

## پانزده راهکار پیشنهادی برای افزایش اثربخشی کمیته‌های حسابرسی

دکتر غلامحسین مهدوی

دانشیار حسابداری دانشگاه شیراز

عیسی کریمی پور

کارشناس ارشد حسابداری دانشگاه شیراز

### چکیده

گزارش رسانه‌ها و دعاوی حقوقی مطرح شده در چند سال اخیر نشان می‌دهد که کمیته‌های حسابرسی در برخی شرکت‌ها کسالت بار، سازش پذیر، سهل‌انگار و کاملاً بی‌مسئولیت و وظیفه‌شناس هستند. این امر ممکن است دلایل متفاوتی داشته باشد. برای مثال، به عنوان یکی از دلایل این موضوع می‌توان به سه عضو یک کمیته حسابرسی در کانادا اشاره کرد که برای سال‌های متمادی به خاطر مهارت‌ها و توانایی‌های زیادشان به عنوان اعضای جدید منصوب می‌شدند، در حالی که دانش مربوط به عمل به استانداردها و سایر قوانین حسابداری جزء مهارت‌های خاص آنان نبود [۱۲]

از وظایف کمیته‌های حسابرسی نظارت بر گزارشگری مالی، مدیریت ریسک، کنترل‌های داخلی، رعایت ضوابط اخلاقیات، مدیریت، حساب‌برسان مستقل و حساب‌برسان داخلی است. یکی از موضوعاتی که نهادها و مجامع ملی و بین‌المللی حرفه‌ی حسابرسی همواره نگران آن بوده‌اند مسأله اثربخشی کمیته‌های حسابرسی است. هدف این مقاله ارائه پانزده راهکار شامل: تهیه اساسنامه، تعیین صلاحیت‌های افراد، استقلال، گزارشگری به هیئت مدیره، اختیارات کافی، روابط مناسب با مدیریت، مشارکت اعضا، حسابرسی داخلی اثربخش، برنامه‌ریزی و مستندسازی فرایند تصمیم‌گیری، استفاده اثربخش از جلسات، مرور نتایج جلسات قبلی، تهیه خلاصه‌ای از نتایج حاصل در پایان هر جلسه، کنترل اثربخش مدیریت ریسک، رویه مدون برای بحث و مشارکت و بررسی ادواری اثربخشی کمیته حسابرسی، جهت بهبود اثربخشی کمیته‌های حسابرسی است. از این راهکارها، برخی

مربوط به خود کمیته حسابرسی و برخی مربوط به سایر عوامل زمینه‌ای در سازمان است که بر اثربخشی کمیته حسابرسی مؤثر است.

**کلیدواژه‌ها:** اثربخشی کمیته حسابرسی، استقلال، روابط کاری مناسب، مشارکت اعضا، برنامه‌ریزی و مستندسازی و مدیریت ریسک.

## مقدمه

کمیته حسابرسی از حداقل سه و حداکثر شش نفر عضو غیرموظف هیئت مدیره تشکیل می‌شود. هیچ یک از اعضا نمی‌تواند به طور همزمان در کمیته حسابرسی بیش از دو شرکت سهامی عام عضویت داشته باشد. هر کمیته حسابرسی حداقل چهار بار در سال باید تشکیل جلسه بدهد. همچنین، در صورت ضرورت می‌تواند جلسات اضافی نیز برگزار کند. از همه اعضای کمیته حسابرسی انتظار می‌رود در هر جلسه حضوری یا از طریق کنفرانس تلفنی یا ویدئویی شرکت کنند [۲]

همانگونه که گفته شد، کمیته حسابرسی از اعضای غیرموظف هیئت مدیره، و به تعبیر درست‌تر، آن بخش از اعضای هیئت مدیره تشکیل می‌شود که مسئولیت اجرایی ندارند و مسئولیت نظارت بر فرایند گزارشگری مالی، ارزیابی فرایندهای مربوط به ریسک و کنترل داخلی، ارزیابی فرایند حسابرسی (درون سازمانی و برون سازمانی) و اطمینان از رعایت قوانین و مقررات شرکت را به عهده دارد. کمیته حسابرسی، نظارتی خلاق بر فرآیند افشا و گزارشگری مالی و نتایج حاصل از آن دارد و گرچه جایگزین مسئولیت‌های روزمره مدیریت برای ایجاد اطمینان نسبت به صحت صورت‌های مالی نیست اما به اتکای متخصصانی چون مدیر مالی، حسابرس داخلی و حسابرس مستقل تمامی تلاش خود را برای درست انجام‌شدن چنین فرآیندی به کار می‌برد. وجود یک کمیته فعال و مستقل با افزایش کیفیت حسابرسی و تغییرات گاه بگاه حسابرسان در ارتباط است. وجود کمیته حسابرسی قوی ممکن است کیفیت حسابرسی را، از طریق حصول اطمینان از اینکه

حسابرسان می‌توانند بی‌طرفی خود را حفظ کنند و تسلیم آمال مدیران نشوند، افزایش دهد [۶]

تواتر برگزاری جلسات کمیته به حدود مسئولیت‌های کمیته بستگی دارد و حد معمول آن چهار جلسه در سال است. تهیه برنامه کاری تفصیلی برای تمرکز کمیته حیاتی است. کمیته خود باید برنامه کاری مخصوص خود را تعیین کند نه اجرای برنامه‌ای که توسط مدیریت تهیه می‌شود. با توجه به برنامه کاری، کمیته باید معمولاً از مدیریت عملیاتی، مدیرعامل یا مدیرکل، رئیس حسابرسی داخلی و حسابرسان مستقل جهت بحث درباره موضوعات خاص دعوت به عمل آورد. اعتقاد بر این است که برای تسهیل در تدوین برنامه کاری و آگاهی از پیشرفت‌های اخیر، رئیس کمیته نباید در برگزاری جلسات با حسابرسان تردید بخورد راه دهد. به طور کلی، کمیته قبل از شروع حسابرسی با حسابرسان مستقل ملاقات و درباره حدود و اهداف حسابرسی مذاکره می‌کند. آنان، بعد از انجام حسابرسی و قبل از انتشار صورت‌های مالی، باید درباره نتایج حسابرسی با یکدیگر مذاکره می‌کنند. کمیته، همچنین، باید با حسابرسان مستقل درباره نظارت آنان بر ساختار کنترل‌های داخلی و موارد مربوط مذاکره کند. جلسات باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که اطلاعات مالی میان دوره‌ای بررسی و یافته‌های حسابرس مستقل یا موارد مربوط به پروژه-های خاص مورد بحث قرار گیرد. کسانی که در جلسات شرکت می‌کنند، باید به کمیته در کسب شناخت و نظارت کمک کنند. کمیته حسابرسی باید بخشی از زمان جلسات را به مسائل اجرایی اختصاص دهد که به کمیته و حسابرسان مستقل، حسابرسی داخلی، مدیریت، قانون‌گذاران و مشاورین مربوط است [۳].

یافته‌های پژوهشگران اخیر نشان‌دهنده تأثیر مثبت اثربخشی کمیته حسابرسی بر کیفیت افشا [۷] و افشای اختیاری [۱۱] و تأثیر منفی آن بر درماندگی مالی [۱۶]، عدم تقارن اطلاعاتی بین مدیریت و سرمایه‌گذاران [۷]، ضعف کنترل‌های داخلی [۱۹] و مدیریت سود [۱۸] است.

نهادهای ملی و بین‌المللی حرفه حسابداری نیز همواره نگران مسأله اثربخشی کمیته‌های حسابرسی بوده‌اند. برای نمونه، کمیسیون ملی گزارشگری مالی متقلبان<sup>۱</sup> به ریاست جیمز تردوی<sup>۲</sup> (کمیسیون تردوی) و هیئت نظارت عمومی کمیسیون بورس و اوراق بهادار توصیه‌هایی برای ویژگی‌های مورد نیاز جهت بهبود اثربخشی کمیته‌های حسابرسی، و در نتیجه بهبود گزارشگری مالی ارائه کردند [۱۵]. همچنین، در سپتامبر ۱۹۹۸ میلادی کمیسیون بورس و اوراق بهادار<sup>۳</sup>، بازار بورس نیویورک<sup>۴</sup> و انجمن ملی معامله‌گران اوراق بهادار<sup>۵</sup> ایجاد کمیته روبان آبی<sup>۶</sup> را برای بهبود اثربخشی کمیته‌های حسابرسی شرکت‌ها اعلام کردند. کمیته روبان آبی در مدت ۹۰ روز توصیه‌هایی ارائه کرد که هدف آن افزایش استقلال کمیته حسابرسی، اثربخشی بیشتر آن و افزایش مسئولیت پاسخگویی کمیته حسابرسی، حساب‌رسان مستقل و مدیریت بود [۱۳]. بنابراین، بهبود اثربخشی کمیته‌های حسابرسی شرکت‌ها مزایای زیادی دربردارد و به طور غیرمستقیم باعث بهبود کیفیت گزارش‌های مالی و بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌شود.

رشد و گسترش تعداد و دامنه فعالیت‌های شرکت‌های سهامی عام در کشور و ضرورت افزایش مسئولیت پاسخگویی آن‌ها در قبال سرمایه‌گذاران، اهمیت مدیریت مناسب، کنترل و نظارت بر امور شرکت‌های سهامی عام را دو چندان کرده است. یکی از مهم‌ترین سازوکارها در زمینه مدیریت، کنترل و نظارت بر امور شرکت‌های سهامی عام، ایجاد کمیته‌های حسابرسی است [۱]. اما با وجود اهمیت روزافزون کمیته‌های حسابرسی، واحدهای اقتصادی ایران تاکنون در جهت ایجاد کمیته حسابرسی اقدامی جدی انجام نداده‌اند و با توجه به شرایط و انگیزه‌های خاص شخصی، سازمانی و محیطی، انتظار نمی‌رود که واحدهای مزبور به صورت اختیاری، کمیته حسابرسی ایجاد کنند. آشنابودن واحدهای اقتصادی ایران با مزایای کمیته حسابرسی، تمرکزگرایی مدیران اجرایی و نبود

---

1 National Commission on Fraudulent Financial Reporting

2 James Treadway

3 Securities and Exchange Commission (SEC)

4 New York Stock Exchange (NYSE)

5 National Association of Securities Dealers (NASD)

6 Blue Ribbon Committee (BRC)

الزامات قانونی از سوی بورس اوراق بهادار مهم‌ترین عواملی هستند که مانع ایجاد و به‌کارگیری کمیته حسابرسی در واحدهای اقتصادی ایران می‌شود [۱۷]. برای داشتن یک کمیته حسابرسی قوی و اثربخش موارد متعددی ارائه شده که، در این مقاله، در ادامه پانزده راهکار پیشنهادی در این خصوص تشریح می‌شود.

**(۱) تدوین یک اساسنامه<sup>۱</sup> که وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های اعضا برای انجام اثربخش وظایفشان را دربرگیرد و وفادار ماندن به این اساسنامه**  
بدون یک اساسنامه مدون جامع کمیته حسابرسی نمی‌داند به چه اهدافی باید برسد و از آن مهم‌تر اینکه، نمی‌داند چگونه می‌توان به اهداف تعیین شده جامه عمل پوشاند. بیشتر اساسنامه‌ها با اهداف کمیته حسابرسی شروع می‌شود و معمولاً مسئولیت‌های استاندارد زیر را دربردارد [۱۴]:

- الف) نظارت بر قابلیت اعتماد صورت‌های مالی؛
- ب) نظارت بر رعایت الزامات قانونی و مقرراتی؛
- پ) نظارت بر استقلال و صلاحیت حسابرسان مستقل؛
- ت) نظارت بر عملکرد حسابرسان داخلی و مستقل؛ و
- ث) نظارت بر سیستم کنترل‌های داخلی و کنترل‌های افشا، با توجه به مواردی که مدیریت و هیئت مدیره در ارتباط با تأمین مالی، حسابداری، قانونی و اخلاقی وضع کرده‌اند.

اساسنامه کمیته حسابرسی<sup>۲</sup> باید تعداد جلسات، موضوعاتی که باید درباره آن بحث شود و همچنین ماهیت و تعداد جلساتی که باید با رئیس حسابرسی داخلی و حسابرسان مستقل برگزار شود را مشخص کند. سایر وظایف و اختیارات کمیته که ممکن است در اساسنامه گنجانده شود به شرح زیر است [۴]:

استخدام و کیل حقوقی یا مشاور برون سازمانی در موارد لازم؛

---

<sup>۱</sup> در برخی متون به جای اساسنامه از کلمه منشور استفاده شده است.

<sup>۲</sup> Audit Committee Charter

بررسی و موافقت با پذیرش، جایگزینی، تعیین مجدد، یا اخراج مقامات ارشد حسابرسی، حسابرسان داخلی و حسابرسان مستقل؛ نظارت و کسب اطمینان از گردش و تغییر ادواری شرکای موسسه حسابرسی در مواردی که این امر طبق قوانین الزامی است؛ و کسب اطمینان از اینکه حسابرسان مستقل خدمات غیرحسابرسی غیرمجاز، یا مواردی را که مستلزم تأیید حسابرس است را انجام نمی‌دهند.

اساسنامه کمیته حسابرسی، طرح کلی کمیته برای انجام عملیات است. اساسنامه کمیته حسابرسی که باید برای تأمین مطلوب نیازهای خاص صنعت، مأموریت و فرهنگ یک سازمان کاملاً انطباق یافته باشد، باید فرایندها، روش‌ها و مسئولیت‌هایی را به روشنی نشان دهد که از سوی هیئت مدیره به کمیته حسابرسی واگذار شده است. به طور خلاصه، اساسنامه کمیته حسابرسی، دستور کار یکساله کمیته را ترسیم می‌کند (علمشاهی، ۱۳۸۵: ۵۹).

اساسنامه باید حق کمیته حسابرسی را برای نظارت بر عملکرد مدیران به رسمیت بشناسد. همچنین، باید حق نظارت ادواری بر منشور اخلاقی سازمان به منظور ارزیابی کفایت آن و ارائه پیشنهاد برای تغییر آن در موارد ضروری به کمیته حسابرسی داده شود. باید حق بررسی شکایت‌های دریافتی توسط شرکت در رابطه با حسابداری و کنترل‌های داخلی و گزارشگری مالی برای کمیته حسابرسی در اساسنامه پیش‌بینی شود. در نهایت، این امر ضروری است که کمیته حسابرسی اساسنامه را سالیانه از جهت کفایت آن در پرتو شرایط تجاری و قوانین و مقررات جدید بررسی کرده و تغییرات لازم را به هیئت مدیره پیشنهاد دهد.

## ۲) تعیین صلاحیت‌های مورد نیاز اعضا به عنوان یک عامل کلیدی برای انجام اثربخش وظایفشان و استخدام و آموزش اعضای جدید

هریک از اعضای کمیته حسابرسی باید تجربه لازم در برخی از حوزه‌های مرتبط با کسب و کار داشته و با صنعت فعالیت شرکت آشنا باشد. حداقل یکی از اعضا، معمولاً رئیس کمیته، باید پیشینه قوی و مناسب از امور مالی، حسابداری و حسابرسی داشته باشد و از این طریق بتواند کمیته را در هنگام طرح مباحث تکنیکی مالی یاری کند. هر یک از اعضا باید در برقراری ارتباط با مدیریت و حسابرسان ماهر باشد و سؤال‌های کنکاشگرانه‌ای درباره ریسک‌های مالی و حسابداری مطرح کند. مدیریت، حسابرسان داخلی و مستقل منابع خوبی برای برآوردن نیازهای اطلاعاتی و آموزش اعضای کمیته حسابرسی هستند. بنابراین، کمیته حسابرسی باید شرکت را ترغیب کند که اعضا هرگونه آموزش لازم به منظور ایفای مسئولیت‌های امانتداری خود را ببینند و بر این امر اصرار ورزد. این مطلب بویژه برای اعضای جدیدی ضروری است که نیاز به آشنایی کامل با مسئولیت‌هایشان برای ایفای مؤثر آن دارند.

اعضای کمیته حسابرسی باید دانش عمومی از تجارت و خطرهای مربوط به آن را داشته باشند و سپس با رویه‌های حسابداری و گزارشگری ویژه سازمان آشنا شوند. اعضای کمیته باید قبل از هر جلسه خود را برای آن جلسه آماده کنند. خانم پائلو چولماندلی<sup>۱</sup> رئیس کمیته حسابرسی سه شرکت می‌گوید: «خیلی دشوار است که فرم k-10 را سه یا چهار بار بخوانید اما این کار ضروری است.» وی، همچنین، می‌گوید: ما به دو سطح دانش نیاز داریم. سطح عمومی که از طریق دوره‌های آموزشی ارائه شده توسط مؤسسات آموزشی بدست می‌آید، اما سطح دوم که دشوارتر است، همراه بودن با دانش حسابداری ویژه شرکت است. [۱۴]

کمیته باید شکاف بین دانش و مهارت فعلی کارکنان و نیازهای واقعی کمیته را شناسایی کند و در صورت نیاز، اعضای واجد صلاحیت جدید به کار گرفته شود. تمامی اعضای جدید باید معرفی‌نامه کامل و رسمی دریافت کنند و موارد زیر در آن مندرج باشد:

---

<sup>1</sup> Paula Cholmondeley

اساسنامه کمیته حسابرسی، برنامه‌های کاری گذشته، صورت جلسات و گزارش‌های قبلی، چارچوب ریسک و کنترل شرکت، استانداردهای حسابداری خاص، برنامه‌های کاری حسابرسان و جلسات با مدیران و حسابرسان.

اعضای کمیته باید دانش مربوط به حسابداری، حسابرسی، صنعت، و سایر عوامل محیطی خود را از طریق جلسات توجیهی با مدیریت، حسابرسان و سایر کارشناسان مربوط، منابع آگاه برون‌سازمانی و بازدید از کارخانه به‌روز و تقویت کنند. مورد اخیر (بازدید از کارخانه) به‌ویژه از این نظر مهم است که کمیته حسابرسی باید عملیات داخلی شرکت را به منظور کسب آگاهی اولیه از محیط کنترلی بازدید کند [۱۴]

### ۳) کسب اطمینان از استقلال واقعی و ظاهری کمیته حسابرسی

اگرچه تعریف استقلال بسیار مشکل است، اما می‌توان آن‌را به معنای وابسته نبودن به مدیریت دانست. یک خریدار یا فروشنده عمده، کارکنان یا رؤسای پیشین یا وابستگی به شرکت، استقلال کمیته حسابرسی را مخدوش و برای آن مشکلاتی ایجاد می‌کند. از طرف دیگر، استقلال به معنای توان تصمیم‌گیری‌های بی‌طرفانه است که ممکن است با منافع مدیریت در تضاد باشد، تشخیص استقلال و درستکاری اعضای کمیته حسابرسی با هیئت مدیره است. بنابراین، گزینش اعضای کمیته باید با دقت و آزادی عمل صورت گیرد. تعریف استقلال در شرکت‌های کوچک ممکن است با انعطاف بیشتری همراه باشد و برخی وابستگی‌های اعضای کمیته حسابرسی باعث نقض استقلال آنان نمی‌شود. با این وجود، باید موارد وابستگی را در گزارش سالانه منعکس سازند. [۳]

اعضای کمیته حسابرسی نباید فقط استقلال ظاهری و رسمی بر طبق معیارهای از پیش تعیین شده داشته باشند، بلکه استقلال عقیده، قضاوت و عمل نیز بسیار مهم است. بنابراین، استقلال باید واقعی باشد و در عمل به کار گرفته شود. اعضای کمیته باید آزادانه نظر خود را بیان کنند و اعتماد آن‌ها به مدیریت و ارتباط آن‌ها با مدیریت نباید بی‌طرفی و استقلال آن‌ها را خدشه‌دار کند. مزایای حاصل از استقلال کمیته حسابرسی تنها زمانی بدست می‌-



آید که کمیته حسابرسی صد درصد مستقل باشد. [۸] یعنی، تمام اعضای کمیته باید مستقل باشند تا بتوان به مزایای حاصل از استقلال کمیته حسابرسی دست یافت.

نقش کمیته حسابرسی بررسی، گزارش و توصیه است، ولی نقش هیئت مدیره بررسی و تصویب است. از آنجا که کمیته حسابرسی از طریق ارائه توصیه در انجام تصمیم‌گیری‌ها دخالت می‌کند یک تضاد ذاتی برای کمیته به وجود می‌آید، زیرا کمیته باید موردی را بررسی کند که خود در اجرای آن نقش داشته است یا تصمیمی را بررسی کند که رئیس یا سایر اعضای کمیته (برای مثال، کارشناس مالی) در اتخاذ آن به طرز محسوس یا نامحسوسی مشارکت داشته‌اند. برای نمونه، ممکن است در مورد یک پروژه یا یک معامله یا فعالیت مالی نظر رئیس کمیته حسابرسی قبل از تشکیل جلسه کمیته پرسیده شود، که این امر می‌تواند بررسی‌های بعدی کمیته را تحت تأثیر قرار دهد. کمیته‌های حسابرسی باید توجه داشته باشند که در رابطه با تصمیم‌های مهم و اساسی که بعداً لازم است آن‌ها را مورد بررسی قرار دهند، نباید به مدیریت مشاوره بدهند. در این گونه موارد برخورد قاطعانه با مدیریت اهمیت اساسی دارد. برای مثال، رئیس کمیته حسابرسی ممکن است به مدیریت بگوید شما تصمیم بگیرید، من بررسی می‌کنم. [۱۲]

یک کمیته حسابرسی مستقل نقش مهمی در کسب اطمینان از قابلیت اتکای گزارش‌های مالی و کاهش احتمال تقلب مدیریت ایفا می‌کند. مسؤلیت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز کمیته‌های حسابرسی در طول زمان، به‌ویژه با تصویب قانون اکسلی در سال ۲۰۰۲ افزایش یافته است. [۱۰]

#### ۴) تهیه نقشه برنامه‌های آتی و گزارشگری مناسب آن‌ها به هیئت مدیره

کمیته باید برنامه‌های کاری خود را برای هر سال جدید پیش‌بینی کند. همچنین، باید زمان کافی در فاصله بین تشکیل جلسه کمیته حسابرسی و تشکیل جلسه هیئت مدیره به منظور فراهم آوردن امکان بررسی و حل و فصل مسائل پیش آمده قبل از گزارش آن‌ها به هیئت مدیره وجود داشته باشد. افزون بر این، رئیس کمیته حسابرسی باید مسائل را به موقع، کامل، به روشی قابل فهم و با تمرکز بر مسائل خاص به هیئت مدیره گزارش کند.

صورتجلسات تهیه شده و در دسترس باید شفاف، دقیق، کامل، منسجم، به موقع و دارای جزئیات کافی باشد و باید به حد کافی از توصیه‌های کمیته به هیئت مدیره پشتیبانی کند.

[۱۲]

چوکاسیزن<sup>۱</sup> حسابدار رسمی و رئیس کمیته حسابرسی می‌گوید: «ضروری است که کمیته یک جدول زمان‌بندی از جلسات خود در سال آینده تهیه کند و این جدول دربرگیرنده برنامه‌های کاری مربوط به هر جلسه باشد.» برنامه‌های کاری باید موارد قابل طرح در هر جلسه را به ترتیب اولویت تعیین کند. وی، همچنین، توصیه اکید دارد که باید هر سه ماه یکبار با حسابرس مستقل، مدیر شرکت، مدیر ارشد مالی و رئیس حسابرسی داخلی جلساتی ترتیب داده شود. [۱۴]

خانم چولماندلی چک لیستی تهیه می‌کرد که دربرگیرنده تمام وظایف قانونی بود که باید در دوره جاری انجام شود. وی می‌گوید: «ما یک تقویم سالانه برای تمامی موضوعات مربوط به هر جلسه داریم.» این تقویم زمانی یک قسمت برای موارد کاری ثابت (مثل آیین رفتار حرفه‌ای، حسابرسی داخلی، قانون اکسلی، جلسات اداری و گزارش‌های مالی) و یک قسمت برای موارد ویژه هر جلسه دارد. خانم چولماندلی در ابتدای هر سال برای برنامه‌های کاری کمیته‌اش برنامه‌ریزی کرده و قبل از شروع هر جلسه موضوعات جدیدی که مستلزم بحث است را به برنامه‌ی اصلی اضافه می‌کند. [۱۴]

##### **۵) در نظر گرفتن اختیار برای کمیته برای دعوت هر گروه یا فرد به جلسات**

کمیته حسابرسی باید روابط کاری مناسبی با مدیر، مدیر مالی، حسابرسان داخلی و مستقل و اعضای هیئت مدیره داشته باشد. این ارتباطات برای موفقیت کمیته حسابرسی ضروری است. رئیس کمیته باید ارتباطات منظم با مدیران ارشدش برقرار کند تا دیدگاه آنان را در مورد مسائل و مشکلاتی شناسایی کند که کمیته باید بر آنها تمرکز کند و آنان را در جریان فعالیت‌های کمیته برای حل و فصل مشکلات قرار دهد. رئیس کمیته باید نزدیک‌ترین روابط کاری ممکن را با رئیس حسابرسی داخلی داشته باشد. رئیس حسابرسی

---

<sup>1</sup> Chookaszian

داخلی باید به مسائلی توجه کند که ممکن است مستلزم گزارش مستقیم به کمیته حسابرسی باشد و ارتباطات گزارشگری با افرادی داشته باشد که مسئول گزارشگری مالی نیستند (مثل وکیل حقوقی شرکت). وقتی فردی به یکی از جلسات کمیته حسابرسی دعوت می‌شود باید از وی سؤال‌های صریح پرسیده شود، پاسخ‌ها با دقت ارزیابی شده و اقدامات لازم برای حل مشکل در حیطه فعالیت کمیته حسابرسی تعیین شود. [۱۴]

#### **۶) ایجاد روابط گزارشگری مناسب بین کمیته حسابرسی و مدیریت**

هرگاه مدیران ارشد مسئول گزارشگری مالی مورد اعتماد، روراست، قاطع، مسئولیت‌پذیر، سودمند و به نحو مناسبی پاسخگو به کمیته حسابرسی باشند، کمیته حسابرسی باید با آنان روابط کاری مثبت (مثل افشا، تعامل و اعتماد) داشته باشد. مدیران مسئول گزارشگری مالی (مدیر ارشد مالی و تیم گزارشگری وی) باید درستکار و رازدار باشند، تضاد منافع را شناسایی، مدیریت و افشا کنند و فرهنگ مسئولیت‌پذیری، درستکاری اخلاقی و کیفیت گزارشگری مالی را در سازمان به وجود آورند. کمیته حسابرسی، همچنین، باید با تمام افرادی که مسئولیت اطمینان بخشی دارند، مثل شرکای مؤسسه حسابرسی، بازرسان قانونی، حسابرسان داخلی و سایر افراد روابط کاری مثبت مشابهی داشته باشد. [۱۲]

#### **۷) کسب اطمینان از مشارکت فعال تمام اعضای کمیته در تدوین برنامه‌های کاری**

هرگاه از اثربخشی کمیته حسابرسی صحبت می‌شود، برنامه‌ریزی قبلی، مهارت‌های فنی اعضا و ارتباط با مدیریت ارشد به عنوان عوامل حیاتی و حساس مطرح می‌شود. کمیته حسابرسی باید از مدیر ارشد مالی و مدیر حسابرسی بخواهد که در تمامی جلسات حضور یابند. ارتباطات بین مدیریت و کمیته نباید به رابطه صرف با رئیس کمیته و فقط در طول جلسات محدود شود. یک راه حل خوب برای ارزیابی عملکرد کمیته حسابرسی اجرای یک نظرسنجی محرمانه است، که دیدگاه اعضای کمیته در مورد اثربخشی کمیته از آن قابل استخراج باشد. چوکاسزین می‌گوید: «رئیس کمیته باید مطمئن شود که اعضای کمیته تمام اطلاعات مورد نیاز درباره‌ی فعالیت شرکت و موضوعات جدید را در اختیار دارند.» وی

معتقد است که یک راه برای جمع‌آوری چنین اطلاعاتی تهیه یک گزارش سالیانه در مورد وضع مالی شرکت و عملکرد بخش حسابرسی داخلی است. [۱۴]

## ۸) وجود یک بخش حسابرسی داخلی قوی که به طور مستقیم به کمیته حسابرسی گزارش می‌کند.

گزارش کمیته روبان آبی وظایف حسابرسان داخلی را افزایش داد. این امر، حسابرسان داخلی را ملزم به ایجاد یک ساختار حمایتی در جهت تسهیل عملکرد کمیته حسابرسی می‌کند. حسابرسان داخلی برای ایجاد این ساختار حمایتی مناسب‌ترین بخش شرکت هستند. زیرا حسابرسان داخلی در تعیین ریسک و ارزیابی کنترل‌های داخلی متخصص هستند. افزون بر این، بخش حسابرسی داخلی معمولاً به صورت مستقل از مدیرانی سازمان یافته است که به هیئت مدیره و کمیته حسابرسی گزارش می‌کنند. [۱۳]

کمیته حسابرسی باید همواره نگران مواردی مثل استقلال رئیس حسابرسی داخلی از مدیریت شرکت و حسابرسان مستقل و بی‌طرفی او در گزارش یافته‌های مبتنی بر واقعیت به کمیته حسابرسی باشد. کمیته حسابرسی و مدیر حسابرسی داخلی باید دسترسی نامحدودی به یکدیگر داشته باشند. کمیته حسابرسی باید در گزینش، ارتقاء و برکناری مدیر حسابرسی مشارکت کند و به تعیین صلاحیت‌ها، سلسله مراتب گزارشگری، برقراری روابط لازم و تعیین حقوق و مزایای وی کمک کند. کمیته حسابرسی، همچنین، باید در توسعه اهداف و رسالت واحد حسابرسی داخلی دخالت کند تا مطمئن شود که این واحد نقش نظارتی خود را به نحو صحیح اعمال می‌کند. کمیته حسابرسی باید خود را در مورد نتایج و عملیات واحد حسابرسی داخلی و پاسخ مدیریت به توصیه‌های آن در مورد کنترل‌های داخلی و رعایت به روز کند. [۳]

بی‌طرفی و استقلال واحد حسابرسی داخلی باید به صورت ادواری ارزیابی شود. کمیته حسابرسی باید اطمینان حاصل کند که درگیری واحد حسابرسی داخلی در فرایند گزارشگری مالی مناسب است. کمیته حسابرسی باید سؤال کند که، آیا رویه‌های واحد حسابرسی داخلی با استانداردهای حسابرسان داخلی منطبق است؟ همچنین، توصیه می‌شود

که واحد حسابرسی داخلی هر سه سال یکبار، مورد بررسی کیفی برون سازمانی قرار گیرد. کمیته حسابرسی باید نتایج چنین بررسی‌هایی را در ارزیابی عملکرد واحد حسابرسی داخلی مورد توجه قرار دهد. تشخیص اهمیت نقش حسابرسی داخلی و تغییر فعالیت‌هایش در محیط تجاری امروز باید مورد توجه کمیته حسابرسی قرار گیرد. کمیته حسابرسی، همچنین، باید موارد زیر را در نظارت بر کارکرد حسابرسی داخلی مورد ملاحظه قرار دهد. [۳]

چگونه واحد حسابرسی داخلی به بهترین شکل می‌تواند برای واحد تجاری ارزش افزوده ایجاد نماید؟

آیا شرکت به طور اثربخشی از واحد حسابرسی داخلی برای شناسایی، کنترل و ارزیابی پاسخگویی مدیریت نسبت به ریسک‌های فناوری، استراتژی، حفاظتی و ریسک‌های تجاری استفاده می‌کند؟

آیا واحد حسابرسی داخلی فرایند بهبود مستمر و بهترین تجربیات عملی را بکار می‌گیرد؟

آیا حسابرسی داخلی زمینه آموزش و ساخت رهبران آتی سازمان را فراهم می‌کند؟

آیا واحد حسابرسی داخلی منابع و تجربه مناسبی برای ایفای رضایت‌بخش مسئولیت‌هایش دارد؟

آیا اهداف شرکت در ایفای وظیفه حسابرسی داخلی از طریق واحد حسابرسی داخلی قابل تأمین است یا نیاز به استفاده از خدمات بیرونی وجود دارد؟

## ۹) برنامه‌ریزی و مستندسازی فرآیند تصمیم‌گیری و روال حل بحران‌ها

هر سازمان فرهنگ خاص خود را دارد، و کمیته‌های حسابرسی سازمان‌ها نیز منحصر به فرد هستند. فرایند حل بحران‌ها و مسائل باید نیازهای خاص سازمان و کمیته حسابرسی آن را مورد توجه قرار دهد. یکی از مهم‌ترین موانع تصمیم‌گیری به موقع، کمبود دانش در مورد موضوعات خاصی است که سازمان با آن‌ها درگیر است. کمیته حسابرسی باید اطلاعات

اضافی در زمان‌های لازم برای تسهیل مشاوره اطلاعاتی به دست آورد. چولماندلی اعتقاد دارد که مطالعه ویژگی‌های شرکت، بازدید از امکانات و ملاقات با کارکنان مستلزم صرف زمان و داشتن تمایل است و این امر باعث می‌شود که فرد عضو اثربخش کمیته حسابرسی شود. [۱۴]

#### **۱۰) استفاده اثربخش از جلسات خصوصی و غیر خصوصی کمیته حسابرسی با سایر بخش‌ها**

در این میان جلسه خصوصی با رئیس حسابرسی داخلی و حسابرس مستقل از اهمیت بیشتری برخوردار است. در جلسه خصوصی با رئیس حسابرسی داخلی باید درباره کلیه مسائل مهم بحث شود. مذاکرات باید قاطعانه، کامل و مناسب باشد. سؤال‌های لازم باید پرسیده شود، مسائل اساسی و عمده به منظور دستیابی به پاسخ قانع‌کننده باید پی‌گیری شود. مسائل عمده می‌تواند شامل موارد زیر باشد: احساس، قضاوت و دیدگاه حسابرسان داخلی در مورد زمینه‌های با ریسک بالا، مهارت‌های فناوری اطلاعات، خودکارسازی کنترل‌ها، ضعف‌های پیروی از قوانین، موارد مشکوک به تقلب و اعمال غیرقانونی و هرگونه نگرانی در مورد استقلال، بودجه، منابع و کارکنان. [۱۲]

جلسه خصوصی دیگری باید با حسابرسان مستقل ترتیب داده شود و به طور جامع درباره تمام موارد با اهمیت (شامل هرگونه عدم توافق با مدیریت) بحث شود. همچنین، باید گفت و شنودهای قاطعانه و صادقانه درباره موارد مهمی همچون دیدگاه حسابرسان در مورد کاربرد اصول حسابداری در شناسایی رویدادها و معاملات، قضاوت درباره‌ی برآوردهای حسابداری، چارچوب و دامنه‌ی حسابرسی، افشا در صورت‌های مالی و یادداشت‌های همراه، موارد مشکوک به اشتباه یا اعمال غیرقانونی، زمینه‌های نیازمند بهبود و خطرها، موارد افشا و سایر اطلاعاتی که کمیته از آن آگاه نیست، انجام شود.

### ۱۱) مرور نتایج جلسات قبلی در ابتدای هر جلسه

در محیط پیچیده تجاری اصول رهنمودی به راحتی گم می‌شوند. کمیته حسابرسی باید به منظور روشن ساختن نتایج جلسات قبلی، با مرور دیدگاه سازمانی مدون شرکت و ارزش‌های بنیادی و عوامل حیاتی موفقیت سازمان هر جلسه را آغاز کند. چولماندلی به روش‌های متفاوتی اثربخشی کمیته‌هایی را ارزیابی می‌کرد که ریاست آن‌ها را به عهده داشت. یکی از مهم‌ترین روش‌ها این بود که او چک‌لیست‌ها را مرور می‌کرد تا مطمئن شود وظایف به درستی انجام شده است. اما وی می‌گوید: «از این مهم‌تر احساس مشترک ماست که آیا ما در طول این چند سال باعث بهبود در شرکت شده‌ایم، آیا تیم تأمین مالی برای غلبه بر موارد پیچیده از قبل بهتر شده است، آیا روابط ما با مدیریت بهبود یافته است. آیا آن‌ها توصیه‌های ما را به سرعت مورد توجه قرار داده‌اند.» [۱۴]

### ۱۲) تهیه خلاصه‌ای از نتایج حاصل در پایان هر جلسه (مستندسازی اثربخش نتایج جلسات)

در پایان هر جلسه هر عضو کمیته باید بدون مراجعه به یادداشت‌ها و صورت‌جلسات، یک فهم کلی از جنبه‌های کلیدی مربوط به نتایج جلسه داشته باشد. برای این هدف تصمیم‌های اصلی، کارهایی که باید انجام شود، افراد مسئول انجام کارها، زمان انجام کارها و نتایج مورد انتظار از انجام کار باید خلاصه شود. هر شرکت‌کننده در جلسه باید تشخیص دهد کدام موارد موفقیت‌آمیز و کمک‌کننده است و کدام موارد نیازمند بهبود بیشتر است. در پایان باید بحث شود که آیا دیدگاه و اهداف سازمان برآورده شده است یا نه؟ اعضای کمیته باید یکدیگر را به سازماندهی و مشارکت در نوشتن هر عقیده‌ای ترغیب کنند که فکر می‌کنند برای کمیته مفید واقع خواهد شد.

### ۱۳) سرپرستی و کنترل اثربخش مدیریت ریسک

یک کمیته حسابرسی اثربخش یک بخش حیاتی و حساس از توانایی شرکت برای شناسایی، تعیین و کنترل ریسک است [۱۳]. باید بین هیئت مدیره، کمیته حسابرسی و مدیریت برای ایجاد یک سیستم مدیریت ریسک اثربخش توافقی مشترک انجام شود. به منظور پیاده‌سازی موفق سیستم، وظایف اولیه پروژه باید موارد زیر را دربرگیرد [۱۷]:

۱. تعریف نمودار سازمانی مدیریت ریسک؛

۲. تعریف نقش و مسئولیت مدیریت و بخش حسابرسی داخلی؛

۳. مرور نمودار سازمانی برای شناسایی تمام قسمت‌ها؛

۴. مصاحبه با مدیر بخش‌ها به منظور تعیین خطر هر بخش؛

۵. طبقه بندی خطرهای بخش‌های مختلف به صورت بالا، متوسط و پایین و ایجاد معیار برای هر خطر و

۶. ترکیب اطلاعات خطر جمع‌آوری شده در یک گزارش ترکیبی، استفاده از سیستم شماره‌گذاری قرمز-زرد-سبز، جداسازی ریسک هر بخش و تعیین ریسک کلی به عنوان بالا، متوسط و پایین.

این سیستم، ریسک تجاری مربوط به شرکت را شناسایی، ارزیابی و کنترل می‌کند. این سیستم مدیریت ریسک، آن بخش از فرایند ارزیابی را تقویت می‌کند که بر عهده کمیته حسابرسی است. کمیته حسابرسی باید شناخت لازم از چارچوب مدیریت ریسک داشته باشد. کمیته حسابرسی باید اطلاعات منظم، مفصل، جامع و تحلیلی در مورد تأثیرات بالقوه ریسک کسب کند.

### ۱۴) ایجاد رویه مدونی که بحث‌های آزاد، مشاجرات معقول و مشارکت فعال تمام اعضای کمیته را تقویت کند.

کمیته حسابرسی باید احترام متقابل و تعامل جمعی با حساب‌برسان و کارکنان سازمان و مدیریت ارشد را مورد توجه قرار دهد و اعضای خود را تشویق کند. به نظر چوکاسزین، که در سه کمیته حسابرسی نیز خدمت کرده است، رئیس کمیته حسابرسی باید



اولویت‌هایی برای کمیته تعیین کند و بر ارزیابی کارکنان، کیفیت، تعداد و چارچوب عملکردهای حسابرسی مالی و داخلی نظارت کند. مدیر، همچنین، باید کمیته حسابرسی را برای چالش‌های مهمی مانند فهم مدیریت ریسک مؤسسه و کاربرد آن در حاکمیت شرکتی آماده کند [۱۴].

### ۱۵) تعیین منظم و ادواری اثربخشی کمیته حسابرسی و میزان مشارکت اعضا

آخرین راهکار برای افزایش اثربخشی کمیته حسابرسی بررسی ادواری اثربخشی کمیته با توجه به اساسنامه کمیته حسابرسی و مسئولیت‌های کمیته، فراهم کردن بازخورد و انجام اقدامات اصلاحی لازم است. این بررسی توسط خود کمیته حسابرسی و در صورت تشخیص کمیته حسابرسی و هیئت مدیره با همکاری کارشناسان برون‌سازمانی صورت می‌گیرد. در این راستا، می‌توان از محک‌زنی یا معیار‌گزینی<sup>۱</sup> برای ارزیابی اثربخشی کمیته حسابرسی استفاده کرد. منظور از محک‌زنی مقایسه عملکرد کمیته حسابرسی با کمیته‌های دیگری از شرکت‌های موفق یا شرکت‌های رقیب است. اما آنچه مهم است در نظر گرفتن تفاوت‌های شرکت با شریک محک‌زنی است. اثربخش‌ترین کمیته‌های حسابرسی نسبت به تجارت، امور مالی و کنترل ریسک منحصر به فرد مؤسسه خودشان مسئولیت دارند [۹].

### نتیجه‌گیری

مسئولیت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز کمیته حسابرسی در سایر کشورها در طول زمان، به‌ویژه در آمریکا با تصویب قانون اکسلی در سال ۲۰۰۲ افزایش یافته است. متأسفانه، هنوز هم شماری از موانع بر سر راه عملکرد اثربخش کمیته حسابرسی قرار دارد. در بخش ۳۰۱ قانون اکسلی کمیته‌های حسابرسی به طور مستقیم مسئول انتصاب، جبران خدمات و نظارت بر مؤسسات حسابرسی بکار گرفته شده توسط شرکت، هستند.

بسیاری از این ناظران بر حاکمیت شرکتی در انجام وظایف روزافزون خویش خبره شده‌اند، اما برخی دیگر نتوانسته‌اند مهارت‌های خود را به سرعت افزایش دهند. گرچه این

---

<sup>1</sup> Benchmarking

مقاله پانزده راهکار برای افزایش اثربخشی کمیته‌های حسابرسی ارائه می‌کند اما این راهکارها موارد قانونی و لازم‌الاجرا نیستند. همچنین، هرچند که قوانین یک چارچوب کلی برای افزایش اثربخشی کمیته‌های حسابرسی فراهم می‌کند، اما کمیته‌های حسابرسی باید برای انجام وظایفشان به نحو مناسب، پا را فراتر از حداقل‌های مورد نیاز بگذارند. در سال‌های اخیر با افزایش نقش کمیته‌های حسابرسی در شرکت‌ها تجدید سازمان کمیته‌های حسابرسی ضرورت یافته است.

کمیته‌های حسابرسی باید به‌منظور انجام وظایف گسترده و روزافزون خویش اساسنامه جامعی مشتمل بر مهم‌ترین وظایف کمیته حسابرسی تهیه کنند. از طریق برنامه‌های آموزشی مهارت اعضا را در زمینه صنعت موضوع فعالیت شرکت و ویژگی‌های خاص سیستم‌های حسابداری و گزارشگری مالی آن افزایش داده و در رویه‌های استخدام خود تجدید نظر کنند. افزون بر استقلال ظاهری، استقلال عقیده، قضاوت و عمل داشته باشند. برنامه‌کاری و جدول زمان‌بندی جلسات سال آینده را تهیه کنند. به اندازه کافی قدرت داشته باشند که هر گروه یا فردی را به جلسات دعوت کرده و مورد سؤال قرار دهند. روابط گزارشگری مناسب با مدیریت ایجاد کرده و در گزارش یافته‌ها بی‌طرف باشند. در تدوین برنامه‌های کاری امکان مشارکت تمامی اعضا را فراهم کنند. در ایجاد و بهبود عملکرد بخش حسابرسی داخلی همکاری کرده و بر استقلال رئیس حسابرسی داخلی از مدیریت و حسابرسان مستقل نظارت کنند. از جلسات کمیته با سایر بخش‌ها حداکثر استفاده را کنند. نتایج جلسات قبلی را در ابتدای هر جلسه مرور کنند. خلاصه‌ای از نتایج هر جلسه را در پایان جلسه تهیه کنند. امکان اظهار نظر آزادانه را برای همه اعضا فراهم کنند و به صورت ادواری و منظم میزان اثربخشی کمیته و مشارکت اعضا را مورد بررسی قرار دهند.

## منابع و مأخذ

۱. باقرزاده، سعید (۱۳۸۹). «تاملی در نقش و جایگاه کمیته های حسابرسی در فرایند گزارشگری مالی شرکت های سهامی عام». مجله حسابرس، شماره ۹، ۵۱-۵۵
  ۲. حسابرس (۱۳۸۵). «منشور کمیته حسابرسی (نمونه)». مجله حسابرس، شماره ۳۲، ۶۳-۶۰
  ۳. کثیری، حسین (مترجم) (۱۳۸۴). «نحوه تشکیل و وظایف کمیته حسابرسی». مجله دانش حسابرسی، شماره ۱۶، ۱۴-۴
  ۴. علمشاهی، حمیدرضا (۱۳۸۵). «کمیته حسابرسی». مجله حسابرس، شماره ۳۲، ۶۹-۵۴
  ۵. علوی طبری، سید حسین و راضیه عصابخش (۱۳۸۹). «نقش کمیته حسابرسی و بررسی موانع ایجاد و به کارگیری آن در ایران». مجله پیشرفت های حسابداری دانشگاه شیراز، دوره دوم، شماره اول، ۱۷۷-۱۵۵
  ۶. نادریان، هوشنگ (۱۳۸۲). «سرمقاله». مجله حسابرس، شماره ۲۴، ۳-۲
7. Akhtaruddin, M. and H. Haron (2010) "Board Ownership, Audit Committees' Effectiveness and Corporate Voluntary Disclosures", **Asian Review of Accounting**, Vol. 18, pp. 68-82
8. Bronson, Scott N.; Carcello, Joseph V.; Hollingsworth, Carl W.; and L. Tneal, (2009), "Are Fully Independent Audit Committees Really Necessary", **Journal of Accounting and Public Policy**, No. 28, pp. 265-280

9. Burke, John V.; Luecke, Randall W.; and D. Meeting, (1999), "Identifying Best Practices for Audit Committees", **Healthcare Financial Management**, No. 50, pp. 76-80.
10. Harrast, Steven A. and L. Mason-Olsen, (2007), "Can Audit Committees Prevent Management Fraud?", **The CPA Journal**, Vol. 77, pp. 24-28.
11. Ho, S. M. and K. Wong, (2001), "A Study of the Relationship between Corporate Governance Structures and The Extent of Voluntary Disclosure", **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, Vol. 10, pp. 139-156.
12. Leblance, Richard, (2007), "Ten Ways to Enhance the Effectiveness of the Audit Committee", Ivey Business Journal Online. <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/governance>. [Online] [7 September 2010].
13. Lightle, Susan S. and J. Bushong, (2000), "The Role of Internal Audit in the Effort to Improve Audit Committee Effectiveness", **Ohio CPA Journal**, Vol. 59, pp. 39-43.
14. Morrow, John F. and J. Pastor, (2007), "Eight Habits of Highly Effective of Audit Committees", **Journal of Accountancy**, Vol. 204, pp. 46-51
15. Mc Mullen, Dorothy A. and K. Raghunandan, (1996), "Enhancing Audit Committee Effectiveness", **Journal of Accountancy**, Vol. 182, pp. 79-81.

- 16.Rahmat, M. M. and T. M. Iskandar, (2009), "Audit Committee Characteristics in Financially Distressed and Non-Distressed Companies", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 24, No. 7, pp. 624-638.
- 17.Thibodeau, Jay C. and R. Packwood, (2008), "A Rick-Based Approach to Achieving Audit Committee Effectiveness", **Bank Accounting & Finance**, pp. 39-42.
- 18.Xie, Biao; Davidson, W. N.; and P. Dadalt, (2003), "Earnings Management and Corporate Governance: the Role of the Board and the Audit Committee", **Journal of Corporate Finance**, Vol. 9, pp. 295-316.
- 19.Zhang, Yan; Zhou, Jian; and N. Zhou, (2007), "Audit Committee Quality, Auditor Independence, and Internal Control Weaknesses", **Journal of Accounting and Public Policy**, No. 26, pp. 300-327.

## **Fifteen Ways to Improve the Effectiveness of Audit Committees**

**Gholamhossein Mahdavi (Ph.D., ICPA)**

**Issa Karimipoor**

### **Abstract**

As media reports and court trials over the past several years have revealed, audit committees of several companies have been soporific, pliable, negligent or just plain derelict. This may have various reasons. For example, As one of the reasons for this could pointed to a three members of an audit committee in Canada were chosen for their good skills and abilities for many years. However, knowledge of best-practice accounting standards and other related laws was not one of their special skills (leblance, 2007).

Audit committees should monitor on financial reporting, risk management, internal controls, compliance with standards of ethics, management, independent auditors and internal auditors. One of the issues that Professional bodies and national and international Community has been always concerned about it is the effectiveness of audit committees. The aim of this paper is to offer fifteen ways to improve the effectiveness of audit committees. These ways include creating charter, identifying member's competencies, independence, reporting to the board, sufficient authorities, proper relations with management, member's participation, effective internal auditing, planning and documentation of decision-making process, effective use of executive sessions, review of previous meeting's results, preparing a summary of the results at the end of each sessions, effective risk management oversight and control, written

procedures that foster open communication and regularly assess the audit committee effectiveness. Some of these procedures are related to its audit committee and some others are related to the contextual factors in the firm that influencing audit committee effectiveness.

**Key words:** Audit committee effectiveness, Independence, Proper working relationship, Member's participation, Planning and documentation, Risk management.