جمهورية مصر العربية

معهد التخطيط القومى

سلسلة مذكرات خارجية

مذكرة خارجية رقم (١٦٢٤)

دور المراجعة الخارجية فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة

إعداد

د. علاء الدين محمود زهران

أغسطس ٢٠٠٤

جمهورية مصر العربية – طريق صلاح سالم – مدينة نصر – القاهرة – مكتب بريد رقم ١١٧٦٥

A.R.E Salah Salem St. Nasr City , Cairo P.O.Box : 11765

دور المراجعة الخارجية فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة

مقدمة

انتشرت فى العقدين الأخيرين ظاهرة تعثر الشركات المساهمة، وتزايدت حالات المخالفات المالية والمحاسبية فى الشركات الكبيرة فى كافة الدول، المتقدمة والنامية على حد سواء، بالإضافة إلى ثبوت تورط بعض مراقبى الحسابات فيما نسب إلى هذه الشركات من مخالفات، كحالة شركة **Enron** الأمريكية الشهيرة ومراقب حساباتها المعروف **Arthur Anderson** الذى ثبت انتهاكه لقواعد الاستقلالية، حيث كانت له استثمارات مباشرة فى الشركة التى يقوم بمراجعة حساباتها، وقد أدى ذلك إلى تزايد الحاجة إلى الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات المساهمة **Corporate Governance** والتى تشير إلى نظام متكامل من السلطات والإجراءات ينشأ داخلياً وخارجياً بهدف ضبط أداء إدارة الشركة، مما يساعد على حماية حقوق جميع الأطراف من أصحاب المصالح ذات الصلة بالشركة. وقد انعكس ذلك فى العديد من الجهود التى بذلت لإرساء قواعد متفق عليها لحوكمة الشركات المساهمة.

لقد كشفت مثل هذه المخالفات المالية والمحاسبية عن وجود فجوة معلوماتية كبيرة بين الأطراف الداخلية والخارجية للشركة، حيث عادة ما تمتلك الأطراف الداخلية، وبشكل خاص الادارة، معلومات أكثر بشأن الأداء الحقيقى للمنشآت والفرص المتاحة للنمو أو التوسع وما إلى ذلك، عن أى من الأطراف الخارجية. ومن ثم ظهرت الحاجة لوجود مجموعة أكبر من الأطراف الخارجية، وبشكل خاص من المساهمين أو من ينوب عنهم ــ كمراقب الحسابات على سبيل المثال ــ للقيام بدور فعال فى الرقابة على دوافع وتصرفات إدارة الشركة. وبطبيعة الحال، فان تطبيق قواعد حوكمة الشركات المساهمة على نحو سليم يمكن أن يقلل من حجم الفجوة المعلوماتية المشار إليها.

ففى ظل اقتصاد السوق، وحيث محدودية التدخل الحكومى، فان قوى المنافسة بين المصالح الذاتية للأطراف المشاركة فى السوق، وبشكل خاص بين الأطراف الخارجية والداخلية للشركة، سوف تتوصل لمجموعة من أدوات الحوكمة للشركة، والتى ستكون بالضرورة فى صالح الطرف الأقوى، والذى غالبا مايكون إدارة الشركة، ما لم تكن هناك ضوابط ملزمة فى هذا الخصوص.

ولقد بات معروفاً فى أدب التمويل أن تحقيق معدلات مرتفعة من النمو عن طريق التوسع فى أنشطة الشركة، وزيادة القدرة على المنافسة فى الأسواق المحلية والدولية، يتطلب الحصول على الأموال من مصادر تمويل غير تقليدية. من هنا كانت المنافسة على جذب رؤوس الأموال الرخيصة، وأحد أهم عوامل الجذب الآن هى قدرة الشركات على إثبات مدى إلتزامها بتطبيق أساليب وقواعد حوكمة الشركة، وبالشكل الذى يطمئن أصحاب رؤوس الأموال على تقليل فرص ممارسة الفساد المالى والادارى بأشكاله المختلفة ، ولاشك أن للمراجع الخارجى دوره الأساسى والهام فى هذا المجال، والذى يهدف بصفة أساسية إلى التقرير لأصحاب

رؤوس الأموال عن مدى صدق وعدالة القوائم المالية التى أعدتها ادارة الشركة. ومن المهم التأكيد هنا على أن عدم قدرة المنشآت على تدبير مصادر التمويل المناسبة يهدد قدرتها على الاستمرار والبقاء فى السوق، وهو ما يكون له آثار سلبية خطيرة على الاقتصاد ككل. كذلك فإن المؤسسات المالية الدولية للتصنيف الائتمانى أصبحت تعتمد على قواعد حوكمة الشركات ومدى توافرها والالتزام بها فى تقييم وتصنيف الدول ومنشآت الأعمال، وهو ما يؤكد أهمية وفائدة الإلتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على المستويين الجزئي والكلي .

يعتمد التطبيق الجيد لحوكمة الشركات المساهمة على مدى توافر مجموعتين من المحددات الخارجية والداخلية. حيث تساعد المحددات الخارجية فى وضع إدارات الشركات المساهمة موضع المساءلة أمام المساهمين وأصحاب المصلحة فى المجتمع ككل، وتتمثل هذه المحددات فى مجموعة من القوانين التى تساعد على ضبط ايقاع السوق، مثل قانون سوق رأس المال، وقانون الشركات، وقوانين الإستثمار والمنافسة ومنع الاحتكار، وكذلك وجود معايير للمحاسبة والمراجعة، بالإضافة إلى توافر بعض المؤسسات مثل شركات المعلومات والتحليل المالى والاستشارات والتصنيف الائتمانى. أما المحددات الداخلية والتى تساعد على تقليل المخاطر إلى أدنى حد. بتحديد مجموعة من القواعد التى تحكم العلاقة بين الأطراف المرتبطة بالمنشأة مثل المساهمين ، ومجلس الإدارة، والادارة التنفيذية وأصحاب المصلحة بشكل عام، وبما يمكن من تقليل التعارض فى المصالح بين هذه الأطراف. وفى هذا الصدد يعد مراقب الحسابات أحد المحددات الخارجية الهامة التى تساعد فى ضبط إيقاع السوق من خلال وجود شركات مراجعة فعالة ومنظمة بشكل جيد، كما يعتبر أحد المحددات الداخلية التى ترتبط بعلاقات منفعة مع الشركة باعتباره وكيلاً عن المساهمين، ومن ثم فان له دوره الهام فى تفعيل قواعد حوكمة الشركات المساهمة.

يجادل البحث الحالى بأن منظومة حوكمة الشركات المساهمة تتمثل فى أربعة أركان رئيسية، وهى مجلس إدارة الشركة، ولجان المراجعة، وإدارة المراجعة الداخلية، إضافة إلى المراجعة الخارجية. والمتتبع لجهود المنظمات الدولية المهنية، وكذلك الدراسات والبحوث التى أجريت بكثافة فى السنوات الأخيرة فى مجال حوكمة الشركات، يلاحظ وجود تركيز كبير على الثلاثة أركان الأولى للمنظومة الرقابية المشار إليها، مع عدم توجيه الاهتمام الكافى وبنفس القدر للركن الرابع وهو المراجعة الخارجية. ومما لاشك فيه أن استقلالية المراجع الخارجى وكفاءته فى انجاز أهداف المراجعة الخارجية تتأثر بكفاءة وفعالية كل من مجلس الادارة ولجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية، كما أن للمراجعة الخارجية دورها الهام والمؤثر فى تفعيل الأركان الرئيسية لمنظومة حوكمة الشركات المساهمة، وبطبيعة الحال فان هناك علاقات تفاعل تبادلية بين كافة أركان تلك المنظومة.

وحيث أن منظومة حوكمة الشركات المساهمة هى منظومة رقابية فى الأصل وتهدف إلى حماية مصالح المساهمين بالدرجة الأولى إضافة إلى جميع الأطراف من أصحاب المصالح، فمن المؤكد أن يكون لمراجع الحسابات ــ الوكيل عن المساهمين فى الرقابة على تصرفات إدارة الشركة فى ادارة أموالهم ــ دوره الهام فى تحقيق أهداف تلك المنظومة الرقابية الهامة، خاصة وأنه الطرف الوحيد فى هذه المنظومة الذى يؤدى دوره الرقابى من

خارج إطار الشركة. ومن ثم فان النظر للمراجعة الخارجية كأحد أهم آليات حوكمة الشركات المساهمة،، والدور الهام والمؤثر الذى يمكن أن يلعبه المراجع الخارجى فى تفعيل تلك الآليات هو محور اهتمام هذه الدراسة.

هدفا البحث

١- إبراز دور المراجعة الخارجية فى منظومة حوكمة الشركات المساهمة.

٢- اقتراح مجموعة من المرشدات العملية التى تمكن من تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة.

فروض الدراسة

الفرض الأول: " أن وجود لجان مراجعة مستقلة ، تنجز مهامها بكفاءة وفعالية، يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز أهداف المراجعة الخارجية".

الفرض الثانى: " أن وجود إدارة مراجعة داخلية مستقلة، تنجز مهامها بكفاءة وفعالية، يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز أهداف المراجعة الخارجية".

الفرض الثالث: " تؤثر خصاص مجلس الادارة ، من حيث الهيكل ونسبة ملكية أسهم الشركة، على درجة استقلال المراجع الخارجى، وحجم وجودة الطلب على خدمات المراجعة الخارجية".

الفرض الرابع: " تؤدى المراجعة الخارجية دوراً هاماً ومؤثراً فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة".

منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الاستقرائى فى تحليل أهم التقارير والدراسات والبحوث. التى صدرت عن المنظمات الدولية والمراكز البحثية والباحثين فى مجال حوكمة الشركات المساهمة، وبما يساعد على الوقوف على الأركان الرئيسية لمنظومة حوكمة الشركات المساهمة، وإبراز دور المراجعة الخارجية فى تلك المنظومة، بهدف استخلاص الفروض الجديرة بالاختبار، والتوصل لمجموعة من المرشدات العملية التى تمكن من تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة. وذلك تمهيداً لاختبار فروض الدراسة من خلال الدراسة الميدانية التى تم تنفيذها على عينة من الشركات المساهمة المسجلة فى البورصة المصرية.

خطة البحث

يضم البحث سبعة أقسام رئيسية، حيث يتناول القسم الأول ظاهرة تعثر الشركات المساهمة والمخالفات المالية والمحاسبية، والتى كانت الدافع الرئيسى لتعزيز الجهود الدولية فى مجال حوكمة الشركات المساهمة، والتى يغطيها القسم الثانى. ويتناول القسم الثالث تجربة حوكمة الشركات المساهمة فى مصر بإيجاز، وبما يقدم بعض المرشدات التى يمكن أن تفيد فى الدراسة الميدانية. أما القسم الرابع فيختص بتناول منظومة حوكمة الشركات المساهمة بأركانها الرئيسية لاستخلاص الفروض التى تستحق الاختبار، من خلال الدراسة الميدانية التى يغطيها القسم الخامس. ويتناول القسم السادس مجموعة من المرشدات العملية المقترحة لتفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة. وتختتم الدراسة بالقسم السابع الذى يشتمل على النتائج والتوصيات.

١ - ظاهرة تعثر الشركات والمخالفات المالية والمحاسبية

تعتبر الاعوام الأولى من القرن الحالى من أكثر الاعوام اضطراباً للشركات والأسواق المالية بشكل عام والأمريكية بشكل خاص. فمع بداية عام ٢٠٠٢، انتشرت أخبار المخالفات المحاسبية لشركة Enron والتى سرعان ما أدت إلى مايشبه القضاء على الشركة ومراجع حساباتها، وقد تبعت حالة شركة Enron حالات أخرى من الفضائح المالية والمحاسبية لشركات كبرى فى مجال صناعة الاتصالات مثل شركة World Com وشركة Global Crossing بالإضافة إلى شركات أخرى بارزة فى قطاعات مختلفة.

وفى يوليو من نفس العام نشرت Forbes Com قائمة بفضائح الشركات "Corporate Scandal Sheet" لأكثر من عشرين شركة مازالت تحت التقصى بواسطة لجنة البورصات والأوراق المالية (SEC) وهيئات حكومية أخرى، حيث اشتملت الغالبية العظمى للتقارير المالية لهذه الشركات على مشكلات التضليل وسوء الإعداد خاصة فيما يتعلق برقم الربح (Weinberg, 2003).

وفى غالبية الحالات المشار إليها كان اكتشاف المخالفات المحاسبية مصحوباً بتدهور واضح فى أسعار الأسهم. كما أدت مثل هذه المخالفات المحاسبية إلى خلق مظهر عام من فقدان الثقة فى الممارسات المحاسبية بشكل عام وممارسات إعداد التقارير المالية بشكل خاص، والذى أدى بدوره إلى الاساءة لمهنة المحاسبة والمراجعة. وتوجيه الاتهامات للمنظمات المهنية القائمة على شئون المهنة ومصالحها.

ويؤكد ما سبق أن رد الفعل السريع، وكاستجابة للآثار الناجمة عن الفضائح المالية والمختلفات المحاسبية، كان من خارج أوساط مهنة المحاسبة والمراجعة، حيث كان بواسطة القانونيين. وذلك عندما سن الكونجرس الأمريكى عام ٢٠٠٢ قانون جديد يعرف بـــ Sarbanes-Oxley Act يهدف إلى إصلاح الممارسات المحاسبية للشركات وتحديد أدوات حوكمة الشركة Corporate Governance التى تصمم للتأكد من صحة إعداد التقارير المالية.

وينطبق ماسبق على المملكة المتحدة أيضاً. ففى ضوء الفضائح المالية التى حدثت فى العقدين الأخيرين من القرن الماضى للشركات الإنجليزية، مثل تلك التى حدثت فى شركات BCCI, Maxwell, Poll, Peck, Guinness أصبح تأسيس لجان المراجعة فى الشركات المساهمة أمراً أساسيا وإلزاميا (Hemraj 2003).

ولا تقتصر ظاهرة الفساد المالى على دول بعينها، فقد كشفت الأزمة الاقتصادية لدول جنوب شرق آسيا فى أواخر التسعينيات من العام الماضى عن وجود مخالفات وانحرافات مالية كبيرة، نتيجة استخدام البنوك المحلية للأموال المقترضة لآجال مقيدة من المؤسسات الدولية فى إعادة الإقراض طويل الأجل للشركات والأفراد مما أدى إلى تعرضها لحالات من التعثر والإفلاس. وكما يتضح فهى أزمة شفافية بالدرجة الأولى فيما بين أصحاب الأموال والقائمين على إدارتها. وفى مصر فقد أدى ضعف أو عدم تطبيق أساليب حوكمة

الشركات المساهمة إلى العديد من المشكلات والظواهر السلبية الناتجة عن وجود فساد مالى وإدارى، والتى لم تعد خافية على أحد، ومنها على سبيل المثال انهيار بعض البنوك مثل بنك الاعتماد والتجارة، وكثرة الحديث والجدل بشأن الفجوة الكبيرة وغير المبررة بين حوافز ومكافآت الادارة والأداء الحقيقى للمنشآت، والاستيلاء على المال العام بأشكاله المختلفة، والتوقف والامتناع أحياناً عن سداد القروض للبنوك والمؤسسات المالية بواسطة المنشآت ورجال الأعمال.

وقد قامت هيئة سوق المال الأمريكية بدراسة المخالفات والممارسات الخاطئة ، التي تكشفت خلال الفترة (١٩٩٧ــ ٢٠٠٢) فيما يتعلق بالمحاسبة والمراجعة والإفصاح بالقوائم والتقارير المالية للشركات المقيدة بالبورصة ، والتي نسبت إلى الشركات والمديرين ومراجعي الحسابات، وتبرز جوانب القصور التي تحتاج لعلاج لتجنب تكرارها . وقد أعدت الهيئة العامة لسوق المال في مصر دليلا بهذه الممارسات الخاطئة .(الهيئة العامة لسوق المال ٢٠٠٣) بهدف الإستفادة منه عند مناقشة مشروع القانون الخاص بتنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر ، أو أية تعديلات في بيئة القوانين المصرية ، وبما يضمن تحقيق أهداف حوكمة الشركات . وتقليل فرص إحتمالات الفساد المالي والإداري ، ويعرض ملحق الدراسة رقم (١) أهم محتويات هذا الدليل .

٢- الجهود الدولية فى مجال حوكمة الشركات

مع انتشار ظاهرة تعثر الشركات الكبيرة، واكتشاف العديد من المخالفات المالية والمحاسبية فى القوائم المالية، وتورط عدد من مكاتب المحاسبة والمراجعة الشهيرة فى هذه المخالفات، اهتمت العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بوضع قواعد تساعد فى ضبط عمليات الرقابة على إدارات الشركات المساهمة، وهو مادفع العديد من المنظمات الدولية لبذل الجهود فى هذا المجال والتى تبلورت فيما اصطلح عليه بحوكمة الشركات المساهمة . ويعرض الباحث لأهم هذه الجهود وبما يخدم هدفى البحث وذلك على النحو التالى:

١/٢ تقرير Cadbury (1992)

مع تزايد حالات فشل المنشآت الكبيرة فى المملكة المتحدة، وإرتفاع نسبة المخالفات المالية والمحاسبية من جانب إدارات الشركات المساهمة، وتزايد المطالبة بتوسيع دائرة المحاسبة والمساءلة لادارات تلك المنشآت، بجانب انخفاض درجة الثقة فى مراقبى الحسابات من حيث قدرتهم على توفير الضمانات وتقديم التطمينات المطلوبة، والتى يتوقعها مستخدمى القوائم المالية، كانت الحاجة لمجموعة من القواعد تحدد أفضل الممارسات الممكنة من جانب إدارات الشركات المساهمة. من هنا كان صدور تقرير Cadbury عام ١٩٩٢ لتلبية هذه الحاجة تحت عنوان "الجوانب المالية لحوكمة الشركات" والذى حدد مجموعة من القواعد يجب أن تلتزم بها الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة، ومنذ منتصف عام ١٩٩٣ أصبح لزاماً على الشركات أن تفصح ضمن تقاريرها السنوية عن مدى التزامها بتلك القواعد وتقديم تفسيرات لأسباب عدم الالتزام بها. وتتلخص أهم القواعد التى وردت بالتقرير فيما يلى:

- الفصل بين وظيفتى رئيس مجلس الادارة والرئيس التنفيذى.
- تأسيس لجان مراجعة يكون جميع أعضاؤها من المديرين غير التنفيذيين.
- تحديد مكافآت أعضاء مجلس الادارة، والإفصاح عن أدائهم المرتبط بتلك المكافآت، مع وجود حدود قصوى لتلك المكافآت.
- الافصاح عن المكافآت المدفوعة للمديرين التنفيذيين، مع مراعاة عدم المغالاه، ومقارنتها مع الشركات المماثلة.
- إتاحة الفرصة للمساهمين لمحاسبة ومساءلة الادارة من خلال تنظيم العلاقة فيما بينهما.

٢/٢ مبادىء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD 1999)

اهتمت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) بالتعاون مع البنك الدولى (WB) إعتباراً من يونيو ١٩٩٩ بوضع مجموعة من المبادىء لضبط أداء إدارات الشركات المساهمة بهدف توفير إمكانية مساءلة ومحاسبة الادارة، وتحقيق أكبر قدر ممكن من العدل والشفافية. وتعد هذه المبادىء بمثابه إطار يمكن من التطبيق الكفء لمنظومة حوكمة الشركات المساهمة وبشكل خاص الشركات التى تطرح أسهمها للاكتتاب العام والمسجله فى البورصة. واستمرت المنظمة فى تطوير تلك المبادىء ومضمونها حتى أحدث إصداراتها فى إبريل ٢٠٠٤[٤]. وتهدف هذه المبادىء إلى مساندة حكومات الدول الأعضاء وغير الأعضاء فى المنظمة فى تطوير أنظمتها القانونية والرقابية، وتوفير إرشادات لتطوير أسواقها المالية، ومساعدة كافة الأطراف ذات الصلة فى تطبيق أساليب الرقابة الفعالة على إدارات الشركات المساهمة.

وتتمثل مبادىء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية التى تهدف إلى الحوكمة الفعالة للشركات المساهمة فيما يلى:

١/٢/٢ حقوق حملة الأسهم Shareholders Rights

حيث يجب مراعاة حقوق حملة الأسهم والتى تشمل الحق فى نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الادارة، والحصول على عائد مناسب فى الأرباح، والاطلاع على القوائم المالية والسجلات المحاسبية، وتأمين حصول المساهمين على كافة المعلومات الجوهرية والهامة عن الشركة فى الوقت المناسب وبصورة دورية ومنتظمة. كما يجب أن توفر الشركة النظم التى تكفل للمساهمين المشاركة والتصويت فى اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وانتخاب أعضاء مجلس الادارة، والحصول على نصيب فى الأرباح، وكذلك وضع الضوابط التى تكفل عدم استغلال المديرين ورؤساء الشركات لوظائفهم أو المعلومات الداخلية بالشركة بما يحقق مصالحهم الذاتية.

---

[٤] كافة إصدارات منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية فى هذا الخصوص متاحة على الموقع:
www.oecd.org/daf/corporate/principles

٢/٢/٢ المعاملة المتساوية لجميع المساهمين Equitable Treatment of Shareholders

طبقاً لهذا المبدأ يجب معاملة جميع المساهمين من ذوى الفئة الواحدة معاملة متساوية، وعدم التمييز بين صغار وكبار المساهمين، أو المساهمين الأجانب والوطنيين، مع مراعاة حقوق أقلية المساهمين. كما يجب إتاحه المعلومات المتعلقة بتداول الأسهم فى نفس الوقت لكافة المساهمين، ووضع النظم التى تكفل حماية المساهمين من عمليات السيطرة أو الاندماج التى لاتحقق مصالحهم، والإطلاع على عمليات تداول الأسهم التى تتم بواسطة أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

٣/٢/٢ دور أصحاب المصالح Stakeholders Role

حيث يجب أن تراعى منظومة حوكمة الشركات المساهمة حقوق الأطراف المختلفة المرتبطة بالمنشأة بخلاف المساهمين مثل حملة السندات، والبنوك والمؤسسات المالية أو المقرضين، والعاملين، والعملاء، والموردين ، والحكومة، وذلك من حيث الاطلاع على المعلومات المرتبطة بالشركة، بما يكفل تدعيم دورهم الرقابى على الشركة، واتخاذ القرارات الملائمة التى تكفل لهم الاستمرار فى الحصول على المنافع المستمدة من وجود الشركة، كما يجب احترام حقوقهم القانونية فى هذا الخصوص، وتعويضهم عن أى انتهاك لتلك الحقوق.

٤/٢/٢ الافصاح والشفافية Disclosure and Transparency

طبقاً لهذا المبدأ يجب الافصاح عن كافة المعلومات الجوهرية والهامة المتعلقة بالشركة فى الوقت المناسب وبدرجة الدقة المناسبة. وبما يضمن الشفافية فى التعامل مع المساهمين وكافة الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح. ويشمل الافصاح عن المعلومات المرتبطة بالأداء المالى والتشغيلى للشركة، والملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت، ومكافآت أعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين، والمزايا الأخرى الممنوحه لهم، والعمليات المتصلة بأطراف من الشركة أو ذويهم، ونظم الرقابة المتبعة، وأن يتم الافصاح عن تلك المعلومات بما يتفق مع المعايير المحاسبية عالية الجودة ومتطلبات الافصاح عن المعلومات غير المالية. كما أشارت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية إلى ضرورة قيام مراجع خارجى كفء ومستقل بعمليات المراجعة سنويا وبما يكفل توفير المعلومات الموثوق بها بطريقة عادلة لكل من المساهمين وكافة الأطراف من أصحاب المصالح فى الوقت المناسب، كما أكدت على أن هؤلاء المراجعين يجب أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين وأن يؤدوا أعمالهم طبقا لما تقتضيه العناية المهنية المعتادة. هذا بالإضافة إلى استكمال إطار حوكمة الشركات بنشر المعلومات المتعلقة بالتحليلات والتنبؤات التى تتم عن طريق المحللين وشركات المعلومات ومؤسسات التقييم والتصنيف.

٥/٢/٢ مسئوليات مجلس الادارة Board Responsibilities

فى إطار حوكمة الشركات ينبغى أن يعمل أعضاء مجلس الإداره على أساس من المعلومات الكاملة. مع بذل العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل منفعة ممكنة للشركة والمساهمين، كما يجب أن تتم معاملة كافة فئات

المساهمين بطريقة عادلة. وينبغى على مجلس الادارة تطبيق معايير أخلاقية عالية تأخذ فى الاعتبار مصالح واهتمامات الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح بخلاف المساهمين. كما يقوم مجلس الادارة بوضع الخطط الاستراتيجية للشركة وتحديد أهدافها والاشراف على تنفيذ موازناتها وخطط العمل السنوية، وما إلى ذلك. ويشرف مجلس الادارة على ممارسات أساليب وقواعد حوكمة الشركة، وإجراء التغييرات المناسبة كلما كان ذلك ضرورياً. كما يقوم المجلس باختيار المديرين التنفيذيين بالشركة، وتحديد مكافآتهم ومرتباتهم والاشراف عليهم وتبديل مناصبهم أو استبدالهم. مع مراعاة التناسب بين مكافآت أعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين ومصالح الشركة والمساهمين. كذلك يجب أن يضمن مجلس الادارة الشفافية فى ترشيح وانتخاب المجلس ذاته والتى يجب أن تتم بشكل رسمى، كما يراقب أى تعارض محتمل بين مصالح أحد أعضاء مجلس الادارة والمساهمين. كما يجب أن يضمن المجلس أمانة حسابات الشركة وسلامة الطريقة التى تعد بها القوائم المالية بما فى ذلك أداء المراجعة المستقلة والالتزام بالمعايير والقوانين ذات الصلة والاشراف على عمليات الافصاح وتوصيل المعلومات لكافة الأطراف ذات الصلة. كما ينبغى على مجلس الادارة عند تكوين لجان تابعة للمجلس، أن يحدد بشكل واضح تشكيلها وصلاحيتها وإجراءات عملها، ويدخل فى نطاق مسئوليات مجلس الادارة أن يكون لديه القدرة على إدارة شئون الشركة بشكل مستقل عن إدارتها التنفيذية، وأن يكون لدى أعضاءه القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.

٣/٢ دراسة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE 2002)*

أوضحت الدراسة أن حوكمة الشركات المساهمة تهدف إلى تحقيق الشفافية وإمكانية مساءلة إدارات تلك الشركات، ولتحقيق ذلك ينبغى توافر الاشتراطات التالية:

- انتخاب المساهمين للمديرين الذين يمثلونهم فى مجلس الادارة.
- اتخاذ القرارات داخل مجلس الادارة عن طريق التصويت مع تبنى قرار الأغلبية.
- اتخاذ القرارات بطريقة تتسم بالشفافية حتى يتمكن المساهمون وغيرهم من مساءلة الادارة.
- تبنى الشركة لمعايير عالية الجودة للمحاسبة وتوفير المعلومات حتى تتمكن كافة الأطراف الداخلية والخارجية من اتخاذ القرارات الملائمة.
- التزام الشركة فى وضع سياساتها وممارسة أنشطتها بالقوانين الوطنية.

وأوضحت الدراسة ذاتها أن أهم نتائج التطبيق السليم لنظام حوكمة الشركات المساهمة يمكن أن يتمثل فى تخفيض المخاطر، وتحسين جودة الأداء، وزيادة فرص الوصول إلى أسواق رأس المال، وتحسين قدرات الشركات على تسويق منتجاتها، وتحقيق الشفافية والقابلية للمحاسبة عن المسئولية الاجتماعية.

---

* هذه الدراسة ودراسات أخرى فى مجال حوكمة الشركات لمركز المشروعات الدولية الخاصة متاحة على الموقع :

استهدفت الدراسة تقديم مرشدات لتحسين نظام حوكمة الشركات المساهمة، أوضحت الدراسة أن التطبيق الأمثل لنظام حوكمة الشركات المساهمة يتطلب مايلى:

- الفصل بين عضوية كل من مجلس الادارة والادارة التنفيذية العليا.
- توفير وسائل اتصال ومشاركة فعالة بين كل من مجلس الادارة والمراجع الخارجى وإدارة المراجعة الداخلية.
- أن يتمثل الهدف الرئيسى لمجلس إدارة الشركة المساهمة فى حماية حقوق حملة الأسهم وكذا حقوق كافة الأطراف من ذوى المصالح ذات الصلة بالشركة.
- أن يدخل ضمن مسئوليات مجلس الادارة مراقبة أعمال المديرين التنفيذيين بالشركة، والاشراف على تنفيذ استراتيجيات الشركة، والرقابة على كافة أنواع المخاطر القائمة والمحتملة، والرقابة على كفاءة تطبيق ومدى الالتزام بقواعد حوكمة الشركات المساهمة.
- أن يكون المديرين التنفيذيين للشركة مستقلين ومتفرغين تماماً للوفاء بمسئولياتهم الوظيفية.
- أن يتوفر لدى المديرين التنفيذيين الخبرات الكافية فى مجال تخصصهم لكى يتمكنوا من انجاز مهام مسئولياتهم بالجودة المناسبة.
- أن يفصح مجلس الادارة عن كافة الأنشطة والصفقات التى يقوم بها بأسلوب يتسم بالشفافية والملائمة.
- أن يتم تشكيل لجان المراجعة من الأعضاء المستقلين ، أى من غير أعضاء مجلس الاداره التنفيذيين، أو ممن يقومون بأعمال فنية أو إدارية بالشركة.
- العمل على توفير الكفاءة والاستقلالية لاداره المراجعة الداخلية ويتحقق ذلك بتبعتها المباشرة للجنة المراجعة بالشركة.
- وجود برنامج منتظم لاجتماعات مجلس الادارة، بحيث تتم الاجتماعات بصورة دورية ومنتظمة وعلى فترات متقاربة، مع وجود قنوات اتصال فعالة. تمكن أعضاء مجلس الادارة من الحصول على كافة المعلومات المطلوبة، والاتصال بكافة العاملين بالشركة فى الوقت المناسب.

من استعراض أهم الجهود الجماعية أو المنظمة التى بذلت فى مجال حوكمة الشركات يمكن إبداء الملاحظات التالية:

- تعتبر دراسة منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD 1999) من الدراسات المحورية، والتى وفرت مبادىء أساسية لحوكمة الشركات المساهمة، اعتمدت عليها العديد من الدراسات التالية فى تطوير عناصر وأركان منظومة حوكمة الشركات. ورغم تركيز مبادىء المنظمة على الشركات المسجلة فى البورصة، إلا أن هذه المبادىء تنطبق أيضا على الشركات غير المسجلة فى البورصة والتى يرتفع عددها وحجم استثماراتها بشكل كبير، خاصة فى الدول النامية، كما هو الحال فى مصر، حيث تنتشر الشركات العائلية التى لاتتداول أسهمها فى البورصة.

- ركزت غالبية الجهود فى مجال حوكمة الشركات على العديد من الجوانب التى تمس عمل المراجع الخارجى بشكل كبير، مثل تحديد مسئوليات معينه لمجلس الادارة تجاهه، وأهمية تأسيس لجان مراجعة من أعضاء مستقلين، وإبراز الدور المنوط بادارة المراجعة الداخلية فى مجال حوكمة الشركات، ومع ذلك لم يتم اعتبار المراجعين الخارجين أحد أصحاب المصالح المرتبطة بالشركة، واستتبع ذلك عدم التركيز على دورهم الهام فى نجاح منظومة حوكمة الشركات المساهمة.
- اتفقت غالبية الجهود فى مجال حوكمة الشركات على وجود دور لمراجع الحسابات المستقل فى تطبيق أساليب حوكمة الشركات، إلا أن الاشارات لهذا الدور لم تتعد الدور التقليدى المعروف لمراجع الحسابات فى قوانين الشركات المساهمة فى معظم الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ولم تركز على الدور الفاعل للمراجع فى تطبيق وتقييم مدى التزام الشركات المساهمة بقواعد حوكمة الشركات المساهمة.

٣- تجربة حوكمة الشركات المساهمة فى مصر

تم الإنتهاء فى عام ٢٠٠١ من إعداد أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات المساهمة فى مصر. وقد قام به مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالتعاون مع البنك الدولى ووزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصتى الأوراق المالية، وشارك فيه العديد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين (عبد الشهيد ٢٠٠١ ، أبو العطا ٢٠٠٣)، وقد خلص التقرير إلى أن مفهوم ومبادىء حوكمة الشركات المساهمة فى مصر يتواجد فى نسيج عدد من القوانين ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها مثل قوانين سوق رأس المال والشركات والاستثمار وقطاع الأعمال العام والتسوية والايداع والحفظ المركزى.

وأوضح التقرير جانب من الممارسات الايجابية لحوكمة الشركات فى مصر، والتى يتمثل أهمها فى كفالة القانون للحقوق الأساسية لحمله الأسهم، كالمشاركة فى توزيع الأرباح، والتصويت فى الجمعية العامة، والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة. وما إلى ذلك، بالإضافة إلى حماية القانون أيضا لحقوق بعض أصحاب المصالح مثل حملة السندات والمقرضين والعاملين، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة تتسق مع معايير المحاسبة الدولية. أما الممارسات السلبية لأساليب الحوكمة، والتى تحتاج لتدعيم، فقد تمثلت فى عدم الافصاح عن هياكل الملكية الصريحة أو المستترة أو المتداخلة، ومكافآت أعضاء مجلس الادارة، وعدم الافصاح عن المعلومات غير المالية، مثل عوامل المخاطرة المحتملة، كما أن هناك حاجة لتدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة، وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم (أبو العطا ٢٠٠٣).

وفى دراسة حديثة (فوزى ٢٠٠٣) قام بها المركز المصرى للدراسات الاقتصادية (ECES) استهدفت تقييم قواعد حوكمة الشركات فى مصر وفقاً لمبادىء حوكمة الشركات الخمس التى وضعتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) عام ١٩٩٩، والتى سبق تناولها، تمكنت من خلال نتائج هذه الدراسة ترتيب

المبادىء الخمسة لحوكمة الشركات المساهمة فى مصر تنازلياً وفقاً لدرجة اتساقها مع المبادىء الدولية للحوكمة كما يلى: دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات، ثم المعاملة المتساوية لجميع المساهمين، ثم حقوق المساهمين، ثم الافصاح والشفافية، وأخيرا مسئوليات مجلس الادارة. وأشارت الدراسة إلى بعض الاجراءات التى أدت إلى تحسن التقييم الاجمالى لمبادىء حوكمة الشركات فى مصر ومنها، إصدار قواعد القيد والافصاح الجديدة، والتى استحدثت معايير جديدة للقيد تمثلت فى الربحية وعدد المساهمين والحد الأدنى لرأس المال. وبما يتفق مع المعايير الدولية، كما تم تطوير قواعد الافصاح، وإلزام الشركات بتكوين لجان للمراجعة، وتعيين مسئول عن العلاقات مع المستثمرين، وإنشاء صندوق ضمان التسويات ، والسماح بإدخال نظام التصويت بالبريد العادى والالكترونى. وانتهت الدراسة إلى تحديد بعض القواعد التى تحتاج إلى مزيد من التعزيز من أهمها حقوق الأقلية، وضمان قيام مجلس الادارة بمسئولياته، وإحكام الرقابة عليه، والاهتمام بالافصاح عن هيكل الملكية.

وبالإستفادة من نتائج الدراسة الشاملة التى قام بها المركز المصرى للدراسات الاقتصادية ECES (فوزى ٢٠٠٣)، ودراسة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE 2004) ومن خلال مراجعة قانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنه ١٩٩٢، وقانون الشركات رقم ١٥٩ لسنه ١٩٨١، والقوانين الأخرى ذات الصلة، وكذلك متابعة أحدث التعديلات فيما يتعلق بقواعد القيد والافصاح للشركات المسجلة فى البورصة. أمكن استخلاص أهم المستحدثات فيما يتعلق بقواعد حوكمة الشركات المساهمة فى مصر طبقا للمبادىء الخمس لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD والتى يلخصها ملحق الدراسة رقم (٢).

٤- منظومة حوكمة الشركات المساهمة

من استقراء وتحليل أهم الجهود البحثية التى تمت فى مجال حوكمة الشركات، يزعم الباحث بأن منظومة حوكمة الشركات المساهمة ترتكز على أربعة أركان رئيسية وهى لجان المراجعة، وإدارة المراجعة الداخلية، ومجلس الادارة، والمراجعة الخارجية. حيث تلعب الأركان الثلاثة الأولى دورا أساسيا وهاما فى إنجاز أهداف الركن الرابع وهو المراجعة الخارجية. كما أن للمراجعة الخارجية دورها الهام والمؤثر فى تفعيل وتعزيز المنظومة بأكملها. تأسيسا على ذلك وبعد استهلال هذا القسم بنظرة سريعة على حوكمة الشركات من الناحية الفلسفية، يتم تناول الأركان المقترحة لمنظومة الحوكمة، وذلك بما يساعد على استخلاص فروض الدراسة تمهيدا لاختبارها من خلال الدراسة الميدانية.

١/٤ حوكمة الشركات: نظرة فلسفية

قدم الباحثون وجهات نظر مختلفة بشأن حوكمة الشركات. إحدى وجهات النظر هذه وجدت بشكل كبير فى أدب المحاسبة والتمويل ، وتعتمد بصفة أساسية على نظرية الوكالة agency theory والتى تفترض أن المديرين يتصرفون دائما بالطريقة التى تعظم من مصالحهم الذاتية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح المساهمين، ومن خلال نظرية الوكالة يعتمد مفهوم حوكمة الشركات بصفة رئيسية على وجود آليات

تعاقدية ـــ من خلال تصميم عقود حوافز للادارة تربط بين مصالح كل من المـــديرين والمســـاهمين ـــ بهـــدف التحكم فى سلوك المديرين وترشيده (Bathala & Rao 1995, Core et al 1999). ويتركز محور نظرية الوكالة فى أن هؤلاء الذين يؤدون وظيفة الرقابة وهم أعضاء مجلس الادارة، يجب أن يكونـــوا مســـتقلين عـــن هؤلاء الذين يكونون محلا للمراقبة وهم المديرون أو الادارة التنفيذية، وبالتالى فان الخصائص الأساسية المرغوب توافرها فى أعضاء مجلس الادارة فى ظل منظور نظرية الوكالة هي أن يكونوا مستقلين عن الادارة ولديهم الخبرة والمهارة الكافية فى أداء مهام الرقابة والمتابعة (Cohen & Hanno 2000).

وهناك وجهة نظر أخرى فى حوكمة الشركات مستقاة من أدب الادارة، وتعتمد على فكرة التبعية لمن يسيطر على الموارد dependence resource ، حيث ينظر للادارة كونها تعتمد بصفة أساسية على مجلـــس الادارة فى التعامل مع المعلومات النادرة والموارد الأخرى، بالإضافة إلى المساعدة فى تحديد الخط الاســـتراتيجى للشركة، وفى ظل هذه النظرة، يتحول الدور الرئيسى لمجلس الادارة من كونه مراقب، كما هو الحال فى نظرية الوكالة، إلى التصرف كمتعاون مع المديرين فى وضع السياسات والاستراتيجيات، وبالتـــالى فـــان الخصـــائص الأساسية المهمة والمرغوبة فى أعضاء مجلس الادارة هى توافر الخبرة الصناعية والمعرفة والقدرة على التعامل مـــع الموارد الداخلية والخارجية (Williamson, 1999 Cohen & Hanno 2000).

أما النظرة الثالثة لحوكمة الشركات، فهى على العكس من وجهتى النظر السابقة حيث تنظر لآليـــات حوكمة الشركات باعتبارها غير فعالة ورمزية فى إنجاز وظيفة الرقابة، وأنها مجرد إزعاج أو مضايقه للادارة دون وضعها تحت إشراف فعلى، وأن واقع الأمر يقضى بأن مجلس الإدارة يختار أصدقاؤه ليكونوا أعضـــاء فى الادارة العليا. أكثر من اختيار مديرين يتمتعون بالاستقلال الذهنى، ومن ثم فان أعضاء مجلس الادارة يعتبرون مشاركين سلبيين فى عملية حوكمة الشركات، ويقتصر دورهم فى إقرار والتصديق علـــى قـــرارات وتصـــرفات الادارة وتحديد حوافزها. وأكثر من ذلك ربما يكونوا تابعين لادارة الشركة فيما يتعلق بالمعلومـــات الخاصـــة بالمنشـــأة والصناعة التى تنتمى لها (Kosnick 1987, Cohen & Hanno 2000).

الملاحظة الأساسية هنا على وجهات النظر السابقة بشأن حوكمة الشركات تتلخص فى التركيز علـــى مجموعتين فقط من أصحاب المصالح وهما مجلس الادارة وإدارة المنشأة وتجاهل أحد أهم أصحاب المصالح وهـــم المساهمين والتى يفترض أن آليات حوكمة الشركات تصمم بصفة أساسية لحماية وتعظيم منافعهم الذاتية. هـــذا بالإضافة إلى أن أصحاب المصالح الأخرى، بما فيهم المراجعون والمجتمع ككل، فى غياب تام من وجهات النظـــر المشار إليها. والتى يفترض أن لها دورها الهام الذى يمكن أن تلعبه فى حوكمة الشركات.

وتتناول الأجزاء التالية تباعاً الأركان المقترحة لمنظومة حوكمة الشركات المساهمة. والتى تساعد على تقليل فرص إرتكاب الأخطاء والمخالفات المالية، والفساد المالى والإدارى.

٢/٤ لجنة المراجعة

١/٢/٤ أهمية وجود لجان المراجعة

زاد الاهتمام بشكل كبير فى السنوات الأخيرة بضرورة وجود لجان للمراجعة، وبشكل خاص، فى الشركات المساهمة، وقد ألزمت العديد من الدول الشركات المسجلة فى البورصة ـ ومن بينها مصر ـ بتأسيس هذه اللجان . فقد وجدت لجان المراجعة منذ وقت مبكر وكانت شرطاً للتسجيل فى بورصة نيويورك فى الثمانينيات، مع اشتراط أن يكون غالبية أعضاؤها من الأعضاء المستقلين عن الشركة، كما وجدت فى العديد من الدول الأوروبية والاسكندنافية التى لديها مجالس إشرافية **Supervisory Boards** وتعد تقارير عن أعضائها وتظهر فى تقاريرها السنوية.

فقد أكد تقرير (**Cadbury 1992**) على وجوب تشكيل لجان للمراجعة لضمان الاحتفاظ بموضوعية العلاقة بين المراجعين والادارة، وأن المراجعين قادرين على التعبير عن وجهات نظرهم باستقلالية فى حالة حدوث اختلافات فى الآراء مع الادارة.

ويضيف (**Ezzamel, et al 1996**) بأن لجان المراجعة تعد بمثابة سقف أمان هام لاستقلال المراجع الخارجى وموضوعيته. ويجب أن يكون لها دور رئيسى فيما يقدمه المراجعون الخارجيون من خدمات. وبشكل خاص مايتعلق منها بالخدمات الأخرى المقدمة بخلاف خدمات المراجعة. حيث كما يعتقد **Ezzamel, et al** فان وجود لجان المراجعة يخفض من احتمال تأثر الجهود المبذولة من جانب المراجعين، بمستوى الأتعاب التى يحصلون عليها من الخدمات التى يقدمونها للشركة بخلاف خدمات المراجعة، حيث يدعم وجود هذه اللجان رغبة المراجعين فى التقرير عن مجالات عدم الالتزام من جانب العميل.

وكما هو فى رأى (**Hemraj 2003**) فإن الغرض الرئيسى لتأسيس لجان المراجعة هو مساعدة أعضاء مجلس الاداره فى أداء وظائفهم بكفاءة وبشكل خاص فى الوفاء بمسئولياتهم المالية، وتعزيز وضعهم الاستقلالى، وزيادة الثقة فى مصداقية وموضوعية المعلومات المالية المنشورة، كما تساعد لجان المراجعة فى الترويج لسياسات وخطط الشركة طويلة الأجل. وتعزيز استقلالية المراجع. وبطبيعة الحال فان وجود تقارير منفصلة عن أنشطة لجنة المراجعة مدعمة بتبريرات منطقية يضيف مصداقية وتطمين للمساهمين.

و تجدر الاشارة فى هذا الصدد إلى أن المهم هو فعالية تلك اللجان وليس وجودها فقط، ففى ضوء الفضائح المالية للشركات الكبرى فى المملكة المتحدة على سبيل المثال، تبين أن شركات مثل **Guinness, BCCI** كان لديها لجان مراجعة ولكنها فشلت فى القيام بالرقابة الفعالة على الادارة . وتبين أن السبب أن هذه اللجان كانت ضعيفة، حيث أن سلطاتها وقدرتها على الالزام كانت تتحدد بناء على رغبة الأعضاء التنفيذيين فى مجلس الادارة، الذين يمكنهم تعيين أو عزل أعضاء لجنة المراجعة. كذلك تبين أن الشركات التى فشلت فى الولايات المتحدة فى العقدين الأخيرين كان لديها لجان مراجعة، ولم تتمكن من كشف أساليب احتيال