

مدى تطبيق الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لقواعد ومبادئ حوكمة الشركات

إعداد

دكتور / ياسر أحمد السيد محمد

مدرس بقسم المحاسبة

كلية التجارة

جامعة طنطا

٢٠١٢

مدى تطبيق الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لقواعد

ومبادئ حوكمة الشركات

مستخلص

يهدف هذا البحث الي استكشاف واختبار مدى تطبيق الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لقواعد ومبادئ الحوكمة الصادرة عن الهيئة العامة لسوق المال المصرية عام ٢٠٠٥. ولقد قام الباحث بعمل دراسة ميدانية على عينة من الشركات المصرية مستخدماً في ذلك إستمارة إستقصاء أعدت خصيصاً لهذا الغرض. ولقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلي أنفاق الغالبية العظمى من المشاركين في الأستقصاء علي أهمية تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في الشركات المصرية المقيدة بالبورصة خاصة فيما يتعلق بالحقوق العامة للمساهمين في الأرباح، نصيب المساهمين عند تصفية الشركة، مراقبة أعمال مجلس الإدارة، وتوفير المعلومات اللازمة لممارسة المساهمين لحقوقهم، وكذلك أهمية آليات الحوكمة المتعلقة بالافصاح والشفافية وخاصة الافصاح عن ما تم تطبيقه من قواعد حوكمة الشركات المصرية وما لم يتم تطبيقه. ولقد أشارت النتائج إلى أهمية اللجان الداخلية مثل لجنة المراجعة، في تفعيل دور الحوكمة في الشركات المصرية والحد من السلوك الإنتهازي للإدارة عند إتخاذ القرارات، وذلك لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة المهتمة بالشركة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية حل مشاكل التعارض في المصالح في مجلس الإدارة وذلك من خلال عدم إشترك عضو مجلس الإدارة في الأعمال التي تتم لحساب الشركة، أو الأعمال المنافسة للشركة ، وضرورة وجود برنامج تفصيلي لتوعية أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بأفضل الممارسات في مجال الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات.

١. مقدمة

لقد نجحت مصر خلال السنوات الماضية في تحقيق تقدم ملحوظ في مجال الإصلاح الأقتصادي، وتحسين مناخ الاستثمار، وجذب المزيد من الاستثمارات المحلية والعربية والأجنبية، ولقد إتخذت الحكومة مجموعة من الإجراءات والخطوات الهامة بهدف زيادة النمو الأقتصادي وتعزيز ثقة المستثمرين في مناخ الاستثمار في مصر، ولعل من أهم تلك الإجراءات هو العمل على تطبيق مبادئ واليات حوكمة الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لتنظيم العلاقة بين الأطراف ذوي المصلحة في الشركة. ولقد صدرت مبادئ حوكمة الشركات المصرية في أكتوبر من عام ٢٠٠٥ عن مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار تحت أسم دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، و نشرت علي الموقع الإلكتروني للهيئة العامة لسوق المال المصرية عام ٢٠٠٥. كما صدر عن نفس المركز في يوليو ٢٠٠٦ دليل مبادئ حوكمة شركات القطاع العام بجمهورية مصر العربية ، بالإضافة إلي قيام هيئة سوق المال بأصدار مشروع القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات في نوفمبر عام ٢٠٠٦

المنبثقة من دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادرة في عام ٢٠٠٥ والتي تعهدت الهيئة بالزام الشركات المقيدة بالبورصة بها من خلال ادراج تلك القواعد ضمن قواعد قيد و استمرار قيد و شطب الاوراق المالية للشركات بسوق المال .

وتمثل هذه القواعد التنفيذية الإطار العام لمبادئ حوكمة الشركات المصرية، حيث تضمنت مجموعة هامة من القواعد التي من شأنها زيادة فعالية مجالس إدارات الشركات، وضمان حقوق المساهمين والمتعاملين مع الشركات. ويمكن القول أن قواعد ومبادئ الحوكمة تمثل مجموعة من القواعد والاجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مجلس الادارة ومديري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطين بالشركة.

وتجدر الإشارة إلى أن مهنة المحاسبة والمراجعة قد تعرضت لإنقادات عنيفة في السنوات الأخيرة، وذلك بسبب الانهيارات والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الشركات العالمية الكبرى في كثير من دول العالم، وخاصة الشركات الأمريكية مثل شركة إنرون وورلدكوم وشركة زيروكس وذلك لعدة أسباب منها سوء الاستخدام للمعلومات وتزايد معدلات حدوث التلاعب في التقارير المالية المنشورة، ولقد ترتب على ذلك خسارة مساهموا تلك الشركات لمعظم استثماراتهم بها، وكان من نتائج ذلك إهتزاز ثقة المستثمرين في أسواق المال مع حدوث هبوط حاد في أسعار الأسهم بالبورصات. ولقد أدى هذا الأمر إلى طرح تساؤلات عديدة حول الممارسات التي تم استخدامها لتغطية الوضع الاقتصادي المتدهور لهذه الشركات، وقد المجتمع الثقة في الأنظمة الإدارية والرقابية والمحاسبية مما أثر على قرارات الاستثمار في سوق الأوراق المالية.

ولقد دفعت تلك الأحداث إلى الدعوة العالمية لتطبيق آليات وقواعد حوكمة الشركات، فشكلت العديد من اللجان، وصدرت العديد من القوانين والتشريعات التي تعمل على تعزيز آليات ومبادئ الحوكمة الداخلية والخارجية، بما يتضمن ذلك التأكيد على دور المحاسبة والمراجعة في تعزيز الثقة في التقارير المالية المنشورة، والتحكم بالسلوك النفعي للإدارة في القرارات التي تتخذها ومن بينها قرارات الاختيار بين بدائل السياسات المحاسبية للقياس المحاسبى وطرق الإفصاح في القوائم والتقارير المالية. وما يعطي قواعد الحوكمة خصوصية أنها لاتمثل نصوصا قانونية أمره ولا يوجد الزام قانوني بها ، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركة وفقا لأفضل الممارسات العالمية بما يحقق توازنا بين مصالح الأطراف المختلفة. .

٢ . طبيعة المشكلة

تشير الأحداث السابقة والانهيارات الاقتصادية لكثير من الشركات والمؤسسات إلى أن عدم تطبيق آليات حوكمة الشركات يؤدي إلى تمكين بعض الأفراد ممن يعملون داخل الشركة - من

المديرين، وأعضاء مجلس الإدارة، وكبار الموظفين - من استغلال نفوذهم في تحقيق منفعتهم الذاتية على حساب المساهمين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح مثل العاملين والموردين والجمهور العام. ومن ثم فإنه في ظل الاقتصاد العالمي الحالي - وفي ظل الأزمة المالية العالمية - فإن الأمر الأكثر احتمالاً هو ازدياد معاناة كثير من الشركات بل والدول ذات النظم الضعيفة للحوكمة من الآثار الخطيرة لذلك، علاوة على ما يلحق بها من فضائح وأزمات مالية. وفي الوقت الحالي يتزايد وضوح أن حوكمة الشركات هي التي تقرر إلى حد كبير _ ليس مستقبل ومصير كل شركة بمفردها على حدة - بل مستقبل ومصير اقتصاديات بأكملها في عصر العولمة الحالي .

وعلى الرغم من أن العولمة وتحرير الأسواق المالية قد أدت إلى فتح أسواق دولية جديدة والتي قد تتيح إمكانيات تحقيق أرباح مذهلة لعدد من الشركات، إلا أنها عرضت العديد من الشركات للمنافسة الشديدة والتي تتطلب التوسع في مجال الأعمال وتحقيق إقتصاديات الحجم لكي تصبح قادرة على المنافسة دولياً، ومن ثم فإن تلك الشركات تحتاج إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية، وأصبح الإخفاق في جذب المستويات الكافية من رأس المال يهدد وجود الشركة ذاتها وقد تكون له آثار شديدة الوطأة على الاقتصاديات بالكامل.

ولقد أدت الأزمات المالية الأخيرة التي فجرها الفساد وسوء الإدارة إلى أن أصبحت عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال بصفة خاصة متسمة بقدر كبير من التحديات. وقد أصبح المستثمرون الآن من المؤسسات الاستثمارية يعلنون بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة. كما أصبح المستثمرون قبل الالتزام بأي قدر من التمويل، يطلبون الأدلة والبراهين على أن الشركات تجرى إدارتها وفقاً للممارسات السليمة للأعمال التي تؤدي إلى تقليل إمكانيات وإحتمالات حدوث الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن.

ويؤكد البعض على أن المستثمرين سيسعون إلى الشركات التي تتمتع بهياكل حوكمة سليمة وقوية. فحوكمة الشركات هي تلك المجموعة من القواعد التي تجرى بموجبها إدارة الشركة داخلياً، كما يتم وفقاً لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين. كما تتطلب الحوكمة وجود الشفافية، حتى يتمكن المساهمين من اتخاذ القرارات الصائبة بشأن إستثماراتهم (كاترين هلبينج و جون سوليفان، ٢٠٠٢).

وتشير العديد من التقارير الصادرة عن بعض المؤسسات الدولية إلى الأثر الإيجابي لتطبيق آليات وممارسات الحوكمة علي أداء الشركات، ومنها التقرير الصادر عن بنك دويتشه الألماني والذي يظهر أن الشركات الأكثر التزاماً بتطبيق قواعد الحوكمة كان أداؤها النسبي أفضل لأسهمها بنسبة تتجاوز ١٩%. ولقد أشار تقرير مؤسسة ماكنزي إلي أن الشركات الملتزمة بقواعد الحوكمة محل اهتمام

من المستثمرين وأوراقها المالية تتمتع بقيمة إضافية ٣٠% بالنسبة لدول أوروبا الشرقية، و ٢٢% لدول أفريقيا وأمريكا اللاتينية مقارنة بالشركات الأضعف في تطبيق قواعد الحوكمة، كما أن هذه الشركات الملزمة بقواعد الحوكمة إذا لجأت إلى القروض فإن تكلفة اقتراضها تكون أقل (McKinsey and Institutional Investors Inc., 2003).

وتجدر الإشارة إلى أن موضوع "حوكمة الشركات" قد حظى مؤخراً بإهتمام بالغ من قبل الباحثين على المستويين المهني والأكاديمي على حد سواء (أنظر على سبيل المثال: أحمد أبو موسى ٢٠٠٥؛ Beasley et al. 1999, DeZoort and Salterio 2001, Oyeler and Mohamed 2008, and Abu-Musa, 2007, and 2008). من ثم فقد تبنت العديد من دول العالم نماذج وآليات وممارسات "حوكمة الشركات" والتي أسهمت في إحداث تطورات وإصلاحات إقتصادية لم يسبق لها مثيل في مجال المال والأعمال، والتي يتوقع أن تؤثر بدرجة كبيرة على الأسواق المالية حول العالم (أحمد أبو موسى ٢٠٠٥). وبالتالي تتمثل مشكلة البحث في تحديد مدي تطبيق الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لقواعد ومبادئ الحوكمة التي تضمنتها مبادئ حوكمة الشركات المصرية الصادرة في أكتوبر من عام ٢٠٠٥ عن مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار تحت أسم دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، و نشرت علي الموقع الالكتروني للهيئة العامة لسوق المال المصرية عام ٢٠٠٥، وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المصرية المقيدة بالبورصة .

٣ . تنظيم البحث

ينقسم بقية هذا البحث إلى أربعة عشر قسماً رئيسياً: حيث يعرض القسم الرابع لأهداف البحث بينما يتناول القسم الخامس الأهمية العلمية والعملية للبحث. ويعرض القسم السادس لأسئلة البحث، بينما يتناول القسم السابع لمنهج البحث ويعرض القسم الثامن للفروض الإحصائية للبحث. ويعرض القسم التاسع لنظرية الوكالة والحاجة إلى حوكمة الشركات. بينما يركز القسم العاشر على مفهوم وأهمية حوكمة الشركات بينما يتناول القسم الحادي عشر الإطار العام لحوكمة الشركات، والقسم الثاني عشر للدراسات السابقة المتعلقة بالبحث. ويعرض القسم الثالث عشر لنتائج الدراسة التطبيقية ومناقشة تلك النتائج، القسم الرابع عشر - والأخير- يعرض خلاصة وتوصيات البحث والمقترحات لبحوث أخرى جديدة .

٤ . أهداف البحث

يهدف هذا البحث الي دراسة مدي التزام الشركات المصرية المقيدة بالبورصة بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة الصادرة في أكتوبر من عام ٢٠٠٥ عن مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار تحت

اسم دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، و نشرت علي الموقع الالكتروني للهيئة العامة لسوق المال المصرية عام ٢٠٠٥. ولتحقيق هذا الهدف العام للبحث فإنه من الضروري تحديد مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة وتحليل طبيعة قواعد ومبادئ حوكمة الشركات.
- دراسة وتحليل خصائص متغيرات قواعد الحوكمة الفعالة للشركات.
- تحديد المحاور الرئيسية والأساسية لحوكمة الشركات والأطوار المتكامل للحوكمة .
- قياس مدي التزام الشركات المصرية المقيدة بالبورصة بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة الواردة في دليل قواعد حوكمة الشركات المصرية.

٥. أهمية البحث

٥-١ الأهمية العلمية:

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة لأن دراسة مدي تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة من الموضوعات المواكبة لأحداث الأنهيارات المالية للشركات، وأهمية تطويع وتطوير الدور المحاسبي بعد الانتقادات الشديدة التي وجهت له في الآونة الأخيرة. كما يعد موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات البحثية الهامة في الفكر المحاسبي لأهمية النتائج التي يقدمها في تحديد الآليات الأكثر ملائمة لتطبيقها على الشركات المصرية، وإمكانية الاستفادة من نتائج هذا البحث من قبل الجهات المنظمة للسوق وواضعي السياسات للوصول الي الآليات والقواعد الأكثر فعالية لحوكمة الشركات.

٥-٢ الأهمية العملية:

تؤدي تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة الفعالة الي زيادة كفاءة تخصيص الموارد في سوق الأوراق المالية لأغراض اتخاذ القرارات الاستثمارية وتقييم الشركات. وهذا يؤدي الي تحقيق المعاملة المتساوية لكافة المستثمرين، وتحقيق أهداف أصحاب المصالح، والسوق بشكل عام.

٦: أسئلة البحث

يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ماهو مدي التزام الشركات المصرية المقيدة بالبورصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات ؟
- هل توجد إختلافات جوهرية بين الشركات المصرية المقيدة بالبورصة المختلفة الأنشطة فيما يختص بمدى تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة؟
- هل توجد إختلافات جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة فيما يختص بتقييمها لمدى كفاية تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في الشركات المصرية ؟

٧. منهج البحث

يتمثل منهج هذا البحث في إجراء دراسة ميدانية للتعرف على مدى تطبيق الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لقواعد ومبادئ الحوكمة ، وإختبار الفروق الجوهرية بين الشركات ذات الأنشطة المختلفة فيما يختص بمدى إدراكها لأهمية وتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة الواردة في قواعد ومبادئ حوكمة الشركات المصرية الصادرة في أكتوبر من عام ٢٠٠٥ عن مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار تحت أسم دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، و نشرت علي الموقع الالكتروني للهيئة العامة لسوق المال المصرية عام ٢٠٠٥؛ ولقد تم تطوير قائمة إستقصاء أعدت خصيصاً لتحقيق هذا الهدف. ولقد تم توزيع ١٥٠ إستمارة إستقصاء على عينة عشوائية من الشركات والبنوك المصرية. ولقد تم تجميع عدد ٧١ قائمة إستقصاء صالحة للتحليل والتي تمثل ٤٧,٣% من إجمالي عدد إستمارات الإستقصاء التي تم توزيعها على مفردات العينة ولقد تم تحليل البيانات التي تم تجميعها بإستخدام برنامج حزمة البرامج الجاهزة للعلوم الإجتماعية .

(SPSS -Version 16).

ولقد قام الباحث بإجراء التحليل الوصفي Descriptive Analysis (مثل معدل التكرارات والنسب) للبيانات التي تم تجميعها للتعرف على الخصائص الأساسية لعينة البحث ومتغيرات الدراسة. كما تم إجراء بعض الإختبارات اللامعلمية Non-parametric test (مثل إختبار كارسوكال - ولاس Krsukal-wallis ، وكذلك إختبار تحليل التباين ANOVA) لإختبار فروض البحث والتعرف على الفروق الجوهرية بين الشركات المختلفة فيما يختص بمدى تطبيق الشركات المصرية لقواعد ومبادئ الحوكمة الواردة بدليل قواعد حوكمة الشركات المصرية.

٨. فروض البحث

يمثل هذا البحث محاولة لدراسة مدى تطبيق الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لقواعد ومبادئ الحوكمة الصادرة في أكتوبر من عام ٢٠٠٥ عن مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار تحت أسم دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، و نشرت علي الموقع الالكتروني للهيئة العامة لسوق المال المصرية عام ٢٠٠٥، وذلك من خلال إختبار الفرضين الإحصائيين التاليين:

الفرض العدمى الأول: لا توجد إختلافات جوهرية بين الشركات المصرية المقيدة بالبورصة فيما يختص بمدى تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة.

الفرض البديل الأول: توجد إختلافات جوهرية بين الشركات المصرية المقيدة بالبورصة فيما يختص بمدى تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة.

الفرض العدمى الثاني: لا توجد إختلافات جوهرية بين تقييم الوظائف المختلفة فى الشركات المصرية المقيدة بالبورصة فيما يختص بمدى تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة.

الفرض البديل الثاني: توجد إختلافات جوهرية بين تقييم الوظائف المختلفة فى الشركات المصرية المقيدة بالبورصة فيما يختص بمدى تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة.

٩. نظرية الوكالة والحاجة إلى حوكمة الشركات

تبرز الحاجة الأصلية لحوكمة الشركات من الفصل بين الملكية والإدارة فى الشركات المملوكة للجمهور، ونظراً لأن الكثير من المستثمرين ليس لديهم الوقت أو الخبرة اللازمين لتشغيل الشركات وضمان تحقيقها لعائد مناسب على استثماراتهم نتيجة لذلك يقوم المستثمرون باستخدام أفراد ذوى خبرة إدارية للقيام بالإدارة والتشغيل اليومي للشركة، ولكي يتأكدوا أن نواحي النشاط التي تقوم بها الشركة تعمل على تعزيز الربحية وتحسين الأداء طويل الأجل.

وتجدر الإشارة إلى أن أحد العيوب الرئيسية للفصل بين الملكية والإدارة هو أن المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة غالباً لا يكونوا من أصحاب الشركة، ومن ثم فإنهم لن يتحملوا عبء خسارة الاستثمارات أو ضياع الأرباح إذا ما فشلت الشركة فى أدائها، حيث يمكن أن يقوم المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة باتخاذ إجراءات تضر بقيمة إستثمارات المساهمين. كما أنهم قد لا يتمتعون بمستوى الحيطة والحذر الذى يجب أن تكون فى المراقبة والإشراف على العمليات الداخلية فى الشركة، وقد يفرطوا فى المخاطرة إذا ما أصبحت مناصبهم مهددة، أو قد يتراجعوا عن القيام بعمليات استحواذ قد تكون فى مصلحة الشركة فى الأجل الطويل، أو الإنغماس فى عمليات الاتجار الداخلية للأسهم الشركات التي يعملون فيها مستغلين ما لديهم من معلومات داخلية لتحقيق منافع ذاتية وأرباح على حساب الأطراف الأخرى التي لاتتوافر لها مثل هذه المعلومات (كاترين هلبلينج و جون سوليفان، ٢٠٠٢).

ومن الواضح أن مثل هذه الأمور وهذا النوع من التصرفات تضر بالأداء والجدوى المالية للشركة، وبالتالي تظهر مدي الحاجة إلى حوكمة الشركات. وما يجعل الأمر أكثر سوءاً هو أن مثل هذه التصرفات السابقة غالباً لا تخضع للمساءلة والعقاب، وقد يرجع ذلك إلى النقص السائد فى

التشريعات والهيئات الرقابية. وبدون وجود مثل هذه التشريعات والهيئات لن يكون هناك سوي أثر بسيط لدور حوكمة الشركات. ومن ثم فإن غرس فكر الألتزام بقواعد حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والانتقالية يستدعى وضع وإنشاء التشريعات والهيئات القائمة علي أساس السوق إلي جانب الإرشادات والتوجيهات السليمة للعمليات الداخلية في تلك الشركات والتي تتضمنها قواعد حوكمة الشركات.

- وتتمثل أسباب الحاجة الي أهمية تطبيق قواعد وآليات حوكمة الشركات فيما يلي:
- متطلبات المؤسسات الاستثمارية والتي تستدعي مستوى عالي من الحوكمة حتي تقبل توجيه استثماراتها للشركات.
- حدوث حالات الافلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة إستخدام السلطة قد دفع الجمهور العام إلى الضغط على المشرعين لإتخاذ الإجراءات الكفيلة لحماية مصالحهم والتي توافرت في آليات ومبادئ الحوكمة.
- التوجه إلى الخصخصة في كثير من دول العالم إستدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص.
- الحاجة إلى الإهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهنة بما يحقق حماية مصالح أفراد المجتمع خصوصا في القطاعات التي تمس شرائح عديدة في المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة.
- كبر عدد حملة الأسهم ومعظمهم من صغار المستثمرين الأمر الذي يضاعف من قدراتهم على تبنى قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أداؤها.
- حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب باقي المساهمين.
- غياب التحديد الواضح لمسئولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.

١٠. مفهوم وأهمية حوكمة الشركات

على الرغم من الإنتشار الواسع الذي حظى به تطبيق مفهوم مصطلح "حوكمة الشركات" على المستويين المحلي والعالمي، الا أنه لم يتم الإتفاق على تعريف موحد له فيما بين المختصين والمهتمين بتطبيقه. ويعنى هذا المصطلح بالممارسات والكيفية التي يتم بها ضبط أداء الشركات ورفع كفاءتها، ومجموعة التدابير التي يتم من خلالها متابعة أداء إدارة الشركات والرقابة عليها ومعالجة المشكلات الناجمة عن ذلك، والعلاقة بين الجهات التي تحكم عمل الشركات من الداخل والخارج

(أحمد أبو موسى ٢٠٠٥، البنك الأهلي المصري، ٢٠٠٣، ص ١١؛ نبيل المبارك، ٢٠٠٣، ص ١٦٩؛ صالح حسين، ٢٠٠٣، ص ١٨١؛ Demirag et al., 2000; Oyelere and Mohamed, 2003; Abu-Musa, 2007; 2003).

ويعد مصطلح "Corporate Governance" من المصطلحات الحديثة التي أخذت في الانتشار الواسع على الساحة الدولية في الآونة الأخيرة. ولقد أثير كثير من الجدل بين الأكاديميين والمهنيين حول تعريف ومفهوم هذا المصطلح، كما تباينت آراؤهم فيما يختص بترجمة ذلك المصطلح إلى اللغة العربية، فلقد أطلق عليه البعض "حوكمة الشركات" (أمين لطفى، ٢٠٠٣؛ حازم حسن، ٢٠٠٣؛ سميحة فوزى، ٢٠٠٣؛ عبد الناصر درويش، ٢٠٠٣؛ عاطف أحمد، ٢٠٠٣؛ الترجمة العربية لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، ٢٠٠٣؛ محمود فخرا وآخرون، ٢٠٠٣؛ أحمد أبو موسى، ٢٠٠٥) و"حكمة الشركات" (سعيد أبو كمال، ٢٠٠٠)، بينما ترجمه البعض على أنه "الإدارة الفاعلة" (نبيل المبارك، ٢٠٠٣)، ولقد أطلق عليه البعض الأخر أسلوب "ممارسة السلطة في المنظمات" (صالح حسين، ٢٠٠٣)، أو "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (البنك الأهلي المصري، ٢٠٠٣).

ولقد تعاضم الإهتمام بهذا المفهوم أو مصطلح "حوكمة الشركات" في العديد من الإقتصاديات الناشئة والمتقدمة على حد سواء خلال العقود الأخيرة، وخاصة في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا خلال عقد التسعينات من القرن العشرين، بالإضافة إلى الإنهيارات المالية للعديد من الشركات الأمريكية الكبرى خلال الأعوام الأولى من القرن الحادى والعشرين مثال شركة إنرون ، وورلدكوم، وبنك الإعتماد والتجارة الدولية، وكذلك بارلو كلوس وليفيت. ولقد ترتب على ذلك خسارة مساهمى تلك الشركات لكل أو معظم إستثماراتهم بها، وفقدان آلاف العاملين والموظفين لوظائفهم ومعاشاتهم، ولقد عانت البنوك والمؤسسات المالية المتعاملة مع تلك الشركات من خسائر مالية كبيرة، وقد أحدث ذلك تأثيراً سلبياً على ثقة المستثمرين فى أسواق المال و ما صاحب ذلك من حدوث هبوط حاد فى أسعار الأسهم بالبورصات الأمريكية بل ومعظم البورصات العالمية. وهو الأمر الذى أدى إلى تزايد الإنتقادات للنظم التى تمنح المزيد من السلطات لإدارات الشركات وتحد من مسؤولياتها تجاه ما تتخذه من قرارات، وإساءة استخدام تلك الحرية وذلك بالتلاعب فى الأرقام المحاسبية بما يخدم مصالحها الخاصة على حساب مصالح حملة الأسهم. ولقد تزايد القلق حول قضية "إستقلال" المراجعين الخارجيين، خاصة فى أعقاب ما حدث مؤخراً من إنتهاكات للقواعد التى تمنع مراجعى الحسابات من الإستثمار فى الشركات التى يتولون مراجعة حساباتها (أنظر فى ذلك: أحمد أبو موسى ٢٠٠٥، البنك الأهلي المصري، ٢٠٠٣؛

أمين لطفى، ٢٠٠٣؛ حازم حسن، ٢٠٠٣؛ عبد الناصر درويش، ٢٠٠٣؛ عاطف أحمد، ٢٠٠٣؛ محمود فخرا وآخرون، ٢٠٠٣؛ Demirag et al., 2000; Beasley, et al., 1999 and 2000; Cohen and Hanno, 2000; DeZoort, and Salterio, 2001; Weir and Laing, 2001; Elloumi and Gueyie, 2001; Walker and Fox, 2002; Ararat and Ugur, 2003; Oyelere and Mohamed, 2003; and Abu-Musa, 2007)

ولقد عرفها البعض بأنها "الآليات التي يمارس من خلالها أصحاب المصلحة فى الشركة رقابة وتحكم على الأطراف الداخلية والإدارة والتي تمكن من حماية مصالحهم". (John & p. 372. 1998). وقد تم أيضاً تعريفها بأنها "نظام ومجموعة آليات ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية والمحافظة على التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة فى الشركة مع التأكيد على الكفاءة التشغيلية، والرقابة الإدارية والمشاركة والتوازن بين قوى اتخاذ القرار والشفافية فى التقارير المالية المنشورة (سمير الجزار، ٢٠٠٤). ويؤكد البعض أنه توجد مجموعة مختلفة من التعاريف لمعنى "ممارسة السلطة" أو "حوكمة الشركات"، ويبدو أنها جميعها تتفق على مجموعة من المبادئ التى تتضمن الأفكار الآتية:

- وجود أنظمة بيئية داخل الأقسام المختلفة للشركة.
 - تنظيم العلاقات بين مجلس إدارة المنظمة ومساهميها والمتعاملين معها وذوى المصالح.
 - أن المنظمة تدار بما يخدم مصالح المساهمين والمتعاملين معها (صالح حسين، ٢٠٠٣).
- وطبقاً لدراسة Cadbury (١٩٩٢) فإن حوكمة الشركات تعنى مجموعة أنظمة الرقابة المالية وغير المالية والتي يتم عن طريقها إدارة الشركات وتوجيهها والرقابة عليها. بينما تعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD (٢٠٠٣) حوكمة الشركات على أنها مجموعة من العلاقات بين مجلس إدارة الشركة ومساهميها والمتعاملين معها وأصحاب المصالح. وهذه العلاقات توضح الهيكل الذى يتم من خلاله وضع أهداف الشركة والأدوات والأساليب اللازمة لتحقيق أهدافها ومن ثم أساليب الرقابة وتقييم الأداء فيها. وطبقاً لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD فإن أسلوب "حوكمة الشركات" لا يعدو أن يكون واحداً من مكونات الإطار الإقتصادي الذى تعمل الشركات من خلاله، والذى يتضمن - على سبيل المثال - السياسات الإقتصادية على المستوى الكلى، ودرجة المنافسة فى أسواق المنتجات وأسواق عناصر الإنتاج. كما يعتمد إطار "حوكمة الشركات" على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية. بالإضافة إلى هذا، فإن ثمة عوامل أخرى مثل أخلاقيات المهن، وإمام الشركات بالمصالح والإهتمامات الإجتماعية والبيئية داخل المجتمعات التى تعمل بها، والتي تمارس تأثيرات هامة على سمعة الشركات ونجاحها فى المدى الطويل (OECD, 2003).

ولقد عرف ديمراج وأخرون (٢٠٠٠) "حوكمة الشركات" بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهيكل التي تستخدم لإدارة شئون الشركات، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركات، وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة الأخرى (Demirag et al., 2000). بينما يعرف البعض أسلوب "ممارسة سلطة الإدارة" أو ما يعرف "بحوكمة الشركات" بأنه مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين فلا بد أن تعمل الشركات بأسلوب ديموقراطي وشفاف لكي يتمكن مالكوها من إتخاذ قرارات مدروسة بشأن استثماراتهم. ويعد "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة" وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، كما يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، علاوة على تطوير القيم الأساسية لإقتصاد السوق في المجتمع (البنك الأهلي المصري، ٢٠٠٣).

ومن التعاريف المفيدة والعملية في هذا المجال ذلك التعريف الذي قدمه بنك التسويات الدولية The Bank For International Settlements (BIS) لزيادة وتعظيم الاستفادة من حوكمة الشركات في البنوك عام ١٩٩٩، حيث عرف حوكمة الشركات على أنها تتكون من مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة Entity Management والكيان الحاكم لها Its Governing Body والمتمثل في الملاك وحملة الأسهم الآخرين وتقديم الهيكل الذي تم من خلاله وضع الأهداف العامة للشركة، وتحديد الطرق المتبعة لتحقيق تلك الأهداف، ووصف الطريقة التي من خلالها يتم مراقبة وقياس الأداء (أحمد أبو موسى ٢٠٠٥، ٢٠٠٣، ITGI, 2003; and ISACF, 2001). ومن ثم يمكن القول بأن المفهوم الأوسع لممارسة سلطة الإدارة "حوكمة الشركات" يعني كيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون. وقد بدأت الجهود لتحسين أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بوضع معايير وبرامج دولية لممارسة سلطة الإدارة من قبل البنك الدولي ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومنظمة التجارة العالمية والدول الأعضاء بها ومختلف هيئات التنمية ومعظم بنوك التنمية الإقليمية. كما قامت المنظمات المعنية بشئون الشركات مثل مركز الشركات الدولية الخاصة التابع لغرفة التجارة الأمريكية بوضع أسلوب ممارسة سلطة الإدارة على قمة إهتمامها (البنك الأهلي المصري، ٢٠٠٣). وتجدر الإشارة إلى أن حوكمة الشركات تستهدف تحقيق العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوى العلاقة بالشركة. كما تهدف إلى حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائد استثماراتهم. بالإضافة إلى منع إستغلال السلطات

المتاحة للإدارة فى تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد إتفاق عام على مفهوم محدد لمعنى حوكمة الشركات، إلا أنه يمكن القول أن الحوكمة هى الطريقة التى تستخدم بها السلطة لإدارة أصول وموارد الشركة بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة. فحوكمة الشركات تعنى تطوير بيئة قانونية وإقتصادية ومؤسسية تساعد الشركة على النمو والتطور وتحقيق الأهداف طويلة الأجل كتعظيم قيمة الشركة وتعزيز أرباحها مع إلزامها بتحقيق مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة. وأن موضوع الحوكمة يتركز على كيفية الموازنة بين الصلاحيات التى تتمتع بها إدارة الشركة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. وبناءً عليه فإن حوكمة الشركات تعنى نظاماً للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط الشركات المساهمة مبنياً على تنظيم عملية إتخاذ القرار فى هذه الشركات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات فيما بين الأطراف الرئيسية فى الشركة، وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل خاص وأصحاب المصالح بشكل عام. وبناءً على ذلك فإن مفهوم حوكمة الشركات يمكن تعريفه كما يلى:

- "هى إدارة الشركة لتعظيم أداؤها"
- "تنفيذ الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرف غير المقبول"
- "أنظمة تستخدم للرقابة على الشركات ومجالس إدارتها وأعضائها"
- "أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسئوليات فيما بين المشاركين مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين، ويرسم القواعد والإجراءات المتعلقة بإتخاذ القرارات فى شئون الشركة" (محمود فخر وآخرون، ٢٠٠٣).

١١. الإطار العام لحوكمة الشركات

يتناول الإطار العام لحوكمة الشركات العناصر التالية كما يتضح من الشكل رقم (١):

١١-١. مفهوم حوكمة الشركات

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التى تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية والمستثمرين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى. ولقد تم تناول مفهوم وأهمية حوكمة الشركات فى القسم السابق.

١١-٢. أهداف حوكمة الشركات

يمكن القول أن هذا مفهوم حوكمة الشركات يقدم إجابات لعدة تساؤلات تساعد في تحديد أهداف حوكمة الشركات من أهمها:-

- كيف يضمن المستثمرون وأصحاب المصالح ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟
- كيف يتأكد المستثمرون وأصحاب المصالح من أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة؟
- كيف يتمكن المستثمرون وجهات الإشراف المختلفة من رقابة الإدارة بشكل فعال؟

١١-٣. محاور أو ركائز حوكمة الشركات

تجدر الإشارة إلى أن هناك أربعة محاور أو ركائز أساسية تقوم عليها حوكمة الشركات وهي:

١١-٣-١. الإفصاح والشفافية:

يكتسب الإفصاح والشفافية أهمية كبيرة في تحقيق الحوكمة الفعالة، حيث يمكن الإفصاح والشفافية الهيئة العامة لسوق المال من إعادة تقييم ودراسة مدى جدوى الاستثمار في الشركة واتخاذ القرار الملائم، حيث يتم تطوير الإفصاح عن أداء الشركة بصورة سليمة وفي التوقيت المناسب. وذلك من خلال الالتزام بمعايير المراجعة والمحاسبة وتفعيل دور المراجعة الداخلية ومراقبي الحسابات ولجان المراجعة ومتطلبات الهيئات الرقابية الأخرى (مثل هيئة سوق المال، والهيئة العامة للرقابة المالية).

١١-٣-٢. النزاهة والعدالة:

النزاهة والعدالة والمساواة تجاه حقوق المساهمين داخل المجموعة الواحدة، وكذلك حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الغش والتلاعب والتجاوزات التي قد يقوم بها العاملون والإدارة من خلال سجلات المساهمين والمشاركة في الجمعيات العمومية والنظم والقوانين واللوائح. كما تركز الحوكمة الرشيدة على توافر النزاهة المالية والأخلاقية (السلوكية). وتعتبر الأمور المتعلقة بالرقابة الداخلية، المراجعة الخارجية، الرقابة المالية من الأمور التي تضمن تحقيق النزاهة والعدالة.

١١-٣-٣. مسئوليات إدارة الشركة:

ويشير دليل قواعد حوكمة الشركات المصرية فيما يتعلق بـ (مسئوليات مجلس الإدارة) أنه للوصول إلى مجلس الإدارة الفعال: يجب على مجلس الإدارة التأكد من توفير الشركة معلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء مجلس الإدارة بوجه عام ولأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بوجه خاص؛ وذلك من أجل تمكينهم من القيام بواجباتهم ومهامهم بكفاءة وجدية .

١١-٣-٤. القابلية للمساءلة:

مساءلة الإدارة من جانب المساهمين بناء علي توازن في السلطات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين ومراقبي الحسابات، من خلال مسئوليات الشركة تعنى الالتزام بالقوانين والعمل

- علي الوفاء بإحتياجات أصحاب المصالح والعاملين والعملاء والمجتمع عن طريق التواصل مع أصحاب المصالح والمجتمع. ويتم ذلك من خلال:-
- تحديد دور كل طرف، وتحديد مكافأة أعضاء مجلس الإدارة.
 - تقييم العمل من خلال مجموعة من المقاييس ومؤشرات الأداء.
 - يقوم مجلس الإدارة بإعداد تقريراً دورياً حول إنجازات الشركة وأدائها بشكل عام ويتم مقارنة الأداء بالشركات الرائدة في نفس المجال.

١٠١-٤. محددات حوكمة الشركات

تجدر الإشارة إلى أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف علي مدى توافر مستوي من الجودة للمحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات. وتشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل علي سبيل المثال:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق رأس المال، وقوانين الشركات، وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس).
- المعايير المهنية مثل معايير المحاسبة، معايير المراجعة، معايير السلوك الأخلاقي والتي تحكم أداء العمل الميداني، وتضع ميثاق شرف للمتعاملين في السوق.
- كفاءة القطاع المالي (البنوك، الشركات المالية، سوق رأس المال) في توفير التمويل اللازم للشركات.

- دور الأسواق في خلق التنافس في أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة الرقابية في تحقيق العدالة والشفافية لجميع المستثمرين وإحكام الرقابة على الشركات (مثل هيئة سوق المال، والبورصة).
- المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة، الائتمان والاستشارات المالية والاستثمارية التي تساعد المستثمرين على اتخاذ قرارات استثمارية سليمة تحقق كفاءة تخصيص الموارد الاقتصادية.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الإجتماعي والعائد الخاص لإدارة الشركة (Fawazy, S., 2003).

ولقد صنف (Jensen, 1993) آليات حوكمة الشركات في أربع مجموعات وهي:

١- الآليات التنظيمية والقانونية

وهي مجموعة القوانين والتشريعات التي تفرضها الحكومة وتعتبر المراجعة الخارجية الإلزامية من أهم هذه الآليات.

٢- آليات نظام الرقابة الداخلية

وهى التى يتم تصميمها داخل الشركة بهدف مراقبة المديرين وتوجيههم لاتخاذ قرارات فى صالح أصحاب المصلحة بوجه عام، مثل لجنة المراجعة، خطط المكافآت والحوافز، والمراجعة الداخلية.

٣- آليات أسواق المال

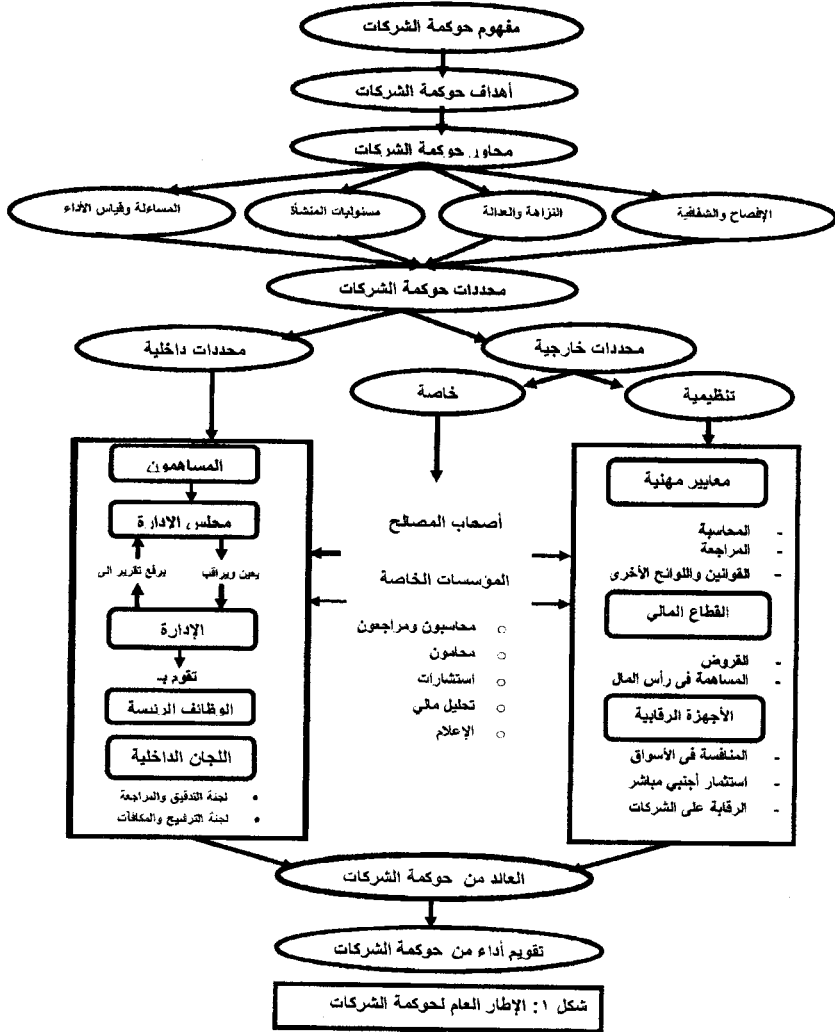
وهى مجموعة الآليات الرقابية التى يتم تصميمها خارج الشركة لمراقبة الإدارة لاتخاذ القرارات التى تمكن الشركات من الاستجابة للمنافسة.

٤- شروط المنافسة فى سوق المنتجات

تقوم هذه الآليات بوضع القيود على سلوك الإدارة لوضع الشركة فى منافسة مع مثيلاتها فى السوق وبالتالي تعتبر القدرة التنافسية للشركة أحد آليات الحوكمة.

وتشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التى تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتى تؤدى توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف. ويمكن القول أن النقاط التالية يمكن أن تسهم بدور فعال فى تحقيق الحوكمة الجيدة للشركات:

- وجود آليات وسياسات للرقابة الداخلية فى الشركات بما فى ذلك الوسائل التى تضمن قيام الموظفين بالعمل لصالح الشركة، وعدم اشتراكهم فى عمليات تداول بناء على معلومات داخلية، أو الإفصاح عن المعلومات الخاصة .
- توقيع عقوبات مناسبة على أصحاب الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا فى حالة تجاهل السلوك الخاص بالحوكمة الجيدة.



- الشركات سيئة الإدارة يجب أن تستبعد من سوق رأس المال مع وجود تشريع كاف وفعال وآليات قضائية وإدارية فعالة.
- أن يتضمن النظام الاساسى حداً أدنى من الأدوار والمسؤوليات الأساسية للأجهزة المختلفة للشركة مثل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة واللجان الداخلية .
- ان يتم حماية المساهم ضد أضمحلال أو الخسائر في قيمة السهم من جراء المعاملات غير السليمة، بالإضافة إلي توفير التقرير السنوي الذي يتضمن المعلومات الهامة والتي تمت مراجعتها بشكل سليم

- ان يتم ضمان وتأكيد نزاهة سجل المساهمين عن طريق قوانين الشركات وأسواق رأس المال، وقوانين العمل، والمراجعة وغيرها من القوانين.
- وتلعب اللجان الداخلية كأحد المحددات الداخلية دوراً هاماً في تفعيل حوكمة الشركات .
- ويتمثل دور اللجان في تقديم الاستشارات والمهارات التي تساعد المجلس في اتخاذ قرارات مستندة الي معرفة جيدة. مثل لجنة التدقيق والمراجعة ويمكن أستعراض أهمية تلك اللجنة فيما يلي:

لجنة المراجعة:

- يشير دليل قواعد الحوكمة الصادرة عن مركز المديرين التابع لوزارة الأستثمار إلى أنه يجب ألا يقل عدد أعضاء لجنة المراجعة عن ثلاثة - من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين - وتتمثل مهامها ومسؤولياتها ما يلي:
- الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة، من أجل التحقق من مدى فاعليتها في تنفيذ الأعمال والمهام التي حددها لها مجلس الإدارة.
- دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه.
- دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها.
- التوصية لمجلس الإدارة بتعيين المحاسبين القانونيين وفصلهم وتحديد أتعابهم، ويراعى عند التوصية بالتعيين التأكد على استقلالهم.
- متابعة أعمال المحاسبين القانونيين، واعتماد أي عمل خارج نطاق أعمال المراجعة التي يكلفون بها أثناء قيامهم بأعمال المراجعة.
- دراسة خطة المراجعة مع المحاسب القانوني وإبداء ملحوظاتها عليها.
- دراسة ملاحظات المحاسب القانوني على القوائم المالية ومتابعة ما تم في شأنها.
- دراسة القوائم المالية الفترية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنها.
- دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.

١١-٥. مزايا تطبيق قواعد الحوكمة

إن تطبيق قواعد وآليات الحوكمة يمكن أن يحقق المزايا التالية للشركات:

- تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين.
- تعظيم الوقت المخصص لدراسة الاستراتيجيات وفرص النمو واحتياجات النشاط.
- تطوير نظم الإنذار المبكر لاكتشاف المخاطر الهامة.
- الحد من تعرض الشركة للغرامات والمساءلة القضائية.
- بناء الثقة بين الشركة وأصحاب المصالح.
- أصل استراتيجي يزيد من قيمة الشركة.

- الوفاء بالمتطلبات الإلزامية والقانونية.
 - توجيه اهتمام مجلس الإدارة إلي الآتي:
 - متطلبات التقارير والإفصاح
 - قواعد الإشراف والرقابة علي تطبيق قواعد الحوكمة
 - احتمالات الغش والتلاعب
 - تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في الشركة سواء علي مستوى مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والعاملين بها.
 - تقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء ومن ثم تجنب تكاليف حدوثها.
 - ضمان الاستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بالضبط الداخلي وخفض الإنفاق.
 - التأكد من استقلال مراقبي الحسابات الخارجيين.
 - زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال بما ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال، فضلا عن تشغيل نظام السوق بصورة فعالة (د.مجدى محمد سامى، ٢٠٠٥، ص٨٨).
 - ولقد كشفت العديد من المشاكل والأزمات التي تعرضت لها بعض الشركات أن معظم أسباب الانهيارات يرجع إلي التلاعب من جانب الإدارة في التقارير والقوائم المالية، هذا فضلا عن ضعف نظم حوكمة الشركات والتي منها :
 - الممارسات غير الأخلاقية من قبل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والموظفين.
 - ضعف مجلس الإدارة ونقص الخبرات فيه.
 - عدم فاعلية نظم الرقابة الداخلية التي لا يمكن معها اكتشاف ومنع المشاكل
 - عدم فاعلية الأطراف الخارجية في الرقابة على الشركات كمرقبي الحسابات والمساهمين (Grent et al., 2006).
- وهذا يدل علي أن الإدارة يمكن أن تتجاوز آليات الحوكمة المصممة للرقابة على سلوكها. لذلك قامت العديد من دول العالم - ومن بينها جمهورية مصر العربية - بإصدار مبادئ وتشريعات لتعزيز نظم حوكمة الشركات والتحكم بالسلوك النفعي للإدارة في القرارات التي تتخذها، فصدر تقرير لجنة (1992) Gadbury في بريطانيا، وتقرير (1999) Blue Ribbon، وصدر قانون Sarbanes Oxley Act - عام ٢٠٠٢ والذي أكد على أهمية أتباع الشركات لآليات الحوكمة لتحقيق الإفصاح والشفافية الفعالة، والذي اعتبر تحسين نظم التقارير المالية للشركات المقيدة في البورصة احد الأهداف الرئيسية لهذا القانون، كما اوجد لجان المراجعة المكونة من أعضاء مستقلين وزاد من مسؤولياتها. و صدرت مبادئ حوكمة الشركات المصرية في أكتوبر من عام ٢٠٠٥ عن مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار تحت أسم دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، و نشرت علي الموقع الالكتروني للهيئة العامة لسوق المال المصرية عام ٢٠٠٥، وهي تمثل خطوة

هامة على طريق التنمية الاقتصادية وزيادة كفاءة سوق المال المصري لجذب المزيد من الاستثمارات العربية والأجنبية.

١٢. الدراسات السابقة

(١) دراسة (Kinney (1999

قام الباحث بدراسة أثر معايير المحاسبة والمراجعة، وأستقلال المراجع الخارجي علي فعالية تطبيق حوكمة الشركات، وتوصل الباحث الي أهمية تلك العوامل وأنها تؤدي إلي حماية المستثمرين من خلال تحسين نظام مراجعة القوائم المالية وتفعيل دور المساهمين في الرقابة علي الإدارة.

(٢) دراسة (Weire, et al., (2001

تناولت الدراسة مدى تأثير تطبيق إجراءات حوكمة الشركات التي نصحت بتطبيقها لجنة Cadbury علي أداء مجموعة من الشركات في المملكة المتحدة، بالإضافة إلي دراسة أهمية تكوين لجان المراجعة في الشركات، وتوصلت الدراسة إلي أهمية إجراءات الحوكمة في تحسين الأداء بالشركات المساهمة وذلك عن طريق تكوين لجان المراجعة من المديرين غير التنفيذيين والمستقلين عن مجلس الإدارة، وضرورة أن تتوافر في هؤلاء المديرين درجة عالية من الكفاءة والمهارة، وكذلك الإهتمام بعملية المراجعة الخارجية للقوائم المالية.

(٣) دراسة (Schilder (2002

ذكرت هذه الدراسة بعض المقترحات التي تؤدي إلى إصلاح مهنة المراجعة بعد فضيحة شركة

إنرون وهي:-

- الالتزام بمعايير المراجعة.
- التنظيم والإشراف الذاتي للمهنة.
- استقلال المراجعين.
- التغيير الإلزامي للمراجعين.
- تقوية وتفعيل مراجعة الزملاء Peer Auditing .
- تكوين لجان مراجعة قوية وفعالة لتساعد في الرقابة على الإدارة التنفيذية بالشركة .
- أن تكون شركات المراجعة أكثر شفافية وصدق، وان تكون واضحة ومسئولة في أدائها لمهامها.

ويتضح من هذه الدراسة أن حوكمة الشركات يمكن أن توفر تلك العناصر والتي تنادي بضرورة وجود الشفافية والمصادقية وإستقلال المراجع الخارجي، وتعاون المراجع مع لجان المراجعة.

(٤) دراسة (Goodwin and Seow (2002

قام الباحثان بدراسة لمعرفة آراء كل من المراجعين والمديرين في تطبيق إجراءات حوكمة الشركات والمرتبطة بجودة التقارير المالية وعملية المراجعة وكان التركيز في هذه الدراسة علي ثلاثة عناصر لها تأثير على التقارير المالية وجودة عملية المراجعة وهي:

- ١- وجود لجان المراجعة.
 - ٢- وجود وظيفة المراجعة الداخلية.
 - ٣- وجود قواعد للسلوك الأخلاقي بالشركة.
- ولقد توصل الباحثان إلى وجود اختلافات هامة بين آراء كل من المراجعين والمديرين كما يلي:-
- أعطى المراجعون إهتمام أكبر لآثر وجود وظيفة المراجعة الداخلية ويرجع ذلك لارتباط المراجعين بهذه الوظيفة ولإدراكهم للدور الذى تلعبه المراجعة الداخلية في تخفيض خطر المراجعة والإلتزام بإجراءات الرقابة الداخلية بالشركة.
 - وعلى العكس من ذلك فقد أعطى المديرين إهتمام أكبر للآثر الذى يحدثه وجود قواعد للسلوك الأخلاقي بالشركة حيث يودى وجود مثل هذه القواعد إلى تشجيع الأفراد ومجلس الإدارة على الإلتزام بمعايير سلوك عالية.
 - لا يوجد إختلافات بين آراء المديرين والمراجعين فيما يتعلق بأهمية وجود لجان المراجعة بالشركة محل المراجعة.

(٥) دراسة (Adkins 2003)

ركزت هذه الدراسة على التوصيات الصادرة عن لجنة (Board. S Blue Ribbon Commission) والمتعلقة بتحسين إجراءات حوكمة الشركات والممارسات المحاسبية والمراجعة وهى كما يلي:

- ضرورة فصل رؤساء مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية.
- أن يكون مجلس الإدارة مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة ويجب أن تعمل إدارة الشركة بشكل مستقل.
- إيجاد و تفعيل وظيفة المدير التنفيذي الرئيسى.
- ضرورة توافر المؤهلات والخبرات فى المديرين.
- وضع قواعد للسلوك الاخلاقى لأداء الشركات والإلتزام بها.
- إعطاء الدور للجان المراجعة ووسائل الرقابة الأخرى للقيام بعملها.
- قيام المراجعين بالإلتزام بمعايير المراجعة.
- تكوين مؤسسات لزيادة كفاءة المديرين.
- مراجعة التوصيات والاقتراحات الخاصة بمكافآت المديرين التنفيذيين.

(٦) دراسة (Klaus and Leyens (2003)

قام الباحثان بدراسة تطبيق وتطوير مفهوم حوكمة الشركات فى دول أوروبا وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يودى تطبيق مفهوم حوكمة الشركات فى الشركات الأوروبية إلى الوصول إلى رقابة إدارية داخلية فعالة.

- في كل من إنجلترا وفرنسا وجدا زيادة في عدد الشركات التي تقوم بتطبيق مفهوم الحوكمة وأدى ذلك إلى زيادة آليات ووسائل الرقابة الداخلية المستقلة عن هيكل مجلس الإدارة، وذلك عن طريق لجان المراجعة.
- المطالبة بوجود المديرين المستقلين وذلك لتخفيض سلطة مجلس الإدارة - وإيجاد وظيفة المدير التنفيذي الرئيسي.
- في ألمانيا تم وضع القواعد الخاصة بتطبيق إجراءات الحوكمة في عام ٢٠٠٢ والذي يتطلب ضرورة وجود مجلس رقابة، والذي يقوم بدور إستراتيجي في مراقبة الشركات .
- في إيطاليا يتم التركيز على وجود لجان المراجعة الداخلية.
- في إنجلترا ومنذ عام ١٩٩٨ وحتى الآن تسعى إلى وضع قواعد لتنظيم السلوك داخل لجان المراجعة والتي تعتبرها إنجلترا المؤشر الأساسي لجودة حوكمة الشركات وتطبيقها بشكل جيد وفعال.

(٧) دراسة (Dedman, et al., 2004)

ذكرت الدراسة أنه من أجل جعل تكاليف التمويل أقل ما يمكن فعلي الشركات أن تختار أدوات للحوكمة ذات كفاءة تقلل تكاليف الحماية للمستثمر إلي أدنى حد ممكن. هذه الأدوات تختلف وتتنوع بين الشركات ذات الخصائص المختلفة ولكنها غالبا ما تتضمن نفس هيكل مجلس الإدارة، هيكل التمويل، هيكل الملكية، عقود المكافآت. هذه الدراسة ركزت على عنصر واحد من الأصول في الشركات وهو الأصول غير الملموسة (وأهمها تكاليف البحوث والتطوير) والتي تجعل أدوات الحماية تتنوع بين الشركات المرتفعة القيمة للأصول غير الملموسة والتي تعتبر عنصر جوهري من أصول هذه الشركات (شركات التقنية الحيوية Bio-Technology) وهذه الأصول تحتاج أن توضع تحت سيطرة أدوات حوكمة الشركات لأن بها عدم تماثل كبير للمعلومات بين المديرين وحملة الأسهم. ولقد ركزت هذه الدراسة علي حوكمة الشركات التي تطبق في الشركات ذات الحجم الواحد، ولكنها تختلف في جانب واحد فقط وهو حجم الأصول غير الملموسة وتشمل (تكاليف البحوث والتطوير R&D) في شركات التقنية الحيوية، حيث تمت المقارنة مع الشركات التي لا يوجد لديها تكاليف بحوث وتطوير (عينة الرقابة) وبالتالي وجد أنه تنشأ مشاكل مختلفة لحوكمة الشركات وأهمها الاهتمام الخاص بالرقابة علي تسريب المعلومات المالية قبل نشر القوائم المالية. ولقد أظهرت الدراسة أن شركات التكنولوجيا الحيوية ترتبط بسياسات مالية، وسياسات للحوكمة مختلفة عن مجموعة الرقابة لعينة الدراسة.

(٨) دراسة (Larcker , et al., 2007)

هذه الدراسة إختبرت الإختلافات في سبعة مجموعات لمؤشرات الحوكمة بين أنواع الشركات المختلفة وهذه المؤشرات هي :

- خصائص ترتبط بمجلس الإدارة.
- هيكل الملكية الخاص بالمديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة.
- هيكل ملكية الأسهم بواسطة المؤسسات.
- هيكل ملكية الأسهم بواسطة الأشخاص.
- نسبة الديون والأسهم الممتازة في هيكل الملكية.
- خطط الحوافز والمكافآت.
- أدوات الحماية ضد الأستحواذ Anti- Takeover

وتم استخدام هذه المؤشرات لتكوين مقاييس Indices لمؤشرات الحوكمة. وأظهرت نتائج التحليل أن مقاييس مؤشرات الحوكمة ترتبط بالأداء التشغيلي المستقبلي، وترتبط مع الزيادة في عوائد الأسهم، وأن هذه المقاييس ترتبط ارتباطاً منخفض مع الزيادة في عوائد الأسهم، ولا توجد علاقة بين تلك المقاييس وبين المحاسبة عن إعادة تقييم عناصر القوائم المالية Accounting restatements.

(٩) دراسة (Alexandre, et al., (2010)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من توافر المحددات الداخلية لحوكمة الشركات كاللجان الداخلية وتقييم التطبيق الاختياري لقواعد الحوكمة في الشركات البرازيلية في الفترة من ١٩٩٨ إلى ٢٠٠٤ وذلك بالتطبيق على الشركات المساهمة الكبيرة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك تزايد كبير في مستوى تطبيق قواعد الحوكمة، ولكن هناك مجالات أخرى و أكبر للتحسين، وأن هناك عدم تجانس كبير بين الشركات البرازيلية في المستوى المطبق من أليات وقواعد الحوكمة، وأن الألتزام الاختياري بقواعد الحوكمة وضع قيود ومتطلبات جديدة على الشركات ترتبط ايجابيا بمستوى الحوكمة المطبق، وأن تخفيض أو عدم استخدام الأسهم التي ليس لها حق التصويت طور من ممارسات الحوكمة المطبقة.

(١٠) دراسة الميهي (٢٠٠٧)

تناولت هذه الدراسة الإفصاح والشفافية في صناديق الاستثمار السعودية لخدمة أغراض الحوكمة، فقد تضمنت لائحة صناديق الاستثمار السعودية الجديدة الصادرة في ديسمبر من عام ٢٠٠٦ قواعد للإفصاح والشفافية لتدعيم أغراض الحوكمة، منها استحداث لجنة المطابقة والالتزام، الإفصاح عن أسماء أعضاء هذه اللجنة عند طلب طرح استثمارات جديدة، والإفصاح عن بيانات تفصيلية عن مدير الصندوق، ومراجع حسابات الصندوق، وأمين الحفظ، وأعضاء مجلس إدارة الصندوق، والأعضاء المستقلين والإفصاح عن كافة أنواع الأتعاب والرسوم المرتبطة بالصندوق، وعن قيمة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة خلال آخر سنة. بالإضافة إلى إعداد ملخص للإفصاح المالي سنويا على الأقل يضم جدول يوضح الأداء السابق، مع رسم بياني يوضح التطور في الأداء، والإفصاح عن المخاطر الرئيسية المرتبطة بالاستثمار في الصندوق، وإعداد ملخص بهذه المخاطر

ضمن شروط وأحكام الصندوق. كما نصت اللائحة الجديدة على التزام مدير الصندوق بنشر معلومات أسبوعية على الأقل عن نشاط وأداء الصندوق، وتقديم تقارير دورية كل ثلاثة أشهر لمالكي الوحدات عن صافي أصول الصندوق. وبالتالي تم تحديد القواعد اللازمة لتحقيق الإفصاح والشفافية في صناديق الأستثمار لخدمة أغراض الحوكمة.

(١١) دراسة إحسان المعتاز (٢٠٠٧)

استهدفت الدراسة معرفة مدى التزام الشركات المساهمة السعودية بالإفصاح عن بعض ما ورد في لائحة حوكمة الشركات الصادرة هيئة سوق المال السعودية. ولقد تطرقت الدراسة إلى بحث مدى إفصاح الشركات السعودية في تقاريرها المالية عن بعض مواد اللائحة وهي: تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه، وأسماء الشركات المساهمة التي يكون عضو مجلس الإدارة عضواً في مجالس إدارتها، وصف اختصاصات لجان المراجعة، الترشيحات والمكافآت، وتفصيل المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل من أعضاء مجلس الإدارة وخمسة من كبار التنفيذيين بالإضافة إلى الرئيس التنفيذي والمدير المالي. ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور لدى الكثير من الشركات للوفاء بمتطلبات لائحة حوكمة الشركات، خصوصاً ما يتعلق بوصف اختصاصات مجلس الإدارة، وكذلك مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، وما يتعلق بتكوين لجنة المراجعة - كذلك لم تلتزم معظم الشركات بالإفصاح عن تكوين لجنة الترشيحات والمكافآت حيث لم تتقيد بتكوين اللجنة سوى ستة شركات من عدد خمسون شركة (عينة الدراسة) نشرت تقاريرها المالية عام ٢٠٠٦ م. ومن أستقراء الباحث للسوق السعودي الآن وجد أن عدد الشركات التي أفصحت عن هذه المعلومات قد زاد بصورة كبيرة في السنوات الخمس الأخيرة .

(١٢) دراسة شحاته السيد (٢٠٠٨)

استهدفت الدراسة أستكشاف مدى توافر المتطلبات المهنية لمراجعة مدى التزام الشركات المقيدة بالبورصة المصرية بقواعد الحوكمة ، وتوصل الباحث انه لم تتناول الإصدارات المهنية خدمة مراجعة إفصاحات الادارة عن مدى التزامها الحوكمي مباشرة وإنما تناولتها في خلال خدمات التصديق والتوكيد المهني ، وجاءت ردود عينة الدراسة من مراقبي الحسابات لتؤكد صحة معظم متطلبات التكليف بهذه الخدمة وإدائها والتقرير عن أعمالها. وأكدت الدراسة أن الأصدارات المهنية الخاصة بخدمات التصديق والتوكيد المهني لم تقدم نماذج محددة لتقرير الإدارة عن مدى التزامها الحوكمي وكذلك لتقرير مراجعة افصاحات الادارة التي يتضمنها تقريرها وقد قامت هذه الدراسة بتقديم نموذج مقترح لتقرير الادارة في هذا الشأن وأخر لتقرير مراقب الحسابات عن مراجعة تقرير الادارة عن مدى ألتزامها بقواعد الحوكمة.

١٣. الدراسة الميدانية

١٣-١. عينة الدراسة

تم توزيع عدد ١٥٠ إستمارة إستقصاء على عينة من الشركات المصرية. ولقد تم تجميع عدد ٧١ قائمة إستقصاء صالحة للتحليل والتي تمثل ٤٧,٣% من إجمالي عدد استمارات الإستقصاء التي تم توزيعها على مفردات العينة. ولقد روعي في إختيار عينة البحث أن تكون عينة غير متحيزة

Unbiased وأن تكون ممثلة Representative للمجتمع الذى سحبت منه. حيث تم إختيار عينة عشوائية من الشركات المصرية من مختلف أنواع النشاطات والقطاعات المختلفة فى مصر (جدول ١). فلفد شملت عينة البحث ٢٠ شركة صناعية (تمثل ٢٨,٢% من إجمالى الردود) و١٦ بنكاً (٢٢,٥% من إجمالى الردود)، كما شملت عينة البحث ١١ شركة تجارية (تمثل ١٥,٥% من إجمالى الردود) كما شملت العينة خمسة شركات مقاولات (تمثل ٧% من إجمالى الردود) وشملت عينة البحث أيضاً ستة شركات أوراق مالية (تمثل ٨,٥% من إجمالى الردود). وتجدر الإشارة إلى أن هناك ٧ شركات أخرى (٩,٨% من إجمالى الردود) من الشركات التى شاركت فى الإستقصاء تنتمى إلى الفنادق، شركات الدعاية والإعلان؛ مكاتب المحاسبة وغيرها (جدول ١).

(جدول ١: عينة البحث)

عينة البحث حسب طبيعة الشركة		
نوع الشركة	عدد	%
شركات صناعية	٢٠	٢٨,٢
شركات تجارية	١١	١٥,٥
بنوك	١٦	٢٢,٥
شركات أوراق مالية	٦	٨,٥
شركات مقاولات	٥	٧
شركات خدمات	٦	٨,٥
أخرى	٧	٩,٨
المجموع	٧١	%١٠٠

عينة البحث حسب الوظيفة ونوع نشاط الشركة

الوظيفة	محاسب مالى	مراجع داخلى	محاسب تكاليف	مراقب عام	مراجع نظم المعلومات الالكترونية	رئيس قسم	مدير عام	مسئول الالتزام بقواعد الحوكمة	نوع النشاط
	١٠	١	١	١	٤	٤	١	١	شركة صناعية

شركة تجارية	٨	١	-	-	٣	٣	١	-
بنوك	٨	-	-	١	٢	٢	١	٢
شركات أوراق مالية	١	١	-	١	٣	٢	-	٢
شركة مقاولات	١	-	-	-	-	-	-	١
شركة خدمات	١	-	-	-	-	-	-	-
أخرى	١	-	-	-	١	-	-	-
إجمالي	٣٠	٣	١	٣	١٢	١٣	٣	٦
النسبة	%٤٢,٣	%٤,٢	%١,٤	%٤,٢	%١٦,٩	%١٨,٣	%٤,٢	%٨,٥

وتجدر الإشارة إلى أن ٣٠ من المشاركين في الإستقصاء (٤٢,٣% من إجمالي الردود) كانوا يعملون محاسبين ماليين عشرة منهم في الشركات الصناعية فقط، ثمانية في الشركات التجارية وثمانية في البنوك، و١٣ رئيس قسم (١٨,٣% من إجمالي الردود) وأن ١٢ آخرين كمراجعين لنظم المعلومات الإلكترونية (١٦,٩% من إجمالي الردود) و ٣ من المشاركين في الإستقصاء (٤,٢% من إجمالي الردود) كانوا ينتمون إلى فئة المدير العام. بينما ٣ من المشاركين (٤,٢% من إجمالي الردود) كانوا يعملون كمراجعين داخليين، واحد من المشاركين (١,٤% من إجمالي الردود) كمحاسب تكاليف. هذا بالإضافة إلى أن ٣ من المشاركين كانوا يعملون كمراقب عام (٤,٢% من إجمالي الردود). ٦ من مسؤولي مدي الألتزام بقواعد الحوكمة في الشركات (٨,٥% من إجمالي الردود)، ومن ثم فإنه يمكن القول بأن عينه البحث تعد عينة ممثلة للهيكال الوظيفى فى الشركات المصرية. وسوف يتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة فى الأقسام التالية.

١٣-٢. نتائج الدراسة الميدانية The Research Results

١. الحقوق العامة للمساهمين

فى محاولة للتعرف على آراء المشاركين فى الإستقصاء فيما يختص بمدى ممارسة المساهمون لجميع حقوقهم المتصلة بالأسهم، فقد تم سؤالهم عن مدى موافقتهم فيما يتعلق بممارسة المساهمين لتلك الحقوق فى الشركات التى يعملون بها. ولقد اشارت نتائج الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من الشركات المصرية التى شاركت فى الإستقصاء (٩٧,٢%) يرون ان المساهمين يمارسون حقوقهم المتعلقة بالحصول على نصيبهم من الأرباح التى يتقرر توزيعها، وكذلك حقهم فى الحصول على نصيبهم من موجودات الشركة عند التصفية (٩٠,١%)، كما يمارسون حقوقهم فيما يتعلق بحضور جمعيات المساهمين والأشتراك فى مداولاتها والتصويت على قراراتها (٨٣,١%). كما أسفرت نتائج الدراسة عن أن الغالبية العظمى من المشاركين فى الإستقصاء يؤكدون ممارسة

المساهمون لحقهم فى مراقبة أعمال مجلس الإدارة (١، ٩٠%)، وحقوقهم فيما يختص بالاستفسار وطلب المعلومات (٥، ٩١%) بما لا يضر بمصالح الشركة ولا يتعارض مع نظام السوق المالية (جدول ٢).

ولقد أظهرت نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) ونتائج إختبارات تحليل التباين (جدول ٤) وجود فروق جوهرية بين الشركات المختلفة فيما يتعلق بممارسة المساهمون لحقهم فى الحصول على نصيبهم من موجودات الشركة فى حالات التصفية، وكذلك ممارسة المساهمون لحقهم فى مراقبة أعمال مجالس الإدارات ورفع دعوى المسؤولية القانونية ضد أعضاء مجالس الإدارات فى الشركات المصرية عند درجة معنوية $P = 0.05$. وتجدد الإشارة أن نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) لم تظهر فروق جوهرية بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بممارسة المساهمون لحقهم العامة المتعلقة بالأسهم، بينما أظهرت نتائج إختبارات تحليل التباين (جدول ٤) وجود فروق جوهرية بين بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بحضور اجتماعات الجمعيات العمومية والاشتراك فى مداولاتها والتصويت على قراراتها عند درجة معنوية $P = 0.05$.

٢. تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات

فما يتعلق بمدى تسهيل الشركة للمساهمين بممارسة حقوقهم وحصولهم على المعلومات التى يطلبونها، تشير نتائج الدراسة إلى أن ٩٣% من المشاركين فى الإستقصاء يؤكدون أن النظام الأساسى للشركة ولوائحها الداخلية تتضمن الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية. وأن الشركات التى يعملون بها توفر جميع المعلومات التى تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم وأن هذه المعلومات تتصف بالدقة والكفاية (٣، ٨٧%)، وأنه يتم تحديثها بطريقة منتظمة وفى المواعيد المحددة (١، ٩٠%)، وان الإدارة تستخدم أكثر الطرق فاعلية فى التواصل مع المساهمين (٧، ٨١%)، وأنه لا يتم التمييز بين المساهمين (٢، ٨٠%) فيما يتعلق بتوفير تلك المعلومات (جدول ٢).

ولقد أسفرت نتائج إختبارات كلاً من كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وتحليل التباين (جدول ٤) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات المصرية طبقاً لطبيعة نشاطها فيما يتعلق بمدى تسهيل ممارسة المساهمون لحقوقهم وحصولهم على المعلومات عند درجة معنوية $P = 0.05$. كما تشير نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) أيضاً إلى عدم وجود أى فروق جوهرية بين الوظائف المختلفة فيما يختص بتسهيل ممارسة المساهمون لحقوقهم وحصولهم على المعلومات عند درجة معنوية $P = 0.05$. بينما أظهرت نتائج إختبارات تحليل التباين (جدول ٤) وجود فروق جوهرية بين أراء الوظائف المختلفة فى الشركات المصرية (عند درجة معنوية $P = 0.05$) فيما يتعلق بتوفر

جميع المعلومات اللازمة التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم وأن هذه المعلومات تتصف بالدقة والكفاية، وكذلك إستخدام الإدارة لأكثر الطرق فاعلية في التواصل مع المساهمين (جدول ٣).

٣. حقوق المساهمين المتعلقة بإجتماع الجمعية العامة

تشير النتائج الإحصائية للدراسة (جدول ٢) إلى أن ٨٤,٥% من الشركات المصرية التي شاركت في الإستقصاء يؤكدون على إنعقاد الجمعية العامة لشركاتهم مرة على الأقل في السنة ، وأن إنعقاد الجمعية العامة يتم بدعوة من مجلس الإدارة أو بناء على طلب مراقب الحسابات أو عدد من المساهمين التي تمثل ملكيتهم ١٠% على الأقل من رأس المال (٨٠,٢%). وأنه يتم الإعلان عن موعد الجمعية العامة قبل الموعد المحدد بـ ١٥ يوم على الأقل (٨٣,١%)، حيث يتم نشر الدعوة في موقع البورصة وموقع الشركة الإلكتروني وصحيفتين واسعتين الإنتشار في مصر (٩٠,١%).

كما تشير نتائج الدراسة إلي أن معظم المشاركين في الدراسة ٨٦% يرون أن شركاتهم تتيح فرصاً متساوية لجميع المساهمين للمشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات (جدول ٢)، وأنه يتم إختيار المكان والتوقيت للملاءمين للإجتماع بما يسمح بمشاركة أكبر عدد من المساهمين (٩٣%)، وأنه يتم إعداد جداول أعمال الإجتماعات بحيث تأخذ في الاعتبار الموضوعات الهامة التي يرغب المساهمين في مناقشتها (٩٠,١%). وتؤكد نتائج الدراسة (جدول ٢) علي ممارسة المساهمين لحقهم في مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال (٩١,٣%)، حيث يقوم مجلس الإدارة أو مراقب الحسابات بالإجابة على الأسئلة التي يطرحها المساهمون (٨١,٧%)، وأنه يتم توفير المعلومات عن الموضوعات المطروحة (٩٠,١%) وان المساهمين يمكنهم الاطلاع على محاضر إجتماعات الجمعية العامة (٨٣,١%) والحصول على المعلومات التي يريدها، وأنه يتم إعلام السوق بنتائج الجمعية العامة فور إنتهائها (٩٠,١%).

وتشير نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) إلى عدم وجود أى فروق جوهرية بين الشركات المختلفة فيما يختص بممارسة حقوق المساهمين المتعلقة بإجتماع الجمعية العامة إلا فيما يتعلق بإتاحة فرصاً متساوية لجميع المساهمين للمشاركة الفعالة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة، وقيام مجلس الإدارة أو مراقب الحسابات بالإجابة على جميع أسئلة المساهمين عند درجة معنوية $P = 0.05$. بينما أظهرت نتائج إختبارات تحليل التباين (جدول ٤) فروقاً جوهرية بين الشركات المصرية فيما يتعلق بقيام مجلس الإدارة أو مراقب الحسابات بالإجابة على أسئلة المساهمين بدرجة معنوية $P = 0.05$. وتجدر الإشارة الي أن نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وتحليل التباين (جدول ٤) قد أظهرت فروقاً جوهرية بين الوظائف المختلفة في الشركات المصرية فيما يتعلق بإعداد جداول أعمال الإجتماعات بحيث تأخذ في الإعتبار الموضوعات الهامة التي يرغب

المساهمين فى مناقشتها، وكذلك إمكانية إطلاع المساهمين على محاضر إجتماعات الجمعية العامة عند درجة معنوية $P = 0.05$.

٤. حق المساهمين فى التصويت

تشير نتائج الدراسة إلى أن ٧٦% فقط من المشاركين فى الإستقصاء يعتقدون أن هناك سهولة فى ممارسة المساهمون لحقهم فى التصويت (جدول ١)، و٧٤,٦% منهم يرون أنه يتم إتباع أسلوب التصويت التراكمى عند التصويت لإختيار أعضاء مجلس الادارة فى الجمعية العامة، بينما يؤكد ٧٣,٢% فقط من المشاركين فى الإستقصاء أن المستثمرين من الأشخاص الإعتبارية - مثل صناديق الاستثمار - يفصحون عن سياساتهم فى التصويت وتصويتهم الفعلى على القرارات التى تتخذ فى الجمعية العمومية، وحق كل مساهم أن يوكل عنه كتابة مساهماً آخر فى حضور إجتماع الجمعية العامة على أن ينص النظام الأساسى للشركة على الشروط اللازمة لصحة هذا التوكيل (٨٠,٢%).

وطبقاً لنتائج كلاً من إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وإختبارات تحليل التباين (جدول ٤) لاتوجد فروقاً جوهرية بين الشركات المصرية المختلفة فيما يتعلق بممارسة المساهمون لحقهم فى التصويت عند درجة معنوية $P = 0.05$.

ولقد أظهرت نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) فروقاً جوهرية بين الوظائف المختلفة فى الشركات المصرية (عند درجة معنوية $P = 0.05$) فيما يتعلق بإتباع أسلوب التصويت التراكمى عند التصويت لإختيار أعضاء مجلس الادارة فى الجمعية العامة. بينما أسفرت النتائج الإحصائية لإختبارات تحليل التباين (جدول ٤) عن وجود إختلافات جوهرية بين الوظائف المختلفة فى الشركات المصرية فيما يتعلق بسهولة ممارسة المساهمون لحقهم فى التصويت، وإتباع أسلوب التصويت التراكمى عند التصويت لإختيار أعضاء مجلس الادارة فى الجمعية العامة، وكذلك إفصاح المستثمرون من الأشخاص الأعتبارية - مثل صناديق الاستثمار - عن سياساتهم فى التصويت وتصويتهم الفعلى فى التقارير المالية السنوية وذلك عند درجة معنوية $P = 0.05$.

٥. حقوق المساهمين فى أرباح الأسهم

أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية الشركات المصرية التى شاركت فى الإستقصاء (٨٥,٩%) تؤكد وجود سياسات واضحة بشأن توزيعات أرباح الأسهم، وأن للمساهمين حق الإطلاع على تلك السياسات (٨٧,٣%)، وأن تلك الأرباح تكون مستحقة للمساهمين فى نهاية تداول يوم إنعقاد الجمعية العامة للمساهمين (٨١,٧%).

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج إختبارات كلا من كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وتحليل التباين (جدول ٤) لم تسفر عن وجود فروق جوهرية بين الشركات المصرية طبقاً لطبيعة نشاطها فيما يتعلق بممارسة المساهمون لحقوقهم في الحصول علي أرباح الأسهم عند درجة معنوية $P = 0.05$. وعلى الرغم من أن نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) لم تظهر أى فروق جوهرية بين الوظائف المختلفة فى الشركات المصرية (عند درجة معنوية $P = 0.05$) فيما يختص بممارسة المساهمون لحقوقهم المتعلقة بأرباح الأسهم، فقد أظهرت نتائج إختبارات تحليل التباين (جدول ٤) إختلافات جوهرية بين الوظائف المختلفة فى الشركات المصرية فيما يختص بوجود سياسات واضحة بشأن توزيعات أرباح الأسهم، وأحقية المساهمين فى الإطلاع على تلك السياسات، وتوقيت أحقية أو إستحقاق تلك الأرباح بالنسبة للمساهمين عند درجة معنوية $P = 0.05$.

٦ . الإفصاح والشفافية

لقد أسفرت نتائج الدراسة أن مايزيد عن ٨٧% من الشركات المصرية التى شاركت فى الإستقصاء لديها سياسات مكتوبة وواضحة للإفصاح وإجراءاته وأنظمتة الإشرافية، وأن تقارير مجلس الإدارة المرفقة بالقوائم المالية السنوية للشركات تتضمن مدى إلتزام الشركات بالإفصاح عن ما تم تطبيقه من أحكام قواعد حوكمة الشركات المصرية وما لم يتم تطبيقه (جدول ٢)، كما يتضمن التقرير أسماء الشركات التى يكون عضو مجلس الإدارة عضواً فى مجالس إدارتها. بينما يؤكد ٨٣,١% من المشاركين فى الإستقصاء أن تلك التقارير تتضمن تكوين مجالس الإدارات وتصنيف كل عضو بها الى: عضو تنفيذى أو عضو غير تنفيذى أو عضو مستقل، وأن هناك وصف واضح لإختصاصات لجان مجالس الإدارات الرئيسية ومهامها مثل لجنة المراجعة (٩٠,٨٥%)، وأن تلك التقارير تتضمن تفصيل للمكافآت والتعويضات المدفوعة لكل من الأتى كل على حدة: أعضاء مجلس الإدارة، خمسة من كبار التنفيذيين (٩٠,٧٨%)، وكذلك أى عقوبات على الشركة من هيئة سوق المال أو أى جهة إشرافية أو رقابية أخرى (٩٠,٨٥%)، وتشير تلك النتائج الى أن هناك اتفاق عام بين غالبية المشاركين فى أن هناك ضرورة فى الإفصاح عن مدى الإلتزام بما تم تطبيقه من قواعد الحوكمة وما لم يتم تطبيقه بنسبة ٨٧%، وأن هناك ضرورة للإفصاح عن أى عقوبات وقعت على الشركة من هيئة سوق المال أو أى جهة إشرافية أو رقابية أخرى بنسبة ٨٦%. وهذا ما يشير إلي مدى استئثار أصحاب الوظائف المختلفة بتلك الشركات بمدى أهمية تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة فى الشركات المصرية .

وطبقاً لنتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وتحليل التباين (جدول ٤) فإنه لا توجد فروق جوهرية بين الشركات المصرية فيما يختص بتطبيق متطلبات لائحة حوكمة الشركات المتعلقة بالإفصاح والشفافية (عند مستوى معنوية $P = 0.05$) إلا فيما يتعلق بوجود سياسات مكتوبة وواضحة

للإفصاح وإجراءاته وأنظمته الإشرافية، وأن تقارير مجلس الإدارة التي تفرق بالقوائم المالية السنوية للشركات تتضمن مدى الالتزام الشركات بالإفصاح عن ما تم تطبيقه من أحكام لائحة حوكمة الشركات المصرية وما لم يتم تطبيقه.

بينما أظهرت نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) فروقاً جوهرية بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بتطبيق متطلبات لائحة حوكمة الشركات المتعلقة بالإفصاح والشفافية، والإفصاح عن تكوين مجالس الإدارات وتصنيف كل عضو فيها إلي عضو تنفيذي أو عضو غير تنفيذي أو عضو مستقل بالشركات المصرية عند درجة معنوية $P = 0.05$.

٧. مسؤوليات مجلس الإدارة

فيما يتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة فلقد أشارت النتائج الإحصائية للدراسة (جدول ٢) إلى أن معظم المشاركين في الإستقصاء (٨٣,١%) يرون أن لدى مجالس الإدارات جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارة الشركات في بيئة الأعمال المصرية، وأن النظام الأساسى لتلك الشركات يحدد مسؤوليات مجالس الإدارات (٨٧,٣%)، وأن مجالس الإدارات فى الشركات المصرية تؤدي مهامها وتضطلع بمسؤولياتها بجدية واهتمام مهني (٨٨,٨%). كما أن الغالبية العظمى من المشاركين فى الإستقصاء (٩٠,١%) يرون أن مجالس الإدارات بتلك الشركات تحدد الصلاحيات التي يتم تفويضها للإدارات التنفيذية، وأن أعضاء مجالس الإدارات يلتزمون فى تصرفاتهم وإتخاذ قراراتهم بما يحقق مصلحة الشركات التي يعملون بها (٨٥,٩%)، وأن تلك الشركات توفر معلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء مجالس الإدارات (٩٢,٩%)، بينما يؤكد (٧٣,٣%) من المشاركين فى الإستقصاء بأنه لا يجوز لمجالس إدارات تلك الشركات التعامل علي أي أصل من أصول الشركة إذا تجاوزت نسبتها ٢٠% من إجمالي الأصول الا بعد موافقة الجمعية العامة (جدول ٢).

وتشير نتائج الإختبارات الإحصائية لكل من كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وتحليل التباين (جدول ٤) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات المصرية طبقاً لطبيعة نشاطها فيما يتعلق بتطبيق مهام ومسؤوليات مجالس إدارتها بدرجة معنوية $P = 0.05$. غير أن نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) قد اظهرت فروقاً جوهرية بين الوظائف المختلفة (بدرجة معنوية $P = 0.05$) فيما يتعلق بتوافر الصلاحيات والسلطات المخولة لمجالس الإدارات واللائمة لإدارة الشركات فى بيئة الأعمال المصرية، بينما أظهرت نتائج إختبارات تحليل التباين (جدول ٤) إختلافات جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة بالشركات المصرية فيما يختص بمدى توفير الشركات لمعلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء مجالس الإدارات عند درجة معنوية $P = 0.05$.

٨. تكوين مجلس الإدارة

فيما يختص بتكوين مجالس الإدارات في الشركات المصرية، تشير نتائج الدراسة أن (٨٤,٥%) من المشاركين في الاستقصاء يؤكدون أن عدد أعضاء مجلس الإدارة لا يقل عن ثلاثة أعضاء (جدول ٢)، وأن مدة تعيينهم لا تتجاوز الثلاث سنوات (٧٣,٣%)، وأن أغلبية أعضاء مجالس الإدارات من الأعضاء غير التنفيذيين (٨٠,٣%). وتجدر الإشارة إلى أن (٨٣,١%) من المشاركين في الاستقصاء يؤكدون على أنه يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأى منصب تنفيذي آخر بالشركات المصرية، وأن عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين لا يقل عن عضوين أو ثلث أعضاء المجلس أيها أكثر بالشركات التي يعملون بها. ولقد أسفرت نتائج الدراسة أن ما يزيد عن (٨٠%) من الشركات المشاركة في الاستقصاء يرون أن النظام الأساسي يبين كيفية انتهاء عضوية المجلس، وأنه يتم إخطار الهيئة في حالة إنهاء عضوية أحد أعضاء مجلس الإدارة مع ذكر سبب إنهاء العضوية. وتشير النتائج الإحصائية إلى أن ٧٩% تقريباً من المشاركين في الاستقصاء يؤيدون الا يشغل عضو مجلس الإدارة عضوية مجلس إدارة أكثر من خمسة شركات، وأنه لا يجوز للشخص ذي الصلة الإعتبارية التصويت علي إختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة (جدول ٢).

ولقد أسفرت نتائج الإختبارات الإحصائية لكل من كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وتحليل التباين (جدول ٤) عن وجود فروق جوهرية بين الشركات المصرية طبقاً لطبيعة نشاطها فيما يتعلق بحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأى منصب تنفيذي آخر بالشركات المصرية عند درجة معنوية $P = 0.05$. وتجدر الإشارة إلى أن نتائج إختبارات كل من كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وتحليل التباين (جدول ٤) لم تظهر فروقاً جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة (عند درجة معنوية $P = 0.05$) فيما يختص بتكوين مجالس الإدارات في الشركات المصرية.

٩. لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها

تشير نتائج الدراسة أن نسبة عالية من المشاركين في الاستقصاء (٨٨,٧%) يرون أنه يوجد عدد مناسب من اللجان بالقدر الذي يمكن مجالس الإدارات من تأدية مهامهم بشكل فعال في الشركات المصرية، وأن تشكيل اللجان التابعة لمجالس الإدارات يتم وفق إجراءات عامة (٨٤,٥%)، حيث يتم تحديد مهام كل لجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها (٩٠,١%). بينما يعتقد ٧٣,٢% فقط من المشاركين في الاستقصاء أن هناك عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والذي ينتج عنه الحد من حالات تعارض المصالح بتلك اللجان (جدول ٢).

وتشير نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وإختبارات تحليل التباين (جدول ٤) إلى وجود فروق جوهرية بين الشركات المصرية فيما يختص بوجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في اللجان والذي ينتج عنه الحد من حالات تعارض المصالح بتلك اللجان عند درجة

معنوية $P = 0.05$. بينما تشير نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وإختبارات تحليل التباين (جدول ٤) إلى عدم وجود فروق جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة بالشركات المصرية فيما يختص بلجان مجالس الإدارات واستقلاليتها بدرجة معنوية $P = 0.05$.

١٠. لجان المراجعة

تشير نتائج الدراسة أن نسبة عالية جداً من المشاركين فى الإستقصاء (٩٥,٨%) قد أشاروا إلى أن تحديد قواعد إختيار أعضاء لجان المراجعة ومدة عضويتهم وتحديد أسلوب عمل تلك اللجان يعد مسؤولية الجمعية العامة للمساهمين (جدول ٢)، وأن تشكيل لجان المراجعة يكون عادة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين (٨٧,٣%)، وأن عدد أعضاء لجنة المراجعة لا يقل عن ثلاثة أعضاء فى جميع الأحوال (٩٠,٢%). ولقد أشارت نتائج الدراسة (جدول ٢) إلى أن هناك إتفاق كبير جداً بين المشاركين فى الإستقصاء على أن مهمات لجان المراجعة ومسؤولياتها تشمل ما يلي: الأشراف على إدارة المراجعة الداخلية فى الشركة والتحقق من مدى فاعليتها (٩٣%)؛ دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه (٩٢,٩%)؛ دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية (٨٨,٧%)؛ التوصية لمجلس الإدارة بتعيين مراقب الحسابات وعزله وتحديد أتعابه (٨٠,٢%)؛ متابعة أعمال مراقب الحسابات (٨٤,٥%)؛ دراسة خطة المراجعة مع مراقب الحسابات (٩٤,٤%)؛ دراسة ملاحظات مراقب الحسابات على القوائم المالية (٩٤,٤%)؛ دراسة القوائم المالية الفترية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة (٩٤,٤%)؛ دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة فى شأنها (٩٤,٣%).

ولقد أظهرت نتائج الإختبارات الإحصائية لكل من كارسوكال - ولاس (جدول ٣) فروقاً جوهرية بين الشركات المصرية فيما يختص بتحديد قواعد إختيار أعضاء لجان المراجعة ومدة عضويتهم وتجديد أسلوب عمل تلك اللجان، بينما لم تسفر النتائج الإحصائية لإختبارات كارسوكال - ولاس عن وجود أى إختلافات جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة بدرجة معنوية $P = 0.05$.

وأسفرت النتائج الإحصائية لإختبارات تحليل التباين (جدول ٤) عن عدم وجود أى فروق جوهرية بين الشركات المصرية بتكوين لجان مراجعة فى الشركات المصرية حيث لا يقل عدد أعضاء لجنة المراجعة عن ثلاثة أعضاء، وأن الجمعية العامة تقوم تحديد قواعد إختيار أعضاء لجان المراجعة ومدة عضويتهم وتجديد أسلوب عمل تلك اللجان، وأن دراسة السياسات المحاسبية المتبعة يعد من مهمات لجان المراجعة ومسؤولياتها الرئيسية. ولم تظهر نتائج إختبارات تحليل التباين (جدول ٤) أى إختلافات جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة فيما يتعلق بتكوين ومهام لجان المراجعة عند درجة معنوية $P = 0.05$.

١١. مراقب الحسابات

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة غالبية المشاركين في الإستقصاء قد عبروا عن رأيهم بأن يعين مراقب الحسابات في الاجتماع السنوي للجمعية العامة بناء علي توصية من لجنة المراجعة (٨٨,٨%)، وأن مراقب الحسابات يعمل مستقلا عن الشركة ويلتزم بمعايير المحاسبة والمراجعة المصرية (٨٥,٩%)، ولا تزيد مدة تعيينه عن ٦ سنوات في شركات الأوراق المالية و٥ سنوات في البنوك ولا يجوز التعاقد مع نفس المراقب قبل ٣ سنوات ولا يوجد الزام في ذلك للشركات الأخرى (٨٧,٣%)، وان يسلم نسخة من تقريره عن التقرير الذي تعده الشركة عن مدي التزامها بقواعد الحوكمة الي الهيئة العامة للرقابة المالية قبل ٣ أيام من انعقاد الجمعية العامة السنوية (٨٦%).

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج إختبارات كلا من كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وتحليل التباين (جدول ٤) لم تسفر عن وجود فروق جوهرية بين الشركات المصرية فيما يتعلق بتعيين مراقب الحسابات عند درجة معنوية $P = 0.05$. وعلى الرغم من نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) لم تظهر أى إختلافات جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة بالشركات المصرية فيما يتعلق بتعيين وأختصاصات مراقب الحسابات ، فقد أسفرت نتائج إختبارات تحليل التباين (جدول ٤) عن وجود إختلافات جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة فيما يتعلق بتعيين وأختصاصات مراقب الحسابات وإسلوب عمله عند درجة معنوية $P = 0.05$.

١٢. إجتماعات مجلس الإدارة وجدول الأعمال

أوضحت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من الشركات المشاركة في الإستقصاء (٩١,٥%) يعتقدون أن أعضاء مجالس الإدارات يخصصون أوقات كافية للإضطلاع بمسؤولياتهم والتخصير لتلك الاجتماعات (جدول ٢)، وأن مجالس الإدارات تعقد إجتماعاتها العادية بصفة منتظمة (٨٧,٣%)، وأن أمين سر مجلس الإدارة يقوم بتوثيق إجتماعاته وإعداد محاضر موثقة للمناقشات والمداولات (٩١,٥%)، وأنه هناك امكانية طلب الحصول علي رأي أستشاري خارجي في أي من أمور الشركة وعلي نفقة الشركة (٨٣,١%). ولقد أظهرت نتائج إختبارات كلا من كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وتحليل التباين (جدول ٤) عدم وجود فروق جوهرية بين الشركات المختلفة بالإضافة إلى عدم وجود أى فروق جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة بالشركات المصرية فيما يتعلق بإجتماعات مجالس الإدارات وجداول الأعمال عند درجة معنوية $P = 0.05$.

١٣. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعييناتهم

أوضحت نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة من المشاركين في الاستقصاء (٨٥,٩%) إتفقوا على أن النظام الأساسي للشركات المصرية يبين طريقة مكافآت أعضاء مجالس الإدارات وتعويضاتهم. في حين أظهرت نتائج إختبارات كلاً من كارسوكال - ولاس (جدول ٣) وتحليل التباين (جدول ٤) عدم وجود فروق جوهرية بين الشركات المختلفة بالإضافة إلى عدم وجود فروق جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة بالشركات المصرية فيما يتعلق بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعويضاتهم عند درجة معنوية $P = 0.05$.

١٤. تعارض المصالح في مجلس الإدارة

فيما يختص بالتحكم في تعارض المصالح بين المساهمين ومجالس الإدارات بالشركات المصرية، تشير نتائج الدراسة أن (٧٦%) من المشاركين في الإستقصاء يؤكدون أنه لايجوز لعضو مجلس الإدارة أن تكون له أى مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، وأنه يحظر علي أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والعاملين بالشركة التعامل على أسهم الشركة قبل الإعلان عن نتائج نشاطها أو قوائمها المالية أو عقب أى أحداث جوهرية تؤثر علي سعر السهم (٨٥,٩%)، وأنه لا يجوز لعضو مجلس الإدارة في الشركات المصرية أن يشترك في أى عمل من شأنه منافسة الشركة التي يعمل في مجلس إدارتها (٧٨,٩%)، بينما يؤكد ٦٧,٦% فقط من المشاركين في الإستقصاء بأنه يوجد برنامج تفصيلي لتوعية أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بأفضل الممارسات في مجال الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات (جدول ٢).

ولقد أظهرت نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) فروقاً جوهرية بين الشركات المصرية (عند درجة معنوية $P = 0.05$) فيما يتعلق بوجود برنامج تفصيلي لتوعية أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بأفضل الممارسات في مجال الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات ، بينما لم تظهر نتائج إختبارات تحليل التباين (جدول ٤) فروقاً جوهرية بين الشركات المختلفة فيما يتعلق بمتغيرات تعارض المصالح في مجالس الإدارات في بيئة الأعمال المصرية عند درجة معنوية $P = 0.05$

وعلى الرغم من أن نتائج إختبارات كارسوكال - ولاس (جدول ٣) لم تسفر عن وجود فروق جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة بالشركات المصرية فيما يتعلق بينود تعارض المصالح في مجالس الإدارات الواردة بقواعد حوكمة الشركات المصرية، فلقد أظهرت نتائج إختبارات تحليل التباين (جدول ٤) إختلافات جوهرية بين آراء الوظائف المختلفة بالشركات المصرية فيما يختص بعدم جواز أن تكون لعضو مجلس الإدارة أى مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة عند درجة معنوية $P = 0.05$.

(جدول ٢: التكرارات والنسب لقواعد ومتطلبات حوكمة الشركات المصرية)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
الحقوق العامة للمساهمين										
١. للمساهمين جميع الحقوق المتصلة بالسهم										
-	-	-	-	2.8	2	15.5	11	81.7	58	أ. الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي يقرر توزيعها
-	-	4.2	3	5.6	4	32.4	23	57.7	41	ب. الحق في الحصول على نصيب من موجودات الشركة عند التصفية
-	-	4.2	3	12.7	9	26.8	19	56.3	40	ج. حق حضور جمعيات المساهمين
-	-	5.6	4	11.3	8	33.8	24	49.3	35	د. الاشتراك في مداواتها والتصويت على قراراتها
1.4	1	5.6	4	12.7	9	38	27	42.3	30	هـ. حق التصرف في الأسهم
-	-	1.4	1	8.5	6	35.2	25	54.9	39	و. حق مراقبة أعمال مجلس الإدارة و رفع دعوى المسئولية على أعضاء المجلس
-	-	2.8	2	5.6	4	35.2	25	56.3	40	ي. حق الاستفسار و طلب معلومات بما لا يضر بمصالح الشركة ولا يتعارض مع نظام السوق المالية
تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات										
-	-	1.4	1	6.5	4	32.4	23	60.6	43	٢. يتضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية
٣. يتم توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين لممارسة حقوقهم وإن هذه المعلومات تتصف بالآتي :										
2.8	2	1.4	1	8.5	6	31	22	56.3	40	أ. المعلومات وافية ودقيقة
1.4	1	1.4	1	7	5	33.8	24	56.3	40	ب. المعلومات تقدم وتحديث بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحددة وتقرير مجلس الإدارة يقدم قبل ١٥ يوم على الأقل من تاريخ انعقاد الجمعية العمومية
-	-	5.6	4	12.7	9	33.8	24	47.9	34	ج. تستخدم أكثر الطرق فاعلية في التواصل مع المساهمين
2.8	2	7	5	9.9	7	40.8	29	39.4	28	د. لا يتم التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير المعلومات مع مراعاة حقوق الأقلية
حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة										
1.4	1	4.2	3	9.9	7	47.9	34	36.6	26	٤. تعقد الجمعية العامة مرة على الأقل كل سنة ويتم الإفصاح في التقرير السنوي للشركة عن عدد اجتماعات مجلس الإدارة التي تمت خلال السنة
2.8	2	7	5	9.9	7	40.8	29	39.4	28	٥. تتعدى الجمعية العامة بدعوة من مجلس الإدارة أو إذا طلب المحاسب القانوني أو عدد من المساهمين ذلك لا يقل عن ١٠% من المساهمين
4.2	3	2.8	2	9.9	7	32.4	23	50.7	36	٦. الإعلان عن موعد الجمعية العامة يتم قبل الموعد ١٥

لاوافق بشدة		لاوافق		محايد		وافق		وافق بشدة		قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
										يوم على الأقل ما لم يتطلب النظام الأساسي مدة أكبر
-	-	1.4	1	8.5	6	21.1	15	69	49	٧. يتم نشر الدعوة في موقع السوق وموقع الشركة الإلكتروني وصحيفتين واسعتين الانتشار في مصر
-	-	4.2	3	9.9	7	42.3	30	43.7	31	٨. تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات
-	-	-	-	7	5	31	22	62	44	٩. يتم اختيار المكان والتوقيت الملائمين للاجتماع بما يسمح بمشاركة أكبر عدد من المساهمين
-	-	-	-	9.9	7	36.6	26	53.5	38	١٠. يتم أعداد جدول أعمال الاجتماع مع الأخذ في الاعتبار الموضوعات التي يرغب المساهمين في مناقشتها
-	-	2.8	2	5.6	4	33.8	24	57.5	41	١١. للمساهمين حق مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال وإرسال الأسئلة للشركة قبل انعقاد الجمعية بثلاث أيام على الأقل
-	-	5.6	4	12.7	9	43.7	31	38	27	١٢. يقوم مجلس الإدارة أو المحاسب القانوني بالإجابة على أسئلة المساهمين
-	-	1.4	1	8.5	6	43.7	31	46.5	33	١٣. توافر المعلومات عن الموضوعات المطروحة
1.4	1	4.2	3	9.9	7	35.2	25	49.3	35	١٤. يمكن للمساهمين الاطلاع على محضر اجتماع الجمعية العامة
-	-	4.2	3	5.6	4	39.4	28	50.7	36	١٥. يتم اعلام السوق بنتائج الجمعية العامة فور انتهائها
										حق التصويت
1.4	1	5.6	4	16.9	12	35.2	25	40.8	29	١٦. هناك سهولة في ممارسة المساهم لحقه في التصويت
1.4	1	5.6	4	18.3	13	38	27	36.6	26	١٧. يتم اتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة ويجب أن ينص للنظام الأساسي للشركة على ذلك.
4.2	3	2.8	2	12.7	9	40.8	29	39.4	28	١٨. حق المساهم ان يوكل عنه. كتابة. مساهما آخر في حضور اجتماع الجمعية العامة وينص النظام الأساسي للشركة على شروط ذلك بما لا يخالف قانون الشركات المساهمة وقانون سوق المال.
-	-	1.4	1	25.4	18	40.8	29	32.4	23	١٩. المستثمرون من الأشخاص الاعتبارية مثل صناديق الاستثمار - يفصحون عن سياستهم في التصويت وتصويتهم الفعلي على القرارات التي تتخذ في الجمعية العمومية
										حقوق المساهمين في أرباح الأسهم
-	-	4.2	3	9.9	7	35.2	25	50.7	36	٢٠. هناك سياسة واضحة بشأن توزيع ارباح الأسهم
-	-	4.2	3	8.5	6	33.8	24	53.5	38	٢١. للمساهمين حق الاطلاع على هذه السياسة
1.4	1	2.8	2	14.1	10	33.8	24	47.9	34	٢٢. أحقية الحصول على الأرباح تكون في نهاية تداول يوم انعقاد الجمعية العامة
										الإفصاح والشفافية
1.4	1	5.6	4	5.6	4	38	27	49.3	35	١. سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية مكتوبة وواضحة
										٢. يجب ان يتضمن تقرير مجلس الادارة الذي يرفق

لا وافي بشدة		لا وافي		محايد		وافي		وافي بشدة		قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
										بالقوائم المالية السنوية للشركة مايلي :
-	-	1.4	1	11.3	8	35.2	25	52.1	37	أ. تلتزم الشركة بالانصاح عن ما تم تطبيقه من أحكام قواعد حوكمة الشركات المصرية وما لم يتم تطبيقه .
2.8	2	1.4	1	8.5	6	45.1	32	42.3	30	ب. أسماء الشركات التي يكون عضو مجلس الإدارة عضوا في مجالس ادارتها
1.4	1	4.2	3	11.3	8	36.6	26	46.5	33	ج. تكوين مجلس الإدارة يجب الا يقل عن ٣ أعضاء والاعلبية من غير التنفيذيين والمستقلين بما يسمح بتكوين لجان مجلس الإدارة
1.4	1	5.6	4	7	5	38	27	47.9	34	د. وصف أختصاصات لجان مجلس الإدارة الرئيسية ومهامها مثل لجنة المراجعة
4.2	3	4.2	3	12.7	9	31	22	47.9	34	هـ. تفصيل مكافآت وتعويزات المنفوعة لكل من الأتي كل على حدة : اعضاء مجلس الإدارة ، كبار التنفيذيين .
1.4	1	4.2	3	8.5	6	36.6	26	49.3	35	و. العقوبات على الشركة من الهيئة أو أي جهة إشرافية أو رقابية .
										مسؤوليات مجلس الإدارة
-	-	9.9	7	7	5	35.2	25	47.9	34	١. لدى مجلس الإدارة جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارة الشركة
-	-	2.8	2	9.9	7	29.6	21	57.7	41	٢. يحدد النظام الاساسي للشركة مسؤوليات مجلس الإدارة
-	-	5.6	4	5.6	4	26.8	19	62	44	٣. يؤدي مجلس الإدارة مهامه بمسؤولية وجدية واهتمام
-	-	1.4	1	8.5	6	38	27	52.1	37	٤. يحدد مجلس الإدارة الصلاحيات التي يفوضها للإدارة التنفيذية
2.8	2	2.8	2	8.5	6	31	22	54.9	39	٥. يلتزم عضو مجلس الإدارة بما يحق مصلحة الشركة عموما
1.4	1	4.2	3	1.4	1	36.6	26	56.3	40	٦. توفر الشركة معلومات واقعية عن شؤونها لجميع أعضاء مجلس الإدارة
-	-	8.5	6	18.3	13	29.6	21	43.7	31	٧. لايجوز لمجلس الإدارة التعامل على أي أصل من أصول الشركة اذا تجاوزت نسبتها ٢٠% من اجمالي الاصول الا بعد موافقة الجمعية العمومية .
										تكوين مجلس الإدارة
1.4	1	4.2	3	9.9	7	40.8	29	43.7	31	٨. عدد أعضاء مجلس الإدارة لا يقل عن ٣ أعضاء.
2.8	2	9.9	7	14.1	10	26.8	19	46.5	33	٩. أعضاء مجلس الإدارة مدة تعيينهم لا تتجاوز ثلاث سنوات
-	-	4.2	3	15.5	11	38	27	42.3	30	١٠. أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الاعضاء غير التنفيذيين
1.4	1	7	5	8.5	6	33.8	24	49.3	35	١١. يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وى منصب يوجد فيه تعارض مصالح بالشركة
1.4	1	2.8	2	2.7	9	39.4	28	43.7	31	١٢. لا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين أوثلث أعضاء المجلس ايها اكثر
1.4	1	5.6	4	12.7	9	29.6	21	50.7	36	١٣. يبين النظام الاساسي بالشركة كيفية انتهاء عضوية

قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات										
لاوافق بشدة		لاوافق		محايد		وافق		وافق بشدة		
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
المجلس										
-	-	1	1.4	12	16.9	23	32.4	35	49.3	١٤. تخطر الهيئة بأنتهاء عضوية أحد أعضاء مجلس الإدارة وسبب انتهاء العضوية
1	1.4	4	5.6	10	14.1	17	23.9	39	54.9	١٥. لايشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من ٥ شركات
-	-	3	4.2	12	16.9	22	31	34	47.9	١٦. لايجوز للشخص ذي الصفة الاعتبارية التصويت على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة
لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها										
-	-	2	2.8	6	8.5	28	39.4	35	49.3	١٧. يوجد عدد مناسب من اللجان والذي يمكن مجلس الإدارة من تأدية مهامه بشكل فعال
1	1.4	3	4.2	7	9.9	29	40.8	31	43.7	١٨. تشكل اللجان التابعة لمجلس الإدارة يتم وفق إجراءات عامة يتضمنها النظام الأساسي للشركة
1	1.4	2	2.8	4	5.6	29	40.8	35	49.3	١٩. يتم تحديد مهام كل لجنة ومدى عملها والصلاحيات الممنوحة لها من قبل مجلس الإدارة
1	1.4	2	2.8	16	22.5	28	39.4	24	33.8	٢٠. هناك عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة وجميع أعضاء اللجان من الاعضاء غير التنفيذيين ويفضل الاغلبية من المستقلين في اللجان .
لجنة المراجعة										
1	1.4	3	4.2	5	7	21	29.6	41	57.7	٢١. تشكل لجنة المراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين
-	-	3	4.2	4	5.6	22	31	42	59.2	٢٢. لا يقل عدد أعضاء لجنة المراجعة عن ثلاثة
-	-	-	-	3	4.2	30	42.3	38	53.5	٢٣. تحدد الجمعية العامة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة ومدى عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة
-	-	1	1.4	4	5.6	21	29.6	45	63.4	٢٤. تشمل مهام لجنة المراجعة ومسؤولياتها ما يلي أ. الاشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة والتحقق من مدى فاعليتها
1	1.4	1	1.4	3	4.2	26	36.6	40	56.3	ب. دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه
-	-	1	1.4	7	9.9	28	39.4	35	49.3	ج- دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية
1	1.4	3	4.2	10	14.1	17	23.9	40	56.3	د. التوصية لمجلس الإدارة بتعيين مراقب الحسابات وعزله وتحديد أتعابه
-	-	4	5.6	7	9.9	33	46.5	27	38	هـ. متابعة أعمال مراقب الحسابات
-	-	2	2.8	2	2.8	22	31	45	63.4	و. دراسة خطة المراجعة مع المحاسب القانوني
-	-	2	2.8	2	2.8	20	28.2	47	66.2	ز. دراسة ملاحظات المحاسب القانوني على القوائم المالية
-	-	1	1.4	3	4.2	20	28.2	47	66.2	ح. دراسة القوائم المالية القترية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة
-	-	1	1.4	3	4.2	29	40.8	38	53.5	ط. دراسة السوائم المحاسبية المتبقة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها

قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات										
أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
مراقب الحسابات										
-	-	1.4	1	9.9	7	46.5	33	42.3	30	٢٥- يعين في الاجتماع السنوي للجمعية العامة بناء على توصية لجنة المراجعة
1.4	1	2.8	2	9.9	7	45.1	32	40.8	29	٢٦- مراقب الحسابات مستقل عن الشركة ويلتزم بمعايير المحاسبة المصرية
-	-	4.2	3	8.5	6	47.9	34	39.4	28	٢٧- لا تزيد مدة تعينه عن ١ سنوات في شركات الأوراق المالية ، ٥ سنوات في البنوك ولايجوز العوده قبل ٣ سنوات ولايوجد الزام في ذلك للشركات الأخرى
1.4	1	2.8	2	9.9	7	43.7	31	42.3	30	٢٨- يسلم نسخه من تقريره عن التقرير الذي تعده الشركة عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة الي الهيئة العامة للرقابة المالية قبل ٣ أيام من انعقاد الجمعية العامة السنوية (وفي شركات الأوراق المالية قبل الانعقاد بـ ١٥ يوم)
اجتماعات مجلس الإدارة وجدول الأعمال										
-	-	-	-	8.5	6	33.8	24	57.7	41	٢٩. يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقت كاف للاضطلاع بمسؤولياتهم والتحضير لاجتماعات المجلس
-	-	-	-	12.7	9	40.8	29	46.5	33	٣٠. يعقد مجلس الإدارة اجتماعات عادية منتظمة
-	-	1.4	1	7	5	38	27	53.5	38	٣١. يقوم أمين سر مجلس الإدارة بتوثيق اجتماعاته وإعداد محاضر المناقشات والمداولات
-	-	2.8	2	14.1	10	31	22	52.1	37	٣٢. هناك امكانية طلب الحصول على رأى استشاري خارجي في أي من أمور الشركة.
مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعويضاتهم										
-	-	-	-	14.1	10	35.2	25	50.7	36	٣٣ يبين النظام الأساسي للشركة طريقة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعويضاتهم
تعارض المصالح في مجلس الإدارة										
4.2	3	2.8	2	16.9	12	19.7	14	56.3	40	٣٤. لايجوز لعضو مجلس الإدارة ان تكون له أي مصلحة (مباشرة أو غير مباشرة) في الاعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة
1.4	1	2.8	2	9.9	7	31	22	54.9	39	٣٥. يحظر على أعضاء مجلس الإدارة والمدبرين والعاملين التعامل على أسهم الشركة قبل الاعلان عن نتائج نشاطها أو قوائمها المالية وعقب أي أحداث جوهرية تؤثر على سعر السهم
-	-	7	5	14.1	10	18.3	13	60.6	43	٣٦. لا يجوز لعضو مجلس الإدارة ان يشترك في أي عمل من شأنه منافسة الشركة.
1.4	1	9.9	7	21.1	15	23.9	17	43.7	31	٣٧. هناك برنامج تفصيلي لتوعية أعضاء مجلس الإدارة و المدبرين التنفيذيين بأفضل الممارسات في مجال الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات .

(جدول ٣: الإختبارات الإحصائية لقواعد الحوكمة في الشركات المصرية)

قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات			
كارسوكال والاس طبقاً للتوظيفة داخل الشركة		كارسوكال والاس طبقاً لنوع نشاط الشركة	
Sig	قيمة	Sig	قيمة
الحقوق العامة للمساهمين			
١. للمساهمين جميع الحقوق المتصلة بالسهم			
.287	8.54	0.15	9.53
أ. الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي يقرر توزيعها			
.314	8.22	0.03	14.36
ب. الحق في الحصول على نصيب من موجودات الشركة عند التصفية			
.068	13.18	0.21	8.44
ج. حق حضور جمعيات المساهمين و الاشتراك في مداواتها و التصويت على قراراتها			
.509	6.26	0.16	9.24
د. حق التصرف في الأسهم في أي وقت عندما يريد المساهم			
.491	6.43	.007	17.8
هـ. حق مراقبة أعمال مجلس الإدارة و رفع دعوى المسئولية على أعضاء المجلس			
.76	4.19	.77	3.3
و. حق الاستفسار و طلب معلومات بما لا يضر بمصالح الشركة ولا يتعارض مع نظام السوق المالية			
تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات			
.7	4.7	.91	2.09
٢ ٢. يتضمن النظام الأساسى للشركة ولوائحها الداخلية الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية			
٣ ٣. يتم توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين لممارسة حقوقهم وان هذه المعلومات تتصف بالآتي :			
.43	6.7	0.14	9.65
أ. المعلومات وافية ودقيقة			
.42	7.12	0.23	8.1
ب. المعلومات تقدم وتحدث بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحددة وتقرير مجلس الإدارة يقدم قبل ١٥ يوم على الأقل من تاريخ انعقاد الجمعية العمومية.			
.17	10.42	.45	5.73
ج. تستخدم أكثر الطرق فاعلية في التواصل مع المساهمين			
.93	2.44	0.51	5.3
د. لا يتم التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير المعلومات مع مراعاة الاقلية بشكل عادل			
حقوق المساهمين المتطلقة باجتماع الجمعية العامة			
.187	10.03	0.50	5.32
٤. تعقد الجمعية العامة مرة على الأقل كل سنة ويتم الافصاح في التقرير السنوى للشركة عن عدد اجتماعات مجلس الادارة			
.07	13.08	.078	11.34
٥. تتمتع الجمعية العامة بدعوة من مجلس الإدارة أو إذا طلب المحاسب القانوني اوعده من المساهمين لا يقل عن ١٠% من رأس المال على الأقل			
.184	10.08	.68	3.94
٦. الاعلان عن موعد الجمعية العامة يتم قبل الموعد ١٥ يوم على الأقل			
.55	5.93	.214	8.34
٧. يتم نشر الدعوة في موقع السوق وموقع الشركة الإلكتروني وصحيفتين واسعتين الانتشار في مصر			
.27	8.73	.054	12.4
٨. تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات			
.33	8.07	.398	6.33
٩. يتم اختيار المكان والتوقيت الملائمين للاجتماع بما يسمح بمشاركة أكبر عدد من المساهمين			
.052	13.98	.497	5.369
١٠. يتم أعداد جدول أعمال الاجتماع مع الأخذ في الاعتبار الموضوعات التي يرغب المساهمين في مناقشتها			
.25	9.07	.936	1.82
١١. للمساهمين حق مناقشة الموضوعات في جدول أعمال الجمعية العامة و إرسال			

قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات				
كارسوكال والاس طبقاً للتوظيفة داخل الشركة		كارسوكال والاس طبقاً لنوع نشاط الشركة		
Sig	قيمة	Sig	قيمة	
.20	9.8	.917	2.031	٦. توفر الشركة معلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء مجلس الإدارة
.172	10.3	.153	9.4	٧. لايجوز لمجلس الإدارة التعامل على أى أصل من اصول الشركة اذا تجاوزت نسبتها ٢٠% من اجمالي الاصول الا بعد موافقة الجمعية العمومية.
				تكوين مجلس الإدارة
.785	3.95	.79	3.14	٨. عدد أعضاء مجلس الإدارة لا يقل عن ٣ أعضاء
.098	12.07	.196	8.62	٩. أعضاء مجلس الإدارة مدة تعيينهم لا تتجاوز ثلاث سنوات ويجوز تجديد التعاقد لمدة أو مدد أخرى
.438	6.92	.47	5.62	١٠. أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الاعضاء غير التنفيذيين
.293	8.47	.015	15.84	١١. يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وى منصب يوجد فيه تعارض مصالح بالشركة
.235	9.25	.622	4.41	١٢. لا يقل عدد اعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين أولت أعضاء المجلس ايها اكثر
.78	3.97	.115	10.232	١٣. يبين النظام الاساسى بالشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس
.358	7.72	.243	7.929	١٤. تخطر الهيئة بأنتهاء عضوية أحد أعضاء مجلس الإدارة ومبب انتهاء العضوية
.097	12.13	.395	6.26	١٥. لايشغل العضو عضوية مجلس ادارة أكثر من ٥ شركات
.176	10.22	.239	7.99	١٦. لايجوز للشخص ذي الصفة الاعتبارية التصويت على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة
				لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها
.74	4.38	.36	6.60	١٧. يوجد عدد مناسب من اللجان والذي يمكن مجلس الإدارة من تأدية مهامه بشكل فعال
.586	5.61	.716	3.71	١٨. تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة يتم وفق اجراءات عامة يتضمنها النظام الاساسى للشركة
.233	9.29	.986	.999	١٩. يتم تحديد مهام كل لجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها من قبل مجلس الإدارة
.389	7.39	.021	14.86	٢٠. هناك عدد كاف من اعضاء مجلس الإدارة وجميع أعضاء اللجان من الاعضاء من غير التنفيذيين ويفضل الأغلبية من المستقلين
				لجنة المراجعة
.42	7.11	.095	10.78	٢١. تشكيل لجنة المراجعة من غير اعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين
.495	6.39	.114	10.27	٢٢. لا يقل عدد اعضاء لجنة المراجعة عن ثلاثة
.138	11.009	.024	14.5	٢٣. تحدد الجمعية العامة قواعد اختيار اعضاء لجنة المراجعة ومدة عضويتهم واسلوب عمل اللجنة
.73	4.44	.85	2.68	٢٤. تشمل مهمات لجنة المراجعة أ. الاشراف على إدارة المراجعة الداخلية في الشركة ب. دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه ج. دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية د. التوصية لمجلس الإدارة بتعيين مراقب الحسابات وعزله وتحديد إتعابه

قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات				
كارسوكال والاس طبقاً للوظيفة داخل الشركة		كارسوكال والاس طبقاً لنوع نشاط الشركة		
Sig	قيمة	Sig	قيمة	
.44	6.9	.83	2.85	هـ. متابعة أعمال مراقب الحسابات
.19	10.13	.657	4.14	و.دراسة خطة المراجعة مع مراقب الحسابات
.36	7.72	.494	5.399	ز. دراسة ملاحظات مراقب الحسابات على القوائم المالية
.49	6.42	.678	3.99	ح. دراسة القوائم المالية الفترية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة
.095	12.18	.282	7.45	ط. دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.
				مراقب الحسابات
.295	8.45	.973	1.267	٢٥. يعين في الاجتماع السنوي للجمعية العامة بناء على توصية لجنة المراجعة
.35	7.82	.61	4.49	٢٦. مراقب الحسابات مستقلاً عن الشركة ويلتزم بمعايير المحاسبة المصرية
.22	9.56	.67	4.05	٢٧. لا تزيد مدة تعيينه عن ٦ سنوات في شركات الأوراق المالية و٥ سنوات في البنوك ولا يجوز العودة قبل ٣ سنوات ولا يوجد الزام للشركات الأخرى بذلك.
.876	3.096	.59	4.66	٢٨. يسلم نسخة من تقريره عن التقرير الذي تعده الشركة عن مدي التزامها بقواعد الحوكمة الى الهيئة العامة للرقابة المالية
				اجتماعات مجلس الإدارة وجدول الاعمال:
.92	2.71	.37	6.54	٢٩. يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقت كاف للاضطلاع بمسؤولياتهم
.38	7.47	.57	4.79	٣٠. يعقد مجلس الإدارة اجتماعات عادية منتظمة
.27	8.77	.813	2.97	٣١. يقوم أمين سر مجلس الإدارة بتوثيق اجتماعاته
.566	5.78	.87	2.53	٣٢. هناك امكانية طلب الحصول على رأي استشاري خارجي في أي من أمور الشركة
				مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعييناتهم
.498	6.36	.74	3.52	٣٣. يتم الافصاح عن نظام الشركة وطريقة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة
				تعارض المصالح في مجلس الإدارة
.072	13.004	.383	6.37	٣٤. لا يجوز لعضو مجلس الإدارة ان تكون له اى مصلحة (مباشرة او غير مباشرة) في الاعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة
.503	6.32	.74	3.57	٣٥. يحظر على اعضاء مجلس الإدارة والمديرين التعامل على اسم الشركة قبل الاعلان عن نتائج نشاط الشركة وقوائمها المالية او عند حدوث أية أحداث جوهرية تؤثر على سعر السهم
.39	7.43	.21	8.4	٣٦. لا يجوز لعضو مجلس الإدارة ان يشترك في اى عمل من شأنه منافسة الشركة
.194	9.9	.016	15.59	٣٧. هناك برنامج تفصيلي لتوعية أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين بأفضل الممارسات في مجال الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات

(جدول ٤: الإختبارات الإحصائية لتطبيق قواعد ومبادئ وسياسات لائحة حوكمة الشركات المصرية)

ANOVA طبقاً للوظيفة		ANOVA طبقاً لنوع نشاط الشركة		قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات
Sig	قيمة F	Sig	قيمة F	
				الحقوق العامة للمساهمين
				١. للمساهمين جميع الحقوق المتصلة بالسهم
.13	1.68	.16	1.6	أ. الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي يقرر توزيعها
.57	.82	0.0	4.9	ب. الحق في الحصول على نصيب من موجودات الشركة عند التصفية
.027	2.46	0.23	1.39	ج. حق حضور جمعيات المساهمين و الاشتراك في مداولاتها و التصويت على قراراتها
.23	1.39	.31	1.22	د. حق التصرف في الأسهم
.45	.98	.001	4.53	هـ. حق مراقبة أعمال مجلس الإدارة و رفع دعوى المسؤولية على أعضاء المجلس
.77	.58	.86	.42	و. حق الاستفسار و طلب معلومات بما لا يضر بمصالح الشركة ولا يتعارض مع نظام سوق المال ولوائح التنفيذية
				تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات
.69	.68	.95	.27	٢. يتضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية
				٣. يتم توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين لممارسة حقوقهم وان هذه المعلومات تتصف بالآتي :
.020	2.6	.058	2.16	أ. المعلومات وافية ودقيقة
.47	.96	.24	1.36	ب. المعلومات تقدم وتحدث بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحددة وتقرير مجلس الادارة يقدم قبل ١٥ يوم من انعقاد الجمعية
.033	2.37	.15	1.64	ج. تستخدم أكثر الطرق فاعلية في التواصل مع المساهمين
.96	.28	.62	.73	د. لا يتم التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير المعلومات مع مراعاة معاملة الاقلية بشكل عادل
				حقوق المساهمين المتوقعة باجتماع الجمعية العامة
.25	1.35	.42	1.02	٤. تعقد الجمعية العامة مرة على الأقل في السنة ويتم الاقصاص في التقرير السنوي للشركة عن عدد اجتماعات المجلس خلال السنة
.12	1.75	.08	1.99	٥. تعقد الجمعية العامة بدعوة من مجلس الإدارة أو اذا طلب المحاسب القانوني او عدد من المساهمين تمثل ملكيتهم ١٠% من رأس المال على الأقل
.34	1.15	.75	.57	٦. الأعلان عن موعد الجمعية العامة يتم قبل الموعد ١٥ يوم على الأقل ما لم يتطلب النظام الاساسي مدة أكبر
.60	.79	.12	1.79	٧. يتم نشر الدعوة في موقع السوق وموقع الشركة الإلكتروني وصحيفتين واسعتين الانتشار في مصر
.34	1.17	.104	1.85	٨. يتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات
.37	1.104	.55	.83	٩. يتم اختيار المكان والتوقيت الملائمين للاجتماع بما يسمح بمشاركة أكبر عدد من المساهمين

ANOVA طبقاً لتوظيف		ANOVA طبقاً لتنوع نشاط الشركة		قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات
Sig	قيمة F	Sig	قيمة F	
.058	2.09	.44	.99	١٠. يتم أعداد جدول أعمال الاجتماع مع الأخذ في الاعتبار الموضوعات التي يرغب المساهمين في مناقشتها
.34	1.16	.69	.65	١١. للمساهمين حق مناقشة الموضوعات في جدول أعمال الجمعية العامة وارمال الاسئلة للشركة قبل انعقاد الجمعية ٣ أيام على الاقل
.29	1.25	.003	3.72	١٢. يقوم مجلس الإدارة أو المحاسب القانوني بالإجابة على أسئلة المساهمين
.72	.64	.32	1.20	١٣. توافر المعلومات عن الموضوعات المطروحة
.046	2.2	.17	1.58	١٤. يمكن للمساهمين الاطلاع على محضر اجتماع الجمعية العامة
.55	.85	.44	.99	١٥. يتم اعلام السوق بنتائج الجمعية العامة فور انتهائها
				حق التصويت
.026	2.84	.14	1.67	١٦. هناك سهولة في ممارسة المساهم لحقه في التصويت
.001	4.13	.304	1.23	١٧. يتم اتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الادارة في الجمعية العامة ويجب ان ينص النظام الاساسي للشركة على ذلك.
.071	1.99	.18	1.53	١٨. حق المساهم ان يوكل عنه. كتابة. مساهما آخر في حضور اجتماع الجمعية العامة وينص النظام الاساسي للشركة على شروط ذلك بما لا يخالف قانون الشركات المساهمة وقانون سوق المال
.009	2.97	.29	1.26	١٩. المستثمرون من الأشخاص الاعتبارية -مثل صناديق الاستثمار - يفصحون عن سياستهم في التصويت وتصويتهم الفعلي على القرارات التي تتخذ في الجمعية العمومية .
				حقوق المساهمين في ارباح الأسهم
.005	3.27	.27	1.30	٢٠. هناك سياسة واضحة بشأن توزيع ارباح الأسهم
.055	2.11	.77	.56	٢١. للمساهمين حق الاطلاع على هذه السياسة
.030	2.40	.095	1.90	٢٢. أحقية الحصول على الأرباح تكون في نهاية تداول يوم انعقاد الجمعية العامة
				الإفصاح والشفافية
.0	4.94	.003	3.82	١. سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتة الإشرافية مكتوبة وواضحة
				٢. يجب ان يتضمن تقرير مجلس الادارة الذي يرفق بالقوائم المالية السنوية للشركة مايلي :
.64	.74	.092	1.92	أ. تلتزم الشركة بالإفصاح عن ما تم تطبيقه من أحكام لائحة حوكمة الشركات المصرية وما لم يتم تطبيقه .
.11	1.76	.026	2.59	ب. الإفصاح عن المعلومات غير المالية مثل تشكيل مجلس الادارة وهيكل الملكية بالشركة واسماء الشركات التي يكون عضو مجلس الادارة عضو في مجالس ادارتها
.001	4.3	.87	.413	ج. تكوين مجلس الادارة يجب الا يقل عن ٣ أعضاء وتكون الاغلبية من أعضاء مجلس الادارة من غير التنفيذيين والمستقلين
.019	2.64	.29	1.25	د. وصف أختصاصات لجان مجلس الادارة الرئيسية ومهامها مثل لجنة المراجعة
.17	1.55	.28	1.28	هـ. تفصيل مكافآت وتعويضات المدفوعة لكل من الأئى كل على حدة : اعضاء مجلس الادارة ٥٠ من كبار التنفيذيين .
.25	1.33	.85	.45	و. العقوبات على الشركة من الهيئة أو اى جهة اشرافية أو رقابية
				مسؤوليات مجلس الادارة

ANOVA طبقاً للتوظيفة		ANOVA طبقاً لنوع نشاط الشركة		قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات
Sig	قيمة F	Sig	قيمة F	
.021	2.59	.43	1.005	١. لدى مجلس الادارة جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لادارة الشركة
.49	.93	.99	.153	٢. يحدد النظام الاساسي للشركة مسؤوليات مجلس الادارة
.18	1.52	.87	.41	٣. يؤدي مجلس الادارة مهامه بمسؤولية وجدية وأهتمام مهني.
.55	.86	.42	1.015	٤. يحدد مجلس الادارة الصلاحيات التي يفوضها للادارة التنفيذية
.12	1.72	.25	1.36	٥. يلتزم عضو مجلس الادارة بما يحقق مصلحة الشركة عموماً
.00	6.62	.57	.81	٦. توفر الشركة معلومات واقعية عن شؤونها لجميع أعضاء مجلس الادارة
.15	1.63	.23	1.39	٧. لايجوز لمجلس الادارة التعامل علي أي أصل من أصول الشركة إذا تجاوزت نسبتها ٢٠% من اجمالي الاصول
				تكوين مجلس الادارة
.81	.53	.90	.36	٨. عدد أعضاء مجلس الادارة لايقبل عن ٣ أعضاء.
.15	1.62	.112	1.81	٩. أعضاء مجلس الادارة مدة تعيينهم لا تتجاوز ثلاث سنوات
.39	1.074	.48	.94	١٠. أغلبية أعضاء مجلس الادارة من الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين
.308	1.21	.005	3.47	١١. يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الادارة وإى منصب يوجد فيه تعارض مصالح بالشركة
.34	1.15	.78	.53	١٢. لايقبل عدد أعضاء مجلس الادارة المستقلين عن عضوين أوثلث أعضاء المجلس ايها اكثر
.63	.75	.15	1.63	١٣. يبين النظام الاساسي بالشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس
.52	.89	.37	1.102	١٤. تخطر الهيئة بأنتهاء عضوية أحد أعضاء مجلس الادارة وسبب انتهاء العضوية
.17	1.54	.49	.92	١٥. يتولي مجلس الادارة أنتخاب رئيس المجلس وتعيين العضو المنتدب
.086	1.89	.19	1.48	١٦. لايجوز للشخص ذي الصفة الاعتبارية التصويت علي اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الادارة
				لجان مجلس الادارة واستقلاليتها
.73	.63	.11	1.82	١٧. يوجد عدد مناسب من اللجان والذي يمكن مجلس الادارة من تادية مهماته بشكل فعال
.63	.75	.71	.63	١٨. تشكيل اللجان التابعة لمجلس الادارة يتم وفق اجراءات عامة يتضمنها النظام الاساسي للشركة
.41	1.05	.90	.37	١٩. يتم تحديد مهام كل لجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها من قبل مجلس الادارة
.43	1.02	.004	3.59	٢٠. هناك عدد كاف من أعضاء مجلس الادارة وجميع أعضاء اللجان من أعضاء التنفيذيين ويفضل الاغلبية من المستقلين
				لجنة المراجعة
.42	1.03	.16	1.60	٢١. تشكيل لجنة المراجعة من غير أعضاء مجلس الادارة التنفيذيين
.58	.82	.004	3.53	٢٢. لايقبل عدد أعضاء لجنة المراجعة عن ثلاثة
.20	1.46	.024	2.62	٢٣. تحدد الجمعية العامة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة ومدة عضويتهم واسلوب عمل اللجنة
				٢٤. تشمل مهمات لجنة المراجعة

ANOVA طبقاً للتوظيفة		ANOVA طبقاً لنوع نشاط الشركة		قواعد ومتطلبات حوكمة الشركات
Sig	Fقيمة	Sig	Fقيمة	
.78	.57	.95	.27	أ. الأشراف علي إدارة المراجعة الداخلية في الشركة
.68	.69	.93	.31	ب. دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه
.53	.88	.87	.41	ج.دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية
.87	.44	.57	.81	د.التوصية لمجلس الإدارة بتعيين مراقب الحسابات وعزله وتحديد إلتعابه
.87	.45	.79	.52	هـ. متابعة أعمال مراقب الحسابات
.90	.40	.53	.85	و.دراسة خطة للمراجعة مع مراقب الحسابات
.22	1.41	.41	1.036	ز. دراسة ملاحظات مراقب الحسابات علي القوائم المالية
.68	.68	.85	.44	ح. دراسة القوائم المالية الفترية والسنوية قبل عرضها علي مجلس الإدارة
.20	1.45	.052	2.22	ط.دراسة السياسات المحاسبية المتبعة
				مراقب الحسابات
.034	2.34	.85	.44	٢٥. يعين في الاجتماع السنوي للجمعية العامة بناء علي توصية لجنة المراجعة
.36	1.12	.72	.62	٢٦. مراقب الحسابات مستقلا عن الشركة ويلتزم بمعايير المحاسبة والمراجعة المصرية
.17	1.55	.70	.65	٢٧. لا تزيد مدة تعيينه عن ٦ سنوات في شركات الأوراق المالية و ٥ سنوات في البنوك ولا يجوز العودة قبل ٣ سنوات
.86	.46	.55	.84	٢٨. يسلم نسخة من تقريره عن تقرير الذي تعده الشركة عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات الي الهيئة العامة للرقابة المالية
				اجتماعات مجلس الادارة وجنود الاعمال :
.95	.30	.41	1.04	٢٩. يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقت كاف للاضطلاع بمسؤولياتهم
.59	.8	.55	.83	٣٠. يعقد مجلس الادارة اجتماعات عادية منتظمة
.56	.84	.33	1.19	٣١. يقوم أمين سر مجلس الإدارة بتوثيق اجتماعاته
.55	.85	.92	.34	٣٢. هناك امكانية الحصول علي رأي أستاذي خارجي في اي من امور الشركة
				مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعويضاتهم
.64	.74	.69	.65	٣٣.يتم الإفصاح عن نظام الشركة وطريقة مكافآت أعضاء مجلس الادارة
				تعارض المصالح في مجلس الادارة
.008	3.04	.212	1.44	٣٤. لا يجوز لعضو مجلس الادارة ان تكون له اي مصلحة (مباشرة او غير مباشرة) في الاعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة
.45	.99	.22	.62	٣٥. يحظر علي أعضاء مجلس الادارة والمديرين التعامل علي اسم الشركة قبل الاعلان عن نتائج اعمال الشركة أو عند حدوث اي احداث جوهرية تؤثر في سعر السهم
.35	1.14	.062	2.13	٣٦. لا يجوز لعضو مجلس الادارة ان يشارك في اي عمل من شأنه منافسة الشركة
.18	1.50	.010	3.12	٣٧. هناك برنامج تفصيلي لتوعية اعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين بأفضل الممارسات في مجال الرقابة وحوكمة الشركات

ويلاحظ من نتائج اختبارات كارسوكال والاس Krsukal-wallis، وتحليل التباين ANOVA علي التوالي طبقا لنوع نشاط الشركة أن بنود قواعد الحوكمة التي كانت محل اهتمام المشاركين في الاستقصاء والتي كانت معنوية عند مستوى معنوية $P = 0.05$ كانت في مجملها كالآتي :

الحقوق العامة للمساهمين:

- الحق في الحصول علي نصيب من موجودات الشركة عند التصفية (مستوى المعنوية ٠,٠٣,٠٠٠).

- حق مراقبة اعمال مجلس الادارة ورفع دعوى المسئولية علي اعضاء المجلس (مستوى المعنوية ٠,٠٠٧,٠٠٠).

حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العمومية :

- يقوم مجلس الادارة او المحاسب القانوني بالاجابة علي أسئلة المساهمين وتوفير المعلومات اللازمة (مستوى المعنوية ٠,٠٠٣,٠٠١).

الافصاح والشفافية:

-سياسات الأفصاح واجراءاته وأنظمته الاشرافية مكتوبة وواضحة (مستوى المعنوية ٠,٠٢٦,٠٠٣).

- أسماء الشركات التي يكون عضو مجلس الإدارة عضوا في مجالس إدارتها (مستوى المعنوية ٠,٠٣٦,٠٠٢).

تكوين مجلس الادارة

-يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الادارة وأي منصب يوجد فيه تعارض مع مصالح الشركة (مستوى المعنوية ٠,٠١٥,٠٠٥).

لجان مجلس الادارة وأستقلاليتها

-هناك عدد كاف من أعضاء مجلس غير التنفيذيين في اللجان للحد من حالات تعارض المصالح (مستوى المعنوية ٠,٠٢١,٠٠٤).

لجنة المراجعة:

- تحدد الجمعية العامة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة ومدة عضويتهم وأسلوب عمل اللجنة (مستوى المعنوية ٠,٠٢٤,٠٠٢).

تعارض المصالح في مجلس الادارة :

-هناك برنامج تفصيلي لتوعية أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بأفضل الممارسات في مجال الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات (مستوى المعنوية ٠,٠١٦,٠٠١).

ويلاحظ من نتائج اختبارات كار سوكال والاس، وتحليل التباين طبقا لنوع الوظيفة داخل الشركة أن بنود قواعد الحوكمة التي كانت محل اهتمام المشاركين في الاستقصاء والتي كانت معنوية عند مستوى معنوية $P = 0.05$ كانت في مجملها كالتالي:

حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع بالجمعية العمومية :

- يمكن للمساهمين الاطلاع علي محضر أجتماع الجمعية العمومية (مستوى المعنوية ٠,٠٣٤)

حق التصويت :

- يتم استخدام أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الادارة في الجمعية العمومية (مستوى المعنوية ٠,٠٣٧).

الافصاح والشفافية :

- تكوين مجلس الإدارة يجب الا يقل عن ٣ أعضاء وتكون الاغلبية من أعضاء مجلس الادارة من غير التنفيذيين والمستقلين (مستوى المعنوية ٠,٠٢).

مسئوليات مجلس الادارة :

- لدى مجلس الادارة جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارة الشركة (مستوى المعنوية ٠,٠٣٨).
ويلاحظ من اختبارات تحليل التباين فقط طبقا لنوع الوظيفة داخل الشركة أن بنود قواعد الحوكمة التي كانت محل اهتمام المشاركين في الاستقصاء والتي كانت معنوية عند مستوى معنوية $P = 0.05$ كانت في مجملها كالتالي:

الحقوق العامة للمساهمين :

- حق حضور أجتماع الجمعية العمومية والاشتراك في مداولاتها والتصويت علي قراراتها (مستوى المعنوية ٠,٠٢٧).

تسهيل ممارسات المساهمين لحقوقهم:

- المعلومات وافية ودقيقة (مستوى المعنوية ٠,٠٢٠).

- استخدام أكثر الطرق فاعلية للتواصل مع المساهمين (مستوى المعنوية ٠,٠٣٣).

حق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة:

- يمكن للمساهمين الاطلاع علي محضر أجتماع الجمعية العمومية (مستوى المعنوية ٠,٠٤٦).

حق التصويت :

- هناك سهولة في ممارسة المساهم لحقه في التصويت (مستوى المعنوية ٠,٠٢٦).

- يتم اتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الادارة (مستوى المعنوية ٠,٠٠١).

- المستثمرون من الاشخاص الاعتبارية يفصحون عن سياستهم في التصويت والتصويت الفعلي لهم على القرارات التي تتخذ في الجمعية العمومية (مستوى المعنوية ٠,٠٠٩).

حقوق المساهمين في أرباح الشركة :

- هناك سياسة واضحة بشأن توزيع ارباح الأسهم (مستوى المعنوية ٠,٠٠٥).

- أحقية الحصول علي الأرباح تكون في نهاية تداول يوم انعقاد الجمعية العمومية (مستوى المعنوية ٠,٠٣٠).

الإفصاح والشفافية :

- سياسة الإفصاح وإجراءاته والأنظمة الإشرافية مكتوبة وواضحة (مستوى المعنوية ٠,٠٠٠).
 - تكوين مجلس الإدارة يجب الايقل عن ٣ أعضاء (مستوى المعنوية ٠,٠٠١).
 - هناك وصف لاختصاصات لجان مجلس الإدارة الرئيسية (مستوى المعنوية ٠,٠١٩).
- مسئوليات مجلس الإدارة :

- لدى مجلس الإدارة جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارة الشركة (مستوى المعنوية ٠,٠٢١).
 - توفر الشركة معلومات وافية عن شؤونها لجميع أعضاء مجلس الإدارة (مستوى المعنوية ٠,٠٠٠).
- مراقب الحسابات :

- يعين مراقب الحسابات في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية بناء علي توصية لجنة المراجعة (مستوى المعنوية ٠,٠٣٤).

تعارض المصالح في مجلس الإدارة :

- لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن تكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود المتعلقة بالشركة (مستوى المعنوية ٠,٠٠٨).

ومن النتائج السابقة نستنتج قبول الفروض البديلة للبحث وهي الفرض البديل الأول : بأنه توجد إختلافات جوهرية بين الشركات المصرية المقيدة بالبورصة فيما يختص بمدى تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة ، الفرض البديل الثاني : توجد إختلافات جوهرية بين تقييم الوظائف المختلفة في الشركات المصرية فيما يختص بمدى تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة. لذلك ومن كل ماسبق يرى الباحث أن هناك أهتمام كبير من جانب المشاركين بضرورة تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة من جانب الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لما له من مزايا للشركة وللمتعاملين في سوق المال .

١٤. خلاصة البحث والتوصيات

لقد أستهدف هذا البحث التعرف علي مدى تطبيق الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لقواعد ومبادئ الحوكمة، وأختبار الفروق الجوهرية بين الشركات المختلفة النشاط فيما يختص بتقييمها لأهمية تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في الشركات المصرية، ولقد تم تطوير قائمة إستقصاء لهذا الغرض تتضمن قواعد ومبادئ الحوكمة الصادرة عن هيئة سوق المال المصرية. ولقد تم إجراء دراسة ميدانية علي عينة ممثلة وغير متحيزة من الشركات المصرية تنتمي الي قطاعات وأنشطة اقتصادية مختلفة.

ولقد أشارت نتائج الدراسة إلي إتفاق الغالبية العظمى من المشاركين في الإستقصاء علي أهمية تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في الشركات المصرية المقيدة بالبورصة خاصة فيما يتعلق بالحقوق العامة للمساهمين في الأرباح، ونصيبهم من عوائد التصفية، مراقبة أعمال مجالس الإدارات، وتوفير المعلومات اللازمة لممارسة المساهمين لحقوقهم، وكذلك أهمية آليات الحوكمة المتعلقة بالافصاح والشفافية وخاصة الافصاح عن ما تم تطبيقه من احكام وقواعد لائحة حوكمة الشركات المصرية وما لم يتم تطبيقه ، وكذلك الافصاح عن أي عقوبات وقعت علي الشركات من جانب هيئة سوق المال أو أي جهة رقابية أخرى . كما أشارت النتائج إلى أهمية اللجان الداخلية مثل لجنة المراجعة في تفعيل دور الحوكمة في الشركات المصرية والحد من السلوك الإنتهازي للإدارة عند إتخاذ القرارات، وذلك لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة المهتمة بالشركة . كذلك كان هناك إتفاق عام علي أهمية حل مشاكل التعارض في المصالح في مجالس الإدارات وذلك من خلال عدم إشتراك عضو مجلس الإدارة في الأعمال التي تتم لحساب الشركة، أو الأعمال المنافسة للشركة . ويتضح مما سبق إهتمام الهيئة العامة لسوق المال في مصر بالافصاح الحوكمي حيث أصبحت الشركات المصرية المقيدة بالبورصة ملزمة بإعداد تقرير تفصح فيه عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات ، خاصة فيما يتعلق بمجلس الادارة والجمعية العامة وحقوق المساهمين وتعارض المصالح والالتزامات المرتبطة بالشفافية والافصاح ونظم الرقابة الداخلية وإدارة المراجعة الداخلية، ودور مراقب الحسابات والجزاءات والعقوبات علي أن يعرض هذا التقرير سنويا علي المساهمين والهيئة العامة لسوق المال وهيئة الرقابة المالية، ووجود برنامج تفصيلي لتوعية أعضاء مجلس الادارة والمدبرين التنفيذيين بأفضل الممارسات في مجال الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات .

من ناحية أخرى تبين أهمية مراجعة تقرير الادارة عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة من خلال الزام مراقب الحسابات بمراجعة تقرير الادارة عن مدى التزامها بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن الهيئة العامة لسوق المال وإعداد تقرير عن تلك المراجعة وإرساله إلي الهيئة العامة لسوق المال قبل إنعقاد الجمعية العامة للشركة بخمسة عشر يوما علي الأقل . وتوصل البحث إلي أنه توجد إختلافات جوهرية بين الشركات المصرية المقيدة بالبورصة فيما يختص بمدى تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة ، وكذلك توجد إختلافات جوهرية بين تقييم الوظائف المختلفة في الشركات المصرية فيما يختص بمدى تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة ، ويرى الباحث انه كلما كان هناك التزام بما جاء بنص قواعد الحوكمة خاصة في مايتعلق بالافصاح والشفافية كلما ساعد ذلك في تحسين جودة التقارير المالية المنشورة للشركات المقيدة بالبورصة.

توصيات البحث

يوصي البحث بضرورة قيام الهيئة العامة لسوق المال بتوفير نماذج وأرشادات للشركات عن كيفية الإفصاح عن الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة، ضرورة وجود مجموعة من الآليات التنظيمية المهنية لدعم دور المراجعة في تفعيل تطبيق قواعد الحوكمة، ووضع مؤشر للإفصاح الاختياري عن ممارسات الحوكمة في البيئة الاقتصادية المصرية.

مجالات مقترحة للبحث

- هناك العديد من المجالات التي تحتاج الي البحث والتطبيق في بيئة الاعمال المصرية منها:
- ١- مراجعة التقارير والقوائم المالية المنشورة للشركات المصرية المقيدة في سوق رأس المال للتأكد من الإفصاح عن تطبيق آليات الحوكمة الواردة ضمن قواعد حوكمة الشركات المصرية.
 - ٢- مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات المصرية والتأكد من تعزيزها لدور لجان المراجعة.
 - ٣- اختبار المحتوي المعلوماتي للقوائم المالية للشركات الاكثر التزاما بتطبيق قواعد الحوكمة ودراسة أثر ذلك علي أسعار الأسهم في سوق المال .

مراجع البحث

أولاً: مراجع باللغة العربية

- أحمد عبدالسلام أبو موسى (٢٠٠٥)، "الربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتفعيل حوكمة الشركات: نموذج مقترح من سياق المحاسبة الإدارية"، *مجلة التجارة والتمويل*، المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة طنطا، المجلد الأول للعدد الثاني، ص ٥٥ - ١١٨.
- إحسان المعزاز (٢٠٠٧)، "مدي التزام الشركات المساهمة السعودية بالافصاح عن بعض متطلبات لائحة حوكمة الشركات"، *الندوة العلمية لقسم المحاسبة - جامعة الملك خالد أبها "السوق المالية السعودية : نظرة مستقبلية"*، الفترة من ١٣ - ١٤ نوفمبر ٢٠٠٧م.
- البنك الأهلي المصري (٢٠٠٣)، "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة فى الشركات "حوكمة الشركات Corporate Governance"، البنك الأهلي المصري، *النشرة الإقتصادية*، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، القاهرة، ص: ١١ - ٤٧.
- أمين السيد أحمد لطفى (٢٠٠٣)، "حوكمة الشركات وفجوة توقعات المراجعة"، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، السنة الثالثة عشرة، العدد الأول، مارس، ص: أ - س.
- حازم حسن (٢٠٠٣)، "الأطار المحاسبى والإفصاح لهيكل حوكمة الشركات فى مصر" *المحاسب*، مجلة علمية متخصصة تصدرها جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، العدد السابع عشر: يناير - مارس، ص: ٨ - ١١.
- سعيد أبو كمال (٢٠٠٠)، "ماذا ولماذا حاكمية الشركات"، *جريدة الوطن*، المملكة العربية السعودية، ٢٤ أكتوبر.
- سميحة فوزى (٢٠٠٣)، "تقييم مبادئ حوكمة الشركات فى جمهورية مصر العربية"، *المركز المصرى للدراسات الإقتصادية*، سلسلة أوراق عمل، ورقة عمل رقم ٨٢، (أبريل).
- سمير محمد الجزار (٢٠٠٤)، "حوكمة الشركات"، *ورقة عمل مقدمة قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة طنطا*.
- شحاته السيد شحاته (٢٠٠٨)، "المتطلبات المهنية لمراجعة مدي التزام الشركات المقيدة بالبورصة بقواعد الحوكمة- دراسة أنتقادية وميدانية"، *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، كلية التجارة جامعة طنطا، المجلد الثالث.

صالح حسين (٢٠٠٣)، "ممارسة وإدارة السلطة فى منظمات الأعمال: التطورات العالمية والوضع القائم " الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة بعنوان الإفصاح المحاسبى والشفافية ودورها فى دعم الرقابة والمساءلة فى الشركات السعودية، جامعة الملك سعود بالقصيم، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، المملكة العربية السعودية فى الفترة من ٣ - الى ٥ مايو ٢٠٠٣، ص: ١٧٩ - ٢٠٦.

عادل عبد الفتاح الميهي (٢٠٠٧)، "الإفصاح والشفافية فى صناديق الاستثمار السعودية لخدمة أغراض الحوكمة"، المؤتمر العلمى السابع - أسواق المال العربية: الواقع والتحديات والتطلعات - الفترة ٢٥-٢٧ أكتوبر - كلية التجارة- جامعة الإسكندرية.

عاطف محمد أحمد (٢٠٠٣)، "دراسة إختبارية لأثار حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية وفعالية عملية تدقيق الحسابات فى الأردن"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، السنة الثالثة عشرة، العدد الأول، مارس، ص: ٢١١-٢٥٠.

عبد الناصر محمد سيد درويش (٢٠٠٣)، "دور الإفصاح المحاسبى فى التطبيق الفعال لحوكمة الشركات: دراسة تحليلية ميدانية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة- فرع بنى سويف- جامعة القاهرة، العدد الثانى، يوليو، ص: ٤١٩ - ٤٧١.

كاترين ل. كوشتا هلبلينج، جون سوليفان (٢٠٠٢)، " تأسيس حوكمة الشركات فى الأقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، مارس.

محمود عبد الملك فخرا، حسين على العمر، منصور صباح الفضلى (٢٠٠٣) "أثر حوكمة الشركات المساهمة المدرجة فى أسواق الأوراق المالية على درجة الإفصاح عن البيانات المالية والإدارية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، السنة الثالثة عشرة، العدد الأول، مارس، ص: ٢١١-٢٥٠.

مجدي محمد سامي (٢٠٠٥)، "دور لجان المراجعة فى حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية"، المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، السجل العلمى، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الجزء الأول.

نبيل المبارك (٢٠٠٣)، "الإفصاح والشفافية والإدارة الفاعلة فى القطاع المصرفى السعودى"، الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة، الإفصاح المحاسبى والشفافية ودورها فى دعم الرقابة والمساءلة فى الشركات السعودية، جامعة الملك سعود بالقصيم، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، المملكة العربية السعودية فى الفترة من ٣- الى ٥ مايو ٢٠٠٣، ص: ١٦٣ -

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

- Abu-Musa, Ahmad A. (2007), "Exploring Information Technology Governance (ITG) in Developing Countries: AN Empirical Study" *The International Journal of Digital Accounting Research*, Vol. 7, Iss.13, pp. 71- 117.
- Abu-Musa, Ahmad A. (2009 a), "Exploring the Importance and Implementation of COBIT Processes in Developing Countries: An Empirical Study", *Information Management & Computer Security*, Bradford, Vol. 17, No. 2 (Forthcoming).
- Abu-Musa, Ahmad A. (2009 b), "Exploring COBIT Processes for ITG in Saudi Organizations: An Empirical Study" *The International Journal of Digital Accounting Research*, Vol. 9, Iss.15 (Forthcoming).
- Adkins, W., (2003), "New Board Formats Outlined Commission Proposes Major Performs in Corporate Governance and Auditing and Accounting Practices", *The Bank Place*, pp. 50-78.
- Alexandre, S., Ricardo, Pereira L., Andrem, S., and Lucas,B.,(2010)," Endogeneity of Brazilian corporate governance quality determinants"*Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1472-0701, VOL. 10 NO. 2 2010, pp. 191-202*
- Ararat, M.; and M. Ugur (2003), Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations, *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, Vol. 3, No. 1, PP. 58 – 75.
- Beasley, M., J Carcello, and D. Hermanson (1999), *Fraudulent Financial Reporting: 1987–1997. An Analysis of U.S. Public Companies*, New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Beasley, M., J. Carcello, D. Hermanson, and P. D. Lapidés (2000), "Fraudulent financial reporting: Consideration of industry traits and corporate governance mechanisms", *Accounting Horizons*, 14 (December), pp. 441–454.
- Cadbury Committee (1992), *Report Of The Committees On The Financial Aspects Of Corporate Governance*, Gee Publishing, London.
- Cohen, J., and D. Hanno, (2000), "Auditors' Consideration of Corporate Governance and Management Control Philosophy in Preplanning and

- Planning Judgments”, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, No.19, pp. 133 – 46.
- Dadman, E., J. Martins; and A .Stark, (2004), "Corporate Governance and Information Asymmetries: A Study of the UK Biotechnology Sector", October, The University of Liverpool, School of Management, *Research Papers*.
- Demirag, I., S. Sudarsanam and M. Wright, (2000), “Corporate Governance: Overview and Research Agenda”, *British Accounting Review*, Vol.32, No.4, December, pp. 34 -354.
- DeZoort, F. and S. Salterio (2001), “The Effects of Corporate Governance Experience and Financial Reporting and Audit Knowledge of Audit Committee Members’ Judgments”, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 20 (September), pp. 31– 47.
- Elloumi, F. and J. Gueyie (2001), “Financial Distress and Corporate Governance: An Empirical Analysis”, *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, Vol. 1, No. 1, pp.15-23.
- Fawzy, S., (2003), "Assessment of Corporate Governance in Egypt", *Working Paper No. 82*, Egypt, The Egyptain Center for Economic Studies.
- Goodwin, J. and J. Seow, (2002), "The Influence of Corporate Governance Mechanisms of the Quality of Finance Reporting and Auditing Perceptions of Auditors and Directors in Singapore", *Journal Accounting and Finance*, Vol. 42, Issue 3, pp. 195-223.
- Grant, R., M. Visconti, (2006), "The Strategic Background to Corporate Accounting Scandals", *Long Range Planning*, 39, pp. 361-383.
- Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF), (2001), The IT Governance Institute, *Broad Briefing of IT Governance*, ISBN 1-893209-27-x.
- Information Technology Governance Institute (ITGI), (2003), *Broad Briefing of IT Governance*, 2nd Edition, ISBN. 1-893209-64-4.
- Jensen, M., (1993), "The Modern Industrial Revolution Exit, and the Failure of Internal Control Systems", *Journal of Finance*, Vol. 48, PP. 831-850.
- John, K. and L. Senbet, (1998), "Corporate Governance and Board Effectiveness", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22, P.371-403.
- Klaus, H.and P. Leyens, (2003), "Board Model in Europe- Recent Development of Internal Corporate Governance Structures, in Germany, the United Kingdom, France, and Italy", pp. 10-18.[Http://ssrn.com/abstract=487944](http://ssrn.com/abstract=487944).

- Kinney, W., (1999), "Auditor Independence: A Burden some Constraint or Core Value?", *Accounting Horizons*, Vol. 13, No.1, March, 1999, pp. 69-75.
- Larcker, D., S. Richardson., and I. Tuna, (2007) "Corporate Governance Accounting Outcomes, and Organizational Performance", *The Accounting Review*, VOL. 82, No.4, pp. 963-1008
- McKinsey and Institutional Investors Inc., (2003), 'McKinsey/KIOD Survey on Corporate Governance', January, www.mckinsey.com/clientservice/organizationleadership/service/corpgovernance/pdf/cg_survey.
- Oyelere, P. B. and E. K. Mohamed, (2003), "Transparent Corporate Governance on the Internet: A Proposed Survey of GCC Practices", **the 10th Conference on International Accounting Developments**, Qaseem, Saudi Arabia, October 14 – 15.
- Schilder, A., (2002), "Corporate Governance, Accounting and Auditing Post-Enron Issues", *Bis Review*, No.29, pp. 2-17.
- Weire, C., D. Laing, and P. Mcknight, (2001), "An Empirical Analysis of the Impact of Corporate Governance Mechanisms on the Performance of U.K Firms, October, **PP55-78**.[Http://SSRN.COM/Abstract=286440](http://SSRN.COM/Abstract=286440).
- Walker, G. and M. Fox (2002), "Corporate Governance Reform in East Asia", *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, Vol. 2, No. 1, pp. 4-9.
- Weir, C. and D. Laing, (2001), "Governance Structure, Director Independence and Corporate Performance in the UK", *European Business Review*, Vol. 13, No. 2, pp. 86-94.