

أثر الالتزام الحوكمي لشركات الأعمال على تقييمها إئتمانياً من قبل البنوك التجارية مع دراسة تجريبية

د/ ربيع فتوح محمد عيد

مدرس المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة - جامعة دمهور

The Impact of Corporate Governance Commitment on its Evaluation to get Credit from Commercial Banks With Empirical Study

ملخص البحث

نفس الوقت وبدون تحيز. وتعتبر التجربة الحوكمية المصرية من التجارب الرائدة إقليمياً، نتيجة اهتمام الجهات المعنية بحوكمة الشركات في مصر بتحديث إصدارتها وفق المستجدات العالمية، حيث يمثل الدليل المصري لحوكمة الشركات الصادر في أغسطس ٢٠١٦ إطاراً شاملاً ومتوكباً مع تحديات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال المعاصرة.

وقد اتفقت توصيات العديد من تقارير الجهات المنظمة لحوكمة شركات الأعمال حول العالم وكذلك نتائج العديد من البحوث المحاسبية على أهمية تفعيل مبادئ وآليات حوكمة الشركات بالنسبة للشركة ولكل الأطراف الفاعلة للحوكمة سواء على المستوى الرقابي أو القانوني أو الاقتصادي والاجتماعي.

يساعد الإلتزام الحوكمي شركات الأعمال على استخدام مواردها بشكل أمثل، من خلال رفع كفاءتها التشغيلية ومن ثم ربحيتها وبالتالي قيمتها السوقية، كما يساعد في تجنب التعارض بين كافة أطراف الحوكمة وتحقيق أفضل معدلات للنمو والإستدامة، وأخيراً زيادة فرص شركات الأعمال في الحصول

هدف هذا البحث إلى التعرف على أهمية تفعيل حوكمة الشركات محل القرار الإئتماني على كل من الشركة والبنك التجاري المقرض. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم دراسة وتحليل كل جوانب هذه العلاقة بالجزء النظري من البحث، من خلال التعرف على تطور مفهوم حوكمة الشركات ثم متطلبات تفعيل مبادئ وآليات هذه الحوكمة، وذلك أخذاً في الإعتبار تطور إطار الحوكمة في مصر بعد الوقوف على أهم الإصدارات الحوكمية المصرية والقوانين والتشريعات اللازمة لتفعيلها، وأخيراً تم استعراض أهمية تفعيل مبادئ وآليات حوكمة الشركات لشركات الأعمال بشكل عام والشركات المقترضة بشكل خاص.

ونتيجة لتعدد وتداخل العديد من الأطراف الفاعلة بالنسبة لحوكمة الشركات، فإنه لم يتم الاتفاق على مفهوم واحد لحوكمة الشركات. إلا أن العديد من هذه التعريفات ركز على أهمية تحقيق التوازن بين كل هذه الأطراف من خلال زيادة شفافية ومصداقية المعلومات وإتاحتها لكل الأطراف في

كانت فيه الشركتان تعاني من مقومات إفلاسهما. وقد تم تعزيز وتدعيم هذا الفساد الإداري رقابياً ومالياً من قبل مراجع الحسابات الخارجي للشركتين، حيث لم يتضمن تقرير المراجعة لقوائمها المالية المضللة أي إشارة تحذيرية سواء للمستثمرين أو أصحاب المصالح الأخرى (Makar et al., 2010).

وقد أدي تراكم الممارسات السلبية من قبل إدارة العديد من شركات الأعمال حول العالم، وفشل المراجعة الخارجية في منعها أو الحد من تكرارها، إلى إعادة تسليط الضوء على موضوع حوكمة الشركات "Corporate Governance" على صعيد كافة المؤسسات والمنظمات الوطنية والإقليمية والدولية، حيث زاد الاهتمام بهذا الموضوع وأصبح من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية. ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بالتأكيد على مزايا تطبيقها في الوحدات الاقتصادية المختلفة، مثل؛ لجنة كادبوري Cadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practice عام ١٩٩٢ في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^٢ والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance عام ١٩٩٩، وصندوق المعاشات العامة (Calpers) ولجنة Blue Ribbon Committee في أمريكا عام ١٩٩٩. وعلى المستوى الإقليمي يعد مشروع لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة التجارة والصناعة وهيئة السوق المالية السعودية عام

على فرص تمويلية وبتكلفة أقل من خلال رفع تصنيفها الإئتماني. وللحصول على دليل على أهمية تفعيل مبادئ وآليات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال المصرية، فقد هدف الجزء التطبيقي للبحث الوقوف على مدى إدراك محلي الإئتمان في البنوك التجارية المصرية لأهمية الإلتزام الحوكمي عند اتخاذ القرار الإئتماني. وبعد تصميم قائمة الإستبيان تم توجيهها لعدد ٩٥ محلل إئتماني. وقد خلص البحث بعد تحليل الإحصائي لعدد ٦٥ إلى العديد من النتائج والتي من أهمها، تفعيل آليات ومبادئ حوكمة الشركات يعتبر أحد المتغيرات الهامة في اتخاذ القرار الإئتماني من قبل محلي الإئتمان المصرفي في البنوك التجارية المصرية.

مقدمة البحث

شهدت العقود القليلة الماضية إفلاس العديد من شركات الأعمال^١ حول العالم. وقد أسفرت دراسة وتحليل أسباب إفلاس أشهر هذه الحالات على الإطلاق (شركتي Enron، WorldCom، الأمريكيتين) عن العديد من النتائج والتي من أهمها؛ قيام إدارة هاتين الشركتين بتضمين القوائم المالية المنشورة العديد من عناصر الأرباح غير المحققة، بالإضافة إلى تعمدتها إخفاء بعض الديون لزيادة قيمة أسهم الشركة في السوق. وبالتالي فقد استفاد من ذلك من لديهم معلومات حقيقية عن الشركة، حيث تمكنوا من تحقيق صفقات كبيرة فتخلصوا من حصص أسهمهم بأعلى الأسعار في الوقت الذي

¹ (Waste Management, 1998), (Enron, 2001), (WorldCom, 2002), (Tyco, 2002), (HealthSouth, 2003), (Freddie Mac, 2003), (American International Group (AIG), 2005), (Lehman Brothers, 2008), (Bernie Madoff, 2008), (Satyam Scandal, 2009)... (Banco Espírito Santo, 2014)...

² The Organization for Economic Co-operation and Development

والمحتمل حدوثها في عالم الأعمال، فإن الحوكمة في الشركات تهدف إلى الاستثمار الأمثل والأرشد لقدرة الشركة ومواردها وتهيئة بيئة عمل أساسها المسؤولية والرقابة والالتزام وعمادها الوضوح والشفافية^٢. مع التركيز في المقام الأول على تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل الأطراف ذات العلاقة في الشركة (Cornett et al. 2008). كما يشير (Ararat et al. 2016) إلى التطبيق الفعال لحوكمة الشركات يحفز إدارة الشركة إلى زيادة مستوى الإفصاح بشكل عام والإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية بشكل خاص (Liu and Zhang, 2017)، بالإضافة إلى رفع كفاءة وقدرة الشركة على تحقيق الأرباح ومن ثم قيمتها السوقية، وذلك بالتطبيق على الشركات التركية خلال الفترة من ٢٠٠٦ وحتى ٢٠١٢. وفي نفس السياق، واستناداً إلى دليل من أداء الشركات الإسبانية المسجلة في بورصة مدريد عام ٢٠٠٩، وُجد أن العلاقة الإيجابية بين الحوكمة الجيدة وقدرة الشركة على تحقيق أرباح، يؤثر إيجابياً أيضاً على دور الشركة الاجتماعي (Odriguez-Fernandez, 2016).

وبالنظر لدور البنوك التجارية في مجال حوكمة الشركات نجد أنها تقوم بدور مزدوج؛ حيث يمكن اعتبارها شركات مساهمة عامة يجب أن تكون رائدة في مجال تعزيز وتفعيل وتطبيق مبادئ وآليات حوكمتها لتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري فيها، ومن ثم تقليل مخاطر الإفلاس. أما الوجه الآخر لهذا الدور فإنه ينبع من اعتبارها أحد أهم أصحاب المصالح في الشركات المقترضة منها، وبالتالي فإن

٢٠١٦ إطاراً مفصلاً لحوكمة الشركات المساهمة، وأخيراً على الصعيد الوطني تعد إصدارات مركز المديرين المصري المنبثق عن وزارة الاستثمار والهيئة العامة للرقابة المالية أحد أهم المصادر التنظيمية لإرساء وتحديث قواعد حوكمة الشركات في مصر.

هذا وقد تزايد الاهتمام بتعزيز تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة مع تزايد انتشار الشركات المساهمة وانفصال إدارة هذه الشركات عن ملكيتها وظهور ما يعرف بمشاكل الوكالة وما نتج عنها من وجود تعارض في المصالح بين إدارة هذه الشركات وأصحاب المصالح الأخرى، فعادة ما تسعى الإدارة إلى تعظيم عوائدها الخاصة على حساب أصحاب المصالح الأخرى. وبصفة خاصة المساهمين والدائنين، ومن ثم تتعمد التلاعب في الأرباح وإدارتها بما يحقق لها أعلى مكافآت ممكنة. وللحد من الممارسات السلبية الإدارية فإن الأمر بات ماساً لتطوير ممارسات الأداء المالي والرقابي للشركات المساهمة وذلك للتوفيق بين مصالح الأطراف المختلفة. وبالتالي يجب توافر مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعمل على حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى والحد من التلاعب المالي والإداري وهو ما يعرف بمفهوم حوكمة الشركات (Xie et al., 2003). إذ يعد إرتفاع إلتزام الشركات بمتطلبات كود ممارسة حوكمة الشركات الرسمي ذو أثر بالغ الأثر في تخفيض مستوى تكاليف الوكالة (Henry, 2010).

وانطلاقاً من تأكيد معظم التقارير المهنية ونتائج الدراسات المحاسبية على أهمية تفعيل تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات كمرجع سريع وحل متكامل وفعال لكل السلبات السابقة

^٢ لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة التجارة والصناعة وهيئة السوق المالية-المملكة العربية السعودية ٢٠١٦م.

كما أن تعزيز آليات الحوكمة في شركات المقترضة يساعد على تخفيض تكاليف الوكالة (McKnight and Weir, 2009). لأن تفعيل حوكمة الشركات في الشركات المقترضة يرفع من مستوى الشفافية والإفصاح وجودة التقارير المالية، ومن ثم يحد من ارتفاع تكاليف الوكالة فيما بين إدارة الشركة من جهة وبين المقرضين وحملة الأسهم من جهة أخرى (Armstrong et al., 2010).

مما سبق، يعد موضوع تعزيز دور البنوك في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات باعتبارها ممول رئيسي للعديد من شركات الأعمال، أحد أهم الركائز الأساسية لسلامة سوق الأوراق المالية وقطاع شركات الأعمال ووجود نظام مصرفي سليم يوفر الائتمان والسيولة للاقتصاد، كما أن اهتمام البنوك بحوكمة الشركات يعزز قرار منح الائتمان للعملاء سواء كان ذلك في مجال الإقتراض أو أسعار الفائدة الممنوحة لهم. وبالتالي يجب أن تتضمن السياسات الائتمانية لدى البنوك فلسفة الحاجة إلى وجود مبادئ حوكمة الشركات ضمن أهداف البنك الأساسية، بالإضافة إلى ضرورة التأكيد على نشر ثقافة حوكمة الشركات ضمن المفاهيم الثقافية السائدة عند مدراء الائتمان والاستثمار، الأمر الذي يلزم على البنوك اعتماد ممارسة العملاء للحوكمة كأحد عناصر القرار الائتماني (حداد، ٢٠٠٨). كما أن تفعيل مبادئ الحوكمة يخفض تكاليف الوكالة وعدم تماثل المعلومات ويزيد ثقة المستثمرين في معلومات التقارير المالية ومن ثم الأثر الإيجابي على سوق المال (Samaha et al., 2012). ومن ثم ينبغي تفعيل الرقابة البنكية على الشركات المقترضة خاصة في الدول النامية، كبديل لضعف دور هذه الدول في

دورها الرقابي على هذه الشركات يُمكنها من تعزيز وتفعيل تطبيق أسس ومبادئ وآليات حوكمة الشركات، وبالتالي الحد من أي فساد مالي أو إداري وتقليل خطر فشل الائتمان. ولهذا فإن ممارسة البنوك لدورها الرقابي في التحقق من أن الشركات المقترضة تتوافق مع قواعد الحوكمة الرشيدة يحافظ على أموال مستثمري ومقرضي تلك الشركات من مخاطر الإفلاس، خاصة وأن الحوكمة الجيدة لشركات الأعمال يعد معياراً أساسياً لتأسيس بيئة استثمار متميزة تعتمد على تنافس الشركات في اكتساب مركز قوي في الأسواق المالية النشطة (Khan, 2011).

وتعتبر البنوك التجارية من أهم الأطراف الفاعلة في بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة دورها المزدوج في أي اقتصاد، حيث تتلقي أموال المودعين وتعيد استثمارها في أوجه الاستثمارات المختلفة، إما في صورة قروض تمويلية أو تشغيلية لشركات الأعمال أو مالك أساسي أو مساعد في العديد من الشركات الأخرى، الأمر الذي يجعلها أكثر حرصاً على تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة في الشركات ذات العلاقة بها، خاصة تلك التي تقتض منها بشكل مباشر، حيث تمتلك البنوك التجارية العديد من وسائل الرقابة على هذه الشركات عند التقييم لمنح القرض أو خلال فترة وجود القرض. وبالتالي فإن قيام البنوك التجارية بتعزيز تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات في الشركات المقترضة منها يساعد في الحد من الممارسات السلبية لإدارة أرباح هذه الشركات، ويساعد علي توفير بيئة أعمال تتسم بالشفافية والمصداقية، ويعد أحد الحلول المتكاملة للحد من الممارسات السلبية لإدارة شركات الأعمال (Ahn and Choi, 2009).

٤. ما هو دور البنوك التجارية في تفعيل حوكمة الشركات المقترضة منها؟ (Qian and Yeung, 2015)

٥. هل للبنوك التجارية المصرية دور في تفعيل الحوكمة للشركات عند تقييمها إئتمانياً؟

مشكلة البحث

أكد العديد من الدراسات المحاسبية- سواء على المستوى العالمي أو المستوى المحلي- على أهمية تفعيل مبادئ وآليات حوكمة الشركات لما تؤدي إليه من؛ تحسين الأداء المالي للشركة (Abdallah and Ismail, 2016; Akbar et al., 2016; Ducassy and Guyot, 2017) تحسين فرص الشركة في الحصول على أموال بتكلفة أقل (Fauver and McDonald 2015 ; Chen and Lin 2016;Nadarajah et al.,2016)، تحسين القيمة السوقية للشركة (Baek et al., 2004;Ararat et al., 2016) ، وتحقيق العلاقة الإيجابية بين حوكمة الشركة وجودة المراجعة بوجهيها (Beisland, 2015; Gao and Kling, 2012) كما تساعد في الحد من أو تقليل الممارسات السلبية لإدارة شركات الأعمال (Ahn and Choi, 2009) معروف، (٢٠١١). إلا أن قضية دور البنوك التجارية في تفعيل حوكمة الشركات المقترضة منها لم ينل القدر الكافي من البحث وبصفة خاصة على المستوى المحلي، وبالتالي يمكن القول بأن مشكلة هذا البحث تهدف إلى الإجابة على عدد من الأسئلة أهمها ما يلي:

يعد موضوع حوكمة الشركات وأثر تفعيلها على اقتصاديات الدول بشكل عام والدول النامية بشكل خاص أحد أكثر الموضوعات أهمية في الوقت الحاضر سواء على الصعيد الأكاديمي و/أو علي صعيد الممارسة العملية، خاصة بعد موجة الانهيارات والأزمات المالية التي حدثت للعديد من الشركات حول العالم، والتأكيد على أن أحد أهم أسباب هذه الظاهرة يرجع إلى وجود قصور في تطبيق آليات ومبادئ حوكمة الشركات وضعف جودة القوائم المالية.

كما تتبع أهمية هذا البحث في تناول موضوع حوكمة الشركات من منظور مختلف عن العديد من الدراسات التي تمت في هذا المجال، حيث يركز البحث الحالي على دور البنوك التجارية كلاعب فعال في بيئة الأعمال بشكل عام وتفعيل الحوكمة بالشركات المقترضة منها بشكل خاص عند تقييمها إئتمانياً. حيث لم ينل هذا الموضوع اهتماماً كافياً من الباحثين خاصة على صعيد بيئة الأعمال القومية أو الوطنية، ومن ثم يعد هذا البحث إضافة للمكتبة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، في مجال دور البنوك التجارية في تفعيل أحد الآليات الاقتصادية الهامة (حوكمة الشركات) للنهوض ببيئة الأعمال، أو على الأقل للحفاظ عليها من الانزلاق نحو الاتجاه غير الصحيح.

١. ماهية حوكمة الشركات وما أهم أهدافها ومبادئها وآلياتها والأطراف الفاعلة فيها؟

٢. ما هي أهم منافع تفعيل تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات؟

٣. ما هي أهم ملامح إطار حوكمة الشركات في بيئة الأعمال المصرية؟

هدف البحث

يهدف البحث بشكل أساسي إلى الوقوف على دور البنوك التجارية في تطبيق آليات ومبادئ حوكمة الشركات الجيدة بالشركات المقترضة منها، وأثر ذلك على سلامة وأمن أموال هذه البنوك من مخاطر فشل الائتمان من جهة، والمساعدة في خلق بيئة استثمارية تُؤمّن مصالح جميع الأطراف ذو العلاقة بهذه الشركات من جهة أخرى.

ولتحقيق هذا الهدف، فإن الشق النظري للبحث تضمن التعرف على تطور مفهوم حوكمة الشركات، وأهم الأطراف الفاعلة في الحوكمة، وأهم مبادئها ومنافع تطبيقها، وأخيراً أهم ملامح تطور إطار حوكمة الشركات في مصر. أما الشق التطبيقي للبحث فيهدف إلى استكشاف دور البنوك التجارية المصرية في تفعيل تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في شركات الأعمال محل القرار الائتماني، وذلك من خلال الوقوف على مدى تأثير القرار الائتماني بالالتزام الحوكمي للشركة.

حدود البحث

سبق وأن أشار الباحث إلى أن دور البنوك التجارية في موضوع حوكمة الشركات يأخذ اتجاهين. إذ يتمثل أولهما في تفعيل تطبيق آليات ومبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية نفسها كأحد أهم مؤسسات الأعمال ويعد هذا الموضوع أحد مسلمات هذا البحث وخارج نطاقه، أما الإتجاه الثاني فيتمثل في ممارسة البنك التجاري لدوره الرقابي على الشركات المقترضة في تدعيم وتعزيز وتطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات في الشركات محل القرار الائتماني سواء عند منح الائتمان أو تجديده أو إسترداده وهو محور تركيز هذا البحث فقط.

فروض البحث

انطلاقاً من مشكلة وهدف البحث، يمكن صياغة فروض البحث في شكل فروض بديلة كما يلي:

الفرض الأول: يؤثر التزام الشركة محل القرار الائتماني بتطبيق آليات الحوكمة المختلفة على قرار محلي الائتمان.

الفرض الثاني: يؤثر التزام الشركة محل القرار الائتماني بتطبيق مبادئ الحوكمة المختلفة على قرار محلي الائتمان.

الفرض الثالث: يؤثر الالتزام الحوكمي للشركة محل القرار الائتماني على فرصها في الحصول على إئتمان مصرفي من البنوك التجارية المصرية.

خطة البحث

وحتى يتمكن الباحث من الإجابة على التساؤلات التي تم إثارتها في مشكلة البحث، فسوف يتعرض البحث للجوانب التالية:

المبحث الأول: تطور مفهوم حوكمة شركات الأعمال

المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة شركات الأعمال

المبحث الثالث: أهم ملامح إطار الحوكمة في بيئة الأعمال المصرية

المبحث الرابع: أهمية تعزيز تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات

المبحث الخامس: أهمية الحوكمة الفعالة للبنوك والشركات المقترضة منها

المبحث السادس: الدراسة التطبيقية

المبحث السابع: خلاصة البحث وتوصياته

المبحث الأول: تطور مفهوم حوكمة شركات الأعمال

لم تتفق الآراء الأكاديمية أو المهنية حول تعريف واحد لمفهوم حوكمة الشركات، وذلك لتداخل مفهوم حوكمة الشركات في العديد من المجالات مثل المحاسبة والمراجعة والإدارة والاقتصاد والتمويل والقانون. فوفقاً لتقرير لجنة Cadbury البريطاني عام ١٩٩٢ عُرفت حوكمة الشركات "بأنها النظام الذي تدار من خلاله الشركة ويتم الرقابة عليها". أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عام ١٩٩٩ فقد عرفت "بأنها تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، المساهمين وأصحاب المصالح، حيث تقدم حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة والوسائل التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف ورقابة الأداء". وعلى الرغم من أن هذا التعريف كان نقطة انطلاق للعديد من الكتابات في مجال حوكمة الشركات، إلا أنه نال انتقاداً نتيجة تركيزه على العلاقات الرئيسية للشركة، دون الأخذ في الاعتبار علاقة الشركة بالمجتمع الذي تزاول فيه أنشطتها (Novikova, 2004).

وعلى المستوى الوطني، عرف دليل حوكمة الشركات الخاصة المقيدة في البورصة المصرية الصادر عن مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار في أكتوبر ٢٠٠٥ - حوكمة الشركات بأنها "القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى". أما التحديث الأخير لدليل الحوكمة المصري والصادر عن مركز المديرين أيضاً في أغسطس ٢٠١٦ فقد عرف حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من الأسس

والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من ناحية وبين ملاك الشركة والأطراف الأخرى المتعاملة معها من ناحية أخرى، بهدف تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح جميع الأطراف". ويرى الباحث أن تعريف مركز المديرين الأخير لمفهوم حوكمة الشركات إما أنه أغفل دور العاملين في الحوكمة أو قلل من دورهم بإعتبارهم من أصحاب المصالح، كما لم يشر من قريب أو بعيد لدور الشركة في المجتمع الذي تعمل فيه. إذ يعد دور شركات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة Sustainability وترك أثر إيجابي في المجتمع التي تمارس فيه أنشطتها أحد أبعاد تقييم هذه الشركات في بيئة الأعمال الحديثة (McWilliams and Siegel, 2000; Mo-rsing and Schultz, 2006).

وعلى المستوى الأكاديمي عُرفت حوكمة الشركات "بأنها القواعد العامة والخاصة التي تتضمن كلا من القوانين والتعليمات وعمليات الأعمال التي تحكم العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم (Oman, 2001). ويرى (La Porta et al., 2002) أن حوكمة الشركات تتمثل في مجموعة من الآليات التي يتم وضعها من قبل المستثمرين الخارجيين (حملة الأسهم) لحماية أنفسهم من المستثمرين الداخليين (المديرين). كما عُرفت الحوكمة على أنها مصطلح واسع يصف كل من؛ العمليات، والعادات والتقاليد، والسياسات، والقوانين، والداستاتير التي ترتبط مباشرة بالمنظمات والشركات لتحديد كيف تتصرف إدارة الشركات والمنظمات وكيف يتم إدارتها والرقابة على عملياتها (Khan, 2011). وفي تفسير أكثر شمولاً لهذا المصطلح، يرى البعض بأن حوكمة الشركات تتم من خلال

على المدى الطويل دون المساس بحقوق العاملين وأصحاب المصالح الأخرى، مع التأكد من تفعيل دور الشركة في التنمية المستدامة والمسئولية الاجتماعية".

المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة شركات الأعمال

أولاً: مبادئ حوكمة الشركات

تمثل مبادئ الحوكمة التي قدمتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الأساس الذي تم استخدامه من قبل دول مختلفة لتطوير إطار فعال لحوكمة الشركات فيها، وهنا يجب الإشارة إلى أنه لا يوجد نموذجاً واحداً لحوكمة الشركات يلائم جميع الدول نظراً لاختلاف المحددات التي تؤثر على كفاءة ممارسة حوكمة الشركات من دولة لأخرى، إلا أن مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة OECD نالت قبولاً من قبل العديد من الدول والتي طورت من خلالها إطار الحوكمة الخاصة بها. وتتكون هذه المبادئ من 6 مبادئ رئيسية يتضمن كل مبدأ منها مجموعة من الآليات اللازمة لتحقيقه. وفيما يلي عرض موجز لهذه المبادئ الست الصادرة عن OECD وفقاً للصيغة المعدلة في أبريل عام ٢٠٠٤:

المبدأ الأول: التأكد من وجود أساس

لإطار فعال لحوكمة الشركات

وفقاً لهذا المبدأ، فإن إطار حوكمة الشركات يجب أن يحقق الشفافية للأسواق وأن يكون متوافقاً مع المتطلبات القانونية، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين الهيئات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية. وفيما يلي مجموعة الإرشادات اللازمة لضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

مجموعة من القواعد والنظم القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية، وأيضاً من خلال التعليمات والتوجيهات التي تصدرها الإدارة لتنفيذ وأداء العمل في كافة الأنشطة داخل الشركة بصورة سليمة مما يؤدي إلى حصول الشركة على كافة حقوقها وسداد التزاماتها مع التزام مجلس الإدارة والعاملين في قطاعات المحاسبة والمراجعة والرقابة والتفتيش الداخلي، وما يتصل بمراجع الحسابات الخارجي بتلك القواعد الحوكمية، وما يجب عمله نحو إيضاح نتائج أعمال الشركة ومركزها المالي بصورة صادقة وعادلة لمستخدمي القوائم المالية خاصة المتعاملين في سوق الأوراق المالية (علي، شحاته، ٢٠٠٧).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يخلص الباحث إلى أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريف واحد لمفهوم حوكمة الشركات، نتيجة تشابك وتعدد الأطراف الفاعلة فيها. إلا أن غالبية هذه التعريفات قد ركزت على أن حوكمة الشركات تتمثل في مجموعة من الآليات والإجراءات والتي تسعى لتحقيق أهداف معينة لكل الأطراف ذوي العلاقة فيها، وغفل الكثير من هذه التعريفات عن أهمية دور شركات الأعمال في التنمية المستدامة، وكذلك دورها الاجتماعي، كما أن دور العاملين في عملية الحوكمة لم ينل قدرراً من الاهتمام سواء على المستوى التنظيمي أو الأكاديمي. وبالتالي يقترح الباحث تعريفاً لحوكمة الشركات على النحو التالي:

" هي مجموعة من الإجراءات والآليات الداخلية والخارجية والهياكل والقوانين والقرارات التي تستخدم لإدارة وتوجيه ورقابة أعمال وشؤون الوحدات الاقتصادية من بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الشفافية والإفصاح والمساءلة بالشركة، وتعظيم مصلحة المساهمين

١. يجب وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يحققها للمشاركة في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.

٢. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق تشريعي تتفق مع أحكام القانون وأن تتصف بالشفافية والقبالية للإلزام.

٣. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق تشريعي محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

٤. ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة، والموارد الكافية للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، بالإضافة إلى ضرورة إصدار أحكامها وقراراتها في التوقيت المناسب وتتميز بالشفافية وسهولة الفهم.

المبدأ الثالث: المساواة في المعاملة بين

كافة المساهمين

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك الأقلية والأجانب. كما يجب أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين في استعادة حقوقهم كاملة في حالة انتهاكها. ويشمل هذا المبدأ عدداً من الحقوق كما يلي (شلبي، ٢٠١١):

- المساواة في توفير المعلومات لمختلف الفئات.
- المساواة في المعاملة للفئات المتكافئة من المساهمين.
- الدفاع عن الحقوق القانونية.
- الإفصاح عن المصالح الخاصة بمجلس الإدارة والمديرين.
- التعويض عن حالات التعدي على حقوقهم.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصلحة

في حوكمة الشركات

يجب أن يتم الاعتراف في إطار عمل حوكمة الشركات بحقوق الأطراف أصحاب المصالح الأخرى والتي تكفلها لهم القوانين والاتفاقيات. كما يجب أن يحقق إطار الحوكمة تعاوناً فعالاً بين الشركات وأصحاب المصلحة فيما يتعلق بزيادة الثروة وخلق فرص العمل. كما ينبغي السماح لأصحاب المصالح

١. يجب وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يحققها للمشاركة في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.

٢. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق تشريعي تتفق مع أحكام القانون وأن تتصف بالشفافية والقبالية للإلزام.

٣. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق تشريعي محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

٤. ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة، والموارد الكافية للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، بالإضافة إلى ضرورة إصدار أحكامها وقراراتها في التوقيت المناسب وتتميز بالشفافية وسهولة الفهم.

المبدأ الثاني: حماية حقوق المساهمين

يجب أن يتضمن إطار الحوكمة الأحكام والمتطلبات التي تحمي وتسهل ممارسة حقوق المساهمين، وتتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين؛ الحصول على حقوقهم في الأرباح، الحق في طرق مضمونة لتسجيل الملكية، الحق في نقل الملكية، الحق في الحصول على المعلومات الهامة عن الشركة في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة، الحق في المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على نصيب من أرباح الشركة.

كما يجب أن يكون للمساهم الحق في ممارسة الرقابة على أداء الشركة، المشاركة في التصويت

كافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة بين كل أصحاب المصالح.

المبدأ السادس: مسئوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتضمن إطار الحوكمة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، وأن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية. ومن مهام مجلس الإدارة؛ مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة والموازنات السنوية والإنفاق الرأسمالي وخطط النشاط، ووضع أهداف الأداء ومتابعة التنفيذ، والقيام باختيار المدير التنفيذي (CEO) وتحديد مكافآته والإشراف علي وتغييره إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول السلطة. ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للأجور والمكافآت. وقد بينت المبادئ العالمية أن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

١. واجب الحرص والعناية (Duty Of Care):

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظاً وحذراً وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعية. كما يجب على مجلس الإدارة عدم تجاوز الصلاحيات الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تعظيم مصلحة الشركة والمساهمين. كذلك الحرص على حضور جلسات المجلس لمناقشة جدول الأعمال وإثرائه، وأن يسعى أعضاء المجلس إلى معرفة كافة التفاصيل التي

بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي بصورة دورية وفي التوقيت المناسب والمشاركة في المتابعة والرقابة على أداء الشركة والمحافظة على حقوقهم، وحق التعويض عن أي ضرر يلحق بهم من قبل الإدارة. ومن أمثلة تلك الفئات؛ الدائنين والمقرضين والعملاء والموظفين.

ويغفل العديد من الكتابات المحاسبية في مجال حوكمة الشركات عن الدور الهام للعاملين والموظفين في تحقيق أهداف الحوكمة، مثلما يغفل غير المنصفين عن دور الجندي في تحقيق الانتصار بالمعارك، وفي هذا المجال يرى الباحث أن العاملين والموظفين طرف أصيل في تعزيز تطبيق حوكمة الشركات. لأنهم يعدوا حجر الأساس في أي شركة ويجب أن يكونوا على قدر من الكفاءة والخبرة تتناسب مع الأعمال والأنشطة المكلفين بأدائها. وتأكيداً على دور العاملين في عملية الحوكمة يقترح أحد الباحثين إضافة مبدأ حقوق العاملين إلى مبادئ حوكمة الشركات المتعارف عليها لمنظمة (OECD) (عبد الملك، ٢٠٠٧).

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات ما يضمن سلامة وصحة الإفصاح في الوقت المناسب وأن يشمل كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك الوضع المالي، والأداء، والملكية، وأهداف الشركة، وسياسة المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين الرئيسيين ومعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، وعوامل المخاطر المتوقعة، وإجراء مراجعة سنوية مستقلة بواسطة مراجع مستقل وذو كفاءة وتأهيل مناسب. وينبغي أن تتوفر قنوات المعلومات حصول كافة المستفيدين على معلومات

٣. يجب على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وأن يضمن التوافق مع القوانين السارية، وينبغي أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الأخرى.

٤. يجب أن يكون مجلس الإدارة قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على كافة شئون الشركة.

٥. يجب أن يتاح لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

ويرى الباحث أن مبادئ حوكمة الشركات السابق عرضها ما هي إلا قواعد ارتكاز، يمكن الانطلاق منها لبناء إطار حوكمي رشيد يأخذ في اعتباره الاختلافات الثقافية والبيئية والقانونية بين الدول. فعلى سبيل المثال يتسم إطار حوكمة شركات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية بالزام الشركات العامة بتغيير مراجع الحسابات الخارجي لها كل خمس سنوات، كما يحظر على مراجع الحسابات الخارجي تقديم العديد من خدمات الاستشارات للشركة محل المراجعة التقليدية، بينما لا يوجد هذان المطالبان في العديد من قوانين دول العالم الأخرى. ومن ثم لا يوجد نظام واحد بعينه للحوكمة الجيدة يمكن تطبيقه في كافة الدول وعلى كافة الشركات داخل نفس الدول. فممارسات الحوكمة تتباين بين الدول نتيجة اختلاف العديد من المقومات والظروف الدولية، وفي نفس الدولة نتيجة اختلاف هيكل وملكية وأهداف الشركات. وأخيراً يجب أن يكون نظام الحوكمة مرناً ومتطوراً، لإمكانية التغيير في متطلبات تحقيق هذه المبادئ وفق ظروف وأيدولوجيات كل بلد.

تعينهم على اتخاذ القرارات التي تعظم مصلحة الشركة. ويستلزم ذلك قيامهم بتثقيف وتعليم أنفسهم فيما يتعلق بإنجاز أعمال الشركة. وكذلك الرجوع للمستشارين والخبراء للاستشارة والاستئناس برأيهم في الموضوعات المتخصصة.

٢. واجب الإخلاص في العمل (Duty Of Loyalty)

يفرض هذا الواجب على أعضاء مجلس الإدارة تجنب حالات تعارض أو تضارب المصالح (الحالة التي تكون مصلحة المدير أو عضو مجلس الإدارة متعارضة مع مصلحة الشركة)، كما يجب عليهم تجنب هذه الحالات أو التعامل معها وفق الإجراءات القانونية لكي يتفادوا المسؤولية. كما يجب عليهم عدم إنشاء أسرار الشركة أو مناقشات مجلس الإدارة أو قيامهم بإبداء اعتراضهم على قرارات المجلس في العلن؛ لأن هذا يعرض سمعة الشركة ومصلحة المساهمين للخطر، لكنه في حال عدم رضئ أحدهم عن بعض القرارات فإن النظام يسمح له بإبداء اعتراضه وتسجيله في محضر الاجتماع.

كما يتضمن ذلك المبدأ مجموعة من الإرشادات على النحو التالي:

١. ينبغي أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة مع بذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

٢. إذا كان لقرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن على مجلس الإدارة أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.

ثانياً: آليات حوكمة الشركات

مجلس الإدارة بأي شركة عدم إغفال دور الشركة الاجتماعي بجانب العمل على تحقيق أهداف الشركة الاقتصادية. كما يجب أن يمتلك مجلس الإدارة السلطة التي تخول له ممارسة أحكامه الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شئون الشركة، بالإضافة إلى حق اختيار الإدارة العليا والإشراف المستمر على إداء الشركة والإفصاح عن هذا الإداء للأطراف المهتمة. ويحقق مجلس الإدارة الفعال حماية مصالح جميع أصحاب المصالح بشكل عام ومصالح مجموعة المساهمين بشكل خاص (Garcia-Torea et al., 2016).

ترتكز حوكمة شركات الأعمال على العديد من الآليات التي يجب تفعيلها والالتزام بها مجتمعة حتى تأتي حوكمة الشركات بثمارها المنشودة. ويجد المتتبع للعديد من الكتابات المحاسبية في هذا المجال تركيز معظم الدراسات على أحد أو بعض هذه الآليات. ولتحقيق الهدف من هذا البحث يمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى مجموعتين على النحو التالي:

المجموعة الأولى: الآليات الداخلية

لحوكمة الشركات

وفقاً لنظرية الوكالة، يعد مجلس الإدارة أهم آلية حيوية في حوكمة الشركة نتيجة؛ قدرته على الرقابة والسيطرة على المستويات الإدارية المختلفة، وتقديم معلومات ومشورة للمديرين، مراقبة الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح والتعليمات. كما يعد أداة الربط بين الشركة وبينتها الخارجية (Carter et al., 2010). كما أن مجلس الإدارة الفعال يعطي إهتماماً أكبر لمصالح كل من حملة الأسهم وباقي أصحاب المصالح في الشركة (Garcia-Torea et al., 2016). ولهذا يجب تفعيل دور مجالس الإدارة بالنسبة للشركات المملوكة للدولة أيضاً، والتخلي عن الدور الفريد لرئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، حيث تؤدي السلطة المطلقة في أغلب الأحيان إلى الفساد.

تركز آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وعمليات الشركة، وكيفية اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق أهداف الشركة. كما تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (Hess and Impavido, 2003)، (العبادي ٢٠١٥). وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الآليات:

١. مجلس الإدارة واللجان التابعة

وفيما يتعلق بأهم قواعد تشكيل مجلس الإدارة، فإنه توجد مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها؛ يجب الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، كما يجب أن يتكون مجلس الإدارة من أغلبية كبيرة من الأعضاء الخارجيين المستقلين من غير التنفيذيين مما يؤدي إلى المزيد من الاستقلالية

يعتبر مجلس الإدارة المسئول عن مراقبة سلوك وقرارات الإدارة التنفيذية وأداة التخطيط الاستراتيجي للشركة. وكلما زادت كفاءة مجلس الإدارة كلما أمكنه تحقيق مصالح حملة الأسهم وكذلك أصحاب المصالح الأخرى. وتتضمن الصلاحيات القانونية لمجلس الإدارة تعيين وإعفاء وتحديد مكافآت المستويات الإدارية المختلفة بالشركة. كما يشارك مجلس الإدارة في وضع استراتيجيات الشركة المختلفة. وينبغي على

وتعد لجنة المراجعة أحد آليات حوكمة الشركات الهامة التي يجب أن تتكامل الآليات الأخرى للوصول إلى الأهداف المرجوه من حوكمة الشركات (Kalekar, 2016). وتتشكل لجنة المراجعة لضمان تحقيق النزاهة والاستقلالية في أداء الأعمال، ولكي تعمل على مساعدة مجلس الإدارة في الإشراف على عمليات الرقابة المالية الخاصة بالشركة. وفي إطار تنفيذ هذه المهمة يفوض مجلس الإدارة لها صلاحيات لها طبقاً لما يقرره وترفع تقاريرها إليه. وكلما كانت لجنة المراجعة أكثر استقلالاً وأكثر أعضائها خبيراً في الجانب المالي والمحاسبي كلما كان لها القدرة في حل تسوية المشاكل المحتملة مع المراجع الخارجي ومن ثم الحصول منه على تقرير مراجعة غير معدل (Wu et al., 2016). كما يكون لها دور كبير في الحد من أو تقليل ممارسات إدارة الأرباح السلبية (Badolato et al., 2014).

وقد ظهرت الحاجة لها في شركات الأعمال نتيجة؛ زيادة حالات الاضطرابات المالية في العديد من الشركات على مستوى العالم، ولحل العديد من الخلافات التي قد تنشأ بين المراجع الخارجي وإدارة الشركة، وكذلك لمساعدة مجلس الإدارة على الالتزام والوفاء بمسئوليته الإشرافية، وعادة ما تتكون هذه اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية، وبالتالي القدرة على دعم استقلال المراجع الخارجي وتحديد أتعاب المراجعة الخارجية. كما تلعب لجنة المراجعة دوراً إيجابياً في تعزيز الإفصاح الاختياري للشركة (Samaha et al., 2015).

لأعضاء مجلس الإدارة بما يحقق الهدف الرقابي المطلوب. إذ ترتبط الحوكمة القوية من خلال زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إيجابياً بحصول الشركة على تصنيف إئتماني عالي من قبل البنوك، ومن ثم زيادة فرصها التمويلية وبمعدلات تكلفة أقل (shbaugh-Skaife et al., 2006). وأخيراً يجب أن يستند مجلس الإدارة في العديد من قراراته إلى توصيات عدد من اللجان المتخصصة والتي من أهمها ما يلي:

أ. لجنة المراجعة

تعد بورصة نيويورك للأوراق المالية هي أول من أوصت بإنشاء لجان المراجعة التابعة لمجلس الإدارة عام ١٩٣٩. وقد بدأ تكوين لجان المراجعة في البنوك التجارية ثم أصبح وجودها داخل كل شركة عامة أحد متطلبات المؤسسات الرقابية في معظم دول العالم. وتعتبر لجنة المراجعة أحد أعين مجلس الإدارة في الرقابة على الأداء التنفيذي للشركة، بالإضافة إلى؛ أنها المسؤولة عن الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية، اختيار المراجع الخارجي، واستلام نتائج المراجعة. وقد زاد الاهتمام بدورها نتيجة الاهتمام بتعزيز تطبيق آليات حوكمة الشركات لما لها من دور فعال في حماية مصالح المستثمرين. وقد أشارت توصيات معظم اللجان التي شكلت لدراسة أسس ومتطلبات الحوكمة إلى ضرورة وجود لجنة المراجعة داخل كل شركة. بل أن وجود لجنة المراجعة وتشكيلها كان وأحد من أهم العوامل في تقييم مستويات الحوكمة بالشركات (Vera-Muñoz, 2005) وتعد لجنة المراجعة أحد مفاتيح هيكل حوكمة الشركات الهامة والتي يخول لها المسؤولية الكاملة للإشراف على إعداد التقارير المالية (Rahim et al., 2015).

ب. لجنة المكافآت

تتشكل لجنة المكافآت من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين -على الأقل -على أن يكون لدى أحدهم خبرة في الموارد البشرية بما يضمن قيام اللجنة بأداء مهامها بكفاءة تامة. ويؤثر تشكيل لجنة المكافآت إيجابياً على إدارة المخاطر التي قد تواجهها شركات الأعمال ومن ثم على الأداء المالي. ولهذا يوصي العديد من الباحثين في مجال حوكمة الشركات بضرورة تشكيل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين (Tao and Hutchinson, 2013; Chandar et al., 2012; Vafeas, 2003 a). أما في مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأجل الطويل من خلال جذب المهنيين ذوي الخبرات والكفاءات العالية. وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمزايا والمكافآت الخاصة بالإدارة العليا. ويمكن تحديد أهم مهام تلك اللجنة كما يلي (عبد الرسول، ٢٠١١):

١. تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
٢. وضع سياسات الإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
٣. مراجعة مكافآت الإدارة التنفيذية والإدارة العليا بالشركة واعتمادها بما يتناسب مع أهداف الشركة.

وجود لجنة المراجعة بشركات الأعمال قد يكون وجوباً، مثل الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ألزم قانون Sarbanse Oxley Act (SOX) الصادر سنة ٢٠٠٢ الشركات العامة بتشكيل لجنة مراجعة، أو نتيجة لتوصيات لجان معينة مثل المملكة المتحدة، حيث تتضمن تقرير Smith عام ٢٠٠٣ العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسئوليات لجنة المراجعة وكيفية الإفصاح عن هذه المسئوليات في التقارير المالية السنوية لشركات الأعمال (Smith, 2003). كما يعد وجود هذه اللجنة اختيارياً بالشركات الصينية (Cai et al., 2015). أما على المستوى المحلي تنص المادة رقم ٧ من القرار رقم ٢٠ لسنة ٢٠٠٢ لمتطلبات قواعد القيد بالبورصة المصرية على ضرورة تكوين لجنة المراجعة بالشركة محل التسجيل (عبد الملك، ٢٠٠٧). كما يعد دليل عمل لجان المراجعة -الصادر عن مركز المديرين المصري عام ٢٠٠٨- مكملاً لما ورد بقواعد الحوكمة الصادرة عن نفس المركز عام ٢٠١٥ فيما يتعلق بدور وأهمية لجنة المراجعة. ويمكن إيجاز أهم مهام لجنة المراجعة في النقاط التالية:

- التأكد من كفاءة نظام الرقابة الداخلية.
- التأكد من سلامة القوائم المالية.
- التأكد من كفاءة واستقلالية مراجع الحسابات الخارجي الخاص بالشركة.
- التأكد من قيام إدارة المراجعة الداخلية بالشركة بأداء مهامها بالكفاءة المطلوبة، والرقابة على إجراءات المراجعة الداخلية.
- تقديم التوصيات والتقارير الدورية فيما يتعلق بما تم من أعمال لمجلس الإدارة.

- ٤ . تقييم أداء كل موظف في الشركة في ضوء أهداف الشركة، وتقديم توصيات لمجلس الإدارة فيما يتعلق بخطط الحوافز والمكافآت.
- ٥ . إدارة برامج المكافآت الخاصة بالأعضاء التنفيذيين بالشركة.
- ٦ . إدارة خطط وبرامج الحوافز بالشركة والموافقة على المكافآت.
- ٧ . تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان المختلفة وفقاً لتقييم أداء كل عضو على حده.
- ٨ . مراجعة واعتماد مستويات مكافآت الإدارة العليا التي تضعها اللجنة.
- ٩ . تطوير برامج وخطط وتقديم توصيات لمجلس الإدارة فيما يتعلق باستحقاق الحوافز.
- ١٠ . إعداد تقرير سنوي يتضمن أداء اللجنة ومدى اتساقه مع معايير الحوكمة.
- ١١ . اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.

ج. لجنة التعيينات

- بشكل عام يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة وجميع العاملين في الشركة من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع تلك المطلوبة من قبل الشركة. ولضمان النزاهة والشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الشركة، حددت لجنة (PSCGT) - Private Sector Corporate Governance Trust مهام وواجبات لجنة التعيينات في الآتي:
- ١ . وضع معايير شفافة للتعيين، بما يضمن اختيار أفضل المرشحين.

- ٢ . الإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلبات التعيين.
- ٣ . وضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- ٤ . تقييم المهارات والخبرات المطلوبة للشركة باستمرار.
- ٥ . الالتزام بالموضوعية أثناء إجراء مقارنة المؤهلات والخبرات المتقدمة للتعيين.

د. لجنة إدارة الخطر

تهدف هذه اللجنة إلى التحكم في المخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، ومن ثم يعهد إليها عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه شركات الأعمال. ويوفر الإطار الفعال لحوكمة الشركات إرشادات للجنة إدارة المخاطر مثل؛: ضرورة الفصل الفعال بين المهام والتحقق من تنفيذ العمليات قبل الموافقة عليها، ووضع حدود للسلطة والمسئولية، طريقة وتوقيت والمستوى المقدم له التقارير الدورية، سلطة الموافقة على الاستثناءات Exceptions والحماية المادية للأصول. ويجب أن يتم تقييم عملية إدارة الخطر بمعرفة إدارة المراجعة الداخلية بشكل دوري لتحديد مدى الالتزام بسياسات الإدارة والتأكد من فعالية الرقابة التشغيلية وفعالية المراجعة الداخلية، ويجب أن تكون إدارة الخطر مستقلة. تقدم تقاريرها للأطراف المسؤولة عن الحوكمة ولإدارة العليا أيضاً. وتعمل لجنة إدارة الخطر على تخفيض العلاقة السلبية بين المخاطر المرتفعة وأثارها على الأداء المالي للشركة، كما تساعد في تخفيض عدم تماثل المعلومات بين الأطراف المختلفة خاصة كلما تضمن تشكيل هذه اللجنة أعضاء من الإدارة (Tao and Hutch-inson, 2013).

٢. إدارة المراجعة الداخلية

تعد المراجعة الداخلية أحد أهم آليات حوكمة الشركات الداخلية. تطور دورها من كونها أداة للرقابة الداخلية التي تستخدم في عملية المراجعة المالية فقط، إلى أداة رقابة شاملة لكافة عمليات الشركة سواء كانت؛ مراجعة مالية أو مراجعة تشغيلية أو مراجعة الالتزام، بالإضافة إلى إدارة المخاطر. ومن ثم أصبحت وظيفة المراجعة الداخلية هي أساس حوكمة الشركات. وتلزم لجنة تداول الأوراق المالية في الولايات المتحدة The U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) الشركات المقيدة في البورصة بضرورة وجود وظيفة المراجعة الداخلية. ويؤكد مجلس الأشراف علي منشآت المراجعة والمحاسبة The Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) علي أهمية وظيفة المراجعة الداخلية حيث يؤكد المجلس على أن كفاءة نشاط المراجعة الداخلية يمثل رقابة مرتبطة بمنع الغش واكتشافه. ويجب أن يكون المراجع الخارجي قادراً على الاعتماد على الرقابة الداخلية والتي تقوم المراجعة الداخلية بفحصها وتقييمها. ويؤدي تفعيل دور إدارة المراجعة الداخلية داخل الشركات إلى مزيد من الكفاءة والفعالية في الأداء والتحقق من دقة وصحة العمليات المنفذة والالتزام من قبل العاملين والمديرين بالنظم واللوائح والقوانين السائدة والتي يتم العمل والتعامل من خلالها (يس، ٢٠٠٥).

وفي هذا المجال اجراء العديد من الدراسات المحاسبية التي ركزت على أهمية دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، والتحقق الأمثل لآلياتها ووظائفها. ففي مسح للعلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات بالتطبيق

وتعتبر لجنة إدارة الخطر متغير هاماً في كل من حوكمة الشركة وخصائص الأداء المالي للشركة (Badriyah et al., 2015). كما تختص هذه اللجنة بوضع الأطر التنظيمية والقواعد التنظيمية اللازمة للتعامل مع كافة أنواع المخاطر الأخرى غير الإستراتيجية التي يتعامل معها مجلس الإدارة، مثل مخاطر التشغيل ومخاطر السوق ومخاطر الائتمان، ومخاطر نظم المعلومات. كذلك التحقق من مدى فاعلية إدارة المخاطر بالشركة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليها في حدود الاختصاصات الموكلة إليها. كما أنها تختص بدراسة المخاطر المصاحبة لأنواع معينة من الأدوات المالية التي تتعامل فيها الشركة وذلك للحد من المخاطر المرتبطة بها.

هـ. لجنة الاجتماعات

ينبغي أن تتعدد هذه اللجنة وفقاً لما تتطلبه مجريات سير العمل. ويعتبر عقد ثلاثة أو أربعة اجتماعات سنوياً من الأمور العادية، بالإضافة إلى أي اجتماعات إضافية مع المراجعين الخارجيين يرى ضرورة عقدها. ويقوم رئيس اللجنة بترتيب الاجتماعات بحيث يمكن للجنة الاجتماع مع المراجعين الخارجيين مرتين على الأقل سنوياً بدون حضور الإدارة. ثم تجتمع اللجنة معهم بحضور أو عدم حضور الإدارة. وينبغي أن تكون قرارات اللجنة بإجماع آراء الأعضاء، وتعد وجهة نظر رئيس اللجنة مرجح في حالة الاختلاف. كما يمكن دعوة بعض المديرين وبصفة خاصة المدير المالي أو أي موظف لحضور الاجتماع، كما يتم أيضاً دعوة المراجعين الداخليين لحضور اجتماعات اللجنة.

المراجعة أن تنظر إلى المراجع الداخلي على أنه المصدر الرئيسي للمعلومات لها، وبدون الإخلال بإستقلالية المراجعة الداخلية (Cattrysse, 2005).

كما أكدت دراسة (Garcia, 2005) على أن المشاكل والأزمات المالية التي تعرضت لها كبرى الشركات مثل أنرون وورلدكوم كان لها أثر سلبي على كافة أصحاب المصالح، حيث أن المعلومات المالية التي توفرها الشركة لهم أصبحت تفتقد للموضوعية. كما أن العولمة وشدة المنافسة والاهتمام بالقضايا الاجتماعية والسعي إلى تعظيم القيمة التي يتم توفيرها لحملة الأسهم، قد قادت الشركات إلى مزيد من تفعيل آليات حوكمة الشركات في كافة الدول. ويجب تفعيل العديد من آليات حوكمة الشركات مثل؛ مجلس الادارة ولجنة المراجعة والمراجع الخارجي ووظيفة المراجعة الداخلية، وأن لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية تتكاملان معاً لتحسين تطبيق آليات حوكمة الشركات. فلجنة المراجعة تساعد وظيفة المراجعة الداخلية على القيام بأدوارها وأنشطتها بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق مزيد من الاستقلال لها. كما أن وظيفة المراجعة الداخلية هي أهم آليات حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة، فتكاملها وتفاعلها مع كل الآليات الأخرى لحوكمة الشركات يزيد من الإفصاح والشفافية.

وفي هذا السياق أيضاً هدفت دراسة (أبو راوي، ٢٠١١) إلى الوقوف على دور إدارة المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات لعدد ٧ شركات مساهمة ليبية، وذلك من خلال استقصاء آراء عدد ٦٥ موظف بإدارة المراجعة الداخلية بهذه الشركات. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها؛

على أكبر شركات الاتحاد الأوروبي، خلصت دراسة (Paape et al., 2003) إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية هي الوحيدة التي توفر نظرة للإدارة داخل العديد من المجالات. حيث تقوم بمراجعة وتقييم الخطر والجوانب الأخلاقية وحوكمة الشركات. كما أن مجلس الادارة ولجنة المراجعة يحصلوا علي أفضل عائد من خلال الاستثمار في وظيفة المراجعة الداخلية عندما تكون التقارير التي يقدمها المدير التنفيذي للمراجعة لها مستوي استشاري مرتفع من خلال تطبيق إجراءات الرقابة وحلول للخطر. بالإضافة إلى العمل من خلال نظرة واسعة بدون تحفظات على الدخول للمعلومات والعمليات والانتظمة والافراد. كما أن لجنة المراجعة هي العامل المساهم الرئيسي لحوكمة الشركات الجيدة ولنجاح لجنة المراجعة تحتاج إلى توكيل (تفويض) من مجلس الادارة. ويمكن القول أن الاستثمار في وظيفة المراجعة الداخلية يساعد على تطويرها ورفع مستوى المراجعين الداخليين ومن ثم تفعيل حوكمة الشركة.

وفيما يتعلق بالجهة الموجه لها تقرير إدارة المراجعة الداخلية، يجب ألا يصدر تقارير إدارة المراجعة الداخلية إلى الإدارة التنفيذية، ولكن يجب أن يرفع تقاريرها إلى مستوى أعلى مثل مجلس الإدارة. وقد شدد معهد المراجعين الداخليين (The Institute of Internal Auditors IIA) على أنه ينبغي على رئيس قسم المراجعة الداخلية أن يقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة. كما أن علاقة المراجع الداخلي مع لجنة المراجعة هي علاقة رفع التقارير. لأن المراجع الداخلي يجب أن ينظر إلى لجنة المراجعة على أنها العميل الرئيسي وعلى لجنة

مؤهلة للقيام بالمهام الموكلة إليها. ففي حالة تعرض الشركة للإفلاس نتيجة عدم مقدرتها على منافسة الشركات المماثلة في نفس الصناعة. فإن إدارة هذه الشركات المفلسة تفشل في الحصول على فرص وظيفية أخرى خاصة إذا كان سوق العمل الإداري فعال. وهذا يعني أن الإدارة غير الكفئة والتي تصل بالشركة إلى حالة التعثر المالي أو الإفلاس، وبالتالي سيتأثر مستقبل الفريق الإداري لهذه الشركة سلباً في سوق العمل الإداري سواء كان المدير وأعضاء مجلس الإدارة. حيث يصعب تعيين أعضاء مجلس إدارة أو مديري تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى حالة الإفلاس أو التصفية.

وبالتالي أصبح الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها أمراً يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت الشركة المصدر الحقيقي للميزة التنافسية، من أجل أن تدوم أطول وقت ممكن خاصة وأن الميزة التنافسية المستمرة والمتواصلة لم تعد تقتصر على تميز المنتج. وإنما تمتد إلى مستوى تطوير وتحسين أداء الشركة في كل مرة، ويكون ذلك بتطبيقها للحوكمة ومعرفة تحقيق التوجه السليم لآلياتها وتحفيزها على رفع أداء الشركة (فلة، ٢٠١٣). كما تحصل شركات الأعمال ذات الحوكمة القوية على وضع إنتمائي تنافسي أفضل من الشركات ذات الالتزام الحوكمي الأقل (Ashbaugh-Skaife et al., 2006).

٢. الاندماجات والاستحواذات - Mergers and Acquisitions

تعد الاندماجات والاستحواذات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة لشركات الأعمال على مستوى العالم. وهي تعد أحد آليات الحوكمة الهامة نتيجة إمكانية السيطرة على سلوك الإدارة بشكل

التأكيد على أهمية دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات في فحص وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية. وكلما كانت وظيفة إدارة المراجعة الداخلية مستقلة وموضوعية في توصيتها كلما أمدت الإدارة بتأكيدات معقولة تعتبر مدخلاً أساسياً في تقييمها واتخاذها للقرارات ومن ثم المساعدة في تحسين حوكمة الشركة (Danescu et al., 2015).

المجموعة الثانية: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تُفرض هذه الآليات على شركات الأعمال من البيئة التي تعمل فيها، وليس للشركة أي دور فيها إلا الانصياع لتلك الآليات. وتتمثل هذه الآليات في مجموعة القوانين والقواعد التي تساعد على تحسين إدارة الشركة وتحد من التعارض الاجتماعي المحتمل. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة. وتقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص (عبادي، ٢٠١٥). ويمكن إلقاء مزيد من الضوء على الآليات الخارجية للحوكمة من خلال الجوانب التالية: (عبد الرسول، ٢٠١١):

١. وجود سوق تنافسي للتداول والمنتجات

تعد المنافسة في سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، كما يؤكد البعض (Nadarajah et al., 2016; Abdel-Shahid; 2005; Okeahalam and Aki-nboade, 2003) على أهميتها خاصة إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو تكون غير

المحاسبية، فهو بمثابة تأكيد للمستثمرين بمصادقية ودقة البيانات المالية (Fan and Wrong, 2001). كما يعتبر المراجع الخارجي وسمعته عامل إيجابي في تحسين شكل ومحتوى الإفصاح المالي لشركات الأعمال، والذي يعد أحد أهم مبادئ حوكمة الشركات الفعالة (Hodgdon and Hughes, 2016). وله دور فعال في تحسين دور المراجعة الداخلية كأحد أهم أدوات الحوكمة الداخلية من خلال تقييمه لدورها أثناء مراجعته للقوائم المالية السنوية (Desai et al., 2017). وأخيراً هناك علاقة إيجابية بين أداء البنوك المساهمة الأمريكية ومدى خبرة وسمعة المراجع الخارجي، حيث تزداد قوة هذه العلاقة كلما كان مراجع الحسابات الخارجي ينتمي لأحد منشآت المراجعة الأربع الكبار (Wang et al., 2012). كما تزداد جودة الإفصاح المالي كلما كان المراجع الخارجي ينتمي لمنشآت المراجعة الأربعة الكبار (Hodgdon and Hughes, 2016).

٤ . القوانين والتشريعات

وهي مجموعة القوانين والتشريعات التي تصدرها الجهات الحكومية القائمة على تنظيم القطاعات التجارية في الدولة مثل؛ وزارة التجارة الخارجية ووزارة الصناعة، وزارة الاستثمار، البنك المركزي. ويجب أن تحدد القوانين والتشريعات المنظمة لحوكمة الشركات الإطار العام الذي تعمل فيه، وغالباً من تؤثر هذه الآلية على التفاعلات بين الأطراف الفاعلين للحوكمة، وقد تؤثر هذه القوانين على كيفية التفاعل بين أطراف الحوكمة فيما بينهم، فعلى سبيل المثال مع صدور قانون ال SOX الأمريكي سنة ٢٠٠٢ فرض متطلبات على شركات الأعمال مثل زيادة أعداد مجلس الإدارة المستقلين،

فعال. فغالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عند اللجوء لهذه الآلية، خاصة الفريق الإداري للشركات التي تم الإستحواذ عليها أو تم إندماجها في الشركة الأقوى (عبد الرسول، ٢٠١١).

٣ . المراجعة الخارجية

تلعب المراجعة الخارجية دوراً رئيسياً في تطبيق الحوكمة، خاصة وأن عمل مراجع الحسابات الخارجي يركز أساساً على إضفاء الثقة والمصادقية على معلومات القوائم المالية للشركات، حيث ينبغي عليه كشف أي خطأ أو غش أو خداع من جانب الشركات أو أي من العاملين فيها، والتحقق من صدق وحقيقة الأوضاع القائمة في الشركة. وبالتالي فإن مهمة المراجعين الخارجيين تتوافق مع الهدف الأساسي لحوكمة الشركات، خاصة من أجل تأكيد أن الأمور التي تم عرضها في القوائم المالية صحيحة وسليمة، وتفصح فعلاً عن حقيقة الوضع القائم في الشركة. وينحصر دور مراجع الحسابات المستقل في قياس درجة الثقة في المعلومات المالية المقدمة للمستخدمين، وذلك من خلال فحص وتدقيق القوائم المالية وذلك بتقديم رأي بشأن مدى عدالة القوائم المالية في ضوء المبادئ المحاسبية المتعارف عليها (GAAP)، كما أنه يساعد في الحد من أو التقليل من الضرر الذي قد تلحقه إدارة الشركة بالمعلومات المنشورة. بسبب رغبتها في تغيير عرض بعض البنود المالية، وهنا من الممكن القول بأن عمل المراجع الخارجي لا يلغي الضرر ولكن يقلل منه (عثمان، ٢٠٠٩).

وفي مجال دور المراجعة الخارجية في تفعيل الإلتزام الحوكمي، نجد أنه يلعب دوراً مهماً فيها من خلال شهادته عن مدى جودة المعلومات

٦. قانون تنظيم المهن الأخرى التي تستعين بها شركات الأعمال مثل القوانين الخاصة بمهنة التقاضي، المكاتب الاستشارية وغيرها.

٥. آليات خارجية أخرى

تتضمن هذه الآليات المنظمين، والمحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية، فعلى سبيل المثال تمثل منظمة الشفافية العالمية ضغوطاً هائلة على حكومات الدول من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، كما تضغط منظمة التجارة العالمية The World Trade Organization (WTO) على الحكومات لتحسن النظم المالية والمحاسبية، وعلى مستوى القطاع المصرفي نجد لجنة بازل وبنك التسويات الدولية. وتتضمن هذه الآليات مجموعة القواعد واللوائح والتوصيات التي تصدرها هيئات تنظيم تداول الأوراق المالية والاتحادات المهنية الوطنية والجهات المحاسبية مثل؛ مجلس معايير المحاسبة المالية Financial Accounting Standard Board (FASB) الأمريكي الذي يقوم بإصدار القواعد المحاسبية المتعارف عليها Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) والمجلس الدولي للمعايير الدولية (IASB) International Accounting Standard Board عن إصدار معايير المحاسبة الدولية التي تساعد في إعداد التقارير المحاسبية للشركات المتعددة الجنسيات (الحشاش، ٢٠٠٤).

المبحث الثالث: أهم ملامح إطار الحوكمة في بيئة الأعمال المصرية

اهتمت مصر بقواعد ومبادئ حوكمة الشركات باعتبار أنها تمثل تنظيم وبيان للسلوك الجيد في

تعزيز دور لجنة المراجعة في عملية إعداد التقارير المالية وأوكل إليها تعيين وفصل المراجع الخارجي والتصديق على أي خدمة تحتاجها الشركة من المراجع الخارجي، فرض على المدير التنفيذي والمدير المالي التوقيع على القوائم المالية المنشورة ونظام الرقابة الداخلية، منع المراجع الخارجي من أداء العديد من الخدمات للشركة التي يراجع قوائمها السنوية. وعلى الصعيد الوطني خلصت نتائج إحدى الدراسات أن غالبية مبادئ الحوكمة في مصر تتحقق من خلال مجموعة من الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشريع المصري، وبالتالي فإن البيئة التشريعية والتنظيمية في مصر متقدمة وفي تطور مستمر (عبد الملك، ٢٠٠٧). وتتضمن هذه المجموعة القوانين التالية:

١. قانون الاستثمار العام، والذي ينظم المناخ العام، للأنشطة الاقتصادية مثل قانون سوق المال، قانون الشركات.
٢. قانون تنظيم المنافسة بين الشركات ومنع الممارسات الاحتكارية.
٣. قانون القطاع المالي، والذي ينظم كفاءة وعمل القطاع الذي يوفر الأموال لشركات الأعمال مثل قانون تنظيم عمل البنوك والمؤسسات المالية.
٤. قانون العمل والذي يضبط العلاقة بين شركات الأعمال وموظفيها
٥. قانون تنظيم الجمعيات المهنية ذات العلاقة بشركات الأعمال، والذي ينظم حسن أداء المهن المختلفة وبصفة خاصة تلك التي ترتبط بشركات الأعمال مثل قانون تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة.

بالنفع، وبما يساهم أيضاً في تحقيق أعلى معدلات الكفاءة والاستدامة المرجوة لها، وتطبيق قواعد الحوكمة وفقاً لهذا الدليل بصفة أساسية على الشركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية والمؤسسات المالية حتى ولو لم تكن مقيدة بالبورصة كالبنوك وشركات التأمين والتمويل العقاري والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وكذا شركات التأجير التمويلي والشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من القطاع المصرفي.

(٢) دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال

العام بمصر في يوليو ٢٠٠٦

صدر هذا الدليل عام ٢٠٠٦ عن حوكمة شركات قطاع الأعمال العام، نظراً لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد المصري، حيث يحتوي على عدد كبير من الشركات التي تعمل في كافة القطاعات الاستراتيجية بالدولة، وجاء هذا الدليل ليعزز من دور الدولة كمالك لهذه الشركات، ويدعم دورها الرقابي، ويضمن الكفاءة التشغيلية لهذه الشركات، وقد تضمن هذا الدليل مجموعة من المبادئ التي تتعلق بقطاع الأعمال العام، أهمها ما يلي:

- التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال لشركات قطاع الأعمال العام يسمح بالفصل بين وظيفة الملكية والوظائف الأخرى للدولة.
- يجب أن تتصرف الدولة بوصفها مالكا، حيث تم وضع مجموعة من المبادئ تتعلق بالشركات القابضة باعتبارها وحدة الملكية.
- المعاملة المتساوية لحملة الأسهم وذلك في حالة تملك جزء من أسهم شركة قطاع الأعمال العام للقطاع الخاص.

إدارة الشركات وذلك تمشياً مع الاتجاهات العالمية نحو حماية أصحاب المصالح في الشركة وبصفة خاصة المساهمين، وذلك منذ صدور قرار وزير الاستثمار رقم ٤٠ لسنة ٢٠٠٤ والمتعلق بتنظيم مركز المديرين، حيث تم تكوين هذا المركز لتدريب المديرين ولإجراء البحوث والدراسات في مجال معايير حوكمة الشركات، وإفصاح مجال التعاون مع المنظمات الدولية في مجال الحوكمة الشركات في مصر.

وقد قام هذا المركز بإصدار دليل عام للحوكمة بعنوان " دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية في أكتوبر ٢٠٠٥ " ليطبق على الشركات المساهمة الخاصة المقيدة بالبورصة، ثم أصدر المركز دليل آخر مكمل للدليل السابق يتناسب مع طبيعة شركات قطاع الأعمال العام بعنوان " دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية في يوليو ٢٠٠٦ " وقد استمرت الجهود في مجال الحوكمة من خلال إصدار الهيئة العامة لسوق المال لدليل تطبيق القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات وذلك بقرار رقم ٦٢ لسنة ٢٠٠٧، ومؤخراً صدر الدليل المصري لحوكمة الشركات الإصدار الثالث لدليل عن مركز المديرين المنبثق عن هيئة الرقابة المالية في أغسطس ٢٠١٦، وفيما يلي أهم ما جاء بتلك الإصدارات السابق الإشارة إليها.

(١) دليل حوكمة شركات المساهمة المقيدة

بالبورصة المصرية الصادر في ٢٠٠٥

صدر أول دليل لحوكمة الشركات في مصر عن مركز المديرين عام ٢٠٠٥ لمساعدة الشركات على الالتزام بمتطلبات الحوكمة والإفصاح، وبما يعود عليها وعلى كافة مساهميها والمتعاملين معها

من لجنة المراجعة للتعاقد مع مراجع الحسابات الخارجي لأداء أي أعمال إضافية للشركة، وإلزام مراجع الحسابات الخارجي بالتحقق من التزام الشركة من حيث المضمون لا الشكل بمعايير المحاسبة المصرية عند إعداد القوائم المالية، والالتزام بمعايير المراجعة الدولية عند قيامه بالمراجعة أو الفحص المحدود للقوائم المالية وكذلك عند إعداد تقريره، وإلزام مراجع الحسابات الخارجي بإعداد تقرير عن مراجعة تقرير الإدارة عن مدي التزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة، وأن يكون مراجع الحسابات الخارجي مستقلاً عن الشركة وعن أعضاء مجلس إدارتها وألا يكون مساهماً فيها أو عضو ذي خبرة في مجلس إدارتها وأن يتم تعيينه بقرار من الجمعية العامة للشركة، وأخيراً أن يتم ترشيح مراجع الحسابات الخارجي ممن تتوفر فيهم الكفاءة والسمعة والخبرة الكافية، وأن تكون خبرته وكفائته وقدراته متناسبة مع حجم وطبيعة نشاط الشركة ومن تتعامل معهم.

(٤) دليل الشركات قواعد ومعايير حوكمة الشركات بمصر ٢٠١١.

وفي عام ٢٠١١ قام مركز المديرين بتحديث دليل حوكمة الشركات المقيدة لها أوراق مالية بالبورصة بما يتماشى مع معدلات تطبيق الحوكمة في مواكبة ذلك الوقت حرصاً منه على أفضل ممارسات الحوكمة على المستويين الدولي والإقليمي، فيما يخص دور مجالس الإدارة. كما أوصى بتفعيل نظم الرقابة المختلفة بالشركات وتطرق لدور الشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة فضلاً عن التوصية بإتباع قاعدة الالتزام أو التفسير، حيث ألزم هذا القرار الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة

- مجموعة المبادئ التي تنظم العلاقات مع الأطراف ذات المصالح الأخرى.
- مجموعة من المبادئ التي تحقق الشفافية والإفصاح، حيث يتم وضع مجموعة من الإرشادات الخاصة بمكونات الإفصاح المطلوب وطريقة الإفصاح محددة في ذلك ضرورة التأسي بالقطاع الخاص، وإتباع نفس طرق الإفصاح عن البيانات المالية وغير المالية والالتزام بمعايير المحاسبة المقبولة كذلك قيام مراجع الحسابات الخارجي بأداء مهمته وفقاً لمعايير المراجعة الدولية.
- ضرورة وجود إدارة للمراجعة الداخلية والشروط اللازمة لضمان استقلاليتها والتحقق من جودة أدائها.
- مجموعة من المبادئ تتعلق بمسئوليات مجلس إدارة شركات قطاع الأعمال العام والمهام الواجب القيام بها.

(٣) دليل الحوكمة لهيئة سوق الأوراق المالية المصرية والصادر بالقرار رقم ٦٢ لسنة ٢٠٠٧

تتضمن هذا الدليل القواعد التنفيذية لهيئة سوق المال بشأن حوكمة الشركات في مصر، حيث تساهم تلك القواعد في تحسين جودة خدمات المراجعة بشكل مباشر أو غير مباشر، كما تم تحديد الخدمات التي يحظر على مراقب الحسابات تقديمها لعملاء المراجعة أثناء إنجاز عملية المراجعة، فطبقاً للقواعد التنفيذية لهيئة سوق المال يجب ألا يرتبط مراجع الحسابات الخارجي بأي علاقة عمل بالشركة محل المراجعة وأن يكون مستقل عن إدارتها الداخلية، كما تركز بعض القواعد الأخرى على ضرورة الحصول على موافقة مسبقة

المصري التابع للهيئة العامة للرقابة المالية أول تحديث متكامل منذ الإصدار الأول عام ٢٠٠٥، حيث يهدف الإصدار الأخير إلى تقديم الإرشادات الحوكمية بأفضل ما هو معمول به في مجالات الحوكمة وتطبيقات الشفافية والإفصاح والإدارة الرشيدة بما يحقق مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة التي تطبقه، ومن ثم دعم كافة الشركات الراغبة في فهم وتطبيق الحوكمة كمنهج متكامل نحو النمو والاستدامة، وبما يعود بالنفع على الشركات بشكل خاص وعلى الاقتصاد القومي بشكل عام. وفيما يلي عرض سريع لما تم تحديثه وتطويره بهذا الإصدار:

١. إرساء منهجية عامة في تقديم دليل الحوكمة، توضح ضرورة وجود دليل متطور لحوكمة الشركات في مصر، وأهمية دور الدولة وحكومتها ومؤسساتها في دعم فكر وتطبيقات الحوكمة.
٢. إيضاح أهمية الحوكمة بشكل متفرد وتأكيد المزايا التي تعود على الشركات من تطبيقها.
٣. توضيح نطاق تطبيق تلك القواعد ودرجة تماشيها مع طبيعة وحجم كل شركة.
٤. إيلاء أهمية خاصة لقاعدة "الالتزام أو التفسير" كقاعدة جوهرية تمهد لفرض القواعد بشكل إلزامي.
٥. التوسع في التعريف بالمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدليل بما يعزز من زيادة استيعاب وفهم المستخدمين لمحتوياته.
٦. التأكيد على دور الجمعية العامة للمساهمين في اختيار مجلس إدارة كفاء لتحقيق أهداف الشركة.

بضرورة تطبيق هذه القواعد التنفيذية للحوكمة كأحد متطلبات استمرار ترخيص مزاولة النشاط، كما أعطى هذا القرار مهلة لتلك الشركات لتوفيق أوضاعها خلال ستة أشهر، مع مد هذه المهلة ستة أشهر إضافية فيما يتعلق ببعض البنود مثل عدد أعضاء مجلس الإدارة تعيين نصف الأعضاء من غير التنفيذيين، عدم الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، تشكيل لجان المجلس واختصاصاتها، تعديل النظام الأساسي بإضافة اختصاصات المجلس إلخ . وقد تضمن هذا القرار مجموعة من القواعد التنفيذية التي تخص الآتي:

- مجلس الإدارة من حيث تشكيله وكيفية عمله، اختصاصات المجلس.
- الجمعية العامة من حيث الإفصاح وإتاحة المعلومات للمساهمين، سياسات توزيع الأرباح، والتصويت في الجمعيات العامة.
- تعارض المصالح نتيجة تعاملات أعضاء المجلس.
- الالتزامات المرتبطة بالشفافية والإفصاح من حيث الالتزامات العامة بالإفصاح، الالتزامات المرتبطة بالإفصاحات الخاصة بالجمعيات العامة ومجالس الإدارة.
- هيكل الرقابة الداخلية وإدارة المراجعة الداخلة.
- مراجع الحسابات الخارجي من حيث تعيينه، استقلاله.

(٥) الإصدار الثالث من الدليل المصري لحوكمة الشركات بمصر والصادر في أغسطس ٢٠١٦.

يعد هذا الإصدار من دليل حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية الصادر عن مركز المديرين

(٦) البيئة القانونية والتشريعية المصرية**في مجال حوكمة الشركات**

نجد أن مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات في مصر تشمل عدد من القوانين الحاكمة ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها، ومن أهمها قانون سوق رأس المال ١٩٩٢/٩٥ وقانون الشركات ١٩٨١/١٥٩ وقانون الاستثمار ١٩٩٧/٨ وقانون قطاع الأعمال العام ١٩٩١/٢٠٣؛ وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي ٢٠٠٠/٩٣ وغيرها من القوانين التي ترتبط بحوكمة الشركات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتكفل تلك القوانين الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والإطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة وغيرها الكثير. وتحمي حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال، كما إن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية، إلا أنها تفتقر وجود آليات تدعيم الإفصاح عن الملكية والإدارة؛ ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة - Cross holdings ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثال عوامل المخاطر المحتملة)؛ وكذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة. كما إنه في غاية الأهمية أن يتم تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة (أبو العطا، ٢٠٠٢).

وفيما يتعلق باستعراض نتائج بعض الدراسات في مجال حوكمة الشركات في مصر، يمكن إبراز مجهود بعض الباحثين في الجزئية القادمة.

٧. أفراد أهمية أكبر لدور مجلس الإدارة باعتباره أهم عنصر من عناصر إدارة وتوجيه الشركة، فضلاً عن مسؤوليته الرئيسية في تطبيق الحوكمة، فتعرض الدليل إلى المزيج الأمثل لأعضاء مجلس الإدارة من حيث نوعية الأعضاء ومسئولياتهم، وكذلك استعرض مختلف أنواع اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة لمعاونته في أداء عمله.

٨. تناول دور أمين سر مجلس الإدارة ومسئوليته داخل الشركة بشكل وافى وطبقاً لأفضل الممارسات الدولية.

٩. التركيز بشكل أكبر على مكونات الرقابة البيئية وما لها من أهمية كبيرة داخل أي شركة بداية من نظام الرقابة الداخلية مروراً بإدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام التوصية بوجود إدارة لحوكمة الشركات داخل كل شركة.

١٠. أفراد أهمية خاصة لمراجع الحسابات الخارجي في ضوء ما يقوم به من دور هام.

١١. إلقاء المزيد من الضوء على دور نشاط علاقات المستثمرين داخل الشركات المقيدة لها أوراق مالية بالبورصة.

١٢. تناول سبل وأدوات الإفصاح المختلفة، وعزز من أهمية الإفصاح غير المالي، موضحاً المعلومات الجوهرية الواجب الإفصاح عنها عبر التقارير الدورية المختلفة.

١٣. وأخيراً استعرض كافة السياسات والمواثيق والأدلة الواجب على كل شركة صياغتها وتطبيقها لتنظيم عملها الداخلي من منظور الحوكمة.

مجموعات المصالح - المحددة لأغراض الدراسة - المحاسبين وإدارة الشركة ومستخدمي القوائم المالية، وقد توصلت الدراسة إلى إجماع مجموعات المصالح المختلفة حول الغرض الرئيسي من تطبيق القواعد التنفيذية يتمثل في تحسين دقة وإمكانية الاعتماد على شفافية القوائم المالية وإفصاحات الشركة، كما تدعم النتائج بشكل جزئي فعالية القواعد التنفيذية في تحسين جودة خدمات المراجعة، كما كانت هناك فروق جوهرية بين تصورات مجموعات المصالح المختلفة حول فعالية تأثير تحديد نطاق خدمات المراجعة وآليات حوكمة عملية المراجعة وقواعد حوكمة الشركات وتأثير البيئة القانونية وفرض الجزاءات على تحسين جودة خدمات المراجعة .

كما هدفت دراسة (عثمان، ٢٠٠٩) إلى تحديد دور حوكمة الشركات في مراجعة القوائم المالية للشركات بصفة عامة، والتعرف على تأثيرها على قرار مراجع الحسابات الخارجي بقبول مراجعة القوائم المالية للعميل بصفة خاصة، كما هدف البحث إلى إجراء دراسة تجريبية للتعرف على أداء عينة من مراجعي الحسابات الخارجيين في مكاتب المراجعة المصرية بشأن تأثير مدي الالتزام بقواعد حوكمة الشركات على قراراتهم بمدي قبول مراجعة القوائم المالية للعميل، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها؛ يجب زيادة اهتمام الشركات المصرية بإنشاء وتفعيل وظيفة المراجعة الداخلية لما لها من تأثير على قرار مراجع الحسابات الخارجي بمراجعة القوائم المالية للعميل، إنشاء وتفعيل لجان المراجعة وزيادة إلمام ومعرفة والتزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي لما له من تأثير على قرار مراجع الحسابات الخارجي بقبول مهمة المراجعة.

استهدفت دراسة (أبو العزم، ٢٠٠٦) الحصول على دليل عملي عن أثر حوكمة الشركات- مع التركيز فقط على دور لجنة المراجعة- في مصر على ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن لجنة المراجعة أحد الآليات الهامة لحوكمة الشركات، تتوقف ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية على فعالية لجنة المراجعة، وأن قواعد الحوكمة في مصر الخاصة بلجنة المراجعة تحتاج إلى التشديد على الاستقلال والأمانة والنزاهة والخبرة المالية لعضو لجنة المراجعة، والتأكيد على وجود لائحة للجنة المراجعة تصف دورها ومسئولتها لتضاهي قواعد لجنة المراجعة في الدول الغربية، كما وجدت الدراسة الميدانية أدلة على أن قواعد حوكمة الشركات في مصر والخاصة بلجنة المراجعة تزيد ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية إذا ما تم الالتزام بها. ومن أهم توصيات البحث تعديل قواعد حوكمة الشركات في مصر ليضاف إليها التحقق من وجود دليل للسلوك والأخلاق والتحقق من أن كبار المسؤولين في الشركة يتمتعون بالنزاهة والأمانة ومصدر لإشاعة ثقافة الشفافية والمصادقية في الشركة باعتبارها حاجة ملحة في بيئة الأعمال المصرية لإضافة المزيد من الثقة على التقارير المالية.

وفي دراسة (شتيوي، ٢٠٠٨) التي استهدفت تقييم فعالية القواعد التنفيذية لهيئة سوق المال بشأن حوكمة الشركات في تحسين جودة أعمال مراجعي الحسابات الخارجيين في مصر، من خلال إجراء مسح لتصورات مجموعات المصالح المختلفة حول مدى فعالية القواعد التنفيذية لهيئة سوق المال بشأن حوكمة الشركات في تحسين جودة أعمال مراجعي الحسابات في مصر، وقد شملت عينة الدراسة على

الحوكمي الإختياري لآليات ومبادئ الحوكمة سالفه الذكر كان عند حده الأدنى، إلا أن الإفصاح الإلزامي وفق معايير المحاسبة المصرية كان على أعلى مستوى، يعد إخفاق الشركات المصرية في الإفصاح عن معلومات المؤشرات الاجتماعية من أوجه القصور والعجز في الإفصاح عن حوكمة الشركات.

ومن ثم تحتاج الشركات المصرية مزيد من الوقت لزيادة مستوى إفصاحها الإختياري فيما يتعلق بحوكمة الشركات، كما أوضحت النتائج أيضاً، عدد قليل من الشركات المصرية تجمع بين وظيفتي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة وزيادة نسبة تركيز الملكية، بالإضافة إلى زيادة نسبة الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارات بالشركات المصرية، وأيدت نتائج الدراسة الإدعاءات النظرية بأن الشركات تفصح عن معلومات حوكمة الشركات من أجل تخفيض عدم تماثل المعلومات وتكاليف الوكالة وتزيد ثقة المستثمرين في معلومات التقارير المالية، كما أن المعلومات التطبيقية لهذه الدراسة عززت فهم الإفصاح الحوكمي عن المعلومات البيئية في مصر كمثل للأسواق المالية الحرجة في الشرق الأوسط.

المبحث الرابع: أهمية تعزيز تطبيق

مبادئ وآليات حوكمة الشركات

تهدف قواعد الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة من قبل أصحاب المصالح الأصلية في الشركة، وتوفير الحوافز المناسبة والسليمة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهمتها، وتحقيق الحماية والتوازن بين المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير

وقد استهدفت دراسة (محمد، ٢٠١٢) الوقوف على أثر تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية على ترشيد قرارات منح الائتمان وتوريق الديون، وبعد التحليلات النظرية أوصت الدراسة بالآتي؛ أهمية قيام البنوك التجارية بتفعيل وتطبيق آليات وركائز ومبادئ حوكمة الشركات على نشاطي الائتمان والتوريق، ضرورة قيام إدارة البنوك التجارية بمحاولة التحكم في المخاطر التي يتعرض لها نشطي الائتمان والتوريق من خلال الحوكمة الفعالة، ضرورة قيام إدارة البنوك التجارية بتعزيز موقفها أمام أصحاب المصالح من خلال تبنيها وتطبيقها لمبادئ وآليات الحوكمة، تفعيل دور المراجعة الداخلية في كل أنشطة البنوك التجارية كتطبيق لأحد آليات الحوكمة الهامة، ضرورة قيام إدارة البنوك التجارية ببنني آليات تسهم في زيادة الشفافية والإفصاح وإدارة المخاطر من خلال تفعيل آليات وركائز ومبادئ الحوكمة.

كما استهدفت دراسة (Samaha et al., 2012) تقييم الإفصاح الإختياري لمحتوى حوكمة الشركات وتأثيره على الوضع الإجمالي لحوكمة الشركات في مصر، فيما يتعلق بالإفصاح الإختياري عن كل من آليات ومبادئ الحوكمة التالية؛ (تشكيل مجلس الإدارة، حجم لجانها، الجمع بين وظيفتي المدير التنفيذي ورئاسة مجلس الإدارة، نسبة ملكية أعضاء مجلس الإدارة، نسبة ملكية مجموعات المستثمرين، وجود لجنة المراجعة)، حيث تم قياس هذا الإفصاح وفق البيانات المنشورة في قائمة منشورات الأمم المتحدة، والتي يتم تجميعها من خلال التقارير المالية السنوية المنشورة أو الإفصاح الإلكتروني لعينة من الشركات المصرية المسجلة بالبورصة المصرية، وعلى الرغم من أن الإفصاح

الشركة ومن ثم قيمتها السوقية (Ararat et al., 2016).

وتتجلى أهمية مبادئ الحوكمة في أنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف منها محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وضمان الشفافية في الإفصاح عن المعلومات، كذلك تحقيق فاعلية أكبر لمراجع الحسابات الخارجي من خلال التأكيد على استقلالية المراجع وتوفير الآليات التي تضمن ذلك. مع ضمان النزاهة والحيطة لكافة العاملين بالشركة، وذلك من خلال توفير آليات فعالة للرقابة ووضع قواعد وضوابط للأداء بما يحقق مصالح جميع الفئات المتعاملة، ونتيجة لتحقيق تلك الأهداف فإن ثقة المستثمرين وكافة الأطراف ذات المصلحة ستزداد في القوائم والتقارير المنشورة ومن ثم تزداد ثقتهم في سوق المال بما يعني تحقيق تخصيص أفضل لرؤوس الأموال على مستوى الاقتصاد ككل.

وتقدم حوكمة الشركات آليات لمواجهة الفساد المالي والإداري الأمر الذي يعد من الأهمية بمكان للدول النامية لاسيما الدول العربية خاصة مصر، حيث أن مصر والدول العربية بصفة عامة تعد من أقل دول العالم شفافية ومن ثم أكثرها فساداً وذلك وفقاً لمؤشر الشفافية الدولي والذي يعكس مدى وجود الشفافية في المعاملات على تدرج من صفر إلى عشر درجات، وتشير الدرجة عشرة إلى أعلى درجات الشفافية أو أن الدولة خالية من الفساد، بينما تشير الدرجة صفر إلى أعلى درجات الفساد. وتدرج الدول العربية ما بين ١-٧ عام ٢٠٠٦ وحصلت

المصلحة العامة، وبما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة (عبادي ٢٠١٥).

ولهذا تؤكد قواعد الحوكمة على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل وضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ، ووجود نظام فعال لحوكمة الشركات في كل شركة على حده يعود بالنفع على الاقتصاد ككل، نتيجة توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق، ومكافحة الفساد وخفض تكلفة رأس المال وجذب مصادر تمويل أكثر استقراراً، وتنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة، وتشجيع الشركات على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة مما يعزز النمو الاقتصادي (Claessens, 2003).

ومن ثم تتبع أهمية حوكمة الشركات من تعدد النتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق نتيجة لتطبيقها في شركات ومؤسسات الأعمال المختلفة، حيث يمكن لآليات الحوكمة التعامل مع مشاكل الوكالة والتي يمكن إرجاعها لسببين أساسيين وهما؛ عدم قدرة المساهمين ملاحظة أعمال الإدارة، وعدم تماثل المعلومات بين الإدارة والملاك مما ينتج عنه بعض المشاكل مثل الاختيار المعاكس والتدخل الأخلاقي وضعف الرقابة، إلا أن آليات الحوكمة تلعب دوراً هاماً في القضاء على مشاكل الوكالة (Sloan R.G.2002). كما أن تفعيل تطبيق آليات حوكمة الشركات ينعكس بالإيجاب على ربحية

٢. تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق رأس المال، من خلال فرض الرقابة الفعالة على الشركات (Wang and Lin, 2012; Qian and Yeung, 2015).

٣. تساعد في دعم القدرة التنافسية للشركات من خلال تقوية سمعة الشركة، من خلال المساعدة في تحرير الأسواق المالية وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل كبير وبحث الشركات عن مصادر للتمويل بأقل تكلفة (Nadarajah et al., 2016; Khan, 2011; Weber, 2006).

٤. تحقيق العدالة والشفافية والمعاملة العادلة لجميع الأطراف ذوي المصالح (Armstrong et al., 2010; Samaha et al., 2012)، عبادي، (٢٠١٥)

٥. تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي، فتحول العديد من دول العالم من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على القطاع الخاص لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومتواصلة وبشكل خاص من خلال تكوين الشركات المساهمة التي تطرح أسهمها على الاكتتاب العام للنهوض بمشروعات التنمية الكبيرة التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة ويتطلب ذلك تعميق انفصال الملكية عن الإدارة ومعالجة ضعف الرقابة على تصرفات الإدارة التنفيذية (Ararat et al., 2016).

٦. حماية حقوق كل أصحاب المصالح بشكل مطلق، مثل حماية حقوق المساهمين أو ملاك الشركة، وحقوق العاملين بها، وأيضاً حقوق المتعاملين مع الشركة مثل العملاء والدائنين والموردين وأجهزة الدولة، حتى تمتد لحماية

مصر على تدرج من (٢.٦ - ٤)؛ بما يعني ضرورة العمل على إيجاد آليات لمواجهة الفساد في تلك الدول وهو ما تسعى آليات الحوكمة لتحقيقه، إلا أن الأمر لا يتطلب فقط تطبيق آليات الحوكمة على الشركات بل يتطلب أن يتعدى ذلك ليتم تطبيقه على الجهاز الإداري للدولة وكافة الوحدات الحكومية.

كما تتبع أهمية حوكمة الشركات أيضاً من أنها تضيف قيمة للشركة، فعلى الرغم من أن مبادئ الحوكمة تعد اختيارية وغير ملزمة للشركات في العديد من الدول، إلا أن الشركات التي لا تسعى لتطبيق هذه المبادئ ستتأثر سلبياً ولن تستطيع المنافسة - على الأقل في جذب الاستثمارات - مقارنة بالشركات المطبقة لهذه المبادئ، فقد أثبتت إحدى الدراسات أن المستثمرين مستعدون لدفع مبلغ إضافي تراوح ما بين ١١% إلى ٤٠% لشراء الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة، حيث بلغت تلك النسبة ١١% في الدول المتقدمة وتزايدت في الدول النامية لتصل إلى ٤٠%. ومن ثم يمكن القول بأن حوكمة الشركات - وفقاً لنتائج هذه الدراسة- يمكن أن تضيف قيمة للشركة وتتزايد هذه القيمة في الدول النامية حتى تصل إلى ٤٠% قيمة إضافية (جمال الدين، ٢٠٠٦). والتطبيق الفعال لقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يساعد شركات الأعمال أيضاً على تحقيق العديد من المنافع والمزايا يمكن بلورة أهمها في النقاط التالية:

١. زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال والحفاظ على استقرارها ونموها ومن ثم تخفيض تكلفة رأس المال (Qian and Yeung, 2015; Samaha et al., 2012)، عبادي، (٢٠١٥).

٤ لمزيد من التفصيل:

www.transparency.org/publication

- المجتمع ككل والبيئة التي تعمل فيها الشركة (عبادي، ٢٠١٥).
٧. حوكمة الشركات الفعالة تؤدي إلى زيادة الجودة في المعلومات المحاسبية، حيث يمكن من خلالها تحديد ومعالجة الاثهيارات المالية التي أصابت بعض الشركات ومنع حدوثها مرة أخرى ومعرفة نقاط الضعف التي تؤدي إلى تقليل كفاءة الإدارة والمحللين الماليين، ومن ناحية أخرى فإن غياب الحوكمة الجيدة قد يعرض الشركة للعديد من المصاعب والمخاطر المالية نتيجة لخطر الغش والتلاعب (Wilkin et al., 2016).
٨. تحقيق أفضل معدلات استدامة ممكنة للشركات. وفي هذا الشأن وجدت أحد الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات الجيدة والتقارير عن التلوث البيئي خاصة في السنوات الأولى بعد إصدار قانون ال SOX الأمريكي ٢٠٠٢، وذلك لأن الشركات جيدة الحوكمة تحاول توصيل صورة جيدة عنها للمجتمع (Cong and Freedman, 2011).
٩. تحسين كفاءة التشغيل ودعم الرقابة على الأداء. فتطور تطبيق حوكمة الشركات يحقق الحماية ضد الفساد وسوء الإدارة، ووجود شفافية وإفصاح أكبر في الحياة الاقتصادية يجذب مزيد من الاستثمارات المحلية والأجنبية، وكذلك تطوير طاقة الشركة لكي تطور أنظمة فعالة لمتابعة الالتزام وأخيراً قدرتها على حماية قيمة الأسهم للمساهمين التي تعتبر مطلب أساسي لتحسين حوكمة الشركات (Okeahalam and Aki-nboade, 2003; Wilkin et al., 2016).
١٠. الحد من تأثير المخاطر والأزمات، فالتطبيق الفعال لقواعد حوكمة الشركات يخفض مشاكل الرقابة والملكية ويرسم خطوط واضحة للعلاقة بين حملة الأسهم وإدارة الشركة (Ahn and Choi, 2016; Khan, 2011).
١١. تساعد في تجنب تعارض المصالح فيما بين الأطراف الداخلية والأطراف ذوي العلاقة. وذلك من خلال تخفيض عدم تماثل المعلومات بين تلك الفئات (Ar-Samaha et al., 2012; Armstrong et al., 2010).
١٢. تساعد الشركات العائلية للتحويل للشكل المؤسسي، فطبيق أسس ومبادئ الحوكمة بشكل فعال يساعد الشركات المساهمة المغلقة للتحويل إلى شركة مساهمة حيث يصبح من السهل عليها قيد أوراقها المالية بالبورصة، الأمر الذي يستوجب انتباه مساهميها وإدارتها إلى ضرورة متابعة تطبيق الحوكمة تمهيداً واستعداداً للقيد في سوق الأوراق المالي، فالتأهيل السليم للطرح العام أو القيد في البورصة يأتي عن طريق تطبيق مبادئ الحوكمة مقدماً بشكل سليم.
١٣. تساعد في تخفيض تكاليف الوكالة. حيث ينعكس التطبيق الفعال لمبادئ وقواعد حوكمة الشركات في تخفيض كل من مشاكل وتكاليف الوكالة بين حملة الأسهم وإدارة الشركة (McColgan, 2001; McKnight and Weir, 2009; Armstrong et al., 2010; Khan, 2011 Samaha et al., 2012).
١٤. التطبيق الفعال لحوكمة الشركات يعزز من دور المراجع الخارجي والداخلي، ويزيد من إيجابية أحكام قرارات المراجع الخارجي خاصة المتعلقة بقبول عميل جديد أو الاختبارات

تلك الدول على سوق المال (Qian and Yeung, Hanno, 2000) .
الأساسية لعملية المراجعة (Cohen and Hanno, 2000)

ولزيادة ثقة المودعين في البنوك التجارية يجب على إدارة هذه البنوك الحفاظ على أمن وسلامة أموال وعوائد أموال هؤلاء المودعين، وذلك من خلال استثمار تلك الأموال في أنشطة أقل خطراً وأكثر ربحية، وانطلاقاً من تأكيد العديد من المهتمين بموضوع حوكمة الشركات على فاعليتها في رفع كفاءة الأداء المالي لشركات الأعمال والحد من الممارسات السلبية لإدارة شركات الأعمال، فإنه يجب على إدارة البنوك التجارية بتفعيل مبادئ وآليات الحوكمة في الشركات المستثمر أو المزمع الاستثمار فيها، وذلك من خلال تفعيل الدور الرقابي للبنوك في حوكمة شركات الأعمال المستثمر فيها، خاصة مع تأكيد العديد من الباحثين على فاعلية الدور الحوكمي للبنوك في تحسين جودة المعلومات المالية (Berger, 1995). كما أن تفعيل الحوكمة يساعد البنوك في الحفاظ على وضع متوازن بين معدل الفائدة ومخاطر السيولة خاصة إذا كانت الشركات المقترضة تحقق عوائد غير عادية (Ahn and Choi, 2016)

على الرغم من إنخفاض أسعار أسهم الشركات مع أي إصدارات جديدة منها كأحد وسائل الحصول على تمويل، إلا أن البنوك التجارية تمتلك ميزة مقارنة بالمستثمرين الآخرين نتيجة حصر منح قروضها للشركات المربحة فقط، ويزداد معدل الإقراض كلما حققت الشركات المقترضة عوائد غير عادية، ويعد هذا دليل على قدرة البنوك التجارية وكذلك مراجع الحسابات في الحصول على معلومات قيمة عن جودة الشركة مقارنة بالمستثمرين الآخرين (Billett et al., 1995). كما يمكن للبنوك التجارية

١٥. تساهم في تفعيل دور المراجع الداخلي في الشركات، من خلال رفع كفاءة قسم المراجعة الداخلية، وتعزيز استقلال المراجع الداخلي (Nassir et al., 2001).

المبحث الخامس: أهمية الحوكمة الفعالة للبنوك والشركات المقترضة منها

يلعب الجهاز المصرفي بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص دور هام في اقتصاد أي دولة، حيث تشارك البنوك المتخصصة في النهوض الإقتصادي من خلال رفع كفاءة الأنشطة الزراعية أو الصناعية أو العقارية، بينما تقوم البنوك التجارية بتلقي الأموال الفائضة من المودعين وتقوم بإعادة استثمارها في أوجه مختلفة أهمها؛ إقراض شركات الأعمال أو المشاركة في أنشطة شركات أخرى من خلال إمتلاك أسهم فيها وأخيراً قد يقوم البنك بتأسيس شركات أعمال كاملة، وبذلك فإن البنوك التجارية تساعد على امتصاص السيولة الزائدة في المجتمع، ومن ثم المساعدة في السيطرة على الموجات التضخمية نتيجة من الحد من أثر هذه السيولة، وعلى الجانب الأخر تساعد في زيادة الإنتاج القومي من خلال استثمارها المختلفة والتي تساعد أيضاً في الحد من البطالة نتيجة إتاحة العديد من فرص العمل. كما أن تعزيز دور البنوك في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات باعتبارها الممول الرئيسي للعديد من الشركات، يعد أحد الركائز الأساسية لسلامة سوق الأوراق المالية وقطاع شركات الأعمال ذات الملكية العامة. خاصة في الدول النامية نتيجة ضعف الدور الرقابي لحكومات

بعد إلى اعتباره أحد الركائز الأساسية لمنح الائتمان ويعزى ذلك إلى اعتبارات عديدة، أهمها أن البنوك نفسها قد تنقصها الحوكمة ولم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، إضافة إلى أن الثقافة المحلية لا تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية خاصة في الدول النامية، كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح. وبالتالي فإن مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلاً خاصاً يُعنى بمبادئ حوكمة الشركات ضمن رؤية وأهداف البنك نفسه، كما يجب أن يشمل تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء الذين يتم منحهم سعر الفائدة الفضلى (Prime Lending Rate) أولئك العملاء الذي تتوفر لديهم ممارسات سليمة لمبادئ حوكمة الشركات، إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم العملاء (Rating) وإن كانت تُعنى جزئياً بقضايا الحوكمة، إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر أحد الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ حوكمة الشركات التي يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة.

كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيع الشركات المقترضة منها بتطبيق القواعد الحوكمية والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، ومن ثم انخفاض إمكانية افلاس أو تعثر هذه الشركات وبالتالي انخفاض درجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها عند التعامل مع هذه الشركات (عابدي، ٢٠١٥). ومن ثم أصبح إدخال

حل مشاكل الوكالة التي تنشأ بين المقرضين والمقترضين خاصة عند منح قروض تمويل المشروعات الجديدة (Kleimeier and Megg- inson, 2000). وأخيراً قدرتها على تخفيض ممارسات إدارة الشركات المقترضة السلبية فيما يتعلق بإدارة الأرباح من خلال تصميم شروط الائتمان بعناية في عقد القرض (Ahn and Choi, 2009).

وفي هذا المجال يؤكد مدير إئتمان بأحد البنوك العربية^٥ على " دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات باعتبارها الممول الرئيسي للعديد من الشركات ينبع من ضرورة وجود نظام مصرفي سليم، حيث يعتبر القطاع المصرفي في أي بلد أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية ومن ثم شركات الأعمال. وبالتالي فإن اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفر الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة، بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة، عامل فاعل باتجاهين، يتمثل الأول باعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقرضين إلى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان، أما الاتجاه الثاني فهو أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة".

ورغم اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان، إلا أن هذا الاهتمام لم يرقى

^٥ محمد حتملة (مدير ائتمان) بنك الاتحاد للدخار والاستثمار، عمان - الأردن.

١ - فروض الدراسة:

إستناداً علي ما سبق، يمكن إستنتاج فروض الدراسة في صورة فروض عدم على النحو التالي:

الفرض الأول: لا يؤثر التزام الشركة محل القرار الإئتماني بتطبيق آليات الحوكمة المختلفة على قرار محلي الإئتمان.

الفرض الثاني: لا يؤثر التزام الشركة محل القرار الإئتماني بتطبيق مبادئ الحوكمة المختلفة على قرار محلي الإئتمان.

الفرض الثالث: لا يؤثر الالتزام الحوكمي للشركة محل القرار الإئتماني على فرصها في الحصول على إئتمان مصرفي من البنوك التجارية المصرية.

٢ - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في محلي الإئتمان المصرفي في البنوك التجارية المصرية، سواء كانت بنوك قطاع أعمال عام (بنك مصر، البنك الأهلي المصري، بنك القاهرة، بنك الإسكندرية) أو بنوك خاصة (بنك مصر الدولي، البنك التجاري الدولي، بنك الإسكندرية التجاري والبحري، البنك المصري الأمريكي، البنك المصري الوطني، البنك الأهلي سوتيه جنرال، بنك لبنان والمهجر (البلوم).....).

٣- أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث على قائمة إستبيان لجمع البيانات الأولية للبحث، حيث تضمنت قائمة الاستبيان مقدمة وثلاثة أقسام أساسية، اشتملت المقدمة على عنوان البحث وبيانات اختيارية للأشخاص المشاركين (الإسم والمؤهل وسنوات الخبرة واسم البنك)، أما القسم الأول: خصص

وتعزيز ثقافة حوكمة الشركات ضمن مفاهيم الثقافة السائدة لدى مسؤولي ومدراء الائتمان أمراً ضرورياً، مع التركيز على تدعيم وتعزيز الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يتطلب تبنيها لمبادئ الحوكمة سياسات وأدوات مختلفة عن تلك المطلوبة للشركات الكبرى، نتيجة لأهمية دور تلك الشركات في اقتصاديات الدول النامية، وأخيراً فإن تعزيز البنوك التجارية للتطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة في الشركات الممولة منها، يعد أحد الاستراتيجيات الفعالة من قبل إدارة تلك البنوك في التعامل مع المخاطر المحتملة، والتي قد تتمثل في مخاطر عدم الانتظام أو مخاطر فشل القرض بالكامل. وأخيراً فإن التطبيق الفعال لقواعد وآليات الحوكمة في الشركة محل القرار الإئتماني يساعدها في الحصول على تصنيف إئتماني أعلى من جانب البنوك التجارية مقارنة بالشركات ذات الحوكمة الضعيفة (Ashbaugh-Skaife et al., 2006).

المبحث السادس: الدراسة التطبيقية.

تهدف الدراسة التطبيقية إلي الوقوف على أثر التزام شركات الأعمال المصرية بمبادئ وآليات الحوكمة-والتي تم اشتقاقها من الإطار النظري للبحث والإصدارات الحوكمية المصرية-على فرص هذه الشركات في الحصول على تمويل من البنوك التجارية المصرية. وقد تم ذلك من خلال استقصاء آراء محلي الإئتمان المصرفي بعدد من البنوك التجارية المصرية عن أثر ضوابط كل مبدأ من مبادئ الحوكمة على القرار الإئتماني، وكذلك أثر ضوابط كل آلية من آليات الحوكمة على القرار الإئتماني، وأخيراً أثر الالتزام الحوكمي بشكل إجمالي على قراره الإئتماني.

القرار الإئتماني من خلال افتراض عدد ٦ حالات إئتمانية تتفاوت من حيث الوضع المالي والالتزام الحوكمي .

وقد اعتمد الباحث في صياغة الأسئلة على مقياس ليكرت Likert الخماسي (١ إلى ٥) وذلك لتحديد مدى الموافقة أو عدم الموافقة على كل مطلب حوكمي، وكما هو موضح من خلال الجدول التالي:

لتحديد مدى أهمية كل مطلب من متطلبات تفعيل آليات الحوكمة سواء الداخلية منها أو الخارجية حسبما حددت في الإطار النظري للبحث أو وفق الإصدارات الحوكمية المصرية التي تم عرضها أيضاً، القسم الثاني: خصص مدى أهمية كل مطلب من متطلبات تفعيل مبادئ الحوكمة حسبما جاءت بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والإصدارات الحوكمية المصرية، القسم الثالث: فقد خصص لتحديد أثر الالتزام الحوكمي من عدمه على

جدول رقم (١) توزيع الدرجات حسب مستوى الموافقة على المطلب الحوكمي

مستوى القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

٤- عينة الدراسة:

وذلك من خلال توزيع الاستمارات مادياً على أفراد العينة أو إرسالها من خلال E-Mail أو Facebook. وفيما يلي بيان بالإستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل الإحصائي:

تم توزيع قوائم الإستقصاء عشوائياً على عدد ٩٥ محلاً إئتمانياً بالبنوك التجارية سالفه الذكر بمحافظة الإسكندرية والقاهرة ومدنهور والغربية،

جدول رقم (٢) القوائم الموزعة ونسبة الإستجابة ونسبة الردود الصحيحة

طبيعة البنك	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستلمة	نسبة الردود	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصحيحة	نسبة الردود الصحيحة / المستلمة
الإجمالي	٩٥	٧٣	٧٧%	٨	٦٥	٨٩%

٥- متغيرات الدراسة:

يتمثل المتغير التابع للدراسة في قرار الإئتمان المصرفي، أما المتغيرات المستقلة فتم تحديدها في ثلاثة متغيرات رئيسية كالأتي؛ آليات الحوكمة الداخلية (i1-i2) حيث يندرج تحت كل آلية متطلبات فرعية لتحقيقها، آليات الحوكمة الخارجية (e1-e5) حيث يندرج تحت كل آلية متطلبات فرعية لتحقيقها، مبادئ الحوكمة الست (p1-p6) وكل مبدأ يندرج تحته المتطلبات اللازمة لتفعيله. وفيما يلي بيان بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية والتي استخدمت في قائمة الإستقصاء والرمز المعادل لها في التحليل الإحصائي للبيانات:

يتمثل المتغير التابع للدراسة في قرار الإئتمان المصرفي، أما المتغيرات المستقلة فتم تحديدها في ثلاثة متغيرات رئيسية كالأتي؛ آليات الحوكمة الداخلية (i1-i2) حيث يندرج تحت كل آلية متطلبات فرعية لتحقيقها، آليات الحوكمة الخارجية

جدول رقم (٣) الرموز المستخدمة في التحليل الإحصائي للمتغير المستقل الأول
(آليات الحوكمة الداخلية) ومشتقاته

الرمز	(١) آليات الحوكمة الداخلية
i1	١- مجلس الإدارة:
i1.1	مدى الفصل بين وظيفتي المدير التنفيذي (العضو المنتدب) ورئيس مجلس الإدارة
i1.2	قدرة مجلس الإدارة على الإشراف ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية
i1.3	مدى وجود قواعد مكتوبة لدور ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة
i1.4	مهارات وخبرات أعضاء مجلس الإدارة
i1.5	مدى وجود أعضاء خارجيين (مستقلين غير تنفيذيين) بمجلس الإدارة
i1.6	مدى الإفصاح عن قرارات مجلس الإدارة
i1.7	التناسب بين عدد أعضاء مجلس الإدارة وهيكل ملكية الشركة
i1.8	دور توصيات لجنة المراجعة في تيسير أعمال مجلس الإدارة
i1.9	دور توصيات لجنة المكافآت في تيسير أعمال مجلس الإدارة
i1.10	دور توصيات لجنة التعيينات في تيسير أعمال مجلس الإدارة
i1.11	دور توصيات لجنة إدارة الخطر في تيسير أعمال مجلس الإدارة
i1.12	دور توصيات لجنة الاجتماعات في تيسير أعمال مجلس الإدارة
i2	٢- إدارة المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة:
i2.1	وجود إدارة المراجعة الداخلية بالشركة
i2.2	موقع متقدم لإدارة المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي للشركة
i2.3	مهارات وخبرات ومؤهلات أعضاء إدارة المراجعة الداخلية
i2.4	التزام أعضاء إدارة المراجعة الداخلية بالمعايير المهنية السارية
i2.5	أهمية وجود لجنة المراجعة بالشركة
i2.6	خبرة ومؤهلات أعضاء لجنة المراجعة
i2.7	تشكيل لجنة المراجعة ووجود أعضاء خارجيين مستقلين بها
i2.8	الإفصاح عن تقارير لجنة المراجعة
i2.9	مدى التعاون بين لجنة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي

جدول رقم (٤) الرموز المستخدمة في التحليل الإحصائي للمتغير المستقل الثاني
(آليات الحوكمة الخارجية) ومشتقاته

الرمز المعادل	(٢) الآليات الخارجية للحوكمة
e1	١- السوق التنافسي:
e1.1	مدى توافر شركات منافسة لمنتجات أو خدمات الشركة
e1.2	مدى توافر سوق تنافسي للحصول على الخدمات الإدارية
e1.3	مدى توافر سوق فعال لتداول الأوراق المالية
e2	٢- إدارة الاندماجات والاستحواذات:
e٢.١	مدى اندماج الشركة في أخرى أكبر
e٢.٢	مدى استحواذ الشركة على أخرى
e3	٣- المراجعة الخارجية:
e3.1	سمعة وخبرة مراقب الحسابات الخارجي
e3.2	مدى قيام مراقب الحسابات الخارجي بتقديم خدمات إضافية للشركة
e3.3	اعتماد مراقب الحسابات الخارجي على مخرجات إدارة المراجعة الداخلية
e3.4	مدى التعاون بين مراقب الحسابات الخارجي ولجنة المراجعة
e3.5	حجم أتعاب مراقب الحسابات الخارجي
e4	٤- القوانين والتشريعات:
e4.1	مدى التزام إدارة الشركة بقوانين الشركات
e4.2	مدى التزام إدارة الشركة بمتطلبات هيئة سوق المال
e4.3	مدى التزام إدارة الشركة بالقوانين البيئية
e5	٥- آليات خارجية أخرى:
e5.1	مدى التزام إدارة الشركة بالمعايير المهنية (المحاسبية والمراجعة الداخلية)
e5.2	مدى التزام إدارة الشركة بمتطلبات نقابات العمال

جدول رقم (٥) الرموز المستخدمة في التحليل الإحصائي للمتغير المستقل الثالث
(مبادئ الحوكمة الست، ومشتقاتها)

الرمز	ثالثاً: مبادئ للحوكمة
p 1	المبدأ الأول: التأكد من وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
p1.1	إطار حوكمة الشركة يوضح دور الجهات الإشرافية
p1.2	إطار حوكمة الشركة يوضح توزيع السلطة والمسئوليات فيها
p1.3	إطار حوكمة الشركة يحقق الشفافية للأسواق المختلفة
p 2	المبدأ الثاني: حماية حقوق المساهمين
p2.1	حق الأقلية في ترشيح من يمثلهم في مجلس الإدارة
p2.2	الحق المتساوي لكل المساهمين في الأرباح والخسائر
p2.3	مدى توفير معلومات دورية ومنتظمة لكل المساهمين
p 3	المبدأ الثالث: المساواة في المعاملة بين كافة المساهمين
p3.1	المساواة في توفير المعلومات لمختلف الفئات
p3.2	المساواة في المعاملة للفئات المتكافئة من المساهمين
p3.3	الدفاع عن الحقوق القانونية
p3.4	الإفصاح عن المصالح الخاصة بمجلس الإدارة والمديرين
p3.5	التعويض عن حالات التعدي على حقوقهم.
p 4	المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركة
P4.1	إفصاح الشركة عن نسبة ملكيتها في الشركات الأخرى
P4.2	إفصاح الشركة عن المعاملات مع الأطراف الأخرى
P4.3	إفصاح الشركة عن المستثمرين المالكين الأساسيين
P4.4	إفصاح الشركة عن نسبة ملكية العاملين
p 5	المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية
P5.1	الإفصاح المالي وغير المالي للشركة في وقت واحد لكل المستخدمين
P5.2	الإفصاح عن كل المعلومات الملائمة على موقع الشركة الإلكتروني
P5.3	الإفصاح عن كل ما يتقضاه أعضاء مجلس الإدارة
P5.4	ضمان عدم تسريب معلومات لفئة معينة قبل النشر لكافة المستخدمين
p 6	المبدأ السادس: مسئوليات مجلس الإدارة
p6.1	واجب الحرص والعناية (بذل الجهد والعناية في اتخاذ القرارات، الالتزام بالقوانين، عدم تجاوز الصلاحيات)
p6.2	واجب الإخلاص في العمل (تجنب تعارض المصالح، عدم إفشاء أسرار الشركة، المحافظة على سمعة الشركة...)

جدول رقم (٦) الرموز المستخدمة في التحليل الإحصائي لمتغيرات السؤال الرابع

الرمز	(٣) حالة الشركة محل القرار الإئتماني
X1	وضع مالي إيجابي مع الالتزام التام بمبادئ وآليات الحوكمة السارية
X2	وضع مالي إيجابي مع عدم الالتزام الكامل بمبادئ وآليات الحوكمة السارية (احتمالية التعرض لمساءلة الجهات الرقابية)
X3	وضع مالي متوسط مع الالتزام التام بمبادئ وآليات الحوكمة السارية
X4	وضع مالي متوسط مع عدم الالتزام الكامل بمبادئ وآليات الحوكمة السارية (احتمالية التعرض لمساءلة الجهات الرقابية)
X5	وضع مال سلبي مع الالتزام التام بمبادئ وآليات الحوكمة السارية
X6	وضع مالي سلبي مع عدم الالتزام الكامل بمبادئ وآليات الحوكمة السارية (احتمالية التعرض لمساءلة الجهات الرقابية)

ومن ثم فأى مفردة يكون المتوسط الإحصائي لها (٣) فأكثر فإنها محل اعتبار في قرار المحلل الإئتماني. هذا وقد تم إجراء الاختبارات الإحصائية على ثلاثة مستويات تتدرج من حيث عمق التحليل لآراء المشاركين في الدراسة الميدانية. وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

٦- الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفروض

تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية المخصصة للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم ٢٢ في تحليل البيانات المجمعة من عينة البحث، وذلك مع الأخذ في الاعتبار أن المتوسط العام لتفضيل المستجوبين للمفردة هو المجموع (٣)

جدول رقم (٧) مستوى التحليل الإحصائي والاختبارات الإحصائية المستخدمة

الإختبار الإحصائي المستخدم	مستوى التحليل الإحصائي
الإحصاء الوصفي (الوسيط Mean، الإنحراف المعياري Std. Deviation، معامل الاختلاف، Variance، اختبار فيردمان Friedman Test الترتيب)	على مستوى كل متغير فرعي (مبادئ وآليات الحوكمة)
معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation)	بين المتغيرات أو المجموعات

٧- نتائج التحليل الإحصائي

أ- نتائج اختبار الفرض الأول

(e1, e2, e3, e4, e5)، وتم تقييم المتوسط العام لتحديد أهمية وأفضلية كل متغير في داخل مجموعة أو بين المجموعتين، ثم تقييم المتوسط العام للأهمية النسبية للمجموعتين معاً لقبول أو رفض الفرض الأول وذلك كما يلي:

تم تقسيم بيانات الفرض الأول إلى مجموعتين؛ الأولى اختبرت أهمية وأفضلية محددات الآليات الداخلية للحوكمة (i1, i2) أما الثانية فقد اختبرت أهمية وأفضلية محددات الآليات الخارجية للحوكمة

جدول رقم (٨)

أهمية وأفضلية آلية مجلس الإدارة وإدارة المراجعة الداخلية كأليتين داخليتين للحوكمة

Variables	Friedman Test	Mean	Std. Deviation
i1	1	4.19	0.452
i2	2	4.16	0.276

العمود الرابع (Std. Deviation) أن مدى تشتت إجابات المستجوبين لا تتعدى ٠.٤٥٢ عن المتوسط العام. كما أن الارتباط بين المتغيرين كان معنوياً حيث معامل ارتباط بيرسون^١ ٠.٠٢١ وكما هو موضح بالجدول التالي:

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لألية مجلس الإدارة (i1) كأحد الأليات الداخلية نالت أفضلية على آلية إدارة المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة (i2) وكلاهما يعتبران ذا أهمية كبيرة جداً في تفعيل حوكمة الشركات من وجهة نظر محلي الإئتمان المصرفي بالبنوك التجارية المصرية. ويشير

جدول رقم (٩)

معنوية الارتباط بين مجلس الإدارة وإدارة المراجعة الداخلية كأليتين داخليتين للحوكمة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

	i1	i2
i1	١	.021
i2	.021	١

الخارجية (e3)، والقوانين والتشريعات (e4)، والمعايير المهنية والنقابية (e5)، تم تقييم المتوسط العام لتحديد أهمية وأفضلية كل متغير كما يلي:

وفيما يتعلق بنتائج اختبار بيانات المجموعة الثانية التي اختبرت أهمية وأفضلية محددات الأليات الخارجية للحوكمة، السوق التنافسي (e1)، وقابلية الاندماج أو الاستحواذ على الشركة (e2)، والمراجعة

جدول رقم (١٠) أهمية وأفضلية متغيرات الأليات الخارجية للحوكمة

Variables	Friedman Test	Mean	Std. Deviation
e1	3	3.94	0.582
e2	5	3.65	0.905
e3	2	4.08	0.532
e4	1	4.33	0.514
e5	4	3.92	0.610

^١ - ** يكون الارتباط معنوي بين المتغيرين عند ١% أو أقل

- * يكون الارتباط معنوي بين المتغيرين عند ٥% أو أقل

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لكل الآليات الخارجية أكبر من ٣ كلهم ذوي أهمية في القرار الإئتماني وفق تقييم محلي الإئتمان في البنوك المصرية. وقد نالت آلية القوانين والتشريعات (e4) أكبر أهمية مقارنة بكل الآليات الخارجية الأخرى لحوكمة الشركات، تالها آلية المراجعة الخارجية (e3) ثم السوق التنافسي (e1). كما أن الإرتباط بين متغيرات هذه المجموعة يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١) يوضح معنوية الارتباط بين الآليات الخارجية للحوكمة (معامل بيرسون)

	e1	e2	e3	e4	e5
e1	1	0.000	0.024	0.040	0.126
e2	.000	1	0.008	0.564	0.229
e3	0.024	0.008	1	0.928	0.298
e4	0.040	0.564	0.928	1	0.000
e5	0.126	0.229	0.298	0.000	1

يتضح من الجدول السابق معنوية الارتباط بين المتغير الأول مدى وجود سوق تنافسي (e1) والمتغير الثاني عملية الإندماج والاستحواذ في سوق الشركة (e2) ومتغير المراجعة الخارجية (e3)، بالإضافة إلى متغير القوانين والتشريعات (e4)، بينما الإرتباط مع المتغير الخامس (الآليات الأخرى e5) غير معنوي. وبعد دمج بيانات متغيرات الآليات الداخلية في متغير واحد (ln)، وكذلك بيانات متغيرات الآليات الخارجية في متغير واحد (Ex) واختبار مدى أفضليتهما وأهميتهما أنضح الأتي:

جدول رقم (١٢) يوضح أهمية وأفضلية متغيرات الآليات الخارجية والداخلية للحوكمة

Variables	Friedman Test	Mean	Std. Deviation
Ex	2	3.9846	.40244
ln	1	4.1778	.29652

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام للآليات الداخلية للحوكمة (ln) نال أفضلية مطلقة على المتوسط العام لآليات الحوكمة الخارجية (Ex)، وتعتبر كلا الآليتين ذا أهمية كبيرة جداً في تفعيل حوكمة الشركات من وجهة نظر محلي الإئتمان

جدول رقم (١٣) معنوية الارتباط بين آليتي الحوكمة الخارجية والداخلية

	In
Ex	0.498
Sig. (2-tailed)	0.000
N	65

توافر إطار حوكمة يوضح دور الجهات الإشرافية (p1)، والثانية اختبرت أهمية وأفضلية محددات مبدأ حماية حقوق المساهمين (p2)، والثالثة اختبرت أهمية وأفضلية محددات مبدأ المساواة في المعاملة بين كافة المساهمين (p3)، أما الرابعة فقد اختبرت أهمية وأفضلية محددات مبدأ دور أصحاب المصالح في الحوكمة (p4)، والخامسة اختبرت أهمية وأفضلية محددات مبدأ الإفصاح والشفافية في تفعيل الحوكمة (p5)، وأخيراً السادسة اختبرت أهمية وأفضلية محددات مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة (p6). وتم تقييم المتوسط العام لتحديد أهمية وأفضلية كل متغير من هذه المتغيرات، ثم تقييم المتوسط العام للأهمية النسبية للمتغيرات الستة معاً لقبول أو رفض الفرض الثاني وذلك كما يلي:

ومن التحليل السابق وبناءً على حساب المتوسط العام للأهمية النسبية لمجموع متغيرات آليات الحوكمة الداخلية والخارجية معاً من الجدول قبل السابق رقم (13) يتضح $\{(3.9846+4.17-78)/2\}=4.0812$ أهمية آليات الحوكمة بشكل عام بالنسبة لمتخذ قرار الإئتمان المصرفي في تقييم الشركات محل هذا القرار، وبالتالي يتم رفض فرض العدم الأول وقبول الفرض البديل الأول: بأن محلي الإئتمان المصرفي بالبنوك التجارية المصرية يدركون أهمية التزام الشركات محل القرار الإئتماني بآليات الحوكمة المختلفة.

ب- نتائج اختبار الفرض الثاني

تم تقسيم بيانات الفرض الثاني إلى ٦ مجموعات؛ الأولى اختبرت أهمية وأفضلية محددات مبدأ مدى

جدول رقم (١٤) أهمية وأفضلية متغيرات مبادئ حوكمة الشركات

Variables	Friedman Test	Mean	Std. Deviation
p1	4	4.23	.880
p2	5	4.29	.707
p3	3	4.36	.587
p4	6	4.01	.596
p5	2	4.37	.598
p6	1	4.65	.507
N = 65			

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة (p6) كأحد مبادئ حوكمة الشركات نال أفضلية مطلقة على كل مبادئ الحوكمة الأخرى، ثم مبدأ الإفصاح والشفافية (p5) ثم مبدأ المساواة في المعاملة بين كافة المساهمين (p3) كما يتضح أن المتوسط العام لأهمية المبادئ الستة يفوق (3)، ومن ثم تعتبر كل مبادئ الحوكمة الستة ذا أهمية كبيرة في تفعيل حوكمة الشركات من وجهة نظر محلي الإئتمان المصرفي بالبنوك التجارية المصرية، كما أن الارتباط بين متغيرات مبادئ حوكمة الشركات الستة في مجمله معنوياً كما هو موضح بالجدول التالي: (حيث كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 لمعظمها)

جدول رقم (١٥) يوضح معنوية الارتباط بين مبادئ الحوكمة

	p1	p2	p3	p4	p5	p6
p1	1	0.000	0.018	0.000	0.007	0.000
p2	0.000	1	0.000	0.000	0.000	0.002
p3	0.018	0.000	1	0.001	0.002	0.002
p4	0.000	0.000	0.001	1	0.029	0.000
p5	0.407	0.000	0.002	0.029	1	0.619
p6	0.000	0.002	0.002	0.000	0.619	1

** عدد مفردات العينة ٦٥ مفردة

ج- نتائج اختبار الفرض الثالث

تم تجميع بيانات الفرض الثالث من خلال افتراض ٦ حالات إئتمانية مختلفة من حيث الالتزام الحوكمي والوضع المالي (x1, x2, x3, x4, x5, x6)، كما تم إدخال متغير الموقف المالي كمتغير آخر (رقابي مستقل) بجانب المتغير الأساسي للبحث (الالتزام الحوكمي)، وذلك انطلاقاً من أهمية الوضع المالي للشركة بشكل عام في العديد من القرارات الاقتصادية. وبالتالي فإدخال الوضع المالي مع الالتزام الحوكمي يساعد على الوقوف على أثر الالتزام الحوكمي على القرار الإئتماني عندما لا يتم

ومن التحليل السابق وبناءً على حساب المتوسط العام للأهمية النسبية لمجموع متغيرات مبادئ الحوكمة الستة معاً والتي بلغت $4.318 = 6 \{ (4.23+4.29+4.36+4.01+4.37+4.65) /$ يتضح أهمية مبادئ الحوكمة بشكل عام بالنسبة لمتخذ قرار الإئتمان المصرفي في تقييم الشركات محل هذا القرار، وبالتالي يتم رفض فرض العدم الثاني وقبول الفرض البديل الثاني: بأن محلي الإئتمان المصرفي بالبنوك التجارية المصرية يدركون أهمية التزام الشركات محل القرار الإئتماني بمبادئ الحوكمة المختلفة.

إغفال هذا المتغير من ذاكرة المستجيب. ويوضح الجدول التالي ملخص بيانات هذا الفرض:

جدول رقم (١٦) ملخص بيانات أثر الالتزام الحوكمي على القرار الإئتماني

م	حالة الشركة محل القرار	منح الإئتمان	رفض الإئتمان	نسبة الموافقة على المنح
X1	وضع مالي إيجابي مع الالتزام التام بمبادئ وآليات الحوكمة السارية	65	0	100%
X2	وضع مالي إيجابي مع عدم الالتزام الكامل بمبادئ وآليات الحوكمة السارية (احتمالية التعرض لمساءلة الجهات الرقابية)	7	58	11%
X3	وضع مالي متوسط مع الالتزام التام بمبادئ وآليات الحوكمة السارية	65	0	100%
X4	وضع مالي متوسط مع عدم الالتزام الكامل بمبادئ وآليات الحوكمة السارية (احتمالية التعرض لمساءلة الجهات الرقابية)	3	62	4.5%
X5	وضع مالي سلبي مع الالتزام التام بمبادئ وآليات الحوكمة السارية	2	63	3%
X6	وضع مالي سلبي مع عدم الالتزام الكامل بمبادئ وآليات الحوكمة السارية (احتمالية التعرض لمساءلة الجهات الرقابية)	0	65	0%

ومن التحليل السابق وبناءً على تحليل بيانات الجدول السابق رقم (١٧) يتضح أهمية التزام الشركة محل القرار الإئتماني بآليات ومبادئ حوكمة الشركات بالنسبة لمتخذ قرار الإئتمان المصرفي في تقييم هذه الشركات عند إقرار إئتمان لها، وبالتالي يتم رفض فرض العدم الثالث وقبول الفرض البديل الثالث: بأن الإلتزام الحوكمي للشركة محل القرار الإئتماني يؤثر إيجابياً على فرصها في الحصول على إئتمان مصرفي من البنوك التجارية.

المبحث السابع: خلاصة البحث وتوصياته.

أولاً: خلاصة الشق النظري للبحث

بعد دراسة وتحليل أدبيات العديد من الإصدارات التنظيمية والبحوث المحاسبية في مجال أهمية تفعيل آليات ومبادئ حوكمة الشركات في تحقيق العديد من المنافع الإيجابية لشركات الأعمال بشكل عام،

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على منح الشركة محل القرار في الحالة الأولى (X1) يعادل ١٠٠%، حيث إيجابية الوضع المالي والحوكمي، إلا أن هذه النسبة إنخفضت إلى ١١% تقريباً نتيجة عدم الالتزام الحوكمي للشركة محل القرار مع بقاء الوضع المالي الإيجابي ثابت. وللتأكيد على أهمية الالتزام الحوكمي في القرار الإئتماني تم تقديم الحالتين الثالثة والرابعة (X3, X4) حيث تم تحييد الوضع المالي للشركة محل القرار الإئتماني مع وجود التزام حوكمي قوي، ومن ثم كانت نسبة الموافقة على منح الإئتمان ١٠٠% أيضاً، كما انخفضت هذه النسبة إلى ٤.٥% نتيجة عدم الالتزام الحوكمي للشركة محل القرار لأن الوضع المالي على الرغم عدم تغير الوضع المالي لهذه الحالة عن سابقتها. وأخيراً فإن بيانات الحالة الخامسة والسادسة تؤكد نفس المعلومات التي تم استخلاصها من الحالات الأربعة الأولى.

آليات هي؛ مدى توافر سوق تنافسي لتداول الأوراق المالية والمنتجات، إمكانية استحواذ الشركات لبعضها أو اندماجهم معاً، المراجعة الخارجية كآلية لتفعيل شفافية ومصداقية المعلومات المنشورة، القوانين والتشريعات، وأخيراً آليات أخرى مثل معايير المحاسبة والمراجعة ونقابات العمال.

- نالت مبادئ حوكمة الشركات الستة المقدمة من منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية قبولاً واسعاً من قبل العديد من دول العالم، حيث إستخدمت هذه المبادئ كأساساً لتطوير إطار الحوكمة في العديد من الدول حول العالم.

- تعتبر الإصدارات الحوكمية المصرية من التجارب الرائدة على المستوى العربي والإفريقي، حيث تهتم الجهات المعنية بحوكمة الشركات في مصر بتحديث هذه الإصدارات وفق مستجدات بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يعد دليل الحوكمة المصري الصادر في أغسطس ٢٠١٦ إطاراً شاملاً متوكباً مع تحديات حوكمة الشركات في بيئة الأعمال المعاصرة.

- أكدت العديد من الدراسات المحاسبية على أهمية تفعيل مبادئ وآليات حوكمة الشركات في المجال الرقابي والإقتصادي والقانوني والإجتماعي، وذلك كما يلي(الشافعي، ٢٠٠٣):

١. **رقابياً:** تحدد الحوكمة القواعد التي تبنى عليها إدارة الشركة داخلياً بإشراف مجلس الإدارة، من أجل حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، كما أنها تحدد توزيع الحقوق والمسئوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، من مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح الأخرى، علاوة على بيان

والشركات التي ترغب في الحصول إئتمان من البنوك التجارية بشكل خاص، **خلص البحث في الشق النظري إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:**

- نشأ الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات نتيجة زيادة عدد وحجم الشركات المساهمة حول العالم، وقد زاد هذا الاهتمام مع تزايد ظاهرة إفلاس العديد منها مؤخراً، وقد بلغ هذا الاهتمام ذروته عقب إفلاس شركتي إنرون وورلدكم الأمريكيتين عام ٢٠٠١.

- لم يتم الاتفاق على مفهوم واحد لحوكمة الشركات نتيجة تداخل العديد من الأطراف في تحقيقها مثل؛ مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية والخارجية والمساهمين والجهات الرسمية والتنظيمية.... وأخيراً المجتمع ككل، إلا أن العديد من تعريفات حوكمة الشركات ركزت على أهمية تفعيل آلياتها ومبادئها لتحقيق أهدافها المنشودة.

- تم الوقوف على أهم الأطراف الفاعلة لحوكمة الشركات في مجموعتين؛ مجموعة الأطراف الداخلية وتشمل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والعاملين، كما تشمل مجموعة الأطراف الخارجية على كل من المساهمين والجهات الرسمية والتنظيمية والعملاء والمقرضين، أما المودعين والمقرضين أطراف خارجية يقتصر علاقتهم بالبنوك التجارية والمؤسسات المالية فقط.

- تم حصر آليات حوكمة الشركات في مجموعتين؛ شملت مجموعة الآليات الداخلية؛ دور مجلس الإدارة، وإدارة المراجعة الداخلية، أما مجموعة الآليات الخارجية تضمنت خمس

ثانياً: خلاصة الشق العملي للبحث

هدف البحث في الشق العملي إلى الوقوف على أهمية وأثر الالتزام الحوكمي للشركات محل القرار الإئتماني، من خلال قائمة استبيان صممت ووجهت لمحللي الإئتمان المصرفي بالبنوك التجارية المصرية المصرية، وبعد تجميع وتحليل النتائج، **خلص البحث إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:**

- نالت آليات الحوكمة الداخلية (مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية ولجنة المراجعة) درجة كبيرة من الأهمية من قبل محللي الإئتمان التجاري، وتعتبر آلية مجلس الإدارة أكبر هذه الآليات أهمية على الإطلاق في القرار الإئتماني، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج أحد الدراسات بأن مجلس الإدارة يعد أهم آلية حيوية نتيجة قدرته على الرقابة والسيطرة على المستويات الإدارية المختلفة (Carter et al. 2010).

- كما نالت الآليات الخارجية (السوق التنافسي، القابلية للاندماج والاستحواذ، المراجعة الخارجية، القوانين والتشريعات، والمعايير المهنية والنقابية) درجات متفاوتة من الأهمية بالنسبة لمحللي الإئتمان التجاري، وقد استحوذت آلية القوانين والتشريعات على أهمية قصوى (٤.٣٣) تلتها في الأهمية آلية المراجعة الخارجية، أما قابلية الشركة للاستحواذ أو الاندماج نالت أقل درجات الأهمية.

- يوجد ارتباط معنوي بين معظم متغيرات مبادئ وآليات الحوكمة، الأمر الذي أكدته أحد الدراسات السابقة حيث خلصت إلى أن لجنة المراجعة تعد أحد آليات الحوكمة التي تتكامل مع الآليات الأخرى لتحقيق أهداف الحوكمة بشكل عام (Kalelkar, 2016).

القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمر الشركة، ومن ثم فهي تساعد على الرقابة على كفاءة الأداء، ومكافحة الفساد الإداري والمالي، كما أنها تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة عن طريق مساعدة المسؤولين في وضع استراتيجية سليمة للشركة، وكذلك تخفيض المخاطر وإظهار الشفافية.

٢. **اقتصادياً:** تعمل الحوكمة على كفاءة استخدام الموارد، وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم مركزها التنافسي، بما يمكنها من جذب مصادر التمويل اللازمة للتوسع والنمو.

٣. **قانونياً:** تتداخل مبادئ الحوكمة مع العديد من القوانين، مثل قوانين تنظيم الشركات، وأسواق المال، والمحاسبة والمراجعة والضرائب، كما تساعد الحوكمة على تقنين وتحسين الأطر القانونية للشركات.

٤. **اجتماعياً:** فالحوكمة هي سبيل التقدم لكل الأفراد والمؤسسات والشركات والهيئات والمجتمع بصفة عامة، وذلك لأن الشركة تعتبر النواة للاقتصاد ككل، وبالتالي يمتد تأثيرها ليشمل عدداً كبيراً من أفراد المجتمع.

- يعد الالتزام الحوكمي للشركات المقترضة أحد العوامل الإيجابية الهامة في تصنيف هذه الشركات إئتمانياً من قبل البنوك التجارية في العديد من دول العالم.

- تفعيل حوكمة الشركات المقترضة يخفض المخاطر الإئتمانية للبنوك المقرضة.

- تفعيل آليات ومبادئ حوكمة الشركات محل القرار الإئتماني تمثل أحد المتغيرات الهامة في اتخاذ هذا القرار من قبل محللي الإئتمان المصرفي.

5. ضرورة الاعتماد على البيانات المالية المؤكدة من قبل مراجع خارجي معتمد ومشهود لها بالخبرة والكفاءة في ممارسة مهنة المراجعة.
6. تأكد البنوك عند دخولها كمستثمر في الشركات المدرجة في البورصة من مدى التزام هذه الشركات بممارسات الحوكمة الرشيدة.
7. عدم إغفال دور العاملين أو الموظفين في تفعيل حوكمة الشركات بشكل عام والشركات محل القرار الإئتماني بشكل خاص، من خلال تقييم كفاءتهم ومهارتهم المعرفية لأنهم أحد آليات الحوكمة الهامة.

ثالثاً: توصيات البحث

وفيما يلي بعض التوصيات التي قد تسهم في تفعيل دور البنوك في تعزيز تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات بالشركات المقترضة منها:

1. التأكد من التزام الشركات بكافة القوانين والتشريعات ودليل الحوكمة المصري عن تقييمها إئتمانياً.
2. أن يشكل وجود الإلتزام الحوكمي للشركة المقترضة، أحد معايير وأركان قرار التجديد، وأن يحظى هذا المعيار بأهمية نسبية عالية ضمن عناصر القرار الائتماني.
3. أن تشكل الحوكمة أحد المعايير الأساسية عند تقييم الشركات (Rating)، بحيث تنعكس عملية التقييم هذه على أسعار الفائدة الممكن منحها للعملاء لضمان إقناع الشركات بأن الحوكمة ستكون في مصلحتهم أولاً وأخيراً.
4. أن يعتبر تحليل وتقييم الإدارة لدى العملاء أحد عناصر الدراسة الائتمانية بهدف تقييم مدى التزام الشركة بوجود نظام واضح ومكتوب يوضح السلطات والمسؤوليات، كما يحدد بشكل دقيق خطوط الاتصال والآلية اتخاذ القرارات، التأكد من وجود إدارة سليمة تضمن وجود حياة مؤسسة في الشركة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

1. أبو العزم، محمد فهيم (٢٠٠٦) " أثر حوكمة الشركات في مصر على ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية: لجنة المراجعة . دراسة ميدانية " المجلة العلمية للتجارة والتمويل . كلية التجارة جامعة طنطا، المجلد الأول العدد الأول.
2. أبو العطا، نرمين (٢٠٠٢) " حوكمة الشركات، سبيل التقدم: مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية " خبير اقتصادي ومساعد وزير التجارة الخارجية فى مصر - www.encycog-ov.com
3. أبو راوي، أسامة علي ميلاد (٢٠١١) " دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات " المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - كلية التجارة - جامعة سوهاج - المجلد ٢٥ - العدد ٤ - ص: ١٤ - ٧٣.
4. الحشاش، هدية محمد (٢٠٠٤) " دراسة تحليلية للأبعاد المحاسبية لحوكمة الشركات المصرية " المجلة المصرية للدراسات التجارية - كلية

١١. شلبي، عزة حلمي محمود (٢٠١١) "مدخل مقترح للقياس الكمي لآليات الحوكمة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في بيئة الأعمال المصرية" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - كلية التجار - جامعة عين شمس - عدد ١ - ص: ٥٢٠-٥٧٨.
١٢. عبادي، رندة (٢٠١٥) "مُتطلبات إرساء الحوكمة في البنوك التجارية العمومية الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائر" رسالة ماجستير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي - الجزائر .
١٣. عبد الرسول، ياسر عوض شعبان (٢٠١١) "آليات الحوكمة ودورها في التنمية الاقتصادية" مجلة مصر المعاصرة - دار الفكر العربي، المجلد ١٠٣، العدد ٥٠٤، ص: ٤٣-٤٠٦.
١٤. عبد الملك، أحمد رجب (٢٠٠٧) "جودة تقارير الأعمال السنوية المنشورة للشركات المسجلة بالبورصة: بين الإلزام بقواعد الحوكمة وضبط معايير المحاسبة المصرية" مجلة الفكر المحاسبي - جامعة عين شمس، المجلد رقم ١١، العدد رقم ١ " ص: ١-٤٠.
١٥. عثمان، أحمد (يوليو-٢٠٠٩) "دراسة تجريبية لتأثير مدي الالتزام بقواعد حوكمة الشركات على قرار مراقب الحسابات بقبول مراجعة القوائم المالية للعميل" مجلة الدراسات التجارية والإدارية . كلية التجارة بدمهور - جامعة الإسكندرية - العدد الثالث.
١٦. علي، عبد الوهاب نصر وشحاته، السيد شحاته (٢٠٠٧) "مراجعة الحسابات وحوكمة التجارة - جامعة الإسكندرية - العدد رقم ٢ - المجلد رقم ٤٥
- التجارة - جامعة المنصورة - المجلد ٢٨ - العدد ٣ - ص: ١٠٧-١٤٣.
٥. الشافعي، جلال (٢٠٠٣) " الحوكمة الضريبية " مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة - جامعة الزقازيق - المجلد ٢٥، العدد ٢، ص: ١٩-٤٩.
٦. جمال الدين، أشرف، (مارس ٢٠٠٦) مدير مركز المديرين - في افتتاح مؤتمر حوكمة الشركات في مصر - خطوط نحو التطبيق، القاهرة www.hawkama-net/files/sound/case-asp?id=516
٧. حتاملة، محمد (٢٠٠٥) " دور البنوك في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات" بنك الاتحاد للاذخار والاستثمار - عمان - الأردن. <http://www.i-mtiithal.com/uploaded/media/research>
٨. حداد، مناور، (٢٠٠٨) " دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية " المؤتمر العلمي الأول حول: حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة (١٥-١٦ تشرين الأول) - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - العراق.
٩. درويش، عدنان بن حيدر (٢٠٠٧) " حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة " اتحاد المصارف العربية - <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads>
١٠. شنتوي، أيمن أحمد (يوليو-٢٠٠٨) " تقييم فعالية القواعد التنفيذية لهيئة سوق المال بشأن حوكمة الشركات في تحسين جودة أعمال مراجعي الحسابات في مصر " مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - العدد رقم ٢ - المجلد رقم ٤٥

ثانياً: المراجع الأجنبية

- الشركات"- الدار الجامعية -الإسكندرية - ص: ١٤-٢٠.
١٧. فلة، شندارلي براهيم (٢٠١٣) " مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة... "رسالة ماجستير-قسم العلوم الاقتصادية-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر-الجزائر.
١٨. محمد، أمجد حسن عبد الرحمن (٢٠١٢) " أثر تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية على ترشيد قرارات منح الائتمان وتوريق الديون " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة -كلية التجارة - جامعة عين شمس - عدد ٢، ص: ٦٠١-٧١٧.
١٩. ميرة، عثمانى (٢٠١٢) " أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "رسالة ماجستير-قسم العلوم الاقتصادية-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة-الجزائر.
٢٠. يس، عمرو (٢٠٠٥) " استقلالية المراجع الداخلي بين النظرية والتطبيق في ظل حوكمة الشركات " المؤتمر العربي الأول (التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات) -المنظمة العربية للتنمية الإدارية -الإمارات-ص: ٣٤٥-٣٥٧.
1. Abdallah, A.; and Ismail, A. K., (2016), "Corporate Governance Practices, Ownership Structure, and Corporate Performance in the GCC Countries" *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.intfin.2016.08.004>
2. Abdel-Shahid, S. F., (2005), " Corporate Governance Issues & Stock Exchanges: The Egyptian Example", downloaded from <http://www.papers.ssrn.com/paper>. , January 2005.
3. Ahn, S. and Choi, W., (2009), "The role of bank monitoring in corporate governance: Evidence from borrowers' earnings management behaviour", *Journal of Banking & Finance* 33, PP: 425-434.
4. Ahn, S. and Choi, W., (2016), " How do banks make the trade-off among risks? The role of corporate governance", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 72, pp: S39-S69.
5. Akbar, s.; Poletti-Hughes, J.; El-Faitouri, R.; and Ali Shah, S. Z., (2016), "More on the relationship between corporate governance and firm performance in the UK: Evidence from the application of generalized method of moments estimation ", *Research in International Business and Finance*, Vol.38, pp: 417-429.
6. Akbar, S.; Poletti-Hughes, J.; El-Faitouri, R.; and Shah, S. Z. A., (2016), "More on the relationship between corporate governance and firm performance in the UK: Evidence from the application of general-

- ized method of moments estimation**“, *Research in International Business and Finance*, Vol. 38, pp: 417–429.
7. Ararat, M.; Black, B. S. and Yurtoglu, B. B., (2016), “**The effect of corporate governance on firm value and profitability: Time-series evidence from Turkey**”, *Emerging Markets Review*, under press.
 8. Armstrong, S. C.; Guay, A. W., and Weber, J. P., (December -2010), “**The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting**”, *Journal of Accounting and Economics*, Volume 50, Issues 2–3, PP: 179-234.
 9. Ashbaugh-Skaife, H.; Collins D. W., and LaFond, R., (2006) “**The effects of corporate governance on firms’ credit ratings**“, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 42 pp: 203–243.
 10. Badolato, P.; Donelson D. C.; and Ege, M., (2014), “**Audit committee financial expertise and earnings management: The role of status**”, *Journal of Accounting and Economics*, Vol.58, pp: 208–230.
 11. Badriyah, N.; Sari, R. N., and Basri, Y. M., (2015), “**The Effect of Corporate Governance and Firm Characteristics on Firm Performance and Risk Management as an Intervening Variable**“, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 31, 2015, PP: 868-875.
 12. Baek, J.; Kang, J.; and Park, K. S., (February, 2004) “**Corporate governance and firm value: evidence from the Korean financial crisis**“, *Journal of Financial Economics*, Vol. 71, Issue 2, PP: 265–313.
 13. Beisland, L. A.; Mersland, R.; and Strøm, R. O., (2015) “**Audit Quality and Corporate Governance: Evidence from the Microfinance Industry**”, *International Journal of Auditing*, 19, PP: 218–237.
 14. Berger, A. N., (1995), “**Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance**“, *Journal of Business*, Vol. 68, Issue 3, pp: 351-382.
 15. Billett, M. T; Flannery M. J.; Garfinkel, J. A., (1995), “**The Effect of Lender Identity on a Borrowing Firm’s Equity Return**”, *The Journal of Finance*, Vol. 50, No. 2. (Jun., 1995), pp. 699-718.
 16. Cai, C. X.; Hillier, D.; Tian, G. and Wu, Q., (2015), “**Do audit committees reduce the agency costs of ownership structure?**“, *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 35, pp: 225–240.
 17. Carter, D.A.; D’Souza, F.; Simkins, B.J., and Simpson, W.G., (2010), “**The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance Corporate Governance**” *An International Review*, Vol.18 (5), pp:396–414.
 18. Cattrysse Jan, (2005) “**Reflections on Corporate Governance and the role of the internal auditor**”, Working Paper Series Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=485364
 19. Chandar, N., Chang, H., Zheng, X., (2012), “**Does overlapping mem-**

- bership on audit and compensation committees improve a firm's financial reporting quality?** “, Review of Accounting and Finance, Vol. 11 (2), pp:141–165.
20. Chen, H.; and Lin, K., (2016), “**How do banks make the trade-offs among risks? The role of corporate governance** “, Journal of Banking & Finance, Vol. 72, PP: S39–S69.
21. Claessens S., (2003), “**Corporate Governance of Banks: Why it is important, how it is special and what it implies**”, World Bank, December 6-7.
22. Cohen, J. and Hanno, D.M., (Fall-2000), “**Auditor's Consideration of Corporate Governance and management control philosophy in pre-planning and planning Judgments .Auditing**”, A Journal of practice theory, Vol 19, No .2, pp: 133-146.
23. Cong, Y. and Freedman, M., (2011), “**Corporate governance and environmental performance and disclosures**“, Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting, Vol. 27, pp: 223–232.
24. Cornett, M. M.; Marcus, A. J.; and Tehranian, H., (2008) “**Corporate governance and pay-for-performance: The impact of earnings management**” Journal of Financial Economics, 87, PP: 357–373.
25. Danescu, T.; Prozan, M., and Prozan. R. D., (2015), “**The Valances of the Internal Audit in Relationship with the Internal Control – Corporate Governance** “, *Procedia Economics and Finance, Volume 26, 2015, Pages 960-966.*
26. Desai, R.; Desai, V.; Libby, T.; and Srivastava, R. P., (2017), “**External auditors' evaluation of the internal audit function: An empirical investigation**”, International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 24, PP: 1–14
27. Ducassy, I. and Guyot, A., (January 2017), “**Complex ownership structures, Corporate governance and firm performance: The French context** “, Research in International Business and Finance, Vol. 39, Part A, pp: 291-306.
28. Fauver, L. and McDonald, M. B., (2015),” **Culture, agency costs, and governance: International evidence on capital structure** “, Pacific-Basin Finance Journal, Vol. 34, pp:1–23.
29. Gao, L. and Kling, G., (2012), “**The impact of corporate governance and external audit on compliance to mandatory disclosure requirements in China** “, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, Vol .21, PP: 17– 31.
30. Garcia-Torea, N.; Fernandez-Feijoo, B. and de la Cuestab, M., (2016), “**Board of director's effectiveness and the stakeholder perspective of corporate governance: Do effective boards promote the interests of shareholders and stakeholders?** “, (BRQ) Business Research Quarterly, Vol. 19, pp: 246---260.
31. Gramling, A. A.; Maletta, M.; Schneider, A. and Church, B. (2004), “**The role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research**”, *Journal of*

- Accounting Literature*, Vol. 23, No. 1, pp. 194-244.
32. Henry, (2010), “**Agency costs, ownership structure and corporate governance compliance: A private contracting perspective**“, Pacific-Basin Finance Journal, Vol. 18, pp: 24-46.
33. Hess, D. and Impavido, G., (2003) “**Governance of Public Pension Funds: Lessons from Corporate Governance and International Evidence**“, World Bank Publications, <https://books.google.com.ph/books?id=YZRZN3TjPyUC&hl=ar>
34. Hodgdon, C. and Hughes, S.B., (2016), “**The effect of corporate governance, auditor choice and global activities on EU company disclosures of estimates and judgments**”, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, Vol. 26, pp: 28-46.
35. Iskander, M. and Chamlou, N., (2002), “**Corporate Governance: A Framework for Implementation**“, Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, Washington: World Bank.
36. Kalelkar, R., (2016), “**Audit committee diligence around initial audit engagement**“ Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting, Vol. 33, PP: 59-67.
37. Khan, H., (2011), “**A Literature Review of Corporate Governance**” *International Conference on E-business, Management and Economics, IPEDR Vol.25, IACSIT Press, Singapore*
38. Kleimeier, S., and Megginson, W., (2000), “**Are project finance loans different from other syndicated credits?**”, working paper. University of Oklahoma.
39. La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R. W. (2002), “**Investor Protection and Corporate Valuation**”, *The Journal of Finance*, Vol. 57, No. 3, pp:1147-1170.
40. Liu, X. and Zhang, C., (2017), “**Corporate governance, social responsibility information disclosure, and enterprise value in China**”, Journal of Cleaner Production, Vol. 142, pp : 075-1084.
41. Makar, S. D.; Pervaiz A.; and Pearson, M. A. (2010), “**When Does Juggling the Numbers Become Fraud?**”, *Association of Certified Fraud Examiners*, January/February.
42. McColgan P., (2001), “**Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective**”, *Department of Accounting & Finance, University of Strathclyde, Glasgow*.
43. McKnight, P. J., and Weir, C., (2009) “**Agency costs, corporate governance mechanisms and ownership structure in large UK publicly quoted companies: A panel data analysis**“, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Vol. 49, pp: 139-158.
44. McWilliams, A. and Siegel, D., (2000), “**corporate social responsibility and financial performance**”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp: 603-609.

- Moeller, R., and Witt, H.N., (1999) **“Brink’s Modern Internal Auditing”** 5th Ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999).
45. Morsing, M. and Schultz, M., (2006), **“Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies”**, Business Ethics: A European Review, Vol. 15, No. 4, pp: 323- 338.
46. Nadarajah, S.; Ali, S.; Liu, B.; and Haung, A., (2016), **“Stock liquidity, corporate governance and leverage: New panel evidence”**, Pacific-Basin Finance Journal, under press.
47. Nassir, A. M.; AbdulHamid, M. A.; Mohamad, S.; and Muhamad, Z. (2001) **“The effectiveness of internal auditor in Malaysian listed firms”**, Journal of 48. Malaysian institute of accountants , Vol.14 , No.9, pp:30 -33.
48. Novikova, J., (2004), **“ The Impact of Internal Corporate Governance System on Firms Innovative Activities”**, Research design to be presented at the *DRUID Academy’s Winter Conference on Innovation, Growth and Industrial Dynamics* Aalborg, Denmark
49. Okeahalam C.; and Akinboade. O. A., (2003), **“A Review of Corporate Governance in Africa: Literature, Issues and Challenges”**, *Global Corporate Governance Forum*.
50. Oman, C. P. (2001), **“Corporate Governance and National Development”**, An outgrowth of the OECD Development Centre s Experts Workshop in 2000 and Informal Policy Dialogue in 2001 sponsored in part by:CIPE.
51. Paape, L, Scheffe, J. and Snoep, P., (July -2003) **“The relationship between the internal Audit Function and Corporate Governance in EU–A survey”**, *International Journal of Auditing*, Vol.7, Iss. 3 , pp 247 : 262.
52. Qian, M., and Yeung, B. Y., (June -2015), **“Bank financing and corporate governance”**, Journal of corporate Finance, Vol. 32, pp: 258-270.
53. Rahim, M. F. A.; Johari, R. J., and Takril, N. F.,(2015), **“ Revisited Note on Corporate Governance and Quality of Audit Committee: Malaysian Perspective”**, *Procedia Economics and Finance, Volume 28, pp:213-221*.
54. Rodriguez-Fernandez, M., (April–June, 2016), **“Social responsibility and financial performance: The role of good corporate”**, (BRQ) Business Research Quarterly, Vol. 19, Issue 2, PP137-151.
55. Samaha, K.; Dahawy, K.; Hussainey, K.; and Stapleton, P., (2012), **“The extent of corporate governance disclosure and its determinants in a developing market: The case of Egypt”**, *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, Vol. 28, pp: 168–178.
56. Samaha, K.; Khelif, H., and Hussainey, K., (2015), **“The impact of board and audit committee characteristics on voluntary disclosure: A meta-analysis”**, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 24, pp:13-28.

57. Smith, R. S., (2003), “ **audit committees combined code guidance** “, http://www.ecgi.org/codes/documents/ac_report.pdf
58. Tao, N. B., and Hutchinson, M., (2013), “**Corporate governance and risk management: The role of risk management and compensation committees**”, *Journal of Contemporary Accounting & Economics* 9 (2013) 83–99.
59. Vafeas, N., (2003a), “**Further evidence on compensation committee composition as a determinant of CEO compensation**”, *Financial Management*, Vol. 32, pp:53–70.
60. Vera-Muñoz S. C., (December, 20-05), “**Corporate Governance reforms: Re-defined Expectations of Audit Committee Responsibilities and effectiveness**”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 62, No. 2, pp: 115-127.
61. Wang, W.; Lu, W., and Lin, Y., (May -2012), ” **Does corporate Governance play an important role in BHC performance? Evidence from the U.S.**”, *Economic Modelling*, Vol. 29, No. 3, 2012, pp: 751-760.
62. Weber, J., (October -2006), “**Discussion of the effects of corporate governance on firms’ credit ratings**”, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 42, Iss. 1–2, 2006, Pages 245-254.
63. Wilkin, C. L.; Couchman, P. K.; Sohal, A. and Zutshi, A., (September -2016), “**Exploring differences between smaller and large organizations' corporate Governance of information technology** “, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 22, pp: 6-25.
64. Wu, C. Y.; Hsu, H. H. and Haslam, J., (2016), “**Audit committees, non-audit services, and auditor reporting decisions prior to failure**”, *The British Accounting Review*, Vol. 48, pp: 240-256.
65. Xie, B.; Davidson, W.; and DaDalt, P., (June 2003) “**Earnings management and corporate governance: The roles of the board and the audit committee**”, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 9, Issue 3, pp. 295-317.