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 الحاسبية لشركة Enron والتى سرعان ما أدت إلى مايشبه القضاء على الشركة ومراجع حساباتها، وقد تبعت حالة شركة Enron حالات أخرى من الفضائح المالية والحاسبية 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 الحاسبية مصحوباً بتدهور واضح فى أسعار الأسهم. كما أدت مثل هذه المخالفات الحاسبية إلى خلق مظهر عام من فقدان الثقة فى الممارسات الحاسبية بشكل عام وممارسات إعداد التقارير المالية بشكل خاص، والذى أدى بدوره إلى الاساءة لمهنة الحاسبة والمراجعة، وتوجيه الاتهامات للمنظمات المهنية القائمة على شئون المهنة ومصالحها.

ويؤكد ما سبق أن رد الفعل السريع، وكاستجابة للآثار الناجمة عن الفضائح المالية والمختلفات الحاسبية، كان من خارج أوساط مهنة الحاسبة والمراجعة، حيث كان بواسطة القانونيين، وذلك عندما سن الكونجرس الأمريكى عام ٢٠٠٢ قانون جديد يعرف بـ Sarbanes-Oxley Act يهدف إلى إصلاح الممارسات الحاسبية 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 أساسياً وإلزامياً (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

وغش الادارة، وكانت المبررات هى عدم قدرة أعضاء لجنة المراجعة على الحصول على المعلومات الكافية من كل من المراجعين الداخليين والخارجيين وأعضاء مجلس الادارة من المديرين التنفيذيين (Braiotta 2002).

٤/٢/٢ تشكيل لجان المراجعة

يجب أن يكون غالبية أعضاء لجنة المراجعة من المديرين غير التنفيذيين، وقد أوصى بذلك تقرير (Cadbury 1992) والعديد من الدراسات التالية لذلك التقرير، حيث أن وجود المديرين غير التنفيذيين فى لجان المراجعة، يوفر نوع من توازن القوى فى اجتماعات مجلس الإدارة، باعتبار أنهم يقومون أيضا بتقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة، كما يساعد على تدعيم استقلالية كل من المراجع الداخلى والخارجى. وكما يعتقد(Hemraj 2003) فان لجان المراجعة القوية يجب أن تضم مديرين ماليين ومراجعين داخليين وشركاء مراجعة متقاعدين. وأكاديميين ذوى خبرة ملائمة بالنواحى المالية والمحاسبية ومديرين من الشركات الكبيرة ، وحدد Hemraj مجموعة من الخصائص التى ينبغى توافرها فى أعضاء لجنة المراجعة وهى:

- القدرة على التعرف على المشكلات المحتملة من خلال التحليل والمناقشات.
- فهم عمليات المراجعة الداخلية والخارجية.
- القدرة على طرح أسئلة غير عادية والحصول على إجابات عليها.
- المهارة فى التواصل مع المديرين والمراجعين.
- ملكة حب الاستطلاع والاستكشاف.

٤/٢/٣ مهام لجنة المراجعة

هناك تنافس فى الطلب على وقت أعضاء لجنة المراجعة حيث قد يحدث تعارض بين واجباتهم بخصوص النواحى المالية وواجباتهم كأعضاء مجلس إدارة، مما قد يعرضهم للمسئولية والمساءلة خاصة إذا كانت القوائم المالية التى تمت مراجعتها تحوى أخطاء جوهرية. ولعل ذلك هو ما دفع (Hemraj 2003) للمطالبة بتخفيف المسئوليات القانونية للمديرين غير التنفيذيين بحيث تكون أقل من مسئوليات أعضاء المجلس من المديرين التنفيذيين حتى يتمكنوا من إنجاز مسئولياتهم الاشرافية. ولكى تصبح لجنة المراجعة فعالة، يجب أن تجتمع مع مجلس الإدارة بشكل مستمر، وعندما يكون ذلك ضروريا، كما تجتمع بشكل مستقل أربعة مرات فى السنة على الأقل.

حتى تؤدى لجان المراجعة دورها بشكل فعال يجب أن تأخذ فى الاعتبار مصالح العديد من الأطراف من أصحاب المصالح مثل العاملين والمساهمين الأفراد والمساهمين المؤسسين وصناديق الاستثمار والتأمين والمعاشات، حيث يمكنها أن تلعب دورا هاما فى تحديد المسئولية بالنسبة لما يحصل عليه المديرين التنفيذيين من مبالغ تفوق حجم رواتبهم ومكافآتهم، أو مايحصلون عليه من مزايا أكثر من المزايا المقررة لمكانتهم الوظيفية بالشركة، كما يمكن للجنة المراجعة أن تقوى أدوار كلا من المراجعين الداخليين والخارجيين فى حوكمة الشركة عن طريق تقييم مداخلهم لاكتشاف وإعداد التقارير عن حالات المخالفات الجوهرية، وعن طريق مساعدة المراجعين

الخارجيين فى تأمين الحصول على المعلومات والتفسيرات من مجلس الإدارة (Fleming 2002). وفى نفس السياق أوضحت دراسة (Bull & Sharp 1989) فى الولايات المتحدة أن لجنة المراجعة يمكن أن تلعب دوراً حيويا فى ضمان وسلامة إعداد التقارير المالية بالشركة، وحدد التقرير العديد من المهام للجنة المراجعة من بينها:

- مراجعة برنامج الادارة الموضوع لمراقبة مدى الالتزام بميثاق سلوك العمل بالشركة.
- مراجعة تقديرات الادارة بشأن استقلالية المراجع الخارجى للشركة.
- الاشراف على عملية إعداد التقارير بالشركة ووسائل الرقابة الداخلية والتقارير الربع أو النصف سنوية.
- التنسيق بين عمل كل من المراجعين الداخليين والخارجيين.

كما أوضح التقرير أن لجنة المراجعة يمكن أن يكون لها وضع مؤثر فى عملية إعداد التقارير المالية من خلال:

- تنفيذ إجراءات المراجعة التحليلية.
- تأسيس خطوط إتصال متعددة داخل الشركة.
- التركيز على الأحداث والبنود غير العادية وغير المتكررة، للمساعدة فى منع واكتشاف الغش والأخطاء بالقوائم المالية للشركة.

وتتحقق فعالية لجنة المراجعة فى مجال تحسين حوكمة الشركات عندما تتمكن من إنجاز المهام التالية : (Hemraj 2003):

- القيام بدور حلقة الوصل بين مجلس الادارة والمراجعين الخارجيين.
- الاشراف على إنجاز تقارير المراجعين الداخليين.
- اختيار مجالات الفحص والتقصى بواسطة المراجعين الداخليين.
- المشاركة فى تحديد شكل ومحتوى التقارير الفترية، والقوائم المالية السنوية التى تتم مراجعتها.
- تحديد مكافآت أو أتعاب المراجعين الخارجيين ومايوصى به لأعضاء مجلس الادارة فى هذا الصدد.
- التأكد من عدم سيطرة الرئيس التنفيذى على مجلس الادارة وأن استقلالية المراجعين الخارجيين محل تدعيم.
- تقديم التوصيات بشأن تحسين عملية إعداد التقارير المالية والأساليب المحاسبية المتبعة.
- إعداد تقارير عن المجلس لعرضها بشكل مناسب على المساهمين فى الاجتماعات السنوية.

كما اقترح كل من (Beasley & Steven 2001) فى دراستهما حول العلاقة بين خصائص مجلس الادارة والتحسينات الاختيارية فى خبرة وتشكيل لجان المراجعة، أربعة اشتراطات يجب توفيرها فى تشكيل وتوظيف مسئوليات لجنة المراجعة. وسته مهام رئيسية، والتى لو أنجزتها لجنة المراجعة سوف تساعد فى تحسين نظام حوكمة الشركات المساهمة باعتبارها أحد الأركان الهامة فى هذا النظام. وقد تمثلت الاشتراطات فيما يلى:

- تفويض مجلس الادارة السلطات الكافية للجان المراجعة، لكى تتمكن من انجاز مسئولياتها بالكفاءة المطلوبة.
- تقليل فترات عضوية لجان المراجعة للحفاظ على نزاهة واستقلالية أعضائها وإمكانية إضافة خبرات جديدة.
- تشكيل لجان المراجعة من المديرين غير التنفيذيين بالشركة.
- وجود دستور موثق للجان المراجعة يوضح واجباتها ومسئولياتها واختصاصاتها، على أن يتم العمل على تطويره كل فترة زمنية بما يتلاءم مع المتغيرات والمستجدات المحيطة بالشركة وبمهنة المحاسبة والمراجعة

أما المهام الموكلة للجنة المراجعة فقد تمثلت فيما يلى:

- قيام لجان المراجعة بالاشراف الفعال على النظم المالية والمحاسبية للشركة وعلى سلامة تطبيق نظام حوكمة الشركات المساهمة.
- قيام لجان المراجعة بتقييم استقلالية كل من إدارة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجى.
- قيام لجان المراجعة بالتنسيق بين كل من المراجع الداخلى والمراجع الخارجى.
- قيام لجان المراجعة مع بداية كل عام بمراجعة خطط الادارة لتعيين المراجع الخارجى والخدمات الاستشارية التى قد تطلب منه.
- قيام لجان المراجعة بمراقبة مدى التزام كافة العاملين بادارة الشركة بميثاق أخلاقيات الشركة.
- قيام لجان المراجعة باصدار تقرير سنوى يوضح طبيعة مسئوليات اللجنة ونشاطها وانجازاتها. على أن يرفق ذلك التقرير بالتقرير السنوى الموجه للمساهمين.

وبالإضافة لما سبق ، هناك مسئوليات إضافية يمكن إضافتها للجنة المراجعة، مثل التحقق من عدم تأثر المراجع الخارجى بما يقدمه من خدمات المراجعة الاستشارية، وأنها ليست الوظيفة الأكثر ربحية بالنسبة له. كذلك يجب أن تتأكد لجنة المراجعة من أن المديرين التنفيذيين لايلجأون إلى أساليب ترويج وجهات نظرهم داخل مجلس الادارة لتدعيم آرائهم، ويتطلب ذلك أن تتاح للجنة المراجعة حرية التعامل المباشر وغير المقيد مع كافة أنواع المعلومات بالشركة بما فيها سجلات العاملين.

تأسيسا على ماورد فى هذا الجزء، يمكن صياغة الفرض الأول فى هذه الدرسة على النحو التالى:

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

٣/٤ المراجعة الداخلية

يعد وجود إدارة للمراجعة الداخلية يتمتع أعضاؤها بالاستقلال الفعلى من أهم عوامل نجاح منظومة حوكمة الشركات المساهمة. وفيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة، فقد خلصت

الدراسة الشاملة التى أعدها معهد المراجعين الداخليين (The Institute of Internal Auditors 2002) إلى أهمية مراعاة مجموعة من العوامل فى ميثاق لجنة المراجعة بما يساعد على تحسين استقلالية إدارة المراجعة الداخلية وهى:

- تأكد لجنة المراجعة من توافر استقلال إدارة المراجعة الداخلية من ناحية التبعية التنظيمية، وتوافر السلطات الكافية لتلك الادارة، وعدم وجود قيود على الاتصال بلجنة المراجعة أو الادارة العليا أو مجلس الادارة.
- قيام لجنة المراجعة بالرقابة والاشراف على أعمال إدارة المراجعة الداخلية، وتقييم نتائج أدائها، ومراجعة تقاريرها بصفة دورية والتصديق عليها، ومراجعة الموازنة الخاصة بنفقات تلك الادارة.
- أن يكون لدى لجنة المراجعة سلطات تعيين وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد مراقبة ومكافآته، بالإضافة إلى تقييم أداؤه.
- أن تمنح لجنة المراجعة المراجع الداخلى الفرصة الكافية للتشاور معها فى كافة الأمور المرتبطة بأعمال لجنة المراجعة، وذلك بشكل مستقل عن مجلس الإدارة، بالإضافة إلى رفع تقارير إدارة المراجعة الداخلية مباشرة إلى لجنة المراجعة.

كما أكدت دراسة (Colbert 2002) على أن عدم استقلالية إدارة المراجعة الداخلية كان السبب الرئيسى وراء انهيار العديد من الشركات الكبرى فى الولايات المتحدة، حيث لم تستمكن إدارات المراجعة الداخلية لتلك الشركات من اكتشاف أساليب غش واحتيال الادارة، وأوصت الدراسة بأن نجاح حوكمة الشركات المساهمة إنما يعتمد بصفة أساسية على وجود كل من إدارة مراجعة داخلية مستقلة ولجان مراجعة فعالة، وفي نفس السياق توصلت دراسة (Bealey 1996) إلى أن الشركات التي تعاني من وجود حالات غش واحتيال ، كانت أقل إحتمالا لأن يكون لديها وظيفة مراجعة داخلية .

وفى مجال العلاقة بين المراجع الخارجى وإدارة المراجعة الداخلية، والتى تقوم أساسا على التعاون والتكامل فيما بينهما، وبشكل خاص فى مجال تقييم نظام الرقابة الداخلية وفى تحديد كمية الاختبارات التى يقوم بها المراجع الخارجى وتكوين فكرة عامة عن حالة المنشأة، فقد أكدت دراسة (Baker & Wallage 2000) على أن المراجعين الداخليين يجب أن يقوموا بالكثير من تفاصيل عمل المراجع الخارجي ، فبجانب القيام بأعمال المراجعة الحسابية والمستندية والمراجعة التحليلية ، يجب أن يقدموا أدلة بخصوص التقارير الصادرة عن المديرين بالشركة فيما يتعلق بإنجاز مسئولياتهم . ومن ثم يتم تسهيل عمل المراجع الخارجي ، بحيث يصبح أقل من الناحية الإجرائية ، وأكثر من الناحية الفنية . كما أوضحت نتائج دراسة (Godwin & Seow 2002) أن كل من المراجعين والمديرين يدركون أن وجود وظيفة المراجعة الداخلية ، يؤثر بشكل هام على قدرة الشركة على تقوية وتدعيم وسائل الرقابة ، ومنع واكتشاف الغش والأخطاء بالقوائم المالية ، وزيادة فعالية المراجعة الخارجية . ومن ثم فإن المراجعة الداخلية تساهم في تخفيض مخاطر المراجعة الخارجية .

ولقد بدأت العديد من الشركات فى السنوات الأخيرة اللجوء إلى التعاقد مع منشآت المراجعة لتزويدها باحتياجاتها من المراجعين الداخليين بدلاً من إنشاء ادارات مراجعة داخلية، وربما يؤدى ذلك إلى تخفيض التكلفة الكلية من وجهة نظر الشركة، بالإضافة إلى ضمان الحصول على مستوى عال من الكفاءة والاستقلالية. وفى هذا الصدد فقد أوضحت دراسة (Rittenberg 1999) والتى اختصت بتقييم حالات التعاقد مع المراجع الخارجى لتزويد الشركات بالمراجعين الداخليين، وخلصت الدراسة إلى وجود ايجابيات وسلبيات لمثل هذه الظاهرة، حيث تتمثل أهم الايجابيات فى الحصول على خدمات المراجعة الداخلية بدرجة عالية من الكفاءة، باعتبارها مقدمة من أشخاص مؤهلين ومحترفين فى مزاولة هذه المهنة، مع وجود درجة عالية أيضا من الاستقلالية، هذا بالإضافة إلى تخفيض حجم التكلفة بالمقارنة مع حالة إنشاء قسم أو ادارة للمراجعة الداخلية داخل الشركة، أما السلبيات فقد تمثلت فى عدم قدرة المراجعين الخارجيين على الإلمام المناسب بكافة أنشطة ومشكلات الشركة، والتأثير المحتمل من مثل هذه التعاقدات على درجة استقلالية وحياد المراجع الخارجى، والتأثير السلبى على قوى المنافسة فى سوق خدمات المراجعة، هذا بالإضافة إلى عدم توافر البيئة المناسبة لتدعيم إنشاء وتطوير إدارات المراجعة الداخلية بالشركات.

وقد أوضحت الممارسة العملية عدة حالات مختلفة للحصول على خدمات المراجعة الداخلية من منشآت المراجعة. حيث قد يقوم المراجع الخارجى بأداء وظيفة المراجعة الداخلية بنفس فريق العمل. وقد يقوم المراجع الخارجى بأداء مهمتى المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية بفريقين مستقلين، وأخيرا قد تطلب خدمات المراجعة الداخلية من شركة مراجعة بخلاف تلك التى تقدم خدمات المراجعة الخارجية. وقد أوضحت دراسة (Geiger 2002) أن حالة قيام منشأتين مختلفتين لأداء مهام كل من المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية هى أكثر الحالات قبولا فى الحياة العملية ، يلى ذلك حالة قيام نفس منشأة المراجعة بأداء مهمتى المراجعة الداخلية والخارجية بفريقين مختلفين.

وفى دراسة معهد المراجعين الداخليين (Institute of Internal Auditors 2002) السابق الاشارة إليها، استحدثت مجموعة من المعايير المهنية لادارة المراجعة الداخلية، من بينها مايبرز دور جديد للمراجع الخارجى فى علاقته بالمراجعة الداخلية حيث أوردت ضمن المعايير ضرورة تقييم أداء المراجعة الداخلية كل فترة خمس سنوات بواسطة مراجع خارجى مستقل، على أن يتم إبلاغ نتائج عملية التقييم إلى لجنة المراجعة أو مجلس الادارة. كما اقترح المعهد توسيع أنشطة إدارة المراجعة الداخلية لتشمل تقديم الخدمات الاستشارية للشركة وانجاز أهداف نظام حوكمة الشركات والمساهمة فى انجاز المسئولية الاجتماعية للمنشأة من خلال المشاركة فى المراجعة البيئية، وكل ذلك يتفق مع المسئوليات التى أضيفت للمراجع الخارجى فى السنوات الأخيرة.

• تجدر الإشارة إلى أن القواعد الجديدة بواسطة SEC 2000 تقترح عدم السماح لمنشأة المراجعة بأن تؤدي أكثر من ٤٠% من عمل المراجعة الداخلية للعميل. وعدم مشاركة المراجع الخارجي في إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بعمل المراجعة الداخلية . يراجع :

Sec (2000). The Commission's Proposal to Modernize the Rules Governing the Independence of the Accounting Profession. www.sec.gov/news/extra/faqaud.htm.

وفى مجال حوكمة الشركات المساهمة فقد وسع تعريف معهد المراجعين الداخليين تعريف نشاط المراجعة الداخلية، فبالإضافة إلى اعتباره نشاطاً استشارياً موضوعياً مستقلاً يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للمنشأة والمساهمة فى زيادة قيمتها المضافة فانها أيضا يجب أن تسعى إلى تحسين كفاءة نظام حوكمة الشركات المساهمة. وفى سبيل ذلك ألزم المعهد فى معاييره إدارة المراجعة الداخلية بضرورة الافصاح للجنة المراجعة أو مجلس الادارة عن كافة الموقف التى لم يتم الالتزام فيها بقواعد السلوك الأخلاقى، كما يجب أن يوضح مدير إدارة المراجعة الداخلية فى تقريره السنوى عن مدى إلتزام الادارة بمعايير الأداء المهنى.

وكذلك وفى مجال تفعيل دور إدارة المراجعة الداخلية فى نظام حوكمة الشركات المساهمة فقد اقترح (لبيب ٢٠٠٣) مجموعة من الضوابط من أهمها:

- اشتراط توجيه التبعية التنظيمية الادارية لادارة المراجعة الداخلية مباشرة إلى لجنة المراجعة. مع تخويل سلطات تعيين وعزل المراجع الداخلى للجان المراجعة بالشركات المساهمة.
- تحديد الحد الأقصى لفترة قيام المراجع الداخلى بمهمة المراجعة الداخلية لأى شركة مساهمة بفترة خمس سنوات حفاظاً على استمرارية استقلاله وعدم تأثره بأى علاقات وظيفية أو مهنية مع موظفى الشركة أو أعضاء لجنة المراجعة.
- إصدار المنظمة المهنية التى تشرف على شئون مهنة المراجعة الداخلية دستور بمبادىء السلوك الأخلاقى للمهنة، مع توضيح سبل تطبيقها فى إطار الممارسات المهنية فى الواقع العملى. والعمل على تنمية الرقابة الذاتية لدى المراجعين الداخليين وإرساء نظم للمساءلة التأديبية عند مخالفة قواعد وآداب دستور السلوك الأخلاقى وبشكل خاص مايتعلق منها بمقومات الاستقلال.
- إرساء المنظمة المهنية للمراجعة الداخلية نظام لمراجعة جودة أداء المراجعين الداخليين وتقييم درجة التزامهم واستقلاليتهم مرة كل عام على الأقل.
- قيام السلطات التشريعية بتشديد العقوبات المدنيه والجنائية على المراجعين الداخليين، حال قيامهم واشتراكهم أو تواطؤهم ، فى وقائع فساد مالى أو إدارى.

تأسيسا على ما ورد فى هذا الجزء، يمكن صياغة الفرض الثانى فى هذه الدراسة على النحو التالى:

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

٤/٤ مجلس الادارة

يعد مجلس إدارة الشركة المساهمة أحد الأركان الأساسية والفاعله فى منظومة حوكمة الشركات المساهمة، فهو الأساس فى توفير الاطار الملائم لهذه المنظومة بعناصرها الرئيسية سواء من حيث تأسيس لجنة للمراجعة، أو إنشاء إدارة مراجعة داخلية، أو تعيين المراجع الخارجى، وتوفير بيئة الحوكمة المناسبة لهذه

العناصر. بل إن إنجاز مجلس الادارة لمسئولياته المنوط بها طبقا للنظام الأساسى للشركة ليعد أحد المبادىء الأساسية لحوكمة الشركات.

وبالنسبة لرئاسة مجلس الادارة، فقد طالب تقرير (Cadbury 1992) بتجنب قيام رئيس مجلس الإدارة بمسئوليات الرئيس أو المدير التنفيذى للشركة فى ذات الوقت، وهو مايعرف بازدواجية الدور Role Duality. وفى هذا الصدد، فقد توصلت دراسة (Klein 2002) إلى أن هياكل مجلس الادارة التى تكون أكثر استقلالية عن الرئيس التنفيذى، وتزداد بها نسبة تمثيل المديرين غير التنفيذيين، تكون أكثر فعالية فى الرقابة على العمليات المالية والمحاسبية. كما توصلت دراسة (Haniffa & Cooker 2002) إلى وجود نقص فى حجم الافصاح الاختيارى عن المعلومات، فى الشركات التى اتصفت بازدواجية الدور، وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة طردية بين كون الرئيس من المديرين غير التنفيذيين ومدى الافصاح الاختيارى عن المعلومات. هذا بالإضافة إلى أن الشركات التى يوجد فيها فصل بين الدورين نفذت عمليات مراجعة خارجية أكثر ملائمة.

ركزت بعض الكتابات المحاسبية اهتمامها على العلاقة بين المراجعة وآليات رقابية أخرى مستخدمة بواسطة الشركات، مثل الرقابة بواسطة المديرين غير التنفيذيين أو الرقابة بواسطة كبار المساهمين. وكما هو فى رأى (Osullivan 2000) فان النظر للمراجعة الخارجية كأحد آليات الرقابة المتاحة للمساهمين، يعتبر إطار مفيد لتفهم العلاقة بين بعض آليات الحوكمة مثل تركيبة مجلس الادارة وهيكل الملكية من ناحية، وجودة عملية المراجعة من ناحية أخرى. يختص ما تبقى من هذا الجزء فى توضيح العلاقة بين كل من هيكل مجلس الادارة ــ من حيث درجة تمثيل المديرين غير التنفيذيين ــ وهيكل الملكية الادارية، والمراجعة الخارجية.

١/٤/٤ هيكل/ تشكيل مجلس الادارة

يقصد بهيكل أو تشكيل مجلس الادارة Board Compostion نسبة المديرين الخارجيين (غير التنفيذيين) لجملة عدد المديرين. وقد نادى تقرير (Cadbury 1992) بأهمية تعيين الشركات المساهمة لنسبة أكبر من المديرين غير التنفيذيين فى مجلس إدارتها. وذلك باعتبار أن المديرين غير التنفيذيين من أهم آليات الرقابة والمراجعة، ويساعد وجودهم على إحداث نوع من التوازن داخل مجلس الادارة باعتبارهم مستقلين وغير مهددين من جانب الرئيس التنفيذى، بالإضافة إلى أنهم يمدون المنشأة بحلقات اتصال مع البيئه الخارجية بحكم خبراتهم واتصالاتهم ومكانتهم المتميزة.

بعد تقرير(Cadbury 1992) زاد اهتمام الباحثين ببحث العلاقة بين بعض آليات الحوكمة المقترحة فى ذلك التقرير وجودة عملية المراجعة. فقد تقصت دراسة (Osullivan 2000) العلاقة بين نسبة المديرين غير التنفيذيين وجودة عملية المراجعة. حيث تفترض الدراسة أن زيادة تمثيل المديرين غير التنفيذيين فى مجلس الادارة يساعد على تحسين جودة عملية المراجعة فى عدد من النواحى وهى:

- إمكانية مناقشة المراجعين الخارجيين للأمور المتعلقة بعملية المراجعة مع أعضاء مجلس الادارة من المديرين غير التنفيذيين، ومن ثم التخلص من الضغوط والتأثيرات الادارية، وبما يدعم استقلالية المراجعين الخارجيين.
- أن المديرين غير التنفيذيين يعطون إهتماما وتركيزا أكبر على جودة المراجعة أكثر من التركيز على تكلفتها، وذلك بالمقارنة مع المديرين التنفيذيين، وبالتالى من المتوقع أن يطلب المديرين غير التنفيذيين مراجعة مكثفة بشكل أكثر، لكى تتكامل مع مسئولياتهم الرقابية، حيث أنهم يشتركون مع المراجعين الخارجيين فى هدف تحديد وتصحيح أخطاء إعداد التقارير التى قد يقع فيها المديرون.
- أن المديرين غير التنفيذيين يسهلون المفاوضات بين الشركة ومراجعيها بخصوص خدمات المراجعة، والخدمات الأخرى التى قد تطلبها الشركة بخلاف خدمات المراجعة، ويفترض أن تتم هذه المفاوضات تحت إشراف لجنة المراجعة.

كما توصلت دراسة (Beasley 1996) إلى وجود علاقة عكسية بين وجود تمثيل للمديرين غير التنفيذيين بمجلس الادارة، ووجود غش أو تضليل بالقوائم المالية. وخلصت دراسة (Haniffa & Cooker 2002) إلى وجود علاقة طردية بين حجم الافصاح الاختيارى للمعلومات، ونسبة المديرين غير التنفيذيين فى مجلس الادارة.

كما حاولت دراسة (Carcello et al 2002) قياس استقلالية مجلس الادارة بنسبة تمثيل المديرين غير التنفيذيين. وتبين ارتباط هذه النسبة بعلاقة طردية بجودة عملية المراجعة. كما توصلت دراسة (klein 2002) إلى وجود علاقة عكسية بين استقلالية مجلس الادارة ــ التى ترتفع كلما زادت نسبة تمثيل المديرين غير التنفيذيين ــ ولجوء الشركة لأسلوب إدارة الأرباح[*].

وبطبيعة الحال لايمكن حصر استقلالية مجلس الادارة فى مجرد مواصفات لأعضاء مجلس الادارة. حيث أن الاستقلال الحقيقى تعكسه الممارسة الفعلية. فقد كشفت دراسة (Young 2003) أن ثلاثة أعضاء فى مجلس ادارة شركة Enron الأمريكية التى أشهر إفلاسها كانوا مستقلين، واعتبروا بعد واقعة الافلاس غير مستقلين بما فيهم رئيس لجنة الحوافز والمكافآت.

وبالإضافة لما سبق فإن وجود تمثيل كبير للمديرين غير التنفيذيين فى مجالس إدارات الشركات يفيد فى تعزيز بعض آليات الحوكمة الأخرى مثل لجان المراجعة، فقد أوضحت دراسة (Collier 1993) وجود علاقة طردية بين تأسيس الشركة للجنة المراجعة وعدد المديرين غير التنفيذيين الممثلين فى مجالس الادارة فى الشركات فى المملكة المتحدة.

---

[*] يقصد بإدارة الأرباح Earnings Management تحكم إدارة الشركة فى رقم الربح المفصح عنه من خلال التحكم فى عملية الإختيار من بين بدائل الطرق والقواعد المحاسبية، بهدف تحقيق المصالح الذاتية للإدارة.

٢/٤/٤ نسبة الملكية الادارية

هناك نوعان من هيكل الملكية الادارية تبعاً لنسبة ملكية أسهم المنشأة بواسطة أعضاء مجلس الادارة، وهما الملكية المركزة، والملكية المشتتة. ويقصد بالملكية المركزة، تركز ملكية الأسهم فى يد عدد صغير من فئات المساهمين، مثل الشركات القابضة والبنوك وشركات التأمين والعائلات والأفراد، وهذه الأطراف تسيطر على إدارة الشركة من خلال الأغلبية فى حق التصويت والتمثيل فى مجلس الإدارة، ويطلق على هذه الفئات الداخليون Insiders. وعادة ما تتوفر لدى الداخليين الحوافز والدوافع الكافية، لمراقبة أعمال الادارة والتأكد من اتخاذها للقرارات التى تعظم من مصالحهم الذاتية.

أما الملكية المشتتة، فتتوزع فيها ملكية الأسهم على عدد كبير من المستثمرين الأفراد فى غالبية الأحوال، والسمة الأساسية هنا هى إمتلاك كل مستثمر أو مساهم لعدد صغير من الأسهم، يقل معه الحافز لممارسة الحقوق الرقابية، مثل حضور إجتماع الجمعية العامة للمساهمين، أو مناقشة الميزانية ونتيجة الأعمال، أو انتخاب مجلس الادارة، أو اختيار مراقب الحسابات، وما إلى ذلك. ويطلق على هذه الفئة الخارجيون Outsiders . ويؤدى عدم ممارسة هذه الفئة لحقوقها، إلى توليد الدوافع لدى فئة أخرى من التى تمتلك عدد كبير من الأسهم — ولها تمثيل فى الادارة — ومن ثم حقوق التصويت، إلى السيطرة على الادارة وتوجيه القرارات بما يخدم مصالحهم الذاتية، ولو على حساب مصلحة المنشأة وحقوق أقلية المساهمين.

وكما يعتقد (Chan et al 1993) فمن المتوقع أن يعتمد المساهمون فى الشركات ذات الملكية المنتشرة بشكل أكبر على نتائج عملية المراجعة كوسيلة هامة للرقابة على سلوك الادارة، حيث كلما زاد حجم الملكية المنتشرة، كلما أصبحت الرقابة بواسطة المساهمين أكثر تكلفة، كنتيجة لارتفاع تكاليف الوكالة الناتجة عن زيادة احتمالات أن يتصرف المديرون بالطريقة التى تعظم من مصالحهم ولو على حساب مصالح المساهمين، وبالتالى يكون الاعتماد بشكل أكثر على المراجعة كآلية حوكمة.

وفى نفس الوقت فان المديرين فى مثل هذه الشركات ذات الملكية المنتشرة يشجعون القيام بعمليات مراجعة أكثر كثافة، فى محاولة لإرسال إشارات للمساهمين بأنهم يتصرفون بما يعظم من ثروتهم. وفى نفس السياق فقد توصلت دراسة (Gul & Tsui 2001) والتى تقصت العلاقة بين نصيب الادارة فى هيكل الملكية وأتعاب المراجعة، إلى نتيجة مؤداها وجود علاقة عكسية بين أتعاب المراجعة المرتبطة بزيادة الجهد المبذول فى عملية المراجعة، وحجم الملكية الادارية فى الشركة.

أما بالنسبة للشركات ذات الملكية المركزة، فيكون لدى كبار المساهمين الدوافع الكافية لعمل مراقبة نشيطة على سلوك الادارة، بسبب حجم حقوقهم المملوكة والتكلفة المرتفعة الممكنة لأى سلوك لايسعى لتعظيم قيمة المنشأة بواسطة المديرين.

وبالتالى فى كافة الحالات، فإنه يمكن النظر إلى المراجعة الخارجية كآلية حوكمة مناسبة، وربما يختلف الوضع قليلاً بالنسبة لكبار المساهمين، وما إذا كانوا مساهمين خارجيين ــ أى لايشاركون فى إدارة الشركة ــ أم مساهمين داخليين وهم الذى يلعبون دوراً هاماً فى إدارة الشركة. حيث عادة مايؤدى المساهمون الخارجيين دوراً سلبياً فى عملية اتخاذ القرارات بالشركة، ومن ثم تكون حاجتهم أكبر لعمليات المراجعة المكثفة. فنظراً لامتلاك المستثمرين الرئيسيين **Institutional Investors** للحجم الأكبر من رأس المال المستثمر بالمقارنة مع المستثمرين الأفراد، فان لديهم القوة الكافية للتأثير على قرارات الادارة، سواء من خلال عملية التصويت، أو من خلال قوتهم الاقتصادية المتمثلة فى امكانية شراء أو بيع الأسهم بكميات كبيرة تؤثر على أسعار الأسهم فى السوق بغرض الضغط على الادارة لإنجاز عمليات مراجعة ذات جودة مرتفعة . وفى المقابل كلما ارتفعت نسبة حقوق الملكية المملوكة بواسطة المساهمين الداخليين كلما زاد احتمال اتخاذ الادارة لقرارات تعظم من قيمة المنشأة وبما يحقق مصالح كل من المساهمين الداخليين والخارجيين وهذه هى الحالة التى يتوقع معها انخفاض الحاجة المراجعة مكثفة.

ويضيف (Osullivan 2000)فى هذا الصدد بأنه عندما يمتلك المديرون نسبة هامة من الحقوق، يقل لديهم الدافع لنشر معلومات مضللة للمساهمين، ويكون المراجعون فى هذه الحالة أقل احتمالاً لعمل إختبارات إضافية، وعلى العكس من ذلك، وبما يتسق مع الجدل السابق، يعتقد (Chow 1982) أنه عندما يمتلك المديرون نسبة قليلة من حقوق المنشأة، تزداد لديهم الدوافع للافصاح عن معلومات مالية خاطئة، والتى عادة ما تستخدم بواسطة المساهمين فى تحديد حوافز ومكافآت الادارة. كذلك تزداد الحاجة لمراقبة أسلوب إدارة الشركة فى إدارة الأرباح بشكل أكبر فى ظل غياب الملكية الادارية الأساسية (Bushee 1998).

وخلاصة القول أنه فى المنشآت التى ترتفع فيها نسبة الملكية الادارية يصبح المديرون والمساهمون فى خندق واحد، ويتأثر المديرون بأى قصور يتحقق فى عوائد المساهمين، ومن ثم فمن المتوقع أن يرتبط مدى المراجعة وحجم أعمالها، ومن ثم أتعابها، بعلاقة عكسية مع حجم الملكية الادارية.

تأسيساً على ما ورد فى هذا الجزء ، يمكن صياغة الفرض الثالث فى هذه الدراسة على النحو التالى:

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

٥/٤ المراجعة الخارجية

يقترح البحث اعتبار المراجعة الخارجية ركناً أو عنصراً أساسياً فى منظومة حوكمة الشركات المساهمة، والتى هى فى الأصل منظومة رقابية. وكما هو متوقع أن يؤثر عمل المراجع الخارجى فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات، فمن المفترض أن يتأثر عمله أيضاً بمدة فعالية باقى أركان تلك المنظومة. يمكن القول أن توافر آليات جيدة لحوكمة الشركات، يساعد على تخفيض مخاطر المراجعة، ويرفع من مستوى جودتها. ومن ثم يمكن للمراجعين من خلال تقديرهم لجودة آليات حوكمة الشركات، المتوفرة فى الشركات محل المراجعة، تخطيط

عملية المراجعة وتعديل مستويات الجهد المبذول تبعاً لمستوى جودة تلك الآليات. كذلك يمكن القول أن كلاً من المراجعة الخارجية ونظام حوكمة الشركة يسعيان إلى تعزيز وحماية مصالح المساهمين، وهم ولاشك أحد مجموعات المصالح أو المجتمع بشكل عام.

ركزت غالبية البحوث على تناول الكيفية التى تؤثر بها آليات حوكمة الشركات على المراجعة. أكثر منه على الكيفية التى تؤثر بها المراجعة على زيادة فعالية نظام حوكمة الشركات. فقد فحصت دراسة (Cohen & Hanno 2000) الكيفية التى يأخذ بها المراجعون نظام حوكمة الشركات فى الاعتبار عند تخطيط عملية المراجعة. وخلصت الدراسة إلى أن مراجعى الشركات التى تتمتع بمجالس إدارة مستقلة، ولجان مراجعة فعالة، كانت لديهم مخاطر مراجعة أقل وأنهم يرفعون من حجم الاختبارات الجوهرية التى يقومون بها فى ظل وجود نظام حوكمة غير فعال. كما توصلت دراسة حديثة إلى أن المراجعين يأخذون فى الإعتبار فعالية نظام حوكمة الشركة عند تخطيط عملية المراجعة، وتحديد مستويات الجهد المبذول، وتقدير حجم المخاطر المحيطة بإعداد القوائم المالية محل المراجعة (Bedard & Johnstone 2004).

ويتناول ما تبقى فى هذا الجزء تباعاً، التفهم الحالى لدور المراجعة الخارجية فى منظومة حوكمة الشركات ، ثم الدور المستهدف للمراجعة الخارجية فى منظومة حوكمة الشركات، وذلك على النحو التالى:

١/٥/٤ التفهم الحالى لدور المراجعة الخارجية فى منظومة حوكمة الشركات

يؤكد الباحث بداية على أهمية توجيه إهتمام أكبر لدور المراجعة الخارجية فى حوكمة الشركات، خاصة وأن هذا الدور موجود من الناحية التاريخية ولازال قائماً حتى وقتنا الحالى. حيث أن قوانين الشركات بشكل عام والشركات المساهمة بشكل خاص، فى معظم الدول، تقدم الاطار العام للتفهم الحالى المقبول لدور المراجعة فى حوكمة الشركات. حيث تنظم هذه القوانين عملية إعداد القوائم والتقارير المالية للشركات طبقاً لمعايير معينه وإصدارها فى توقيتات معينه، مع وجوب مراجعتها بواسطة شخص مستقل مرخص له بذلك. وهو المراجع الخارجى. فى ظل هذا الوضع يعتبر المساهمون طرفاً خارجياً عن المنشأة ــ بعكس الوضع عندما كان المساهمون هم المديرون قبل انفصال الملكية عن الادارة ــ ولا يملكون الوسائل المباشرة للتحقق من شرعية القوائم المالية المقدمة لهم بواسطة المديرين. ويتحدد الدور القانونى للمراجع فى ظل ذلك الإطار بالتعبير عن الرأى عما إذا كانت القوائم المالية تعرض بشكل عادل المركز المالى للمنشأة ونتائج عملياتها.

ورغم أن التفهم السابق لدور المراجعة فى حوكمة الشركات يعد مقبولاً، حتى فى معظم الدول الرأسمالية المتقدمة، إلا أنه يواجه بصعوبتين رئيستين، الأولى أن القوائم المالية التى يتم مراجعتها تعتبر منتج اجتماعى تم بناؤه ليعكس وبشكل محدد مفهوم يعرف بالواقعية Reality، وحقيقة الأمر أن غموض هذا المفهوم يسمح للمديرين بإمكانية تضليل المستثمرين، أما الصعوبة الثانية فتتمثل فى تعرض المراجعين للضغوط من جانب مديرى الشركات محل المراجعة، فلكى يحصل المراجعين على تفهم لحقيقة الوضع المالى للشركة، لابد

لهم من فحص السجلات والدفاتر التى تخضع لاشراف الادارة، ومن ثم لابد من وجود تعاون مع إدارة الشركة، وهو غالبا ما يمثل مشكلة بالنسبة للمراجعين، حيث عادة ما يحدث نوع من التوفيق فى مسألة الاستقلالية (Napier 1997, Freedman 1998).

وقد ركزت قوانين الشركات المساهمة فى معظم الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، على استقلالية وموضوعية المراجع، وعلى الرغم من ذلك، مازال دور المراجع فى حوكمة الشركات يكتنفه الكثير من الغموض واللبس . ويرجع (Baker and Owsen 2002) ذلك الوضع إلى أن أسواق رأس المال أصبحت تنظر للفائدة الحقيقية للمنتج النهائى لعملية المراجعة، حيث كما يعتقد Baker and Owsen فإن أسواق رأس المال لاتستخدم القوائم المالية التى تمت مراجعتها لأغراض اتخاذ القرارات الاستثمارية، والتى عادة ما تصدر للمساهمين خلال إطار زمنى يتراوح بين عدة أسابيع وعدة أشهر بعد نهاية الفترة المحاسبية.

ويقدم (Williams 1996) فى هذا الصدد دليلاً تطبيقياً على أن قرارات الاستثمار تعتمد بصفة أساسية على الافصاحات والاعلانات عن الأرباح الظاهرة بالتقارير الفترية التى لم يتم مراجعتها. وتنبؤات المحللين الماليين، والمعلومات الخاصة التى يتم الحصول عليها دون الانتظار لحين إصدار قوائم مالية تمت مراجعتها. وفى نفس السياق يعتقد البعض أن المراجعة يمكن اعتبارها وسيلة لمساعدة الادارة العليا فى إدارة الشركة وتحسين صورتها، ولاتقدم بالضرورة معلومات مفيدة للمستثمرين فى اتخاذ القرارات (Lee 1998, Elliott 1994).

ويضيف (Frost and Pownall 1996) أن الشركات الدولية والمستثمرين الرئيسيين وما يمثلهم من المحللين الماليين يعملون فى بيئه معينه، حيث يمكنهم الحصول على المعلومات بشكل مباشر من الادارة العليا أكثر منه من خلال القوائم المالية التى تمت مراجعتها. كما أن كبار المستثمرين يمكنهم الضغط على الادارة العليا لاتباع استراتيجيات معينه والتى تعزز من الموقف الاقتصادى لهؤلاء المستثمرين، وبالتالى يتلخص دور المراجعة فى حوكمة الشركة فى تحسين وسائل الرقابة على العمل الادارى لمساعدة المديرين التنفيذيين فى تعظيم الأداء الاقتصادى للشركات لصالح الادارة والمستثمرين الرئيسيين فقط (Sutton and Arnold 1998).

بطبيعة الحال لايمكن قبول تفريغ دور المراجعة والمراجع من مضمونهما على النحو السابق، أو أن المعلومات التى يتم مراجعتها لاتقدم أى جديد لأسواق رأس المال، أو أن أسواق رأس المال لن تتفاعل بطريقة متغيرة عندما لاتوجد قوائم مالية تمت مراجعتها، أو أن القوائم المالية التى تمت مراجعتها سوف تصبح غير ذات فائدة. وإنما يمكن القول أن الفهم الحالى المقبول لدور المراجعة فى حوكمة الشركات لايعكس الواقع الفعلى، بمعنى أنه لايعكس الطريقة التى تتخذ بها القرارات الاستثمارية بالفعل. كما أن دور المراجعة لايقتصر على تحقيق أحد أهداف نظام حوكمة الشركات وهو تحقيق مصالح المساهمين أو المستثمرين فقط، وإنما يجب أن يفى باحتياجات أوسع لأصحاب المصالح، وبما يتلائم مع أهداف ومبادىء نظام حوكمة الشركات. وبالتالى فان

السؤال الذى يطرح نفسه: ما هو الدور الذى يمكن أن تلعبه المراجعة بالفعل فى منظومة حوكمة الشركات؟ يتناول الجزء التالى الاجابة على هذا السؤال.

٢/٥/٤ الدور المستهدف للمراجعة الخارجية فى منظومة حوكمة الشركات

من المهم التأكيد على عدم تقييد دور المراجعة الخارجية فى مجال حوكمة الشركات، بفائدتها لعملية اتخاذ القرارات بواسطة المستثمرين، حيث يجب أن ينظر للمراجعة الخارجية من خلال علاقتها باحتياجات واسعة ومتنوعة لمجموعات مختلفة من أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام. ومن ثم فإن الدور المستهدف للمراجعة في حوكمة الشركات يجب أن يتحدد فى ضوء المسئوليات الواسعة التى أضيفت لمسئوليات المراجع فى السنوات الأخيرة.

فبعد صدور تقرير (Cadbury 1992) زاد الحديث عن المطالبة بمزيد من الشفافية وإمكانية المساءلة بما يعزز الرقابة على إدارات الشركات المساهمة. وفى دراسة شاملة أعدت بواسطة معهد المحاسبين القانونيين باسكتلندا (ICAS, 1993) أوضحت الأدوار الجديدة المنوطة بالمراجعين والمسئوليات الاضافية الملقاد على عاتق مهنه المراجعة وبما يحقق مصالح جميع الأطراف ذات الصلة(Baker and Owsen 2002).

فقد اقترحت نشرة ICAS أن التقارير المالية التى تمت مراجعتها يجب أن تقدم ضمان بخصوص الأمور الستة التالية:

- أن القوائم الحالية تقدم نظرة دقيقة للمركز المالى للشركة محل المراجعة.
- أن الشركة لن تفشل فى المستقبل.
- عدم وجود غش أو احتيال.
- أن الشركة تتصرف طبقا للقانون.
- أن الشركة يتم إدارتها بكفاءة.
- أن الشركة تتحمل مسئولياتها تجاه الأمور البيئية والاجتماعية.

ويتضح مما سبق إلى أى مدى تم توسيع مسئوليات المراجع خاصة فيما يتعلق بتقديم ضمان بشأن خلو القوائم المالية من الغش أو الاحتيال، أو أن الشركة لن تفشل فى المستقبل، أو أنها تتحمل مسئولياتها تجاه الأمور البيئية والاجتماعية. وهى أمور لم تكن موجودة على هذا النحو قبل العقد الأخير من القرن الماضى.

وأضافت نشرة ICAS بأنه من المناسب توقع أن المديرين يتحملون المسئولية تجاه البنود الستة المشار إليها. وأن الادارة يجب أن تقدم تأكيدات معينة والتى تضمن انجاز هذه المسئوليات. وأن مسئولية المراجعين هى تقديم ضمانات بأن المديرين أنجزوا مسئولياتهم تجاه تلك المجالات الستة.

ومما يؤكد توسيع نطاق مسئوليات المراجعين أن نشرة ICAS أكدت على أن المراجعين يجب أن يكونوا:

- مسئولين عن إعداد التقارير للطرف الثالث، إذا كان هناك شك أو اشتباه فى تورط المديرين فى أى غش أو احتيال أو أى تصرفات أخرى غير قانونية.
- مسئولين مالياً إذا فشلوا فى أداء المراجعة.
- معرضين للمساءلة من جانب مدى واسع من أصحاب المصالح.

وتجادل النشرة بأن النموذج المقبول حالياً لدور المراجعة فى حوكمة الشركات يعتريه أوجه قصور فى المجالات السابقة، وتوصى بأهمية تأسيس وظيفة مراجعة داخلية قويه داخل الشركات. والتى تنجز عمليات مراجعة تفصيلية وكثيرة تسبق عمل المراجعة الخارجية. ومن ثم فان تقارير المراجع الداخلى يجب أن تقدم دليل بخصوص التقارير الصادرة بواسطة الادارة فيما يتعلق بانجاز مسئولياتهم ، على أن ترفع هذه التقارير مباشرة إلى لجنة المراجعة.

فى ضوء هذا الفهم ، يتعاون المراجع الخارجى مع المراجع الداخلى. ويتمتع باستقلالية عن ضغوط الادارة التى قد تمارس تجاهه. وبطبيعة الحال فإن درجة اعتماد المراجع الخارجى على عمل المراجع الداخلى، سوف تعتمد بدورها، وإلى حد كبير على قوة مجلس الادارة ولجنة المراجعة المستقلة.

واستمراراً لنفس الخط من الجهود البحثية، خلصت بعض الدراسات الى خواتيم هامة مؤداها. أن المراجعة الخارجية مصممة فى الأصل لتقديم الرأى بشأن مدى إتساق القوائم المالية مع معايير المحاسبة المالية. وإذا كانت تقارير المراجع الخارجى تعد بصفة أساسية لصالح المستثمرين والدائنين لأغراض اتخاذ قرارات الاستثمار ومنح الائتمان، فإن معايير المحاسبة المالية طورت لتشمل مجموعة من معايير المحاسبة البيئية والاجتماعية، والتى تكون غالباً لصالح مجموعات أوسع من أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام. (Roberts 1998, Owen et al 2001).

وحيث أن الهدف من المحاسبة الاجتماعية والبيئية هو تحقيق الشفافية وتوفير إمكانية المساءلة، فإن ذلك يعزز أساليب حوكمة الشركات ، ولايمكن التحقق من توفير الشفافية وامكانية المساءلة إلا من خلال تقوية وظيفة المراجعة لكى تنجز دورها فى التحكم فى السلوك غير المرغوب لاداره الشركة (Gray 1998).

يتطلب النظام الفعال لحوكمة الشركة نظام فعال لاعداد التقارير المالية، مشتملاً على القوائم المالية التى تمت مراجعتها، للوفاء باحتياجات حوكمة الشركة، وهذا النظام يجب ألا يركز فقط على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المستثمرين، ولكن يجب أن يخدم احتياجات حوكمة الشركة، ولصالح مدى واسع من أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام (Baker & Wallage 2000).

وحقيقة القول أن الهيئات القائمة على وضع معايير المحاسبة والمراجعة، تعطى القدر الأكبر من الاهتمام لفئة رئيسية واحدة من أصحاب المصالح، ألا وهى المساهمين، دون التركيز على المجموعة الكبيرة من أصحاب المصالح، كما تبين من نتائج الدراسات السابق تناولها. وفى حالة الأخذ بنتائج تلك الدراسات من جانب هيئات وضع المعايير، وذلك بالتحول نحو مفهوم أوسع لمتخذى القرارات وأصحاب المصالح، فمن المتوقع تحقق المستهدف والمأمول من دور المراجعة فى منظومة حوكمة الشركات.

تأسيسا على ماسبق تناوله فى هذا الجزء يمكن صياغة الفرض الرابع فى هذه الدراسة على النحو التالى:
الفرض الرابع: " تؤدى المراجعة الخارجية دوراً هاماً ومؤثراً فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة".

٥ – الدراسة الميدانية

٥/١ مقدمة

يهدف هذا القسم إلى إستطلاع آراء الأطراف الممثلة للأركان الرئيسية لمنظومة حوكمة الشركات المساهمة، والمحددة فى هذه الدراسة بلجنة المراجعة، وإدارة المراجعة الداخلية، ومجلس الادارة، بالإضافة إلى المراجعة الخارجية. وذلك من خلال دراسة ميدانية **Field Study** لاختبار مدى صحة فروض البحث، وبما يضيف شرعية خارجية **External Validity** لما يمكن التوصل إليه من نتائج.

٥/٢ مجتمع الدراسة وعينة البحث وأساليب جمع البيانات

٥/٢/١ مجتمع الدراسة وعينة البحث

استناداً لهدفى البحث وفروضه ، حدد الباحث مجتمع الدراسة بالشركات المساهمة المسجلة فى بورصتى القاهرة والاسكندرية، والتى تطرح أسهمها للاكتتاب العام، باعتبارها الشركات الملزمة بتكوين لجان للمراجعة، وبما ورد فى قانون الشركات فى شأن المراجع الخارجى، وتلتزم بقواعد القيد والافصاح فى البورصة، ومحل اهتمام الجهات الرقابية مثل هيئة سوق المال وإدارات بورصتى القاهرة والاسكندرية. وبداية فقد تم إختيار الشركات التى يحدث تداول مناسب على أسهمها والمنشورة بياناتها بالجرائد اليومية، وقد تراوح عدد هذه الشركات خلال النصف الأول من عام ٢٠٠٣ بين ٨٦ شركة، ١٠٨ شركة تبعاً لوجود تعامل من عدمه على أسهم هذه الشركات. وقد أمكن تحديد عدد ٩٣ شركة يتم التعامل على أسهمها بشكل مستمر نسبيا خلال الفترة المشار إليها. وبحيث تكون ممثله لكافة القطاعات الاقتصادية[٩].

كما تم اختيار عينه حكمية من مراجعى حسابات الشركات المساهمة، المسجلين فى سجل المحاسبين والمراجعين بوزارة المالية، حددت بواقع ١٢٠ مراجع، وقد روعى تضمين العينة أصحاب المكاتب الكبيرة، لما يفترض أن تتمتع به من خبرة وجودة فى الأداء، بالإضافة إلى عينة حكمية أخرى من مراقبى الحسابات بالجهاز المركزى للمحاسبات، والذين يراجعون القوائم المالية للشركات المساهمة التى تمت خصخصتها، ولازالت الدولة تمتلك فيها أكثر من ٢٥%، وقد بلغ حجم العينه ١٢ مراقباً.

٥/٢/٢ أساليب جمع البيانات

يعتمد البحث فى تجميع بيانات الدراسة الميدانية على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استمارة استقصاء، بهدف الوقوف على أهم المتغيرات والعوامل التى تساعد على تفعيل منظومة حوكمة الشركات

---

[٩] البيانات الأساسية المتعلقة بأسماء وعناوين هذه الشركات، بالإضافة إلى بيانات التداول على الأسهم، وغيرها، متاحة على موقع البورصة المصرية على الإنترنت: www.egyptse.com

المساهمة، وبما يساعد على إبراز دور المراجعة الخارجية فى هذا الخصوص، وتوفير مجموعة من المرشدات العملية، وبما يتسق مع هدفى البحث.

وقد تمت الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث والتقارير، التى تم تناولها فى الأجزاء النظرية من البحث فى صياغة أسئلة وفقرات الاستقصاء. وقد تم الاعتماد فى استيفاء بيانات استمارات الاستقصاء على أسلوب المراسلات البريدية بصفة أساسية، بجانب أسلوب المقابلات الشخصية، والتى أتيح للباحث إجراؤها، مع الأطراف ذوى العلاقة بمنظومة حوكمة الشركات المساهمة. وهم رؤساء وأعضاء مجالس الادارة، ورؤساء وأعضاء لجان المراجعة، ومديرو وموظفى إدارات المراجعة الداخلية بالشركات المساهمة، بالإضافة إلى عدد من مراقبى الحسابات بكل من القطاع الخاص والجهاز المركزى للمحاسبات، وقد أثرت هذه المقابلات معرفة الباحث بالكثير من النواحى العملية.

يلخص الجدول التالى رقم ١/٢/٥/أ مجتمع وعينة البحث طبقاً للأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية، وعدد ومعدل الردود المناسبة للتحليل:

جدول رقم ١/٢/٥/أ

معدلات الردود المناسبة للتحليل من عينه البحث

الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية	عينة البحث الأولية	عدد الردود المستلمة	عدد الردود المناسبة للتحليل (العينة النهائية)	معدل الردود المناسب للتحليل
رؤساء وأعضاء مجالس الادارة	٩٣	٣٣	٣١	٣٣.٣٪
رؤساء وأعضاء لجان المراجعة	٩٣	٥٦	٥٢	٥٥.٩٪
مديرو وموظفى إدارات المراجعة الداخلية	٩٣	٦١	٥٦	٦٠.٢٪
المراجعون الخارجيون والمراقبون بالجهاز المركزى للمحاسبات	١٣٢	٨١	٧٦	٥٧.٦٪
الاجمالى	٤١١	٢٣١	٢١٥	٥٢.٣٪

وقد تم استبعاد ردود بعض المفردات التى أوضحت عدم التزام الشركات بتأسيس لجان المراجعة، أو لايوجد لديها إدارة للمراجعة الداخلية، أو الاثنين معاً، باعتبار أن إجابات المستقصى منهم فى مثل هذه الحالات، سوف تكون إجابات نموذجية تعبر عن توقعات، أو غير واقعية. ويوضح الجدول التالى رقم ١/٢/٥/ب خصائص مفردات العينه محل التحليل من حيث المنصب الوظيفى، والمؤهل العلمى، وسنوات الخبرة:

جدول ١/٢/٥/ب خصائص مفردات العينه محل التحليل من حيث

المنصب الوظيفى والمؤهل العلمى وسنوات الخبرة

المنصب الوظيفى	رئيس مجلس إدارة	عضو مجلس إدارة	رئيس لجنة مراجعة	عضو لجنة مراجعة	مدير إدارة المراجعة الداخلية	مراجع داخلى	مراجع خارجى	مراقب بالجهاز المركزى للمحاسبات	الاجمالى
العدد	٢	٢٩	٨	٤٤	٢٦	٣٠	٦٨	٨	٢١٥
النسبة المئوية	٠.٩	١٣.٥	٣.٧	٢٠,٥	١٢.١	١٤	٣١.٦	٣.٧	١٠٠%
المؤهل العلمى	دكتوراه	ماجستير	دبلوم (دراسات عليا)	بكالوريوس	زمالة جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية	شهادة محاسب قانونى (CPA)			-
العدد	١٢	٢٩	٢٤	١٣٩	٧	٤			٢١٥
النسبة المئوية	٥.٨	١٣.٤	١١.٢	٦٤.٦	٣.٢	١.٨			١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنه	١٥ سنه فأكثر					-
العدد	٥١	٨٢	٤٧	٣٥					٢١٥
النسبة المئوية	٢٣.٧	٣٨.١	٢١.٩	١٦.٣					١٠٠%

من بيانات الجدولين السابقين ١/٢/٥/أ، ١/٢/٥/ب على التوالى، يمكن القول أن معدل الردود وهو ٥٢.٣% يعد مناسباً فى البحوث الميدانية بشكل عام، كما أن حجم العينه النهائى المحدد بـ ٢١٥ مفردة، يعد كافياً لأغراض التحليل، والحصول على نتائج يمكن الوثوق فيها. كما أن خصائص المفردات توضح مشاركة كافة الأطراف المقصودة فى الدراسة، مع وجود تنوع فى درجات التأهيل العلمى، ومستويات الخبرة العملية، وبما ينبىء عن إمكانية الحصول على ردود موضوعية مستندة إلى رصيد مناسب من الخبرة العملية.

٣/٥ تحليل المعلومات الأساسية لاستمارة الاستقصاء

قبل تحليل فقرات الاستقصاء المرتبطة بشكل مباشر بفروض البحث، يتناول الباحث مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمعلومات العامة عن الشركات التى ينتسب لها مفردات العينه محل التحليل، وبما يساعد على تقديم فكرة عامة عن مدى التزام الشركات المساهمة ببعض قواعد حوكمة الشركات فى مصر، وذلك كما يلى:

- بالنسبة للسؤال المتعلق بما إذا كان رئيس مجلس الإدارة يقوم بمهام المدير التنفيذى للشركة، أم أن هناك فصل بين الدورين. أجابت ١٣٤ مفردة، بواقع ٦٢.٣% من حجم العينه، بما يفيد قيام رئيس مجلس الإدارة بمهام المدير التنفيذى، فى حين أجابت ٨١ مفردة ، بنسبة ٣٧,٧% من حجم العينة، بما يفيد الفصل بين مهام كل وظيفة على حدة. وبطبيعة الحال فان هذه النتيجة لاتتسق مع قواعد حوكمة

الشركات المساهمة، والتى تنادى دائما بعدم وجود ازدواجية فى الدور بين رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذى. كما تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فوزى ٢٠٠٣) فى هذا الخصوص، والتى أكدت على عدم وجود فصل حقيقى فى معظم شركات المساهمة المصرية بين كل من مجلس الادارة والادارة التنفيذية ، كما تتسق أيضا مع نتائج دراسة **(Xie et al 2003)** والتي توصلت إلى أن غالبية منشآت العينة محل الدراسة، كان المدير التنفيذي فيها هو رئيس مجلس الإدارة، وقد وصلت النسبة إلى ٨٥% ، وهي أيضا نسبة غير مرضية وغير مقبولة .

- بالنسبة للسؤال المتعلق بما إذا كان مجلس الادارة يضم أعضاء غير تنفيذيين أم لا، أوضحت نتائج الردود أن ١٢٤ مفردة، بنسبة ٥٧.٧% من حجم العينة، أفادت بعدم وجود أعضاء غير تنفيذيين (مستقلين) ضمن هيكل مجلس الادارة. وهى نتيجة لاتتسق مع المحاولات المبذولة لتفعيل قواعد حوكمة الشركات فى مصر، وتتسق أيضاً مع نتيجة (فوزى ٢٠٠٣) والتى أوضحت أن غالبية مجالس إدارات الشركات المساهمة فى مصر لاتضم مديرين مستقلين، إلا أنها لا تتسق مع نتيجة دراسة **(Xie et al 2003)**والتي أوضحت أن نسبة تمثيل المديرين غير التنفيذيين في عينة الدراسة وصلت إلى ٦٧% ، وهي بلا شك نسبة مرتفعة وجيدة .
- بالنسبة للسؤال المتعلق بما إذا كانت لجنة المراجعة تضم أعضاء من مجلس الادارة بخلاف الأعضاء غير التنفيذيين، أوضحت إجابات المستقصى منهم أن ١٣٦ مفردة، بواقع ٦٣.٣% من حجم العينة، تفيد بوجود أعضاء من مجلس الادارة بخلاف الأعضاء غير التنفيذيين ضمن تشكيل لجنة المراجعة، وهى نتيجة لاتتسق مع قواعد حوكمة الشركات المساهمة، والتى تقضى بأن يتم تشكيل لجان المراجعة من الأعضاء غير التنفيذيين فقط.
- بالنسبة للسؤال المتعلق بالتبعية التنظيمية لادارة المراجعة الداخلية، اوضحت ١٢١ مفردة، بنسبة ٥٦.٣% من حجم العينة، تبعية إدارة المراجعة الداخلية لمجلس الادارة، كما أفادت ٦٦ مفردة ، بنسبة ٣٠.٧% من حجم العينة، بتبعيتها للجنة المراجعة، وأفاد الباقى وعددهم ٢٨ مفردة، بنسبة ١٣% من حجم العينه، بتبعيتها للادارة المالية. ولعل وجود النسبة الغالبة من إدارات المراجعة الداخلية تابعة لمجلس الادارة، ليؤكد إستمرار غالبية الشركات على الوضع السابق الذى كان محبذاً من قبل لضمان استقلالية إدارة المراجعة الداخلية، ولم يحدث تغيير فى هذه الشركات لمواكبة التطورات التى ألزمت الشركات بتكوين لجان مراجعة مستقلة، والتى يكون من مهامها الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية، واختيار أعضائها، ووضع موازنتها، وتلقى تقاريرها، وما إلى ذلك. كذلك فان تبعية إدارة المراجعة الداخلية للادارة المالية فى بعض الشركات، ليؤكد على عدم الاهتمام باستقلالية هذه الادارة، والدور الهام الذى يمكن أن تلعبه لمواجهة الفساد المالى والادارى.

د/٤ الأساليب الاحصائية المستخدمة لاختبار فروض البحث

١/٤/٥ توصيف متغيرات الفروض والعوامل الممثله لها

بجانب المعلومات الأساسية عن القائم باستيفاء بيانات الاستقصاء، والمعلومات العامة عن الشركة محل الاستقصاء، تضمنت استمارة الاستقصاء إثنى عشر جزءاً ، يحوى كل جزء مجموعة من الفقرات محل

الاستقصاء، تعبر عن العوامل الممثلة للمتغيرات الرئيسية لكل ركن من أركان منظومة حوكمة الشركات المساهمة المقترحة فى هذه الدراسة، والمرتبطة بكل فرض من فروض الدراسة الأربعة على الترتيب، كما يوضح ذلك الجدول التالى رقم ٥/٤/١/أ.

جدول ٥/٤/١/أ توصيف المتغيرات الرئيسية لفروض البحث والعوامل

الممثله لتلك المتغيرات، تبعاً لأركان منظومة حوكمة الشركات المساهمة

أركان منظومة حوكمة الشركات المساهمة	فروض البحث	المتغيرات الرئيسية	عدد العوامل
لجنة المراجعة	الفرض الأول: " أن وجود لجان مراجعة مستقلة ، تنجز مهامها بكفاءة وفعالية، يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز أهداف المراجعة الخارجية".	الاستقلالية الكفاءة المهام الفعالية	٣ ٥ ١٢ ١١
إدارة المراجعة الداخلية	" أن وجود إدارة مراجعة داخلية مستقلة، تنجز مهامها بكفاءة وفعالية، يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى انجاز أهداف المراجعة الخارجية".	الاستقلالية الكفاءة المهام الفعالية	٤ ٦ ٥ ٤
مجلس الادارة	الفرض الثالث " تؤثر خصائص مجلس الادارة ، من حيث الهيكل ونسبة ملكية أسهم الشركة، على درجة استقلال المراجع الخارجى، وحجم وجودة الطلب على خدمات المراجعة الخارجية".	هيكل المجلس الملكية الادارية	٤ ٦
المراجعة الخارجية	الفرض الرابع:" تؤدى المراجعة الخارجية دورا هاما ومؤثرا فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة".	المهام الاشتراطات	١٠ ٦
الاجمالى	-	١٢	٧٦

وقد طلب من الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية تحديد آرائهم لكل فقرة من فقرات الاستقصاء، على المقياس الدرجى أو الترتيبى المعروف باسم مقياس Likert ذو الخمس نقاط Five-Point Likert Scale . حيث تم تحديده بخمس درجات وذلك على النحو التالى: موافق تماماً (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق تماماً (١). ويساعد هذا الأسلوب على تحويل الآراء المجردة إلى مؤشرات كمية، من خلال تحديد وزن رقمى لكل إجابة، وبحيث يمكن اخضاعها للتحليل الاحصائى، ومن ثم التوصل لاستنتاجات ذات دلالة منطقية.

٥/٤/٢ الأساليب الاحصائية المستخدمة

حتى يمكن تطبيق الأساليب الاحصائية الملائمة لاختبار فروض الدراسة، ثم تجهيز بيانات استمارات الاستقصاء بترميزها وتصنيفها، ثم إدخالها على الحاسب الآلى، بغرض استخدام برنامج التحليل الاحصائى المعروف باسم (SPSS) . وقد حدد الباحث امكانية استخدام الاختبارات الاحصائية التالية، بما يتلائم على طبيعة البيانات والفروض محل الاختبار، والهدف من الدراسة بشكل عام.

٥/٢/٤/١ حساب معامل الاتساق الداخلى بين المفردات المكونة لمقياس Likert، باستخدام معامل Cronbach Alpha Coefficient، والذى يقيس نسبة تباين المقياس الترتيبى، والتى يمكن إرجاعها إلى العوامل المشتركة بين المفردات المشاركة فى عينة الدراسة، وبما يساعد على التحقق من صحة الأداة المستخدمة فى تجميع البيانات وهى أسلوب الاستقصاء (العقيلى، الشايب ١٩٩٨).

٥/٢/٤/٢ إستخدام المقاييس الاحصائية المتمثلة فى كل من المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى، وحسابها لجميع العوامل الممثلة لمتغيرات فروض الدراسة، وذلك لاختبار الفروض باستخدام حجم العينة بالكامل (٢١٥ مفردة). كما يتيح استخدام برنامج SPSS بيانات أخرى مثل عدد التكرارات، والنسب المئوية لتكرار إجابات مفردات العينة.

٥/٢/٤/٣ تطبيق اختبار Kruskal-Wallis لتحليل التباين لعدة عينات مستقلة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية لاجابات مفردات العينات الأربعة، الممثلة للفئات المشاركة فى الدراسة، تمثل فروقا حقيقية ذات دلالة إحصائية، أم أنها فروقاً ليس لها دلالة إحصائية، وبما يعنى وجود اتفاق بين إجابات مفردات العينات الأربعة بشأن أسئلة وفقرات الاستقصاء . ويعتبر اختبار Kruskal-Wallis من الاختبارات اللا معلمية Non-Parametric Tests، والتى يفيد استخدامها فى حالة الرغبة فى تجنب القيود المتعلقة بشروط التوزيع الطبيعى للبيانات (النجار، ٢٠٠٣)، خاصة بعد التعامل مع العينه الكلية باعتبارها أربع عينات ــ ليست كبيرة نسبياً ــ تبعاً لنوعية الأطراف المشاركة فى الدراسة، (راجع جدول ٥/٢/١/أ). وقد أجرى الباحث هذا الاختبار كاختبار إضافى لتدعيم النتائج المستخلصة بشأن اختبار فروض الدراسة.

٥/٥ تحليل النتائج الاحصائية

٥/٥/١ معامل الاتساق الداخلى ألفا لـ Cronbach. وقد بلغت قيمة المعامل ٠.٩٧، وهى نسبة مرتفعة وجيدة للغاية، حيث تعتبر قيمة المعامل مقبولة عندما تكون أكبر من أو تساوى ٠.٦. وتدل قيمة المعامل المحسوبة على درجة عالية من الاتساق الداخلى بين الأبعاد المكونة للمقياس الترتيبى المستخدم، وتضيف مصداقية للأداة المستخدمة فى تجميع البيانات، وبما يعنى زيادة درجة الثقة فيما يتم التوصل إليه من نتائج إحصائية باستخدام تلك البيانات.

٥/٥/٢ نتائج اختبار فروض الدراسة

تساعد المقاييس الاحصائية المحسوبة لاختبار الفروض، وهى المتوسط الحسابى والإنحراف المعيارى. إضافة إلى النسب المئوية للتكرارات، فى الوقوف على مدى اتفاق أراء جميع مفردات العينه محل التحليل، حيث كلما إرتفع المتوسط الحسابى لتكرارات إجابات المستقصى منهم، فى ضوء درجة المقياس الترتيبى المستخدم، كلما كان ذلك دليلاً على اتفاق آراء مفردات العينة حول إجابه معينة.

١/٢/٥/٥ الفرض الأول (فرض لجنة المراجعة)

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

حدد الباحث أربعة متغيرات لفرض لجنة المراجعة، لاستطلاع آراء المستقصى منهم بشأنها وهى الاستقلالية، والكفاءة، والمهام، والفعالية. يعرض الباحث لما تم التوصل إليه من نتائج بشأنها على الترتيب كما يلى:

جدول رقم (١/٢/٥/٥/أ) إستقلالية لجنة المراجعة

أن وجود لجان مراجعة مستقلة يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى انجاز المهام المنوطه به، كما يضمن الاحتفاظ بموضوعية العلاقة بين المراجع والادارة، ويساعد توافر الاشتراطات التالية فى لجنة المراجعة على تدعيم استقلاليتها.

فقرات الاستقصاء	النتائج: نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١- أن يكون كافة أعضاء لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الاداره المستقلين أو المديرين غير التنفيذيين. وبما يساعد على توفير نوع من توازن القوى داخل مجلس الاداره.	٨٣.٤	١١.٦	٤.١٣	٠.٨٨٧٥
٢- تحديد فترات عضوية أو التعيين فى لجنة المراجعة بفترة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات على الأكثر.	٧٩.٢	١٥.٩	٣.٧٧	٠.٩١١٢
٣- عدم ارتباط أى من أعضاء لجنة المراجعة بصلة قرابة أو مصالح مالية مع المراجع الخارجى.	٩٤.٢	-	٤.٥٩	٠.٦٧٤١

بمراجعة النتائج الاحصائية التى يلخصها الجدول رقم (١/٢/٥/٥/أ)، يلاحظ وجود اتفاق كبير فى الآراء بين مفردات العينة بشأن مجموعة الاشتراطات، التى لو توافرت، لتحققت استقلالية لجنة المراجعة وبما يدعم عمل المراجع الخارجى، وبشكل خاص مايتعلق بعدم إرتباط أى من أعضاء لجنة المراجعة بصلة قرابة أو مصالح مالية مع المراجع الخارجى. وأن يكون كافة أعضاء لجنة المراجعة من المديرين غير التنفيذيين.

جدول رقم (٥/٢/١/ب) كفاءة لجنة المراجعة

أن وجود لجنة مراجعة على درجةعالية من الكفاءة والتأهيل يدعم عمل المراجع الخارجى فى كافة مراحل عملية المراجعة، ويساعد توافر الاشتراطات التالية فى تشكيل وأعضاء لجنة المراجعة على تحقيق كفاءتها:

فقرات الاستقصاء	النتائج: نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١- توافر اشتراطات معينة فيمن يتولى رئاسة لجنة المراجعة مثل الخبرة والتخصص، والقدرة على التعرف على المشكلات، وامتلاك مهارات التواصل مع المديرين والمراجعين، وما إلى ذلك.	٩٨.٣	-	٤.٨١	٠.٥٥١٥
٢- أن يكون غالبية أعضاء لجنة المراجعة من المتخصصين فى مجالات المحاسبة والمراجعة.	٨٤.٥	٧.٣	٤.٢٢	٠.٨٩١٥
٣- أن تضم اللجنة مديرين ماليين، ومراجعين داخليين، وشركاء مراجعة وأكاديميين من ذوى الخبرة المالية والمحاسبية.	٩٤.٦	٢	٤.٥٦	٠.٦٦٢٥
٤- العمل على ضم أعضاء جدد بخبرات متنوعة تبعا لظروف الحال.	٨٢.٩	٢.٤	٤.٠٣	٠.٧٨١٧
٥- تفرغ أعضاؤها بشكل كبير والتواجد لفترات كبيرة بالشركة، والاجتماع بشكل منتظم ومستمر.	٧٩.٨	١١.٦	٣.٨١	٠.٩٦١٤

توضح النتائج التى يعرضها الجدول رقم (٥/٢/١/ب) وجود إجماع كبير فى الآراء بين مفردات العينة بشأن ضرورة توافر اشتراطات معينة فى رئيس لجنة المراجعة، وأعضاؤها، وتخصصاتهم ومستويات خبراتهم وأسلوب عملهم. وبما يدعم عمل المراجع الخارجى فى إنجاز الأهداف المنوطه به.

جدول رقم (١/٢/٥/٥ /جـ) مهام لجنة المراجعة

يجب على لجنة المراجعة انجاز المهام التالية حيال المراجع الخارجى:

فقرات الاستقصاء / النتائج	نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١- ترشيح عدد من المراجعين الخارجيين لمجلس الاداره للاختيار من بينهم.	٩٤.١	٤.٣	٤.٤٩	٠.٦٩٢٢
٢- اقتراح أتعاب ومكافآت المراجع الخارجى.	٨٦.٢	١٢.٦	٤.٠٩	٠.٨٠٩١
٣- التأكد من التزام المراجع الخارجى بميثاق أخلاقيات العمل بالشركة.	٨٩.٧	٤.٣	٤.٢٥	٠.٨١٣٦
٤- التقييم الدورى والمستمر لدرجة استقلال المراجع الخارجى، ومراجعة تقديرات الادارة بشأن استقلالية المراجع الخارجى.	٩٧.٦	-	٤.٧٦	٠.٥٩٨١
٥- التقييم المستمر لأداء وعمل المراجع الخارجى.	٩٥.٤	٢.٩	٤.٦١	٠.٦٥٩١
٦- تحديد نوعية الخدمات الاستشارية التى يمكن ان يقدمها المراجع الخارجى للشركة بخلاف خدمات المراجعة التقليدية.	٨٣.٢	٨.٥	٤.١٦	٠.٨٤٧٢
٧- مراجعة الوزن النسبى لما يحصل عليه المراجع الخارجى من الخدمات التى يقدمها بخلاف خدمات المراجعة، بالمقارنة مع مايحصل عليه من أتعاب نظير خدمات المراجعة التقليدية.	٨٢.٧	١٦.٢	٤.٠٢	٠.٩١٥١
٨- التأكد من التغيير الدورى للمراجع بحيث لاتزيد فترة عمل المراجع الخارجى المتصلة بالشركة عن خمس سنوات.	٨٧.٥	٥.٤	٤.١٥	٠.٧٨٥٦
٩- التأكد من عدم ارتباط المراجع الخارجى بصلة قرابة أو أية مصالح مالية مع أعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين وذويهم.	٩٨.٤	-	٤.٨٧	٠.٥٤٧٦
١٠- تذليل العقبات والمشكلات التى قد تعترض عمل المراجع الخارجى.	٩٥.٣	-	٤.٥٩	٠.٦٨٨٤
١١- التنسيق بين عمل كل من المراجع الخارجى والمراجع الداخلى.	٩٤.٢	١.٥	٤.٥٦	٠.٧١٤٩
١٢- القيام بدور حلقة الوصل بين المراجع الخارجى ومجلس الادارة، وبشكل خاص فى حالة الاختلاف فى وجهات النظر بشأن التقرير النهائى.	٩٣.٩	٣.٧	٤.٢١	٠.٧٢٣١

حددت الدراسة اثنتى عشر مهمة يجب على لجنة المراجعة إنجازها حيال المراجع الخارجى. وتؤكد النتائج التى يعرضها الجدول رقم (١/٢/٥/٥/حـ) على وجود حالة من الاتفاق العام بين مفردات العينة بشأن هذه المهام. ومما يؤكد على أهمية الدور الذى تلعبه لجنة المراجعة فى تفعيل دور المراجع الخارجى. وبشكل خاص فيما يتعلق بالتأكد من عدم ارتباط المراجع الخارجى بصلة قرابة أو مصالح مالية مع أعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين، والتقييم الدورى والمستمر لاستقلالية المراجع الخارجى وأدائه، وتذليل العقبات التى تعترض عمله، والتنسيق بين عمل المراجع الخارجى والمراجع الداخلى، والقيام بدور حلقة الوصل بين المراجع الخارجى ومجلس الادارة، إضافة إلى ترشيح عدد من المراجعين الخارجيين لمجلس الادارة للاختيار من بينهم.

جدول رقم (٥/٢/١/د) فعالية لجنة المراجعة

يعد وجود لجان مراجعة وفعالة أحد أركان منظومة حوكمة الشركات المساهمة، وبطبيعة الحال فان توافر أركان هذه المنظومة بالشكل المناسب ـ لجنة المراجعة فى هذه الحالة ـ يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز الأهداف المنوطه به، ولتحقيق ذلك:

فقرات الاستقصاء / النتائج	نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١ – يجب أن يكون هناك إلزام قانونى بتكوين لجان مراجعة فى الشركات المساهمة، وأن يتم التأكد من التزام الشركات بذلك.	٩٣.١	٢.٧	٤.٤٧	٠.٦٧١٥
٢ – يجب أن يفوض مجلس الادارة السلطات الكافية للجنة المراجعة حتى تتمكن من انجاز المهام المنوطه بها.	٩٧.٨	–	٤.٦٣	٠.٦٥١٨
٣ – يجب أن تصدر الجهات الرقابية ـ مثل هيئة سوق المال على سبيل المثال ـ لوائح تحدد واجبات واختصاصات وحدود مسئوليات لجان المراجعة، ومعايير اختيار الأعضاء، والاشتراطات الواجب توافرها فى رئيس اللجنة، مع تطويرها بشكل مستمر مع مايطرأ من مستجدات.	٨٩.٣	٤.١	٤.٢٢	٠.٨١٤١
٤ – يجب أن تقوم الجهة الرقابية بتقييم درجة استقلالية اعضاء لجنة المراجعة بصورة مستمرة ومنتظمة.	٨٤.١	٧.٦	٤.٠١	٠.٨٨٧١
٥ – يجب أن يكون ضمن مسئوليات لجان المراجعة التأكد من صحة وعدالة القوائم والتقارير المالية المعدة بواسطة الادارة، مع عدم وجود تميز بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح.	٩٥.٥	–	٤.٥٥	٠.٧١٧٠
٦ – يجب أن تركز لجنة المراجعة جهودها على الأنظمة المالية بالشركة، وكافة الأطراف ذات الصلة بتلك الانظمة، كما يجب إجراء تقييم مستمر لدرجة الثقة فى مديرى الشركة وبشكل خاص المسئولين عن النواحى المالية.	٩٢.٣	–	٤.٣٢	٠.٧١٤١
٧– يجب أن تصدر لجان المراجعة تقارير دورية توضح طبيعة مسئولياتها وأنشطتها وانجازاتها، ودرجة التزامها بمعايير الأداء الموضوعة بواسطة الهيئات الرقابية، على أن يرفق ذلك بالتقرير السنوى للمنشأة الموجه للمساهمين.	٩١.٢	٣.٢	٤.٢٦	٠.٧٥٦١
٨ – يجب أن تحدد الهيئات الرقابية العقوبات التى يتعرض لها أعضاء لجنة المراجعة، حال ثبوت قيامهم أو اشتراكهم فى أية أعمال ادت إلى حدوث مخالفات مالية أو ادارية.	٧٦.٣	١١.٨	٣.٦٨	٠.٩٧١١
٩ – يجب التأكد من عدم سيطرة المدير التنفيذى على مجلس الادارة، وأن استقلالية المراجعين محل تدعيم.	٨٨.٧	٥.٧	٤.٢٠	٠.٨٢٤٢
١٠ – يجب تقديم التوصيات بشأن تحسين عملية اعداد التقارير المالية والأساليب المحاسبية المتبعة.	٩٣.١	٢.٤	٤.٤٤	٠.٧١١١
١١ – يجب تركيز الجهود نحو تعزيز وتدعيم كافة أركان منظومة حوكمة الشركات المساهمة.	٩٦.٢	–	٤.٥٩	٠.٦٥١٥

حددت الدراسة أحد عشر شرطاً يجب توافرها حتى تتحقق فعالية لجنة المراجعة، وتتمكن من تسهيل مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز الأهداف المنوطة به. ومن خلال استعراض المقاييس الاحصائية التى يلخصها الجدول رقم (٦/٥/٢/١/د). يلاحظ وجود تأييد كبير بين مفردات العينة بشكل عام لتوافر مثل هذه الاشتراطات، وبشكل خاص مايتعلق منها بتفويض مجلس الإدارة للسلطات الكافية للجنة المراجعة، وتركيز اللجنة جهودها فى اتجاه تدعيم كافة أركان منظومة حوكمة الشركات المساهمة، وتحمل لجنة المراجعة لمسئولياتها بشأن التأكد من صحة وعدالة التقارير المالية المعدة بواسطة الادارة. وتقديم التوصيات بشأن عملية إعدادها، بالإضافة إلى التأكد من الالتزام الفعلى للشركات بتكوين لجان المراجعة.

مما سبق. وبعد استعراض النتائج الاحصائية لتحليل آراء مفردات العينة بشأن متغيرات الفرض الأول المختبر فى هذه الدراسة، يخلص الباحث إلى أن هذه النتائج تؤيد مضمون هذا الفرض، والذى يقضى بأن وجود

لجان مراجعة مستقلة، تنجز مهامها بكفاءة وفعالية، يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز أهداف المراجعة الخارجية.

٢/٢/٥/٥ الفرض الثانى (فرض إدارة المراجعة الداخلية)

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

حدد الباحث أربعة متغيرات لفرض إدارة المراجعة الداخلية، لاستطلاع آراء المستقصى منهم بشأنها، وهى الاستقلالية، والكفاءة، والمهام، والفعالية، وفيما يلى يعرض الباحث لما تم التوصل إليه من نتائج بشأنها على الترتيب:

جدول رقم (٢/٢/٥/٥/أ) استقلالية إدارة المراجعة الداخلية

أن وجود إدارة مراجعة داخلية مستقلة، يمكنها من التعاون الكامل مع المراجع الخارجى والكشف له عن مواطن الضعف أو الثغرات فى نظام الرقابة الداخلية ــ إن وجدت ــ ولفت إنتباه المراجع لأى حالات تواطؤ أو غش أو احتيال، أو فساد مالى أو إدارى من جانب الاداره العليا، وحتى تتحقق استقلالية إدارة المراجعة الداخلية، ينبغى توافر الاشتراطات التالية:

فقرات الاستقصاء	النتائج	نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١- تبعية إدارة المراجعة الداخلية من الناحية التنظيمية للجنة المراجعة وليس لمجلس الادارة، ويستتبع ذلك أن ترفع تقارير إدارة المراجعة الداخلية مباشرة إلى لجنة المراجعة.		٨٥.٨	١١.٩	٤.٠٦	٠.٩٠٠٧
٢- أن يكون لدى لجنة المراجعة سلطات تعيين وعزل مدير وأعضاء ادارة المراجعة الداخلية، وتحديد رواتبهم ومكافآتهم.		٨٢.٧	١٣.٢	٣.٩١	٠.٨٩١٢
٣- ان يتم تقييم درجة استقلالية إدارة المراجعة الداخلية بشكل دورى ومستمر، وأن يتم ذلك بواسطة لجان المراجعة.		٨٩.١	٣.٤	٤.٢٥	٠.٨١٣٢
٤- تغيير أعضاء إدارة المراجعة الداخلية من فترة لأخرى لضمان عدم التأثر بأى علاقات وظيفية أو مهنية.		٧٨.٣	١٧.٦	٣.٧٢	٠.٩٢٣٥

جدول رقم (٢/٢/٥/٥/ب) كفاءة إدارة المراجعة الداخلية

أن وجود إدارة مراجعة داخلية على درجة عالية من الكفاءة والتأهيل، يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى تنفيذ كافة مراحل عملية المراجعة، ويمكنه من إنجاز المهام المنوطه به بمستوى الكفاءة المرغوب، وحتى يتحقق ذلك ينبغى تحقق ما يلى:

فقرات الاستقصاء	النتائج	نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١- توافر الكفاءات المناسبة والتأهيل العلمى والعملى المناسب لأعضاء إدارة المراجعة الداخلية.		٩٨.١	-	٤.٦٨	٠.٩٦١٥
٢- تفويض الصلاحيات المناسبة لادارة المراجعة الداخلية، بحيث تتوفر لها كافة مقومات تنفيذ عملياتها الرقابية وتقييم الاداء.		٩٨.٢	-	٤.٦٢	٠.٦١٢٠
٣- عدم وجود قيود على اتصال إدارة المراجعة الداخلية بلجنة المراجعة أو الاداره العليا أو مجلس الادارة.		٩٤.٧	٢.٣	٤.٤٦	٠.٧٠٧٨

٤ – قيام لجنة المراجعة بالإشراف على أعمال إدارة المراجعة الداخلية وتقييم نتائج أدائها، ومراجعة الموازنة الخاصة ، بها ومراجعة تقاريرها بصفة دورية والتصديق عليها.	٩١,٥	٤,٣	٤,٣٥	٠,٧١٨٢
٥ – أن تمنح لجنة المراجعة المراجع الداخلى الفرصة الكافية للتشاور معها فى كافة الأمور، وذلك بشكل مستقل عن مجلس الإدارة.	٩٢,٦	٣,٧	٤,٤٠	٠,٦١١٠
٦ – تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية كل فترة – ولتكن خمس سنوات – بواسطة المراجع خارجى، مع إبلاغ نتائج التقييم للجنة المراجعة أو مجلس الإدارة.	٨٣,٦	٥,٢	٣,٩٧	٠,٨٩٩٨

يوضح الجدول رقم (٥/٢/٢/ب) وجود إتفاق كبير أو شبه إجماع بين آراء مفردات العينه. بشأن مجموعة الاشتراطات الواجب توافرها فى إدارة المراجعة الداخلية لتصبح على درجة عالية من الكفاءة، وبما يسهل عمل المراجع الخارجى فى تنفيذ كافة مراحل عملية المراجعة. ويتضح هذا الاتفاق أو الاجماع بشكل خاص فيما يتعلق بتوافر كفاءات ذات تأهيل علمى وعملى مناسب لأعضاء إدارة المراجعة الداخلية، وتفويض الصلاحيات المناسبة لتلك الادارة، وعدم وجود قيود على إتصالاتها بكل من لجنة المراجعة أو الادارة العليا أو مجلس الادارة.

جدول رقم (٥/٢/٢/جـ) مهام إدارة المراجعة الداخلية

قدمت مقترحات عديدة بواسطة المنظمات المهنية والباحثين فى السنوات الأخيرة لتوسيع أنشطة إدارة المراجعة الداخلية، بما يتفق مع المسئوليات الواسعة للمراجع الخارجى والتى تشمل كافة الأطراف من أصحاب المصالح، وبهدف تحقيق التعاون والتكامل المنشود بين كل من المراجع الداخلى والمراجع الخارجى. ولانجاز ذلك يجب أن تضاف المهام التالية للمهام التقليدية لادارة المراجعة الداخلية:

فقرات الاستقصاء / النتائج	نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١ – العمل على تحقيق قيمة مضافة للشركة من خلال مواجهة الفساد المالى والادارى بالكشف عن حالات الغش أو الاحتيال أو التواطؤ التى تقع داخل الشركة.	٩٨,٥	–	٤,٧١	٠,٥٦٢٤
٢ – المساهمة فى إنجاز المسئولية الاجتماعية للشركة من خلال المشاركة فى المراجعة البيئية.	٩٦,١	١,١	٤,٥٨	٠,٦٦٢٣
٣ – المشاركة فى تحسين كفاءة أساليب حوكمة الشركات.	٩٧,٢	٢,١	٤,٦٣	٠,٦٠١٨
٤ – التحقق من اعداد التقارير والقوائم المالية بدرجة الشفافية المطلوبة، ومراعاة مصالح كافة الاطراف ذات الصلة بالشركة.	٩٦,٧	–	٤,٦٢	٠,٦٠٩٩
٥ – تقديم الخدمات الاستشارية للشركات كلما كان ذلك ممكنا	٨٧,٢	٨,٦	٤,١٦	٠,٧٧٢٤

توضح النتائج التى يلخصها الجدول رقم (٥/٢/٢/حـ) وجود إتفاق عام بين مفردات العينة بشأن المهام المستحدثة لادارة المراجعة الداخلية، والتى تعزز من قدرات المراجع الخارجى فى سعيه لانجاز المسئوليات الواسعة التى يتحملها تجاه جميع الأطراف من أصحاب المصالح. وقد تجلى الاتفاق العام بين مفردات العينة بشكل خاص فى المهام المتعلقة بتحقيق قيمة مضافة للشركة، والمشاركة فى تحسين كفاءة أساليب حوكمة الشركات. وإنجاز المسئولية الاجتماعية للشركة.

جدول رقم (٥/٢/٢/٥/د) فعالية إدارة المراجعة الداخلية

يعد وجود إدارة مراجعة داخلية فعاله أحد أركان منظومة حوكمة الشركات المساهمة، وبطبيعة الحال فان توافر أركان هذه المنظومة بالشكل المناسب ــ إدارة المراجعة الداخلية فى هذه الحالة ــ يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز الأهداف المنوطه به، ولتحقيق ذلك:

فقرات الاستقصاء	النتائج	نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١- تجب وجود منظمات مهنية تشرف على تنظيم شئون مهنة المراجعة الداخلية، وتتولى تطوير معايير للاداء المهنى، وتوفر نظام لمراجعة جودة أداء المراجعين الداخليين، وتقييم درجة التزامهم واستقلالهم بشكل دورى.		٩٨.٧	-	٤.٧٢	٠.٥٥٣٧
٢- تجب وجود دستور لقواعد وآداب السلوك المهنى والأخلاقى لوظيفة المراجعة الداخلية، والعمل على تنمية الرقابة الذاتية لدى المراجعين الداخليين، وإرساء نظم للمساءلة التأديبية فى حالة مخالفة قواعد وآداب دستور السلوك المهنى والأخلاقى.		٩٥.٢	٣.٢	٤.٥٥	٠.٧٢١٢
٣- تجب أن تفصح إدارة المراجعة الداخلية ضمن تقريرها السنوى المرفوع للجنة المراجعة، عن كافة المواقف التى حدثت فيها مخالفة من جانب أعضائها لمعايير الأداء المهنى أو قواعد السلوك المهنى والأخلاقى.		٨٩.٧	٦.٧	٤.٢٩	٠.٨٠٠٦
٤- تجب قيام السلطات التشريعية بتشديد العقوبات المدنية والجنائية على المراجعين الداخليين، عند قيامهم او اشتراكهم أو تواطؤهم فى مخالفات مالية أو إدارية.		٧٧.٦	١٥.٦	٣.٧٦	٠.٩٦١٧

بمراجعة النتائج التى يعرضها الجدول رقم (٥/٢/٢/٥/د) يتضح وجود إتفاق عام بين مفردات العينة بشأن مجموعة الاشتراطات اللازمة لتحقيق فعالية إدارة المراجعة الداخلية، ومن ثم تتمكن من إنجاز المهام المنوطه بها تجاه عمل المراجع الخارجى. وكانت أهم تلك الاشتراطات من وجهة نظر الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية هى وجود منظمات مهنية تشرف على شئون تنظيم مهنة المراجعة الداخلية، ووجود دستور لقواعد وآداب السلوك المهنى والأخلاقى.

مما سبق، وبعد إستعراض النتائج الاحصائية لتحليل آراء مفردات العينة، بشأن متغيرات الفرض الثانى المختبر فى هذه الدراسة، يخلص الباحث إلى أن هذه النتائج تؤيد مضمون هذا الفرض، والذى يقضى بأن وجود إدارة مراجعة داخلية مستقلة، تنجز مهامها بكفاءة وفعالية، يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز أهداف المراجعة الخارجية".

٣/٢/٥/٥ الفرض الثالث (فرض مجلس الادارة)

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

حدد الباحث متغيرين إثنين لفرض مجلس الادارة، لاستطلاع آراء المستقصى منهم بشأنهما، وهما هيكل مجلس الادارة والملكية الادارية، وفيما يلى يعرض الباحث لما تم التوصل إليه من نتائج بشأنهما على الترتيب:

جدول رقم (٥/٢/٣/أ) هيكل مجلس الادارة

يعد مجلس إدارة الشركة المساهمة أحد الأركان الرئيسية والمؤثرة فى تنفيذ نظام حوكمة الشركات، ومن الممكن أن يتأثر عمل المراجع الخارجى ودرجة استقلاليته، وكذلك جودة وكثافة الطلب على خدمات المراجعة، والخدمات الأخرى بخلاف خدمات المراجعة الخارجية، بطبيعة هيكل مجلس الادارة من حيث وجود وعدد المديرين غير التنفيذيين، فى ضوء ذلك ومن وجهة نظركم. ماهى درجة موافقتكم على الممكنات التالية؟:

فقرات الاستقصاء / النتائج	نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١- تلتزم الشركات بتكوين لجان مراجعة لها دور فعال كلما زاد عدد المديرين غير التنفيذيين فى هيكل مجلس إدارة الشركة، وبما يضمن استقلالية وموضوعية المراجع الخارجى.	٨٣,٤	١٤,٨	٣,٩٧	٠,٩٠١١
٢- تهتم الشركات التى لديها نسبة كبيرة من المديرين غير التنفيذيين فى هيكل مجلس إدارتها، بطلب خدمات مراجعة ذات جودة مرتفعة.	٧٥,٦	٢١,٣	٣,٥٨	٠,٩٣١٤
٣- تهتم الشركات التى لديها نسبة كبيرة من المديرين غير التنفيذيين فى هيكل مجلس ادارتها، بتشجيع القيام بمراجعات مكثفة، باعتبارها مكملة لدورهم الرقابى فى الشركة.	٧٧,٨	١٧,٦	٣,٧٢	٠,٩٢٢٨
٤- يساعد وجود المديرين غير التنفيذيين فى هيكل مجلس الادارة، على تحقيق الفصل فى المفاوضات بين الشركة والمراجع الخارجى، فيما يتعلق بكل من خدمات المراجعة والخدمات الأخرى بخلاف خدمات المراجعة.	٨١,٩	١٦,١	٣,٩١	٠,٨٩٢٦

بمراجعة نتائج إجابات مفردات العينة بالجدول رقم (٥/٢/٣/أ) ، يلاحظ اتفاق الغالبية من الأطراف المشاركة فى الدراسة، على أن وجود المديرين غير التنفيذيين ضمن هيكل مجلس الادارة، يدعم استقلال المراجع الخارجى، ويشجع على طلب خدمات مراجعة مكثفة وذات جودة مرتفعة، بالإضافة إلى حل المشكلات التى قد تنشأ بين الشركة والمراجع الخارجى فيما يتعلق بالخدمات الأخرى بخلاف خدمات المراجعة.

جدول رقم (٥/٢/٣/ب) الملكية الادارية

يعد مجلس إدارة الشركة المساهمة أحد الأركان الرئيسية والمؤثرة فى تنفيذ نظام حوكمة الشركات، ومن الممكن أن يتأثر عمل المراجع الخارجى ودرجة استقلاليته، وكذلك جودة وكثافة الطلب على خدمات المراجعة، والخدمات الأخرى بخلاف خدمات المراجعة الخارجية، بنسبة ملكية أعضاء المجلس لأسهم الشركة، فى ضوء ذلك، ومن وجهة نظركم، ماهى درجة موافقتكم على الممكنات التالية؟:

فقرات الاستقصاء / النتائج	نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١- تعتمد الشركات التى تتوزع فيها ملكية الأسهم على عدد كبير من المساهمين ـــ ومن ثم انخفاض حجم الملكية الادارية ـــ على المراجعة الخارجية كوسيلة هامة للرقابة على سلوك وتصرفات الاداره.	٩٦,٦	٣,١	٤,٦٢	٠,٦٥٢٨
٢- تطلب الشركات التى تتوزع فيها ملكية الأسهم على عدد كبير من المساهمين ـــ ومن ثم انخفاض حجم الملكية الادارية ـــ خدمات المراجعة الخارجية بشكل أكثر كثافة ، والتى تكون عادة أكثر تكلفة.	٨١,٧	١٠,٤	٣,٨٧	٠,٨٧٦١
٣- يقل الطلب فى الشركات التى ترتفع فيها نسبة ملكية أعضاء مجلس الاداره والمديرين لأسهم المنشأه على خدمات المراجعة المكثفة.	٨٢,٦	٨,٥	٣,٩٢	٠,٨٩٢٨
٤- فى الشركات التى تقل فيها نسبة الملكية الادارية لأسهم المنشأة، تزداد احتمالات الافصاح عن معلومات مالية خاطئة أو مضللة ، مما يصعب من مهمة وعمل المراجع الخارجى.	٧٤,٢	١٨,٧	٣,٥٤	٠,٩٦٩٩
٥- فى الشركات التى ترتفع فيها نسبة الملكية الادارية لأسهم المنشأه، تقل احتمالات الافصاح عن معلومات مالية خاطئة أو مضللة، مما يسهل من مهمة وعمل المراجع الخارجى.	٨٧,٨	٥,٤	٤,٢١	٠,٨١٥٢
٦- تطلب الشركات التى يوجد بها مساهمين كبار من خارج الشركة خدمات مراجعة مكثفة، وبجودة مرتفعة، حتى ولو كانت تكلفتها مرتفعة.	٧٧,٣	٤,٦	٣,٦٨	٠,٩٧١٥

من النتائج الموضحه بالجدول رقم (٥/٢/٣/ب) ، يمكن استخلاص اتفاق آراء مفردات العينة على أن نسبة ملكية أعضاء مجلس الادارة لأسهم الشركة، تؤثر بشكل كبير وواضح فى درجة الاعتماد على المراجعة الخارجية، وفى حجم وجودة الطلب على خدمات المراجعة الخارجية، إضافة إلى تأثيرها على احتمالات افصاح الادارة عن معلومات مالية خاطئة أو مضللة وبما ينعكس بالضرورة على عمل المراجع الخارجى.

مما سبق، وبعد استعراض النتائج الإحصائية لتحليل آراء مفردات العينة، بشأن المتغيرين الممثلين للفرض الثالث المختبر فى هذه الدراسة، يخلص الباحث إلى أن هذه النتائج تؤيد مضمون هذا الفرض. والذى يقضى بوجود تأثير لخصائص مجلس الادارة، من حيث الهيكل ونسبة ملكية أسهم الشركة، على درجة استقلال المراجع الخارجى، وحجم وجودة الطلب على خدمات المراجعة الخارجية.

٤/٢/٥/٥ الفرض الرابع (فرض المراجعة الخارجية)

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

حدد الباحث متغيرين اثنين لفرض المراجعة الخارجية، لاستطلاع آراء المستقصى منهم بشأنهما، وهما المهام والاشتراطات المنوطه بالمراجع الخارجى، وفيما يلى يعرض الباحث لما تم التوصل إليه من نتائج بشأنهما على الترتيب:

جدول رقم (٤/٢/٥/٥/أ) مهام المراجع الخارجى

للمراجع الخارجى دوره الهام والمؤثر فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة، وحتى يتمكن المراجع من إنجاز هذا الدور، يجب عليه أن يتأكد مما يلى، وأن يفصح ضمن الملاحظات المرفقة بالتقرير السنوى، أو فى اللقاء السنوى مع المساهمين فى الجمعية العامة، عما يخالف ذلك:

فقرات الاستقصاء	النتائج	نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١- التزام الشركة بتطبيق مبادىء حوكمة الشركة المساهمة من حيث مراعاة حقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية لجميع فئات المساهمين، ومراعاه جميع الأطراف من أصحاب المصالح، والالتزام بمبادىء الافصاح والشفافية، إضافة إلى إنجاز مجلس الادارة للمسئوليات المنوطه به طبقا لما ورد بالنظام الاساسى للشركة.		٩٨,٤	-	٤,٧٠	٠,٥٥٨٩
٢- التزام مجلس الادارد بميثاق عمل الشركة، وانجاز خطط الشركة وأهدافها الاستراتيجية، والرقابة الفعالة على الادارة العليا، وانتظام ودورية الاجتماعات، وتوافر أساليب للتقييم الداخلى أو الذاتى لأعضاء مجلس الادارة، وابداء التعاون الكامل معه فى كافة الأمور المتعلقة بعملية المراجعة. كما يجب أن يتأكد من إفصاح أعضاء مجلس الادارة عن كافة أنشطتهم وانشطة أقاربهم وصفقاتهم بشكل يتسم بالشفافية والملائمة.		٩٧,٨	١,١	٤,٦٧	٠,٥٩١٨
٣- التزام المنشاه بتكوين لجان مراجعة مستقلة وفعالة، وتضم أعضاء متخصصين ومستقلين بالفعل، وتتمكن من إنجاز الأهداف المنوطه بها.		٩٧,٣	-	٤,٦١	٠,٦٦٣٤
٤- وجود إدارة للمراجعة الداخلية مستقلة، تضم كفاءات متخصصة، وتتمكن من انجاز أهدافها، وتتعاون معه بشكل جيد لانجاز أهداف المراجعة الخارجية.		٩٥,٤	١,٢	٤,٥٦	٠,٧١٨٩
٥- انتخاب المساهمين لمديرين الذين سيمثلونهم، وأن القرارات تتخذ فى الشركة بطريقة تمكن المساهمين من مساءلة ومحاسبة الادارة.		٩٦,٨	٣,٦	٤,٦٢	٠,٦٦٧٤
٦- التزام الشركة بتطبيق القوانين، واتباعها لمعايير محاسبية توفر معلومات تمكن كافة الأطراف من اصحاب المصالح من اتخاذ القرارات المناسبة.		٩٩,٥	-	٤,٧٥	٠,٥٠١١
٧- توافر اتصال ووجود انسجام بينه وبين كل من مجلس الادارد ولجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية.		٩٦,١	٣,٢	٤,٥٩	٠,٦٥٩٩
٨- وجود فهم واضح لاختصاصات ومسئوليات وسلطات المستويات الادارية المختلفة، وتوافر مجموعة من القيم السلوكية لدى كافة العاملين بالمنشأة.		٩٤,٩	٣,٧	٤,٤٩	٠,٧٣٤٦
٩-وجود فصل واضح فى الأدوار بين المدير التنفيذى ورئيس مجلس الادارة، وكذلك الفصل بين عضوية كل من مجلس الادارة، والادارة التنفيذية العليا.		٨١,٣	١٥,٢	٣,٧٩	٠,٩١١٧
١٠- التزام الشركة بمسئولياتها تجاه الأمور البيئية والاجتماعية، والتى أصبحت أحد أهم الأهداف التى يسعى لتحقيقها نظام حوكمة الشركات المساهمة، إضافة إلى كونها أحد الأهداف التى وسعت من نطاق مسئوليات المراجع الخارجى فى السنوات الحديثة.		٨٩,٨	٥,٨	٤,٢٨	٠,٨١٠١

توضح النتائج التى يلخصها جدول (٤/٢/٥/٥/أ) وجود إتفاق فى الآراء بين مفردات العينة حول المهام التى يجب على المراجع الخارجى إنجازها، كى يقوم بدوره فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة.

وتتعلق هذه المهام بصفة أساسية بالإفصاح عما يخالف التزام الشركة بتطبيق مبادىء حوكمة الشركات المساهمة، والالتزام بالقوانين الوطنية والمعايير المحاسبية، وتكوين الشركة للجان مراجعة وإدارة مراجعة داخلية مع تفعيل أدوارها، والتزام مجلس الادارة بميثاق عمل الشركة.

جدول رقم (٥/٢/٤/ب) اشتراطات بشأن المراجع الخارجي

حتى يتمكن المراجع الخارجي من انجاز المهام المنوطه به فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة يجب مراعاة ما يلي:

فقرات الاستقصاء	النتائج	نسبة الموافقة (%)	نسبة عدم الموافقة (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١- تدوير المراجع الخارجي كل فترة بما يضمن حياده، ونزاهته واستقلاليته، وعدم تورطه فى علاقات مهنية، وبما ينعكس بالإيجاب على جودة عملية المراجعة.		٩٢.٦	٣.٥	٤.٤٢	٠.٦٠٥٦
٢- ألا يكون للمراجع الخارجي أية مصالح أو منافع مادية، مع أى من أعضاء مجلس الادارة أو الادارة العليا أو لجنة المراجعة أو إدارة المراجعة الداخلية.		٩٨.٦	-	٤.٧١	٠.٥٤٨٦
٣- عدم مشاركة المراجع الخارجي فى اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بعمل إدارة المراجعة الداخلية.		٨٨.٨	٢.٣	٤.٢٤	٠.٨٢١٢
٤-فى حالة التعاقد مع المراجع الخارجي لتقديم خدمات المراجعة الداخلية، يجب ألا يقدم تلك الخدمات بنفس فريق المراجعة الخارجية، وإنما بفريق آخر مستقل.		٩٥.٧	٣.٣	٤.٥٧	٠.٧١٣٦
٥- فى حالة تقديم المراجع الخارجي لخدمات أخرى بخلاف خدمات المراجعة، يجب ألا يكون للعوائد التى يحصل عليها من الخدمات الأخرى الوزن الأكبر فيما يحصل عليه من عوائد من الشركة.		٩٦.٤	١.٤	٤.٦١	٠.٦٦٢٨
٦- أن يتم الافصاح عن أتعاب المراجع الخارجي، سواء عن خدمات المراجعة أو الخدمات الأخرى بخلاف خدمات المراجعة، فى التقرير السنوى الموجه للمساهمين.		٨٨.٣	٤.٢	٤.٢٢	٠.٨١٠٧

من النتائج الموضحة بجدول (٥/٢/٤/ب) يمكن استنتاج وجود إجماع بين آراء مفردات العينة بشأن مجموعة الاشتراطات الواجب مراعاتها فى شأن المراجع الخارجي، حتى يتمكن من إنجاز المهام المنوطه به فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة. ومن هذه الاشتراطات: عدم ارتباط المراجع بأى مصالح أو منافع مادية مع أى من العاملين بالشركة محل المراجعة. وألا يكون وزن الخدمات الأخرى بخلاف خدمات المراجعة الخارجية أكبر من وزن خدمات المراجعة الخارجية، مع تقديم تلك الخدمات الأخرى بفريق مراجعة مستقل. إضافة إلى أهمية تدوير المراجع الخارجي كل فترة لضمان حياده واستقلاليته.

مما سبق، وبعد استعراض النتائج الاحصائية لتحليل آراء مفردات العينة، بشأن المتغيرين الممثلين للفرض الرابع المختبر فى هذه الدراسة، يخلص الباحث إلى أن هذه النتائج تؤيد مضمون هذا الفرض، والذى يقضى بوجود دور هام ومؤثر للمراجعة الخارجية فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة.

٣/٥/٥ نتائج تحليل التباين بين إجابات مفردات العينات الأربعة الممثلة للأطراف المشاركة في الدراسة

أوضحت نتائج تطبيق إختبار **Kruskal-Wallis Test one-way Analysis of Variance** باستخدام برنامج SPSS معلومات عن متوسط الرتب الخاصة بكل عينة من العينات الأربعة، وقيمة كا^{2}، ودرجات الحرية وهى ٣ (عدد العينات – ١)، ودرجات المعنوية. ويفضل عند تطبيق اختبار **Kruskal-Wallis(K-W)** صياغة فروض الدراسة فى صورتها الصفرية (العدمية) **Null Hypothesis**، وبحيث يمكن مقارنة القيمة المحسوبة لمعنوية العلاقة بين عوامل ومتغيرات العينات محل التحليل، وبقيمة مستوى معنوية (٠,٠٥) وبحيث:

- إذا كانت القيمة المحسوبة لمعنوية العلاقة أكبر من ٠,٠٥، فإن معنى ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات مفردات العينات الأربعة محل التحليل، أو أن هذه الفروق غير معنوية، ومن ثم يمكن قبول الفرض الصفرى.
- إذا كانت القيمة المحسوبة لمعنوية العلاقة أقل من ٠,٠٥، فإن معنى ذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات مفردات العينات الأربعة محل التحليل، أو أن هذه الفروق غير معنوية، ومن ثم يتم رفض الفرض الصفرى، أما إذا كانت القيمة المحسوبة لمعنوية العلاقة أقل من ٠,٠١، يتم أيضاً رفض الفرض الصفرى. وتعتبر النتيجة ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ٠,٠١.

ويلخص الجدول التالى رقم (٣/٥/٥/أ) نتائج تطبيق اختبار (K-W) على متوسطات إجابات العينات الأربعة محل التحليل بالارتباط مع فروض البحث:

[1] هنا مستوى المعنوية فى قياس قوة الاختبار الاحصائى، ومن ثم درجة الثقة فى الاعتماد على نتائجه. ويعتبر مستوى معنوية ٠,٠٥ المحدد فى هذه الدراسة، مستوى مناسب للتقييم. وبحيث كلما قل مستوى المعنوية المحسوب عن هذه النسبة، إلى أن يقترب من أو يصل إلى الصفر، كلما دل ذلك على قوة الاختبار الاحصائى المستخدم.

جدول رقم (٥/٣/٥/أ) نتائج تطبيق اختبار (K-W) على العينات الأربعة محل التحليل

بيـــان	مجموع رتب المتوسطات				القيمة المحسوبة* (K-W)	درجات الحرية	درجة المعنوية	نتائج اختبار الفروض عند مستوى معنوية ٠.٠٥
	العينة الأولى (رؤساء وأعضاء مجالس الادارة)	العينة الثانية (رؤساء وأعضاء لجان المراجعة)	العينة الثالثة (المراجعون الداخليون)	العينة الرابعة (المراجعون الخارجيون)				
الفرض الأول (فرض لجنة المراجعة)	١٣٦.٧٢	١٤٢.٦٦	١٥١.٨٥	١٦٥.٢٨	٤.١٢	٣	٠.١٩	ليست معنوية
الفرض الثاني (فرض ادارة المراجعة الداخلية)	١٣٦.٠٥	١٤٤.١٨	١٥٧.٤٧	١٦٨.٣٣	٣.٩٧	٣	٠.١٨	ليست معنوية
الفرض الثالث (فرض مجالس الادارة)	١٣٩.٦٥	١٤٥.٥٦	١٥٢.١٢	١٦٤.٤٢	٤.٠٨	٣	٠.٢٣	ليست معنوية
الفرض الرابع (فرض المراجعة الخارجية	١٣٣.٤٧	١٤١.٣٢	١٥٩.٠٨	١٦١.١٥	٥.٥٣	٣	٠.١٣	ليست معنوية

* تمثل قيمة معادلة تحليل التباين من الدرجة الأولى لـ Kruskal-Wallis

٥/٣/٥/١ نتائج اختبار الفرض الأول (فرض لجنة المراجعة)

الفرض الصفرى: لاتوجد اختلافات بين آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة، فى أن وجود لجان مراجعة مستقلة، تنجز مهامها بكفاءة وفعالية، يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز أهداف المراجعة الخارجية.

الفرض البديل: تختلف آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة، فى أن وجود لجان مراجعة مستقلة، تنجز مهامها بكفاءة وفعالية، يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز أهداف المراجعة الخارجية.

بلغت قيمة الاختبار المحسوبة ٤.١٢، وهى أقل من القيمة المناظرة الجدولية المستخرجة من جداول كا[٢]، عند مستوى معنوية ٠.٠٥، ودرجات حرية ٣، والتى بلغت ٧.١٨. وبما يعنى عدم وجود اختلافات بين الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية فيما يتعلق بقبول الفرض الصفرى، ويؤيد ذلك أيضا درجة المعنوية المحسوبة والتى بلغت ٠.١٩، وهى أكبر بكثير من مستوى معنوية ٠.٠٥، ومن ثم تؤيد النتائج السابقة قبول الفرض الصفرى، والذى يقضى بعدم وجود اختلافات بين آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية، فى أن وجود لجان مراجعة مستقلة، تنجز مهامها بكفاءة وفعالية، يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز أهداف المراجعة الخارجية. ومن ثم تتأكد مرة أخرى صحة الفرض الأول المختبر فى البحث، وبما يتسق مع ماسبق التوصل إليه من نتائج عند فحص عينة الدراسة بالكامل.

٥/٥/٣/٢ نتائج إختبار الفرض الثانى (فرض إدارة المراجعة الداخلية)

الفرض الصفرى: لاتوجد اختلافات بين آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة، فى أن وجود إدارة مراجعة داخلية مستقلة، تنجز مهامها بكفاءة وفعالية، يسهل من مهمة المراجع الخارجى، فى إنجـاز أهداف المراجعة الخارجية.

الفرض البديل: تختلف آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة، فى أن وجود إدارة مراجعة داخلية مستقلة، تنجـز مهامها بكفاءة وفعالية ، يسهل من مهمة المراجع الخارجى فى إنجاز أهداف المراجعة الخارجية.

بلغت قيمة الاختبار المحسوبة ٣,٩٧، وهى أقل من القيمة المناظرة الجدولية المستخرجة من جـداول كا^{2} ، عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ودرجات حرية ٣، والتى بلغت ٧,١٨. وبما يعنى عدم وجود اختلافات بين الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية، فيما يتعلق بقبول الفرض الصفرى، ويزيد ذلك أيضا درجـة المعنويـة المحسوبة والتى بلغت ٠,١٨، وهى أكبر بكثير من مستوى معنوية ٠,٠٥، ومن ثم تؤيد النتائج السابقة قبـول الفرض الصفرى. والذى يقضى بعدم وجود اختلافات بين آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانيـة، فى أن وجود إدارة مراجعة داخلية مستقلة، تنجز مهامها بكفاءة وفعالية، يسهل من مهمة المراجع الخـارجى فى انجـاز أهداف المراجعة الخارجية. ومن ثم تتأكد مرة أخرى صحة الفرض الثانى المختبر فى البحث، وبما يتسق مـع مـا سبق التوصل إليه من نتائج عند فحص عينة الدراسة بالكامل.

٥/٥/٣/٣ نتائج اختبار الفرض الثالث (فرض مجلس الإدارة)

الفرض الصفرى: لاتوجد إختلافات بين آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة، فيما يتعلق بتأثير خصائص مجلس الادارة، من حيث الهيكل ونسبة ملكية أسهم الشركة، على درجة استقلال المراجع الخارجى، وحجم وجـودة الطلب على خدمات المراجعة الخارجية.

الفرض البديل: تختلف آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة بشأن تأثير خصائص مجلـس الادارة، مـن حيـث الهيكل ونسبة ملكية أسهم الشركة، على درجة استقلال المراجع الخارجى، وحجـم وجـودة الطلـب علـى خدمات المراجعة الخارجية.

بلغت قيمة الاختبار المحسوبة ٤,٠٨، وهى أقل من القيمة المناظرة الجدولية المستخرجة من جـداول كا^{2}. عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ودرجات حرية ٣، والتى بلغت ٧,١٨. وبما يعنى عدم وجود اختلافات بين الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية، فيما يتعلق بقبول الفرض الصفرى، ويزيد ذلك أيضا درجـة المعنويـة المحسوبة، والتى بلغت ٠,٢٣، وهى أكبر بكثير من مستوى معنوية ٠,٠٥، ومن ثم تؤيد النتائج السابقة قبـول الفرض الصفرى. والذى يقضى بعدم وجود اختلافات بين آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية، فيمـا يتعلق بتأثير خصائص مجلس الادارة، من حيث الهيكل ونسبة ملكية أسهم الشركة، على درجة استقلال المراجع الخارجى، وحجم وجودة الطلب على خدمات المراجعة الخارجية. ومن ثم تتأكد مرة أخـرى صـحة الفـرض الثالث المختبر فى البحث، وبما يتسق مع ما سبق التوصل إليه من نتائج عند فحص عينة الدراسة بالكامل.

٤/٣/٥/٥ نتائج اختبار الفرض الرابع (فرض المراجعة الخارجية)

الفرض الصفرى: لاتوجد اختلافات بين آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة، فيما يتعلق بالدور الهام والمؤثر الذى تلعبه المراجعة الخارجية فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة".

الفرض البديل: تختلف آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة. فيما يتعلق بالدور الهام والمؤثر الذى تلعبه المراجعة الخارجية فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة".

بلغت قيمة الاختبار المحسوبة ٥.٥٣، وهى أقل من القيمة المناظرة الجدولية المستخرجة من جداول كا^{2} عند مستوى معنوية ٠.٠٥، ودرجات حرية ٣. والتى بلغت ٧.١٨. وبما يعنى عدم وجود اختلافات بين الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية، فيما يتعلق بقبول الفرض الصفرى، ويؤيد ذلك أيضا درجة المعنوية المحسوبة والتى بلغت ٠.١٣، وهى أكبر بكثير من مستوى معنوية ٠.٠٥، ومن ثم تؤيد النتائج السابقة قبول الفرض الصفرى، والذى يقضى بعدم وجود اختلافات بين آراء الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية، بشأن الدور المؤثر والهام الذى تلعبه المراجعة الخارجية فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة وإنجاز أهدافها. ومن ثم نتأكد مرة أخرى صحة الفرض الرابع والمختبر فى البحث، وبما يتسق مع ما سبق التوصل إليه من نتائج عند فحص عينة الدراسة بالكامل.

٦- المرشدات العملية المقترحة لتفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة

تأسيسا على ما تم تناوله فى الأقسام النظرية من البحث، ونتائج الدراسة الميدانية، إضافة إلى ما ألم به الباحث من معلومات خلال المقابلات الشخصية التى أجراها مع بعض الأطراف المشاركة فى الدراسة الميدانية، يمكن تقديم مجموعة من المرشدات العملية Guidelines ، والتى تمكن من تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة بأركانها الأربعة الأساسية، مع مراعاة قيام كل جهة من الجهات ذات الصلة بدورها المنوط بها لوضع هذه المرشدات موضع التطبيق العملى، كالجهات الرقابية المشرفة على سوق رأس المال، والجهات التشريعية المختصة بتعديل قوانين الشركات ولوائحها التنفيذية، والمنظمات المهنية التى ترعى شئون مهنة المحاسبة والمراجعة، وذلك على النحو التالى:

١/٦ لجان المراجعة

- التأكد من التزام الشركات بتأسيس لجنة للمراجعة، ومن أنها تضم متخصصين من أعضاء مجلس الادارة غير التنفيذيين. ومن توافر الخبرات المناسبة فيمن يتولى رئاسة تلك اللجنة.
- وضع قواعد تنظم تشكيل وعمل لجان المراجعة، وتحدد واجباتها وسلطاتها ومسئولياتها ودورية إجتماعاتها.
- وضع قواعد لتدوير أعضاء لجنة المراجعة كل فترة – ولتكن مرة كل خمس سنوات – بما يضمن حياد واستقلال أعضائها، وإتاحة الفرصة لتدعيم اللجنة بخبرات جديدة ومتطورة.
- تقييم درجة التزام أعضاء لجنة المراجعة بمعايير الأداء والسلوك المهنى وبميثاق العمل بالشركة.
- تقييم استقلالية لجنة المراجعة بضرورة دورية والتأكد من قيام المديرين غير التنفيذيين فى لجنة المراجعة بدورهم الرقابى داخل مجلس الادارة.

- التأكد من تدعيم لجنة المراجعة لدور كل من المراجع الخارجى والمراجع الداخلى فى أداءه لعملـه وإنجـاز المهام المنوطه به.
- إصدار تشريعات بعقوبات وجزاءات مناسبة على كل من يثبت تورطه من أعضاء لجنة المراجعة فى حالات غش أو احتيال أو تواطؤ أو فساد مالى أو إدارى.

٢/٦ المراجعة الداخلية

- التأكد من وجود إدارة للمراجعة الداخلية، تتبع من الناحية التنظيمية لجنـة المراجعـة، وتضـم أعضـاء متخصصين، وعلى درجة عالية من الكفاءة والتأهيل، تمكنهم من أداء المهام المنوطة بهم.
- التأكد من سلطات تعيين وعزل مدير وأعضاء إدارة المراجعة الداخلية، وأن الإشراف عليهم يتم بواسـطة لجان المراجعة، وليس مجلس الادارة أو أى مستوى وظيفى آخر.
- وضع قواعد للسلوك المهني توفر إمكانية المساءلة المهنية لاعضاء مهنة المراجعة الداخلية، فى حالة حـدوث أى مخالفات لقواعد وآداب السلوك المهني.
- أن يتحقق المراجع الخارجى من درجة استقلالية إدارة المراجعة الداخلية ، ومن تعاونها الكامـل معـه، وأن يفصح عما يخالف ذلك.
- تدوير المراجعين الداخليين بالشركة لضمان النزاهة والاستقلالية، وعدم التورط فى أية علاقات وظيفيـة أو مهنية.
- تطوير معايير للأداء المهنى بما يتناسب مع فكر حوكمة الشركات، خاصة فيمـا يتعلـق بمشـاركة إدارة المراجعة الداخلية فى تطبيق مبادىء حوكمة الشركات، وانجاز الشركة لمسئولياتها الاجتماعية والبيئية.
- إصدار تشريعات بعقوبات مناسبة على المراجعين الداخليين، الذين يثبت قيامهم أو اشتراكهم أو تواطؤهم فى مخالفات مالية أو إدارية.

٣/٦ مجلس الادارة

- التأكد من تمثيل المديرين غير التنفيذيين بنسبة مناسبة فى مجالس الادارة، وأن اختيارهم تم بعناية مـن بـين أصحاب الخبرات الواسعة والمكانة المتميزة ، التى تسمح لهم بالاستقلالية والمشاركة الفعالـة فى قـرارات المجلس.
- أن يكون أعضاء مجلس الادارة من المديرين غير التنفيذيين، غير مرتبطين بأى مصلحة أو منفعة ماليـة مـع الشركة، أو المشاركة فى أى ملكية لأسهم الشركة، وأن يتقاضوا أتعاب تتناسب مـع مكانتـهم وحجـم أعمالهم.
- أن يكون هناك تمثيل لمجموعات أصحاب المصالح، والعاملين فى مجلس الادارة.
- أن تكون هناك قواعد تلزم الافصاح من مكافآت المديرين التنفيذيين.
- التحقق من وجود تدعيم من مجلس الادارة لكل من لجنة المراجعة وإدارة المراجعـة الداخليـة والمراجـع الخارجى.

- أن يكون هناك فصل حقيقى بين وظيفتى رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذى.
- تحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل وظيفة رئيس مجلس الادارة، وفى أعضاء مجلس الادارة من حيث الخبرة والتخصص، والكفاءة والسمعة.
- الاشراف على تطبيق مجلس الادارة لمبادىء حوكمة الشركات المساهمة، مع عمل تقييم دورى - - سنوى على سبيل المثال - عن درجة الالتزام بهذه المبادىء، والافصاح عن ذلك ضمن المعلومات المتعلقة بتداول أسهم الشركة، وترتيب الشركات المسجلة فى البورصة فى ضوء هذا التقييم.
- العمل على توعية وتدريب أعضاء مجالس إدارات الشركات المساهمة على كيفية تطبيق مبادىء حوكمة الشركات المساهمة.
- إصدار ميثاق يتضمن قواعد للسلوك المهنى والأخلاقى الادارى، يكون ملزماً لأعضاء مجالس إدارات الشركات المساهمة.
- إصدار تشريعات بعقوبات وجزاءات مشددة ، على كل من يثبت عليه من أعضاء مجالس إدارات الشركات المساهمة ، تورطه فى أى مخالفات مالية أو إدارية، أو مخالفة لمثياق سلوك العمل بالشركة، أو تعمد تقديم معلومات خاطئه أو مضللة للمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح.

٤/٦ المراجعة الخارجية

- إلزام الشركات المساهمة بتدوير المراجعين الخارجيين لضمان حيادهم واستقلاليتهم، وعدم تورطهم فى أية علاقات وظيفية أو مهنية.
- إلزام الشركات المساهمة بالإفصاح عن الأتعاب التى يحصل عليها المراجعون سواء عن خدمات المراجعة الخارجية، أو الخدمات الاستشارية.
- وضع معايير ونظم لتقييم جودة أداء المراجعين الخارجيين، ودرجة استقلاليتهم، ومدى تأثرهم بحالة المنافسة فى سوق خدمات المراجعة.
- تطوير معايير المراجعة بحيث تستهدف المجموعات الأساسية من أصحاب المصالح.
- التقييم الفعلى لمدى التزام المراجعين الخارجيين بقواعد وآداب السلوك المهنى طبقاً لدستور مهنة المحاسبة والمراجعة.
- اشتراط عدم وجود صلة قرابة أو منافع مادية مباشرة للمراجع الخارجى مع أى من أعضاء مجلس الادارة أو لجنة المراجعة أو إدارة المراجعة الداخلية، فى الشركة التى يقوم بمراجعة حساباتها.
- تقنين حجم ونوعية الخدمات الاستشارية التى يقدمها المراجع الخارجى للشركة محل المراجعة.
- اشتراط تنفيذ المراجع الخارجى لخدمات المراجعة الداخلية للشركة - في حالة قيامه بها - بفريق مستقل عن فريق المراجعة الخارجية.
- تطوير تقرير المراجع الخارجى ليشمل الافصاح عن مدى التزام الشركة بتطبيق مبادىء حوكمة الشركات، ومدى وفائها بالتزاماتها تجاه المسئوليات الاجتماعية والبيئية.

٧- نتائج وتوصيات البحث

١/٧ نتائج البحث

بعد الانتهاء من الدراستين النظرية والميدانية، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج، يتلخص أهمها فيما يلى:

- أدت ظاهرة تعثر الشركات المساهمة الكبيرة، وإنتشار المخالفات المالية والمحاسبية، مع وجود حالات تواطؤ بين إدارات تلك الشركات ومراجعيها، إلى تعزيز الجهود فى مجال إرساء مبادىء لحوكمة الشركات المساهمة، بهدف ضبط أداء تلك الشركات، وبما يحقق مصالح المساهمين، وجميع الأطراف من أصحاب المصالح.
- أن منظومة حوكمة الشركات المساهمة هى منظومة رقابية بالدرجة الأولى، تستند على أربعة أركان أساسية، ثلاثة منها من داخل الشركة وهى مجلس الادارة ، ولجنة المراجعة ، وإدارة المراجعة الداخلية، والركن الرابع من خارج إطار الشركة وهو المراجعة الخارجية، وهو ما يبرز أهميته ودوره فى تفعيل المنظومة بالكامل وتحقيق أهدافها.
- قطعت مصر شوطاً كبيراً فى مجال توفير الضوابط اللازمة لتطبيق نظام حوكمة الشركات المساهمة، سواء فيما يتعلق بالقوانين ذات الصلة، أو قواعد القيد والافصاح الملزمه للشركات المسجلة فى البورصة. أو معايير المحاسبة والمراجعة، ولكن يبقى أن الواقع العملى يكشف عن العديد من الممارسات السلبية للشركات فى هذا الخصوص، والتى تحتاج لمزيد من الجهود لمعالجتها، مثل تعزيز حقوق الأقلية، والافصاح عن هياكل الملكية، وضمان إنجاز مجلس الادارة لمسئولياته.
- مازالت معايير المحاسبة والمراجعة تركز على المساهمين، باعتبارهم الفئة الرئيسية الأولى بالاهتمام من بين متخذى القرارات، ولكن فى ظل النموذج المقبول حاليا لحوكمة الشركات، وفى ضوء المسئوليات الواسعة التى أضيفت للمراجعة الخارجية، يجب أن يكون هناك تحول فى فكر واضعى معايير المحاسبة والمراجعة بتلبية الاحتياجات المعلوماتية لمدى واسع من أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام، وبما يفى باحتياجات حوكمة الشركات.
- من الناحية العملية، لايقوم المساهمون بدور حقيقى وفعال فى الرقابة أو الاشراف على الادارة، بل أن الغالبية العظمى منهم لاتستخدم حقوقها المنصوص عليها فى قانون الشركات، ويؤدى ذلك إلى إضعاف نظام حوكمة الشركات.
- أن تأسيس الشركات للجان مراجعة، تضم أعضاء غير تنفيذيين من مجلس الادارة، وعلى درجة مناسبة من الكفاءة والتأهيل فى المجالات المالية والمحاسبية، تمكنها من انجاز مهامها بفعالية حيال المراجع الخارجى، وبشكل خاص فى مجال التحقق من استقلاله وتقييم أداؤه، والتنسيق بين عمله وعمل المراجع الداخلى. والقيام بدور حلقة الوصل بينه وبين مجلس الادارة فى حالة وجود اختلاف فى وجهات النظر. وتحديد نوعية الخدمات الاستشارية التى يمكن أن يقدمها للشركة، والتأكد من عدم ارتباطه بأية مصالح مالية مع أى من العاملين بالشركة. وبما يساعد على تحقيق أهداف منظومة حوكمة الشركات.
- أن وجود إدارات مراجعة داخلية فى الشركات تتبع للجان المراجعة من الناحية التنظيمية، وتضم أعضاء على درجة عالية من الكفاءة والتأهيل، تمكنها من إنجاز مهامها بفعالية حيال المراجع الخارجى، وبشكل

خاص فى مجال الكشف عن أى ثغرات فى نظم الرقابة الداخلية بالمنشأة، وإبلاغه بحالات الغش أو الاحتيال أو التواطؤ، أو أى من مجالات الفساد المالى والادارى التى قد تحدث بالشركة، والتحقق من إعداد التقارير والقوائم المالية بالشفافية المناسبة، مع مراعاة مصالح جميع الأطراف ذات الصلة، إضافة إلى المساهمة فى انجاز المسئولية الاجتماعية والبيئية للشركة. وبما يساعد على تحقيق أهداف منظومة حوكمة الشركات المساهمة.

- أن وجود مجالس إدارة تضم أعضاء غير تنفيذيين من أصحاب الخبرات الواسعة والمكانة المتميزة، وتتسم بالفصل بين وظيفتى الرئيس والمدير التنفيذى، مع وجود ملكية لأعضاءه فى أسهم الشركة، يؤدى إلى ضمان استقلالية وموضوعية المراجع الخارجى، وإلى طلب خدمات مراجعة خارجية بجودة مرتفعة. وبما يساعد على تحقيق أهداف منظومة حوكمة الشركات المساهمة.
- يستطيع المراجع أن يلعب دوراً هاماً ومؤثراً فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة وإنجاز أهدافها، وذلك إذا قام بالإفصاح ضمن تقريره السنوى عن عدة أمور مستحدثه، من أهمها الافصاح عن مدى التزام الشركات بتطبيق مبادىء حوكمة الشركات، والتزام مجلس الادارة بميثاق عمل الشركة، وتأسيس لجان مراجعة مستقلة وفعالة، وإدارات مراجعة داخلية مستقلة وفعالة، وتطبيق معايير محاسبية تراعى كافة الأطراف من أصحاب المصالح، والسعى نحو الوفاء بالمسئوليات الاجتماعية والبيئية.

٢/٧ توصيات البحث

يوصى الباحث فى ختام البحث بما يلى:

- يجب أن تقوم المنظمات المهنية المشرفة على شئون مهنة المحاسبة بالعمل على تطوير نظام إعداد التقارير والقوائم المالية بالمنشأة، بحيث لايقتصر على الوفاء بالاحتياجات المعلوماتية لقرارات المستثمرين، ولكن يجب أن ينظر له فى علاقته بتحقيق أهداف نظام حوكمة الشركات، وبما يحقق مصالح مدى واسع من أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام.
- هناك حاجة لآلية تدفع المساهمين للتصرف كملاك أكثر منه مجرد مساهمين بالأموال، والمقترح فى هذا الصدد هو إلزام الشركات بتأسيس مجلس للمساهمين، يكون له ممثل فى مجلس الادارة، لضمان حصول المساهمين على حقوقهم، وبما يضمن لهم متابعة مدى سلامة قرارات وتصرفات الادارة، وحسن إدارة أموالهم، وحصولهم على حقوقهم التى كفلها القانون، وأداء دور أكثر فعالية فى تعيين وتقييم وعزل المديرين التنفيذيين.
- يجب أن تولى قوانين الشركات، والهيئات الرقابية المشرفه على سوق رأس المال، إهتماماً أكبر لدور المراجعة الخارجية فى تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة، خاصة وكما أوضحت الدراسة الحالية، يعتبر المراجع الخارجى أحد أصحاب المصالح المرتبطة بالشركة، وهو الطرف الأساسى فى هذه المنظومة من خارج نطاق الشركة طبقاً لأركان منظومة الحوكمة المقترحة فى هذه الدراسة، وبما يؤكد على الدور الفاعل الذى يمكن أن يؤديه المراجع الخارجى فى هذا الخصوص.
- يجب أن تقوم المنظمات المهنية المشرفة على شئون مهنة المراجعة بالعمل على تطوير تقرير مراقب الحسابات ومشتملاته، بحيث يتضمن الافصاح عن مدى التزام الشركات المساهمة بما يلى: –

- تطبيق مبادىء حوكمة الشركات المساهمة.
- تأسيس لجان مراجعة مستقلة وعلى درجة مناسبة من الكفاءة والفعالية.
- إنشاء إدارات مراجعة داخلية مستقلة، وعلى درجة مناسبة من الكفاءة والفعالية.
- إتباع معايير محاسبية توفر معلومات تمكن كافة الأطراف من أصحاب المصالح من اتخاذ القرارات المناسبة.
- إنجاز مسئولياتها تجاه الأمور البيئية والاجتماعية.
- الافصاح عن هيكل الملكية الادارية، وحجم ملكية المستثمرين الرئيسيين، وهيكل الملكيات المتداخلة بين الشركة والشركات أو الوحدات الاقتصادية الأخرى.

– يجب أن تنص قوانين الشركات المساهمة على التزام الشركات بتدوير المراجع الخارجى كل فترة معينة، لضمان حيادة ونزاهته واستقلاليته.

– يجب أن يكون ضمن قواعد القيد والافصاح التى تصدرها الهيئات الرقابية المشرفة على سوق رأس المال، الافصاح عن أتعاب المراجع الخارجى عن الخدمات الأخرى التى يقدمها بخلاف خدمات المراجعة، فى التقرير السنوى الموجه للمساهمين.

مراجع البحث

أولا: المراجع العربية

(١) أبو العطا، نرمين (٢٠٠٣)، " حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، *مركز المشروعات الدولية الخاصة*، القاهرة، إبريل ، ص ص ١-١٥.

(٢) العقيلي، صالح الرشيد، سامر محمد الشايب(١٩٩٨) ، *" التحليل الاحصائى بأستخدام البرنامج SPSS* ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.

(٣) النجار، عبد الله عمر (٢٠٠٣) :*" استخدام حزمة البرامج الاحصائية (SPSS) فى تحليل البيانات"*، مؤسسة شبكة البيانات، الرياض.

(٤) الهيئة العامة لسوق المال (٢٠٠٣) :*" دليل الممارسات الخاطئة في المحاسبة والمراجعة والإفصاح :حالات عملية من سوق المال الأمريكي"* ، الهيئة العامة لسوق المال ، مارس ، ص ص ١ - ٢٤ .

(٥) فوزى، سميحة (٢٠٠٣)، " تقييم مبادىء حوكمة الشركات فى جمهورية مصر العربية"، *المركز المصرى للدراسات الاقتصادية (ECES)*، ورقة عمل رقم (٨٢)، القاهرة، إبريل ، ص ص ١-٣٩.

(٦) عبد الشهيد، شهيرة (٢٠٠١)، " قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً: ماذا يمكن عمله فى مصر"، *مركز المشروعات الدولية الخاصة*، القاهرة، سبتمبر، ص ص ١-٩٧.

(٧) لبيب، خالد محمد عبد المنعم (٢٠٠٣)، " نحو إطار متكامل لضوابط كفاءة أداء مهنة المراجعة الداخلية فى مواجهة ظاهرة الفساد المالى فى قطاع الأعمال"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، جامعة الاسكندرية، العدد الأول، مارس، ص ص ١٧١-٢٣٢.

(٨) مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE 2002) ، " دليل تأسيس أساليب ممارسة سلطة الادارة الرشيدة فى الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة"، *مركز المشروعات الدولية الخاصة*، القاهرة، مارس، ص ص ١-٢٤.

(٩) مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE 2004)، " مبادىء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بشأن حوكمة الشركات"، *مركز المشروعات الدولية الخاصة*، إبريل، ص ص ١-٥٨.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Baker, C. and D. Owsen, (2002), "Increasing the Role of Auditing in Corporate Governance, *"Critical Perspectives on Accounting* , Vol.13,No.4, pp.783-795.

Baker, C.,and P. Wallage, (2000), "The Future of Financial Reporting in Europe: Its Role in Corporate Governance*", The International Journal of Accounting*, Vol. 35, No.2,pp.173-187.

Bathala, C. and P. Rao , (1995) " The Determinants of Board Composition: An Agency Theory Perspective", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 16, pp . 59-69.

Beasley , S. and S. Steven, (2001) , "The Relationship Between Board Characteristics and Voluntary Improvements in Audit Committee Composition and Experience", *Contemporary Accounting Research*, Winter, Vol.18,N,.4,pp.539-570.
Beasley, S. (1996)," An Emperical Analysis of the Relation Between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud", *The Accounting Review*, Oct., Vol. 71,No.3,pp.443-465.
Bedard, J. and K. Johnstone, (2004), "Earnings Manipulation Risk, Corporate Governance Risk, and Auditors' Planning and Pricing Decisions", *The Accounting Regiew*, April, Vol. 79, No.2,pp.277-304.
Braiotta,L., (2000) "Corporate Audit Committees: An Approach to Continuous Improvements", *The CPA Journal*, July, Vol.72, No. 7,pp. 48-51.
Bull, I. and C. Sharp, (1989), "Advising Clients on Treadway Audit Committee Recommendations", *Jounal of Accountancy*, February,pp.50-54.
Bushee, B., (1998), " The Influence of Institutional Investors on Myopic R&D Investment Behavior", *The Accounting Review* , July, Vol. 73,No.3, pp.305-334.
Cadbury Committee, (1992), "Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance" *Burges Science Press*,London.
Carcello, R., R. Hermanson , T. Neal, and R. Rile., (2002)," Board Characterstics and Audit Fees", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 19, No.3,pp.365-384.
Chan, P., M. Ezzamel and D. Gwilliam,(1993),"Determinants of audit fees for Quoted UK Companies". *Journal of Business , Finance and Accounting* ,Vol.20,pp.765-786.
Chow,C.,(1982), "The Demand For External Auditing : Size ,Debt and Ownership Influences", *The Accounting Review*,Vol.52,pp.272-291.
Cohen, J. and D. Hanno, (2000), "Auditors' Consideration of Corporate Governance and Management Control Philosophy in Replanning and Planning Judgments", *Auditing : A Journal of Practice & Theory*, Vol.19, No.2, pp.133-146.
Colbert ,L.,(2002),"New and Expanded Internal Audit Standards", *The CPA Journal*, May,Vol.72,No.5,pp.34-38.
Collier,P, (1993), "Factors Affecting Formation of Audit Committees in Major UK Listed Companies", *Accounting and Business Research*, Vol.23 , pp421-430.
Core, J., R. Holthausen and D.Larker, (1999), "Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation , and Firm Performance" *Journal of Financial Economics*, Vol. 51,pp.371-406.
Elliott, R., (1994) , "Confronting the Future Choices for the Attest Function", *Accounting Horizons*, Vol. 18, No.3,pp. 106-124.
Ezzamel, M., D. Gwilliam and M.Holland , (1996), "Some Empirical Evidence from Publicly Quoted UK Companies on the Relationship

Between the Pricing of Audit and Non-Audit Services", *Accounting and Business Research*, Vol .27,pp.3-16.
Fleming, M., (2002),"Audit Committees : Roles, Responsibilities, and Performance", *Pensylvania CPA Journal*, Summer, Vol. 73.No2,pp.29-32.
Freedman , M., (1998)," Social Disclosure, Attestation and the Single Audit Act", , Vol.q,No.2,pp.201-204.
Frost, C and G. Pownall,(1996), "Interdependencies in the Global Market for Capital and Information : The Case of Smithkline Beecham P&c ", *Accounting Horizons*, Vol 10,No.1,pp.38-57.
Geiger,A., (2002), "Outsourced Internal Audit and the Perception of Auditor Independence", *The CPA Journal*, April, Vol. 72, No.4,pp.20-24.
Goodwin, J. and J. Seow, (2002)," The Influence of Corporate Governance Mechanisms on the Quality of Financial Reporting and Auditing: Perceptions of Auditors and Directors in Singapore", *Accounting and Finance*, Vol.42,pp.195-223.
Gray, R., (1998) , "Imagination, A Bowl of Petunias and Social Accounting", *Critical Perspectives on accounting*, Vol. 9, No.2, pp. 205-216.
Gul, F. and J. Tsui, (2001), "Free Cash Flow, Debt Monitoring and Audit Pricing : Further Evidence on the Role of Director Equity Ownership", *Auditing : A Journal of Practice & Theory*, Vol. 20, September, pp. 71-84.
Haniffa, R., and T. Cooke, (2002), "Culture Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations", *ABACUS*, Vol. 38, No.3,pp. 317-349.
Hemraj, M., (2003),"Corporate Governance Directors, Shareholders and the Audit Committee", *Jounal of financial Crime*, Oct.,pp.150-157.
Klein, A. , (2002),"Audit Committee, Board of Directors Charcteristics, and Earnings Management", *Journal of Accounting and Economics*, Vol.33, pp.375-400.
Kosnick, R., (1987), "Greenmail : A study of Board Performance in Corporate Governance", *Administrative Science* **Quarterly,** Vol.32,pp.163-185.
Lee, T., (1998) , A Stakeholder Approach to Auditing", *Critical Perspectives on Accounting* ", Vol.9, No.2,pp. 217-226.
Napier, C., (1997), "Intersection of Law and Accountancy : Unlimited Auditor Liability in the United Kingdom", *Accounting,Organization and Society*, Vol.23,No.1, pp.105-128.
O'sullivan,N.,(2000), "The Impact of Board Composition and Ownership on Audit Quality: Evidence from Large UK Companies", *British Accounting Review*, Vol.32 , pp 397-414.
Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (1999)," OECD Principles of Corporate Governance", Paris, *OECD Publications*.

Owen, D.,T. Swift and K. Hunt, (2001), "Questioning the Role of Stakeholder Engagement in Social and Ethical Accounting , Auditing and Reporting", *Accounting Forum* , Vol. 25, No.8,pp.264-282.
Rittenberg, L., (1999), "The Outsourcing Phenomenon", *The Internal Auditor* , April,Vol.51,No.4,pp.34-40.
Roberts, R.,(1998), "A Stakholder Approach to the Corporat to Single Audit.," *Critical perspectives on Accounting* , Vol.9,No.2., pp 227-234.
Sutton, S and V.Arnold, (1998), "Towards a Framework for a Corporate Single Audit: Meeting Financial Statement Users' Needs", *Critical Perspectives on Accounting*,Vol.9,No.2,pp.177-191.
The Institute of Internal Auditors,(2002), "Professional Guidance, Recommendations for Improving Corporate Governance", *The Internal Auditor*, June,Vol.59,No3,pp.66.68.
Weinberg , J. (2003) ," Accounting for Corporate Behavior", *Economic Quarterly*, Fedral Reserve Banke of Richmond, Summer, pp.1-20.
Williams, P., (1996), "The Relation Between a Prior Earnings Forecast by Management and Analyst Responses to a Curruent Management Forecast", *The Accounting* **Review**, Jan. Vol.71,No.1,pp. 103-116.
Williamson, O., (1999), "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal* , Vol. 20,pp. 1087-1108.
Xie, B, W. Davidson and P. DaDalt, (2003), "Earnings Management and Corporate Govornance : The Role of the Board and the Audit Committee", *Journal of Corporate Finance*, Vol.9 ,pp.295-316.
Young, B; (2003)," Corporate Governance and Firm Performance : Is There a Relationship? , *Ivey Business Journal Online*, London Sept/Oct, pp.1-9.

الملاحق

ملحق رقم (١)

دليل الممارسات الخاطئة في المحاسبة والمراجع والإفصاح في القوائم والتقارير المالية

١ - *الممارسات الخاطئة في المحاسبة*

أ- الممارسات المحاسبية الخاصة بالإيرادات

- التلاعب في توقيت الإعتراف بالإيراد
- تسجيل إيرادات إيرادات وهمية
- تقديم أموال من الشركة للغير لإستخدامها في شراء منتجاتها
- تسجيل الإيرادات بأكبر من قيمتها

ب- الممارسات المحاسبية الخاصة بالمصروفات

- رسملة وتأجيل المصروفات لفترات لاحقة
- المغالاة في تقييم مخزون آخر الفترة
- التلاعب في تكوين وإستخدام مخصصات الإلتزامات المتوقعة
- تخفيض مخصص الديون المشكوك في تحصيلها
- عدم تسجيل الإنخفاض الدائم في قيمة الأصول الثابتة وغير الملموسة

ت- الممارسات المحاسبية الخاصة بالإندماج

- التلاعب في تقييم أصول الشركة المندمجة
- التلاعب في مخصصات الإندماج
- تطبيق طريقة خاطئة للمحاسبة عن عملية الإندماج
- دمج نتائج الأعمال بالقوائم المالية قبل تاريخ الإندماج الفعلي

د- الممارسات المحاسبية الخاصة بالمعاملات غير النقدية والمعاملات بشروط مخاصة

هـ- الممارسات المحاسبية الخاصة بالمدفوعات للحصول على أعمال(الرشاوي)

و- الممارسات المحاسبية الخاصة بالإلتزامات العرضية

- تحويل الأصول المالية غير الجيدة إلى الشركة ذات الغرض الخاص
- تحويل بعض الإلتزامات المالية إلى الشركة ذات الغرض الخاص لإخفائها من ميزانية الشركة الأم
- تحويل بعض الإلتزامات المالية إلى الشركة ذات الغرض الخاص لتحسين التدفقات النقدية للشركة الأم
- استخدام الشركة ذات الغرض الخاص في تقاضي عمولات وتحقيق أرباح غير مشروعة

٢ - *الممارسات الخاطئة في المراجعة*

أ- إبداء رأي غير متحفظ عن القوائم المالية على الرغم من علم المراجع بممارسات الإدارة الخاطئة في المحاسبة والإفصاح

ب- عدم بذل العناية المهنية الواجبة في تخطيط عملية المراجعة وتقييم المخاطر وإعداد برنامج المراجعة

ت- عدم بذل العناية المهنية الواجبة في الحصول على أدلة الإثبات المناسبة والكافية لتأييد رأي المراجع حول القوائم المالية

ث- عدم بذل العناية المهنية الواجبة في مراجعة المعاملات غير العادية والمعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة

ج- عدم تعديل نطاق المراجعة للإستجابة للمؤشرات التي تشير إلى وجود مخالفات أو ممارسات محاسبية خاطئة

ح- عدم الحفاظ على إستقلالية المراجع نتيجة تملك المراجع وتعامله على أسهم الشركة محل المراجعة

خ- عدم كفاية إجراءات المراجعة المتعلقة بنقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية

د- عدم كفاية إجراءات الإشراف على الجرد

ذ- عدم كفاية إجراءات مصادقة حسابات المدينين

ر- عدم كفاية الإتصال مع المراجع السابق

ز- عدم كفاية الإشراف على مساعدي المراجع

٣ - *الممارسات الخاطئة في الإفصاح*

أ- عدم كفاية الإفصاح بتقرير مجلس الإدارة

ب- عدم كفاية الإفصاح عن المعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة

ت- التلاعب في إعلان نتائج الأعمال بالإصدارات الصحفية قبل نشر القوائم المالية

ملحق رقم (٢)

أهم المستحدثات فى القوانين وقواعد القيد والافصاح للشركات المسجلة فى البورصة فيما يتعلق بقواعد حوكمة الشركات فى مصر.

١- حقوق المساهمين

- اشتراط إصدار قوائم مالية كل ثلاثة أشهر.
- إلزام الشركات بأن تقدم لجنة المراجعة تقريراً شهريا.
- إلزام الشركات بتوزيع الأرباح خلال ٣٠ يوم من صدور قرار الجمعية العامة.
- إلزام الشركات بتقديم تقرير نصف سنوى يتضمن هيكل الملكية، وتقديم تقرير بمجرد حدوث أى تغيير فى هيكل الملكية خلال العام.
- إلزام الشركات المقيدة بالبورصة بتحديد مسئول للعلاقات مع المستثمرين والمساهمين.

٢- المعاملة المتساوية للمساهمين

- يجب ألا تتجاوز نسبة الأسهم لحاملها ٢٥% من إجمالى الأسهم. ويجب دفع قيمتها بالكامل، ويجوز لأصحاب الأسهم لحاملها حضور اجتماع الجمعية العامة، ولكن لايسمح لهم بالتصويت.
- فى مجال حقوق الأقلية، ترفض هيئة سوق المال عروض الشراء التى ينتج عنها حصول مشترى واحد على أغلبية فى الشركة، إلا إذا كان العرض بنسبة ١٠٠% من الأسهم.
- فى مجال الاتجار بالمعلومات الداخلية ، ألزمت قواعد القيد الجديدة بما يلى:

أ - عدم تعامل ذوى الشأن الذين تصلهم المعلومات بصورة سرية على الأوراق المالية لتلك الشركة،حتى تصبح تلك المعلومات متاحة للعامة.

ب - إبلاغ هيئة سوق المال والبورصة بأى معلومات تؤثر على أسعار الأسهم؛ وترغب الشركة فى إعلانها فى الجمعية العامة، حتى يتم نشرها على شاشات التداول فى نفس وقت إبلاغها للمساهمين.

جـ - عدم السماح لأعضاء مجلس الادارة، أو المديرين، أو العاملين بالشركة بالتداول على أسهم الشركة خلال خمسة عشر يوما قبل، وثلاثة أيام بعد، إصدار أو نشر أى معلومات جوهرية تؤثر على أسعار أسهم الشركة.

- طبقاً لمعايير المحاسبة المصرية، يجب على أعضاء مجلس الادارة والمديرين أن يقوموا بالافصاح عن المعاملات أو الصفقات، أو الأمور الأخرى التى تم إبرامها مع الأطراف ذوى العلاقة، بما فيهم أعضاء مجلس الادارة أو المديرين، ويجب أن يتم الافصاح عن ذلك فى الايضاحات المتممة لقوائم المالية.

٣- دور أصحاب المصالح

- يجوز لحملة السندات تكوين جماعة خاصة بهم، وانتخاب ممثل قانون يحضر بالنيابة عنهم الاجتماع السنوى للجمعية العامة، وترفع الجماعة توصياتها للجمعية العامة، ولكن ليس لهم حق التصويت.
- لايجوز الاخلال بحقوق الدائنين فى حالات الاندماج، كما أن لأصحاب المصالح الأولوية فى الحصول على حقوقهم عند تصفية الشركة.
- يحق للعمال ـــ كمساهمين ـــ الحصول على نفس المعلومات التى يحصل عليها المساهمون الآخرين. كما يحق لجماعة حملة السندات مراجعة القوائم المالية للشركة.
- لايوجد حاليا إلزام بوجود ممثل للعمال فى مجلس الادارة، وإنما تحدد لأحد أعضاء مجلس الادارة مهمة الاتصال بالعمال فى الأمور المتعلقة بهم.

٤- الافصاح والشفافية

- تفحص هيئة سوق المال القوائم المالية للشركات للتأكد من مدى التزامها بمتطلبات الافصاح؛ ومدى اتفاقها مع معايير المحاسبة المصرية. ويكون جزاء عدم الالتزام بقواعد الافصاح، الشطب من الجداول.
- طبقاً لقواعد القيد الجديدة، يحق للبورصة فرض عقوبات وجزاءات على الشركة التى تقوم بالإفصاح المتعمد لمعلومات خاطئة أو مضللة، أو حدوث تزوير فى القوائم المالية. كما تفرض جزاءات مالية على الشركات التى لاتلتزم، بصفة دورية، بقواعد الافصاح والشفافية عن المعلومات الهامة والمعلومات غير المالية.
- يجب على الشركات تقديم القوائم المالية السنوية ونصف السنوية بعد مراجعتها، واعتمادها من مراقب الحسابات، وتقدم القوائم الربع سنوية مرفق بها تقرير فحص محدود.
- من غير الملزم الكشف عن أتعاب الخدمات الاستشارية لمراقب الحسابات فى اجتماع الجمعية العامة للمساهمين.
- يلتزم مراقب الحسابات بعدم تقديم أى استشارات للشركة التى يقوم بمراجعتها، إلا بعد الحصول على موافقة من لجنة المراجعة.

- لايجوز أن يكون مراجع الحسابات من مؤسسين أو أعضاء مجلس الادارة أو الموظفين.
- لايوجد قيد قانوني على كون المراجع مساهما في الشركة التي يقوم بمراجعتها. ويلاحظ مخالفة ذلك لقواعد السلوك المهني المتعلقة بالاستقلالية.
- ألزمت قواعد القيد الجديدة الشركات بتكوين لجان للمراجعة، وأن يكون جميع أعضاء هذه اللجان من أعضاء مجلس الادارة غير التنفيذيين، مع جواز تعيين أعضاء في اللجنة من خارج مجلس الادارة من ذوي الخبرة.
- الافصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم. وعادة ما تتطلب البورصة الكشف عن هيكل الملكية لخمسة في المائة أو أكثر من الأسهم، في حين يتطلب قانون سوق رأس المال الكشف عن أي ملكية لعشرة في المائة وأكثر من أسهم رأس المال.

ه- مجلس الادارة

- يجب أن يكون أعضاء مجلس الادارة مساهمين — مع تحديد حد أدنى لملكيتهم في رأس المال — باستثناء الذين يتم اختيارهما كخبراء في مجال عمل الشركة.
- يجوز لمديرين الخدمة في عضوية مجلسين كحد أقصى — مدة كل مجلس ثلاث سنوات — ويستثنى من ذلك المدير الذي يمتلك على الأقل ١٠% من الأسهم.
- لايجوز أن يكون أكثر من ثلاثة مديرين في مجلس الادارة مديرين تنفيذيين.
- لايوجد إلزام حتى الآن بألا يكون رئيس مجلس الادارة هو نفسه العضو المنتدب ، أو مايعرف بعضو مجلس الادارة المسئول أو المدير التنفيذي.