

## المدخل: المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة.

**المقدمة:** نتيجة للأزمات المالية المختلفة التي حدثت في كثير من دول العالم وما صاحبها من ضياع حقوق أصحاب المصالح، وفقد ثقة المستثمرين، وكأسلوب لتفادي الوقوع في هذه الأزمات والتقليل من حدتها كان لزاما على الاقتصاديين والمهتمين بإيجاد حلول لهذه الأزمة وذلك من خلال دراسات أجريت حول أسباب هذه الازمات فوجد أن القسط الكبير يعود خاصة إلى الفساد المالي والإداري والمحاسبي وما صاحبه من عدم قدرة الإدارة على القيام بواجبها الرقابي، بالإضافة إلى تأكيد مراقبي الحسابات على دقتها، نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بتطبيق مفهوم الحوكمة المحاسبية من خلال مبادئ تضمن الممارسة السليمة لها. ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية من خلال التساؤل التالي: ماهي الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الحوكمة المحاسبية؟ وما مجالات ممارستها؟

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة المحاسبية، مبادئ الحوكمة المحاسبية، مجالات وممارسات مبادئ الحوكمة المحاسبية.

### I - الإطار العام للحوكمة المحاسبية

#### 1- مفهوم الحوكمة المحاسبية:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات Corporate Governance وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات الكتاب والباحثين، فلقد عرف البعض حوكمة الشركات بأنها: نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.

بالإضافة إلى أنها: مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.<sup>1</sup>

كما أن هناك من عرفها بأنها: مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة ( مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.

- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.<sup>2</sup>

ومن الناحية المحاسبية زاد الاهتمام بحوكمة الشركات في محاولة جادة لاستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية ممثلين في كافة الأطراف أصحاب المصلحة خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في مدى دقة وسلامة المعلومات المفصح عنها من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية من خلال القوائم المالية المنشورة، وبالتالي جودة تلك التقارير المعتمدة من مراقبي الحسابات المعينين من قبل الجمعية العامة للشركة.

وقد أثارت الفضائح المالية العديد من التساؤلات وعلامات الاستفهام حول العلاقة ثلاثية الأطراف بين إدارة الوحدة الاقتصادية ومدقق الحسابات وأصحاب المصلحة في الوحدة الاقتصادية خاصة المساهمين المتعاملين في سوق الأوراق المالية، وإلى أي مدى يمكن حدوث تلاعب من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية أو حدوث تحالف بينها وبين مدقق الحسابات يمكن أن يضر بمصالح المساهمين وباقي الأطراف الأخرى ذات المصلحة، والإدارة الكفاء هي التي تقوم باستغلال موارد الشركة المالية والبشرية على أكمل وجه وضمانا لذلك تختص حوكمة الشركات بوضع إطار تنظيمي يتضمن بوضوح المبادئ والممارسات التي تتبعها الشركة في معاملاتها الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>

## 2- أهداف خصائص ومقومات الحوكمة المحاسبية:

للحوكمة المحاسبية أهداف وجدت من أجل تحقيقها وخصائص ساعدتها على ذلك يمكن تلخيص أهدافها في العناصر التالية:

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها .
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.

- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية.
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية.
- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
- أما خصائصها المساهمة على بلوغها هذه الأهداف فتتمثل فيما يلي:
- المسؤولية أمام مختلف الأطراف.
- استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختصة.
- الانضباط الذاتي والالتزام بالقوانين.
- منع المتاجرة بالسلطة والمعلومات الداخلية للوحدة الاقتصادية.
- حماية أصول الوحدة الاقتصادية.
- وتمثل المقومات التالية الدعائم الأساسية التي يجب توافرها حتى يمكن الحكم بتطبيق الحوكمة المحاسبية في الوحدة الاقتصادية وهي:-
- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية.
- وجود لجان أساسية - منها لجنة المراجعة - تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الوحدة الاقتصادية.
- وضوح السلطات والمسئوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات .
- تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية<sup>4</sup>.

## II - مبادئ الحوكمة المحاسبية وأضرار عدم الالتزام بها

### 1- مبادئ الحوكمة المحاسبية

أدت الحاجة إلى تطبيق مفهوم حوكمة الشركات إلى إيجاد مجموعة من المبادئ والقواعد التي تساعد على ذلك، ومن المؤسسات التي اهتمت بإصدار هذه المبادئ صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي قامت بإصدار مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999م وتعديلها سنة 2004، وكون أن هذه المبادئ تعتبر المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات سوف نقوم بعرضها في النقاط التالية حيث تتكون من ستة مبادئ أساسية هي:

#### 1- التحقق من وجود إطار فعال لحوكمة الشركات: فكي يتم ضمان وضع إطار فعال

لحوكمة الشركات، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسات الإعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها، ولكي يكون هناك ضمان بوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع تيلم أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.

- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

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

- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والتزاهة والموارد للقيام بواجبها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

2- ضمان حقوق المساهمين: تتركز حقوق المساهمين في الشركة على موضوعات أساسية مثل

انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو الوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة، والموافقة على العمليات الاستثنائية وبعض الموضوعات الأساسية الأخرى كما يحدده قانون الشركات واللوائح الداخلية للشركة ويمكن النظر إلى هذا القسم باعتباره بياناً لمعظم الحقوق الأساسية للمساهمين التي تم الاعتراف بها قانوناً في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهناك حقوق إضافية مثل الموافقة على أو انتخاب المراجعين والتعيين المباشر لأعضاء مجلس الإدارة والقدرة على رهن الأسهم والموافقة على توزيعات الأرباح.

وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الثاني المتعلق بحقوق المساهمين الرئسية لأصحاب حقوق الملكية وهي:

أ - ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية .
  - إرسال أو تحويل الأسهم .
  - الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم .
  - المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
  - انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
  - نصيب في أرباح الشركة.
- ب - ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثلهما من المستندات الحاكمة للشركة.

- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.

- العمليات الاستثنائية التي تؤدي إلى التأثير على الشركة.

ج- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين كما ينبغي أن يحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الآتي:

- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالتدقيق الخارجي المستوي، ووضع البنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود مقولة.

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

ه- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو غيابيا مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أو غيابيا.

ز- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم، مع ضرورة التركيز على الآتي:

- ينبغي أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات وبيع حصص جوهرية من أصول الشركات، وذلك حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم. وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم.

- ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية بما في ذلك المستثمرين المؤسسين. وفي هذا المجال، ذكرت المبادئ العديد من التوجيهات والإرشادات لضمان تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية الخاصة بهم بما في ذلك المستثمرين المؤسسين وهي كالتالي:

- ينبغي على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة الشركات الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم، بما في ذلك من الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخلاصهم لحقوقهم التصويتية.

- ينبغي على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تنشأ في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.<sup>5</sup>

3- ضمان نفس المعاملة العادلة بين كافة المساهمين: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق المساواة وتحقيق المعاملة العادلة بين كافة المساهمين سواء كبار المساهمين أو صغار المساهمين (حقوق الأقلية)، وكذلك المساواة بين المساهمين المحليين والمساهمين الأجانب.

4- ضمان احترام دور كافة أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات احترام دور كافة الأطراف ذوي المصلحة في حوكمة الشركات مثل الدائنين والموردين والعملاء والعاملين بالشركة وكافة الجهات الحكومية، وتوفير المعلومات اللازمة لهم بصورة دورية وفي الوقت المناسب، وحققهم في إخطار مجلس الإدارة بأي تصرفات أو مخالفات غير قانونية أو غير أخلاقية دون أن يترتب على هذا

الإخطار أي مساس بحقوق تلك الأطراف تجاه الشركة.<sup>6</sup> وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الالتزام بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ وهي:

- يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة الاتفاقات.  
- عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

- ينبغي السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها، في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفاء للإعسار وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.<sup>7</sup>

**5- الإفصاح والشفافية:** يجب أن يركز إطار حوكمة الشركات على تحقيق الإفصاح والشفافية عن كافة الأمور المالية التي تخص الشركة، وتتعلق تلك الأمور المالية بنتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي وحركة التدفقات النقدية وغيرها من الأمور المالية، ويجب أن يشمل الإفصاح عن مدى تحقيق أهداف الشركة، ونتيجة نشاطها ومركزها المالي وتدفقاتها النقدية والسياسات المحاسبية المستخدمة والعلاقات مع الأطراف ذات العلاقة، وبيان مدى الالتزام بالمعايير المحاسبية والسياسات واللوائح ذات الصلة، مع ضرورة الإفصاح عن حصة الأغلبية في حقوق الملكية وحقوق الأقلية ومكافأة مجلس الإدارة والإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بمؤهلات أعضاء مجلس الإدارة.

ومن ناحية أخرى يجب أن يتضمن الإطار العام للحوكمة تدقيق كافة الأمور المالية من قبل مدقق حسابات خارجي مستقل تعينه الجمعية العامة للشركة حيث يقوم مدقق



الحسابات بإعداد وتقديم تقرير تدقيق للمساهمين يتضمن الرأي الفني المحايد حول مدى عدالة القوائم المالية في التعبير في كل جوانبها الهامة من الأمور المالية للشركة.

ويكون مدقق الحسابات الخارجي مسئول عن رأيه الوارد في تقرير التدقيق أمام المساهمين وعن مدى بذله العناية المهنية اللازمة عند أدائه لعملية التدقيق.<sup>8</sup>

6- التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة: على الرغم من ضرورة تأكيد فصل إدارة الشركات عن أصحاب هذه الشركات، وتحقيق فكرة الإدارة الخبيرة، وتحقيق مبدأ الاستقلالية، وتأكيد مبدأ المحاسبة عن المسؤولية، وهي جميعها تتحقق عندما تصبح مسؤوليات مجلس الإدارة واضحة ومحددة ومعلنة سواء من حيث: الصلاحية، المسؤوليات، الحقوق، الواجبات، المزايا، البدلات والأجور والمكافآت.

ويجب أن يسلح إطار أسلوب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات الخطوط الإرشادية الاسترشادية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتضمن مساءلة مجلس الإدارة، من قبل الشركة والمساهمين،<sup>9</sup> وبمعنى آخر هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند تطبيق هذا المبدأ وهي:

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبجسنة النية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة الشركة والمساهمين.

- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن:

\* استعراض وتوجيه استراتيجيه الشركة، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.

\* الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

\* اختيار وتحديد مكافآت ومرتبات والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة واستبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

\* مراعات التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

\* ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.

\* رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات الصلة أو القرابة.

\* ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك التدقيق المستقل، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورتابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

\* الإشراف على عمليات الإفصاح والامتثال.

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة، وفي هذا المجال، ذكرت المبادئ العديدة من التوجيهات والإرشادات لمجلس الإدارة بحيث يكون قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة وهي كالتالي:

\* ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل حدوث تعارض في المصالح بها. وأمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة وترشيح أعضاء مجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

\* عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحيتها وتشكيلها وإجراءات عملها.

\* ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.

- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤوليتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.<sup>10</sup>

## 2- أضرار عدم الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات

من أهم الأمثلة الواضحة لعدم إلتزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات هو انهيار وإفلاس شركة إنرون للطاقة والتي كانت من أكب الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد ضللت الشركة المساهمين وكل الجهات العاملة بسوق الأوراق المالية، حيث لم يعلم مديرها الاتفاق مع مراقب الحسابات على التلاعب في التقارير المالية لإخفاء الحسابات وتضخيم الأرباح مما أدى إلى ارتفاع القيمة السوقية لأسهمها في البورصة. بالإضافة إلى ذلك قاموا المديرين التنفيذيين بها بالاستفادة من المعلومات الداخلية المتاحة لديهم من حقيقة المركز المالي للشركة وقاموا ببيع أسهمهم بالشركة لتحقيق أرباح شخصية.

وتعد شركة إنرون نموذجا صارخا للإفلاس بقواعد حوكمة الشركات نتيجة عدم الالتزام بالشفافية اتجاه المستثمرين، فضلا عن عدم تحمل المسؤولية من قبل المديرين التنفيذيين واستغلالهم لنفوذهم ومراكزهم القيادية في تحقيق مكاسب شخصية وذلك من خلال التلاعب في التقارير المالية وإهدار حماية حقوق صغار المستثمرين وهنا يثار سؤال في غاية الأهمية، وهو هل كانت الشركة لديها نظام للحوكمة الخاص بها تم وضعه وفقا لمبادئ حوكمة الشركات المطبقة بالسوق المالية المدرجة به أسهمها أم لا. والإجابة هي نعم، فالشركة لديها نظام يتفق مع تلك المبادئ ولكن درجة التزام الشركة بتطبيق تلك المبادئ هو الذي أدى لحدوث تلك الانحرافات. فقيام الدول عن طريق هيئات السوق المالية بما بوضع لائحة لحوكمة الشركات ومطالبة الشركات المقيدة بأسواقها المالية بوضع نظام للحوكمة خاص بها يتفق مع حجمها وظروفها وفق المبادئ تلك اللائحة ليس كافي لضمان سلامة أداء تلك الشركات، بل الأهم من ذلك هو التزام تلك الشركات بتطبيق تلك المبادئ.<sup>11</sup>

### III - مجالات وممارسات الحوكمة المحاسبية

#### 1- مجالات تطبيق الحوكمة المحاسبية

لتطبيق حوكمة الشركات وجعلها علاج ناجح للفساد المالي والإداري ووسيلة وأداة لذلك كان لا بد من تحديد مجالات عملها والتي يمكن التطرق لها فيما يلي:

##### 1- مجال تأسيس فكر وثقافة الالتزام:

حيث تقوم فلسفة الحوكمة بإثراء وإخصاب فكر وثقافة الالتزام، وهو فكر ارتقائي بنائي، فكر قائم على التقاليد السليمة الراسخة، والمستمدة من حضارة الشعوب، وزود بالقيم والمبادئ، والتي تعمل على بناء وناسج الضمير القيمي والأخلاقي الواسع المدى، وتعريف حجم المخاطر البالغة الضخامة الناجمة عن رعونة عدم التصدي للانحرافات، مهما كان حجمها يبدو محدودا، ومن ثم إنجاح ممارسات سلطة الإدارة لعمليات الحوكمة، أيا كان القائم بهذه السلطة، سواء ما يتصل منها بسلطات الجمعيات العمومية، أو ما كان يتصل بأعمال مجالس الإدارة، وما كان منها يتعلق أيضا بعمليات وإنجاح ممارسات مدققي الحسابات الداخليين والخارجيين، وتحقيق فاعلية نظام المحاسبة، وتحويله بالفعل إلى نظام معلومات حقيقية وصادقة، فالحوكمة ملاحها الرئيسي هو تحقيق المعرفة، وهي لا تتحقق بدون معلومات، وهي تنتج بدون بيانات، وهي تلك التي يتم توفيرها من خلال : القوائم المالية الدورية، التقارير المالية الدولية، مبادرات الشركات بالإعلان.

وبالتالي فإن الفكر والثقافة يضعان معا قواعد الوعي والإدراك والفهم، ويصيغان معا الإطار العام للترابط بين الأطراف المختلفة، إن الحوكمة تؤسس فكر وثقافة الالتزام، وتوثق كل شيء يجري في الشركات والمؤسسات، فلا شيء يمكن رصده خارج القوائم، بل يتعين أتم كل شيء في القوائم، والحدث عنه في التقارير المالية التي تنشرها الشركات.

إن الحوكمة تعمل على إبقاء الرموز صالحة وسليمة، وتؤكد على الأخلاق الحميدة وتضع نواحيها للقيم، وتعمل على العناية بالصحة والسلامة المالية.

2- مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح: تستخدم الحوكمة كأداة تنوير واستنارة، وإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في الشركات، وبالتالي لا يوجد أي ما من شأنه أن يقلل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث في الشركات، أي أن تحد الحوكمة من: الضبابية، عدم الوضوح، اللبس، العتامة، الظلمة.

وكلما كانت الحوكمة قوية، كلما كانت فاعلة، وكلما كانت تحسن من درجة الشفافية، ومن درجة الوضوح، وهي متطلبات أساسية وضرورية لجذب الاستثمارات المحلية والدولية، وزيادة تراكمها ومكوناتها.

**3- مجال تحقيق المصدقية وزيادة عناصر الثقة:** خاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن الشركات، وما تتضمنه تقارير مراقبي الحسابات عنها، والإيضاحات المتممة لها، ومن ثم تحسين فاعلية ومهارة النظام المحاسبي في الشركات، على إيضاح ما يحدث ويتم فيها، والتعبير الحقيقي عن الموجهات. وما يساعد على زيادة عناصر الثقة في الشركات وإكسابها مصداقية، ومن هنا يتعين أن تكون المبادئ المحاسبية والأعراف المحاسبية، والنظم المحاسبية والقواعد المحاسبية متقدمة، ومطبقة بشكل سليم حيث يتعين أن يتم تطبيق واحترام القواعد الأساسية بالنسبة لمدققي الحسابات، سواء كانوا مدققي حسابات ومعلمي حسابات داخليين أو كانوا خارجيين، فالحاسبة لها أهميتها القصوى في مجال الحوكمة، وهي مهمتها لإظهار الحقيقة واضحة، ودون أي تغيير فيها، أو احتيال، أو زيف، وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالي:

- بالنسبة لمعدي الحسابات التمويلية، ومن العاملون في مجال الحاسبة داخل الشركات حيث يتعين على الإدارة القيام بالآتي:

\*عدم استخدام التقارير المحاسبية سواء بشكل واضح أو محدود لتزييف الواقع، وإظهاره على غير حقيقته، بهدف خداع الغير، أيا كان هذا الغير.

\*عدم إخفاء أي بيانات عن الأداء التمويلي للمشروعات، وكذلك أي بيانات عن الأصول المعنوية أو أي معلومات غير تمويلية، خاصة تلك التي تتعلق بخلق القيمة، وهم صانع القرار.

- بالنسبة لمدققي الحسابات الخارجيين المستقلين: يتعين على مدققي الحسابات القيام بما يلي:

\* أن تتم أعمال التدقيق من جانب مدقق حسابات كفء، ومن خلال شخصية مستقلة عن المشروع، وأن تظهر هذه الكفاءة وهذه الاستقلالية الكاملة في العمل الذي يقوم به، وفي معرفته على اكتشاف الأخطاء، أو في اكتشاف أوجه القصور، أو عمليات التجميل المحاسبي باستخدام قوائم مالية معدة ومضللة.

\* أن يقوم مدقق الحسابات باستخدام وتطبيق قواعد المحاسبة والتدقيق، والتنبيه إذا ما وجدوا استخدام لعمليات الدمج لبعض الحسابات لإخفاء حقائق، أو عمليات التحميل المحاسبي، والتي قد تلجأ إليها إدارة بعض الشركات للحصول على مكافآت ومزايا مرتبطة بنتائج الأعمال.

\* أن تكون هناك هيئات محاسبة مهنية عليها التأكيد، والتأكد من أن أعضائها من مدققي حسابات الشركات - يحترمون ويراعون تطبيق القواعد المهنية في عملهم.

4- مجال توفير عناصر الجذب الاستثماري المحلي والدولي: حيث أن الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها وسيلة وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة، وأهم هذه الأهداف توفير عناصر جيدة للجانب الاستثماري، سواء من جانب المستثمرين الدوليين، أو من جانب المستثمرين الوطنيين المحليين. وما يعمل على توطین كلا النوعين من الاستثمارات في مشروعات محلية... وتعتمد عمليات الجانب الاستثماري في أي سوق على توافر عناصر الثقة والمصداقية وتأكيد نزاهة المعاملات وارتباطها بكل القيم والمبادئ المتعارف عليه.

5- مجال تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ على قدم المساواة: وتقوم الحوكمة في هذا المجال على تهيئة الفرص المتاحة للجميع، وعلى تطبيق مبدأ على قدم المساواة، مما يزيد من الشعور بالعدالة، ومن الإنصاف وبالتالي من الأمان وبما يقضي على حالات العجز والطمع ونهم الفساد... فضلا عن الظلم والغبن الذي يقع على أي من الأطراف ذات العلاقة بالشركات... فضلا عن عدم وجود أي ممارسات خاطئة، أو حالات تلاعب وإخفاء خسائر أو وجود إظهار لأوضاع على غير حقيقتها، ومن ثم تعمل الحوكمة على تحقيق العدالة، وإتاحة الفرص لكافة الأطراف للمعرفة، وجعل الجميع يعاملون على قدم المساواة.

6- مجال تحسين الأداء: تعمل الحوكمة على حسن إدارة الشركات خاصة في البصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو المتابعة ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية للشركات.

7- مجال زيادة الفاعلية والأداء: تقوم الحوكمة بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية الشركات، وجعل حاضرها ومستقبلها واعدة من خلال عدة وسائل رئيسية هي:

\* وسيلة زيادة الإنتاج ورفع الإنتاجية.

\* وسيلة زيادة الجودة والارتقاء بالتنوع.

\* وسيلة اكتساب مزايا تنافسية خاصة في مجال التسعير وخدمات ما بعد البيع.

وتعمل الحوكمة على تعميق الإحساس بالواجب وزيادة الشعور بالمسؤولية وتنمية روح المشاركة المسؤولة بين كافة الأطراف، وبالتالي يتحول الجميع إلى شركاء في صنع النجاح<sup>12</sup>

## 2- تجارب بعض الدول في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

نتيجة للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول أدى ذلك إلى اختلاف في اتباع نماذج لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات واختلاف في النتائج، حيث أن العديد من التقارير والتوصيات الخاصة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات عن طريق المؤسسات العلمية بما أو عن طريق بورصة الأوراق المالية بما. وسنقوم فيما يلي بعرض تجارب بعض الدول في مجال تطبيق مفهوم حوكمة الشركات:

**تجربة المملكة المتحدة:** نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة بحيث سار ببطء جزء من ثقافة المفهوم المتأصل داخل الشركات سواء كانت مسجلة لأسهمها ببورصة الأوراق المالية أم لا. وأدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في بداية التسعينات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات.

وكانت هذه البداية لأول فرصة لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد أسفر هذا عن صدور تقرير Cadbury Report والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بل والعالم. ويضم هذا التقرير 19 بند وهي عبارة عن توجيهات الممارسات المسماة بمفهوم حوكمة الشركات.

ومن الجدير بالذكر أن هذا التقرير عند إصداره لاقى العديد من الاعتراضات من قبل الشركات بحجة أنه يمثل إعاقة لعمليات الشركات، إلا أنه وجد من يصبر عليه وينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح العام ومن أجل زيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية التي تصدرها الشركات. وبالرغم من أن التوصيات التي تبناها هذا التقرير تعتبر غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة لندن، إلا أن البورصة ترغم الشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات.

وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير Rutteman الذي أوصى بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة، ولكنه قصر تلك المسؤولية على الرقابة لمالية الداخلية. وظهر بعد ذلك في 1995 تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتكون من ضمن مسؤوليتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، ويجب أن يشتمل هذا التقييم أيضا كبار المديرين التنفيذيين بالشركة. وفي نفس العام، صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير هاميل Hampel Report والذي ركز مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات، حيث أوصى التقرير بمسؤولية مجلس الإدارة عن نظام الرقابة الداخلية بالشركات وخاصة الملاءة، وضرورة قيام المجلس بإجراء تقييم دوري للنظام وتحديد مدى ملائمة لعمليات الشركة.

وفي عام 1998 ظهر الكود الموحد Combined Code والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، ومما هو جدير بالذكر أن هذا الكود أصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن. تم تعديل هذا الكود في 2003 ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الأبحاث المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في 2002، وظهر أيضا في 2003 تقريران متعلقان بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر وهما Higges and Smith Reports

**تجربة الولايات المتحدة:** يتشابه اهتمام الولايات المتحدة بمفهوم حوكمة الشركات مع اهتمام المملكة المتحدة، وذلك نظرا لتشابه اقتصاد الدولتين وارتباط العديد من الشركات بالبلدين فيما بينهما. حيث أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل ( SEC ) Securites Exchange Commission، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والتدقيق، إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم له، وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات. ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة The California Public



Employees Retirement System ( CalPERS) ، والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة، بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

وعلى الرغم من أن الخطوط الإرشادية الخاصة CalPERS تعتبر شاملة وجيدة في إطار الاتجاه العام الذي وضعتته (NACD) National Association of Corporate Directors إلا أن كثيرا من المراقبين يعتقدون أن الصندوق قد أحقق في الريادة، ومع ذلك يبدو أن النقد الذي استسلم له CalPERS لتحسين موقفها ليس له أي مبرر، وفي حالات كثيرة ظهرت لتتوصل إلى تسوية فيما بين دعوتها الأصلية إلى حد أدنى من المقاييس ومبادئها النموجية.

وعلى الرغم من احتياج العنصر بسبب مقاييس ( الحجم الواحد يناسب الكل) فقد وافقت الآن أغلب الشركات في الولايات المتحدة على المبادئ الجوهرية لأساليب ممارسة حوكمة الشركات التي أوصت بها CalPERS وأضافت عليها وذلك وفقا للدراسات التي نشرتها شركة Kom/Ferry الدولية للبحث التنفيذي في عامي 1997 و1998 علاوة على ذلك. تشير الدراسات إلى أن العديد من تلك الشركات الكبرى كانت في طريقها الصحيح نحو نموذج حوكمة الشركات الذي ورد في نسخة CalPERS الأصلية، لكن تم إسقاطه فيما بعد.

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية National Commission on Fraudulent Financial Reporting والتابعة لل SEC، بإصدار تقريرها المسمى Treadway Commission، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة

التدقيق الخارجي أمام مجلس إدارة الشركات. وفي عام 1999 أصدر كل من New York National Association of Securities و Stock Exchange (NYSE) Dealers (NASD) تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report

والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان التدقيق بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، حيث تضمن هذا التقرير 10 توصيات متعلقة بالشروط التي يجب أن تتوافر في عضو لجنة التدقيق من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة لكي يتمكن من أداء مهامه بموضوعية وحياد، وأيضا نص هذا التقرير على مسؤوليات أعضاء اللجنة، وتضم هذا التقرير أيضا خطوط

إرشادية توضح طبيعة العلاقة بين اللجنة وبين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية للشركة، وكل من المدقق الخارجي والمدققين الداخليين.

وفي أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية في عام 2002، تم إصدار Sarbanes-Oxley Act. الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات. والتركيز على ضرورة أن يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من هؤلاء الأعضاء غير التنفيذيين مع وصف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم مع تحديد واضح لمسئولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له مثل لجنة التدقيق ولجنة المكافآت ولجنة التعيينات والحوكمة

**تجربة روسيا** أنزمت روسيا عندما قامت بإصدار قانون حوكمة الشركات حيث ساعد في رفع معايير حوكمة الشركات إلى المستويات المقبولة لدى المستثمرين الدوليين، وما يزال هناك الكثير من مما يجب على روسيا أن تفعله لكي تستفيد استفادة كاملة من مزايا العولمة. ويعتبر الإفصاح والشفافية من أبرز مجالات التقدم في مجال حوكمة الشركات في روسيا، وتكشف تقارير الحوكمة الروسية السنوية والربع السنوية المزيد من التفاصيل عن الأداء المالي وغير المالي للشركات رغم ما يتطلبه الأداء غير المالي من شمولية. ويزداد عدد الشركات الروسية الكبرى التي تصدر تقاريرها وفق معايير المحاسبة الدولية IAS والمبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا GAAP، ومما هو جدير بالذكر أن معهد قانون وحوكمة الشركات أعطى الشركات الروسية درجات عالية لممارسات الشفافية والإفصاح المطبقة فيها، وكذلك أحدثت الشركات الروسية تغييرات ملحوظة في مجال إعداد وعقد اجتماعات سنوية للمساهمين. ورفع مستوى وعي المساهمين بحقوقهم في حضور هذه الاجتماعات، والمشاركة في التصويت. وكذلك تحسنت إجراءات حوكمة الشركات في مجال إعداد الوثائق الداخلية للشركة، حيث ينص قانون الشركات الروسية على أن تتضمن لوائح كل شركة مساهمة ووضع أنظمة أساسية للاجتماعات العامة للمساهمين، ومجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة مثل لجنة التدقيق وخدمة الرقابة المالية وخدمة التدقيق الداخلية.

ورغم هذه الإنجازات ورغم هذه الإنجازات ما يزال مجتمع الشركات الروسية يحتاج إلى تحسينات عملية في العديد من المجالات شديدة الأهمية مثل الإفصاح عن الملكية وهيكل الملكية ووضع قواعد واضحة للدمج والتملك وإعادة التنظيم وتسديد الأرباح وتكوين مجالس الإدارة والاستقلالية لدى الأعضاء. ويتوقع البعض أن تساهم المصارف الروسية والأجنبية بقوة في تطوير حوكمة الشركات في القطاع الصناعي، عن طريق قيام تلك المصارف بتقييم الحوكمة في الشركات المصدرة للأسهم، مثل

تقييم عوامل المخاطرة وربط تكلفة الائتمان بهذا العامل. ومع ذلك فإن المصارف الروسية في الوقت الحالي لا تهتم بذلك عند قيامها بتقييم مخاطر المقترضين، وقد أكد هذا الاتجاه مسح أجرته المؤسسة الدولية للتمويل عن ممارسات حوكمة شركات في المصارف الروسية. وعلاوة على ذلك، فإن المصارف الأجنبية العاملة في روسيا لا تبدي أي اهتمام منظم بالحوكمة في الشركات المقترضة و لا تربط بين تكلفة الائتمان و مستوى الحوكمة في الشركة المقترضة.

وبناء على ما تقدم، يجب على الهيئات التنظيمية و أسواق الأوراق المالية وهيئات التصنيف الوطنية و جمعيات الأعمال المستثمرين أن يركزوا جهودهم في مجال حوكمة الشركات على مساعدة من 150 إلى 200 شركة من الشركات القيادية الروسية على تنفيذ مبادئ الحوكمة الجيدة التي ستؤدي الى أكبر عائد اقتصادي. وبالنسبة للأغلبية الساحقة من الشركات الروسية متوسطة الحجم لكي تتطور معظم هادئة شركات لا بد وأن تحول نفسها إلى شركات مساهمة مغلقة بحيث يصبح نوع ملكيتها متناسبا مع طبيعة أعمالها أما إنشاء نفس نظام الحوكمة المطبق في الشركات الكبيرة بما له من خصائص تتعلق بأفضل الممارسات التجارية فلن تكون له جدوى اقتصادية بالنسبة لهذه الشركات المتوسطة.<sup>13</sup>

## الخاتمة:

كما رأينا سابقا فتطبيق مفهوم حوكمة الشركات يستند على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعتبر بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية على سوق رأس المال وأعضاء مجلس إدارة الشركات والإدارة التنفيذية للشركات حيث أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى توفير الحماية لأصحاب المصالح وبالتالي يساعد على جذب رؤوس الأموال والاستثمار، وتطبيق هذه المبادئ يعتبر المؤشر لوجود وسلامة الحوكمة.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2008، ص. 15.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2009، ص. 18.

<sup>3</sup> - عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2007/2006، ص.ص. 15، 16.

<sup>4</sup> - محمد أحمد إبراهيم خليل، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية-، منتدى التمويل الإسلامي، 2010/04/02. WWW.GOOGLE.COM

<sup>5</sup> - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، مرجع سابق، ص.ص. 51-55.

<sup>6</sup> - عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص. 88.

<sup>7</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، مرجع سابق، ص. 52.

<sup>8</sup> - عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سابق، ص.ص. 89، 90.

<sup>9</sup> - محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية: القاهرة، 2005، ص.ص. 142، 143.

<sup>10</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، مرجع سابق، ص.ص. 56، 57.

<sup>11</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص.ص. 19، 20.

<sup>12</sup> - محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص.ص. 150-159 بتصرف.

<sup>13</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص.ص. 75-89 بتصرف.