٠,٧١٩
٤	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالمصلحة.	٢,٢٥٤	٠,٨١٥
٥	تساهم المصلحة في حملات التبرع بالدم وفى تجميل البيئة بالمجتمع.	١,٩٨١	٠,٧٩٢
٦	تحرص المصلحة على منح الأجازات الدراسية للعاملين فيها.	٧,٦١١	٠,٨٦٤

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة أن هنـــاك التزام محدود لدى الهيئة العامة للزكاة والدخل فيما يتعلق بتطبيق بعض مبادئ الحوكمة وأن الهيئة يتواجد بها صورياً نظام للحوكمة يشمل ميثاق أخلاقي مع الالتزام بالعدالة والشفافية غير أن الواقع يُظهر غير ذلك.

ثانياً: استخدام التحليل العاملى في تحليل البيانات للوصول إلى:

(أ) المتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعلى وكامل على نظام الزكاة والدخل السعودي: باستخدام التحليل العاملى سيتم تحديد المتغيرات ثم الوصول إلى المتغير الأكثر أهمية من حيث الترتيب كما بالجداول التالية التي

المنارة للاستشارات
www.mar

تم تبويبها، فالعوامل المستخلصة على الرغم من أنها تشكل نسباً مختلفة من التباين لكنها مهمة في تحديد المتغيرات المؤثرة، والعوامل التي تشمل هذه المتغيرات بالجدول رقم (٦) التالي:

م	الفقرة	المتغير
	وضع الصيغ القانونية التي تحدد بوضوح الأمور التالية:	
١	أ-تحديد الجهات المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة في المصلحة، مع تجهيز بيئة العمل المحاسبي والمالي والضريبي لتطبيق مبادئ الحوكمة.	X1
	ب-توزيع المسؤوليات بين الجهات المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة في المصلحة.	X2
	ج-الأطراف ذوى العلاقة في المصلحة وحقوقهم والتزاماتهم.	X3
2	التزام الإدارة الزكوية والضريبية بالحيادية في تعاملها مع الأطراف ذوى العلاقة.	X4
3	ينبغي أن يكون لدى الجهات المسئولة عن الإشراف والتنفيذ السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة حرفية وموضوعية.	X5
	ينبغي على الدولة مراعاة الأمور التالية:	
٤	أ-منح الإدارة التنفيذية الاستقلالية لتنفيذ أهدافها من خلال تشكيل المجلس الأعلى للزكاة والدخل	X6
	ب-السماح للمجلس الأعلى للزكاة والدخل بالقيام بواجباته واحترام استقلاليته.	X7
	ج-تبسيط وترشيد العمليات والممارسات والشكل القانوني بالهيئة العامة للزكاة والدخل.	X8
	د- الفصل بين رسم السياسة الزكوية والضريبية وتنفيذ السياسة الضريبية.	X9
	توفير الآليات التي تكفل مشاركة جميع الأطراف ذوى العلاقة داخل المصلحة وخارجها في تحسين وتطوير أدائها من خلال الآتي:	

المنارة للاستشارات
www.mar

م	الفقرة	المتغير
٥	أ-تمثيل بعض الأطراف ذوى العلاقة (المكلفين، العاملين، النقابات والهيئات والجهات الحكومية) بالمجلس الأعلى للزكاة والدخل.	X10
	ب-تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والعاملين.	X11
	عقد المؤتمرات الزكوية والضريبية والندوات.	X12
٦	توفير آليات مناسبة لرد الضريبة ودفع التعويضات المناسبة لأصحاب المصالح عند انتهاك حقوقهم.	X13
٧	إتاحة المعلومات من التعليمات والكتب الدورية ومشاريع القوانين الجديدة وطرق الحصول عليها بأسلوب دوري وفى الوقت المناسب إلى أصحاب المصالح.	X14
٨	تأمين حرية الاتصال بالمجلس الأعلى للزكاة والدخل والإدارة التنفيذية لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمصلحة من خلال تحديد الجهة المسئولة عن استقبال الشكاوى وتقديم الاستشارات وتحديد وسائل الاتصال التي تضمن سرية المعلومات والجهة التي قدمتها.	X15
٩	**ينبغي الإفصاح السليم وفى الوقت المناسب عن المعلومات التالية:**	
	أ-أهداف الهيئة العامة للزكاة والدخل والخطة الإستراتيجية.	X16
	ب-النتائج المالية والتشغيلية للمصلحة.	X17
	ج-مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	X18
	د-الأمور الجوهرية الخاصة بالمكلفين والعاملين.	X19
	هـ-المخاطر الزكوية والضريبية المتوقعة.	X20
١٠	تمتع المراجعة الزكوية والضريبية بالهيئة العامة للزكاة والدخل بالاستقلالية من خلال ارتباطها بلجنة للتدقيق أو ما يعادلها وتقديم تقاريرها إلى المجلس الأعلى للزكاة والدخل.	X21
	ينبغي لمجلس الإدارة الاستعانة بأشخاص مستقلين لديهم المهارة اللازمة والكفاءة لمساعدته في الحكم بموضوعية على شئون الهيئة العامة للزكاة	

المنارة للاستشارات
www.mar

م	الفقرة	المتغير
	والدخل مستقلاً عن الإدارة من خلال:	
١١	أ-تشكيل لجان للتخطيط الزكوى والضريبي.	X22
	ب-تشكيل لجان مستقلة للتعيينات والمكافآت.	X23
	ج-تشكيل لجان مستقلة للتدقيق.	X24
١٢	أن تتوفر لأعضاء المجلس الأعلى للزكاة والدخل القدرة وإمكانية الوصول إلى المعلومات المناسبة والدقيقة وفى الوقت المناسب.	X25
	ينبغي للمجلس الأعلى للزكاة والدخل القيام بالأعمال والمهام الرئيسية التالية:	
	أ-وضع رؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة (أهداف المؤسسة، خطط العمل، الموازنات، مراقبة تنفيذ الأداء).	X26
١٣	ب-تعين وعزل رئيس الهيئة العامة للزكاة والدخل.	X27
	ج-الإشراف على عمليات الإفصاح وفقاً للمعايير المحاسبية والقوانين ووسائل الاتصال المتاحة، وحل التعارض بين القوانين واللوائح والمعايير المحاسبية.	X28
	الرقابة على حالات تعارض المصالح بين المجلس الأعلى للزكاة والدخل والإدارة التنفيذية والمكلفين والجهات أصحاب المصالح.	X29
	د-التأكد من سلامة التقارير والأنظمة المحاسبية والمالية للهيئة العامة للزكاة والدخل.	X30
	هـ - ضمان حقوق المكلفين وأصحاب المصالح.	X31

حيث استخلصت (١٠) عوامل رئيسية تؤثر في تطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل السعودى من خلال القيم القاعدية تتغير بمجموعها

المنارة للاستشارات
www.mar

(73.212) من التباين الكلى والعوامل التي تشمل هذه المتغيرات وكما هو مبين في الجدول رقم (٧)، جدول (٨) مصفوفة العوامل المدورة" [١]".

تشير النتائج في جدول مصفوفة العوامل المدورة إلى أن جميع المتغيرات قد أخذت بالتحليل العاملى للمتغيرات من x31– x26 من حيث الأكثر أهمية من بين المتغيرات كمتطلبات أساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل السعودى بالرغم من إختلاف أهميتها حسب العوامل الثمانية، الأمر الذى يؤكد إتفاق عينة البحث على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل السعودى، مع توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات من خلال إصلاح البيئة المالية والمحاسبية وصياغة التشريعات وتحديد الأطراف ذات العلاقة بإدارة الزكاة والدخل، ومنح هذه الإدارة الاستقلالية من خلال تشكيل المجلس الأعلى للزكاة والدخل وقيامه بمسؤولياته وإشراك أصحاب المصالح أو من يمثلهم من مؤسسات أو هيئات ونقابات في المجلس الأعلى للزكاة والدخل وتوفير الإفصاح والشفافية عن أنشطة المصلحة المالية والتشغلية وأهدافها وتحديد حقوق وواجبات المكلفين وأصحاب المصالح.

(ب) دور تطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل السعودى في تحقيق جودة عملية المراجعة الزكوية والضريبية: من معطيات الجدول أرقام (٩)، (١٠)، (١١) التي تم تبويبها وتحليلها فإن العوامل المستخلصة على الرغم من أنها تشكل نسباً مختلفة من التباين لكنها مهمة في تحديد المتغيرات المؤثرة، في العمود الرابع من الجدول رقم (٩) أربعة عوامل رئيسية تتغير

[١] – انظر ملحق البحث

المنارة للاستشارات
www.mar

بمجموعها (٧٤,٦٥٨) من التباين الكلى والعوامل التي تشمل هذه المتغيرات هي:

	الفقرات	المتغير
	إن تطبيق مبادئ الحوكمة فى على نظام الزكاة والدخل يؤدى إلى تحقيق الآتى:	
1	أ-الالتزام الطوعى للمكلفين ومن ثم الربط الذاتي.	X32
	ب-يشعر الأطراف ذوى العلاقة بالثقة ويعزز ضمان حقوقهم.	X33
	ج-جودة اتخاذ القرار.	X34
	د-الحد من ظاهرة التهرب الزكوى والضريبى.	X35
	هـ-تضيق الفجوة الزكوية والضريبية.	X36
٢	إختيار أعضاء المجلس الأعلى للزكاة والدخل من الهيئات والنقابات والمؤسسات الحكومية له دور في تعزيز نظام المعلومات الزكوى والضريبى.	X37
٣	**سياسة المكافآت والإثابة التي يتم توفيرها في ظل تطبيق مبادىءالحوكمة على النظام الزكوى والضريبى تحقق ما يلى:**	
	أ-التزام العاملين بالقوانيين والتعليمات والإجراءات الضريبية.	X38
	ب-زيادة إنتاجية العاملين وتحقيق الرضا الوظيفى.	X39
	ج-جذب أصحاب الكفاءات والمهارات للعمل في الهيئة العامة للزكاة والدخل.	X40
٤	**تشكيل غالبية المجلس الأعلى للزكاة والدخل من المستقلين يؤدى إلى تحقيق ما يلى:**	
	أ-الاستقلالية في اتخاذ القرار.	X41
	ب-دعم القدرات الإدارية للهيئة العامة للزكاة والدخل.	X42
	ج-تفعيل الالتزام الطوعى وزيادة الثقة في الإدارة الزكوية والضريبية.	X43

المنارة للاستشارات
www.mar

	الفقرات	المتغير
	هـ- تفعيل دور المجلس الأعلى للزكاة والدخل في المحاسبة والمساءلة.	X44
٥	**تطبيق مبادئ الحوكمة في الهيئة يعمل على توزيع المسؤوليات بين الأطراف ذات العلاقة مما يؤدى إلى تحقيق الآتى:**	
	أ-سهولة قياس وتقويم الأداء.	X45
	ب-تقليل الرتابة في العمل.	X46
٦	ج- يساهم التدقيق الداخلى في تحديد المخاطر الزكوية والضريبية وتحقيق الجودة في عملية المراجعة الزكوية والضريبية.	X47
٧	د-الالتزام بتطبيق مبادىء الحوكمة في نظام الزكاة والدخل السعودى يساهم في تحقيق جودة عملية المراجعة الزكوية والضريبية.	X48
٨	التأكيد الموضوعى والدور الرقابى للتدقيق الداخلى للإدارة التنفيذية للهيئة العامة للزكاة والدخل يؤدى إلى الالتزام بتحقيق خطط التنمية والأهداف الاستراتيجية المحددة.	X49

بملاحظة النتائج من الجدول رقم (١٠) الخاص بالقيم القاعدية ونسب تباين العامل من التباين الكلى، والجدول رقم(١١) مصفوفة العوامل المدورة يتبين أن جميع المتغيرات قد أخذت بالتحليل العاملى لدور تطبيق مبادئ الحوكمة في نظام الزكاة والدخل السعودى وأثره على تحقيق جودة عملية المراجعة الزكوية والضريبية، بالرغم من اختلاف أهميتها حسب العوامل الأربعة التي تم استعراضها، **وتؤكد هذه النتائج صحة فرضية البحث التي تشير إلى ": إن تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال آلياتها على نظام الزكاة والدخل السعودي يؤدى إلى تحقيق جودة عملية المراجعة** "وهو ما يؤكد أن هناك دور لتطبيق مبادئ الحوكمة في النظام الزكوى والضريبى السعودى وأثره على جودة عملية المراجعة، حيث أن حوكمة النظام الزكوى والضريبى

المنارة للاستشارات
www.mar

تؤدى إلى رفع كفاءة الأداء داخل الإدارة الزكوية والضريبية وتحسين بيئة عمل النظام المحاسبى الضريبى ورفع كفاءة عملية المراجعة الزكوية والضريبية.

النتائج والتوصيات:

النتائج: يمكن عرض أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

١) لقد أتفقت آراء المهنين والأكاديمين وموظفى الهيئة العامة للزكاة والدخل على وجود ارتباط وثيق بين تطبيق مبادىء الحوكمة المرتبطة بنظام الزكاة والدخل وبين تحقيق جودة عملية المراجعة الزكوية والضريبية.

٢) لقد اتفقت آراء الأكاديمين والمهنيين وموظفى الهيئة العامة للزكاة والدخل على أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطبيق مبادئ الحوكمة الزكوية والضريبية هي الاستقلالية من خلال تشكيل المجلس الأعلى للزكاة والدخل وقيامه بمسؤولياته وإشراك أصحاب المصالح أو من يمثلهم من مؤسسات أو هيئات ونقابات في المجلس الأعلى للزكاة والدخل وتوفير الإفصاح والشفافية عن أنشطة المصلحة المالية والتشغلية وأهدافها وتحديد حقوق وواجبات المكلفين وأصحاب المصالح.

٣) يحقق تطبيق مبادئ الحوكمة بنظام الزكاة والدخل السعودى قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين والمكلفين ومتخذي القرارات اعتماداً على التقارير المالية التي روجعت وفقاً لآليات الحوكمة الزكوية والضريبية.

٤) وجود العديد من أوجه القصور في أداء الإدارة الزكوية والضريبية السعودية،وأن عملية المراجعة الزكوية والضريبية تواجه العديد من

المنارة للاستشارات
www.mar

المعوقات والصعوبات،وأن آليات المعايير المهنية والإقرارات الزكوية والضريبية من خلال نظام قوائم الإلكترونية غير كافية لرفع أداء الإدارة الزكوية والضريبية ومن ثم تحقيق جودة عملية المراجعة الزكوية والضريبية.

٥) ضعف خبرات ومهارات معظم مأمورى الزكاة والدخل بتطبيق القوانين والتعليمات الصادرة عن المصلحة أو وزارة التجارة والصناعة، نتيجة ضعف التأهيل وسوء التدريب.

٦) تساهم حوكمة الهيئة العامة للزكاة والدخل في القضاء على الفساد المالى والإدارى وتطبيق العدالة الزكوية والضريبية،وزيادة الإيرادات الزكوية والضريبية عن طريق القضاء على التهرب الزكوى والضريبى وزيادة الثقة في نظام الزكاة والدخل السعودى.

٧) تحقق حوكمة الهيئة العامة للزكاة والدخل منافع كثيرة للمصلحة وللمكلفين وتحافظ على العلاقة الجيدة بينهما.

٨) تفرض سياسة التنوع الاقتصادى ووجود العديد من الشركات متعددة الجنسيات تحديات كبيرة أمام الهيئة العامة للزكاة والدخل حتى تستطيع أن تصمد بمستوى الكفاءة المهنية والعملية لدى موظفيها في مواجهة هذه التحديات من تطبيق معايير الـ IFRES وتطبيق اتفاقيات تجنب الإزدواج الضريبى.

٩) في ظل سياسة التنوع الاقتصادى ووجود العديد من الشركات متعددة الجنسيات من المتوقع وجود توسع في هيكل الضريبة على حساب الزكاة يقابله توسع في النظم واللوائح والإجراءات وشكل وحجم الهيئة العامة للزكاة والدخل، حيث أن التطور في الهيكل الزكوى والضريبى الحالي

المنارة للاستشارات
www.mar

كان جزئياً وليس شاملاً، فيجب توسيع نطاق المشاركة من أصحاب المصالح وأطراف الحوكمة الزكوية والضريبية.

التوصيات: في هذا الإطار يوصي الباحث بما يلي:

١) تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة على نظام الزكاة والدخل السعودى، وضرورة قيام هيئة الرقابة المالية بتطوير التشريعات وإلزام الهيئة العامة للزكاة والدخل بتعيين مسئول عن إدارة الحوكمة تكون لدية دراية بقواعد الحوكمة وبمتطلبات الإفصاح لكي يفعل ممارسات الحوكمة بالإدارة الزكوية والضريبية.

٢) يُقترح أن يكون تطبيق مبادئ الحوكمة تدريجياً من خلال الالتزام بتطبيق بعض المبادئ مثل مبدأ الإفصاح والشفافية ومبدأ حماية المكلفين مع اعتبار إلزام باقى المبادئ فى فترة انتقالية تصبح بعدها جميع المبادئ إلزامية وواجبة التنفيذ فى كل مكونات نظام الزكاة والدخل.

٣) ضرورة تأهيل موظفي الهيئة العامة للزكاة والدخل ليواكبوا المنظومة الزكوية والضريبية الجديدة،وتوجيه حملة توعية بضرورة التغيير والاستعداد للمنظومة الزكوية والضريبية الجديدة.

٤) يجب أن يكون الهيكل الإدارى للهيئة العامة للزكاة والدخل متنوعاً يتضمن كفاءات فى مجالات التحليل المالى والفنى وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، ومن شأن هذا التنوع تحقيق الكفاءة فى الهيكل الإدارى وكيفية الحفاظ على المكلفين.

المنارة للاستشارات
www.mar

٥) لابد من العمل على تطوير التأهيل العلمى والعملى للعاملين بالهيئة العامة للزكاة والدخل، حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، ويكون ذلك بمواصفات خاصة محددة من قبل هيئة الرقابة المالية.

٦) ينبغي تشكيل فريق عمل يكلف بتطوير عدد من التشريعات ذات الصلة بحوكمة الشركات والحوكمة الزكوية والضريبية مثل قانون الشركات الموحد، قانون سوق المال الجديد، قانون تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة، وقانون تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار، قانون الضريبة على الدخل.

٧) ضرورة قيام المنظمات المهنية بالعمل على تدعيم استقلال المجلس الأعلى للزكاة والدخل عن طريق التحديد الواضح لمهام المجلس، مع ضرورة تحديد واجبات المجلس على أساس فهم واضح لطبيعة وأهداف وظيفته كضمان لحماية حقوق المكلفين والمصلحة، وتعديل توقعات المجتمع عن طريق سبل الاتصال الفعال وزيادة وعي وثقافة الرأي العام بوظيفته وأهدافه.

٨) ينبغي المشاركة الفعالة في عقد الندوات والمؤتمرات حول موضوع الحوكمة الزكوية والضريبية، ودراسة هذا المفهوم الجديد وآليات تطبيقه بكافة المصالح والهيئات السعودية، خاصة تلك التي تتعامل مع الجمهور والمستثمرين ومناقشته مع جميع الأطراف المعنية.

المنارة للاستشارات
www.mar

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- **كتب:**

١. ابن منظور، (١٩٨٩)، لسان العرب. مصر: دار المعارف.

٢. حماد، طارق عبد العال (٢٠٠٥)، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- **دوريات علمية:**

١. بوسلمة، حكيمة (٢٠١٣)، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مخبر بحث لاقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة –الجزائر.

٢. حسانين، أحمد سعيد قطب(٢٠١٣) التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة "دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، مجلد ٤٦. العدد ١.

٣. الرحيلى، عوض بن سلامة(٢٠٠٨) " لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات، حالة السعودية " مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة،م٢٢،ع١ المملكة العربية السعودية.

٤. سامي، مجدي محمد (٢٠٠٩)، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، مجلد ٤٦، العدد ٢

المنارة للاستشارات
www.mar

٥. الشواورة، فيصل محمود (٢٠٠٩)، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٢٥، العدد ٢.

٦. علام، بهاء الدين سمير(٢٠٠٩) " أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالى للشركات المصرية -دراسة تطبيقية -وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصرى.

٧. على، مصطفى، حسين، على، يعقوب، فيحاء (٢٠١٣) " دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية " مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد ٢٢.

٨. محمد، طالبى (٢٠٠٨)، أثر الحوافز الضريبية وسبل تفعيلها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا – العدد السادس.

٩. المعتاز، إحسان بن صالح (٢٠٠٨)، بحث بعنوان "أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة إنرون والدروس المستفادة"، مقدم للندوة الحادية عشر لسبل تطوير المحاسبة، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، م٢٢ ع١.

- **مؤتمرات:**

١. الأسرج، حسين عبد المطلب. (٢٠١٢). دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، مؤتمر الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المنارة للاستشارات
www.mar

٢. الخطيب، خالد (٢٠٠٩)، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، مؤتمر إدارة منظمات الأعمال، التحديات العلمية المعاصرة، الأردن، جامعة العلوم التطبيقية.

٣. الخطيب، ممدوح عوض (٢٠١٣) ورقة بحثية بعنوان "التنويع والنمو في االقتصاد السعودي " مقدمة للمؤتمر الأول لكليات إدارة الأعمال بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، ١٦ فبراير.

٤. الشافعى، ياسر زكريا (٢٠١٥)، ورقة بحثية بعنوان " حوكمة الإدارة الضريبية لرفع كفاءة التحاسب الضريبى " مقدمة للمؤتمر الضريبى الثانى والعشرين بعنوان تطوير النظام الضريبى المصرى في ضوء متطلبات الاستثمار والتنمية،دار الدفاع الجوى،القاهرة، ٢٦-٢٨ يونيو.

٥. الشافعى، جلال (٢٠١٢)، ورقة بحثية بعنوان " إطار مقترح لتطوير النظام الضريبى المصرى ليتواءم مع الحالة الاقتصادية الحالية " مقدمة للمؤتمر الضريبى الثامن عشر بعنوان نحو نظام ضريبى ملائم لمواجهة التحديات المعاصرة، دار الدفاع الجوى،القاهرة، ٢٦-٢٨ يونيو.

٦. طريف، جليل (٢٠٠٣). تعثر الشركات في بعض الدول العربية وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، مصر، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر"لماذا تنهار بعض الشركات –التجارب الدولية والدروس المستفادة منها"، مركز المشروعات الدولية.

٧. عبداللطيف، عارف محمد (٢٠١٥)،ورقة بحثية بعنوان " العلاقة بين الضريبة المؤجلة والتخطيط الضريبى وأثر الحوكمة الضريبية عليها "مقدمة للمؤتمر الضريبى الثانى والعشرين –تطوير النظام الضريبى

المنارة للاستشارات
www.mar

المصرى في ضوء متطلبات الاستثمار والتنمية، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، دار الضيافة، ٨-٩ يونية.

٨. غنيم، سامى (٢٠١٢) " ورقة عمل بعنوان " محددات تطوير النظام الضريبى المصرى لملائمة التحديات المعاصرة " المؤتمر الضريبى الثامن عشر، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، المجلد الثانى، ٢٦-٢٨ يونيو.

٩. منصور، عبد الله، بزاوية،عبد الحكيم (٢٠١٣)، ورقة بحثية بعنوان " أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في التنظيمات المؤسساتية للزكاة "مقدمة للمؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي (ICIEF)،استنطبول، تركيا، ٩-١١ سبتمبر.

- **رسائل علمية:**

١٠. أبوعمر، عبدالناصر محمد فؤاد (٢٠١٠) " إطار مقترح لأدلة الحوكمة الضريبية وأثرها على كفاءة وفاعلية الأداء الضريبى " رسالة ما جستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.

١١. بزاوية، عبد الحكيم (٢٠١١)، الإطار المؤسساتي للزكاة: أبعاده ومضامينه – دراسة مشكلة الثقة في صندوق الزكاة الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ٢٠١١.

- أخرى:

١. الرفاتي، علاء الدين (٢٠٠٦) مقترح لتنظيم وإدارة أموال الزكاة (غزة: الجامعة الإسلامية، من موقع:

المنارة للاستشارات
www.mar

http://isegs.com/forum/attachment.php?attachmentid=1340&d=1237218708

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

A) Articles and periodicals:

1. Benston, G.J & Hartgraves ,A.L.(2002) ,Enron: what happened and what we can learn from it, Journal of Accounting and Public Policy 21.
2. Brewster, M. (2004) , Burying the Past: Audit firms have Gotten Tougher and Board Audit Committees Have, Too. CEO Magazine, (107) April: 34-3
3. Catherine, L. Kuchta-Helbling & Sullivan, John D., (2003) Afforesting the Corporate Governance In The development and rising and Transitional Economies, CIPE, www.cipe.orgtopic/coruption & www.cipe.orgtopic/governance.
4. Stolowy, H. (2005) Nothing like the Enron affair could happen in France (!). European Accounting Review, 14(2): 405-415.
5. Tonge, A., Greer, L. and Lawton, A. (2003) The Enron story: you can fool some of the people some of the time..., Business Ethics: A European Review, 12(1) January: 4-22.

B)Books and other:

6. Dellaportas, S; Gibson, K; Alagiah, R; Hutchinson, M; Leung, P; and Homrigh, D. (2005) "Ethics, Governance & Accountability: A Professional Perspective", John Wiley & Sons. Australia
7. Hermanson , Dana R & Rittenberg ,Larry, (2003) "Internal Audit and Organizational Governance "The Institute of Internal Auditors Research Foundation

المنارة للاستشارات
www.mar

Copyright © 2003 by The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 3270-4201.

8. Michael, Armstrong,2006 "Performance management - Key Strategies and practical guidelines" , 3RD , London and Philadelphia.
9. OECD, (2006) "Tax Administration in OECD and Selected Non-OECD Countries: Comparative Information Series" ,. http://www.oecd.org.

المنارة للاستشارات
www.mar

الملاحق

جدول (٧) القيم القاعدية ونسب التباين الخاصة بالمتطلبات الأساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة

العامل	القيم الذاتية	نسبة تباين العامل %	نسبة التباين التجميعى
1	8.564	21.115	21.115
2	5.132	15.211	36.326
3	3.715	9.415	45.741
4	2.61	7.562	53.303
5	1.672	4.558	57.861
6	1.325	3.551	61.412
7	1.283	3.982	65.394
8	1.044	3.011	68.405
9	0.875	2.025	70.43
10	0.838	2.782	73.212
11	0.669	2.552	75.764
12	0.556	1.892	77.656
13	0.521	1.765	79.421
14	0.452	1.442	80.863
15	0.398	1.552	82.415
16	0.331	1.056	83.471
17	0.265	0.855	84.326

المنارة للاستشارات
www.mar

العامل	القيم الذاتية	نسبة تباين العامل %	نسبة التباين التجميعى
18	0.251	0.799	85.125
19	0.223	٠,٨٣٠٦٥	85.95565
20	0.177	0.525	86.48065
21	0.452	0.542	87.02265
22	152	0.444	87.46665
23	0.125	0.355	87.82165
24	6.5544402	0.215	88.03665
25	5.9251211	0.21	88.24665
26	4.5796002	0.154	88.40065
27	3.484225	0.117	88.51765
28	1.9782225	3.45111	91.96876
29	1.6985224	3.57814	95.5469
30	9.6612002	2.151102	97.698002
31	6.9256023	2.302005	100

جدول (٨) مصفوفة العوامل المدورة

	Component							
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
1	0.253	0.316	7.879	0.872	−2.945	−3.659	−6.101	−9.442
2	0.156	4.314	0.197	0.833	0.115	0.295	0.113	6.955
3	0.137	7.882	0.166	0.798	7.825	0.276	3.148	−.194

المنارة للاستشارات
www.mar

Component								
4	9.790	0.346	−2.997	0.698	.144	0.125	−5.171	.119
5	6.952	0.455	6.489	0.499	9.701	0.655	−6.911	−.114
6	5.964	−2.585	8.758	0.216	−1.775	0.778	3.039	−9.677
7	0.188	0.166	−1.695	0.415	−4.982	0.765	−.148	.345
8	−9.968	3.868	0.755	0.134	0.152	0.362	0.122	0.311
9	−2.689	−3.357	0.587	4.475	0.305	0.145	0.369	.454
10	−.175	−.141	0.254	0.188	0.789	−4.297	0.128	−7.657
11	3.2875	1.188	0.499	−9.415	0.456	8.415	0.448	−.254
12	0.123	2.746	0.191	0.124	4.475	−.144	0.951	5.688
13	8.757	0.167	0.843	9.756	−9.142	−.232	0.291	−.113
14	0.115	2.941	0.687	0.198	.277	0.119	8.998	−.219
15	0.116	0.167	0.889	3.281	7.924	0.139	5.245	−.199
16	6.523	0.437	0.592	−1.087	0.335	0.140	−.384	−5.455
17	0.143	0.499	0.466	0.288	0.257	−0.143	0.115	−5.645
18	−.109	0.533	0.246	2.255	0.594	−9.687	−6.554	6.123
19	.107	0.543	0.524	6.728	0.298	0.312	4.578	0.187
20	−4.882	0.547	0.285	3.555	0.781	8.588	−1.662	3.254
21	0.256	0.217	−.347	−.185	−.175	1.565	7.981	0.694
22	6.932	0.947	6.579	0.166	7.684	2.959	8.212	6.451
23	−5.112	0.982	4.662	0.160	5.462	0.116	3.956	2.154
24	6.409	0.924	0.115	0.195	−5.335	9.985	5.445	2.654

المنارة للاستشارات
www.mar

	Compo nent							
25	0.328	0.243	0.211	−.292	8.335	0.378	0.598	0.112
26	0.917	−5.324	0.114	4.798	−8.669	5.278	−3.221	0.115
27	0.933	−6.457	−8.171	0.145	−1.321	0.122	.118	8.981
28	0.882	−6.486	0.151	9.992	−6.772	−5.373	0.161	0.145
29	0.915	0.137	0.162	2.773	4.751	−2.148	8.625	9.776
30	0.934	7.855	2.175	0.254	−9.841	4.541	−2.981	−.127
31	0.795	0.276	−.119	0.250	−8.442	0.170	−1.578	−.214

جدول (١٠) القيم القاعدية ونسب تباين العامل من التباين الكلى

العامل	القيم الذاتية	نسبة تباين العامل %	نسبة التباين التجميعى
1	٨,٠٢١	٤٥,١٠٢	٤٥,١٠٢
2	٢,٧٥٢	١٤,٦٦١	٥٩,٧٦٣
3	١,٥٥٤	٩,١٤١	٦٨,٩٠٤
4	١,٣٦٦	٥,٧٥٤	٧٤,٦٥٨
5	٠,٩٨٦	٥,٥١١	٨٠,١٦٩
6	٠,٩١٨	٥,١٠٢	٨٥,٢٧١
7	٠,٦١٤	٣,٤٥٨	٨٨,٧٢٩
8	٠,٥١	٢,٤٦٥	٩١,١٩٤
9	٠,٣٧٨	٢,١٥٤	٩٣,٣٤٨
10	٠,٣٢٤	١,٤٦٥	٩٤,٨١٣
11	٠,١٩٣	١,٢١٤	٩٦,٠٢٧
12	٠,١٨٨	٠,٩٣١	٩٦,٩٥٨

المنارة للاستشارات
www.mar

العامل	القيم الذاتية	نسبة تباين العامل %	نسبة التباين التجميعى
13	٠,١٦٩	٠,٨٩١	٩٧,٨٤٩
14	٠,١١١	٠,٦٥١	٩٨,٥
15	٩,٤٩٥	٠,٥٣٤	٩٩,٠٣٤
16	٧,٨٠١	٠,٤٥٤	٩٩,٤٨٨
17	٥,٨٢٥	٠,٣٢٥	٩٩,٨١٣
18	٣,٥٤١	٠,١٨٧	١٠٠

المنارة للاستشارات
www.mar

جدول (١١) مصفوفة العوامل المدورة

	Component							
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
1	0.253	0.316	7.879	0.872	−2.945	−3.659	−6.101	−9.442
2	0.156	4.314	0.197	0.833	0.115	0.295	0.113	6.955
3	0.137	7.882	0.166	0.798	7.825	0.276	3.148	−.194
4	9.790	0.346	−2.997	0.698	.144	0.125	−5.171	.119
5	6.952	0.455	6.489	0.499	9.701	0.655	−6.911	−.114
6	5.964	−2.585	8.758	0.216	−1.775	0.778	3.039	−9.677
7	0.188	0.166	−1.695	0.415	−4.982	0.765	−.148	.345
8	−9.968	3.868	0.755	0.134	0.152	0.362	0.122	0.311
9	−2.689	−3.357	0.587	4.475	0.305	0.145	0.369	.454
10	−.175	−.141	0.254	0.188	0.789	−4.297	0.128	−7.657
11	3.2875	1.188	0.499	−9.415	0.456	8.415	0.448	−.254
12	0.123	2.746	0.191	0.124	4.475	−.144	0.951	5.688
13	8.757	0.167	0.843	9.756	−9.142	−.232	0.291	−.113
14	0.115	2.941	0.687	0.198	.277	0.119	8.998	−.219
15	0.116	0.167	0.889	3.281	7.924	0.139	5.245	−.199
16	6.523	0.437	0.592	−1.087	0.335	0.140	−.384	−5.455
17	0.143	0.499	0.466	0.288	0.257	−0.143	0.115	−5.645
18	−.109	0.533	0.246	2.255	0.594	−9.687	−6.554	6.123
19	.107	0.543	0.524	6.728	0.298	0.312	4.578	0.187

المنارة للاستشارات
www.mar

	Component							
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
20	-4.882	0.547	0.285	3.555	0.781	8.588	-1.662	3.254
21	0.256	0.217	-.347	-.185	-.175	1.565	7.981	0.694
22	6.932	0.947	6.579	0.166	7.684	2.959	8.212	6.451
23	-5.112	0.982	4.662	0.160	5.462	0.116	3.956	2.154
24	6.409	0.924	0.115	0.195	-5.335	9.985	5.445	2.654

المنارة للاستشارات
www.mar