الفصل الأول
مفهوم حوكمة الشركات

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين اعترافاً متزايداً بأهمية الضبط المؤسسي أو حوكمة الشركات في تأكيد سلامة التقارير المالية ومنع وقوع الغش والاحتيال، وتعمل المراجعة كوسيلة تأكيد ومراقبة، وتعتبر جزءاً مهماً من منظومة الضبط المؤسسي.

من المعلوم إن الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات) من القضايا الهامة التي تحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين والجمعيات المهنية للمحاسبين والمراجعة بصفة عامة ومن جانب منشآت العمال بصفة خاصة، وذلك بعد سلسلة الانهيارات التي حدثت في كثير من الدول في العالم وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية والتي أدت إلي إفلاس عدد كبير من الشركات الكبرى.

لا شك إن أهداف ومبادئ الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات) تهدف إلى تحقيق مستوى أداء مرتفع وتحقيق التوازن المناسب في مستويات الأداء والتأكيد على التكامل بين آليات وحوكمة الشركات ولترسيخ مفهوم الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات) سيتم التركيز على:

أولاً: ماهية وأهمية وأهداف الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات)

ثانياً: مبادئ وآليات ومحددات ومرتكزات الضبط المؤسسي

طبيعة مفهوم حوكمة الشركات:

الشركة عرفها الناس منذ القدم لحاجتهم إليها واضطرارهم للتعامل بها كنوع من أنواع العقود التي نشأت مع وجود الإنسان وقد تكون هناك أنواع من الشركات بعضا قديم وبعضها حديث وذلك تبعاً للتطور الاقتصادي وتقدم الصناعة فالعرب عرفوا بعض أنواع الشركات وتعاملوا بها فلما جاء الإسلام شرع منها ما كان موافقاً لنظرية الحياة وأقر الصحابة على تعاملهم بها. ومع تطور الحياة الاقتصادية في العصور الحديثة ومع تقدم المخترعات والكشوفات، توسعت شركات كانت موجودة واستحدثت شركات لم تكن موجودة فأصبح الناس يتعاملون بأنواع كثيرة من أنواع الشركات[1].

(١) د. عبد العزيز عزت الخياط،الشركات في الشريعة الإسلامية والقانوني الوصفي، عمان: دار البشير، ص:٥.

وقد جاء الاستخدام الأول لهذا المصطلح من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وهو يعني أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة.

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح وذلك نسبةً لتداخله مع العديد من الجوانب الاقتصادية والإدارية والقانونية والاجتماعية.

ومن التعريفات التي وردت في هذا المصطلح ما يلي:

- تعرف مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.
- كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادية بأنها" مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة السهم وغيرهم من المساهمين.
- أيضاً عُرفت الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية"[١].
- أيضاً عرفت الحوكمة بأنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة الفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة"[٢].
- وهنالك من يعرفها بأنها مجموعة من القواعد التي تستخدم لإدارة الشركات من الداخل ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق التي عليها للمساهمين.
- أيضاً عرفت الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركات من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى[٣]..
- كذلك عرفت الحوكمة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركة ومساهميها وأصحاب المصالح فيها وذلك من

---

(١) محمد حسن يوسف، حوكمة الشركات، (الإسكندرية:الدار الجامعية، ٢٠٠٦م،ص:٧).
(٢) د. بابكر مبارك عثمان، حوكمة الشركات (الرياض:دارا لمريخ للنشر، ٢٠٠٣م،ص١٢).
(٣) د. طارق عبد العال حماد. حوكمة الشركات (الإسكندرية: الدار الجامعية،٢٠٠٥م،ص٣).

خلال الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شئون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة[1].

أولاً: تعريف الضبط المؤسسي:

دفعت ضغوط العولمة والأزمات إلى ضرورة وجود مجموعة من الضوابط الأخلاقية والأعراف والمبادئ المهنية التي تدعم تحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات المالية والتي يحتاجها عالم المال والاستثمار، لذلك تزايد الاهتمام بمفهوم الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات) وحرصت العديد من المؤسسات والهيئات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ومن هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمات التعاون الاقتصادي والتنمية، وأشارت إلى مدى وأهمية تأثير مفهوم الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات) في النواحي الاقتصادية والاجتماعية.

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والمحللين والقانونيين وهذا ما أكدته موسوعة Corporate governance encyclopaedia من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم ويرجع هذا إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل[2].

أما على المستوى المحلى والإقليمي لم يتم التوصل إلى ترجمة محددة لمصطلح corporate governance باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات) وهناك استخدام لمصطلح حاكمية الشركات، توجيه

---

(١) محمد حسن يوسف، (مرجع سابق، ص٩).

(٢) نرمين أبو العطا: حوكمة الشركات سبل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، غرفة التجارة الأمريكية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن ٢٠٠٤، ص١.

الشركات أو الشركات الرشيدة ولفظ الحوكمة هو الاكثر شيوعاً انتشاراً لأنه يتماشى مع لفظ العولمة والخصخصة[1]. وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في العديد من الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي نظراً لارتباطها بالعديد من الأبعاد التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأيضاً لارتباطها بالعديد من المجالات والأطراف المختلفة كمجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح.

مفهوم (حوكمة الشركات) يشير إلى مجموعة من القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المنشأة من ناحية وحملة الأسهم والمصالح من ناحية أخرى، وبشكل أكثر تحديداً يقدم هذا الاصطلاح إجابات لعدة تساؤلات من أهمها: كيف يضمن المساهمين ألا تسئ الإدارة استغلال أموالهم؟ وكيف يتأكد المساهمين بأن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية السهم بالمنشأة في الأجل الطويل؟ وكيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟ هناك عدة مفاهيم وتعريفات للحوكمة في أبسط صورها تعنى الحوكمة أو الضبط كيف تدار الشركات وتراقب.

يعرف الضبط المؤسسي على أنه (مفهوم يشير إلى توفير الإجراءات الحاكمة لضمان سير عمل الشركات على وجه أفضل والتي من خلالها يتم حماية وضمان أموال المساهمين وحماية أصحاب المصلحة وذوي الاهتمام من دائنين ومقرضين وموظفين، ويتعدى هذا المفهوم توفير عناصر الإدارة السليمة للشركات أو حتى بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات ورفع كفاءة الممارسات وإضافة الثقة للتعاملات التجارية بما يعود على الشركة بتعظيم الإيرادات وجلب المزيد من الاستثمارات الوطنية والأجنبية[2].

---

(١) الهام محمد الصحابي: دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، المؤتمر العلمي الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي في ضوء مشكلات التطبيق، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مايو ٢٠٠٨، ص ٥

(٢) عبيد سعيد المطيرى: مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة، تحديات قضايا، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤م، ص ١٠٣

عرف معهد المراجعين الداخليين IIA الحوكمة بأنها: (العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من اجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المنشأة والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنشأة من خلال أداء حوكمة الشركات في المنشأة)[1] هذا وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organization for economic cooperation and Development(OECD) تعريف لحوكمة الشركات أو الضبط المؤسسي بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات ويحدد هيكل الحوكمة والحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح.

كما انه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرار المتعلقة بشئون الشركة كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء.

كما يعرفها آخر بأنها مجموعة من العلاقات بين إدارة المنشأة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها، وهى تتضمن الهيكل الذي من خلاله وضع أهداف المنشأة والأدوات التي يتم بها تنفيذ هذه الأهداف ويتحدد بها أيضاً أسلوب متابعة الأداء [٢].

كما يعرفها آخر بأنها (مجموعة من العلاقات بين إدارة المنشأة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة وهى تتضمن الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف المنشأة والأداة التي يتم بها تنفيذ هذه الأهداف ويتحدد بها أيضاً أسلوب متابعة الأداء) [٣]. وعرفها آخر بأنها مجموعة من القواعد والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة[٤].

---

(1) Instiuteofinteranalauditorsgun199- . www.theiia@org

(٢) محمد فرح عبد الحليم، حوكمة المصارف، المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات، وأبعادها المحاسبية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٣٢٦.

(٣) محمد فرح عبد الحليم: حوكمة المصارف، المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ٢٠٠٥م، ص ٣٢٦

(٤) حاتم عثمان الياس: المؤسسات المالية وحوكمة الشركات، مؤتمر حوكمة الشركات السودانية، برج الفاتح، الخرطوم، أكتوبر ٢٠٠٩، ص٢

وعرفت أيضاً بأنها تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل[1].

من التعريفات السابقة يلاحظ الباحث إن هنالك عدة تعريفات صدرت من عدة جهات تحاول شرح مفهوم الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات) رغم أنها لا تبدو متفقة في ظاهرها إلا إن جلها يركز على تحسين الأداء المستمر للمنشأة وزيادة قدرتها التنافسية وقيمتها الاقتصادية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تعنى الحوكمة، وما تقتضيه من تقديم النصح والإرشاد والتوجيه، وحسن الحكم على الأشياء، كما تعنى الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم وتتحكم بالسلوك، وتضع الموازين والمقاييس والقياس وفق مؤشرات عامة وعادلة ومنضبطة.
- تعي استقلالية سلطة الموافقة والإقرار ومنح شهادات الإبراء والبراءة والحكم على نتائج الأعمال، كما تعنى أيضاً سلطة التدخل للحد من الممارسات الخاطئة.
- مجموعة الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنشآت
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.

مما سبق يصل الباحث إلى تعريف حوكمة الشركات بأنها عبارة عن مجموعة من الآليات والقوانين والإجراءات والنظم التي تتضمن كل من الشفافية والعدالة. وذلك بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتحقيق الانضباط المالي والإداري وذلك من خلال التطبيق الكفء والفعال للقوانين واللوائح والمعايير المحاسبية ومعايير المراجعة الداخلية والخارجية ورقابة الجودة لتحقيق أفضل المنافع الممكنة لكافة الأطراف ذوى المصلحة والمجتمع ككل.

---

(١) جون د. سوليفان: المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، مركز المشروعات الدولية الخاصة، أغسطس ٢٠٠٨م، ص١٠

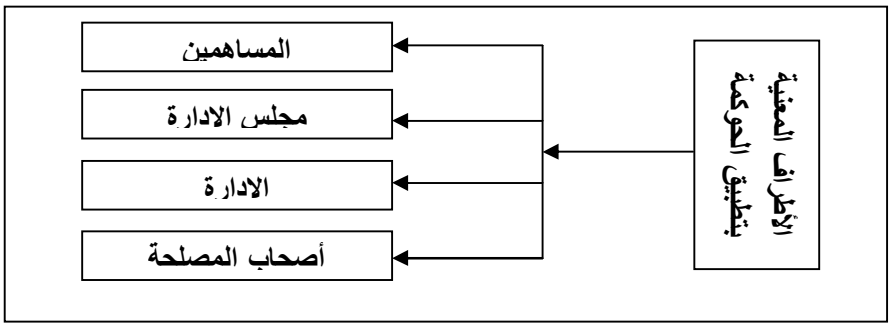
من خلال التعريفات السابقة التي وردت عن حوكمة الشركات يلاحظ ما يلي:

- أن حوكمة الشركات تمثل نظام محدد يستخدم لإدارة الشركات بصورة جيدة تخدم جميع الأطراف ذات المصلحة في الشركة.
- أن الحوكمة هي نظام يعمل على توجيه أعمل المنظمة ومراقبتها وتطبيق معايير المسئولية والنزاهة والشفافية.
- إن الحوكمة هي عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة من القوانين يتم تطبيقه بغرض تحقيق التميز في أداء الشركات.
- أن الحوكمة هي مجموعة قوانين تستخدم لتوجيه مجلس الإدارة للقيام بعملية إشراف وحماية المصالح والحقوق للمساهمين.
- إن الحوكمة هي مجموعة العلاقات تربط الأطراف المختلفة في الشركة بغرض تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية بالشركة وتحقيق الفائدة للمساهمين في الحاضر والمستقبل.
- وأخيراً أن مفهوم حوكمة الشركات في القضاء على التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالشركة سواء من داخلها أو من خارجها وذلك عن طريق الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء سلطات أوسع للفئات الأخرى خاصة للمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح.

مما سبق يتضح أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات.

والشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: محمد حسن يوسف، حوكمة الشركات، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٦م.

ويمكن توضيح هذه الأطراف في الأتي:

المساهمين:

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

مجلس الإدارة:

وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أداءهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

الإدارة:

وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية وتقدي التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان مثلاً الدائنون يهتمون بقدرة الشركة على السداد في حيث يهتم العمال والموظفين على قدرة الشركة على الاستمرارية[1].

أسباب ظهور حوكمة الشركات:

هناك عدد من العوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية وساهمت في الخروج بمفهوم حوكمة الشركات منها:

(١) د. سمية فوزي، حوكمة الشركات، (الإسكندرية:الدار الجامعية، ٢٠٠١م، ص٧٠).

منع انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام ١٩٩٧م وأخذ العالم ينظر بنظرة جديدة إلى حوكمة الشركات والأزمة المالية المشار إليها وقد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحوكمة[١]..

وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال والحكومة وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين لهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.

مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية مثل"إيرون" وغيرها بدأ الحديث عن حوكمة الشركات حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاص بالمراجعة والمحاسبة وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام.

زادت حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات وممارسات الشركات متعددة الجنسية في اقتصاديات العولمة حيث تقوم بالاندماج بين الشركات من اجل السيطرة على الأسواق العالمية فرغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسية فهناك ١٠٠ شركة فقط هي التي تسيطر مقدرات التجارة على مستوى العالم من خلال ممارستها الاحتكارية.

تتلخص أهم مبررات ظهور حوكمة الشركات في عدم الإفصاح الكامل والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية والمحاسبية للعديد من الشركات والوحدات الاقتصادية خاصة في أسواق رأس المال وحرص الإدارة في كثير من الأحيان على عدم معرفة المساهمين بكثير من أنشطتها وإخفاء الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة واكتشاف تلاعب الشركات في قوائمها

(١) د. بابكر مبارك عثمان، (مرجع سبق ذكره، ص٨٩).

المالية واكتشاف أخطاء في إعلانات الأرباح وأزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال وضبط العلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة وعدم الثقة في بعض أعضاء مجالس الإدارات والمسئولين التنفيذيين لبعض الشركات[١]..

ثانياً: أهمية الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات):

حظيت (حوكمة الشركات) (Corporate Governance) بالاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة لحالات الفشل الإداري والمالي التي حظيت بها العديد من دول العالم[٢]، ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي تبين إن انعدام أسلوب الضبط المؤسسي يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كان مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضل مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين وعموم الجمهور[٣].

وعلى هذا فإن الشركات بل والدول التي تضعف فيها أساليب الضبط المؤسسي أكثر عرضة للفضائح والأزمات المالية لهذا يعد الضبط المؤسسي من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة والوفاء بالالتزامات والتعهدات لضمان تحقيق الشركات لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، ويمكن تلخيص أهمية الضبط المؤسسي في النقاط التالية[٤]:

١. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المنشآت والدولة.

---

(١) د. محمد محمود أحمد صابر، معايير المراجعة العامة وآليات أساسية وفعالة في حوكمة الشركات، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٥م، (ص٢٧).

(٢) مركز المشروعات الدولية الخاصة، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح: واشنطن غرفة التجارة ٢٠٠٨م، ص ٤.

(٣) محمد عبد الفتاح العشماوى: آليات حوكمة الخزانة العامة، ملتقى الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الحكومية، دليل حسابات الحكومة المعاصر، الرباط، المملكة المغربية، يوليو ٢٠٠٧م، ص ١٥

(٤) أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات القاهرة، سبتمبر ٢٠٠٥، ص ٨٣

٢. تحقيق ضمان النزاهة والموضوعية والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة وانتهاء بالمديرين التنفيذيين[١].
٣. رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
٤. الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخذا القرارات.
٥. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراجعة الداخلية وتحقيق فاعلية الجودة والرقابة عليها.
٦. تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراجعي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية والنزاهة وعدم خضوعهم لأية ضغوط من أي جهة.
٧. زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.

مما سبق يتضح إن الضبط المؤسسي أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المنشأة بأسلوب علمي وعملي مما يؤدى إلى توفير اطر عامة لحماية أموال المساهمين وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب البيانات والمعلومات بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق ولأصحاب المصالح وذوى العلاقة، وأصبحت قواعد (حوكمة الشركات) في كافة أنحاء العالم أداة قوية لجذب الاستثمارات ولدفع عجلة التنمية على مستوى الدول حيث يؤدى الالتزام بمثل هذه القواعد إلى وجود أسواق تمتاز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ووجود أدوات رقابية فعالة على أداء مجالس إدارات الشركات والتي أصبحت نقطة البداية في تطبيق قواعد الضبط المؤسسي حيث اهتمت العديد من الهيئات العلمية المعنية بوضع هذه القواعد بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين.

(١) مصطفى حسن بسيونى السعدنى، مرجع سابق، ص ١٦٦

وتزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية وذلك بغرض المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية.

تتمثل أهمية حوكمة الشركات في الأتي:

- أن الشركات الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة كما أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد الذي يعمل على إعاقة النمو.
- تكتسب حوكمة الشركات أهمية حاسمة في جذب الرأسمالية الاستثمارية خاصة في الدول النامية من جراء تبنيها الأنظمة التي تفرز ثقة المستثمرين الأجانب والمحليين.
- تساهم الحوكمة المنضبطة في ضمان حقوق المساهمين في الشركات وبما يحقق دخول السيولة إلى مثل هذا النوع من الاستثمارات.
- عبر اعتماد مفاهيم الحوكمة يتهيأ المناخ لنمو وتعدد الشركات المساهمة التي تعمل في مجالات حيوية تحقق قيمة.
- ويتضح مما سبق أن لحوكمة الشركات أهمية كبيرة بالنسبة للشركات وبالنسبة للمساهمين وذلك كما يلي:

أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- تمكن من دفع الكفاءة الاقتصادية لشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.
- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم ولذلك نجد أن المستثمرين في

الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيداً قد يقوموا بالتفكير جيداً قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما يتعرضوا لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم على قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- تساهم في ضمان الحقوق لكل المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في تلك الشركات[1]..

ثالثاً: أهداف الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات):

من المعلوم إن حوكمة الشركات برزت بضرورة عملية نتيجة للخلل الذي أصاب الهياكل التنظيمية للمؤسسات التجارية والعامة والذي تفجرت عنه مشاكل تتعلق بالفساد وعدم الشفافية، وتهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة المنشأة[2]وهذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتوفير هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مما يؤدى إلى تحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ، ويمكن توضيح هذه الأهداف على النحو التالي[3]:

١. محاربة الفساد بكل صوره سواءً كان فساد مالي أو أدارى أو محاسبي أو سياسي

---

(١) د. محمد فريد العريني، حوكمة الشركات، (الإسكندرية: دار المطبوعات، ٢٠٠٢م، ص٥١).

(٢) الهام محمد الصحابي، مرجع سابق، ص ٧

(٣) عبد الله عبد اللطيف عبد الله:مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الوراق المالية، المؤتمر العلمي، الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي في ضوء مشكلات التطبيق، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مايو ٢٠٠٨م، ص ٦

٢. تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات المنشأة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
٣. تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلى والدولي
٤. تعمل على تعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها وخلق أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل وأخلاق المجتمع وآدابه ومبادئه.
٥. تجنب حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية[١].
٦. زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال، بما ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال، فضلاً عن تشغيل نظام السوق بصورة فعالة.
٧. العمل على دفع الضرر وتجنب المخاطر ومعالجة ما يحدث من مخاطر مادية أو معنوية
٨. تحسين وتطوير إدارة المنشاة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناء على أسس سليمة لأنشطة المنشأة المختلفة بما يودى إلى رفع كفاءة الأداء.
٩. تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي
١٠. تدعيم دور لجان والمراجعة في ممارسة وظيفة الرقابة على الاداء لأنشطة المنشأة المختلفة.
١١. الرقابة على الأداء بأساليب علمية.

يرى البعض إن مفهوم الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات) وما يسعى إلى تحقيقه من أهداف يعطى بعدين أساسين هما[٢]:

---

(١) إبراهيم السيد المليجى شحاتة: دراسة واختبار آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز السعودية، ٢٠٠٦من، ص ١٥

(٢) محمد عبد الفتاح: دور حوكمة الشركات في تحقيق فاعلية وكفاءة عملية المراجعة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف،كلية التجارة، العدد الرابع ٢٠٠٦، ص ٨٨٤

١. الالتزام حيث يكون الهدف هو التحقق من مواجهة وتنفيذ المتطلبات والالتزامات والسياسات التشريعية والقانونية والإدارية، بالإضافة إلى تلبية توقعات المساهمين وأصحاب المصالح بأكبر قدر من الأمانة والشفافية.
٢. الأداء وذلك باستخدام كافة الوسائل المتاحة لرفع مستوى الأداء الشامل للمنشأة والسعي لاستغلال الفرص الايجابية للمخاطر الفعلية والمتوقعة والتقليل من الآثار السلبية لهذه المخاطر.

أهداف حوكمة الشركات:

- تساعد حوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقرارات التنافسية والاستثمارات للشركات من خلال الأتي:
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- تجنب حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط في معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية.
- ضمان حقوق المساهمين من نصيب الأرباح التي يتقرر توزيعها والتصويت على قرارات الشركة وحق التصرف في الأسهم وحق طلب الإطلاع على دفاتر الشركة ووثائقها ومراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوة على أعضاء المجلس من أجل تحقيق حماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين والمستثمرين جميعاً[(١)].

مقومات حوكمة الشركات:

تمثل المقومات التالية الدعائم الأساسية التي يجب توافرها حتى يمكن الحكم بتطبيق حوكمة الشركات في الوحدة الاقتصادية وهي:

---

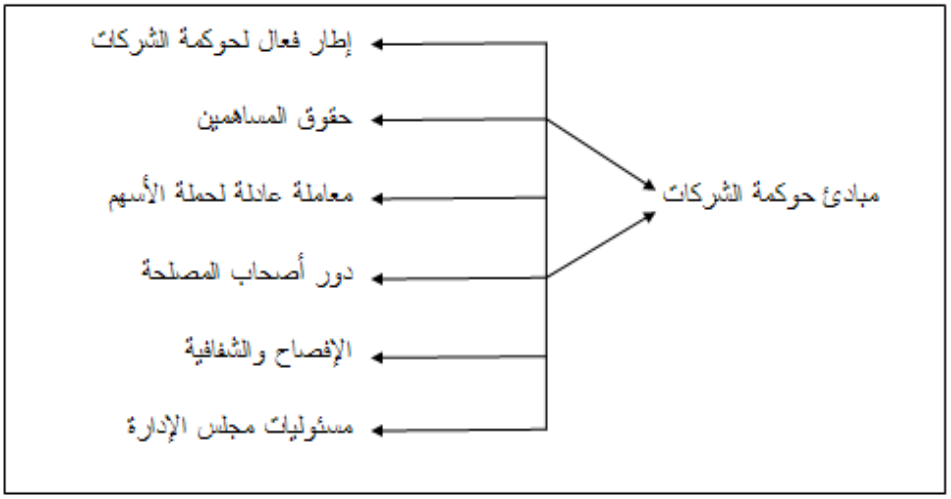
(١) د. إبراهيم السيد المليجي، حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة المراجعة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٠م،ص٤٧).

- توفير القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية.
- وجود لجان أساسية منها لجنة المراجعة تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الوحدة الاقتصادية.
- وضوح السلطات ومسئوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.
- تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية[1]..

مبادئ حوكمة الشركات:

تعرف مبادئ حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لجهة من المستثمرين وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين، الدائنين، الموردين.

تتمثل المعايير والمبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ٢٠٠٤م في ستة معايير وهي:



ويمكن توضيح المبادئ في الأتي:

ضرورة وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

(١) د. إبراهيم السيد المليجي، مرجع سابق،ص٥٢).

لابد من وجود إطار فعال لحوكمة الشركات يحقق الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات لكافة الأطراف مع ضمان الالتزام بكافة القوانين واللوائح مع ضرورة أن تتم الجهات الإشرافية بالنزاهة التي تحكمها في أداء مهامها بموضوعية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تحقق الشفافية وكافة الأطراف ذات المصلحة وفي الوقت المناسب وذلك في ظل وجود مجموعة من القوانين والتشريعات لكافة الشركات.

ضمان حقوق المساهمين:

يعتبر المستثمرين والمساهمين من المصادر الأساسية لتوفير رأس المال للشركات ويعتمد غالبيتهم على البورصة لتزويدهم بالحماية الكافية والمعلومات التي قد يكون لها تأثير على سعر التداول.

ويجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات حماية وضمان لحقوق الساهمين من ناحية الحق في الحصول على كافة المعلومات الهامة عن الشركة في الوقت المناسب وحقهم في نقل ملكية الأسهم وحقهم في حضور الجمعيات العامة للشركة العادية وغير العادية وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات للجمعية العامة للشركة.

المعاملة العادلة لجميع المساهمين:

تسعى حوكمة الشركات في جميع لإجراءات إلي تحقيق المعاملة العادلة لجميع المساهمين صغارهم وكبارهم الوطنين والأجانب بدون أي محاولة للتميز وانتهاك الحقوق.

دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة:

يقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء ويشمل ذلك الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون، أو عبر اتفاقيات متبادلة وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وبين أصحاب المصالح والتعويض عن أي أنهاك لهذه الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة على الشركة[1].

(١) د. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص ص ٨٥-٨٦.

الإفصاح والشفافية:

من أهم مبادئ الحوكمة العمل على ضمان الشفافية والإفصاح في جميع المعاملات الخاصة بالشركات ويتطلب ذلك التأكد من الالتزام بالمعايير المحاسبية والمهنية المتعارف عليها في جميع المعاملات الخاصة بالشركات منذ لحظة التأسيس وحتى أصغر الإجراءات والقرارات الإدارية المؤثرة خاصة الأمور المتعلقة بالمكافآت والتعويضات للمديرين أي ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بكل الوسائل المادية التي تتعلق بالشركة بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركات.

مسئوليات مجلس الإدارة:

تهتم حوكمة الشركات الفاعلة بتوضيح أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة ويأتي حرص الحكومة على تحقيق كفاءة وفاعلية مجالس الإدارة في الشركات على نجاح وكفاءة الممارسات الإدارية والإستراتيجية في الشركات نفسها وتشمل تلك المسئوليات هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضاءه ومهامه الأساسية وضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم ولابد من الإشارة إلى أن دور الحكومة لا يقتصر فقط على وضع القوانين والقواعد ومراقبة تنفيذها ويشمل أيضاً توفير البيئة الملائمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص بما فيهم الجمهور.[1].

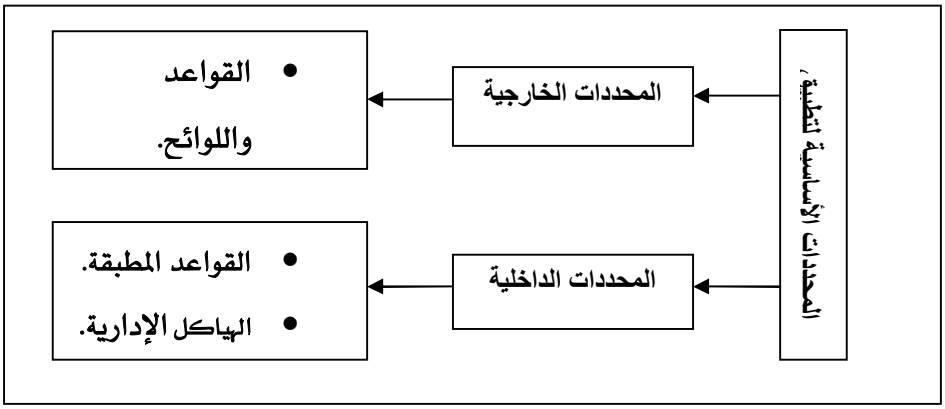
المحددات الأساسية لحوكمة الشركات:

هنالك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات وهما:المحددات الخارجية والمحددات الداخلية والشكل التالي يوضح هاتين المجموعتين:

---

(١) د. بابكر مبارك عثمان، مرجع سبق ذكره، ص١٦.

محددات حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، ٢٠٠٦م.

المجموعة الأولى: وتشمل على المحددات الخارجية:

وهذه المحددات تتمثل في البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضاً القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منح الأفكار.
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك عن طريق الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضاً وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركة.

المجموعة الثانية: وتشمل المحددات الداخلية:

وهي تشمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات التي تتضمن وضع هيكل إداري سليم يوضح كيفية اتخاذ القرارات داخل

الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعينة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل:

مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تخفيض مصالح المستثمرين على المدى الطويل[1].

متطلبات حوكمة الشركات:

تتمثل أهم آليات حوكمة الشركات في الأتي:

- ضرورة تطبيق معايير الشفافية والإفصاح على كافة الشركات التي تنشر حساباتها وقوائمها المالية للجمهور ويستلزم ذلك التطبيق السليم لكل من القوانين واللوائح التي تحدد مواصفات القوائم المالية والتقارير والتي تتضمن الإفصاح الكامل عن كل المعلومات والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلامة المركز المالي للشركة على نتيجة نشاطها والعمل على الحد من أساليب الاحتيال والفشل ومعالجة تضارب المصالح وتقديم المعلومات الكافية خاصة عن الأنشطة التي لا تظهرها القوائم المالية ومع ضرورة توافر البساطة والإيضاح الكامل من خلال تقديم كافة المعلومات في صورة سهلة ومبسطة تمكن كل المختصين وغيرهم من فهمها.
- ضرورة تطبيق معايير جيدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة تقوم على تحديد المهارات والخصائص والقرارات التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة وذلك قبل تشكيل المجلس وكذلك تحديد التأهيل العلمي ولا خبرات العلمية والعملية التي يتعين توافرها في أعضاء مجلس الإدارة.

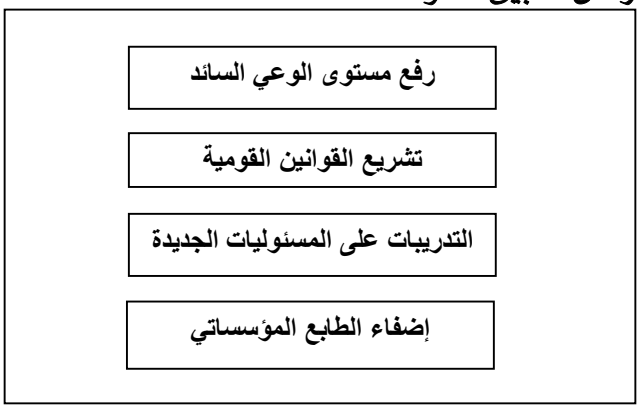
مراحل تطبيق الحوكمة:

تمر الحوكمة بأربعة مراحل ضرورية لإرساء القواعد والإجراءات والممارسة اللازمة لإرساء الحوكمة المُحكمة وهذه المراحل هي.

---

(١) د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٦م)، ص٢٠.

مراحل تطبيق الحوكمة



المصدر: قواعد وأخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م.

وهذه المراحل هي: رفع مستوى الوعي السائد:

البداية عادة تتم بدفع مستوى الوعي السائد عن مفاهيم حوكمة الشركات في البلدان الأمية ومحاولات تطبيقها في السياق العملي حيث تركز الجهود الأولية في هذا المضمار على ترشيح الإدراك لدى الحكومات والأوساط التجارية بفوائد الحكومة ومثال ذلك رفع مستوى الوعي بحوكمة الشركات بين المعارف مثلاً: العمل على تثقيف القائمين عليها بكيفية تقييم ممارسات الحكومة عندما تأخذ القرارات بشأن القروض على اعتبار أن تلك الممارسات تؤثر بصورة مباشرة على مستوى المجازفة بالتسليف والإقراض ومن ثم على أرباح المصارف ككل.

وضع القوانين القومية:

عندما يبرز الوعي في الأوساط التجارية في بلدة نامية فإنه يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك التي تشكل قضية فيما يتعلق بالمشروعات في إعداد متطلبات تطبيق مفاهيم الحوكمة، وغالباً ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادية بحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها، وخلال الانطلاق من مثل هذه القاعدة تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة فيما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية.

التدريبات على المسئوليات الجديدة:

بعد أن يتم وضع إطار المناسب للحوكمة تقع مسئوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات وأعضاء مجلس الإدارة، حيث يتعين أن يقوم قطاع الشركات بتعليم هؤلاء الأفراد كيفية أداء الأدوار كما يجب[1].

إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات:

تأتي هذه المرحلة الأخيرة عندما يتقبل الوسط التجاري في اقتصاد البلد المعينة حوكمة الشركات كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال التجارية وتكون المؤسسات التي تدعم هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص بمعاهدة القومية للمديرين وكذلك المؤسسات الحكومية كالنظام القضائي الذي يحكم في النزاعات بشكل عادل ومستقر[2].

مبادئ وآليات ومحددات ومرتكزات الضبط المؤسسي

تتضمن تلك المبادئ مجوعة من الإرشادات التي توضح كيفية تطبيق تلك المبادئ بحيث تضمن التطبيق السليم لها، هذا وقد قام مركز المشروعات الدولية الخاصة التابعة لغرفة التجارة الأمريكية بالقاهرة (CIPE) بترجمة وشرح تلك المبادئ إلى اللغة العربية وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

ينص هذا المبدأ من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشان الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات) على الآتي[3]:

أ. ينبغي على إطار حوكمة الشركات إن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافق مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، والتنفيذية مع الأخذ في الاعتبار الأتي:

---

(١) أيمان أحمد عزمي، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، (جامعة الإسكندرية: كلية التجارة، ٢٠٠٥م)، ص٤٢٥.

(٢) إيمان أحمد عزمي، مرجع سبق ذكره، ص٤٢٧.

(٣) مركز المشروعات الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن ٢٠٠٤، ص ٣

أ. ينبغي إن يتم وضع إطار حوكمة الشركات يهدف إن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها المشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

ب. ينبغي إن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

ت. ينبغي إن يكون توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محدداً بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

ث. ينبغي إن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية فضلاً عن إحكام أحكامها وقراراتها ينبغي إن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

ينبغي على إطار الحوكمة إن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم تتركز حقوق المساهمين في الشركة على موضوعات أساسية مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو الوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة والموافقة على العمليات الاستثنائية وبعض الموضوعات الأساسية الأخرى كما يحددها قانون الشركات واللوائح الداخلية للشركات ويمكن النظر إلى هذا القسم باعتباره بياناً لمعظم الحقوق الأساسية للمساهمين التي تم الاعتراف بها قانوناً في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وهناك حقوق إضافية مثل الموافقة على انتخاب المراجعين والتعيين المباشر لأعضاء مجلس الإدارة والقدرة على رهن الأسهم والموافقة على توزيعات الأرباح وتتمثل في:

١. حماية حقوق المساهمين وتسهيل ممارستهم لهذه الحقوق وتتمثل الحقوق الأساسية للمساهمين فيما يلي:

أ. الحق في تسجيل الملكية

ب. الحق في نقل الملكية

ج. الحصول على المعلومات المادية ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

د. المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

ه. انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة

و. المشاركة في أرباح الشركة

٢. حق المساهمين في المشاركة وان يحصلوا على المعلومات الكافية التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في الشركة مثل[١]:

أ. تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو غيرها من الوثائق

ب. الترخيص بإصدار أسهم أضافية

ج. العمليات الاستثنائية التي تؤدى إلى التأثير على الشركة

٣. إتاحة الفرصة للمساهمين للمشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي إن يحاط المساهمون علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الآتي[٢]:

أ. تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول الجمعية العامة وكذلك

---

(١) Organization for economic cooperation emdevlopment, Principles of corporate Governance www.oecd.org .

(٢) محمد سمير بلال، دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات، المؤتمر الخامس: حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ٢٠٠٥م، ص١٢.

بكامل المعلومات المتعلقة بالموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في تلك الاجتماعات.

ب. توفير الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية وإتاحة الفرصة لإضافة موضوعات لجدول الأعمال واقتراح الحلول وذلك وفق ضوابط معقولة.

ج. تسهيل المشاركة الفعالة في القرارات الهامة ذات العلاقة بحوكمة الشركات مثل القرارات المتعلقة بتعيين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين

د. مشاركة المساهمين سواء شخصياً أو غيابياً في التصويت في الجمعيات العامة

٤. يجب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من تحقيق درجة من السيطرة لتتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

٥. ضرورة السماح لأسواق السيطرة على الشركات التي تعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية بما يقتضى الإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم عمليات الاستحواذ والاندماج حتى يتمكن المساهمين من التعرف على حقوقهم وتفهمها، يجب إن تتسم العمليات بأسعار شفافة وفى ظل شروط عادية تحمى حقوقهم.

٦. ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وينبغي إن تكون لدى المساهمين القدرة، على التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين في الشركة كما ينبغي إن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين لجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينص المبدأ الثالث من مبادئ الضبط المؤسسي[1]:

يجب إن يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية والمساهمين الجانب وكما يجب إن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

والمقصود ليس فقط احترام حقوق المساهمين(أغلبية وأقلية محليين وأجانب بل كذلك مساعدتهم في ممارسة هذه الحقوق بفاعلية وذلك بإيصال معلومات كافية وواضحة ومفهومة لهم مع مراعاة تشجيع المساهمين بجميع فئاتهم على حضور اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين وعلى مشاركتهم في نقاش الموضوعات المالية وغير المالية التي يتضمنها تقرير مجلس الإدارة وتقرير المراجع الداخلي عن البيانات المالية وتوفير الفرص المناسبة لتقديم الاقتراحات والتوصيات بخصوص الواقع الحالي للشركة وخططها المستقبلية أيضاً) وهى[2]:

١. إن تكون ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه سيتم حمايته من إساءة الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوى النسب الحاكمة في الشركة، وان يعامل كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية وفى هذا الإطار يجب استيفاء ما يلي[3]:

أ. إن تكون لكافة الأسهم في أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة نفس الحقوق بأن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل إن يقوموا

---

(١) حسن إبراهيم صالح: إطار مقترح لتطبيق مفهوم السيطرة والتحكم في زيادة فعالية المراجعة الداخلية في قطاع البنوك التجارية في مصر، دراسة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، جامعة حلونا، كلية التجارة إدارة العمال ٢٠٠٧، ص ١٧٠

(٢) محمد مطر، عبد الناصر نور، مدى التزام الشركات المساهمة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسي، دار الأعمال المجلد الثالث العدد الأول، ٢٠٠٧م

(٣) محمد سمير بلال، مرجع سابق، ص١٥.

بالشراء وينبغي إن تكون أي تغيرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبيا نتيجة للتغير.

ب. يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وينبغي إن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

ج. لابد إن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستثمرين.

٢. ينبغي منع التداول بين الداخليين في أوسر الأشخاص ذوى الصلات الوثيقة بالشركة من التداول الشخصي الصوري.

٣. لابد إن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة إن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غر مباشر أو بالنيابة عن طرف ثالث عن أي مصلحة مادية أو عملية أو موضوع يمس الشركة بطريقة مباشرة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات (الضبط المؤسسي):

ينص المبدأ الرابع من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الآتي[١]:

(يجب إن يعترف في إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة تعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة مالياً.

بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات يجب الأخذ بها عند تطبيق المبدأ الرابع المتعلق بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح وهى:

١. يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقيات متبادلة.

---

(١) Oecd.theoecdprineipleofcorporateGovernance.2004، b14.

٢. عندما يكفل القانون حماية المصلحة ينبغي إن تكون لأصحاب المصلحة فرصة للحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
٣. ينبغي السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء ووضع تطوير آليات لتعزيز الداء من أجل مشاركة العاملين.
٤. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة بالقدر الكافي التي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب على أساس منتظم.
٥. ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك العاملين وهيئات تمثيلهم إن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية وينبغي عدم الإنقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينص هذا المبدأ على: "يجب إن يضمن إطار حوكمة الشركات القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركة"[١].

من المعلوم إن العولمة والتكنولوجيا لها تأثير بالغ في تغيير الأسواق والتنظيمات وعلى الرغم من الصعوبة في تحديد معالم الإفصاح الذي تقوم به الشركات إلا أنه يمكن القول إن الإفصاح الذي يتوفر في الوقت المناسب والذي يمكن الاعتماد عليه هو الإفصاح السليم[٢].

هنالك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق الإفصاح والشفافية وهى[٣]:

---

(١) أحمد رجب عبد الملك: دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية ــ دراسة تحليلية، مجلة كلية التجارة للبحوث العملية، جامعة الإسكندرية، مجلد رقم ٤٥، العدد ١، يناير ٢٠٠٨، ص ١٢

(٢) جريجورى جيبلهان: هل يكون الإفصاح بلا حدود، مركز المشروعات الدولية الخاصة، يناير ٢٠٠٢م، ص ٦

(٣) طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات المفاهيم والمبادئ التجارب والمتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧م، ص ٤٦

١. ينبغي إن يتضمن الإفصاح على المعلومات التالية:

أ. نتائج الأداء المالي والتشغيلي للشركة

ب. أهداف الشركة

ج. الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت

د. سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وكذلك المعلومات الخاصة بمؤهلات أعضاء مجلس الإدارة وطريقة اختيارهم ومدى استقلاليتهم عن مجلس الإدارة.

ه. العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة أو أقاربهم

و. عوامل المخاطرة المتوقعة

ز. الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين

ح. هياكل وسياسات الحوكمة وبصفة خاصة ما يحتويه اي نظام أو سياسة لحوكمة الشركات العمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

٢. يجب إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً لمستويات الجودة العالية التي تتوفر لها، مع ضرورة الإفصاح المالي وغير المالي[١].

٣. ضرورة القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفء مؤهل يستطيع إن يقدم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين لأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية الهامة.

٤. يجب إن يكون المراجعين الخارجيين قابلين للمساءلة والمحاسبة أو المساهمين وعليهم واجب بالنسبة للشركة هو إن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه الغاية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

المبدأ السادس: مسئوليات مجلس الإدارة:

ينص المبدأ السادس والأخير على الآتي:

---

(١) محمد طارق يوسف: الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية، المؤتمر العربي الأول متطلبات حوكمة الشركات أو أسواق المال العربية، شرم الشيخ سبتمبر ٢٠٠٧، ص ١١

"ينبغي في إطار حوكمة الشركات إن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة ومحاسبة الإدارة عن مسئوليتها أمام الشركة والمساهمين"[١].

يتضح إن هناك اختلاف هياكل وإجراءات مجلس الإدارة داخل أو فيما بين الدول في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ويقصد بالمبادئ إن تكون عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على هياكل مجالس الإدارة ومجلس الإدارة ليس خاضعاً للمساءلة أمام الشركة ومساهميها فحسب ولكن أيضا عليه مراعاة التعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العاملين والدائنين والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية وتعتبر مراعاة المعايير البيئية والاجتماعية.

ومن ثم يجب إن يوفر الإطار ما يلي[٢]:

١. يجب على أعضاء مجلس الإدارة إن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن نية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
٢. إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر بمختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة إن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
٣. ينبغي على مجلس الإدارة إن يطبق معايير أخلاقية عالية وأيضاً إن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.
٤. يتعين إن يتكون أعضاء مجلس الإدارة من عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال[٣].

---

(١) مركز المشروعات الدولية الخاصة: مرجع سابق، ص ١٧

(٢) إيرام ميللستاين جى دى: دليل لإرساء حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، واشنطن مركز المشروعات الدولية الخاصة ٢٠٠٣، ص ٣٦

(٣) مركز المشروعات الدولية الخاصة: تعريف استرشادي لعضو مجلس الإدارة المستقل، واشنطن، غرفة التجارة الأمريكية ٢٠٠٣، ص ١

٥. يجب إن يقوم المجلس بالوظائف التالية[١]:

أ. مراجعة إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية ووضع أهداف مراقبة التنفيذ وأداء الشركة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية وعمليات الاستحواذ والتخلي على الاستثمار.

ب.الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإدخال التعديلات إذا لزم الأمر

ج. اختيار وتحديد مكافآت ومرتبات والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة واستبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على عزل وإحلال كبار التنفيذيين.

د. مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

ه. رقابة إدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات الصلة والقرار.

٦. ينبغي على مجلس الإدارة إن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شئون الشركة في هذا المجال يجب الآتي[٢]:

أ. ينبغي إن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوى القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها وأمثلة تلك المسئوليات الرئيسية هي ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية لاستعراض عمليات التداول مع الإطراف ذات القرابة وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية لتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

---

(١) محمد سعيد بلال، مرجع سابق، ص ١٥

(٢) طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات المفاهيم والمبادئ والمتطلبات، مرجع سابق، ص ٤٧

ب. عندما يتم إنشاء لجان مجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة إن يحدد شكل جيد وأن يفصح عن صلاحيتها وتشكيلها وإجراءات عملها.

ج. ينبغي إن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.

٧. يجب إن يتاح لأعضاء مجلس الإدارة إن يقوموا بمسئوليتهم أو يتوفر لهم كافة المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب.

بعد عرض مبادئ نظم التعاون الاقتصادي والتنمية يتضح إن المبادئ الصادرة تعتبر مبادئ استرشادية بمعنى يمكن للدول التي ليست لديها قواعد للحوكمة إن تتبناها على إن تضع القواعد التفصيلية الملائمة الداخلية لها.

ومن خلال إطلاع على المبادئ الصادرة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من العام ١٩٩٩م لم تشتمل على مبدأ إطار فعال لحوكمة المنشآت الذي ينادى بضرورة وجود تنسيق بين الجهات الإشرافية المختلفة علاوة على ذلك تميزت المبادئ الصادرة بمبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين الذي يضمن الحفاظ على حقوق الأقلية على عكس تجربة المملكة المتحدة التي غضت الطرف عن حقوق الأقلية.

مرتكزات ومقومات الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات):

يقوم الضبط المؤسسي (حوكمة الشركات) على مرتكزات ومقومات أساسية هي[1]:

١. السلوك الأخلاقي: يتضمن الالتزام بالأخلاقيات الحميدة والالتزام بقواعد السلوك المهني بالإضافة إلى التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة فضلاً عن الشفافية عند تقديم المعلومات.

٢. الرقابة والمساءلة: وهى تتضمن تفعيل دور أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة بالنسبة للآتي: أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال ومصلحة الشركات والبنك المركزي بالنسبة للبنوك، أطراف رقابية مباشرة هي

(١) مصطفى نجم البشارى، مرجع سابق، ص ٢٣

المساهمين ولجنة المراجعة، المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين وأطراف أخرى مثل الموردين والعملاء والمستهلكين والموزعين والمقرضين.

٣. إدارة المخاطر: تتفرغ إلى وضع نظام إدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين أو أصحاب المصلحة.

٤. وجود قوانين وتشريعات ولوائح تتضمن أفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة الشركات وأيضا توضيح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت وحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بالإضافة إلى توضيح حقوق المجتمع على الشركة[١].

٥. وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة من أهم وظائفها الإحلال والتجديد التحسين الدائم، والتطوير المستمر، وتمتلك صلاحيات ولها حق في ممارسة دورها الرقابي على أعمال المراجع الداخلي والخارجي ومتابعة تقاريرهما.

٦. وجود رؤية واضحة تحدد معالم إستراتيجية المنشأة مع توضيح الأدوار التي تكفل تحديد هذه الرؤية وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط قصيرة وطويلة الأجل.

٧. التزام مراجع الحسابات بأخلاقيات وسلوكيات المهنة في اتخاذ القرار السليم في قبول تكليف بأعمال المراجعة والاحتفاظ بعلاقات طيبة مع زملاء المهنة وتدعيم مفهوم الاستقلال وذلك من خلال عدم أداء خدمات إدارية لعملية من شأنه إن يقلل من استقلاليته أثناء مراجعته له، فضلاً عن الارتقاء بجودة المراجعة وذلك من خلال الآتي[٢]:

أ. الوفاء بالمسئوليات القانونية والمهنية والاجتماعية

ب. بذل العناية المهنية الكافية في قبول وتخطيط وأداء أعمال المراجعة والتقرير عن نتائجها.

---

(١) محسن احمد الخضيرى: حوكمة الشركات القاهرة، مجموعة النيل العربية ٢٠٠٥، ص ١٢٣

(٢) عبد الوهاب نصر على: وشحاتة السيد شحاتة، قواعد أخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة في مواجهة الأزمات المالية ــ مدخل مصري وعربي ودولي مقارن الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٩، ص ١٤

ج. التقليل من حالات التعرض لخطر المقاضاة خاصة من جانب مستخدمي المعلومات المحاسبية.

تعتبر هذه الركائز والمقومات الضمان لتحقيق أهداف الضبط المؤسسي وتعزيز نظامها الذي يمكن من خلاله تحسين الأداء من خلال تفعيل الرقابة بشقيها الإداري والمالي لدعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال التأكيد على الشفافية ومساعدة مدراء ومجلس إدارة الشركة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة لتنفيذ خططها وبرامجها.

محددات الضبط المؤسسي:

لكي تستفيد الشركات والدول من مزايا تطبيق مفهوم الضبط المؤسسي يجب إن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الضبط المؤسسي وإن هناك مجموعة من المحددات والتي في حالة عدم توافرها فإن الحصول على مزايا الضبط المؤسسي يصبح أمراً مشكوك فيه وهى كالأتي:

١. **المحددات الخارجية:** وتمثل البيئة أو المناخ العام الذي تعمل من خلاله المنشآت والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهى عبارة عن[١]:

أ. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وسوق المال، القوانين المتعلقة بتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية.

ب. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية من هيئات سوق المال والمؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية للمحاسبين والمراجعين وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها. بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية ومدى التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية.

---

(١) الهام محمد الصحابي، مرجع سابق، ص ٧

٢. **المحددات الداخلية:** وتشمل القواعد والأسس التي تطبق داخل الشركة والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات بين الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين والتي يؤدى توافرها إلى تقنين التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

لجان المراجعة:

نبعت الحاجة إلي مراجعة عمل الغير بسبب الرقابة التي يجب أن تمارسها الحكومة على موظفيها حيث يقومون بتقييد المتحصلات والمدفوعات والاحتفاظ بالمخزون نيابة عنها، فزيادة رأس المال المستثمر في العمل التجاري أو الصناعي وظهور الملكية الجماعية له سواء في صورة شركات أشخاص أو شركات أموال التزام إسناد إدارته إلي نخبة من الإداريين ويحاسبهم في إدارتهم أصحاب رأس المال، وأصبحت هنالك حاجة ماسة إلي من يراقب هؤلاء الإداريين نيابة عن أصحاب رأس المال على أن يقدم لهم تقريراً عما تمس أثناء رقابته.

ويقصد بالمراجعة فحص المستندات والحسابات والسجلات الخاصة بالمنشأة فحصاً دقيقاً حتى يطمئن المراجع من أسس التقارير المالية سواء كانت تقريراً عن نتيجة المشروع خلال فترة زمنية أو تقريراً عن المركز المالي في نهاية فترة زمنية أو إلي تقرير آخر يظهر في صورة واضحة وحقيقية ودقيقة الغرض الذي من أجله المد هذا التقرير.

وأن تتبع تاريخ المراجعة يعطي أساساً لتحليل وتفسير التغيرات التي طرأت على أغراض المراجعة فقبل ألف وخمسمائة سنة كانت الأحداث المالية تسجل في سجلين مستقلين بواسطة أشخاص لنفس العمليات بغرض منع التلاعب والاختلاس وكان الغرض الأساس هو منع اختلاس هذه الثروات والغرض الفرعي هو دقة التقارير عن هذه الأحداث فكأن المراجعة وجدت في هذا الوقت لغرض التحقيق من أمانة الأشخاص الذي عهد إليهم المسئوليات المالية[1].

(١) د. عبد الفتاح الصادق، مرجع سبق ذكره، ص ص ١-٥.

نشأة لجان المراجعة:

ظهرت فكرة تكوين لجان المراجعة في الولايات المتحدة بعد الانهيارات المالية الناتجة عن التلاعب في التقارير المالية، وفي عام ١٩٦٧م قامت جميع الشركات العامة بضرورة إنشاء لجنة المراجعة بحيث تتضمن مسئولياتها ضرورة حل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجع وإدارة الشركة الخاصة بالنواحي المحاسبية وطريقة الإفصاح في القوائم، وذلك باعتبار لجنة المراجعة قناة اتصال بين المراجع ومجلس إدارة الشركة.

في عام ١٩٨٧م صدر تقرير وأكد فيه على ضرورة إنشاء لجان المراجعة داخل الشركة وأكد على أهمية أن تشكيل هذه اللجان من الأعضاء غير التنفيذيين وحديثاً في عام ٢٠٠٢م بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبرى قد تم إلزام جميع الشركات بتكوين لجان المراجعة لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل وذلك عن طريق التأكيد على أهمية دورها في عملية إعداد القوائم المالية.

تعريف لجان المراجعة:

لا يوجد تعريف موحد حتى الآن للجان المراجعة وذلك نظراً لأن مسئوليات لجان المراجعة قد تختلف من شركة إلي أخرى، إلا أن هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بها.

- ❖هي لجنة يتم تعين أعضاؤها عن طريق الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة.
- ❖هي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وتقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين[1].

الخصائص المميزة للجان المراجعة:

- لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة.
- عضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين يتوافر لديهم درجة عالية من الاستقلالية في مجال المراجعة.

---

(١) د. محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣٩-١٤٢.

- مسئولية لجنة المراجعة تتعلق بمراجعة عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات المراجعة وأيضاً مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات داخل الشركة.

أسباب إنشاء لجان المراجعة:

نتيجة لتنوع وضخامة الأعمال التي يقوم بها المجلس فقد تم التفويض إلي لجان المراجعة كي تقوم بعملية الرقابة والإشراف على عملية إعداد القوائم المالية وفيما يلي مجموعة من الأسباب التي تدعم قيام لجنة المراجعة:

- لجنة المراجعة التي تتكون من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية ولديهم الوقت المناسب.
- في بعض الأحيان في تحدث خلافات بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة ومصلحة جودة القوائم المالية بالشكل الذي لا يكون من الملائم تدخل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في عملية إعداد التقارير ومن تبرز أهمية وجود أعضاء غير تنفيذيين داخل لجنة المراجعة.
- الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير خاصة في الشركات العامة الضخمة والذي يتطلب قدراً كبيراً من الخبرة والممارسة في المحاسبة والإدارة المالية، تلك الخبرة لا تتوافر لدى جميع الأعضاء بمجلس الإدارة ولكن تتوافر لدى أعضاء اللجنة[1].

دور لجان المراجعة في دعم فعالية هيكل الرقابة الداخلية:

يعتبر استغلال مراجع الحسابات عنصراً هاماً في زيادة ثقة الجمهور لذلك اهتمت معايير المراجعة بتعريف ووضع إجراءات وشروط بهدف المحافظة على استقلالية المراجع، وبالرغم من هذا فإن مراجع الحسابات قد واجه صعوبات في المحافظة على شكل استقلاليته عن المنشأة محل المراجعة.

في عام ١٩٨٧م أصدر مجلس الإدارة سوق نيويورك للأوراق المالية يلزم فيه الشركات الأمريكية التي تتداول أوراقها بالسوق بإنشاء لجان مراجعة

(١) د. محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٥.

مكونة من بعض أعضاء مجلس إدارتها وفي عام ١٩٧٩م قدر مجلس إدارة سوق أميركا للأوراق المالية استخدم لجان المراجعة.

دور لجان المراجعة في تحسين جودة التقارير المالية:

ترتب على تزايد حالات الغش الإداري وفشل المنشآت وانخفاض ثقة الجمهور في التقارير المالية وعملية المراجعة وتحسين جودة تلك التقارير يعتبر أمر ضروري لكل من الإدارة والمراجعين ومستخدمي القوائم المالية بصفة عامة.

إن مسئولية إعداد التقارير المالية تقع على عاتق إدارة المنشأة التي تمارس نشاطها في ظل ضغوط عديد من جانب أطراف عديدة من أجل تحسين جودة تلك التقارير، وأن هناك اهتمام متزايد في الدولة المتقدمة بالدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة المراجعة في تحسين جودة التقارير المالية فقد أكد بعض الباحثين على أهمية دور لجنة المراجعة في تحسين جودة التقارير وتدعيم مصداقية وموضوعية تلك التقارير على اعتبار أن ذلك يعتبر من مسئولياتها الأساسية[١].

أهمية إنشاء لجنة المراجعة:

تلعب لجنة المراجعة دوراً هاماً في حوكمة الشركات وهي لجنة دائمة ومنبثقة من مجلس الإدارة، وتتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذيين تجتمع معظم لجان المراجعة كل ربع سنة وهي عادة ما تكون موجودة في كل المنظمات والقطاعات الحكومية خاصة المنظمات الكبيرة، وتعتبر لجنة المراجعة ذات أهمية في حوكمة الشركات والحافز على إنشاء هذه اللجنة ينشأ من المنافع المتوقعة منها والتي يمكن أن تقدمها إلي جميع الأطراف مثل مجلس إدارة الشركة والمراجعين والمساهمين وأصحاب المصالح[٢].

---

(١) د. شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، ٢٠٠١م، ص ص ١٩٧-١٩٨.

(٢) د. طارق عبد العال حماد. مرجع سبق ذكره، ص ٢٧١.

تكوين لجان المراجعة:

اهتمت العديد من الهيئات العلمية في العديد من بلدان العالم بتجديد القواعد المنظمة لتكوين لجان المراجعة والشروط الواجب توافرها في أعضائها بالشكل الذي يؤدي إلي تعظيم المنفعة المتوقعة منها تجاه عملية إعداد القوائم المالية.

هناك العديد من الدراسات العليمة التي أكدت على أهمية الاستقلالية بالنسبة لأعضاء لجنة المراجعة منها الدراسة التي قام بها Raghunanban على مجموعة من الشركات الأمريكية حيث أن الشركات التي ليس لديها مشاكل في القوائم المالية هي تلك الشركات التي يتكون أعضاء لجان المراجعة بها من الأعضاء غير التنفيذيين فقط[1].

تقرير لجنة المراجعة:

تقدم لجنة المراجعة تقرير سنوي يقدم إلي المجلس الإدارة بحيث يتضمن معلومات تفصيلية عن اجتماعات وسلطات وأنشطة وتوصيات اللجنة ويناقش فيها ما يلي:

أهمية تقرير لجنة المراجعة:

يعتبر تقرير لجنة المراجعة الذي يتضمن إفصاح كاف عن تشكيل، اجتماعات، سلطات، وأنشطة وتوصيات اللجنة بمثابة إقرار بأن اللجنة قد نفذت مسئولياتها بطريقة ملائمة.

محتويات تقرير لجنة المراجعة:

إن التقرير يجب أن يركز على مجالات اهتمام مجلس الإدارة ويجب أن يتركز على ما يتعلق بالمجالات الأساسية التالية:

- السياسات المحاسبية للمنشأة.
- تقارير المراجعين.
- تقارير المستشار القانوني للمنشأة.
- التقارير المتعلقة بأعمال الفحص التي تم تنفيذها.

---

(١) محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠١.

وأن تكوين اللجان في الشكات يكون موضع اهتمام لأن تشكيل هذه اللجان لها دور فقال في كشف حالات الغش والتلاعب والتأكيد على سلامية القوائم المالية.

فإن وجود لجان المراجعة في أي شركة يمثل حماية للمساهمين ويزيد من فعالية نظم الرقابة ويزيد الثقة في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية خاصة في ظل المنافسة ويمكن الاعتماد عليها في قرارات الاستثمار[1].

(١) د. جورج دانيال غالي، تطوير مهنة المراجعة بمواجهة المشكلات المعاصرة، (عين شمس: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م)، ص ص ٧١-٧٣.