إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الدول العربية –مصر أنموذجا–

Establishment and application of corporate governance principles in the Arab countries - Egypt is a model-

وداد بوقلع
مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية
في ظل الدور الجديد للجامعة، المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
w.boukalaa@centre-univ-mila.dz

بشرى نمديلي
مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية
في ظل الدور الجديد للجامعة، المركز الجامعي
عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
b.nemdili@centre-univ-mila.dz

تاريخ الاستلام: 17 -05-2021 تاريخ القبول: 19-06-2021 تاريخ النشر : 30-06-2021

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على جهود الدول العربية في إرساء وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وذلك بالتركيز على تجربة دولة مصر باعتبارها كأول دولة عربية تبنت مفهوم حوكمة الشركات، والتي سنقوم بدراستها من بداية التطبيق مرورا بمختلف الإصلاحات استنادا إلى مختلف التقارير والإصدارات ذات الصلة خلال الفترة 2001-2016.

وقد خلصت الدراسة إلى أن دولة مصر بذلت جهودا معتبرة في سبيل إصلاح حوكمة الشركات لديها لجعلها تتماشى مع متطلبات بيئة الأعمال محليا ودوليا، وقد نتج عن ذلك تحقيق أداء جيد في مؤشر حوكمة حملة الأسهم ومؤشر الشفافية، بينما حققت أداء متوسط في مؤشر تعارض المصالح والمؤشر الخاص بمعايير المراجعة المحاسبية، وقد أوصت الدراسة بضرورة مواصلة الجهود المبذولة لإصلاح حوكمة الشركات لديها بالتركيز على المؤشرات التي سجلت مستوى أقل من الأداء.

كلمات مفتاحية: حوكمة الشركات، مصر، دليل الحوكمة المصري.

تصنيف JEL : G34.

Abstract:

This research paper aims to shed light the efforts of Arab countries in the establishment and application of corporate governance principles, focusing on the experience of Egypt as the first Arab country to adopt the concept of corporate governance, which we will study from the beginning of application through various on the basis of various reports and related publications during the period 2001-2016.

The study concluded that the state of Egypt has made significant efforts to reform its corporate governance, this resulted in a good performance in the shareholder's governance index and Transparency Index, and average performance in the conflict of interest index and the accounting auditing standards index, the study recommended that reforms should continue by focusing on indicators that have under-performed.

Keywords: corporate governance; Egypt; Egyptian Governance Guide.

Jel Classification Codes: G34.

المؤلف المرسل: بوقلع وداد، الإيميل: w.boukalaa@centre-univ-mila.dz

1. مقدمة:

لاقى موضوع حوكمة الشركات أو ما يطلق عليه "corporate governance" انتشارا واسعا كما حضي باهتمام بالغ على المستوى العالمي في السنوات الأخيرة، خاصة بعد أن أكدت مختلف القوانين والتشريعات المنظمة لبيئة الأعمال عن عجزها وكشفت عن ذلك موجات الانهيارات المالية وإفلاس عديد الشركات الكبرى وما خلفته من آثار سلبية على الاقتصاد العالمي ومثال على ذلك شركة إنرون وشركة الاتصالات الأمريكية، وقد حصل ذلك نتيجة للتلاعبات وانتشار ظاهرة الفساد داخل الشركات التي تلجأ إلى تزوير تقاريرها المالية لإخفاء المركز المالي الحقيقي للشركة، كل ذلك أكد على ضرورة إيجاد نظام فعال للحوكمة الرشيدة يتم بموجبه إخضاع نشاط الشركات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقواعد تسهل من عملية الرقابة عليها وتضمن إدارة الشركات برشاده وبما يحفظ حقوق مختلف الأطراف (داخليين أو متعاملين خارجيين)، وباعتبار أن الشركات بمثابة مرات عاكسة لوضعية الاقتصاد لأي دولة فإن أداء

وسمعة الشركات ينعكس على الاقتصاد ككل خاصة في ظل الانفتاح الذي يشهده العالم وتحرير الأسواق، بناءا على ذلك فجل دول العالم تسعى جاهدة إلى تطبيق حوكمة الشركات وإدراج الإصلاحات اللازمة بما يتماشى مع التطور الحاصل في بيئة الصناعة، وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى تجربة دولة عربية كانت سباقة في إرساء وتطبيق حوكمة الشركات ألا وهي دولة مصر ذلك عبر طرح الإشكالية التالي:

ما هي الجهود المبذولة من قبل دولة مصر في تطبيق وإصلاح حوكمة الشركات؟

يرتبط بهذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات التالية:

_ما هي حوكمة الشركات وما هي خصائصها ومبادئها؟

_ما هي المراحل التي مرت بها حوكمة الشركات في مصر خلال الفترة 2001_2016؟

-هل نجحت مصر في إصلاح حوكمة الشركات الخاصة بها؟

أهداف الدراسة: يهدف البحث إلى محاولة قراءة التجربة المصرية في تبني وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات والجهود المبذولة من قبلها لإصلاح حوكمة الشركات بما يتماشى والممارسات الدولية من خلال مختلف القوانين والتقارير والإصدارات ذات الصلة بموضوع الحوكمة.

أهمية الدراسة: تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الحوكمة كتوجه حديث ومعاصر يحظى باهتمام مختلف دول العالم المتقدمة منها والمتخلفة أو ما يطلق مصطلح دول العالم الثالث عليها، لذلك سنحاول من خلال هذا البحث الإحاطة بموضوع حوكمة الشركات من حيث المفهوم والمبادئ، أهدافها ومحددات نجاحها، كما سنقوم بعرض تجربة دولة عربية سباقة في إرساء وتطبيق قواعد حوكمة الشركات.

منهجية الدراسة: لغرض معالجة إشكالية الدراسة والأسئلة المرتبطة بها، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من خلال مختلف المفاهيم ذات العلاقة بموضوع الدراسة وبالاعتماد على المعلومات والبيانات الرسمية المنشورة للبلد محل الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة سنة 2001 إلى 2016، إضافة

إلى تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادر سنة 2019 والمتعلق بحوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

تقسيمات الدراسة: وعلى هذا الأساس تم تقسيم البحث إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات.

المحور الثاني: حوكمة الشركات في الجمهورية العربية المصرية.

2. الإطار النظري لحوكمة الشركات:

نحاول في الجزء الموالي بلورة مفهوم حوكمة الشركات، أطرافها، أهداف ومحددات حوكمة الشركات، وأخيرا المبادئ التي تستند عليها الحوكمة، يمثل الشق النظري للدراسة.

1.2 مفهوم حوكمة الشركات:

من المتعارف عليه أنه ليس هناك تعريف موحد لمصطلح الحوكمة حيث يختلف تعريف الحوكمة حسب وجهة نظر الباحثين والكتاب أو الجهات المختلفة، ويمكن تعرف الحوكمة من نواحي عدة كما يلي: (سعيدي وأوصيف، 2012) [1]

_من الناحية الاقتصادية: حوكمة الشركات هي مجموعة من الآليات التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمراريتها في الأجل الطويل؛

_من الناحية القانونية: يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى طبيعة العلاقة التعاقدية _من حيث كونها كاملة أو غير كاملة_ والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، ومسيري الشركة من ناحية أخرى؛

_من الناحية الاجتماعية والأخلاقية: يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى ضرورة التركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة وحماية البيئة.

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها " النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات، كمجلس الإدارة والمساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لتقييم ومراقبة الأداء" (فداوي، 2014)[2]، كما تعرفها

مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، وتعرف أيضا بأنها " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" (صديقي، 2015)[3]

من خلال التعريفات السابقة، يمكن استخلاص التعريف التالي: " الحوكمة نظام يحدد كيفية إدارة ومراقبة الشركات من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات المنظمة التي تحكم أعمال الشركات، وتحدد وتضبط العلاقة بين مختلف الأطراف، وذلك بهدف تحقيق خطط وأهداف الشركة بمستوى أعلى من الكفاءة والفعالية والتميز".

استنادا إلى ما سبق نستنتج أن الحوكمة تتميز بالخصائص التالية (المشهداني، 2012)[4]:

- **الشفافية:** تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية:** وتشمل استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة؛
- **المساءلة:** إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة؛
- **العدالة:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة؛
- **المسؤولية:** يجب احترام حقوق مختلف المجموعات صاحبة المصلحة في الشركة؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى الشركة كمواطن.

2.2 الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

هناك أربعة أطراف رئيسية فاعلة، وهي: (سعيدي وأوصيف، 2012)[5]

1.2.2 المساهمون: يقدم المساهمون رأس المال للشركة مقابل الحصول على الأرباح وزيادة قيمة الشركة؛

2.2.2 مجلس الإدارة: يمثل المصالح الأساسية للمساهمين وبعض الأطراف الأخرى أحيانا، حيث يقوم باختيار الإدارة وتقديم التوجيهات العامة للمديرين التنفيذيين ويشرف على أداء الإدارة؛

3.2.2 الإدارة العليا: وهي مسئولة عن الإدارة ومسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وتقديم التقارير لمجلس الإدارة، ومسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين؛

4.2.2 أصحاب المصالح: وهم كل الأطراف التي تتعامل مع الشركة ولها مصلحة معها مثل، الموظفين والموردين والدائنين.

3.2 أهداف الحوكمة:

تسعى الحوكمة إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها: (مركز أبو ظبي للحوكمة، د.س)[6]

1.3.2 الشفافية: تعتبر من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابل للتحقق والرؤية السليمة؛

2.3.2 المساءلة: يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم، كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية ومسؤولية المجلس أمام المساهمين؛

3.3.2 المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع حس المسؤولية لدى أعضاء مجلس الإدارة وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية، كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية؛

4.3.2 المساواة: بين صغار المستثمرين وكبارهم محليين كانوا أو أجنبيين مهما كانت نسبة المساهمة في الشركة، حيث يحق لهم التصويت والمشاركة في الجمعية العامة ومساءلة مجلس الإدارة والحصول على حصته من توزيع الأرباح، ...الخ.

4.2 محددات الحوكمة:

إن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يرتبط بتوفر نوعين من المحددات هي: (راشدي، 2018)[7]

1.4.2 المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين المصالح لهذه الأطراف، وتتمثل هذه العوامل في المؤثرات الداخلية التي تؤثر في نشاط المؤسسات وتستطيع المؤسسات أن تتحكم فيها؛

2.4.2 المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات، بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، إضافة إلى المؤسسات الخاصة؛

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى كون وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حسن سير إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها.

5.2 مبادئ حوكمة الشركات:

هناك ستة مبادئ أساسية تم وضعها من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2004 لترسيخ قواعد الحوكمة والتأكيد على أهميتها في دعم الأداء الاقتصادي، وتعد هذه المبادئ بمثابة نقاط مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في غمار إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة الشركات، والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية وكذا الأطراف المختلفة بالسوق وذلك عند قيامهم بإعداد الممارسات الخاصة بهم (فداوي،2014)[8]، وتتمثل هذه المبادئ في: (صديقي، 2015)[9]

المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات؛

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية؛

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين؛

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح؛

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية؛

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

3. حوكمة الشركات في الجمهورية العربية المصرية:

تعتبر مصر أول دولة عربية في تبني مفهوم حوكمة الشركات سنة 2001، وأعقبت ذلك عدة إصلاحات لحوكمة الشركات لديها لتتماشى مع متطلبات بيئة الأعمال سواء على المستوى المحلي أو الدولي، نتطرق إليها كما يلي:

1.3 تبني مفهوم حوكمة الشركات في مصر:

تجلت بوادر بداية الاهتمام بالحوكمة في مصر سنة 2001 وذلك بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر (محمد، الثامنة)[10]، وكان ثمرة ذلك قيام الهيئة العامة لسوق المال المصري بإصدار قواعد قيد وشطب الأوراق المالية ببورصتي القاهرة والإسكندرية بالقرار رقم (30) لعام 2002 (المتيم والمخزنجي، 2018)[11]، وللإشارة فقد أعد البنك الدولي وبالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية وغيرهم من الهيئات المالية أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر وذلك في سبتمبر 2001 والذي اهتم بتقييم معايير الحوكمة في مصر في ضوء مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أعقبه تقرير آخر في أوت 2002 والذي اهتم بتقييم معايير الحوكمة في مصر فيما يتعلق بممارسات المحاسبة والمراجعة، والثالث سنة 2003 والرابع سنة 2004 حيث اهتما بمدى تطبيق معايير الحوكمة في البيئة المصرية (راشدي، 2018)[12].

وعليه يمكننا القول بأن الاهتمام بحوكمة الشركات في مصر لم يكن حديث العهد فقد أشار تقرير البنك الدولي لسنة 2001 أن مبادئ وقواعد حوكمة الشركات متواجدة في العديد من القوانين الحاكمة واللوائح التنظيمية المصرية، وقد ارتبط مفهوم الحوكمة في مصر بعدد من الخطوات الهامة التي تم اتخاذها في إطار برنامج الإصلاح الاقتصادي بداية من التسعينات، يمكن تلخيصها في الخطوات التالية (المتيم والمخزنجي، 2018)[13]:

_القيام بعدة إصلاحات لإرساء البنية التشريعية والرقابية، بإصدار عدد من القوانين الداعمة لاستقرار سوق المال المصري وتعزيز التطبيقات والقواعد الجديدة لحوكمة الشركات أهمها:

- قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة رقم 159 لسنة 1981؛
- قانون قطاع الإعمال العام رقم 203 لسنة 1991؛
- قانون سوق المال رقم 95 لسنة 1992؛
- قانون ضمانات وحوافز الاستثمار رقم 08 لسنة 1997؛
- قانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي رقم 93 لسنة 2000؛

_إلزام الشركات المقيدة ببورصة الأوراق المالية المصرية بإعداد قوائمها المالية وفقا لمعايير المحاسبة المصرية (وصل عددها حتى الآن إلى 35 معيار محاسبي) صدرت وعدلت بموجب قرارات وزارية متعددة، بداية من قرار وزير الاقتصاد رقم 503 لسنة 1997 وما تبعه من قوانين وقواعد مختلفة جديدة متممة أو معدلة.

2.3 دليل قواعد حوكمة الشركات المصري لسنة 2005:

تماشيا مع التغير والتطور الكبير في مجال حوكمة الشركات على المستوى الدولي، ورغبة منها في تطوير قواعد حكومة الشركات لديها لتتماشى مع المعايير الدولية قامت مصر بعدة إجراءات، تجسدت في إصدار أول دليل لقواعد حوكمة الشركات سنة 2005، يتكون الدليل من تسعة (09) مجموعات أو أقسام نلخص أهم ما جاء فيها كما يلي:

1.2.3 نطاق تطبيق هذه القواعد: تطبق هذه القواعد على شركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية، المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة والشركات التي تعتمد على المصارف في تمويلها، ونظرا لأن نسبة الشركات المقيدة في بورصتي الإسكندرية والقاهرة تقدر بـ 2,5 % من إجمالي شركات المساهمة المصرية فقد تناولت هذه القواعد بإيجاز بيان ما يمكن أن ينطبق من قواعد الحوكمة على شركات المساهمة المغلقة والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات الأشخاص (وزارة الاستثمار، 2005)[14].

2.2.3 الجمعية العامة: تتكون الجمعية العامة من كل المساهمين في الشركة كل بحسب نسبة ما يملكه من أسهم، إلا أنه يمكن أن ينص على ألا يحضر اجتماع الجمعية العامة إلا المساهمين أصحاب نسب معينة من الأسهم، كما أشارت إلى ضرورة حث وتشجيع المساهمين على حضور اجتماعات الجمعية العامة للشركة، إضافة إلى ضرورة استيفاء جدول أعمال الجمعية العامة لكل المعلومات الضرورية لتمكين المساهمين من اتخاذ قراراتهم وإدارة الجمعية العامة بما يسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم، والالتزام بالإفصاح التام عن كل ما يتضمنه جدول أعمال الجمعية العامة (وزارة الاستثمار، 2005)[15].

3.2.3 مجلس الإدارة: نلخص أهم ما جاء فيها: (وزارة الاستثمار، 2005)[16]

ـ يتولى إدارة أمور الشركة بناءا على تفويض من الجمعية العامة، ويتكون المجلس من ممثلين يتم اختيارهم من مجموعات مختلفة من المساهمين، ويعتبر كل عضو ممثل عن كافة المساهمين لكافة المساهمين ويلتزم بالحفاظ على مصالح الشركة؛

ـ يتم تعيين مجلس الإدارة عن طريق الانتخاب ويراعى أن يكون المجلس تعبيرا عن نسب توزيع رأس المال، مع إمكانية جعل المجموعة صاحبة الأغلبية في الجمعية العامة قادرة على تعيين المجلس بأكمله من خلال التصويت على كل مترشح على حدى؛

ـ يتضمن المجلس أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين في الشركة يتمتعون بخبرات ومهارات فنية وتحليلية تفيد الشركة، كما تلتزم بتقديم مقابل مادي محفز مع ضرورة الإفصاح على ما يتقاضونه ويفترض أن لا تتجاوز مدة التعاقد للمدير التنفيذي الواحد 03 سنوات؛

ـ يتولى المجلس متابعة أمور الشركة ويلتزم بوضع آليات ونظم تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية والتزامها بالشفافية والإفصاح، يفترض انعقاد المجلس كل 03 أشهر على الأقل مع ضرورة الإفصاح عنه في التقرير السنوي للشركة؛

ـ ضرورة تشكيل لجنة للمراجعة الداخلية في المجلس تتشكل من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين مهمتها مراجعة عمل إدارة الرقابة الداخلية ونظم العمل الداخلية، كما يمكن الاستعانة باستشاريين خارجيين في أمور الشركة مع مراعاة مبدأ عدم تعارض المصالح المنصوص عليها؛

_مسؤولية المجلس عن إدارة المخاطر وضرورة وضع إستراتيجية لتحديدها وكيفية التعامل معها، كما يلتزم بوضع تقرير سنوي يضم:

- نظرة شاملة عن أعمال الشركة ومركزها المالي؛
- النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القادم؛
- أنشطة ونتائج أعمال الشركات التابعة إن وجدت؛
- نبذة عن التغيرات في الهيكل الرئيسي لرأس مال الشركة؛
- مدى الالتزام بمتابعة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات.

4.2.3 إدارة المراجعة الداخلية: نصت على وجوب إيجاد نظام يحكم الرقابة الداخلية تنفذه إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية، حيث يمنح المراجع كل الصلاحيات التي تمكنه من إجراء عمله ويقدم مدير المراجعة تقرير ربع سنوي يتضمن مدى التزام الشركة بالأحكام والقواعد المنظمة لنشاطها ومدى التزامها بقواعد الحوكمة، وتهدف المراجعة إلى وضع نظام لتقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة وتطبيق قواعد الحوكمة بشكل سليم، ويراعى في وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية دراسة وتصور المخاطر التي تواجهها الشركة؛

5.2.3 مراقب الحسابات: من ناحية علاقته بالشركة يراعى أن يكون مستقلا عن الإدارة الداخلية للشركة وأن لا تربطه بها أي علاقة، أما من ناحية المؤهلات يراعى أن يتمتع بالكفاءة والسمعة والخبرة المناسبة، من ناحية الالتزام يجب أن يلتزم بمبادئ المحاسبة المصرية، من ناحية الاستقلالية يجب أن يكون مستقلا ومحايدا في آراءه (وزارة الاستثمار، 2005)[17].

6.2.3 لجنة المراجعة: يتكون من 03 أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين (يجوز تعيين عضو أو اثنين من خارج الشركة)، من مهامها: (وزارة الاستثمار، 2005)[18]

_تقييم كفاءة المدير المالي وباقي أفراد الإدارة المالية الرئيسيين؛

_دراسة نظام الرقابة الداخلية والقوائم المالية والسياسة المحاسبية وتقديم التقارير اللازمة والتوصيات؛

_دراسة خطة وملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها، وتقييم كفاءاته واستقلاليته واعتماد قيامه بعمليات إضافية والموافقة على إتعابه عن تلك العمليات؛

_دراسة ومناقشة خطة إدارة المراجعة الداخلية ودراسة تقاريرها والإجراءات التصحيحية.

7.2.3 الإفصاح عن السياسات الاجتماعية: تلتزم الإدارة بالإفصاح سنويا عن سياسات الشركة بما يخدم أصحاب المصالح مع مراعاة أن تكون واضحة وغير مضللة وتتضمن خطط الشركة ومختلف برامجها، ومراعاة إن تكون العلاقة التي تربط الشركة بالمجتمع والمحيط علاقة صادقة تحرص من خلالها على تحقيق المصالح المشتركة؛

8.2.3 قواعد تجنب تعارض المصالح: يفترض أن يكون للشركة نظام مكتوب ومعروف بشأن تجنب تعارض المصالح، كما تلتزم بوضع قواعد السلوك المهني (قواعد التعامل مع الشركة، تفويض الصلاحيات، ...الخ) ووضع نظام داخلي لمراقبة تطبيق قواعد سلوكها المهني؛

9.2.3 قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات الأخرى: تخص الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية والمؤسسات المالية الممولة عن طريق الجهاز المصرفي، وتجدر الإشارة إلى أن الحوكمة تخص كافة الشركات لما تحققه من توازن بين المصالح المختلفة وتلتزم على وجه الخصوص شركات المساهمة المغلقة والشركات العائلية والشركات ذات المسؤولية المحدودة بمراعاة أحكام هذه القواعد، إما شركات الأشخاص فتلتزم بمراعاة ما يتعلق منها بتجنب تعارض المصالح وضرورة وجود أنظمة للرقابة الداخلية واستقلال المستشارين القانونيين والماليين ومراقبي الحسابات والإفصاح عن السياسات الاجتماعية. (وزارة الاستثمار، 2005)[19]

3.3 دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام لسنة 2006:

أصدر هذا الدليل استنادا للأهمية التي يحظى بها هذا القطاع في الاقتصاد المصري ومجموع الشركات الكبرى المتخصصة في الصناعات الإستراتيجية للدولة، حيث جاء هذا الدليل ليعزز من دور الدولة كمالك لهذا القطاع ويضمن نظم رقابته وكفاءة تشغيله، وقد ارتكز هذا الدليل على ستة مبادئ رئيسية (وزارة الاستثمار، 2006)[20]:

- تأكيد وجود إطار قانوني وتنظيمي فعال لشركات القطاع العام؛

- تصرف الدولة بوصفها كمالك؛
- المساواة في المعاملة بين المساهمين والملاك؛
- تنظيم العلاقات بين الأطراف ذات الاهتمام المشترك؛
- الشفافية والإفصاح؛
- مسؤوليات مجلس إدارة شركات القطاع العام.

3.4 دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات لسنة 2011:

استكمالا لمسيرة الإصلاحات في حوكمة الشركات قام المركز (مركز المديرين) بإصدار دليل ثاني معدل ومحدث للدليل السابق سنة 2011، شمل التحديث حوكمة الشركات المقيدة لها أوراق مالية بالبورصة بما يتماشى مع معدلات تطبيق الحوكمة في ذلك الوقت حرصًا منه على مواكبة أفضل ممارسات الحوكمة على المستويين الدولي والإقليمي فيما يخص دور مجالس الإدارة،كما أوصى بتفعيل نظم الرقابة المختلفة بالشركات وتطرق لدور الشركات في مجال المسئولية الاجتماعية وحماية البيئة فضلا عن التوصية بإتباع قاعدة الالتزام أو التفسير (الهيئة العامة للرقابة المالية، 2016)[21]، وقد ارتكز الدليل على القواعد والمبادئ التالية: (وزارة الاستثمار، 2011)[22]

_نطاق تطبيق هذه القواعد: حيث تم صياغتها بما يتلاءم مع شركات المساهمة المقيدة في البورصة والمؤسسات المالية (مقيدة وغير مقيدة) والشركات التي تتخذ شكل شركات المساهمة والشركات الممولة من طرف البنوك والشركات الأخرى؛

_**التطبيق والتبرير:** تلتزم الشركات بتطبيق كل القواعد الواردة في الدليل وفي حال تعذر ذلك تلتزم بالتبرير؛

_تضمن الدليل تشكيل ودور **الجمعية العامة للشركة**، وأكد على الدور الذي يلعبه **مجلس الإدارة** في وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة، وإقرار الاستراتيجيات والسياسات العامة لسير العمل، وطرق تسيير أمور الشركة بغرض الحفاظ على استمراريتها وتعظيم قيمتها السوقية، كما أشارت إلى عدد أعضاء مجلس الإدارة الذي لا يجب أن يقل عن خمسة أعضاء؛

_إدارة المراجعة الداخلية: التأكيد على ضرورة وجود نظام محكم للرقابة الداخلية، إدارة المراجعة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر؛

_تضمن الدليل تعيين **مراقب الحسابات** وتحديد مهامه مسؤولياته وحدود علاقته بالشركة؛ بالإضافة إلى تشكيل **لجنة المراجعة** وتحديد مهامها التقييمية والرقابية؛

_التأكيد على ضرورة الالتزام بمبدأ **الشفافية والإفصاح**، وتمت الإشارة إلى مختلف وسائل ومكونات الإفصاح؛

_التأكيد على ضرورة الالتزام **بقواعد تجنب تعارض المصالح** وسبل تفعيلها؛

_قواعد حوكمة الشركات بالنسبة للشركات الأخرى: يمكن أن تطبق قواعد حوكمة الشركات على كافة أنواع الشركات لما تحققه من توازن بين المصالح وما تدعو إليه من ثقافة جديدة في أسلوب إدارتها.

5.3 الدليل المصري لحوكمة الشركات 2016:

استمرت الحكومة المصرية في بدل جهودها لإصلاح حوكمة الشركات للتوافق مع متطلبات بيئة الأعمال الدولية وإصلاحات الحوكمة على المستوى الدولي، واستنادا إلى ذلك تم إصدار القرار رقم 84 لعام 2016 المتضمن دليل قواعد حوكمة الشركات المصرية المعدل والشامل لجميع ما ورد في الأدلة السابقة والصادر تحت مسمى الدليل المصري لحوكمة الشركات.

يسعى الدليل الجديد لحوكمة الشركات إلى تحقيق هدفين رئيسيين (الحوثي، 2016)[23]: الأول يتمثل في تضمين الحوكمة مستجدات مهمة لحماية كافة الأطراف المتعاملة مع الشركة، ومنها تطوير محتويات تقرير مجلس الإدارة والتأكيد على دور لجان المراجعة وأعضاء مجلس الإدارة المستقلين، والنص على أن لا تزيد مدة التعاقد مع مراقب الحسابات الخارجي عن ستة(06) سنوات متصلة، وكذلك تنظيم أسهم الخزينة ومتطلبات مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، أما الهدف الثاني فيتمثل في تبسيط متطلبات حوكمة الشركات بتطبيق مبدأ النسبية، حيث تتباين القواعد المطلوب تطبيقها وفقا لطبيعة نشاط وحجم الشركة.

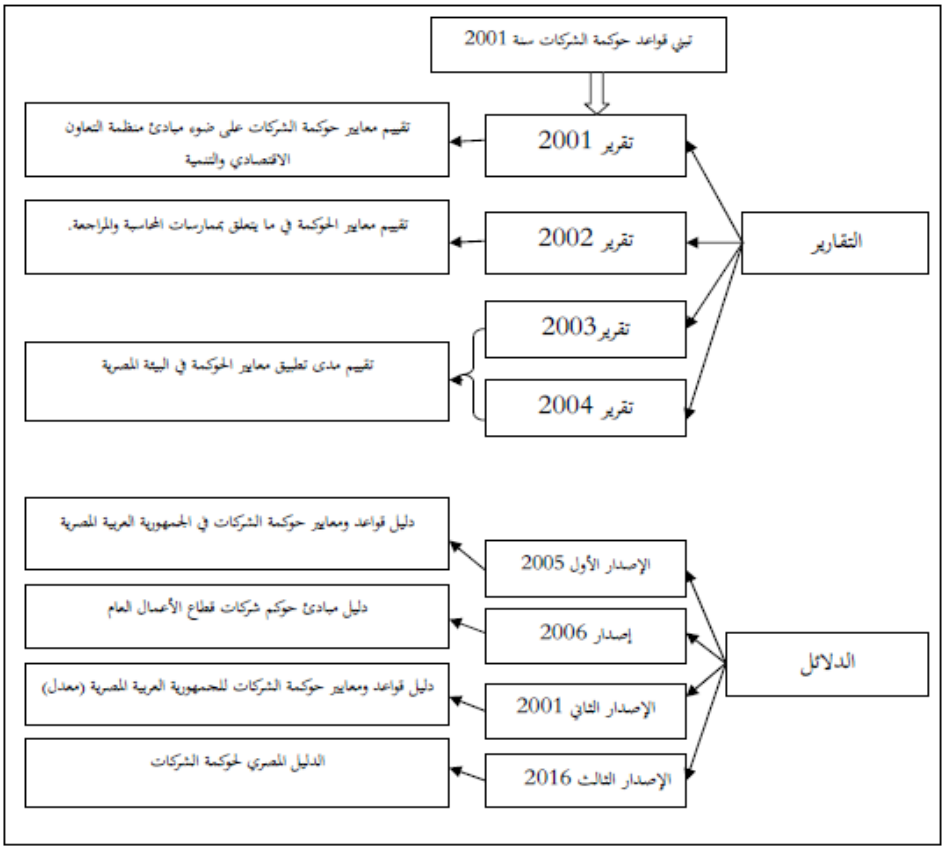
بالنسبة للتعديلات الواردة في الدليل الجديد والتي جاءت في شكل تيسيرات على الشركات فيمكن التطرق إليها في النقاط التالية: (الهيئة العامة للرقابة المالية، 2016)[24]

- إرساء منهجية عامة في تقديم دليل الحوكمة، توضح ضرورة وجود دليل متطور لحوكمة الشركات في مصر وأهمية دور الدولة وحكومتها ومؤسساتها في دعم فكر وتطبيقات الحوكمة؛
- إيضاح أهمية الحوكمة بشكل متفرد وتأكيد المزايا التي تعود على الشركات من تطبيقها؛
- التحديد بشكل واضح لنطاق تطبيق تلك القواعد ودرجة تماشيها مع طبيعة وحجم كل شركة؛
- إعطاء أهمية خاصة لقاعدة" **الالتزام أو التفسير** "كقاعدة جوهرية تمهد لفرض القواعد بشكل إلزامي؛
- التوسع في التعريف بالمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدليل بما يعزز من زيادة استيعاب وفهم المستخدمين لمحتوياته؛
- التأكيد على دور **الجمعية العامة للمساهمين** في اختيار مجلس إدارة كفء لتحقيق أهداف الشركة؛
- إفراد أهمية أكبر **لدور مجلس الإدارة** باعتباره أهم عنصر من عناصر إدارة وتوجيه الشركة، فضلا عن مسئوليته الرئيسية في تطبيق الحوكمة، فتعرض الدليل إلى المزيج الأمثل لأعضاء مجلس الإدارة من حيث نوعية الأعضاء ومسئولياتهم، وكذلك استعرض مختلف أنواع اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة لمعاونته في أداء عمله؛
- تناول دور **أمين سر مجلس الإدارة** ومسئولياته داخل الشركة بشكل وافي وطبقا لأفضل الممارسات الدولية؛
- التركيز أكثر على مكونات **البيئة الرقابية** لما لها من أهمية كبيرة داخل أي شركة بداية من نظام الرقابة الداخلية مرورا بإدارة **المراجعة الداخلية** وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام، ويوصى بأن يكون لكل شركة إدارة حوكمة مؤسسية؛
- إعطاء أهمية خاصة **لمراقبي الحسابات** في ضوء ما يقومون به من دور هام؛
- إلقاء المزيد من الضوء على دور نشاط **علاقات المستثمرين** داخل الشركات المقيدة لها أوراق مالية بالبورصة؛

- تناول سبل وأدوات الإفصاح المختلفة، وعزز من أهمية **الإفصاح غير المالي** موضحًا **المعلومات الجوهرية** الواجب الإفصاح عنها عبر التقارير الدورية المختلفة؛
- وأخيرًا استعراض كافة **السياسات والمواثيق والأدلة** الواجب على كل شركة صياغتها وتطبيقها لتنظيم عملها الداخلي فيما يخص الحوكمة.

استنادا إلى ما سبق يمكن أن نلخص مراحل حوكمة الشركات في مصر من خلال الشكل التالي:

الشكل 1: مراحل حوكمة الشركات في مصر



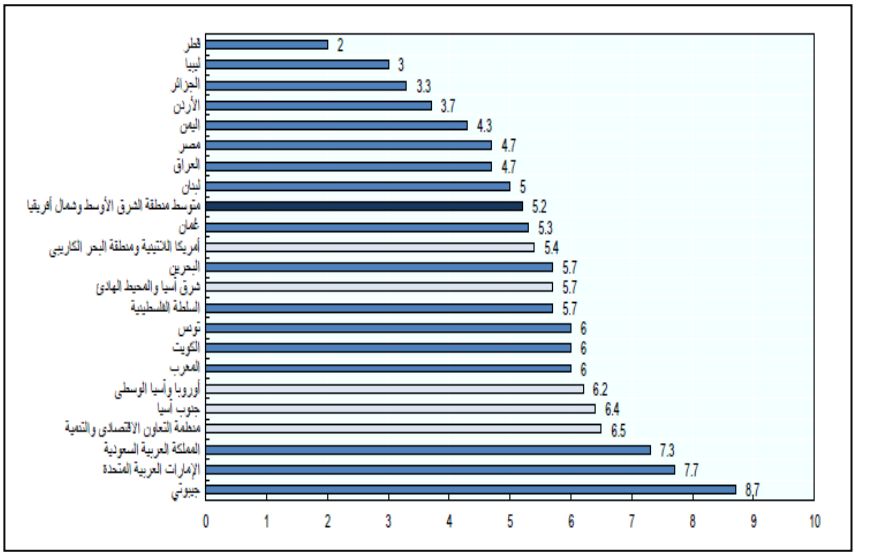
المصدر: من إعداد الباحثتين.

6.3 تقييم حوكمة الشركات في مصر:

يتم في هذا الجزء تسليط الضوء على النتائج التي حققتها مصر من إصلاح حوكمة الشركات لديها بناءا على التقارير الصادرة عن هيئات دولية مثل صندوق النقد الدولي والمنتدى الاقتصادي العالمي:

1.6.3مؤشر مدى تنظيم تعارض المصالح: يعكس هذا المؤشر الاهتمام الذي توليه الدولة في سبيل حماية حقوق الأقليات من أصحاب الأسهم من إساءة استخدم أصول الشركة لتحقيق مكاسب شخصية، يوضح لنا الشكل أدناه المرتبة التي حققتها مصر في هذا المؤشر مقارنة بباقي الدول العربية والأجنبية.

الشكل 2: مؤشر مدى تنظيم تعارض المصالح



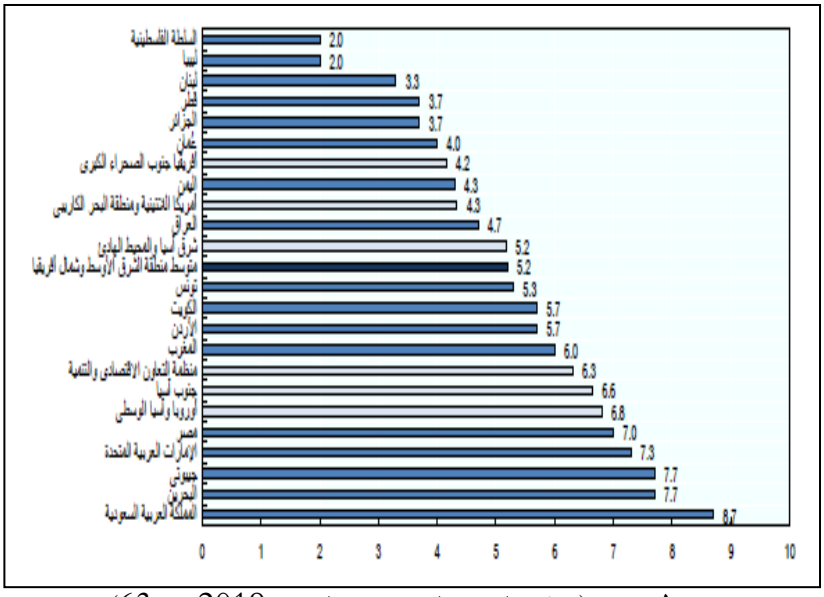
المصدر: (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019، ص63).

رغم تفوق مصر على كل من قطر، ليبيا، الجزائر، الأردن واليمن إلا أن أداءها يبقى ضعيفا إذا قارناه بأداء كل من الإمارات والسعودية وغيرها من الدول العربية، حيث سجلت في هذا المؤشر مستوى أداء قدر بـ 4,7 نقطة على سلم تنقيط من 10 درجات، وبالتالي فهي بحاجة إلى توجيه المزيد من الجهود الإصلاحية لضمان عدم تعارض المصالح لحماية حقوق الأقليات من حملة الأسهم.

2.6.3 مؤشر حوكمة حملة الأسهم: على عكس المؤشر السابق حققت مصر أداء أفضل بالنسبة لمؤشر حوكمة حملة الأسهم، إذ سجلت نقطة قدرها 07 على سلم من 10 درجات، متفوقة بذلك على العديد

من الدول العربية والأجنبية، يظهر مدى اهتمام الدولة بحماية حقوق الأقليات من حملة الأسهم في هذا المؤشر أفضل من المؤشر السابق، والشكل أدناه يوضح لنا ذلك.

الشكل 3: مؤشر حوكمة حملة الأسهم



المصدر: (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019، ص63).

3.6.3 مؤشر قوة معايير مراجعة الحسابات والمحاسبة: حققت مصر نتائج متوسطة بالنسبة لهذا المؤشر رغم الجهود المبذولة في هذا المجال، حيث احتلت المرتبة الثامنة عربيا مسجلة أداء قدر بـ 4,7 نقطة على مقياس يتراوح من 1إلى 07 درجات، وذلك خلال الفترة 2017_2018، يوضح ذلك الجدول رقم 01.

الجدول 1: قوة معايير مراجعة الحسابات والمحاسبة

البلد	الدرجة
قطر	5.6
البحرين	5.4
المملكة العربية السعودية	5,3
الإمارات العربية المتحدة	5.2

عمان	5.2
المغرب	5.1
الأردن	5.0
مصر	4.7
الكويت	4.4

المصدر: (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019، ص64).

4.6.3 مؤشر شفافية الشركات 2019: يقاس هذا المؤشر بمجموعة من المعايير، تشمل الإفصاح عن حصص الملكية، معلومات خاصة بأنشطة مجلس الإدارة، أجور المدراء وكبار الموظفين مراجعة الحسابات والإفصاح عن تقارير المراجعة، يوضح لنا الجدول أدناه معايير المؤشر المطبقة وغير المطبقة في دولة مصر وباقي الدول العربية.

الجدول 2: مؤشر مدى شفافية الشركات في مصر والدول العربية

	مطبقة	غير مطبقة
على المشتري الإفصاح عن حصص ملكية الانتفاع المباشرة وغير المباشرة التي تمثل5%	البحرين، مصر، الأردن، الكويت، لبنان، المغرب، المملكة العربية السعودية، تونس، الإمارات العربية المتحدة	الجزائر، جيبوتي، العراق، ليبيا، موريتانيا، عمان، فلسطين، قطر، اليمن
يجب الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأنشطة الرئيسية لأعضاء مجلس الإدارة والمناصب الإدارية في الشركات الأخرى	مصر، الأردن، الكويت، المملكة العربية السعودية، تونس، الإمارات العربية المتحدة	الجزائر، البحرين، جيبوتي، العراق، لبنان، ليبيا، موريتانيا، المغرب، عمان، فلسطين، قطر، اليمن
يجب الإفصاح عن أجور المدراء الأفراد وكبار الموظفين	الأردن، الكويت، عمان، قطر، المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة	الجزائر، البحرين، جيبوتي، مصر، العراق، لبنان، ليبيا، موريتانيا، المغرب، فلسطين، تونس، اليمن
يجب مراجعة البيانات المالية	الجزائر، البحرين، جيبوتي، مصر، العراق الأردن،	

السنوية للشركات المدرجة من قبل مدقق خارجي	الكويت، لبنان، ليبيا، موريتانيا، المغرب، عمان، فلسطين، قطر، المملكة العربية السعودية، تونس، الإمارات العربية المتحدة، اليمن	
يجب الإفصاح عن التقارير حول مراجعة حسابات الشركات المدرجة للجمهور	البحرين، جيبوتي، مصر، الأردن، الكويت، لبنان، المغرب، عمان، فلسطين، قطر، المملكة العربية السعودية، تونس، الإمارات العربية المتحدة	الجزائر، العراق، ليبيا، موريتانيا، اليمن

المصدر: (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019، ص65).

وقد قامت مصر مؤخرا بتعزيز أنظمة الإفصاح عن أجور المدراء، إذ يجب أن تفصح الشركات المدرجة عن جميع المبالغ التي يتلقاها رئيس مجلس الإدارة وكل أعضائه، بما في ذلك الأجور والتعويضات والمكافئات (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2019)[25]، وبذلك تكون قد استوفت جميع المعايير الخاصة بمؤشر شفافية الشركات.

4. تحليل النتائج:

من خلال تتبع الجهود المبذولة من دولة مصر من بداية تبني تطبيق حوكمة الشركات في البيئة المصرية ومرورا بمختلف التعديلات والإصلاحات وصولا إلى غاية آخر إصدار متعلق بحوكمة الشركات، واستنادا إلى النتائج المحققة والتي تضمنها التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يمكننا القول أن مصر نجحت إلى حد بعيد في جعل حوكمة الشركات لديها مواكبة لأهم متطلبات بيئة الأعمال داخليا وخارجيا، إلا أنها تحتاج إلى بدل المزيد من الجهود في مجال التطبيق بالنظر إلى أن جل اهتمامها ينصب نحو إصلاح الجانب التشريعي.

5. خاتمة:

تشير حوكمة الشركات إلى النظام الذي يتم من خلاله إدارة ومراقبة الشركات بالاستناد على مجموعة من المبادئ التي تسعى من خلالها إلى ضمان حماية حقوق جميع الأطراف (مساهمين، مجس إدارة، موظفين، ...الخ)، والحث على التحلي بروح المسؤولية والأخلاق داخل الشركات بهدف إضفاء درجة عالية من الجودة والتميز في الأداء وإعطاء صورة صادقة عن وضعية الشركات، ونظرا لأهميتها فقد

سعت العديد من الدول سواء كانت متقدمة أو متخلفة إلى تبني وتطبيق حوكمة الشركات وبذل الجهود في سبيل إصلاحها، وتعتبر مصر واحدة من هذه الدول، حيث كانت الأولى عربيا في تبني وتطبيق مفهوم الحوكمة على شركاتها العامة والخاصة، كما بقيت حريصة على إدخال العديد من التعديلات والتحديثات بما يتماشى مع مختلف الممارسات الدولية في مجال الحوكمة وذلك من خلال التقارير والدلائل المنظمة لحوكمة الشركات في مصر، والتي تسعى من خلالها إلى دعم مختلف الشركات الراغبة في تطبيق الحوكمة بما يضمن بقاءها ونموها هذا من جهة ومن جهة أخرى دعم اقتصادها القومي، ومن خلال قياس مؤشرات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فقد سجلت مصر نتائج إيجابية في مؤشر حوكمة حملة الأسهم، ومؤشر الشفافية إذ نجحت مصر في تطبيق جميع المعايير الخاصة بهذا المؤشر، وفي الجهة المقابلة سجلت نتائج متوسطة في كل من مؤشر تنظيم تعارض المصالح والمؤشر الخاص بمعايير المراجعة المحاسبية.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم التوصيات التالية:

-بالنسبة للدول العربية تعظيم الاستفادة من التجارب الدولية عامة والمصرية على وجه الخصوص وتبادل الخبرات في ما بين الدول العربية، ومحاولة إدخال تعديلات للتوافق مع متطلبات البيئة الصناعية داخليا وخارجيا على عدة مستويات، وجعلها تسري وبنفس الحزم على مختلف القطاعات والمؤسسات العامة والخاصة.

-بالنسبة لدولة مصر مواصلة الجهود المبذولة لإصلاح حوكمة الشركات لديها بالتركيز على المؤشرات التي حققت مستوى ضعيف من الأداء، مع ضرورة مراعاة توفر درجة من المرونة والفهم تسمح بالتطبيق الفعلي للمبادئ الخاصة بالحوكمة.

-التركيز على ضرورة توفر أجهزة كفأه لضمان القيام بالأعمال الرقابية (الداخلية والخارجية)، مع إعطاء المزيد من المزايا والاستقلالية لتحسين عمل المراجعين، والتشديد في العقوبات في حال وجود مخالفات أو تجاوزات، لضمان حقوق أصحاب المصالح.

6. قائمة المراجع:

- المؤلفات:

– مركز أبو ظبي للحوكمة، (أبو ظبي: مركز أبو ظبي للحوكمة، د.س). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم (سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة)، الصفحات 10-11.

- المقالات:

– عمر اقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها "اطار مقترح"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، الصفحة 223.

– يحي سعيدي، و لخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد05، 2012، الصفحة 184.

- رسائل جامعية:

– أمين راشدي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، أطروحة دكتوراه، في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018، الصفحة 26.

– أمينة فداوي دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية، أطروحة دكتوراه، في العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014، الصفحة 31.

– خضرة صديقي. واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر قايد، تلمسان، الجزائر، 2015، الصفحات 26-27.

- التقارير:

– منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: بناء إطار للقدرة التنافسية والنمو، 2019، الصفحة 66.

- مواقع الانترنيت:

– الهيئة العامة للرقابة المالية (08/ 2016)، الدليل المصري لحوكمة الشركات، تاريخ الاسترداد 12/ 02/ 2020، من مركز المديرين المصري الهيئة العامة للرقابة المالية: www.fra.gov

– محمود أحمد المتيم، وأماني صلاح محمود المخزنجي (2018)، حوكمة الشركات ودورها في التنمية الاقتصادية بالاشارة الى التجربة المصرية، تاريخ الاسترداد 2020/ 03/ 03، من http://www.academia.edu

– هاني الحوثي (08/ 08/ 2016)، الرقابة المالية تطلق الاصدار الثالث من الدليل المصري لحوكمة الشركات، تاريخ الاسترداد 18 /02/ 2020، من جريدة اليوم السابع: www.youm7.com

– وزارة الاستثمار (10/ 2005)، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، (مركز المديرين وزارة الاستثمار، المحرر) تاريخ الاسترداد 14/ 02/ 2020، من: www.mafhoum.com

– وزارة الاستثمار (03/ 2011)، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، تاريخ الاسترداد 15 /02/ 2020، من مركز المديرين المصري وزارة الاستثمار: www.ecgi.org

– وزارة الاستثمار (2006)، دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الاعمال العام بجمهورية مصر العربية، تاريخ الاسترداد 20/ 02/ 2020، من مركز المديرين وزارة الاستثمار: www.ecgi.org

7. هوامش:

[1] يحي سعيدي ولخضر أوصيف، **دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية لجامعة الوادي، الجزائر، عدد 05، السنة 05، 2012، ص184.

[2] أمينة فداوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2013_2014، ص31.

[3] خضرة صديقي، **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر قايد، تلمسان، الجزائر، 2014_2015 ص ص 26_27.

[4] عمر إقبال توفيق المشهداني، **تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها "إطار مقترح"**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، عدد 02، 2012، ص223.

[5] يحي سعيدي ولخضر أوصيف، **مرجع سبق ذكره**، ص185.

[6] مركز أبو ظبي للحوكمة، **أساسيات الحوكمة (مصطلحات ومفاهيم)**، سلسلة المنشورات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، ص ص 10_11.

[7] أمين راشدي، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي**، أطروحة دكتوراه، في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017_2018، ص26.

[8] أمينة فداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 45.

[9] خضرة صديقي، **مرجع سبق ذكره**، ص48.

[10] خولة عبد الحميد محمد، **دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس العلمية لعمل شركات المساهمة في العراق**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،العراق، عدد 25، السنة الثامنة، ص 67.

[11] أماني صلاح محمود المخزنجي ومحمود أحمد المتيم، **حوكمة الشركات ودورها في التنمية الاقتصادية بالإشارة إلى التجربة المصرية، مصر، 2018، ص05، مقال على الموقع الالكتروني** : http://www.academia.edu.

[12] أمين راشدي، **مرجع سبق ذكره**، ص53.

[13] أماني صلاح محمود المخزنجي ومحمود أحمد المتيم، **مرجع سبق ذكره**، ص 06.

[14] وزارة الاستثمار _مركز المديرين، **دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية**، مصر، أكتوبر 2005، ص ص 04_05، متوفر على الموقع الالكتروني: www.mafhoum.com، 2020/02/14، 14:00.

[15] نفس المرجع، ص07.

[16] نفس المرجع، ص ص 08 _ 13.

[17] نفس المرجع، 14-15.

[18] نفس المرجع، ص16.

[19] نفس المرجع، ص ص 17-19.

[20] وزارة الاستثمار _مركز المديرين، **دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية**، 2006، ص 06، على الموقع الالكتروني: www.ecgi.org، اطلع عليه بتاريخ 2020/02/14، 17:00.

[21] الهيئة العامة للرقابة المالية_مركز المديرين المصري، **الدليل المصري لحوكمة الشركات**، أوت 2016، ص 04، متوفر على الموقع الالكتروني: www.fra.gov.eg ، اطلع بتاريخ 2020/02/12، 21:00.

[22] وزارة الاستثمار_مركز المديرين المصري، **دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، مارس 2011**، ص ص 10_35، على الموقع الالكتروني: www.ecgi.org، أطلع عليه بتاريخ 2020/02/15، 20:30.

[23] هاني الحوتي. **الرقابة المالية تطلق الإصدار الثالث من الدليل المصري لحوكمة الشركات**، مقال منشور في جريدة اليوم السابع، بتاريخ 2016/08/08، متوفر على الموقع الالكتروني: www.youm7.com، أطلع عليه بتاريخ 2020/02/18، 17:00.

[24] **الدليل المصري لحوكمة الشركات**، أوت 2016، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 04_06.

[25] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، **حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: بناء إطار للقدرة التنافسية والنمو**، 2019، ص66.