الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باجي مختار-عنابة

BADJI MOKHTAR ANNABA UNIVERSITY
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR ANNABA

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

أثر آليات حوكمة الشركات على ممارسة التسيير الضريبي

-دراسة قياسية لعينة من المؤسسات الفرنسية المسجلة بمؤشرSBF120-

شعبة العلوم اقتصادية و علوم التسيير

تخصص محاسبة

من اعداد الطالب: ميلي محمد لخضر مدير الاطروحة: أ.د بن عمارة منصور

أعضاء لجنــة المناقشــة

لجنة المناقشة	الرتبة	جامعة الانتماء	الصفة
سماش كمال	أستاذ	جامعة باجي مختار عنابة	رئيـــسًا
بن عمارة منصور	أستاذ	جامعة باجي مختار عنابة	مقررا
حولي محمد	أستاذ	جامعة باجي مختار عنابة	عضوا
بوشويشة رقية	أستاذ	جامعة محمد شريف مساعدية سوق اهراس	عضوا
جلابة علي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	عضوا
تومي سمية	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	عضوا

السنة الجامعية: 2026/2025

ملخص

هدفت هذه الاطروحة إلى دراسة أثر اليات حوكمة الشركات على مستوى الانخراط في ممارسة التسيير الضريبي. حيث تم دراسة كل من خصائص مجلس الإدارة (الاستقلالية، الحجم، ازدواجية الوظيفة، التنوع الديمغرافي،) والتدقيق الخارجي كإحدى اهم اليات الحوكمة وأثرهما على ممارسة التسيير الضريبي، كما تم استخدام معدل الضريبة الفعلي كمؤشر لقياس التغير في ممارسة التسيير الضريبي. و لتحقيق الهدف المنشود فقد تم الاعتماد على دراسة قياسية لبيانات البانل لعينة مكونة من 65 مؤسسة فرنسية مسجلة بمؤشر SBF120 في بورصة باريس للفترة ما بين 2012-2015 .تشير نتائج الانحدار بطريقة المربعات الصغرى العامة أن استقلالية و حجم المجلس لديهما أثر سلبي على ممارسة التسيير الضريبي بينما تواجد العنصر النسائي في المجلس و التدقيق الخارجي لديهما اثر ايجابي على ممارسة التسيير الضريبي و لم نجد أثر ذو دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير ازدواجية الوظيفة.

الكلمات المفتاحية: التسيير الضريبي، معدل الضريبة الفعلي، حوكمة الشركات، خصائص مجلس الإدارة، التدقيق الخارجي، اليات حوكمة الشركات.

Abstract

The aim of this thesis is to study the effect of the corporate governance mechanisms on the level of involvement in tax management practice. We studied the Board of directors' characteristics (independence, size, duality function, demographic diversity,) and the external audit as one of the most important governance mechanisms and its effects on tax management practice. The effective tax rate index was adopted as a measure of tax management variation. To achieve this aim, the study relied on an empirical study using panel data on a sample composed of 65 French companies listed on the SBF 120 index in Paris stock exchange for the period between 2012-2015. The generalized least squares (GLS) regression results indicate that board independence and size have negative effects on tax management. However the presence of women in the board and external audit positively affects tax management practice, no significant relationship was found between duality function and tax management.

Key Words: Tax management, Effective tax rate, corporate governance, Board of directors' characteristics, external audit, corporate governance mechanisms.

الاهداء

إلى أبي وأمي الحنونين، اللذين لم يكلوا عن دعمي وتشجيعي حفظهما الله ورعاهما،

إلى أسرتي الغالية

زوجتي وابنائي

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى كل الزملاء والأصدقاء و كل من كان لنا عونا وسندا في إنجاز هذا العمل

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

شكر وعرفـان

اشكر الله سبحانه و تعالى على توفيقي في انجاز هذا العمل

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور **بن عمارة منصور** الذي قبل الإشراف على هذه الاطروحة، والذي لم يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه القيمة

أتقدم أيضا بشكري الجزيل إلى السادة الأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة بتشريفهم لي وقبولهم مناقشة هذا العمل

قائمـــة

المحتويـــات

قائمــة الأشكـال

الرقم	عنــوان الشكل	الصفة
01	التطور التاريخي لنظريات الحوكمة	23
02	تطور نسبة العنصر النسائي في مجالس إدارة الشَّركات في أوربا إلى غاية 2018.	60
03	لجان مجلس الإدارة ومهامهم	61
04	*من الصدق الى الغش الضريبي سلسلة متواصلة من السلوك*	75
05	*تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضريبي*	86
06	*الآراء الصادرة عن الملفات المدروسة من طرف اللجنة الاستشارية للتعسف في استعمال الحق الضَّريبي ما بين 2013 و2017.*	97
07	*مقارنة بين معدل الضريبة القانوني ومعدل الضريبة الفعلي لبعض دول G20*	101
08	*العلاقة بين متغيرات الدراسة*	186

قائمــة الجـداول

الرقم	عنـوان الجدول	الصفة
01	ملخص لنظريات الحوكمة ومميزاتها	32
02	آليات الحوكمة حسب (Charreaux)	56
03	البني النظرية الأساسية لمعايير التسيير الضَّريبي الفعَّال حسب الدراسات السابقة	81
04	الشركات (المؤسَّسات الصغيرة والمتوسطة PME) التي رقم أعمالها أقل من 7,63 مليون أورو 2019/1/1	173
05	الشركات التي يتراوح رقم أعمالها ما بين 7,63 مليون أورو و250 مليون أورو	173
06	الشركات التي رقم أعمالها 250 مليون أورو فما فوق	173
07	المعدلات الأخرى المخفضة	174
08	ملخص لفرضيات الدراسة	177
09	مجموع المؤسسات المكونة لعينة الدراسة	180
10	المؤسسات المكونة لعينة الدراسة	180
11	بيانات الحوكمة لكل مؤسسة	183
12	البيانات المالية والمحاسبية والضريبية لكل مؤسسة	184
13	متغيرات الدراسة وقياسها	187
14	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	188
15	حساب معدل الضريبة الفعلي لشركة CARREFOUR لسنة 2012	189
16	حساب معدل الضريبة الفعلي لشركة TRIGANO لسنة 2015	189
17	تقدير نماذج البانل الثلاثة	195
18	نتائج اختبار الاثار الثابتة الزائدة او الغير معنوية Redundant fixed effects	197
19	نتائج اختبار Hausman	198
20	نتائج اختبار مضاعف لجرانج LM Lagrange multiplier	199
21	ملخص نتائج اختبارات المفاضلة بين النماذج	199
22	مصفوفة الارتباط Pearson	200
23	نتائج تقدير الانحدار الثانوي لقيم مربعات البواقي	202
24	نتائج الانحدار الثانوي بقيم البواقي ودرجة ابطاء ثنائي	204
25	نتائج تقدير الانحدار بطريقة المربعات الصغرى العامة (GLS)	205

قائمــة المحتويات

العنـــوان	الصفحة
الاهداء	
شكر وعرفان	
ملخص	
Abstract	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة المحتويات	
المقدمة	
1- مقدمة	1
2- الإشكالية	2
3- فرضيات الدراسة	2
4- الدراسات السابقة	3
5- علاقة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	5
6- منهجية الدراسة	5
7- أهمية الدراسة	6
8- أهداف الدراسة	6
9- أسباب اختيار موضوع الدراسة	7
10- الإطار الزماني والمكاني للدراسة	7
11- هيكل الدراسة	8
12- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة	9
13- صعوبات الدراسة	12
الفصل الأول: الإطار النظري لحـــوكمة الشركات	
تمهيد	14
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشَّركات النظريات والأهداف	15
1-ماهية حوكمة الشَّركات	15
1-1 نشأة وبروز حوكمة الشَّركات	15
1-2-تعريف حوكمة الشَّركات	18
2-الاتجاهات النظرية لحوكمة الشَّركات	20
2-1-المدخل الانضباطي للحوكمة	20

2-2-المدخل الإدراكي للحوكمة	22
2-3-أهم نظريات حوكمة الشَّركات	24
3-أهداف حوكمة الشَّركات والأطراف المعنية بتطبيقها	32
3-1-أهداف حوكمة الشَّركات	32
3-2-الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشَّركات	34
المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشَّركات، خصائصها، وتجارب بعض الدول في تطبيقها	35
1-مبادئ حوكمة الشَّركات	35
1-1-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشَّركات	36
1-2- حفظ حقوق المساهمين	37
1-3- المستثمرون من المؤسَّسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء	38
1-4-دور أصحاب المصالح	39
1-5-الإفصاح والشفافية	40
1-6- مسؤوليات مجلس الإدارة	41
2-خصائص حوكمة الشَّركات	42
3-تجارب تطبيق حوكمة الشَّركات في بعض الدول	44
3-1-تجربة تطبيق حوكمة الشَّركات في المملكة المتحدة	44
3-2-تجربة تطبيق حوكمة الشَّركات في الولايات المتحدة الأمريكية	45
3-3-تجربة تطبيق حوكمة الشَّركات في ألمانيا	47
3-4-تجربة تطبيق حوكمة الشَّركات في تونس	51
3-5-تجربة تطبيق حوكمة الشَّركات في الجزائر	53
المبحث الثالث: آليات حوكمة الشَّركات	54
1-تصنيف آليات الحوكمة	54
2-الآليات الداخلية للحوكمة	56
2-1-مجلس الإدارة	56
2-2-التدقيق الداخلي	63
2-3-هيكل الملكية	64
2-4-الملكية الإدارية وأنظمة التحفيز المرتبطة بالأداء	65
3-الآليات الخارجية للحوكمة	66
3-1-منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري والسوق المالي	66
3-2-الاندماجات والاكتساب	66
3-3-التدقيق الخارجي	66
3-4-التشريع والقوانين	67

3-5-آليات حوكمة خارجية أخرى	68
خلاصة الفصل	69
الفصل الثاني: الإطار النظري للتسيير الضريبي	
تمهيـد	72
المبحث الأول: ماهية التسيير الضَّريبي في المؤسَّسة الاقتصادية	73
1-التسيير الضَّريبي والمصطلحات المقاربة لـه	73
1-1-التسيير الضَّريبـي	73
1-2-المصطلحات المقاربة لـه	74
2- نظريات التسيير الضَّريبي في المؤسَّسة	77
2-1-نظرية التسيير الضَّريبي الفعَّال	77
2-2-نظرية التجنب الضَّريبي	82
2-3-تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضريبي (PMLTA)	84
3-المجالات البحثية للتسيير الضَّريبي	86
المبحث الثاني: حرية التسيير الضَّريبي وحدوده على ضوء النظريات القانونية الضَّريبية	90
1-مبدأ حرية التسيير الضَّريبي	90
1-1-الاعتراف بمبدأ حرية التسيير الضَّريبي ضمن الاجتهاد القضائي الضَّريبي	92
1-2- تطبيق الاعتراف بمبدأ حرية التسيير ضمن القوانين:	92
2-الحدود القانونية لمبدأ حرية التسيير الضَّريبي	95
2-1-نظرية التعسُّف في استعمال الحق	95
2-2-نظرية التصرف غير العادي للتسيير	98
المبحث الثالث: مقاربات قياس التسيير الضَّريبي	100
1-معدل الضَّريبة الفعلي	100
1-1-محددات مؤشر معدل الضَّريبة الفعلي	103
2-الفروقات بين الدخل المحاسبي والضَّريبي (BTD)	104
2-1-الاختلاف بين الدخل المحاسبي والضَّريبي	105
3-مقاييس أخرى للتسيير الضَّريبي	108
3-1-مقياس الانتشار الضَّريبي Tax Spread:	108
3-2-مقياس معدل الضَّريبة الكفؤ (tax alpha)	109
خلاصة الفصل	111
الفصل الثالث: علاقة حوكمة الشركات وآلياتها بالتسيير الضريبي	
تمهيـد	113
المبحث الأول: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في التسيير الضَّريبي	114

1-الحوكمة الضَّريبية للمؤسَّسة	114
1-1-الحوكمة الضَّريبية في بعض الدول	115
2-المسؤولية الاجتماعية والضَّريبة	117
2-1-ميثاق المسؤولية الضَّريبية ومدونة حسن السُّلوك الضَّريبي	119
3-المعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح والشفافية في التسيير الضَّريبي:	124
3-1-الإفصاح عن الوضعيات غير المؤكدة في القوائم المالية	124
3-2-معايير الافصاح عن الضَّريبة الخاصة بكل بلد على حدة	126
المبحث الثاني: تسيير المخاطر وتدقيق الضَّريبة	129
1-تسيير المخاطر الضَّريبية	129
1-1-تعريف المخاطر الضَّريبية	129
1-2- تصنيف الخطر الضَّريبي	130
1-3- مصادر الخطر الضَّريبي	132
1-4-مراحل تسيير المخاطر الضَّريبية	134
2-التدقيق الضَّريبي	136
2-1-تعريف التدقيق الضَّريبي	136
2-2- أهداف التدقيق الضَّريبي	137
المبحث الثالث: آليات حوكمة الشَّركات و التسيير الضَّريبي	140
1- الآليات الداخلية للحوكمة والتسيير الضريبي	140
1-1-هيكل الملكية	140
1-2-أنظمة التحفيز المرتبطة بالأداء	144
1-3-مجلس الإدارة وخصائصه	144
1-4-وظيفة الضَّرائب	148
1-5-التدقيق الداخلي	150
2-الآليات الخارجية للحوكمة والتسيير الضريبي	151
2-1-التدقيق الخارجي	151
2-2-التشريعات والقوانين	153
2-3-إدارة الضَّرائب	155
خلاصة الفصل	158
الفصل الرابع: دراسة عينة من المؤسسات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF120	
تمهيد	160
المبحث الأول: حوكمة الشركات والضرائب على الأرباح في الشركات الفرنسية	161
1-تطور حوكمة الشركات الفرنسية	161

1-1-تقرير فيينو الأول Viénot I	161
1-2-تقرير Morini لإصلاح قانون الشركات	163
1-3--تقرير فيينو الثاني Viénot II:	164
1-4-تقرير بوتون Bouton	167
1-5-قانون الأمن المالي	167
1-6-مواثيق حوكمة الشركات حاليا	168
2-الضرائب على أرباح المؤسسات الفرنسية	171
2-1-الضريبة على الشركات	171
المبحث الثاني: العناصر الأساسية للدراسة (صياغة الفرضيات، المجتمع، العينة، البيانات)	175
1-تحديد فرضيات الدراسة	175
1-1-استقلالية مجلس الإدارة	175
1-2-حجم مجلس الإدارة:	176
1-3-ازدواجية الوظيفة	176
1-4-التنـوع الديمغرافي	176
1-5-التدقيق الخارجي	177
2-مجتمع الدراسة- العينة والبيانات	178
2-1-مجتمع الدراسة	178
2-2-عينة الدراسـة	179
2-3-البيانات المجمعة	183
المبحث الثالث: الدراسة القياسيـة	184
1-متغيرات الدراسة	184
1-1-المتغير التابـع	184
1-2-المتغيرات المستقلة	185
1-3-المتغيرات الرقابية	185
2-تحضير قاعدة بيانات الدراسـة	187
3-الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسـة	188
3-1-المتغير التابع	188
3-2-المتغيرات المستقلة	190
3-3-متغيرات الرقابة	192
4-الدراسة القياسية	192
4-1-نماذج بيانات البانل PANEL DATA	192
4-2-اختيار نموذج البانل المناسب للدراسة	194

4-2-اختبار صلاحية بيانات الدراسة	200
4-3-تقدير الانحدار بطريقة المربعات الصغرى العامة (GLS)	205
4-4-تحليل نتائج الانحدار واختبار صحة الفرضيات	206
خلاصة الفصل	208
خاتمــة	210
قائمـة المصادر والمراجـع	216
قائمـة الملاحق	231

المقدمة

1-مقدمـة :

إنّ الأزمات والانهيارات المالية المختلفة التي حدثت في كثير من المؤسسات ولاسيما في الدول المتقدمة والتي أدت إلى اتساع نطاق عدم الثقة في المؤسسات وكل ما تصدره من بيانات، كل ذلك أدَّى إلى المطالبة بإيجاد متطلبات ومعايير ومواثيق للحد وضبط التعامل مع السلوكيات غير المرغوب بها في منظمات الأعمال، ومن ثم ظهرت فكرة اللجوء إلى حوكمة الشركات باعتبارها الوسيلة التي من خلالها يمكن إرساء قواعد ومواثيق سلوكية ضمانًا لتحقيق الشفافية وحماية مصالح كافة الأطراف المتعاملة. حيث اتجهت الأنظار إلى حوكمة الشركات لتفادي حدوث ما حدث باعتبارها أداة تهدف إلى تعظيم أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديًا وإداريًا وأخلاقيًا.

في ظل هذا التحول الكبير الذي شهدته التشريعات والمواثيق المطالبة بأكثر شفافية وإفصاح ومسؤولية في مختلف العمليات والبيانات المالية والمحاسبية التي تصدرها المؤسسات، من بين هذه البيانات تظهر الضريبة من بين المتغيرات الواجب تسييرها نظرا للمخاطر المتعلقة بها والتي قد تكون لها آثارًا سلبية على الصحة المالية للمؤسَّسة وسمعتها.

وتعتبر الضريبة متغيرًا هامًا نظرًا لأثر الاقتطاع الضريبي على مختلف القرارات ونتائج المؤسَّسة، حيث لم تبق هذه الأخيرة عن معزل من الفضائح المذكورة سالفا، أين عمدت عدة مؤسسات عالمية على غرار Enron وWorldCom ، بالتلاعب بالحسابات والتقارير المالية لها واستعمال المتغير الضريبي لتحقيق مكاسب غير مشروعة، وبما في ذلك التهرب من دفع الضريبة، بالتالي إلى تعظيم ثروة المسيرين على حساب أصحاب المصلحة الآخرين بما فيهم المساهمين والسلطات الضريبية. حيث أصبح تسيير الضريبة ومخاطرها من إحدى مشاكل الوكالة التي تواجهها حوكمة الشركات لتفسير ما حدث من فضائح مالية وضريبية في هذه المؤسسات.

هذه الأحداث أدَّت أيضا بالباحثين والمهتمين بالموضوع إلى دراسة التقاطع بين حوكمة الشركات وتسييرها الضريبي ومحاولة طرح بدائل جديدة في سبيل تجنب الوقوع في مثل هذه الأزمات، والسعي إلى إدماج مبادئ حوكمة الشركات وآلياتها من أجل إرساء تسيير ضريبي مقبول من الناحية القانونية والأخلاقية يرضي جميع الأطراف.

إنَّ إرساء مثل هذه البدائل على مستوى المؤسسة يؤدِّي بنا إلى التساؤل عن دور آليات الحوكمة (مجلس الإدارة وخصائصه، لجنة التدقيق، التدقيق الداخلي، محافظ الحسابات، المستشار الخارجي.....) وهي الجهات المعنية بإرساء هذه المبادئ، والتي من خلالها يتم التأثير لمعالجة المشاكل المتعلقة بسوء تسيير المتغير الضريبي وكيف يجب أن تكون خصوصياتها للحد من الممارسات الضريبية السيئة.

2-الإشكالية

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: **ما هو أثر آليات حوكمة الشركات على ممارسة التسيير الضريبي بالرجوع إلى حالة المؤسَّسات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF120 .**

ومن خلال هذا السؤال المحوري تتبلور معالم إشكاليتنا في أسئلة فرعية يمكن صياغتها كما يلي:

- ما هو الإطار النظري لحوكمة الشركات وآلياتها؟
- ما هو الإطار النظري للتسيير الضريبي وما هي طرق قياسه؟
- ما هي العلاقة التي تربط حوكمة الشركات وآلياتها بالتسيير الضريبي؟
- ما أثر آليات حوكمة الشركات على ممارسة التسيير الضريبي في المؤسَّسات الفرنسية المسجلة بمؤشر **SBF120** ؟

3-فرضيات الدراسة:

في ضوء ما تمّ عرضه لإشكالية الدراسة يمكننا صياغة الفرضية التالية:

"تساهم آليات حوكمة الشركات في تخفيض ممارسة التسيير الضريبي ".

تقودنا الفرضية الرئيسية إلى طرح فرضيات جزئية وذلك كما يلي:

الفرضـــية الأولى: التواجد الكبير للأعضـــاء الخارجيين في مجلس الإدارة يخفض من ممارســـة التسيير الضريبي.

الفرضـــية الثانية: زيادة أعضـــاء مجلس الإدارة يؤدي الى التخفيض من ممارســـة التســـيير الضريبي.

الفرضية الثالثة: ازدواجية الوظيفة تؤدي الى التخفيض من ممارسة التسيير الضريبي.

الفرضـــية الرابعة: زيادة نســـبة تواجد العنصـــر النســـائي في مجلس الإدارة تخفض من ممارســـة التسيير الضريبي.

الفرضـــية الخامســـة: انتماء مكتب التدقيق الخارجي إلى **BIG 4** يخفض من ممارســـة التســـيير الضريبي.

4-الدراسات السابقة:

هناك عدَّة دراسات حاولت الربط بين حوكمة الشركات والتسيير الضريبي نذكر منها ما يلي:

أ -أطروحات الدكتوراه:

- دراسة قام بها **angueira-Jiménez Eriel Carlos** سنة 2008 بعنوان: عدوانية الضريبة، التغير في المحيط الضريبي، حوكمة الشركات، أطروحة دكتوراه في جامعة فلوريدا: حيث قامت الدراسة بتقديم فحص تجريبي لمعرفة مستوى عدوانية تسيير الضريبية في إطار التغيرات في البيئة الضريبية الأمريكية في إطار حوكمة المؤسَّسات، وذلك من أجل معرفة هل عدوانية تسيير الضريبية ناتجة عن سلوكات المساهمين أو المسيرين؟

التحليلات استخدمت التغيرات في المحيط الضريبي الأمريكي قبل وبعد خصم الضرائب للفترة من 1997-2005، لعينة دراسة من المؤسَّسات الأمريكية، حيث استخدمت الدراسة الفروق بين الدخل المالي والضريبي لقياس عدوانية تسيير الضريبة(difference tax-book) . توصلت الدراسة إلى أن المؤسَّسات منخفضة المساهمين (منخفضة مستويات الرقابة) يكون فيها عدوانية تسيير الضريبة منخفضًا خاصَّة بعد التغيرات في البيئة الضريبية، كذلك تشير النتائج إلى أنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيمة السوقية والاختلافات بين الدخل المالي والضريبي، وأنَّ المستثمرين في فترات التنظيم العالي يمارسون سلوكًا عدوانيًا في تسيير الضريبة وتكون المؤسَّسات منخفضة الحوكمة.

- دراسة قام بها **Abdul Wahab, Nor Shaipah** سنة 2010 بعنوان: التسيير الضريبي وحوكمة الشَّركات التأثيرات على قيمة المساهمين. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التسيير الضريبي وحوكمة الشركات وقيمتها على المؤسسات المتداول أسهمها في البورصة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع المؤسسات المدرجة في بورصة لندن. والبالغ عددها 196 مؤسسة خلال فترة ثلاث سنوات من 2005-2007. وتوصلت الدراسة إلى أنَّ التسيير الضَّريبي يساهم بقدر كبير في تعظيم قيمة المؤسسة من خلال تعزيز الأداء المالي لها، ولكن بشرط أن تكون المؤسسة طبقت قواعد الحوكمة لعدم تقديم معلومات ذات تباين بين المديرين والمدققين الداخليين، كما أنَّ التسيير الضريبي لم يحظى بتقدير المساهمين وأن هنالك علاقة سلبية ثابتة بين التسيير الضريبي وقيمة المؤسسة. وعلى ضوء ذلك فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بتطبيق استراتيجيات التسيير الضريبي لكي تحقق المنشأة قفزات في الأداء المالي لتعزيز سهمها في السوق.

- دراســة قامت بها **قدريب منى بن عبد الرحمان** ســنة 2013 بعنوان: أثر الآليات الداخلية للحوكمة على الخطر الضـريبي دراسـة في بيئة المؤسَّسـات التونسـية. الهدف الرئيسـي من هذه الأطروحة هو دراســة دور آليات الحوكمة في الحد من المخاطر الضــريبية. من خلال افتراض وجود تأثير ســلبي بينهما. توصَّـلت الدراسـة الى أنَّ هذه الآليات وبالأخص اسـتقلالية المجلس ونوعية التدقيق الخارجي كمتغير رقابي يسـاهمان في التسـيير المحاسـبي للمخاطر الضـريبية وذلك من خلال تكوين المؤونات المحاسبية مع اختلاف درجة التأثير بين المؤسَّسات المالية وغير المالية كما خلصت الدِّراسة إلى أنّ الفاعلين في حوكمة المؤسَّسات التونسية من خلال انخراطهم في التسيير المحاسبي للخطر الضريبي يؤيدون الشفافية الضريبية تجاه المساهمين والسلطات الضريبية.

ب المقالات:

- دراسة قام بها **Desai and Dharmapala (2005)** بعنوان: التجنب الضريبي وقيمة المؤسّسة، حيث قام الباحثان بدراسة العلاقة بين التسيير الضريبي وقيمة المؤسَّسة في عينة مكونة من 687 مؤسسة ما بين 1993−2001 وتوصَّـــلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين من جهة الفارق بين الدخل المحاســبي والضَّــريبي كمقياس للتســيير الضــريبي ومؤشــر Tobin q كمقياس للقيمة البورصــية للمؤسَّسة، مع التأكيد على أنَّ هذه العلاقة لا تكون إيجابية إلا في المؤسَّسات ذات الحوكمة الجيدة.
- دراســة قام بها **Deslandes and Landry (2009)** بعنوان: مخاطر العدوانية الضــريبية، الســمعة والحوكمة، حيث قام الباحثان بدراســة على عينة مكونة من 70 مؤســسـة كندية مسـعرة في بورصــة طورنطو بين 2000−2005 حول تأثير مخاطر فقدان السمعة وخصـائص مجلس الإدارة على مخاطر التسيير الضريبي العدواني، وخلصت الدراسة إلى أنَّ المؤسسات التي تـــنشغل أكثر بسمعتها ولها عضــو في لجنة التدقيق ذو خبرة محاسـبية يظهر أنها لا تنخرط في تصـرفات عدوانية في تسـييرها الضريبي.
- دراسة قام بها **Minnick and Noga (2010)** بعنوان: هل خصـائص حوكمة المؤسسـات تؤثر على التسـيير الضـريبي، في عينة مكونة من 500 مؤسَّسـة أمريكية ما بين 1996-2005 وتوصَّـلت الدراسـة إلى أنَّ المكافآت تحفز المسيرين على الاستثمار في التسيير الضريبي، وهذا ما يرجع بالفائدة وبعوائد معتبرة لحاملي الأســهم على المدى البعيد ، بينما خصــائص الحوكمة هي التي تقرر الاســتراتيجية الضريبية المتبعة للمؤسَّسة، حيث توصل الباحثان إلى أنَّ الأعضاء الخارجيين للمجلس يركزون أكثر على التسـيير الضـريبي الدولي وأنه كلما نقص حجم المجلس يؤدِّي إلى تسـيير ضـريبي أحسـن، كما توصـل الباحثان إلى أنَّ المجالس ذات الحجم الكبير تركز على التسـيير الضـريبي الداخلي، وتتسـم بعدم الفعالية بسبب الصُّعوبات في اتخاذ القرار عندما يتعلق الأمر بالتسيير الضريبي الدولي.

- دراسة قام بها **Aliani and Zarai (2012)** بعنوان مجلس الإدارة والتسيير الضريبي دراسة ميدانية في البيئة التونسية، حيث قام الباحثان بدراسة تأثير خصائص مجلس الإدارة على التسيير الضريبي في عينة مكونة من 32 مؤسسة مسعرة في بورصة تونس ما بين سنة 2000–2007 وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة سالبة بين ازدواجية الوظيفة ومعدل الضريبة الفعلي بينما هناك علاقة موجبة بين التنوع الديمغرافي ومعدل الضريبة الفعلي من خلال نسبة تواجد العنصر النسائي في المجلس.

5-علاقة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمحاولة البحث في أثر آليات الحوكمة بأنواعها الداخلية والخارجية على ممارسة التسيير الضريبي في بيئة المؤسَّسات الفرنسية، فمن خلال مراجعة الدراسات السابقة تم انتقاء أهم آليات الحوكمة المعتمدة ألا وهي خصائص مجلس الإدارة كآلية داخلية للحوكمة (استقلالية مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، الفصل بين وظيفة الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، التنوع الديمغرافي) وجودة التدقيق الخارجي كآلية خارجية وأثرها على المعدل الضريبي الفعلي وهو المؤشر المعتمد لقياس التسيير الضريبي في مختلف الدراسات السابقة.

للقيام بالدراسة التطبيقية تم اختيار عينة من المؤسَّسات الفرنسية المسجلة في مؤشر SBF 120 ببورصة باريس للفترة ما بين 2012–2015 حيث تعتمد العينة نفس ميثاق حوكمة الشركات الفرنسية، وهو ميثاق AFEP–MEDEF الخاص بالمؤسسات المسعرة ممَّا يسمح بالحصول على بيانات متجانسة ونتائج ذات دلالة قدر الإمكان.

6-منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة والتي تعكس إشكالية الدراسة، فقد تم اختيار المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري وذلك استناداً إلى طبيعة البحث، حيث قام الباحث بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بحوكمة الشركات وآلياتها والتسيير الضريبي والعلاقة بين هذين المتغيرين من خلال مختلف الدراسات السابقة، والتي على أساسها تم تحديد مشكلة البحث وفرضياته بهدف دراسة أثر آليات الحوكمة على ممارسة التسيير الضريبي. ثم يأتي الجانب الميداني للدراسة، حيث تم استخدام المنهج الاستقرائي في دراسة عينة من المؤسَّسات الفرنسية المسجلة بمؤشر **SBF120** للفترة ما بين **2012–2015** وذلك من خلال تجميع البيانات، تحليلها إحصائيا وقياسيا، اختبار فرضيات الدراسة الميدانية والحصول على النتائج. كما تم الاستعانة ببرمجيةEXCEL وEVIEWS.8 لمعالجة البيانات.

7- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بتناولـــها فـــي مرحلـــة تقوم بها عدة دول ومنظمات مهنية ودولية بالاهتمام بموضوع الحوكمة وبدعم المؤسَّسات من أجل تحقيق النمو والتوسع، وجعلها قادرة على المنافسة في الأســواق العالميــة، دون الإنقاص من مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية وذلك من خلال رفع كفاءة التسيير للمتغيرات التي تؤثر على اتخاذها للقرارات المالية، ومن أهمها الضريبة التي أصبحت اليوم تحظى باهتمام كبير من طرف جميع أصحاب المصلحة.

يستمد البحث أهميته كذلك من خلال إبراز كيفية الموازنة بين تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسَّسات الاقتصادية كهدف منشود، وبين تسيير الفرص الضريبة المتاحة. كذلك محاولة استفادة المؤسَّسات التي تتطلع للعالمية أن تواكب التطورات التسييرية التي تستخدمها المؤسَّسات ذات التجربة في هذا المجال.

8-أهداف الدراسة :

في ضوء إشكالية البحث المطروحة في الفقرة السابقة يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في اختبار تأثير آليات الحوكمة من خلال الخصائص النوعية لمجلس الإدارة والتدقيق الخارجي على ممارسة التسيير الضريبي، وينبثق عن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF120 للممارسات الجيدة لحوكمة الشـــركات، وبالأخص إلى التوصـــيات المتعلقة بتكوين مجلس الإدارة من خلال التحليل الإحصائي لمختلف خصائصه ومقارنتها بتوصيات حوكمة الشركات الفرنسية؛
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF120 للممارسات الجيدة لحوكمة الشـــركات وبالأخص إلى التوصـــيات المتعلقة بالتدقيق الخارجي ومقارنتها بتوصـــيات حوكمة الشركات الفرنسية؛
- التعرف على مدى انخراط المؤسسات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF120 في ممارسة التسيير الضريبي من خلال مقارنة الإحصائيات الخاصة بمعدل الضريبة الفعلي الذي يسمح بالتعرف على العبء الضـــريبي الحقيقي الذي تتحمله المؤســـســـة مقارنة بالمعدل النظري أو القانوني للضريبة؛
- اختبار وجود دلالة إحصائية بين آليات حوكمة الشركات و ممارسة التسيير الضريبي، وعلى وجه التحديد فإنَّ الهدف هو دراسة أثر خصائص مجلس الإدارة (الاستقلالية، الحجم، الفصل بين وظيفة الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، التنوع الديمغرافي) وكذلك التدقيق الخارجي على ممارسة التسيير الضريبي في المؤسسات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF120.

- المساهمة على المستوى النظري في إثراء الأبحاث في هذا المجال ومحاولة وضع إطار نظري للتسيير الضريبي وحوكمة الشركات والعلاقة التي تربطها.
- تقديم توصيات ومقترحات من شأنها أن تساعد المؤسسة في حوكمة التسيير الضريبي.

9-أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- الاهتمام الشخصي بدراسة العلاقة بين الحوكمة والضريبة على مستوى المؤسَّسة كونها تدخل ضمن مجال تخصُّصي.
- تسليط الضَّوء على موضوع التسيير الضريبي كونه لم يأخذ القدر الكافي من الاهتمام في الجزائر، حيث اقترنت مواضيع الضريبة بالجانب المعياري لها أما الجانب السلوكي فلم تكن هناك دراسات كثيرة.
- أهمية الموضوع، نظرًا لاقتران موضوع الضريبة بالأزمات المالية، حيت عمدت عدة مؤسسات إلى التلاعب بهذا المتغير وذلك من خلال الممانعة عن الدفع أو نقل عبئها على عاتق أطراف آخرين ممَّا جعل الباحث يدرس آليات حوكمة الشركات كوسيلة للحد أو تخفيض من هذه الممارسات تجاه الضريبة وبالتالي الترويج لتسيير ضريبي مقبول قانونيا وأخلاقيا.
- توعية مختلف الأطراف الفاعلة في الحوكمة في المؤسسة الجزائرية، بضرورة الاهتمام بالتسيير الضريبي ومخاطره وإدراجه ضمن أولوياتها وفتح النقاش في هذا الموضوع لأنَّ هذا الأخير أصبح أحد المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات.

10- الإطار الزماني والمكاني للدراسة:

اقتصرت الدراسة على بعض آليات الحوكمة نظرا لتعدُّد الآليات التي تقترحها مختلف الدراسات والتوصيات حيث تم الاعتماد على أهم الآليات التي اقترحتها النظريات التعاقدية للحوكمة والشائعة الاستعمال في الدراسات السابقة ألا وهي خصائص مجلس الإدارة (الاستقلالية، الحجم، الازدواجية، التنوع الديمغرافي) والتدقيق الخارجي، كما أنَّ هذا التقيد في عدم استعمال عدة متغيرات للحرص على التوصل إلى دلالة إحصائية لنتائج الدراسة.

تم اختيار معدل الضريبة الفعلي كمقياس لمدى انخراط المؤسَّسات في التسيير الضريبي، حيث يتميز هذا الاخير عن باقي المقاييس بإمكانية حسابه انطلاقا من المعطيات المحاسبية والمالية المنشورة في ظل ممانعة بعض المؤسَّسات من الإفصاح عن المعلومات الضريبية بشكل تفصيلي.

الحدود الزمنية للدراسة حدّدت بالفترة ما بين 2012-2015، حيث تميزت هذه الفترة باستقرار في القوانين المتعلقة بمعدلات الضرائب على الأرباح وتوصيات الحوكمة المطبقة على العينة المدروسة وهي

توصـيات ميثاق الحوكمة AFEP–MEDEF الخاص بالمؤسـسـات الفرنسـية المدرجة ضـمن مؤشـر SBF120.

هذا الاختيار يسمح بتخفيض نسبة التباين في البيانات الخاصة بالمؤسَّسات المدروسة، ممَّا يسمح بالحصـول على عينة متجانسـة قدر الإمكان، أما الحدود المكانية فقد اقتصـرت على عينة مكونة من 67 مؤسسة فرنسية مسجلة بالمؤشر SBF120 في بورصة باريس.

11-هيكـل الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسـة والأسـئلة المطروحة تم تناول الموضـوع في مقدمة، وأربعة فصـول؛ ثلاثة منها نظرية وفصل تطبيقي وخاتمة، حيث قسمت الفصول كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث تمحور مجمل مضمونها حول النقاط التالية:

- ماهية حوكمة الشـــركات، النظريات والأهداف وذلك بالتعرض إلى العوامل التي أدَّت إلى ظهورها، تعريفها من وجهة نظر الهيئات المهنية والدولية وكذا الباحثين والمختصـــين بالموضـــوع، وكذا أهم النظريات التي تستند عليها أهدافها والأطراف المعنية بتطبيقها.
- مبادئ حوكمة الشركات وخصائصها، وتجارب تطبيقها من طرف بعض الدول.
- آليات حوكمة الشركات من خلال التطرق إلى تصنيفاتها ومختلف الآليات الداخلية والخارجية.

من خلال الفصـل الثاني: **الإطار النظري للتسـيير الضـريبي** تناولنا ثلاث مباحث تمحور مجمل مضمونها حول النقاط التالية:

- ماهية التسـيير الضـريبي في المؤسـسـة الاقتصـادية، وذلك من خلال التعرض إلى تعريف التسـيير الضريبي والمصطلحات المقاربة، أهم نظرياته ومجالاته البحثية ذات الصلة بالفروع والعلوم الأخرى
- حرية التسـيير الضـريبي وحدوده على ضـوء النظريات القانونية الضـريبية من خلال التعرض إلى نظرية التعسف في استعمال الحق والفعل غير العادي للتسيير.
- مقاربات قياس التسـيير الضـريبي تم من خلاله التعرض إلى مختلف الطرق والوسـائل المسـتخدمة لقياسه.

من خلال الفصـل الثالث: **علاقة حوكمة الشـركات و آلياتها بالتسـيير الضـريبي** تناولنا ثلاث مباحث تمحور مجمل مضمونها حول النقاط التالية:

- الحوكمة والمسـؤولية في تسـيير الضـريبية وذلك بالتعرض للحوكمة الضـريبية وتطبيقها في بعض الدول وكذا المسـؤولية الاجتماعية في الميدان الضـريبي، كما تم دراسـة مواثيق حسـن السـلوك الضريبي لبعض المؤسَّسات.

- المعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح والشفافية في تسيير الضريبة، تم من خلالها التعرض للتسجيل المحاسبي للوضعيات الضريبية غير المؤكدة ومعايير الإفصاح عن الضريبة الخاصة بكل بلد بالنسبة للشركات المتعدِّدة الجنسيات.
- المخاطر الضريبية وتدقيق الضريبة، تم التعرض إلى المخاطر الضريبية، أنواعها، مصادرها ومراحل تسييرها وكذلك التدقيق الضريبي وأهدافه.
- أثر آليات حوكمة الشركات على التسيير الضريبي؛ تم التعرض إلى أهم الآليات الداخلية (هياكل الملكية، التحفيزات الإدارية، مجلس الإدارة وخصائصه، التدقيق الداخلي، وظيفة الضرائب) والخارجية (التدقيق الخارجي، التشريعات والقوانين، إدارة الضرائب) وأثرها على التسيير الضريبي على ضوء الدراسات الميدانية السابقة.

من خلال الفصل الرابع: **دراسة عينة من المؤسَّسات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF120** تناولنا ثلاث مباحث تمحور مجمل مضمونها حول النقاط التالية:

- حوكمة الشركات والضرائب على الأرباح في المؤسسات الفرنسية، تم التعرض إلى التجربة الفرنسية في ميدان حوكمة الشركات والضرائب على الأرباح الفرنسية؛
- العناصر الأساسية للدراسة الميدانية (تحديد الفرضيات، المتغيرات، المجتمع، العينة، جمع البيانات)
- الدراسة الإحصائية والقياسية.

وفي خاتمة الدراسة حاولنا سرد مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل الجانب النظري والتطبيقي، كما تم عرض بعض الاقتراحات والرؤية المستقبلية للموضوع.

12- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة :

- **التسيير الضريبي:** فرع من فروع التسيير المالي، ويعني إدراج العامل الضريبي في صناعة القرار ويهدف إلى تمكين المؤسَّسة من الاستفادة من مزايا جميع الخيارات الضريبية، وتجنيب المؤسسة التكاليف الإضافية، من خلال قدرة المسير من انتقاء أحسن الطرق والاختيارات الضريبية، وتوظيفها لفائدة المؤسَّسة في ظل الالتزام بقواعد التشريع الضريبي.

  كما يعرَّف على أنه: المفاضلة بين الخيارات الضريبية المتاحة للمؤسسة مع الأخذ بالاعتبار:

  - النصوص التشريعية الضريبية؛
  - خصوصيات كل مؤسسة؛
  - درجة الخطر الضريبي.
- **الخطر الضريبي:** ويقصد به، تلك التكاليف الإضافية التي تتكبدها المؤسَّسة نتيجة عدم التزامها واحترامها للقواعد الضريبية، وتتمثل هذه التكاليف في العقوبات والغرامات التي تتحملها المؤسسة،

وتشويه سمعتها تجاه السلطات الضريبية هذا من جهة، ومن جهة أخرى نقص الفعالية الضريبية، نتيجة عدم معرفة الإجراءات التي تمكن المؤسَّسة من الاستفادة من الامتيازات الضريبية، فالخطر الضـريبي هو نتيجة طبيعية لتعقد وعدم اسـتقرار التشـريع الضـريبي المطبق على المؤسَّسـة ممَّا يؤدّي إلى عدم الانسجام والشفافية تجاه هذا التشريع.

- **نظرية الوكالـــة:** يعتبر الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، من أهم روادها (1976) Merckling ; Jensen حيث قدما سنة 1976 تعريفا لهذه النظرية الشهيرة "نظرية الوكالة" كعلاقة بموجبها يلجأ الشـخص الرئيسـي" **صـاحب رأس المال**" لخدمات شـخص آخر"**الوكيل**" لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تسـتوجب نيابته في السـلطة". تسـود هذه العلاقة (الرئيســـي/الوكيل) حالة اللاتماثل L'asymétrie في المعلومات أي المعلومة التي يعرفها الشخصان ليست نفسها، فالوكيل عموما له معارف أكثر من الرئيسي حول المهمة التي يجب أن يقوم بها ممَّا يعطي الوكيل (الإدارة) الحافز للسَّـــعي لتحقيق مصـــالحه على حســـاب الرئيســـي (المساهمين) . وهو ما يحمل المؤسسة تكاليف إضافية لضبط سلوك الإدارة ووضعها للتصرف بموجودات المؤسسة بما يتوافق ومصالح المساهمين (مثلا من خلال مفتشي الحسابات، تكاليف تحفيزية...).
- **نظرية أصـحاب المصـالح:** نظرية أصـحاب المصـالح والتي تنص على أنَّ الهدف الأسـاسـي للمؤسَّســـات يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لا يخص فقط المســـاهمين كما تنص عليه نظرية الوكالة، بل تمتد إلى جميع أصـحاب المصـالح الآخرين من حملة أسـهم أو شـركاء، وموردين، وموزعين، وزبائن وأيضًا العاملين وأسرهم، والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

وقد عرف فريمان Freeman أصـحاب المصـالح بأنهم "كل شـخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال." ولقد قدم نفس الباحث قائمة بهؤلاء الشـــركاء وهم الزبائن والموردون والعمال والمســـاهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون. فأصـحاب المصـالح هم كل شـخص أو مجموعة الأشـخاص الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال.

- **حوكمة الشركات:** نشأ مفهوم حوكمة المؤسَّسات بعد ظهور نظرية الوكالة وأصـحاب المصلحة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسَّسة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدَّى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسَّســات، ففي عام 1976 قام كل من (Meckling and Jenson) بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسَّسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة. إذًا فحوكمة الشـركات جاءت كرد فعل واسـتجابة لنداء المسـاهمين من أجل الحد من

التصرفات السلبية للمسيرين، خاصة بعد الفضائح المالية والأخلاقية التي هزت عدة مؤسسات عالمية، ولفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة لجميع الأطراف وتحافظ على استمرارية المؤسسة أيضًا.

تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE): هي الإطار الذي تمارس فيه المؤسَّسات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة.

وتعرف أيضا بأنّها "الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في المؤسسة أيا كانت مواقعهم فيها على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع استراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيها الملاك من جهة أخرى.

- **آليات حوكمة الشركات:** هي الأطراف الفاعلة في إدارة ومراقبة المؤسسات والتي من خلالها يتم التأثير لمعالجة المشاكل الناجمة عن الوكالة وما ترتب عنها من فضائح مالية وأخلاقية حيث صنفها كل من Impavido & Hess إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية.

- **الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:** تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي: مجلس الإدارة، مدراء المؤسسة، لجنة التدقيق واللجان الأخرى، وظيفة التدقيق الداخلي، سياسة الحوافز الإدارية، هيكل رأس المال، القانون الأساسي .

- **الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:** تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي: الخدمات المالية والمحاسبية والتدقيق ، القوانين واللوائح التنظيمية، سوق رأس المال، سوق قوة العمل، الجهات الخارجية للإشراف والرقابة، الإعلام.

13-صعوبات الدراسة:

تتمثل الصعوبات التي واجهتها الدراسة –عمومًا– في قلة المراجع التي تناولت موضوع التسيير الضريبي وتأثره بممارسات الحوكمة والمحاسبة خاصة الكتب باعتبارها المرجع الأكثر مصداقية عند إعداد البحوث، كما لاقت الدراسة أيضا صعوبة توفر عددًا هائلاً من المقالات باللغة الانجليزية وقلتها باللغة العربية ممَّا استوجب جهدا إضافيًا للترجمة، و اختيار الدراسات الأكثر ارتباطا بالموضوع ، إضافة إلى تعارض آراء الباحثين حول ماهية التسيير الضريبي، حيث تعدَّدت تعاريفه وعدم الإجماع في إعطاء مفهوم دقيق لهذا المصطلح وحدوده، ممَّا دفع الباحث الى مقارنة التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح مع الممارسات الضريبية المقاربة له كالتهرب الضريبي والتسيير الضريبي العدواني.

الفصـل الأول:

الإطار النظري لحـــوكمة الشركات

تمهيـــــد:

أدت المشاكل و الفضائح المالية التي تعرضت لها العديد من كبريات المؤسسات عبر العالم في السنوات الأخيرة الماضية إلى تكبد المستثمرين خسائر مالية معتبرة نتيجة الفساد المالي و الإداري لمسيري هذه المؤسسات بتواطؤ الهيئات الرقابية لها و قد تبع هذه الخسائر انهيارات اقتصادية و تعطل للتنمية و ارتفاع لمعدلات البطالة في عدة دول .

كما أدى هذا الوضع إلى فقدان الثقة بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين في محيط الأعمال و بالأخص المستثمرين في الأسواق المالية حيث أصبح هؤولاء يطالبون بتقديم الأدلة و الضمانات الكافية من المؤسسات التي ترغب في جلب استثماراتهم انه سيتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال و بأقل حد ممكن من المخاطر و يطلق على هذه الممارسات السليمة التي تدار بها المؤسسات بمفهوم حوكمة الشركات ، و من تم ظهرت فكرة اللجوء إلى حوكمة الشركات باعتبارها الوسيلة التي من خلالها يمكن إرساء قواعد ومواثيق سلوكية ضمانا لتحقيق الشفافية وحماية مصالح المساهمين و كافة الأطراف المتعاملة . حيث اتجهت الأنظار إلى حوكمة الشركات لتفادى حدوت ما حدث باعتبارها أداة تهدف إلى تعظيم أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة لتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة إداريا وأخلاقياً.

و لقد كانت حوكمة الشركات من إحدى أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام العديد من الأكاديميين والباحثين في محاولة منهم لفهم الخلل الذي مس هذه المؤسسات و أسبابه ، و وضع النظريات لتفسير ما حدث و اقتراح الحلول الكفيلة بسد الفجوات المتعلقة بحوكمة الشركات ، كما تبع ذلك الجهود و الأعمال التي قامت بها عدة حكومات ، هيئات دولية ، و منظمات مهنية من خلال وضع مبادئ و آليات و توصيات للممارسة الجيدة للحوكمة .

و عليه فإن دراسة الإطار النظري لحوكمة الشركات ، يتطلب منا الإلمام بمجموعة من المفاهيم ، النظريات و المبادئ ، و عرض للتجارب و الآليات المفضلة في هذا المجال ،و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال عرض المباحث التالية :

- المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات ، النظريات و الأهداف
- المبحث الثاني : مبادئ حوكمة الشركات و خصائصها ، و تجارب بعض الدول
- المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشَّركات النظريات والأهداف

يعتبر مفهوم حوكمة الشركات أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد، حيث يلعب دورًا حيويًا في تحديد كيفية تنظيم وإدارة المؤسسات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة. يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء عن ماهية حوكمة الشركات من خلال تحليل تطورها عبر الزمن، بالإضافة إلى استعراض التعاريف المختلفة التي قدمتها المنظمات المهنية والدولية والباحثين .

كما سيتم مراجعة مختلف الاتجاهات النظرية للحوكمة من خلال استعراض كل من المدخل الانضباطي والمدخل الإدراكي للحوكمة، بالإضافة إلى تقديم أهم النظريات التي تم تطويرها في هذا المجال.

اما الجزء الأخير من هذا المبحث فسنهتم فيه بمناقشة أهداف حوكمة الشركات، حيث سيتم التركيز على الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها عمليات الحوكمة داخل المؤسسات، مثل تحقيق الشفافية والمساءلة، وتعزيز النزاهة والأخلاق في إدارة المؤسسات، وتحقيق المساواة وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة.
بالإضافة الى استعراض الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات، حيث يتم التركيز على مختلف الأطراف التي تتأثر بتطبيق أنظمة الحوكمة داخل المؤسسات، مثل مساهمي الشركة ومجالس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح.

1-ماهية حوكمة الشَّركات:

1-1 نشأة وبروز حوكمة الشَّركات:

إنَّ التطور الكبير الذي رافق الثورة الصِّناعية وبروز الشَّركات الرأسمالية العملاقة والتوسع في أعمالها، وانتشار شركات المساهمة كشكل تنظيمي مناسب وما نتج عن ذلك من انفصال الإدارة عن الملكية، ممَّا أدَّى إلى ظهور تعارض بين الإدارة والمساهمين، فظهور حوكمة الشَّركات يرجع لعلاقة الوكالة التي طرحت المشاكل المترتبة عن الفصل بين الملكية والإدارة في المؤسسات وكيفية معالجتها.

فبداية بروز موضوع الحوكمة كان في البداية على شكل يثار من الآراء والأبحاث، حيث تمت الإشارة إليها من قبل الاقتصادي الشهير آدم سميث عام 1776 في كتابه" ثروة الأمم" والذي حذَّر من المشاكل المترتبة عن الفصل بين الملكية والإدارة. وفي نفس التوجه قام الأمريكيان بيرل ومينس Berle et Means سنة 1932 في كتاب بعنوان "الشركات الحديثة والملكيات الخاصة" "The Modern Corporation and Private Property" بمناقشة التطوُّر الكبير لشركات الأسهم الأمريكية، انتقال سلطة اتخاذ القرار من المساهمين إلى المدراء وظهور المؤسَّسة الماناجيرية المنتشرة بكثرة والتي يسيطر عليها المدراء بسبب تشتت الملكية، حيث تساءلا عن كيفية وضع الآليات الكفيلة لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشَّركة من جراء الممارسات السلبية للمدراء التي من الممكن أن تضر بمصالح المساهمين.

تستند حوكمة الشَّركات إلى مجموعة من النظريات، غير أنَّ تعاظم أهميتها كتيار بحثي ساهم فيه ظهور نظرية الوكالة التي يعود الفضل في تطويرها إلى الأمريكيين صاحبا جائزة نوبل للاقتصاد، الباحثان Jensen & Meckling " سنة 1976 اللذان تطرقا إلى مشكلة الوكالة، "حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصلٌ بين الملكية والإدارة. ولمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالاً بشروط العقد الذي يربط المسيِّر بالشَّركة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير الانتهازي والحفاظ على مصالحهم عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشَّركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية.

وفي هذا السياق جاءت حوكمة الشَّركات كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين والباحثين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين، ولفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية المؤسسة.

بقي مفهوم حوكمة الشَّركات مجرّد نقاشات أكاديمية لحينٍ من الزمن، ولم يظهر التفكير الجاد في تطبيقها إلاَّ خلال سنوات السبعينات من القرن الماضي موازاةً مع تضاعف الفضائح المالية وإفلاس العديد من المؤسسات الكبرى خاصة في الدول المتقدمة، حيث أدَّت هذه العوامل إلى انتقال موضوع الحوكمة من المستوى النظري والبحثي إلى المستوى الإجرائي والتشريعي، وبروز الحاجة الملحّة لتغير الوضع السائد من خلال القيام –كخطوة أولى– بفهمه ثم تغييره، حيث برزت مجموعة من اللّجان التي تقوم بتحضير توصيات ودراسات حول واقع "حوكمة الشَّركات" في مختلف الدول، خاصة الكبرى منها ممثلة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا التي كان لها السبق في وضع هذه المبادرات من خلال مجموعة من التقارير.

ثمَّ بادرت الهيئات الدولية على غرار منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وهيئات مهنية أخرى بوضع مجموعة من المبادئ والمواثيق والتوصيات لأجل ذلك، ولعل أبرز المحطات المساهمة في بروز حوكمة الشَّركات بشكل متعاظم والتي يجب الوقوف عندها ما يلي:

أ –إصدار قانون ممارسات الفساد الخارجي:

بداية مسلسل الفضائح المالية انطلاقا من سنة 1972 في الولايات المتحدة الأمريكية لاسيما فضيحة Watergate السياسية–المالية (Fernando, 2009 p. 20) حيث تم اكتشاف مشاركة بعض المؤسسات في عمليات تمويل سياسية مشبوهة لأغراض الحملة الانتخابية للرئيس الأمريكي NIXON. وأكَّدت التحقيقات على خلفية هذه الفضيحة فشل نظام الرقابة الداخلية وانتشار العديد من ممارسات الفساد، الأمر الذي أدَّى إلى إصدار قانون ممارسات الفساد الخارجي سنة 1977 (Foreign Corrupt Practices Act) والذي تضمَّن قواعد لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية ومكافحة الممارسات غير الأخلاقية والفساد المالي في الخارج.

ب– إصدار إطار COSO المتكامل للرقابة الداخلية:

أما في سنة 1985 قامت أكبر خمس جمعيات مهنية في الولايات المتحدة الأمريكية في المحاسبة والتدقيق بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الراعية (COSO) المعروفة باسم Commission Treadway، حيث أسند لها دور أساسي في تحديد سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليلها، وفي سنة 1992 أصدرت تقريرها الذي تضمَّن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها لمنع حدوث

حالات الغش والتلاعب في القوائم المالية، وذلك عن طريق تقييم فعالية الرقابة الداخلية وتقوية مهمة لجنة التدقيق و التدقيق الخارجي أمام مجالس الإدارة.

ج –اصدار مبادئ حوكمة الشركات من طرف صندوق المعاشات العامة CALPERS :

وفي ظل هذه الأحداث وعدم قدرة المساهمين من السيطرة والرقابة على تصرفات المدراء، شهدت تلك الفترة صعود فئة المساهمين المؤسَّسين المتميزة بمواردها المالية المعتبرة، حيث مكنتها من الحيازة على أسهم عدة مؤسسات أمريكية وتركيز ملكيتها كآلية بديلة للسيطرة على تصرفات المدراء، وحماية حقوق المساهمين وإعادة تأكيد مبدأ سلطة المساهمين وأولويتهم في الحصول على القيمة، ولعل أبرزها وأقواها هو صندوق المعاشات العامة Calpers Retirement System California Public Employees في الولايات المتحدة (Brabet, 2002 p. 208) الذي قام بوضع برنامج لحوكمة الشَّركات انطلاقًا من1987 يتبني مفهوم حوكمة الشَّركات والتركيز على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين والرقابة على المدراء والمكافآت المقدمة لهم.

د–تقرير Cadbury الأبعاد المالية لحوكمة الشَّركات :

كانت أول خطوة لوضع مفاهيم حوكمة الشَّركات موضع التنفيذ في المملكة المتحدة، حيث أثار موضوع الحوكمة جدلاً كبيرًا أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات بعد انهيار كبرى الشَّركات وقطاع المصارف إلى قلق المستثمرين على استثماراتهم، الأمر الذي أدَّى بمجلس التقارير المالية Financial_Reporting_Council وهي الهيئة الوصية على تنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق في المملكة المتحدة إلى تشكيل لجنة عمل لجنة كادبريCadbury commission 1991، وبمشاركة جميع الأطراف المعنية بالحوكمة بما فيها بورصة لندن للأوراق المالية، ومهنيي التدقيق وبدعم من بنك إنجلترا، وتحدَّدت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية لتجنب الخسائر وكيفية إرجاع الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها المؤسسات المدرجة، وفي عام 1992 تم إصدار تقرير عن هذه اللجنة بعنوان: الأبعاد المالية لحوكمة الشَّركات. **The Financial Aspects of Corporate Governance** ؛ طالبت فيه اللّجنة باتباع معايير ومبادئ الشَّركات على الأعمال، وذلك بعد الادِّعاءات المتزايدة حول نقص الثقة والتقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن وقد توالت عدة تقارير لإصلاح حوكمة الشَّركات في المملكة، حيث عالجت عدة جوانب منها، وفي سنة 1998 تمَّ تجميع التوصيات المقدمة والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشَّركات فيما يعرف بالكود الموحد، وقد أصبح هذا الكود جزءًا من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية.

هـ–إصدار مبادئي الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

أمَّا العامل الأكثر حسمًا في وضع الركائز الأساسية لحوكمة الشَّركات فهو راجعٌ لجهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التي اهتمت بوضع مبادئ ومعايير الحوكمة، خاصة في أعقاب انفجار أزمة أسواق المال في شرق آسيا، إذ في عام 1999 أصدرت المنظمة مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعزِّز التزام المؤسَّسات بتطبيق متطلبات الحوكمة والتي تمت الموافقة عليها من طرف الدول الأعضاء في المنظمة، كما أنَّها أصبحت منذ ذلك الحين من أهم المراجع الدولية للمسؤولين الحكوميين والمستثمرين والشَّركات وأصحاب المصلحة

الآخرين، كما ساهمت بشكلٍ كبير في وضع التوجهات الأساسية للحوكمة ومصدر إلهام للمبادرات التشريعية والتوصيات المعتمدة من طرف الدول الأعضاء وغير الأعضاء، وقد تمَّ اعتماد هذه المبادئ من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي كمرجع للتقارير التي تعدُّها حول الامتثال للمعايير والقوانين المتعلقة بالحوكمة في إطار برامج التعاون التي أبرمتها مع الدول. كما تبنت هذه المعايير لجنة بازل، وهي هيئة رقابة وإشراف مصرفية تضمُّ أهم الدول الصناعية، وأصدرت وثيقة حول تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية في عام 1999.

و-اصدار قانون Sarbanes Oxcley:

وفي الأخير نشير إلى دور القانون الأمريكي **Sarbanes Oxcley Act** (ساربينز أوكسلي) سنة 2002 وهو من أهم الإصلاحات التي قامت بها الولايات المتحدة لتنظيم السوق المالي من خلال تأطير حوكمة الشَّركات عن طريق قوانين أكثر تشددًا، وتم إقرار متطلبات جديدة أو موسَّعة في مجال حماية المستثمرين، المحاسبة والتدقيق الخارجي، المساءلة والمسؤولية والشفافية عن المعلومات المالية والمحاسبية. وجاء إصدار هذا القانون عقب الفضائح المالية وإفلاس كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام2001، ولعل أبرزها إفلاس شركة أنيرون Enron الأمريكية للطاقة، بالتواطؤ مع أكبر مكاتب المحاسبة و التدقيق في العالم في ذلك الحين (آرثر أندرسون)Arthur Andersen والذي انهار هو أيضاً.

القانون ركز على دور حوكمة الشَّركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشَّركات، حيث أصدر مجموعة من البنود يتم تطبيقها إجباريًا تحت طائلة العقوبات، الالتزام بتعيين الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة المؤسسات ولجان التدقيق، المصادقة الشَّخصية على التقارير المالية والمحاسبية من طرف المدير العام والمدير المالي وإمكانية مساءلتهم، تأطير ومراقبة الامتيازات الممنوحة للمدراء، الالتزام بوضع نظام فعّال للرقابة الداخلية خاصَّة فيما تعلق بإعداد القوائم المالية والإفصاح ومراجعته دوريًا وفق التوصيات السَّارية المفعول، إصدار عدة بنود لضمان استقلالية التدقيق الخارجي، فرض غرامات مالية معتبرة والسِّجن في حالات عدم الانتظام والغش. ولقد أصبح هذا القانون في بعض جوانبه مصدر إلهام لعدة دول التي بادرت لإصلاح الحوكمة، كما أنَّ الترابط بين الأسواق المالية وقوة البورصة الأمريكية التي تضمُّ عددًا معتبرًا من المؤسسات الأجنبية تمَّ إخضاعها لهذا القانون ممَّا أعطى لهذا الأخير منحىً دوليًا.

1-2-تعريف حوكمة الشَّركات:

لم تتفق الكتابات على تعريفٍ واضحٍ ومحدَّد لمصطلح حوكمة الشَّركات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات المهنية والدولية بالتسابق لتعريفها، حيث تعدَّدت الآراء في التعبير عن حوكمة الشَّركات وذلك بتعدُّد الاهتمامات والتخصُّصات، حيث يشير الباحث (نرمين، 2003 صفحة 2) أنَّه لا يوجد تعريفٌ متفقٌ عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحلِّلين على المستوى العالمي للحوكمة، وهذا ما تؤكِّد عليه موسوعة Encyclopedia Governance Corporate من حيث الافتقار إلى تعريفٍ موحَّد لهذا المفهوم،، وذلك قد يكون نتيجة تداخل العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، ونتيجةً لارتباط حوكمة

الشَّـركات بمجالات وأطراف مختلفة كمجلس الإدارة والمسـاهمين وأصـحاب المصـالح، من جهة أخرى ما يزال موضـوع الحوكمة في طور التكوين، ولا تزال الكثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير ما أدَّى إلى ظهور تعريفات متنوعة لحوكمة الشَّركات مع مرور الوقت، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبنَّاها مقدم هذا التعريف، وتقع التعاريف الموجودة لحوكمة الشَّـركات في إطار طيفٍ واسـعٍ من المضـامين، وفيما يلي سـنحاول اسـتعراض بعض التعاريف المقدمة من طرف بعض الباحثين والمنظمات المهنية واللجان والهيئات الدولية كما يلي:

أ –تعريفها من قبل المنظمات المهنية والدوليـة:

تعدَّدت التعاريف من قبل المنظمات العالمية وذلك حسب طبيعة كل منظمة، وفيما يلي بعض منها:

عرفت لجنة Cadbury (Cadbury, 1992 p. 14) حوكمة الشَّـركات أنَّها «النظام الذي تدار وتراقب به الشَّركات».

عرفتها منظمة التعاون الاقتصـادي والتنمية (OECD, 1999 p. 9) على أنّها «مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسَّسة ومجلسها الإداري ومساهميها وغيرهم من أصحاب المصالح، كما تحدِّد الهيكل الذي من خلاله يتم تحديد أهداف المؤسَّسة والوسائل اللازمة لتحقيقها، وكيفية مراقبة الأداء».

عرفها معهد المدققين الداخليين الأمريكي سـنة 2002 أنَّها العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من قِبل ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها، والتأكد من كفاية الضَّوابط لتحقيق الأهداف، والمحافظة على قيمة الشَّركة.

عرفها البنك المركزي الأوروبي (European Central Bank, 2004 p. 219) بأنَّها الإجراءات والعمليات التي من خلالها يتم مراقبة وإدارة الشَّـركة، هيكل حوكمة الشَّـركات يصـف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشَّـركات، كمجلس الإدارة، المدراء، المسـاهمون وأصـحاب المصـالح الآخرين، ويضـع القواعد والإجراءات اللّازمة لاتخاذ القرار.

ب–تعريفها من قبل الكتاب والباحثين:

زيادة على التعريفات المقدمة من مختلف المنظمات المهنية والهيئات الدولية، نبرز فيما يلي أهم وجهات النظر الأكاديمية الخاصة بمفكرين وباحثين ذوي اختصاص:

–يعرفها (Charreaux, 1997 p. 01) أنَّها مجموع الآليات التنظيمية التي تسعى للتأثير على قرارات المديرين، وبعبارة أخرى هي الآليات التي تحكم قيادتهم وتحدِّد مجالهم الاختياري.

– وعرفها (Williamson , 1999 p. 16) على أنَّها استراتيجية تتبناها المنظمة سعيًا لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقل ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بعيدًا عن تسلط أي فرد فيها، وبالقدر الذي لا يتعارض مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة.

-كما عرفها (حماد، 2005 صـــفحة 3) بأنَّها: النظام الذي يتمُّ من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

- في حين (Pigé, 2008 p. 07) على أنها: «مجموعة الآليات والإجراءات المساعدة على تهيئة الأوضاع المناسبة للتسيير والتحكم في الشَّركات لتحقيق الأهداف المحدَّدة مسبقًا.

وفي ضوء ما سبق يتضح أنَّ تعريف الحوكمة يدور حول وضع الضوابط والآليات التي تضمن حسن إدارة المؤسسات في ظل فصل الملكية عن الإدارة بما يحافظ على مصالح جميع الأطراف ذات الصلة ومهما كان التعريف المعتمد للحوكمة يبقي أهم شـــيء هو احترام القيم الجوهرية التي تحملها، ألا وهي الشـــفافية، المسؤولية والعدالة، حتى تتمكن المؤسَّسة من اكتساب ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين.

2-الاتجاهات النظرية لحوكمة الشَّركات:

يعتقد الباحث (Charreaux, 2004 p. 04) أنَّ معظم نظريات الحوكمة تندرج ضـــمن البحث عن النموذج الوظيفي للكفاءة، وبعبارة أخرى ما هي النماذج التي تسمح بتحسين الكفاءة من خلال تعظيم خلق الثروة وتوزيعها بطريقة تسمح باستدامة المؤسَّسة.

وتســتند نظريات الحوكمة إلى مدخلين؛ المدخل الانضــباطي للحوكمة، وهو بدوره ينقســم إلى: المقاربة المساهماتية والمقاربة التشاركية والمدخل الثاني هو المدخل المعرفي للحوكمة.

2-1-المدخل الانضباطي للحوكمة:

يستند هذا المدخل في مجمله على مجموعة من النظريات التعاقدية للمؤسَّسة التي تنبثق من (نظرية حقوق الملكية، نظرية الوكالة، نظرية تجدر المدراء، نظرية تكاليف الصفقات) حيث ينظر إلى المؤسسة كمركز تعاقد وكبديل للسوق في بعض الأنشطة. باعتبارها الأفضل في التقليل من خسائر عدم الكفاءة الناتجة عن تضارب المصالح بين مختلف الأطراف وعدم تناسق المعلومات بين الفاعلين الاقتصاديين في ظل استحالة إبرام عقود مكتملة (بما يسمح بالتنبؤ بجميع الاحتمالات)، حيث يظهر تنظيم النَّشاط الاقتصادي دون المستوى الأمثل وبعبارة أخرى فهي لا تســمح بالخلق الأمثل للقيمة، وبالتالي فهذه النظريات تفترض أنَّ ضـــياع القيمة ســببه تكاليف الوكالة والصَّفقات وسوء تقييم حقوق الملكية، ونظام الحوكمة الانضباطي من هذا المنظور التعاقدي هو الذي يسمح بتقليل هذه الخسائر.

أ -**المقاربة المساهماتية للحوكمة:**

تركز هذه المقاربة حسب (Charreaux, 2004 p. 05) على دراسة الآليات التي من شأنها تخفيض تضارب المصـــالح بين المســـاهمين والمدراء بافتراض أنَّ الكفاءة التنظيمية وخلق القيمة للمســـاهم مصـــدره الانضـــباط المفروض على المدراء، ممّضا يسمح بتخفيض تكاليف الوكالة الناجمة عن تضارب هذه المصالح، حيث يستمد جذوره أساسًا من النظريات التعاقدية وبالخصوص أعمال الباحثان Jensen et Meckling (1976) التي فسرت علاقة الوكالة، وتبعًا للأسس النظرية التي يقوم عليها المدخل الانضباطي أ و المالي للحوكمة، فإنَّ مصدر

الكفاءة في تعظيم إنشاء القيمة هو الانضباط (Discipline) وذلك باعتماد آليات تسمح بتوجيه مصالح المدراء بما يخدم مصالح المساهمين قصد ضمان مردودية المستثمر المالية وتخفيض مخاطر تحويل الثروة من طرف المدراء (Meier, et al., 2008 p. 181)

وبهذا يقوم المدخل المساهماتي للحوكمة على فرضية أنَّ المساهمين هم فقط أصحاب الموارد الذين يمتلكون حقوق الملكية، ويستحقون بذلك حصرًا القيمة المنشأة، أي هم الدائنون الباقون(Créanciers Résiduels) للمؤسَّسة، أو بالأحرى فالقيمة المنشأة ما هي إلاَّ مقياس للأرباح التي يحصل عليها المساهمون.

تركز هذه المقاربة في البحث عن آليات الحوكمة التي تسمح بمراقبة وتحفيز المسؤولين عن إدارة المؤسَّسة وتفادي تضارب المصالح التي من شأنها التأثير على خلق القيمة للمساهمين، وتبعًا لذلك هناك آليات داخلية وأخرى خارجية لإنشاء القيمة للمساهم وحماية مصالحه من خلال تخفيض تكاليف الوكالة، تشمل هذه الآليات مجلس الإدارة وخصائصه، الجمعية العامة للمساهمين، نظم مكافئة المدراء وعزلهم، التدقيق الداخلي والخارجي.

بالرغم من الإيجابيات التي تحملها هذه المقاربة ودورها في تعزيز آليات حوكمة الشَّركات، إلاَّ أنَّ تقييم فعالية هذه الآليات في خلق القيمة للمساهمين أظهرت نتائج متناقضة، لقي هذا المدخل انتقادات من طرف الباحثين، حيث يرى (Charreaux, 2004 p. 08) أنَّ آلية المكافآت التحفيزية على أساس القيمة السوقية للأسهم قد ساهمت في ثراءٍ فاحشٍ للمدراء، والتي أدَّت فيما بعد إلى ظهور العديد من التجاوزات والفضائح المالية والأخلاقية.

كما يشوب هذا العرض لإنشاء القيمة (القيمة للمساهمين) بعض النقائص لأنَّ قرارات المؤسَّسة لها آثارٌ تمس كل أصحاب المصلحة أو كل الشُّركاء (Stakhoders) الذين تربطهم علاقة تعاقدية بالمؤسَّسة، من دائنين وعمال وإدارة وزبائن وموردين وسلطات عمومية وغيرهم، فالقيمة أو الثروة المنشأة بموجب هذه القرارات يجب أن تأخذ في الحسبان كل أصحاب المصلحة عند توزيعها.

وبالمقابل فإنَّ التركيز على المساهمين فقط وعلى أساليب المراقبة التي يمارسونها على الأداء لا يسمح بتحديد وبشكلٍ كافٍ آليات إنشاء القيمة، وهذا ما أدَّى إلى بروز المدخل التشاركي للحوكمة الذي يعتمد على مبدأ التوزيع العادل والمنصف للقيمة المنشأة بين جميع الأطراف بما فيهم المساهمون.

ب-المقاربة التشاركية للحوكمة:

حسب هذه المقاربة (Charreaux, 2004 p. 08) فدور حوكمة الشَّركات لا ينحصر فقط على تأمين مساهمات المالكين، ولكن بالموازاة كتأمين لكافة الصَّفقات المبرمة بين المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى (مسيرين، زبائن، موردين،...،) وبصورة عامة كل المحيط المجتمعي، ففي ظل هذه الرؤية تظهر المؤسَّسة كحلقة وكآلية نتيجة التعاقدات التي تنشأ بين الجميع، فهي إذًا نوع من الاتحاد أو التحالف من أجل خلق القيمة لجميع الأطراف.

وقد تتعارض هذه الفكرة مع تصوُّر الحوكمة المساهماتية كمجرد آلية لحل مشكلة تضارب المصالح بين المدراء والمساهمين فقط، حيث يعبِّر المساهم الدائن الباقي الوحيد في الربح التنظيمي وبذلك يقود دحض هذه

الفرضية إلى التساؤل عن كيفية تقسيم الربح التنظيمي، علمًا أنَّ عناصر الإنتاج الأخرى لا تتحفز للمساهمة في إنشاء القيمة إلاَّ إذا تحصَّلت على جزء مرضي من هذا الربح، لتنتقل بذلك هي الأخرى إلى مستوى الدائن الباقي(Créancier Résiduel) فمن جهة يؤدِّي إنشاء القيمة إلى إحداث التقارب بتوزيعها المنصف بين الشُّركاء وفقا لمدى مساهمة كلٍّ منهم في إنشائها، ومن جهة أخرى يؤدِّي التقارب بين مختلف الأطراف الآخذة إلى تضافر الجهود، وبتحقيق التحالف فيما بينهم ممَّا يؤدِّي إلى تعظيم إنشاء القيمة، وفي هذا التوجُّه يعتقد الباحث Zingales, (1998) أنَّ تأثير الحوكمة على خلق القيمة لا يكون إلاَّ من خلال كيفية توزيعها على مختلف الأطراف.

وانتقلت بذلك إشكالية حوكمة الشَّركات من وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات مسيري المؤسسات حتى تكون قراراتهم وتصرفاتهم تسير في نفس الوجهة التي يرغبها المساهمون، إلى وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات مسيري المؤسسات حتى تكون قراراتهم وتصرفاتهم تسير في نفس الوجهة التي يرغبها كل أصحاب المصالح.

إنَّ مثل هذه المقاربة تسمح لنا بفهم الدَّور الذي تلعبه آليات الحوكمة كمحكم في التوزيع العادل والتحفيزي للثروة بين جميع الأطراف المشاركة في خلقها وتشجيع العمل الجماعي، حيث يمكن فهم تشكيلة آلية مجلس الإدارة، على سبيل المثال التي يمكن أن تضم مختلف المشاركين في خلق الثروة كالعمال وممثليهم، البنوك والموردون، كذلك المدراء الداخليين الدين لا تقتصر مهامهم على الرقابة وحماية الاستثمار بل في جلب المعلومة التي تسمح بزيادة خلق القيمة. ومن أبرز النظريات التي تعتمد عليها هذه المقاربة نجد النظرية الإيجابية للوكالة التي أدرجت جميع الأطراف ضمن تحليلها لعلاقة الوكالة وكذلك نظرية أصحاب المصالح.

بالرغم من أنَّ هذه المقاربة قد ساهمت بشكلٍ كبير في فهم طبيعة الروابط والتأثيرات الداخلية والخارجية التي يجب أن تأخذها إدارة المؤسسة في الاعتبار، من جهة أنَّها تدرج في منهجها مختلف الضُّغوط السياسية، الاقتصادية، القانونية والتكنولوجية وكذا الاجتماعية والبيئية المؤثرة على المؤسَّسة، إلاَّ أنَّه لا يخلو من بعض النقائص، حيث ترتبط جذوره كذلك في وصف المنظمة كمركز تعاقد بين مختلف أصحاب المصالح بالإضافة إلى اعتبار انضباط المدراء كمصدر أساسي لخلق وتوزيع القيمة والفرق بالنسبة للمقاربة التساهمية هو اهتمامه بالربط بين إنشاء القيمة وتوزيعها ، بالإضافة إلى صعوبة التنسيق وتحقيق رغبات جميع الأطراف نظرًا لكثرة الأهداف غير المتجانسة ومدى فعالية القرارات المتخذة بالموازاة مع هذه الأهداف (Meier, et al., 2008 p. 184)

2-2-المدخل الإدراكي للحوكمة:

بالرُّغم من وجود اعتراف لدور مهارات ومؤهلات جميع أصحاب المصالح في تحقيق الربح التنظيمي في المدخل التشاركي، يبقي السؤال الأساسي هو كيفية توزيع الربح التنظيمي بشكلٍ كافٍ لجميع الأطراف لتحفيزهم في تعظيم خلق القيمة، أي التركيز على حل إشكالية تضارب المصالح بين مختلف الأطراف، إلاَّ أنَّ متابعة سيرورة العمليات المتتابعة لإنشاء القيمة مثل التأهيل والإبداع غير مستهلة ولم تشكل أي موضوع اهتمام من قبل مداخل الحوكمة، وبموجب المدخل الإدراكي لا تصبح الإشكالية التي تعالجها حوكمة الشركات تتعلق

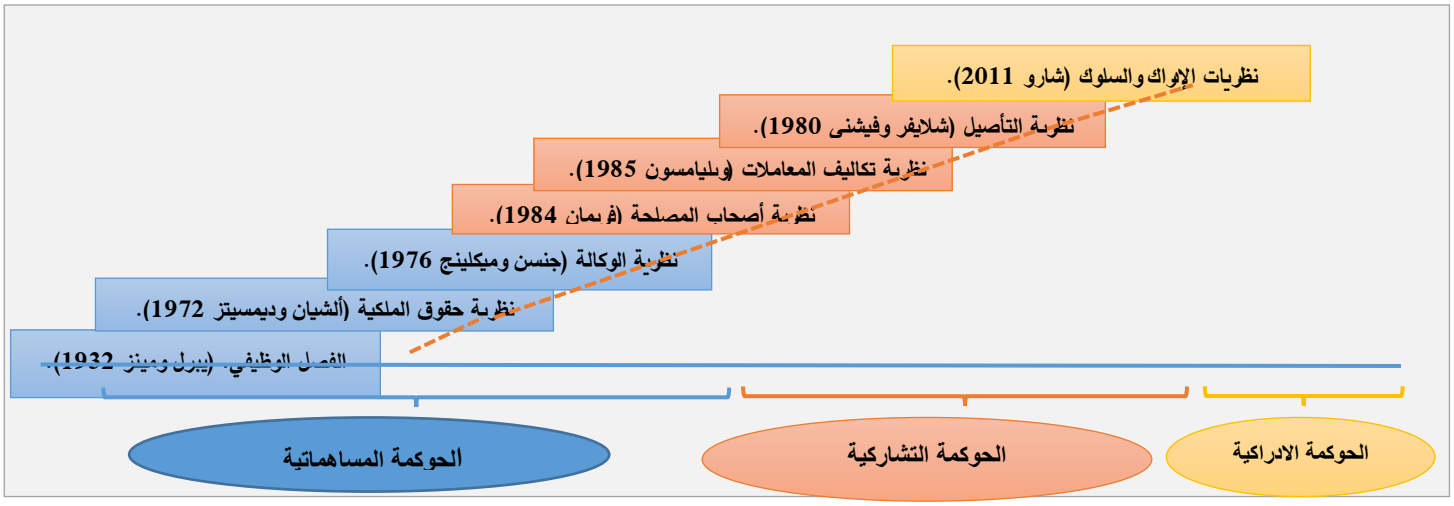
بالمصالحة أو التسوية بين المصالح المتباعدة بل تخص أكثر التنسيق والتوفيق أو اصطفاف الأنماط الإدراكية حيث يعمد الجدل الإدراكي بطرق مختلفة إما كوسيلة لإبداع فرص إنتاجية جديدة، وبالنتيجة فإنَّ مصدر الأداء وإنشاء القيمة في منظور مدخل الحوكمة يتحقق أكثر في قدرة المانجمنت على تصور وبناء وتحصيل فرص استثمارية جديدة (خنشور، 2009 صفحة 83) وهنا يأتي التركيز على إدارة المعرفة وليس فقط المعلومة مثل النماذج السابقة.

وبالتأكيد فقد شكل هذا المدخل النظري قطيعة مع المداخل السابقة ذات التوجه التعاقدي والتي سيطر عليها السُّلوك الانضباطي في كيفية اقتسام الربح، ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية الموارد والمهارات والقدرات التنظيمية، ونظرية التعلم التنظيمي، كما عرف (Meier, et al., 2008 p. 186) حوكمة الشَّركات من المنظور المعرفي بأنَّها مجموع الآليات التي من شأنها المساهمة في خلق القيمة من خلال التعلم والابتكار.

وبذلك يعد هدف مدخل الحوكمة الإدراكية وصف وإبلاغ مختلف حول أفضل القرارات التي يجب أن اتخاذها حتى تصبح المؤسَّسة أكثر أداء وإنشاء للقيمة، بل تعدى ذلك إلى ضمان الكفاءة الحقيقية لإجراءات اتخاذ القرار داخل المؤسَّسة. وبهذا يقوم مدخل الحوكمة الإدراكية على مفهوم أكثر ديناميكية والذي يمنح مكانة معتبرة للمبادرة ولإبداع المؤسَّسة ومرونتها في منظور إنشاء القيمة، وفي نفس السياق لا تتوقف مهمة مدخل الحوكمة الإدراكية على معالجة أزمة المصلحة داخل المؤسَّسة، بل تتجاوز ذلك لتشمل كذلك التوازن بين الأزمات الإدراكية، وبذلك فهدف مدخل الحوكمة الإدراكية لا يتعلق هنا بتعظيم القيمة للمساهمين أو القيمة للمشاركين بل بتوزيع أكبر ربح تنظيمي والأكثر استمرارًا وديمومة بين جميع الشُّركاء.

ومن خلال التحليل السابق لتطور المقاربات النظرية للحوكمة يُظهر الشكل البياني الآتي التطور التاريخي لنظريات الحوكمة على النحو التالي:

الشكل البياني رقم 1 : التطور التاريخي لنظريات الحوكمة



المصدر : **ALAOUI MDAGHRI, Abdelouahed et Larioui, Lamia. Octobre 2016.** Gouvernance et Capital Social des PME familiales: Une Analyse Théorique 13e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Québec

2-3-نظريات حوكمة الشَّركات:

سوف نتطرق في هذا القسم إلى أهم النظريات إلى تستند إليها حوكمة الشَّركات:

1-نظرية حقوق الملكيـة:

تم تطوير هذه النظرية انطلاقًا من أعمال كلٍّ من الباحثون coase سـنة 1960، Alchian et 1972 Demsetz وكذلك من طرف Furubot et Pejovich 1972." حيث يعتبر هؤلاء الباحثين من أهم رواد هذه النظرية، ونظرًا لاختلاف اختصاصهم من اقتصاديين وقانونيين فقد ساهموا على ضوء مجلة القانون والاقتصاد في تطوير مقاربة تحليلية

متعدِّدة التخصُّصات لنظرية حقوق الملكية، ونقطة الانطلاق هو اعتبار أنَّ المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها. ويعتقد Alchian et Demsetz (1972) أنَّ حق الملكية هو المحدِّد الأساسي أو العامل الجوهري وراء فعالية ونمو المؤسَّسة (Koenig, 1999 p. 13)، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة كلما انعكس ذلك على أداء المؤسَّسة، وأنَّ فعالية المؤسَّسة تخضع لتعريف حقوق الملكية، لأنَّ هذا الأخير يحدِّد شروط امتلاك الفائض الناتج عن نشاط الإنتاج حسب الباحثين (Charpentier, 2007 p. 98)

فالهدف الأساسي هو الإجابة عن مفعول أشكال الملكية والأشكال المؤسَّساتية بصفة عامة على أداء اقتصاد المنشآت، وجاءت هذه النظرية لتبين كيف لمختلف أنواع ونظم حقوق الملكية أن تؤثر على سلوك الأفراد وتصرفات المدراء وعلى أداء وفعالية النظام الاقتصادي، وكيف أنَّ تقسيم حقوق الملكية الضَّامنة للفعالية يفرض نفسه في ظل الفصل بين الملكية والرقابة في المنشآت، وعلى هذا الأساس فإنَّ المنظرين يقدِّمون لنا مقاربة مختلفة للحوكمة والمشكل معقد لمَّا يكون هناك انفصال بين مالك رأس المال والمسير.

حيث يعتقد رواد النظرية أنَّ حوكمة العلاقات التعاقدية هي من اختصاص حامل حق الملكية الذي يمتلك الحق في العائد المتبقي الناتج عن فائض الإنتاج، أو بعبارة أخرى جني الأرباح، ويوجد كذلك حق الرقابة الباقية الذي يترتب عليه حل النزاعات المترتبة عن عدم اكتمال العقود، وفي هذا الإطار يعتقد Charreaux (1999) أنَّ تحليلات هذه النظرية حسب Demsetz (1967) تقودنا إلى التساؤل عن هوية الأفراد الذين يحملون حقوق اتخاذ القرار المتبقية (التي لم يتم ذكرها صراحة في العقود والقوانين) وحق الحصول على الأرباح المتبقية.

❖ **تعريف حقوق الملكية:**

رغم تعدُّد المفكرين الذين ساهموا في تطوير النظرية إلاَّ أنَّهم لم يقدموا تعريفًا موحدًا ومستقرًا لحقوق الملكية. فقد *عرفها* **Demsetz (1967)** أنَّها تساعد الأشخاص على بناء توقعاتهم التي يمكن أن تحدث في تعاملهم مع الآخرين، وتتجسد هذه التوقعات بناءً على القوانين والعادات والأعراف في المجتمع ومالك حقوق الملكية.

كما عرفها **Pejovich (1969)** وفقا لما يلي: حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقتهم باستعمال الأشياء، ويمكن أن نستنتج من خلال التعريف أنَّ الحق هو امتياز يعطي لمالكه الحرية في استخدام والانتفاع بالشَّيء المملوك، والقدرة على التصرف فيه وتحديد مصيره.

وعرفها (Segal, et al., 2012 p. 1368) أنَّها تقدم لصاحب الأصول الحق في استخدام الأصول وفي فوائد الأصول، حيث تسمح حقوق الملكية اتخاذ بعض الإجراءات (حقوق الوصول)، ومنع الآخرين من اتخاذ إجراءات معينة (حقوق الاستبعاد)، بما في ذلك الحق في أخذ الأرباح الناتجة عن استخدام الأصول ومنع الآخرين من الوصول إليها.

❖ **خصائص حق الملكية والأشكال التنظيمية:**

يعتبر (Demetz, 1967) أنَّ حق الملكية يوكل لشخصٍ خاص وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلعٍ أخرى وأنَّ حق الملكية لا يكون مكتملاً إلاَّ بتوفر شرطين: تفرد المالك باستعمال الأصل والقابلية للانتقال، ففيما يتعلق بالتفرد في الاستعمال، أن يكون للمالك الحرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها لرقابته، أمَّا القابلية للانتقال فيعبر عنها بإمكانية مبادلة الأصل وألاَّ تخضع هذه العملية إلاَّ لإرادة البائع والمشتري.

من الناحية القانونية واعتمادا على المفهوم التقليدي لحق الملكية الذي يرجع لعهد القانون الروماني تم تصنيف خصائص حقوق الملكية إلى ثلاث أقسام(Parrat, 2003 p. 12) :

- حق الاستعمال: L'usus أي حق استعمال الأصل.
- حق قطف الثمار: Le fructus الحق في تحصيل الثمار (المنافع والأرباح).
- حق البيع: L'abusus وهو حق التنازل عن الأصل.

وحسب تواجد هذه الخصائص لحقوق الملكية والفصل بينها يترتب عنه عدة أنواع من الملكيات أو الأشكال التنظيمية، صنَّف كل من Furubotn et Pejovich ملكية المؤسَّسات إلى الأنواع التالية(Parrat, 2003 p. 13) :

- **المؤسَّسة الرأسمالية:** وتجمع الحقوق الثلاثة (حق الاستعمال، حق البيع، حق جني الثمار) في أيدي نفس الشخص وهو المالك، وهنا نجد حالتين:
  - لما يكون المالك هو المسير: وبالتالي لا يكون هناك فصل مهام القرارات ومهام الملكية، وهذا ما يزيد من فعالية المؤسَّسة الرأسمالية .
  - في حالة وجود المسير والمالك: في هذه الحالة تسمح آلية الحوكمة بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين، ما يسمح بتقييم فعَّال في المؤسَّسة الرأسمالية.
- **المؤسَّسة التسييرية** (الماناجيرية): في هذا النَّوع من المؤسَّسات نجد المساهم يمتلك حق جني الثمار وحق البيع (حيث يأخذ جزء أو كل أرباح الأسهم، وله الحق في بيع حقوق الملكية)، بينما المسير له حق استعمال حقوق الملكية لأنه يقوم بعملية التسيير باستمرار، وهذا التمييز لحقوق الملكية في المنشأة يفترض

إثارة تعارض المصـــالح بين المالك والمســير، فالمســيرون في هذه الحالة غير مجبرين على تعظيم ثروات المساهمين.

المؤسَّسة التسييرية هي أقل فعالية من المؤسَّسة الرأسمالية، لأنَّ التمييز بين المراقبة والملكية هو الذي ينقص من فعاليتها، فهدف المسيرين ليس تعظيم الأرباح ولا يؤدِّي إلى تعظيم قيمة سوق الأسهم .

لكن (Alchian) يرى أنَّ فكرة توجه المسيرين حسب مصالحهم الخاصة يؤدِّي إلى سلوكيات متعارضة مع مصالح المساهمين ليست دائمًا صحيحة، فهناك قيود الأسواق (العمل، رأس المال) ...تمنع المسيرين من متابعة أهدافهم الشخصية.

- **المؤسَّســة العمومية:** في هذا النوع من المؤسَّسات نجد حق الاستعمال مملوك جماعيًا من طرف جميع العمال والأجراء، بينما حق جني الثمار وحق البيع يكون مملوكًا للدولة أو السُّـــلطات العامة، كما أشـــار (Gomez) إلى أنَّ في المؤسَّسة العمومية يهمهم جميعًا تطوير المؤسَّسة، لكن إذا أخذ كلُّ فرد فكلُّ واحد يعمل أقل ما يمكن (Parrat, 2003 p. 13)، لأنَّه لا توجد صلة بين مستوى التعويضات والجهد المبذول، وبالتالي يكون هذا النَّوع من المؤسَّسات ذو طبيعة غير ناجعة.
- **المؤسَّســـة التعاونية:** حق الملكية يكون جماعي، لا يوجد ملاَّك حقيقيون ممَّا يميز غياب الرقابة الفعَّالة للتسيير، وبما أنَّ حق الاستغلال يكون جماعيًا للعمال والمسيرين، فقد تكون هناك عدم نجاعة في هيكل المؤسَّسة.
- **المؤسَّسة التساهمية:** الملكية جماعية وليست قابلة للتحويل، في هذه الشُّروط لا يوجد مالكٌ حقيقي قابل لامتلاك الربح المحتمل بحيث لا توجد مراقبة فعّالة على التسيير. حق جني الثمار ينتمي جماعيًا إلى الأجراء والمسيرين.

ب-نظرية الوكالــة:

تهدف نظرية الوكالة إلى دراســة تكاليف الوكالة الناتجة عن فصــل الملكية عن الإدارة بين المســاهمين والمدراء، وبصفة عامة بين المؤسَّسة وأصحاب المصالح، وترتكز هذه النظرية على النظرة التعاقدية للمؤسَّسة التي تُرجع مشكلة الوكالة إلى عدم اكتمال العقود ولا تماثل المعلومات.

حيت تؤكد نظرية الوكالة أنَّ مصــالح الإدارة قد تتعارض مع مصــالح المســاهمين حتى وإن كان ذلك بهدف تعظيم قيمة المؤسَّسة، على اعتبار أنَّ هذا الهدف يتحقق ضمنيًا من وجهة نظر نظرية الوكالة بتحقيق المصلحة الشَّخصية للإدارة.

ويعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من العوامل الأساسية لظهور النظرية، كما أنَّ التوسع الكبير الذي عرفته المؤسَّسات الاقتصادية وظهور المؤسَّسة المانـاجيرية الممثلة في شركات الأموال، اقتضى أن توكل المؤسَّسات مسؤولية إدارة مجلس إدارة منتخب، ونتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين والمدرين تقوم على أساس الفصل بينهما فقد وجدت العديد من المشاكل التي تركزت أهمها في مشكلة الوكالة (Agency problem) تشكل مشكلة عدم تماثل المعلومات وتضارب المصالح والأهداف بين المالكين والمدراء الأساس لتنامي وتفاقم

هذه المشـكلة، وذلك نتيجة السُـلوك الانتهازي للمدرين الذي يدفعهم إلى اسـتعمال المعلومة من أجل خدمة مصالحهم الشخصية على حساب المالكين، ممَّا قد يؤثر سلبًا على القيمة السوقية للمؤسسة وثروة المالكين.

❖ **تعريف نظرية الوكالة:**

يمكن التعبير عن نظريـة الوكـالـة بـأنّهـا تعميم لنظريـة حقوق الملكيـة، ومن أهم روادها ;Jensen Merckling حيث تطرقا لهذه النظرية بشكل مفصل وقاما بتطويرها بصورة مفصّلة سنة 1976 سنة انطلاقا من أعمال (Alchian & Demsetz) حول نظرية حقوق الملكية والتحليل السـابق، فهما يعتبران المؤسـسـة مجموعة مترابطة من العلاقات التعاقدية ما بين الأطراف التي تقدم عوامل الإنتاج، وأنَّ علاقة الوكالة حسب (Jensen, et al., October 1976 p. 05) ي «عقد بموجبه يلجأ الشَّـخص الرئيسـي "**صـاحب رأس المال**" لخدمات شـخص آخر "**الوكيل**" لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة».

تسـود هذه العلاقة (الرئيسـي/الوكيل) حالة اللاتماثل L'asymétrie في المعلومات، أي المعلومة التي يعرفها الشَّخصان ليست نفسها، فالوكيل عمومًا له معارف أكثر من الرئيسي حول المهمة التي يجب أن يقوم بها ممَّا يعطي الوكيل (الإدارة) الحافز للسَّعي لتحقيق مصالحه على حساب المساهمين الرئيسيين (المساهمين).

❖ **تكاليف الوكالـة:**

يترتب التحويل أو الانتقال في سلطة اتخاذ القرار (على الأقل بشكل جزئي) من يد المساهمين إلى المدراء إلى ظهور تكاليف الوكالة المترتبة على إعداد وتنفيذ عقود علاقة الوكالة بين الرئيسـي والوكيل، وقد صـنَّف (Jensen, et al., October 1976 p. 19) هذه التكاليف كما يلي:

- **تكاليف الرقابة (Monitoring Costs):** هي التكاليف المتعلقة بالحصول على المعلومة وبالإجراءات الرقابية والتحفيزية، لضـبط سـلوك الإدارة ووضـعها للتصـرُّف بموجودات المؤسـسـة بما يتوافق ومصالح المساهمين.
- **تكاليف الربط (Bonding Costs):** وهو ما تنفقه الإدارة من موارد في إعداد التقارير والمعلومات الإضافية التي تقدمها للمالكين لتؤكد بأنَّها تعمل بأفضل ما يمكن لتعظيم ثروتهم.
- **الخسـائر المتبقية (Residual Loss):** على الرغم من هذا فإن تحقيق التوافق بين مصـالح الإدارة والمالكين بشـكل كامل غير ممكن وسـيبقى هناك بعض الانحرافات بين قرارات الإدارة ومصلحة المالكين ممَّا يؤدِّي إلى إضرار أو خسائر لابد منها في ثروة المالكين تسمى بالخسائر المتبقية.

وفي ظل هذه العلاقة تتسـاءل نظرية الوكالة عن نظام الحوكمة الملائم الذي يسـمح باتخاذ العديد من الإجراءات والتدابير الرقابية والتحفيزية، لضبط سلوك الإدارة ووضعها للتصرف بموجودات المؤسسة بما يتوافق ومصالح المساهمين.

ج –نظرية تكاليف المعاملات:

تعود جذور نظرية تكاليف الصفقات إلى الباحث Ronald coase سنة 1937 وذلك في مقاله "طبيعة المنشأة" حيث قام باستخدام مفهوم تكاليف الصفقات لتوضيح طبيعة المنشأة التي تعد من وجهة نظره نظام أكثر فعالية من السوق لتخصيص الموارد، ثم جاءت أعمال O.E.WILLIAMSON حيث وضع هذا الأخير انطلاقا من سنة 1975 القواعد الأساسية لهذه النظرية من خلالها تعميق وتطوير مبادئها، والبحث عن الأشكال التنظيمية وتحليلها واختيار طرق وأشكال حوكمة للصفقات بأقل تكلفة، وقام بإعطاء تفسير أدق لتكاليف الصفقات باعتبارها وحدة التحليل الأساسية بين السوق والمؤسَّسة، ووفقا لهذه النظرية فإنَّ تكاليف التبادل هي المحدِّد الأساسي لظهور الأشكال التنظيمية الجديدة وهي المحدِّد الرئيسي لاختيار التصميم التنظيمي المناسب لظروف السوق بما يؤدِّي إلى تخفيض التكاليف (السالم، 2018 صفحة 79)

❖ **أعمال الباحث Ronard Coase:**

إنَّ التحليل الذي قدمه Coase بشأن تواجد المنشأة أنَّها تشكل منظمة أكثر فعالية من السوق تمكن، من الاقتصاد في تكاليف المبادلة، ففي مقالة بعنوان "طبيعة المنشأة" حاول الإجابة عن سبب تواجد المنشأة، حيث يري أنَّها تعدُّ نظام أكثر فعالية من السوق في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد.

وأرجع ذلك إلى كون أن اللجوء إلى السوق يؤدِّي إلى تحمل تكاليف (تكاليف البحث عن المعلومات، تكاليف المفاوضات والتعاقد) وبالتالي فوجود المؤسَّسة يكون من خلال قدرتها على ضمان توفير الصفقة بتكاليف أقل من تكلفة السوق، فهي تمكن من ممارسة بعض الصفقات في الداخل وتقتصد في تكاليف الصفقات.

ويري Coase بأن هناك نوعين من التنسيق؛ التنسيق الداخلي الذي يتم من خلال ممارسة السلطة، والتنسيق الخارجي الذي يتم بفعل قوى السوق. التنسيق الداخلي والخارجي شكلان من أشكال التخصيص الأمثل للموارد والتنسيق الداخلي يمارس عندما يخفق التنسيق الخارجي في تحقيق الهدف، حيث أنَّ السوق ليست دائمًا أحسن أنواع التنسيق فلديها إخفاقات، وفي هذه الحالة يفرض التنسيق الداخلي نفسه كبديل للاقتصاد في توجيه موارد المنشأة. فرضية (Ronard Coase) كانت أساس ظهور إحدى النظريات الأساسية والهامة في مجال تفسير الأشكال التنظيمية، (Chareaux, et al., 1987 p. 01)، وبالتالي فحسب هذا الباحث تفضيل لجوء الأعوان الاقتصاديين إلى المؤسَّسات كبديل عن السوق لتنسيق وتنظيم الصفقات يكون على أساس تكاليف الصفقة.

❖ **أعمال الباحث O.E.williamson:**

تعتبر الأبحاث التي قام بها (Williamson, 1979) كامتداد صريح لأعمال Ronard Coase حيث يرى أنَّ تكلفة الصفقة هي التكاليف التي تتولد أثناء تبادل عقود السلع والخدمات بين المؤسَّسات، وميزها بين تكاليف الصفقة السابقة للتفاوض وتحرير العقد والتكاليف اللاحقة الناتجة عن تنفيذ هذا العقد أو تغييره في حالة حدوث تعارض، كما خلص إلى أنَّ التكلفة تتضمَّن أو تحتوى تكاليف الوكالة باعتبار أنَّ العلاقة بين المسير والمالك

هي أحد العقود المبرمة في المؤسَّسة وليس كلها. مفهوم تكاليف الصفقات الذي يشكل أساس التحليل لدى williamson يتضمَّن مجمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الأفراد أو بين المنظمات.

كما قام هذا الباحث بوضع الفرضيات الأساسية التي تمكننا من معرفة الحالات التي يكون فيها من الأفضل اللجوء إلى المؤسَّسة كأسلوب بديل للتنسيق، وبعبارة أخرى ما هي الحالات التي يكون فيها إدماج النشاط في المؤسَّسة، أفضل من اللجوء إلى السوق، بحيث يكون البحث عن أشكال التنظيم ذات الكفاءة الأعلى، أي تلك التي تمكن من تدنئة التكاليف كما يشير إلى أنَّ تكاليف المعاملات مرتبطة بسمات الصفقة في حد ذاتها مثل خصوصية الأصول وعدم اليقين في المحيط وتكرار الصفقة، وأيضًا إلى بعض العوامل الإنسانية مثل: العقلانية المحدودة للقرارات وسلوك الأفراد الانتهازي.

❖ **محددات تكاليف الصفقات:**

-العقلانية المحدودة:مفهوم العقلانية المحدودة المأخوذة من تحليل (1974) Simon يرتبط بمحدودية القدرات الإدراكية للأفراد من حيث استقبال، تخزين ومعالجة المعلومات وكذلك عملية الاتصالات، فهم وتوقع ردود أفعال الموظفين والموردين والعملاء والمنافسين (Chertman, 2006 p. 195). ممَّا يؤدّي إلى صعوبات تصادف الأطراف لدى إبرام العقود، فاحتمال عدم اكتمال العقد يصبح أمرًا معقولاً باعتبار عدم قدرة الفرد على التوقع المسبق بالاحتمالات المختلفة وعدم إبرام العقد الذي يغطي جميع الالتزامات سيكون له أثر على تكاليف الصفقات.

-السُّلوك الانتهازي:السُلوك الانتهازي يتمثل في البحث عن المصلحة الشخصية في ظل عدم اكتمال المعلومات والعقود من خلال اللجوء إلى الحيل والغش، والانتهازية تكون قبل وبعد تنفيذ العقد.

حسب Williamson (2000) عندما يكون هناك عقدٌ غير تام فإنَّ ذلك يطرح مشاكل إضافية تقترن مع حالة الانتهازية والتي تظهر على شكل: سوء الاختيار، الخطر الأخلاقي، التهرب، السعي لتحقيق أهداف غير رئيسية، وغيرها من أشكال السُلوك الاستراتيجي، والانتهازية تكون قبل وبعد تنفيذ العقد وذلك من خلال استغلال البنود غير المكتوبة في العقد أو الوضعية الداخلية للمؤسَّسة للاستفادة من الأفضليات بالنظر إلى الظروف غير المرتقبة. وبناءً على الفرضيات السابقة، يرى (Williamson, 2000 p. 601) أنَّ العقود لن تكون تامة، وبالتالي يوجد طرف يتعرض لانتهازية طرف آخر، ممَّا يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة.

-**خصوصية الأصول:** تتحدد عند "Williamson" على أساس الدرجة التي يمكن من خلالها إعادة نقل أصل ما لاستعمالٍ آخر دون انخفاض في قدرته الإنتاجية. خصوصية الأصول تمتد إلى خصوصية الموقع إذا كان فريدًا من نوعه، فتواجد المؤسَّسة بمنطقة سياحية يمثل أصلاً خاصًا في حد ذاته، تشمل خصوصية

الأصول إنتاج استثمار معين بناءً على طلب زبون، كما تمتد خصوصية الأصول إلى مهارة اليد العاملة، أي تخصُّصها في إنجاز عملٍ معين بحيث يصبح من الصعب تغيير مهمتها في المنظمة أو خارجها.

- **عـدم التأكد:** ترتبط أو تتعلق حالة عدم التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الإنتاج أو تقديم الخدمة، مثل الحصول على متطلبات الجودة لنقل التكنولوجيا وتنقسم حالة عدم التأكد إلى مكونين (Chertman, 2006 p. 196):
  - حالة عدم التأكد الداخلي: والتي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المؤسَّسة داخليا؛
  - حالة عدم التأكد الخارجي: تتعلق بحالات عدم التأكد الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسَّسة مثل حالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم التأكد القانوني والتنظيمي، حالة عدم التأكد الضريبي وحالة عدم التأكد التنافسي. حالة اللاتأكد ترتبط بالعقلانية المحدودة والانتهازية، وهي تلك الحالة التي يمكن التعامل معها أو معالجتها من خلال الحسابات الاقتصادية، فكل متعامل يتصرف وفقًا لما يفترضه عن سلوك الآخرين، تزداد حالة عدم التأكد عندما يكون عدد المتعاملين قليل.

-تكرار الصفقـة:

أيضا تأثر على التكاليف وكلما كان الأصل على درجة عالية من الخصوصية كانت درجة تكرار الصفقة منخفضة والعكس والتي لا يعتبرها (Williamson, 1985 p. 187) الصفة الأكثر أهمية عند قرار اختيار هياكل الحوكمة.

ويرى Williamson بإمكانية الاختيار بين هذه الهياكل للحفاظ على تكاليف الصفقة، فهو يدعو دائمًا لمقارنة المزايا النسبية لهياكل الحوكمة الفعلية بدلاً من معايرة هيكل مثالي كما في السوق النيوكلاسيكية، كما أنه لا يعارض اللجوء إلى السوق لأنه ليس هناك هيكل للحوكمة المثالية (Chertman, et al., 2010 p. 70)

وخلاصة القول فإنَّ نظرية تكاليف المعاملات ساهمت في توسيع الإطار النظري للحوكمة، من حيث تناولها للعلاقة بين المساهمين والمسيرين كإحدى العقود العديدة المبرمة بين المؤسَّسة وباقي الأطراف، التي تؤثر على تكلفة الصفقة خاصة ما تعلق بإبرام العقود ومراقبتها.

د-نظرية أصحاب المصالح:

نظرية أصحاب المصالح تنص على أنَّ خلق القيمة وتوزيعها لا ينحصر فقط على المساهمين، كما تنص عليه النظريات التعاقدية وخاصـة علاقة الوكالة بمفهومها التقليدي (مسـاهم /مدير) أي دمج كل الأطراف التي تدخل ضمن شبكة العلاقات المعقدة المرتبطة بنشاط المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية، وهذا الامتداد يخص جميع أصـحاب المصـالح الآخرين من حملة أسـهم أو شـركاء، وموردين، وموزعين، وزبائن وأيضًـا العاملين وأسرهم، والبيئة المحيطة والمجتمع ككل.

ويشير تعبير "أصحاب المصالح" إلى العديد من المجموعات ذات الاهتمامات الخاصـة التي تستطيع التأثير على المؤسَّسـة أو تكون متأثرة بقرارات المؤسَّسـة وأنشـطتها مثل المسـتثمرين والمسـتخدمين والزبائن

والحوكمة ومجموعات الضـــغط والمجتمع، ويعد الباحث الأمريكي فريمان (Freeman 1984) من رواد هذه النظرية حيث قام بتطويرها ويعود له الفضل الكبير في انتشارها وتوسع نطاقها.

وقبل تعريف هذه النظرية يجب الإشارة إلى أنَّ استعمال مصطلح أصحاب المصالح يعود إلى الدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية [Mitroff, 1983 ; Freeman, 1984 ; Martinet, 1984 ; Gélinier, 1984] قبل أن يصبح من المفاهيم الأساسية المدرجة في النقاشات التي تخص أنظمة حوكمة الشَّركات في إطار اقتراح بدائل للنظريات التعاقدية، كما أصبحت هذه النظرية بالفعل مرجع نظري للعديد من الدراسات البحثية في مجال الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية.

❖ **تعريف نظرية أصحاب المصالح:**

عرف الباحث Freeman أصـــحاب المصـــالح بأنَّهم "كل شـــخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال." ولقد قدم نفس الباحث قائمة بهؤلاء الشُّركاء وهم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون. فأصحاب المصالح هم كلُّ شخص أو مجموعة الأشخاص الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال (Geneviève, et al., 2002 p. 88). وأنَّ الهدف من إدارة أصحاب المصالح هو وضع أساليب وإجراءات لإدارة الجماعات والعلاقات التي لا تعدُّ ولا تحصى، والتي لها علاقة بالتغيرات الاستراتيجية في بيئة الأعمال.

وفي سياقٍ آخر تعيد هذه النظرية النقاش حول الغرض من نشوء المؤسسة، حيث تعتبرها مركزا للتنسيق بين مصالح كل الأطراف ذات المصلحة، ويقول كلاركسون (Clarkson, Jan, 1995 p. 106) في هذا الشَّأن أنَّ: «الشَّركة نفسها يمكن تعريفها كنظام يجمع أصحاب المصالح الأساسيين (الضروريين لاستمرار الشَّركة)، في مجموعة معقدة من العلاقات بينها وبين أصـــحاب المصـــلحة الآخرين مع اختلاف في الحقوق، والأهداف، والتوقعات، والمسؤوليات، وعليه فهذا المنظور يحمل توسعة للمدخل التعاقدي في إنشاء القيمة،وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار دور وتنسيق جميع أصحاب المصلحة.

ويضيف فريمانFreeman أنَّ نظرية أصحاب المصلحة هي" نظرية الإدارة التنظيمية والأخلاقية، وأنه ليس هناك من نظريات الإدارة الاستراتيجية من تخلو من بعض المفاهيم الأخلاقية ولو كانت ضمنية، هذا المحتوى يعني أنَّ هذه النظريات هي ذات مواضيع أخلاقية بطبيعتها، وهي نظرية متميزة لأنها تتناول الأخلاق والقيم صراحة كسمة رئيسة لإدارة المنظمات.

من خلال دراسة مختلف المقاربات والنظريات الأساسية التي تستند اليها حوكمة الشَّركات التي تبحث في كيفية تعظيم الأداء التنظيمي وتسمح في استمرارية المؤسَّسة ونموها من خلال تأطير قرارات المدراء وتصرفاتهم وقد قام (Charreaux, Avril 2011 p. 21) بإعداد الجدول الموالي لمختلف النظريات وأثرها كمرجع يمكن من خلاله تحديد نظام الحوكمة الأمثل.

جدول رقم 01: ملخص لنظريات الحوكمة ومميزاتها

نظريات الحوكمة	الانضباطية Disciplinaire		الإدراكية Cognitive	العلاقة
	التساهمية Actonnassial	التشاركية Partenariale		
دعائم نظرية الحوكمة	النظرية الإيجابية والمعيارية للوكالة	النظرية الإيجابية والمعيارية للوكالة والاهتداء إلى عدة أطراف أخرى	النظرية السلوكية، نظرية الموارد والمهارات	محاولة الجمع بين النظريات الانضباطية والإدراكية
جوانب خلق القيمة	الانضباط وتقليل تعارض المصالح بين المسيرين والمستثمرين الماليين	الانضباط وتقليل تعارض المصالح بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة	جوانب إنتاجية وإدراكية للحصول على فرص جديدة	بعد انضباطي وإدراكي
نوع الكفاءة	الكفاءة ثابتة ولها قيود مع وجود نظرة تساهمية للكفاءة والملكية	الكفاءة ثابتة ولها قيود نظرية تشاركية للكفاءة الملكية	كفاءة ديناميكية مقيدة بالبعد الإنتاجي والإدراكي	كفاءة ديناميكية مقيدة بالبعد الإنتاجي الإدراكي والانضباطي
معايير الكفاءة	القيمة التساهمية	القيمة التشاركية	القدرة على خلق القيمة باستدامة	القدرة على خلق القيمة باستدامة وإيجاد الحلول لتعارض المصالح
تعريف نظام الحوكمة	مجموعة آليات تسمح بتأمين الاستثمار المالي	مجموعة آليات تسمح بالحفاظ على مدى التعاقد لتحسين المناخ التسييري	مجموعة آليات تسمح بالحصول على أحسن احتمال لخلق القيمة والابتكار	مجموعة آليات تعمل في وقت واحد مع الأبعاد الانضباطية والإدراكية

المصدر : **Chareaux, Gérard** *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et Comportementale.* s.l. : Cahier du Centre fe Recherche FARGO n° 1110402 Version 1- Avril, 2011.

3-أهداف حوكمة الشَّركات والأطراف المعنية بتطبيقها :

3-1-أهداف حوكمة الشَّركات:

نظرًا لما شهدته حوكمة الشَّركات من توسع في المفهوم وتداخل في مختلف المجلات فقد تعدَّدت الآراء حول الأهداف التي تسعى لتحقيقها حسب اهتمامات الباحثين ومجالات تخصُّصهم. فهي ترمى إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف الرئيسية أهمها (سيد ، وآخرون، 2012 صفحة 56):

- حماية حقوق المساهمين، من خلال الشفافية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وحقهم في الانتخاب وفي الحصول على حصة من الأرباح السنوية؛

- تحقيق العدالة حيث يُعترف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة، وعلى نحوٍ يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين كافة المساهمين داخل أو خارج المؤسسة على السواء؛
- توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال، حيث أنَّ توفير المعلومات والحقائق الخاصة بعمل المؤسسة على نحوٍ دقيق وملائم لجميع الأطراف ذات العلاقة يعكس صحة التحكم المؤسَّسي في المؤسسة، وسلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية، وتطبيق القوانين والقواعد، وهذا ما يشكل دعائم مناسبة لحوكمة الشَّركات ممَّا ينعكس على سلامة وكفاية وفعالية أداء المؤسسة؛
- إدارة المخاطر المختلفة وذلك من خلال إدارة ذات كفاءة وفعالية للمخاطر، إضافة لوجود نظام رقابة داخلية يعمل بالتنسيق مع المراجع الخارجي.

كما تسعي حوكمة الشَّركات إلى تحقيق الأهداف التالية (الحفناوي، 2005 صفحة 211):

- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي؛
- خلق حوافز ودوافع لدى مجلس إدارة المؤسَّسة نحو متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة المؤسَّسة؛
- تمكين المؤسَّسة من التمتع بمركز تنافسي جيد لمثيلاتها في سوق رأس المال، بما يؤدِّي إلى زيادة جذب المستثمرين الذين بإمكانهم تدعيم النمو المالي للمؤسَّسة؛
- تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق المال؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدَّد من خلاله أهداف المؤسَّسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين والمهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة.

ويرى (فرحان، وآخرون، 2011 صفحة 43) أنَّ أهداف حوكمة الشَّركات تتمثل في النقاط التالية:

- إظهار الشفافية والقابلية للمحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.
- التزام المؤسسات بالسُّلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والأمنة مع الالتزام بالقوانين واّللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.

كما هناك أهداف أخرى تتمثل في: (غانم، وآخرون، 6-7 ماي2012 صفحة 10)

- ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- مراعاة مصالح العمال وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخل؛
- منع الوساطة والمحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل؛
- وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح.

تأسيسًا على مجمل ما سبق، يمكن القول أنَّ حوكمة الشَّركات تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف تتمحور أساسًا في تخفيض المخاطر بجميع أشكالها، وتعزيز الأداء على كافة المستويات، وسهولة الدخول إلى الأسواق العالمية، وتدعيم عناصر الشفافية والمساءلة والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، ومحاربة الفساد وتجنب الأزمات والانهيارات المالية، وهو ما يعزز جهود تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المستوى الوطني والدولي.

3-2-الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشَّركات:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشَّركات، وحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي (حسن، 2011 صفحة 129):

ا -المساهمون:

هم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى البعيد، ممَّا يحدِّد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، ولهم الحق من خلال الجمعية العامة النظر في كيفية تسيير المؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يسمح بها القانون، اختيار أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة المناسبين لحماية حقوقهم، المصادقة على حسابات المؤسسة، توزيع الأرباح...الخ. ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء المجلس لإدارة المؤسسة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

ب -مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة يقوم بتعيين وتحديد مكافآت المدراء التنفيذيين، وهم الذين ستوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، وتعيين اللجان التابعة له (لجنة التدقيق، لجنة المكافآت....) كما يقوم المجلس برسم السياسات العامة والمحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على الأداء .

وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأنَّ أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

- **واجب العناية اللازمة:**

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرًا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في المؤسسة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون المؤسسة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

- **واجب الإخلاص في العمل:**

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك. إن إطار حوكمة الشَّركات يؤمِّن توجهاً استراتيجياً للمؤسَّسة، ورقابة فعَّالة ومساءلة الإدارة تجاه المؤسسة ومساهميها وهذا يدل أنَّ مجلس الإدارة يجب أن يعملوا

على أساس معلومات شاملة ولصالح المؤسسة ومساهمها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.

ج –الإدارة التنفيذية:

تعتبر الإدارة الجهة المسؤولة في الشَّركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعَّال إلى مجلس الإدارة كما أنها مسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم هم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة. وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة.

د –أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال: والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. ويتأثر مفهوم حوكمة الشَّركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف. وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في المؤسسة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أمَّا الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة (معموري، 2006 صفحة 07).

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشَّركات، خصائصها، وتجارب بعض الدول في تطبيقها

بدأ المبحث بتقديم مبادئ حوكمة الشركات، حيث يتم التركيز على القيم والمبادئ التوجيهية التي تحكم عمليات الحوكمة داخل الشركات، حيث سيتم التركيز على المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)باعتبارها من بين أبرز الإطارات الدولية المعترف بها لتحقيق أهداف الحوكمة في الشركات على المستوى العالمي.ثم ينتقل المبحث إلى دراسة خصائص حوكمة الشركات .

وأخيرًا، سيتم تحليل تجارب بعض الدول المختلفة في تطبيق حوكمة الشركات، حيث يتم استعراض التطورات والإصلاحات التي تم اتخاذها في هذه الدول لتعزيز الحوكمة داخل الشركات وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

1–مبادئ حوكمة الشَّركات:

حرصت العديد من المنظمات العالمية، وبورصات الأوراق المالية الدولية على إصدار مجموعة من المبادئ والإجراءات الخاصة بحوكمة الشَّركات، التي تمثل خلفية مرجعية قابلة للتطبيق من قبل صانعي القرار والسياسات الاقتصادية لمعظم دول العالم.

ويقصد بمبادئ حوكمة الشَّركات مجموعة المعايير السُلوكية والأخلاقية التي تنظم عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بشكلٍ عام في المؤسَّسات، وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وتتميز بعدم الإلزام القانوني لها، أمَّا القواعد فتمثل النظم والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق ما تهدف إليه المبادئ، من خلال الالتزام القانوني بها، وربطها بتحقيق سياسة المسؤولية والمسائلة (صحصاح، 2014 صفحة 34).

فمن خلال السُلطات والمسؤوليات الممنوحة للأطراف المختلفة المشتركة في عملية حوكمة الشَّركات، يتم وضع القواعد اللازمة لمساءلتهم وتوفر قواعد حوكمة الشَّركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للمؤسَّسة أن تحدِّد أهدافها وتحدِّد أيضًا كيفية تحقيق الأهداف، وتقوم تلك القواعد والمبادئ بتحديد الآتي (نصر علي، وآخرون، 2006 صفحة 77): كيفية اتخاذ القرارات –الشفافية والإفصاح في تلك القرارات –السلطة والمسؤولية للمديرين والعاملين بالمؤسَّسة –المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين –حماية حقوق صغار المساهمين.

وتتدخل عدة عوامل في تحديد قواعد ومبادئ حوكمة الشَّركات ومنها: قوانين المؤسَّسات –القوانين التي تحكم القيد بالبورصات –قانون منع الاحتكار وقانون الإفلاس وقانون الاندماج وقانون الاستحواذ –الهيئات الرقابية مثل الهيئة العامة لسوق المال. المحاكم التي تشرف على تطبيق تلك القوانين.

لقد بادرت العديد من المنظمات الدولية وبورصات الأوراق الدولية بمعظم الدول المتقدمة إلى إصدار القواعد والمعايير المحدَّدة لمبادئ حوكمة الشَّركات. ولعلَّ الريادة ترجع في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). وقد تجسَّدت نتائج ذلك خلال اجتماع مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على المستوى الوزاري في سنة 1999 حيث تمَّ اعتماد وإقرار خمس مبادئ، إلى أنَّه في سنة 2004 تم تعديل هذه المبادئ وأصبحت ستة، وقد تم الحفاظ على هذه المبادئ وتعزيزها أثر الاجتماع في منتدى لحوكمة الشَّركات التابع لمجموعة العشرين/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية G20/OECD عام 2015، وعقب هذا الاجتماع، اعتمد مجلس منظمة الـ OECD هذه المبادئ. وبعد ذلك قدمت هذه المبادئ لقادة مجموعة الـ 20 في نفس السنة، حيث أقرتها وأطلقت عليها مبادئ G20/OECD لحوكمة الشَّركات. وتضمَّنت المعايير والمبادئ الجديدة التي أقرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عام 2015 وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2017 صفحة 13):

1-1-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشَّركات:

يجب أن يشجع إطار حوكمة الشَّركات كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، والتوزيع العادل للموارد كما يجب أن يكون متناسقًا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

- ينبغي تطوير إطار لحوكمة الشَّركات للتأثير على الأداء الاقتصادي الكلي وسلامة السوق والحوافز التي تخلقها للمشاركين في السوق وتعزيز أسواق شفافة تعمل بكفاءة .

- يجب على المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشَّركات أن تكون متسقة مع سيادة القانون وشفافة وقابلة للتنفيذ .
- ينبغي أن يتم تقسيم المسؤوليات بين السلطات المختلفة بوضوح لخدمة المصلحة العامة .
- يجب أن تدعم تشريعات السوق المالية الحوكمة الفعَّالة .
- يجب أن تتمتع السلطات التنظيمية والتنفيذية والرقابية بالصلاحيات الكافية والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية، وينبغي أن تتخذ الإجراءات الرقابية في الوقت المناسب وأن تكون شفافة وواضحة.
- ينبغي تعزيز التعاون عبر الحدود من خلال الترتيبات والاتفاقات الثنائية والمتعدِّدة الأطراف لتبادل المعلومات.

1-2 -حفظ حقوق المساهمين:

يجب أن يحمي إطار حوكمة الشَّركات المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، ويجب أن يكفل المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

- يجب أن تتضمَّن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في طرق مضمونة لتسجيل الملكية، إرسال أو نقل الأسهم، الحصول على المعلومات المهمة وذات الصلة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم، المشاركة والتصويت في الجمعية العامة، انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، نصيب من أرباح المؤسسة.
- يجب أن يحصل المساهمون على المعلومات الكافية عن المؤسسة، وأن يكون لهم الحق في الموافقة والمشاركة في القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في المؤسسة مثل تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس أو ما يماثلها، الترخيص بإصدار أسهم إضافية والعمليات الاستثنائية، بما في ذلك التنازل الكلي أو الجزئي عن الأصول، بما يؤدِّي في الواقع إلى بيع المؤسسة.
- ينبغي أن تكون لمساهمين فرصة المشاركة الفعَّالة، والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت:
- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب بما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول الأعمال والمعلومات الضرورية عن الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرار بشأنها في الاجتماع.
- ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متكافئة وأن لا تودِّي إجراءات المؤسسة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات دون مبرر.

- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالتدقيق الخارجي السنوي، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة.
- تسهيل عملية المشاركة الفعَّالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشَّركات مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والقدرة على التعبير عن آرائهم، من خلال التصويت، فيما يتعلق بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة و/أو كبار التنفيذيين في المؤسسة تبعًا للحالة، كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم، لموافقتهم.
- أن يتمكن المساهمون من التصويت سواءً شخصيًا أو غيابيًا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات وإلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.
- السماح للمساهمين بما في ذلك المستثمرين المؤسَّسيين بأن يتشاوروا فيما بينهم في موضوعات الحقوق الأساسية للمساهمين مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.
- معاملة كافة المساهمين حملة نفس فئة الأسهم معاملة متكافئة. ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من التأثير أو السيطرة بما لا يتناسب مع ملكياتهم للأسهم.
- الموافقة على المعاملات بين الأطراف ذات الصلة وإجراءها بطريقة تضمن حسن إدارة تعارض المصالح وتحمي مصلحة المؤسسة والمساهمين، وينبغي في هذا الصَّدد لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عمَّا إذا كانت لهم سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث، أي مصلحة مهمة في أي عملية أو موضوع يمس المؤسسة بطريق مباشر.
- حماية المساهمين ذوي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل، أو لمصلحة المساهمين ذوي الأغلبية وأن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح وحظر إساءة الاستغلال عن طريق التداول الشخصي.
- السماح لأسواق حيازة السيطرة على الشَّركات في الأسواق المالية والاندماجات والتنازل عن حصص جوهرية من الأصول بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

1-3-المستثمرون من المؤسَّسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء:

على إطار حوكمة الشَّركات توفير الحوافز السليمة، وأن تكون متاحة لأسواق الأسهم لتعمل بطريقة تساهم في تطبيق أفضل لممارسات الحوكمة:

- على المستثمرين من المؤسَّسات الذين يعملون بصفة ائتمانية أن يفصحوا عن سياسات حوكمة الشَّركات والتصويت الخاصة بهم فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم في التصويت، وأن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات (أمناء) أو وفقا لتوجيهات المستفيد من ملكية الأسهم.

- ينبغي على المستثمرين المؤسَّسيين الإفصاح عن كيفية التعامل في حالات التعارض المهم للمصالح الذي قد يؤثر على ممارساتهم لحقوق الملكية الخاصة باستثماراتهم.
- أن يفرض إطار حوكمة الشَّركات على المستشارين في مجال التصويت بالإنابة، والمحللين، والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرهم، الذين يقدمون التحليلات أو الاستشارة المتعلقة بقرارات المستثمرين، الإفصاح أو الحد من تعارض المصالح التي قد تؤدِّي إلى الإضرار بنزاهة ما يقدمونه من مشورات أو تحاليل.
- منع عمليات التداول المستندة إلى معلومات داخلية والتلاعب في السوق وينبغي تنفيذ اللوائح القواعد التطبيقية في هذا المجال.
- بالنسبة للشركات المدرجة في ولاية قضائية غير تلك التي تأسَّست فيها، يكون الإفصاح بشكل واضح عن القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة لحوكمة المؤسسة. في حالة إدراج الأسهم في أكثر من سوق، ينبغي أن تكون المعايير والإجراءات للاعتراف بمتطلبات الإدراج في الإدراج الأساسي شفافة وموثقة.
- ينبغي أن توفر الأسواق المالية كشف عادل وفعال للأسعار كوسيلة للمساعدة على تشجيع الحوكمة الفعَّالة.

1-4 -دور أصحاب المصالح:

ينبغي أن يعترف إطار حوكمة الشَّركات بحقوق أصحاب المصالح التي نص عليها القانون أو التي تنشأ في إطار الاتفاقيات المتبادلة وتشجيع التعاون النشط بين الشَّركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشاريع على أسس مالية سليمة.

- احترام حقوق أصحاب المصالح المشار إليه في القانون والاتفاقيات المتبادلة وأن يكون لديهم فرصة للحصول على تعويض مقابل انتهاك حقوقهم المكفولة قانونيا.
- ينبغي السماح بوضع آليات لمشاركة العمال والهيئات التمثيلية لهم في حوكمة الشَّركات لأنها ترجع بالفائدة على المؤسَّسة من خلال استعداد العمال لاستثمار مهاراتهم الخاصة وتتضمَّن آليات مشاركة العاملين: العضوية في مجلس الإدارة ومجالس الصناعة وإشراكهم في القرارات الرئيسية في التصنيع وخطط ملكية العمال للأسهم أو أية آليات أخرى لتقاسم الأرباح وخطط المعاشات.
- عندما يشارك أصحاب المصالح بما فيهم العمال والهيئات الأخرى مثل الدائنون (الموردون والبنوك) في حوكمة الشَّركات ينبغي السماح لهم الحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم وأن يتمكنوا من التواصل مع مجالس الإدارة والسلطات العامة المختصة للإعراب عن مخاوفهم بشأن الممارسات غير القانونية أو الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض عن حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك كما ينبغي استكمال إطار حوكمة الشَّركات بإطار فعال وكفء للإعسار و تنفيذ حقوق الدائنين.

1-5-الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشَّركات الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة، بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة وحوكمة المؤسسة.

ينبغي أن يتضمَّن الإفصاح ولا يقتصر فقط على المعلومات التالية:

- النتائج المالية ونتائج عمليات المؤسسة، وهي البيانات المالية المعتمدة من طرف مراجع الحسابات والتي تظهر الأداء والوضع المالي للشركة (وتتضمَّن في معظم الحالات ميزانية المؤسسة، بيان الأرباح والخسائر، بيان التدفقات النقدية، والملاحظات على البيانات المالية).
- أهداف المؤسسة والمعلومات غير المالية بالإضافة إلى الأهداف التجارية، ويجري تشجيع الشَّركات على الإفصاح عن السياسات والأداء المتصل بأخلاقيات الأعمال، البيئة، وعندما يكون ذلك هامًا للشركة، المسائل الاجتماعية وحقوق الإنسان والسياسات تجاه الالتزامات العامة الأخرى، وقد تشمل الإفصاح عن الهبات لأغراض سياسية.
- الملكيات الكبرى للأسهم بما في ذلك المستفيدين من الملكية وحقوق التصويت أحد حقوق المستثمرين هو الحصول على المعلومات حول هيكل الملكية في مجموعة المؤسسة وما بين الفروع، وحقوقهم مقابل حقوق الملاك الآخرين والإفصاح عن البيانات كبار حملة الأسهم وغيرهم ممَّن لديهم تأثير أو سيطرة كبيرة، بشكل مباشر أو غير مباشر، أو عن طريق حقوق تصويت خاصة، ومن بين الممارسات الجيدة أيضًا الإفصاح عن ملكية أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك المديرين غير التنفيذيين.
- مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وكذلك مؤهلاتهم وعملية اختيارهم وما إذا كان ينظر إليهم من قبل المجلس باعتبارهم مستقلين.
- الإفصاح عن المعاملات بين الأطراف المرتبطة وشروط اعتمادها.
- الإفصاح عن المخاطر المهمة المتوقعة التي قد تتضمَّن مخاطر الأعمال، الصناعة، الجغرافية، البيئة، مخاطر الأسواق المالية، ويعتبر الإفصاح عن نظام الرقابة وإدارة المخاطر من الممارسات الجيدة.
- هياكل وسياسات الحوكمة بما في ذلك محتويات أي نظام أو سياسة لحوكمة المؤسسة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.
- إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقا للمعايير العالمية النوعية للمحاسبة والإبلاغ المالي وغير المالي.
- القيام بتدقيق خارجي سنو مستقل بواسطة مدقق مستقل وكفء ومؤهل وفقا لمعايير التدقيق العالية الجودة، حتى يمكنه تقديم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأنَّ البيانات المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء المؤسسة في كافة النواحي الهامة، كما ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين وهم مسؤولون تجاه المؤسسة بممارسة كافة ما تقتضيه العناية وأصول المهنية في عملية المراجعة.

- ينبغي أن توفر قنوات بث المعلومات فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة من حيث التكلفة لمستخدمي المعلومات.

6-1 -مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب توفر ممارسات حوكمة الشَّركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسة وأن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة تجاه المؤسسة والمساهمين.

- ينبغي ان يتخذ أعضاء مجلس الإدارة قراراتهم على أساس العلم التام، وبحسن النية، ومع بذل العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
- عندما قد تؤثر قرارات مجلس الإدارة على مجموعات مختلفة للمساهمين بطرق مختلفة، يتعين على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
- يتعين على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. ويتعين عليه أيضًا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.
- يتعين على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمَّن:

- مراجعة وتوجيه استراتيجية المؤسسة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر، والموازنات وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء المؤسسة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ والبيع.
- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة المؤسسة وإجراء التغييرات اللازمة إن اقتضى الأمر.
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسين، وتحديد مكافأتهم ومرتباتهم، والإشراف عليهم، وإذا لزم الأمر استبدالهم، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- مراعاة التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح المؤسسة ومساهميها على المدى الطويل.
- ضمان الشفافية في عملية رسمية وشفافة لترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.
- رصد وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة المؤسسة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول المؤسسة وإساءة استغلال المعاملات بين الأطراف المرتبطة.
- ضمان نزاهة نظم المحاسبة والإبلاغ المالي الخاصة بالمؤسسة، بما في ذلك التدقيق المستقل ووجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة والإشراف على عمليات الإفصاح والتواصل.

- ينبغي أن يكون مجلس الإدارة قادرًا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة.

- ينبغي أن ينظر مجلس الإدارة في تكليف عدد من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها. ومن أمثلة ذلك ضمان

نزاهة التقارير المالية وغير المالية، واستعراض المعاملات بين الأطراف المرتبطة، وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

- ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في إنشاء لجان متخصِّصة لدعم المجلس في أداء وظائفه، ولا سيما فيما يتعلق بالتدقيق، وبالاعتماد على حجم المؤسسة والمخاطر التي تتعرض لها، أيضًا فيما يتعلق بإدارة المؤسسة والمكافآت. عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على هذا الأخير أن يحدَّد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحياتها، وتشكيلها وإجراءات سيرها.
- يتعين على مجلس الإدارة القيام بعمليات تقييم لتقدير أدائها وتقييم ما إذا كانت تملك المزيج الصَّحيح من الخلفية والكفاءة والوقت الكافي للقيام بمهامها.
- حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من أن يقوموا بمسؤولياتهم، ينبغي أن تتاح لهم المعلومات الصحيحة وذات الصلة في الوقت المناسب
- عندما يكون تمثيل العاملين في مجلس الإدارة منصوصٌ عليه، ينبغي وضع آليات لتسهيل حصول ممثلي العاملين على المعلومات وتدريبهم، بحيث يمارس هذا التمثيل على نحوٍ فعال ويساهم بشكلٍ أفضل في تعزيز مهارات مجلس الإدارة ومعلوماته واستقلاله.

إنَّ أكثر ما أكد عليه تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، هو مرونة الأنظمة المتعلقة بحوكمة الشَّركات. حيث لا ينبغي في أي حالة من الحالات أن يتم فرض نظام حوكمة واحد على كل الدول، لأنَّه لا يصلح ولا يتماشى إلاَّ مع مؤسَّسات تنشط في ظروف محدَّدة وليس مع جميع المؤسَّسات وفي جميع الأحوال. أي لابد من التكيف مع أي تغيرات سريعة في مجال المنافسة أو التكنولوجيا أو غيرها، وأن تتبنى المؤسَّسة نظام الحوكمة الذي تراه مناسبًا لظروفها.

2-خصائص حوكمة الشَّركات :

تتصف حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص تعد الركائز الأساسية التي إن غاب أحدها فقد المفهوم معناه، هذه الخصائص الذي تبناها معهد المدراء لجنوب إفريقيا في تقريره للممارسات الجيدة لحوكمة الشَّركات سنة2002: (King Report on Corporate Governance for South Africa, 2002)

ا -الانضباط:

الانضباط المؤسَّسي هو التزام من قبل الإدارة العليا للشَّركة بالتقيد بالسُّلوك المعترف به والمقبول عالميًا على أنَّه سلوكٌ سليمٌ وصحيح. هذا يشمل وعي المؤسسة والتزامها بالمبادئ الجيدة لحوكمة الشَّركات، وخاصة على مستوى الإدارة العليا.

ب -الشفافية:

الشفافية هي السُّهولة التي يستطيع بها أيُّ شخص خارجي عن المؤسسة القيام بتحليل ذي مغزى لإجراءات المؤسسة وأساسياتها الاقتصادية والجوانب غير المالية ذات الصِّلة بأعمالها. هذا يقيس مدى كفاءة الإدارة في جعل المعلومات الضَّرورية متاحة بطريقة صريحة ودقيقة وفي الوقت المناسب – ليس فقط البيانات

موضوع التدقيق– ولكن أيضًا التقارير العامة والبيانات الصُحفية. ممَّا يعكس مدى حصول المستثمرين على صورة حقيقية لما يحدث داخل شركة.

ج -الاستقلالية:

أي المدى الذي وصلت إليه الآليات لتقليل أو تجنب تضارب المصالح المحتمل وجوده، مثل الهيمنة من قبل رئيس تنفيذي قوي أو مساهم من ذوي الأغلبية. هذه آليات تتراوح من تكوين المجلس، إلى تعيينات لجان مجلس الإدارة، والأطراف الخارجية مثل مراجعي الحسابات. القرارات المتخذة، والإجراءات الداخلية الموضوعة، ينبغي أن تكون موضوعية ولا تسمح بتأثيرات لا مبرِّر لها.

د -المساءلة:

الأفراد أو المجموعات في المؤسسة، الذين يتخذون القرارات ويتخذون إجراءات بشأن قضايا محدَّدة، يجب أن يكونوا مسؤولين عن قراراتهم وأفعالهم. يجب أن تكون الآليات موجودة وأن تكون فعَّالة للسَّماح بالمسائلة. فهذه الأخيرة تزوِّد المستثمرين بوسائل للاستعلام وتقييم أعمال مجلس الإدارة ولجانه.

ه -المسؤولية:

فيما يتعلق بالإدارة، فإنَّ المسؤولية تتعلق بالسُلوك الذي يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية ومعاقبة سوء الإدارة. ستقوم الإدارة المسؤولة، عند الضَّرورة، بوضع ما يجب القيام به لوضع المؤسسة على الطريق الصَّحيح. في حين أنَّ المجلس مسؤول أمام المؤسسة، ويجب أن يتصرَّف بمسؤولية تجاه جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة.

و –العدالة:

على النُظم الموجودة داخل المؤسسة أن تكون متوازنة في أخذها بعين الاعتبار جميع أولئك الذين لديهم مصلحة في المؤسسة ومستقبلها. يجب الاعتراف بحقوق الفئات المختلفة واحترامها، على سبيل المثال، يجب أن تحظي مصالح مالك الأسهم ذوي الأقلية بنفس الاهتمام بالنظر إلى مصالح المساهمين ذوي الأغلبية .

ز –المسؤولية الاجتماعية:

الإدارة الجيدة للشَّركة هي التي تكون على وعي واستجابة للقضايا الاجتماعية، مع إعطاء أولوية عالية للمعايير الأخلاقية. المواطنة الجيدة للشَّركات هي التي يُنظر إليها بشكل متزايد على أنَّها غير تمييزية وغير استغلالية، ومسؤولة فيما يتعلق بالبيئة وقضايا حقوق الإنسان. ومن المرجَّح أن تعود على المؤسسة فوائدٌ اقتصادية غير مباشرة مثل تحسين الإنتاجية والسُمعة عند أخذ هذه العوامل في عين الاهتمام.

نستنتج أنَّ حوكمة الشَّركات تُعنى بتحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية والاستقلالية والمساءلة والعدالة والمسؤولية، وحيث أنَّ تلك القيم تمثل مواضيع اهتمام رئيسية بالنسبة لأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة تمثل إطارًا متكاملاً من الممارسات السليمة للأعمال.

3-تجارب تطبيق حوكمة الشَّركات في بعض الدول:

3-1-تجربة تطبيق حوكمة الشَّركات في المملكة المتحدة :

في المملكة المتحدة نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشَّركات، بحيث أصبح جزءًا من المفهوم السَّائد داخل الشَّركات سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في سوق الأوراق المالية، وقد أدَّت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشَّركات بإخفاء بيانات ومعلومات مالية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين وما تبعها من فضائح مالية وإفلاس لعدَّة مجمعات صناعية ومالية كبرى (PollyPeck, BCCI, Guinness, Maxwell...) خلال سنوات الثمانينيات، وما تبع ذلك من مناخ عدم الثقة الذي ساد المستثمرين المؤسَّسيين، ممَّا أدَّى إلى تشكيل لجنة عمل تحت رئاسة رئيس مجلس إدارة شركة Schweppes-Cadbury تحت إشراف مجلس التقارير المالية Financial Reporting Council وهي الهيئة الوصية على قطاع المحاسبة والتدقيق في المملكة المتحدة، وبمشاركة كل من بورصة لندن للأوراق المالية ومهنيي التدقيق وبدعم من بنك انجلترا الذي شكل سنة 1991 لجنة كادبري Cadbury commission، مهمتها دراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشَّركات المدرجة، من خلال توجيه الحوار نحو البحث على إيجاد توازن في توزيع الصلاحيات بين كل من المدراء التنفيذيين ومجالس الإدارة والمساهمين.

وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشَّركات، سنة1992، وقد نتج عن ذلك صدور" تقرير كادبري Cadbury Report والذي يحتوي اعتماد أول وأشهَر ميثاق حوكمة الشَّركات في المملكة المتحدة، حيث تناول هذا الأخير فهوم حوكمة الشَّركات والجانب المالي لها، والهدف هو إعادة بعث الثقة في الأسواق المالية وتحسين عمل مجالس الإدارة بالإضافة إلى إرساء قواعد السُّلوك المهني لمحافظي الحسابات، وتعزيز الشفافية في حسابات المؤسَّسات, .L'hélia, 1997 p) (12 على أن يكون بداية تطبيق هذه القواعد من خلال أسلوب "الالتزام أو تفسير عدم الالتزام" comply or explain والذي يعني أن تقوم المؤسسة في حال عدم الالتزام بتبرير ذلك، هذا حتى لا يصبح هذا الدليل قيدًا لحرية المبادرة وتسيير المؤسَّسات من خلال مرونته و لتحقيق مبدأ التنظيم الذاتي Autoregulation أو المعايير الاختيارية لحوكمة الشَّركات.

وفي سنة 1994 ظهر "تقرير روتمان Rutteman Report" كتكملة للتقرير السابق ومحتواه دليل نموذجي للرقابة الداخلية موجَّه لمدراء الشَّركات، وأوصى أن تقدم- الشَّركات المدرجة في البورصة -ضمن تقريرها المالي عرضًا عن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة، وتلي هذا التقرير سنة 1995 تقرير آخر عرف بـ: Greenbury Report تقرير جرينبري والذي اهتم بتحديد الممارسات الجيدة لتحديد المكافآت والمزايا التي يحصل عليها المدراء التنفيذيون، وأوصى بضرورة إنشاء لجنة مكافآت مشكَّلة من الأعضاء غير التنفيذيين، وتكون من ضمن مسؤولياتها وضع، مراجعة، وتقييم سياسة المكافآت والمصادقة عليها من طرف المساهمين. وفي سنة 1998 صدر تقرير هامبيل Hampel والذي قام بمراجعة Cadbury Report وGreenbury Report

ومعالجة بعض الإشكاليات المتعلقة بالتطبيق، وركز مرة أخرى على دور المدراء ورئيس مجلس الإدارة وضرورة الإفصاح عن مختلف المكافآت مهما كان شكلها وإجراءات التدقيق وكيفية التعامل مع المستثمرين المؤسَّسيين.

وفي نفس السنة (1998) ظهر ما يعرف بـ" الكود الموحد" Combined Code، والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمَّنتها التقارير السابقة، وأصبحت هذه الوثيقة من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية، هذا وقد تم تعديل هذه الوثيقة عدة مرات، وظهر في سنة 1999 تقرير Rapport Turnbull المتضمَّن التوصيات والإجراءات المتبعة فيما يخص الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر للتماشي مع متطلبات الكود الموحد، وتم تعويضه فيما بعد سنة 2014 بتقرير مجلس التقارير المالية المتضمَّن دليل إدارة المخاطر، الرقابة الداخلية والتقارير المالية ذات الصلة وكذلك إصدار تقرير Myners سنة 2001 حول أحسن ممارسات الاستثمار واتخاذ القرار لصندوق المعاشات.

تقارير أخرى ذات الصِّلة تمَّ إصدارها في نفس الفترة تبعًا للتطورات في بيئة الأعمال لاسيما بعد قضية شركة Enron سنة 2001، صدور تقرير Smith سنة 2003 حول لجان التدقيق الذي تم مراجعته من طرف مجلس التقارير المالية سنة 2014 بإصدار دليل لجان التدقيق، تقرير Higgs سنة 2003 حول دور أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين، تم تجديده كذلك سنة 2014 من طرف مجلس التقارير المالية، تقرير Tyson سنة 2003 حول توظيف وتكوين الأعضاء الخارجيين، تقرير Walker سنة 2009 المتضمَّن أحسن ممارسات الحوكمة لقطاع البنوك والمؤسَّسات المالية كرد فعل عن الأزمة المالية لسنة 2008.

دليل حسن السِّيرة والسُّلوك للمملكة المتحدة سنة 2010 UK Stewardship Code المتضمَّن مبادئ حسن السُّلوك الواجب مراعاتها من طرف المستثمرين المؤسِّسين الدين لديهم حصص في رأسمال المؤسَّسات البريطانية المدرجة في البوصة، تقرير Davies سنة 2011 الذي اهتم بوضع توصيات من شأنها تعزيز نسبة الإناث في مجالس الإدارة.

وتبعًا لهذه التقارير فقد تمَّ تعديل وتجديد الكود الموحد في عدة مناسبات، وكان آخرها سنة 2018 ليصبح على صيغته الحالية كدليل يضمُّ أفضل ممارسات حوكمة الشَّركات في المملكة المتحدة.

3-2-تجربة تطبيق حوكمة الشَّركات في الولايات المتحدة الأمريكية:

تطور الحوكمة كإجراءات وقوانين في الولايات المتحدة كان انطلاقًا من سبعينيات القرن الماضي، حيث شكلت في الواقع، فترة جديدة من فقدان ثقة الأسواق المالية لجودة المعلومات المحاسبية والتدقيق، وتوالت الفضائح المالية التي هزت عدة شركات، ولعلَّ أبرزها قضية Watergate سنة 1972 حيث تمَّ اكتشاف مشاركة بعض الشَّركات في عمليات تمويل سياسية غير مشروعة وكذلك اكتشاف تحويلات مالية غير قانونية، وخاصة في الخارج، وإفلاس Franklin National Bank سنة 1974 ممَّا دفع لجنة الأوراق المالية والبورصة بإصدار عدة توصيات بضرورة إنشاء لجنة تدقيق مستقلة في الشَّركات المدرجة سعيًا منها لاسترجاع الثقة في الأسواق المالية في جودة القوائم المالية، ومكافحة حالات الغش وتعزيز استقلالية المدققين الخارجيين، كما قامت الهيئات

التشريعية الأمريكية بإصدار قانون مكافحة الفساد في الممارسات الخارجية سنة 1977 تضمَّن قواعد تسمح بتدقيق وتعزيز نظام الرقابة الداخلية للشركات وفرض عقوبات صارمة على المتسببين.

أمَّا في سنة 1985 فقد قامت أكبر خمس هيئات مهنية أمريكية في مجال المحاسبة والتدقيق بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الراعية (COSO) المعروفة باسم **Commission Treadway** حيث أُسند لها دور أساسي وهو تحديد العوامل السَّببية التي يمكن أن تؤدِّي إلى تقديم تقارير مالية احتيالية انطلاقًا من دراسة حالات لشركات أمريكية وتقديم التوصيات حول تقليلها، وفي سنة 1987 أصدرت تقرير اللجنة الوطنية الخاص بحالات الغش في القوائم المالية حيث كان الهدف من هذا التقرير:

- تحديد العوامل الخارجية والداخلية التي أدَّت إلى حدوث حالات الغش سواءٌ بصفة عمديه أو نتيجة إهمال ومدى تأثيرها على مصداقية القوائم المالية.
- دراسة دور المراجع الخارجي في الكشف عن حالات الغش.
- تحديد خصائص هياكل الشَّركات التي قد تسهم في أعمال الغش في التقارير المالية أو نقاط الضُّعف التي أدَّت إلى عدم اكتشاف مثل هذه الأفعال.

كما تضمَّن هذا التقرير مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من خلال الممارسات الجيدة لإدارة مخاطر منع حدوث حالات الغش والتلاعب في القوائم المالية وذلك عن طريق تعزيز نظام الرقابة الداخلية ومعايير ممارسة مهنة التدقيق الداخلي وفق توصيات المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين، كما أعطت إرشادات حول كيفية عمل لجان التدقيق ومسؤوليتها ومحتوى تقرير التسيير المعد من طرف الإدارة التنفيذية.

كما بادر المعهد الأمريكي للقانون بمشاركة جمعية المحامين الأمريكيين بإصدار وثيقة هامة سنة 1993 بعنوان مبادئي حوكمة الشَّركات التحليل والتوصيات، تمَّ تطبيقها لتنظيم السُّلطات وكيفية سير مجالس إدارة الشَّركات التي تلجأ إلى الادخار العلني وتمَّ فيما بعد إدراج هذه التوصيات ضمن قانون البورصة وأهم ما جاء في هذه التوصيات:

- إدراج الأعضاء غير التنفيذيين ضمن مجلس الإدارة وتفضيل الأعضاء المستقلين.
- الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.
- إنشاء لجان متخصِّصة ومستقلة لمساعدة المجلس وذلك من خلال إنشاء لجنة تدقيق ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت.

وفي ظل هذه الفترة المتميزة بضعف سيطرة المساهمين على تصرفات المدراء في ظل تشتت الملكية برزت فئة جديدة من المساهمين وهم المساهمين المؤسَّسيين، تميزت هاته الفئة بمواردها المالية المعتبرة مكنتها عن طريق عملية العرض العام للشراء (OPA) من الحيازة على أسهم عدة شركات أمريكية وبالأخص تلك التي كانت تعاني من نقص الكفاءة (Mekideche, 2008 p. 321)، وتركيز ملكيتها كآلية للسيطرة على تصرفات المدراء وإحكام السيطرة عليهم وحماية حقوق المساهمين، ولعل أبرزها وأقواها هو صندوق المعاشات العامة

calpers في الولايات المتحدة، حيث قام هذا الأخير بوضع برنامج لحوكمة الشَّركات انطلاقا من ثمانينيات القرن الماضي من خلال مجموعة من الإصلاحات في مجال الحوكمة.

وفي سنة 1999 قام بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية، لتأطير حوكمة الشَّركات الأمريكية وتحسين أدائها، ولعل أبرز ما ركز عليه هو: دوره في حماية حقوق المساهمين وإرجاع ميزان القوة إليهم، إعادة هيكلة مجلس الإدارة وتفضيل المدراء المستقلين، إنشاء لجان التدقيق والمكافآت ومراقبة الأداء، وكذلك النظر في مكافآت المدراء وربطها بالأداء ونتائج المؤسسة، حيث واكب تلك الفترة وبداية من التسعينات ظهور خيارات الأسهم كآلية تحفيزية على أساس الأداء المالي الذي يحققه المدراء، والتي أصبحت تمثل جزءًا هامًا من مكافآتهم، حيث استُعملت كآلية حوكمة وكوسيلة لموائمة المصالح بين المساهمين–المدراء وتخفيض تكاليف الوكالة.

غير أنَّ هذه الأخيرة بيَّنت فيما بعد عدم جدواها في بعض الحالات، حيث أصبحت مصدر ثراء فاحش للمدراء من خلال مكافآت ضخمة وتحويل هذه الخيارات للحصول على مكاسب غير مشروعة عبر الغش في البيانات المالية والمحاسبية، وهذا ما سبَّب ظهور عدة فضائح مالية فيما بعد (Julirenne, 2002 p. 203)

أمَّا سنة 2001 فقد سجلت بداية رجوع مسلسل الفضائح والانهيارات المالية لكبريات الشَّركات والسَّبب الرئيسي هو ضعف نظام حوكمة الشَّركات الأمريكية المبني على مبدأ التنظيم الذاتي، وكذا وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والتدقيق، ولعلَّ أبرزها إفلاس شركة أنيرون الأمريكية للطاقة عام 2001، بالتواطؤ مع أكبر مكاتب المحاسبة في العالم في ذلك الحين (آرثر أندرسون) والذي أنهار هو أيضًا. الأمر الذي دفع الحوكمة الأمريكية للتدخل العاجل في بيئة الأعمال لتجنُّب المزيد من الانهيارات، متجاهلةً بذلك قواعد التنظيم الذاتي للسُّوق المالي وذلك من خلال وضع تشريع جديد أسمته (Sarbanes-Oxley Act) عام 2002 تمَّ إلزام المؤسَّسات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده، في محاولة القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشَّركات، حيث تمَّ التركيز على تفعيل الدَّور الذي يمكن أن يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الإدارة، والدعوة إلى ضرورة أن يكون غالبية الأعضاء في مجلس الإدارة من الأشخاص غير التنفيذيين، مع توضيح الشروط الواجب توافرها فيهم، وتعيين مسؤولياتهم بدقة داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له.

3-3-تجربة تطبيق حوكمة الشَّركات في ألمانيا:

في ألمانيا، استندت حوكمة الشَّركات إلى بعض الخصائص التي ميزتها عن الدول الإنجلوسكسونية التي تركز على نموذج الحوكمة المساهماتية الذي يعتبر المؤسَّسة كوسيلة لخلق القيمة للمساهم بشكل أساسي، حيث اعتمدت ألمانيا منذ البداية نموذج الحوكمة التشاركية الذي يركز على تضافر جهود أصحاب المصالح في خلق القيمة، حيث اعتمدت في قوانينها مبدأ التسيير المشترك والفصل بين وظيفة الإدارة والرقابة، وتم تنظيم حوكمة شركات المساهمة إلى حدٍ كبير بموجب القانون، ولعلَّ أهمَّها القانون الألماني لشركات الأسهم سنة 1965 حيث

يعتقد (Madhar, 2016 p. 51) أن وجود هذا القانون أدَّى إلى بروز الحديث عن حوكمة الشَّـــركات في ألمانيا متأخرًا نوعًا ما ولعل أبرز هذه الخصائص (Hatchuel, 1983):

- الفصـــل بين وظيفة الإدارة ووظيفة المراقبة حيث ألزم القانون شـــركات الأســـهم الكبرى باعتماد النموذج الثنائي في هيكل الحوكمة وهما مجلس المراقبة ومجلس المدراء، لضـمان الفصـل بين السُّـلطات وتجنُّب تدخل المديرين التنفيذيين على مستوى الرقابة، على عكس النظام الأحادي (مجلس إدارة–الإدارة التنفيذية) الذي يعطي إمكانية تولي المدير التنفيذي منصـــب رئيس مجلس الإدارة (رئيس مدير عام). حيث أعطى مثل هذا الهيكل مسـؤولية واسـتقلالية أكبر لمجالس المراقبة في دورها كهيئة إشـرافية ورقابية على أعمال مجلس الإدارة دون التدخل في التسيير.
- أهم أصـحاب المصـالح هم المسـاهمون وكذلك فئة العمال التي تشـارك في الرقابة والإشـراف من خلال عضويتهم في مجلس المراقبة طبقًا لمبدأ التسيير المشترك cogestion (قانون التسيير المشترك في شركات المسـاهمة الألمانية سـنة 1976) وكذلك إنشـاء مجلس للعمال في كلِّ مؤسَّسـة لمناقشـة الأجور والعمل وخيارات التسيير.
- سيطرة البنوك الألمانية الكبرى كشريك ذو نفوذ، فبالإضـافة إلى دورهم التمويلي تمارس البنوك تأثيرها من خلال مسـاهمتها المباشرة في رأسـمال العديد من المؤسَّسـات غير المالية وعضـويتها في مختلف مجالس الإشراف.

ولكن بداية النقاشـات حول حوكمة الشَّـركات، منذ النصـف الثاني من التسـعينيات ارتبطت بالصُّـعوبات الاقتصـــادية المترتبة على إعادة توحيد الألمانيتين، في ظل العولمة المالية والدَّور المتزايد للمســتثمرين الأجانب ومدى فعالية البنوك الألمانية المحلية التي ســـيطرت على عدة شـــركات من خلال عمليات التمويل والحوكمة كمساهم رئيسي وعضويتها في معظم المجالس الرقابية، كل هذه العوامل أدَّت إلى ضرورة النظر في مدى توافق نموذج الحوكمة الألماني مع المعايير الدولية.

كما تميزت تلك الفترة بعدَّة فضـائح مالية سـبَّبها ضـعف نظام الحوكمة وضـرورة النظر في كيفية سـير مجالس المراقبة للشَّـركات، ونذكر منها الخسـائر التي تكبَّدتها شـركة المعادن Metallgesellschaft سـنة 1994 أثر عملية مضـاربة في السُّـوق البترولي دون أن تتمكن هيئات الحوكمة من منع حدوثها، حيث وجَّهت أصـابع الاتهام إلى البنك الألماني Deutsche Bank بصـفته المسـاهم الرئيسـي، كذلك في سـنة 1997 مع المتعامل العقاريJürgen Schneider الذي قام بعدَّة علميات غش واحتيال وتحويل مبالغ ضـخمة من القروض المتحصـل عليها من البنوك الألمانية، وكذلك قضـية Balsam الغش والاحتيال في الحصـول على قروض شـركة، حيث تم الإشـارة إلى السُّـهولة التي تمكَّنت من الاقتراض، ممَّا يدلُّ على خللٍ كبير وضـعف في نظام حوكمة البنوك الألمانية التي تسيطر على معظم الشَّركات الألمانية، وحصـول الشَّركات على قروض معتبرة دون مراعاة أدنى شـروط الحيطة والحذر، حيث ركَّز النقاد بشـكل أسـاسـي على أوجه القصـور والإهمال من مجلس المراقبة في مهمته المتمثلة في السَّيطرة على مجلس الإدارة.

ويؤكد البعض على عدم جدية أعضـــاء المجلس في مهمتهم، من خلال كثرة الغيابات، نقص الكفاءة، وكذلك انخفاض وتيرة الاجتماعات. بالإضـافة إلى عدم التنسيق بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة، وهذا الأخير هو اعتمادٌ كلي على المعلومات المقدمة إليه من المجلس التنفيذي، والتي يجب عليها الســـيطرة، كما تم إدانة الحجم المفرط للمجالس والتعيينات المتعدِّدة.

هذه الأحداث أدَّت بروز عدة توجهات ومجموعة من التوصـيات التي تركز على تحسـين كفاءة وشـفافية مجلس المراقبة، وللقيام بذلك اتبعت ألمانيا مزيجًا من الإصلاحات القانونية والتنظيمية من خلال تشريع ما يعرف بقانون (la KonTraG) وتعزيزه بدليل الحوكمة الألماني الذي يشجِّع تطبيقه من طرف المؤسَّسات.

ا -قانون الرقابة والشفافية للشركات (la KonTraG):

تبعًا لهذه الظروف وافقت الحوكمة الألمانية على اقتراح هذا القانون والهدف منه أساسًا هو استعادة الثقة في مصـداقية الحوكمة "الألمانية"، التي تشـوهت بشـكلٍ خطير بسـبب تراكم الفضـائح من خلال معالجة نقاط الضُّعف وتحسين أداء وشفافية مختلف هياكل الحوكمة مع التركيز على تعزيز الدَّور الإشرافي والرقابي لمجلس المراقبة، حيث تميزت بعض بنود هذا القانون باعتمادها لبعض آليات الحوكمة الإنجلو سكسونية:

- يتعين على مجلس الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال إرســـاء نظام لإدارة المخاطر وإعلام مجلس المراقبة بصفة دورية وموثقة بالأنشطة والمشاريع التي ينوي القيام بها.
- يتعين على مجلس المراقبة الاجتماع أربع مرات في الســـنة على الأقل عوض اثنين بالنســـبة للشـــركات المسعَّرة كما لا يمكن لعضو إداري أن يكون رئيس مجلس مراقبة إلاَّ في مؤسستين.
- مســـؤولية المجلس في إعداد القوائم المالية وإقفال الحســـابات وتعيين المراجعين الخارجيين وليس مجلس الإدارة كما كان من قبل.
- الحد من تأثير البنوك ونفوذها من خلال تنظيم حق التصويت بالوكالة في الجمعيات العامة للمساهمين.
- الأسهم متعددة حقوق التصويت لا يسمح بها
- تقنين عمليات إعادة شراء الأسهم والتخفيف من شروط وقواعد توزيع خيارات الأسهم.

وفي أعقاب قانون (KonTraG) بادرت الحوكمة الألمانية سنة 2000 بتأسيس لجنة خبراء حكومية يترأسها البروفيسور Theodor Krupp المتخصِّص في القانون البنكي ودورها تقديم التوصـيات اللازمة لتحسين حوكمة الشَّـركات الألمانية، وقد قامت هذه الأخيرة سـنة2001 بإصـدار تقريرها الذي تضـمَّن 148 اقتراح لعصـرنة قانون الشَّـركات الألمانية وكذلك رفع القيود déréglementation في بعض البنود، لاسـيما عمليات تمويل المؤسَّسـات، تعزيز سلطة مجلس الإشراف، تحسين حقوق المساهمين وحمايتهم، زيادة الشفافية واستخدام التكنولوجيات الجديدة والإنترنت.

كما اقترحت اللجنة ضرورة إعداد كود يتضمَّن أحسن الممارسات لحوكمة الشَّركات الألمانية على الصِّيغة البريطانية لتعزيز قانون الشَّـــركات، حيث وصَّـــت اللجنة بضـــرورة الالتزام بتطبيقها من خلال إلزام الشَّـــركات بالتصـريح سـنويًا في تقاريرها عن مدى الالتزام بممارسـة حوكمة الشَّركات وإعطاء التوضـيحات اللازمة في حالة

وجود استثناءات عن تطبيق بعض البنود حسب المبدأ Comply or Explain، وفي جويلية 2002 تم نشر قانون الشفافية وإشهار الشَّركات الألمانية حسب هذه التوصيات والذي تضمَّن إصلاح قانون الشَّركات والقانون المحاسبي الألماني.

ب-كود أحسن الممارسات لحوكمة الشَّركات الألمانية:

أثر هذه التوصيات قامت وزارة العدل الألمانية بتأسيس لجنة كود حوكمة الشَّركات الألمانية الموجَّه أساسًا إلى الشَّركات المسعرة في البورصة، كما يشجِّع الشَّركات غير المسعرة بتطبيقه، وفي سنة 2002 تمَّ نشر الكود الألماني للشركات الألمانية لحوكمة في الجريدة الرسمية وجمع هذا الكود جميع الهيئات الإدارية المعنية بالحوكمة فضلاً عن التنسيق بين مجلس الإدارة ومجلس المراقبة والشفافية والتدقيق، ويهدف الكود في الأساس إلى جعل النظام الألماني لحوكمة الشَّركات شفافًا وواضحًا من خلال ما يلي:

- جعل ألمانيا أكثر جاذبية للمستثمرين المحليين والدوليين من خلال إرساء قواعد أكثر شفافية للمتعامل الألماني والأجنبي في سوق رأس المال وتعزيز الثقة في إدارة ومراقبة الشَّركات الألمانية المدرجة في البورصة، من أجل تعزيز مستدام لسوق رأس المال الألماني.
- الدليل يعطي لمحة عامة لأهم الأحكام القانونية المتعلقة بالإدارة والإشراف على الشَّركات المدرجة في سوق الأوراق المالية ويتضمَّن في شكل توصيات، قواعد السُّلوك المعترف بها وطنيًا ودوليًا.
- يوفر للشَّركات اقتراحات من شأنها المساهمة في التسيير السليم والمسؤول. وإطار عمل لحسن السُّلوك الواجب التقيد به، للحفاظ على مصالح المؤسسة. كما قام بتوجيه بعض الانتقادات لنموذج الحوكمة الحالي وتتعلق، على وجه الخصوص، بعدم كفاية التوجيهات بشأن مصالح المساهمين، ونظام الإدارة المزدوجة المعمول به، والافتقار إلى الشفافية، وعدم استقلالية مجالس المراقبة والاستقلالية النسبية لمحافظي الحسابات.
- التزام مجلس الإدارة ومجلس رقابة المؤسسة المسعَّرة بإصدار تصريح سنوي عن مدى الامتثال للتوصيات الواردة في المدونة وجعلها بشكل دائم في متناول المساهمين.
- توضيح كيفية سير مختلف هيئات الحوكمة؛ مجلس الإدارة، مجلس المراقبة والجمعية العامة وصلاحيات ومهام ومسؤوليات كلٍّ منها من خلال بذل العناية اللازمة لتحسين الإدارة والإشراف على المؤسسة من أجل الحفاظ على مصالح المساهمين.
- أخذ الموافقة من مجلس المراقبة قبل قيام أحد أعضاء مجلس الإدارة بممارسة نشاط خارجي.
- الكشف عن تضارب المصالح من قبل أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس الإشراف.
- ضمان دقة الحسابات السنوية وعرضها العادل، لا سميا عن طريق تصريح الحياد والاستقلالية من جانب المراجع الخارجي.

3-4-تجربة تطبيق حوكمة الشَّركات في تونس:

لم يكن المشـرِّع التونسـي متأخرًا في أيِّ وقت من الأوقات، حيث كانت القوانين التونسـية مواكبةً دائمًا للمناخ الوطني والدولي. على أنَّ القانون المتعلق بحوكمة الشَّركات جاء حديثًا نسبيًّا، حيث بادر المشرِّع التونسي بالقيام بعدَّة إصـلاحات سبقتها قوانين ونصوص تشريعية متعدِّدة في السَّنوات السابقة ذات الصِّلة بتنظيم هياكل الحوكمة، هدفها ضمان توفير شفافية أكبر للمعاملات المالية.

ونذكر منها أحكام المادة 262 من قانون الشَّـركات التجارية المتضـمِّنة الشُّـروط الواجب توافرها لتعيين محافظي الحسابات في الشَّركات التجارية وضمان استقلاليتهم وعدم الوقوع في تضارب المصالح، قرارات وزارية في 23 يناير/كانون الثاني 1995 حول المصـادقة على جداول أتعاب خبراء ومحافظي الحسـابات في الشَّـركات التونسية، اعتماد إصـلاحات جذرية في مجال المحاسبة من خلال إصدار نظام محاسبي جديد لمحاولة التماشي مع المعايير الدولية للمحاسـبة انطلاقًا من سـنة 1997، لتعزيز نظام الرقابة الداخلية وتحسـين نوعية المعلومات المالية وشفافيتها، بالإضافة إلى إصدار القانون 16 لسنة 2002 حول تنظيم مهنة المحاسبة.

وفي سياق اقتصـادي زلزلته بعض قضـايا الفساد وسوء الإدارة، مثل قضـية"batam"، أو قضـايا شركات أخرى عديدة مرت تحت غطاء من الصَّمت، وكذلك تكاثر القروض غير المسدَّدة، والتهرُّب الضَّريبي الذي شاع في تونس. ظهر قانون 2005 المتعلق بسـلامة المعاملات المالية لمواكبة مختلف التطوُّرات على الصَّـعيدين الوطني والدولي الرامية إلى تحسين حوكمة الشَّركات.

ولعلَّ أبرز ما جاء في هذا القانون زيادة مسـؤولية المديرين، تعزيز الرقابة الداخلية، تقليص مصـادر تضـارب المصـالح. وقد اتسـم هذا القانون بتجديدات اسـتمدها- إلى حد بعيد -من قانون "سـربانز أوكسـلي" الأمريكي. كذلك سـعى القانون إلى تعزيز مصـداقية المعلومات المالية التي تطرحها الشَّـركات. وفضـلاً عن اهتمامه بشـركات المسـاهمة المحدودة، تعيين محافظي الحسـابات لفترة محدَّدة والفصـل بين خدمات الرقابة والاستشارة.

اشترط قانون 2005 على الهيئات الإدارية ومسؤولي الشؤون المحاسبية والمالية في الشَّركات التجارية أن يشـهدوا أمام مراقب الحسـابات على أنهم توخوا اليقظة، وحرصـوا على تقديم بيانات مالية وافية ومتسـقة مع التشريعات ذات الصِّلة.

وقد أولى القانون عناية خاصَّـة بحقوق المسـاهمين، حيث نصَّ على وجوب إعلام الجمعية وهيئة سـوق المال بالقرارات التي يتخذها مجلس إدارة المؤسسة، كذلك أوجب القانون إنشاء لجنة تدقيق دائمة و مستقلة.

لقد استهدف قانون سـلامة المعاملات المالية أن يضـع المؤسَّسـات التي تعمل في الوسـاطة في الأوراق المالية، وكذلك مديريها وموظفيها، تحت سلطة ورقابة هيئة سوق المال، والغرض النهائي من ذلك هو الحرص على احترام مصـالح جميع الأطراف، والدِّفاع عن اسـتقلالية المدراء ومحافظي الحسـابات والإلزام به، والأهم، عدم المساس بمصالح المساهمين.

بعد ذلك جاء قانون رقم 69 لسنة 2007، بشأن المبادرات الاقتصادية ليضيف إلى القوانين القائمة أحكامه التي استهدفت تيسير إنشاء المشروعات وتأسيس الشَّركات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتيسير التمويل، والتدريب المهني، وإجراءات الانضمام للشَّركات، وكذلك تشجيع التنمية الأقليمية، ليشتمل بذلك هذا القانون على الكثير من تدابير حماية المساهمين والشُّركاء. فعلى سبيل المثال، يحق بموجب هذا القانون، لأيّ مساهم يحمل أقل من 10% من رأس المال أن يلغي أي قرار يتعارض مع اللَّوائح ويضر بمصالح المؤسسة، بل ليس بمقدور أي طرف أن يقدم مصالحه أو مصالح طرفٍ ثالث على مصالح المؤسسة والمساهمين.

وتتناول مواد أخرى عمليات تشجيع إصلاح الشَّركات ونقل ملكيتها، وكلُّ ما جاء بهذا القانون يهدف إلى ضمان أقصى درجة من الشفافية والمصداقية في هذا النَّوع من العمليات، لمصلحة مختلف الأطراف المعنية.

ا –دليل الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات التونسية:

ترتبط تونس من حيث اعتمادها للتوصيات في مجال الحوكمة بشكلٍ بعيد بالبرنامج الذي أطلقته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) والدُّول العربية حول الحكم الرشيد لدعم التنمية. وبالمثل، فهو عضوٌ في منظمة التجارة العالمية، ومن المرجَّح أن يشجِّع هذان العاملان ويعجِّلان في اعتماد تونس للمبادئ الجيدة للحكم الرشيد، كما أوصت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

واقتناعًا منها بأنَّ ممارسات الحكم الرشيد تضيف قيمة المؤسسة وثقة المستثمر، أطلق المعهد العربي لرؤساء المؤسَّساتl'IACE، بالتعاون مع مركز المشروعات الخاصة الدولية CIPE مشروع بهدف إصدار دليل الممارسات الجيدة لحوكمة الشَّركات التونسية وذلك بإشراك مختلف الفاعلين والخبراء والمهنيين الاقتصاديين المعنيين بتطبيق حوكمة الشَّركات لمناقشة التوصيات الرئيسية المتعلقة بإدارة ومراقبة الشَّركات (حوكمة الشَّركات) واقتراح معايير دولية ووطنية معترفٌ بها على أنَّها ضرورية لحسن السُّلوك والإدارة المسؤولة للشركات وتكييف محتواها مع متطلبات البيئة التونسية.

حيث ضمَّت أعضاء من خلية الشباب أعضاء المعهد العربي لرؤساء المؤسَّسات CJM–IACE وممثلين عن مجلس السوق المالي CMF والبنك المركزي التونسيBCT، بورصة القيم المنقولة التونسية BVMT، ووزارة المالية، الجمعية التونسية للمدققين الداخليين l'ATAI والجمعية المهنية التونسية للبنوك l'APBT. وبعد مناقشات تم سنة 2008 إصدار أول دليل للممارسات الجيدة لحوكمة المؤسَّسات التونسية مع الاتفاق على إخضاعه للمراجعة، وإذا لزم الأمر، للتكييف الدَّوري انطلاقًا من مختلف التوصيات والتعليقات.

حيث كان يهدف إلى جعل النظام التونسي لحوكمة الشَّركات أكثر شفافية ووضوحًا. وتعزيز ثقة المستثمرين الوطنيين والدوليين والعملاء والموظفين والجمهور في إدارة ومراقبة الشَّركات التونسية. واشتمل الدليل على المعالم الرئيسية التالية: التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، الشفافية المالية والضَّريبية، الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، دور المديرين، العلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل، مجلس الإدارة، حقوق المساهمين وامتيازات المديرين. وبالنظر إلى نسيج الشَّركات التونسية، فقد تمَّ ادراج فصل أخير مخصَّص لممارسات الحكم الرشيد داخل الشَّركات العائلية.

ولقد أدَّى الوعي المتزايد لأهمية حوكمة الشَّركات إلى أنَّشاء المركز التونسي لحوكمة الشَّركات سنة 2009 من طرف كلِّ من المعهد العربي لرؤساء المؤسَّسات مركز المشروعات الخاصة الدولية مهمته إجراء الدراسات والتكوين في مجال الحوكمة وتشجيع وإتاحة الفرصة لرؤساء المؤسَّسات، الأعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين للمؤسَّسات العمومية والخاصَّة لإضافة قيمة لمؤسَّساتهم واعتماد أفضل الممارسات في الحوكمة من خلال تبادل الخبرات والأفكار والتحسيس والتكوين في هذا المجال.

وفي سنة 2012 قام المعهد التونسي لحوكمة الشَّركات بإصدار نسخة جديدة لدليل الحوكمة والذي تمَّ تحديثه بدعم واستشارة كل من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، ومؤسَّسة التمويل الدُّولية (IFC) (المركز الدولي للمشروعات الخاصة) CIPE، بالإضافة إلى مختلف الفاعلين المشاركين في إصدار الدليل سنة 2007، وقد أخذ في الاعتبار آخر المستجدات والاتجاهات من حيث حوكمة الشَّركات. كما تضمَّن هذا الأخير إصدار خاص بالشَّركات ذات المسؤولية المحدودة.

3-5-تجربة تطبيق حوكمة الشَّركات في الجزائر:

بالنسبة للجزائر فإنَّ فكرة التحضير لمرحلة ما بعد النفط والتوجه نحو اقتصاد سوق تسوده المنافسة لن يتحقق ذلك إلاَّ من خلال التسيير الجيد للمؤسَّسات، ومن هذا المنطلق كان من الضَّروري الاهتمام برفع أداء الشَّركات الجزائرية وتفعيل دورها في النَّشاط الاقتصادي بما يتماشى مع التطوُّرات العالمية، وذلك من خلال إرساء قواعد حوكمة الشركات، حيث أصبحت حوكمة الشركات في كلِّ العالم كشرط أساسي لتطوير المؤسَّسات وصمودها في حالة وقوع أزمات.

لقد بذلت السُّلطات الجزائرية جهودًا من أجل إرساء التطبيق السليم للحوكمة، وتطرقنا في هذا العنصر لأهم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في مجال الحوكمة:

- منح الاستقلالية للمؤسَّسات العمومية الاقتصادية بصدور القانون01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988.
- في سنة 1990 صدر قانون 90 المتعلق بالنقد والعرض، والذي جاء ليتماشى مع – متطلبات انتقال الجزائر من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق الحر، وفي سنة 1994 صدرت تعليمة رقم94 المتعلقة بقواعد الحيطة والحذر والمتبناة من لجنة بازل.
- تعويض المخطط المحاسبي الوطني بنظام محاسبي مالي مستلهم من معايير المحاسبة الدولية بموجب القانون 11/07 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007.
- تأسيس الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته سنة 2006.
- إلزامية تكييف المؤسَّسات العمومية الاقتصادية لإجراءاتها المتعلقة بالصفقات المؤهلة طبقا لأحكام قانون الصفقات العمومية الصادر سنة 2010 واعتمادها من طرف الهيئات المؤهلة ووضع جهاز لمراقبة صفقاتها.

ا –دليل حوكمة الشركات الجزائريـة:

بادرت عدة جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشـاف الطرق التي تهيئ تشـجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام أصـحاب المصـالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشـاء مجموعة عمل ومؤسَّسـة لحوكمة الشركات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) و مؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل حوكمة الشـركات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في مارس ،تم الإعلان من خلاله عن إصـدار دليل حوكمة المؤسَّسات الجزائري.

ويتضمَّن الميثاق جزأين هامين، حيث يوضِّح الجزء الأول الدوافع التي أدَّت إلى أنَّ يصبح الحكم الراشد للمؤسَّسـات اليوم ضـروريًا في الجزائر، كما أنَّه يربط الصِّـلات مع إشـكاليات المؤسَّسـة الجزائرية، لا سـيما المؤسَّسـة الصـغيرة والمتوسطة الخاصـة، ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسَّسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسَّسة الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية، ومن جهة أخرى علاقات المؤسَّسة مع الأطراف الشريكة لأخرى كالبنوك والمؤسَّسات المالية والموردين.

المبحث الثالث: آليات حوكمة الشَّركات

يهدف هدا المبحث إلى فهم وتحليل الآليات التي تسهم في تنظيم وتوجيه عمليات الحوكمة داخل الشركات. حيث سيتناول المبحث تقديم تصور شامل لكيفية عمل هذه الآليات وتأثيرها على أداء المؤسسة وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة.

1–تصنيف آليات الحوكمـة:

تستخدم المؤسَّسة مجموعة من آليات الحوكمة من أجل توفير وضمان الحماية اللازمة لحقوق المساهمين وكل الأطراف ذات المصـلحة، وتحسين كفاءة وأداء المؤسـسـة؛ وذلك من خلال إحكام الرقابة والسـيطرة على سلوك الفاعلين الأساسيين في المؤسسة من جهة، وتجسيد الانضباط في عملياتها من جهة. وهناك العديد من الأهداف لآليات الحوكمة؛ منها التأكد من عدم انتهاك حقوق الأقلية من حملة الأسـهم ومراقبة أداء المديرين، واستبدالهم في حالة عدم أدائهم بشكلٍ جيد، كما تؤثر آليات حوكمة الشَّركات على مستوى إفصـاح الإدارة عن المعلومات لحملة الأسهم، فهذه الآليات تكفل عدم الإفصـاح عن أي بيانات أو معلومات غير صـحيحة، وأخيرًا تكفل آليات حوكمة الشَّركات حصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم.

وتشير الأدبيات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق مفهومها بالشكل الذي بلائم ظروف المؤسَّسـات وبيئة العمل الخاصـة بها، وكذلك نظام حوكمة الشَّركات المطبق، ويمكن القول بأنَّ هناك شـبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال حوكمة الشَّـركات(Jensem, et al., 1983) على تصـنيف آليات حوكمة الشَّـركات إلى فئتين: آليات داخلية وآليات خارجية، ويختلف محتوى هذين الفئتين حسـب وجهة نظر الباحثين حيث تمَّ توسيعهما تدريجيًا تبعًا لتطوُّر الأبحاث.

انطلق (1994) Charreaux في تحليله أن الآليات الخارجية للحوكمة تتمثل في: سوق السلع والخدمات، السوق المالي، البنوك، سوق العمل الإداري، المحيط القانوني السياسي والتنظيمي، أمَّا الآليات الداخلية فتضم الرقابة المطبقة من طرف المساهمين، الرقابة المتبادلة بين المدراء، الرقابة الرسمية وغير الرسمية من طرف العمال ومجلس الإدارة.

يرى (1995) Yoshimori أنَّ الآليات الداخلية يتم ممارستها من طرف أصحاب المصالح المباشرة (immédiats stakhholders) وممثليهم وهم: الجمعية العامية، مجلس الإدارة، العمال والنقابة، البنك، الموردون والموزعون، والآليات الخارجية التي تمارس الرقابة الخارجية هي: الأسواق المالية، وسائل الإعلام، جمعيات المستهلك، سوق السلع، الهيئات الحكومية والجماعات المحلية.

ثمَّ جاء مرة أخرى (1996) Charreaux بمقاربة مغايرة لتصنيف الآليات انطلاقا من التحليلات السابقة وأعمال (1991a) Williamson الذي وضع ثلاث هياكل ممكنة للحوكمة (السوق، التسلسل الهرمي، الهيكل الهجين) انطلاقًا من الآليات غير العفوية (intentionnels) المتعلقة بالسوق والآليات العفوية (spontanés) المتعلقة بالعنصر البشري.وعلى هذا الأساس قدم Charreaux معيارين أساسيين للتصنيف:

- **المعيار الأول:** هو الخصوصية/عدم الخصوصية spécificité/ non spécificité
- **المعيار الثاني:** هو التعمد وعدم التعمد spontaneité/ l'intentionnalité حيث يظهر التمييز بين الحالات التالية:

- **آليات ذات خصوصية:** كل آلية يتمُّ إعدادها من طرف المؤسسة حصريًا للحد من السُّلطة التقديرية لمدراء هذه المؤسسة، أي الآلية التي تخص هذه المؤسسة دون سواها، حيث تعتبر الإجراءات والهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة نوع من أنواع هذه الآليات.
- **آليات دون خصوصية:** كل آلية معدَّة يهدف إلى التأثير على قرارات المدراء لفئة معينة من المؤسسات أو كلها مثل آليات الأنظمة القانونية والنظامية، آليات سوق العمل والخدمات والسوق المالي.
- **آليات متعمدة:** كل آلية يكون مصدرها المؤسسة.
- **آليات عفوية (غير متعمدة):** كل آلية مصدرها السوق.

بناءً على التقاطع بين معياري الخصوصية/دون خصوصية وَالتعمُّد/العفوية يقدّم (Charreaux) تصنيفًا مميزًا لآليات حوكمة الشَّركات، بمرجعية معيارية تتمحور حول التأثير على السلطة التقديرية للمديرين، حيث قام بتحديد الآليات التالية:

جدول رقم 2: آليات الحوكمة حسب (Charreaux)

	آليات ذات خصوصية	آليات دون خصوصية
آليات متعمِّدة	– الرقابة المباشرة من المساهمين (الجمعية العامة)؛ – مجلس الإدارة؛ – أنظمة الأجور والمكافآت؛ – الهيكلة الرسمية – المراجعين الداخليين؛ – اللجان الداخلية في المؤسسة؛ – النقابة (الداخلية)	– البيئة القانونية والتنظيمية (قوانين الشركات، قانون العمل، قانون الإفلاس)؛ – النقابات الوطنية؛ – مراجعو الحسابات الخارجيين؛ – جمعيات المستهلكين.
آليات عفوية	– الرقابة المتبادلة بين المديرين؛ – شبكات الثقة غير الرسمية؛ – ثقافة المؤسسة؛ – العلاقات مع العملاء، والموردين والعمال؛ – سمعة المؤسسة (احترام الالتزامات).	– أسواق السلع والخدمات؛ – الأسواق المالية؛ – الوسطاء الماليون؛ – المقرضين؛ – سوق العمل؛ – السوق السياسية؛ – سوق رأس المال الاجتماعي؛ – المحيط الاجتماعي؛ – المحيط الإعلامي؛ – ثقافة الأعمال؛ – سوق التكوين.

المصدر: **Chareaux, Gérard** :Vers une Théorie du gouvernement des Entreprises, Séminaire Doctoraux des IAE de Dijou De Lyon III Pour leurs Commentaires et Suggestion.-Université de Bourgogne , Dijon- France, Mai 1996.

2-الآليات الداخلية للحوكمة:

2-1-مجلس الإدارة:

يعتقد (Charreaux, 1997) أنَّ مجلس الإدارة هو الآلية المفضلة للرقابة وضبط ممارسات الإدارة من وجهة نظر حملة الأسهم، وذلك لانتخابه من قبلهم بشكلٍ مباشر، ومن خلال صلاحياته القانونية في إمكانية تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة التنفيذية، ويتولى مجلس الإدارة كذلك، وضع الاستراتيجيات والموارد اللازمة بهدف تعظيم الأرباح، ومراقبة وإدارة تضارب المصالح، والإشراف على عملية إعداد التقارير المالية، بما في ذلك التدقيق الخارجي والإفصاح؛ المحافظة على سمعة المؤسسة؛ وقد شكل موضوع مجلس الإدارة محور دراسة للعديد من الباحثين والمهتمين في محاولة منهم لتحديد المعايير المثلى التي تحكم نشاطه وفعاليته.

ا –خصائص مجلس الإدارة:

كما سبق وأشرنا، بإمكان مجلس الإدارة أن يلعب دورًا رئيسيًا في حماية مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، ولكي يستطيع أن يؤدِّي مهامه على الوجه الأكمل، ترى أدبيات حوكمة الشَّركات أنَّ فعالية الدَّور الإشرافي والرقابي لمجلس الإدارة يعتمد على عدة خصائص:

❖ **حجم مجلس الإدارة:**

يعتبر حجم مجلس الإدارة عاملاً هامًا في فعاليته، إلاَّ أنَّ نتائج الدراسات السابقة غير متفقة حول اتجاه العلاقة بين حجم المجلس وفعاليته وما هو حجمه المثالي، فقد حدَّدت التشـــريعات في عدة دول الحد الأدنى والأقصـــى للأعضـــاء ومدة عضـــويتهم، بينما تركت الحرية للمؤسَّـــســـات تعيين حجم المجلس، من المنظور الانضباطي، فهناك من يؤيد أنَّ الحجم الصغير للمجلس يجعله أكثر فاعلية في اتخاذ القرارات وينتج عنه سهولة في التواصل والتعاون والحفاظ على مصالح المساهمين ;(Jensen, 1993 p. 865). حيث يعتقد Jensen (1993) أنَّ مجالس الإدارة ذات الحجم الصـغير تلعب دورًا إشـرافيًا أفضـل، بينما المجلس الكبير يكون أقل فعالية، وفي نفس السـياق توصـل Beasley (1996) إلى أنَّ احتمال وجود الغش المحاسـبي يزيد في المجالس ذات الحجم الكبير.

من جهة أخرى هناك تيارٌ من الأبحاث يؤيد أنَّ الحجم الكبير لمجلس الإدارة يجعله أكثر فاعلية في اتخاذ القرارات التي تخدم مصالح فئات متنوعة من الأطراف أصحاب المصلحة، كما أنَّ كبر حجم المجلس قد يؤدِّي إلى تحسين عملية تشغيل المعلومات Barnhart & Rosenstein (1998) . (Dalton, et al., 2005 pp. 91-97)

أما دراسة (Dalton, et al., 1999) فقد بينت أنَّ مجلس الإدارة كبير الحجم يقدم منفعة للمؤسَّسة من خلال تنوع خبرات أعضائه وقدرتهم على التعامل مع البيئة بشكل أفضل (الحمود، وآخرون، ابريل 2013 صفحة 70)

حسـب Laurence Godard, Alain Schatt فإنَّ التكوين الأمثل للمجلس سـيكون مختلفًا تمامًا من منظور تفضـــيل، مهارات الإداريين، أو الوصـــول إلى الموارد النادرة، أي إذا ركزنا على مشـــكلة خلق القيمة بدلاً من توزيعها الذي دافع عنها أنصـــار نظرية الوكالة (Charreaux, 2004). المنظور المعرفي يركز على مهارات المديرين، أو على مشكلة الوصول إلى بعض الموارد، فالحجم الكبير هو الأفضل، لا سيما أنَّ المهارات المقدمة ستكون متعدِّدة.

❖ **استقلالية المجلس:**

الدراسات السابقة تقترح(Fatma, et al., 1983) ضرورة تعيين أعضاء مجلس الإدارة من غير الموظفين بالمؤسسة كي تحقق الوصول إلى اتخاذ قرارات مستقلة في الحالات التي يحتمل فيها وجود تعارض في المصالح، وخاصة فيما يتعلق بالتقارير المالية وتسمية أعضاء مجلس الإدارة التنفيذي.

حيث يدعم الباحثون في مجال الحوكمة ومختلف تقارير حوكمة الشَّـــركات Viénot (1999) Hampel et Cadbury (1992)(1998) فكرة أنَّ إدراج أعضـــاء خارجيين مسـتقلين تعتبر من أبرز محدِّدات الخصائص النوعية لمجلس الإدارة، ويُقصد بذلك استقلالية المجلس عن الإدارة التنفيذية للمنشأة، بكلمات أخرى

أن يكون الجزء الأكبر من أعضاء مجلس الإدارة ليسوا من ضمن المديرين التنفيذيين، بحيث يحدِّد ذلك قوة المجلس الإشرافية ودور أعضائه المستقلين في ضبط أداء الإدارة للعمل في إطار مصلحة حملة الأسهم وتعظيم قيمة المنشأة، من خلال تقييد السُلوك النفعي للإدارة.

ومن منظور تحليلات الوكالة تتوقف قدرة المجلس كآلية إشراف فعَّالة على مدى أو درجة استقلاليته عن الإدارة، من خلال الأعضاء غير التنفيذيين الذين ليس لديهم علاقات مع المنشأة بخلاف دورهم كأعضاء مجلس الإدارة.

من الناحية النظرية، يمكن التمييز بين المديرين الخارجيين المستقلين، الذين يبدو أنهم ليس لديهم أي علاقة من أي نوع مع المؤسسة أو مجموعتها، من مجموعتين أخريين من المديرين (Zéghal, et al., 2006 p. 05)

- من ناحية، المديرين الداخليين الذين يشملون موظفي المؤسسة أو المؤسسة الأم أو أحد فروعها. لا يتمتع هؤلاء بسلطة كافية للطعن في اختيارات المدير أو لمعارضة قراراته نظرًا لأنهم تابعون هرميًا ويخاطرون في تعريض مستقبلهم في المؤسسة للخطر. ومع ذلك، يمكن تبرير وجودهم من خلال مساهمتهم معرفتهم بخصائص المؤسسة وبيئتها.
- من ناحية أخرى، مدراء خارجيون تابعون يشملون مدراء لديهم علاقات تجارية مع المؤسسة أو مديريها دون أن يكونوا من موظفيها (المصرفيون والموردون والموظفون السابقون في المؤسسة، إلخ). ومن غير المرجَّح أن تمارس هذه الفئة دورها الإشرافي مقارنةً بالمديرين الخارجيين المستقلين بسبب علاقاتهم مع المديرين الحاليين.

ومن منظور تحليلات الوكالة تتوقف قدرة المجلس كآلية إشراف فعَّالة على مدى أو درجة استقلاليته عن الإدارة، من خلال الأعضاء غير التنفيذيين الذين ليس لديهم علاقات مع المنشأة بخلاف دورهم كأعضاء مجلس الإدارة. ومن المتوقع أن يوفر العضو المستقل عن الإدارة دوراً إشرافياً أكبر لحملة الأسهم، كذلك من خلال خبرة وأهلية هؤلاء الأعضاء ممَّا يسمح ضمان اتخاذ القرار بكلِّ موضوعية ونزاهة. وحسب(1983) Fama & Jensen فإن إدراج الأعضاء المستقلين يسمح للمجلس بضمان عدم تحويل الإدارة لثروة المساهمين.

❖ **ازدواجية الوظيفة:**

أنه بوجود الدَّور المهم والحيوي لرئيس مجلس الإدارة، يجب أن يكون منفصلاً عن رئيس الإدارة التنفيذية وهذا ما أوصى به تقرير الحوكمة (1992) Report Cadbury . فقيام رئيس مجلس الإدارة بهذا الدَّور المزدوج يؤثر سلباً على فعالية الدَّور الإشرافي للمجلس على الإدارة، فهو مسؤول عن اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها في الوقت نفسه، حيث تصبح بيد هذا الشَّخص قوة كبيرة قد يستخدمها لتحقيق مصالحه الخاصَّة بدلاً من العمل على تحقيق مصالح حملة الأسهم (Firth, 2007 p. 474).

من ناحية أخرى، عندما يقوم رئيس مجلس الإدارة بهذا الدَّور المزدوج فإنَّه يقيد وصول المعلومات إلى الأعضاء الآخرين في المجلس، ومن ثم يؤثر سلباً في استقلالية المجلس وإشرافه على الإدارة (2009) Shams .

وحسب نظرية الوكالة فإنَّ الفصل بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة يعتبر كضمان لاستقلالية مجلس الإدارة وفعاليته في مهمته كهيئة رقابية (baliga et al 1996. ndonzuau 2000)، وبالتالي فالازدواجية حسب Fama & Jensen (1983) دليل على غياب وظائف اتخاذ القرار والرقابة، ممَّا يضعِّف من آلية الحوكمة وبالتالي تعتبر تهديد لنمو المؤسَّسة وتنافسيتها، فالتراكم الوظيفي يعطي للمدير سلطة فردية خفية تزيد من صلاحياته داخل المؤسَّسة، فهو الشَّخص الذي له أكبر الصلاحيات في المؤسَّسة وتعبينه كرئيس مجلس الإدارة سيزيد من سيطرته على قرارات المؤسَّسة وهذا سيسمح له بمتابعة مصالحه الشخصية بدلاً عن مصالح المساهمين والتصرف لحماية منصبه ، وبالتالي فالتفرقة بين منصب المدير ورئيس مجلس الإدارة يسمح بأحسن رقابة على تصرفات الإدارة.

من جهة أخرى هناك تيار من الأبحاث يعتقد أنه من المهم أن يرأس المؤسسة شخصٌ واحدٌ، حيث أنَّ الجمع بين الوظيفتين يتيح قيادة واضحة من منظور صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وبالتالي ينبغي أن يؤدِّي إلى أداء متفوق (1998) Godard.

بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ الفصل بين الوظائف يضعِّف من سلطة المدير ويزيد من احتمال أن تكون أفعال وتوقعات المدير ورئيس مجلس الإدارة متناقضة، ممَّا قد يخلق صراعًا بينهما. غير أنَّ القليل من الدراسات تدعم هذا التيار النظري وتوضِّح أنَّ تراكم الوظائف يحسِّن أداء المؤسسة(2000) Boyd (1995) et Godard et Schatt.

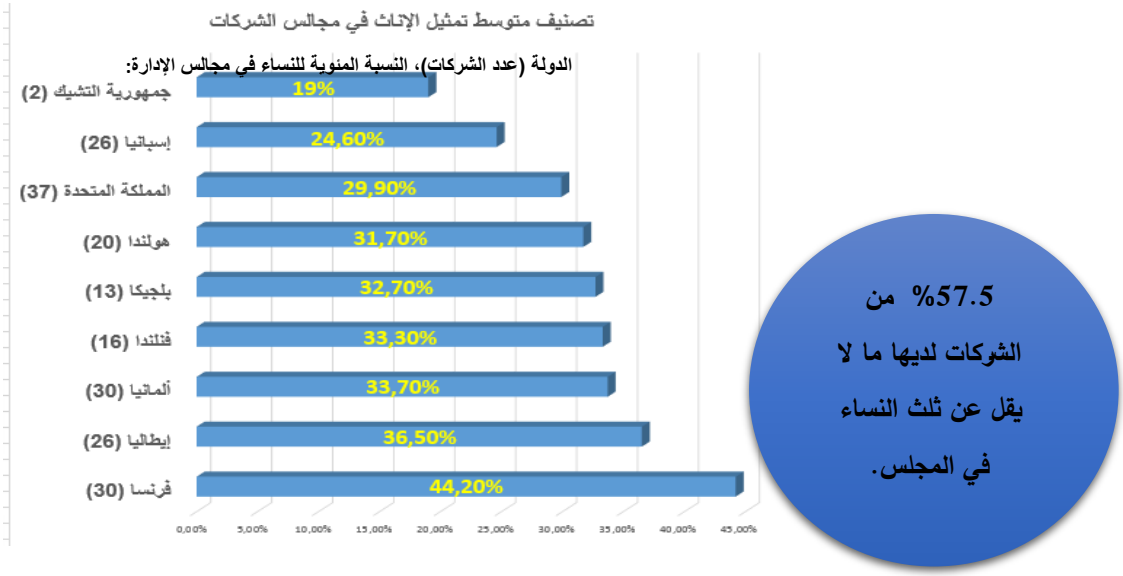
❖ **التنوع الديمغرافي:**

في إطار الجهود المبذولة لتطبيق قواعد الحوكمة وتعزيز تكافؤ الفرص بين الجنسين تفكر عدة دول في التشريعات التي من شأنها تمكين المرأة كي تتبوّأ عضوية مجالس الإدارة، حيث تصبح شريكةً فاعلةً في عملية صنع القرار.

حيث بادرت كل من الولايات المتحدة وبريطانيا أثر الفضائح المالية التي مسَّت عدَّة مؤسسات إلى وضع تشريعات أهمها قانون Sarbanes-Oxley Act (2002) في الولايات المتحدة و Higgs Cadbury Report (1992) Review (2003) في بريطانيا قصد وضع التوصيات اللازمة لضبط تركيبة مجالس الإدارة وتعزيز العنصر النسائي فيها.

وفي نفس السياق قامت فرنسا من خلال القانون 103-2011 المؤرخ بتاريخ 27 جانفي 2011 المتضمِّن التمثيلية المتوازنة للنساء والرجال في مجالس الإدارة والاشراف والمساواة المهنية في المؤسَّسات المسعرة بحجز 40% من مقاعد المجلس للمرأة في أجل 06 سنوات ابتداءً من تاريخ سريان القانون أي بحلول عام 2017، وفرض عقوبات على المؤسَّسات التي لم تتقيد بهذا الالتزام. بينما الاقتصاديات النامية، (مثل الهند والصين ودول الشرق الأوسط، وتونس والأردن) هي في بداية الاعتراف بأهمية تطوير مواهب الإناث إلى أنَّ تصل لمستوى مجلس الإدارة. والشكل البياني التالي يوضح تطور نسبة العنصر النسائي في مجالس إدارة المؤسسات في أوربا.

الشكل البياني رقم 2: تطور نسبة العنصر النسائي في مجالس إدارة المؤسسات في أوربا إلى غاية 2018.



المصدر :

boardprofessionals. 2018. (-6-of-women-on-non-executive-boards-5-of-female-chairs-of-board-of-directors-and-4-5-of-female-ceos. [En ligne] *https://boardprofessionals.fi/index-2018-33-6-of-women-on-non-executive-boards-5-of-female-chairs-of-board-of-directors-and-4-5-of-female-ceos/.*

الأبحاث التي قامت بدراسة التنويع الديمغرافي في مجلس الإدارة عديدة، حيث يرى(Gull, et al., 2011 p. 316) أن هناك تيارين من الأبحاث بخصوص دوره في مجلس الإدارة، التيار الأول يرى أنَّ التنوع يؤدِّي إلى تحسين نوعية النقاش والإشراف على تقارير المؤسَّسة، ويري التيار الآخر أنَّ التنوع يؤدِّي إلى تخفيض فعالية المجلس من خلال كثرة الخلافات الداخلية والتأثير في قدرته على التصرف.

يرى Croson et Gneezy (2009) أنَّ النساء أقل إقبالاً على المخاطرة خاصة في بعض المجالات الاقتصادية، ويكونون أقل انخراطا من الرجال في التصرفات غير الأخلاقية.

ب –لجان مجلس الإدارة:

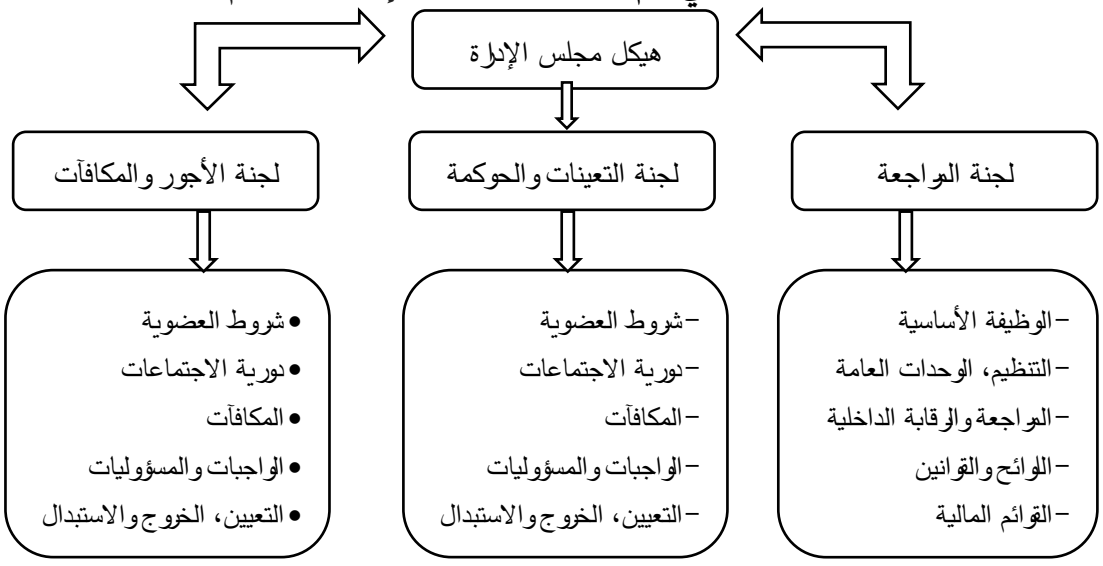
في إطار الحد من تضارب المصالح ترتبط التوصيات المتعلقة بالفصل بين مهام الرئيس والمدير التنفيذي بشكل صريح بهدف الحد من مجموعة تضارب المصالح التي تم تحديدها مسبقًا، مثل تلك التي تقع بين السلطة التنفيذية والمساهمين، أو حتى المساهمين ذوي الأغلبية، المدير وبين مساهمي ذوي الأقلية.

هذا هو نفس المنطق الذي تنطوي عليه التوصية بإنشاء عددٍ من اللجان داخل مجلس الإدارة. حيث لا تتم المداولات بين أعضاء مجلس الإدارة في جميع المسائل المتعلقة بالمؤسسة، حيث" يتم تفويض بعضها إلى هذه اللجان وهذه الاخيرة يمكن أن تكون دائمة أو مخصّصة، تبعًا لطبيعة الموضوع، ويتمُّ تعيين أعضاء اللجان بناءً على خبراتهم ومؤهلاتهم.

ويخضع إنشاء هذه اللجان إلى تقديرات مجلس الإدارة لضرورة اعتمادها، إلاَّ ما استُثنِي من بعض الأنظمة التي تنص قوانينها صراحة على وجوب اعتمادها (The Sarbanes-Oxley Act 2002،) مع اشتراط أن تتكون هذه اللجان من أعضاء مستقلين.

منذ عام 2002، طالبت مواثيق الحوكمة من المؤسسات المدرجة، أن تكون لديها لجان تدقيق، وتعويضات وتعيين مديرين، وأخلاقيات و/أو حوكمة. حيث يعتبر Klein (1995) أنَّ إنشاء لجان متخصِّصة داخل المجلس يمكن أن يحسِّن فعاليته. وتُظهر الدراسة التي أجراها إرنست آند يونج Ernst & Young (2011)، في الطبعة التاسعة عن النظرة العامة لممارسات الحوكمة في المؤسسات الفرنسية المدرجة، أنَّ لجنة التدقيق أو المراجعة بالإضافة إلى لجنة المكافآت حاضرين بنسبة 100٪، لجنة التعيينات 97٪ بينما لجنة الأخلاقيات لا تتجاوز 27٪ في العينة المدروسة. ووفقًا لنفس الدراسة، فإنَّ هذه اللجنة موجودة بنسبة 60٪ في المملكة المتحدة.
ويمثل الشكل البياني التالي هيكل المجلس ومهام اللجان التابعة له.

الشكل البياني رقم 3: لجان مجلس الإدارة ومهامهم



المصدر: (**محمد مصطفى سليمان. 2008.** حوكمة *الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين*. الإسكندرية : الدار الجامعية،ص 52)

❖ لجنة التدقيق:

نتيجة لتنوع وضخامة الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة، فقد تم التفويض إلى لجنة التدقيق لكي تقوم بعملية الرقابة والإشراف على عملية إعداد القوائم المالية، وتتكون لجنة التدقيق من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين والذين يملكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الوقت اللازم. (سليمان، 2000 صفحة 161).

ولقد عرّفت لجنة التدقيق من قبل الهيأة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA) بأنّها «لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة الذين تتركز مسؤولياتهم في تدقيق القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخَّص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك تدقيق نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشَّركات في المؤسسة.

إنَّ إنشاء لجنة التدقيق سوف يؤدِّي إلى مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين على تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والتدقيق، وذلك عن طريق دور لجنة التدقيق في تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي أثناء وفي نهاية عملية التدقيق وتوصيل نتيجة هذه الاجتماعات إلى مجلس الإدارة، والمساعدة في حل المشاكل التي قد يواجهها المدقق مع إدارة المؤسَّسة التنفيذية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية، ومن ناحية أخرى فإنَّ وجود لجنة التدقيق بما لديها من استقلالية وخبرة سوف يؤدِّي إلى تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة وقسم التدقيق الداخلي داخل المؤسَّسة بالشَّكل الذي يدعم دورها واستقلاليتها، ويجعل مجلس الإدارة على دراية تامة بالمشاكل التي يواجهها التدقيق الداخلي، بل والأكثر من ذلك تقوم لجنة التدقيق بتقديم الحلول المناسبة لمجلس الإدارة والتي تؤدِّي إلى تفعيل الدَّور الرقابي والإشرافي له تجاه وظيفة التدقيق الداخلي, (سليمان، 2000 صفحة 163)

لقد زاد الاهتمام بدور هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض المؤسسات الكبيرة كما تم ذكره. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمَّ إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002، الذي ألزم جميع المؤسسات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية، وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي.

أما في المملكة المتحدة فقد صدر عددٌ من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة، من أبرزها تقريرSmith Report في سنة 2003، الذي تضمَّن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للمؤسسات (Smith Report, 2003 p. 16) وتجدر الإشارة إلى أنَّ هناك العديد من الدول الأخرى مثل كندا، وفرنسا، وألمانيا، وماليزيا وسنغافوره قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشَّركات.

وعلى مستوى الدراسات البحثية توصل كلٌّ من Klein (1998, 2000) و ,Vafeas (2000) إلى إبراز الدَّور الهام الذي تلعبه لجنة التدقيق في تخفيض التسيير التعسُّفي للأرباح المحاسبية من طرف الإدارة التنفيذية، كما توصل كلٌّ من (Carcello, et al., 2006) إلى أنَّ الأعضاء المستقلين في لجنة التدقيق ذوي الخبرة المالية لديهم فعالية أكبر في تخفيض التلاعب بالأرباح المحاسبية.

❖ **لجنة المكافآت:**

في ظل احتمال لتضارب المصالح بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين يقرّرون مكافآتهم بأنفسهم، وقد يساعد على حل هذه المشاكل قيام مجلس الإدارة بتعيين لجنة للمرتبات وللمكافآت تتشكل بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين، تقوم بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشأن مرتبات ومكافآت أعضاء المجلس.

وتوصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشَّركات والتوصيات الصَّادرة عن الجهات المهتمة بها بأنَّه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. فقد تضمَّنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تأكيدًا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

وتتركز وظائف هذه اللجنة وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصَّة بالإدارة العليا، لذا فإنَّ Mintz حدَّد تلك الواجبات بما يلي:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعتها بشكلٍ دوري.
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكلٍ معقول بأداء عضو الإدارة العليا.
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

❖ **لجنة التعيينات:**

يجب أن يتمَّ تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المتطلبات المحدَّدة من طرف المؤسسة، ولضمان الشفافية والحياد في عملية الاختيار تقوم لجنة التعيينات باقتراح أسماء على مجلس الإدارة خاصَّة إذا كان الاختيار من لجنة تعيينات تضمُّ أعضاء مستقلين، وتقوم الجهات الرقابية بالطريقة المعتادة بالتصديق على الأسماء التي اقترحتها لجنة التعيينات وموافقة مجلس الإدارة.

2-2-التدقيق الداخلي:

تؤدّي وظيفة التدقيق الداخلي دورًا مهمًا في عملية الحوكمة، إذ أنَّها تعزّز هذه العملية، وذلك بزيادة القدرة على مساءلة المؤسسة على الرغم من أنَّ مكانتها الوظيفية وطبيعة الخدمات التي تقدمها، قد تحدُّ من قدرتها على أداء الدَّور المطلوب منها، إلاَّ إذا توافرت لها الاستقلالية والحماية الكافية والالتزام المهني والأخلاقي، فإنَّها سوف تساهم في تحقيق التوازن بين أداء وظيفتها أو دورها في حوكمة الشَّركات.

حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفِّذونها بزيادة المصداقية، العدالة، وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وفي هذا السياق يرى Archambeault أنَّ كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعدُّ آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكلٍ خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير. وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق

الداخلي في عملية الحوكمة. فقد أكَّدت لجنة كادبيري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير.

ويرى (Gramling, Myers 2006) أنَّ التدقيق الداخلي يزود مجلس الإدارة بمعلومات عن مناطق الخطر، التي قد تؤثر على تحقيق الأداء المسطر من خلال :

- تحديد وتقييم المخاطر.
- مساعدة الإدارة في إيجاد حلول للمخاطر.
- التنسيق بين الأنشطة ذات الصِّلة بإدارة المخاطر.
- المساعدة في تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر.
- تطوير استراتيجية لإدارة المخاطر في خدمة مجلس الإدارة.

وأشار كلٌّ من Ratliff & Reding إلى أنَّ المدققين الداخليين في القرن الحادي والعشرين ينبغي أن يكونوا على استعداد لتدقيق أيِّ شيء تقريبًا، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونظم الرقابة والأداء ونظم المعلومات والبيانات المالية والغش والتلاعب والتقارير البيئية وتقارير الأداء والجودة، وأن يقوم المدقق الداخلي بتحمل المسؤوليات التالية:

- تطوير الأهداف العامة وبخاصة فيما يتصل بأيِّ مهمة تدقيق يضطلعون بها.
- اختيار وتجميع بواسطة منظومة متكاملة من إجراءات التدقيق وتقييم أدلة التدقيق بما في ذلك استعمال الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية في الاستدلال.
- رفع التقارير عن نتائج التدقيق في عدَّة صور ولعدة فئات مختلفة من متلقي تلك التقارير. وفي هذا الاتجاه يؤكد .Cohen et al على أنَّه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة.

2-3-هيكل الملكية:

إذا كان لانفصال الإدارة عن الملكية في المؤسَّسات تأثيرٌ على أدائها، فإنَّ فاعلية حوكمة الشَّركات تتوقف على هيكل الملكية، وما إذا كانت ملكية مركزة في أيدي قلة من كبار الملاك، ربما يتولون أيضًا مسؤولية الإدارة، أو مبعثرة بين آلاف وربما مئات الآلاف من حملة الأسهم، ينتخبون مجلس إدارة يتولى نيابة عنهم تعيين إدارة محترفة لتسيير شؤون المؤسَّسة (هندي، 2011 صفحة 59).

،ونشير إلى أنَّه عندما تكون الملكية مركزة، يمكن أن يؤدّي كبار حملة الأسهم الدَّور المهم، فبالإشراف على الإدارة، وفي دول العالم الثالث، حيث تكون الملكية مركزة، يتولى الإدارة عادة حملة الأسهم الذين يمارسون الرقابة، لذلك يعد تشتت الملكية وتركزها أحد العناصر التي تُدرس ضمن مجال اختيار السياسات المحاسبية، وضمان حماية حقوق الأقلية من المساهمين، بما يبرز ذلك في إطار تقييد السُّلوك النفعي للإدارة وتقليل مشكلات الوكالة وتعارض المصالح بين الأطراف المختلفة، ومع ذلك حدّدت العملية البحثية ميزات وسلبيات لتركز الملكية بالنسبة إلى أداء المؤسَّسة وقيمتها، إذ أنه (يوسف، 2012 صفحة 51):

- **من ناحية أولى:** في حالة تركز الملكية قد تعمل الأكثرية التي تتولى الإدارة على تحسين أداء المؤسَّسة، إذ أن تأثير هذا الجهد سيعود عليها في النهاية، وهذا الأمر لا يحدث إذا كانت الملكية مشتتة تشتتاً كبيراً، حيث لا تكون هناك دوافع لدى أي منهم للعمل بسبب ارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافع التي يحققونها.
- **من ناحية أخرى:** قد يكون لتركز الملكية تأثيرٌ سلبي في الأداء، إذا أخذت أكثرية حملة الأسهم باستغلال الأقلية على حساب كفاءة المؤسَّسة ككل، فقد تستخدم الأكثرية موقعها لاتخاذ قرارات تحقق مصالحها وتقلل من الحقوق المتبقية لبقية حملة الأسهم، مثلاً من خلال استغلال العلاقة مع المؤسَّسات الأخرى التي لها سلطة أو سيطرة على المؤسَّسة، يمكن أن يتم تحويل الأصول إلى الإدارة نفسها بأقل من أسعار السوق أو الحصول على قروض خاصة ورهن أصول المؤسَّسة، أو دفع توزيعات خاصة لها.

2-4-الملكية الإدارية وأنظمة التحفيز المرتبطة بالأداء:

تعتبر الملكية الإدارية من بين الطرق الأكثر فعالية في تحقيق المواءمة والتوافق بين مصالح المسيرين والمساهمين على السواء حيث يفترض كلٌّ من (Jenson, et al., 1976 p. 5) أنه" كل ما زادت الملكية الإدارية لأسهم المؤسسة انخفض في المقابل حجم التباين في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة، لذلك تمثل هذه الآلية عاملاً من العوامل الرئيسية التي تساهم في حل الصِّراعات الناجمة عن هذه الأخيرة والتخفيف من تكاليفها (مشاكل الوكالة) ويمكن لهذه الآلية أن تتخذ شكلاً مغايرًا، حيث تُقدم المكافآت والعلاوات والتحفيزات الخاصة بالمسيّرين في شكل خيارات لشراء حجم معين من أسهم المؤسسة بسعر أقل أو مساوٍ للسعر السائد في السوق، وكل هذا مرتبطٌ أساسًا بتحقيق مستويات معينة من الأداء، وهو بدوره ما يشجع المسيرين على الدخول في المشاريع الأكثر مردودية واعتماد الطرق الأكثر فعالية بهدف تعظيم قيمة المؤسسة المرتبطة أساسًا بقيمة عوائدهم الخاصة.

وهو ما توصل إليه (Morck, et al., October 2000) على عينة من المؤسَّسات اليابانية حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين قيمة المؤسسة ومشاركة المدراء في الملكية أما دراسة (Randal, et al., 1988) فهي تعارض الدراسة السابقة أي عدم وجود علاقة بين المتغيرين، وعليه يمكن القول أنَّ هناك تناقض في النتائج المتوصل إليها بما يجعلها غير حاسمة، وهو ما أشار إليه (Jensen and Warner, 1988) على أن «هناك بعض المستويات المثلى للملكية الإدارية – دون غيرها –تنسجم تمامًا مع مصلحة كل من المسيرين والمساهمين، وهو ما يولّد الباعث لتجنب المستويات التي لا تتماشى مع مصالح الطرفين».

3-الآليات الخارجية للحوكمة:

تتمثل آليات حوكمة الشَّـركات الخارجية بالرقابات التي يمارسـها أصـحاب المصـالح الخارجيين على المؤسسـة، والضـغوط التي تمارسـها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضـوع، حيث يشـكل هذا المصـدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة. ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:

3-1-منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري والسوق المالي:

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشَّركات. ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess, et al., 2003 p. 5)، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشـكل الصـحيح (أو أنَّها غير مؤهلة)، أنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس.

إذًا إنَّ منافسـة سـوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سـلوك الإدارة، وبخاصـة إذا كانت هناك سـوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا الذي تكمن وظيفته الأسـاسـية حسـب (Fama, 1980) هي ضـبط تصـرفات المدراء، هذا الأخير من المفترض أن يخضـع لقانون العرض والطلب في السوق، حيث يمكن استبدال المدراء بسهولة عندما لا يحققون الأداء والنتائج المسطرة.

وسيكون له تأثيرٌ سيئٌ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة في حالة إفلاس أو تصفية المؤسسة، إذ غالبًا ما تحدَّد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم اشـتغال مواقع المسـؤولية من أعضـاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسساتهم إلى الإفلاس أو التصفية (Hess, et al., 2003).

ويعتبر السـوق المالي آلية تأديبية أخرى للمديرين. إذ أنَّه يمكن المسـاهمين "غير الراضـين" إمكانية بيع أسـهمهم في الأسـواق المالية، وبالتالي تخفيض قيمة المؤسَّسـة وبالتالي قيمة العمل. وسـيكون لهذا تأثيرٌ سـلبي على المدراء وعلى وجه الخصـوص عن طريق التسـبُّب في انخفاض أجورهم المفهرسـة على أسـاس أداء سـوق الأوراق المالية.

3-2-الاندماجات والاكتساب :

ممَّا لاشـك فيه أنَّ الاندماجات والاكتسـاب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسـسـات في أنحاء العالم. ويشـير كلٌ من (John, et al., 2003 p. 09) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أنَّ الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج (John, et al., 2003).

3-3-التدقيق الخارجي:

يؤدِّي المدقق الخارجي دورًا مهمًا في المسـاعدة على تحسـين نوعية الكشـوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشـة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشـوفات، وليس مقبوليتها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصـوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاسـتمرار في تكليفه، يرى (Abbott, et al., 2000 p. 47) أنَّ لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقًا ذا نوعية عالية، وبالتالي

اختيار المدققين الأكفاء والمتخصِّصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة. يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام.

ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية , (The Institute of Internal Auditors (IIA) (2006 p. 03 على أنَّ دور التدقيق الخارجي يعزِّز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصر InsightوالحكمةForesight . ينصب الإشراف على التحقق ممَّا إذا كانت المؤسسات تعمل ما هو مفروضٌ أن تعمله، ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي. أمَّا التبصر فإنَّه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيرًا تحدِّد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية (The Institute of Internal Auditors (IIA) , 2006). وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة أخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي. فعلى سبيل المثال تطلب معيار التدقيق SAS No.65 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق. أما معيار التدقيق SAS No.78فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة، ويجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

تجدر الإشارة إلى أنَّه بالرغم من التأطير القانوني لهذه المهنة لتأمين جودة التدقيق واستقلاليته تبقى نقطة الضُّعف في كون أنَّ أتعاب محافظ الحسابات تدفع من طرف المدراء وهو من المفترض أن يراقب القوائم المالية المعدَّة تحت مسؤوليتهم. هذه الوضعية قد تؤثر على استقلالية محافظ الحسابات حتى يتمكن هذا الأخير من رفع أتعابه أو ضمان تجديد عهدته.

3-4-التشريع والقوانين:

غالبًا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

فعلى سبيل المثال فقد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على شَّركات المساهمة ، تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعَّالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصُّهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرَّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة.

كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها مكاتب التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق.

3-5-آليات حوكمة خارجية أخرى:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلاً عما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في المؤسسة. ويذكر (Cohen, 2004 p. 04) أنها تتضمَّن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية. فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطًا هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطًا من أجل ممارسة الحوكمة فيها.

وبسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدُّد مصادرها، فإنَّ تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في المؤسسات. إذ أنَّ كل طرف من هذه الأطراف يؤدِّي دورًا مهمًا في عملية الحوكمة، وأنَّها تتفاعل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة. مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. وإنَّ لهذا التفاعل تأثيرٌ كبيرٌ في الحد من حالات الفساد وتضارب المصالح.

خلاصة الفصـــل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لحوكمة الشركات من خلال دراسة خلفيات ظهور و تطور مفهومها و النظريات التي تستند إليها في تحليلها ، حيث ركزت في البداية على حل إشكالية تضارب المصالح بين المساهمين و المدراء و كيفية حماية المساهمين و لعل أبرزها نظرية الوكالة التي مثلت نقطة الانطلاق . تم تطوير نظريات أخرى تطورت مع تطور مفهوم الحوكمة و الإشكالية التي تحاول حلها مثل نظرية أصحاب المصالح التي انتقلت إلى مفهوم اعم واشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة الشركات لأنها تركز على البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة والقضايا الاجتماعية المختلفة ،علاوة على حل إشكالية تضارب المصالح بين المدراء و جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة بما فيهم المساهمين ، و كذلك تم التطرق إلى المدخل المعرفي للحوكمة الدي يركز علي القدرات المعرفية للعنصر البشري لتحقيق الفعالية التنظيمية و الذي ساهم بشكل ايجابي في تطوير حوكمة الشركات و شكلت هذه النظريات مجموعة متكاملة من النظريات التي يعتمد عليها لإيجاد الحلول المناسبة لإشكالية الحوكمة التي تختلف باختلاف الأشكال التنظيمية و القانونية للمؤسسات .

كذلك تم الاشارة إلى مختلف الأحداث التي ساهمت في بروز الحوكمة وانتقالها من الدراسات النظرية إلى إجراءات و توصيات نتيجة الفضائح المالية و الانهيارات المتتالية التي مست عدة مؤسسات و أثرت سلبيا على عدة اقتصاديات ، حيث بادرت عدة جهات و منظمات دولية و مهنية للحد من هذه المشاكل إلى إصدار توصيات و إجراءات و مبادئي لحوكمة الشركات ، تم اعتمادها من طرف معظم دول العالم و قد تم في المبحث الثاني عرض لتجارب بعض الدول في كيفية تعاملها مع إشكالية الحوكمة .

أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه بالتفصيل لأهم الآليات الداخلية و الخارجية للحوكمة التي من شئنها الحد من الممارسات السلبية للمؤسسات و تحسين أداءها .

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتسيير الضريبي

تمهيـد:

نظرا للاهتمام المتزايد بالضريبة في بيئة الأعمال، و أثرها على تنافسية و سمعة المؤسسة ، كونها مصدر تكلفة و خطر وفرصة في نفس الوقت من الواجب تسييرها و التحكم فيها، حيت أصبحت الأمور الضريبية من إحدى الانشغالات على أعلى مستوى داخل المؤسسة و ضمن مذكرات مجالس الإدارة ،و في هذا الإطار فالمؤسسة تعتمد على التسيير الضريبي كوسيلة لتخفيض الأعباء و تعظيم القيمة . هذا الأخير هو مزيج من السلوك القانوني الضريبي و علوم التسيير ، يتعلق بتسيير المتغير الضريبي في جميع مراحل دورة حياة المؤسسة فهي تسعي إلى تعظيم الاستفادة منه دون الخروج عن النطاق القانوني ، مما يوجب التمييز بين الممارسات الضريبية القانونية من تلك المحفوفة بالمخاطر .

و تزامنا مع اعتبار المتغير الضريبي و تسييره كمدخل هام في حياة المؤسسة ، فقد حظي هذا الأخير بانشغال العديد من الباحثين من عدة تخصصات في محاولة لتفسير و قياس أثره على أنشطة المؤسسة ،و ما هي المتغيرات المؤثرة عليه في محاولة منهم للتنبؤ بالسلوك الضريبي للمنظمة .

و عليه فإن حصر الإطار النظري للتسيير الضريبي ، أمر تكتنفه مجموعة من المفاهيم و النظريات و الأبحاث ، يجب التعرض لها و الإلمام بها ،و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال عرض المباحث التالية :

- المبحث الأول : ماهية التسيير الضريبي في المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثاني : حرية التسيير الضريبي و حدوده في ظل النظريات القانونية الضريبية
- المبحث الثالث: مقاربات قياس التسيير الضريبي

المبحث الأول: ماهية التسيير الضَّريبي في المؤسَّسة الاقتصادية:

إنَّ التطرق لدراسة التسيير الضَّريبي يشير إلى تعدُّد تعاريفه وعدم الإجماع في إعطاء مفهومٍ دقيق لهذا المصطلح وحدوده، بالمقارنة مع الممارسات الضَّريبية الأخرى كالغش والتهرب الضَّريبي، سواءٌ بين مختلف الباحثين أو في الأنظمة الضَّريبية والهيئات الدولية. فبعد أن كان يشار إليه على أنه حرية انتهاج الطرق الضريبية الأقل خضوعًا، ظهرت عدة مفردات للإشارة لهذا المصطلح نذكر منها: المهارة الضَّريبية، التخطيط الضَّريبي والهندسة الضَّريبية (Malgoyre, 2017 p. 15).

سيتناول هذا المبحث أساسيات التسيير الضريبي في المؤسسات الاقتصادية، بما في ذلك التعريف، والنظريات، والمجالات البحثية الرئيسية التي تستكشفها الدراسات السابقة في هذا المجال

. 1-التسيير الضَّريبي والمصطلحات المقاربة لـه:

1-1-التسيير الضَّريبي:

لقد تعدَّدت التعاريف الخاصة بالتسيير الضَّريبي، حيث عرَّفه (Hoffman, 1961 p. 274) على أنه قدرة دافعي الضَّرائب على ترتيب أنشطتهم المالية بطريقة تمكنهم من تخفيض أعبائهم الضَّريبية.

قدم**(1992)** M. SCHOLES et M. WOLFSON تعريفًا أوسع، فهما يعتقدان أنَّ التسيير الضَّريبي الفعَّال هو الذي يأخذ بعين الاعتبار مجموع الآثار الضَّريبية المتعلقة بالعملية والاعتراف بأنَّ الضَّرائب ما هي إلاَّ جزء من التكاليف الإجمالية، والهدف على هذا المستوى هو التمييز بين تخفيض الضريبة والتسيير الضَّريبي الفعَّال، فالفعالية الضَّريبية لا تكون حقيقية إلاَّ إذا كانت هادفة إلى تحقيق أقصى قدر من الأداء من خلال البحث عن تخفيض كل التكاليف بما فيها الضَّريبية، وبصفة أشمل تكاليف المعاملات والمخاطر المرافقة لها.

أمَّا (Chadefaux, et al., 2001 p. 14) فقد اعتبرا أنَّ للمؤسَّسة مجموعة من الخيارات الضَّريبية تمكنها في حدود القوانين الضَّريبية من تعظيم الاستفادة من تسيير جبايتها.

كما عرَّفه (Schmidt, 2010 p. 101) على أنَّه استعمال المكلف للوسائل القانونية لتخفيض مبلغ الضَّريبة الواجب أداؤها.

أمَّا (Serlooten, 2011 p. 23) فيرى أنه الإجراء الذي تقوم به المؤسَّسة لتخفيض العبء الضَّريبي من خلال تحقيق اقتصاد في الضَّريبة يفوق المخاطر التي تتخذها. حيث تقوم المؤسَّسة بتعظيم الاستفادة من مختلف التحفيزات والأفضليات التي تتيحها القوانين (إعفاءات، تخفيضات، خيارات، إجراءات جبائية تحفيزية ومعدلات ضريبية منخفضة لبعض الأنشطة الاقتصادية وبين الأنظمة الضَّريبية).

تشير الباحثة (Menchaoui, 2015 p. 62) في نفس السياق إلى أنَّه لا يوجد جدوى من السَّعي وراء تخفيض الضَّريبة التي يمكن أن يعاقب عليها في وقت لاحق من خلال التقويم الضريبي، والذي سيزيد في العبء الضَّريبي الكلي للمؤسَّسة بعد أن كان الهدف هو تخفيضه أو الخوض في تركيبات ضريبة مكلفة.

فبعض التركيبات الرامية لتخفيض الضَّريبة أو الاستفادة من امتياز قد تكون جد مكلفة للمؤسَّسة، كتكلفة إعادة الهيكلة أو الاستشارة الضَّريبية.

وحسب معجم المصطلحات الضَّريبية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فإنَّ التسيير الضَّريبي هو عبارة عن الإجراءات المتخذة من طرف المكلف في إطار شؤونه الضَّريبية المهنية أو الشَّخصية، بهدف تخفيض عبئه الضَّريبي.

1-2-المصطلحات المقاربة له:

إنَّ حصر مفهوم التسيير الضَّريبي ومجال تطبيقه يفترض تمييزه عن مختلف الممارسات الأخرى غير القانونية أو المحفوفة بالمخاطر، حيث يرى (Hoffman, 1961 p. 274) أنَّ عدم التفرقة بين هذه المفاهيم قد يعرض المؤسَّسة إلى تحمل غرامات وعقوبات ضريبية نتيجة انخراطها في ممارسات قد تعتبرها السُّلطات الضَّريبية غير قانونية. ممَّا يوجب تمييزه عن الممارسات الضَّريبية المحفوفة بالمخاطر. وسنقوم بعرض البعض من منها:

ا-الغش الضَّريبي:

الغش الضَّريبي هو استعمال طرق احتيالية ومتعمدة للتملص أو محاولة التملص كليًا أو جزئيًا من وعاء الضَّريبة أو من تصفية أو من دفع الضَّرائب والرسوم المفروضة (بوسقيعة، 2008 صفحة 111) فهو يقوم على أساس مخالفة القانون للتملص من الضَّريبة، ويترتب عليه عقوبات صارمة في حالة اكتشافه على عكس التسيير الضَّريبي الذي يستعمل الوسائل القانونية التي تتيحها وتقترحها التشريعات.

ولقيام الغش الضَّريبي وجب توفر ثلاث عناصر كلاسيكية أساسية (واسطي، 2017/2016 صفحة 115) وهي: العنصر الشرعي، العنصر المادي، وعنصر القصد، فالعنصر الشرعي يتمثل في النصوص القانونية التي نص عليها القانون الضَّريبي والتي تبيّن أنَّ فعلاً معينًا يعتبر غشًا ضريبيًا وهذا الأخير تطبق عليه عقوبة محدَّدة.

أمَّا الركن المادي فيأخذ أشكالاً مختلفة، كالتملص أو محاولة التملص بطريقة احتيالية من دفع الضَّريبية، إغفال التصريح، إخفاء المبالغ الخاضعة للضريبة والافتعال المتعمد للإفلاس وكل تصرف احتيالي، وأما عن عنصر القصد فيعبر عن سوء نية المكلف وقصده مخالفة القانون.

ب -التهرب والتجنب الضَّريبي:

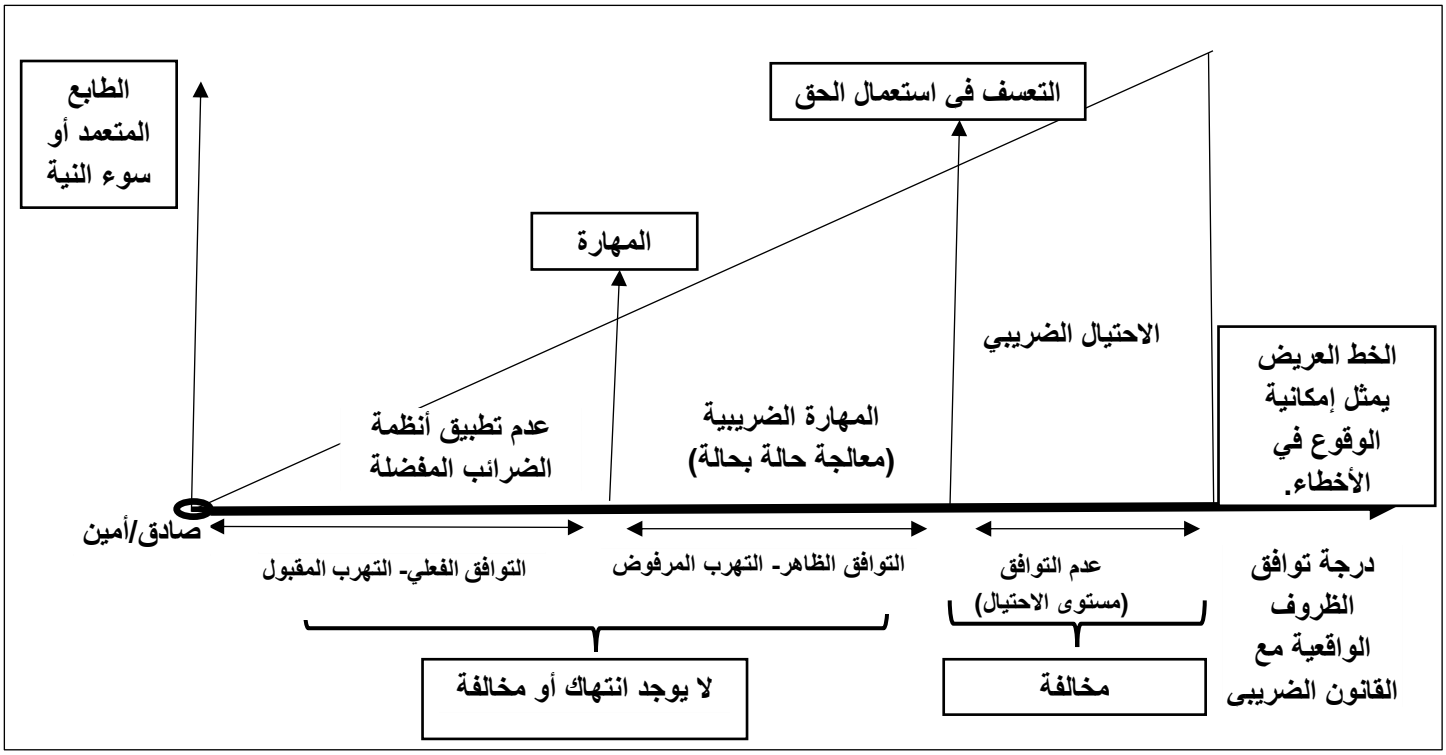
التهرب الضَّريبي عرفه ,(Cozian, 2008 p. 682) على أنَّه التملص الكلي أو الجزئي من الضَّريبة عن طريق استعمال إجراءات وتركيبات مشروعة. كما عرفته الإدارة الضَّريبية الكندية على أنَّه يعتبر نتيجة التدابير المتخذة من طرف المكلف بالضَّريبة لتخفيض قيمة الضَّريبة إلى أدنى حد، والتي (التدابير) بالرغم من أنَّها تتم وفق نصوص القانون إلاَّ أنَّها لا تقع ضمن هدف وروح القانون ·

وهناك دراساتٌ تستعمل مصطلح التجنب الضَّريبي للإشارة إلى التهرب خاصة في الدول الانجلوسكسونية، أي أنّ المكلف بالضَّريبة يجتهد (Otusanya, 2010) بشتى الطرق والأساليب للتخلص من أداء بعض الضَّرائب المستحقة عليه دون مخالفة القانون والنصوص التشريعية. وفي هذا الإطار يرى أنَّ بعض الباحثين يعتبرون التهرب والتجنب الضَّريبي من الأنشطة الشرعية والبعض منهم يعتبرونها عكس ذلك.

فهذا الأخير يعتبر التهرب الضَّـــريبي كفنِّ التملص من الضَّـــريبة ولكن دون مخالفة القانون من خلال اسـتغلال التعقيد الذي يسـمح الترجمة بطريقة إبداعية للأحكام الضَّـريبية والتطبيق الحرفي للقانون ولكن مخالفا لروحه.في مقارنتها للتشريعات الضَّـريبية Bazart (2005) ترى أنَّه بالنسبة لبعض التشريعات أنَّ مجرد مخالفة روح القانون يعتبر كتعدي على القانون، بينما ترى تشـريعات أخرى بشـرعية المكلف اسـتغلال الثغرات ونقائص القانون الضَّـريبي. اما (Sikka, 2010) فيرى أنَّه سواءٌ تعلق الأمر بالغش أو التهرب الضَّـريبي فهذه الممارسات تعتبر غير مقبولة من الناحية المعنوية والأخلاقية، وذلك بالنظر إلى الخسـائر المعتبرة في المداخيل الضَّـــريبية الناجمة عن مثل هذه الأنشطة والآثار السلبية على الخدمة العمومية والاستقرار الاجتماعي....كما يرى تيار من الباحثين وجود حالتين؛ التهرب الضَّريبي المقبول وغير المقبول.

وتعتبر (BAZART, 2000 p. 14) التهرب الضَّـــريبي عبارةٌ عن مهارة التلاعب بالقوانين الضَّـــريبية وأنَّ التهرب المقبول والمرفوض يكون على أسـاس الملائمة وعدم الملائمة بين تصـرف المكلف بالضَّـــريبة والهيكل القانوني على أثر محاولة طوعية لتخفيض العبء الضَّـريبي، هذا الباحث قام بوضـع مخطط لمختلف التصُّرفات الضَّـريبية للمكلفين انطلاقًا من المصـداقية إلى الغش ومرورًا بمفاهيم المهارة الضَّـريبية، التعسـف في اسـتعمال الحق ;و الغش الضريبي

<u>الشكل البياني رقم 4</u>: من الصدق الى الغش الضريبي سلسلة متواصلة من السلوك



المصدر:

BAZART, Cécile. 2000. LA FRAUDE FISCALE: MODELISATION DU FACE A FACE ETAT-CONTRIBUABLES(thèse de doctorat en sciences économiques). s.l. : Université de Monpellier I

يقدم الشكل البياني تصورا بيانيا لمسار السلوك الضريبي للمكلفين انطلاقا من الصدق الى الغش ويشير إلى أن هناك تدرجًا متنوعًا من السلوكيات بين هذين الطرفين، تتراوح من الشرف والنزاهة في الطرف الأيمن إلى الغش والاحتيال في الطرف الأيسر مرورا بالمهارة الضريبية و التعسف في استعمال الحق و الغش الضريبي .

كما يظهر الشكل مدى توافق مختلف هذه السلوك والتصرفات مع الأحكام الضريبية و درجة المخالة القانونية لكل سلوك.

بينما تعتبر منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي (OCED, 1994 p. 442) إنشاء فروع مجمع في الجنات الضَّريبية هو أحسن مثال عن صور التهرب الضَّريبي، حيث تعتبر لجنة القضايا الضَّريبية لنفس المنظمة أن التهرب الضَّريبي يقوم على توفر ثلاث عناصر:

- نية التحايل على القانون من خلال استغلال الثغرات القانونية أو تطبيق الأحكام القانونية لأغراض أخرى غير المقصودة.
- الإجراءات المتخذة من طرف المؤسَّسات لديها مبررات مختلفة عن تلك المعلنة (عناصر صورية).
- تسعى المؤسَّسة إلى سرية هذه التركيبات.

يرى T. Philipponnat مدير معهد فريدلاند Institut Friedland للتنمية الاقتصادية أنَّ الغش هو التعدي على القانون أمَّا التسيير الضَّريبي العدواني هو التعدي على روح القانون **(Dulin, 2016 p. 16)**. وبالتالي ففي بعض الحالات يكون من الصَّعب التمييز بين العمليات القانونية للتسيير الضَّريبي وتلك التي يكون من ورائها تهرب ضريبي.

ج –التسيير الضَّريبي العدواني:

يشير الباحث ,(Chotin, 1994 p. 145) أنَّ ممارسة التهرب الضَّريبي تتم في حدود المنطقة الرمادية التي تقع بين المنطقة القانونية والمنطقة غير القانونية، وهي المنطقة التي يتم فيها استعمال استراتيجيات ضريبية ولو أنها تتماشى مع القوانين إلاَّ أنَّه يمكن اعتبارها تعسفية أو عدوانية، حيث تتم هذه التصرفات باستعمال الوسائل القانونية التي قد تكون صورية في باطنها أو لا تكون لفائدة المؤسَّسة والهدف الأساسي منها هو تخفيض أو التملص من دفع الضَّريبة دون هدف اقتصادي.

فالإدارة الضَّريبية قد تعيد النظر في هذه الممارسات ويتم تأويلها على أنَّها تعسف في استعمال الحق أو تصرف غير عادي للتسيير، وهما من الوسائل التي نص عليها القانون والاجتهاد القضائي خاصة في البلدان الفرنكوفونية وغالبا ما يعبر عن هذه التصرفات بالتسيير الضَّريبي العدواني أو التعسُّفي وهو مصطلحٌ شائع الاستعمال خاصة في البلدان الانجلوسكسونية (Guerib, 2013 p. 45)

وقد اعتبرت المفوضية الأوربية في هذا الشأن أنَّ بعض المؤسسات قد تلجأ إلى تقنيات التسيير الضَّريبي العدواني من خلال استغلال الثغرات القانونية للأنظمة الضَّريبية، أو بفعل عدم إحكام صياغة القوانين للتملص من دفع نصيبها العادل من الضَّرائب

كما وضَّـح (Dulin, 2016 p. 16) أنه بالرغم من أنه قد يعاد النظر في هذه الممارسـات والتركيبات على أنَّها تعسف في استعمال الحق بحجة أنَّ الهدف الأساسي منها قد يكون ضريبيا صرفًا، إلاَّ أنَّه لا يمكن للإدارة الضَّريبية تأويلها على هذا الأساس عندما يكون بمقدور المكلف أن يثبت أنَّ العملية حقيقية وذات فائدة اقتصادية للمؤسَّسة، إلى جانب الهدف الضريبي المحقق.

ترى (Menchaoui, 2015 p. 63) أنَّه من الناحية العملية يصعب تحديد الفرق بين التسيير والتهرب الضَّريبي، والسؤال الأساسي بالنسبة لمجمع الشَّركات هو معرفة الاستراتيجية الضَّريبية المقبولة من طرف الإدارة الضَّريبية وما هي وضـعية القاضـي في حالة نزاع. هذا الطرح يتماشـي مع ما تم اقتراحه من بعض الباحثين حول إقرار حدود ثانية بين التسيير والتهرب وهي التعرف على ما هو مقبول بالإضـافة لقانونية العملية (Resignol, 2010 p. 162).

وبالتالي فإنَّ التسـيير الضَّـريبي يختلف عن التهرب مع الإقرار بوجود منطقة رمادية نتيجة الغموض في بعض التشريعات الضريبية، تتمركز فيها بعض الممارسات العدوانية للتسيير الضَّريبي، تجعل الحاجز الفاصل بينها بسيطا للغاية.

كما أشار إلى ذلك Bischoff (2014) الذي يرى أنه من خلال التسيير الضَّريبي فإن المكلفين يفعلون ما تريد الحوكمة منهم، في حين أنَّ التجنب الضَّريبي، المكلفون يقومون بأفعال لم يكن يتوقع من دافعي الضَّرائب القيام بها. كما تجدر الإشارة إلى أنَّ بعض الأبحاث تستعمل مصطلح "العدوانية الضَّريبية" للإشارة إلى التسيير نحو الأسفل للربح الخاضع للضريبة، سواء كانت هذه الأنشطة قانونية أو غير قانونية وهذا لصعوبة التفرقة بين هذه الأنشطة على مستوى الدراسات الميدانية (Deslandes, et al., 2014).

2- نظريات التسيير الضَّريبي في المؤسَّسة:

2-1-نظرية التسيير الضَّريبي الفعَّال:

ا -أعمال الباحث Hoffman سنة 1961:

عدَّة دراسات تدلُّ على أنَّ الباحث Hoffman سنة1961 من بين الأوائل الذين حاولوا وضع إطار نظري للتسيير الضَّريبي، حيث قام في إعداده لمقال بعنوان "نظرية التسيير الضَّريبي"، بإدخال مبادئ ومفاهيم موجهة في معظمها إلى المهنيين، ويعتقد هذا الأخير أنَّ ممارسة التسيير الضَّريبي ليس بالأمر البسيط، وقد يرجع بفوائد كبيرة إذا تمَّ بطريقة ملائمة، كما يرى أنَّ العديد من المؤسَّسات لا تمارس التسيير الضَّريبي لعدم درايتهم بفوائده، بالإضـافة إلى أنَّه لا يمكن للمؤسَّسـة الانخراط في التسـيير الضَّـريبي طويل الأمد، خاصـة عندما يرتكز على الثغرات القانونية أو عدم إحكام صـياغتها، إلاَّ في حالة اعتمادها على اسـتراتيجية ضـريبية مرنة، وذلك نظرًا للتغيير المسـتمر للقوانين الضَّـريبية كما يجب على المؤسَّسـة التحلي بالمسـؤولية الأخلاقية إزاء تصـرفاتها الضَّريبية.

وقد قام Hoffman(1961) بوضع سبع مبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار عند الانخراط في أنشطة التسيير الضَّـريبي وهي: المرونة، التشـخيص، المهنية، التنسـيق، حل المشـاكل المتعلقة بتضـارب المصـالح، التوقيت والمصداقية.

ب –أعمال الباحثين Scholes and Wolfson سنة 1990:

في انتقاده للنظريات السـابقة للتسـيير الضَّـريبي يرى (Yuan, et al., 2012 p. 146) أنَّها اهتمت بالتركيز على كيفية تخفيض الالتزامات الضَّريبية والضَّرائب الصَّريحة للمؤسَّسة، من خلال الأنشطة التشغيلية والمحاسبية بهدف تعظيم الدخل بعد الضَّـــريبية، غير أنَّ هذه المقاربة التقليدية لم تأخذ بعين الاعتبار مختلف الأعباء، وقانونية العملية، بالإضـافة إلى القيود والمخاطر المترتبة عن عدم النجاح في تحقيق الهدف المنشـود من عملية الانخراط في التسـيير الضَّـريبي، وللسـيطرة على مثل هذه النقائص قام كل من (Scholes, et al., 1990) بوضـع الهيكل المفاهيمي للتسـيير الضَّـريبي الفعَّال أو ما يسـمي في الأدبيات الضَّـريبية والمحاسـبية بنظرية التسـيير الضَّريبي الفعَّال، وذلك بالاعتماد على مبادئ ومفاهيم النظريات التعاقدية.

ويضـــيف (Yuan, et al., 2012 p. 146) أنَّ هدف المقاربة التقليدية ومقاربة التســيير الضَّـــريبي الفعَّال ســـتكون مماثلة في حالة أســـواق مثالية، أمَّا في حالة لا تماثل المعلومات وعدم التأكد فهناك اختلاف، فالهدف الأساسي من نظرية التسيير الضَّريبي الفعَّال هو تعظيم الربح بعد الضَّريبة، ويتم ذلك بالنظر إلى جميع الأعباء والعوائق التي تقف أمام هذا الهدف، وبعبارة أخرى التأكد من أنَّ المنافع الضَّـــريبية المحققة لن يقابلها ارتفاع مكافئي للتكاليف الضمنية وغير الضَّريبية.

فهذه النظرية تبحث في المفاضـلة بين المنافع الضَّـريبية والتكاليف الضـمنية وغير الضـريبية في قراراتها المالية والاسـتثمارية (Scholes, et al., 2009) يؤكدان أنَّه بالإضـافة إلى تكلفة الفرصـة البديلة، وما سـتتطلبه أنشطة التسيير الضَّريبي من تخصيص للموارد يوجد تكاليف أخرى ناتجة عن تخصيص هذه الموارد؛ كالتكاليف السياسية، تكاليف الإفصاح والوكالة والتكاليف المالية المتعلقة بمخاطر السمعة والاستشارة.

وفي نفس السياق يرى كل من (Scholes, et al., 1990) and (James, et al., 2005) بوجوب الديناميكية في التسـيير الضَّـريبي، وذلك من خلال التكيف في الاسـتجابة إلى أي تغير في معدلات الضَّـريبة أو في القوانين بصفة عامة.

Scholes and Wolfson (1990) يريان أنَّ المسـتوى الأمثل للتسـيير الضَّـريبي الفعَّال في ظل حالة عدم التأكد وعدم تماثل المعلومات وسـوق غير كفء يرتكز على ثلاث عناصـر أسـاسـية: جميع الأطراف، جميع الضَّرائب، جميع التكاليف.

قام الباحثان بوضـع هيكل مفاهيمي للتسـيير الضَّـريبي الفعَّال، وذلك بإدراج جميع الأطراف المشـاركة في هذه العملية وجميع الضَّـرائب المفروضـة سـواءٌ كانت صـريحة أم ضـمنية وجميع التكاليف ذات الصـلة حتى لو كانت غير مؤكدة، وأشـارا كذلك إلى أنَّ الضَّـــرائب هي واحدة فقط من التكاليف التي يمكن أن تتأثر بالتســيير الضَّريبي:

أولاً- جميع الأطراف:

التسـيير الضَّـريبي الفعَّال هو الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف المشـاركة في العملية ورد فعلهم أثناء الانخراط في التسيير الضَّريبي، فمن المنظور التعاقدي للعملية يتم إدراج جميع الأطراف بما فيهم المؤسَّسة، العمال، الزبائن، وبالتالي إدراج الأفضـليات والسـلبيات المترتبة لجميع الأطراف وأثرها على الهدف المنشـود من العملية.

ثانيًا- جميع الضَّرائب:

الأخذ بعين الاعتبار جميع الضَّـرائب عند عملية اتخاذ القرار الاسـتثماري أو التمويلي ليس فقط الضَّـرائب الصريحة المدفوعة للسلطات الضَّريبية، بل تضاف إليها الضَّرائب الضمنية، هذه الأخيرة بالرغم من عدم تسديدها للسـلطات الضَّـريبية لكن تدرج ضـمن الأعباء الحالية، وهي في الغالب تكون في شـكل انخفاض لمعدل العائد المرافق لعدم كفاءة المؤسَّسة من تحقيق وفرات على الضَّرائب الصريحة (Calihan, et al., 1999)

ثالثًا- جميـع التكاليف:

باعتبار أنَّ الضَّرائب هي واحدة فقط من التكاليف العملياتية، وبالتالي يجب مراعاة جميع التكاليف بما في ذلك التكاليف غير الضريبية. وفرات الضَّرائب الصريحة لا تزودنا بأفضل الحلول من منظور الفعالية الضَّريبية لكون أنَّ أنشطة التسيير الضَّريبي يترتب عليها ارتفاع في التكاليف التعاقدية، وهي التكاليف غير الضريبية ممَّا يفرض على المسير الضَّريبي المفاضلة بين الوفرات الضَّريبية والتكاليف غير الضَّريبية.

وكمثال على ذلك يظهر التقرير المالي كتكلفة غير ضريبية تواجه المؤسَّسات المسعرة، حيث أنَّ تخفيض الأرباح المصـرَّحة في القوائم المالية سـيؤدِّي إلى انخفاض ربحية الأسـهم، ممَّا قد يسـاهم في انخفاض أسـعارها وفي قيمة المؤسَّسة وبالتالي ارتفاع تكلفة التمويل في سوق رأس المال وما يرافقه من مخاطر الشراء والاستحواذ.

بالإضـافة إلى أنَّ ذلك فإنَّ انخفاض الأرباح يؤثر على المكافآت التحفيزية ومصـالح المسيرين ممَّا سيؤدِّي إلى تضـارب المصـالح بينهم وبين المسـاهمين، وبالتالي زيادة تكاليف الوكالة. كما أنه في ظل إشكالية لا تماثل المعلومات يمكن للمسـيرين التنازل عن الوفرات الضَّـريبية لأثرها السـلبي على الأرباح المحاسـبية لاعتقادهم بأنَّ بالرغم من أن التسيير الضَّريبي سيزيد في التدفقات النقدية للمؤسَّسة، إلاَّ أنَّه بالمقابل فإن أسعار الأسهم ستتأثر بالربح المحاسـبي المصـرح، وبالتالي فالتسـيير الضَّـريبي عليه مراعاة تكلفة الإفصـاح المالي والتكاليف غير الضَّريبية.

وفي هذا الاتجاه يشير (Scholes, Wilson & Wolfson, 1990; 1992) أنَّ المؤسَّسات قد ترغب أحيانا في تخفيض الأرباح المالية لتحقيق منافع ضـريبية على أسـاس أنَّ هذه الأخيرة تغطي تكاليف تخفيض الأرباح المالية.

الباحثان (2001) Shackelford and shevlin في رسمهما لتطور الأبحاث الضَّريبية في المحاسبة يشيران إلى أنَّ هيكل Scholes and Wolfson يعتمد مقاربة إيجابية لتفسير دور الضَّريبة في المؤسَّسة. بينما يقران من

جهة أخرى بغياب الأبحاث الميدانية التي تسمح بتأكيد صلاحية هذا الهيكل، وقد يرجع ذلك أساسًا إلى صعوبة تقدير التكاليف غير الضَّريبية.

عددٌ آخر من الباحثين حاولوا تطوير إطار نظري للتسيير الضَّريبي الفعَّال نذكر منهم:

- ❖ Wilson (1995) الباحث الذي اهتمت أبحاثه بدراسة القيمة المضافة للضريبة يرى أنَّ المهنيين المختصين في الضَّريبة يمكنهم إضافة القيمة من خلال التحسين المستمر لثلاث أنواع من رأس المال البشري: المعرفة التجارية، الخبرة الضَّريبة ومهارة العلاقات.
- ❖ Yancey and Cravens (1998) أبرزا أهمية الاستراتيجية الضَّريبية ودورها في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسَّسة، حيث قاما بوضع هيكل للتسيير الضَّريبي خاص بالمؤسسات المتعدِّدة الجنسيات من خلال التركيز على خيار التموقع، التوقيت، خيار البنية القانونية، شكل التعاقد، ونوع الأنشطة.

ويرى الباحثان أنَّ الانخراط في التسيير الضَّريبي يستلزم التحري المسبق للسياسة الضَّريبية، وطرق التحصيل في الدول التي ستنشئ فيها فروع، بالإضافة مراجعة الاتفاقيات الضَّريبية الموجودة وكذا اليقظة في توقع التغييرات الضَّريبية قبل أن تتم المصادقة عليها بصفة رسمية.

- ❖ (Karayan, et al., 2007) يرون أنَّ صناع القرارات الجيدة هم الذين يأخذون بعين الاعتبار التسيير الضَّريبي للعملية، وهما من مؤيدي مقاربة الصفقات للتسيير الضَّريبي حيث قاما بوضع هيكل مفاهيمي يختلف نوعا ما عن هيكل Scholes and Wolfson ويسمي هيكل SAVANT الذي يأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجية، الاستباقية، القيمة المضافة، التشاور والأخذ في الاعتبار أيِّ تغير في العملية، حيث جاء بمقاربة مختلفة للتسيير الضَّريبي، ولعلَّ من أبرزها إدراج خاصية التشاور مع جميع الأطراف المعنيين بالعملية بما فيهم السلطات الضَّريبية.
- ❖ Emer Mulligan,2008 قام بإحصاء البنى النظرية الأساسية التي تعالج بشكل أساسي السمات المعيارية للتسيير الضَّريبي الفعَّال المستسقاة من أدبيات التسيير الضَّريبي، وفيما يلي عينة من المراجع ذات الصلة المذكورة من طرف هذا الباحث كما يلي:

جدول رقم 3-البني النظرية الأساسية لمعايير التسيير الضَّريبي الفعَّال حسب الدراسات السابقة

السمات المعيارية للتسيير الضَّريبي	المراجع
الموائمة الاستراتيجية للضرائب كمعيار وطموح.	Valente, 2002; Yancey and Cravens, 1998; James, 2005; Karayan and Swenson, 2007
تحديد المهارات الشخصية والتواصل على أنها حاسمة لضمان من بين أمور أخرى، أن الإدارة العليا وموظفي الضَّـــرائب في الداخل يعملون من أجل تعظيم الأرباح بعد الضَّريبة.	Wilson, 1995; Levine and Lerner, 1993; PWC, 2001
الديناميكية والمرونة اعتبرت من الصفات الأساسية للتسيير الضَّريبي الفعَّال.	Hoffman, 1961; Scholes and Wolfson, 1992; James, 2005
تقييم أداء وظيفة الضَّـرائب مهمٌ على نطاق واسـع وضـروري، على الرغم من وجود إجماع ضئيل حول أفضل طريقة يمكن للقيام بذلك.	Douglas and Ellingsworth, 1996; Rego, 2003; Phillips, 2003
يجب اعتبار جميع الضَّـــرائب وجميع الأطراف وجميع التكاليف غير الضَّريبية كجزء من أي تسيير ضريبي فعال.	Scholes and Wolfson, 1992; Wilson, 1993; Yancey and Cravens, 1998
اعتبار تحويل الدخل شكلاً فعالاً من أشكال التسيير الضَّريبي.	Scholes and Wolfson, 1992; Samson, 1998, Fallan et al., 1995
المقاربة الإبداعية والابتكارية للتســـيير الضَّـــريبي، حيث أنَّ الالتزام الصارم بنصوص القانون هو أكثر أهمية من الالتزام بروح القانون.	McBarnet, 2001a, 2001b, Fallan et al., 1995
ضـرورة وجود وممارسـة سـياسـة إدارة المخاطر الضَّـريبية، والتعامل معها. المخاطر التشـــغيلية والتخطيط والامتثال أمر في غاية الأهمية في سياق العمل في إطار بيئة قانونية غير مؤكدة في بعض الأحيان.	Hoffman, 1961; PWC, 2001

المصدر :

Mulligan, F. 2008. *Tax Planning in Practice: A Field Study of US Multinational Corporation PHD Thesis.* UK : University Of Warwick, pp. 13-136.

2-2-نظرية التجنب الضَّريبي:

حاولت هذه النظرية تفسير العوامل المؤثرة في تغيُّر سلوك التجنب الضَّريبي (سواءٌ من خلال ممارسات التسيير أو التهرب الضَّريبي) ولماذا بعض المؤسَّسات تكون أكثر انخراطًا في ممارسة التسيير الضَّريبي من غيرها.

من الناحية النظرية دراسة (Allingham, et al., 1972) من بين الدراسات الأولية في إطار الأبحاث الاقتصادية التي تطرقت إلى درجة التهرب من دفع الضَّريبة والامتثال الضَّريبي للأشخاص، حيث وضع الباحثان خمس محدِّدات وهي: معدل الضَّريبة، احتمال الكشف من طرف السلطات الضَّريبية، العقوبات، والامتناع عن المخاطرة بالإضافة إلى روح المواطنة.

أمَّا بالنسبة لتفسير التجنب الضَّريبي في المنظمات فمعظم الأبحاث تشير إلى وجود اتجاهين في هذا الموضوع (Yuan, et al., 2012 p. 147)، الاتجاه الأول الذي يستند إلى النظرية النيوكلاسيكية التقليدية في تفسيره للسلوك الضَّريبي للمنظمة؛ يرى بأنَّ الضَّريبة تعتبر من التكاليف الهامة التي تقع على عاتق المؤسَّسة والمساهمين لدورها في تخفيض الأرباح والتدفقات النقدية المتوفرة لهم بعد طرح الضَّريبة، وبالتالي فالمؤسَّسة تلجأ إلى استراتيجيات التجنب الضَّريبي من أجل تحقيق هدف الوفرات الضَّريبية وهذا بافتراض عدم وجود مشاكل الوكالة وتكافؤ المصالح (Desai, et al., 2009).

وبالتالي انخراط المسيرين في مخططات لتجنب الضَّريبة لهدف أساسي وهو تخفيض التكاليف، ومن هذا المنظور فإن المساهمين يرون أنَّ هذه التصرفات ترفع من قيمة المؤسَّسة، بافتراض أنَّ هذه الأنشطة من الناحية النظرية ستساهم في تحويل الثروة من أصحب المصلحة الآخرين بما فيهم الدولة، أي السُّلطات الضَّريبية إلى المساهمين(تكافؤ المصالح بين المساهمين والمدراء)، ممَّا يجعل المدراء متحفزين لتحقيق هذا الهدف من أجل تلقي المكافآت مقابل انخراطهم في أنشطة التجنب الضَّريبي (Kim, et al., 2011)

الاتجاه الثاني في تفسير نظرية التجنب الضَّريبي يعتبر أنَّ الفصل بين هيكل الملكية والتسيير من العوامل الأساسية لظهور التجنب الضَّريبي كأحد مشاكل علاقة الوكالة، وبالتالي أصبح المساهمون ومجالس الإدارة يبحثون عن الآليات الرقابية والتحفيزية لتخفيض التكاليف الناجمة عن الوكالة (Jensen, et al., October 1976)

إنَّ إدراج نظرية الوكالة لتفسير نظرية التجنب الضَّريبي أدَّى إلى بروز مقاربة نظرية بديلة. حيث يرى (Champ , 2016) أنَّ تحليل الخيارات الضَّريبية في إطار نظرية الوكالة شكَّل قطيعة في استيعاب التسيير الضَّريبي من طرف الأدبيات السابقة فاتحًا المجال إلى تيار من الدِّراسات، أثبت أن التسيير الضَّريبي قد يستعمل لإخفاء التصرفات الانتهازية للمدراء، وكذلك في بعض الحالات للمساهمين ذوي الأغلبية (تضارب المصالح بين المساهمين والمدراء).

وهذا الطرح يتماشي مع ما أشار إليه سابقًا (Rssignole, 2002) في دراسة قام بها حول السياسة الضَّريبية-المحاسبية للمؤسَّسات الفرنسية حيث يعتقد أنه من الضَّروري فهم الفرضية الضَّريبية ليس كفرضية

منافسة للنظرية السياسية– التعاقدية بما فيها نظرية الوكالة ولكن كفرضية مشاركة معها في تفسير السُلوك الضَّريبي للمنظمة.

الدراسات الأولية في هذا الإطار حاولت ربط مشكلة الوكالة بين الرئيسي/الوكيل والغش الضَّريبي
Crocker et Slemrod (2005) Chen et Chu (2004)

حيث اندرجت هذه الدراسات ضمن الأدبيات الكلاسيكية لنظرية الوكالة، والتي تعتبر أنَّ العقد الأمثل هو الذي يسمح بالحصول على مجهود من طرف الوكيل في ظل لا تماثل المعلومات.

ففي دراسة قام بها (Crocker, et al., 2004) حول العلاقة التعاقدية بين مدراء الضرائب والمساهمين من منظور علاقة الوكالة من خلال دراية المدراء بالأساليب القانونية وغير القانونية لتجنب الضَّريبة، حاولت الدراسة وضع عقد المكافآت الأمثل لمدراء الضرائب، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق غرامة على هؤلاء في حالة اكتشاف تهرب ضريبي من طرف السلطات الضَّريبية، وكانت النتائج تشير إلى أنَّ فرض غرامة على المسيرين عوضًا عن المساهمين تؤدّي إلى تخفيض التهرب الضَّريبي.

(Chen, et al., 2005 pp. 151-164) يقترحان أنَّ التهرب من دفع الضَّريبة يرغم المؤسسات على تعتيم وتعقيد ممارساتها، ممَّا يضعف فعالية الرقابة الداخلية ويسهل الاستيلاء على أرباح المؤسسة من طرف الإدارة العليا.

حللت هذه الدراسات طبيعة العقد الذي يسمح للمساهمين بتحفيز المسيرين المحايدين للمخاطر المتعلقة بالعقوبات والغرامات الضَّريبية، فالهدف هو التحفيز على الغش لزيادة الدخل بعد الضَّريبة حيث اعتبرت هذه الدراسات النظرية أنَّ مشكلة الوكالة تكمن في تردُّد المسيرين عن بذل المجهودات وعدم المخاطرة الكافية لتخفيض العبء الضَّريبي سواءٌ عن طريق الغش أو التسيير الضَّريبي.

بالمقابل الدراسات الأخيرة ضمن نظرية الوكالة تشير إلى أنَّ المساهمين يبحثون عن تحفيز المسيرين ليس للجوء للتسيير الضَّريبي بل للتخلي عنه، وبالتالي التشكيك في المعتقد السَّائد الذي يعتبر أنَّ المساهمين هم المحرك الأساسي للتسيير الضَّريبي. عدة أبحاث جاءت لتؤكِّد هذه الفرضية وإمكانية ارتباط التسيير الضَّريبي بتحويل الموارد من طرف المسيرين وكذلك المساهمين ذوي الأغلبية.

Desai and dhamapala (2009) توصلا إلى أنَّ زيادة المكافآت التحفيزية للمدراء كوسيلة لتخفيض مشاكل الوكالة، يؤدّي إلى تخفيض الفارق بين الدخل المحاسبي والضَّريبي كمقياس للتسيير الضَّريبي في المؤسَّسات ذات الحوكمة الجيدة، حيث أشار الباحثان إلى أنَّ هذه العلاقة تبيّن الارتباط الموجود بين التسيير الضَّريبي وتحويل الموارد كون أنَّ وضع نظام للمكافآت لمحاذاة المصالح، أدَّى إلى تخلي المسيرين عن ممارسة التسيير الضَّريبي.

دراسة أخرى قام بها Chen et al. (2010) حول التسيير الضَّريبي في المؤسَّسات العائلية والتي تتميز بسيطرة أفرادها على الإدارة أو كمساهمين ذوي الأغلبية، حيث كانت النتائج حول عينة من 1003 مؤسَّسة

عائلية أمريكية مسعرة ما بين 1996-2000 إقبال ضعيف على ممارسة التسيير الضَّريبي بالمقارنة مع المؤسَّسات غير العائلية، وذلك راجعٌ حسب الباحثين إلى سببين:

- **السبب الأول:** أنَّ المساهمين العائليين هم المستفيدون الأوائل من استعمال التسيير الضَّريبي لتحويل الموارد لصالحهم ممَّا يضعهم محل شك وعدم الثقة من طرف المساهمين ذوي الأقلية، وبالتالي يدفع هذه المؤسَّسات إلى التخلي عن التسيير الضَّريبي لعدم تحمل التكاليف غير الضَّريبية الناتجة عنه، لاسيما المتعلقة بمشاكل الوكالة بين المساهمين ذوي الأغلبية والأقلية وأثرها على أسعار الأسهم.
- **السبب الثاني:** هو تفادي الغرامات والعقوبات في حالة رقابة من السلطات الضَّريبية التي سيتحملها بشكل معتبر المساهمين ذوي الأغلبية وكذلك للحفاظ على سمعة المؤسَّسة.

2-3-تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضربي (PMLTA):

من خلال المفاضلة بين تكاليف وأرباح سلوك عدوانية التسيير الضَّريبي وعلى أساس نظريات الوكالة والتسيير الضَّريبي الفعَّال والتجنب الضَّريبي قام (Jimenez, 2008) بتطوير هيكل نظري لتحديد تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضربي (PMLTA) profit-maximising level of taxaggressiveness' وتطبيقه ميدانيًا في بيئة المؤسَّسات الأمريكية والهدف هو تحديد المستوى الأمثل لعدوانية التسيير الضَّريبي للمؤسَّسة.

حيث يعتقد أنَّه على أساس تفاعل البيئة الضَّريبة ومدى قوة حوكمة الشَّركات يتمُّ تحديد مستوى عدوانية التسيير الضَّريبي وهل الأرباح المتأتية من ممارسة التسيير الضَّريبي ستؤول لصالح مساهمي المؤسَّسة أم للمسيرين.

Jimenez-Angueira وضع الهيكل النظري لدراسته من خلال افتراض أنَّ النظرة التقليدية للتجنب الضَّريبي للمؤسَّسة السائدة في التسعينات من القرن الماضي ترى أنَّ الارتفاع في أنشطة التهرب والتسيير الضَّريبي يؤدِّي إلى تحويل الثروة من الحكومة إلى مساهمي المؤسَّسة وبالتالي فأي ارتفاع في قيمة المؤسَّسة يأتي على عاتق المكلف بالضَّريبة.

ولكن بسبب مشاكل الوكالة أصبح على المساهمين إيجاد الطريقة الملائمة لتوصيل مطالبهم بخصوص مستوى التسيير الضَّريبي الواجب اعتماده من طرف الإدارة التنفيذية، وهذا ما واكب التغيُّر في البيئة الضَّريبية انطلاقًا من سنة 2000.

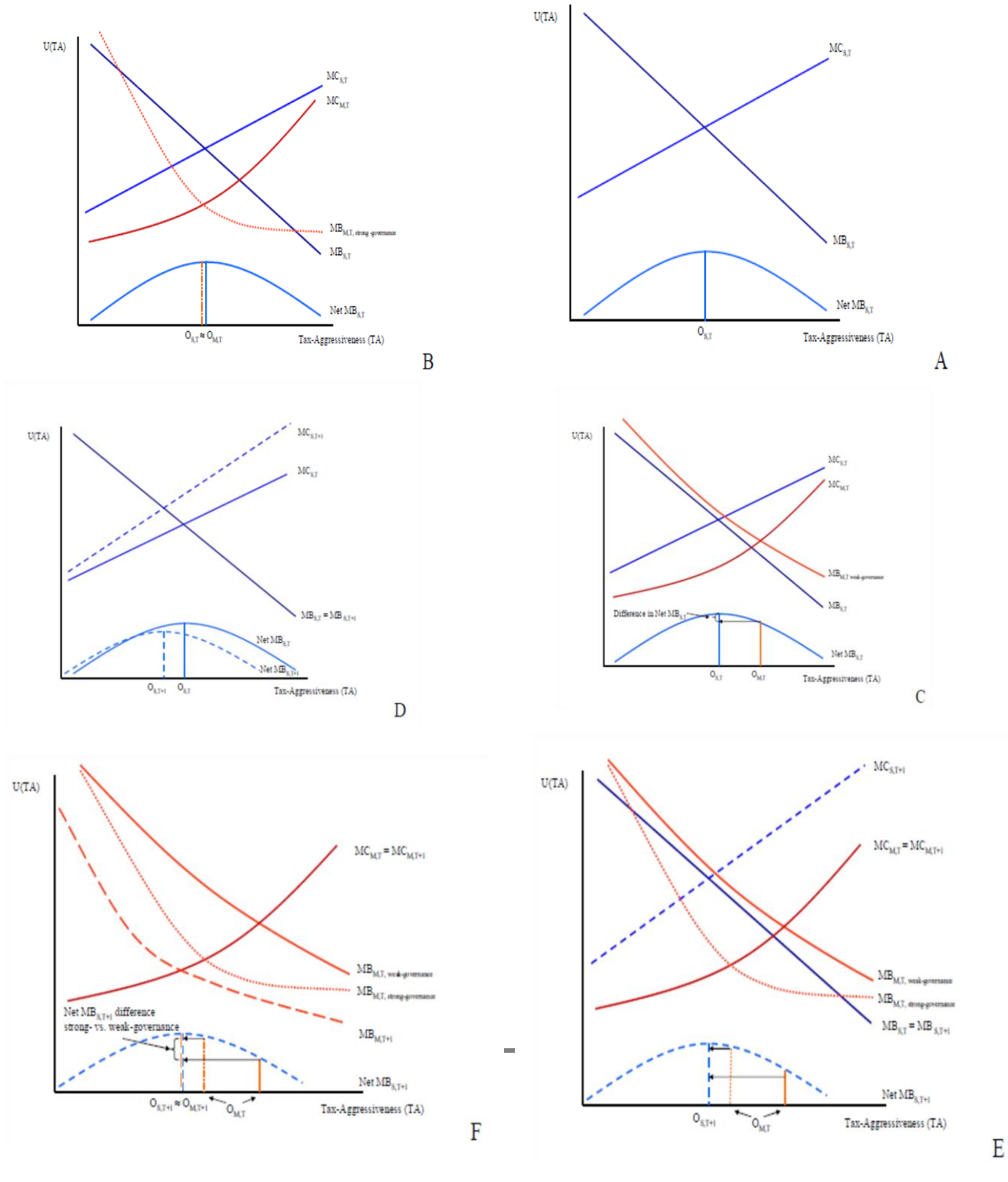
(Jimenez, 2008) يقترح أنَّ على المساهمين من خلال نظام حوكمة قوي وبالنظر إلى خصوصية كل نظام ضريبي، وضع الحوافز والضوابط التي تدفع المسيرين باعتماد الوضعيات الضَّريبية التي تسمح بتعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية تسيير الضربي (PMLTA). عند هذا المستوى يتمُّ موازنة الربح الإضافي من عمليات التسيير الضَّريبي مع التكاليف الإضافية لهذه الأنشطة. حيث وجب إدراج مختلف التكاليف العملية وعدم الانتظام والتكاليف السياسية بالإضافة إلى تكاليف التعويضات والإشراف المرتبطة بعلاقة الوكالة، والأخذ

بعين الاعتبار التغيُّر في النظام الضَّـــريبي الذي قد يقلص من قدرة المســـيرين على تحويل الموارد من خلال أنشطة التسيير الضَّريبي العدواني، وبالتالي المساهمة في تخفيض مثل هذه الأنشطة.

ولاختبار هذا الطرح قام (Jimenez, 2008) بدراســة عينة تشــتمل على المدة ما قبل وبعد التغير في البيئة الضَّـريبية وحوكمة الشَّركات أي من سنة 1997 إلى 2005 مكونةً من 436 مؤسَّسـة أمريكية وتم حذف سنة 2001-2002 باعتبارها فترة انتقالية.

ويوضـح الشكل الموالي العلاقة بين المنافع الحدية MB وتكلفة عدوانية التسيير الضَّريبي CTA من طرف المسيرين مقارنة بالمساهمين في حالة وجود الحوكمة القوية والضَّعيفة والتغيُّر في البيئة الضَّريبية:

<u>الشكل البياني رقم 5</u>:. *تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضريبي*



المصدر: **Jimenez, Angueria. 2008.** "Tax Aggressiveness, Tax Environment Changes, and Corporate Governance", PhD Thesis. Florida : University Of Florida. pp. 25-27.

حيث يوضح الشكل 5:

المنحني A: تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضريبي (PMLTA)

المنحنى B: تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضريبي (PMLTA) مع حوكمة قوية

المنحنى C: تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضريبي (PMLTA) مع حوكمة ضعيفة

المنحنى:D تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضريبي (PMLTA) بعد ارتفاع تكاليف الامتثال الضَّريبي.

المنحني E: تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضريبي (PMLTA) بعد ارتفاع تكاليف الامتثال الضَّريبي وقبل تعديل وضبط حوكمة الشَّركات.

المنحني F: تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضريبي (PMLTA) بعد ارتفاع تكاليف الامتثال الضَّريبي وبعد تعديل وضبط حوكمة الشَّركات.

MB و MC هما الأرباح الحدية والتكاليف الحدية، O النقطة المثلى، S المساهمون، M المسيرون، T ,T+1 المدة الزمنية للتغيرات في البيئة الضَّريبية قبل وبعد، الخطوط المستقيمة تمثل التكاليف والأرباح الحدية للمساهمين والخطوط المائلة تكاليف وأرباح المديرين.

وأهم ما يوضحه الشكل 05 أنه في ظل حوكمة قوية يسمح للمساهمين بحث المديرين على اعتماد الوضعيات الضَّريبية إلى الاقتراب من تعظيم الأرباح عند مستوى من عدوانية التسيير الضَّريبي، وهذا ما يوضحه التقارب بين النقطة OS, T و OM,T في المنحني B.

من جهة أخرى ضعف حوكمة الشَّركات يظهر فشل المساهمين في فرض مطالبهم بخصوص مستوى عدوانية التسيير الضَّريبي الواجب اعتماده، ممَّا يمنح الفرصة للمسيرين باعتماد الوضعيات الضَّريبية العدوانية حسب رغباتهم الخاصة، هذه الوضعية تؤدِّي إلى انحراف عن (PMLTA) للمساهمين وهذا ما يوضِّحه الفارق في صافي الأرباح الحدية للمساهمين بين OS, T و OM,T في المنحني C.

3-المجالات البحثية للتسيير الضَّريبي:

مجال واسع من الدراسات والأبحاث حاول دراسة التسيير الضَّريبي من خلال التطرق إلى محدداته أثره وعلاقته بالمتغيرات الأخرى في المؤسَّسة ومحيطها، ونظرًا لطبيعة هذه المادة التي تأتي في مفترق الطرق بين عدة تخصُّصات كقانون الأعمال، المحاسبة والتسيير جعلتها محل اهتمام من طرف الكثير من الباحثين لكن يرى البعض أنَّ دراسة هذا المتغير لم تأخذ نصيب كبير من الأبحاث خاصة في علوم التسيير.

وفي هذا الإطار يشير A Macnaughton and A Mawani (2005) أنَّ دراسة التغيير السُّلوكي للتسيير الضَّريبي الذي يطالب به ممارسو الضرائب تغيير في نموذج الأعمال، التغيير في توقيت العمليات، تغير الهيكل المالي....) لم يحظ سابقًا بالكم الكافي من الأبحاث الأكاديمية.

ويرجع الباحثان سبب هذه الفجوة في الأدبيات إلى طبيعة الإشكالية المدروسة، التي تخص عدة تخصُّصات علمية، حيث سابقا كان يُنظر للتسيير الضَّريبي كموضوع بحثي يخص ممارسو الضرائب وليس العلوم الاجتماعية، والنتيجة كانت أنَّ الأبحاث التي درست أثر الضَّريبة على الاقتصاد لم تأخذ بعين الاهتمام سلوك التسيير الضَّريبي.

حيث قام الباحثان بشرح دور التسيير الضَّريبي وأثره على المؤسَّسات، وأظهرا أن نقص الدراسات الأكاديمية في هذا المجال قد تم استدراكه تدريجيًا، من خلال الأبحاث التي استخدمت مقاربة الاقتصاد الجزئي للتسيير الضَّريبي microeconomic approach to tax planning في إشارتهم بالخصوص إلى الأبحاث التي قام بها Scholes and Wolfson 1992 حيث ساهمت هذه الأخيرة بشكل كبير في دراسة أهمية وأثر الضَّرائب، وكذا في محاولة تفسير والتنبؤ بسلوك التسيير الضَّريبي للمنظمة.

ويمكن تصنيف الاهتمامات البحثية إلى عدة مجالات وسنقوم بعرض نتائج البعض منها:

تيار من الأبحاث ركز على دراسة العلاقة بين التسيير الضَّريبي وبعض خصائص المؤسَّسة، وقد قدمت الدراسات مجموعة من الخصائص الملائمة لممارسة التسيير الضَّريبي مثل الحجم، العائد والربحية، الرافعة المالية وكثافة رأس المال وعدوانية التقرير المالي (Stickney & McGee 1982; Zimmerman 1983; Porcano 1986; Shevlin & Porter 1992; Rego, 2003 .(Frank, et al.,2009)

كما أثبتت الدراسات أنَّ المؤسَّسات التي لها عمليات خارجية ونفقات بحث وتطوير، يكون لديها معدل الضَّريبة الفعلي منخفض .(Graham & Tucker 2006; Wilson 2009; Lisowsky, 2010) حيث تقترح نتائج الدراسات أنَّ لخصائص المؤسَّسة تأثيرٌ على تكاليف ومنافع التسيير الضَّريبي، وبالتالي التأثير في مستوى الإقبال عليه.

تيارٌ آخر من الدراسات اهتم بالعلاقة بين استراتيجية الأعمال والتسيير الضَّريبي، حيث أظهرت النتائج أن تعدُّد نوع الاستراتيجيات المتبعة يؤثر بشكل مختلف على التسيير الضَّريبي.

يعتقد Holzman (1965) أنَّ معظم قرارات الإدارة يترتب عنها أثار ضريبية يجب مراعاتها وفريق الإدارة يجب يكون على دراية كافية بفرض الضَّريبة لحل المشاكل التنظيمية التجارية والمالية التي قد تواجهه.

ويرى ,Hines (1999) أنَّ قواعد الجباية الدولية والقوانين الضَّريبية في الدول الأخرى لديها قدرة التأثير على سلوك وخيارات المؤسَّسات والأفراد.

PWC (2001) في دراسة استقصائية يرى أنَّ هناك زيادة في الاهتمام بوظيفة الضَّرائب، على مستوى مجلس الإدارة وهذا لإدراكهم بالمساهمة التي يضيفها التسيير الضَّريبي الفعَّال لاستراتيجية المؤسَّسة.

وبالمثل Valente (2002) يعتقد أن التوافق الاستراتيجي للمتغير الضَّريبي مع أهداف الإدارة العليا يمثل المقاربة الأكثر تطلع ضمن تصور ريادة الأعمال الدولية، ويعتبر أن العولمة لها آثار على الضَّريبة من وجهة نظر الدول والمؤسَّسات

Dunbar and Phillips (2012) صنفا استراتيجية الأعمال إلى دفاعية (لا تحقق نموًا) وأخرى استكشافية (تحقق نموًا) وتوصلا إلى أنَّ هذه الأخيرة لا تركز كثيرًا على تخفيض الضَّرائب على الأرباح وهي تقوم بمقاولة أنشطة التسيير الضَّريبي.

Higgins et al. (2012) توصلا إلى أنَّ الاستراتيجية الدفاعية (تتميز بقيادة التكاليف والنفور من المخاطرة) والاستكشافية (الابتكار والإقبال على المخاطرة) ومؤسَّسات تتبع استراتيجية عامة (تحليلية).

يرى أنّض المؤسَّسات التي تتبع استراتيجية دفاعية تبحث عن الاستقرار وتخفيض التكاليف وحالات عدم التأكد، ممَّا يجعلها أقل إقبالاً على التسيير الضَّريبي، نظرًا لتكاليف وضع وهيكلة الاستراتيجية الضَّريبية والمخاطر المالية والسمعة المرتبطة بها، بينما المؤسَّسات ذات الاستراتيجية الاستكشافية تستفيد أكثر من أفضليات التسيير الضَّريبي نظرا لاستراتيجيتها التي تعتمد على الابتكار، بل إنَّ الثقافة العدوانية لمثل هذه المؤسَّسات من خلال البحث عن فرص النمو وإقبالها على المخاطرة قد يجعلها أكثر عدوانية في تسييرها الضَّريبي. أمَّا المؤسَّسات ذات الاستراتيجية العامة (تحليلية) فهي أقل إقبالاً من النوعين الآخرين.

الباحث (Kusum, May 2014 p. 01) قام بدراسة حول الآثار الضَّريبية المترتبة على عمليات الاندماج والاستحواذ لعينة من المؤسَّسات الهندية، توصلت الدراسة إلى أنَّ عمليات الاندماج والاستحواذ، قد تستعمل من طرف المؤسَّسات من أجلال تقليل من المعدلات الضَّريبية بالإضافة إلى فوائد أخرى عن طريق الحصول على المنافع الضَّريبية ممَّا يؤدِّي بالرفع من قيمة المساهمين.

دراسات أخرى اهتمت بخصائص حوكمة الشَّركات مثل استقلالية مجلس الإدارة وحجمه، التدقيق الخارجي والمكافآت التحفيزية، هيكل الملكية، المسؤولية الاجتماعية ومدى تأثيرها على ممارسة التسيير الضَّريبي، حيث كانت النتائج متباينة by Phillips (2003), Hanlon (2005), Desai and Dharmapala (2006), and Armstrong et al. (2011) وتم دراسة متغير خصائص الحوكمة ودوره في ضبط ممارسات التسيير الضَّريبي في ظل إشكالية الوكالة المتعلقة بالضَّريبة (Lanis, et al., 2012) توصلا إلى أنَّ المؤسَّسات الأكثر مسؤولية اجتماعيا تكون أقل انخراطًا في التسيير الضَّريبي.

تيارٌ آخر من الأبحاث اهتم بدراسة أثر التسيير الضَّريبي على قيمة المؤسَّسة، حيث يعتقد العديد من الباحثين (Wilson (2009); Lisowsky, Robinson, and Schmidt (2013) أنه بالرغم من الوفرات الضَّريبية التي يحققها التسيير الضَّريبي، فالانخراط في بعض العمليات قد يكون جد مكلف للمؤسَّسة مثل تكاليف التركيبات والسمعة واحتمال تحويل الموارد في ظل تعارض المصالح، وهذا ما أظهرته بعض الدراسات مؤخرًا في إطار نظرية الوكالة حول إمكانية استعمال التسيير الضَّريبي من طرف المسيرين بهدف التمكين من إخفاء

عمليات لتحويل الموارد من خلال الانخراط في عمليات وتركيبات معقدة وغامضـــة (Chen et al. (2010) and Desai and Dharmapala (2006) (2009)

دراسات أضافت متغيرات أخرى كحوكمة الشَّركات وخصائص المؤسَّسة والبيئة القانونية الضَّريبية لدراسة الأثر على الأداء وقيمة المؤسَّسة، حيث كانت النتائج متباينة، أنشطة التسيير الضَّريبي ترفع في قيمة المؤسَّسة نظرا لدورها في تخفيض الأعباء وزيادة الأرباح بعد الضَّـريبة بافتراض أنَّ هذه الأنشـطة تقوم بتحويل الثروة من السـلطات الضَّـريبية –الدولة– إلى المسـاهمين (Graham & Tucker, 2006; Desai & Dharmapala, 2007; Frank et al., 2009; Wilson, 2009) وفي هذا الشأن يرى Minick and Noga (2010) , أن القليل من الدراسات التي أشارت إلى أنَّ أنشطة التسيير الضَّريبي ترفع من قيمة المؤسَّسة (Graham and Tucker, 2006)

بينما تشير دراسات أخرى إلى أنَّ التسيير الضَّريبي يقلل من قيمة المؤسَّسة (Desai and Dharmapala, 2009; Wahab and Holland, 2012; Desai and Dharmapala, 2006)

Desai and Dharmapala (2009), Wilson (2009), and Koester (2011) توصـلا إلى أنَّ هناك علاقة إيجابية بين التسـيير الضَّـريبي وقيمة المؤسَّـسـة، ولكن هذه العلاقة لا تكون إلاَّ في المؤسَّسـات ذات الحوكمة الجيدة، وعلى خلاف ذلك توصل Blaylcok (2012) أنَّه على العموم هناك علاقة إيجابية بين التسيير الضَّريبي والأداء حتى في المؤسَّسات ذات الحوكمة الضَّعيفة.

في نفس الاتجاه يرى Kerr (2012) أن غموض نظام المعلومات حول التقرير المالي للمؤسَّسـة يدل على ارتفاع أنشطة التجنب الضَّـريبي Desai, Dyck, and Zingales (2007) يقترحون أنَّ إرساء تدابير ضـريبية أكثر صـرامة، تزيد في القيمة السـوقية للمسـاهمين بافتراض أنَّ محاولات التهرب وتحويل الموارد من طرف المسـيرين تصبح أكثر صعوبة.

من جهة أخرى توصل Robinson and Schmidt (2012) إلى أنَّ المؤسَّسات التي تظهر مستوى ضعيف من الإفصـاح المالي وعدم الامتثال لأحكام التفسير المالي FIN48 المتعلق بالوضـعيات الضَّـريبية غير المؤكدة تظهر مسـتوى مرتفع من التسـيير الضَّـريبي وهذا بافتراض أنَّ المسـاهمين يرغبون في تحقيق القيمة من خلال التسيير الضَّريبي وبالتالي فهم يقبلون بمستوى ضعيف من الإفصاح من أجل إخفاء أنشطة التجنب الضَّريبي.

Karthik Balakrishnan And al ,2011 قاموا بدراسـة العلاقة بين التسـيير الضَّـريبي وشـفافية الإفصـاح المالي حيث خلصت الدراسة إلى أنَّ المؤسَّسات المنخرطة في التسيير الضَّريبي العدواني تتميز بالتعقيد المالي والتنظيمي ممَّا يدفعها لزيادة حجم الإفصاح المالي للتظاهر بالشفافية.

بعض الدراسات أيضًـا تطرقت إلى إشكالية قياس التسيير الضَّـريبي في ظل عدم توفر البيانات الضَّـريبية وممانعة المؤسَّـسـات للتصـريح بها، وبالتالي اسـتعملت الأبحاث البيانات المحاسـبية الموجودة في القوائم المالية ولعل أبرز المؤشـرات المسـتعملة هي مقاييس معدل الضَّـريبية الفعلي والفارق بين الدخل الضَّـريبي والمحاسـبي (Manzon et Plesko,2001 ,Desai & Dharmapala, 2006; Dyreng et al., 2008; Robinson et al., 2010; Armstrong et al., 2011).

تيارٌ بحثي آخر حاول دراسة إدارة الأرباح والتسيير الضَّريبي والفارق بين الدخل المحاسبي والضَّريبي حيث أشارت الدراسات إلى وجود دلائل على أنَّ الفارق بين الدخل المحاسبي والضَّريبي راجعٌ للممارسات التقديرية للمدراء، وأنَّ هؤلاء قد ينخرطون في ممارسة الخيارات الضَّريبية والمحاسبية لتحقيق أهدافهم الخاصة، وقد يتم تخفيض أو زيادة الأرباح المحاسبية باستعمال إدارة الأرباح، وهذا من أجل تخفيض أو عدم دفع الضَّريبة., (Mills et Newberry, 2001 ; Philips et al 2003 ; 2004; Desai et Dharmapala, 2006 ; 2009 ; Tang et Firth, 2010; Wilson, 2009). (Fields et al. 2001 ; Watts et Zimmerman, 1986 ; Manzon et Plesko,) .2002

Wilson (2009) et Frank et al. (2009) نتائج أبحاثهم تشير إلى أنَّ المؤسَّسات التي تمارس التسيير الضَّريبي لها استحقاقات اختيارية مرتفعة، وبالتالي فممارسة التسيير الضَّريبي تكون مرافقة في أغلب الأحيان بممارسة إدارة الأرباح.

Manzon et Plesko (2002) في نفس السياق يفسران الفارق بين الدخل المحاسبي والضَّريبي إلى الخيارات التقديرية للمسيرين ذات البعد الضَّريبي كاستعمال طرق الاهتلاك وتقييم المخزون.

Manzon et Plesko (2002) في دراسة حول عينة من المؤسَّسات الأمريكية يقترحان بعض العوامل المفسرة لهذا الفارق، حيث يفترضان أنَّ المؤسَّسات تظهر نمو مرتفع وأرباح تبحث في الاستثمار في المجالات ذات المزايا الضَّريبية للاستفادة من مختلف الخصومات والإعفاءات، وتخفيض الدخل الضَّريبي بالمقارنة مع المحاسبي، وبالمقابل المؤسَّسات التي تحقق عدة خسائر ضريبية مرحلة تبحث في رفع الأرباح الحالية للاستفادة من خصم هذه الخسائر قبل وصول فترة التقادم.

تيارٌ آخر من الأبحاث حاول الربط بين التسيير الضَّريبي والهيكل المالي من خلال المفاضلة بين وسائل التمويل المتاحة والمنافع الضَّريبية، حيث توصلت الدراسات إلى أنَّ المؤسَّسات قد تلجأ إلى استغلال المنافع الضَّريبية من غير الديون NDTS من خلال الملاجئ الضَّريبية كبديل عن الديون Schallheim and Graham .Wells (2006) and Tucker (2006)

المبحث الثاني: حرية التسيير الضَّريبي وحدوده على ضوء النظريات القانونية الضَّريبية

تعتبر حرية التسيير الضريبي أحد الجوانب الأساسية للتنظيم القانوني للعلاقة بين المؤسسة والسلطات الضريبية. تقدم هذه الحرية للمكلف مرونة في اتخاذ القرارات الضريبية بناءً على ظروف واحتياجات المؤسسة، إلا أنها تخضع لبعض القيود والحدود وفقًا للنظريات القانونية الضريبية.

في هذا المبحث، سنقوم بدراسة مفهوم حرية التسيير الضريبي والقيود التي تفرضها النظريات القانونية الضريبية على هذه الحرية.

1-مبدأ حرية التسيير الضَّريبي:

إنَّ الأصل في الأمور أنَّ للمؤسَّسة حق التسيير، وأنَّه من المبادئ الاقتصادية والقانونية المتأصلة هو حرية المؤسَّسة في تسيير شؤونها، وهو مبدأٌ عام وثابت، ينحدر من مبدأ حرية التجارة والصناعة وممارسة

الأعمال دون قيود، وهو مبدأٌ متعارفٌ عليه من طرف الفقه وكرَّســـه الاجتهاد القضـــائي منذ القدم، وهو مبدئيًا مقبول من طرف الإدارة الضَّريبية (Besancon, 1999/2000 p. 7)

كما يشير (Serlooten, 2001 p. 301) أنَّ هذا المبدأ يندرج ضمن الحرية التعاقدية التي نصَّ عليها القانون المدني، وأنَّه للمتعاقدين الحرية في اختيار الصـــيغة القانونية التي تمكنهم من تخفيض الإخضـــاع الضَّـــريبي، وتطبيقا لهذا المبدأ فللمؤسَّسة أن تختار بكل حرية هيكلها القانوني وطرق تمويلها، فحرية التسيير تسمح للمؤسَّسة باختيار الوضـعية القانونية والضَّـريبية الأكثر ملائمة. إنَّ مشـروعية القرارات التسـييرية المخول للمؤسَّسـة يعتبر كحاجز بينها وبين الإدارة الضَّـريبية التي لا يمكنها التدخل في تسـيير المؤسَّسـة ومن ثم فليس من حق الإدارة مساءلة المؤسَّسة.

كما أنه ليس من حق الإدارة إعادة النظر في خيارات المؤسَّســـة بحجة انخفاض الأرباح، أو أنَّ العملية المحققة تتضـمَّن مخاطر عالية ليس مبرَّر لمنع خصـم الأعباء أو الخسـائر التي لحقت بالمؤسَّسـة. فمثلا، يحق للمسير أن يلجأ إلى الاستدانة (وبالتالي سيتم خصم الأعباء المالية من الربح الخاضع) حتى وإن كانت الأموال الخاصـة كافية للتمويل، ومن ثم فليس من حق الإدارة مسـاءلة المؤسَّسـة سـبب لجوئها للاسـتدانة وإعادة دمج الأعباء المالية المقتطعة بحجة أنَّ هذه الأخيرة كان بالإمكان تجنبها، حيث أنَّه لا يوجد أيُّ نص ضـريبي يفرض على المؤسَّســة طريقة تمويل معينة، فطرق الاسـتدانة والتمويل تندرج ضـمن حرية التسـيير الذي يقره الاجتهاد القضائي(Kruger, 2007 p. 02)

هذا المبدأ، الذي وقع إنشـاؤه لمجابهة الإدارة الضَّـريبية بالذات، فبالرغم من الصـلاحيات الواسـعة التي تتمتع بها الإدارة للرقابة وللبت في المحاســـبة أو الاطلاع على كل الوثائق التي تمكنها من تحديد الوضـــعية الضَّـريبية للمكلف، على أنَّ ذلك لا يعني إطلاق يدها للتدخل في جميع شـؤون المؤسَّسـة وتمكينها من فرض آرائها على المســيرين، ممَّا يؤول إلى طمس هذا المبدأ، فيجب أن يكون هذا الحق في الرقابة محدودًا ومقيدًا بما تخوله النُّصـوص التشـريعية للإدارة الضَّـريبية من تدخل في تسـيير المؤسَّسـات وتصـريف شـؤونها، فهو رقابة الانتظام وليس الفرص البديلة.

حيث لا يجوز لها التدخل في كيفية تسيير المؤسَّسة، والاعتراف لمسيريها بالحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات الملائمة لنشـاط المؤسَّســة وفي تصــريف شــؤونها وإدارة ممتلكاتها، ومقابل هذه الحرية تترتب عليهم مسـؤولية ضـريبية وخضـوعهم للرقابة اللاحقة المخولة للسـلطات الضَّـريبية والقضـائية على المحاسـبة والقرارات التسييرية ذات الأثر الضَّريبي خاصة في حالة ثبوت غش، مناورات تدليسية أو عدم التقيد بصفة متكررة بمختلف الالتزامات الضَّريبية.(Michaud, 2007)

وبالرغم من عدم وجود نص صـريح في القانون الضَّـريبي يكرس هذا المبدأ، إلاَّ أنَّه يوجد اعتراف ضـمني بهذه الحرية، وخير دليل على ذلك الخيارات المتعدِّدة التي يتيحها المشـرِّع في نصـوصـه كخيار الخضـوع للرسـم على القيمة المضافة، أو الضَّريبة على أرباح الشَّركات، واختيار طريقة الاهتلاك.

1-1-الاعتراف بمبدأ حرية التسيير الضَّريبي ضمن الاجتهاد القضائي الضَّريبي:

هذا المبدأ لا يستند إلى أيّ نص تشريعي بل هو ثمرة تحليل الاجتهاد القضائي الضَّريبي، وقد تم تكريسه من طرف عدة دول، يرجع تاريخه إلى الحكم الصادر في 07 ماي 1935 في القضية بين مصلحة الضَّرائب البريطانية والدوق هوق ريشارد ارتور المعروفة بقضية (IRC v duc of Westminster). حيت أشار قاضي في غرفة اللوردات وهي السلطة القضائية في ذلك الوقت، إلى أنَّه يحق لكل مكلف ترتيب أعماله بشكلٍ يسمح له بالحفاظ على مستوى منخفض من الضَّرائب (Chantal, et al., 2013)

كما أقره الاجتهاد الفرنسي في مختلف القرارات الصَّادرة عن مجلس الدولة التي أقرَّت بتحديد الصلاحيات الرقابية للإدارة. حيث جاء في القرار الصَّادر عن مجلس الدولة الفرنسي بتاريخ 07 جويلية 1958 ومشروعية هذا الأخير في تسيير أموره بطريقة تجعله يدفع أقل مبلغ من الضَّرائب الذي تترتب عليه، كما أنَّه ليس على المكلف الالتزام بتحقيق أقصى ربح من أعماله إلاَّ إذا تم ذلك في فائدة المؤسَّسة.

وكذلك يمنع على الإدارة الضَّريبية إعادة النظر في القرارات التسييرية للمكلفين بحجة عدم تعظيم نتائجها ومن هنا نشئا مبدأ عدم التدخل في التسيير(القرار الصادر بتاريخ 03 ديسمبر 1975) عن مجلس الدولة الفرنسي بعدم إمكانية الإدارة الضَّريبية مناقشة القرار التسييري للمؤسَّسة).

كما أنَّ هذا المبدأ متعرفٌ به في الاتحاد الأوربي (Vinvard, 2014)، حيث أقر المجلس القضائي الأوربي فيما يخص الرسم على القيمة على مشروعية اختيار المكلف لهيكل نشاطه بطريقة تسمح بتخفيض العبء الضَّريبي،من خلال اختيار الأنشطة المعفية من الرسم، كما أقرت بأنَّ الإعفاء المزدوج من الرسم نتيجة عدم تناسق التشريعات الداخلية للدول لا يعتبر حجة لحرمان الخاضعين للرسم من حق الخصم، كما يعترف المجلس القضائي الأوربي بحق المكلف في إنشاء مقر ثانوي في شكل وكالة أو فرع في دولة عضو بالنظر لاحتوائها على مزايا ضريبية في إطار الحريات الأساسية الأوربية.

2-1- تطبيق الاعتراف بمبدأ حرية التسيير ضمن القوانين:

إنَّ وجود هامش للحركة في التشريعات الضريبية والتشريعات الأخرى ذات الآثار الضريبية يعتبر كاعتراف ضمني لمبدأ حرية التسيير الضَّريبي، هذا الفضاء في حرية التسيير يترجم من طرف المؤسَّسة في شكل الخيار في تطبيق جملة من التوجهات والخيارات الضَّريبية أو من خلال قرارات التسيير والمحررات الضَّريبية.

ا -الخيارات الضَّريبية:

الخيار الضَّريبي يقصد به أيُّ بديل أو هامش حركة يمكن أن تمارسه المؤسَّسة، بحيث ينقلها إلى وضعية ضريبية جديدة، أي مادام لهذا الخيار آثار على ضرائب المؤسَّسة فهو خيار ضريبي مهما كان أصله أو شكله القانوني (Shmidit, 1994 pp. 24-25) وهنا يمكن الحديث عن ثلاثة أشكال للخيار الضَّريبي:

- **الخيار الضَّريبي المباشر:** هو حقٌ يُمنح لدافع الضَّريبة بموجب القانون لممارسة خيار من بين عدة أحكام ضريبية تنطبق على وضعيته(Bienvenu; J.J; Lambert, Th, 2003 p. 105) وعرِّف من طرف (Agostini, 1983) على أنَّه الخيار الذي يمارسه المكلف من ضمن عدَّة أنظمة ضريبية تنطبق على

نفس الوضـــعية مثلما حدَّدها القانون الضَّـــريبي. فهو في النهاية مختلف البدائل التي يتيحها التشـــريع الضَّريبي للمؤسَّسة، هذا الخيار يكون صريحًا في أحكام التشريع الضَّريبي، مثل اختيار الخضوع للرسم على القيمة المضـافة لغير المكلفين بها، اختيار نظام الاهتلاك الضَّـريبي، نظام التصـريح والدفع، بحيث يترك الخيار للمؤسَّسة مع التقيد ببعض الضوابط والآجال.

- **الخيار الضَّـريبي غير المباشـر:** هو ذلك الذي تتضـمَّنه النصـوص القانونية والتنظيمية غير الضـريبية، مثل أحكام القانون التجاري الذي من خلاله يتم اختيار الشـكل القانوني للمؤسَّســة، والقانون المحاسـبي الذي سينتج عنه ظهور خيارات ضريبية مباشرة متعدِّدة.
- **القرارات التسييريـة:** هي خيارات تخص تسيير آثار الضَّريبة وليس الضَّريبة في حد ذاتها، حيث لا يوجد مصـــدرها في الميدانين القانوني والضَّـــريبي، بل هي وليدة متطلبات التســـيير الفعَّال، وبعبارة أخرى فإن المسيرين يسعون من وراء هذه القرارات إلى الوصول إلى آثار ونتائج ضريبية مثلى. (Serlooten, 2011) ويعرف القرار التسييري على أنه الخيار الذي تمنحه التشريعات الضَّريبية والمحاسبية، ويعتبر من وسائل التسيير الضَّريبي، عندما يكون القرار المتخذ أو العملية المنجزة بهدف التسيير الأمثل للأعباء الضَّريبية. أي يمكن الحديث عن القرار التسييري عندما يختار المسير من بين عدة بدائل متاحة لها آثار ضريبية مختلفة.

كما عرفه الاجتهاد القضـائي الفرنسـي بأنه القيد المحاسـبي الذي يترجم خيار ضـريبي للمؤسَّسـة، والذي بموجبه يتم منح المكلف الحرية في تسجيل قيد أو عدة قيود محاسبية من خلال استعمال هامش الخيارات المتاح من طرف القوانين، ويجب النظر إلى عملية محاسبية كقرار تسييري عندما يقوم المكلف باعتماد إحدى الخيارات المتاحة له وهذه القرارات والقيود تكون نهائية، وغير قابلة للتصحيح على عكس الخطأ المحاسبي.

وبالتالي فالقرار يرجع إلى المكلف الذي يتمتع بالسـلطات التقديرية، والذي تترتب عليه آثار ضـريبية، هذا الخيار يكون من بين الحلول المقترحة للمكلف في نطاق القانون والتنظيمات الضَّـريبية. ومن بين قرارات التسيير التي نصَّ عليها مجلس الدولة والفقه الضَّريبي الفرنسي:

-إمكانية تكوين أو عدم تكوين مؤونة لمواجهة أعباء محتملة أو ديون مشكوك فيها.

-قرار المســتغل تســجيل أو عدم تســجيل في الميزانية عناصــر الأصــول التي يمتلكها والموجهة للاستغلال والتي ليست ضمن أصول مؤسسته.

-قرار القيام بإعادة التقييم الحرة للأصول.

كما نجد الاعتراف بهذه الحرية ضـــمن القوانين الأخرى غير الضَّـــريبية، على غرار التنظيم الأوربي رقم 2008/1126 الصادر عن المفوضية بتاريخ 03 نوفمبر 2008 المتضمَّن اعتماد بعض المعايير المحاسبية الدولية، يشـير صـــراحة بإمكانيات التســـيير الضَّـــريبي للكيانات وكيفية تأطيرها، حيث ينص في إطار اعتماد المعيار

IAS12 الضَّـــرائب على الأرباح في الفقرة B-29، إمكانيات التســـيير الضَّـــريبي للكيان فيما يخص توليد الربح الخاضع للضريبة.

أمَّا في الفقرة 30 فهو ينص على أنَّ الفرص المرتبطة بالتسيير الضَّـريبي هي عمليات يقوم بها الكيان من أجل خلق أو رفع الربح الخاضـع للضـريبة في مدة محدَّدة قبل تاريخ تقادم الحق في استعمال الخسارة الضَّـريبية أو القرض الضَّريبي، وبالتالي يمكن في بعض الدول رفع الربح الضَّريبي:

-من خلال اختيار الإخضاع الضَّريبي لنواتج الفوائد سواء على أساس أنها مقبوضة أو مستحقة.

-من خلال تأجيل طلب بعض الخصومات الممكن تطبيقها على الربح الخاضع للضريبة.

-عن طريق بيع أو استرجاع إيجار الأصول القابلة للتقدير.

-عندما تكون هناك فرص للتسيير الضَّريبي من خلال تحويل الأرباح الخاضعة للضريبة إلى دورة أقرب لأنَّ استعمال الخسائر الضَّريبية المرحلة إلى الأمام، أو القرض الضَّريبي، يفترض دائمًا وجود ربح خاضع للضريبة مستقبلي من مصادر غير تلك المتأتية من الفروق المؤقتة المستقبلية.

ب-المحررات الضَّريبية:

لتكريس حق المكلف في حرية التسيير الضَّريبي، واختياره الوضعية الأقل خضوعًا ومن جهة أخرى تعزيز أمنه القانوني، فقد وضع المشرع إمكانية مراسلة المكلف الإدارة الضَّريبية للحصول على رد واضح ونهائي حول معرفة الأحكام الضريبية المطبقة في وضعية جبائية معينة طبقا للتشريع المعمول به. وبالتالي سيسمح للمؤسَّسة بمعرفة مسبقة لرأي الإدارة حول العمليات التي تنوي القيام بها. هذه التقنية ذات الأصول الانجلوسكسونية للقانون العام (Common Law) منتشرة الآن في عدة دول ولكن بصيغ مختلفة(Wrazen, 2011 p. 287)

ويعتبر المحرر الضَّريبي قرارا قطعيًا اتخذته الإدارة الضريبية التي لجأ إليها المكلف بالضريبة بحسن نية. يشـكل هذا المحرَّر ردًا واضـحًا ونهائيًا على طلب المكلف بالضـريبة الذي يريد معرفة الأحكام الجبائية المطبقة في وضعية ما بالنظر إلى التشريع الضَّريبي المعمول به، فهو إجراء وقائي للمكلف.

ففي حالة رد إيجابي من طرف الإدارة أو عدم الرد في أجل 04 أشهر بالنسبة للتشريع الضَّريبي الجزائري أو 06 أشهر فيما يخص التشريع الفرنسي فلا يمكن للإدارة التشكيك في العملية.

هذا الإجراء سـيؤدِّي إلى ثقة وشـفافية أكبر بين المؤسَّسـة والإدارة الضَّـريبية، كما سـيسـمح بتقليص عدد النزاعات الناجمة عن تعقد أو سـوء ترجمة للنُّصـوص الضَّـريبية من طرف المكلف، فهو ملزِمٌ للإدارة الضَّـريبية عندما يستوفي شروط قيامه ولا يمكنها إعادة تقويم وزيادة الإخضـاع الضَّـريبي أو تصـنيف العملية محل المحرَّر ضـمن التعسُّف في استعمال الحق، فهو كما ذكر سابقا(Cozian, 1989 p. 157) عبارة عن تأمين ضدَّ التعسُّف في استعمال الحق. كما أنَّ هذا الإجراء يبين عن حسن نية المكلف في سعيه للتطبيق السليم للأحكام الضَّريبية.

جاءت هذه الآلية في الجزائر بموجب المرسـوم التنفيذي رقم 12 -334 المؤرخ في 2012/9/8 من أجل إبداء حسـن النية التابع لاختصـاص مديرية كبريات المؤسَّسـات، فيما يتعلق برد واضـح ونهائي حول معرفة

الأحكام الجبائية المطبقة في وضعية جبائية معينة طبقا للتشريع المعمول به (المادة 174 من ق.إ.ج)، وهذا في مدة أقصاها (04 أشهر).

بالرغم من الإيجابيات التي يتيحها هذا الإجراء إلاَّ أنَّه لقي العديد من الانتقادات في الأوساط الدولية على أنَّه وسيلة لتشجيع المنافسة الضَّريبية غير العادلة، حيث يشتبه في عدة دول على غرار هولندا وبلجيكا ولوكسمبورغ بتشجيع ممارسة التسيير الضَّريبي العدواني للمجمعات المتعدِّدة الجنسيات من خلال منحها مقرَّرات إدارية على شكل محررات ضريبية (Caussade, 2017)

2-الحدود القانونية لمبدأ حرية التسيير الضَّريبي:

لقد أقر المشرع بمبدأ حرية المؤسَّسة في تسيير شؤونها، لكنه لم يتركه مطلقا بل وضع له حدودًا على المؤسَّسة مراعاتها لتفادي الوقوع في دائرة التهرُّب والغش الضَّريبي، وتتمثل هذه الحدود في نظريتين أساسيتين وهما: نظرية التعسُّف في استعمال الحق والتصرُّف غير العادي في التسيير ·

2-1-نظرية التعسُّف في استعمال الحق:

نظرية التعسُّف في استعمال الحق أصبحت واقعًا لا يمكن تجاهله، ممَّا أدَّى بالكثير من التشريعات إلى النصّ عليها ضمن قوانينها، وهي مستمدَّة من القانون الخاص على غرار المشرع الجزائري، المصري، السوري، والروسي (محبوبي، 2006/2005 صفحة 07)

فحسب نص المادة 124 مكرر من القانون المدني الجزائري، يشكل الاستعمال التعسفي للحق خطا لاسيما في الحالات الاتية:

-إذا وقع بقصد الإضرار بالغير.

-إذا كان يرمي إلى الحصول على فائدة قليلة بالنسبة الى الضَّرر الناشئ للغير

- إذا كان الغرض منه الحصول على فائدة غير مشروعة.

أما عن نظرية التعسُّف في استعمال الحق في مجال القانون الضَّريبي فيعتبر من ثمرات الاجتهاد القضائي، ثم جاء تقنينه تدريجيًا في عدة دول، وفق إجراءات خاصة سنها المشرع في مواجهة بعض الملزمين الذين يلجؤون إلى القيام ببعض الأعمال أو الاتفاقيات التي تخفي الهدف الحقيقي من وراء هذه العمليات المقنعة بقوالب قانونية، حيث تبدو سليمة في صورتها لكنَّ الهدف الحقيقي منها هو الإفلات من الضَّريبة أو إنقاص مبلغها، وذلك دون مخالفة مقتضيات القانون الضَّريبي.

ويعرَّف هذا الأخير(Cadiet, 1986 p. 34) على أنَّه، إبرام اتفاقية تكون قانونية من الناحية الشكلية ولكنها لا تتماشى مع الإرادة الحقيقية للأطراف، كون أنَّ الهدف الأساسي من إبرامها هو محاولة التملص كليًا أو جزئيًا من دفع ضريبة أكثر ارتفاعًا.

ويعرَّف أيضًـــا من طرف (Cozian, decembre 1991 p. 18) على أنَّه إرادة التملص من الضَّـــريبة عن طريق إتباع إجراءات قانونية صـــورية، فمن خلال العقد الصُّـــوري يقوم المتعاقدون بإخفاء معاملاتهم المالية عن الجمهور، من أجل القيام بأعمال مخالفة للقانون، والهدف منها التقليل من التكلفة الضَّـــريبية للعملية التعاقدية، وعدم إظهار القيمة المالية للعقد.

ويعتبر التعسُّـف في اسـتعمال الحق في الميدان الضَّـريبي، من ثمرات الاجتهاد القضـائي (Besancon, 1999/2000) وأشهر مثال يتم الاستشهاد به لتوضيح مبدأ التعسُّف بهذه الصورة، مستقى من القانون الضَّريبي الفرنسي الذي يخضع الهبات إلى رسم يتراوح ما بين 35% إلى 60% من القيمة التجارية للعقار موضوع الهبة، في حين أنَّ البيوعات تخضع لرسم لا يتعدى 7% من تلك القيمة، وبالتالي يلجأ الواهب والموهوب إليه إلى إبرام عقد بيع صوري يتضمَّن مبلغ البيع والإشهاد بإذائه وذلك بهدف دفع مبلغ مخفض لرسوم نقل الملكية (Cozian, 2008 p. 682)

ا –التعسُّف في استعمال الحق الضريبي في القانون الفرنسي:

تم تقنين هذا الإجراء من خلال المادة أربع وستون من كتاب الإجراءات الضَّريبية الفرنسي، والذي كان في بداية الأمر يخص حقوق التســـجيل ثم جاء تعميمه تدريجيًا على مختلف الضَّـــرائب على الأرباح والضَّـــرائب الأخرى.

حيث أكد المشرع الفرنسي على أنَّه: ليست ملزمة للإدارة الضَّريبية، العمليات المبرمة على شكل عقود أو اتفاقيات، والتي تخفي الصـبغة الحقيقية للعمليات، والتي من خلالها يتم الاسـتفادة من حقوق تسـجيل أو رسـم الإشـهار العقاري أقل ارتفاعًا وإخفاء تحقيق أو تحويل أرباح أو مداخيل، والسـماح بالتجنُّب الكلي أو الجزئي من دفع الرسم على رقم الأعمال المحقق في إطار الاتفاق أو العقد المبرم.

حيث أقر هذا الأخير للإدارة الضَّـــريبية بحقها في البحث في/ وإعطاء الصـــبغة الحقيقية للعمليات التي يكون الهدف الأساسـي هو التملص من الضـريبة. كما أكد الاجتهاد القضـائي الفرنسـي بأنه، حتى تتمكن الإدارة الضَّـــريبية من إبطال إلزامية بعض العقود أو الأعمال التي قام بها المكلف بالضـــريبة، عليها أن تثبت أنَّ لهذه العمليات صبغة صورية وأنَّ الهدف الأساسي منها هو التملص من/أو تخفيض الأعباء الضريبية التي كان من المفروض أن يخضع لها، إذا لم يقم بهذه العمليات، بالنظر إلى وضعيته وإلى نشاطه الحقيقي(Collette, 1998) عندها يمكن للإدارة إعطاء الصـــبغة الحقيقية للعمليات واســـتنتاج ما ترتب عن ذلك آثار ضـــريبية، أي تحديد الضَّـــريبة على أسـاس الوعاء الجديد مع تطبيق العقوبات والغرامات المناسـبة، وعلى المكلف بالضـريبة في هذه الحالة أن يثبت أنَّ العملية حقيقية وذات فائدة اقتصادية للمؤسَّسة، إلى جانب الهدف الضريبي المحقق.

ويمكن أن يلتمس التعسُّف في استعمال الحق في إحدى الحالتين (Besancon, 1999/2000):

–إذا كان التركيب القانوني يســتند على عقود ووضـــعيات صـــورية أو تدليســـية تخفي الطبيعة الحقيقية للعملية؛

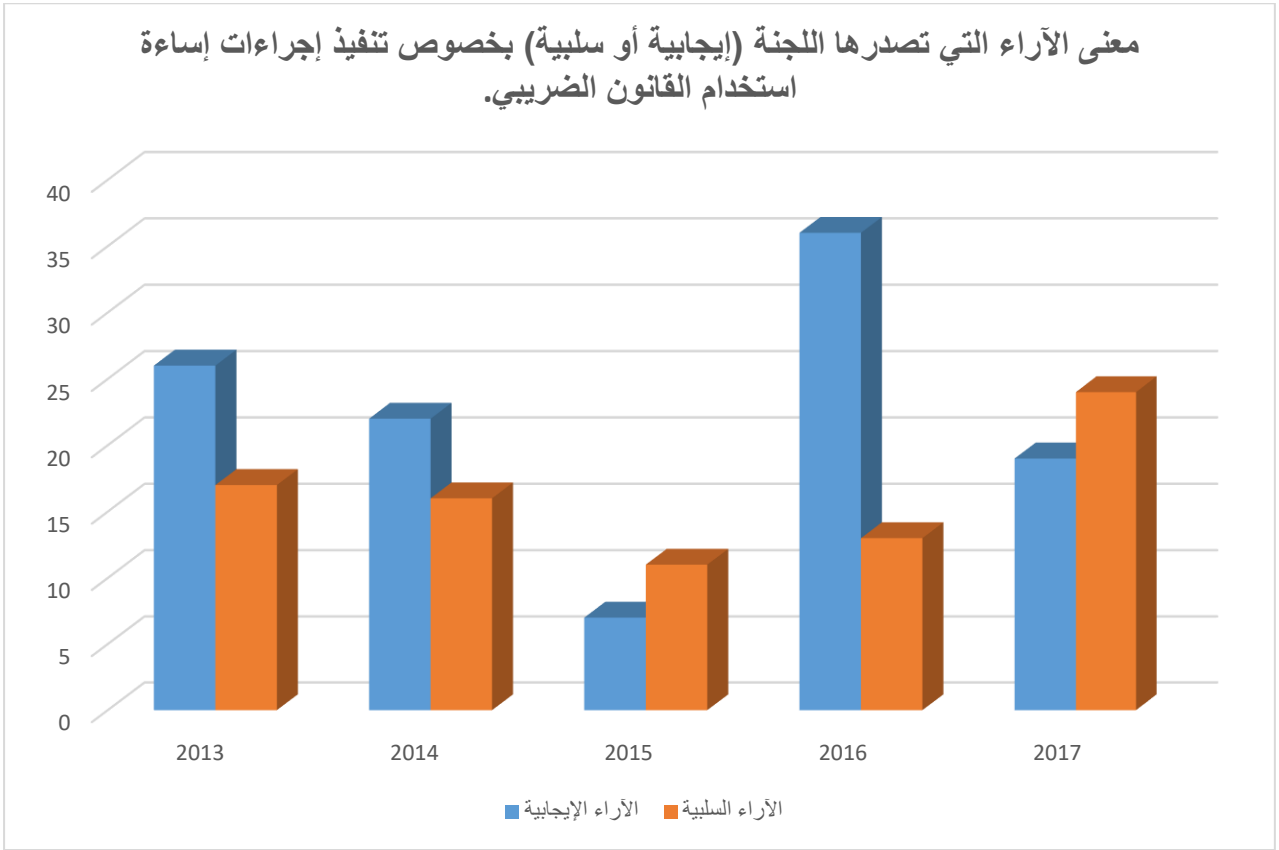
–حتى في غياب الصبغة الصورية يكفي أن يكون الهدف من هذا التركيب القانوني هدفًا ضريبيا صرفًا

-يكفي أن تتوفر إحدى الميزتين حتى يتم اعتبار الإجراء تعسفيًا.

ونظرا لأهمية هذا الإجراء الذي يكتسي أهمية وخطورة في نفس الوقت، أحاطه المشرّع بعدَّة ضمانات قانونية لحماية المكلَّف وإلقاء عبء إثبات صور التعسُّف على عاتق الإدارة، ففي فرنسا يسند الحسم في طبيعة العمليات أو التصرفات التي اعتبرتها الإدارة تعسفًا أو تحايلاً على القانون إلى اللجنة الاستشارية للتعسف في استعمال القانون الضَّريبي (Comité Consultatif des abus de droit fiscal)

وكما يدل على ذلك اسمها فهي لا تصدر أحكامًا بل تعطي فقط رأيًا استشاريًا لكن رغم ذلك فإنَّ رأي اللجنة لا يخلو من أهمية، ارتباطًا بمسالة عبء الإثبات، ذلك أنَّ الإدارة عندما تقبل رأي اللجنة فهي تعفى من إثبات صورية العمليات المشمولة بالتعسُّف، في حين يقع عليها عبء الإثبات في حالة عدم الانصياع لرأي اللجنة وذلك في إطار المرحلة القضائية. الإدارة الضَّريبية الفرنسية تقوم بنشر تقرير سنوي للجنة التعسُّف في استعمال القانون الضَّريبي:

الشكل البياني رقم 6-الآراء الصادرة عن الملفات المدروسة من طرف اللجنة الاستشارية للتعسف في استعمال الحق الضَّريبي ما بين 2013 و2017.



المصدر :

COMITE DE L'ABUS DE DROIT FISCAL RAPPORT ANNUEL ، 2017
https://www.impots.gouv.fr/sites/default/files/media/3_Documentation/cadf/rapport_annuel_2017.pdf

تشير الإحصائيات بانخفاض نسبي للملفات المستلمة والمعالجة لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016 وبالمقابل ارتفاع في عدد القرارات الصادرة لصالح المكلفين، حيث سجلت من ضمن 43 ملف سنة 2017 يوجد 24 ملف تحصل على رفض اللجنة لتطبيق الإجراء التعسُّفي في استعمال الحق (أي قرار لصالح المكلف) و19 ملف لقيت الموافقة لتطبيق الإجراء (أي قرار لصالح الإدارة) أما خلال السنوات 2013-2016 فقد تم معالجة 190 ملف، وكانت معظم القرارات الصادرة لصالح الإدارة بـ111 ملف مقابل 79 ملف لصالح المكلفين ممَّا قد يدل على استقلالية اللجنة.

من الملاحظ الانخفاض النسبي للملفات، وقد يعزي لتردُّد المكلفين في اللجوء إلى هذه الهيئة لعدم إضعاف ملف المكلف كون أنَّ رأي اللجنة ذو أهمية في المرحلة القضائية.

ب-التعسُّف في استعمال الحق الضريبي في القانون الجزائري:

أما فيما يخص القانون الجزائري، فإنَّ مبدأ التعسُّف في استعمال الحق من المنظور الضَّريبي كان مطبقا قبل صدور قانون الضَّرائب المباشرة والرسوم المماثلة في سنة 1992 والذي قام بإلغائه (واضح، 2008 صفحة 153) · غير أنَّ المشرع الجزائري أبقى على بعض الأحكام بطريقة ضمنية تخص بعض الضَّرائب، ولكن تبقى محدودة لاسيما المذكورة في قانون التسجيل والتي ترمي إلى الحد من اللُّجوء إلى الإخفاء المتعمد للطابع الحقيقي للعمليات القانونية قصد مغالطة أو تمويه الإدارة الضَّريبية والتملص من الضَّريبة(Madjene, 2003)

وفي حالة إثبات الإخفاء فإنَّه يترتب عليه عقوبات، حيث نصت المادة 117 من قانون التسجيل على أنَّه عندما يعترف بصفة ودية أو يثبت قضائيا بأنَّ الطابع الحقيقي لشروط العقد أو الاتفاق قد تم إخفاؤه تحت مظهر شروط تعطي الحق في رسوم أقل ارتفاعًا، فإنه يترتب على ذلك رسمٌ زائدٌ مضاعف ويتحمل هذه العقوبة جميع الأطراف المتعاقدين بصفة تضامنية.

ولكن تمت إعادة تفعيل هذا الإجراء بمثابة قانون المالية لسنة 2014 و2018 التي أدخلت عدة تعديلات على قانون الاجراءات الضَّريبية وتم توسيع مجال تطبيقه ليخص مجمل الضَّرائب والرسوم، وسواءٌ تعلق الأمر بوعاء الضَّريبة أو بتحصيلها وفرض عدة عقوبات، كما تم إنشاء لجنة لدراسة حالات التعسُّف في استعمال القانون الضَّريبي، ذو طبيعة استشارية لضمان حق الطعن. لكن يبقى رأي هذه اللجنة استشاري ولا يلزِم طرفي النزاع لكنه يبقي حاسما، ففي حالة تأييد اللجنة لقرار الإدارة الضَّريبية، ومواصلة النزاع يقع على المكلف إثبات عكس ذلك.

2-2-نظرية التصرف غير العادي للتسيير:

تعتبر نظرية التصرف غير العادي للتسيير التي هي وليدة الاجتهاد القضائي التي من أصول فرنسية، استثناءً لمبدأ عدم التدخل وحرية في تسيير المؤسَّسة (Kamoun, 2001 p. 29) السالف ذكرهم، وكانت نقطة بداية هذا المبدأ القرار الصادر عن مجلس الدولة الفرنسي بتاريخ 08 جويلية 1958 في مادته الثالثة على أساس أنَّ المؤسَّسة قامت بمنح قرض بدون فوائد للمدير لا تدخل ضمن الفائدة التجارية للمؤسَّسة.

حيث لا يوجد تأسيس قانوني واضح لهذه النظرية، ولكن يمكن ربطها بعدَّة مواد من القانون العام للضرائب (CGI: code Générale des Impôts) لاسـيما المواد 39 و57 و238 التي تحدُّ من بعض الأعباء، كالنفقات المتعلقة بممارسة الصيد واقتناء اليخوت وقوارب الصيد غير المهني,وكذلك المكافآت المفرطة الزائدة والتحويل غير المباشر للأرباح .

ولكن تبقى هذه الحالات محدودة بالنَّظر إلى بعض العمليات غير العادية التي تطرق إليها الاجتهاد القضائي، مثل التنازل عن الديون للغير ومنح قروض بدون فوائد، والأعباء الموجهة لأعضاء المؤسَّسة.

مبدئيًا لا يجوز للإدارة التدخل في خيارات ونمط تسيير المؤسَّسة، إلاَّ إذا ثبت وأنَّ هذه التصرفات والخيارات ليست في فائدة المؤسَّسة وصالحها، حينها يمكنها تكييف هذه الخيارات على أساس أنَّها تصرف غير عادي للتسيير. ويعرف هذا الأخير على أنَّه التصرف الذي يؤدّي إلى تحميل المؤسَّسة لمصروف أو يحرمها من إيراد وهذا دون أن يكون مبررا لفائدة المؤسَّسة (Lambert, et al., 1996 p. 336). وبالتالي يعد تصرف غير عادي للتسيير كل فعل يكون ليس في فائدة المؤسَّسة وإنَّما لفائدة الغير.

ويقع على عاتق الإدارة الضَّريبية إثبات التصرف غير العادي، وفي هذا الإطار يمكن لها أن تكيف وتقيم تصرفات مسير المؤسَّسة إن كان استغل مركزه القانوني وتعمد تحميل المؤسَّسة أعباء وتكاليف غير مبررة، لا تتماشى مع طبيعة نشاطها، باعتبار أنَّ هذه التكاليف سيتم خصمها من أجل تحديد الربح الصافي.

وعلى هذا الأساس يمكن للإدارة أن تقوم بإعادة تقويم أسس الضَّريبة وفقا للمعطيات والمعلومات الموجودة بحوزتها, عندها ينتقل عبء الإثبات ويصبح على عاتق المكلف بالضَّريبة الذي يتعين عليه إثبات بأنَّ التصرفات تدخل في مصلحة المؤسَّسة (واضح، 2008 صفحة 153)

رتب Cozian (2008) الأفعال غير العادية للتسيير إلى ثلاث أصناف:

الصنف الأول: هو النفقات غير المبررة من حيث المبدأ، حيث يعتقد أنَّ هذا النوع من النفقات يكون محل رفض من طرف الإدارة الضَّريبية لعدم وجود فائدة ومقابل في صالح المؤسَّسة، وبالتالي لا يتم إدراجها عند تحديد الربح الخاضع للضريبة.

الصنف الثاني: هي النفقات المبالغ فيها، حيث يرى أنَّ المكافآت المبالغ فيها للمسيرين تكون محل رفض من طرف الإدارة.

الصنف الثالث: المؤسَّسة قد تتنازل دون مبرر ومقابل لجزء من أرباحها مثل الإيجار المجاني، والتسبيقات الممنوحة بدون فوائد، والتحويل غير المباشر للأرباح نحو الخارج عن طريق أسعار التحويل والعمليات بين فروع المجمع (Serlooten, 2011 p. 736).

وكأمثلة عن التصرفات غير العادية للتسيير التي استقر عليها مجلس الدولة الفرنسي نجد ما يلي:

-شراء مواد أولية بأثمان باهظة.

-التنازل عن أصول الاستغلال التابعة للمؤسَّسة بمقابل زهيد بالمقارنة مع قيمتها الحقيقية.

-منح قروض من قبل المؤسَّسة من دون فوائد أو بفوائد خيالية.

هذه النظرية لا تطبق إلاَّ في المجال الضَّـريبي، وهي تخص بصـفة أسـاسـية جباية الأرباح على عكس نظرية التعسُّف في استعمال الحق المطبقة في عدة مجالات قانونية وعلى جميع الضَّرائب والرسوم.

وبالتالي فقد وضـع المشرع حدودًا للتسيير الضَّريبي من خلال التصرف غير العادي للتسيير الذي يسمح للإدارة بإعادة النظر في القرارات والتصـرفات التسـييرية للمؤسَّـسـة التي تخفض أرباحها، والتي ليس لها مقابل وفائدة ، كما يمكنها إعادة النظر ومعاقبة الخيارات الضَّـريبية من خلال التعسُّـف في اسـتعمال الحق من خلال إثبات إخفاء الطبيعة الحقيقة للعملية والهدف الضَّريبي البحت حتى وإن كان الخيار يحقق امتيازًا ماليًا للمؤسَّسة.

وحتى لا تكون العمليات التي تقوم بها المؤسَّسة محل شك وتأويل من طرف الإدارة الضَّريبية ضمن هذه الأفعال، وجب أن تحدَّد وبشـــكل دقيق طبيعة هذه العمليات، وذلك حتى يتم الوقوف على درجة الخطر الذي تتعرض له المؤسَّـسـة، وفي بعض الحالات ضـرورة تفعيل إجراء المحرَّرات التي تسـمح للمؤسَّـسـة بتعزيز الأمن القانوني للخيارات والقرارات الضَّريبية التي تتخذها.

المبحث الثالث: مقاربات قياس التسيير الضَّريبي

قياس ممارسـات التسـيير الضَّـريبي لقي اهتمامًا كبيرًا من طرف الباحثين المهتمين بتقييم هذه الممارسـات وأثرها في المؤسَّـسـة، ومن حيث الحصـول على البيانات المتعلقة بمسـتوى انخراط المؤسَّـسـات في ممارسـات الضَّريبية والمقاربة الملائمة لقياسها لما تكتسي أهمية بالغة لإجراء الدراسات الميدانية، حيث يوجد هناك اختلاف بين الباحثين في هذا المجال حول مدى دقة الوسائل المستعملة لقياس أنشطة التسيير الضَّـريبي، نظرًا لصـعوبة الحصول على البيانات الضَّريبية، وكيفية حسابها من طرف المؤسَّسات.

يرى (Yuan, et al., 2012) أنَّ قياس التسيير الضَّريبي يكون على أساس الدخل الخاضع للضريبة وقيمة الضَّـرائب المسدَّدة وكيفية حسابها، غير أنَّ هذه البيانات موجودة أساسًا في التصـريحات الضَّـريبية المعدَّة وفق القانون الضَّـريبي، هذه الأخيرة تكون موجهة أساسًا للسلطات الضَّريبية، ممَّا يودِّي إلى صعوبة الحصول عليها، بالإضـافة إلى ممانعة المؤسَّـسـات في الإفصـاح عن هذه البيانات نظرًا لسـريتها، وبالتالي يتم اللجوء إلى القوائم المالية والبيانات المحاسبية المنشورة كمصدر ثانوي لقياس التسيير الضَّريبي.

1-معدل الضَّريبة الفعلي:

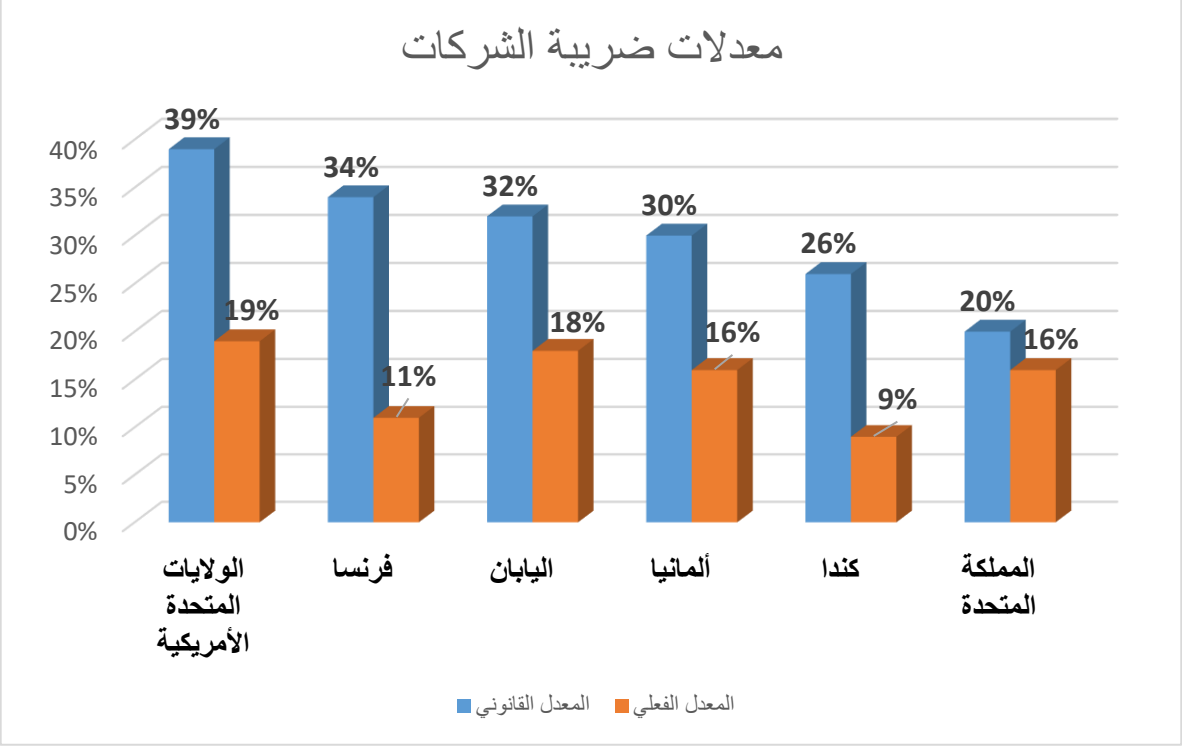
في تقرير بحثي أعده (Quiry, 2009) حول الفرق بين معدل الضَّريبة النظري وبين معدل الضَّريبة الفعلي، أشار إلى أنَّ المعدل النظري للضَّريبة وهو معدل الضَّريبة المنصوص عليه فالتشريعات الضَّريبية للدول لا يعبر عن معدل العبء الضَّريبي المدفوع من طرف المؤسَّسات وذلك لخضوع النتيجة المحاسبية لعدة تعديلات لتكييفها مع أحكام التشريع الضَّريبي.

وبالتالي للتعرف على معدل الضَّـــريبة المدفوع فعلاً من طرف المؤسَّـــســـة يتم اللجوء إلى قياس معدل الضـريبة الفعلي (ETR) الذي يحدَّد في أغلب الدراسـات بقسـمة مبلغ الضَّـريبة المدفوع من طرف المؤسَّسـة على النتيجة قبل الضَّريبة،

هذا المؤشر يسمح بمعرفة العبء الضَّريبي الحقيقي المفروض على المؤسَّسة، ويتأثر هذا الاخير بمدى احتواء التشريع الضَّريبي على أحكام تحفيزية بما فيها التخفيضات الخاصة بمعدل الضَّريبة النظري ، حسب wei (2006) معدل الضَّريبة القانوني لبلد معين لا يعرض بصورة كاملة العبء الضَّريبي المدفوع، وبالتالي يمكن في بعض الحالات إيجاد مؤسَّسات خاضعة لمعدل قانوني معين لكنها بالمقابل تدفع نسبة منخفضة من الضَّرائب مقارنة بما هو مطلوب.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل البياني رقم 7: مقارنة بين معدل الضريبة القانوني ومعدل الضريبة الفعلي لبعض دول G20



في حين أن المعدل القانوني في الولايات المتحدة هو الأعلى بين مجموعة العشرين، إلا أن المعدل الفعلي يتماشى أكثر مع المعدلات الموجودة في البلدان الأخرى

المصدر :

Peterson, Peter G. 2017. *Foundation FIVE CHARTS TO HELP YOU BETTER UNDERSTAND .* s.l. : Corporate Tax Reform , September, 2017.

من خلال الشكل رقم 7 نلاحظ أن معدل الضَّريبة القانوني للولايات المتحدة الأمريكية، هو أعلى معدل 39% في مجموعة G20، الذي يبعد عن معدل الضَّريبة الفرنسي بـــ5%، هذا المعدل يشمل الضَّرائب الفدرالية على دخل المؤسسات بالإضافة إلى الضَّرائب الولائية والمحلية المفروضة على المؤسسات. من جهة أخرى القانون الضَّريبي الأمريكي يمنح الكثير من الافضليات والامتيازات التي تؤثر على المعدل الحالي الذي تدفعه

الشَّركات ومعدل الضَّريبة الفعلي يتأثر بهذه الافضليات ليصبح 19% ممَّا يجعله يقترب من المعدلات الفعلية للدول الأخرى.

(Nicoderne, 2001) في دراسة قام بها للمفوضية الأوربية، يشير إلى أنَّ الدراسات الاقتصادية استعملت عدة مقاربات مختلفة لقياس معدَّل الضَّريبة الفعلي حسب أهداف الدراسة وطبيعة البيانات المستخدمة حيث عدَّد هذا الأخير ثلاثة طرق:

-طريقة المؤشرات الكلية Macro backward-looking: حيث يتم استعمال معطيات الاقتصاد الكلي المجمعة والإحصائيات المنشورة من طرف المصالح الضَّريبية للدول أو الهيئات الدولية والوطنية.

-طريقة المؤشرات الجزئية Micro Backward-looking: هذه الطريقة تستعمل القوائم المالية للمؤسَّسات.

-طريقة الاستشراف الجزئية Micro forward-looking تسمح هذه الطريقة بحساب معدل الضَّريبة الذي سيطبق على استثمار معين والأثر على القرارات المالية.

الدراسات البحثية قامت باحتساب هذا المعدل بقسمة مجموع الأعباء الضَّريبية على النتيجة المحاسبية قبل الضَّريبة (Rego, SO & Wilson 2009; Chen, S et al. 2010) حيث استعمل هذا المؤشر لقياس التسيير الضَّريبي سواءٌ القانوني أو العدواني.

بينما تقترح بعض الدراسات وجود علاقة بين معدل الضَّريبة الفعلي والتسيير الضَّريبي الفعَّال، حيث أصبح تخفيض هذا المؤشر من الأهداف التي على أساسها يتم تقييم أداء المستشارين الضَّريبيين (Phillips 2003; Rego, SO 2003; Paprocki & Schnee 2004; Robinson, JR, Sikes & Weaver 2010; Armstrong, Christopher S., Blouin & Larcker 2012)

وفي هذا الإطار يعتقد كل من Chadefaux, J.L.Rossignol أن معدل الضَّريبة الفعلي هو مؤشر لقياس الأداء الضَّريبي، حيث تم اعتباره كمؤشر مالي يسمح بقياس قدرة المؤسَّسة على تعظيم الاستفادة من الجباية.

(2010) Chyz يرى أنَّ من إيجابيات هذه الطريقة سهولة الحصول على المعلومات لحساب هذا المؤشر من خلال قاعدة البيانات المالية ، (2010) Chen et al يعتقد أن معدل الضَّريبة الفعلي يمكن من خلاله الكشف عن ممارسات التسيير الضَّريبي العدواني مثل الاستثمار في الجنات الضَّريبية ذات المعدلات المنخفضة أو في أصول معفية من الضَّرائب والمشاركة في الملاجئ الضَّريبية التي ينجم عنها خسائر ضريبية دون المحاسبية.

(1992) Scholes and Wolfson يعتقدان أنَّ هذا المؤشر يعاني من نقص في مدلوله الاقتصادي، لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار الضَّرائب الضِّمنية implicit taxes، مع الإقرار بأنَّ مختلف الدراسات حول الأعباء الضَّريبية للمؤسَّسات استبعدت هذا النوع من الضَّرائب لصعوبة قياسها.

(2003) Hanlon ذكر بعض النقائص التي تحد من فعالية هذه الطريقة، فهو يرى أنَّها لا تظهر التسيير الضَّريبي العدواني الذي يسبب الفارق بين النتيجة المحاسبية والضَّريبية المدرجة في الضَّرائب المؤجلة، كذلك فإنَّ هذا المؤشر يتأثر ببعض الأنشطة التي لا تخص التسيير الضَّريبي بصفة مباشرة مثل: مخصصات التقييم، احتياطات الضَّرائب غير المتوقعة بسبب الاختلاف في التوقيت عند المعالجة في القوائم المالية أو في حالة

خيار شراء الأسهم معتبر يؤدّي إلى تضخيم هذا المؤشر بسبب الأعباء الضَّريبية الحالية، وبالتالي فهو يتأثر بالممارسات المحاسبية.

ولكن استعماله يجب أن يكون بتحفظ كما أشار Phillips (2003) حيث يرى أنَّ معدل الضَّريبة الفعلي المنخفض يعني تحقيق وفرات ضريبية، ولكن هذا لا يعني بالضَّرورة أنَّ هناك تعظيم للدخل ما بعد الضَّريبية أو للتدفقات النقدية.

In Slemrod's (2005) يتساءل حول مدى معرفة المساهمين للأسباب التي تؤدي لانخفاض معدل الضَّريبة الفعلي حيث يرى أنَّ ذلك راجعٌ من جهة لذكاء المكلفين بالضرائب في المؤسَّسة، كذلك من جهة أخرى أنَّ بعض المستثمرين على إدراك أن تخفيض معدل الضَّريبة الفعلي يأتي نتيجة مواقف أكثر عدوانية تدفع بالمؤسَّسة إلى حدود ما هو مشروع.

Emer Mulligan(2008) يتساءل عمَّا إذا كانت المؤسَّسات التي تمنح مكافآت على أساس تخفيض معدل الضَّريبة الفعلي أنها في نفس الوقت تدعو وتشجع للتسيير الضَّريبي العدواني، الذي لا يكون دائمًا في فائدة أصحاب المصالح الآخرين بما فيهم المساهمين.

كما يرى بعدم ملاءمة هذا المؤشر نظرًا لاعتماده على البيانات المحاسبية بسبب انخراط المؤسَّسات في الإجراءات والأساليب والسياسات التي تعتمدها المحاسبة الإبداعية، والتأثير على الربح المحاسبي وبالتالي الحصول على نسبة ETR المرغوب فيها، أي التقليل من الضَّرائب الواجبة الدفع إلى أدنى حدٍ ممكن من خلال الاختيار والمفاضلة بين الأساليب والطرق المحاسبية المؤثرة على الدخل الخاضع للضريبة بما لا يتعارض مع القوانين الضريبية.

وبالتالي يمكن القول أنَّ معدل الضَّريبة الفعلي له عدَّة أهداف واستعمالات سواء على المستوى البحثي أو المهني، فبالإضافة لاستعماله كمقياس للتسيير الضَّريبي في الأبحاث، يعد معلومة مالية للقراء الخارجيين مثل المحللين الماليين وصناع القرار السياسي على المستوى الكلى، لأنه يقيس العبء الضَّريبي، ويقدم نظرة عن السياسة الضَّريبية المتبعة من طرف المؤسَّسة، بالإضافة إلى تقديم معلومات إضافية عن المؤسَّسة مثل: وضعيتها الضَّريبية في السنوات السابقة ممَّا يسمح بقياس تطور العبء الضَّريبي للمؤسَّسة ومحاولة تخفيضه بالمقارنة مع معدلات المؤسَّسات المنافسة، كذلك يعتبر مؤشرًا عن أداء التسيير الضَّريبي في المؤسَّسة باعتباره المعدل من طرف المسيرين، والذي على أساسه تمنح المكافآت للمدراء. ويبقي هذا المؤشر الأكثر استعمالاً في الدراسات الضَّريبية، إلاَّ أنَّه يعاب عليه صعوبة التفرقة بين أنشطة التسيير الضَّريبي القانونية وتلك غير القانونية أو المتعلقة بالتهرب الضَّريبي.

1-1-محدِّدات مؤشر معدل الضَّريبة الفعلي:

للتعرف على مصدر التغيير في معدل الضَّريبة الفعلي وجب علينا التطرق إلى المحدِّدات التي تؤثر على هذا المؤشر، عدةَّ دراسات حاولت تسليط الضوء على هذا الموضوع والتي كانت في معظمها ذات خلفية

انجلوسكسونية، حيث كانت النتائج مختلفة Derashid et Zhang 2003 ; Janssen et *al*. 2005 ; Richardson et Lanis 2007). (Derashid et Zhang

2011 M, Omri, Houda Rekik يريان أن النظام الضَّـريبي يمنح للمؤسَّـسـة عدة أفضـليات (إعفاءات تخفيضـات، ترحيل الخسـائر، خيارات ضـريبية.....) تمكنها من تحقيق وفرات ضـريبية معتبرة، من جهة، ولكن تبقي الاستفادة من هذه الافضليات مرهونة بسياسة التسيير الضَّريبي التي ستتبعها المؤسَّسة.

من جهة أخرى وضـع المشرع الضَّـريبي عدة حدود وشروط تحد من خصـم بعض الأعباء، ولتقييم العبء الضَّـريبي للمؤسَّـسـة يتم اللجوء للمعدل الضَّـريبي الفعلي، الذي يأخذ بعين الاعتبار المعدل القانوني للضـريبية بالإضـافة إلى خصـائص النظام الضَّـريبي الذي تنتمي إليه المؤسَّـسـة. وفي نفس السـياق فقد توصـل الباحث Pascal QUIRY 2009 إلى أنَّ معدل الضَّـريبة الفعلي يمكن أن يكون مختلفًا عن المعدل القانوني، سواءً بالزيادة أو النقصان وهذا حسب خصائص النظام الضَّريبي.

Watts & Zimmerman 1986 يريان أنه في ظل النظرية الإيجابية للمحاسـبة التي تسـمح بتفسـير القرارات المحاسـبية انطلاقا من علاقة الوكالة والتكاليف السـياسـية أنَّ محاولة وضـع نظام المكافآت على أسـاس النتائج المحاسـبية سـيحفز المسـيرين لإدارة الأرباح من أجل زيادة المكافآت، ممَّا سـيؤثر في العبء الضَّـريبي المدفوع. بالإضـافة إلى ذلك فإنَّ الباحثان توصـلا إلى أنَّ المؤسَّـسـات التي تعاني من اسـتدانة مرتفعة سـتبحث في كيفية المبالغة في تقدير أرباحها لإعادة التوازن لهيكلها المالي، وبالتالي فهذه الممارسـات تؤثر على معدل الضَّـريبة الفعلي.

كذلك حسب (Zimmerman, 1983) في إطار نظرية التكاليف السياسية فإنَّ المؤسَّسات ذات الحجم الكبير تكون ضـحية الإجراءات التنظيمية من طرف الحكومات التي تعتبرها مصـدرًا هامًا لتمويل الدولة عن طريق الضَّـرائب، حيث يرى Zimmerman أنَّ الضَّـرائب هي جزء من التكاليف السـياسـية، وبالتالي فإنَّ المؤسَّـسـات الكبيرة الحجم تتحمل ضرائب أكبر من المؤسَّسات الصغيرة ممَّا يزيد في معدل الضَّريبة الفعلي.

في سـياقٍ آخر وحسـب نظرية القوة السـياسـية يرى (Siegfried, 1972) أنَّ المؤسَّـسـات ذات الحجم الكبير يكون لديها ETR منخفضًـا؛ لأنَّ لديها الموارد الكافية للتأثير وكسـب التأييد في الإجراءات السـياسـية لصـالحهم بالإضـافة إلى ذلك فإنَّ موارد وحجم هذه المؤسَّسات يسمح لها بالانخراط في التسيير الضَّـريبي وتنظيم أنشطتها وتخفيف وفرات ضريبية معتبرة.

2-الفروقات بين الدخل المحاسبي والضَّريبي(BTD) :

يقيس هذا الأخير الفجوة أو الفارق بين الدخل المحاسـبي والضَّـريبي، حيث يرى Nor chaipah.(2010) أنَّ هذا مؤشر مناسبٌ لقياس التسيير الضَّـريبي كونها أنها تظهر قيمة الوفرات الضَّـريبية من خلال قياس الفارق بين العبء الضَّـريبي انطلاقا من الدخل المحاسبي والدخل الخاضع للضَّـريبة.

عدَّة دراسـات حاولت تفسير محدِّدات وأسباب هذا الفارق، وذلك من خلال دراسـة الاختلاف بين التقارير المالية والضَّـريبية، ومصـدرها. حيث يرى أنَّ الاختلاف في القواعد المحاسـبية لحسـاب الدخل المالي

(المحاسبي)، والدخل لأغراض التقارير الضَّريبية، يمكن أن يؤدِّي إلى الاختلاف في مقدار الدخل الموجه للمساهمين والسلطات الضَّريبية.

قياس التباين بين الدخل المحاسبي الذي يتم إعداده وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وبين الدخل الضَّريبي الذي يجري إعداده وفق القواعد والقوانين الضَّريبية، ومعرفة أهم الاختلافات التي تحصل بين الدخلين لكن تبقي دراسة مصادر هذا الفارق محل اهتمام عدة باحثين لكون أنَّ الاختلاف بين القواعد المحاسبية والضَّريبية، أي نتاج الفارق المؤسَّساتي أو العوامل المؤسَّساتية (الفرق بين القانون الضَّريبي والمحاسبي) غير كافٍ لتبرير هذا الفارق، حيث يرجع بعض الباحثين هذه الفجوة بالإضافة إلى العدوانية في إعداد التقارير المحاسبية والضَّريبية (Hanlon, et al., 2010 p. 130) افتراض أنَّ المسيرين يرغبون في تخفيض الدخل الخاضع للضريبة وزيادة الدخل المحاسبي.

يعتقد Hanlon (2005) أنَّ الفضائح المحاسبية التي مست مؤخرًا عدَّة مؤسسات أظهرت قرائن بأن الفارق BTD يعبِّر عن ضعف في جودة الإقرار المالي، بالإضافة إلى نتائج الدراسات التي الأكاديمية التي فسَّرت هذا الفارق كمؤشر لإدارة الأرباح. من جهة أخرى يعتبر الفارق كنتاج للممارسات التقديرية المتاحة من طرف المعايير المحاسبية (Mills, et al., 2001 pp. 1-19) والتي يتم استعمالها لدعم الأرباح المحاسبية وتخفيض الدخل الخاضع للضريبة(Plesko, 2004).(Manzon, et al. p. 175)

وبما أنَّ قياس (BTD) يكون انطلاقا من البيانات المحاسبية سنقوم بتعريف أسباب الفارق من المنظور المحاسبي:

2-1-الاختلاف بين الدخل المحاسبي والضَّريبي:

يختلف الدخل المحاسبي عن الدخل الضَّريبي لاختلاف القواعد المحاسبية عن القواعد الضَّريبية المعتمدة لتحديد الدخل، فتحديد الدخل المحاسبي يتمُّ وفق تحديده وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، أمَّا الدخل الضَّريبي فيتمُّ تحديده وفق القواعد الضَّريبية والتعليمات الصادرة بموجبه مع الإقرار بأنَّ معظم الدول تحدِّد الدخل الضَّريبي انطلاقا من الدخل المحاسبي مع القيام ببعض التعديلات والتسويات عليه.

كنتيجة لذلك فسوف تكون هناك فروق بين الربح المحاسبي والربح الخاضع للضريبة ويمكن تحليل هذه الفروق إلى نوعين:

ا -الفروق الدائمة أو الثابتة Permanent Differences :

تنشأ هذه الفروق نتيجة ما يتضمَّنه التشريع الضَّريبي من إعفاءات وتخفيضات وخصومات تهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، كما هو الحال عندما يتم استبعاد إيرادات معينة من الخضوع للضريبة أو عدم السماح بخصم نوع من أنواع المصاريف أو السماح بخصم مصاريف تزيد عن المصاريف الفعلية التي تتحملها المؤسَّسة، وهذه النوعية من الفروق تضل دائمة ما دامت التشريعات الضَّريبية التي تقرها قائمة، وهي بذلك لا تشكل مشكلة محاسبية ولا يترتب عنها ضرائبٌ مؤجلة.

ولقد عرفت لجنة معايير المحاسبة الدولية IASC في معيارها IAS12 وكذلك مجلس مبادئ المحاسبة الأمريكي (APB) في معياره 11 الفروق الدائمة بين الدخل المحاسبي والدخل الضَّريبي بأنَّها الاختلافات التي تنشأ في فترة مالية معينة ولا تنعكس آثارها في فترة أو فترات متتالية، وتنشا تلك الاختلافات نتيجة أنَّ بعض بنود المصروفات والإيرادات تؤخذ بعين الاعتبار عند قياس أحد نوعي الدخل المحاسبي أو الضَّريبي ولا تؤخذ عند قياس النوع الأخر من الدخل (الفار، 2010 صفحة 15).

ومن خصائص هذه الفروق أنَّ تأثيرها في مقدار العبء الضَّريبي الذي تتحمله المؤسَّسة يقتصر فقط على الفترة المالية التي تحدث فيها ولا ينعكس على الفترات التالية، وبالتالي لا يترتب على هذه الفروق ضرائبٌ مؤجلة من الناحية المحاسبية.

ب –الفروق المؤقتة أو التوقيت Temporary or Timing Differences :

تتمثل في الفروق التي تنشأ بين القيمة الدفترية للأصول أو الالتزامات التي تمَّ الاعتراف بها محاسبيًا والأساس الضَّريبي لها؛ أي ما حمل على الربح المحاسبي دفتريًا يختلف عما تم قبوله ضريبيًا وسوف ينتج عن ذلك اختلافٌ بين الدخل المحاسبي والدخل الخاضع للضريبة عندما تنشأ هذه الفروق، ولكن في السنوات التالية تنعكس هذه الفروق ويتم تسويتها تدريجيًا ممَّا يؤدِّي إلى ضرائب مؤجلة من الناحية المحاسبية.

ولقد عرَّفت لجنة معايير المحاسبة الدولية IASC في معيارها IAS12 وكذلك مجلس مبادئ المحاسبة الأمريكي (APB) في معياره 11 الفروق المؤقتة بأنها: الاختلافات التي تحدث نتيجة أنَّ بعض الصفقات المالية لا تظهر ضمن الدخل المحاسبي والضَّريبي في نفس الفترة المالية بسبب أنَّ بعض بنود المصروفات أو الإيرادات تدرج في القوائم المالية للأغراض المحاسبية في فترات مختلفة عن الفترات التي تدرج فيها نفس البنود في الإقرار الضَّريبي للمؤسَّسة (الفار، 2010 صفحة 42) تكون الفروق الوقتية على وفق الآتي:

- ❖ فروق مؤقتة خاضعة للضريبة (Taxable Temporary Differences): هي فروق مؤقتة سوف ينشأ عنها مبالغ خاضعة للضَّريبة عند تحديد الربح الضَّريبي (الخسارة الضَّريبية) للفترات المستقبلية عندما يتم استرداد أو سداد المبلغ المسجل للأصل أو الالتزام.
- ❖ فروق قابلة للاقتطاع أو الخصم:(Detectable Temporary Differences) هي فروق مؤقتة سوف تنشأ عنها مبالغ قابلة للاقتطاع عند تحديد الربح الضَّريبي (الخسارة الضَّريبية) للفترات المستقبلية عندما يتم استرداد أو سداد المبلغ المرحل للأصل والالتزام.

ج –الممارسات التقديرية للمسيرين:

حاولت الدراسات تفسير الفارق بين الدخل المحاسبي والضَّريبي من خلال أنَّ هذا الأخير راجعٌ إلى مزيج من التسيير الضَّريبي وتسيير الأرباح بواسطة الضَّريبة، حيث أظهرت الدراسات عدة أنواع لتفسير الفارق بين الدخل المحاسبي والضَّريبي. المدراء ينخرطون في إدارة الأرباح لزيادة الدخل المحاسبي لأغراض التقرير المالي والحصول على التحفيزات وبالمقابل تخفيض الدخل الضَّريبي لتقليل قيمة الضَّريبة.

دراســات أخري أظهرت أنَّ المدراء يســتعملون إدارة الأرباح للأهداف ضــريبية التي ينخرط فيها المدراء لتحقيق رغباتهم، حيث توصلت الدراسات التي قام بها كلٌ من .Manzon and Plesko 2002 ; Erickson et al) 2004 ; Shabou et Boulila, 2002). إلى أنَّه في حالة وجود خسائر ضريبية فإنَّ المسيرين يسعون إلى إدارة الأرباح المحاسبية لممارسة التسيير الضَّريبي لخسائر المرحلة وامتصاصها لتخفيض الضَّريبة قبل انتهاء فترة التقادم.

Plesko and Manzon (2002) توصلا إلى وجود علاقة إيجابية بين الخسائر المرحَّلة والفارق بين الدخل المحاسبي والضَّريبي من خلال الإشارة إلى أنَّ المؤسَّسات التي تتحمل خسائر مرحلة تبحث في زيادة أرباحها الحالية للاستفادة من تحميل هذه الترحيلات والاستفادة من الوفرات الضَّريبية الناتجة عن ذلك.

.Frank et al (2009) يعتقدا أنَّ المؤسَّسات ترغب في إدارة الأرباح المحاسبية نحو الأعلى وتخفيض الدخل الضَّــريبي. حيث توصــلا إلى أنَّ في بيئة المؤسَّســسات الأمريكية إدارة الأرباح المقاســة من خلال الاستحقاقات التقديرية أو الاختيارية توثر إيجابيًا على التسيير الضَّريبي المقاس بالفارق بين الدخل المحاسبي والضَّــريبي، حيث يؤكِّد الباحثان أنَّ الفروقات الدائمة بين الدخل المحاســبي والضَّــريبي هي نتاج الممارســات التقديرية للمسيرين عند استعمال الخيارات الضَّريبية.

Guenther (1994), Yin et Cheng (2004) et Lin (2006) توصــل والى وجود علاقة إيجابية وجوهرية بين الاستحقاقات الاختيارية والدخل الخاضع للضَّريبة في السنة التي تلي اعتماد إجراءات ضريبية، تخفض معدل الضَّريبة الفعلي حيث قدم الباحثون أدلة تبين أنَّ المسيرين يختارون الطرق المحاسبية التي تحقق الهدف الضَّريبي وهو تخفيض الدخل الخاضع للضَّريبية ومن ثمَّ تقليل مبلغ الضَّريبة.

عدَّة دراســات اهتمت بمحفزات التســيير الضَّــريبي مثل خيار طرق الاهتلاك وتقييم المخزون واســتثمار الأرباح المعفية من الضَّريبية كعوامل مؤثرة في الخيارات التقديرية للمسيرين.

قياس الفروقات بين الدخل المحاسبي والضَّريبيBTD تم اقتراحه من طرف,(2001) Manzon et Plesko وتفق أغلب الدراسات على تحديده بالاعتماد على البيانات المنشورة في القوائم المالية من خلال المعادلة التالية:

الفارق بين الدخل المحاسبي والضَّريبي BTD = الدخل المحاسبي –الدخل الخاضع للضريبة

$$BTD = \frac{\text{(الضَّرائب المستحقة على الأرباح + التغير في الضَّرائب المؤجلة)}}{\text{معدل الضريبة على الأرباح القانوني}}$$

Desai et Dharmapala (2006) حاولا تطوير هذا المؤشر من خلال طرح الاستحقاقات من هذا الفارق وذلك من خلال الفارق بين التدفق النقدي للاســتغلال والنتيجة المحاســبية وهذا من أجل عزل أثر الممارســات المحاسبية للمدراء، وبالتالي الحصول على الفارق المرتبط أساسًا بالتسيير الضَّريبي.

غير أنَّ (Chavy pierre, 2006) يرى أنَّ هذه الطريقة لا يمكن تطبيقها في الدول التي يكون فيها ارتباط بين المحاسبة والجباية، أي أنَّ تحديد الدخل الضَّريبي يكون انطلاقا من الدخل المحاسبي.

3-مقاييس أخرى للتسيير الضَّريبي:

3-1-مقياس الانتشار الضَّريبي Tax Spread:

Schallheim and Wells (2006) قاما باقتراح مؤشر لقياس المنافع الضَّريبية من غير الديون NDTS وهو مقياس الانتشار الضَّريبي Tax Spread كبديل للمقاييس التقليدية لـــNDTS في النماذج المتعلقة بهيكل التمويل ويساوي الفارق بين التكاليف الضَّريبية والضَّرائب المدفوعة، حيث توصل الباحثين إلى أنَّ المؤسَّسات وجدت بديلا عن استعمال الدين لتخفيض الضَّريبة، وهناك علاقة تبادل بين استعمال الدين. حيث أنَّ (Youngdeok, 2011 p. 460) يرى أنَّ المؤسَّسات تفضل المنافع الضَّريبية عن الدين لثلاث أسباب أساسية:

- **السبب الأول:** يكمن في أنَّ الدين يستلزم دفع تكاليف في شكل فوائد على عكس المنافع الضَّريبية التي لا تتطلب تكاليف إضافية.
- **الســـبب الثاني:** هو التكاليف الأخرى المرتبطة بالدين الذي يترتب عليه إبرام عقد الاقتراض والذي يمكن أن يزيد في تكاليف المعاملات نظرًا لإمكانية لعدم اكتمال العقد.
- **الســبب الأخير:** يرجع إلى أنَّ المنافع الضَّــريبية تســتغل في الغالب القواعد المحاســبية كمخصَّــصــات الاهتلاك والمؤونات لتخفيض الضَّرائب دون التأثير على الدخل المحاسبي (Kaszmik, 1999)

حيث توصــل هذا الأخير إلى وجود علاقة تبادلية بين التجنب الضَّــريبي (ســواءً تعلق الأمر بالتهرب أو التسيير الضَّـريبي) واستعمال الدين في عينة كبيرة من المؤسَّسات الكورية وأنَّ هذا الأثر يزيد بزيادة تكلفة الدين وهو ما يؤكد الأعمال السابقة لكل من Graham and Tucker (2006) .

وبالتالي فأنشطة التجنب الضَّـريبي باستعمال NDTS يعتبر كبديل للخصم الضَّـريبي لفوائد الديون وهو ما يفسِّـر أنَّ هذه الأنشـطة تعطينا توضـيحًا ولو جزئيا لفهم لغز ما تحت الرفع المالي the underleverage puzzle الذي أشار إليه سابقا Graham and Tucker (2006) اللذان يريان أنَّ المؤسَّسات تلجأ إلى الملاجئ الضَّـريبية لتفادي دفع الضَّرائب كبديل لاستخدام الدين.

دراسـة أخرى قام بها Madhuparna Kolay and all قياس الانتشـار الضَّـريبي *من خلال* NDTS وعلاقته بسـياسـة الدين المتبعة، وكانت النتائج أنَّ المؤسَّسـات التي يقترب فيها الرفع المالي من الصـفر تظهر انتشـار ضـريبي مرتفع وعدم الحاجة إلى الدين وخلصـت الدراسـة إلى أنَّ الانتشـار الضَّـريبي مقياس جيد للكشـف عن المؤسَّسات المنخرطة في الملاجئ الضَّريبية.

وبعبارة أخرى كذلك فقياس الانتشـار الضَّـريبي سـيسـمح للمؤسَّسـة المفاضـلة بين دعم التمويل الذاتي من خلال أنشطة التجنب الضَّريبي التي توفرها لـــNDTS كمصدر تمويل داخلي أو اللجوء إلى الاقتراض والمساهمة في تكوين الهيكل المالي المناسب للمؤسَّسة.

تتمثل العوامل المؤثرة في الانتشار الضَّريبي فيما يلي (عباسي، 2013):

-الاستثمار في الأنشطة المستفيدة من الامتيازات الضَّريبية.

-فروق التوقيت في جداول الاهتلاك والتقاعد.

-الفروقات الدائمة الناتجة عن المحاسبة عن بنود الدخل والخسائر مثل ممارسة خيارات الأسهم والتغير في البنود غير العادية والأثر التراكمي للتغير في السياسات المحاسبية.

بالإضافة إلى عنصر التقدير في التقارير المالية الذي يطبق في عدة مؤسَّسات، والذي قد يؤثر على العلاقة بين الضَّرائب والبيانات المالية. حيث يتم قياس الانتشار الضَّريبي من خلال المعادلة التالية:

الانتشار الضَّريبي = إجمالي التكاليف الضَّريبية -الضَّرائب المدفوعة.

انتشار الضَّريبة الحالي= التكاليف الضَّريبية الحالية -الضَّرائب المدفوعة فعلاً.

كذلك أثر الضَّرائب المؤجلة التي تنشأ نتيجة فروق التوقيت، حيث يتم إدخال أثر توقيت المنافع الضَّريبية مثل الاهتلاك عند حساب الضَّرائب المؤجلة وكذلك الإعفاءات الضَّريبية على الاستثمار لتصبح العلاقة كما يلي:

حساب الضَّريبة الحالي =إجمالي التكاليف الضَّريبية -(الضَّرائب المؤجلة +الإعفاءات الضَّريبية للاستثمار)

والفرق بين حساب الضَّريبة الحالي والضَّرائب المدفوعة فعلا يسمي بالانتشار الضَّريبي الحالي Current Tax Spread.

انتشار الضَّريبة الحالي =التكاليف الضَّريبية الحالية -الضَّرائب المدفوعة فعلاً.

3-2-مقياس معدل الضَّريبة الكفؤ (tax alpha):

عدة تقارير مالية استعملت هذا المؤشر لقياس مهارة التسيير الضَّريبي لمسير المحافظ المالية والاستثمارية من خلال تعظيم العائد بعد الضَّرائب عوض التركيز على العائد قبل الضَّرائب، حيث يشير (Adair, 2018 p. 01) إلى أنَّ ضعف التسيير الضَّريبي قد يكلف المستثمرين أكثر من 25% من عوائدهم، حيث يستعمل هذا المؤشر لقياس التغير في القيمة التي يضيفها التسيير الضَّريبي لعوائد المحافظ الاستثمارية من خلال رفع العائد على الاستثمار بعد الضَّريبة.

وبعبارة أخرى فهو يقيس جزء العائد بعد الضَّرائب المتأتي من التسيير الضَّريبي، حيث يرى stein أن كفاءة التسيير الضَّريبي تتضمَّن الأخذ بالاعتبار المفاضلة بين مخاطر العائد والضَّرائب عند اتخاذ قرار الاستثمار وانتقال الأصول وبصفة عامة كل قرار يتضمَّن أثر ضريبي.

وكان هذا الأخير قد قام سابقا بتطوير stein 1998 هذا المؤشر ويتم قياس معدل الضَّريبة الكفؤ بالمعادلة:

Tax Alpha = After-Tax Excess Return – Pretax Excess Return :

أي الفائض الإضافي (alpha) للعائد بعد الضَّريبة – الفائض الإضافي (alpha) للعائد قبل الضَّريبة.

tax alpha يؤدّي بالمسير إلى التفكير في إجمالي alpha الفائض الإضافي (alpha) للعائد بعد الضَّريبة وهل يسمح هذا الأخير بتغطية إجمالي الضَّرائب.

دراسات أخرى قامت بتعديل هذا المؤشر Jennifer Sireklove سنة 2018 قام بإدخال تغييرات من خلال إدراج مؤشر للقياس المقارن benchmarking وذلك بالقياس المقارن للعائد بعد وقبل الضَّرائب، عوض العائد لنفس المحفظة وأصبح تحديد Tax Alpha على النحو الآتي:

Tax Alpha = Excess After-tax Return – Excess Pre-tax Return

Excess After-tax Return = After-Tax Return Portfolio – After-Tax Return Benchmark

Excess Pre-tax Return = Pre-Tax Return Portfolio – Pre-Tax Return Benchmark

هذه الطريقة تسـمح بالمقارنة ووضـع الأهداف على أسـاس نقطة مرجعية وتطوير الأداء الضَّـريبي، كما تمكن أيضـا من التمييز بين المهارات الإضـافية للمسـير مقارنة بالتغير الذي مصـدره الفرص العادية للتسـيير الضَّريبي.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري للتسيير الضريبي من خلال مراجعة أدبيات الدراسة في هذا الموضوع حيث تم في البداية التعرف على التسيير الضريبي و انه من الممارسات الهادفة إلى تخفيض الأعباء الضريبية بطرق قانونية و هذا ما يميزه عن مختلف الممارسات الأخرى المشابهة كالتهرب و الغش الضريبي و التسيير الضريبي العدواني مع إقرار الأبحاث و الدراسات بوجود منطقة رمادية و بعض الغموض في رسم خطوط واضحة بين مختلف هذه الممارسات الضريبية على المستوى العملي تجعل في بعض الحالات من الصعب التمييز بين هذه الممارسات .

كما تم التطرق إلى البني النظرية لمعايير للتسيير الضريبي الفعال و مختلف التوجهات في تفسير سلوك التسيير الضريبي للمؤسسات و تم عرض مختلف التيارات البحثية لهذا المتغير فقد حظي هذا الأخير بانشغال العديد من الباحثين من عدة تخصصات في محاولة لتفسير و قياس أثره على أنشطة المؤسسة ،و ما هي المتغيرات المؤثرة عليه من خلال التطرق إلى محدداته أثره و علاقته بالمتغيرات الأخرى في المؤسسة و محيطها .

تم كذلك في هذا الفصل دراسة مبدآ حرية التسيير الضريبي المكفول للمؤسسة و الذي يسمح لها بانتهاج الطرق الضريبية الأقل خضوعا و ممارسة خياراتها و قراراتها التسييرية ذات البعد الضريبي بكل حرية و مسؤولية ، و لكن ضمن الحدود القانونية التي رسمها المشرع حتى لا يتم تأويلها على أنها تعسف في استعمال الحق أو تصرف الغير عادي للتسيير، كما وجدنا أن هناك جدل في طريقة قياس التسيير الضريبي حيث يوجد هناك اختلاف بين الباحثين حول مدى دقة الوسائل المستعملة لقياس أنشطته ، نظرا لصعوبة الحصول على البيانات الضريبية من المؤسسات سعيا من الباحثين لتطوير مقاييس تبرز بدقة اثر هذا المتغير الهام .

الفصل الثالث:

علاقة حوكمة الشركات وآلياتها بالتسيير الضريبي

تمهيـــــــد:

سياسة التسيير الضريبي والتي تعد من أهم الوسائل التي تستعملها الإدارة الناجحة للاستفادة من المزايا والتغيرات القانونية في تخفيض الالتزام الضريبي أو تعظيم ما تكتسبه المؤسسة من صافى الوفورات الضريبية، ، و لكن في نفس الوقت قد تستخدم الإدارة لتحقيق مصالحها الشخصية مجموعة من الممارسات والتي ربما تكون غير قانونية أحيانا لتخفيض دخل المؤسسة المعلن، و يعد التسيير الضريبي أحد أهم هذه الممارسات في الآونة الحالية والذي قد يأخذ شكل تعسفي للتهرب من سداد الضريبة المستحقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف في حالة رفض السلطات الضريبية المبالغ المصرحة و التكاليف الأخرى بعد أن كان الهدف هو تخفيضها وهذا من أسباب الفضائح المالية التي طالت كبرى المؤسسات في العالم

وبما أن حوكمة الشركات عبارة عن نظام هيكلي لتشغيل ورقابة المؤسسة من خلال نظرة إستراتيجية ذات أهداف طويلة الأجل تتكامل مع متطلبات الشفافية و المسؤولية الاجتماعية و لتحقيق التوازن بين جميع أهداف أصحاب المصالح لذا يبرز دور آليات الحوكمة باعتبارها المسئولة عن اتخاذ القرارات الاستثمارية والمالية وبقائها في سوق المنافسة وتعظيم قيمتها فمثل هذه القرارات تؤثر على مبلغ الضريبة الواجب دفعه إلى السلطات الضريبية لذا فانه يقع على عاتق إدارة تلك المؤسسات المواءمة بين زيادة الأرباح وتخفيض العبء الضريبي ضمن مبادئ الحوكمة الجيدة للمؤسسات.

كما ان زيادة الشفافية والإفصاح في التقارير المالية الى جانب التطبيق الجيد لآليات الحوكمة سياثر ايجابيا على مستوى التسيير الضريبي و في الموازنة بين أخطاره وفوائده ، فالتسيير الضريبي أصبح أداة هامة لتعظيم قيمة المنشآت ،ولذا سيتم توضيح العلاقة بين حوكمة الشركات و التسيير الضريبي.

و سنحاول دراسة هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول : الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية في التسيير الضريبي

المبحث الثاني: المعايير المحاسبية و متطلبات الإفصاح و الشفافية في التسيير الضريبي

المبحث الثالث : آليات الحوكمة و التسيير الضريبي

المبحث الأول: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في التسيير الضَّريبي

يعتبر التسيير الضريبي للمؤسسات جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. يهدف هذا المبحث إلى استكشاف كيفية تكامل مبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في سياق التسيير الضريبي للمؤسسات الاقتصادية. وسنوضح كيفية تأثيرهما على سلوك المؤسسات في مجال الضرائب.

1-الحوكمة الضَّريبية :

عرَّف (Williams, 2007) الحوكمة الضَّريبية على أنَّها كل تطبيق لمبادئ حوكمة الشَّركات المتعلق بالميدان الضريبي، ويضيف هذا الأخير أنَّ مجلس الإدارة مطالبٌ بالإجابة عن الأسئلة التالية: ما هي المسؤوليات والفرص الضَّريبية المتاحة، وكيف يمكن العمل على تقديم أفضل استجابة مع هذه المسؤوليات والفرص لصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

ويري (Owens, 2008 pp. 9-12) أنَّ ظهور حوكمة الشَّركات أثار النقاش حول عدة قضايا بهدف التأطير الملائم لمبادئ الحوكمة، حيث تم فتح المجال للحديث عن القضايا القانونية للمؤسسات، الإفصاح والشفافية وكذلك المبادئ الأخلاقية للأعمال، لكن الحديث عن العلاقة بين الضَّريبة والحوكمة لم يأخذ حتى وقت قريب القسط الكافي من الاهتمام وهذا قد أدَّى إلى تباين الأهداف الضَّريبية وأهداف الحوكمة.

ويضيف هذا الأخير أنَّ من نتائج هذا التباين ظهور سلسلة من فضائح المؤسسات في الولايات المتحدة وأوروبا ومن خلال الترويج المكثف للملاجئ الضَّريبية من قبل بعض مكاتب المحاسبة والمحاماة الكبيرة.

وبالفعل؛ فبداية الحديث عن هذه العلاقة بجدية جاء تزامنًا مع الفضائح المالية التي مسَّت عدَّة مؤسسات كبرى، منذ أوائل العقد الأول من القرن الحالي وتبعًا لهذه الأحداث تضاعفت اللوائح التنظيمية المتعلقة بموضوع الحوكمة والضَّريبة. وفي هذا الإطار تقدم الحوكمة الضَّريبية شبكة قراءة جديدة للضرائب في المؤسَّسة، الأمر الذي يتطلب رؤية استراتيجية للضرائب، ولكن أيضًا من خلال مساءلة المديرين والهيئات التنفيذية.

ترى (N. Cordier et all,2017) أنَّ الحوكمة الضَّريبية تتعلق بفئتين من أصحاب المصالح؛ الفئة الأولي هي السلطات الضَّريبية التي وجدت فيها وسيلة لتركيز عمليات الرقابة الضَّريبية على دافعي ضرائب ذوي المخاطر العالية ممَّا سيسمح بتسيير أفضل لمواردها. والفئة الثانية هم المؤسَّسات من حيث تمكنهم من الاستفادة بقدر أكبر من الأمن القانوني والتحكم بشكل أفضل في تحدياتهم المالية والسمعوية.

حيث بادرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE, 2013) بتصميم الممارسات الجيدة في الحوكمة الضَّريبية بهدف مكافحة تآكل القواعد الضَّريبية BEPS (تآكل القاعدة الضَّريبية وتحويل الأرباح)، وتبعًا للمبادرة التي تحمل اسم الامتثال الضَّريبي التعاوني، نتج عن هذه الأعمال توصيات والتزامات مختلفة للمؤسَّسات، وبالتالي ظهور الإطار الرقابي للحوكمة الضَّريبية (إطار الرقابة الضَّريبية).

في ماي 2016، نشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دليلاً (الامتثال الضَّريبي التعاوني – بناء أطر أفضل للرقابة الضَّريبية)، تحدِّد فيه إطار الحوكمة (إطار الرقابة الضَّريبية) لتحقيق الثقة المتبادلة بين المؤسسات والسلطات. يتضمَّن هذا الإطار كتلًا مختلفة:

- استراتيجية ضريبية محدَّدة تحت إشراف ومسؤولية الهيئات التنفيذية؛
- تطبيق هذه الرؤية الضَّريبية على جميع مستويات المؤسسة؛
- تحديد وتعيين مسؤوليات واضحة؛
- توثيق سيرورة العمليات بطريقة كاملة وواضحة؛
- الفحوصات والتحديثات بشكل منتظم للتنظيم والعمليات المطبقة.

يعدُّ موضوع الحوكمة الضَّريبية حاليًا محوريًا لمجموعة العشرين وصندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وبالتالي، في تقرير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/صندوق النقد الدولي الصادر في 1 مارس 2017 حول اليقين الضَّريبي، تم التركيز على برامج التعاون الطوعي كمتجهات لليقين القانوني للفاعلين الاقتصاديين (تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مارس 2017 صفحة 22)

1-1-الحوكمة الضَّريبية في بعض الدول:

ا-الحوكمة الضَّريبية والمؤسَّسات الفرنسية:

من خلال فرض تطبيق إجراءات داخلية على المؤسسات لمنع وكشف أعمال الفساد أو استغلال النفوذ، فإنَّ قانون Saipin 2 للشفافية ومكافحة الفساد وتحديث الحياة الاقتصادية الذي دخل حيز التنفيذ في جوان2017 يوسع قائمة التزامات المؤسسات من ناحية الحوكمة القانونية والجزائية، إذا لم يكن هناك بعد في القانون الوضعي الفرنسي التزامات بـــ"الحوكمة الرشيدة" في الضَّرائب، إلاَّ أنَّ فرنسا تتجه بالتأكيد، تحت تأثير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمفوضية الأوروبية والمبادرات العديدة التي تتخذها الدول باستمرار، نحو حوكمة ضريبية حقيقية للمؤسسات.

إنَّ إضافة كتلة الحوكمة الضَّريبية إلى مجموعات الحوكمة الأخرى في المسائل القانونية والجنائية، في ظل قانونSaipin 2، سيسمح للمؤسسة بالاستفادة من شبكة قراءة استراتيجية وتشغيلها وإدارتها بشكل أفضل المخاطر الضَّريبية والمالية والسمعة. ويؤدِّي بناء إطار الحوكمة الضَّريبية إلى مطالبة الجهات الاقتصادية الفاعلة بإتقان العمليات، البشرية والتقنية على حدٍ سواء.

إنَّ البيانات ككل هي التي تولد معلومات ضريبية، والغرض من هذا الإطار هو تقديم ضمانات للإدارة بشأن اتساق هذه المعلومات. وإذا لم يكن هناك إطار حوكمة ضرائب في القانون الفرنسي، فلن تُعفى المؤسسات الفرنسية منه. بالنسبة للفاعلين الاقتصاديين الفرنسيين، فإنَّ موضوع الحوكمة هو مصدر قلق ملموس بسبب الحاجة إلى الامتثال للأطر المحلية الموجودة في مختلف البلدان المضيفة، والتي غالبًا ما يتم تجاهلها من طرف فرنسا.

ب-الحوكمة الضريبية للمؤسسات في ألمانيا والمملكة المتحدة:

قدمت المملكة المتحدة مؤخرًا مطلبًا للكيانات الموجودة على أراضيها التي يبلغ حجم مبيعاتها أكثر من 200 مليون جنيه إسترليني أو التي يزيد إجمالي أصولها عن 2 مليار جنيه إسترليني بالنشر السنوي لاستراتيجيتها الضَّريبية. في ظل وجود مجمعات الشَّركات، تنطبق هذه العتبات على مستوى المجمع. بالإضافة

إلى ذلك، يغطي هذا الالتزام المؤسسات التي تقع ضمن نطاق التزامات الإبلاغ الخاصة بكل بلد على حدة، أي المؤسسات التي يتجاوز حجم مبيعاتها الإجمالي 750 مليون يورو. كما تتأثر بهذا الالتزام الفروع البريطانية أو المؤسَّسات الدائمة التابعة للمؤسسات الأجنبية.

تم الإصدار الأول انطلاقًا من 2017 للسنوات المالية التي تبدأ في 15 سبتمبر 2016 أو بعد ذلك. إذا كانت العقوبات المطبقة في حالة خرق التزام النشر غير مهمة إلى حدٍ ما (7500 جنيه إسترليني لأول 6 أشهر، مرة أخرى 7500 جنيه إسترليني للأشهر الستة التالية، ثم 7500 جنيه إسترليني شهريًا بعد 12 شهرًا)، إلاَّ أنَّ عدم النشر أو الإهمال في تحديد استراتيجيتها الضَّريبية من طرف هذه الكيانات سيؤدِّي إلى جذب انتباه السلطات الضَّريبية البريطانية، ويمكن أن يؤدِّي إلى رقابة من طرفها.

تسعى ألمانيا أيضًا إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال إنشاء "نظام إدارة الامتثال الضَّريبي" يعكس إطار الحوكمة الضَّريبية رغبات وزير المالية الألماني فولفغانغ شوبل Wolfgang Schäuble، وكان موضوع التوصيات فيما يتعلق بالامتثال الضَّريبي من قبل لجنة المحاسبين القانونيين. الفكرة الأساسية هي التحقق داخل المؤسسة، ممَّا إذا كان النظر في الضَّرائب منسجم على جميع المستويات.

ج-الحوكمة الضريبية للمؤسسات في إسبانيا وإيطاليا:

كما اعتمدت إسبانيا، في عام 2015، عناصر الحوكمة الضَّريبية، وبشكل أكثر تحديدًا من حيث المسؤولية داخل المؤسسة المدرجة. ينص التشريع الإسباني الآن على أنَّ مجلس إدارة المؤسسات المدرجة يجب أن يحدَّد بالضرورة الاستراتيجية الضَّريبية وكذلك سياسة تسيير ومراقبة المخاطر، بما في ذلك الضَّريبية. من جانبها، يجب أن تشرف لجنة المخاطر على فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر للمؤسسة، بما في ذلك المخاطر الضَّريبية.

أدخلت إيطاليا مؤخرًا نظامًا شاملاً للتعاون الطوعي، يشمل على وجه الخصوص إنشاء إطار الحوكمة الضَّريبية بالإضافة إلى علاقة الشفافية والثقة مع إدارة الضَّرائب الإيطالية. ومع ذلك، فإنَّ هذا النظام له نطاق محدود، من حيث أنَّه يتعلق فقط بدافعي الضَّرائب الكبار جدًا – المقيمين أو غير المقيمين – الذين يتجاوز حجم مبيعاتهم 10 مليارات يورو (1 مليار يورو إذا شاركت المؤسسات في البرنامج التجريبي لعام 2013).

من نشر الاستراتيجية الضَّريبية في المملكة المتحدة إلى المسؤولية الفردية للهيئات التنفيذية في ألمانيا، من خلال التزام الهيئات التنفيذية بتحديد الاستراتيجية الضَّريبية والسياسة الداخلية لإدارة المخاطر الضَّريبية في إسبانيا، أصبح إطار الحوكمة الضَّريبية الذي تواجهه المؤسسة متعدِّدة الجنسيات حاليًا أكثر تعقيدًا قد يمكن اعتبار مكوناتها إما فرصًا (بسبب إضافة الأمان)، أو كقيود (لأنها تثقل كاهل إدارتها التشغيلية اليومية).

كما ان المؤسسات التي تتوسع دوليًا تواجه فورا تحديًا مزدوجًا فيما يتعلق بالحوكمة الضَّريبية. النتائج الأولى من تطوير اللوائح على المستوى الدولي، والتي تتطلب منهم التأكد من امتثال المؤسسات التابعة لها للقيود التي تفرضها أطر الحوكمة الضَّريبية المختلفة في البلدان المضيفة، والثاني هو ضمان الاتساق العام على مستوى المجمع.

د-الحوكمة الضَّريبية في تونس:

بالرغم من بداية الاهتمام بالحوكمة الضَّريبية إلاَّ أنَّ هذه لم يتم الإشارة إليها صراحة ضمن مختلف مواثيق الحوكمة التي اعتمدتها عدة دول، حيث تمَّ تفضيل إدراجها ضمن الالتزامات المحاسبية والمالية ما عدا في بعض المواثيق، وعلى هذا الأساس فقد بادرت عدَّة دول إلى إدراج بعض التوصيات المتعلقة بالضَّريبة ضمن في مواثيق الحوكمة ومن بين الإجراءات التي يقترحها المعهد العربي لرؤساء المؤسَّسات في دليله العملي لحوكمة المؤسَّسات التونسية (المعهد العربي لرؤساء المؤسسات بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2008)، حول تدعيم الشفافية الضريبية ما يلي:

- ادخال المؤسَّسة ضمن تنظيمها وظيفة جبائية، تكون مهمتها التحكم في المخاطر الجبائية وتحسين سياستها الجبائية؛
- استشارة خبراء لأخذ آرائهم في مجال تأويل وتطبيق الاتفاقيات والأنظمة الأساسية والتراتيب بالنظر إلى الجباية؛
- اللجوء إلى الإدارة الجبائية لطلب رأيها كلما لاقت مشكلاً في تأويل النُّصوص الجبائية (وهي تقنية تتمثل في إبداء سلطة إدارية لرأي بناء على طلب مقدم للفصل في مسألة قانونية، ممَّا يؤدِّي إلى تجنب المؤسَّسة لمنازعات جبائية، واكتسابها سيرة حسنة لدى الإدارة الجبائية؛
- مساعدة محافظ الحسابات على تثبت احتمال وجود مخاطر جبائية، ومده بكل الوثائق والمعلومات الضرورية لهذا الغرض.

2-المسؤولية الاجتماعية والضَّريبة:

تزايد الأزمات المالية الأخلاقية والبيئية للمؤسسات الكبرى في السنوات الأخيرة أدَّى إلى ظهور مفاهيم كمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية التي من شأنها إعادة التوازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومعالجة الفجوة بين العوائد المالية للمؤسسات وواجباتها تجاه مختلف أصحاب المصلحة بما فيها المجتمع والبيئة.

اختلف كتّاب الإدارة والاقتصاد في إعطاء مفهوم محدَّد للمسؤولية الاجتماعية. حيث يرى (Carroll, Oct 1979 p. 500) أنَّ المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة تشمل على مستويات أربعة:

- كفاءة الأداء الاقتصادي؛
- الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل المنظمة في ظلها؛
- مسؤولياتها الأخلاقية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه؛
- المسؤولية الخيرة وتعني مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها.

أمَّا المنظمة العالمية للمعايرة فترى أنَّ المسؤولية الاجتماعية ممارسات تقوم م بها المنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع

المجتمع والتنمية المستدامة، ترتكز المسؤولية الاجتماعية على السُلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة.(Capron, et al., 2007 p. 23)

ونظرا لأهمية المساهمات التي تقدمها المؤسَّسات في شكل ضرائب تساهم في تحسُّن الخدمات المقدمة للمجتمع والفضائح الضَّريبية التي جعلت المؤسَّسات تتفادى دفع نصيبها من الضَّرائب وهذا على حساب أصحاب المصالح الآخرين، حيث أصبحت عدة أطراف ذات الصلة (منظمات غير حكومية، إدارة الضرائب، المنظمات الدولية، ocde) تطالب المؤسَّسات بتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية مقابل ما تحققه من أرباح، ويأتي ذلك من خلال دفع نصيبها العادل من الضَّرائب وبأكثر شفافية وبضرورة إدراج الضَّرائب ضمن مسؤولياتها الاجتماعية، وعلى هذا الأساس أصبح دفع الضَّريبة يتعدَّى كونه التزام قانوني فقط بل أصبح يُنظر إليه كأحد مؤشرات المسؤولية الضَّريبية.

بالتالي أصبحت المسؤولية الاجتماعية في إطار القضايا الضَّريبية موضوع اهتمام أكبر من طرف العديد من أصحاب المصالح، ومطالبة المؤسَّسات بشفافية ومسؤولية أكبر في التسيير الضَّريبي الذي تتبعه حيث أصبح على المؤسَّسات حتمية الموازنة بين تخفيض الضَّرائب ومخاطرها كتكلفة تؤثر على نتائجها وبين اعتبار الضَّرائب كمساهمة اقتصادية في المجتمع من جهة أخرى.

يجب أن تسيير المسؤولية الاجتماعية والضَّريبية جنبًا إلى جنب، لأنَّ العديد من المؤسسات تواجه رقابة شديدة على ممارساتها الضَّريبية، بالإضافة إلى أنَّ الدعاية السلبية التي يحركها الإعلام يمكن أن تؤثر مباشرة على النتائج المالية (Narotzki, 2017 p. 12)، فالضَّرائب هي الطريقة الأساسية التي يمكن للمؤسسات أنَّ تنخرط فيها بشكل إيجابي في المجتمع حيث يشار هنا إلى مفهوم آخر هو المواطنة الضَّريبية للمؤسَّسات، وتعني أنَّ هذه الأخيرة يجب أن تمتثل لكلٍ من نص وروح قوانين الضَّرائب في جميع دول العالم التي تعمل فيها (Eichinger p. 10)، وهذا لا يعني من جهة أخرى مطالبة المؤسَّسة بدفع مبلغ أكبر من الضَّرائب وإنّما أن تدفع ضرائبها المستحقة دون تأخير أو تهرب قد يقلل من حجم التزاماتها.

بعض الدراسات الميدانية حاولت تسليط الضَّوء على علاقة المسؤولية الاجتماعية بالتسيير الضَّريبي (Lanis, et al., 2012) توصلا إلى أنَّ المؤسَّسات الأكثر مسؤولية اجتماعيًا تكون أقل انخراطًا في التسيير الضَّريبي العدواني في المؤسَّسات الاسترالية.

([DesLands, et al., 2014) دراسة قام في بيئة المؤسَّسات الكندية توصلت إلى أنَّ المؤسَّسات التي أظهرت درجة عالية من المسؤولية الاجتماعية أظهرت بالمقابل نسبًا مرتفعة من العدوانية تجاه الضَّريبة، حيث أشار الباحثان إلى أنَّ المؤسَّسات المسؤولة اجتماعيًا ليست بالضَّرورة أقل انخراطًا في التسيير الضَّريبي، وفسَّر الباحثان هذه التصرفات تجاه الضَّريبة أنَّ خطر جلب أنظار وسائل الإعلام ضعيفٌ بسبب سرية وعدم توفر المعلومات الضَّريبية مع إقرارهم بصعوبة تفسير النتائج الموصل إليها.

2-1-ميثاق المسؤولية الضَّريبية و مدونة حسن السُّلوك الضَّريبي:

كأسلوب حديث في حوكمة العلاقات بين المؤسسات و أصحاب المصالح قامت عدة مؤسسات بوضع مواثيق السُّلوك الأخلاقي ومجموعة القواعد والقيم و المسؤوليات و الالتزام بتطبيقها ، بالمقابل بادرت عدة مؤسَّسات إلى إصدار مدونة حسن السيرة او السلوك الضريبي، تحتوي هذه الأخيرة على السياسة الضَّريبية المنتهجة من طرف المؤسَّسة، وقصد التعرف على مضمونها تم الاستعانة بمدونة حسن السيرة لبنك (2019) Société Générale ووثيقة السياسة الضَّريبية لمؤسَّسة(2021) SAFRAN

ا-مدونة حسن السيرة الضَّريبي لبنك Société Générale:

منذ نوفمبر 2010، تبنت Société Générale مدونة حسن السيرة الضَّريبي. يصف هذا القانون المبادئ والإطار العام الذي يوجه المجموعة فيما يتعلق بالضَّرائب الخاصة بها، والتي تنطبق على عملائها في علاقاتهم مع المجموعة. كما أنَّه يتعامل مع العلاقات مع السُّلطات الضَّريبية. لا تتعامل هذه المدونة مع القواعد المطبقة في سياق التزاماتها في مكافحة غسيل الأموال.

كما يخضع جميع موظفي البنك للامتثال لهذه المدونة، والغرض هو الحفاظ على سمعة البنك وتخفيض المخاطر الضَّريبية.

تنقسم مدونة البنك إلى عدَّة فروع(Code de Conduite Fiscale Du Groupe) :

✓ **مبادئ بنك Société Générale:**

- يضمن البنك الامتثال في جميع البلدان التي يعمل فيها المجمع مع القواعد الضَّريبية المطبقة على أعمالها وفقًا للاتفاقيات الدولية والقوانين الوطنية؛
- في إطار علاقاته مع العملاء، يتأكد البنك من إبلاغهم بالتزاماتهم الضَّريبية المتعلقة بالمعاملات التي تتم معه وأنَّ البنك يمتثل لالتزامات إعداد التقارير التي تنطبق، عند الاقتضاء، بصفتها صاحب الحساب أو بأي صفة أخرى؛
- في علاقاتها مع السلطات الضَّريبية، تسعى Société Générale جاهدة للامتثال الصارم للإجراءات الضَّريبية، وتضمَّن المحافظة على علاقات الجودة وحمايتها من أي مخاطر تتعلق بالسمعة؛
- لا يشجع البنك أو يروج للتهرب الضَّريبي سواءٌ لصالحه أو لمؤسساته الفرعية أو لعملائه.
- لدى بنك Société Générale سياسة ضريبية تتماشى مع استراتيجيتها للربحية المستدامة وتمتنع عن أي معاملة سواء لحسابها الخاص أو لحساب عملائها، والتي يعتمد غرضها أو تأثيرها على البحث عن ربح ضريبي بشكل أساسي، ما لم يكن ذلك وفقًا لنوايا المشرع.

✓ **تطبيق السياسة الضَّريبة للمجمع:**

- مديرية الضَّرائب لبنك Société Générale، هي المسؤولة عن السياسة الضَّريبية للمجمع، والتي تشمل بشكل خاص تسيير جميع المخاطر الضَّريبية. هذا القسم مسؤول عن حماية سمعة البنك في جميع الأمور المتعلقة بالضَّرائب، باعتبارها وظيفة دعم مستقلة وملحقة بالأمانة العامة؛

-يتم دعم مديرية الضَّـــرائب في مهمتها من قبل مصـــالح الضَّـــرائب، المدمجة في بعض البلدان أو الكيانات في المديريات المالية للبنك؛

- وفقًا لإجراءات حوكمة المجمع، يجب على مديرية الضَّـرائب التحقق من المخاطر الضَّـريبية عندما تكون عنصـرًا رئيسيًا في المنتجات أو العمليات أو القرارات التجارية. يتم إجراء هذا التحقق من قبل مديرية الضَّـــرائب داخل لجان المنتجات الجديدة، من خلال التوقيع على أوراق الاســـتثمار أو أي إجراء محدَّد آخر. قد تكون مدعومة بآراء المسـتشـارين الخارجيين عندما يخضـع قانون الضَّـرائب لعدة تأويلات؛
- تم وضع إجراءات محدَّدة لضمان التحقق الفني من التصريحات الضَّريبية المقدمة من قبل المجمع لجميع الضَّرائب وفي جميع الولايات القضائية.

✓ **مبادئ أساسية:**

يتم تنفيذ المبادئ الأساسية المنصوص عليها في مدونة حسن السيرة على النحو التالي:

- يعتبر التسيير الضَّريبي الفعَّال شرعيًا عندما يدعم نشاطًا تجاريًا حقيقيًا، والذي يجب أن يُفهم على أنه يحتوي على مادة مرتبطة بالمعاملات التي يتم تنفيذها؛
- يجب تفســير هذا المبدأ على أنه يتطلب مســتوىً مناســبًا من الجوهر والكفاءة التي يتم تقييمها وفقًا لطبيعة النشـاط الفعلي؛ نتيجة لذلك، تحظر المعاملات ذات الطابع الضَّـريبي الحصـري. المعاملات للأغراض ضـــريبية أســـاسًـــا هي معاملات أو تعاقب لمعاملات ســـواءٌ كانت وهمية أو بدون دافع اقتصادي أو حقيقي، أي جوهرية ومبررة؛
- في هذا السـياق، الهدف من الصـفقة، سـواءٌ كانت اقتصـادية أو على الأملاك، يجب أن تكون غير مصطنعة ومتماسكة وذات مصداقية ووفقًا لنوايا المشرع؛ تلتزم المجموعة بسياسة صارمة فيما يتعلق بالملاذات الضَّريبية؛
- لا يُسـمح بإنشـاء المجموعة في دولة أو أقليم مدرج في القائمة الفرنسـية الرسـمية للدول والأقاليم غير المتعاونة (NCCT) ويتم إجراء مراقبة محدَّدة على أساس قائمة موسعة من البلدان والأقاليم.
- يجب أن تلتزم كيانات المجموعة الموجودة خارج فرنســا أيضًــا بأيّ قائمة محلية، في حالة وجود مثل هذه القائمة، بالإضافة إلى القائمة الفرنسية الرسمية وقائمة Societe Generale الموسعة.

✓ **خطوط الأعمـال:**

يُســمح لخطوط الأعمال بالعمل مع الأطراف المقابلة والموزعين والعملاء المقيمين أو المنشـــأة في الدول والأقاليم غير المتعاونة (NCTs) المدرجة في القائمة الفرنسية الرسمية، شريطة أن: لا تخضـع المجموعة لنظام العقوبات ETNCs ؛ لا يرتبط موقع العميل ارتباطًا مباشـرًا بإعداد المعاملة (الهيكل الموجود مسـبقًا في مكانه)؛ الاحترام الكامل لالتزامات الشفافية الضَّريبية تجاه أي إدارة معنية.

✓ **سعر التحويل:**

تتبع المجموعة معايير التسعير التحويلي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). ومع ذلك، قد يحدث أن القيود المحلية تجعل من الضَّروري الخروج عن منهجيات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي؛ في هذه الحالة، يجب توثيق القيود المحلية.

✓ **العمـلاء:**

لا تشجع مجموعة سوسيتيه جنرال أو تسهل: انتهاكات القوانين أو اللوائح الضَّريبية؛ تنفيذ المعاملات للأغراض الضَّريبية بشكل أساسي على النَّحو المحدَّد في مدونة السُّلوك الضَّريبي، ما لم تتوافق مع نوايا المشرع العمليات التي ستعتمد فعاليتها على عدم إرسال المعلومات إلى السلطات الضَّريبية.

✓ **الامتثال للمدونـة:**

للامتثال لهذه المدونة، يجب على الموظفين، على وجه الخصوص:

- في علاقتهم بالسُّلطات الضَّريبية التأكد من أنَّ المعاملات المنفذة تتوافق مع قانون الضَّرائب المحلي وكذلك مع اللوائح والالتزامات الضَّريبية. التأكد من أنَّ الإقرارات الضَّريبية والمدفوعات الضَّريبية تتم وفقًا لجميع القوانين المحلية. الحفاظ على علاقة مهنية وتعاونية مع السلطات المحلية. التأكد من أنه في حالة حدوث نزاع، يتم إرسال جميع المعلومات الضرورية؛
- شفافية تامة وكاملة بما يتوافق مع الأحكام القانونية. احتفظ بجميع السجلات الضَّريبية وقم بإعداد التقارير الضَّريبية كما هو مطلوب بموجب قوانين البلدان التي تأسست فيها Societe Generale أو التي يوجد بها عملاؤنا. تأكد من اتخاذ جميع القرارات على المستوى الهرمي الصَّحيح وموثقة بشكل صحيح من أجل تسليط الضَّوء على الحقائق والاستنتاجات والمخاطر التي تنطوي عليها؛
- في العلاقات مع العملاء عدم مساعدة العملاء أو تشجيعهم على مخالفة القوانين أو اللوائح الضَّريبية. لا تسهل أو تدعم المعاملات مع العملاء الذين تعتمد فعاليتهم على عدم نقل المعلومات إلى السُّلطات الضَّريبية؛
- عدم إنشاء أو اقتراح عمليات للأغراض الضَّريبية بشكل أساسي، والتي تُفهم على أنَّها عمليات أو تعاقب عمليات ذات طبيعة مصطنعة، دون دافع اقتصادي أو مالي حقيقي، أي جوهري ومبرَّر، إلاَّ إذا كانت متوافقة مع النَّوايا من المشرِّع؛
- يمكن للموظفين الذين لديهم أسئلة حول التطبيق الصَّحيح لهذه المدونة إحالتها إلى مديرهم المباشر أو مباشرة إلى جهة الاتصال المخصَّصة لهم في مديرية الضَّرائب.

✓ **الإجراءات المتعلقة بقواعد السُّلوك المهني:**

- تشكل مدونة قواعد السُّلوك الضَّريبي للمجموعة مجموعة من المبادئ المشتركة والمطبقة في جميع أنحاء المجموعة، والتي تشكل مرجعًا أساسيًا. تمت الموافقة على المدونة من قبل مجلس الإدارة.

- مدونة قواعد السُلوك الضَّريبي هي وثيقة جماعية يجب أن تطبقها جميع كيانات مجموعة سوسيتيه جنرال ولا يمكن تغييرها أبدًا لأخذ مواقف محلية معينة في الاعتبار. وهي تحدِّد المعايير الدنيا التي يجب تطبيقها، بما في ذلك في البلدان التي تكون فيها اللوائح الضَّريبية المحلية أكثر مرونة.
- بعبارة أخرى، حتى إذا كانت القواعد الفنية المحلية أو السلطات الضَّريبية لبلد ما تسمح بمنتج أو معاملة، فإنَّ ذلك سيثبت بالتالي عدم امتثاله لمبدأ واحد أو أكثر من مبادئ مدونة قواعد السُلوك.
- ضريبة المجموعة، لن يتم التحقق من صحة هذا المنتج أو هذه المعاملة. ومع ذلك، في حالات محدَّدة حيث تسمح الميزة الضَّريبية فقط بتنفيذ معاملة ولكن يتم الحصول عليها وفقًا لنية المشرع، تعتبر هذه الميزة الضَّريبية قد تم الحصول عليها بالامتثال الكامل لمدونة قواعد السُلوك الضَّريبي.
- التعديلات بسبب القواعد المحلية: إذا طلبت السلطات أو المنظم المحلي تعديلات توافق المجموعة على الالتزام بها، فيجب تمييزها عن وثيقة المجموعة لتحديد التعديلات المذكورة بوضوح. تم العثور على هذا السيناريو في المملكة المتحدة حيث تم تجميع تعديلات محدَّدة وأكثر صرامة في ملحق لوثيقة المجموعة.

ب-وثيقة السياسة الضَّريبية لمؤسَّسة SAFRAN:

مؤسَّسة فرنسية متعدِّدة الجنسيات تنشط في قطاع صناعة معدات الطيران Safran تعتقد أنَّ السياسة الضَّريبية العادلة والمستدامة للمجمع ضرورية لدعم أعمالها على المدى الطويل. وبالتالي، فإنَّه ليس لديها سياسة ضريبية حسب الدولة ولكن سياسة عالمية تنطبق على جميع مؤسسات المجمع والهدف هو الوقاية مختلف المخاطر.

تستند السياسة الضَّريبية للمجمع على 3 مبادئ رئيسية (POLITIQUE FISCALE DU GROUPE SAFRAN , Octobre 2021) :

- ضمان الامتثال لقوانين الضَّرائب المحلية المختلفة في جميع البلدان التي يعمل فيها المجمع؛
- مساعدة الموظفين من خلال تقديم الاستشارة الضَّريبية؛
- نشر نهج ضريبي متسق عبر المجمع.

✓ **الامتثال الضَّريبي وتسيير المخاطر الضَّريبية:**

- تولد الأنشطة التي تقوم بها المؤسَّسة حول العالم ضرائب معتبرة ومتنوعة، حيث يقوم المجمع بدفع الضَّرائب على الشَّركات والضَّرائب المحلية والجمارك ورسوم التسجيل والرسوم الاجتماعية والعديد من الضَّرائب الأخرى المتعلقة بالنشاط الذي يتم تنفيذه في جميع البلدان المعنية.
- وفي هذا الإطار فالمؤسسة ملتزمة بالامتثال لجميع قوانين وقواعد ولوائح الامتثال الضَّريبي المعمول بها في جميع الولايات القضائية التي تعمل فيها المجموعة.
- بسبب التعقيد والتطور المستمر لقوانين الضَّرائب المختلفة في جميع أنحاء العالم، يدعو Safran أحيانًا مستشارين خارجيين لضمان فهم النُّصوص الضَّريبية وتطبيقها بشكل صحيح.

✓ **الحوكمة:**

- يرأس وظيفة الضَّـــرائب مدير ضـــرائب المجمع تحت مســـؤولية نائب الرئيس التنفيذي للمجمع. هذا الأخير، وهو أيضًـا عضـو في اللجنة التنفيذية لمؤسسـة Safran SA، يقدم تقاريره مباشرة إلى الرئيس التنفيذي.
- تنظيم وظيفة الضَّرائب عالميًا. وهذا يضمن أن تكون الممارسات، كلما أمكن، موحدة ومتسقة من ولاية قضـــائية إلى أخرى: يتكون فريق الضَّـــرائب من خبراء ضـــرائب محترفين مؤهلين يضـــمنون الامتثال للوائح الضَّريبية المختلفة.
- تقدم Safran الدَّعم لجميع موظفيها الذين يتعين عليهم التعامل مع الأمور الضَّريبية. تضمن المجموعة أنَّ لديهم المهارات والخبرة الفنية اللازمة لممارســة مســؤولياتهم في المســائل الضَّــريبية ويمكنهم أداء عملهم بأفضل ما لديهم من قدرات.

✓ **إدارة المخاطر الضَّريبية:**

- حدَّد المجمع سياسة إدارة المخاطر العالمية (Enterprise Risk Management –ERM)، والتي تتوافق مبادئها مع توصيات (Autorité des Marchés Financiers (AMF، وأحكام قانون AFEP–MEDEF، والمعايير المهنية (COSO ERM).
- حيث يتم تطبيق نظام إدارة المخاطر العالمي للمجمع على جميع أنشـطتها، وفقًا لقواعد الحوكمة التي تنطبق على الكيانات المختلفة التي تشكل المجمع. وتعتمد إدارة المخاطر على إتباع منهجية مشتركة بين جميع هذه الكيانات من خلال شبكة من الخبراء.
- يتم دمج العمليات الضَّـــريبية التي تديرها مديرية الضَّـــرائب بشـــكل كامل في نطاق إدارة المخاطر المؤسَّسية. تتم مراجعتها سنويًا من قبل مديرية المخاطر والتأمين في إطار سياسة الإدارة المخاطر الشاملة.

✓ **استراتيجية ضريبية تدعم أنشطة المجموعة:**

- لا تفرض الحوكمة الداخلية إرشـــادات حول المســـتوى المقبول للمخاطر ولم تســـع الأطراف الأخرى للتأثير عليه.
- المجمع ليس له هدفٌ محدَّد من حيث المبلغ أو النسبة المئوية للضـريبة التي يجب دفعها ولا يشـارك في التسيير الضَّريبي العدواني.
- تتماشى الاستراتيجية الضَّريبية مع الاستراتيجية التجارية ونشاط المجمع. وتساهم مديرية الضَّرائب في دعم هذه الاستراتيجية من خلال خلق القيمة وحماية أصول المساهمين.
- هدف مديرية الضَّرائب هو التأكد من أنَّ جميع الموظفين الذين لديهم مسؤوليات ضريبية أو أنشطة قد يكون لها آثار ضـــريبية لديهم نهج مشـــترك فيما يتعلق بكيفية تحديد المخاطر الضَّـــريبية وتقييمها والإبلاغ عنها وإدارتها.

- تمتثل سافران لتوجيهات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بشأن أسعار التحويل: يضمن المجمع أنَّ المعاملات داخل المجموعة تتوافق مع مبدأ التجارة الحرة. وبالتالي توزع أرباحها وتخضعها للضَّرائب في البلدان التي يتم فيها إنتاج القيمة المضافة. يعلن المجمع عن تقاريره لكل دولة على حدة ("CBCR") كل عام وفقًا للإجراء رقم13 من خطة تآكل القاعدة الضَّريبية وتحويل الأرباح بالإضافة إلى المبلغ الإجمالي للضَّرائب في وثيقة التسجيل الشامل الخاصة بها.
- من أجل اكتمال المعلومات المقدمة، قررت Safran، اعتبارًا من عام 2021، أن تنشر في سياستها الضَّريبية للمجموعة المعلومات الضَّريبية الرئيسية، أي الدخل قبل الضَّريبة على الشَّركات والضَّرائب الأخرى حسب المناطق جغرافية.

✓ **مدونة السُّلوك المهني:**

- تتعهد مؤسسة Safran بالتعاون بشفافية كاملة مع السلطات الضَّريبية بشأن المسائل الضَّريبية للمجمع وتزويدها بالمعلومات اللازمة لإجراء عمليات تدقيقها. يعمل سفران مع السلطات الضَّريبية بطريقة استباقية ومهنية. بمجرد الضَّرورة، يستجوب سفران السلطات الضَّريبية من أجل الحصول على توضيحات منها بطريقة وقائية. في حالة وجود خلاف حول مسألة ضريبية معينة، فإنَّ المجموعة تسعى جاهدة قدر الإمكان لإيجاد حل توافقي وحل المشكلة.
- على سبيل المثال، في 14 مارس 2019، دخلت Safran في بروتوكول شراكة ضريبية مع الدولة الفرنسية يستند في المقام الأول إلى الشفافية في تبادل المعلومات مع سلطات الضَّرائب الفرنسية.
- هذا السُّلوك هو أساس علاقة عمل بناءة طويلة الأمد بين مجموعة سفران والسلطات الضَّريبية المختلفة.

3-المعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح والشفافية في التسيير الضَّريبي:

3-1-الإفصاح عن الوضعيات الضريبية غير المؤكدة في القوائم المالية:

كانت الصدمة الخارجية التي أحدثها سقوط Enron خطيرة التداعيات، بما في ذلك التشكيك في موثوقية وشفافية البيانات المالية. حيث تم الوقوف على عدة تجاوزات، و أظهرت التقارير أنَّ هذه الأخيرة تضمَّنت التلاعب بالأرباح المحاسبية، واعتماد استراتيجيات التسيير الضَّريبي العدواني لتخفيض الدخل الضَّريبي دون المساس بالدخل المحاسبي وتواطؤ المدقق الخارجي الذي لم يدقق بشكل صحيح البيانات المالية ومساهمته في تقديم صورة خاطئة للوضعية المالية، بالإضافة إلى القيام بخدمات استشارة خارج مجال مهمته الرقابية، مثلت هذه الأحداث بداية جديدة لعصر الشفافية الضَّريبية. (Latulippe, 2021 p. 454)

بسبب كثرة المشاكل التي تم تحديدها في أعقاب قضية Enron (وفضائح أخرى لاحقًا)، اقترحت جهات فاعلة حلولًا مختلفة (Gravelle, 2003) من بين هؤلاء، قانون Sarbanes-Oxley، المعتمد في 2002 وكان من بين أهدافه الأخرى تعزيز نظام الرقابة الداخلي واستقلالية التدقيق.

وفقًا للمادة 404 من القانون، المسمى "تقييم الإدارة للضَّوابط الداخلية"، يجب على المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية للولايات المتحدة إعداد تقرير حول الرقابة الداخلية مرفقًا بالتقرير السنوي. يجب أن يؤكد هذا التقرير أنَّ الإدارة مسؤولة عن إنشاء والحفاظ على هيكل وإجراءات رقابة داخلية مناسبة للإبلاغ المالي. كما يجب أن تحتوي على تقييم لفعالية هيكل الرقابة الداخلية وإجراءات الابلاغ المالي عند تاريخ إقفال الحسابات. يجب على المدققين، بدورهم، أن يشهدوا على تقييم الإدارة لنظام الرقابة الداخلية (Stolowy, 2003).

كما نص القانون على تقييد الخدمات التي يمكن أن يقدمها مكتب التدقيق لعملائه. ومع ذلك، فإنَّه لا يحتوي على أي قيود فيما يتعلق بخدمات الاستشارة الضَّريبية. وبالتالي إمكانية تقديم هذه الخدمات بعد طلب الموافقة من لجنة التدقيق.

بعد مرور سنة، ظهر قانون الأمن المالي في فرنسا ليتم تطبيقه على سنوات المحاسبة التي تبدأ بعد جانفي 2003. وينص هذا القانون على أنَّه يجب على رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإشراف في أي مؤسسة عامة محدودة تقديم حساب في التقرير الوارد في تقرير الإدارة بإجراءات الرقابة المنفذة من قبل المؤسسة (المواد L225-37 و L225-68 من القانون التجاري). كما يجب على المدققين القانونيين أن يقدموا، في تقاريرهم، ملاحظات حول تقييم الرقابة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة والمتعلقة بإعداد ومعالجة المعلومات المحاسبية والمالية بما فيها الضَّريبة.

أمَّا فيما يتعلق بالمعايير المحاسبية والشفافية الضريبية، زادت الحاجة إلى مزيد من الإفصاح فيما يتعلق بمصادر الفروق بين النتيجة المحاسبية والضَّريبية حيث قام مجلس معايير المحاسبة المالية بإصدار التفسير (FIN 48) سنة 2006 المتعلق بالمعالجة المحاسبية للوضعيات الضريبية الغير مؤكدة. حيث يتعين على المؤسسات الإفصاح عن مواقف ضريبية غير مؤكدة، بما في ذلك قضايا أسعار التحويل.

وبالتالي تم تطوير هذا المعيار المحاسبي لزيادة شفافية البيانات المالية فيما يتعلق بالتسيير الضَّريبي العدواني. بعد ذلك، سمح هذا المعيار أيضًا للسلطات الضَّريبية تصميم أداة للوصول إلى مزيد من المعلومات المتعلقة بالتسيير الضَّريبي للمؤسَّسات.

قدم هذا المعيار طريقة أكثر منهجية للإبلاغ عن المزايا الضَّريبية غير مؤكد في القوائم المالية المعدة من طرف المؤسَّسات بمقتضي المبادئ المحاسبية الأمريكية المقبولة عمومًا USGAAP. شكل هذا الأخير تغيير كبير في طريقة التسجيل المحاسبي للمخصصات الضَّريبية في القوائم المالية. في الواقع، قبل FIN 48، لم تذكر البيانات المالية كيفية التسجيل المحاسبي للمخاطر الضَّريبية المتعلقة بالتسيير الضَّريبي. ممَّا يسمح لمستخدمي البيانات المالية بالتعرف على المخاطر الضَّريبية التي قد تواجه المؤسَّسة بسبب رفض محتمل للسلطات الضَّريبية لاستراتجيات التسيير الضَّريبي المنتهجة.

بموجب هذا المعيار المحاسبي الجديد، يتم التقييم والتسجيل المحاسبي لكل موقف ضربي غير مؤكد من خلال حساب الاحتياطي وفقًا للمخاطر المالية المصاحبة لاحتمال رفض الموقف الضَّريبي للسلطات الضَّريبية.

سرعان ما أصبح هذا المعيار المحاسبي أداة مهمة للسلطات الضَّريبية الأمريكية. وهكذا، سنة 2010، أصدرت تعليمة بضرورة إعداد المواقف الضَّريبية غير المؤكدة بدقة في أوراق العمل، مرفوقا بمختلف الملاحق وإرسالها مع التصريح الضَّريبي الأمريكي. وتحتوي على كيفية حساب المبلغ المقيد لكل وضيعة ضريبية غير مؤكدة بالإضافة لمستوى الخطر وطبيعة العملية الضَّريبية.

ممَّا يسمح للسلطات الضَّريبية بتقليل عدم تماثل المعلومات بينها وبين دافعي الضَّرائب والاطلاع المسبق على الوضعية الضَّريبية للمؤسَّسة دون انتظار الحصول على هذه المعلومات عند اللجوء إلى رقابة ضريبية.

ويرى خبراء الضَّرائب بإمكانية استغلال هذه الوثيقة من قبل السلطات الضَّريبية، حيث تصبح "ورقة الطريق "خلال عمليات الرقابة الضَّريبية. (Dolan, 2010 p. 12) كما أطلق الخبراء والأكاديميون والمهنيون على هذه **الأخبار** معيار "تغيير قواعد اللعبة" من خلال وصفهم بأنَّها "التغيير الأهم في محاسبة ضرائب الدخل في خلال العقد الماضي " (Blouine, et al., 2011 p. 02) والمتوقع أنَّه بالإضافة إلى زيادة الشفافية، هذا المعيار من شأنه تقليل عدوانية التسيير الضَّريبي، لأنَّ الاحتياطي المرتفع يمكن أن يكون له تأثيرٌ سلبي على قيمة المؤسسة.

من جهته قام مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB سنة 2017 بإصدار التفسير IFRIC23 المعنون بـ"عدم التأكد المتعلق بمعالجة الضَّرائب على النتيجة" والذي جاء لتوضيح المعيار المحاسبي الدولي IAS12 الضَّرائب على النتيجة هذا التفسير مشابه من حيث المبدأ لتفسير FIN48 مع بعض الاختلافات، وبالتالي يجب على جميع المؤسَّسات التي تنشر القوائم المالية بموجب المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS)، الالتزام بهذا التفسير.

3-2-معايير الافصاح عن الضَّريبة الخاصة بكل بلد على حدة:

عملت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على جبهات مختلفة في الشفافية الضَّريبية تجاه الإدارات الضَّريبية. في الواقع، تمثل الأنظمة القائمة على النظام التصريحي للضريبة مشكلة عدم تناسق المعلومات. أحد التحديات الرئيسية على المستوى الدولي هو تمكين الإدارة الضَّريبية لبلد ما الحصول على معلومات حول الأنشطة التي تقوم بها المؤسَّسات في الخارج. وهكذا، بادرت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لعدة عقود على تطوير آليات مختلفة لدعم تبادل المعلومات بين البلدان، من خلال الاتفاقيات الضريبية الثنائية والمتعدِّدة الأطراف، واتفاقيات التبادل. خاصة في سياق المشروع الهادف إلى مكافحة التآكل القاعدة الضَّريبية وتحويل الأرباح (BEPS)، (تآكل القاعدة وتحويل الأرباح) التي تم إطلاقه سنة 2013، أنشأت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أداة متعدِّدة الأطراف توفر التبادل التلقائي للمعلومات بين البلدان.

يعدُّ التسيير الضَّريبي من قبل المؤسسات متعدِّدة الجنسيات أكثر غموضًا من حيث أنَّه ينطوي على الكيانات في مختلف البلدان وهي تنظم أنشطتها بطريقة قانونية، ومن خلال ذلك فإنَّ المؤسسة في بلد ما تدفع ما يجب دفعه من ضرائب فقط بموجب القانون يسمح لها بتخفيض معدل الضَّريبة الفعلي من خلال الاحترام الحرفي للقوانين، هذا الادِّعاء يبقي النقاش على أساس الشرعية، ويبعده عن الاعتبارات المتعلقة بالمسؤولية

الاجتماعية للمؤسسات. في الواقع، يسمح للمؤسسات بذلك تبرير معدَّل ضرائب فعَّال عالمي يقترب من الصِّفر، والذي على مستوى المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية سيكون من الصَّعب عليهم تبريره. في هذه الظروف، من شأن التقرير لكل دولة على حدة أن يجعل الشُّؤون الضَّريبية للمؤسسات متعدِّدة الجنسيات أكثر شفافية للجمهور وتوفير المعلومات للنَّظر في مدى مسؤولية السُّلوك الاجتماعي لهذه المؤسسات.

كما أنَّ السلطات الضَّريبية في كل من هذه البلدان لديها حق الوصول إلى جزءٍ من المعلومات فقط. ولذلك فإنَّ الوصول إلى المعلومات الضَّريبية ضروري لعمل الإدارات من جهة لضمان الامتثال والتصدِّي للتهرب الضَّريبي، ومن ناحية أخرى لفهم الممارسات الضَّريبية للمؤسَّسات وإبطال أو إعادة النظر في العمليات التعسُّفية.

تم طرح شرط الإبلاغ عن كل دولة في بداية الأمر من قبل الاستاذ و الناشط Richard MURPHY و هو احد مؤسسي جمعية شبكة العدالة الضريبية و بدعم من جمعية المحاسبة وشؤون الأعمال (AABA) سنة 2003. واقترح هذا الناشط معيار محاسبي يتطلب إفصاح المؤسسات متعدِّدة الجنسيات عن المعلومات المتعلقة بالأنشطة الممارسة في جميع البلدان التي تعمل فيها.

تشمل هذه المعلومات: اسم جميع الفروع والمؤسسات التابعة، موقعها، أنشطتها، قيمة مبيعاتها ومشترياتها، القيمة المتولدة من قبل الكيانات والأرباح المحققة وكذلك الضَّرائب المدفوعة عن كل بلد. كان الهدف الرئيسي لهذا الاقتراح هو تقديم معلومات للمساعدة في تقييم المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات، والمخاطر، درجة المساهمة في المجتمع والضَّرائب المدفوعة(Murphy, 2003) .

نشطاء الضَّرائب (شبكة العدالة الضَّريبية، جمعية المحاسبة وشؤون الأعمال وآخرون) دعموا المبادرة وروجوها للجمهور. وقد ساعدت جهودهم في تأجيج الوضع المحيط بفضائح التهرب الضَّريبي للمؤسسات المتعدِّدة الجنسيات.

في عام 2010، ناقشت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اقتراح تقديم التقارير حسب البلد من خلال عمل مجموعة العمل المسؤولة عن تطوير المبادئ التوجيهية للمؤسسات متعدِّدة الجنسيات ((OCDE, 2011) . ومع ذلك، لم تحظ هذه المبادرة باهتمامٍ كبير إلى غاية فضائح التهرب الضَّريبي (Amazon, Google et Starbucks) حيث قامت المنظمة بإعادة طرح هذا الاقتراح في تحليلها لمشكلة تآكل القاعدة وتحويل الأرباح (BEPS).

وفي هذا الإطار فقد أشارت مجلة الضَّرائب الدولية 2014 إلى أنَّ "فضائح التهرب التي تورطت فيها هاته المؤسَّسات عائلية هزت عالم الضَّرائب بأكمله وأعدت وتيرة واتجاه تغيير السياسة، من خلال الدفع إلى التبادل التلقائي للمعلومات، وإعداد التقارير لكل بلد على حدة للانتقال إلى القمة أجندة الإصلاح (International Tax Review, 16 décembre 2014).

وهكذا، عند إطلاق مشروع BEPS سنة 2014، فحصت OECD مقترحًا لتقارير كل دولة على حدة كجزء من الوثائق المتعلقة بأسعار التحويل(OECD, 2014) . وفي عام 2015، اقترحت المنظمة نموذجًا تستخدمه إدارات الضَّرائب الوطنية لإلزام المؤسسات متعدِّدة الجنسيات الإعلان سنويًا عن رقم الأعمال والأرباح والضَّرائب المدفوعة، وكذلك عدد الموظفين والأصول والأنشطة في كل بلد، حيث ينشطون.(OECD, 2015)

هذه المعلومات لا يتم الكشف عنها للجمهور وسيتم تقديمها فقط للبلد الذي توجد فيه الشَّركة الأم. يمكن لهذا البلد بعد ذلك مشاركة المعلومات مع حكومات الدول الأخرى، إما تلقائيًا أو عند الطلب، وفقا للاتفاقية المبرمة بين هذه الدول لتبادل هذه المعلومات. العديد من الدول تعهدت بوضع وتكييف تشريعات داخلية من أجل المطالبة بإعداد هذه التقارير.

على الرغم من التوصيات الرامية إلى تطبيق هذا الإفصاح فقط لصالح السلطات الضَّريبية وتنسيق الوثائق التي سيتم توفيرها فيما يتعلق بأسعار التحويل، وجَّه المتخصِّصون في الأعمال والضَّرائب العديد من الانتقادات، حيث يعتبرون أنَّ هذا الإجراء الخطوة الأولى نحو فرض ضريبة وفقًا لصيغة على أساس توزيع الأرباح بين البلدان. علاوة على ذلك، فهم يخشون أن تصبح المعلومات الواردة في التصريح أداة تدقيق أو إخضاع ضريبي. بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة بعدم كفاية حماية المعلومات التجارية السرية علاوة على ذلك، يخشى البعض من أن توفر هذه المعلومات سيزيد من احتمالية سوء التفسير والمنازعات الضَّريبية.

وفقًا لمتخصِّصي الضَّرائب، يعتبر تطبيق هذه المعايير تحدي استراتيجي جديد يتم إضافته إلى الامتثال الضَّريبي. كما وجب على المؤسسات متعدِّدة الجنسيات الاستعداد لتبرير موقفها الضَّريبي، وبالتالي إلى اهتمام أكبر بسمعة المؤسسة في حالة انتقادها من طرف الجمهور. يتوافق هذا التعامل تجاه الأمور الضَّريبية مع الرؤية الضيقة للمسؤولية الضَّريبية التي تعتبر الضَّرائب من المخاطر بدلاً من اعتبارها مسؤولية المؤسسة.

المبحث الثاني: تسيير المخاطر وتدقيق الضَّريبة

يُعتبر تسيير المخاطر وتدقيق الضريبة جزءًا حيويًا من عمليات التسيير الضريبي في المؤسسات الاقتصادية. يهدف هذا المبحث إلى فهم كيفية إدارة وتقييم المخاطر الضريبية وضمان الامتثال للتشريعات الضريبية بكفاءة وفعالية.

1-تسيير المخاطر الضَّريبية:

تسيير المخاطر الضَّريبية يدخل ضمن سياسة تسيير المخاطر الكلية التي تنتهجها المؤسَّسة من خلال وضع استراتيجية للكشف وتحديد وتقيم المخاطر وتسييرها وتقليص آثارها على أنشطة المؤسَّسة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من المهام الصعبة، ولا سيما بسبب التعقيد والغموض الدية يشوب التشريعات الضَّريبية. كما يتوجب على المؤسَّسة في إطار سياستها العامة لتسيير المخاطر إتباع منهجية دقيقة تتضمَّن مشاركة عدة أطراف داخل وخارج المؤسَّسة (مجلس الإدارة المديرين، وظيفة الضَّرائب، والمدققين الداخليين والخارجيين، ومستشاري الضَّرائب وحتى السلطات الضَّريبية).

1-1-تعريف المخاطر الضَّريبية:

سمحت لنا مراجعة الأدبيات الخاصَّة بتعريفات المخاطر الضَّريبية أنَّه حاليًا، لا يوجد إجماع على تعريف المخاطر الضَّريبية أو على تحديد موقع هذه المخاطر فيما يتعلق بأحد مجالات مخاطر المؤسسة (المخاطر المالية والاستراتيجية والمخاطر التشغيلية وما إلى ذلك).

ومع ذلك، فإنَّ (Erle 2008) و (Oyedele, 2006) يعتبران ذلك "خطر الخضوع لتكلفة ضريبية أعلى أو أقل من تلك التي تفرضها القوانين.

في الوقت نفسه، تقترح منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعريفًا على أنه خطر عدم امتثال المكلف بالضَّريبة للمسؤوليات التالية: التسجيل في النظام، القيام في الوقت المناسب بتقديم التصريحات والمعلومات المطلوبة، تقديم معلومات كاملة ودقيقة (بما في ذلك حفظ السجلات المحاسبية) وتسديد الضَّرائب المستحقة في الآجال المحددة (OCDE, 2004 p. 79).

في نفس السياق في دراسة قام بها (Ernest, et al., 2008) حول تحليل أثر الخطر الضَّريبي على المؤسَّسة حيث عرفه على أنه: "أي حدث أو إجراء أو تقاعس في الاستراتيجية الضَّريبية والعمليات والتقرير المالي والامتثال الذي يؤثر سلبًا على الوضعية الضَّريبة وأعمال المؤسَّسة أو يؤدِّي إلى مستوى غير متوقع من العقوبات والتعديلات والضَّرائب الإضافية، الإضرار بالسمعة أو الفرص الضائعة أو تعرض البيانات المالية".

من ناحية أخرى، فإنَّ العديد من الباحثين الآخرين (Lacroque et Alpin, 2008 ; Russ, 2008) لديهم تعريفات متقدمة تستند إلى مصادر ومنشأ المخاطر الضَّريبية. على سبيل المثال:

(Russ, 2008 p. 02) يرى المخاطر الضَّريبية على أنها عدم التأكد المرتبط بما يلي: تطبيق القواعد الضَّريبية على وقائع معينة؛ قدرة أنظمة المؤسسة على تحديد التبعات الضَّريبية الناتجة عن ذلك الأعمال والعمليات؛ التغييرات في قوانين الضَّرائب والتفسيرات التي قدمها القضاة والسلطات الضَّريبية.

تعريفٌ آخر مثير للاهتمام هو ذلك الذي قدمه روسينول(Rossignol, 2010 p. 176) ، حيث يعتقد أنَّ الخطر يشمل معنيين: الأول، كلاسيكي، ويتعلق بعدم الاحترام الطوعي أو غير الطوعي للأحكام الضَّريبية، بينما يتعلق الثاني يشمل عدم الكفاءة الذي يتعلق بنقص المعرفة بالقواعد ممَّا يؤدِّي إلى خسارة فرص الحصول على امتياز ضريبي.

1-2- تصنيف الخطر الضَّريبي:

قام مكتب الدراسات الدولي (Pricewaterhousecoopers, 2004 pp. 4-8)سنة 2004 بتصنيف الخطر الضَّريبي حسب المجالات التالية:

ا-خطر المعاملات :

ويتمثل في الخطر المتعلق بالمعاملات أو الصفقات التي لا تدخل ضمن العمليات الروتينية اليومية، أي نادرًا ما تقوم بها المؤسَّسة مثل عملية الاندماج, الانفصال، التنازل عن أصول أو اقتناء مؤسسة، إعادة هيكلة داخلية.

حيث قد تكون هذه المعاملات مصدرًا للخطر الضَّريبي، كون المؤسَّسة ليست معتادة على مثل هذه العمليات، وأنَّ إجراءاتها الداخلية تخص عمومًا العمليات الروتينية (شراء وبيع منتوجات مثلاً) وقد تجهل أيضًا مضمون النُّصوص الضَّريبية حيال هذا النوع من العمليات المعقدة ·

كما أنَّه يجب على المؤسَّسة معرفة أنَّ هذا النوع من العمليات تكون عمومًا متبوعة برقابة ضريبية معمقة لذا يجب أن تكون دراسة أولية للجانب الضَّريبي قبل الشروع في مثل هذه العمليات.

ب-خطر العمليات التشغيلية:

ويتمثل في الخطر المتعلق بالعمليات اليومية التي تمارسها المؤسَّسة، وهي تخص جميع المصالح داخل المؤسَّسة وليس فقط وظيفة الضَّرائب (التموين، الشراء، التوزيع، الفوترة، النقل، المحاسبة) ونذكر على سبيل المثال الخطر الضَّريبي المتعلق بعقود الشراء أو الإنجاز الذي تبرمه وظيفة الشراء مع المورد الأجنبي، أو الخطر المتعلق بالعمليات التي تقوم بها المؤسسات الدولية مع فروعها في دول أخرى والذي يطرح مشكل تحديد أسعار التحويل ·حيث تتوقف درجة الخطورة على مدى قرب وإشراك وظيفة الضَّرائب في مثل هذه العمليات.

ج-خطر الامتثال:

ويرتبط هذا الخطر بمدى احترام الالتزامات والنصوص الضَّريبية السارية المفعول والذي ينشأ من:

- التغير المستمر في التشريع وغموض بعض نصوصه.
- التباين في تفسير النصوص واختلاف القراءات من مصلحة ضريبية لأخرى، لاسيما التي يتم إصدارها في شكل تعليمات ومناشير إدارية.
- عدم فعالية الإجراءات والأنظمة التي تنضِّم عملية إعداد التصريحات الضَّريبية وإيداعها من طرف المؤسَّسة، وكذا عدم إمكانية التوصل إلى حل ودي لأي إشكال قد ينشا مع السلطات الضَّريبية.

د-الخطر المالي والمحاسبي :

تعبر المحاسبة في معظم الحالات الأداة الأساسية لتحديد الوعاء الضَّريبي وهي أيضًا الأساس الذي تلجأ إليه الإدارة لعملية الرقابة، فهذا النوع من الخطر ينشا من:

- الأخطاء المحاسبية الجسيمة والتي لها أثر على قيمة الضَّرائب والرسوم؛
- عدم مسك محاسبة مقنعة مبررة بوثائق ووفق القوانين السارية المفعول؛
- عدم تطابق المعلومة عن الضَّريبة مع تلك المدرجة في حسابات المؤسَّسة؛
- عدم تطابق الأحكام الضَّريبية والمحاسبية في معالجة بعض العمليات.

هـ -خطر التسيير:

معظم المؤسَّسات لم تعتمد إجراءات كتابية لتسيير خطرها الضَّريبي، فالخطر في هذه الحالة يكمن في كون أنَّ طرق تسيير هذا الخطر موجودة لدى الأشخاص المكلفين بهذه المهمة من خبرات, تجارب ونتائج أفكار. وبالتالي في غياب إجراءات كتابية رسمية لكيفيات تسيير الخطر الضَّريبي قد يُضع المؤسَّسة في وضعية حرجة في حالة رحيل الأشخاص الذين كانوا مكلفين بهذه المهمة دون الإعداد لاستخلافهم، أو في حالة استبدالهم بأشخاص أقل مهارة.

و-خطر السمعة:

وهو الخطر المتعلق بإمكانية تشويه صورة المؤسَّسة لدى مختلف المتعاملين والجمهور، وهذا أثر نشر قضية نزاع ضريبي في الصُّحف والجرائد، ممَّا قد يعرض المؤسَّسة إلى تكبد خسائر كبيرة جراء تشويه سمعتها وتغير نظرة المتعاملين حيالها (مستثمرين, موردون، زبائن, بنوك..).

ز-خطر المحفظة:

ويتمثل في الخطر الناتج عن تجميع وتفاعل مختلف مصادر الخطر الضَّريبي الأخرى المذكورة فيما بينها، في إطار تقييم للخطر الإجمالي للمؤسَّسة.

في الآونة الأخيرة، (Robinson, et al., 2008 pp. 615-620) يقسم المخاطر الضَّريبية إلى أربعة أنواع: المخاطر الاستراتيجية، ومخاطر الامتثال، والمخاطر التشغيلية والمخاطر المالية.

يقدم Russ (2008)، بدوره، تصنيفًا آخر للمخاطر الضَّريبية. وتعتبر أنَّ المخاطر الضَّريبية تشمل على الأقل الأنواع التالية: مخاطر المعاملات، والامتثال التشغيلي والمخاطر المحاسبية، ومخاطر نظام الأعمال والإدارة، والمخاطر المتعلقة بالتغييرات في التشريعات، والسوابق القضائية، وتفسير السلطات الضَّريبية، وأخيراً مخاطر سمعة.

وبالتالي، على الرغم من أنَّ المؤلفين ليسوا متفقين على تصنيف محدَّد للمخاطر الضَّريبية، فإنَّهم يقدمون حدًا أدنى من الإجماع على أنواع معينة من هذه المخاطر و هي الامتثال والتشغيل والمحاسبة والإدارة والسمعة. إنَّ الجمع بين وجهات النظر المختلفة هذه يجعل من الممكن الاحتفاظ بالتصنيف الذي قدمه (Rossignol, 2002 pp. 26-30) والذي يشمل نوعين رئيسيين من المخاطر الضَّريبية: خطر عدم الامتثال وخطر فقدان الفرصة.

يتعلق الأول بتطبيق اللوائح الضَّـــريبية على كل من المعاملات الحالية والمحدَّدة، ويعتمد على نظام المعلومات المحاسبية للمؤسسة (وبالتالي فهو يشمل المخاطر التنظيمية والتشغيلية والمحاسبية والاستراتيجية وما إلى ذلك). من ناحية أخرى، فإنَّ مخاطر ضياع الفرصة هي مخاطر إدارة الضَّرائب للمؤسسة. يمكن أن يؤثر كلا النوعين على سمعة المؤسسة.

1-3- مصادر الخطر الضَّريبي:

يمكن أن تأتي المخاطر الضَّريبية من عدة مصادر لكن (Rossignole, 2002 pp. 26-30) يحدِّد بشكل واضح أنَّ هناك ثلاثة مصادر رئيسية:

- اللوائح الضَّريبية.
- تنظيم المؤسسة.
- تنظيم الإدارة الضَّريبية.

ا-القوانين واللوائح الضَّريبية:

تأتي حالات عدم التأكد أو مجالات المخاطر في المقام الأول من البيئة الخارجية وبشكل أكثر تحديدًا من قوانين وأنظمة الضَّرائب. لا تشكل ترجمة وتفسيرات القوانين واللوائح الضَّريبية دائمًا نقطة موافقة بين إدارة الضَّرائب ودافع الضَّرائب، وهذا الإطار فقد أكَّدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة (OCDE, 2004 p. 47) بشأن تسيير مخاطر عدم الانضباط الضَّريبي أنَّ: "التشريع شديد التعقيد أو الغامض يضاعف احتمال أن يتبنى دافع الضَّرائب سلوكًا غير مرغوبٍ فيه من طرف المشرع"، و"حتى في الحالة التي يكون فيها القانون واضحًا فيما يتعلق بالغرض منه وكذلك التطبيق، يمكن لدافعي الضَّرائب تجنبه عندما يعتبرونه مرهقًا للغاية " (OCDE, 2004)

في الواقع، إذا كانت الضَّريبة المستحقة ذات مبلغ مرتفع من المحتمل أن تضر بقدرة المؤسسة على البقاء، فسيكون دافع الضَّرائب قادرًا على تجنب دفع الضَّريبة أو سيحاول تعديل البيانات المذكورة في الإقرار الضَّريبي بحيث تكون الضَّريبة المستحقة أقل. بالإضافة إلى الضَّريبة المستحقة، يتحمل دافع الضَّرائب أيضًا تكاليف إضافية تتعلق بالوفاء بالتزاماته الضَّريبية مثل الوقت اللازم للامتثال للإجراءات الشكلية والتكاليف المتكبدة من خلال استدعاء مستشار، وما إلى ذلك تؤثر هذه التكاليف على الامتثال الضَّريبي لدافع الضَّرائب (OCDE, 2004 p. 79) في الواقع، لا تملك العديد من المؤسسات، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (المشار إليها فيما يلي باسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، الموارد اللازمة لتخصيص الوقت اللازم للامتثال لجميع المتطلبات القانونية والإدارية، والتي يمكن أن تزيد من مخاطرها الضَّريبية أثناء إعداد الإقرارات الضَّريبية (Lacroque, et al., 2008 pp. 44-46) تتجذر المخاطر الضَّريبية أيضًا في التغييرات في قوانين الضَّرائب والتفسيرات التي قام بها القضاة وسلطات الضَّرائب (Russ, 2008). في دراسة استقصائية أجراها مكتب التدقيق Ernst & Young في عام 2004 بين أكثر من 350 مدير ضرائب لمؤسسات كبيرة في 11 دولة حول العالم، تغييرات في

قوانين الضَّـرائب (95٪)، تغييرات في تفسـير القوانين من قبل السـلطات الضَّـريبية (94٪) والتغييرات التنظيمية الأخرى (83٪) يتم الاسـتشـهاد بها بشـكل متكرر على أنها المسـاهمين الخارجيين الرئيسـيين في المخاطر الضَّـريبية. اسـتمرت نفس النتيجة في الدراسـات التي أجراها مكتب Young & Ernst في عامي 2006 و2008. وبالتالي، فإنَّ مدراء الضَّـرائب في المؤسـسـات الذين لا يجرون تجديدا مسـتمرًا لمعارفهم باللوائح الضَّـريبية، لا يمكنهم الامتثال بسهولة لهذه اللوائح وقد يتعرضون للعقوبات الضريبية (Naban, et al., 2009 pp. 28-33)

ب-تنظيم المؤسَّسة:

يتعلق المصـدر الرئيسـي الثاني للمخاطر الضَّـريبية بتنظيم المؤسـسـة ذاته وفقًا لStacey (2005)، يبدأ تحديد المصـادر المحتملة للمخاطر الضَّـريبية في المؤسَّسـة بفهم كامل لما يحدث في كل وحدة عمل أو في كل وظيفة من وظائف المؤسسة. في هذا السياق، من المهم ملاحظة أنَّ مجالات المخاطر الضَّريبية لا تقتصر على المعاملات والعمليات التي تخضع للسلطة الوحيدة لوظيفة الضَّرائب. هذا الأخير لا يدير بشكل مباشر أكثر من 25 إلى 30٪ من المخاطر الضَّريبية في المؤسَّسة (Stacey, 2005) .

ووفقًا لدراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004)، فإنَّ ملف تعريف المؤسسة يشكل عاملاً مهمًا يمكن أن يؤثر على امتثالها الضَّريبي.

يتأثر مستوى الانضباط الضَّـريبي بشكل مباشر بعدة عوامل. في الواقع، فإنَّ هيكل المؤسَّسة، أرباحها، الأنشطة المنفذة، التوجه (وطني أو دولي) واستثماراتها لها تأثيرٌ على القدرة على الامتثال لالتزاماتها الضَّـريبية. فمن المرجَّح بدرجة عالية أن تتبنى مؤسَّسة كبرى استراتيجية ضريبية أكثر عدوانية في ضوء قوتها الاقتصادية بالمقارنة مع مؤسَّسة صغيرة أو متوسطة. في الواقع، حتى المعاملات الاستثنائية مثل الاندماج والاستحواذ يمكن أن تزيد من احتمالية ظهور مخاطر ضريبية.

يعدُّ تدويل المؤسسات أيضًا مصدرًا للمخاطر الضَّريبية (Rossignole, 2002 pp. 26-30)في الواقع، يواجه هؤلاء عددًا كبيرًا من القواعد الضَّـريبية التي يجب عليهم إتقانها واحترامها. تشـير دراسـة أجرتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصـادي (OCDE, 2004 p. 79) إلى أنَّ "التحويل غير الصَّـحيح للأرباح في سـياق متعدِّد الجنسيات من أجل الحصول على ميزة ضريبية (التسعير التحويلي) هو خطر امتثال ضريبي يجب معالجته من خلال إجراءات إدارة هذا الخطر ". يضـيف (Rossignole, 2010 p. 158)، في هذا السـياق، أنَّ «مسـألة اسـعار التحويل هي قضية ضريبية ذات أهمية قصوى، وآثارها استراتيجية وتشغيلية وتنظيمية في نفس الوقت».

بالإضـافة إلى ذلك، فإنَّ تعيين موظفين مؤهلين في الوظيفة الضَّـريبية بالإضـافة إلى التدريب المسـتمر يضمن تحديد المخاطر الضَّريبية للمؤسسة وإدارتها في الوقت المناسب. دراسة أجراها مكتب Young & Ernst سـنة 2008 حول المخاطر الضَّـريبية، يعتقد 77٪ من المسـتجوبين أنَّ نقص الأشـخاص المؤهلين يسـاهم في المخاطر الضَّـريبية و20٪ يقولون أنَّ وجود مثل هذا العامل قد خلق الكثير من المخاطر. أيضًـا، غالبًا ما يُشـار إلى القضايا المتعلقة بنقص الموظفين على أنَّها أكبر تحدٍ لإدارات الضَّرائب وهي السَّبب الرئيسي لنقاط الضَّعف التي تم نشرها تطبيقا للمعيار 404 من قانون Sarbanes Oxley في الولايات المتحدة.

الجهل بالمزايا الضَّـريبية في حد ذاته يعد مصـدرًا للمخاطر الضَّـريبية (Rssignole, 2002 pp. 26-30). وفقًا لـ (Nadan, et al., 2009 pp. 28-33)). يجب على دافعي الضَّـرائب وخبراء الضَّـرائب التحديث المسـتمر لمعارفهم بالمزايا الضَّـريبية وذلك لتمكين المؤسـسـات من الاسـتفادة منها. لان الجهل بهذه المزايا الضَّـريبية يعرض المؤسسات لخسائر في أرباحها.

تؤكد دراسـة منظمة التعاون الاقتصـادي والتنمية (OCDE, 2009 p. 26) بعنوان "حوكمة الشَّـركات وإدارة المخاطر الضَّـريبية" على التأثير المباشـر الذي يمكن أن يحدثه نظام حوكمة الشَّـركات على مسـتوى المخاطر الضَّـريبية للمؤسسات. المؤسسات التي لديها ممارسات حوكمة الجيدة سيكون احتمال تعرضـها لتدقيق ضـريبي ضـعيف ، وبالتالي تقليل تكاليف الامتثال الضَّـريبي. في هذا السـياق، يمكن القول ان نظام توليد المعلومات المحاسبية سيحدد مدى دقة الأرقام الضَّـريبية المصرحة. حيث يشير العديد من الباحثين أنَّ المخاطر الضَّـريبية يمكن أن تنشـأ من عدم دقة البيانات التي تظهر في المسـتندات المحاسـبية للمؤسـسـة (Russ, 2008 & PricewaterhouseCoopers , 2004 p. 125) وبالتالي، فإنَّ انتظام المحاسـبة هو أداة لتقليل المخاطر الضَّـريبية (Rossignole, 2003 pp. 20-26)

ج-تنظيم إدارة الضَّرائب:

بشـكلٍ عام، يعتمد مصـدر المخاطر هذا بشـكل أسـاسـي على الموارد المالية البشـرية المتاحة لإدارة الضَّـرائب. في الواقع، «مصـلحة الضَّـرائب ليس لديها موارد مالية وتكنولوجية كافية للتعامل مع جميع المعلومات المتاحة عن كل دافعي ضرائب» (OCDE, 2004 p. 79).

كما أنَّ خطر عدم الكشف عن الامتثال الضَّـريبي يزيد في حالة عدم امتلاك إدارة الضَّـرائب لموظفين ذوي مهارات وتدريب وإتقان الأدوات اللازمة للكشف عن الحالات المعقدة أثناء التدقيق الضَّـريبي.

بالإضـافة إلى ذلك، فإنَّ الافتقار إلى المهارات والتكوين المسـتمر وإتقان أدوات تكنولوجيا المعلومات من قبل موظفي الإدارة الضَّـريبية يزيد من مخاطر عدم الكشـف عن المخاطر الضَّـريبية لدافعي الضَّـرائب أثناء التدقيق الضَّـريبي، خاصـة في حالة اعتمادها من قبل الأخير. بأدوات حاسـوبية متطورة، ويمكن بالتالي زيادة حالات عدم الانضباط الضَّـريبي (OECD، 2004).

ومع ذلك تجدر الاشارة إلى الجهود التي قامت بها عدَّة دول لعصرنة وإعادة تنظيم إداراتها الضَّـريبية وسيتم التطرق لها في إطار دور الإدارة الضَّـريبية كأحد آليات الحوكمة.

1-4-مراحل تسيير المخاطر الضَّريبيـة:

إنَّ تسـيير الخطر الضَّـريبي بجب أن يُنظر إليه كمرحلة أولى لكل تسـيير ضـريبي للمؤسَّسـة، فالهدف هو السماح للمؤسَّسـة بتحقيق مستوى كاف من الأمن الضَّـريبي، والقضـاء على مصـادر الخطر الضَّـريبي قبل أن يصـبح نزاعًا، وكذا الوصـول إلى حل ملائم للنزاع مع السـلطات الضَّـريبية (Tax risk management services, 2009 p. 02). ويمر تسيير الخطر الضريبي عبر المراحل التالية (Hentati, 2008 pp. 65-67) :

ا-تحديد المخاطر الضريبية:

تتمثل هذه المرحلة في دراسة الملف الضَّريبي للمؤسَّسة والمشاكل الضَّريبية أو الضَّرائب موضوع النزاع مع الإدارة، حيث تشغل دراسة السوابق الضَّريبية للمؤسَّسة حيزًا مهمًا في تقييم أخطار العقوبات والتقويمات المستقبلية، وكيفية حل النزاع والتعامل معه، كما يسمح بأخذ صورة عن سمعة المؤسَّسة لدى الإدارة.

كما أنَّ التعرف على المؤسَّسة ونشاطها والقطاع الذي تنتمي إليه، وكذا دراسة نظام الرقابة الداخلية لها والفهم الجيد لهذه المؤشِّرات يسمح بمعرفة مصادر الأخطار التي تحيط بالمؤسَّسة، سواءً كانت متعلقة بنشاطها أو تلك المتعلقة بتنظيمها الإداري، المحاسبي والضَّريبي.

كما يسمح اللُّجوء للتدقيق الضَّريبي لمصادر الخطر بالكشف عن المخاطر المتعلقة بعدم الدقة والانتظام والخيارات وكذا الحسابات التي لها أثر على وعاء الضَّريبة.

وقد يتبادر أنَّ مصادر الخطر تقتصر أساسًا على العمليات التي تقوم بها وظيفة الضَّرائب للمؤسَّسة والواقع يثبت غير ذلك, فحسب دراسة قام بها مكتب الدراسات Delloitte فإنَّ وظيفة الضَّرائب لا تشرف على تسيير إلاَّ ما بين 25% إلى 30% من المخاطر الضَّريبية بينما 75% الباقية فهي متواجدة على مستوى وحدات الاستغلال والقطاعات الوظيفية الأخرى والتي قليلاً ما يتم فيها إشراك أو تدخل لوظيفة الضَّرائب (Belair) ونذكر على سبيل المثال :

- التغيرات التي تطرأ على مستوى أنشطة وحدات الاستغلال أو على العقود التي تبرمها قد تكون لها آثار ضريبية.
- تحويل عمال لمشاريع نحو الخارج أو توظيف أشخاص أجانب من طرف مصلحة الموارد البشرية قد ينشأ عنه مشاكل ضريبية.

ب-التحكم في المخاطر الضَّريبية:

وتتمثل هذه المرحلة في وضع مذكرة بيانات حول الأحداث المنشِئة للمخاطر، وكذلك المخاطر المتحققة والهدف من هذه المرحلة التعرف وقياس الخسائر المتكبدة والتكاليف المحتملة لكل خطر.

ج-تحليل المخاطر الضَّريبية:

وتتمثل في تقييم الخطر من حيث الخطورة والتكلفة، وإمكانية حدوثه، ومن جهة أخرى لا يغفل المسير في تحديد الامتيازات المرافقة للخطر في حالة عدم وقوعه.

د-اختيار الحل الملائم للمخاطر الضَّريبية:

بعد القيام بتحديد الخطر وتحليل آثاره واحتمال حدوثه، يقوم المسير باتخاذ القرار والإجراءات المناسبة للتعامل معه، وهذا بعد استشارة الخبير الضَّريبي وأخذ رأيه حول الطريقة الصحيحة، ويجب في جميع الحالات التحلي بالصدق والنية الحسنة واتخاذ التدابير والمبررات الكافية، حتى لا يتم تأويل العملية من طرف السلطات الضَّريبية على أنَّها محاولة للتهرب من دفع الضَّريبة (Tax risk management services, 2009 p. 09)

2-التدقيق الضَّريبي:

2-1-تعريف التدقيق الضَّريبي:

يعـرف CHADEFAUX سـنة 1987 التدقيق الضَّريبي بأنَّه: مراقبــة احتــرام القــوانين الضَّريبية ومراقبـة الكفاءة، وذلك من خـلال تـأمين أنَّ المؤسَّسة تمتثل لأحكام القانون الضَّريبي، والكفاءة تتمثل في قدرة المؤسَّسة علـى استغلال القوانين الضَّريبية مـن أجـل تحقيـق أهداف السياسـة العامـة التـي وضـعتها لنفسـها. وبالتـالي هـي فحص انتقادي للوضـعية الضَّريبية للمؤسَّسة من أجل تقديم رأي محايد لعملية التقييم. كما أنه يسمح للمؤسَّسة بتقليل المخـاطر الضَّريبية الناتجـة عن عدم احترام القانون الضَّريبي. كما أنَّه يهدف للتحقق من أنَّ المؤسَّسة لم تتعرض لمخاطر فقدان الفرص الممنوحة في القانون الضَّريبي. (Ben Hadj Saad, Janvier 2009 p. 13)

التدقيق الضَّريبي الذي يكيَّف على أنَّه مراجعة المؤسسة لذاتها بتوصيف العملية على أنَّها فحص انتقادي للحالة الضَّريبية فيها، تكلَّف بها جهة داخلية أو خارجية، وقد يشترط أحيانًا أن يكون المدقق خارجيا، وذلك بغية (Lefebvre, 2008 p. 10) :

- التأكد من أنَّ المؤسسة غير معرَّضة لمخاطر ضريبية لم يتم تحديدها؛
- التحقق من أنَّه وفقا للهيكل القانوني الخاص بالمؤسسـة فإنَّ التكلفة الضَّـريبية في حدها الأدنى، وكذا البحث فيما إذا كان تعديل الهيكل القانوني القائم يساعد على تخفيض التكلفة الضَّريبية؛
- تحديد الخيارات الضَّريبية التي أقدمت عليها المؤسسة، ووضع المعايير الضَّريبية لاتخاذ قراراتها.

مع ضـرورة التأكيد أن كل من الرقابة التي تقوم بها مصـلحة الضَّـرائب والتدقيق الضَّـريبي يدرسـان نفس حسابات المؤسسة ويعتمدان على نفس النُّصوص القانونية.

فالتدقيق الضَّـريبي لطالما تمَّت معالجته ضـمن ما يعرف بالتدقيق المحاسـبي مكتسبًا بذلك طابعًا تطبيقيًا أكثر منه نظريًا، ولاشك في أنَّ ربط التدقيق الضَّريبي بفرع من فروع التسيير لجوء المؤسسات إلى متخصصين قصد ترتيب شؤونها الضَّريبية ومساعدتها على التصالح مع جبايتها، وبالتالي تجنب المؤسسة لخطر العقوبات والغرامات جراء تعرضها للرقابة الضَّريبية، وربما حماية موارد الدولة من الضياع.

في هذا السياق، لا بأس أن نشير إلى أنَّه قد سمحت لنا مختلف القراءات حول موضوع التدقيق الضَّريبي من اعتباره فحص انتقادي لتقييم عمل منتهي، وتجسيد فكرة أنَّه أداة للتسيير والمساعدة في عملية اتخاذ القرار، فهو يسمح للمؤسسة بإدارة الخطر الضَّريبي من خلال معرفة مدى امتثالها للقواعد الضَّريبية وقدرتها على تعبئة مواد التشريع الضَّـريبي ضـمن تسييرها لتحقيق أهدافها، ممَّا يعني أنَّ المدقق الضَّـريبي يسـعى إلى البحث عن طبيعة الخطر الضَّريبي، متخذًا التدابير اللازمة لمواجهته (Es-Siari, 2010).

هناك قضـيتان تتصـدران النقاش بشـأن الجهة التي تقوم بعملية التدقيق الضَّـريبي، فبعض الدراسـات تشير إسناد هذه المهمة إلى وظيفة التدقيق الداخلي للمؤسَّسـة وأخرى إلى مكاتب الخبرة الضـريبية والمحاسـبية خارجين أو أنَّها تدخل ضمن المهام القانونية لمحافظ الحسابات في إطار التدقيق القانوني للحسابات.

فحسب M.Chadefaux سبب إسناد مهمة التدقيق الضريبي إلى المدققين الداخليين يرجع إلى ميزة الأساسية وهي معرفتهم للمؤسَّسة. حيث إنَّ هؤلاء على علم بنقاط القوة والضعف، وفي وضعية ملائمة تسمح لهم بتقدير فرصة الخيار الضريبي، بالإضافة إلى قربهم الوظيفي من المديرية العامة للمؤسَّسة، فهم على علم بأهداف المؤسَّسة. ويضيف هذا الأخير أنَّ مصداقية هذه المهمة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الضَّمانات مشيرًا إلى ضرورة توفر المدقق الداخلي على مستوٍ عالٍ من المؤهلات في الاختصاص الضريبي، بالإضافة إلى استقلالية الحقيقية للمراجع لضمان مستوٍ أمثل من الاستقلالية.

فحسب M.Chadefaux يمكن للمدققين الداخلين القيام بمهمة التدقيق الضَّريبي يبدو أيضًا أنَّ مهمة التدقيق الضَّريبي الداخلي يتمتع بمزايا مختلفة مقارنة بالمهمة التي يقوم بها فريق من المدققين الخارجيين، وهي مزايا لا يمكن أن تظهر حقًا إلاَّ إذا كان التدقيق الداخلي يفي أيضًا بعددٍ معين من المتطلبات في إشارة إلى ضرورة توفر عنصر الكفاءة والاستقلالية.

ويضيف M.Chadefaux سبب إسناد مهمة التدقيق الضريبي الى المدققين الداخليين يرجع إلى ميزة أساسية وهي معرفتهم للمؤسَّسة. حيث أنَّ هؤلاء على علم بنقاط القوة والضُّعف وفي وضعية ملاءمة تسمح لهم بتقدير فرصة الخيار الضريبي، بالإضافة إلى قربهم الوظيفي من المديرية العامة للمؤسَّسة فهم على علم بأهداف المؤسَّسة ويضيف هذا الأخير أنَّ مصداقية هذه المهمة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الضَّمانات مشيرًا الى ضرورة توفر المدقق الداخلي على مستوٍ عالٍ من المؤهلات في الاختصاص الضريبي، بالإضافة إلى استقلالية الحقيقية للمراجع لضمان مستوى أمثل من الاستقلالية.

كما أنَّ تواجد وظيفة التدقيق الداخلي ضمن هيكل المؤسَّسة بشكلٍ دائم يشجِّع على الطلب المتكرِّر لخدمات هذه الوظيفة في المسائل الضَّريبية، هذا ما يسمح لها بأكبر مرونة من ناحية الوقت، واستعدادا للقيام بمهمة التدقيق الضَّريبي مقارنة بالتدقيق الخارجي الذي يكون محدَّدًا زمنيًا.

2-2- أهداف التدقيق الضَّريبي:

تتمثل هذه المهمة في دراسة الوضعية الضَّريبية للمؤسَّسة، وهي تسعى أساسًا إلى تحقيق الأهداف التالية (Hentati, 2008 p. 46) :

- التحقق من مدى احترام المؤسَّسة للأحكام والقوانين السارية المفعول؛
- اكتشاف الأخطاء الضَّريبية وكذا المحاسبية التي لها أثر على الوعاء وبالتالي على الضَّريبة؛
- تحديد المخاطر الضَّريبية الناتجة عن عدم احترام القوانين أو من الأخطاء المرتكبة سابقًا؛
- مراجعة مدى ملائمة الخيارات الضَّريبية المتخذة من طرف المؤسَّسة؛
- التأكد من أنَّ المؤسَّسة قد استفادت من جميع الامتيازات الضَّريبية وبصفة قانونية.

وبعبارة أخرى، معظم الدِّراسات البحثية تشير إلى أنَّ التدقيق الضَّريبي يسعى إلى تحقيق هدفين أساسيين: :تدقيق الانتظام الضَّريبي والفعالية الضَّريبية.

ا-تدقيق الانتظام الضَّريبي:

- ينجر عن الخطر الضَّـــريبي نتائج وخيمة تتمثل في الإجراءات التقويمية وعقوبات بأثر رجعي، وتكمن أهداف هذا التدقيق في البحث عن معلومات تخصُّ وجود عدم الانتظام والدقة في التصريحات الضَّريبية، وهو ما يسمح بقياس مدى الخطر المتعلق بها، وبالتالي معرفة درجة الخطر الضَّريبي للمؤسَّسة.
- التأكد من مدى احترام التزاماتها الضَّـريبية، وفي نفس الوقت اكتشـاف نقاط الضُّـعف والنقائص الموجودة في مجال الانتظام الضَّـريبي، واقتراح الإجراءات التصـحيحية والوقائية الكفيلة، فمهمة التدقيق تكون ذات طابع استكشـافي ووقائي، ممَّا يسـمح بضـمان حدٍ أكبر من الأمن الضَّـريبي للمؤسَّسـة، بالإضـافة إلى المساهمة في تحسين التسيير الضَّريبي لها.
- مراجعة مدى احترام الالتزامات الضَّريبية من حيت الشكل، حيث يتم التأكد من أنَّ المؤسَّسة تقوم باكتتاب جميع التصـــريحات المفروضـــة عليها وكذا خلوها من أي أخطاء أو إنقاصـــات، وتطابقها مع البيانات المحاســبية، أو بالأحرى معرفة ما إذا كانت المؤسَّـــســـة قادرة مســـتقبلاً على تبرير المبالغ الواردة في تصريحاتها.
- كما أنه يجب التأكد من أنَّ هذه التصـــريحات قد تم إيداعها لدى المصـــالح الضَّـــريبية المختصـــة وفي الآجال القانونية.
- التأكد من صـحة الحسـابات التي لها أثر على وعاء الضَّـريبة عن طريق اللجوء إلى تدقيق محاسـبي ذو أهداف ضريبية.

ب-تدقيق الفعالية الضَّريبية للمؤسَّسة:

يسـمح التدقيق بتقييم التسـيير الضَّـريبي وذلك كونها مراقبة للفعالية الضَّـريبية، ولا يمكن اعتبار المسيرين يطبقون تسييرًا ضـريبيًا بمجرد أنهم يوفون بالتزامات المؤسَّسة الضـريبية دون التعرض إلى عقوبات أو غرامات، بل يجب أيضًـا أن ينجحوا في إدماج الجانب الضَّـريبي في إطار التسـيير العام للمؤسَّسـة (Coudert, et al., 1987 p. 06)، وبالتالي فإنَّ التدقيق من الوسائل المتاحة لتحسين التسيير الضَّريبي، وهذا يظهر من خلال :

- **مراقبة استعمال الخيارات الضَّريبية:** التدقيق الضَّـريبي يسمح بتقدير لمدى استعمال المؤسَّسـة للأدوات القانونية والضريبية المتاحة، وهذا من خلال التحقق من أنَّ هذا الاستعمال يسمح للمؤسَّسة بالوصول إلى حل ضـــريبي ملائم، والذي يجعلها تســـلك طريقا أقل خضـــوعًا للضـــريبة، وبالتالي فإنَّ مجال التدقيق الضـــريبي هو مراقبة القرارات القانونية أو الضـــريبية للمؤسَّـــســـة، أي بعبارة أخرى هي مراقبة الخيارات الضـــريبية. تتحقق المراقبة من أنَّ كل الحلول الضـــريبية المتبعة هي الأكثر ملائمة، أي يجب عليها أن تقيم الخيارات الضريبية في إطار رقابة تساهم في التحسين التدريجي للتسيير الضريبي.
- **مدى تطابق الخيارات الضَّـريبية المنتهجة والسـياسـة العامة للمؤسَّسـة:** يمكن تقدير الفعالية الضَّـريبية من خلال تقدير مدى المســـاهمة الفعلية للقرارات الضَّـــريبية في تحقيق الأهداف المســـطرة من طرف

المؤسَّسة، كما يمكن تقديرها من خلال مدى تكيف الخيارات الضَّريبية مع خيارات السياسة العامة للمؤسَّسة، وفي هذا الإطار فانه يجب التأكد من أن الخيار الضَّريبي:

- متكيف مع سياسة المؤسَّسة ماليا، أي يجب أن تكون القرارات الضَّريبية ذات أثر مالي قابل للقياس، بالإضافة إلى الاعتماد على التكلفة الناتجة عن هذه القرارات أو الامتيازات المتحصل عليها كعنصر للتقدير؛
- منسجم مع أهداف المؤسَّسة واستراتيجيتها؛
- بسيط، أي أنه على المؤسَّسة أن تتجنب الحلول الضَّريبية التي تؤدِّي إلى قرارات تظهر أنَّها مرضية نظريا إلاَّ أنَّها تواجه العديد من العوائق عند تطبيقها؛
- مرن، أي أنه على المؤسَّسة أن تحتفظ بإمكانية إعادة تصميم وضعيتها الضريبية؛
- خالي من أي خطر، أي عدم وجود أي شك في قانونية وشرعية القرار.

المبحث الثالث: آليات حوكمة الشَّركات و التسيير الضَّريبي

تعتبر آليات حوكمة الشركات من العوامل الأساسية التي تؤثر على سياسات وإجراءات التسيير الضريبي في المؤسسات الاقتصادية. يهدف هذا المبحث إلى فهم كيفية تأثير آليات الحوكمة على التسيير الضريبي و ذلك بالرجوع الى مختلف الدراسات و الأبحاث السابقة.

1-الآليات الداخلية للحوكمة والتسيير الضَّريبي:

1-1-هيكل الملكيـة:

يمكن التمييز بصفة عامة بين نوعين رئيسيين من هياكل الملكية في شَّركات المساهمة وهما الملكية المركزة والملكية المشتتة ويعد هيكل الملكية يعتبر أحد آليات حوكمة الشَّركات المتفق عليها، حيث تتجلى أهميته في تحقيق الرقابة الفعَّالة على سلوك الإدارة. وبالإضافة لذلك يجب أن يراعي حملة الأسهم المجتمع الذى تعمل فيه المؤسَّسة، ولذلك يؤكد الباحثان(Ying, 2015; Salawu & Adedeji, 2017; Jamei,2017) على أن مراعاة سمعة المؤسَّسة والتي تعني الإدراك العام من قبل كل أصحاب المصالح، وبشكل أكثر تحديدًا مراعاة كيف يستقبل أصحاب المصالح من العملاء والمستثمرين والدائنين والموردين والأجهزة الحكومية التزام المؤسَّسة ضريبيًا أو عدم التزامها بتجنبها أو التهرب منها.

ا-الملكية المركزة:

إنَّ من أهم إيجابيات هذا النوع من الملكية هو القدرة والحافز على مراقبة الأداء وبالتالي تقليل احتمال إساءة الإدارة للسلطة، ونظرا لأنَّ هؤلاء الملاك يميلون إلى استدامة استثماراتهم فعادة ما يكونون أكثر ميلا نحو تأييد القرارات التي تستهدف تطوير الأداء على المدى الطويل بدلاً عن القرارات الانتهازية التي تستهدف زيادة الأرباح على المدى القصير (هندي، 2011) وبالتالي فإنَّ ذلك يكون دافع لتقليل عمليات التسيير الضَّريبي العدواني من قبل الإدارة. وهذا ما توصلت إليه دراسة (Desai & Dharmapala 2008) أنَّ الملكية المركزة هي وسيلة لحل مشكلة الوكالة بين المديرين والمساهمين.

لكن في نفس الوقت فإنَّ الملكية المركزة خاصة في حالة السيطرة الجزئية وليس السيطرة الكلية قد تكون دافعًا إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها تعظيم منافع الفئات المسيطرة على المؤسسات على حساب الأقليات من المستثمرين في الشَّركات وبالتالي خلق نوع آخر من الصراع بين مساهمي الأقلية والمسيطرين على المؤسسة

وفي نفس السياق أوضحت دراسة Oktaviyani & Munandar (2017) أنَّ مشكلة الوكالة تظهر مع الملكية المركزة، عندما يسيطر كبار المساهمين علي القرارات المصيرية من خلال تنفيذ السياسات والإجراءات التي تحقق مصالحهم على حساب مصالح الأقلية من المساهمين.

ودعمت نتائج دراسة MAHENTHIRAN & KASIPILLAI (2012) هذا الرأي، حيث وجدت أنه كلما زادت الملكية المركزة كلما انخفض معدل الضَّريبة الفعلي على هذه المؤسسات، بمعنى آخر ارتفاع أو زياده عمليات التجنب الضَّريبي من قبل المؤسسات.

كذلك دراسة Hamed & boussaidi (2015) التي تمت على المؤسسات التونسية ووجدت أنَّ المؤسسات ذات الملكية المركزة تميل الى العدوانية الضَّريبية، بمعنى آخر تزيد من عمليات التجنب الضَّريبي ويفسر ذلك أن المساهمين المسيطرين يسعون إلى تعظيم منافعهم وثرواتهم من خلال تعقيد الأنشطة المالية على حساب الأقليات.

ب-الملكية الحكومية:

وفيما يخص البعد الضَّريبي، أظهرت نتائج دراسة Lanis & Richardson (2011) أنَّ المؤسسات التي لا تسيطر الحوكمة على هيكل ملكيتها ويمتلك مجلس الإدارة بها نسبة أكبر من الأسهم بالإضافة إلى ازدواجية وظيفة المدير التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة Duality تكون أكثر تعسفا ضريبيًا من المؤسسات ذات هيكل الملكية الحكومية .كما يؤثر حيازة مجلس الإدارة للأسهم في المؤسسات ذات الملكية الحكومية على ممارسات التجنب الضَّريبي.

كما أضافت دراسة Gaaya (2017) أنَّ المديرين في المؤسسات ذات الملكية الحكومية لديهم أهداف سياسية مثل المحافظة على الإيرادات الحكومية وتجنب ممارسات التجنب الضَّريبي الضارة لشركاتهم، خاصة إذا كانوا من المستفيدين من التعيينات السياسية والترقيات الوظيفية. بينما توصلت دراسة You (2014) لوجود ارتباط إيجابي بين نسبة الملكية الحكومية وممارسات التجنب الضَّريبي .

ج-الملكية الإدارية:

يقصد بها امتلاك المديرين وأعضاء مجلس الإدارة لجزء من أسهم رأسمال الشَّركة، وبالتالي تتقارب مصالح المديرين مع مصالح حملة الأسهم وفقا لنظرية الوكالة ومن ثم الحد من سلوكهم الانتهازي، نظرا لما يتولد لديهم من حوافز لحماية حصصهم المالية لأنهم سيتحملون جزءًا من تكلفة الوكالة ومن ثم يكونون حريصين على تخفيضها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة؛ أمَّا ضريبيًا فإنَّ المؤسسات ذات الملكية الإدارية تكون أقل تجنبا للضريبة، وذلك لتركز الملكية واتخاذ القرار لدى عدد قليل من المديرين الملاك لأسهم المؤسَّسة ومن ثم يكونون أقل انخراطا في الاستراتيجيات عالية المخاطرة ومنها الضَّريبية، حيث يعد التسيير الضَّريبي نشاطًا محفوفًا بالمخاطر، وقد يحمل المؤسسة تكاليف كبيرة (Endah, et al., 2020 pp. 256-264)

وفى نفس الاتجاه أكدت دراسة You (2014) على أنَّ المؤسسات تخفض من نسبة الملكية الحكومية وتزيد من الملكية الإدارية لتشجيع المديرين على تعظيم مصالح المؤسسة، وتخفيض السُّلوك المتعسف غير المعقول للتخطيط الضَّريبي. وعلى العكس من ذلك يرى Chen et al.(2013) أنه نظرًا لوجود حوافز لتعظيم قيمة المؤسسة يستخدم التحصين والسيطرة الإدارية لزيادة التعسُّف الضَّريبي.

وبالإضافة لما تقدم، يتأثر هيكل الملكية بباقي آليات حوكمة الشَّركات في علاقته بمستوى التخطيط الضَّريبي، فالمؤسسات ذات الملكية الإدارية ترتبط بارتفاع في مستوى التجنب الضَّريبي إذا كان لديها ازدواجية في دور رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، وحتى لو كان لديها مجلس إدارة مستقل ويؤكد على ذلك

اهتمامهم بمصالحهم، وعلى العكس من ذلك توصلت دراسة (Boussaidi and Hamad 2015) إلى أنَّ التنوع داخل مجلس إدارة الشَّركات ذات الملكية الإدارية يحد من ممارسات التجنب الضَّريبي.

ترى دراسة (2013) chen et al التي تمت على عينة من المؤسسات الصينية خلال 2009 – 2003 التي قارنت بين مجموعة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، فقد وجدت أنَّ المؤسسات غير الحكومية التي تسيطر عليها الإدارة وهناك مكافآت للإدارة معتمدة على قيمة الأسهم تمارس عمليات ضريبية عدوانية، بمعنى آخر أنَّ الإدارة تمارس عمليات تجنب ضريبي ضارة.

د-الملكية العائلية:

تستخدم نظرية الوكالة لاختبار تأثير اختلاف نمط هيكل الملكية بشكل مباشر على مستوى التسيير الضَّريبي، فنجد أنَّ أصحاب المؤسسات العائلية أكثر قلقا بشأن العقوبات التي قد تفرض على المؤسسة وانخفاض سعر السهم الذي من الممكن أن يسببه التعسُّف الضَّريبي، وعلى ذلك يقل الصراع بين سلوك المديرين والملاك؛ بأن المؤسسات ذات الملكية العائلية أكثر استعدادا للتخلي عن المزايا الضَّريبية لتجنب تكاليف الوكالة غير الضَّريبية الناتجة عن احتمالية انخفاض أسعار الأسهم.(Tijjani, et al., 2020 pp. 99-107)

ومن ناحية أثر هيكل الملكية وسمعة المؤسسة ماليًا وضريبيًا، تنشأ صراعات الوكالة الأكبر بين كبار المساهمين وصغارهم، وصراعات الوكالة الأقل تكون بين المديرين والمساهمين في المؤسسات العائلية عن غيرها من المؤسسات، فالمؤسسات العائلية تتخذ قرارات ليست دائما اقتصادية الأثر بشكل كبير في الأجل القصير، وإنما تنظر أكثر للاستثمار طويل الأجل، وتتصرف بشكل مختلف عن المؤسسات غير العائلية إذ (Chen et al. 2010) أيد هذه الحقيقة بأنَّ المؤسسات العائلية تقدم انخفاض مستوى العدوانية الضَّريبية. نوع المؤسسة هذه أقل مشاركة، فيها عمليات ذات مزايا ضريبية من أجل أن لا تتحمل التكاليف الناتجة.

أوضحت دراسة (Nengzih 2018) أنَّ المؤسسات التي تهتم بالمشاركة في أنشطة التجنب الضَّريبي تكون أكثر ربحية، ولديها اختلافات ضريبية دفترية، ولديها إنفاق أكبر فيما يتعلق بأنشطة البحوث والتطوير، لزم الأمر حفاظا على اسم وتاريخ وموقف العائلة أنَّ المؤسسات العائلية لا تتورط في أنشطة التجنب الضَّريبي خاصة غير القانونية منها. وبالتالي توصلت دراسة (Annuar et al., 2014) إلى أنَّ الحوكمة الجيدة متمثلة في استقلال مجلس الإدارة تخفف من العلاقة الموجبة بين الملكية العائلية والتجنب الضَّريبي.

وهدفت دراسة Gaaya & Lakhal (2017) إلى دراسة علاقة تأثير الملكية العائلية على تجنب المؤسسات للضرائب، واستخدم الباحث منهج التصميم استنادًا إلى عينة مكونة من 55 مؤسسة تونسية مدرجة في البورصة من عام 2008 إلى عام2013 ، وتم استخدام نماذج انحدار الناتج المحلي الإجمالي المقدر بأخطاء قياسية قوية، وأظهرت النتائج أنَّ الملكية العائلية لا ترتبط بشكل إيجابي بممارسات تجنب ضريبة الشَّركات.

وهدفت دراسة Mulya & Kristian (2020) إلى اختبار تأثير خصائص المؤسسة (الرفع المالي والربحية) على التخطيط الضَّريبي العدواني مع استخدام هيكل الملكية العائلي كمتغير معدل على شركات التعدين

التابعة للقطاع العام المدرجة في بورصة اندونيسيا، كان مجتمع الدراسة هو المؤسسات المدرجة في البورصة الاندونيسية في الفترة من الفترة بين2016 – 2012 ، أجرى الباحث دراسة باستخدام 12 مؤسسة من المؤسسات العامة في قطاع التعدين كعينات بحثية مع وجود 60 مشاهدة كبيانات للعينة. وتمت معالجة جميع البيانات باستخدام الإصدار SPSS 22 و5.0 Warp Pls . تشير نتائج هذه الدارسة إلى أنَّ معدل الرفع المالي له تأثير إيجابي على التخطيط الضَّريبي العدواني، بينما معدل الربحية له تأثير سلبي على التخطيط الضَّريبي العدواني .

بينما متغيرات الرفع المالي المعدلة عندما يكون هيكل الملكية العائلي متغير مستقل لديها تأثير إيجابي على التسيير الضَّريبي العدواني، وأيضًا متغيرات الربحية المعدلة عمَّا يكون هيكل الملكية العائلي متغير مستقل لديها سلبي التأثير على التخطيط الضَّريبي العدواني، بناءً على الاختبار التجريبي خلصت النتائج إلى أنَّ الملكية العائلية لها دور كبير في إجراءات التسيير الضَّريبي العدواني في المؤسسة التي يمتلكونها.

هـ-الملكية المؤسَّسية:

تعد الملكية المؤسَّسية لهيكل الملكية الأكثر انتشارًا خلال العقود الأخيرة، وفيه تتركز ملكية أسهم المنشأة في يد بعض المؤسَّسات مثل صناديق الاستثمار ومؤسسات التأمين وصناديق المعاشات، ووجود المؤسَّسات المالية في هيكل الملكية سوف يزيد من فعالية الرقابة التي يتم ممارستها على الإدارة، وبالتالي الحد من التجاوزات بما يخفض من مشاكل الوكالة ومن ثم زيادة جودة الأرباح خاصة في الأجل الطويل (Waluyo, 2017).

وفيما يخص البعد الضَّريبي للملكية المؤسَّسية ومن خلال رقابتها الأكثر فعالية وبما تمتلكه من حوكمة قوية متمثلة في رقابة مجلس الإدارة ولجنة التدقيق تقل بها الفروق الضَّريبية كأحد صور التجنب الضَّريبي وذلك بغض النظر عن كون المؤسسة تمارس تسيير ضريبي جيد أم تتلاعب بالأرباح لأغراض ضريبية Aggressive or Tax Plan Earning Manager Tax Planner (Handayani, et al., 2019).

هدفت دراسة Oktaviyani & Munandar (2017) إلى اختبار العلاقة بين تأثير الملاءمة المالية ونمو المبيعات والملكية المؤسَّسية وبين تجنب الضَّرائب مع الربحية كمتغير معدل، واستخدمت مؤسسات العقار والممتلكات المدرجة في بورصة إندونيسيا للأوراق المالية كعينة للدراسة، في الفترة بين 2015– 2011، باستخدام تحليل الانحدار. وتشير النتائج إلى أنَّ الملاءمة المالية لها تأثيرٌ كبير وإيجابي على تجنب الضَّرائب. ومن ناحية أخرى، لا يؤثر نمو المبيعات على ممارسات التجنب الضَّريبي، وهناك تأثيرٌ سلبي للملكية المؤسَّسية على ممارسات التجنب الضَّريبي.

و-الملكية الأجنبية:

هدفت دراسة Tijjani & Peter (2020) إلى دراسة علاقة تأثير هيكل الملكية على ممارسات التجنب الضَّريبي على المؤسسات غير المالية المدرجة في بورصة نيجيريا باستخدام نموذج الانحدار، تم استخراج بيانات الدراسة من التقارير السنوية وحسابات المؤسسة لمدة عشر سنوات (2017 - 2008) وتوصلت الدراسة إلى أنَّ هيكل الملكية الأجنبي له تأثيرٌ سلبي على ممارسات التجنب الضَّريبي.

وأضـافت دراسـة Mulya (2020) أنَّ هناك علاقة ارتباط معنوي سـالب بين تركز هيكل الملكية الأجنبية وممارسات التجنب الضَّريبي.

1-2-أنظمة التحفيز المرتبطة بالأداء:

جادل Desai و Dharmapala (2006) بأن التجنب الضَّـريبي وتحويل موارد المؤسسـة متكاملان في حالة عدم شفافية الممارسات الضَّريبية التي بدورها تزيد من فرصة المديرين لتحويل موارد المؤسسة للمنفعة الشخصية. ومن ثم، فإنَّ نظريتهم تشير إلى أنَّ الحد من التسيير الضَّـريبي يمكن أن يساهم في تقليل الممارسات الانتهازية للمدراء كما. يفترض ديسـاي ودارمابالا كذلك أنَّ المؤسـسـات ذات الحوكمة الجيدة من المرجح أن يكون لديها آليات رقابة داخلية لمنع هذه الممارسـات، وبالتالي فهم يعتقدون أنَّ العلاقة السـلبية بين الحوافز الإدارية وتجنب الضَّـريبة ستظهر فقط في المؤسسات ذات الحوكمة الجيدة. في المقابل، يفترضـون أنَّ المؤسسات ذات الإدارة الرديئة لن تستخدم الأسهم كحوافز لتشجيع التهرب الضَّريبي لأنها تفتقر إلى آليات الحوكمة لمنعها.

(Amstrong, et al., 2015) توصـــلا إلى أنَّ زيادة المكافآت التحفيزية للمدراء كوســيلة لتخفيض مشـــاكل الوكالة، يؤدِّي إلى تخفيض الفارق بين الدخل المحاسـبي والضَّـريبي كمقياس للتسـيير الضَّـريبي في المؤسَّسـات ذات الحوكمة الجيدة، حيث أشـــار الباحثان إلى أنَّ هذه العلاقة تبين الارتباط الموجود بين التســـيير الضَّـــريبي وتحويل الموارد كون أن وضـع نظام للمكافآت لمحاذاة المصـالح، أدَّى إلى تخلي المسيرين عن ممارسـة التسيير الضَّريبي.

في حين فحص(Amstrong, et al., 2015) العلاقة بين حوكمة المؤســـسـات والحوافز الإدارية والتجنب (التخطيط) الضَّـريبي، وكيف تؤثر هذه العلاقة في القرارات الخاصـة بالفرص الاستثمارية التي تتضمَّن بعض المخاطر، وكيف تعد مشاكل الوكالة أحد دوافع تنفيذ استراتيجيات التخطيط الضَّريبي المختلفة، وأوضحت نتائج الدراسة الدَّور الهام الذي تلعبه آليات الحوكمة في قرارات التخطيط الضَّـريبي، بما فيها عقود مكافآت المديرين، فمستوى التخطيط الضَّـريبي يتزايد كلما أتيحت الفرصـة للمديرين لتحويل موارد المؤسـسـة لمنفعتهم الشـخصـية وبالتالي كلما كانت آليات الحوكمة جيدة كلما انخفضـــت وربما انعدمت قدرة المديرين على تحويل الموارد لمنفعتهم الشخصية.

1-3-مجلس الإدارة وخصائصه:

العديد من الدراســات والأبحاث سـلَّطت الضَّــوء على دور مجلس الإدارة ومسـؤوليته على الاسـتراتيجية الضَّـريبية للمؤسَّسـة والمخاطر المترتبة عنها تجاه المساهمين وأصـحاب المصـلحة، خاصـة بعد الفضـائح المالية والضَّـريبية التي مسـت عدة مؤسـسـات وانتشـار ظاهرة التسـيير الضـريبي العدواني كوسـيلة للتهرب الضَّـريبي المشروع الذي ما فتئ يُنظر له من طرف الرأي العام كعمل سلبي وغير أخلاقي، وقد اتخذت الكثير من الدول إجراءات لمكافحته نظرًا لأثره على المداخيل الضَّـريبية ومسـاسـه بمبدأ العدالة الضَّـريبية. وفي هذا الموضـوع يري2008 owns أنَّ الفضـــائح المالية الأخيرة المتتالية ونجاح الإدارات الضَّـــريبية في كشـف وإعادة النظر في الأنظمة الضَّـــريبية العدوانية والتحول العام في المواقف تجاه التســيير الضَّـــريبي أدَّى إلى خلق وعي كبير لدى

مجلس الإدارة بأهمية القضـايا الضَّـريبية. كما أنَّ نتائج الدراسـة التي قام بها مكتب KPMG سـنة 2006 حول أهمية القضايا الضَّريبية على العديد من المؤسَّسات أشارت إلى المسؤولية الضَّريبية لمجلس الإدارة، حيث توصل التحقيق إلى أنَّ 72% من المسـتجوبين ينظرون إلى الضَّـريبة ومخاطرها على أنَّها من القضـايا التي تقع تحت مسؤولية مجلس الإدارة.

حتي وإن كان الهدف هو تعظيم الربح للمسـاهم من خلال التسـيير الأمثل للأعباء الضَّـريبية يبقى على مجلس الإدارة تقييم ما إذا كان هذا الهدف يتماشى وصورة المجمع حسب (Bdaud, et al., Mars/Avril 2008 p. 61)

ويشير (Erle, 2008) إلى أنَّه في إطار تأسيس نظام الرقابة الداخلية، يقع على مجلس الإدارة وضع مدونة سـلوك في الميدان الضَّـريبي للمؤسَّسـة يعمل على توثيقها ونشـرها والسـهر على تنفيذها، وهي ما تسمَّى كذلك بالفلسفة الضَّريبية، هذه الأخيرة يجب أن تتماشى والاستراتيجية العامة للمؤسَّسة، وبالتالي على مجلس الإدارة أن يقوم بتنفيذ تسيير المخاطر الضَّريبية، من خلال تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص، وذلك لضمان عدم زيادة التكاليف الضَّـــريبية، والوفاء بالالتزامات القانونية من جهة أخرى. المجلس عليه كذلك ضـــبط معايير عامة للقضـايا الضَّـريبية، من خلال تحديد فلسفة ضريبية عالمية، ووضـع إطار لتسيير القضـايا الضَّـريبية في جميع أنحاء العالم، ووضع فلسفة ضريبية لقواعد السُّلوك بتحديد المعايير الأخلاقية للمؤسَّسة.

أكَّدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصـادية OCDE على أهمية مشـاركة مجلس الإدارة في الاسـتراتيجية الضَّـريبية للمؤسَّسـة، بتشـجيع المسيرين ولجان التدقيق في المؤسَّسـات الكبيرة مثل: المدراء التنفيذيين ومجالس الإدارة أن يأخذوا اهتمامًا أكبر بمسـؤوليتهم تجاه اسـتراتيجياتهم الضَّـريبية، حيث لجأت لعدَّة دول. كذلك أكدت على ضرورة تحويل القرارات المتعلقة ضمن صلاحيات مجلس الإدارة وبالتالي إسناد هذه المسؤولية لمجموعة من المتخصِّصين أصبح من الأمور غير المقبولة، وهذا نظرًا لأثر الضَّريبة على مالية وسمعة المؤسَّسة.

وهذا التحويل للمسؤوليات هو بالتحديد ما تعوِّل عليه السُّلطات الضَّريبية لعدَّة دول لمكافحة العدوانية تجاه التسيير الضريبي في المؤسَّسات.

أ-حجم مجلس الإدارة:

وعلى مستوى الأبحاث في المجال الضَّريبي خلصت دراسة (Lamis, et al., 2011) إلى وجود علاقة جوهرية بين حجم مجلس الإدارة والعدوانية تجاه الضَّـــريبة، بينما لم يتوصـــل (Aliani, et al., 2012) إلى وجود علاقة بين حجم المجلس والتسيير الضريبي في المؤسَّسات الأمريكية، حيث توصَّلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين عدد أعضاء المجلس والاستراتيجيات المتبعة لتخفيض الأعباء الضَّريبة.

وفي سـياقٍ آخر توصـل (Minnick, et al., 2010) إلى أنَّه كلما نقص حجم المجلس يؤدِّي إلى تسـيير ضريبي أحسن، وأنَّ الحجم الكبير للمجلس يؤدِّي إلى عدم الفعالية بسبب الصُّعوبات في اتخاذ القرار حول تحديد سـياسـة العدوانية الضَّـريبية للمؤسَّسـة. ويمكن القول أنَّ مجلس الإدارة ذو الحجم الكبير يكون أفضـل للتسـيير الضـــريبي نظرًا للإشـــراف المكثف على أنشـــطة المدير وبالتالي تخفيض التصـــرُّفات الانتهازية جراء تخفيض تضارب المصالح المتعلقة بالضَّريبة.

ب-استقلاليـة مجلس الإدارة:

حسب Fama & Jensen (1983) فإنَّ إدراج الأعضاء المستقلين يسمح للمجلس بضمان عدم تحويل الإدارة لثروة المساهمين بما في ذلك تخفيض عدوانية الإدارة تجاه الضَّريبة.

عدَّة دراسـات أظهرت دور الأعضـاء المسـتقلين في تخفيض الغش في القوائم المالية. كذلك العديد من الدراسات سمحت بالتأكد من صحة فرضية أنَّ تواجد نسبة مرتفعة من الإداريين المستقلين عن مجلس الإدارة تساعد في ضبط ممارسة التسيير الضريبي.

في دراسة قام بها Richardson et al (2012) حول عينة متكونة من 812 مؤسَّسة استرالية مسعَّرة ما بين 2006 و2009 تظهر أنَّ وجود نسبة عالية من الأعضاء المستقلين بالإضافة إلى وضع مجلس الإدارة نظام فعَّال لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، يؤدِّي تفاعل هذه الآليات إلى تخفيض احتمال عدوانية المؤسَّسة تجاه الضَّريبة.

دراسة أخرى قام بها Armstrong et al (2012) حول عينة من المؤسَّسات الأمريكية، وحسب هذه الدراسة فإنَّ مجالس الإدارة التي تتمتع بأكثر استقلالية وخبرة مالية تساهم بتخفيض ممارسات التسيير الضريبي عالية المستوى.

وأشارت الدراسة إلى إمكانية الاستفادة من أفضليات التسيير الضريبي حتى الوصول إلى نقطة المستوى الأمثل، وبعد هذا المستوى يبدأ العائد الحدي المتأتى من التسيير الضريبي يتناقص وهذا نظرا لتكاليف إعادة الهيكلة للعمليات الضريبية المعقدة والتكاليف السياسية أو الاستشارة وتكاليف السُّمعة. حيث أنَّه من خلال استعمال الانحدار الكمي لمتابعة توزيع التسيير الضريبي توصَّلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات مجلس الإدارة والتسيير الضريبي على مستوى منخفض من التوزيع وتصبح العلاقة سالبة عند مستوى عالٍ من التوزيع.

دراسة قام بها (Khoufi, et al. pp. 3-18) حول التسيير الضريبي في المؤسَّسات العائلية وغير العائلية التونسية ما بين 2005 و2009 حيث توصلا إلى أنَّ المجالس التي يتواجد فيها الأعضاء الخارجيون بكثرة تكون أقل انخراطا في استراتيجيات التسيير الضريبي.

دراسة أخرى قام بها (Armstrong et al 2012) حول عينة من المؤسَّسات الأمريكية، وحسب هذه الدراسة فإنَّ مجالس الإدارة التي تتمتع بأكثر استقلالية وخبرة مالية تساهم بتخفيض ممارسات التسيير الضريبي عالية المستوى. بمعني آخر أنَّ المؤسَّسة بإمكانها الاستفادة من أفضليات التسيير الضريبي حتى الوصول إلى المستوى الأمثل، وعند تجاوزه تصبح هذه العلاقة عكسية نظرًا لارتفاع تكاليف إعادة هيكلة العمليات الضريبية المعقدة والتكاليف السياسية أو الاستشارة وتكاليف المخاطر.

Richardson et Lanis (2011). توصلا إلى أنَّ المؤسَّسات التي يوجد في مجالسها نسبة كبيرة من الأعضاء الخارجيين يمكنها أن تخفض في ممارسات التسيير الضريبي العدواني.

ج-ازدواجية الوظيفة:

على المستوى الضَّريبي بعض الدراسات قامت باختبار هذا العامل على ممارسة التسيير الضريبي (Desland, et al., 20119)، Rego and wilson 2012 لم تكن النتائج مقنعة.

دراسة قام بها Aliani and Zarai (2012) حول المؤسَّسات التونسية ما بين 2000-2007 توصلت إلى أنَّ ازدواجية الوظيفة تشجع الانخراط في التسيير الضريبي، وبالتالي المساهمة في تخفيض المعدل الفعلي للضريبة.

Minnick et Noga (2010) يعتقدان أنَّ المؤسَّسات التي تكون فيها ازدواجية المنصبين تتميز بإقبال أقل على ممارسة التسيير الضريبي وارتفاع أعبائها الضَّريبية، كما أنَّ الدراسة الميدانية لهذين الباحثين تبين عدم دلالة هذا المتغير.

د -التنوع الديمغرافي:

الأبحاث حول التصرفات الضَّريبية تقترح عدم تنسيقهم عندما يتعلق الأمر باستراتيجيات التهرب الضَّريبي حيث يري (Kastlunger, 2010) أنه يفترض من النساء إظهار أعلى مستوى من الامتثال الضَّريبي.

بينما يظهر الرجال مستويات أهم من التهرب الضَّريبي، أي أنَّ الرجال أقل امتثالاً للقوانين الضَّريبية من النساء، ويكونون أكثر إقبالاً على ممارسات التسيير الضريبي وتسديد الضَّرائب، ويرجع هذا إلى الاختلافات في المكانة الاجتماعية والبيولوجية، بالإضافة إلى السمات التي تخص الإناث (التصرف الاجتماعي المرغوب، اللطف.....) والذكور (السيطرة التنافسية والعدوانية....).

توصلت الدراسة التي أجريت من طرف ALIANI, ZARAI (2012) حول 300 مؤسَّسة أمريكية أن التنويع بين الجنسين لم يكن له تأثير على استراتيجية التسيير الضريبي نظرا لانخفاض نسبة النساء في الإدارة، والرجال هم أكثر الخبراء في التقليل من الأعباء الضَّريبية. نفس الباحثين توصلا في دراسة حول بيئة المؤسَّسات التونسية إلى أنَّ زيادة نسبة العنصر الأنثوي في المجلس يؤدِّي إلى تخفيض أنشطة التسيير الضريبي.

هـ-الخبرة المحاسبية والضَّريبية لأعضاء لجنة التدقيق:

تعدُّ لجنة التدقيق من اللجان المهمة بسبب الدَّور الذي تؤدِّيه في الإشراف والرقابة على عملية إعداد القوائم المالية، وتقويم نظم الرقابة الداخلية وتدعيم استقلالية المدقق الداخلي والخارجي وحتى تقوم هذه اللجنة بالدَّور المنوط بها فقد أشارت التوصيات فيما يخص الحوكمة أن تضم اللجنة نسبة من الأعضاء المستقلين ذوي خبرة محاسبية ومالية، حيث أظهرت الدراسات فعالية اللجان ذوي الخبرة وقدرتهم على الحد من التلاعب بالنتائج المحاسبية وتعزيز نظام الرقابة الداخلية والإفصاح المالي.

متابعة عمليات التسيير الضَّريبي تتطلب مستوىً عالٍ من الخبرة والمتابعة، فلجنة التدقيق مسؤولة عن إعداد وتقييم الرقابة على الاستراتيجية العامة لإدارة المخاطر الضَّريبية (OCDE, 2008 p. 95)

وتتزايد كفاءة هذا التقييم مع ارتفاع مستوى الخبرة المحاسبية والمالية لأعضاء لجنة التدقيق، خاصة مع وجود المخاوف والشكوك التي تحيط بالتسيير الضَّريبي من أن يتحول إلى تعسفي أو محاولة الاستفادة منه لتحقيق منافع خاصة للمديرين، ممَّا قد يؤدِّي إلى تزايد الضرائب والتكاليف، بعد أن كان الهدف هو تخفيضها،

ففي مثل هذه المواقف تعد الخبرة المحاسبية والمالية لأعضاء لجنة التدقيق عاملاً حاسمًا في التقييم المحاسبي والضَّريبي لمخاطر الناشئة عن تطبيق استراتيجيات التسيير الضَّريبي، فالخبرة المحاسبية تمكِّن أعضاء اللجنة من تحديد كيفية إعادة هيكلة المعاملات المالية لتخفيض المدفوعات الضَّريبية، واختيار مستوى الانخراط في الخيارات الضَّريبية المنتهجة. على المستوى الضَّريبي لجنة التدقيق مسؤولة عن الإعداد والرقابة على الاستراتيجية العامة لإدارة المخاطر الضَّريبية (OCDE, 2008)

Deslandes and landry (2009) قاما بدراسة تواجد عضو من ذوي الخبرة المحاسبية على مخاطر التسيير الضَّريبي العدواني في المؤسَّسات الكندية وخلصت الدراسة إلى أنَّ المؤسسات لها عضو في لجنة التدقيق ذو خبرة محاسبية يظهر أنَّها لا تنخرط في تصرفات عدوانية في تسييرها الضَّريبي.

دراسة أخرى قام بها Armstrong et al (2012) حول عينة من المؤسَّسات الأمريكية، وحسب هذه الدراسة فإنَّ مجالس الإدارة التي تتمتع بأكثر استقلالية وخبرة مالية تساهم بتخفيض ممارسات التسيير الضريبي عالية المستوى. وبمعني آخر أنَّ المؤسَّسة بإمكانها تعظيم الاستفادة من أفضليات التسيير الضريبي حتى الوصول إلى المستوى الأمثل وعند تجاوزه تصبح هذه العلاقة عكسية نظرًا لارتفاع تكاليف إعادة هيكلة العمليات الضريبية المعقدة والتكاليف السياسية أو الاستشارة وتكاليف المخاطر.

ففي دراسة قامت بها هذه المنظمة حول دور الوسطاء الضريبيين يقع تحت مسؤولية لجنة التدقيق اختيار المستشار الضريبي، تحديد النشاطات الضَّريبية المسموح بإسنادها لهم، كذا وضع استراتيجية لتسيير المخاطر الضريبية والرقابة عليها.

1-4-وظيفة الضَّرائب:

في السنوات العشر الأخيرة من القرن الماضي تغير دور وظيفة الضَّرائب بطريقة جذرية من حيث التنظيم، تموقعها من الناحية الهيكلية ومؤهلات الأشخاص المكلفين بهذه الوظيفة بعد أن كانت عبارة عن وظيفة تقنية مرتبطة هيكليًا بوظيفة المالية والمحاسبية أو القانونية، ومن أبرز مهامها الوفاء بالالتزامات الضَّريبية للمؤسَّسة حيث أصبحت هذه الأخيرة –وهذا بسبب تأثير العولمة وآثارها المترتبة– في اشتداد حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، تطور تكنولوجيا الاتصال والإعلام وأساليب التسيير، كل هذه العوامل أدَّت إلى التفكير بإعادة تنظيم هذه الوظيفة خاصة في المؤسَّسات الكبرى قصد تعظيم الاستفادة من دور الضَّريبة كمصدر لخلق القيمة داخل المؤسَّسة والتحكم في الأعباء الضَّريبية، من خلال الاتصال بمختلف الوظائف وبأصحاب المصلحة الآخرين وإدماج الاستراتيجية الضَّريبية ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسَّسة، أمَّا من الناحية الهيكلية في ظل التغيرات وزيادة المتطلبات الضَّريبية تم فصل هذه الوظيفة تحت سلطة مدير الضَّرائب بالإضافة إلى إدراجها ضمن المخطط الإجمالي لإدارة مخاطر المؤسَّسة.

وما زاد في تطور هذه الوظيفة، التحول الكبير الذي شهدته التشريعات والمواثيق عقب فضائح الفساد المالي التي مست عدة مؤسسات عالمية (من أهمها صدور قانون sarbanes oxley المتعلق بالحوكمة ، التدقيق و المحاسبة في الولايات المتحدة وإصدار التفسير المالي رقم 48 حول تقييم المخاطر الضريبية وتسجيلها

المحاسبي، كذلك صدور قانون الأمن المالي في فرنسا (Lunghi, et al., 2009 p. 22) هذه القوانين التي أصبحت هناك مطالبة بأكثر شفافية وإفصاح ومسؤولية تجاه الضَّريبة، وبالتالي زيادة مهام ومسؤوليات وظيفة الضَّرائب التي وجب عليها التكيف مع هذه المستجدات.

أضف إلى ذلك تحديث وعصرنة إدارة الضرائب، وتوفيرها الوسائل اللازمة للقيام بمهام التحصيل والرقابة الضريبية على أحسن وجه في ظل تناقص المداخيل الضَّريبية وممانعة المؤسسات عن دفع حصتها العادلة من الضَّرائب، أما على المستوى الدولي فهناك توجُّهٌ نحو تعاون ضريبي دولي يرمى إلى تحسين الشفافية وتبادل المعلومات الضريبية (Cooperation Fiscale, 2009) وكذلك من خلال الاتفاقيات الضريبية الدولية المبرمة بين الدول.

ومع ذلك، فقد خضعت وظيفة الضَّرائب للتطور استجابة للتغيرات في الأعمال. يمكن تقسيم هذا التطور بمرور الوقت إلى ثلاث فترات (Ernest, et al., 2004 p. 21):

- في الثمانينيات، كان دور الوظيفة الضَّريبية هو ضمان امتثال أفضل للالتزامات الضَّريبية وخفض التكاليف ؛
- في التسعينيات، تطورت الوظيفة الضَّريبية من مركز تكلفة يسعى إلى الامتثال بكفاءة لقانون الضَّرائب إلى مركز ربح يسعى إلى تقليل معدل الضَّريبة الفعلي للمؤسسة (Cowan and English، 2007). إنه في الواقع تلبية مطالب المستثمرين لخلق قيمة للمؤسسة من خلال التسيير الضَّريبي الفعَّال (Dimitri, 2006 pp. 33-35)؛
- تواجه حاليا زيادة في التزامات الإفصاح والشفافية وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، يتم إضافة مسؤولية جديدة إلى الامتثال الضَّريبي وأدوار التخطيط. هذه هي إدارة المخاطر الضَّريبية للمؤسسة. لذلك، يتحمل مديرو الضَّرائب مسؤولية متزايدة لتوقع وإدارة المخاطر الضَّريبية المحتملة بفعالية، والتي إذا تركت دون رادع، يمكن أن يكون لها آثار سلبية على نتائج وسمعة المؤسسات وكذلك على علاقتها مع المساهمين والموظفين (Ernest, et al., 2004)

يعتبر تحديد أهداف الوظيفة الضَّريبية، وفقًا للمؤلف نفسه، الخطوة الأولى في إنشاء وظيفة ضريبية فعالة. يجب أن تكون هذه الأهداف مستمدة من بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، ولا سيما البيئة التنظيمية. على الرغم من أنَّ أهداف الوظيفة الضَّريبية تختلف في تفاصيلها بين المؤسسات، إلاَّ أنَّ Elgood et al. (2008) و Bidaud (2010) يشيران إلى أنَّ فعالية الوظيفة الضَّريبية تعتمد بشكل أساسي على قدرتها على تحقيق الأهداف التالية:

- إنشاء قيمة المؤسسة وحمايتها وتحسينها (تحسين معدل الضَّريبة الفعلي) ؛
- ضمان الامتثال للقواعد الضَّريبية ومتطلبات الإفصاح ؛
- إدارة مجموعة المخاطر الضَّريبية الناتجة عن النشاط.

دراسة قامت بها Geudrib (2013.) في بيئة المؤسَّسات التونسية لتحديد دور وظيفة الضَّرائب كمتغير رقابي في تخفيض المخاطر الضَّريبية من خلال دراسة محدِّدات وظيفة الضَّرائب (الحجم، مكانة الوظيفة هيكليا،

تكوين وأقدمية مسؤول وظيفة الضَّرائب، التقرير الموجه لمجلس الإدارة، الأشخاص المكلفون بالأمور الضَّريبية خارج وظيفة الضَّرائب) تظهر هذه النتائج أنَّ وظيفة الضَّرائب أكثر توجهًا نحو الامتثال والتسيير الضَّريبي أكثر من تسيير المخاطر الضَّريبية. في الواقع، 10 فقط من 16 مؤسسة تنسب إلى مديرياتها الضَّريبية مسؤولية تسيير المخاطر الضَّريبية. ربما تفسر هذه الملاحظة عدم وجود علاقة معنوية بين التواجد الهيكلي لوظيفة الضَّرائب وتسيير المخاطر الضَّريبية في المؤسَّسات التونسية، حيث اعتبرت الدراسة أنَّ المخاطر الضَّريبية تدخل بصفة خاصة ضمن مسؤوليات مجلس الإدارة.

1-5-التدقيق الداخلي:

كجزء من استجابة الأزمات المالية العالمية والمستجدات التي حصلت في الاقتصاد العالمي لحوكمة الشَّركات كعلاج لها هو تطوير دور التدقيق الداخلي والوظائف التي يؤدّيها بالتنسيق مع التدقيق الخارجي، ويتم تسهيل تحقيق هذا الأمر من خلال تطوير معايير التدقيق الداخلي في ضوء متطلبات حوكمة الشَّركات، وتعزيز استقلالية هذه الوظيفة، وتنفيذاً لهذا الأمر أصدر معهد المدققين الداخليين "IIA" معايير حديثة لمواكبة المستجدات الاقتصادية بعد الأحداث الاقتصادية المهمة التي تمثلت بانهيار مؤسسات عالمية كبرى، والتي كانت أهم أسباب انهيارها أزمة الثقة الناتجة عن ضعف الأداء الرقابي واستقلالية التدقيق الداخلي في المؤسسات المنهارة، إذ أخذ التدقيق الداخلي أهمية كبيرة كونه الأساس الذي ترتكز عليه حوكمة الشَّركات في ظل الفصل بين الملكية والإدارة، إذ يقوم التدقيق الداخلي من منظور حوكمة الشَّركات وبشكلٍ مستقل بدور مهم حيث يأخذ على عاتقه تقويم نظم الرقابة الداخلية والعمل على تطويرها وكذلك تقويم وإدارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة. وفي هذا الإطار فإنَّ من مهام وظيفة التدقيق الداخلي هو التأكد من وجود سياسة لتسيير الخطر الضَّريبي للمؤسَّسة، كما تسهر لضمان أنَّ الضَّريبة التي تعد من الأعباء قد تم تسييرها بطريقة صحيحة وأن تكون على دراية بالمخاطر المتعلقة بالوضعية الضَّريبية للمؤسَّسة ومتحكمٌ فيها بشكل جيد (Elgood et Al,2004)

كما يسعى التدقيق الداخلي بطريقة مستقلة إلى فحص الوظيفة الضَّريبية من خلال القيام بتدقيق للفعالية والانتظام الضَّريبي، كما يشمل هذا الفحص التأكد من أنَّ السياسة الضَّريبية تتماشى والسياسة العامة للمؤسَّسة (مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسَّسة) ونوعية العلاقات والاستشارة المقدمة من طرف الفريق المكلف بالتسيير الضَّريبي مع باقي الوظائف الأخرى.

يرى (Elgood et Al,2004) أيضًا أنَّ القدرة على فهم الوضعية الضَّريبية للمؤسَّسة من طرف المدققين الداخليين سيسمح لهم القيام بمهامهم على أحسن وجه، سواءٌ تعلق الأمر بوظيفة الإشراف على نظام الرقابة الداخلي أو الرقابة على وظيفة الضَّرائب.

القليل من الدراسات التي تعرضت إلى العلاقة بين الخصائص النوعية للتدقيق الداخلي (الكفاءة، الخبرة، الموضوعية، الاستقلالية، التكوين ...) وأثرها على التسيير الضَّريبي دراسة قامت بها geudrib (M,2013) في بيئة

المؤسَّسات التونسية توصلت إلى أنَّ تواجد أعضاء ذوي خبرة محاسبية وضريبية ضمن وظيفة التدقيق الداخلي تساهم في تخفيض المخاطر الضَّريبية للمؤسَّسة.

2-الآليات الخارجية للحوكمة و التسيير الضريبي:

2-1-التدقيق الخارجي:

يلعب التدقيق الخارجي للقوائم المالية وبالأخص التدقيق القانوني لمحافظي الحسابات دورًا هامًا في طمأنة وتدعيم ثقة المساهمين ومستخدمي القوائم المالية في جودة الإفصاح المالي للمؤسسات، وفى عدالة ومصداقية ما يصدر عنها من معلومات، حيث يوفر التدقيق تأكيد معقول بأنَّ القوائم المالية قد تم إعدادها وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وخلوها من الغش والانحرافات الجوهرية والإفصاح عن أي تجاوزات أو خلل أو ضعف في الأنظمة المحاسبية المعتمدة والرقابة الداخلية في تقريره، كما يعتبر من أهم آليات الحوكمة حيث يساهم في ظل مشاكل الوكالة من تقليل من عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والمساهمين وحماية مصالح المساهمين عندما يكون هناك تعارضٌ للمصالح.

في إطار مهمة التدقيق القانوني للحسابات، يتعين على محافظ الحسابات التحقق من دقة الأرقام الضَّريبية، لذلك يجب عليه التأكد من امتثال المؤسسة للقواعد الضَّريبية. وبشكل أكثر تحديدًا، يلعب محافظ الحسابات دورًا مهمًا في الكشف عن المخاطر الضَّريبية، وبالتالي يمكنه تقليل تضارب الوكالة بين المساهمين والمديرين. في الواقع، يمكن أن تؤدِّي مشكلة الافتقار إلى الشفافية في العمليات الضَّريبية في إطار العلاقة بين المساهمين والمدير إلى سلوك انتهازي من جانب المديرين (Schon, 2008). ووفقًا لشون (2008)، يمكن حل مشكلة نقص الشفافية إذا تمكن المساهمون من التأكد من أنَّ المدققين يعرفون جميع تفاصيل المؤسسة ويوضِّحون جميع نقاط الإشكالية. في هذا السياق، يلعب المدققون دورًا مهمًا في تدقيق الأصول والالتزامات والمخاطر الضَّريبية ويمكنهم تقديم توصيات في المسائل الضَّريبية (Owens, 2008 pp. 9-12)

لا ينبغي الخلط بين التدقيق القانوني والتدقيق الضَّريبي. لا يتعلق الأمر فقط بالتحكم في المخاطر الضَّريبية الناشئة عن الهياكل المعقدة، ولكن أيضًا التحكم في الفرص المتاحة للمدير لتخصيص الأموال في إطار أجهزة توفير الضَّرائب. وبالتالي، يجب على المراجعين أن يدرسوا بعناية ما إذا كانت الاستراتيجية الضَّريبية المعتمدة من قبل المديرين لا تضر بمصالح المساهمين (Schon, 2008) ولكن أيضًا بمصالح جميع الشُّركاء الآخرين، بما في ذلك إدارة الضَّرائب.

يضيف Chadefaux (1987) أنَّ التدقيق الخارجي يهدف إلى إبداء الرأي حول البيانات المالية التي ستتم فيما يتعلق بمعايير الانتظام والصِّدق والصُّورة المخلصة، وبالتالي فهي تغطي ضوابط الانتظام ولكنها لا تحتوي على التحقق من الفعالية. يشير المؤلف أيضًا إلى أنَّ عمليات التحقق من انتظام الضَّرائب تكون أكثر شمولاً في سياق مهمة التدقيق الضَّريبي. «التدقيق المحاسبي لا يهدف إلى السيطرة الكاملة على انتظام الضَّرائب» (Chadefaux, 1987 p. 301)

بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ الالتزامات القانونية الجديدة التي أعقبت الفضائح المالية، والتي تهدف إلى استعادة ثقة المستثمرين وطمأنة جميع الشُّركاء، تصرُّ على دور المدققين في تقييم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسات. وفقًا للمادة 404 من قانون Sarbanes Oxley (2002)، يجب أن يشهد المدققون على تقييم الإدارة لنظام الرقابة الداخلية (Stodowy, et al., 2003 p. 147). ينصُّ قانون الأمن المالي الفرنسي (2003) أيضًا على أنَّه يجب على المدققين ان يشيرو في تقاريرهم، ملاحظات حول تقييم الرقابة الداخلية للمؤسسة والمتعلقة بإعداد ومعالجة المعلومات المحاسبية والمالية. وبالتالي، فإنَّ هذه الإصلاحات، التي تهدف قبل كل شيء إلى تحسين نظام الرقابة الداخلية وشفافية المؤسسات، كما تشير إلى دور المدقق في تقييم هذا النظام وفي إدارة المخاطر، بما في ذلك المخاطر الضَّريبية.

ووفقًا لـ Elgood et al. (2004)، من أجل التخطيط الأفضل لمهمة التدقيق الخاصة به، يحتاج المدقق إلى فهم سياسة المخاطر الضَّريبية للمؤسسة. يعمل هؤلاء المؤلفون لصالح الجمع بين وظائف الاستشارة الضَّريبية والتدقيق القانوني. يتجنب هذا المزيج مشكلة عدم الإلمام بالشؤون الضَّريبية للكيان ويضمن إدارة أفضل للمخاطر الضَّريبية. في الواقع، إذا نفذت المؤسسة عمليات الاستحواذ أو إعادة التنظيم، يجب على المدقق تعبئة المزيد من الوقت والجهد لفهم أصل المخاطر وتأثيرها على البيانات المالية، وهذا ليس هو الحال إذا كان هو نفسه المستشار الضَّريبي للمؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أنَّه في الولايات المتحدة، يمكن للمدققين الخارجيين الجمع بين وظائف المدقق القانوني والمستشار الضَّريبي. في الواقع، في إطار قانون SOX، «نجح المدققون في الحصول على إعفاء من مجلس الضَّرائب من حظر أنشطة المجلس التي تثقل كاهل المراجعين الخارجيين (القسم 201)» (Rossignol, 2003 pp. 24-25).

ومع ذلك، لاحظ باحثون آخرون أنَّ الخدمات غير المتعلقة بالتدقيق التي يقدمها المدققون يمكن أن تضر باستقلاليتهم (Freise, et al., 2008) وتؤدِّي إلى تسيير ضريبي أكثر صرامة . (Richardson, et al., 2012) من أجل دراسة تأثير خصائص وظيفة التدقيق الخارجي على التسيير الضَّريبي في عينة من المؤسسات الأسترالية المدرجة للفترة (Richardson, et al., 2012) وجد أنه إذا استخدمت المؤسسة مدقق حسابات BIG 4 وإذا كانت خدمات المدقق الخارجي تحتوي على نسبة منخفضة من الخدمات خارج التدقيق (استقلالية المدقق الخارجي)، فمن غير المرجَّح أن تكون عدوانية من الناحية الضَّريبية.

تراكم خدمات التدقيق الخارجي وغيرها من الخدمات محظورٌ بموجب اللوائح المنظمة لمهنة الخبراء المحاسبين في بعض البلدان. يحظر قانون الأمن المالي في فرنسا على محافظي الحسابات ممارسة لدى نفس العميل لوظائف استشارية أخرى لا تقع ضمن الإجراءات المتعلقة مباشرة بمهمة التكليف وهذا أيضًا يدخل ضمن مبدأ عدم تدخل محافظي الحسابات في قرارات التسيير حفاظًا على استقلاليتهم.

تتوقف فعالية آلية التدقيق الخارجي على مدى جودة التدقيق. عدة دراسات تشير إلى دوره الإشرافي الرقابي على أنشطة التسيير الضَّريبي ومخاطره.

(Schon, 2008) يرى أنَّ المدقق الخارجي يساهم في تخفيض عدوانية التقرير الضَّريبي، بينما يرى Alexander et al. (2008) أنَّ فرص الانخراط في ممارسات عدوانية تجاه الضَّريبية يرتفع في ضل ضعف استقلالية التدقيق.

عدة دراسات تبنت مدى الانتماء إلى مكاتب التدقيق العالمية BIG4 للدلالة على الجودة العالية لخدمات التدقيق، كون لدى تلك المنشآت الكفاءة الفنية العالية والموارد الكبيرة بسب حجمها الكبير (Bédard, et al., 2004 p. 23) والحافز لتقديم خدمات عالية الجودة من أجل حماية سمعتها واسمها التجاري.

مكاتب التدقيق الكبرى في العالم والتي تستحوذ على الحصة السوقية الأعلى عالميًا في سوق مهنة التدقيق وهي: Young & Ernst ، Deloitte.Price Waterhouse-Coopers ،KPMG ، & Touch

وأثبت تقرير Oxera (2007) هيمنة المكاتب Big4على سوق مهنة التدقيق في الدول الأوروبية والولايات المتحدة، ومع أنّه أشار إلى ارتباط هذه الهيمنة بالمزايا التي توفرها هذه المكاتب من زاوية الحرص المتوقع منها على تحقيق متطلبات الجودة لعملية التدقيق.

Armstrong et al. (2012) يعتقدون أنَّ اللجوء إلى خدمات الاستشارة الضَّريبية تسمح بتخفيض الأعباء الضَّريبية وتقديم الاستشارات للمدير الضَّريبي، كما يرون أنَّ ارتفاع أتعاب الخدمات الضَّريبية المدفوعة لمكتب التدقيق الخارجي تساهم في معرفة مدى اهتمام المؤسَّسة بالتسيير والتقرير الضَّريبي.

2-2-التشريعات والقوانين:

بهدف ضمان شفافية أفضل للوضع المالي للمؤسسة ومن أجل ضمان إدارة أفضل للمخاطر، تسعى السلطات التنظيمية في العديد من البلدان في العالم إلى وضع التزامات قانونية للكشف عن المعلومات المتعلقة بعملية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى الاعتراف المحاسبي لهذه المخاطر بما فيها الضَّريبية.

لضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية وبالتالي استراتيجية إدارة المخاطر، تلزم القوانين الصادرة مؤخرًا كلاً من الإدارة والمدقق الخارجي التصديق على جودة نظام الرقابة الداخلية والكشف عن أوجه القصور فيه للجمهور.

قانون Sarbanes Oxley ، الذي دخل حيز التنفيذ في سنة 2002، هو المبادرة الأولى على هذا المستوى. إنها استجابة مباشرة للفضائح المالية التي شهدتها الولايات المتحدة في نهاية عام 2001 وبداية عام 2002. يحتوي هذا القانون على أحكام تهدف إلى تعزيز مصداقية البيانات المالية والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

تطبيقاً لهذا القانون، يشير ديمتري (2006) إلى أنَّ القضايا الضَّريبية تمثل أكثر من 24٪ من نقاط الضُّعف الهامة في الرقابة الداخلية التي ذكرتها المؤسسات المدرجة في SEC (هيئة الأوراق المالية والبورصات) التي يتجاوز حجم مبيعاتها 500 مليون دولار والتي أفصحت عنها. نقاط ضعف الرقابة الداخلية لعام 2004. وفقًا لـ Elgood et al. (2008)، "لا تزال الضَّرائب من بين أكثر مجالات الضُّعف الرئيسية التي يتم الاستشهاد بها بشكل متكرر بموجب قسم 404 Sarbanes Oxley وليس لدينا سبب للاعتقاد بأنَّ التجربة ستكون مختلفة بالنسبة لضرائب المؤسسات غير المدرجة في لجنة الأوراق المالية والبورصات".

بالإضـــافة إلى الكشـــف عن المعلومات حول نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، تم تطبيق المعيار المحاسـبي FASB رقم 48 في الولايات المتحدة في عام 2006 لقياس المواقف الضَّـريبية غير المؤكدة والاعتراف بها. يشكل هذا المعيار المعنون "محاسبة عدم اليقين في ضرائب الدخل" أهم تغيير في محاسبة ضرائب الدخل في الولايـات المتحـدة (Abell، 2007؛ Mills et al. 2010؛ Hogan and Mühlemann، 2006)؛ وفقًـا لهـذا المعيار، يجب على المؤسسات اكتشاف المواقف الضَّـريبية غير المؤكدة 43 مع احتمال حدوثها بنسبة تزيد عن 50٪ وتقييمها والتعرف عليها.

يعتمد معيار مجلس معايير المحاســبة المالية رقم 48 على نهج من خطوتين للمحاســبة عن المواقف الضَّـريبية غير المؤكدة. تتمثل الخطوة الأولى في تلبية عتبة الاعتراف بوضـع ضـريبي غير مؤكد على مسـتوى البيان المالي (Abell، 2007). إنَّها مســألة تحديد ما إذا كان يمكن إدراج الربح المتعلق بمركز ضـــريبي في حسابات المؤسسة وهذا وفقًا لما إذا كان من "المرجح أكثر أو لا" الاحتفاظ بالربح الضَّـريبي المصرح به في حالة مراجعة من طرف السلطات الضَّـريبية.

(Booth، 2007). يتم إجراء هذا التقييم على النَّحو التالي: هو أعلى قيمة للمنفعة المرتبطة بمركز ضريبي مع احتمــال تراكمي أكبر من 50٪ (Booth، 2007؛ Hogan and Mühlemann، 2006، Fleming and Whihenburg، 2007).

وقد أدَّى هذا القانون إلى نمو كبير في الإفصـاح عن المخاطر الضَّـريبية للمؤسسـات المدرجة في بورصـة الأوراق المالية الأمريكية. يهدف هذا الالتزام بالإفصاح إلى تحسين أداء السوق المالي فيما يتعلق بتقييم المخاطر من قبل المســتثمرين المحتملين، ويحاول تقليل عدم تناســق المعلومات في العلاقة بين المســاهمين والمدراء (Schön، 2008).

وفقًا لـــ (Newell, 2008 pp. 4-5)، على الرغم من أنَّ هدف مجلس معايير المحاسـبة المالية، في إدخال المعيار رقم 48، كان توفير المعلومات لمسـتخدمي البيانات المالية، يمكن للإدارة الضَّـريبية أيضًـا اسـتخدام هذه المعلومات نفسـها. في الواقع، يمكن للسُّـلطات الضَّـريبية أن تأخذ ذلك في الحسـبان عند إدارة عملياتها الرقابية ولكن يجب عليها، وفقًا لSchon (2008)، أن تفعل ذلك بحذر شـــديد. في الواقع، يمكن أن يؤدِّي وصـــول السُّـلطات الضَّـريبية إلى مثل هذه المعلومات إلى تشـويه السَّـير الفعَّال لعمليات الإفصـاح، ويترتب عن ذلك: إمَّا أن يمتنع المديرون عن الانخراط في اســتراتيجيات ضـــريبية محفوفة بالمخاطر إذا كانوا على دراية بالمراقبة المتزايدة من قبل الســلطات الضَّـــريبية أو ســيحاولون إخفاء المدى الحقيقي وطبيعة المخاطر الضَّـــريبية عن المساهمين حتى لا يتم عرقلة نجاح المشروع الضَّـريبي (Schon, 2008)

وفقًا لمعيار مجلس معايير المحاسـبة المالية رقم 48، تمَّ إنشـاء معيار المحاسـبة الدولي (المشـار إليه فيما يلي بمعيار المحاســبة الدولي) 37 بعنوان "المخصَّــصــات والالتزامات الطارئة والأصــول المحتملة". يعتمد هذا المعيار المحاسبي الدولي على مفهوم "التقدير الجيد" (باللغة الإنجليزية "أفضل تقدير") للاعتراف بالمخصَّصات أو الالتزامات ولكنه يعتمد أيضًا على شروط الاعتراف بالالتزامات. في الواقع، وفقًا للفقرة 14 من المعيار 37،

"يجب الاعتراف بالالتزام إذا:

- على المؤسسة التزام حالي ناتج عن حدث سابق ؛
- من المحتمل (على الأرجح) أنَّ التدفق الخارج للموارد التي تمثل منافع اقتصادية سيكون ضروريًا للوفاء بالالتزام ؛
- يمكن عمل تقدير موثوق لقيمة الالتزام ".

ممَّا سبق، هناك بالفعل اختلافٌ في المحاسبة عن المواقف الضَّريبية غير المؤكَّدة بين المعايير الأمريكية والدولية ، وفقًا (Newell, 2008 p. 4) "تجدر الإشارة إلى أنَّ المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية والمبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا الكندية السارية حاليًا تستند إلى طريقة تستند إلى" المسؤولية "أو" الحكم "، بينما تستند مبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا في الولايات المتحدة على نموذج "قياس الفوائد". يقوم Booth (2007) أيضًا بتحليل الاختلافات بين النظامين وتحديد الاختلافات المحتملة. هذه هي في الأساس اختلافات في القياس، والاختلافات في الاعتراف، والاختلافات المتعلقة بمراعاة الأحداث بعد إقفال الميزانية وكذلك النظر في الفائدة وغرامات السَّداد المتأخر.

2-3-إدارة الضَّرائب:

تعتبر إدارة الضَّرائب كأحد الأطراف الفاعلة في النظام الضَّريبي، وهي في نفس الوقت من أهم من أصحاب المصالح، نظرا لأهمية المبالغ التي تقتطعها من أرباح المؤسَّسة في شكل ضرائب ورسوم، وفي ظل تفاقم الفضائح المالية والتهرب من الضَّريبة التي أثرت بشكلٍ كبير على الإيرادات الضريبية فقد بادرت عدة دول عبر العالم إلى إعادة تنظيم وعصرنة مصالحها الضَّريبية لتقليص حالات عدم الانتظام الضَّريبي من خلال تحسين علاقاتها مع دافعي الضَّرائب وتحصيل إيراداتها بأكثر فعالية ومرونة.

وفي هذا الإطار فقد أجريت عدة دراسات من طرف باحثين ومختصين في المجال الضَّريبي لعدة دول وأيضًا من طرف الهيئات الدولية كالمفوضية الأوربية ومنظمة OCDE حول الإدارات الضَّريبية، حيث قامت الدراسات بتسليط الضَّوء على التحديات التي تواجه الإدارات الضَّريبية على المستوى المحلي والدولي، حيث ركزت الدراسات على عدَّة محاور نذكر منها:

- التنسيق الضَّريبي بين الإدارات والدول لمكافحة التهرب والغش الضَّريبي من خلال تبادل المعلومات؛
- ضرورة مكافحة ممارسات التسيير الضَّريبي العدواني وطرق تآكل قاعدة الإخضاع الضَّريبي وتحويل الأرباح BEPS / *Base Erosion and Profit Shifting* خاصَّة من طرف المؤسسات المتعدِّدة الجنسيات؛
- اتباع منهجية إدارة مخاطر عدم الانضباط الضَّريبي من طرف الإدارات الضَّريبية؛
- ضرورة رفع زيادة الشفافية في المؤسَّسات من خلال الإفصاح والتصريح عن أرباحها بالتفصيل دولة بدولة.

_ توصلت إلى ضرورة اتباع منهجية تسيير مخاطر عدم الانضباط الضَّريبي.

لفهم وتسيير مخاطر عدم الانضباط الضَّريبي قامت منظمة OCDE سنة 2004 بدراسة بعنوان "تسيير خطر عدم الامتثال الضَّـريبي وتسـيير وتحسـين الامتثال الضَّـريبي"، وبالتي من خلالها تم تسـليط الضَّـوء على المبادئ العامة التي قامت بها بعض الدول من أجل تحديد ومعالجة خطر عدم الامتثال الضَّـــريبي، والهدف بالنسـبة للسُّـلطات الضَّـريبية هو الاسـتعمال الأمثل لمواردها بطريقة تمكنها من مراعاة احترام المكلف لالتزاماته الضَّـريبية. وقدمت هذه الدراسـة مختلف المراحل الأسـاسـية الواجب اتباعها لتخفيض خطر عدم الامتثال، كما تمت الإشارة إلى الدَّور المهم الذي يلعبه التنسيق بين السُّلطات الضَّريبية والهيئات المهنية والممارسين المهتمين بموضـوع الضـرائب لإنجاح هذه العملية، وبالتالي بالتوازي مع عملية تسـيير المخاطر الضَّـريبية التي تجريها المؤسسات، تنفذ السلطات الضَّريبية أيضًا استراتيجية لتسيير هذه المخاطر نفسها.

ومن هذا المنظور يمكننا التسـاؤل عن مدى التقارب بين تسـيير الضَّـريبة ومخاطرها من منظور السـلطات الضَّريبية، وكذلك من جهة المؤسَّسة التي لديها سياستها الداخلية في هذا الشأن.

في دراسة أخرى قامت بها منظمة OCDE سنة 2009 بعنوان "حوكمة الشَّركات وتسيير الخطر الضَّـريبي" تم تقديم خبرات ثلاث دول وهي: استراليا، الشيلي وكندا، من خلال تشجيع الحوكمة الجيدة للمؤسسات، وتحسين العلاقة مع المؤسَّسات الكبرى من خلال اعتماد مقاربة شفافة في تسيير المخاطر الضَّريبية.

حيث أظهرت تجارب هذه الدول أنَّ المؤسَّسـات ذات حوكمة جيدة وأكثر تنسـيقا وشـفافية مع السـلطات الضَّـريبية تكون أقل تعرضًـا للرقابة من طرف هذه الأخيرة، ممَّا يسـمح بتخفيض تكاليف الامتثال الضَّـريبي لها وكذلك اقتصاد الموارد المالية للسلطات الضَّريبية.

وبالتالي كان هناك تحرك عام من قبل إدارات الضَّـرائب نحو نهج أكثر تعاونًا مع دافعي الضَّـرائب على أساس الاحترام المتبادل والثقة والشفافية. تُظهر تجربة البلدان الثلاثة أيضًا أنَّ الحوار في الوقت الفعلي بين إدارة الضَّرائب والمؤسسات الكبيرة حول المخاطر الضَّريبية (بشكلٍ عام قبل إجراء المعاملة أو باستخدام تقنية المحرِّر الضَّـريبي للحصـول على ضـمانات فيما يتعلق بالآثار الضَّـريبية لعملياتها، يمكن أن يقلل من خسـائر الموارد للإدارة ويتجنب العقوبات الضَّريبية لدافعي الضَّرائب.

علاوة على ذلك، وفقًا لمنظمة التعاون الاقتصـادي والتنمية (2009)، يمكن للإدارات الضَّـريبية النظر في بدء حوار مباشـر مع الرؤسـاء التنفيذيين ومجالس الإدارة من أجل التأكُّد من أنَّهم على دراية بدورهم في إنشـاء نهج جيد لحوكمة الشَّركات لإدارة المخاطر الضَّـريبية. وفقًا لنفس الدراسـة، يمكن أن يشـمل هذا النَّهج العناصـر التالية:

- إطار عمل محدَّد لإدارة المخاطر الضَّريبية والامتثال للالتزامات الضَّريبية؛
- قدرة مالية داخلية جيدة؛
- متطلبات إعداد التقارير التي تضـمن إبلاغ المخاطر الضَّـريبية المادية إلى صـانعي القرار مثل المدير المالي أو الرئيس التنفيذي أو مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق التابعة له؛
- إجراءات المراجعة والموافقة المناسبة للمعاملات المادية؛

- القدرة على تقليل المخاطر الضَّريبية الفعَّالة، بما في ذلك علاقة المؤسسة بالسُّلطات الضَّريبية المعمول بها ؛
- القدرة على تقييم فعالية نظم الحوكمة الضَّريبية بانتظام.

من بين نتائج دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2009)، تظهر التجارب المتنوعة لأستراليا وكندا وتشيلي في تعزيز حوكمة الشَّركات وتحسين العلاقات مع المؤسسات الكبرى عددًا من الممارسات الجيدة التي قد تجدها إدارات الضَّرائب في البلدان الأخرى مفيدة.

طوَّرت سلطات الضَّرائب في المملكة المتحدة نهجًا جديدًا لإدارة المخاطر الضَّريبية للمؤسسات الكبيرة (Freedman, et al., 2009). يتكون هذا النهج من تحديد تصنيف مخاطر لكل مؤسسة (نهج تصنيف المخاطر). يتم تعريف المخاطر الضَّريبية من قبل HMRC على أنَّها «احتمال الفشل في دفع الضَّريبة المناسبة في الوقت المناسب، أو عدم فهم ما قد يكون الموقف الصحيح». الغرض من نهج معدل المخاطر هذا هو تمكين الاستخدام الفعَّال لموارد مصلحة الضَّرائب في حل المشكلات. كما ترى HMRC هذا النَّهج كوسيلة لتحفيز المؤسسات على تغيير سلوكها من حيث الشفافية والحوكمة والتسيير الضَّريبي.

علاوة على ذلك، يشير روسينول Rossignol(2010) إلى أنَّ إعادة تنظيم إدارة الضَّرائب في فرنسا من خلال تنفيذ تطبيقات حاسوبية جديدة بالإضافة إلى إنشاء قسم للمؤسسات الكبيرة وخدمة ضرائب المؤسسات، من المرجَّح أن يعزز نظام الرقابة وزيادة مخاطر اكتشاف المخالفات الضَّريبية. قسم المؤسسات الكبيرة «يقدم لمجموعات كبيرة متجرًا شاملاً وفريقًا واحدًا – بدلاً من مائة محور في بعض الأحيان – من متخصِّصي ضرائب متعدِّدين يضمنون تقييم وتحصيل جميع الضَّرائب المستحقة على المؤسسات" (Parent, 2004) .

خلاصـة الفصل:

تم في هذا الفصل تسليط الضوء على العلاقة التي تربط حوكمة الشركات و الياتها بالتسيير الضريبي حيث تم في المبحث الأول التركيز على ضرورة تطبيق مفهوم و مبادئي الحوكمة على الضريبة فالمؤسسة باتت مطالبة بأكثر شفافية و مسؤولية اتجاه التعامل مع الضريبة و مخاطرها ، سعيا لضمان أن المعلومة الضريبية متوفرة لجميع أصحاب المصلحة و ظهور مصطلح الحوكمة الضريبية في المؤسسة ، كما تم الحديث عن ضرورة تماشي المسؤولية الاجتماعية و تسيير الضريبية جنبا إلى جنب لان العديد من المؤسسات تواجه رقابة شديدة على ممارساتها الضريبية بالإضافة إلى الدعاية السلبية لوسائل الاعلام يمكن أن يؤثر مباشرة على النتائج المالية و السمعة ، فالضرائب هي الطريقة الأساسية التي يمكن للمؤسسات أن تنخرط فيها بشكل ايجابي في المجتمع حيث يشار هنا إلى مفهوم آخر هو المواطنة الضريبية للمؤسسات و في هذا الاطار فقد بادرت عدة مؤسسات إلى اصدر ميثاق سلوكها الضريبي سعيا منها إلى رفع مستوى الالتزام الضريبي و تحسين صورتها لدى أصحاب المصلحة و المجتمع بصفة عامة .

كما تمت الإشارة إلى التغير الكبير الذي شهته مختلف التشريعات المالية والمحاسبية حيث تعد الضريبة من المعلومات المالية الواجب تحديدها بدقة و عرضها بوضوح و شفافية في الحسابات والقوائم المالية للمؤسسة.

و لعل أبرزها إلزام المؤسسات بضرورة الإفصاح عن المخاطر الضريبية، و كذا الجهود الرامية إلى إلزام المؤسسات المتعددة الجنسيات التصريح عن نتائجها الخاصة بكل بلد و هذا من اجل ضبط و رقابة أفضل على ممارساتها الضريبية على المستوى الدولي .

أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى دور تسيير المخاطر و التدقيق الضريبي كأحد الوسائل الهامة في تحسين التسيير الضريبي .

أما البحث الثالث فقد تم تخصيصه إلى مختلف آليات الحوكمة التي أشارت إليها معظم الدراسات البحثية و كيف كان تأثيرها على التسيير الضريبي للمؤسسات.

الفصل الرابع:

دراسة عينة من المؤسسات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF120

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري للموضوع من خلال د راسة مختلف أبعاده في الفصول السابقة سنخصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من خلال دراسة اثر اليات الحوكمة على ممارسة التسيير الضريبي في المؤسسات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF 120 في بورصة باريس حيث تم استخدام المنهج الاستقرائي لدراسة عينة من المؤسسات الفرنسية و ذلك من خلال تجميع البيانات، تحليلها إحصائيا و قياسيا، اختبار الفرضيات و تعميم النتائج.

ويتناول هذا الفصل النقاط الآتية:

– المبحث الاول: حوكمة الشركات والضرائب على الارباح في المؤسسات الفرنسية

–المبحث الثاني: العناصر الأساسية للدراسة (تحديد الفرضيات ،المتغيرات، المجتمع ،العينة ، جمع البيانات)

–المبحث الثالث : الدراسة الاحصائية و القياسية

المبحث الأول: حوكمة الشركات والضرائب على الأرباح في المؤسسات الفرنسية

سيتناول هذا المبحث تحليلًا مفصلًا لمختلف جوانب حوكمة الشركات في السياق الفرنسي، بما في ذلك التشريعات القانونية المعمول بها، والممارسات الشائعة داخل المؤسسات، والتحديات التي قد تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في هذا السياق.

اما الجزء الثاني من هدا المبحث فقد تم تخصيصه الى دراسة النظام الضريبي على أرباح المؤسسات الفرنسية

1-تطور حوكمة الشركات الفرنسية:

الدراسات الاقتصادية لمنظمة سنة(OCDE, 1997) OCDE حول بيئة حوكمة الشركات الفرنسية تشير إلى نفوذ الدولة وسيطرتها كمساهم رئيسي في المؤسَّسات، وتركيز كبير للملكية والمساهمات المتقاطعة بين المؤسَّسات الكبرى التابعة للدولة بالإضافة إلى ضعف شفافية ممارسات الحوكمة وأدائها، كما تميزت بالدور الضعيف للسوق المالي نظرا لتوجيه ادخار الأفراد نحو القيم ذات الدخل الثابت عوض البورصة.

بداية النقاش حول حوكمة الشركات في فرنسا كان على غرار الأسباب التي واجهتها عدة اقتصاديات صناعية كبرى نتيجة للخسائر للمتتالية لعدة مؤسسات كبرى، وفتح التحقيقات القضائية حول قضايا فساد نتيجة نظام ضعف الرقابة على المدراء، وهناك أسبابٌ أخرى نتيجة عولمة تحرير الأسواق المالية، الرغبة في تنشيطها والتواجد المتزايد للمستثمرين المؤسسيين الأجانب في رأسمال المؤسَّسات الفرنسية، وبالمقابل تراجع الدولة عن دورها كمساهم والتنازل عن سياسة المساهمات المتقاطعة كحتمية للمؤسَّسات الفرنسية من أجل جذب رؤوس أموال وتحسين أدائها إلى تغير كبير في قواعد حوكمة الشركات الفرنسية خاصة بعد تاريخ رفع القيود على الاستثمار الأجنبي.

ولقد بذلت فرنسا -كواحدة من الدول المتقدمة- جهودًا واضحة لتبني مفهوم حوكمة الشركات، حيث شملت هذه الأخيرة بالتطبيق المؤسسات الكبرى المسعرة ثم تم دعوة باقي المؤسَّسات إلى الانخراط في تطبيق مبادئ حوكمت الشركات من خلال القوانين وتقاريرها الصادرة خلال الفترة ما بين 1995-2003؛ هذه الأخيرة استوحت توصياتها من التقارير السالفة، كتقرير كدبوري الذي تم إصداره سنة 1992 وتقرير منظمة OCDE لسنة 1999. ويمكن عرض أهم ما جاءت به هذه التقارير والإصلاحات في النقاط التالية:

1-1-تقرير فيينو الأول Viénot I:

بدأ الاهتمام بالتطبيق الجدي لحوكمة الشركات بصدور تقرير **Viénot I سنة 1995** والمستوحى من تقرير كادبوري للحوكمة في المملكة المتحدة تحت إشراف الجمعية الفرنسية للمؤسَّسات الخاصة (Association AFEP française des entreprises privées)، والمجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين Conseil national du patronat (CNPF(français ويحمل عنوان: مجلس إدارة المؤسسات المسعرة، وتضمن التقرير عدة توصيات، حيث قسم إلى ثلاثة محاور، ولعل أهمها مايلي (Vienot, 1995 p. 08) :

❖ **المحور الأول: مهام وصلاحيات مجلس الإدارة**

تعرض هذا المحور إلى الغرض الاجتماعي ومهام مجلس الإدارة والتزاماته تجاه الجمعية العامة للمساهمين والسوق المالي، كما تم التطرق إلى صلاحيات كل من أعضاء المجلس ورئيسه، ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به هذه العناصر في النقاط التالية:

- تصرفات أعضاء المجلس تكون نابعة من انشغال وحيد والمتمثل في تطور واستمرارية المؤسسة من خلال تكريس مبدأ أفضلية المصلحة الاجتماعية على المصلحة الخاصة الذي تتميز به المؤسَّسات الفرنسية؛
- وصى التقرير باستشارة مجلس الإدارة للجمعية العامة في القضايا المتعلقة بالتنازل عن الأنشطة أو الأصول الهامة للمجمع؛
- في إطار مسؤولياته تجاه السوق المالي يقع على عاتق مجلس الإدارة التأكد من شفافية المعاملات المالية والوقوف على ووضوح المعلومات المقدمة، كما يتطلب من المجلس أن يفصح عن رأيه حول الشروط والعمليات الخاصة بأسهم الشركة حتى ولو لم تطالب القوانين بذلك؛
- لم يدرج التقرير آلية الفصل بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة وترك الحرية للمؤسسات في اختيار الهيكل الملائم حسب القانون التجاري الفرنسي (نموذج رئيس مدير عام أو نموذج إدارة تنفيذية (مجلس إشراف).

❖ **المحور الثاني: مكونات مجلس الإدارة**

تعرض هذا المحور إلى عرض المبادئ التوجيهية الواجب مراعاتها عند تكوين مجلس الإدارة، أهمية الأعضاء المستقلين داخل المجلس لتمثيل الفئات الخاصة وضمان حقوق المساهمين ذوي الأقلية، تفادي العضويات المتقاطعة وتنظيم عملية اختيار أعضاء المجلس، ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به هذه العناصر في النقاط التالية:

- يبحث مجلس الإدارة عن التوازن الأمثل لتركيبته مع الأخذ بعين الاعتبار التوصيات التالية:
  - ✓ أن يتضمن مجلس الإدارة عضوين على الأقل من المستقلين؛
  - ✓ تحديد عدد العضويات في مجالس الإدارة ولجانه وتفادي العضويات المتقاطعة؛
  - ✓ يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة التعيينات لانتقاء واقتراح أعضاء المجلس والمدراء التنفيذيين.

❖ **المحور الثالث: سير مجلس الإدارة**

تعرض هذا المحور إلى ضرورة إرساء إجراءات داخلية لتنظيم سير المجلس والإفصاح عنها لدى الجمعية العامة من خلال تنظيم اجتماعات المجلس وتوفير المعلومات اللازمة للأعضاء، إنشاء لجان متخصِّصة داخل المجلس، حقوق وواجبات أعضاء المجلس، ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به هذه العناصر في النقاط التالية:

- يجب عقد اجتماعات دورية كلما اقتضت الضَّرورة الملحة أو الخاصة، ويرى التقرير أن أربع إلى ست اجتماعات كافية لمراقبة سير المجمع واتخاذ القرارات الضَّرورية خاصة عندما يكون هناك تحضير مسبق من طرف اللجان المتخصِّصة، كما يجب أن يأخذ الاجتماع الوقت الازم للمناقشة الكافية لجدول الأعمال

- اقترح التقرير بعض التعديلات (قانونية أو على النظام الأساسي) التي تسمح بتسهيل عقد اجتماعات المجلس.
- السماح بعقد اجتماع للمجلس في شكل محاضرات هاتفية أو سمعية بصرية تسمح بالمداولات عن بعد على عكس ما ينص عليه القانون بضرورة عقد اجتماع فعلى وحضوري، كما نصَّ التقرير على اقتراح تعديلات على مستوى النظام الأساسي للمؤسسة حتى لا يكون التفرد في استدعاء المجلس من صلاحيات الرئيس دون غيره بغضِّ النظر عن الحالات الأخرى المنصوص عليها قانونا؛
- ضرورة وجود محضر كتابي لاجتماع مجلس الإدارة؛
- في حالة ما ثبت أنَّ أحد الأعضاء لم تتوفر لديه المعلومات اللازمة للقيام بمهامه وجب عليه اطلاع المجلس والمطالبة بإيفائه بالمعلومات الضَّرورية؛
- ينصح التقرير بضرورة أن تكون لكل مجلس لجان لتدقيق المكافآت والتعيينات وإعلام الجمعية العامة بذلك وبنشاطها ؛
- ضرورة إعداد ميثاق لأخلاقيات charte de l'administrateur وظيفة الإداري واحترامه من طرف أعضاء المجلس يضم الميثاق الالتزامات والمسؤوليات، لاسيما ضرورة امتلاك جزء من الأسهم والتصريح بحالات تعارض المصالح.

لقد جذب هذا التقرير الكثير من الاهتمام، باعتباره الأول من نوعه في حوكمة الشركات الفرنسية إلاَّ أنه على المستوى العملي لقي نوع من التفاؤل الحذر من طرف رؤساء المؤسَّسات الذين يرون فيه استنساخا لمبادئ الحوكمة الانجلوسكسونية التي اعتُبرت غير ملائمة للبيئة، ولذلك فقد تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، بالإضافة إلى الطابع الاختياري لهذه التوصيات دون قيد قانوني يسمح بإلزامية التطبيق وجعله متروكا لاختيار المؤسسات تماما ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطا أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت المؤسسة تطبق مبادئ هذا التقرير أم لا ممَّا أدَّى إلى إقبال ضعيف من طرف المؤسسات لتطبيقه.

كما تجدر الإشارة إلى عدم التطرق إلى موضوع هام وهو الشفافية في منح المكافآت للمدراء، وكذلك الإبقاء على التراكم الوظيفي لمنصب رئيس المجلس والمدير التنفيذي على عكس ما تضمنته معظم الممارسات الجيدة للحوكمة في عدة بلدان، والتي شجعت على فصل هذين المنصبين، ويمكن عزو هذه الوضعية إلى طبيعة تركيبة لجنة **Viénot I** المكونة من رؤساء أكبر المؤسَّسات الفرنسية والتي قد لم ترغب في الإنقاص من صلاحيات هؤلاء وامتيازاتهم.

1-2-تقرير Morini لإصلاح قانون الشركات:

رغبة من الحوكمة الفرنسية في التماشي مع التطورات العالمية في مجال الحوكمة وجعل محيط الأعمال القانوني للمؤسسات أكثر جاذبية ومرونة وبالأخص المؤسسات العمومية، وعلى هذا الأساس قام الوزير الأول سنة 1996 بتكليف السيناتور **Morini** بإعداد تقرير لإصلاح قانون الشركات الفرنسي من خلال اقتراح بعض التعديلات

القانونية مع الأخذ بعين الاعتبار إدخال التعديلات اللازمة انطلاقا من التوصيات المتضمنة في تقرير **Viénot I** وإدماجها في قانون الشركات من خلال إعادة النظر في كيفية سير هياكل الحوكمة وصلاحيات كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، تعزيز إعلام المساهمين (L. S. Sealy ,1998) وفي نفس السنة صدر التقرير بعنوان: عصرنة قانون الشركات وتضمن هذا الأخير 103 توصية، وأهم ما جاء به فيما يخص حوكمة الشركات: (Rider, 1998)

- إمكانية الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي؛
- إدراج بعض الخيارات المتعلقة بحوكمة الشركات ضمن النظام الأساسي للمؤسسة عوض القانون (خيار الفصل بين منصب المدير التنفيذي ورئيس المجلس، اختيار أعضاء المجلس من المساهمين أو المستقلين، وعددهم)؛
- تشجيع إنشاء اللجان المتخصِّصة تحت سلطة مجلس الإدارة مثل ما نص عليه تقرير Viénot I مع التأكيد على تحديد مهامها وصلاحياتها واستقلاليتها ؛
- تعزيز استقلالية لجنة التدقيق والتدقيق الخارجي؛
- تحديد عدد العضويات في مجالس الإدارة لضمان استقلالية أكبر للأعضاء؛
- توفير المعلومات اللازمة للمساهمين من خلال إعلامهم ثلاثون يومًا قبل انعقاد الجمعية العامة عوض خمسة عشر يومًا سابقا.

1-3-تقرير فيينو الثاني Viénot II:

صدر هذا التقرير في سنة 1999 تم إعداده بدعم ومساندة الجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة **AFEP** وحركة المؤسَّسات الفرنسية **MEDF** حيث جاء لإعادة دراسة التقرير السابق ولتكملة النقائص التي تشوبه ومتابعة التطورات الحاصلة في مجال الحوكمة، حيث جاء بعدة توصيات جوهرية واقتراح لتعديل بعض المواد القانونية للشركات وتضمن التوصيات التالية (Vienot, 1999 p. 06):

❖ **المحور الأول: الفصل بين وظيفة الرئيس والمدير العام**

إدراج ضمن القانون إمكانية الفصل بين وظائف رئيس المجلس والمدير العام التنفيذي، من خلال منح الخيار للمؤسسة بين الفصل أو الجمع بين المنصبين، وذلك من خلال:

- طلب اجتماع الجمعية العامة غير العادية للمساهمين والقيام بتدوين التغييرات في القانون الأساسي للمؤسسة لإعطاء الصلاحيات لمجلس الإدارة للقيام بالخيار المناسب؛
- اتخاذ قرار الفصل أو الجمع وتسجيل هذا الاختيار ضمن النظام الأساسي، كذلك كما يترتب على مجلس الإدارة تبيان ذلك للمساهمين في التقرير السنوي.

❖ **المحور الثاني: تضمن قسمين**

✓ **القسم الأول: الافصاح عن مكافآت مدراء المؤسسات المسعرة**

- إفصاح المؤسَّسات المدرجة لمساهميها عن كل المعلومات الخاصة بالمكافآت الفردية للمديرين وما تعلق بذلك بطريقة واضحة في التقرير السنوي؛ (سياسة تحديد المكافآت والامتيازات وخيارات الاكتتاب وشراء الأسهم، التفصيل حول المبالغ المقبوضة بالمقارنة مع الدورة الماضية، منح علاوات الحضور) مع الإشارة إلى دور لجنة المكافآت من خلال مساهمتها في إعداد فصل خاص ضمن التقرير السنوي يتضمن مختلف المعلومات المذكورة بالتفصيل؛
- التقرير ينصح بامتلاك أعضاء المجلس لنسبة من أسهم الشركة كما يقترح في هذا الإطار إدخال تعديل قانوني من شأنه إعطاء الصلاحية لمجلس الإدارة لتقرير تسديد علاوات الحضور جزئيا أو كليا من أسهم الشركة التي يتم تقييمها على أساس سعر السوق يوم تسديدها.

✓ **القسم الثاني: الافصاح عن خطط خيارات الاكتتاب أو شراء الأسهم في المؤسسات المسعرة.**

- تمحور حول ضرورة أن تفصح كل مؤسسة مسعرة قامت بتوزيع الخيارات في فصل خاص ضمن تقريرها السنوي حول تطور مكونات رأسمال اجتماعي للمؤسسة على أن يتم إعداد هذا الفصل من طرف الأعضاء الذين تم تكليفهم بعملية توزيع الخيارات؛
- التقرير ينصح بضرورة توضيح المعلومات المتعلقة بسياسة توزيع الخيارات على المستفيدين وطبيعتها (شراء أسهم أو اكتتاب معايير الاستفادة، المدة).
- إعداد جدول ملخص لأهم المعلومات المتعلقة بخطط الاكتتاب السارية المفعول بما فيها سعر الدورة والتخفيضات أو الزيادات المطبقة مع الإشارة كذلك إلى ضرورة إدراج الخيارات التي استفاد منها أعضاء فريق المديرية العامة.

❖ **المحور الثالث:** تضمن ستة أقسام

✓ **القسم الأول: المدراء أعضاء مجلس الإدارة**

– يتضمن التقرير السنوي كل المعلومات المتعلقة بالأعضاء المكلفين بالإدارة ضمن المجلس بما في ذلك مدة الوكالة وعددها، تاريخ البداية والنهاية، الأعمار، الوظائف؛ عدد الأسهم المملوكة من طرفهم مع ضرورة احترام مدة الوكالة وتفضيل مدة أربع سنوات عوض ستة المسموح بها قانونا وعدد التعيينات المسموح بها.

✓ **القسم الثاني: سير عمل مجلس الإدارة**

- أن يراعي المجلس إحداث التوازن في تشكيلته وتشكيلة لجانه والتقييم الدوري لمدى قدرته على الاستجابة لرغبات المساهمين؛ على أن يكون هذا التقييم مدون في التقرير السنوي الموجه للمساهمين؛
- تعرض تقرير اللجنة الى مفهوم المدير المستقل الذي يختلف عن المدير غير التنفيذي، أي لا يمارس وظيفة إدارية ضمن المؤسسة أو المجمع وليس له علاقة أو مصلحة من أي طبيعة كانت (مساهم، أجير.. الخ).

- التأكيد على الدور الأساسي للمدير المستقل من حيث الحفاظ على مصالح جميع فئات المساهمين عند اتخاد القرار، كما أشار التقرير إلى ضرورة أن يشكل المدراء المستقلين الثلث على الأقل من أعضاء المجلس ولجنة التدقيق والتعيينات وذوي الأغلبية في لجنة المكافآت وخيارات الشراء، وأن يتم التعريف بهم فرديا في التقرير السنوي؛
- على التقرير السنوي أن يتضمن عدد اجتماعات مجلس الإدارة ولجان المجلس خلال الدورة المنقضية وتقديم المعلومات للمساهمين حول المشاركة الفعلية للمدراء في الاجتماعات؛
- على المؤسسة تقديم المعلومات الضرورية والدائمة حتى يتسنى لهم المساهمة بفعالية في أشغال المجلس وضمن ظروف ملائمة، كما يقع الالتزام بالإعلام المستمر والمسبق لأعضاء المجلس على عاتق رئيسها وبالمقابل من واجب الأعضاء طلب المعلومات اللازمة للقيام بمهامهم.

✓ **القسم الثالث: سير عمل لجان المجلس**

التأكيد على الدور الأساسي الذي تلعبه لجان المجلس وبالأخص لجنة التدقيق ولجنة التعيينات ويشير التقرير في هذا السياق إلى النقاط التالية:

- أن تراعي لجنة التدقيق استقلالية وموضوعية محافظي الحسابات وألا يتم إسناد إلى هؤلاء مهام استشارة وإشراف ذات طبيعة جوهرية، بالإضافة إلى مهمة التدقيق القانوني التي يقومون بها في نفس المجمع أو أحد فروعه، ويتم إعلام المجلس بهذا الأمر؛
- مراجعة مبالغ أتعاب التدقيق والاستشارة المقبوضة من طرف محافظي الحسابات مقابل الخدمات التي يقدمونها للمجمع والتأكد على أنها غير مبالغ فيها؛
- أن تقوم لجنة التدقيق بتوفير مختلف الدراسات التقنية والتوثيق اللازم لمجلس الإدارة حتى يتسنى له المصادقة على اختيار المرجع المحاسبي المعتمد لتوحيد البيانات المالية؛
- على لجنة التعيينات إعداد مخطط لتداول واستبدال مدراء المؤسسة مع ضرورة أن يترأس رئيس مجلس الإدارة هذه اللجنة أو أن يتم استشارته في هذه القضايا.

✓ **القسم الرابع: المعلومات المالية.**

- إفصاح المؤسسات المدرجة عن حساباتها الموحدة السنوية المقدرة أو المؤقتة في أجل لا يتجاوز شهر بعد إقفال الدورة المحاسبية على أن يكون تقديم الحسابات الختامية في أجل لا يتجاوز ثلاثة أشهر بعد إقفال الدورة؛
- الحسابات الموحدة السداسية النهائية يجب الإفصاح عنها في أجل لا يتجاوز شهرين ونصف من انقضاء السداسي الأول إذا لم يتم نشر الحسابات المقدرة أو الموقتة من قبل.

✓ **القسم الخامس: الجمعية العامة**

–قامت اللجنة بدراسة قرار الجمعية العامة الذي كان محل نقاش واسع حول مشروعيته وهو السماح بتوكيل مجلس الإدارة لزيادة رأسمال المؤسسة في فترة العرض العام للاكتتاب، واقترحت اللجنة أن تتخلى المؤسسات عن

اقتراح هذا التوكيل للمصـــادقة عليه من طرف الجمعية العامة غير العادية، حيث تعتقد اللجنة بعدم نفعية مثل هذه القرارات للمؤسسة.

✓ **القسم السادس: الالتزام بالتوصيات**

تتمحور حول ضرورة التزام المؤسسات المسعرة بالتوصيات الواردة في تقرير فيينو لسنة 1995 وفي التقرير الحالي كما تشـير اللجنة أن هذه التوصـيات تبقى اختيارية وعدم الالتزام بها لا يترتب عليه أي عقوبة لكن في هذه الحالة تلتزم المؤسسات بتقديم مبررات وأسباب عدم الالتزام.

1-4-تقرير بوتون Bouton :

صدر تقرير **Bouton سنة 2002** تحت إشراف حركة المؤسَّسات الفرنسية والجمعية الفرنسية للمؤسسات التابعة للقطاع الخاص وجمعية المؤسَّسـات الفرنسـية الكبيرة، وقد جاء هذا التقرير كرد فعل للانهيارات المالية التي تعرضت لها المؤسسات الأمريكية " Enron،Worldcom" والتي أظهرت مرة أخرى الضُّعف الذي تعاني منه حوكمة الشركات نتيجة حالات الغش في القوائم المالية بتواطؤ الهيئات الرقابية، حيث جاء التقرير بمجموعة من التوصيات يمكن تلخيصها في النقاط التالية (Bouton, 2002 p. 03) :

- تحسين أداء الهيئات المكلفة بإدارة المؤسسات وخاصة أداء لجنة التدقيق؛
- موثوقية المعايير والممارسات المحاسبية؛
- جودة المعلومات المالية والاتصال المالي؛
- فعالية الرقابة الداخلية والخارجية؛
- علاقات المؤسَّسات مع مختلف فئات المساهمين؛
- دور واستقلالية الأطراف الفاعلة في السوق المالي (البنوك، المحللون الماليون، وكالات التصنيف...)

1-5-قانون الأمن المالي:

صـــدر قانون الأمن المالي ســـنة 2003 وهو مســـتوحى بشـــكل كبير من قانون Sarbanes-Oxley Act الأمريكي حيث جاء لتعزيز جوانب هامة في حوكمة الشركات الفرنسية والالتزام بتطبيقها بعدما كانت فيما سبق ذات طابع اختياري، حيث بادرت الحوكمة الفرنسـية بإصـدار هذا القانون كإجراء وقائي وحماية السـوق المالي تفاديا لما حدث من انهيارات مالية في الولايات المتحدة وما نجم عنها من حالات عدم الثقة وعدم التأكد بين الأطراف الفاعلة في السوق المالي، ويمكن تلخيص أهم نصـوصـه في النقاط الآتية: (LOI n° 2003-706 du 1er août 2003 de sécurité financière)

- تعزيز الهيئات الرقابية للسوق المالي من خلال إنشاء سلطة موحدة وهي سلطة الأسواق المالية AMF؛ وهي هيئة عمومية مســتقلة تتمتع بالشــخصــية المعنوية، مهمتها الأســاســية حماية الادخار، إعلام المستثمرين، والسير الحسن للسوق المالي وصلاحية فرض العقوبات في حالة عدم وجود مخالفات؛
- إنشاء المجلس الأعلى لمحافظي الحسابات لتنظيم المهنة والإشراف عليها؛

- منع إسناد مهام الاستشارة لنفس محافظي الحسابات الذين يقومون بالتدقيق القانوني في نفس المؤسسة وفروعها؛
- تحديد مدة اتفاقية التدقيق القانوني بستة دورات على الأكثر بالنسبة للمؤسسات التي تلجأ للادخار العلني؛
- تعزيز الاستقلالية الفكرية والأخلاقية لمحافظي الحسابات من خلال تحديد مختلف حالات التنافي والموانع المتعلقة بممارسة مهامه؛
- يتم تعيين محافظي الحسابات من طرف الجمعية العامة للمساهمين وباقتراح مجلس الإدارة أو الإشراف حسب الحالة وأما بالنسبة للمؤسسات التي تلجأ للادخار العلني يتم الاقتراح من طرف المجلس ولكن دون حضور وتصويت المدير العام والمدير العام بالنيابة إذا كانا أيضا عضوين في المجلس؛
- يعد رئيس مجلس الإدارة تقريرا حول ظروف وتنظيم سير عمل المجلس وكذلك إجراءات الرقابة الداخلية؛
- يعد محافظ الحسابات تقريرا حول نظام الرقابة الداخلية مع إبداء ملاحظاته وآرائه حول طرق وإجراءات إعداد ومعالجة القوائم المالية؛
- إلزامية نشر مكافآت المدراء بالنسبة للمؤسسات المسعرة؛
- تشديد شروط منح القروض للمدراء من حيث تقديم الضمانات اللازمة وكذلك الشفافية حيال العمليات التي يقوم بها أعضاء المجلس والمدراء التنفيذيون في السوق المالي (الاكتتاب شراء أو التنازل عن الأسهم والسندات).
- إبقاء الحرية للمؤسسات حول خيار تعيين الأعضاء المستقلين في المجلس وكذلك إنشاء اللجان التابعة له.

1-6-مواثيق حوكمة الشركات حاليا:

من خلال دراسة مختلف التقارير والقوانين الخاصة بإصلاح الحوكمة في فرنسا يتضح أن معظم القواعد الخاصة بحوكمة الشركات قد تم إعدادها من طرف الهيئات المهنية الممثلة للمؤسسات ما عدا بعض المواد القانونية التي تم فرضها على المؤسَّسات لتعزيز بعض الجوانب التي تمس الحوكمة وبالتالي يبقي الاعتماد على ميثاق الحوكمة في فرنسا اختياريا من منظور ترك المؤسَّسات أكثر مرونة وحرية في تنظيم شؤونها مع الإشارة إلى أن القانون التجاري في المادة L225-37 يفرض على مجالس الإدارة إرفاق تقرير حول حوكمة الشركات مع تقرير التسيير الموجه للجمعية العامة السنوية وعدم إلزامها بنموذج معين في المؤسَّسات المسعرة.

أما في حالة اعتماد أحد المواثيق فيترتب على المؤسَّسات إعطاء الأسباب والمبررات اللازمة في حالة عدم الالتزام بأحد التوصيات المتضمنة في هذه المواثيق حيث اعتمد القانون الفرنسي المبدأ المطبق في الدول الانجلوسكسونية "comply or explain" الالتزام أو التفسير.

إلى غاية يومنا يوجد ميثاقان لحوكمة الشـركات في فرنسـا تم إعدادهما من طرف مختلف الهيئات المهنية انطلاقا من التقارير التي تم إعدادها سابقا (VIENOT 1 et 2، BOUTON .....) ويتم تجديدهما دوريا.

الميثاق الأول هو ميثاق AFEP–MEDEF وهو مستعمل بصفة كبيرة في مؤسسات CAC40 و SBF120 وميثاق Middlenext المعد من طرف نفس الهيأة، وهو موجه بصفة خاصة إلى المؤسَّسات الصغيرة والمتوسطة المسعرة، حيث تم تكييفه تبعا لحجم وهيكل وتاريخ هذا النوع من المؤسَّسات.

❖ **ميثاق AFEP–MEDEF:**

منذ 1995 بادرت الهيئات المهنية الفرنسية AFEP–MEDEF إلى تطوير معايير لحوكمة الشركات لتحسين تسيير وإدارة المؤسسات المسعرة بمستوى عالٍ من الشفافية وجعلها تستجيب لمتطلبات المستثمرين والجمهور. مراجعة الميثاق تتم باستشارة مختلف الفاعلين المعنيين بالحوكمة، بما فيها السلطات العمومية، جمعيات المساهمين المستثمرين، وكالات الاستشارة في التصويت، وآخر تحديث للميثاق كان سنة 2020 .

أول ظهور لميثاق AFEP–MEDEF كان سنة 2003 الذي تضمن تجميع مختلف التقارير السالفة تحت عنوان ميثاق حوكمة المؤسَّسات للشركات المسعرة وتم تكملة هذا الميثاق من خلال التوصيات الآتية التي تم إصدارها:

- توصيات سنة 2007 و 2008 حول مكافآت المدراء التنفيذيين؛
- توصيات سنة 2010 تخص تواجد العنصر النسائي في المجلس والهدف النهائي هو الوصول إلى نسبة 40% من النساء انطلاقا من الجمعية العامة لسنة 2016 أو قبول أسهم المؤسسة لتداولها في سوق منظم؛
- سنة 2013 التوصيات المتعلقة بتطبيق إجراءات « say on pay » ويعني استشارة المساهمين عن طريق التصويت على المكافآت والأجور التي يتلقاها أعضاء الفريق الإداري، كذلك تعزيز مبدأ "comply or *explain*" الالتزام أو التفسير وكذلك إنشاء المجلس الأعلى لحوكمة الشركات؛
- سنة 2015 تم تكملة توصيات الميثاق من خلال التطرق إلى التنازل عن الأصول الهامة في المؤسسة أثر التوصية التي جاءت بها سلطة الأسواق المالية *AMF* وإدراج توصيات حول معاشات التقاعد الإضافية لجعلها تتماشى مع الأحكام القانونية الجديدة؛
- سنة 2016 تم إضافة توصيات حول استقلالية أعضاء المجلس، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكذلك الأجور ومكافآت أعضاء الفريق الإداري وقد تم في هذا الصَّدد إدراج بعض الفقرات الخاصة بالأجور والمكافآت التي تخص المدراء غير التنفيذيين، المكافآت طويلة الأجل المكافآت الاستثنائية مع التأكيد على الشفافية فيما يخص تعويضات خروج ونهاية مهام المدراء، وتحسبا لمراجعة هذا الميثاق فقد تم في نفس السنة إجراء استفتاء عام تحت سلطة البروفيسور فاجيس من خلال فتح موقع الكتروني أين تم نشر نتائج الاستفتاء للجمهور؛

- سنة 2018 تم إدراج توصيات بخصوص التأكيد على مهام مجلس الإدارة والتي يجب أن تكون مرتبطة على وجه الخصوص بضرورة ترقية خلق القيمة على المدى البعيد من طرف المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات الاجتماعية والبيئية ذات الصلة بنشاطاتها؛
- تعزيز على وجه الخصوص متطلبات عدم التمييز والتنويع، تأطير أكثر شدة فيما يخص البنود المتعلقة بنهاية مهام المدراء من خلال تفضيل حوار صريح بين المساهمين ومجلس الإدارة؛
- تعزيز المجلس الأعلى لحوكمة المؤسَّسات من خلال رفع عدد أعضائه من 7 إلى 9 أعضاء؛
- وفي الأخير تم تكملة الملاحق الموجودة في الميثاق بإضافة جداول تسمح بتقديم موحد ومعياري المعلومات عن مجلس الإدارة ولجانه؛
- سنة 2020: الاهتمام بمسالة تعزيز التنوع الديمغرافي بين النساء والرجال على مستوى الهيئات الإدارية وجعلها من الاهتمامات الأساسية لمجلس الإدارة، هذا الأخير وباقتراح من المديرية العامة يحدد الأهداف والآجال المتعلقة بتنويع الهيئات الإدارية مع الإشارة إلى الجهود المبذولة في التقرير السنوي، في حالة عدم تحقيق الأهداف المسطرة يلتزم المجلس بإعطاء التوضيحات اللازمة حول الأسباب والإجراءات المتخذة لتدارك النقائص، كما يشمل التنوع مختلف الهيئات الإدارية بما فيها مجلس الإدارة، اللجان التنفيذية والمديرية العامة وبصفة عامة التأطير العالي.

تطبق هذه التوصيات ابتداءً من اجتماع الجمعيات العامة انطلاقا من الفاتح جانفي 2020 كما ينصح الميثاق بضرورة بذل الجهود اللازمة من طرف المجالس من خلال نشر الأهداف المرجوة فيما يخص التواجد النسائي في الهيئات الإدارية بداية من هذه السنة، كما تم إدراج بعض التعديلات التي كانت ضرورية للتكيف مع إصدار قانون خطة العمل لنمو وتحول المؤسَّسات المدعو PACTE بتاريخ 22 ماي 2019 والأمر المتعلق بمكافآت المدراء الوكلاء الاجتماعيون للمؤسسات المسعرة بتاريخ 27 نوفمبر 2019 (https://hcge.fr/le-code-afep-medef/).

مجموع التوصيات التي انبثق منها ميثاق AFEP-MEDEF تعتبره كميثاق مرجعي للمؤسسات المسعرة تطبيقا لأحكام L. 225-37 et L. 225- 68 من القانون التجاري، هذا الميثاق الذي اعتمدته أغلبية مؤسسات SBF120 يوفر مجموعة من التوصيات والمتطلبات عن حوكمة الشركات وأحسن الممارسات في هذا المجال وبالأخص عن مكافآت المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين.

هذه التوصيات موجهة إلى المؤسسات التي يسمح تداول أوراقها المالية في سوق منظم. كما يستحسن أيضًا أن تطبق المؤسسات الأخرى هذه التوصيات كليًا أو جزئيًا عن طريق تكييفها مع خصوصياتها.

وحرصًا على مرافقة المؤسسات في تطبيق أحكام هذا الميثاق قامت AFEP-MEDEF سنة 2013 بإنشاء المجلس الأعلى لحوكمة الشركة، حيث كلف هذا الأخير حسب المادة 27.2 من الميثاق بمتابعة تطبيق أحكام

الميثاق ولاسيما التطبيق الفعلي للقاعدة الأساسية في ممارسة حوكمة الشركات وهي مبدأ "*comply or* explain" الالتزام أو التفسير، فهذا المجلس يمارس مهامه من خلال متابعة تطبيق توصيات الميثاق ويرافق المؤسسات من خلال الدليل التطبيقي الذي ينشره بصفة دورية.

لمواكبة مختلف التطورات يتم تحديث هذا الميثاق بصفة دورية من خلال إلغاء بعض الأحكام نظرا للتطورات التشريعية كون أن بعض الأحكام قد يتم إدراجها ضمن القانون أو يتم تكييفها للتماشي والقوانين السارية المفعول، حيث كان آخر تحديث للميثاق سنة 2020.

أهم ما تضمنه ميثاق AFEP–MEDEF هو مختلف الأحكام التي تضمنتها التقارير السابقة مع إضافة أحكام أخرى وأهمها مايلي:

❖ **ميثاق Middlenext:**

تم نشر هذا الميثاق لأول مرة سنة 2009 من طرف جمعية Middlenext (الجمعية المهنية الفرنسية للقيم المتوسطة المسعرة) حيث تم إعداده انطلاقا من تقرير البروفيسور Gomez مدير المعهد الفرنسي لحوكمة الشركات سنة 2008 المعنون بـ: مرجع الحوكمة الرشيدة، وهو موجه بصفة خاصة إلى المؤسَّسات الصغيرة والمتوسطة المسعرة وغير المسعرة، ونظرا لطبيعة وتنوع هذه المؤسَّسات من حيث حجمها وهيكلها ورأسمالها ممَّا أدَّى إلى صعوبة في تطبيق توصيات الحوكمة السابقة، وبالتالي تم تكييف هذا الميثاق ليتماشى مع واقع وخصائص هذا النوع من المؤسَّسات، ولتكملة ميثاق AFEP–MEDEF الموجه بشكل أساسي إلى المؤسَّسات الكبرى المسعرة.

2–الضرائب على أرباح المؤسسات الفرنسية:

2–1–الضريبة على الشركات:

تأسَّست الضريبة على الشركات الفرنسية إثر الإصلاحات الضريبية التي تم اعتمادها بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث تأسست هذه الضريبية بمقتضى المرسوم رقم 48-1986 بتاريخ 9 ديسمبر 1948 المتضمن الإصلاحات الضريبية للضرائب المباشرة وغير المباشرة وحقوق التسجيل، والهدف من إنشائها هو التفرقة بين الشخص المعنوي والشخص الطبيعي عند الإخضاع الضريبي.

وهي ضريبة سنوية على الأرباح الصافية المحققة من طرف الشركات والأشخاص المعنويين المشار إليهم ضمن المادة 206 من القانون العام للضرائب CGI الفرنسي.

ا–مجال تطبيق واقليمية الضريبة:

تتميز هذه الضريبة بكونها تفرض على جميع الأرباح المحققة في فرنسا، سواءٌ كانت هذه الأرباح خاصة بالشركات الوطنية أو الأجنبية أو بالشركات العمومية أو الخاصة، ويأخذ مجال تطبيق هذه الضريبة الصبغة الإجبارية والاختيارية ويتضح ذلك كما يلي :

ب-الشركات الخاضعة وجوبا للضريبة على أرباح الشركات:

تخضع للضريبة على أرباح الشركات بصفة إجبارية:

- شركات الأموال؛
- شركات الأسهم؛
- شركات التوصية بالأسهم؛
- شركات الأسهم البسيطة؛
- الشركات ذات المسؤولية المحدودة؛
- الشركات ذات المسؤولية المحدودة وذات الشخص الوحيد عندما يكون الشريك الوحيد شخصية معنوية؛
- الشركات المدنية التي تقوم بعمليات ذات طابع صناعي أو تجاري وكذا الجمعيات التي تمارس نشاطا مربحا ؛
- المؤسَّسات والهيئات المصرفية؛
- الشركات الممارسة للمهن الحرة.

ج-الشركات الخاضعة اختيارًا:

في حالة اختيار الخضوع للضريبة تخضع للضريبة على أرباح الشركات بصفة اختيارية الشركات التالية:

- المقاولة الفردية ذات المسؤولية الفردية EIRL؛
- المؤسسة ذات الشخص الواحد وذات المسؤولية المحدودة عندما يكون الشريك الوحيد شخصية طبيعية؛
- شركات التضامن؛
- شركات المحاصة والشركات الناتجة من الواقع؛
- الشركات المدنية ما عدا العقارية؛
- شركات التوصية البسيطة.

د-معدلات الضريبة:

❖ **المعدلات العادية:**

تطبق المعدلات العادية بطريقة تصاعدية طبقا لقيمة الأرباح المحققة ورقم الأعمال، وهي محدَّدة حسب المادة 219-1 من القانون العام للضرائب، حيث تم تخفيض معدل الضريبة انطلاقا من 2017 سنة وكذلك الأحكام المعدلة في المادة 84 من قانون المالية 2017-1837 بتاريخ 30 ديسمبر 2017 المتضمن كيفية تخفيض معدل الضريبة على الشركات للدورات من 2019 إلى 2022.

جدول رقم (04): الشركات (المؤسَّسات الصغيرة والمتوسطة PME) التي رقم أعمالها أقل من 7,63 مليون أورو 2019/1/1

الأرباح المحققة	الدورة الجبائية من 2019/1/1	الدورة الجبائية من 2020/1/1	الدورة الجبائية من 2021/1/1	الدورة الجبائية من 2022/1/1
من 0 الى 38120 أورو	15%	15%	15%	15%
من 38120 الى 500000 أورو	28%	28%	26.5%	25 %
500000 أورو فما فوق	31%			

المصدر: https://www.impots.gouv.fr

المعدل المخفض 15% مخصَّص للمؤسَّسات الصغيرة والمتوسطة PME التي لا يتعدى رقم أعمالها 7,63مليون أورو وأن يكون رأسمال المؤسسة محررًا كليا ويحوز عليه بنسبة 75% على الأقل بصفة مباشرة، من طرف أشخاص طبيعيين.

جدول رقم (05): الشركات التي يتراوح رقم أعمالها ما بين 7,63 مليون أورو و 250 مليون أورو

الأرباح المحققة	الدورة الجبائية من 2019/1/1	الدورة الجبائية من 2020/1/1	الدورة الجبائية من 2021/1/1	الدورة الجبائية من 2022/1/1
من 0 الى 500000 أورو	28%	28%	26,5 %	15%
500000 أورو فما فوق	31 %			

المصدر **https://www.impots.gouv.fr**

جدول رقم (06): الشركات التي رقم أعمالها 250 مليون أورو فما فوق

الأرباح المحققة	الدورة الجبائية من 2019/1/1	الدورة الجبائية من 2020/1/1	الدورة الجبائية من 2021/1/1	الدورة الجبائية من 2022/1/1
من 0 الى 500000 أورو	28%	28%	27,5 %	25 %
500000 أورو فما فوق	33, 1/3 %	31 %		

المصدر **https://www.impots.gouv.fr**

جدول رقم (07): المعدلات الأخرى المخفضة

المعلات	الأرباح الخاضعة
0 %	يطبق هذا الاعفاء على فوائض القيم الصافية الطويلة الأجل المعلقة بالتنازل وتدهور سندات المساهمة
10 %	ابتداء من دورة 2019 تخضع اختيارا لهذا المعدل النتيجة الصافية للمداخيل الناتجة عن الاستغلال أو التنازل عن براءة الاختراع أو أصل معنوي
15% و 19%	معدل 15% يطبق على بعض فوائض القيم طويلة الأجل المحققة من التنازل عن حصص الصندوق المشترك للتوظيف بالمخاطر وشركات رأسمال المخاطر المملوكة منذ خمس سنوات على الأقل بينما المعدل 19% يخص فوائض القيم طوية الأجل المحققة من التنازل عن محلات النشاط المحولة إلى سكن وأراضي للبناء.

المصدر https://www.impots.gouv.fr

❖ تحديد الربح الخاضع للضريبة

حسب المادة 209 من القانون العام للضرائب يحدد الربح الخاضع للضريبة على الشركات ضمن نفس الأحكام الواردة في مجال الضريبة على الدخل، فئة الأرباح الصناعية والتجارية باستثناء بعد الأحكام الخاصة المنصوص عليها في القانون.

إنَّ الربح الخاضع للضريبة هو، الربح الصافي المحدَّد حسب نتيجة مختلف العمليات من أية طبيعة كانت، التي تنجزها كل مؤسَّسة أو وحدة أو مستثمرة تابعة لمؤسَّسة واحدة بما في ذلك على الخصوص التنازل عن أي عنصر من عناصر الأصول أثناء الاستغلال أو نهايته.

ويتشكل الربح الصافي من الفرق في قيم الأصول الصافية لدى اختتام وافتتاح الفترة التي يجب استخدام النتائج المحققة فيها قاعدة للضريبة، وتحسم الضريبة من الزيادات المالية، وتضاف عند الاقتطاعات التي يقوم بها صاحب الاستغلال أو الشركاء خلال هذه الفترة.

غير أنه من الناحية العملية وبالرجوع إلى المنشور الرسمي للمالية العامة BOFIP للضرائب وهي قاعدة للبينات تحتوي على آراء وأحكام الفقه الضريبي الفرنسي الملزمة التطبيق من طرف المكلفين والإدارة الضريبية، تقوم المؤسَّسات بتحديد الربح الخاضع للضريبة انطلاقا من النتيجة المحاسبية المعدلة بمختلف الإدماجات والخصومات الضريبية، فهو عبارة عن نتيجة محاسبية معدلة وفق الأحكام الضريبية.

هذه التعديلات تظهر في "جدول تحديد النتيجة الجبائية" الذي يجب أن يكون مرفقا مع التصريح السنوي للنتائج، ويمكن حساب النتيجة الجبائية بطريقتين:

النتيجة الجبائية = النتيجة المحاسبية + الإدماجات – الخصومات

النتيجة الجبائية = النواتج الخاضعة للضريبة – الأعباء القابلة للخصم

وتعتبر النتيجة الجبائية وعاء حساب الضريبة على أرباح الشركات.

المبحث الثاني: العناصر الأساسية للدراسة (صياغة الفرضيات، المجتمع، العينة، البيانات)

يهدف المبحث الثاني إلى تقديم العناصر الأساسية التي ستتم دراستها في البحث، بما في ذلك صياغة الفرضيات، وتوضيح المجتمع الذي سيتم دراسته، وتحديد العينة المستخدمة في الدراسة، وجمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث.

1-تحديد فرضيات الدراسة:

سنقوم في هذا الجزء بصياغة فرضيات الدراسة انطلاقا من الإطار النظري المقترح في الفصول السابقة والتي سيتم فيما بعد اختبار مدى صحتها على العينة المدروسة، والهدف هو اختبار أثر آليات الحوكمة كمجلس الإدارة وخصائصه والتدقيق الخارجي على ممارسة التسيير الضريبي.

1-1-استقلالية مجلس الإدارة:

هناك العديد من الدراسات التي سمحت بالتأكد من صحة فرضية أن تواجد نسبة مرتفعة من الإداريين المستقلين او الخارجيين عن مجلس الإدارة تساعد في ضبط ممارسة التسيير الضريبي.

دراسة أخرى قام بها (Amstrong, et al., 2015 p. 14) حول عينة من المؤسَّسات الأمريكية، وحسب هذه الدراسة فإنَّ مجالس الإدارة التي تتمتع بأكثر استقلالية وخبرة مالية تساهم بتخفيض ممارسات التسيير الضريبي عالية المستوى.

دراسة قام بها(Khoufi, et al., 2012 p. 14) حول التسيير الضريبي في المؤسَّسات العائلية وغير العائلية التونسية ما بين 2005 و2009 حيث توصلا إلى أن المجالس التي يتواجد فيها الأعضاء الخارجيين بكثرة تكون أقل انخراطا في استراتيجيات التسيير الضريبي.

بناءً عليه يمكن صياغة الفرضية الأولى H1 الخاصة بمتغير استقلالية مجلس الإدارة على النحو التالي:

H1: التواجد الكبير للأعضاء الخارجيين في مجلس الادارة يخفض من ممارسة التسيير الضريبي.

1-2-حجم مجلس الإدارة:

على مستوى الأبحاث في المجال الضريبي خلصت دراسة (Minnick, et al., 2010 p. 717) إلى أنه كلما نقص حجم المجلس يؤدي ذلك إلى تسيير ضريبي أحسن، وأن الحجم الكبير للمجلس يؤدي إلى عدم الفعالية بسبب الصعوبات في اتخاذ القرار حول تحديد سياسة العدوانية الضريبية للمؤسسة.

وفي سياق آخر توصل (Lanis, et al., 2011 p. 66) إلى وجود علاقة جوهرية بين حجم مجلس الإدارة والعدوانية تجاه الضريبة، بينما لم يتوصل (Aliani, et al., 2012 p. 82) إلى وجود علاقة بين حجم المجلس والتسيير الضريبي في المؤسَّسات الأمريكية، حيث توصَّلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين عدد أعضاء المجلس والاستراتيجيات المتبعة لتخفيض الأعباء الضريبة.

بناءً عليه يمكن صياغة الفرضية الثانية H2 الخاصة بمتغير حجم مجلس الإدارة على النحو التالي:

H2: زيادة أعضاء مجلس الإدارة يؤدي إلى التخفيض من ممارسة التسيير الضريبي.

1-3-ازدواجية الوظيفة:

على المستوى الضريبي بعض الدراسات قامت باختبار عامل الازدواجية (أي الجمع بين منصب المدير العام و رئيس مجلس الإدارة) على ممارسة التسيير الضريبي (Landry, et al., 2009 p. 26)، لم تكن النتائج مقنعة. دراسة قام بها (Alliani, et al., 2012 p. 151) حول المؤسَّسات التونسية ما بين 2000-2007 توصلا إلى أن ازدواجية الوظيفة تشجع الانخراط في التسيير الضريبي وبالتالي المساهمة في تخفيض معدل الضريبة الفعلي.

(Minnick, et al., 2010 p. 715) يعتقدان أنَّ المؤسَّسات التي تكون فيها ازدواجية الوظيفة تتميز بإقبال أقل على ممارسة التسيير الضريبي وارتفاع أعبائها الضريبية، كما أنَّ الدراسة الميدانية لهذين الباحثين تبين عدم دلالة هذا المتغير.

بناءً عليه يمكن صياغة الفرضية التالية H3 الخاصة بمتغير الازدواجية على النحو التالي:

H3: ازدواجية الوظيفة تؤدي إلى التخفيض من ممارسة التسيير الضريبي.

1-4-التنوع الديمغرافي:

الأبحاث حول التصرفات الضريبية تقترح عدم تنسيقهم عندما يتعلق الأمر باستراتيجيات التهرب الضريبي حيث يري (Kastlunger, 2010 p. 543) أنه يفترض من النساء إظهار أعلى مستوى من الامتثال الضريبي.

(Aliani, et al., 2012 p. 82) توصلت الدراسة التي أجريت حول 300 مؤسَّسة أمريكية إلى أنَّ التنويع بين الجنسين لم يكن له تأثير على استراتيجية التسيير الضريبي نظرا لانخفاض نسبة النساء في الإدارة، والرجال هم أكثر الخبراء في التقليل من الأعباء الضريبية.

نفس الباحثين توصلا في دراسة حول بيئة المؤسَّسات التونسية إلى أن زيادة نسبة العنصر الأنثوي في المجلس يؤدي إلى تخفيض أنشطة التسيير الضريبي. بناءً عليه يمكن صياغة الفرضية الرابعة H4 الخاصة بمتغير التنوع الديمغرافي على النحو التالي:

H4: زيادة نسبة تواجد العنصر النسائي في مجلس الادارة تخفض من ممارسة التسيير الضريبي.

1-5-التدقيق الخارجي :

يعتبر التدقيق الخارجي من أهم آليات الحوكمة وتتوقف فعاليته على مدى جودة الخدمة المقدمة، وفي هذا الإطار عدة دراسات تبنت مدى الانتماء إلى مكاتب التدقيق العالمية «Big four» للدلالة على الجودة العالية لخدمات التدقيق كون لدى تلك المكاتب الكفاءة الفنية العالية والموارد الكبيرة بسب حجمها الكبير، حيث أظهرت دراسات كل من (Forker, 1992 ; Raffournier, 1995 ; Leuz, 2000 ; Schneider et al., 2006 et Cooke, 2000) أن مكاتب التدقيق Big four تشجع زبائنها على إفصاح معلومات ذات مصداقية.

على المستوى الضريبي يري (Schön, 2008) و (ownes, 2008) للتدقيق دور مهم في الكشف عن المخاطر الضريبية، كما أن التدقيق القانوني يسمح بالتأكد من أن الاستراتيجية الضريبية المتبعة من طرف المدراء غير مضرة بمصالح المساهمين.

(Richardson, et al., 2012 p. 23) توصلا إلى أنَّ المؤسَّسات التي تتعاقد مع مكاتب التدقيق Big4 تكون أقل عدوانية تجاه التسيير الضريبي مقارنة بالمؤسَّسات التي تتعاقد بمكاتب أخرى.

بناءً عليه يمكن صياغة الفرضية الرابعة H5 الخاصة بمتغير التدقيق الخارجي على النحو التالي:

H5 : انتماء مكتب التدقيق الخارجي لـ BIG4 يخفض من ممارسة التسيير الضريبي.

جدول رقم (08): ملخص لفرضيات الدراسة

الفرضيـــــات
H1: التواجد الكبير للأعضاء الخارجيين في مجلس الادارة يخفض من ممارسة التسيير الضريبي
H2: زيادة أعضاء مجلس الإدارة يؤدي إلى التخفيض من ممارسة التسيير الضريبي
H3: ازدواجية الوظيفة تؤدي إلى التخفيض من ممارسة التسيير الضريبي
H4: زيادة نسبة تواجد العنصر النسائي في مجلس الادارة تخفض من ممارسة التسيير الضريبي
H5: انتماء مكتب التدقيق الخارجي لـ BIG4 يخفض من ممارسة التسيير الضريبي

المصدر: من إعداد الباحث

2-مجتمع الدراسة- العينة والبيانات:

2-1-مجتمع الدراسة

ا-بورصة باريس

تُعد بورصة باريس من أقدم الأماكن المالية، وقد شهدت هذه الأخيرة عدة تطورات وإصلاحات هيكلية منذ تأسيسها سنة 1724م، وتعتبر أهم وأكبر بورصة في فرنسا، وقد عُرفت هذه الأخيرة منذ مطلع الألفية باسم يورونكست باريس **(Euronext Paris)**، وهي واحدة من بين العديد من البورصات المدمجة المدرجة في السوق الأوروبية تحت راية يورونكست.

من بين أهم الإصلاحات التي شهدتها هذه البورصة مند عام 1986م، تم تحديث عمل البورصة، والذي كان يعمل بشكل رئيسي عن طريق المزاد. حيث تم دمج الأنظمة الحاسوبية في عمليات التداول الخاصة بها، وقد افتتحت باريس نظام *Cotation Assistée en Continu CAC* (التسعيرة بالمساعدة المستمرة)، والذي يسمح بالتسعير المستمر وإنشاء *CAC 40* الشهير الذي يعتبر المؤشر المرجعي لبورصة باريس في 15 جوان 1988.

في نفس السنة تم صدور قانون إصلاح نظام البورصة في فرنسا و القاضي بتغيير الشكل القانوني لسماسرة البورصة التي كانت تسير وتحتكر أنشطة البورصة ويتم إنشاء وسيط جديد و هو شركة البورصات الفرنسية أي Société des Bourses françaises (SBF) حيث احكمت هذه الأخيرة سيطرتها على السوق المالي تحت اسم بورصة باريس ثم اصبحت يورونكست باريس.

في 22 سبتمبر 2000، اندمجت بورصات أمستردام وبروكسل وباريس لتشكل يورونكست. حيث تمكّنت هذه الأخيرة من أن تصبح واحدة من أقوى الجهات العالمية الرائدة في التداول.

وتخضع جميع عمليات التداول والعمليات الاستثمارية التي تقوم بها يورونكست باريس للائحة الداخلية لـ"لجنة المؤسَّسات المالية والشركات الاستثمارية"(CECEI)، وهيئة الأسواق المالية (AMF) ، ووزارة الاقتصاد الفرنسية، واللجنة المصرفية.

وهناك العديد من الأدوات المالية المتداولة بنشاط في سوق يورونكست باريس، بما في ذلك المؤشرات والأسهم، والسلع، والسندات والمشتقات. هناك أيضًا مجموعة من المؤشرات المختلفة التي تحسبها بورصة يورونكست باريس، **SBF 120**، **SBF 250**،**MiDCAC**، **CAC 40** .

ب-مؤشر SBF120:

مؤشر SBF 120 هو مؤشر سوقي يُستخدم لتتبع أداء الأسهم في بورصة يورونكست باريس. يشمل المؤشر أكبر 120 شركة فرنسية مُدرجة في بورصة يورونكست باريس من حيث القيمة السوقية والتداول. وهو جزء من مجموعة مؤشرات SBF (Société des Bourses Françaises) التي تُديرها شركة.Euronext Paris . يشير الرقم 120 إلى أنه يتكون من 120 ورقة مالية متداولة بشكل مستمر: قيم 40 من CAC 40 (أكبر 40 سهمًا

مدرجًا في البورصة من حيث القيمة السوقية والسيولة من بين أعلى 100 رأس مال سوقي في بورصة يورونكست باريس) .زائد 80 قيمة أخرى. وبالتالي، فإن SBF 120 أوسع وأكثر تنوعًا من CAC 40. يتم اختيار الأوراق المالية الـ 80 الإضافية من بين أفضل 200 رأس مال فرنسي. و ، بشكل عام، يتم اختيار الشركات لتضمينها في مؤشر SBF 120 بناءً على عدة معايير تشمل هذه الأخيرة عادةً عوامل السيولة بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل القيمة السوقية، وتوزيع القطاعات الاقتصادية، والتمثيل الجغرافي، وغيرها. و دلك لضمان قدرة المؤشر على تمثيل السوق بشكل دقيق وتقديم صورة شاملة لأداء الأسهم في البورصة و أداء الاقتصاد الفرنسي بشكل صحيح.

تطبيق هذه المعايير ينتج عنه حوالي 130 قيمة، التي يختار من بينها المجلس العلمي 120 قيمة المطلوبة من العينة. ولتجنب الاستعمال المزدوج، لا يتم الاحتفاظ ببعض القيم، الخاصة بالشركات القابضة عندما تمثل أصولها الرئيسية مساهمة مسيطرة في شركة تم اختيارها بالفعل في العينة. كذلك الشركات التي تظهر قرائن موضوعية لزيادة السيولة، مثل توريق الأوراق المالية للجمهور أو عرض عام للبيع،

يتم استخدام SBF 120 كأداة رئيسية في عمليات الاستثمار واتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالأسهم وكذلك كمقياس للأداء الإداري في الأسهم الفرنسية مثل CAC 40، حيث يتم حساب هذا المؤشر بشكل مستمر. ويراقب المجلس العلمي في كل اجتماع ربع سنوي، الترتيب السنوي للقيم على النحو المحدد مسبقًا. ويقوم باستبدال الشركات التي لم تعد تفي بمعايير الاختيار عن طريق اختيار الشركات ذات المرتبة الأفضل. يقوم كذلك باستبدال أي شركة تم اندماجها عن طريق الامتصاص أو شطبها.

كما يعتبر مؤشر مرجعًا هامًا للمستثمرين والمحللين الماليين لتقييم أداء سوق الأوراق المالية الفرنسية ومتابعة اتجاهات السوق وتوجيه القرارات الاستثمارية كثيرًا ما يستخدم كمقياس لتقييم أداء صناديق الاستثمار والمحافظ التي تستثمر في الأسهم الفرنسية.. يُنظر إليه كمؤشر رئيسي يعكس الثقة في الاقتصاد الفرنسي والتوجهات الاقتصادية العامة في البلاد.

2-2-عينة الدراسة:

تتشكل عينة الدراسة من 65 مؤسسة فرنسية مسجلة بمؤشر SBF120 في بورصة باريس خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى 2015 وتم الحصول على البيانات المتعلقة بخصائص مجلس الإدارة من قاعدة البيانات DATACG الخاصة بحوكمة الشركات، أما البيانات المالية فتم استخراجها من خلال برنامج DATASTREAM ومختلف التقارير المالية والسنوية المنشورة. كما تم تجميع هذه البيانات في شكل بيانات مقطعية زمنية من نوع البانلpanel data، تضم سلسلة من المشاهدات ذات بعدين؛ فردي وزمني. وتم الاستعانة ببرمجيةEXCEL و EVIEWS.8لمعالجة البيانات .

تتشكل عينة الدراسة من المؤسَّسات التي تستوفي الشروط التالية:

- أن تتوفر لها كل البيانات اللازمة لإجراء اختبارات الدراسة.

- ألاَّ تكون قد ادمجت أو أوقفت عن التداول خلال فترة الدراسة.
- تم إبعاد المؤسَّسات التي لم نتمكن من تحديد معدل الضريبة الفعلي لها أو التي أظهرت قيما سالبة حتي لا تؤثر على النتائج الإحصائية.

جدول رقم (09): مجموع المؤسسات المكونة لعينة الدراسة

المؤسَّسات	المجموع
عدد المؤسَّسات الموجودة ضمن قاعدة البيانات DATACG ما بين2012 و 2015 .	163
عدد المؤسَّسات التي لا تتوفر فيها كل البيانات.	58
المؤسَّسات المدمجة أو المتوقفة عن التداول خلال فترة الدراسة.	27
المؤسَّسات التي لم نتمكن من تحديد معدل الضريبة الفعلي لها أو التي أظهرت نسبًا سالبة	13
مجموع المؤسَّسات المكونة لعينة الدراسة	**65**

المصدر: من إعداد الباحث

والجدول التالي يوضح قائمة المؤسَّسات التي تشكل عينة الدراسة والرقم التعريفي الدولي للأوراق المالية ISIN بالإضافة إلى نوع النشاط الاقتصادي:

جدول رقم (10): المؤسسات المكونة لعينة الدراسة

	تسمية المؤسسة	رقم ISIN	نوع النشاط
01	ACCOR	FR0000120404	خدمات السياحة والفندقة
02	ADP	FR0010340141	خدمات واستغلال المطارات
03	AIR LIQUIDE	FR0000120073	إنتاج الغاز الصناعي والطبي
04	ALBIOMA	FR0000060402	إنتاج الطاقات المتجددة.
05	ALTEN	FR0000071946	خدمات الهندسة والاستشارة في التكنولوجيا
06	ALTRANTECHNOLOGIES	FR0000034639	خدمات الهندسة، البحث والابتكار
07	ARKEMA	FR0010313833	إنتاج المواد الكيمائية
08	ASSYSTEM	FR0000074148	خدمات الهندسة والاستشارة
09	ATOS	FR0000051732	خدمات أنظمة الحاسوب
10	BIOMERIEUX	FR0010096479	إنتاج أنظمة وتجهيزات قطاع الصحة

11	BOLLORE	FR0000039299	خدمات الإشهار والاتصال واللوجستيك
12	BONDUELLE	FR0000063935	إنتاج الأغذية الزراعية
13	BOUYGUES	FR0000120503	البناء والاتصالات
14	BUREAU VERITAS	FR0006174348	خدمات تدقيق المطابقة، التصديق والجودة
15	CARREFOUR	FR0000120172	التوزيع عبر المساحات الكبرى
16	CASINO GUICHARD	FR0000125585	توزيع المواد الغذائية
17	DANONE	FR0000120644	منتجات الألبان والأغذية
18	DASSAULT SYSTEMES	FR0000130650	خدمات البرمجيات لأنظمة التصنيع والصيانة
19	EDENRED	FR0010908533	خدمات جميع أنواع أنظمة الدفع
20	EIFFAGE	FR0000130452	البناء والأشغال العمومية
21	ESSILOR	FR0000121667	تصميم وإنتاج العدسات والإطارات البصرية
22	EUROFINS SCIENTIFIC	FR0000038259	خدمات المخابر للتحليل البيولوجي
23	FAURECIA	FR0000121147	تصميم وإنتاج معدات السيارات
24	GFI INFORMATIQUE	FR0004038099	خدمات الإعلام الآلي والرقمنة
25	HAVAS	FR0000121881	خدمات الاستشارة في الإشهار والتواصل
26	HERMES NTERNATIONAL	FR0000052292	تصميم وإنتاج السلع الكمالية
27	ILIAD	FR0004035913	خدمات التزويد بالانترنت والاتصالات
28	IMERYS	FR0000120859	إنتاج المعادن الصناعية
29	INGENICO	FR0000125346	أنظمة وبرامج الدفع المتكاملة
30	IPSEN	FR0010259150	تطوير وإنتاج الأدوية
31	IPSOS	FR0000073298	خدمات التزويد بالانترنت
32	JCDECAUX	FR0000077919	خدمات الإشهار والاتصال
33	KERING	FR0000121485	السلع الكمالية والألبسة
34	LEGRAND	FR0010307819	البنى التحتية الكهربائية والرقمية للبناء
35	L’OREAL	FR0000120321	مستحضرات ومواد التجميل

36	LVMH	FR0000121014	السلع الكمالية والموضة
37	METROPOLE TV	FR0000053225	خدمات السمعي البصري
38	NEOPOST	FR0000120560	خدمات البرامج الرقمية والتواصل
39	NEXITY	FR0010112524	الخدمات والأنشطة العقارية
40	NRJ GROUP	FR0000121691	خدمات الإعلام السمعي البصري
41	ORANGE	FR0000133308	خدمات الهاتف والاتصالات
42	ORPEA	FR0000184798	الخدمات الصحية للمسنين
43	PERNOD-RI	FR0000120693	إنتاج المشروبات
44	PLASTIC OMNIUM	FR0000124570	إنتاج معدات السيارات
45	REMY COINTREAU	FR0000130395	إنتاج المشروبات
46	REXEL	FR0010451203	توزيع المعدات الكهربائية
47	RUBIS	FR0010451203	تخزين وتوزيع المواد البترولية والكيمياوية
48	SANOFI	FR0010451203	إنتاج الأدوية واللقاحات
49	SARTORIUS STED BIO	FR0000121253	الخدمات والمعدات الموجهة للصناعات البيوصيدلانية
50	SCHNEIDER LECTRIC	FR0000073272	إنتاج المعدات الموجهة للصناعات الكهربائية
51	SCOR SE	FR0010411983	خدمات إعادة التأمين
52	SEB	FR0000121709	إنتاج المعدات والأواني المنزلية
53	SODEXO	FR0000121220	خدمات الإطعام وإدارة المرافق
54	SOLOCAL GROUP	FR0010096354	خدمات الإشهار والتسويق الرقمي
55	SUEZENVIRONNEMENT	FR0010613471	الخدمات البيئية وتسيير الموارد المائية والنفايات
56	TELEPERFORMANCE	FR0000051807	خدمات الاستشارة لتحسين العلاقة مع الزبائن
57	TF1	FR0000054900	خدمات السمعي البصري والإشهار
58	THALES	FR0000121329	إنتاج المعدات والأنظمة الالكترونية
59	TOTAL	FR0000120271	صناعة الغاز والبترول
60	TRIGANO	FR0005691656	تصميم وإنتاج مركبات ومعدات التسلية

61	VALEO	FR0000130338	تصميم وإنتاج معدات السيارات
62	VICAT	FR0000031775	إنتاج الاسمنت والخرسانة
63	VINCI	FR0000125486	خدمات البناء والأنشطة الملحقة
64	VIRBAC	FR0000031577	خدمات البحث وإنتاج الأدوية البيطرية
65	ZODIAC AEROSPACE	FR0000125684	الأنظمة والمعدات الخاصة بالطيران

المصدر: قاعدة البيانات DATACG

2-3-البيانات المجمعة :

يعتبر تجميع البيانات من أهم المراحل الحاسمة في سيرورة البحث، حيث تم جمع وتبويب المعطيات التي سيتم على أساسها إعداد الدراسة الميدانية انطلاقا من قواعد البيانات التالية:

- قاعدة بيانات متضمنة معلومات حول حوكمة الشركات؛
- قاعدة بيانات متضمنة المعلومات المالية والمحاسبية للمؤسسات موضوع الدراسة.

ا-بيانات حوكمة الشركات :

تحتوي هذه القاعدة على عدة معطيات حول حوكمة الشركات، وأهمها مجلس الإدارة والإشراف حسب نوع المؤسسة وخصائص المجلس وكذلك البيانات عن مكاتب التدقيق الخارجي، حيث تم الحصول عليها من قاعدة البيانات DATACG التي تحتوي على عدة بيانات خاصة بحوكمة الشركات الفرنسية، **وتم كذلك اللجوء إلى التقارير السنوية المالية للتأكد من بعض المعطيات للفترة المدروسة.**

الجدول رقم (11): بيانات الحوكمة لكل مؤسسة

الفئـــة	البيانات المجمعة عن كل مؤسسة
المؤسسة	تسمية المؤسسة، رقم ISIN، النشاط،
مجلس الإدارة وخصائصه	نسبة الأعضاء المستقلين، عدد أعضاء المجلس، نمط الإدارة أحادي (رئيس مدير عام) أو ثنائي (رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي)، عدد الأعضاء من فئة النساء
مكاتب التدقيق الخارجي	تسمية المكتب وما إذا كان ينتمي إلى BIG04

المصدر: من إعداد الباحث

ب- البيانات المالية والمحاسبية والضريبيـــــــــة: تحتوى هذه القاعدة على البيانات المالية والمحاسبية والضريبية لحساب المتغير التابع وكذلك المتغيرات الرقابية، حيث تم استخراج البيانات من خلال برنامج من نوع DATASTREAM **ومختلف التقارير المالية والسنوية المنشورة.**

الجدول رقم (12): البيانات المالية والمحاسبية والضريبية لكل مؤسسة

البيانات المجمعة
الضرائب على الأرباح، النتيجة المحاسبية قبل الضريبة، نتيجة الاستغلال، مجموع أصول المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث

كما تم لاحقا لغرض تحليل النتائج المتوصـــل إليها الاســـتعانة بمختلف الوثائق الرســـمية الصـــادرة عن المؤسَّســات الفرنســية خلال الفترة المدروســة: التقارير المالية Financial reports والسـنوية Annual reports والملاحق Notes والوثائق المرجعية References documents وقد تم الحصــول على هذه الوثائق بالرجوع إلى المواقع الرسمية لهذه المؤسَّسات، والتي تتضمن كل المعلومات المفصلة عن الحوكمة والبيانات المالية، القوائم المالية الموحدة Consolidated financial statements بالإضـافة إلى المعلومات المتعلقة بتفسير بيان الضـريبة Tax proof.

المبحث الثالث: الدراسة القياسيـة

الدراسة القياسية تعتبر جزءاً أساسياً من عملية البحث العلمي، حيث تهدف إلى تحليل العلاقات بين متغيرات مختلفة وفهم الظواهر والتفاعلات المختلفة في البيانات. يشمل هذا المبحث عدة جوانب مهمة تساهم في إطار الدراسة القياسية، حيث سيتم عرض العملية الكاملة للدراسة القياسية، بدءًا من تقديم المتغيرات وتحضير البيانات، وانتهاءً بتحليل البيانات واستنتاج النتائج. ستساعد هذه العملية الباحث في فهم وتفسير البيانات المختلفة واستخلاص الدروس والتوصيات اللازمة من البيانات المحللة.

1-متغيرات الدراسة:

1-1-المتغير التابـع:

المتغير التابع في هذه الدراســة هو التسـيير الضـريبي TM، حيث اسـتعملت الأبحاث السـابقة لقياس هذا المتغير عدة طرق (Lanis, et al., 2011 p. 59) ؛ حيث اعتبرا التسيير الضريبي كمتغير يأخذ قيمة 1 إذا تم اتهام المؤسسة بغرامة ضريبية و0 في حالة العكس، أما (Desai, et al., 2005 p. 10)، فقد قام بقياس التسيير الضريبي عن طريق الفرق بين النتيجة المحاسبية والضريبية book tax differences. بينما هناك العديد من الدراسات تتفق على أن معدل الضريبة الفعلي ETR باعتباره من أفضل الوسائل لقياس التسيير الضريبي ويمثل نسبة الضرائب

المسددة من طرف المؤسسة. حسب(Minnick, et al., 2010 p. 708) (يحدد المعدل بقسمة مبلغ الضريبة على الأرباح الواجب دفعه من طرف المؤسسة على النتيجة قبل الضريبة.

بالرغم من وجود عدة أنواع من هذا المقياس إلا أنَّه في هذه الدراسة سيتم اعتماد طريقة Minnick and Noga (2010) وذلك نظرا إلى أنَّ الضريبة على الأرباح من أهم الضرائب التي تخضع لها المؤسَّسات. أما القاعدة المعتمدة في تحليل التغير في معدل الضريبة الفعلي فهي أن زيادة هذا المعدل يدل على انخفاض في ممارسة التسيير الضريبي، أما انخفاضه فهو دليل على ارتفاع في ممارسة التسيير الضريبي.

1-2-المتغيرات المستقلة:

- **استقلالية مجلس الإدارة IND**: يعكس هذا المتغير نسبة الأعضاء الخارجيين الذين لا يقومون بالإدارة بالنسبة لإجمالي عدد أعضاء مجلس الإدارة. ويعتبر العضو الخارجي مستقلا نظرا لأنه لا ينتمي إلى الجهاز التنفيذي ومن ثم يمكنه أن يلعب دورًا أساسيًا في الرقابة على الإدارة بفاعلية وكفاءة.
- **حجم مجلس الإدارة BSIZE** :عبارة عن عدد الأعضاء الذين يتكون منهم مجلس الإدارة ويتم قياسه في هذه الدراسة عن طريق مجموع أعضاء مجلس الإدارة.
- **الازدواجية DUA** : تعبر عما إذا كان رئيس مجلس الإدارة يشغل أيضًا منصب المدير العام وتستخدم الدراسة الحالية متغير وهمي لقياس الثنائية بين رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام، يتم قياس هذا المتغير عن طريق متغير وهمي يأخذ القيمة واحد (1) إذا كان رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير العام ويأخذ القيمة صفر(0) إذا كان هناك انفصال بين المنصبين.
- **التنوع الديمغرافي DIV** : تم قياس متغير التنوع الديمغرافي بنسبة العنصر النسائي في المجلس.
- **التدقيق الخارجي AUD**: يقيس مدى لجوء المؤسَّسات إلى خدمات مكاتب التدقيق BIG4 ويقاس على النحو الآتي: متغير وهمي =1 إذا كان أحد مكاتب التدقيق المشاركة ينتمي الى **BIG4** و = 0 في حالة العكس.

1-3-المتغيرات الرقابية :

قد يتأثر التسيير الضريبي بعوامل أخرى بخلاف خصائص مجلس الإدارة، لذلك تم إدخال متغيرات الرقابة على العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى التسيير الضريبي، وتنطوي متغيرات الرقابة في البحث عن استعمال خاصيتين هامتين من خصائص المؤسسة والمتمثلة في حجم المؤسسة والعائد على الأصول؛ تم اختيار هذين المتغيرين نظرا للاستعمال الشائع في الأدبيات المحاسبية والضريبية وأثرهما على التغير في معدل الضريبة الفعلي.

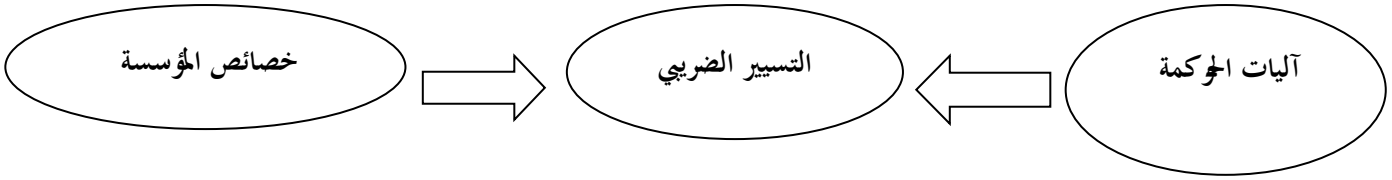
- **العائد على الأصول** ROA : تم قياس معدل العائد على الاستثمار بنسبة نتيجة الاستغلال ومجموع الأصول لاختبار دور التسيير الضريبي في تحسين الأداء العام كون أن هدف المؤسسة من ممارسة التسيير الضريبي هو المشاركة في تحسين أداء المؤسسة. كل من (Alliani, et (Minnick, et al., 2010 p. 710)

(al., 2012 p. 149 استعملوا هذا المتغير كمؤشر لربحية المؤسسة ومراقبة الأداء مع التركيز على أثره على معدل الضريبة الفعلي.

- **حجم المؤسسة FSIZE :** تم قياس هذا المتغير عن طريق لوغاريتم القيمة المحاسبية لإجمالي الأصول، عدة دراسات قامت بإدراج هذا المتغير، فحسب نظرية التكاليف السياسية من المحتمل أن تتعرض المؤسسات الأكبر حجمًا لتركيز سياسي كفرض ضرائب أعلى ومسئولية اجتماعية وبيئية، مقارنًة بالمؤسسات الصغيرة (Zimmerman, 1983)، في سياق آخر وحسب نظرية القوة السياسية يري) (Siegfried, 1972), أن المؤسَّسات ذات الحجم الكبير يكون لديها ETR منخفضًا لأن لديها الموارد الكافية للتأثير في القرارات السياسية، بالإضافة إلى ذلك فإنَّ موارد وحجم هذه المؤسَّسات يسمح لها بالانخراط في التسيير الضريبي، تنظيم أنشطتها وتحقيق وفرات ضريبية معتبرة.كل من (Minnick, et al., 2010 p. 710) (Alliani, et al., 2012 p. 78) قاموا بإدراج حجم المؤسسة واختبار تأثيره على معدل الضريبة الفعلي.

ويمكن تلخيص العلاقة بين متغيرات الدراسة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (09): العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

والجدول الموالي يلخص مختلف متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

الجدول رقم (13) : متغيرات الدراسة وقياسها

متغيرات الدراسة	المختصرات	قياس المتغيرات
التسيير الضريبي	TM	معدل الضـــريبة الفعلي = الضـــرائب على الأرباح/ النتيجة المحاسبية قبل الضريبة
استقلالية مجلس الإدارة	IND	نسبة الأعضاء الخارجيين في مجلس الإدارة
حجم مجلس الإدارة	BSIZE	مجموع أعضاء مجلس الإدارة
ازدواجية الوظيفة	DUA	متغير وهمي =1 إذا كان رئيس مجلس الإدارة هو نفســـه المدير العام للمؤسسة و = 0 في حالة العكس
التنوع الديمغرافي	DIV	نسبة العنصر النسائي في مجلس الإدارة
التدقيق الخارجي	AUD	متغير وهمي =1 إذا كان أحد مكاتب التدقيق المشـــاركة ينتمي الى BIG4 و = 0 في حالة العكس
العائد على الأصول	ROA	نتيجة الاستغلال / مجموع أصول المؤسسة
حجم المؤسسة	FSIZE	اللوغاريتم النيبيري لمجموع أصول المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث

2-تحضير قاعدة بيانات الدراسة:

بعد القيام بعملية تحديد العناصر الأساسية للدراسة (العينة، المتغيرات، والبيانات الضرورية للقياس) تأتي عملية جمع وتحضير قاعدة البيانات التي سيتم على أساسها المعالجة الإحصائية والقياسية وللقيام بهذه العملية فقد تم الاستعانة ببرمجية EXCEL للقيام بالعمليات التالية :

- حساب المتغيرات التي لم نتمكن من إيجاد البيانات المتعلقة بها (التسيير الضريبي، العائد على الأصول، حجم المؤسسة).
- صب البيانات الخاصة بجميع المتغيرات في ورقة EXCEL المتعلقة بالعينة المدروسة أي 65 مؤسسة على مدى أربع سنوات من 2012 إلى 2015 .
- الحصول على بيانات من نوع البانل panel data (الملحق رقم 01) تضم سلسلة من المشاهدات ذات بعدين فردي وزمني 260 مشاهدة (65 X 4)
- تحويل هذه البيانات من برنامج EXCEL إلى EVIEWS.8 والانطلاق في المعالجة الإحصائية والقياسية

3-الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم(14): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

	TM	IND	BSIZE	DUA	DIV	AUD	ROA	FSIZE
المتوسط	31.99615	51.20000	11.80000	0.684615	28.26154	0.965385	8.303846	15.62308
الوسيط	31.00000	50.00000	12.00000	1.000000	27.00000	1.000000	7.000000	15.00000
القيمة الكبرى	70.00000	100.0000	20.00000	1.000000	50.00000	1.000000	43.00000	19.00000
القيمة الصغرى	7.000000	0.000000	4.000000	0.000000	7.000000	0.000000	2.000000	13.00000
الانحراف المعياري	9.862568	18.50802	3.218911	0.465565	9.455079	0.183156	5.415905	1.418387

المصدر: مخرجات برمجية EVIEWS.8

من خلال الجدول رقم 14 المبين أعلاه والذي يبين معطيات الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المعالجة ببرمجية EVIEWS.8 :

3-1-المتغير التابع:

يظهر متوسط متغير التسيير الضريبي الذي تم قياسه من خلال معدل الضريبة الفعلي بنسبة (31.99%) والوسيط (31%) وهي تقترب نوعا ما، من المعدل القانوني للضرائب على الأرباح الذي يتراوح ما بين 33 % الى 36% (الضريبة على الشركات +المساهمة على القيمة المضافة للمؤسسات) المطبق في فرنسا خلال الفترة المدروسة.

وبلغت أعلى نسبة لهذا المعدل في مؤسسة CARREFOUR سنة 2012 (70 %) وبالرجوع إلى التقرير المالي السنوي لهذه المؤسسة في الجانب المتعلق بتفسير العبء الضريبي Tax proof لمعرفة سبب ارتفاع معدل الضريبة الفعلي تحصلنا على المعلومات الموضحة في الجدول التالي حسب الملحق رقم (3)

الجدول رقم (15): حساب معدل الضريبة الفعلي لمؤسسة CARREFOUR لسنة 2012

الوحدة النقدية مليون أورو

البيانات الخاصة بالنتيجة والتعديلات الضريبية	المجموع
النتيجة قبل الضريبة	552
المعدل النظري (القانوني) للضريبة على الأرباح	36.1%
مبلغ الضريبة النظري	-199
أثر أرباح خاضعة لمعدلات أخرى والإعفاءات الضريبية	110
ضرائب دون قاعدة (المؤونات الضريبية والاقتطاعات من المصدر...)	-179
أثر مؤونة تدني غير قابلة للخصم ضريبيا	-7
أثر الضريبة على الفروق الدائمة الأخرى	-91
أثر تدني قيمة الضرائب المؤجلة للأصول	-51
ضرائب مؤجلة أصول غير معترف بها خلال الدورة	-216
ضرائب مؤجلة أصول معترف بها للدورات السابقة	195
عناصر أخرى	52
مجموع الضرائب	388
معدل الضريبة الفعلي	**70.4%**

المصدر: التقرير المالي السنوي 2012 لمجمع Carrefour–انظر الملحق رقم 03

من خلال الجدول الموضح أعلاه يظهر أن مبلغ العبء الضريبي النظري على الأرباح بقيمة 199 مليون أورو وهو ناتج عن ضرب النتيجة قبل الضريبة (195.2) مليون أورو في المعدل النظري للضرائب على الأرباح (36.1%) هذا الأخير عبارة عن معدل الضريبة على الأرباح الساري المفعول في فرنسا سنة 2012 وهو (33.3%) مضافا إليه المساهمة الاستثنائية للضريبة على الشركات والضريبة على القيمة المضافة للمؤسسات.

نلاحظ كذلك أن المؤسسة تحملت مبلغ 388 مليون € يمثل العبء الضريبي الذي ستتحمله المؤسسة ويحسب المعدل الفعلي للضريبة (70.4%) ; (552/ 388)

أما أدنى نسبة لهذا المؤشر فهي تقريبا (7%)، (6,7%) وتخص مؤسسة TRIGANO لسنة 2015 ولقد تم الرجوع إلى التقرير المالي السنوي لمعرفة سبب انخفاض معدل الضريبة الفعلي، حيث تحصلنا على المعلومات الموضحة في الجدول التالي حسب الملحق رقم (4) :

الجدول رقم (16): حساب معدل الضريبة الفعلي لمؤسسة TRIGANO لسنة 2015

الوحدة النقدية آلاف أورو

البيانات الخاصة بالنتيجة والتعديلات الضريبية	المجموع
النتيجة قبل الضريبة	59480
حصة أرباح المؤسسات الفرعية	4193
حصة أرباح المؤسسات المدمجة إجماليا	55287
العبء الضريبي المسجل محاسبيا	**-3989**
النتيجة قبل الضريبة للأرباح المدمجة إجماليا	**59275**
العبء الضريبي النظري	**-18442**
المعدل النظري (القانوني) للضريبة على الأرباح	**31.1%**
التغير في الخسائر الضريبية الغير معترف بها سابقا	12757
فروق أخرى دائمة	1696
مجموع المقاربة	14453
معدل الضريبة الفعلي	**6,7%**

المصدر: التقرير المالي السنوي 2015 لمجمع Trigano–انظر الملحق رقم 04

من خلال الجدول الموضح أعلاه يظهر أن المؤسسة تحملت ما قيمته 3989 ألف أورو من الضرائب عوض 18442 الف أورو ويحسب المعدل الفعلي للضريبة على الأرباح (6,7%) أي 59275/ 3989.

3-2-المتغيرات المستقلة:

ا-متغير حجم مجلس الإدارة:

تم قياس هذا المتغير من خلال احتساب مجموع أعضاء مجلس الإدارة، وحسب الجدول رقم 14 قيمة متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة يقترب من 12 عضوا (11.8)، وهذا يتفق مع مختلف الدراسات التي تنص على أنَّ العدد الأمثل للأعضاء يكون ما بين 10 و12 عضوًا، أما في القانون التجاري الفرنسي فعدد الأعضاء يكون بين 3 و18 عضو دون احتساب الأعضاء المعينين بصفة استثنائية في إطار القوانين، بينما ميثاق الحوكمة للشركات الفرنسية (AFEP-MEDEF) لم يحدد عدد الأعضاء . أن أكبر حجم لمجلس الإدارة تم تسجيله في مؤسسة الاتصالات BOUYGUES سنة 2014 بـ20 عضو مقسم إلى 16 عضو مستقل بالإضافة إلى عضوين يمثلان الموظفين- المساهمين وعضوين آخرين ممثلي العمال طبقا للقانون التجاري وقانون العمل

(دون احتسابهم ضمن الحد الأقصى المنصوص عليه) ويرجع ذلك للعدد الكبير للموظفين في هذه المؤسسة وحجم حصصهم في رأس المال الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث نسبة المساهمة في رأسمال (23,3%)، حيث اتبعت هذه المؤسسة آلية (المساهم الأجير) في نظام حوكمتها حسب تقريرها المرجعي لسنة 2014. أما أدنى مجلس من حيث الحجم فقد تم تسجيله في مؤسسة ASSYSTEM سنة 2015 و مؤسسة EUROFINS SCIENTIFIC سنة 2013-2012.

ب-متغير استقلالية مجلس الإدارة:

يعكس هذا المتغير نسبة الأعضاء الخارجيين الذين لا يقومون بالإدارة بالنسبة لإجمالي عدد أعضاء مجلس الإدارة، والإحصائيات تشير إلى أن أكثر من نصف الأعضاء هم من الخارجيين (51.2%). حيث تشجع الدراسات وتوصيات الحوكمة بتواجد أكبر عدد ممكن من الأعضاء الخارجيين عن المؤسسة، مجلس إدارة مؤسسة BONDUELLE للسنوات 2015-2012 متكون من الأعضاء المستقلين بنسبة (100%) أما أدنى نسبة للأعضاء الخارجيين فقد تم تسجيلها في مؤسسة ALTEN سنة 2013-2012 حيث لم يضم مجلسها أي عضو مستقل، وبررت المؤسسة هذه الوضعية في تقريرها المرجعي لسنة 2012 بعدم وجود الأعضاء المناسبين من ذوي خبرة في مجال نشاط المؤسسة وهي قيد البحث وبالفعل فقد انتقلت نسبة الأعضاء المستقلين في هذه المؤسسة إلى (25%) بعد تعيين عضوين جديدين ضمن المجلس سنة 2014.

ج-متغير ازدواجية الوظيفة:

الإحصائيات تشير إلى أن أكثر من (68%) من العينة المدروسة يتولى فيها الرئيس التنفيذي رئاسة مجلس الإدارة (رئيس مدير عام) مقابل32% تتبع فيها المؤسسات نظام الحوكمة الثنائي، أي فصل منصب رئيس مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإشراف، والرئيس التنفيذي وقد يفسر ذلك بأن القوانين وتوصيات الحوكمة في فرنسا تركت للمؤسَّسات الحرية في اختيار النظام المناسب لها، على عكس معظم الدراسات وتوصيات الممارسات الجيدة للحوكمة التي تشير إلى أنّ الجمع بين الوظيفتين يزيد في تضارب المصالح.

د-متغير التنوع الديمغرافي:

أما بالنسبة للتنوع الديمغرافي فتظهر النتائج أن متوسط المقاعد التي يشغلها العنصر النسائي في المجلس هو (28%)، هذا المعدل يعكس التشريعات التي تفرض إدراج العنصر النسائي ضمن مجالس إدارة المؤسَّسات والتي من المفروض أن تصل إلى نسبة (40%) من المقاعد بحلول عام 2017 بالنسبة للمؤسسات الفرنسية.

أعلى نسبة تم تسجيلها هي (50%) تخص NRJ GROUP و VIRBAC للسنوات 2015-2012 و-2013 2015 على التوالي بينما تظهر أدنى نسبة لمشاركة العنصر النسائي في مؤسسة SEB سنة 2012 بنسبة (7%) ولكنها انتقلت إلى(33%) بحلول 2015 تماشيا مع المتطلبات القانونية.

هـ-متغير التدقيق الخارجي:

تم قياس هذا المتغير بمدى اعتماد المؤسَّسة على خدمات أحد مكاتب التدقيق BIG 4 ومن خلال الجدول رقم (14) يظهر قيمة المتوسط (0.966418) هذا يعني أن تقريبا (97%) من مؤسسات العينة المدروسة قد اعتمدت على خدمات أحد مكاتب التدقيق BIG 4 للقيام بالتدقيق القانوني لحساباتها (محافظة الحسابات) مقابل(3%) من مؤسسات العينة اعتمدت على مكاتب تدقيق أخرى.

هذا يدل على سيطرة مكاتب BIG 4 على سوق التدقيق ومن خلال تحليلنا لمتخلف التقارير المالية لهذه العينة تبين أنّه قد تم تعيين مكاتب BIG 4 للتدقيق القانوني للحسابات سواءٌ كمحافظ حسابات رئيسي أو ثانوي.

3-3-متغيرات الرقابة :

ا-متغير العائد على الأصول:

تم قياس هذا المتغير بنسبة نتيجة الاستغلال ومجموع الأصول وهو من مؤشرات الأداء، حيث كان متوسط معدل العائد على الأصول المحقق هو (8.303846%) وأعلى عائد تم تحقيقه من طرف مؤسسة SOLOCAL GROUP بنسبة (43%) سنة 2012 أما أدنى عائد فقد كان بنسبة (2 %) حققته المؤسسات التالية: BOUYGUES سنة 2015، CARREFOUR سنة 2012 ، CASINO سنة 2015 ، NRJ GROUP سنة 2014 ، SCOR SE سنة 2012-2015 ، VIRBAC سنة2015.

ب-متغير حجم المؤسسة:

تم قياس هذا المتغير عن طريق لوغاريتم القيمة المحاسبية لإجمالي الأصول، حيث كان متوسط حجم أصول مؤسسات عينة الدراسة يساوي (15.62308) وأكبر مؤسسة من حيث حجم الأصول فهو يعود إلى مؤسسة البترولية TOTAL بقيمة 19.00000 وقيمة نقدية 203082342 أورو سنة 2015 وأصغرها من حيث الحجم مؤسسة TRIGANO بقيمة 13.00000 وقيمة نقدية 554507 أورو سنة 2012.

4-الدراسة القياسية:

نستعرض في هذا الجانب من الدراسة منهجية الدراسة والأساليب القياسية التي اعتمدنا عليها في تقدير نموذج الدراسة.

4-1-نماذج بيانات البانلPANEL DATA :

يقصد ببيانات السلاسل الزمنية المقطعية والتي تعرف ببيانات البانل Panel Data على أنها مشاهدات مقطعية مقاسة في فترات زمنية معينة (الجمال، 2012 صفحة 268) أو أنها سلسلة زمنية من المشاهدات على مجتمع معين (دول، مؤسسات، دوائر) بحيث أنها تجمع بين خصائص كل من البيانات المقطعية والسلاسل الزمنية في نفس الوقت، ويمكن تعريفها بأنها البيانات التي يمكن الحصول عليها من خلال المشاهدات المكررة

لظاهرة ما حول N من المقاطع العرضية (Cross–Sections) خلال سلسلة زمنية T معينة (Time series) أي للحصول علىTxN من المشاهدات (Observations).

تتميز البيانات الطولية (البانل) عن البيانات الزمنية منفردة أو البيانات المقطعية منفردة بمايلي:

- التحكم في عدم تجانس التباين الفردي الذي قد يظهر في حالة البيانات المنفردة مقطعية أو زمنية.
- تعطي البيانات الطولية كفاءة أفضل وزيادة في درجات الحرية وكذلك أقل تعددية خطية بين المتغيرات وزيادة الدقة في التنبؤ من خلال زيادة عدد المشاهدات (الجمال، 2012 صفحة 268)

$$\boldsymbol{Yit} = \boldsymbol{\alpha i} + \boldsymbol{\beta i}\, \boldsymbol{xit} + \varepsilon it$$

$i = 1, 2 \ldots \ldots \ldots \ldots \ldots \mathrm{N}$ تعبر عن الوحدات المفردة

$t = 1, 2 \ldots \ldots \ldots \ldots \ldots \mathrm{T}$ تعبر عن فترات الزمن.

الحد الثابت ($\boldsymbol{\alpha}$i) وهو قيمة نقطة التقاطع في المشاهدة(**i**) ،

($\boldsymbol{\beta}$i) تمثل معامل المتغير المستقل في المشاهدة($\boldsymbol{i}$) .

بالنسبة لـــ (Yit) يمثل قيمة متغير الاستجابة للمتغير التابع في المشاهدة (i)عند الفترة الزمنية(t) ، أما (Xit) فهي مصفوفة المتغيرات المستقلة والتي تمثل قيمة كل متغير تفسيري في المشاهدة (i) عند الفترة الزمنية (t).

(εit) تمثل قيمة الخطأ في المشاهدة (i) عند الفترة الزمنية (t).

تأخذ البيانات الطولية ثلاث أشكال رئيسية من النماذج:

- **النموذج التجميعي pooled model** ويعتبر نموذج التجميعي pooled model من أبسط نماذج بيانات البانل، حيث يهمل هذا النموذج تأثير البعد الزمني؛
- **النموذج الثابت (fixed model)** :أما نموذج التأثيرات الثابتة فيهدف استخدامه إلى معرفة سلوك كل مجموعة من البيانات المقطعية وسلوك كل مؤسسة على حدة، ولغرض تقدير معلمات هذا النموذج عادة ما تستخدم متغيرات وهمية بقدر (N-1) لكي يتم تجنب حالة التعددية الخطية التامة، ثم تستخدم طريقة المربعات الصغرى العادية لتقدير هذا النموذج.
- **النموذج العشوائيRandom model** : يعتبر نموذج التأثيرات العشوائية ملائما للتقدير في حالة وجود خلل في شروط نموذج التأثيرات الثابتة، ولتقدير نموذج التأثيرات العشوائية يتم استخدام طريقة المربعات الصغرى المعممة.

4 -2-اختيار نموذج البانل المناسب للدراسة :

يرتكز نموذج الدراسة على فرضية أن التسيير الضريبي هو دالة لمجموعة من العوامل المؤثرة والتي تقسم في هذه الدراسة إلى المتغيرات المستقلة والمتمثلة في متغيرات آليات الحوكمة: استقلالية المجلس، حجم المجلس ازدواجية المجلس، التنوع الديمغرافي، التدقيق الخارجي بالإضافة إلى المتغيرات الرقابية والمتمثلة في العائد على الأصول وحجم المؤسسة.

لدراسة أثر آليات الحوكمة على التسيير الضريبي تم اعتماد نموذج الانحدار المتعدد على معطيات البانل.

نموذج الانحدار المتعدِّد يقوم على افتراض وجود علاقة خطية بين متغير تابع yi وعدد المتغيرات المستقلة $x_1, x_2, \dots x_k$ وحد عشوائي u_i ويعبر عن هذه العلاقة بالنسبة لـــــ n من المشاهدات و K من المتغيرات المستقلة بالشكل الآتي:

الانحدار المتعدد يركز على دراسة العلاقة بين المتغير التابع وعدة متغيرات مستقلة حيث يظهر نموذج الدراسة على شكل معادلة الانحدار الخطي المتعدد على النحو الآتي :

$$TMit = \alpha + \alpha_1 INDit + \alpha_2 BSIZEit + \alpha_3 DUAit + \alpha_4 DIVit + \alpha_5 AUDit + ROAit + FSIZEit + \varepsilon it$$

ا- تقدير الانحدار لنماذج البانل الثلاثة: الانحدار التجميعي، التأثيرات الثابتة ، التأثيرات العشوائية

الجدول رقم (17): تقدير نماذج البانل الثلاثة

TMالمتغير التابع						
	نمودج الانحدار التجميعي	PRM	نموذج الاثار الثابتة	FEM	نموذج الاثار العشوائية	REM
المتغيرات المستقلة	المعاملات	الاحتمالية	المعاملات	الاحتمالية	المعاملات	الاحتمالية
IND	-0.005163	0.8854	0.098584	0.1317	0.030863	0.4796
BSIZE	-0.210506	0.4384	0.818656	0.1605	0.027155	0.9370
DUA	0.708243	0.6056	2.725107	0.2207	0.931375	0.5626
DIV	0.070843	0.2907	-0.112748	0.1612	0.002681	0.9674
AUD	1.385268	0.6836	-7.505640	0.1832	-1.613439	0.6908
ROA	0.022610	0.8498	-0.923843	0.0005	-0.215147	0.1671
FSIZE	-0.125891	0.8425	-4.400587	0.0493	-0.949920	0.2691
Cالثابت	32.69920	0.0002	102.2773	0.0043	47.56695	0.0001
عدد المشاهدات	260		260		260	
معامل التحديد R-squared	0.013523		0.603564		0.014539	
احصائية فيشر F statistic	0.493516		4.031344		0.531139	
احتمالية فيشر (F-statistic)Prob	0.838914		0.000000		0.810599	

المصدر: مخرجات برمجية EVIEWS.8- انظر الملحق رقم 05

❖ **نموذج الانحدار التجميعي:**

من الناحية الإحصـائية يمكن القول أننا أمام نموذج غير جيد لأن معامل التحديد R-squared الذي يقيس جودة نموذج الدراسة بعيد عن الواحد (1) وهو في هذه الحالة يساوي (0.013523) معنى ذلك أن المتغيرات تشرح وتفسـر بنسـبة ضـعيفة، التغييرات التي تحدث في المتغير التابع الذي هو التسـيير الضـريبي أي أن متغيرات الدراسـة تفسـر بنسـبة (% 1.3523)، التغيرات التي تحدث في التسـيير الضـريبي الذي تم قياسـه بمعدل الضـريبة الفعلي وأن النسبة المتبقية, (% 98.6477) ترجع إلى أخطاء عشوائية.

كما أن قيمة إحصائية فيشر (0.493516) هي غير معنوية حيث أن احتمالية إحصائية فيشر (0.838914) التي تعبر عن الدلالة الإجمالية لمعاملات النموذج، أي اكثر من (5%) مما يعني أن النموذج قد يكون غير مناسب، كما أن احتمالية T.student لمتغيرات الدراسة ليس لها دلالة معنوية.

❖ **نموذج التأثيرات الثابتة:**

يمكن القول إننا أمام نموذج مقبول بفعل أن معامل التحديد R-squared يقترب نوعا ما من الواحد وهو يساوي (0.603564) معنى ذلك أن المتغيرات تشرح وتفسر بنسبة كبيرة التغييرات التي تحدث في المتغير التابع الذي هو التسيير الضريبي، أي أن متغيرات الدراسة تفسر بنسبة (60.3564%) التغيرات التي تحدث في معدل الضريبة الفعلي كما أن قيمة إحصائية فيشر (4.0313440) هي معنوية عند مستوى (1%) كما تظهره احتمالية إحصائية فيشر (0.000000) التي تعبر عن الدلالة الإجمالية لمعاملات النموذج مما يعني أن النموذج قد يكون مناسبًا.

كما أن احتمالية T.student لمتغيرات الدراسة لها معنوية بالنسبة للمتغيرين العائد على الأصول (0.0005) وحجم المؤسسة (0.0493) عند مستوى (1%) و (5%) على التوالي، أما المتغيرات الباقية فليس لها دلالة معنوية على متغير التابع للدراسة.

❖ **نموذج التأثيرات العشوائية:**

أما بالنسبة لتقدير نموذج الانحدار للآثار العشوائية فيمكن القول أننا أمام نموذج غير جيد لأن معامل التحديد R-squared الذي يقيس جودة النموذج بعيد عن الواحد 1 وهو في هذه الحالة يساوي (0.014539) معنى ذلك أن المتغيرات تشرح وتفسر بنسبة ضعيفة التغييرات التي تحدث في المتغير التابع الذي هو التسيير الضريبي، أي أن متغيرات الدراسة تفسر بنسبة (1.14539 %) التغيرات التي تحدث في التسيير الضريبي وأن النسبة المتبقية (98.8546 %) ترجع إلى أخطاء عشوائية، كما أن قيمة إحصائية فيشر (0.531139) غير معنوية، مما يعني أن النموذج قد يكون غير مناسب، كما أن احتمالية T-student لمتغيرات الدراسة ليس لها دلالة معنوية (0.810599).

فبالرغم من أن نصوص التحليل القياسي تشير إلى أن التأثيرات الثابتة هي الأكثر ملائمة للبيانات المقطعية عبر الدول، إلا أنه لا يمكن التأكد من ذلك إلا من خلال المفاضلة بين النماذج.

ب-المفاضلة بين النماذج المستخدمة:

❖ **المفاضلة بين بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج الآثار الثابتة:**

-اختبار فيشر المقيد F */Likelihood Ratio*:

يتم الاختيار بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج الآثار الثابتة باستخدام اختبار فيشر المقيد F وسنقوم بحسابه عن طريق المعادلة المبينة أدناه لعدم امكانية حسابه في البرمجية، حيث أن فرض العدم H_0 يقول بأن

القواطع لكل المؤسسات متساوية، وعند تحقق هذا الشرط فإن نموذج PRM **الانحدار التجميعي** يكون هو المقدر الأفضل أي أنه إذا كانت القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار F أكبر من القيمة الجدولية لإحصائية F أو إذا كانت القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار p-value أقل أو تساوي (5%) فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج FEM أفضل من PRM (Greene, 2012)

$$F(N-1, NT-N-k) = \frac{(R_{FEM}{}^2 - R_{PM}{}^2)/(N-1)}{\langle 1-R_{FEM}{}^2\rangle/\langle NT-N-k\rangle}$$

حيث N هي عدد المؤسَّســـات و T المدة الزمنية أما K فهي عدد المتغيرات المقدرة و $R_{FEM}{}^2$ يمثل معامل التحديد عند اســـتخدام نموذج التأثيرات الثابتة وهو النموذج غير المقيد و $R_{PM}{}^2$ يمثل معامل التحديد عند استخدام نموذج الانحدار التجميعي، ويمكن الحصول على قيمتهما مباشرة من جدول توزيع F.

نقارن قيمة F المحسوبة في المعادلة مع قيمة F الجدولية حيث F(N- 1, NT- N- k) عند درجة حرية البسط N -1 ودرجة حرية المقام NT- N- k ونقوم باختيار النموذج الملائم.

بلغت قيمة F المحسوبة انطلاقا من معطيات الجدول كما يلي:

$$F = \frac{(0.603564-0.013523)/(65-1)}{(1-0.603564)/(260-65-7)} = \frac{0.0092}{0.0021} = 4{,}37$$

وبلغت قيمة F الجدولية (1.38) عند درجة حرية (64) للبسط و(188) للمقام ومستوى معنوية (5%) وبمقارنة F المحســـوبة مع F الجدولية نلاحظ أن F المحســـوبة هي الأكبر، مما يعني أننا نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل، أي أن نموذج الآثار الثابتة أفضل من نموذج الانحدار التجميعي.

-اختبار الاثار الثابتة الزائدة او الغير معنوية **Redundant fixed effects tests**

يمكن الاختيار بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج الآثار الثابتة باستخدام اختبار Redundant fixed effects tests الذي توفره برمجية EVIEWS.8 (Bolek, et al., 2017 p. 25)

هذا الاختبار أكثر دقة، لأنه يسمح بحساب إحصائية فيشر وكذلك قيمته الاحتمالية p-value . تسمح لنا النتائج باختبار تواجد الآثار الثابتة للعينة المدروسة للمفاضلة بين النموذجين، حيث كانت نتائج الاختبار حسب الجدول المبين أدناه:

<u>الجدول رقم (18):</u> نتائج اختبار **Redundant fixed effects**

Redundant fixed effects tests (Likelihood Ratio Test)	**STATISTIC**	**Df**	**Prob**
Cross- section F	4.372068	64,188	0.0000
Cross- section Chi-Square	237.022561	64	0.0000

<u>المصدر</u>: مخرجات برمجية EVIEWS.8 -انظر الملحق رقم 08

حيث أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة الاحتمالية p-value هي (0.0 000) أقل من (5%) أي رفض الفرضية العدمية واستخلاص أن العينة المدروسة تحتوي على آثار ثابتة، وبالتالي فنموذج التأثيرات الثابتة هو الأفضل. لاختيار نموذج التقدير الملائم قمنا باختبار تواجد آثار فردية للعينة المدروسة باستعمال اختبار فيشر Fisher test لاختبار التجانس الكلي للنموذج، حيث أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة الاحتمالية p-value هي أقل من (5%) مما يعني رفض الفرضية العدمية واستخلاص أن العينة المدروسة تحتوي على آثار فردية، مما يعني أن النموذج غير متجانس، وللتعرف على طبيعة هذه الآثار هل هي عشوائية أم ثابتة واختيار النموذج الملائم تم استعمال اختبار Hausman.

❖ **المفاضلة بين نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية:**

-اختبار Hausman

للمفاضلة بين نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية تم استعمال اختبار Hausman. وهذا لغرض معرفة أي من التأثيرات تعتبر أكثر ملائمة لتقدير النموذج، سواءٌ كانت نماذج التأثيرات الثابتة أم نماذج التأثيرات العشوائية من أجل تحديد أي من النموذجين ينبغي اختياره واستعماله في دراستنا، وبالتالي تؤخذ فرضية العدم عندما يكون نموذج التأثيرات العشوائية هو الملائم والفرضية البديلة عندما يكون نموذج التأثيرات الثابتة هو الملائم.

يتبع اختبار إحصائية Hausman تحت فرضية العدم توزيع X^2 مع درجة حرية K أي عدد المتغيرات المستقلة، فإذا تبين بأن القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار أكبر من القيمة الجدولية أو إذا كانت القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار p-value أقل أو تساوي (5%) فإنه يتم رفض فرضية العدم المؤيدة لأفضلية نموذج التأثيرات العشوائية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج التأثيرات الثابتة هو الأفضل.

الجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها من خلال هذا الاختبار وذلك بالاعتماد على برنامج EVIEWS.8.من خلال الجدول رقم (19) المبين أدناه يمكننا مقارنة قيمة الاحتمالية p-value دون الحاجة إلى حساب إحصائية Hausman الجدولية ومقارنتها بالقيمة المحسوبة (16.474495) حيث تظهر قيمة الاحتمالية p-value للاختبار (0.0211) وهي أقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية العدمية والقول أن نموذج التأثيرات الثابتة هو الملائم للدراسة

الجدول رقم (19): نتائج اختبار Hausman

Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob
16.474495	7	0.0211

المصدر: مخرجات برمجية EVIEWS.8 -انظر الملحق رقم 09

❖ **المفاضلة بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج التأثيرات العشوائية:**

-اختبار مضاعف لجرانج LM:

تتم المفاضلة بين نموذج الانحدار المجمع ونموذج الآثار العشوائية باستخدام اختبار مضاعف للجرانج LM المقترح من طرف Breusch and Pagan (1980) فإذا كانت القيمة المحسوبة لاختبار LM أقل من القيمة الجدولية أو إذا كانت القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار p-value أقل أو تساوي (5%) فإن هذا يعني أنه لا يمكن رفض فرض العدم القائل بأن نموذج الآثار العشوائية هو الأفضل وبإجراء اختبار LM فقد أظهرت النتائج الخاصة بالمفاضلة بين نموذج الآثار العشوائية والانحدار المجمع إلى أفضلية نموذج الآثار العشوائية كما تشير إليه النتائج المستخرجة مباشرة من برمجية EVIEWS.8 حيث تظهر قيمة الاحتمالية p-value للاختبار (0.0000) وهي أقل من (0.05) .

الجدول رقم (20): نتائج اختبار مضاعف **لجرانج Lagrange multiplier LM**

Lagrange multiplier (LM) test for panel data(Breusch-Pagan)	Prob
64.47140	0.0000

المصدر: مخرجات برمجية EVIEWS.8 –انظر الملحق رقم 10

❖ **خلاصة اختبارات المفاضلة:**

الجدول رقم (21): ملخص نتائج اختبارات المفاضلة بين النماذج

أنوع المفاضلة	نوع الاختبار	الخلاصة
المفاضلة بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج التأثيرات الثابتة	**اختبار فيشر المقيد FISCHER**	نموذج التأثيرات الثابتة هو الأفضل
المفاضلة بين نموذج التأثيرات الثابتة ونموذج التأثيرات العشوائية	اختبار هوسمان **HAUSMAN**	نموذج التأثيرات الثابتة هو الأفضل
المفاضلة بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج التأثيرات العشوائية	**اختبار مضاعف لجرانج Lagrange multiplier LM**	نموذج التأثيرات العشوائية هو الأفضل

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول المبين أعلاه لنتائج المفاضلة بين نماذج البانل الثلاثة، تبين أن **نموذج التأثيرات الثابتة** هو الملائم وبذلك سنعتمد على هذا النموذج في دراستنا.

4-2-اختبار صلاحية بيانات الدراسة:

قبل إجراء الاختبارات التطبيقية فإننا عمدنا إلى التحقق من صلاحية بيانات الدراسة، وخلوها من المشاكل التي قد تؤثر على نتائج الاختبار، ومن بين المشاكل الشائعة في بيانات البانل يوجد مشكلة التداخل الخطي "Multicollinearity وعدم ثبات تباين الخطأ العشوائي Heteroskedasticity والارتباط الذاتي Autocorrelation سيتم معالجتهما تبعاً لأساليب الاقتصاد القياسي المتعارف عليها في حالة وجودهما في العينة، بشكل يجعلنا مطمئنين لصحة بيانات الدراسة.

ا-اختبار التداخل الخطي"Multicollinearity :

أحد افتراضات نموذج الانحدار الخطي هو عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة إذا كانت هناك علاقة أو أكثر نسميها الارتباط أو التداخل الخطي."Multicollinearity . إن وجود التعدد الخطي يجعل من الصعب فصل آثار المتغيرات المختلفة والقيم المقدرة لمعاملات الانحدار سوف تكون غير محددة وغير دقيقة كما أن الأخطاء المعيارية للقيم المقدرة لمعاملات الانحدار سوف تكون كبيرة جدا.

الجدول رقم(22): مصفوفة الارتباط Pearson

الاحتمالية والارتباط							
المتغيرات المستقلة	IND	BSIZE	DUA	DIV	AUD	ROA	FSIZE
IND	1.000000 -----						
BSIZE	-0.067699 0.2768	1.000000 -----					
DUA	-0.180399 0.0035	0.104601 0.0923	1.000000 -----				
DIV	0.001222 0.9844	-0.125135 0.0438	-0.075040 0.2279	1.000000 -----			
AUD	0.082918 0.1826	0.060250 0.3332	0.052593 0.3984	0.003018 0.9614	1.000000 -----		
ROA	-0.091666 0.1405	-0.116760 0.0601	-0.093536 0.1325	-0.084798 0.1728	-0.016602 0.7899	1.000000 -----	
FSIZE	0.168786 0.0064	0.667565 0.0000	0.082396 0.1854	0.018895 0.7617	0.068481 0.2713	-0.259964 0.0000	1.000000 -----

المصدر: مخرجات برمجية EVIEWS.8 -انظر الملحق رقم 11

يبين الجدول أعلاه مصـــفوفة الارتباط لاختبار Pearson ما بين المتغيرات المســـتقلة والاحتمالية المرافقة وتسـمح هذه المصـفوفة باكتشـاف مشـكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المسـتقلة Multicollinearity، حيث لم تظهر النتائج أي ارتباط قوي بين المتغيرات وأعلى ارتباط كان بين المتغيرين حجم المؤسسة وحجم مجلس الإدارة بقيمة (0.667565) عند مسـتوى معنوية (1%) وهو أقل من (0.8) كما تنص عليه أغلب الدراسـات Kennedy (1985)، حيث يشير هذا الأخير إلى ضرورة حذف المتغير الذي يتعدى معامل ارتباطه هذه النسبة لتفادي تحيز النموذج، أما في نموذجنا فالنتائج تقودنا إلى استخلاص غياب مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة.

ب-اختبار عدم ثبات تباين الخطأ العشوائي Heteroskedasticity :

حيث أن مشـــكلة عدم تجانس تباين الخطأ قد تؤثر في تغير القيم التقديرية لمعلمات أنموذج الانحدار، أي أن مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي يمكن أن تجعل تقديرات المربعات الصـغرى الاعتيادية غير دقيقة وبعيدة عن الواقع، لذلك قبل الاعتماد على تقديرات المربعات الصـــغرى الاعتيادية يجب اختبار مشـــكلة عدم تجانس تباين الخطأ. إذ يتم اللجوء إلى اختبارات مشكلة عدم تجانس الخطأ للكشـف عن هذه المشـكلة حتى يتم التخلص منها ومعالجة هذه المشكلة ، إذ يوجد العديد من الاختبارات الإحصـائية التي تسـاعد في على تقديرات دقيقة وتمثل البيانات تمثيلاً واقعيا.

لاختبار عدم ثبات تباين الخطأ العشـوائي Heteroskedasticity من خلال اختبار فرضـية العدم لثبات تباين الخطأ العشوائي Homoskedasticity تم استعمال اختبار مضـاعف للجرانج LM المقترح من طرف Breusch and Pagan سنة 1979 ويتم حساب $n * R - squared = LM$

هذا الاختبار LM غير متوفر مباشـرة في برمجية EVIEWS.8 بالنسـبة لبيانات البانل ولكن يمكن حسـابه بالاستعانة بهذه البرمجية من خلال إتباع المراحل التالية (Hall, et al., 2016 p. 125) :

- تقدير الانحدار بطريقة المربعات الصـــغرى العادية (OLS) (تم تقديرها مســـبقا والنتائج مبينة في الجدول خانة نموذج الانحدار التجميعي) ثم نقوم باستخراج بواقي التقدير بالاستعانة ببرمجية EVIEWS.8.؛
- تقدير انحدار ثانوي بتعويض قيم المتغير التابع بقيم مربعات البواقي المستخرجة؛
- نســتخرج البيانات اللازمة لحســاب اختبار LM من نتائج تقدير معادلة الانحدار الثانوي حيث n هي عدد المشاهدات المستعملة في تقدير الانحدار الثانوي وR-squared هو معامل التحديد لهذا التقدير؛
- بعد ذلك يمكننا حسـاب اختبار LM الذي يتبع توزيع اكاي تربيع chi-square بدرجة حرية يسـاوي K عدد المتغيرات المقدرة عند مســـتوى معنوية معين وقاعدة اتخاد القرار تكون على النحو التالي: إذا كان اختبار LM أكبر من القيمة الجدولية chi-square نرفض الفرض العدم ونســـتخلص بوجود مشـــكلة عدم ثبات التباين والعكس صـــحيح .لاســتخراج كل من R2u و n قمنا بتقدير انحدار ثانوي باســتعمال قيم مربعات البواقي وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تقدير الانحدار الثانوي لقيم مربعات البواقي

Dependent Variable: RESID*RESID				
Method: Panel Least Squares				
Date: 06/01/20 Time: 08:50				
Sample: 2012 2015				
Periods included: 4				
Cross-sections included: 65				
Total panel (balanced) observations: 260				
Variable	**Coefficient**	**Std. Error**	**t-Statistic**	**Prob.**
IND	0.617513	0.743449	0.830606	0.4070
BSIZE	-4.436602	5.633086	-0.787597	0.4317
DUA	26.40507	28.44924	0. 928147	0.3542
DIV	2.434651	1.389680	1.751921	0.0810
AUD	58.19568	70.51865	0.835973	0.4040
ROA	-0.468404	2.476784	-0.189118	0.8502
FSIZE	19.12130	13.14648	1.454480	0. 1471
C	-319.5024	180.9557	-1.765638	0.0787
R-squared	**0.037716**	Mean dependent var		98.40168
Adjusted R-squared	0.010986	S.D. dependent var		207.3840
S.E. of regression	206.2417	Akaike info criterion		13.52626
Sum squared resid	10718984	Schwarz criterion		13.63582
Log likelihood	-1750.414	Hannan-Quinn criter.		13.57031
F-statistic	1.410997	Durbin-Watson stat		1.758298
Prob(F-statistic)	0.201157			

المصدر: مخرجات برمجية EVIEWS.8 – 12 انظر الملحق رقم

الجدول المبين أعلاه لنتائج تقدير الانحدار الثانوي باستعمال مربعات البواقي انطلاقا من مخرجات EVIEWS.8 يسمح لنا باحتساب اختبار مضاعف لجرنج $TEST\ LM = 260 \times 0.037716 = 9.80616$

حيث معامل التحديد $R - squared = 0.037716$ وعدد المشاهدات $n = 260$

أما قيمة اكاي تربيع chi-square عند درجة حرية $K = 7$ عدد المتغيرات المستقلة ومستوى معنوية (5%) يستخرج مباشرة من برمجية EVIEWS.8 ويساوي (14.06714).

من خلال المقارنة يظهر أن اختبار LM (9.80616) أصغر من قيمة اكاي تربيع (14.06714) وبالتالي نقبل الفرض العدم ونستخلص أن العينة لا تعاني من مشكلة عدم ثبات التباين.

ج-اختبار وجود الارتباط الذاتي Autocorrelation:

من جملة الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها النماذج الخطية افتراض انعدام الارتباط بين قيم المتغير العشوائي في السنة والسنوات السابقة أو اللاحقة، أي أن قيم المتغير العشوائي تكون مستقلة عن بعضها البعض فالنماذج التي تستخدم إحصائيات السلاسل الزمنية أو بيانات البانل غالبا ما تعاني من ظاهرة الارتباط الذاتي حيث يكون حد الخطأ في فترة زمنية معينة على علاقة مع حدود الخطأ في فترات زمنية أخرى، وفي هذه الحالة ينتفي الافتراض الخاص بانعدام الارتباط فتظهر مشكلة الارتباط الذاتي.

لاختبار وجود الارتباط الذاتي أي ارتباط الخطأ العشوائي للفترة الحالية بالحدود العشوائية للفترات السابقة قمنا باستعمال اختبار Breusch-Godfrey LM test (1978) ولإجراء هذا الاختبار نتبع الخطوات التالية (Hall, et al., 2016 p. 167) :

- تقدير الانحدار بطريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) (تم تقديرها مسبقا والنتائج مبينة في الجدول خانة نموذج الانحدار التجميعي) ثم نقوم باستخراج بواقي التقدير بالاستعانة ببرمجية EVIEWS.8.
- نقوم بتقدير انحدار ثانوي باستعمال قيم البواقي كمتغير تابع ومتغيرين مستقلين بدرجة إبطاء (1و 2).
- نستخرج البيانات اللازمة لحساب اختبار $LM = n * R - squared$ من نتائج تقدير معادلة الانحدار الثانوي حيث n هي عدد المشاهدات المستعملة في تقدير الانحدار و$R - squared$ هو معامل التحديد.
- نقارن القيمة المحسوبة مع القيمة الجدولية لمربع كاي وبدرجة حرية مساوية لمستوى معنوية معين. فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية فهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي بمعنى آخر وجود مشكلة الارتباط الذاتي والعكس صحيح.

لاستخراج كل من معامل التحديد R_2 و n عدد المشاهدات قمنا بتقدير انحدار ثانوي باستعمال قيم البواقي كمتغير تابع ومتغير مستقل بدرجة ابطاء (1و 2) حيث كانت النتائج على النحو الآتي:

- نقوم بتقدير دالة الانحدار الأصلية ثم نستخرج منها البواقي (تم تقديرها مسبقا والنتائج مبينة في الجدول رقم 17 خانة نموذج الانحدار التجميعي)
- نقوم بتقدير انحدار ثانوي باستعمال قيم البواقي كمتغير تابع ونظيف متغيرين مستقلين بدرجة إبطاء (1و2)
- نستخرج البيانات اللازمة لحساب اختبار $LM = n * R - squared$ من نتائج تقدير معادلة الانحدار الثانوي حيث n هي عدد المشاهدات المستعملة في تقدير الانحدار و$R - squared$ معامل التحديد
- نقارن القيمة المحسوبة مع القيمة الجدولية لـاكاي تربيع $\text{chi} - \text{square}$ وبدرجة حرية مساوية إلى عدد المتغيرات المقدرة ومستوى معنوية معين. فإذا كانت قيمة اختبار LM المحسوبة أكبر من الجدولية هذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي بمعنى آخر وجود مشكلة الارتباط الذاتي والعكس صحيح.

الجدول رقم (24): نتائج الانحدار الثانوي بقيم البواقي ودرجة ابطاء ثنائي.

Dependent Variable: RESID01				
Method: Panel Least Squares				
Date: 06/03/20 Time: 11:11				
Sample (adjusted): 2014 2015				
Periods included: 2				
Cross-sections included: 65				
Total panel (balanced) observations: 130				
Variable	**Coefficient**	**Std. Error**	**t-Statistic**	**Prob.**
IND	0.031037	0.046449	0.668198	0.5053
BSIZE	-0.187696	0.343855	-0.545857	0.5862
DUA	-0.904007	1.738515	-0.519988	0.6040
DIV	-0.110998	0.101450	-1.094118	0.2761
AUD	-1.459569	4.023968	-0.362719	0.7175
ROA	0.207228	0.178190	1.162962	0.2472
FSIZE	0.485267	0.822334	0.590109	0.5562
LAG1RESID01	**0.230788**	**0.098792**	**2.336089**	**0.0211**
LAG2RESID01	**0.304068**	**0.095401**	**3.187251**	**0.0018**
C	-4.701089	11.19579	-0.419898	0.6753
R-squared	**0.244971**	Mean dependent var		-0.831456
Adjusted R-squared	0.188344	S.D. dependent var		9.645546
S.E. of regression	8.689862	Akaike info criterion		7.235995
Sum squared resid	9061.644	Schwarz criterion		7.456574
Log likelihood	-460.3397	Hannan-Quinn criter.		7.325623
F-statistic	4.326032	Durbin-Watson stat		2.212575
Prob(F-statistic)	0.000068			

المصدر: مخرجات برمجية EVIEWS.8 –انظر الملحق رقم 13

نتائج تقدير الانحدار الثانوي للبواقي بأدراج الإبطاء من الدرجة الثانية المبين في الجدول أعلاه انطلاقا من مخرجات EVIEWS.8 يسمح لنا باحتساب اختبار مضاعف لجرانج:

$$31.84623 = 130 * 0.244971 \; test\ LM$$

معامل التحديد $R - squared = 0.244971$ وعدد المشاهدات$n = 130$ حيث فقدت هذه الأخيرة 130 مشاهدة بعد إدراج الإبطاء من الدرجة الثانية، أما قيمة اكاي تربيع $\text{chi} - \text{square}$ عند درجة حرية $\text{K} = 9$ بعد إضافة متغيرين تفسيريين ومستوى معنوية (5%) يستخرج مباشرة من برمجية EVIEWS.8 ويساوي (16.91897).

من خلال المقارنة يظهر أن اختبار LM (31,84623) أكبر من قيمة اكاي تربيع chi−square (16.91897) هذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي بمعنى آخر وجود مشكلة الارتباط الذاتي.

4-3-تقدير الانحدار بطريقة المربعات الصغرى العامة (GLS):

تقدير النموذج بطريقة المربعات الصغري العادية في ظل وجود مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء ستكون نتائج التقدير غير دقيقة وبعيدة عن الواقع ولحل مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء تم الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى العامة (GLS) لتقدير نموذجنا (نموذج التأثيرات الثابتة) عوض طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(25) : نتائج تقدير الانحدار بطريقة المربعات الصغرى العامة (GLS)

المتغيرات	المعاملات	الانحراف المعياري	احصائية T	الاحتمالية
IND	0.078957	0.017413	4.534456	0.0000
BSIZE	0.459705	0.214108	2.147071	0.0331
DUA	0.972329	0.622776	1.561283	0.1201
DIV	-0.106159	0.022400	-4.739310	0.0000
AUD	-5.625519	2.733775	-2.057784	0.0410
ROA	-0.643974	0.098848	-6.514786	0.0000
FSIZE	-2.114652	0.765536	-2.762316	0.0063
C الثابت	68.67920	12.47138	5.506946	0.0000
R-squared	0.849982	Mean dependent var		79.23551
Adjusted R-squared	0.793327	S.D. dependent var		65.66426
S.E. of regression	6.957234	Sum squared resid		9099.784
F-statistic	15.00263	Durbin-Watson stat		2.359294
Prob(F-statistic)	0.000000			

المصدر: مخرجات برمجية EVIEWS.8 انظر الملحق رقم 13

4-4-تحليل نتائج الانحدار واختبار صحة الفرضيات

انطلاقا من هذه النتائج المبينة في الجدول يمكن القول بأن العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة قوية وذلك من خلال معامل R-squared التحديد والذي يقترب من (1) ، وهو يساوي(0.849982) معنى ذلك أن المتغيرات تشرح وتفسر بنسبة كبيرة التغييرات التي تحدث في المتغير التابع الذي هو التسيير الضريبي، أي أن متغيرات الدراسة تفسر بنسبة (% 84.9982) التغيرات التي تحدث في معدل الضريبة الفعلي هذا ما يدل على أن النتائج المحصل عليها هي جيدة إحصائيا.

كما أن قيمة إحصائية فيشر (15.00263) هي معنوية عند مستوى (1%) كما تظهره احتمالية إحصائية فيشر(Prob (F-statistic (0.000000) التي تعبر عن الدلالة الإجمالية للمعاملات النموذج، كما أن احتمالية T- student لمتغيرات الدراسة لها معنوية بالنسبة لجميع المتغيرات ما عدا متغير ازدواجية الوظيفة الذي ليس له دلالة إحصائية (0.2146)، مما يعني أن النموذج مناسب.

يتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه ما يلي:

- **المتغير IND استقلالية مجلس الإدارة:** يظهر قيمة موجبة (0.078957) مما يعني أن هناك علاقة موجبة بين استقلالية المجلس والمعدل الضريبي الفعلي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، أي أن ارتفاع نسبة الأعضاء الخارجيين يزيد في معدل الضريبة الفعلي، ومنه نستخلص أن ارتفاع نسبة الأعضاء الخارجيين في المجلس يقلل من ممارسة التسيير الضريبي وهذا **ما يثبت صحة فرضيتنا الأولى H1.** هذا يؤكد كذلك النتائج المتوصل إليها من طرف walid khoufi et mariem abid 2012 بأن تواجد الأعضاء الخارجيين في المجلس سيعزز الاستقلالية والخبرة كما أنه يساهم في تخفيض مستوى تبني الاستراتيجيات الضريبية العدوانية لحماية المساهمين **من تلاعب الإدارة** والتحلي بالمسؤولية الاجتماعية من خلال التطبيق الجيد للتشريعات الضريبية.

-**المتغير BSIZE حجم مجلس الإدارة:** يظهر بقيمة موجبة (0.459705) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) لهذا المتغير هذا يعني أن ارتفاع عدد أعضاء المجلس يساهم في التقليل من ممارسة أنشطة التسيير الضريبي وهذا **ما يثبت صحة فرضيتنا الثانية H2.** ويتفق هذا مع النتائج التي توصل إليها Minnick and Noga (2010) إلى أن نقص حجم المجلس يؤدي إلى تسيير ضريبي أحسن وأن الحجم الكبير للمجلس يؤدي إلى عدم الفعالية بسبب الصعوبات في اتخاذ القرار حول تحديد سياسة العدوانية الضريبية للمؤسسة وبالتالي ارتفاع معدل الضريبة الفعلي.

-**المتغير ازدواجية الوظيفة DUA:** لم تكن النتائج ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير.

-**المتغير DIV التنوع الديمغرافي:** تم قياسه بنسبة تواجد العنصر النسائي في المجلس، يظهر بقيمة سالبة (0.106159 -) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على أن ارتفاع نسبة العنصر النسائي يؤدي إلى زيادة ممارسة أنشطة التسيير الضريبي وانخفاض معدل الضريبة الفعلي، وهو ما يثبت **عدم صحة الفرضية الرابعة**

H4. هذا لا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تعتبر أن العنصر النسائي أقل مخاطرة وإقبال على تسيير الأمور الضريبية ALIANI, ZARAI 2012Kastlunger et al.,(2010) Croson et ,Gneezy (2009) ويمكن تفسير هذه النتائج إلى كون أن التنوع وارتفاع العنصر النسائي في المجلس يؤدي إلى تحسين نوعية النقاش والإشراف على تقارير المؤسسة وبالتالي هناك فعالية أكبر في اتخاذ القرارات بما في ذلك الضريبية.

-**المتغير AUD التدقيق الخارجي:** يظهر بقيمة سالبة (0.164744-) عند مستوى معنوية (1%) أي هناك علاقة عكسية بين التدقيق الخارجي ومعدل الضريبة الفعلي، مما يدل أن التدقيق يساهم في زيادة أنشطة التسيير الضريبي، وبمعني آخر التعاقد مع مكاتب التدقيق BIG04.

-**المتغير ROA العائد على الأصول:** يظهر بقيمة سالبة (0.643974-) عند مستوى معنوية(% 1)أي هناك علاقة عكسية بين العائد على الأصول ومعدل الضريبة الفعلي ممَّا يدل أن ممارسة أنشطة التسيير الضريبي تساهم في تخفيض معدل الضريبة الفعلي وبالتالي زيادة معدل العائد على الأصول، هذا يؤكد أن ممارسة التسيير الضريبي بفعالية سيساهم في تخفيض الأعباء وبالتالي تحسين أداء المؤسسة .

-**المتغير FSIZE حجم المؤسسة:** مجموع قيمة أصول المؤسسة يظهر بقيمة سالبة (2.114652-) عند مستوى معنوية (1%) أي هناك علاقة عكسية بين حجم المؤسسة ومعدل الضريبة الفعلي ويمكن تفسير ذلك أن المؤسَّسات ذات الحجم الكبير لها الإمكانيات والموارد اللازمة لممارسة التسيير الضريبي وتخفيض أعبائها.

خلاصـة الفصل :

هدف هذا الفصل إلى اختبار أثر آليات الحوكمة على مستوى الانخراط في ممارسة التسيير الضريبي ومن خلال التطبيق على عينة من 65 مؤسسة فرنسية مسجلة بمؤشر SBF120 في بورصة باريس للفترة الممتدة ما بين 2012-2015 وذلك لاختبار خمسة فرضيات أظهرت النتائج ما يأتي:

- ارتفاع نسبة الأعضاء الخارجيين في المجلس يقلل من ممارسة التسيير الضريبي حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع نسبة الأعضاء الخارجيين ومعدل الضريبة الفعلي.
- ارتفاع عدد أعضاء المجلس يساهم في التقليل من ممارسة أنشطة التسيير الضريبي، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع عدد أعضاء المجلس ومعدل الضريبة الفعلي.
- لا يوجد أثر لازدواجية الوظيفة على ممارسة التسيير الضريبي، حيث أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية.

– يؤدي التنوع الديمغرافي للمجلس(من خلال قياس نسبة تواجد العنصر النسائي في المجلس) إلى زيادة الانخراط في ممارسة التسيير الضريبي، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة بين نسبة تواجد العنصر النسائي ومعدل الضريبة الفعلي.

–يؤدي التدقيق الخارجي الى زيادة الانخراط في ممارسة التسيير الضريبي حيث أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة بين التعاقد مع مكاتب BIG4 ومعدل الضريبة الفعلي.

خاتمـــــــــة

خاتمـــــــــة

يعتبر التسيير الضريبي في المؤسسات التي تسعي إلى تعظيم الاستفادة منه دون الخروج عن النطاق القانوني أمر ضروري ، مما يوجب التمييز بين الممارسات الضريبية القانونية من تلك المحفوفة بالمخاطر .

حيث تم من خلال هذه الورقة البحثية دراسة العلاقة بين التسيير االضريبي و اليات الحوكمة مع التركيز على الية مجلس الادارة و التدقيق الخارجي و كيف تؤثر هذه الاليات من خلال دورها الإشرافي و الرقابي في ضبط الممارسات ذات البعد الضريبي للمؤسسة .

و تبعا لما تقدم في هذه الدراسة يمكن استخلاص عدد من النتائج في شان عدد من القضايا المثارة بالدراسة و كذا تقديم الاقتراحات و الرؤية المستقبلية للموضوع :

اولا – نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في إطار تحليل الجانب النظري تم التوصل إلى:

–تعدد تعاريف المتعلقة بالتسيير الضريبي و عدم الإجماع في إعطاء مفهوم دقيق لهذا المصطلح و حدوده ، بالمقارنة مع الممارسات الضريبية الأخرى كالغش و التهرب الضريبي سواء بين مختلف الباحثين أو في الأنظمة الضريبية و الهيئات الدولية .

حيث تم من خلال مراجعة أدبيات الدراسة في هذا الموضوع التعرف على التسيير الضريبي و انه من الممارسات الهادفة إلى تخفيض الأعباء الضريبية بطرق قانونية و هذا ما يميزه عن مختلف الممارسات الأخرى المشابهة كالتهرب و الغش الضريبي و التسيير الضريبي العدواني مع إقرار الأبحاث و الدراسات بوجود منطقة رمادية و بعض الغموض في رسم خطوط واضحة بين مختلف هذه الممارسات الضريبية على المستوى العملي تجعل في بعض الحالات من الصعب التمييز بين هذه الممارسات .

–البني النظرية لمعايير التسيير الضريبي الفعال و مختلف التوجهات في تفسير سلوك التسيير الضريبي للمؤسسات و تم عرض مختلف التيارات البحثية لهذا المتغير فقد حظي هذا الأخير بانشغال العديد من الباحثين من عدة تخصصات في محاولة لتفسير و قياس أثره على أنشطة المؤسسة ،و ما هي المتغيرات المؤثرة عليه من خلال التطرق إلى محدداته أثره و علاقته بالمتغيرات الأخرى في المؤسسة و محيطها .

-حظي التسيير الضريبي باعتباره كمدخل هام في حياة المؤسسة بانشغال العديد من الباحثين من عدة تخصصات في محاولة لتفسير و قياس أثره على أنشطة المؤسسة ،و ما هي المتغيرات المؤثرة عليه في محاولة منهم للتنبؤ بالسلوك الضريبي للمنظمة .

-كما وجدنا أن هناك جدل في طريقة قياس التسيير الضريبي حيث يوجد هناك اختلاف بين الباحثين في هذا المجال حول مدى دقة الوسائل المستعملة لقياس أنشطته نظرا لصعوبة الحصول على البيانات الضريبية من المؤسسات و لعل ابرز المقاييس الملائمة باجماع الباحثين هو معدل الضريبي الفعلي كما سعي عدد من الباحثين لتطوير مقاييس اخرى تبرز بدقة اكبر اثر هذا المتغير.

-مبدآ حرية التسيير الضريبي المكفول للمؤسسة و الذي يسمح لها بانتهاج الطرق الضريبية الأقل خضوعا و ممارسة خياراتها و قراراتها التسييرية ذات البعد الضريبي بكل حرية و مسؤولية و لكن ضمن الحدود القانونية التي رسمها المشرع حتى لا يتم تأويلها على أنها تعسف في استعمال الحق أو تصرف الغير عادي للتسيير

في إطار تحليل الجانب التطبيقي تم التوصل إلى :

- التسيير الضريبي في المؤسسات الفرنسية و الذي تم قياسه من خلال معدل الضريبة الفعلي بنسبة 31.99 % و الوسيط 31% و هي تقترب نوعا ما ، من المعدل القانوني للضرائب على الأرباح في نفس الدراسة .

- متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات الفرنسية يقترب من 12 عضوا (11.8)، و هذا يتفق مع مختلف الدراسات و توصيات الحوكمة التي تنص أن العدد الأمثل للأعضاء يكون مابين 10 و12 عضو اما في القانون التجاري الفرنسي فعدد الاعضاء يكون بين 3 و 18 عضو دون احتساب الاعضاء المعينين بصفة استثنائية في اطار القوانين .

- تشير الاحصائيات المتوصل اليها حول مجلس إدارة ان أكثر من نصف الأعضاء هم من الخارجيين (51.2%). حيث تشجع الدراسات و توصيات الحوكمة بتواجد اكبر عدد ممكن من الاعضاء الخارجيين عن المؤسسة،

- اكثر من 68% من العينة المدروسة يتولى فيها الرئيس التنفيدي رئاسة مجلس الادارة (رئيس مدير عام) مقابل% 32 التي تتبع فيها المؤسسات نظام الحوكمة الثنائي اي فصل منصب رئيس مجلس الادارة او رئيس

مجلس الاشراف و الرئيس التنفيدي و قد يفسر ذلك بان القوانين و توصيات الحوكمة في فرنسا تركت الحرية للمؤسسات الحرية في اختيار النظام المناسب لها على عكس معظم الدراسات و توصيات الممارسات الجيدة للحوكمة تشير الى ان الجمع بين الوظيفتين يزيد في تضارب المصالح .

-تظهر النتائج أن متوسط المقاعد التي يشغلها العنصر النسائي في المجلس هو 28% ، هذا المعدل يعكس التشريعات التي تفرض إدراج العنصر النسائي ضمن مجالس إدارة المؤسسات و التي من المفروض أن تصل إلى نسبة 40٪ من مقاعد بحلول عام 2017 بالنسبة للمؤسسات الفرنسية .

-تقريبا 97% من مؤسسات العينة المدروسة قد اعتمدت على خدمات احد مكاتب التدقيق BIG 4 للقيام بالتدقيق القانوني لحساباتها (محافظة الحسابات) مقابل 3% من مؤسسات العينة اعتمدت على مكاتب دقيق اخرى هذا يدل على سيطرة مكاتب BIG 4 على سوق التدقيق و من خلال تحليلنا لمتخلف التقارير المالية لهذه العينة تبين تعيين مكاتب BIG 4 للتدقيق القانوني للحسابات سواءا كمحافظ حسابات رئيسي او ثانوي .

- ارتفاع نسبة الأعضاء الخارجيين في المجلس يقلل من ممارسة التسيير الضريبي حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين ارتفاع نسبة الأعضاء الخارجيين و معدل الضريبة الفعلي .

- ارتفاع عدد أعضاء المجلس يساهم في التقليل من ممارسة أنشطة التسيير الضريبي حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين ارتفاع عدد أعضاء المجلس و معدل الضريبة الفعلي .

- لا يوجد أثر لازدواجية الوظيفة على ممارسة التسيير الضريبي حيث أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية .

- يؤدي التنوع الديمغرافي للمجلس (من خلال قياس نسبة تواجد العنصر النسائي في المجلس) إلى زيادة الانخراط في ممارسة التسيير الضريبي حيث أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة بين نسبة تواجد العنصر النسائي و معدل الضريبة الفعلي.

- يساهم التدقيق الخارجي المقدم من طرف مكاتب التدقيق BIG 4 في زيادة انشطة التسيير الضريبي.

-هناك علاقة عكسية بين العائد على الأصول و معدل الضريبة الفعلي مما يدل أن ممارسة أنشطة التسيير الضريبي تساهم في تخفيض معدل الضريبة الفعلي و بالتالي زيادة معدل العائد على الأصول هذا يؤكد أن ممارسة التسيير الضريبي بفعالية سيساهم في تخفيض الأعباء و بالتالي تحسين أداء المؤسسة .

-هناك علاقة عكسية بين حجم المؤسسة و معدل الضريبة الفعلي و يمكن تفسير ذلك أن المؤسسات ذات الحجم الكبير لها الإمكانيات و الموارد اللازمة لممارسة التسيير الضريبي و تخفيض أعبائها .

ثانيا – اقتراحات عامة و رؤية مستقبلية لموضوع الدراسة:

تأسيسا على ما سبق، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات

– توعية قادة المؤسسات الكبيرة بالتكوين النوعي للمسيرين من أجل فهم خصائص مختلف الأنظمة الضريبية، ومحاولة الإستفادة منها قدر الإمكان؛

-توعية المسيرين بالمخاطر الضريبية و كيفية تسييرها مما يسمح للمؤسسة تعظيم الاستفادة من افضليات التسيير الضريبي و بدرجة اقل من المخاطر

-ضرورة قيام السلطات الضريبية ببناء علاقة مبنية اكثر على الثقة و التشاور مع المؤسسات عوض المقاربة المبنية على الرقابة و تسليط العقوبات

-الحث على تطبيق مبادئ الحوكمة في الميدان الضريبي في المؤسسات الجزائرية من خلال الإستفادة من ممارسات المؤسسات الأجنبية ذات التجربة الجيدة

-التشجيع على إدراج آليات الحوكمة من خلال الالتزام بالتوصيات المنصوص عليها و بالأخص تركيبة مجلس الادارة و لجانه و كذلك الحرص على نوعية التدقيق الخارجي و التي يمكن من خلالها يتم ضبط التسيير الضريبي و تعظيم الاستفادة منه .

-تنظيم وظيفة الضرائب خاصة في المؤسسات الكبرى و تحسين تموقعها ضمن التنظيم للإداري للمؤسسة و تزويدها بالموارد اللازمة للقيام بوظائفها على احسن

-تطوير مؤشرات الأداء الضريبي ، كمؤشر المعدل الفعلي للضريبة ، حيت يسمح بقياس تطور العبئ الضريبي ، و محاولة تخفيضه بالمقارنة لمعدلات المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى النجاح في التحاور مع السلطات الضريبية الذي يعتبر من المؤشرات الهامة لقياس أداء مدراء الضرائب و كدا مدى المساهمة في تسيير الخطر الضريبي

-ضرورة الالتزام بمتطلبات الافصاح و الشفافية و التسجيل المحاسبي للعمليات الضريبية .

-اشراك كل من التدقيق الداخلى و الخارجي كوظيفتين متكاملتين ضمن سيرورة تحسين التسيير الضريبي

-ابراز أهمية المسؤولية الإجتماعية إتجاه الضريبية، خاصة للمؤسسات الكبيرة، وأن الهدف من وجودها هو خلق القيمة للمجتمع، وبالتالي دفع الضريبة بطريقة صادقة و طوعية .

جاء هذا البحث كمدخل لدراسة المحددات الأساسية لتحسين التسيير الضريبي للمؤسسات من خلال دراسة تأثير احد الآليات الأساسية لحوكمة الشركات و هما خصائص مجلس الإدارة و التدقيق الخارجي ، كما ستسمح نتائج الدراسة للقائمين بالحوكمة كيفية إدراج معايير التركيبة المثلى لهذه الاليات و التي يمكن من خلالها التأثير على التسيير الضريبي و ضبط ممارساته بطريقة تسمح بتعظيم قيمة المؤسسة و بدرجة مقبولة من المخاطر .

و في الاخير يمكن الإشارة إلى أن هذه الدراسة لم تختبر جميع اليات حوكمة الشركات نظرا لتعددها كالخبرة الضريبية و المحاسبية لأعضاء مجلس الادارة ، التحفيزات الادارية للمدراء ، التدقيق الداخلي، و المسؤولية الاجتماعية..... مما يسمح بتوسيع نطاق البحث و فتح المجال لآفاق اخرى من الدراسات في المستقبل .

قائمة المصادر

والمراجع

القائمة باللغة العربية

- **الكتب**

السالم ,مؤيد .2018 .*تصميم المنظمات وتحليلها* : .s.l .دار حميثرا للنشر والترجمة,

حسن ,صالح .2011 .*البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال -معايير حوكمة المؤسسات المالية* .القاهرة :دار الكتاب الحديث.,

طارق حماد. 2005. *"حوكمة الشركات : المفاهيم – المبادىء – التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف"*. الإسكندرية : الدار الجامعية.

طالب علاء فرحان وإيمان شيحان المشهداني. 2011. *الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف*. عمان - الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

عصمت أنور صحصاح. 2014. *المراجعة وحوكمة البنوك*. القاهرة - مصر : دار النشر للجامعات.

محمد مصطفى سليمان. 2008. *حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين*. الإسكندرية : الدار الجامعية،.

محمد مصطفى سليمان.2000 *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري -دراسة مقارنة*. الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر.

منير إبراهيم هندي. 2011. *حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء*. الإسكندرية -مصر : دار المعرفة الجامعية.

نصر علي ,عبد الوهاب وشحاتة ,شحاتة السيد .2006 .*مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة* .الإسكندرية :الدار الجامعية.

- **المجلات**

أبو العطا نرمين. 2003. حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية. *مركز المشروعات الدولية الخاصة*.

الجمال ,زكريا يحي .2012 .اختيار النموذج في نماذج البيانات الطولية الثابتة والعشوائية .*المجلة العراقية للعلوم الإحصائية (21)*.، ص ص 285-266

المعهد العربي لرؤساء المؤسسات بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة .2008 .*الدليل العملي فى الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية*.

تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .مارس .2017*صندوق النقد الدولي عن "اليقين الضريبي ."*مارس.

- **الملتقيات**

احسن بوسقيعة. 2008. *خصوصية إجراءات الجريمة الجبائية وقمعها*. قالمة : الملتقى الوطني الثاني حول الإجراءات الجبائية كلية الحقوق، جامعة قالمة.

إلياس واضح. 2008. *قواعد توزيع عبء الاثبات في المواد الضريبية الملتقى الوطني الثاني حول الإجراءات الجبائية*. قالمة : كلية الحقوق جامعة قالمة.

تركي راجي الحمود، إياد عيسى السرطاوي وأسامة محمد خليل بلوط. ابريل 2013. *أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية " دراسة تحليلية "*. الأردن : المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، ابريل.

خنشـــور ,جمال .2009 .الحوكمة كمنظور للتقارب بين البعد المالي والبعد الاســـتراتيجي لإنشـــاء القيمة .الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات .عنابة :جامعة باجي مختار,

شـــوقي عبد العزيز الحفناوي. 2005. *حوكمة الشـــركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاســـبي"*. الاســـكندرية : المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

عبد الرحمن سيد و بله عباس. 2012. *دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية*. سطيف-الجزائر : مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف -1- الجزائر، المجلد 12.

علي يوســـف. 2012. أثر محددات هيكل ملكية المنشـــأة في تحفظ التقارير المالية " دراســـة تطبيقية. *مجلة جامعة دمشـــق للعلوم الاقتصادية والقانونية*. المجلد 28، ع 11.

غانم ,عبد الله وبن الضيف ,محمد عدنان 7-6 .ماي .2012. *تفعيل دور الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري في الوطن العربي مع الإشـارة الى تجارب دولية*، بسكرة :مداخلة مقدمة ضـمن أعمال الملتقي الوطني حول حوكمة الشـركات كآلية للفسـاد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير .بجامعة محمد خيضر بسكرة.

معموري ,صورية .2006 .*حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الاداري وإمكانية التجسيد الفعلي* .بسكرة :مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حو ل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة,

- ***الرسائل الجامعية***

عباســي ,صــابر .2013 .دور التسـيير بالقيمة للضـرائب في إتخاذ القرارات المالية-دراسـة حالة عينة من مؤسـسـات في قطاع المحروقات)مذكرة دكتوراه .(بسكرة :جامعة محمد خيضر.)

عبد الظاهر شـرقاوي خميس الفار شـرقاوي. 2010. أثر معايير المحاسـبة المصـرية على الضـرائب المؤجلة والإفصـاح عنها بالقوائم المالية في ظل تطبيق التشـريع الضـريبي , (ماجسـتيرمحاسـبة). مصـر : الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، 2010.

محبوبي ,عبد الرحمن .2005/2006 .التعسف في استعمال الحق وعلاقته بالمسؤولية المدنية (مذكرة ماجستير تخصص العقود والمسؤولية). الجزائر :كلية الحقوق جامعة الجزائر ,

واسطي ,عبد النور .2016/2017 .المسؤولية الجنائية للشخص المعنوي عن الجرائم الاقتصادية :قســـم الحقـــــــوق الغش الضريبي وتبييض الأموال نموذجا رســـالة مقدمـــة لنيل شهـــادة دكتـــوراه تخصص :القـانون الجنـائي للأعمال جـــامعة أبي بكـر بلقـايد -تلمســـان.

- **المواقع الالكترونية الرسمية**

منظمة التعاون الاقتصـــادي والتنمية .2017 .مبادئ مجموعة العشـــرين /منظمة التعاون والتنمية االقتصـــادية بشـــأن حوكمة الشـــــركـــــات .[مـــــتصـــــل] https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264265455-ar.pdf?expires=1690744246&id=id&accname=guest&checksum=DAD66119B23A146170613D69ED9A5452.

القائمة باللغة الأجنبية

- **Les livres**

Agostini, Arnaud. 1983. *les options fiscales.* s.l. : Éditeur Librairie générale de droit et de jurisprudence .

Bdaud, Selon et Bidaud, H. Mars/Avril 2008. *La gouvernance fiscale.* s.l. : Reflets, pp. 60-61.

Bienvenu; J.J; Lambert, Th. 2003. Droit fiscal. *PUF.* 3eme Edition, 2003, N°113.

Cadiet, L. 1986. , Remarques sur la notion fiscale d'abus de droit, un Regards sur la fraude fiscale, Etudes coordonnées par L. CADIET et E. NEVEU. *Economica.* s, spécialemant N°2.

Capron, Michel et Lanoizelée, Quairel. 2007. *La Responsabilité d'entreprise.* Paris : Edition la découverte.

Chadefaux, M. 1987. *L'audit fiscal. Librairie de la cour de cassation.*

Gérard Charreaux *Le gouvernement des entreprises, théories et faits.* Paris, France : Edition Economiica, 1997. 1ere Edition.

Charpentier, Pascal. 2007. *,« Management et gestion des organisations »,.* Paris : Armand Colin.

Chotin, R. 1994. *Le fisc, la petite entreprise et l'expert comptable jeux d'acteurs et stratégies judicieuse.* Paris : L.G.D.J.

Collette, Christine. 1998. *"gestion fiscale des entreprises".* Paris : Ellipse.

Coudert, Marie-Antoinette, Gibrat, Dominique et Kornprobst, Emmanuel. 1987. *Gibrat Dominique,; Kornprobst Emmanuel,; Walter Roland, Fiscalité de l'entreprise Publication .* Paris : SIREY, 1987.

Cozian, L. 1989. *L'aménagement de la procédure d'abus de droit, l'amélioration des rapports entrel'administration fiscale et les contribuables.* s.l. : PUF.

Cozian, L cembre 1991. La gestion fiscale et l'abus de droit . *R.F.C.* decembre 1991, N°229.

Cozian, L *Précis de fiscalité des entreprises.* Paris : Lexis Nexis Litec

Fernando, A.C. 2009. *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices.* 2e édition . s.l. : Pearson .

Geneviève, Frone, D'Arcimoles, Charle-Henri et Bello, Pascal. 2002. *Le développement durable: des enjeux stratégiques pour l'entreprise.* Paris : Édition d'organisation.

Greene, W.H. 2012. *Econometrics Analysis,.* 7th Ed. s.l. : Pearson Education, Inc, NU.

Hall, S.G et Asteriou, D. 2016. *Applied econometrics.* London : Éditeur Palgrave MacMillan.

James, S, Lymer, M et Freedman, A. 2005. *'Taxation Research as Economic Research', in Lamb, ----M., Lymer, A.,Freedman, J. and James, S. (eds.) Taxation: An Interdisciplinary Approach to Research.* Oxford : Oxford University Press.

Karayan, J E et Swenson, C W. 2007. *Strategic Business Tax Planning.* New Jerzey : Jhon & Sons.

Koenig, Gérard. 1999. *De Nouvelles Théories pour Gérer l'entreprise du XXIe siècle.* Paris : Siège , Economica.

Lefebvre, Fancis. 2008. *: Audit fiscal.* 1ere Edition. Paris : collectif Francis Lefebvre, 2008.

L'hélia, S. 1997. *, Le retour de l'actionnaire, Pratiques du corporate gouvernance en France, aux Etats-Unis et en Grande Bretagne.* s.l. : Ghalino Editeur.

Malgoyre, A. 2017. *Montages juridiques et habileté fiscale* . s.l. : Gualino, Lextenso (Edition).

Owens, J.P. 2008. *Good corporate governance: The tax dimension. In Tax and corporate governance* . s.l. : Springer Berlin Heiderberg,

Parrat, Frédéric. 2003. *« Le gouvernement d'entreprise ».* Paris : Dunod.

Shmidit, J. 1994. *, Les choix fiscaux des contribuables.* Paris : Dalloz, 1994.

Scholes, MS, et al. 2009. Taxes and Business Strategy: A Planning Approach. Pearson, Upper Saddle River, NJ.

Russ.. 2010. *Analyse juridique et économique de l'entreprise: la déteremination du prix de transfert.* Paris : Editions Lamy fiscal .

Serlooten, P. 2011. *Droit fiscal des affaires.* 10eme Edition. Paris : Dalloz.

Pigé, Benoit. 2008. *Gouvernance contrôle et audit des organisations.* Paris : Economica.

Schon, W. 2008. *Tax and corporate governance : a legal approach. In Tax and Corporate Governance.* s.l. : Springer. pp. 31-61.

Segal, Liya et Whinston, Michael.F. 2012. *Property rights, Handbook of organizational Economics.* s.l. : Published by: Princeton Universiry Press.

—.. Serlooten, Patrick **2001.** Liberté de gestion et droit fiscal : la réalité et le renouvellement de l'encadrement de la liberté. *Dr. fisc*, N°06.

- **Les revues**

Abbott, L.G et Parker, S. 2000. '" Auditor Selection and Audit Committee Charecteristics ". , *Auditing : A Journal of Practes and Theory* , Vol. 19.

Aliani, K et Zarai, A.M. 2012. Demographic Diversity in the Board and CorporateTax Planning in American Firms. *Business Management and Strategy*, pp. 72-86.

Alliani, K et Zerai, m.a. 2012. The board of directors and the corporate tax planning:Emperical evidence from Tunisia. International. *Journal of Accounting and Financial Reporting*, pp. 142-157.

Allingham, Michael G et Sandwo, Agnar. 1972. SANDMO INCOME TAX EVASION: A THEORETICAL ANALYSIS. *Journal of Public Economics.* Vol. 1, pp. 323-338.

Amstrong, C, et al. 2015. Corporate governance , Incentives and Tax avoidance. *Journal of Accounting and Economics.* pp. 1-17.

Bédard, J.S, Chtourou, M et Courteau, L. 2004. The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management. Auditing. *: A Journal of Practice & Theory.* pp. 13-35.

Blouine, Jennifer et Robinson, Lestlie A. 2011. What Have We Learned? Prepared for the Financial Accounting Foundations'. *Post-implementation Review of Financial Accounting Standards Board Interpretation*, N°48.

Bolek, M et Lyroudi, K. 2017. Do Intangibles Influence the Market Rate of Return? Panel Data Analysis of the NewConnect Market in Warsaw. *European Scientific Journal.* Vol. 13, (1), pp. 12-28.

Brabet, Julienne. 2002.. : La main visible des investisseurs institutionnels, Lavoisier, Revue Francaise de Gestion, pp. 203-224.

Calihan, D.S et White, R.A. 1999. An Application of the Scholes and Wolfson Model to Examine the Relation Between Implicit and Explicit Taxes and Firm Market Structure. . *The Journal of the American Taxation Association.* Vol. 21, Spring 1-19.

Carroll, Archie B. Oct 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review* . University of Georgia -Source: , Vol. 04, N°4.

Chadefaux, M et Resignol, J.L. 2001. Ethique et comportement fiscal de l'entreprise. *Entreprise Ethique.*. pp 12-21.

Champ , P. 2016. La planification fiscale est-elle encouragée par les actionnaires ? *Revue française de gestion.* Lavoisier, N°260, pp. 111-126.

Chantal, Jacquier et Avocate, LL. M. 2013. L'ARRÊT DUKE OF WESTMINSTER OU LE LIBRE CHOIX DE LA VOIE LA MOINS IMPOSÉE. *Revue de planification fiscale et financière*, Vol. 33, N°2.

Chen, K.P et Chu, C.Y.C. 2005. "Internal control versus external manipulation: a model of corporate income tax evasion", RAND, Vol 36, N° 1.

Chertman, Michel. 2006. *OLIVER WILLIAMSON ET LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION.* Lavoisier : « Revue française de gestion », p p. 191 à 213. 1 n° 160.

Chertman, Michel et Williamson, Olivier. 2010. *un Nobel pour l'économie et la gestion.* [trad.] Revue Française de Gestion n°142 2003 coût de transaction. N°200. s.l. : Revue Française de Gestion, 2010. pp. 69 à 75. Vol. n°200.

Clarkson, Max B.E. Jan, 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Vol 20, N°01, pp. 92-117.

Dalton, D.R, et al. 1999. Number of directors and financial performance. *A Meta-Analysis Academy Of Management Journal.* 42, Vol. 06, pp. 674-686.

Desai, MA et Dharmapala, D. 2009. "Corporate tax avoidance and firm value". *The Review of Economic and Statisticx.* 2009, 91 (3), pp. 537-546.

Deslandes, Manon et Landry, Suzanne. 2014. PAYER SA JUSTE PART D'IMPÔT : LE CAS DES SOCIÉTÉS CANADIENNES . *REVUE DE PLANIFICATION FISCALE ET FINANCIÈRE*, Vol 34, N°1.

Dimitri, D. 2006. Which way do we go ? finding the function in the new corporate tax department. *Pennsylvania CPA journal*.

Dolan, Michael P. 2010. « Requirement to Disclose Uncertain Tax Positions Prompts Vigorous Debate . *, Journal of Tax Practice & Procedure* , N°12.

Endah, E et Aurora, A. 2020. The Impact Analysis of Return on Asset, Leverage and Firm Size to Tax Avoidance. *, Journal Akuntansi.* Vol 12, N°02.

Es-Siari, Soubha. 2010. : Audit fiscal : Haro sur les irrégularités! *, Finance news hebdo.* 2010, Vol. Edition du 09/09/2010 Casablanca, N° 547.

Fama, E.F. 1980. « Agency problems and theory of the firm». *Journal of Political Economy.*, Vol. 88, N°2, pp 288-307.

Fatma, E.F et Jensen, M.C. 1983. Separation Of Ownership and control. *The Journal Of Law and Economics.* 26, Vol. N°02, pp. 301-325.

Firth, N. 2007. Ownership, two-tier board structure, and the informativeness of earnings :evidence from china. *Journal of Accounting and Public Policy.* pp. 449-463.

Freedman, J, Loomer, G et Vella, J. 2009. Corporate Tax Risk and Tax Avoidance: New Approaches. *British Tax Review.* pp. 74-116.

Gull, F, Srinidhi, B et Anthony , C. 2011. Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices. *Journal Of Accounting and Economics.* pp 314-338.

Handayani, Y.D et Ibrani, E.Y. 2019. Corporate governance, share ownership structure and tax avoidance. International. *Journal of Commerce and Finance*, Vol 5, N°02, pp. 120-127.

Hanlon, M et Heitzman, S. 2010. A review of tax research. *Journal of accounting and Economics.* 2010, Vol 50, N°2-3, pp. 127-178.

Hatchuel, Armand. 1983. *Revue française de gestion.* Jensen : s.n., 1983.

Hoffman, W.H. 1961. The theory of tax planning. *The Accounting Review.* pp 274-281.

jagolinzer, A., & Larcker, D. F. (2015). Corporate governance , Incentives and Tax avoidance. *Journal of Accounting and Economics* . Vol. 01, N°17.

Jensen, M. 1993. "The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems". *Journal Of Finance*, Vol. 48, pp 831-880**Jensen, Michael C et Meckling, Wiliam H. October 1976.** 4, Theory of the Firm: Managerial Behavior : Agency Cost and Ownershing Structure. Journal Of Financial Economics., Vol. 3, N°04

Julirenne, Brabet. 2002. La main visible des Investisseurs instititionnels. *Revue française de gestion.* Vol 5. N°141, pp. 203-224.

Kastlunger, B.D. 2010. Sex differences in tax compliance: Differentiating between demographic sex, gender-role orientation, and prenatal masculinization. *Journal of economic psychology.* pp. 542-552.

Kaszmik, R. 1999. On the association between voluntary disclosure and earnings management. *Journal of accounting research*, Vol 37, N°1, pp. 57-81.

Khoufi, w et Abid, M. 2012. La gestion fiscale dans les entreprises familiales et non familiales (Cas des entreprises tunisiennes). *revue comptable et financiere.* pp. 3-18.

Kim, J-B Li et Zhang, L. 2011. 'Corporate tax avoidance and stock price crash risk: firm-level analysis'. *Journal of Financial Economics.* Vol 100, N°3, pp. 639-662.

Kusum. May 2014. tax implication on merger and aquisition procce. *,Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR),* Vol 3, N°5.

Lacroque, J et Alepin, B. 2008. Coursing through the gray areas. CA Magazine. *CA Magazine.*. Vol 141, N°01.

Lamis, R et Ridchardson, G. 2011. The effect of board of director composition on corporate tax aggressiveness. *Journal of accounting and Public Policy*, pp. 50-70.

Lanis, R et Richardson, G. 2012. Corporate social responsibility and tax aggressiveness:. *An empirical analysis Journal of Accounting and Public policy.* Vol 31, N°1, pp. 86-106.

Lunghi, Béatrice et Lacombre, Vincent. 2009. Vers une gouvernance fiscale. *Magazine de L'IFA.* N°18.

Manzon, Jr, G B et Plesko, G.A. The relation between financial and tax reporting measures of income. *Tax L.Rev.* N°55.

Mills, L.F et Newberry, K.J. 2001. The influence of tax and nontax costs on book-tax reporting differences: Public and private firms. . *Journal of the American Taxation Association.* Vol 23, N°1.

Minnick, K et Noga, T. 2010. Do corporate governance characteristics influence tax management. *Journal of Corporate Finance.* pp. 703-718.

Morck, Randall et Nakamura, Masao. October 2000. Anil Shivdasani Banks, Ownership Structure, and Firm Value in Japan. Vol 73, N°04, pp. 539-567.

Mekideche, M. 2008. King Report on Corporate Governance for South Africa. *Revue D'économie et de Management.* , Vol 7. N°1, pp. 320-330.

NHu. 2015. *Listed Companies' Income Tax Planning and Earnings Management: Based on China's Capital Market* . **J***ournal of Industrial Engineering and Management* .

Oats, L. 2005. Distinguishing closely held companies for taxation purposes: the Australian experience 1930–1972. *Accounting Business and Financial History.* N°15, pp. 61-335.

Otusanya, O.J. 2010. The Role of Multinational Companies in Tax Evasion and Tax Avoidance: The Case of Nigeria. *Critical Prespectives on Accounting*, Vol. 22, N°03, pp 316-332.

Plesko, G.A. 2004. Corporate tax avoidance and the properties of corporate earnings. *National Tax Journal.* Vol 57, N°03, pp. 729-737.

Randal, Morck, Shleifer, Andrei et W.Vishry, Robert. 1988. Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis. *Journal of Financial Economics.* Vol. 20, (1-2), pp. 293-315.

Richardson, G, Taylor , G et Lanis R. 2012. Management and Audit Characteristics on Corporate Tax Aggressiveness: An Empirical Analysis. . *Journal of Accounting and Public Policy Conference at the London School of Economics*.

Richardson, G, Taylor, G et Lanis, R. 2012. The impact of risk management and audit characteristics on corporate tax aggressiveness: An empirical analysis. . *Accounting and Finance*.

Rssignole, J.L 2010. Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise. *Revue Management & Avenir.* N°33, pp. 156-167.

Scholes, MS, Wilson, GP et Wolfson MA. 1990. 'Tax planning, regulatory capital planning, and financial reporting strategy for commercial banks'. *Review of Financial Studies.* Vol 3, N°04, pp. 625-650.

Sikka, P. 2010. Smoke and mirrors:. *Corporate social responsibility and tax avoidance. Accounting Forum.* pp. 153-168.

Stodowy, H, Pujol, E et Molinari, M. 2003. Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxly. *Revue Française de gestion*, pp. 133-147.

Stolowy, Hervé. 2003. , Eduard Pujol, Mauro Molinari , Audit financier et contrôle interne L'apport de la loi Sarbanes-Oxley . *Revue française de gestion.* Vol 06, N°147, pp. 133-143.

The theory of tax planning. **Hoffman, W. H. 1961.** 1961, The Accounting Review, pp. 274-281.

Tijjani, B et Peter, Z. 2020. Ownership structure and tax planning of listed firms: Evidence from Nigeria. . *Journal of Accounting and Taxation.* Vol 12, N°03.

Williamson, O.E. 1979.), "Transaction Cost Economics: the Governance of contractual relations". *Journal Of Law Economics.* 22.

—. 1985. « Reflections on the new insttitutional economics ». *journal of institutional and theoritical economics*.

Williamson, Ollivier. 2000. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal Of Economic Literatur*, XXXVIII, pp. 595-613.

Youngdeok, Lim. 2011. "Tax avoidance, cost of debt and shareholder activism: Evidence from Korea,". *Journal of Banking & Finance.* Elsevier, Vol 35, N°02, pp. 456-470.

Yuan, Guodong, Mclver, Ron P et Burow, Michael. 2012. CORPORATE INCOME TAX AGGRESSIVENESS IN CHINA: REGULATORY ENVIRONMENT AND OWNERSHIP IMPACT. *Journal of Business Management.* N° 5, Spetial Edition.

Zimmerman, J.L. 1983.). Taxes and firm size. *Journal of Accounting and.* pp. 119-149.

- **Les séminaires**

Adair, Michael . O. 2018. *TAX ALPHA Enhancing Returns Through Active Tax Management City.* s.l. : National Rochdale Bank.

ALAOUI MDAGHRI, Abdelouahed et Larioui, Lamia. Octobre 2016. Gouvernance et Capital Social des PME familiales: Une Analyse Théorique 13e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Québec : Trois-Rivière, Université du Québec.

Bouton, Daniel. 2002. *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées,.* Paris, France : Conférence de presse.

Cadbury, Adrian. 1992. *The Financial Aspects of Corporate Governance.* London : Burgess Science Press.

Chareaux, Gérard et Pitol-Belin, Fean-Pierre. 1987. *Les Théories Des Organisations.*.

—. 1996. Dijon- France : Vers une Théorie du gouvernement des Entreprises, Séminaire Doctoraux des IAE de Dijou De Lyon III Pour leurs Commentaires et Suggestion.-Université de Bourgogne , Dijon- France, Mai 1996.

—. 2004. « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux ». s.l. : Université de Bourgogne FARGO, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisation, Cahier du FARGO n°1040101 version révisée.

—. 2011. *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et Comportementale.* s.l. : Cahier du Centre fe Recherche FARGO n° 1110402 Version 1-Avril, 2011.

Cohen, Jefferey. 2004. " The Corporate Governance Mosaic and. *Journal of Accounting Literature , 2004 , European Central Bank, 2004, Annual Report: 2004, ECB, Franjfurt, Glossar.* 2004.

Crocker, K.J et Slemrod, J. 2004. *Corporate Tax Evasion with Agency Costs.* s.l. : Neber Working Paper 10690.

Desai, M et Dharmapala, D. 2005. *Corporate Tax Avoidance and Firm Value. .* s.l. : NBER The National bureau of economics research Paper No. 11241.

Desland, M et Landry, S. 20119. Risque d'agressivite fiscal , reputation et gouvernance. *8eme Conférence International de Gouvernance.* 20119.

Dulin, M.Antonie. 2016. Les mécanismes d'évitement ¬ fiscal, leurs impacts sur le consentement à l'impôt et la cohésion sociale, présenté par rapporteur. *Avis Du Conceil Economique, Seocial et Environnement.*

Eichinger, Cornelia M.A. *Corporate Social Responsibility & Corporate Tax Strategies: Contradiction or Complementarity?*

Erle, B. 2008. *Tax Risk Management and Board Responsibility. In Tax and Corporate Governance.* s.l. : Springer, 2008. pp. 205-220.

Ernest et Young. 2008. *Steady course uncharted waters.* s.l. : Findings-from-the third ErnstYoung-global tax-risk survey.

—. 2004. *Tax Risk Management : The evolving role of tax directors.* 2004.

Freise, A, Link, S et Mayer, S. 2008. *Taxation and Corporate governance – the state of the art. In Tax and Corporate Governance (Eds, Drexl, J., M.Hilty, R., Schön,W., Straus, J).* s.l. : Springer, pp. 357-425.

Gravelle, Jane J. 2003. *The Enron Debacle: Lessons for Tax Policy, Discussion Paper N°06.* s.l. : Urban -Brooking Tax Policy Center, 2003.

King Report on Corporate Governance for South Africa. 2002. Souththern Africa : Institute Of Directors.

Latulippe, Lyne. 2021. *, Risque de réputation et transparence fiscale : un pas vers une prise de décision fiscalement responsable? .* s.l. : Groupe de Recherche en Finance Appliquée (GReFA) de l'Université de Sherbrooke .

Madjene, Djamel. 2003. plan de cours Fiscalité de l'enregistrement. 20eme Promotion. s.l. : IEDF.

Meier, Olivier et Shier, Guillaume. 2008. *QUELLES THÉORIES ET PRINCIPES D'ACTIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS ?* s.l. : Management Prospective Ed. "Management & Avenir", 2008. /6 N°20/ | pages 179 à 198 ISSN 1768-5958 DOI 10.3917/mav.020.0179.

Murphy, R. 2003. *A Proposed International Accounting Standard Reporting Turnover and Tax by Location A proposal by Richard Murphy BSc FCA on behalf of the Association for Accountancy and Business Affairs.*

Naban, DP et Sarvana, Kumar. 2009. *Tax risk management from a legal perspective Accountants today.*.

Newell, D. 2008. *Au delà de l'information financière: considérations fiscales. Compte à rebours.* s.l. : Bulletin de Deloitte Canada sur le passage aux IFRS. Juin, 2008.

Nicoderne, Gaetan. 2001. *"Computing Effective Corporate Tax Rates: Comparisons and Results".* s.l. : European Commission.

OCDE. 1994. *Fiscalité et vie des entreprises.*

—. 1999. Principles of Corporate Governance , Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. Paris-France : OECD Publication.

—. 2004. *Gestion du risque d'indiscipline fiscal : gérer et améliorer la discipline fiscale.* s.l. : . Forum sur l'administration de l'impôt.

—. 2008. *Etude du rôle des intermédiaires fiscaux*.

—.2009. *Corporate governance and tax risk management, .* s.l. : CENTRE FOR TAX POLICY AND ADMINISTRATION

.**—. 2011.** *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.* ؛Paris : OCDE Pulishing,

—. 2014. *Guidance on Transfer Pricing Documentation and Countryby-country Reporting.* Paris : OECD Publishing,.

—. 2015. *, Documentation des prix de transfert et déclaration pays par pays, Action 13 – Rapport final 2015, Projet OCDE/G20 sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices.* Paris : OECD Publishing,

Oyedele, T. 2006. *Understanding and managing tax risk.* Nigeria : PWC.

PricewaterhouseCoopers . 2004. *Tax Risk Management Guide* . 2004.

Quiry, Pascal. 2009. Taux d'impôt effectif / Taux d'impôt théorique (, Mémoire de recherche). Paris : Ecole des hautes Etudes Commerciale de Paris, 2009.

Rider, B.A.K. 1998. *The Realm of Company Law: A Collection of Papers in Honour of Professor Leonard Sealy.* s.l. : The Realm of Company Law. pp. 1-298.

Robinson, P, Schlaeger, M et Germann, V. 2008. *Indirect tax risk management for multinational companies. Awareness of the importance of indirect tax risk management is increasing.* s.l. : MWST,. pp. 615-620.

Rssignole, J.L. 2002. *La politique fiscalo-comptable des entreprises françaises : une étude exploratoire , Comptabilité Contrôle Audit (Tome 8).* s.l. : Edition Association Francophone de Comptabilité. pp. 89-110.

—. 2002. *Risque et fiscalité de l'entreprise. Droit et Patrimoine.*

—..2003. *Fiscalité et profession comptable. Les nouvelles fiscales. 896.*. pp. 20-26

Russ. 2008. *Reducing Tax Risk- a New Zealand Legal Perspective.* Los Angeles : Inter-Pacific Bar Association Anuual Conference.

Smith Report. 2003. *Financial Reporting Council(FRC) , "Audit Commitee-Combined Code Guidance".* London : Smith Report.

Stacey, J.A. 2005. Weighing risk, opportunity, and transparency in a more restrictive regulatory and governance environment. *Managing Tax risk.* Deloitte & Touche.

Vienot, Marc 1995. *Le conseil d'administration des sociétés cotées,.* Paris, France : Rapport du groupe de travail, l'association Française des Entreprises Privées et le Conseil National du Patronat Français, 1995.

—. 1999. *, Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise,.* Paris, France : Rapport du groupe de travail, l'association Française des Entreprises Privées et le Mouvement des entreprises de France.

Williams, David F. 2007. *Developing the Concept of Tax Governance .* s.l. : KPMG's Tax Business School.

Zéghal, Daniel M, Marrakchi Chtourou, Sonda et Makni Fourati, Yosra. 2006. *Impact de la structure de propriété et de l'endettement sur les caractéristiques du conseil d'administration: étude empirique dans le contexte d'un pays émergent , 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.* Tunis : s.n..

- **Les thèses universitaires**

BAZART, Cécile. 2000. LA FRAUDE FISCALE: MODELISATION DU FACE A FACE ETAT-CONTRIBUABLES(thèse de doctorat en sciences économiques). s.l. : Université de Monpellier I,.

Ben Hadj Saad, Mohamed. Janvier 2009. l'audit fiscal dans les pme : proposition d'unedémarche pour l'expert-comptable, mémoire pour l'obtention du diplôme d'expert-comptable. s.l. : université de Sfax.

Besancon, Vincent. 1999/2000. optimisation fiscale et abus de droit l'exemple des entreprises dans la jurisprudence depuis 1994. . *mémoire diplome d'étude approfondies en droit des Affaires .* s.l. : Faculté de Droit, Science Politique et Gestion Strasburg III,

Caussade, Thomas. 2017. *La stratégie fiscale de l'entreprise : entre optimisation et fraude ,(these de DOCTORAT).* L'Université de Toulouse.

Guerib, Mouna Ben Abderrahmen . 2013. IMPACT DES MECANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE SUR LE RISQUE FISCAL : UNE ETUDE MENEE DANS LE CONTEXTE TUNISIEN. , Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en SCIENCES DE GESTION. Tunis : (Université de Franche-Comté) et en SCIENCES COMPTABLES (Université de Tunis El Manar.

Hentati, Adlène. 2008. *Optimisation fiscale en matière d'IS (impôt sur les sociétés), rôle de l'expert-comptable.* s.l. : Université de Sefax. Diplomé en Expertise Comptable.

Jimenez, Angueria. 2008. "Tax Aggressiveness, Tax Environment Changes, and Corporate Governance", PhD Thesis. Florida : University Of Florida.

Kamoun, Feriel. 2001. La preuve en droit fiscal (DEA en droit des affaires). s.l. : Université de SFAX.

Kruger, Hervé. 2007. *Liberté de gestion et endettement des entreprises en droit fiscal (Doctoral dissertation.* Paris : s.n..

Lambert, Sophie et Wiber. 1996. ontribution du droit civil à une approche renouvelée de la charge de la preuve en droit fiscal, (thèse). s.l. : Université de Rouen.

Madhar, Smahane. 2016. Corporate Gouvernance et Performance des Entreprises : Cas des Emetteurs Marocains (Thèse Présenté pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences De Gestion , Membre du Jury President: M.Rachid M'Rabet Professeur de l'Eseignement Supérieur Groupe ISCA.

Menchaoui, I. 2015. Identification et impact des pratiques de gestion fiscale sur la performance fiscale des groupes de sociétés : une étude menée dans le contexte tunisien . Thèse en vue de l'obtention du titre de doctorat . s.l. : Université de Franche-Comté et Université de Tuns El Manar.

Mulligan, F. 2008. *Tax Planning in Practice: A Field Study of US Multinational Corporation PHD Thesis.* UK : University Of Warwick, pp. 13-136.

Siegfried, J. 1972. The relationship between economic structure and the effect of political influence; empirical evidence from the corporation income tax program. Wisconsin: Thesis. s.l. : University of Wisconsin,.

Vinvard, Virginie. 2014. La qualification en droit fiscal , these de doctorat . s.l. : Universite de RENNES 1.

Wrazen, Céline. 2011. *FISCALITÉ ET RÉCIPROCITÉ VERS UNE MUTATION DES RELATIONS ENTRE L'ADMINISTRATION FISCALE ET CONTRIBUABLE THESE DE DOCTORAT* École doctorale de droit (Lyon).2011.

- ## Les sites électroniques

Belair, S. Ce que les conseils d'administration devraient savoir à propos de: Atteindre l'équilibre entre la gestion du risque et les occasions fiscales. [En ligne] www.deloitte.com.

boardprofessionals. 2018. (-6-of-women-on-non-executive-boards-5-of-female-chairs-of-board-of-directors-and-4-5-of-female-ceos. [En ligne] *https://boardprofessionals.fi/index-2018-33-6-of-women-on-non-executive-boards-5-of-female-chairs-of-board-of-directors-and-4-5-of-female-ceos/.*

Carcello, Joseph V, et al. 2006. Audit Committee Financial Expertise, Competing Corporate Governance Mechanisms, and Earnings Management. [En ligne]. ,https://papers.ssrn.com/sol3/PIP_Journal.cfm?pip_jrnl=1105040.

Code de Conduite Fiscale Du Groupe. Société Générale. [En ligne] https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Code-conduite/code_de_conduite_fiscale_groupe_societe_generale_fr.pdf.

Cooperation Fiscale. 2009. ; vers l'établissement de règle du jeu équitables-évaluation par le Forum internationale sur la transparence et l'échange de renseignements . [En ligne] 2009. www.oecd.org.

European Central Bank. 2004. Annual Report 2004. *ECB, Frankfurt.* [En ligne]. https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/annrep/ar2004en.pdf.

Hess, David et Impavido, Grigorio. 2003. " Governance of Public Pension Funds , Lessons from Corporate Governance and International Evidence " . [En ligne]. www.Econ.worldbank.org.

https://boardprofessionals.fi/index-2018-33-6-of-women-on-non-executive-boards-5-of-female-chairs-of-board-of-directors-and-4-5-of-female-ceos/.

https://hcge.fr/le-code-afep-medef/. [En ligne]

IIA, The Institute Of Internnal Auditors. 2006. "The Role of Auditing in Public Sector Governance " . . [En ligne] 2006. www.thiia.org .

International Tax Review. 16 décembre 2014. « The Global Tax 50 2014 »,. [En ligne] . https://www.internationaltaxreview.com/article/2a69aa16v0tlwx7py1a80/the-global-tax-50-2014.

John, Kose et Kedia, Simi. 2003. " Design of Corporate Governance: Role of Ownership Structure , Takeovers, and Bank Debit " ,. [En ligne]. www.Icf.som.yale.edu/pdf .

Michaud, Patrick. 2007. Le Cercle des fiscalistes Erreurs et décisions. [En ligne]. http://www.le-cercle-des-fiscalistes.com/media/01/02/2475595655.pdf.

Narotzki, Doron. 2017. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND TAXATION: A CHANCE TO DEVELOP THE THEORY. *39 W.New Eng . L.Rev . 539.* [En ligne]. http: //digitalcommons.law.wne.edu/lawreview/vol39/iss4/5, P 12.

OCDE. 1997. Études économiques de l'OCDE. Paris *France.* Edition OCDE, [En ligne] 1997. https://doi.org/10.1787/eco_surveys-fra-1997-fr.

Parent, Bruno. 2004. Dans Les Fréres ennnemis du fisc ,le journal les échos , auteur Frédéric Tristram (01/10/2004). [En ligne]. http://archives.lesechos.fr/archives/2004/Enjeux/00206-074-ENJ.htm#,.

Peterson, Peter G. 2017. *Foundation FIVE CHARTS TO HELP YOU BETTER UNDERSTAND* . s.l. : Corporate Tax Reform , September, 2017. https://www.pgpf.org/article/five-charts-to-help-you-better-understand-corporate-tax-reform/

POLITIQUE FISCALE DU GROUPE SAFRAN . Octobre 2021. [En ligne]. file:///C:/Users/Downloads/2022_Politique%20Fiscale%20Safran%20(base%20chiffres%202021).pdf.

Tax risk management services. 2009. ,Tax radar. *tax risk management policies and procedures.* [En ligne].

قائمـة الملاحق

الملحق رقم 01 : بيانات البانل للعينة المدروسة

			Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
ENTREPRISE	ISIN	ANNEE	TM	IND	BSIZE	DUA	DIV	AUD	ROI	FSIZE
ACCOR	FR0000120404	2012	60	55	11	1	27	1	4	16
ACCOR	FR0000120404	2013	47	60	10	0	40	1	5	16
ACCOR	FR0000120404	2014	45	50	12	0	42	1	5	16
ACCOR	FR0000120404	2015	34	50	12	0	42	1	5	16
ADP	FR0010340141	2012	34	17	18	1	33	1	7	16
ADP	FR0010340141	2013	41	17	18	1	33	1	7	16
ADP	FR0010340141	2014	34	11	18	1	33	1	7	16
ADP	FR0010340141	2015	37	11	18	1	33	1	8	16
AIR LIQUIDE	FR0000120073	2012	25	75	12	1	25	1	10	17
AIR LIQUIDE	FR0000120073	2013	27	73	11	1	27	1	10	17
AIR LIQUIDE	FR0000120073	2014	28	77	13	1	31	1	10	17
AIR LIQUIDE	FR0000120073	2015	27	75	12	1	42	1	9	17
ALBIOMA	FR0000060402	2012	34	44	9	1	11	1	7	14
ALBIOMA	FR0000060402	2013	35	56	9	1	22	1	8	14
ALBIOMA	FR0000060402	2014	38	56	9	1	22	1	7	14
ALBIOMA	FR0000060402	2015	36	71	7	1	29	1	6	14
ALTEN	FR0000071946	2012	34	0	5	1	40	0	15	14
ALTEN	FR0000071946	2013	34	0	5	1	40	0	13	14
ALTEN	FR0000071946	2014	35	25	8	1	38	0	13	14
ALTEN	FR0000071946	2015	31	13	8	1	38	1	13	14
ALTRAN TECHNOLOGIES	FR0000034639	2012	26	40	10	1	30	1	10	14
ALTRAN TECHNOLOGIES	FR0000034639	2013	29	40	10	1	30	1	8	14
ALTRAN TECHNOLOGIES	FR0000034639	2014	34	36	11	1	18	1	8	14
ALTRAN TECHNOLOGIES	FR0000034639	2015	30	40	10	1	20	1	8	15
ARKEMA	FR0010313833	2012	31	82	11	1	18	1	12	16
ARKEMA	FR0010313833	2013	48	82	11	1	18	1	7	16
ARKEMA	FR0010313833	2014	41	82	11	1	27	1	5	16
ARKEMA	FR0010313833	2015	29	75	12	1	33	1	6	16
ASSYSTEM	FR0000074148	2012	35	88	8	0	13	1	10	13
ASSYSTEM	FR0000074148	2013	32	75	8	0	25	1	7	13
ASSYSTEM	FR0000074148	2014	28	40	5	1	20	1	4	14
ASSYSTEM	FR0000074148	2015	32	50	4	1	25	1	5	14
ATOS	FR0000051732	2012	31	62	13	1	23	1	5	16
ATOS	FR0000051732	2013	27	62	13	1	23	1	6	16
ATOS	FR0000051732	2014	27	73	11	1	36	1	5	16
ATOS	FR0000051732	2015	20	80	11	1	45	1	5	16
BIOMERIEUX	FR0010096479	2012	40	44	9	1	9	1	13	14
BIOMERIEUX	FR0010096479	2013	32	44	9	1	11	1	11	15
BIOMERIEUX	FR0010096479	2014	28	56	9	1	22	1	8	15
BIOMERIEUX	FR0010096479	2015	37	56	9	1	22	1	7	15

BOLLORE	FR0000039299	2012	18	47	17	1	12	1	7	17
BOLLORE	FR0000039299	2013	32	38	13	1	15	1	4	17
BOLLORE	FR0000039299	2014	37	36	14	1	21	0	4	17
BOLLORE	FR0000039299	2015	27	43	14	1	29	0	5	17
BONDUELLE	FR0000063935	2012	28	100	8	0	38	1	5	14
BONDUELLE	FR0000063935	2013	28	100	8	0	38	1	6	14
BONDUELLE	FR0000063935	2014	60	100	8	0	38	1	4	14
BONDUELLE	FR0000063935	2015	22	100	8	0	38	1	7	14
BOUYGUES	FR0000120503	2012	39	39	18	1	33	1	3	17
BOUYGUES	FR0000120503	2013	40	33	18	1	33	1	4	17
BOUYGUES	FR0000120503	2014	23	30	20	1	35	1	3	17
BOUYGUES	FR0000120503	2015	30	35	17	1	41	1	2	17
BUREAU VERITAS	FR0006174348	2012	32	50	10	1	10	1	14	15
BUREAU VERITAS	FR0006174348	2013	32	64	11	1	27	1	16	15
BUREAU VERITAS	FR0006174348	2014	36	64	11	0	27	1	12	15
BUREAU VERITAS	FR0006174348	2015	45	64	11	0	27	1	11	15
CARREFOUR	FR0000120172	2012	70	64	14	1	21	1	2	18
CARREFOUR	FR0000120172	2013	38	64	14	1	21	1	5	18
CARREFOUR	FR0000120172	2014	35	64	14	1	21	1	5	18
CARREFOUR	FR0000120172	2015	35	57	16	1	25	1	5	18
CASINO GUICHARD	FR0000125585	2012	17	43	14	1	21	1	6	18
CASINO GUICHARD	FR0000125585	2013	21	43	14	1	21	1	7	18
CASINO GUICHARD	FR0000125585	2014	30	43	14	1	21	1	4	18
CASINO GUICHARD	FR0000125585	2015	60	40	15	1	20	1	2	17
DANONE	FR0000120644	2012	29	57	14	1	21	1	9	17
DANONE	FR0000120644	2013	32	62	13	1	23	1	7	17
DANONE	FR0000120644	2014	33	67	15	1	40	1	7	17
DANONE	FR0000120644	2015	33	67	15	0	47	1	7	17
DASSAULT SYSTEMES	FR0000130650	2012	35	50	10	0	20	1	5	16
DASSAULT SYSTEMES	FR0000130650	2013	32	44	9	0	33	1	5	16
DASSAULT SYSTEMES	FR0000130650	2014	34	44	9	0	44	1	5	16
DASSAULT SYSTEMES	FR0000130650	2015	36	44	9	0	44	1	5	16
EDENRED	FR0010908533	2012	34	58	12	1	25	1	8	15
EDENRED	FR0010908533	2013	38	70	10	1	20	1	8	15
EDENRED	FR0010908533	2014	37	73	11	1	27	1	8	15
EDENRED	FR0010908533	2015	35	70	10	1	30	1	8	15
EIFFAGE	FR0000130452	2012	34	36	11	1	27	1	4	17
EIFFAGE	FR0000130452	2013	34	36	11	1	27	1	5	17
EIFFAGE	FR0000130452	2014	33	42	12	1	33	1	5	17
EIFFAGE	FR0000130452	2015	32	42	12	0	33	1	5	17
ESSILOR	FR0000121667	2012	25	60	15	1	27	1	13	16
ESSILOR	FR0000121667	2013	24	60	15	1	27	1	12	16

ESSILOR	FR0000121667	2014	16	47	15	1	20	1	12	16
ESSILOR	FR0000121667	2015	27	50	16	1	19	1	10	16
EUROFINS SCIENTIFIC	FR0000038259	2012	18	25	4	1	25	1	12	14
EUROFINS SCIENTIFIC	FR0000038259	2013	16	25	4	1	25	1	11	14
EUROFINS SCIENTIFIC	FR0000038259	2014	20	40	5	1	40	1	10	14
EUROFINS SCIENTIFIC	FR0000038259	2015	26	40	5	1	40	1	8	15
FAURECIA	FR0000121147	2012	29	54	13	1	15	1	5	16
FAURECIA	FR0000121147	2013	33	54	13	1	15	1	5	16
FAURECIA	FR0000121147	2014	34	62	13	1	23	1	6	16
FAURECIA	FR0000121147	2015	33	62	13	1	23	1	8	16
GFI INFORMATIQUE	FR0004038099	2012	48	57	7	1	14	1	4	13
GFI INFORMATIQUE	FR0004038099	2013	41	57	7	1	14	1	5	13
GFI INFORMATIQUE	FR0004038099	2014	32	56	9	1	22	1	5	13
GFI INFORMATIQUE	FR0004038099	2015	33	60	10	1	30	1	5	13
HAVAS	FR0000121881	2012	29	17	12	0	8	1	5	15
HAVAS	FR0000121881	2013	28	25	12	1	17	1	5	15
HAVAS	FR0000121881	2014	30	31	16	1	19	1	5	15
HAVAS	FR0000121881	2015	31	36	14	1	21	1	5	16
HERMES INTERNATIONAL	FR0000052292	2012	32	36	11	0	18	1	35	15
HERMES INTERNATIONAL	FR0000052292	2013	33	36	11	0	18	1	32	15
HERMES INTERNATIONAL	FR0000052292	2014	33	36	11	0	36	1	29	15
HERMES INTERNATIONAL	FR0000052292	2015	36	36	11	0	36	1	31	15
ILIAD	FR0004035913	2012	41	45	11	0	27	1	8	15
ILIAD	FR0004035913	2013	41	55	11	0	27	1	11	15
ILIAD	FR0004035913	2014	42	55	11	0	27	1	11	15
ILIAD	FR0004035913	2015	42	36	11	0	27	1	9	16
IMERYS	FR0000120859	2012	28	47	17	1	18	1	10	15
IMERYS	FR0000120859	2013	29	47	15	1	27	1	8	15
IMERYS	FR0000120859	2014	30	35	17	1	29	1	8	15
IMERYS	FR0000120859	2015	45	39	18	1	33	1	3	16
INGENICO	FR0000125346	2012	33	44	9	1	33	1	11	14
INGENICO	FR0000125346	2013	33	44	9	1	33	1	11	14
INGENICO	FR0000125346	2014	32	56	9	1	33	1	8	15
INGENICO	FR0000125346	2015	35	75	8	1	38	1	10	15
IPSEN	FR0010259150	2012	20	36	11	1	18	1	9	14
IPSEN	FR0010259150	2013	22	36	11	1	27	1	14	14
IPSEN	FR0010259150	2014	26	36	11	1	36	1	14	14
IPSEN	FR0010259150	2015	21	36	11	1	36	1	14	14
IPSOS	FR0000073298	2012	25	44	16	1	13	1	6	15
IPSOS	FR0000073298	2013	57	35	17	1	18	1	4	15
IPSOS	FR0000073298	2014	26	38	16	1	25	1	7	15
IPSOS	FR0000073298	2015	26	36	11	1	27	1	7	15

JCDECAUX	FR0000077919	2012	38	50	6	0	17	1	6	15
JCDECAUX	FR0000077919	2013	53	50	8	0	25	1	5	15
JCDECAUX	FR0000077919	2014	35	44	9	0	22	1	5	15
JCDECAUX	FR0000077919	2015	31	33	9	0	22	1	5	15
KERING	FR0000121485	2012	18	50	12	1	25	1	7	17
KERING	FR0000121485	2013	21	45	11	1	36	1	6	17
KERING	FR0000121485	2014	24	36	11	1	36	1	7	17
KERING	FR0000121485	2015	32	36	11	1	36	1	5	17
LEGRAND	FR0010307819	2012	33	50	12	1	25	1	13	16
LEGRAND	FR0010307819	2013	30	70	10	1	40	1	13	16
LEGRAND	FR0010307819	2014	31	70	10	1	40	1	12	16
LEGRAND	FR0010307819	2015	32	70	10	1	40	1	12	16
L'OREAL	FR0000120321	2012	26	43	14	1	21	1	14	17
L'OREAL	FR0000120321	2013	26	50	14	1	29	1	13	17
L'OREAL	FR0000120321	2014	29	47	15	1	40	1	13	17
L'OREAL	FR0000120321	2015	27	47	15	1	40	1	14	17
LVMH	FR0000121014	2012	32	47	17	1	18	1	12	18
LVMH	FR0000121014	2013	31	47	17	1	18	1	11	18
LVMH	FR0000121014	2014	27	53	17	1	24	1	16	18
LVMH	FR0000121014	2015	33	67	17	1	24	1	11	18
METROPOLE TV	FR0000053225	2012	39	46	13	0	23	1	18	14
METROPOLE TV	FR0000053225	2013	43	46	13	0	23	1	19	14
METROPOLE TV	FR0000053225	2014	42	33	12	0	25	1	17	14
METROPOLE TV	FR0000053225	2015	43	42	12	0	42	1	17	14
NEOPOST	FR0000120560	2012	26	70	10	1	30	1	11	15
NEOPOST	FR0000120560	2013	29	73	11	1	27	1	10	15
NEOPOST	FR0000120560	2014	25	70	10	1	30	1	10	15
NEOPOST	FR0000120560	2015	25	70	10	1	30	1	7	15
NEXITY	FR0010112524	2012	67	36	11	1	36	1	4	15
NEXITY	FR0010112524	2013	42	36	11	1	45	1	5	15
NEXITY	FR0010112524	2014	67	33	12	1	42	1	3	15
NEXITY	FR0010112524	2015	36	45	11	1	36	1	5	15
NRJ GROUP	FR0000121691	2012	39	33	6	1	50	1	9	13
NRJ GROUP	FR0000121691	2013	62	33	6	1	50	1	8	13
NRJ GROUP	FR0000121691	2014	42	33	6	1	50	1	2	13
NRJ GROUP	FR0000121691	2015	29	33	6	1	50	1	4	14
ORANGE	FR0000133308	2012	53	47	15	1	33	1	5	18
ORANGE	FR0000133308	2013	40	47	15	1	27	1	6	18
ORANGE	FR0000133308	2014	54	47	15	1	27	1	5	18
ORANGE	FR0000133308	2015	21	47	15	1	40	1	5	18
ORPEA	FR0000184798	2012	35	43	7	0	14	1	4	15
ORPEA	FR0000184798	2013	35	50	8	0	25	1	4	16

ORPEA	FR0000184798	2014	36	56	9	0	33	1	4	16
ORPEA	FR0000184798	2015	33	56	9	0	22	1	3	16
PERNOD-RICARD	FR0000120693	2012	17	50	14	0	29	1	7	17
PERNOD-RICARD	FR0000120693	2013	23	50	14	0	29	1	8	17
PERNOD-RICARD	FR0000120693	2014	23	44	16	0	25	1	7	17
PERNOD-RICARD	FR0000120693	2015	20	43	14	1	21	1	6	17
PLASTIC OMNIUM	FR0000124570	2012	26	58	12	1	25	1	9	15
PLASTIC OMNIUM	FR0000124570	2013	25	58	12	1	25	1	9	15
PLASTIC OMNIUM	FR0000124570	2014	22	38	13	1	31	1	9	15
PLASTIC OMNIUM	FR0000124570	2015	22	67	13	1	38	1	10	15
REMY COINTREAU	FR0000130395	2012	28	42	12	0	25	1	10	14
REMY COINTREAU	FR0000130395	2013	33	46	13	0	31	1	11	15
REMY COINTREAU	FR0000130395	2014	38	64	11	1	36	1	6	15
REMY COINTREAU	FR0000130395	2015	26	64	11	0	36	1	7	15
REXEL	FR0010451203	2012	29	33	12	0	8	1	6	16
REXEL	FR0010451203	2013	32	60	10	0	30	1	5	16
REXEL	FR0010451203	2014	35	80	10	1	40	1	4	16
REXEL	FR0010451203	2015	50	89	9	1	44	1	3	16
RUBIS	FR0000121253	2012	30	83	12	0	8	0	7	15
RUBIS	FR0000121253	2013	29	85	13	0	23	0	8	15
RUBIS	FR0000121253	2014	27	54	13	0	23	0	7	15
RUBIS	FR0000121253	2015	25	62	13	0	31	0	7	15
SANOFI	FR0000120578	2012	19	60	15	0	20	1	7	18
SANOFI	FR0000120578	2013	17	69	16	0	25	1	5	18
SANOFI	FR0000120578	2014	20	73	15	0	33	1	7	18
SANOFI	FR0000120578	2015	14	79	14	0	36	1	6	18
SARTORIUS STED BIO	FR0000053266	2012	29	13	8	1	13	1	11	14
SARTORIUS STED BIO	FR0000053266	2013	29	25	8	1	13	1	11	14
SARTORIUS STED BIO	FR0000053266	2014	30	25	8	1	38	1	12	14
SARTORIUS STED BIO	FR0000053266	2015	30	40	10	1	30	1	16	14
SCHNEIDER ELECTRIC	FR0000121972	2012	23	86	14	0	29	1	8	17
SCHNEIDER ELECTRIC	FR0000121972	2013	25	79	14	0	21	1	8	17
SCHNEIDER ELECTRIC	FR0000121972	2014	23	67	15	1	33	1	7	17
SCHNEIDER ELECTRIC	FR0000121972	2015	22	69	16	1	31	1	5	18
SCOR SE	FR0010411983	2012	21	83	12	1	17	1	2	17
SCOR SE	FR0010411983	2013	14	85	13	1	23	1	2	17
SCOR SE	FR0010411983	2014	25	85	13	1	23	1	2	17
SCOR SE	FR0010411983	2015	26	83	12	1	33	1	2	17
SEB	FR0000121709	2012	31	27	15	1	7	1	10	15
SEB	FR0000121709	2013	28	27	15	1	27	1	10	15
SEB	FR0000121709	2014	27	33	15	1	33	1	8	15
SEB	FR0000121709	2015	25	33	15	1	33	1	8	15

SEB	FR0000121709	2015	25	33	15	1	33	1	8	15
SODEXO	FR0000121220	2012	34	46	13	0	38	1	8	16
SODEXO	FR0000121220	2013	34	46	13	0	38	1	7	16
SODEXO	FR0000121220	2014	34	38	13	0	38	1	7	16
SODEXO	FR0000121220	2015	31	40	15	0	40	1	8	16
SOLOCAL GROUP	FR0010096354	2012	41	27	11	1	9	1	43	14
SOLOCAL GROUP	FR0010096354	2013	42	55	11	1	18	1	36	14
SOLOCAL GROUP	FR0010096354	2014	50	75	8	0	38	1	24	14
SOLOCAL GROUP	FR0010096354	2015	55	86	7	0	43	1	17	14
SUEZ ENVIRONNEMENT	FR0010613471	2012	30	22	18	0	22	1	4	17
SUEZ ENVIRONNEMENT	FR0010613471	2013	27	53	17	0	24	1	4	17
SUEZ ENVIRONNEMENT	FR0010613471	2014	24	44	18	0	39	1	4	17
SUEZ ENVIRONNEMENT	FR0010613471	2015	23	44	18	0	33	1	4	17
TELEPERFORMANCE	FR0000051807	2012	30	64	11	1	9	1	11	14
TELEPERFORMANCE	FR0000051807	2013	32	58	12	1	8	1	11	14
TELEPERFORMANCE	FR0000051807	2014	30	64	14	0	21	1	8	15
TELEPERFORMANCE	FR0000051807	2015	28	57	14	0	21	1	10	15
TF1	FR0000054900	2012	33	33	12	1	33	1	6	15
TF1	FR0000054900	2013	31	33	12	1	33	1	4	15
TF1	FR0000054900	2014	25	42	12	1	30	1	3	15
TF1	FR0000054900	2015	30	25	12	1	33	1	4	15
THALES	FR0000121329	2012	27	25	16	1	25	1	4	17
THALES	FR0000121329	2013	30	25	16	1	25	1	4	17
THALES	FR0000121329	2014	22	19	16	1	38	1	5	17
THALES	FR0000121329	2015	21	25	16	1	38	1	5	17
TOTAL	FR0000120271	2012	55	80	15	1	33	1	14	19
TOTAL	FR0000120271	2013	56	80	15	1	33	1	12	19
TOTAL	FR0000120271	2014	67	50	14	1	36	1	5	19
TOTAL	FR0000120271	2015	26	58	12	1	33	1	3	19
TRIGANO	FR0005691656	2012	47	38	8	1	25	1	5	13
TRIGANO	FR0005691656	2013	25	38	8	1	25	1	7	13
TRIGANO	FR0005691656	2014	31	38	8	1	25	1	5	13
TRIGANO	FR0005691656	2015	7	38	8	1	25	1	9	13
VALEO	FR0000130338	2012	26	75	12	0	25	1	8	16
VALEO	FR0000130338	2013	20	75	12	0	25	1	8	16
VALEO	FR0000130338	2014	18	75	12	0	25	1	9	16
VALEO	FR0000130338	2015	12	83	12	0	33	1	9	16
VICAT	FR0000031775	2012	29	60	10	0	10	1	6	15
VICAT	FR0000031775	2013	32	60	10	0	10	1	5	15
VICAT	FR0000031775	2014	29	60	10	1	20	1	6	15

VICAT	FR0000031775	2015	31	60	10	1	30	1	6	15
VINCI	FR0000125486	2012	32	69	13	1	15	1	6	18
VINCI	FR0000125486	2013	34	69	13	1	23	1	6	18
VINCI	FR0000125486	2014	29	60	15	1	40	1	7	18
VINCI	FR0000125486	2015	34	60	15	1	40	1	6	18
VIRBAC	FR0000031577	2012	29	50	6	0	33	1	12	14
VIRBAC	FR0000031577	2013	27	50	6	0	50	1	12	14
VIRBAC	FR0000031577	2014	29	50	6	0	50	1	8	14
VIRBAC	FR0000031577	2015	13	50	6	0	50	1	2	14
ZODIAC AEROSPACE	FR0000125684	2012	30	45	11	0	27	1	12	15
ZODIAC AEROSPACE	FR0000125684	2013	28	60	10	0	30	1	12	15
ZODIAC AEROSPACE	FR0000125684	2014	30	55	11	0	36	1	11	15
ZODIAC AEROSPACE	FR0000125684	2015	29	36	11	0	36	1	5	16

الملحق رقم 02 : الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة حسب مخرجات EVIEWS

EViews - [Group: UNTITLED Workfile: UNTITLED 65::Untitled\]

File Edit Object View Proc Quick Options Add-ins Window Help

View Proc Object | Print Name Freeze | Sample Sheet Stats Spec

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Mean	31.99615	51.20000	11.80000	0.684615	28.26154	0.965385	8.303846	15.62308
Median	31.00000	50.00000	12.00000	1.000000	27.00000	1.000000	7.000000	15.00000
Maximum	70.00000	100.0000	20.00000	1.000000	50.00000	1.000000	43.00000	19.00000
Minimum	7.000000	0.000000	4.000000	0.000000	7.000000	0.000000	2.000000	13.00000
Std. Dev.	9.862568	18.50802	3.218911	0.465565	9.455079	0.183156	5.415905	1.418387
Skewness	1.197736	0.194540	-0.070260	-0.794611	0.034865	-5.091635	2.957495	0.204873
Kurtosis	5.561874	2.953341	2.654581	1.631406	2.634237	26.92475	15.64323	2.310205
Jarque-Bera	133.2660	1.663567	1.506490	47.65229	1.501983	7324.335	2110.749	6.973506
Probability	0.000000	0.435272	0.470836	0.000000	0.471898	0.000000	0.000000	0.030600
Sum	8319.000	13312.00	3068.000	178.0000	7348.000	251.0000	2159.000	4062.000
Sum Sq. Dev.	25193.00	88719.60	2683.600	56.13846	23154.22	8.688462	7596.996	521.0615
Observations	260	260	260	260	260	260	260	260

الملحق رقم 03 :معدل الضريبة الفعلي لمؤسسة CARREFOUR التقرير المالي السنوي لسنة 2012

RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

L'impôt théorique pour 2012, calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France (y compris la contribution exceptionnelle de 5 % reconduite jusqu'au 31 décembre 2015), est une charge de 199 millions d'euros. Elle se rapproche de la charge nette de 388 millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011
Résultat avant impôts	552	(845)
Taux normatif	*36,1 %*	*36,1 %*
Impôt théorique	(199)	305
Effets impôts sur le résultat non taxé ou taxé à un taux différent	110	44
Impôts sans base (provisions fiscales, retenues à la source…) (1)	(179)	(401)
Incidence des dépréciations de *goodwill* non déductibles fiscalement	(7)	(481)
Autres effets impôts sur différences permanentes	(91)	(112)
Dépréciations d'impôts différés actifs (2)	(51)	(129)
Impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice	(216)	(158)
Impôts différés actifs reconnus sur exercices antérieurs (3)	195	27
Autres	52	(26)
TOTAL IMPÔTS	**(388)**	**(931)**
Taux effectif d'impôt	70,4 %	(110,1) %

(1) Le montant d'impôts sans base tient notamment compte de provisions pour risques fiscaux, en 2011 et 2012. Depuis 2010, la CVAE est classée en impôt sur le résultat : elle s'élève à 55 millions d'euros en 2012 et 54 millions d'euros en 2011.
(2) Les dépréciations d'impôts différés actifs en 2012 ont été constatées principalement au Brésil (44 millions d'euros).
(3) Le montant 2012 des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs se rapporte essentiellement à la Belgique, l'Argentine et l'Italie.

الملحق رقم 04 :معدل الضريبة الفعلي لمؤسسة TRIGANO التقرير المالي السنوي لسنة 2015

8 – Impôts sur les bénéfices et impôts différés

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul des impôts exigibles des différentes sociétés du groupe, corrigé de la fiscalité différée. La fiscalité différée correspond à l'impôt calculé et jugé récupérable sur les décalages temporaires d'imposition, les reports fiscaux déficitaires et certains retraitements de consolidation. S'agissant des pertes fiscales, un actif d'impôt différé est comptabilisé pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que la société concernée disposera dans le futur de bénéfices imposables sur lesquels ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés. Les impôts différés sont comptabilisés selon l'approche bilantielle et, conformément à la norme IAS 12, ils ne sont pas actualisés.

8.1 Analyse de la charge d'impôts

en milliers d'euros	2015	2014
Résultat net	59 480	20 864
Dont résultat des sociétés mises en équivalence	4 193	2 859
Dont résultat des sociétés intégrées globalement	55 287	18 005
Charge d'impôts comptabilisée	(3 989)	(8 040)
Résultat avant impôts des sociétés intégrées globalement	**59 275**	**26 045**
Charge théorique d'impôts (1)	**(18 442)**	**(8 288)**
Taux d'impôts théorique	***31,1%***	***28,5%***
Variation des déficits fiscaux non reconnus antérieurement	12 757	(455)
Autres différences permanentes	1 696	703
Total rapprochement	14 453	248
Charge d'impôts comptabilisée	**(3 989)**	**(8 040)**
Taux d'impôt apparent	***6,7 %***	***30,9 %***

(1) Au taux d'imposition de chaque entité.

الملحق رقم 05 :نتائج تقدير الانحدار للنموذج التجميعي حسب مخرجات EVIEWS

EViews - [Equation: UNTITLED Workfile: UNTITLED 65::Untitled\]

File Edit Object View Proc Quick Options Add-ins Window Help

View Proc Object Print Name Freeze Estimate Forecast Stats Resids

Dependent Variable: Y
Method: Panel Least Squares
Date: 04/25/24 Time: 11:01
Sample: 2012 2015
Periods included: 4
Cross-sections included: 65
Total panel (balanced) observations: 260

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	-0.005163	0.035798	-0.144223	0.8854
X2	-0.210506	0.271239	-0.776089	0.4384
X3	0.708243	1.369863	0.517017	0.6056
X4	0.070843	0.066915	1.058706	0.2907
X5	1.385268	3.395553	0.407965	0.6836
X6	0.022610	0.119260	0.189588	0.8498
X7	-0.125891	0.633018	-0.198875	0.8425
C	32.69920	8.713224	3.752824	0.0002

R-squared	0.013523	Mean dependent var	31.99615
Adjusted R-squared	-0.013879	S.D. dependent var	9.862568
S.E. of regression	9.930773	Akaike info criterion	7.459440
Sum squared resid	24852.30	Schwarz criterion	7.568999
Log likelihood	-961.7271	Hannan-Quinn criter.	7.503484
F-statistic	0.493516	Durbin-Watson stat	1.267926
Prob(F-statistic)	0.838914		

الملحق رقم 06 :نتائج تقدير الانحدار لنموذج التأثيرات الثابتة حسب مخرجات EVIEWS

EViews - [Equation: UNTITLED Workfile: UNTITLED 65::Untitled\]

File Edit Object View Proc Quick Options Add-ins Window Help

View | Proc | Object | Print | Name | Freeze | Estimate | Forecast | Stats | Resids

Dependent Variable: Y
Method: Panel Least Squares
Date: 04/25/24 Time: 11:03
Sample: 2012 2015
Periods included: 4
Cross-sections included: 65
Total panel (balanced) observations: 260

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.098584	0.065113	1.514039	0.1317
X2	0.818656	0.581055	1.408913	0.1605
X3	2.725107	2.217698	1.228800	0.2207
X4	-0.112748	0.080153	-1.406665	0.1612
X5	-7.505640	5.619074	-1.335743	0.1832
X6	-0.923843	0.260935	-3.540514	0.0005
X7	-4.400587	2.223639	-1.979002	0.0493
C	102.2773	35.36116	2.892362	0.0043

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

R-squared	0.603564	Mean dependent var	31.99615
Adjusted R-squared	0.453846	S.D. dependent var	9.862568
S.E. of regression	7.288656	Akaike info criterion	7.040122
Sum squared resid	9987.408	Schwarz criterion	8.026157
Log likelihood	-843.2159	Hannan-Quinn criter.	7.436521
F-statistic	4.031344	Durbin-Watson stat	2.490614
Prob(F-statistic)	0.000000		

الملحق رقم 07 :نتائج تقدير الانحدار لنموذج التأثيرات العشوائية حسب مخرجات EVIEWS

EViews - [Equation: UNTITLED Workfile: UNTITLED 65::Untitled\]

File Edit Object View Proc Quick Options Add-ins Window Help

View | Proc | Object | Print | Name | Freeze | Estimate | Forecast | Stats | Resids

Dependent Variable: Y
Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)
Date: 04/25/24 Time: 11:03
Sample: 2012 2015
Periods included: 4
Cross-sections included: 65
Total panel (balanced) observations: 260
Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.030863	0.043594	0.707964	0.4796
X2	0.027155	0.342992	0.079170	0.9370
X3	0.931375	1.606351	0.579808	0.5626
X4	0.002681	0.065476	0.040948	0.9674
X5	-1.613439	4.050974	-0.398284	0.6908
X6	-0.215147	0.155260	-1.385721	0.1671
X7	-0.949920	0.857594	-1.107657	0.2691
C	47.56695	12.30233	3.866498	0.0001

Effects Specification	S.D.	Rho
Cross-section random	6.824670	0.4672
Idiosyncratic random	7.288656	0.5328

Weighted Statistics

R-squared	0.014539	Mean dependent var	15.07151
Adjusted R-squared	-0.012835	S.D. dependent var	7.377218
S.E. of regression	7.424409	Sum squared resid	13890.71
F-statistic	0.531139	Durbin-Watson stat	1.925083
Prob(F-statistic)	0.810599		

Unweighted Statistics

R-squared	-0.015538	Mean dependent var	31.99615
Sum squared resid	25584.44	Durbin-Watson stat	1.207613

الملحق رقم 08: نتائج اختبار Redundant fixed effects حسب مخرجات EVIEWS

EViews - [Equation: UNTITLED Workfile: UNTITLED 65::Untitled\]

File Edit Object View Proc Quick Options Add-ins Window Help

View Proc Object Print Name Freeze Estimate Forecast Stats Resids

Redundant Fixed Effects Tests
Equation: Untitled
Test cross-section fixed effects

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	4.372068	(64,188)	0.0000
Cross-section Chi-square	237.022561	64	0.0000

الملحق رقم 09 : نتائج اختبار Hausman حسب مخرجات EVIEWS

EViews - [Equation: UNTITLED Workfile: UNTITLED 65::Untitled\]

File Edit Object View Proc Quick Options Add-ins Window Help

View Proc Object Print Name Freeze Estimate Forecast Stats Resids

Correlated Random Effects - Hausman Test
Equation: Untitled
Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	16.474495	7	0.0211

الملحق رقم 10: نتائج اختبار مضاعف لجرانج Lagrange multiplier LM حسب مخرجات EVIEWS

EViews - [Equation: UNTITLED Workfile: UNTITLED 65::Untitled\]

File Edit Object View Proc Quick Options Add-ins Window Help

View Proc Object Print Name Freeze

Lagrange multiplier (LM) test for panel data
Date: 04/25/24 Time: 11:04
Sample: 2012 2015
Total panel observations: 260
Probability in ()

Null (no rand. effect) Alternative	Cross-section One-sided	Period One-sided	Both
Breusch-Pagan	64.47133 (0.0000)	6.79E-05 (0.9934)	64.47140 (0.0000)

الملحق رقم 11 : مصفوفة الارتباط Pearson حسب مخرجات EVIEWS

EViews - [Group: UNTITLED Workfile: UNTITLED 65::Untitled\]

File Edit Object View Proc Quick Options Add-ins Window Help

View Proc Object Print Name Freeze Sample Sheet Stats Spec

Covariance Analysis: Ordinary
Date: 04/23/24 Time: 23:10
Sample: 2012 2015
Included observations: 260

Correlation Probability	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
X1	1.000000						

X2	-0.067699	1.000000					
	0.2768	-----					
X3	-0.180399	0.104601	1.000000				
	0.0035	0.0923	-----				
X4	0.001222	-0.125135	-0.075040	1.000000			
	0.9844	0.0438	0.2279	-----			
X5	0.082918	0.060250	0.052593	0.003018	1.000000		
	0.1826	0.3332	0.3984	0.9614	-----		
X6	-0.091666	-0.116760	-0.093536	-0.084798	-0.016602	1.000000	
	0.1405	0.0601	0.1325	0.1728	0.7899	-----	
X7	0.168786	0.667565	0.082396	0.018895	0.068481	-0.259964	1.000000
	0.0064	0.0000	0.1854	0.7617	0.2713	0.0000	-----

الملحق رقم 12:نتائج تقدير الانحدار الثانوي لقيم مربعات البواقي **حسب مخرجات EVIEWS**

EViews - [Equation: UNTITLED Workfile: UNTITLED 65::Untitled\]

File Edit Object View Proc Quick Options Add-ins Window Help

View | Proc | Object | Print | Name | Freeze | Estimate | Forecast | Stats | Resids

Dependent Variable: RESID*RESID
Method: Panel Least Squares
Date: 04/25/24 Time: 11:06
Sample: 2012 2015
Periods included: 4
Cross-sections included: 65
Total panel (balanced) observations: 260

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.617513	0.743449	0.830606	0.4070
X2	-4.436602	5.633086	-0.787597	0.4317
X3	26.40507	28.44924	0.928147	0.3542
X4	2.434651	1.389680	1.751951	0.0810
X5	58.95168	70.51865	0.835973	0.4040
X6	-0.468404	2.476784	-0.189118	0.8502
X7	19.12130	13.14648	1.454480	0.1471
C	-319.5024	180.9557	-1.765638	0.0787

R-squared	0.037716	Mean dependent var	98.40168
Adjusted R-squared	0.010986	S.D. dependent var	207.3840
S.E. of regression	206.2417	Akaike info criterion	13.52626
Sum squared resid	10718984	Schwarz criterion	13.63582
Log likelihood	-1750.414	Hannan-Quinn criter.	13.57031
F-statistic	1.410997	Durbin-Watson stat	1.758298
Prob(F-statistic)	0.201157		

الملحق رقم 13 : نتائج الانحدار الثانوي بقيم البواقي ودرجة ابطاء ثنائي **حسب مخرجات EVIEWS**

EViews - [Equation: UNTITLED Workfile: UNTITLED 65::Untitled\]

File Edit Object View Proc Quick Options Add-ins Window Help

View Proc Object Print Name Freeze Estimate Forecast Stats Resids

Dependent Variable: RESID01
Method: Panel Least Squares
Date: 04/25/24 Time: 12:09
Sample (adjusted): 2014 2015
Periods included: 2
Cross-sections included: 65
Total panel (balanced) observations: 130

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.031037	0.046449	0.668198	0.5053
X2	-0.187696	0.343855	-0.545857	0.5862
X3	-0.904007	1.738515	-0.519988	0.6040
X4	-0.110998	0.101450	-1.094118	0.2761
X5	-1.459569	4.023968	-0.362719	0.7175
X6	0.207228	0.178190	1.162962	0.2472
X7	0.485267	0.822334	0.590109	0.5562
LAG1RESID	0.230788	0.098792	2.336089	0.0211
LAG2RESID	0.304068	0.095401	3.187251	0.0018
C	-4.701089	11.19579	-0.419898	0.6753

R-squared	0.244971	Mean dependent var	-0.831456
Adjusted R-squared	0.188344	S.D. dependent var	9.645546
S.E. of regression	8.689862	Akaike info criterion	7.235995
Sum squared resid	9061.644	Schwarz criterion	7.456574
Log likelihood	-460.3397	Hannan-Quinn criter.	7.325623
F-statistic	4.326032	Durbin-Watson stat	2.212575
Prob(F-statistic)	0.000068		

الملحق رقم 14 : نتائج تقدير الانحدار بطريقة المربعات الصغرى العامة (GLS) **حسب مخرجات EVIEWS**

EViews - [Equation: UNTITLED Workfile: UNTITLED 65::Untitled\]

File Edit Object View Proc Quick Options Add-ins Window Help

View Proc Object Print Name Freeze Estimate Forecast Stats Resids

Dependent Variable: Y
Method: Panel EGLS (Cross-section weights)
Date: 04/24/24 Time: 00:43
Sample: 2012 2015
Periods included: 4
Cross-sections included: 65
Total panel (balanced) observations: 260
Linear estimation after one-step weighting matrix

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.078957	0.017413	4.534456	0.0000
X2	0.459705	0.214108	2.147071	0.0331
X3	0.972329	0.622776	1.561283	0.1201
X4	-0.106159	0.022400	-4.739310	0.0000
X5	-5.625519	2.733775	-2.057784	0.0410
X6	-0.643974	0.098848	-6.514786	0.0000
X7	-2.114652	0.765536	-2.762316	0.0063
C	68.67920	12.47138	5.506946	0.0000

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables)

Weighted Statistics

R-squared	0.849982	Mean dependent var	79.23551
Adjusted R-squared	0.793327	S.D. dependent var	65.66426
S.E. of regression	6.957234	Sum squared resid	9099.784
F-statistic	15.00263	Durbin-Watson stat	2.359294
Prob(F-statistic)	0.000000		

Unweighted Statistics

R-squared	0.598748	Mean dependent var	31.99615
Sum squared resid	10108.73	Durbin-Watson stat	2.487815