المجلة العربية للعلوم الإدارية
مجلد ١٠، عدد ٣، سبتمبر ٢٠٠٣، ٢٨١ – ٣٠٥

بحوث

تطبيق الإجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية

عبيد بن سعد المطيري

جامعة الملك سعود – القصيم
المملكة العربية السعودية

مصطلحات علمية

الإجراءات الحاكمة للشركات، الشفافية والإفصاح، فعالية مجلس الإدارة، حسن الأداء، مهنة المراجعة السعودية، حقوق المساهمين.

الملخص

هدف البحث إلى التعرف إلى مفهوم "الإجراءات الحاكمة للشركات "(Corporate Governance) من الناحيتين النظرية والتطبيقية، مع الإشارة إلى تجارب الدول المتقدمة والنامية في كيفية تطبيقها لذلك المفهوم الحيوي المهم. كما ناقش البحث مدى توافر الإجراءات الحاكمة للشركات في قطاع الأعمال السعودي من خلال مقارنة الممارسات الموجودة في البيئة السعودية بالمبادئ الدولية الصادرة "OECD"، إضافة إلى اقتراح الحلول المناسبة وتقديم مجموعة من التوصيات لتدعيم تلك الممارسات.

نتيجة لفضائح الشركات العملاقة وما تبعها من حالات إفلاس وانهيار، فقدت معظم الشركات المساهمة (العامة) ثقة غالبية المجتمع، واقترن الشك بمستوى مجالس إدارتها من حيث الكفاءة والنزاهة والأداء. وظهر قلق المساهمين بشأن فعالية اللجان التابعة للمجلس، وآلية اختيار المديرين التنفيذيين وكبار الموظفين وتحديد مستويات مرتباتهم، وكيفية الالتزام بالمعايير والإجراءات المحاسبية، كما زاد التساؤل عن فعالية نظام الرقابة الداخلية وكفاية معايير المحاسبة والمراجعة ومدى استقلالية المحاسبين القانونيين. إن عدم توافر شفافية المعلومات بشأن كل الأمور والإجراءات الإدارية والمالية المتصلة بالشركة، وعدم إتاحة الفرصة للمساهمين والمجتمع لمساءلة الإدارة، كل ذلك قد فتح الباب أمام الفساد الإداري والقرارات غير النزيهة، مما أدى بدوره إلى الفضائح المالية. ولا يعني الاعتراف بعدم النزاهة والكفاءة في حق الإدارات العليا لبعض الشركات المساهمة أن هذا هو واقع جميع الشركات العامة في الأسواق العالمية والمحلية. وليس من شك أن هذا الضعف في الثقة، يتطلب مزيداً من الشفافية والرقابة والمساءلة على الشركات المساهمة.

تم تسلُّم البحث في يناير ٢٠٠٣، وأجيز للنشر في أغسطس ٢٠٠٣.

لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد أهمية إيجاد معايير مثلى لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على الشركات المساهمة، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعة، والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشئون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه في اللغة الإنجليزية Corporate Governance. ويعتبر موضوع الإجراءات الحاكمة للشركات (Corporate Governance) على قائمة أولويات البحث العلمي، ويحظى باهتمامات الحكومات ومؤسسات القطاع الخاص بأشكاله المختلفة. ولذا فإن الحديث عن هذا المفهوم حديث متشعب تطرقت له كثير من إصدارات المنظمات الحكومية والهيئات الخاصة، وناقشته أدبيات المحاسبة والإدارة والتمويل والاقتصاد والقانون والسياسة، كما تناوله الكثير من المؤتمرات العلمية وحلقات النقاش وورش العمل في كثير من دول العالم المتقدمة اقتصادياً في أهدافها ومحاورها. وعلى الرغم من الاستخدام الواسع لهذا المفهوم Corporate Governance، فإنه لا يوجد تعريف دقيق ومحدد له باللغة العربية، بل إن الأمر يتجاوز ذلك إلى أن هذا المفهوم لا تتبناه الجهات الرسمية المشرفة على قطاعات التجارة والمال في عالمنا العربي.

إن هذا المفهوم يشير إلى توفير الإجراءات الحاكمة لضمان سير عمل الشركات على وجه أفضل، وهي إجراءات يتم عن طريقها الحماية والضمان لأموال المساهمين، مع الاهتمام أيضا بحماية الفئات الأخرى من أصحاب المصلحة من دائنين ومقرضين وموظفين. ومفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات يتعدى توفير عناصر الإدارة السليمة للشركات أو حتى رقابة الشركات إلى تفعيل تطبيق الأدوات الرقابية والإشرافية في الشركات. وذلك بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات، ورفع كفاءة الممارسات، وتعزيز المصداقية والثقة للتعاملات التجارية بما يعود على الشركة بتعظيم الإيرادات، وجلب الاستثمارات الوطنية والأجنبية.

وفي خلال السنوات العشر الماضية استحوذ موضوع الإجراءات الحاكمة للشركات على اهتمام واسع في أدبيات الفكر المحاسبي، وظهر عدد كبير من الدراسات بهدف تسليط الضوء على أهميته ومفهومه ووضع قواعده ومتابعة وتحليل الالتزام بها. وقد نادى مجموعة من الباحثين (Demirag *et al.*, 2000; Reed, 2002) والمنظمات الدولية، كالبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإعداد الدراسات حول الممارسات الموجودة للإجراءات الحاكمة للشركات (Corporate Governance) في الدول النامية والصاعدة والعمل على تطويرها وفقاً للظروف القائمة في كل دولة.

أهداف البحث وأهميته

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف إلى الوضع الراهن لمفهوم

"الإجراءات الحاكمة للشركات" (Corporate Governance) من الناحيتين النظرية والتطبيقية، ودراسة مدى توافر الإجراءات الحاكمة للشركات في قطاع الأعمال السعودي من خلال مقارنة الممارسات الموجودة في البيئة السعودية بالمبادئ الدولية الصادرة بشأن الإجراءات الحاكمة للشركات.

وتأتي أهمية هذا البحث من أهمية تقديم تصورات وحلول للكيفية التي يجري بها تعزيز الإجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية حتى تمارس دورها بوصفها صمام أمان للشركات من الإفلاس والانهيار. وبهذا يمكن النهوض بمهنة المحاسبة، والعمل على زيادة مساحة الشفافية والإجراءات الرقابية، وحماية الشركات السعودية من المصير الذي واجهته بعض كبريات الشركات العالمية المنهارة. علاوة على ذلك فإن أهمية هذا البحث تكمن في حداثة الموضوع من الناحيتين النظرية والتطبيقية؛ حيث إن هناك غياباً شبه كامل في العالم العربي لدراسة الإجراءات الحاكمة للشركات وممارستها.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي المكتبي بنوعيه التحليلي والنقدي، لكشف النقاب عن الوضع الراهن لموضوع الإجراءات الحاكمة للشركات (Corporate Governance)، وضمان فهم مضمونه، ومقارنة ذلك المفهوم بالممارسة المتعلقة بالإجراءات الحاكمة للشركات في البيئة السعودية. ذلك أن البحث يتناول ظاهرة معاصرة ويسعى إلى إعطاء وصف شمولي لمختلف أبعادها. كما يساعدنا هذا المنهج على توفير قدر معقول من التنبؤ المستقبلي لتطبيق مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات في مراقبة الشركات السعودية، بما يعني تطبيق إجراءات تستهدف تعزيز الشفافية وتحسين الأداء.

ولتحقيق الهدف المنشود لهذا البحث قام الباحث بإجراء دراسة مكتبية من خلال الرجوع إلى البيانات ذات العلاقة، تلك التي تتطلبها أهداف البحث، وذلك من مصادرها الأولية المباشرة، حيث تم في هذا السياق فحص نظام الشركات السعودي، ونظام المحاسبين القانونيين، والأنظمة ذات العلاقة بنشاط الشركات المساهمة. كما تم الاطلاع على عدد من التقارير السنوية الصادرة عن الشركات المساهمة، وتقرير مؤسسة النقد العربي السعودي، وإصدارات الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، وقد جرى استخدام هذه المصادر بالشكل الذي يخدم أهداف البحث.

الإجراءات الحاكمة للشركات (Corporate Governance) بين النظرية والتطبيق

جاء موضوع الإجراءات الحاكمة للشركات استمراراً للبحث المتواصل عن تعزيز أداء الشركات العامة، ومنها على سبيل المثال نظرية المنشأة Theory of the Firm، ونظرية الوكالة Agency Theory، والفصل بين الملكية والإدارة Separation of

Ownership and Control، وهياكل الملكية Ownership Structure وتمويل المنشآت Corporate Financing ، وعلاقة الإدارة بالمساهمين Management vs. Shareholders، عدم تماثل المعلومات Information Asymmetry، ومساءلة مجلس الإدارة Board Accountability والمساءلة والشفافية Transparency & Accountability وأصحاب المصالح Stakeholedrs Perspective. فقد استعرض كل من Shleifer and Vishn (1997) Turnbull (1997)، مجال موضوع الإجراءات الحاكمة للشركات في علاقته بالنظريات السابقة، وأشارا إلى أن أهم الطرق لتحديد مجال هذا الموضوع يتمثل في أخذ مجموعة العوامل الداخلية والخارجية ذات التأثير على الشركات العامة والتي يمكن إرجاعها إلى القطاعين العام والخاص. ونتيجة لارتباط ذلك الموضوع بمجالات وأطراف مختلفة، كالإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح ظهر كثير من التعريفات المتنوعة لمفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات. ولا شك أن تنوع الباحثين واختلاف اهتماماتهم وتخصصاتهم العلمية والبيئات التي ينتمون إليها أدت إلى ظهور تعريفات، متنوعة ولكنها في الوقت نفسه متكاملة.

ولعله من المفيد في هذا السياق أن نستعرض – وفي إطار تاريخي – بعض التعريفات التي قدمت لمفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات (Corporate Governance).

ففي عام ١٩٩٢ أورد تقرير لجنة كادبري (Cadbury Committee Report 1992) التعريف الآتي:

"[Corporate governance is] the whole system of controls, both financial and otherwise, by which a company is directed and controlled".

وفي عام ١٩٩٩ تقدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعريف الآتي (OECD, 1999, p. 11)

"[Corporate governance] involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders other stackeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined".

كما ورد تعريف حديث لمفهوم Corporate Governance في الإصدار الثاني من كتاب Corporate Governance لمؤلفيه (Monks and Minow, 2002):

"[Corporate governance] is the relationship among various participants in determining the direction and performance of corporations. The primary participants are 1) the shareholders, (2) the management (led by the chief executive officer), and (3) the board of directors ... Other participants include the employees, customers, suppliers, creditors, and the community".

وفي هذا السياق نستطيع أن نقول إن مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات (Corporate Governance) يتضمن وجود مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركة ومساهميها وأصحاب

المصالح، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شئون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة، وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

ولعل أهم ما يؤكد الحاجة إلى العمل على مجموعة الإجراءات الحاكمة للشركات بإيجادها وتأسيسها هو وجود كثير من الدوافع التي لخصتها الدراسات السابقة (Demirag *et al*., 2000; Dewing and Russell, 2000; Monks and Minow, 2002) في النقاط الآتية.

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات، بحيث تتحول مسئولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للشركة.
- عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

وأكدت معظم الدراسات أن فعالية إطار الإجراءات الحاكمة للشركات في أي دولة لا تعتمد على إعداد الأنظمة والتشريعات وصياغتها فحسب بل يتجاوز ذلك إلى وجود التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية المنظمة لأعمال الشركات من جهة وبين مجالس إداراتها ولجان المراجعة والإدارة التنفيذية والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين من جهة أخرى (Demirag *et al*., 2000; Dewing and Russell, 2000).

لقد تنافست معظم دول الغرب والشرق في اتباع هذا الأسلوب الإجرائي الحاكم للنواحي الإدارية والمالية في الشركات، وعملت على تطبيقه في كثير من منشآتها ومؤسساتها الاستثمارية. ولا شك أنه أنموذج إداري مؤسسي متطور يحمل في طياته معايير دقيقة بشأن أفضل الممارسات، كما يهيئ الفرص الكبيرة لتحقيق مستويات عالية جداً من الأداء والمساءلة (AICPA, 1978; Blue Ribbon Committee; 1999; Cadbury Committee, 1992, COSO 1992; Treadway Commission, 1987). وتختلف الدول في تبنيها وإعدادها للإجراءات الحاكمة للشركات باختلاف

أنظمتها القانونية ومناخها الاقتصادي. وقامت الثقافات المتنوعة القائمة في كل دولة – بما في ذلك ظروفها الاقتصادية والسياسية – بدور رئيس في تبنيها لمفهوم Corporate Governance. ونتيجة لذلك، تفاوتت الجهود والاهتمامات من الدول في ممارساتها لذلك المفهوم، إضافة إلى أنه تنوعت الجهات المسئولة الداعمة لتطبيقه. ويجب تأكيد أن الإجراءات الحاكمة للشركات مزيج من الأنظمة الخارجية والداخلية في كل دولة. وبينما تتضمن الأنظمة الخارجية التشريعات الحكومية الخاصة بالبيئة التي تعمل بها الشركات العامة من قوانين الشركات وقوانين أسواق الأوراق المالية والاستثمار والخصخصة ومعايير المحاسبة والمراجعة وغيرها من الأنظمة ذات العلاقة بتحسين قطاع الأعمال، تشير الأنظمة الداخلية إلى توافر الإجراءات والمبادئ التي تتبعها الشركات لإدارة أعمالها وتوجيهها ومتابعة أدائها من أجل تعظيم فائدة المساهمين وغيرهم من الأطراف المعنية أصحاب المصلحة فيها.

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل دول العالم في مجال خلق البيئة السوقية التنافسية للشركات وبما يحقق تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والمالية في الشركات، وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة اللازمين لضمان حماية حقوق المساهمين. لقد تطور تطبيق مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات بسبب تطور سوق المال، ووجود هيئة فاعلة تراقب سوق المال، وتشرف على شفافيته، وأقصد بذلك هيئة سوق المال Securities Exchange Commission (SEC)، علاوة على التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة الأمريكية. أما في الآونة الأخيرة فقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم من خلال صندوق المعاشات العامة المعروف بـ The California Public Employees' Retirement System (CalPERS) ، وهو الذي أسهم إلى جانب جهات أخرى في تدعيم تطبيقه والتأكيد على أهميته. وفي السنوات الماضية صدر عن هذه المؤسسة المالية الاستثمارية CalPERS عدد من القواعد لتفعيل الإجراءات الحاكمة للشركات CalPERS Statements on Corporate Governance; US Council of Institutional Investors Policies on Corporate Governance; TIAA-CREFF Policy Statement on Corporate Governance.

وفي المملكة المتحدة صدر تقرير "Cadbury Report" في عام ١٩٩٢م تحت عنوان "الجوانب المالية للإجراءات الحاكمة للشركات" Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance؛ حيث نص على الحاجة إلى تشكيل لجنة برئاسة Sir Adrian Cadbury بعد إخفاق مجموعة من الشركات العامة (على سبيل المثال BCCI و Maxwell) وانخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية التي هزت أسواق لندن المالية. لقد اشتمل تقرير Cadbury الصادر بالمملكة المتحدة على قواعد تشتمل على أفضل الممارسات الإدارية والمالية بالشركات. وأجبرت الشركات البريطانية

المسجلة بسوق الأوراق المالية بلندن على التطبيق والمتابعة للتوصيات التي أوردها تقرير Cadbury.

ومن الأهداف الرئيسة لهذا التقرير تعزيز الموضوعية والاستقلالية لدى أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وتفعيل أدائها وضمان الشفافية والإفصاح في الوقت الملائم. وقد أوصى التقرير بأهمية تعيين لجان مجالس الإدارة، كلجنة المراجعة ولجنة الترشيحات ولجنة الحوافز والمكافآت، وأن تقتصر عضوية اللجان ولجنة المراجعة خاصة على أعضاء مستقلين من خارج الشركة. وشدد التقرير على ضرورة الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمسئول التنفيذي الرئيسي (CEO) وقابليتهما للمساءلة أمام المساهمين. وعلاوة على ذلك أوصى التقرير بزيادة مشاركة المساهمين في ممارسة مسئولياتهم واكتساب حقوقهم، مع زيادة الحاجة إلى الشفافية والإفصاح المحاسبي.

ولم تتوقف إصدارات المملكة المتحدة عند هذا الحد، بل عملت على إصدار مجموعة واسعة من التقارير لتفعيل تطبيق الإجراءات الحاكمة في قطاع الشركات العامة. ففي عام ١٩٩٣ عدلت البورصة UK Stock Exchange قواعد مراقبة السوق، ومطالبة الشركات المقيدة بالبورصة بتطبيق التوصيات التي أوردها تقرير Cadbury، والإفصاح عن مدى الالتزام بها، وذلك اعتباراً من يوليو ١٩٩٣م. وفي يوليو ١٩٩٥ صدرت توصيات Greenbury بأفضل القواعد لوضع مكافآت أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين، مع تأكيد أهمية الإفصاح عن تفاصيل المبالغ المدفوعة لهم ضمن التقرير السنوي. وفي يونيو من عام ١٩٩٨ أصدرت لجنة Hampel Committee مجموعة من القواعد والإجراءات للتشديد على المسئوليات والواجبات والاستقلالية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة والمعروفة بـ The Hampel Committee Combined Code. كما أصدر مجلس معايير المراجعة البريطاني APB إرشادات للمراجعين لبيان كيفية إعداد تقاريرهم للتأكد من الإجراءات الحاكمة للشركات "Auditors Responsibility Statements and Auditors' Report on Corporate Governance". وفي سبتمبر من عام ١٩٩٩م صدر تقرير Turnbull Report الخاص بإلزام إدارات الشركات بالإفصاح عن تقييم الرقابة الداخلية داخل تنظيماتها من حيث كفايتها وفعاليتها. أما في عام ٢٠٠٠م فقد صدر في المملكة المتحدة تقرير The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات، مرتكزاً على تقرير Cadbury لعام ١٩٩٢م.

وعادة ما تكون درجة الالتزام بالإجراءات الحاكمة للشركات من خلال ارتباط الشركات ببورصات الأوراق المالية. وعلى الرغم من عدم الإلزام في بعض الدول فإن كثيراً من الشركات تبنتها بشكل اختياري. هذا، وتسعى الشركات في الدول

المتقدمة إلى تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والمالية السليمة مع البحث عن أنسب الأساليب للإفصاح المحاسبي والشفافية واتباع أساليب الرقابة والمساءلة والإشراف الفعال على أعمالها؛ للتمكن من تقديم معلومات كافية عن أدائها والقوائم المالية للمستثمرين والمودعين، ولهذا أهمية بالغة في تقديم صورة حسنة للهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة والمستثمرين المؤسسين وصغار المساهمين وعامة المجتمع.

وتعد توصيات تقرير Cadbury نقطة الانطلاقة الإصلاحية المؤسسية لوضع الإجراءات الحاكمة للشركات. وما إن ظهر تقرير Cadbury البريطاني في عام ١٩٩٢م حتى قام كثير من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة إدارة الشركات ورقابتها، وضّمنت التقارير أفضل الممارسات أو ما يسمى "The Code of Best Practice". وعلى الرغم من وجود التشابه بين التقارير الصادرة في معظم الدول، فإن هناك بعض الاختلافات في مجالاتها وتركيزاتها على نحو يعكس القانون المطبق في تلك الدول (القانون المدني Civil Law والقانون العام Common Law) والظروف البيئية القائمة في كل دولة (Turnbull, 1997; Demirag *et al.*, 2000).

وفي أعقاب الأزمة الآسيوية لعام ١٩٩٨م جاءت المبادرات من البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التنمية الآسيوي لتأكيد أهمية تطبيق مفهوم بالإجراءات الحاكمة للشركات عن طريق البدء في عقد حلقات النقاش والمؤتمرات الدولية والتي لم تقتصر فقط على مشاركة الدول الآسيوية بل جاءت مشاركات من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. وخلال السنوات الأربع الماضية (١٩٩٩-٢٠٠٢) عقدت سلسلة من المؤتمرات تحت عنوان Asian Roundtable on Corporate Governance للإشراف على وضع الإجراءات الحاكمة للشركات الآسيوية.

وجاء تشكيل المنظمات والجمعيات العالمية لضمان تقديم مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات إلى واقع الأعمال، والإشراف على أفضل الممارسات لتقوم الشركات بتطبيقه. ففي عام ١٩٩٥ تم تشكيل الشبكة العالمية International Corporate Governance Network (ICGV)، بهدف ضمان تطبيق استراتيجيات هذا المفهوم في معظم الأسواق. وفي يوليو من عام ١٩٩٩ صدر عن هذه الشبكة العالمية بيان بالقواعد والمبادئ العالمية للإجراءات الحاكمة للشركات Statement on Global Corporate Governance Principles. وفي أكتوبر من عام ٢٠٠١ أسس المعهد الأوروبي The European Corporate Governance Institute (ECGI). كما شكلت الجمعية الآسيوية Assian Corporate Governance Association (ACGA) لتقديم المساعدة للشركات فيما يتعلق بتطبيق المفهوم في أسواق الدول الآسيوية. علاوة على ذلك سعى البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى توقيع

اتفاقية في يونيو ١٩٩٩م لدعم تأسيس المنتدى العالمي للإجراءات الحاكمة للشركات Corporate Governance Forum Global . ويعمل مجلس معايير المراجعة الدولي على إعداد معيار دولي للإجراءات الحاكمة للشركات ليواكب التطورات العالمية، من حيث توفير الشفافية والإفصاح وتزويد المستثمرين بكل المعلومات الضرورية التي يحتاجها المستثمر الدولي لاتخاذ قراره الاستثماري، إضافة إلى تطبيق المعايير العالمية في اتباع الإجراءات الحاكمة في الشركات (Roussey, 2000).

وجاءت أهداف تلك الهيئات والمنظمات الإقليمية والعالمية لتؤكد أهمية تعزيز الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركات وتوجيه أعمالها. ومن تلك الأهداف مراجعة القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالشركات وأسواق المال حتى تساير الممارسات والأنظمة العالمية وتتكيف معها، والعمل على إيجاد التواصل والربط بين المهتمين من أكاديميين ومهنيين وكبار الإداريين في الشركات ومسئولي المؤسسات الحكومية، ومساعدة الشركات وتشجيعها على تطبيق المبادئ والأساليب التي تتعلق بمفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات لضمان نجاح تطبيقه، من خلال تقديم البرامج التدريبية للمديرين وأعضاء مجالس إدارات الشركات وتوعية المساهمين وأصحاب المصالح.

هذا هو النهج الذي سلكه عدد كبير من الدول، حيث عملت على إعداد تشريعات وبيانات بأفضل الممارسات في الشركات. ولا شك أن توفير هذه القواعد والمبادئ للإشراف الفعال على الشركات والإفصاح عن مدى الالتزام بتطبيقها من شأنه أن يعمل على تعزيز أداء الشركات. وقد درج كثير من الشركات الغربية على عرض أدلتها للإجراءات الحاكمة للشركات Code of Corporate Governance في تقاريرها السنوية، مع الإفصاح عن درجة التزامها بهذه الأدلة.

وعلى الرغم من مبادرة مؤسسات القطاع الخاص في معظم الدول النامية وسرعة تجاوب حكوماتها ودعمها لتبني مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات بوصفه جزءاً من الإصلاحات الاقتصادية التي تقوم بها تلك الدول (Reed, 2002) فإن هناك غياباً شبه كامل في العالم العربي لتطبيق مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات. ويستثنى من ذلك المحاولات التي تبذل من وزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (غرفة التجارة الأمريكية واشنطن) في مصر لتطبيق هذا المفهوم. وقد نظم اتحاد الصناعات المصرية في أكتوبر ٢٠٠٠م ندوة تحت عنوان "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة وصنع القرار" بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية بحضور مجموع كبيرة من رجال الصناعة والمال والأعمال المصريين؛ لإلقاء الضوء على معطيات ذلك المفهوم الجديد ومتطلباته للإدارة الحديثة، والذي يتمثل في حماية مصالح المساهمين في الشركات عن طريق اتباع أفضل نظم الشفافية، وفصل

السلطات بين الإدارة والملاك. ومن الجهود التي بذلها مركز المشروعات الدولية الخاصة محاولة وضع تعبير محدد لمفهوم Corporate Governance باسم "أسلوب ممارسة السلطة في الشركات". كما لا يمكن إغفال مبادرة مجلة الجمعية السعودية للمحاسبة لتخصيص باب مستقل وبشكل مستمر لمفهوم Corporate Governance، بدءاً من العدد ٣٤ الصادر في ربيع الآخر ١٤٢٣هـ والذي يناقش فيه مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في المحاسبة والمراجعة الرؤية العلمية لهذا المفهوم ومدى حاجة البيئة السعودية لتطبيقه.

وخلاصة القول أن دول العالم تتسابق لتبني مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات لضمان حسن الأداء الإداري والمالي في الشركات. والحقيقة أن هناك حاجة ماسة إلى القيام بالإعداد والتقديم للمعايير المثلى التي تحدد أفضل الممارسات في الإدارة والإشراف الفعال على الشركات، تأخذ في اعتبارها الظروف البيئية القائمة في كل دولة. ففي أغلبية الدول أسهمت كل من هيئات سوق المال ومعاهد المديرين Institute of Directors في الدعوة إلى Corporate Governance وتنزيله على أرض الواقع. ويظهر ذلك جليا في معظم الدول الأوروبية وجنوب أفريقيا. بينما جاءت المبادرات في معظم دول شرقي آسيا وخصوصاً في أعقاب الأزمة الآسيوية لعام ١٩٩٨م من البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لأهمية تطبيق مفهوم الـ Corporate Governance، بالتضافر مع الهيئات والجمعيات الوطنية المتخصصة التي تم تأسيسها لإنقاذ البيئة الاقتصادية في تلك المجتمعات من أزمة الثقة في قطاع الأعمال الآسيوي.

وفي عام ١٩٩٩م حدثت نقلة نوعية في تطوير مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات Corporate Governance، حيث صدرت عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" Organization for Economic Co-operation and Development مجموعة من القواعد والمبادئ المطلوبة لأفضل الممارسات الإدارية والمالية في الشركات العامة تحت عنوان "OECD" Principles of Corporate Governance، وأصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" خمسة مبادئ جاءت كما يلي (OECD, 1999):

المبدأ الأول: حماية حقوق المساهمين The Rights of Shareholders

ينبغي أن تتضمن الإجراءات الحاكمة للشركات حماية حقوق المساهمين والتي تشمل على سبيل المثال: تأمين أساليب التسجيل والنقل والتحويل لملكية الأسهم، والحصول على المعلومات الملائمة عن الشركة في الوقت المناسب، وحضور الجمعية العامة وممارسة التصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والمشاركة

في أرباح الشركة، والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة.

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين The Equitable Treatment of Shareholders

ينبغي أن تتضمن الإجراءات الحاكمة للشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب مع تعويضهم في حالة انتهاك حقوقهم. علاوة على أنه يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية، كما ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح The Role of Stakeholders in Corporate Governance

ينبغي أن تتضمن الإجراءات الحاكمة للشركات دور أصحاب المصالح من دائنين ومقرضين وموظفين كما يحددها القانون بما في ذلك من تأكيد احترام حقوقهم، وإيجاد آليات لمشاركتهم، مع ضمان فرصة حصولهم على المعلومات المتصلة بذلك.

المبدأ الرابع: الشفافية والإفصاح Disclosure and Transparency

ينبغي أن يكفل إطار الإجراءات الحاكمة للشركات تحقق الشفافية والإفصاح الدقيق بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية وفى الوقت الملائم بشأن جميع المسائل المتصلة بتأسيس الشركة وأهدافها، وحق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت، وأعضاء مجلس الإدارة ومكافآتهم، والمديرين التنفيذيين الرئيسين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم والنتائج المالية والتشغيلية للشركة، والأداء، والملكية، وعوامل المخاطرة، والمسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح، والهيكلية والسياسات بالنسبة للإجراءات الحاكمة للشركات، مع القيام بمراجعة المعلومات مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، لإتاحة التدقيق الخارجي والمستقل للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية.

المبدأ الخامس: مسئوليات مجلس الإدارة The Responsibilities of the Board

يجب أن يحدد هيكل الإجراءات الحاكمة للشركات مسئوليات مجلس الإدارة، وأن يضمن مساءلة الشركة والمساهمين للمجلس. ومن مهام المجلس المراجعة والتوجيه لاستراتيجية الشركة، والموازنات السنوية، والإنفاق الرأسمالي، وخطط النشاط، ووضع أهداف الأداء، ومتابعة التنفيذ. مع القيام باختيار المسئولين التنفيذيين الرئيسين، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم، ومتابعتهم، والتقييم الموضوعي لشئون الشركة.

ويجب تأكيد أن الغرض من وضع الخمسة مبادئ السابقة يتمثل في أن تكون

بمثابة قواعد مرجعية، وأن يتم استخدامها من الحكومات ومؤسسات القطاع الخاص عند تحديدهما للأطر القانونية والتنظيمية لوضع الإجراءات الحاكمة للشركات. وقد أسهم البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والاتحادات المهنية، والشركات متعددة الجنسيات، وهيئات الأسواق المالية ومنظمات الاستثمار الدولية وغيرها بالتدعيم والمساندة لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمجموعة الإجراءات الحاكمة للشركات، وشارك في تطوير تلك المبادئ مبادرات وتجارب شركات في دول أوروبا وأمريكا وآسيا واستراليا وما قامت به من إعادة هيكلة لأنظمتها الداخلية والمرتبطة بأفضل الممارسات الإدارية والمالية، وذلك لتحقيق معدلات عالية في الأداء والنمو أو ما يشار إليه بـ "The Code of Best Practice".

مدى توافر الإجراءات الحاكمة للشركات في قطاع الأعمال السعودي

هذا الجزء من البحث يركز على طبيعة الإجراءات الحاكمة للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية ومدى توافرها في قطاع الأعمال السعودي، من خلال مقارنة الممارسات الموجودة في البيئة السعودية بالمبادئ الدولية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وبينما ناقش الجزء السابق التطور السريع الذي شهده مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات على مستوى دول العالم، والجهود التي بذلتها المنظمات الدولية لتعزيز أدوات هذا المفهوم من الأنظمة الخارجية (كقوانين الشركات وقوانين أسواق الأوراق المالية والاستثمار والخصخصة ومعايير المحاسبة والمراجعة وغيرها من الأنظمة ذات العلاقة بتحسين الأداء في قطاع الأعمال) والأنظمة الداخلية التي تتبعها الشركات لإدارة أعمالها وتوجيهها ومتابعة أدائها، فإن هذا الجزء من البحث سيشير في البداية إلى القوانين والأنظمة الرئيسة التي تحكم سوق الأوراق المالية في المملكة العربية السعودية والمنظمة لأعمال الشركات، ومن ثم يركز على الممارسات والتشريعات الداخلية الموجودة في الشركات السعودية، والمستمدة من نظام الشركات السعودي والأنظمة الأخرى ذات العلاقة.

أولاً: القوانين والأنظمة الرئيسة التي تحكم سوق الأوراق المالية في المملكة العربية السعودية

بدأت السوق السعودية للأسهم مع تأسيس أول شركة سعودية مساهمة في عام ١٩٣٥م ، وهي الشركة العربية للسيارات برأسمال بلغ ١٢ مليون ريال، وكان عدد أسهمها ٢٦ ألف سهم. وصدر نظام الشركات السعودي في عام ١٣٨٥هـ (١٩٦٥م)، وتم تعديله عدداً من المرات. وفي عام ١٩٨٣م شكلت لجنة وزارية مكونة من وزارة المالية والاقتصاد الوطني ووزارة التجارة ومؤسسة النقد العربي السعودي لتنظيم أداء سوق الأسهم وتطويره. وفي عام ١٩٨٤م أنشأت

المصارف التجارية شركة تسجيل الأسهم السعودية لتقوم بتقديم تسهيلات التسجيل الرئيسة للشركات المساهمة، والتسوية والمقاصة لجميع عمليات الأسهم. وفي عام ١٩٩٠م شهدت السوق السعودية نقلة نوعية تمثلت في إدخال النظام الآلي لتداول الأسهم السعودية (ESIS)، وهو النظام الذي ساعد في عملية تنظيم عمل السوق وتطويره وحصر التداول عن طريق وحدات التداول المركزية في المصارف التجارية. ثم تم الاستغناء عنه مع تشغيل نظام "تداول" في نهاية عام ٢٠٠١م. ويتميز هذا النظام بالتسوية الآنية للعمليات. كما استفادت السوق من تطبيق برنامج النظام السعودي للتحويلات المالية السريعة (سريع)، وهو من أحدث نظم المدفوعات والتسويات المصرفية.

وتتولى مؤسسة النقد في الوقت الراهن مسئولية التنظيم والمتابعة والإشراف المباشر على سوق الأسهم السعودية وعمليات التداول اليومية، في حين تتولى وزارة التجارة مسئولية الإشراف على عمليات الاكتتاب في أسهم الشركات والطرح الأولي للأسهم، وتنظيم عمل الشركات المساهمة والإشراف عليها، ومتابعة تطبيق نظام الشركات والتأكد من التزام الشركات المساهمة بنشر قوائمها المالية بانتظام وضمن الإطار الزمني المسموح به.

فمنذ أكثر من ٣٨ سنة، شرع نظام الشركات السعودي إجراءات تأسيس الشركات المساهمة وإدارتها. وتعد مواد نظام الشركات السعودي الصادر لعام ١٣٨٥هـ وتعديلاته وقرارات وزير التجارة ذات العلاقة بعمل الشركات المرجع الرئيس والقانوني للرقابة والإشراف على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، كما يشكل النظام الأساسي في كل شركة المرجعية النظامية للإجراءات التي تتبعها الإدارة والموظفون من باب دعم إنجاز الأهداف المرسومة للشركة وتعزيزها. ويختلف النظام الأساسي باختلاف المنشآت وحجمها ونوع العمليات وعددها. وبوجه عام فإن إدارات الشركات مسئولة عن التقرير عن أنشطتها المختلفة وإعداد القوائم المالية استناداً إلى المعايير المحاسبية وعرضها. ويأتي بعد ذلك المحاسبون القانونيون لإبداء الرأي الفني المحايد في مدى ما تتمتع به القوائم المالية من صدق وعدالة وإضفاء الثقة عليها استنادا إلى معايير وإجراءات المراجعة.

وقد ارتفع العدد الإجمالي للشركات القائمة التي رخصت لها وزارة التجارة إلى ما يزيد على عشرة آلاف شركة، وتستحوذ الشركات المساهمة فقط على ١١٦ شركة. إلا أن عدد الشركات المساهمة المدرجة في السوق لعام ٢٠٠٣م وصل إلى ٦٩ شركة مساهمة تتوزع على سبعة قطاعات على النحو الآتي: المصارف التجارية (٩)، والصناعة (٢٤)، والإسمنت (٨)، والخدمات (١٧) والكهرباء (١)، والزراعية (٩) والاتصالات (١). وتبلغ رؤوس أموالها أكثر من ٨١ مليار ريال، وموجوداتها أكثر من ٧٢٥ مليار ريال، على حين تبلغ حقوق

المساهمين أكثر من ١٧٨ مليار ريال (التقرير السنوي، ٣٨). وعلى الرغم من قلة عدد الشركات المساهمة التي تتداول أسهمها في السوق المالي، فإن حجم سوق الأسهم السعودية يشكل حوالي ثلث حجم إجمالي القيمة المصدرة من إجمالي الأسواق العربية.

ولقد قامت المملكة العربية السعودية خلال الأعوام القليلة الماضية بتحديث التنظيمات الاقتصادية والاستثمارية وإعادة هيكلتها، وبدءاً من إنشاء المجلس الاقتصادي الأعلى في عام ١٤٢٠هـ الذي أوكل إليه دراسة القضايا الاقتصادية والاستثمارية في المملكة، ثم تبعه إقرار نظام الاستثمار الأجنبي وتنظيم الهيئة العامة للاستثمار، والاتجاه نحو الخصخصة، بالإضافة إلى الجهود المبذولة في الوقت الحاضر لإصلاح مؤسسات القطاع العام، وما نتج عن تلك الجهود من إعادة هيكلة لكثير من الوزارات والمؤسسات الحكومية. ولا شك في أن إصدار هذه المجموعة الواسعة من القوانين والشفافية في عرضها وترويجها يشكل استجابة واضحة للعولمة ومتطلبات الدخول في أسواق المال العالمية.

كذلك ليس ثمة شك في أن إزالة عوائق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في المملكة من خلال إصدار نظام الاستثمار الأجنبي وإنشاء الهيئة العامة للاستثمار سوف يوجد سوقاً تنافسية في البيئة السعودية، بحيث يؤدي إلى تشجيع المنشآت الوطنية على تطبيق أفضل الممارسات الإدارية و المالية. كما أن ثقة المستثمر الدولي في الدخول إلى الأسواق السعودية وإقامة الشراكة مع الاستثمارات الوطنية، تعد من أبرز التحديات التي تواجه المخططين والمنظمين لقطاع الأعمال، لا في دول العالم العربي فقط بل في جميع دول العالم، وكذلك هناك ارتباط وثيق لا ريب فيه بين الشفافية والإفصاح المحاسبي وجلب الاستثمارات الأجنبية. إن أهم ما يحتاج إليه المستثمر الأجنبي هو الحصول على معلومات متكاملة عن وضع المشروعات الوطنية وأنظمتها وأساليب إدارتها، ومن شأن الالتزام بتطبيق مبادئ الإجراءات الحاكمة للشركات داخل المؤسسات والشركات الوطنية أن يسهم في رفع درجة الثقة من جانب المستثمر الأجنبي. ولذا فإن دور الجهات الرسمية المسئولة عن حماية مؤسسات الاستثمار الوطني وتشجيع الاستثمار الأجنبي متمثلاً بالهيئة العامة للاستثمار، يجب أن يتعدى الالتزام بتطبيق مواد نظام الاستثمار الأجنبي إلى تقديم توصيات ومقترحات من شأنها أن تعمل على توفير الآليات والقواعد التي تضمن سير عمل الشركات على نحو أفضل. ومن شأن تلك القواعد أن تعمل على تعزيز موضوعية رقابة الشركات وجلب الاستثمارات.

ولقد شهد الاقتصاد السعودي تطوراً خلال السنوات القليلة الماضية يتمثل في تعزيز التوجه نحو التخصيص، وما برنامج الخصخصة في المملكة إلا جزء لا يتجزأ من الإصلاحات التي تقوم

بها الحكومة لإعادة هيكلة القطاع العام، وزيادة إسهام القطاع الخاص، وذلك بهدف تحسين فعالية الاقتصاد السعودي، وجلب الاستثمارات الخاصة، وتخفيض الإنفاق الحكومي، كما أن نجاح برنامج الخصخصة في المملكة مرهون بتوفير الشفافية واتباع أساليب وإجراءات من شأنها أن تساعد على توضيح الكيفية والآلية المتبعة في تخصيص المؤسسات الحكومية. ولإنجاحه فإنه ينبغي أن تنفذ برامجه من خلال آليات توفر الشفافية لا في أثناء مرحلة التقييم المبدئي فحسب، بل كذلك في جميع مراحل التخصيص حتى بعد أن تكون المؤسسات مملوكة ملكية كاملة للقطاع الخاص. ولذا فإنه لا بد من اتباع أساليب وإجراءات إدارية فعالة تسعى إلى توفير الشفافية والمساءلة والرقابة على الأداء لضمان حماية أموال المساهمين.

ومن المعروف أن لهيئات سوق المال دوراً رئيساً في تنظيم الإفصاح عن المعلومات ومراقبته في سوق تداول الأوراق المالية. وتسهم تلك الهيئات في تعزيز شفافية السوق المالية وحماية المستثمرين، كما تشارك في دعم تطبيق مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات (Corporate Governance) في كثير من دول العالم. ولذا فإن إصدار قانون الأوراق المالية وإنشاء هيئة سوق المال السعودية للقيام بتوفير المناخ الملائم لتحقيق سلامة التعامل في الأوراق المالية، وتنظيم سوق رأس المال وتطويرها ومراقبتها في المملكة، وحماية المستثمرين والجمهور من الغش والخداع، من شأنه أن يسهم في تفعيل تطبيق مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات.

ثانياً: حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة

شرع نظام الشركات السعودي حق المساهمين في حضور الجمعيات العامة، وممارسة التصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وحق مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول أعمال الجمعية، وتوجيه الأسئلة بشأنها إلى أعضاء مجلس الإدارة ومراقب الحسابات وبخاصة سير أعمال الشركة ومركزها المالي والتعديلات في النظام الأساسي للشركة، أو حل الشركة أو اندماجها مع شركة أخرى وزيادة أو تخفيض رأس مال الشركة (مواد نظام الشركات ٨٣-٩٧). وبالتحديد نصت المادة (٩٣) أن يبين نظام الشركة طريقة التصويت في جمعيات المساهمين، ومع ذلك لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة الاشتراك في التصويت على قرارات الجمعية التي تتعلق بإبراء ذمتهم من المسئولية عن إدارتهم.

إلا إن واقع الأداء في معظم الجمعيات العمومية في الشركات المساهمة يشير إلى عدم وعي المساهمين وبخاصة صغار المساهمين بممارسة حقوقهم، وليس أقل من ذلك عدم اكتراثهم بحضور الجمعيات العمومية (الحجيلان، ١٤٢٤هـ). كما أنه لا يوجد في نظام الشركات أو غيره من الأنظمة ما يشير إلى ضرورة الإفصاح

عن هيكل الملكية التفصيلي في الشركات المساهمة. وفي تحليل اقتصادي بعنوان "الشركات المساهمة- الأوضاع الراهنة والتوقعات المستقبلية" أكد التقرير الاقتصادي للمركز الاستشاري (٢٠٠٢) عدم فعالية دور الجمعية العمومية للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، وأشار إلى أن ضعف الجمعية العمومية يعود إلى تركز الأسهم في أيدي عدد قليل من المساهمين.

هذا وتشير المادة (١٠٨) من نظام الشركات في فقرتها الأولى إلى أنه تثبت للمساهم جميع الحقوق المتصلة بالسهم، وعلى وجه الخصوص الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي يتقرر توزيعها، والحق في الحصول على نصيب من موجودات الشركة عند التصفية، وحق حضور جمعيات المساهمين والاشتراك في مداولاتها والتصويت على قراراتها، وحق التصرف في الأسهم، وحق طلب الاطلاع على دفاتر الشركة ووثائقها ومراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوى المسئولية على أعضاء المجلس والطعن بالبطلان في قرار جمعيات المساهمين، وذلك بالشروط والقيود الواردة في هذا النظام أو في نظام الشركة.

وعلى الرغم من أن المادة (١٠٩) من نظام الشركات أكدت أن "للمساهمين الذين يمثلون ٥٪ على الأقل من رأس المال أن يطلبوا إلى هيئة حسم منازعات الشركات التجارية الأمر بالتفتيش على الشركة إذا تبين لهم من تصرفات أعضاء مجلس الإدارة أو مراقبي الحسابات في شئون الشركة ما يدعو إلى الريبة. وللهيئة المذكورة أن تأمر بإجراء التفتيش على إدارة الشركة على نفقة الشاكين، وذلك بعد سماع أقوال أعضاء مجلس الإدارة والمراقبين في جلسة خاصة، ولها عند الاقتضاء أن تفرض على الشاكين تقديم ضمان. وإذا ثبت صحة الشكوى جاز للهيئة المشار إليها أن تأمر بما تراه من إجراءات تحفظية، وأن تدعو الجمعية العامة لاتخاذ القرارات اللازمة، كما يجوز لها في حالة الضرورة القصوى أن تعزل أعضاء مجلس الإدارة والمراقبين، وأن تعين مديراً مؤقتاً تحدد سلطته ومدة مهمته."

هذا وقد صدر حديثاً معيار محاسبي سعودي عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين يلزم الشركات المساهمة في المملكة بالإفصاح عن العمليات مع الأطراف ذات العلاقة، بحيث يشمل الإفصاح ذوي العلاقة وطبيعة العلاقة ونوعها وقيمتها ورصيدها في نهاية الفترة المالية.

وقد تم الكشف عن توصيات لجنة وزارية مشكلة بموجب الأمر السامي رقم ٣١٥١ وتاريخ ١٤٢١/٣/٦هـ لدراسة أوضاع الشركات المساهمة. ومن ذلك ضرورة تعزيز دور الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة، وتوعية المساهمين بالدور الملقى عليهم لمراقبة أداء هذه الشركات وتحقيق أهدافها. وحيث إنه لا يوجد ما يؤكد أن صغار المساهمين يعاملون بطريقة عادلة ومنصفة فإن على الجهات الرقابية – كوزارة التجارة

ومؤسسة النقد - أن تسعى إلى إيجاد الآليات والقوانين الملائمة لحماية المساهمين والمستثمرين.

ثالثاً: الشفافية والإفصاح المحاسبي

تعد وظيفة الإفصاح المحاسبي أحد الوظائف الرئيسة للمحاسبة التي يتم بموجبها توفير المعلومات المهمة والضرورية التي يحتاجها مختلف المستفيدين من القوائم والتقارير المالية. وترجع المتطلبات النظامية للإفصاح المحاسبي في المملكة العربية السعودية إلى عام ١٣٨٥هـ إلى ظهور نظام الشركات السعودي. لقد نصت المادة ٨٩ المعدلة من نظام الشركات السعودي (١٣٨٥/ التعديلات ١٤٠٢) على ما يلي: "يعد مجلس الإدارة عن كل سنة مالية ميزانية للشركة وحساب الأرباح والخسائر، وتقريراً عن نشاط الشركة ومركزها المالي، والطريقة التي يقترحها لتوزيع الأرباح الصافية، وذلك قبل انعقاد الجمعية العامة العادية السنوية بستين يوماً على الأقل. ويوقع رئيس مجلس الإدارة الوثائق المشار إليها، وتودع نسخ منها في المركز الرئيس للشركة تحت تصرف المساهمين قبل الموعد المحدد لانعقاد الجمعية العامة بخمسة وعشرين يوماً على الأقل. وعلى رئيس مجلس الإدارة أن ينشر في صحيفة توزع في المركز الرئيس للشركة الميزانية وحساب الأرباح والخسائر، وخلاصة وافية من تقرير مجلس الإدارة، والنص الكامل لتقرير مراقب الحسابات، وأن يرسل صورة من هذه الوثائق إلى الإدارة العامة للشركات قبل تاريخ انعقاد الجمعية العامة بخمسة وعشرين يوماً على الأقل."

وفي عام ١٤٠٦ هـ (قرار وزير التجارة رقم ٦٩٢ وتاريخ ٢/٢٨/ ١٤٠٦هـ) قامت وزارة التجارة في المملكة العربية السعودية بإصدار بيان "أهداف ومفاهيم المحاسبة المالية ومعيار العرض والإفصاح العام للقوائم المالية للمنشآت الهادفة للربح" كإطار استرشادي للشركات العامة. وفي عام ١٤١٠هـ أصبح إلزامياً.

لقد حدد معيار العرض والإفصاح العام الذي قامت بتحديثه الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، متطلبات الإفصاح في القوائم المالية والمتعلق (على سبيل المثال) بإيضاح طبيعة نشاط الشركة، والسياسات المحاسبية المهمة، والتغيرات في السياسات أو في التقديرات المحاسبية أو في مكونات الوحدة المحاسبية، وتصحيح الأخطاء في القوائم المالية للفترات السابقة، والمكاسب أو الخسائر المحتملة، والارتباطات المالية، والأحداث اللاحقة لإعداد القوائم المالية. وكان ذلك نتاج الجهود العظيمة التي بذلت في المراحل الأولى لمشروع تطوير المهنة في المملكة، والتي قدمت الشفافية الكاملة للمنهجية المتبعة والوارد ذكرها في الدراسة التحليلية وقد أشارت هذه المنهجية صراحة إلى أن إعداد معيار العرض والإفصاح العام جاء في ضوء أهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها أو ما يشار إليه بـ "الإطار الفكري" (معايير المحاسبة المالية، ١٤٢١).

ويرى الباحث أن مدى فاعلية العرض والإفصاح المحاسبي للشركات في تحقيق الاحتياجات المتوقعة للمستفيدين تتطلب التزام الشركات معدة القوائم المالية بالإفصاح المحاسبي، والتأكيد على كفاية المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية الصادرة عن تلك الشركات، وذلك لتمكين المستثمرين من تقييم أداء الشركات واتخاذ القرارات المناسبة لحماية استثماراتهم. وفي هذا السياق صدر قرار وزير التجارة السعودي رقم ٢٢١٧ وتاريخ ١/١١/ ١٤٢٣هـ القاضي بالتأكيد على كفاية المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية والحسابات الختامية الصادرة عن الشركات، وذلك لتمكين المستثمرين من تقييم أداء الشركات، والوصول إلى آراء صائبة عن أداء تلك الشركات، واتخاذ القرارات المناسبة لحماية استثماراتهم. وقد طُلِبَ من إدارات الشركات المساهمة السعودية تقديم إقرارات تؤكد بموجبها خلو القوائم المالية من الغش والأخطاء المهمة، على أن يرفق بهذا الإقرار القوائم المالية للشركة، استبانة التحقق من كفاية العرض والإفصاح في القوائم المالية واستبانة التحقق من استكمال متطلبات نظام الشركات ذات العلاقة بكفاية إعداد القوائم المالية، وخطاب الإفصاح العام.

ولذا فإنه من المؤمل أن تقوم وزارة التجارة ممثلة بالإدارة العامة للشركات والهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بدراسة الوثائق المقدمة من الشركات المساهمة ومراجعة القوائم المالية الصادرة والتأكد من تطبيق معيار العرض والإفصاح العام.

رابعاً: دور المراجعة الخارجية

لقد بدأت الرقابة على الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية بإلزامية نظام الشركات لعام ١٣٨٥هـ جميع الشركات المساهمة بتعيين مراجع حسابات، ليسهم في "إضفاء الثقة على القوائم المالية". وظهرت بعد ذلك الكثير من الجهود التي حاولت تنظيم مهنة المراجعة (نظام المحاسبين القانونيين لعام ١٣٩٤هـ، معايير المراجعة السعودية لعام ١٤٠٦هـ، وأخيراً نظام المحاسبين القانونيين لعام ١٤١٢هـ وهو الذي بموجبه ظهرت لنا الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين). ولا شك في أن جهود هيئة المحاسبين قامت بدور كبير في سبيل "إضفاء الثقة على القوائم المالية" من خلال: (١) بيان معايير المحاسبة المتعارف عليها والتي يجب على الشركات المساهمة اتباعها لإعداد القوائم المالية وعرضها والإفصاح عنها، (٢) إيجاد معايير المراجعة وقواعد السلوك ورقابة جودة الأداء المهني لمكاتب المراجعة لضمان إضفاء مزيد من الثقة على رأي المراجعين حول صدق القوائم المالية التي قاموا بمراجعتها وعدالتها (معايير المراجعة والمعايير المهنية الأخرى، ١٤٢٢).

إن مهنة المراجعة في المملكة العربية السعودية بحاجة شديدة وفي هذا

الوقت تحديداً إلى تشكيل مجلس مستقل لمعايير المراجعة، يأخذ على عاتقه مهمة تطوير مهنة المراجعة والتخطيط لها، وبحيث يكون قادراً على وضع أجنده لصناعة معايير المراجعة وتطويرها، ورسم المنهجية الملائمة لتقريبها من المعايير الدولية للمراجعة، ولا يقل عن ذلك أهمية متابعة الالتزام بها.

وحول تفعيل تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة قام الكثير من المنظمات والهيئات المهنية العالمية والقطرية بتغيير هيكليتها نتيجة عوامل متعددة ومتداخلة ومعقدة. إن قضية إعادة هيكلة المهنة لم تعد قضية اختيارية، فإما أن يتم تعديل الأهداف والمنهجية والهيكلية الخاصة بالهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين لضمان إصدار معايير مهنية قابلة للتطبيق، والحصول على واقع أفضل للممارسات المحاسبية، وإما أن تواجه المهنة في السعودية حقيقة ضعف تطبيق المعايير المهنية.

ومن أجل ضمان تطوير المهنة في المملكة العربية السعودية فإنه من الضروري السعي لرسم رؤية مستقبلية واضحة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية: هل تم تناول مدى الالتزام بتطبيق المعايير المهنية السعودية الصادرة عن الهيئة بالبحث والدراسة؟ وهل تم إعداد دراسة لتقييم الآلية والمنهجية التي يتم بها إصدار المعايير المحلية وتطويرها؟ وهل تم وضع أجنده واضحة لصناعة المعايير التي يحتاجها سوق المهنة السعودي؟ وهل توجد لدى المخططين والمنظمين للمهنة رؤية موضوعية مستقبلية لوضع استراتيجية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمهنة على المستوى العالمي؟ وهل تحرك المجتمع المحاسبي في اتجاه تقريب المعايير المهنية السعودية للمعايير الدولية؟

خامساً: مسئوليات مجلس الإدارة

ورد في نظام الشركات السعودي الخطوط العريضة للواجبات والمسئوليات التي تضطلع بها مجالس إدارات الشركات المساهمة، إلا أنه لا يزال التساؤل قائماً عن الكيفية التي يتم بها تشكيل مجلس الإدارة، ومن يملك الحق والسلطة في تعيين أعضاء المجلس؟ وكيف يتم اختيار رئيس المجلس؟ والمؤهلات والخبرات المطلوبة لعضو المجلس؟ وكيف يتم اختيار المديرين التنفيذيين للشركات؟ وهل يعمل مجلس الإدارة على مراجعة استراتيجية الشركة وتوجيهها مع الإشراف على خطط العمل وسياسة المخاطرة؟ وهل يضع ويتابع أهداف الأداء والتنفيذ بالشركة؟ وهل يأخذ المجلس في اعتباره اهتمامات جميع أصحاب المصالح وذوي الاهتمام؟ وهل يختار المجلس المسئولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم؟ أم أن ذلك من اختصاصات رئيس المجلس فقط؟ وهل يراجع المجلس مستويات المرتبات والمزايا الخاصة بالمسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة؟ وهل يتابع المجلس ويدير صور

تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، كما في حالة إجراء تعاملات لأطراف ذوى صلة؟ وهل يضمن المجلس السلامة والملائمة لنظم الرقابة الداخلية و نظم متابعة المخاطرة؟ وهل يقوم المجلس بالإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات؟ وهل يحصل المجلس على مشاركة أعضاء مستقلين؟ وما نوعية الدورات التدريبية التي حصل عليها أعضاء المجلس إذا كانوا بالفعل قد التحقوا بدورات تأهيلية؟ وما نسبة تمثيل الأعضاء غير المساهمين في المجلس؟ وهل يتم تقييم أعضاء المجلس؟

وفي هذا السياق فإن على مجالس إدارات الشركات أن تعي أن هدفها هو الحماية والضمان لأموال المساهمين مع الاهتمام أيضا بحماية أصحاب المصلحة من دائنين وموظفين ومقرضين. ولذا يجب أن تحدد وبوضوح الواجبات والمسئوليات المنوطة بالمجلس، بما يضمن مراقبة المجلس لجميع الأعمال التي تقوم بها إدارة الشركة، وبما يؤدي إلى مساءلة المساهمين للمجلس. كما يجب أن تقوم الشركة بتوفير الشفافية والإفصاح اللازمين، وتزويد المستثمرين والجمهور بكل المعلومات الضرورية التي يحتاجها المستثمر لاتخاذ قراره الاستثماري، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بأداء الشركة المساهمة. كما يعمل على تعزيز موضوعية إدارات الشركات المساهمة في تشكيل اللجان، بما في ذلك لجان المراجعة و تأسيس إدارة للمراجعة الداخلية والإفصاح عن فعالية الرقابة الداخلية.ولا شك في أن توفير هذه القواعد والمبادئ للإشراف الفعال على الشركات والإفصاح عن مدى الالتزام بتطبيقها من شأنه أن يعمل على تعزيز أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية.

ولتفعيل أدوار مجالس إدارة الشركات المساهمة السعودية صدر قرار وزير التجارة رقم ٩٠٣ في ٨/١٢/ ١٤١٤هـ القاضي بإلزام الشركات المساهمة بتشكيل لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين (لا يقل عددهم عن ثلاثة)، لتكون حلقة الاتصال بين الإدارة والمحاسب القانوني. ولجان المراجعة أحد اللجان الرئيسة التابعة لمجلس إدارة الشركة، وتكون مسئولة عن ترشيح المراجع الخارجي للسنة المالية التالية، بما في ذلك تحديد نطاق المراجعة الخارجية وأتعابها، ومتابعة الأمور المالية بالشركة. وفي مرحلة تالية وخلال عام ١٤١٨هـ أكدت وزارة التجارة أهمية تزويد الوزارة بما يثبت تشكيل لجنة المراجعة ونشاطها، مع الإشارة إلى قيامها بتقويم فعالية نظام الرقابة الداخلية وكفايتها.

ولكن تطبيق لجان المراجعة لدى الشركات المساهمة في المملكة هو عند مستواه الأدنى بسبب عدم وجود وصف شامل ومحدد لمهام لجنة المراجعة وواجباتها، بالإضافة إلى فقد الاستقلال المطلوب وعدم انتظام اجتماعات اللجنة أو توثيق نتائج اجتماعاتها، وضعف كفاءة

أعضائها وبخاصة في الأمور المحاسبية. ولا يقل عن هذه الأسباب أثرا عدم تفعيل العلاقة مع المراجعين الداخليين والخارجيين (Al-Twaijry, *et al*., 2002). ولذا فإن هناك حاجة ماسة لكشف أداء الدور الذي تؤديه لجان المراجعة في الشركات المساهمة السعودية وتناول كفاءة أدائها وفعاليته بالدراسة والتحليل.

وقد قامت لجنة المراجعة الداخلية - وهي إحدى اللجان الفنية المنبثقة عن مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين - بدراسة للقواعد المنظمة للجان المراجعة الصادرة بالقرار الوزاري رقم (٩٠٣) وتاريخ ١٤١٤/٨/١٢هـ وتطويرها بما يحقق الفائدة المنشودة من هذه اللجان، وكلفت اللجنة فريق عمل للقيام بهذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود بعض المشكلات التي تواجه قيام لجنة المراجعة بأعمالها الموكلة إليها؛ ومن ذلك عدم وضوح نطاق عمل اللجنة ومهامها وأهدافها. ولذا فقد أوصى فريق العمل بإعادة النظر في القواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة المعتمدة بالقرار الوزاري رقم (٩٠٣). وقد ناقشت لجنة المراجعة الداخلية في اجتماعها المنعقد بتاريخ ١٤٢٤/١/٨هـ الموافق ٢٠٠٣/٣/١١م ما توصل إليه فريق العمل، وأوصت اللجنة بالعمل على إصدار مشروع القواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة في الشركات المساهمة.

كما يعد وجود نظام الرقابة الداخلية من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح الشركات. وقد حدد معيار "الرقابة الداخلية لغرض مراجعة القوائم المالية" الصادر عن هيئة المحاسبين السعودية الأنشطة التي يجب على المحاسب القانوني أن يقوم بها عند الدراسة والتقييم لنظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة التي تعاقد على مراجعة قوائمها المالية، وذلك لتحديد مدى اختباراته وطبيعتها. فكما تطلبت التشريعات السعودية من الشركات المساهمة (وان لم ينص على ذلك صراحة) أن تحتفظ بنظام للرقابة الداخلية، ونظراً لمخاطر الأعمال التي تحف بأهداف الشركات، فإنه يجب على مجالس إدارات الشركات المساهمة أن تلتزم بالإفصاح عن تقييمها لكفاية الرقابة الداخلية وفعاليتها داخل تنظيماتها. وأن لا يقتصر ذلك على النشاط الرقابي الخاص بإعداد التقارير المالية دون سائر الجوانب الأخرى للرقابة الداخلية. ويأتي بعد ذلك الحاجة إلى إصدار تقرير مستقل من مراجع الحسابات يتضمن رأيه في فحص مدى كفاية الرقابة الداخلية وفعاليتها، بحيث يكون مكملاً لتقريره عن القوائم المالية المنشورة.

خلاصة البحث والتوصيات

يمكن تلخيص أبرز النتائج التي انتهى إليها هذا البحث في مجموعة نقاط، وذلك على النحو الآتي:

١ – شهد العقد الماضي ظهور كثير من الهيئات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية المتخصصة في الإعداد والتقديم للمعايير المثلى

لأفضل الممارسات في إدارة الشركات والإشراف الفعال عليها. كما أسهمت تلك الهيئات والمنظمات في تعزيز الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شئون الشركات وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والشفافية والمساءلة بالشركات، وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة. وفي هذا السياق سعت معظم دول العالم إلى إعداد قواعدها الخاصة للإجراءات الحاكمة في الشركات (Code of Corporate Governance) بما يتكامل مع بيئتها القانونية، والتنظيمية، والمؤسسية.

٢ – يلاحظ أن ثقافات الدول - بما في ذلك ظروفها الاقتصادية والسياسية - قد قامت بدور رئيس في تبنيها وإعدادها لمبادئ الإجراءات الحاكمة للشركات. ونتيجة لذلك، تفاوتت جهود الدول واهتماماتها في ممارساتها لذلك المفهوم. بالإضافة إلى تنوع الجهات المسئولة الداعمة لتطبيقه. ومن المهم جداً الإشارة إلى أنه ليس هناك أنموذج أو دليل وحيد لأفضل الممارسات، ولذا ظهرت هياكل مختلفة للإجراءات الحاكمة للشركات في الدول المختلفة، يحكمها في ذلك القوانين الحكومية والأجهزة الرقابية على أسواق المال ومنظمات قطاع الأعمال ودور هيئات المحاسبة والمراجعة.

٣ – تتوافر معظم أدوات مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات في السعودية ضمن مجموعة من الأنظمة والقوانين، ومن أهمها قانون الشركات السعودي لعام ١٣٨٥هـ وتعديلاته، ونظام المحاسبين القانونيين لعام ١٤١٢هـ وغيرها من الأنظمة والقوانين التي ترتبط بالإجراءات الحاكمة للشركات، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. إلا أن ممارسة الإجراءات الحاكمة للشركات (Corporate Governance) تحتاج إلى تدعيم وتطوير، كما تتطلب إيجاد التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية، وبين متطلبات نظام الشركات والمعايير المهنية الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين من جهة، ومجالس إدارات الشركات ولجان المراجعة والإدارة التنفيذية والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين من جهة أخرى.

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها هذا البحث فإن الباحث يوصي بما يلي:

١ – ينبغي مراجعة القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالشركات، حتى تساير الممارسات والأنظمة العالمية للإجراءات الحاكمة للشركات،

وتتكيف معها، وبخاصة لأن هناك إجراءات عدة يلزم القيام بها لتفعيل نظام الشركات السعودي الحالي.

٢ – المبادرة إلى إعداد دليل سعودي بأفضل الممارسات الإدارية والمالية في الشركات المساهمة السعودية، والعمل على تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة اللازمين لضمان حماية حقوق المساهمين.

٣ – تفعيل تطبيق مفهوم الإجراءات الحاكمة للشركات (Corporate Governance) في البيئة السعودية، ويمكن لذلك أن يتم بتأسيس هيئة وطنية مستقلة، تكون مسئولة عن إعداد خطة وطنية إستراتيجية لتطبيق هذا المفهوم، مع العمل على إيجاد التواصل والربط بين المهتمين من أكاديميين ومهنيين وكبار الإداريين في الشركات ومسئولي المؤسسات الحكومية.

المراجع

التقرير الاقتصادي للمركز الاستشاري، ٢٠٠٢، الشركات المساهمة - الأوضاع الراهنة والتوقعات المستقبلية، **المركز الاستشاري للاستثمار والتمويل**، العدد ٣٦ : ٢-٨، الرياض.

التقرير السنوي (٣٨) ١٤٢٣/٢٠٠٢، الإدارة العامة للأبحاث الاقتصادية والإحصاء، **مؤسسة النقد العربي السعودي**، الرياض.

حسام صلاح الحجيلان، ١٤٢٤، مسؤولية أعضاء مجالس الإدارات والمديرين في الشركات المساهمة، **مجلة تجارة الرياض**، العدد ٤٨٦ : ٣٨-٤٥، الرياض.

قرار وزير التجارة السعودي رقم ٩٠٣ في ١٤١٤/٨/١٢هـ وموضوعه تأسيس لجان المراجعة في الشركات المساهمة.

قرار وزير التجارة السعودي رقم ٢٢١٧ وتاريخ ١٤٢٣/١١/١هـ وموضوعه إقرار حول سلامة القوائم المالية وكفاية العرض والإفصاح.

مشروع القواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة في الشركات المساهمة، ١٤٢٤ (تحت الدراسة) **الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين**، الرياض.

معايير المحاسبة المالية، ١٤٢١، **الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين**، الرياض.

معايير المراجعة والمعايير المهنية الأخرى، ١٤٢٢، **الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين**، الرياض.

نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٦ وتاريخ ١٣٨٥/٣/٢٢هـ وفقاً لآخر التعديلات التي أدخلت عليه.

نظام المحاسبين القانونيين، ١٤١٢/ ١٩٩١، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م-١٢ وتاريخ ١٤١٢/٥/١٣هـ (١٩٩١م).

AICPA. 1978. *The Commission on Auditors' Responsibilities: Report, Conclusions, and Recommendation*, The Cohen Commission Report. AICPA, New York, NY.

Al-Twaijry, A.; J. Brierley; and D. Gwilliam. 2002. An Examination of the Role of Audit Committees in the Saudi Arabian Corporate Sector. *Corporate Governanc*: An International Review, 10 (4): 288-297

Blue Ribbon Committee. 1999. *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*, National Association of Securities Dealers (NASB) and New York Stock Exchange (NYSE).

Cadbury Committee. 1992. *Financial Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Financial Reporting Council, London Stock Exchange, London.

COSO. 1992. Committee on Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission, *Internal Control. Integrated Framework*, AICPA,, New York, NY.

Demirag, I., S. Sudarsanam and M. Wright. 2000. Corporate governance: overview and research agenda. *British Accounting Review*, 32: 341-354.

Dewing, I. and P. Russell. 2000. Cadbury and beyond: perceptions on establishing a permanent body for corporate governance regulation. *British Accounting Review*, 32: 355-374.

Monks, R. and N. Minow. 2002. *Corporate Governanc*, 2nd Edition, Blackwell Publishing.

NYSE. 1999. *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*, New York Stock Exchange (NYSE), New York, NY.

OECD. 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), www.oecd.org

Reed, D. 2002. Corporate Governanc Reforms in Developing Countries. *Journal of Business Ethics*, 37 (3): 223-247.

Roussey, R. 2000. A Case for Global Corporate Governance Rules: An Auditor's Perspective. *International Journal of Auditing*, 4: 203-211.

Shleifer, A. and R. Vishny. 1997. A survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52 (2): 737-783.

Treadway Commission. 1987. *Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, National Commission on Fraudulent Financial Reporting.

Turnbull,S.1997.CorporateGovernanc:Its Scope,Concerns and Theories, *Corporate Governanc: An International Review*, 5 (4): 180-205.

ABSTRACT

IMPLEMENTING CORPORATE GOVERNANCE IN SAUDI ARABIA

OBAID S. ALMOTAIRY
King Saud University - Qassem Branch

This paper outlines the theoretical and prctical scope of the rapidly evolving topic of corporate governance with special reference to different developed and developing countries. To provide a basis for exploring the practices of corporate governance in Saudi Arabia, the OECD Principles of Corporate Governance are discussed. It also reviews and discusses the state of corporate governance practices in Saudi Arabia. Thereafter, the focus in the conclusion shifts to provide some policy recommendations to improve the practices of corporate governance in Saudi Arabia.

عبيد بن سعد المطيري (دكتوراه الفلسفة في المحاسبة من جامعة اسكس ESSEX المملكة المتحدة، ١٩٩٩) أستاذ مساعد، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك سعود - فرع القصيم. له اهتمامات بحثية في مجال مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات التي تواجه المهنة، وإصلاح التعليم المحاسبي وتطويره، والإجراءات الحاكمة للشركات Corporate Governance.