

الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المرجة في الاسواق المالية

مجلة اربد للبحوث والدراسات، جامعة اربد الاهلية، المجلد العاشر، العدد الاول، تشرين الاول ٢٠٠٦: ص ٣١-٦٨

د ظاهر القشي

أستاذ مساعد

رئيس قسم المحاسبة

جامعة الإسراء الأهلية

د حازم الخطيب

أستاذ مشارك

عميد البحث العلمي

جامعة اربد الأهلية

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الاطلاع على، وتحليل أسباب انهيار إحدى شركات الطاقة الضخمة (شركة انرون **Enron**) والتي أدى انهيارها إلى انهيار اكبر شركة تدقيق في العالم (شركة ارثر اندرسون **Arthur Andersen**) لثبوت تورطها في التلاعبات المالية التي تمت في شركة انرون، ومن ثم الاطلاع على التغيرات التي حدثت مؤخراً على الحاكمية المؤسسية **Corporate Governance** بسبب تلك الانهيارات، ومعرفة آراء البيئة المحيطة بها في الولايات المتحدة الأمريكية في إمكانية تطبيق تلك التغيرات على أرض الواقع. حيث أن الموضوع جديد نوعاً ما على البيئة الأردنية فلقد استند الباحثان في استقاء معلوماتهم لغاية إتمام هذا البحث على كل ما استطاعا الحصول عليه من شبكة الانترنت بما يخص الموضوع، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لم تكن المشكلة الرئيسية في انهيار الشركتين موضوع البحث تتعلق بوجود قصور بمعايير المحاسبة، أو معايير التدقيق، بل انحصرت في تدني أخلاقيات المهنيين.
- لقد كانت شركة التدقيق **Arthur Andersen** تقوم بعدت أعمال مزدوجة لشركة **Enron** الأمر الذي جعل عملية الانهيار سريعة، وهذه مخالفة صريحة.
- لقد كان هناك تقصير ملحوظ من قبل السوق المالي كجهاز للرقابة على الشركات المدرجة.
- وجود صعوبة كبيرة من قبل المدققين والشركات المدرجة في السوق المالي لتطبيق الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث.

- المشكلة لا تكمن بالقوانين التي تحكم الحاكمة المؤسسية بشكل عام ولكنها تكمن بأخلاقيات الأشخاص مطبقي تلك القوانين.

المقدمة

منذ بدأ انهيار الشركات الرائدة في العالم يتتبع بشكل مسارع، والعالم يحاول إيجاد الحلول المناسبة لمنع مثل تلك الانهيارات لما لها من اثر سلبي كبير قد يؤدي إلى انهيار اقتصاد الدول بشكل كامل. لقد كان لانهيار شركة انرون للطاقة Enron، وما تبعه من انهيار أعظم شركة تدقيق بالعالم ارثر اندرسون Arthur Andersen لثبوت تورطها بانهيار شركة انرون وقعا سلبيا على أسواق الولايات المتحدة الأمريكية، بشكل اربك الحكومة الأمريكية التي بدأت تبحث عن الأسباب التي أدت لتلك الانهيارات غير المتوقعة الحدوث. لقد أظهرت جميع التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والتدقيق، وبناء عليها قامت الحكومة الأمريكية في عام ٢٠٠٢ بتطوير تشريع جديد أسمته Sarbanes-Oxley Act حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده. سوف يقوم الباحثان بالاطلاع على جميع الأمور الكفيلة بالاجابه على أسئلتها وتحليلها من خلال تناول جميع ما كتب عن موضوع البحث في الدوريات ومواقع الجهات المهنية المتخصصة عبر شبكة الانترنت.

يرى الباحثان بأن هذا الموضوع على درجة عالية من الأهمية، ويمكن أن يستفاد منه على المستوى المحلي بشكل واسع، فالمؤسسات الأردنية معنية بمعرفة الأسباب التي تكمن وراء انهيار شركات اعظم دولة بالعالم رغم وجود معايير وقوانين متقدمة بها لأبعد الحدود، وهل الحلول التي أوجدتها مؤخرا ساهمت في حل المشاكل؟ ويمكن القول أن ما حدث بالولايات المتحدة الأمريكية يعتبر درسا لا بد من الاستفادة منه بشكل فاعل.

مشكلة وأسئلة الدراسة

إن جميع التشريعات بشكل عام، والتشريعات التي تحكم الشركات بشكل خاص، هي تشريعات نابعة من علم الاجتماع ويعتمد تطورها على التجارب واكتشاف الأخطاء، وهذا ما حصل فعلا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت هناك تشريعات تحكم الشركات العاملة فيها، ولكن في حقبة قصيرة من الزمن حدثت العديد من الانهيارات مما نبه بأن هناك قصور في تلك التشريعات المعمول بها سابقا، وأنه آن الأوان لتحديثها وتطويرها بشكل يجعلها فاعلة بشكل أكفأ لمعالجة الأخطاء السابقة.

ويمكن حصر مشكلة الدراسة بإيجاد أجوبة عن الأسئلة التالية:

- ١ كيف حدث انهيار كل من شركة انرون للطاقة، وشركة ارثر اندرسون؟
- ٢ ماذا تعني الحاكمية المؤسسية، وما هو مفهومها الحديث وفقا للتشريع الأمريكي الذي طور في عام ٢٠٠٢؟
- ٣ هل استطاعت الشركات الأمريكية تطبيق التشريع الجديد؟ وما هي العقوبات التي تواجهها في ظل تطبيقه؟

أهداف الدراسة

من المعروف أن التشريعات المعمول بها في بيئة الشركات المدرجة بالأسواق المالية تحتاج إلى التجديد المستمر، وخصوصا إذا ما ظهر بها أي قصور أو نقص يهدد نجاح واستمرار تلك الشركات، وانطلاقا من هذه الحقيقة فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- ١ التعرف على الأسباب التي أدت إلى انهيار كل من شركة انرون للطاقة، وشركة ارثر اندرسون للتدقيق.
- ٢ التعرف على ماهية الحاكمية المؤسسية، وماهية مفهومها الحديث وفقا للتشريع الأمريكي الذي طور في عام ٢٠٠٢.
- ٣ التعرف على مدى قدرة الشركات الأمريكية على تطبيق التشريع الجديد. وماهية العقوبات التي تواجهها في ظل تطبيقه.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الشركات في تنمية، وتقوية الاقتصاد بشكل عام، وانهيار الشركات سيكون له وقعا مؤلما على الأسواق المالية، وبالتالي تراجع معدلات التنمية، وتفاقم البطالة وما يتبعها من تفاقم لمشاكل الفقر وعدم الاستقرار السياسي. ومن جميع الحقائق السابق ذكرها، فان معرفة أسباب انهيار الشركات العالمية في دولة متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ومعرفة التشريعات التي أصدرتها ودورها في منع الانهيارات مستقبلا، سوف يكون درسا مهما تستطيع دولة نامية كالأردن الاستفادة منه بشكل يمكنها من اخذ تجارب الآخرين دون مقابل، والاستفادة منها لتجنب ما يمكن أن يحصل من انهيارات لشركاتنا المحلية، وبذلك تجنب الاقتصاد من شرور هي بغنى عنها.

منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي، وذلك من خلال التعرف على الأسباب التي أدت إلى انهيار تلك الشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية، والتعرف على الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث، ومدى قدرة الشركات على تطبيقها، والتعرف على المشاكل التي تواجهها خلال تطبيقها..

وحيث أن الباحثان سيقومان بتحري المعلومات والحقائق الممكنة، والخاصة بهدف البحث، ونظرا لحدثة ظهور الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث، وبالتالي عدم توفر نتائج محلية عن انعكاسات تطبيقها في الأردن، فسوف يعتمد الباحثان بشكل أساسي على البحوث والدراسات العالمية عبر شبكة الانترنت، وتحليل نتائجها، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في إعطاء مرجعية مفيدة للشركات الأردنية، وبالتالي حماية الاقتصاد المحلي من أي مخاطر مستقبلية.

مصادر معلومات الدراسة

سيتم التركيز على جميع المصادر الممكنة من خلال المواقع المتوفرة على شبكة الانترنت وذلك بالتركيز على مواقع الدوريات العالمية بشكل عام، ومواقع الجامعات بشكل خاص، وذلك لاستقاء أحدث المستجدات الخاصة بانهيار الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، والحاكمة المؤسسية بمفهومها الحديث، ومدى امكانية الشركات الأمريكية على تطبيقها.

اسباب انهيار بعض الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية

ان لانهار شركة انرون وما تبعها فيما بعد انهيار شركة ارثر اندرسون للتدقيق أثار عدة تساؤلات على مستوى مهنة المحاسبة وتدقيق الحسابات، من أهمها، كيف تم الانهيار؟ ولماذا؟ ومن المسؤول؟ والمصيبة الأعظم هي أن تلك الشركتين تعملان في اعظم دولة في العالم والمشهورة ببيئتها المحاسبية والتدقيقية بالتطور المتقدم والمنقطع النظير لما تملكه من معايير محاسبية وتدقيق تكاد تكون اقرب إن لم تكن متقدمة اكثر من معايير المحاسبة والتدقيق الدولية للمثالية.

وقبل الخوض بالموضوع وتفاصيله وحيثياته يود الباحثان التساؤل بشكل عفوي، لو أن سارقا استطاع اقتحام بنك محصن بأفضل نظم الحماية والهرب دون أن يضبط إلا بعد فترة طويلة، هل تقع مسؤولية السرقة على عاتق السارق فقط؟ أم على نظام الحماية والذي لولا وجود ثغرة به قام باستغلالها السارق لما تمت السرقة؟

فبعد أن اطلع الباحثان على حيثيات انهيار شركة انرون تبين لهما أن الموضوع له حيثيات قديمة وخطة تلاعب محكمة تمتد جذورها الى عام ١٩٩٣، ولولا الهجوم الذي حصل على الولايات المتحدة الأمريكية في ١١/٩/٢٠٠١ وتضرر السوق المالي لبقى السارق هاربا من وجهة العدالة ولبقى التلاعب مخفي إلى أجل لا يعلمه إلى الله سبحانه وتعالى.

تعد هذه القضية والفضيحة من قضايا العصر المهمة لما كان لها من تأثير رهيب ، ليس على الولايات المتحدة فقط، بل على العالم بأسره. فمن جهة تعد شركة انرون Enron من اكبر

الشركات بالعالم والعاملة بمجال الغاز والطاقة ولها فروع كثيرة وعديدة، ومن جهة أخرى، فمن المعروف بأن شركة ارثر اندرسون Andersen للتدقيق تعد من اضخم شركات التدقيق بالعالم، بل هي الأولى من حيث الحجم والانتشار ويقدر عدد العاملين فيها في مختلف أنحاء العالم ما يقارب مائة وستون ألف موظف (Powers, 2002).

لقد تسبب انهيار تلك الشركتين بخسائر قد يصعب حصرها في الوقت الحاضر، ناهيك عن العمال والموظفين الذين فقدوا أعمالهم نتيجة الانهيار.

يعتقد الباحثان بأن انهيار هاتين الشركتين ورغم المأساة الكبيرة، إلا انه يعد درسا مهما جدا يحتم على الكثيرين دراسته والوقوف على أسبابه، ولا بد أن تقوم الجهات المتخصصة بإعادة حساباتها. ومن أهم هذه الجهات:

- ١ - جميع الحكومات وبالأخص الولايات المتحدة.
 - ٢ - لجان وضع المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق.
 - ٣ - الشركات بشتى أشكالها وأنواعها.
 - ٤ - المحاسبين والمدققين.
 - ٥ - أصحاب الشركات والدائنين.
 - ٦ - القوانين والتشريعات المتعلقة بالشركات وأسواق المال.
- سيحاول الباحثان في هذا الفصل الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ - ماذا حدث في ١٦/١٠/٢٠٠١؟
- ٢ - كيف انهارت شركة Enron ولماذا؟
- ٣ - من المسؤول عن الانهيار؟
- ٤ - ما هو دور شركة Andersen؟

تقرير لجنة التحقيق المعينة من شركة Enron

لقد قام مجلس إدارة شركة Enron بتشكيل لجنة تحقيق للوقوف على معرفة ما حدث بالضبط وقد قدمت اللجنة فعلا تقريرها الضخم* والذي ألقى الضوء على العمليات التي تمت بين شركة Enron وبعض شركات الاستثمار والتي كانت مدارة من قبل Andrew S.

* Source: Original Documents (Enron Financial Statements for 5 years and Powers Report), (Department of accounting, college of business administration, University of Illinois at Chicago), April 4, 2002.

Fastow، والذي كان يعمل كذلك في منصب مساعد رئيس مجلس الإدارة ورئيس القسم المالي لشركة Enron.

ومن المهم ذكره بأن التقرير ركز بشكل كبير على تلك العمليات من جانبين رئيسيين، الأول الجانب المحاسبي لتلك العمليات، والثاني، جانب الإفصاح عنها. **علما أنه** لم يوكل للجنة التحقيق، التحقيق في قضية الإفلاس أو إبداء أي رأي أو حكم عن الظروف الخارجية التي ساهمت بالإفلاس.

ولا بد أن نذكر هنا بأن أهم المحددات التي واجهت عمل اللجنة كانت (Powers, 2002):

١ - عدم وجود صلاحية لها على إجبار الأطراف الخارجية المعنية وإخضاعهم للاستجواب أو إرغامهم على تقديم أي نوع من الوثائق ذات العلاقة بالموضوع.

٢ - رفض بعض الموظفين السابقين والمتورطين بكثير من العمليات المحاسبية التي أدت للانهيال التعاون مع اللجنة. ومن أبرزهم كل من Fastow و Micheal J. Kopper و Ben F. Glisan.

٣ - رغم تمكن اللجنة من الوصول لبعض وثائق شركة التدقيق Andersen إلا أنها لم تتمكن من الوصول لوثائق شركات الاستثمار التي تسببت بالانهيار.

ملخص عن الحدث كما جاء في أوراق اللجنة (Powers, 2002).

في ١٦/١٠/٢٠٠١ أعلنت شركة Enron بتخفيض أرباحها بمبلغ ٥٤٤ مليون دولار والناجمة عن التعاملات مع شركات استثمارية (LJM1 & LJM2). مع العلم بأن تلك الشركات تعد شركات شراكة مع Enron والتي تم إنشائها وإدارتها من قبل Fastow (موظف في شركة انرون). وأعلنت كذلك عن تخفيض حقوق ملكية المساهمين بمبلغ ١,٢ بليون دولار والمرتبطة بنفس العمليات السابقة.

والمشكلة الحقيقية بدأت بعد بضعة أشهر من الإعلان الأول حيث أعلنت شركة Enron بإعادة هيكلة قوائمها المالية للفترة الواقعة بين الأعوام ١٩٩٧-٢٠٠١ معللة ذلك بسبب أخطاء محاسبية والمتعلقة بشركات الشراكة الاستثمارية والمدارة من قبل Fastow و

Kopper (موظف سابق في Enron ومالك لشركة Chew Co. والشركات هي Chew Co., LJM1, and LJM2)

من الجدير بالذكر هنا أن إعادة هيكلة القوائم المالية للفترة الواقعة من ١٩٩٧-٢٠٠١ بينت تخفيضات فاقت الإعلان الأول في ١٦/١٠/٢٠٠١ حيث نوضحها بالجدول التالي*:

العام	الأرباح قبل التخفيض	مقدار تخفيض الأرباح	مقدار تخفيض حقوق الملكية	مقدار زيادة المديونية
١٩٩٧	١٠٥ مليون	٢٨ مليون	٢٥٨ مليون	٧١١ مليون
١٩٩٨	٧٠٣ مليون	١٣٣ مليون	٣٩١ مليون	٥٦١ مليون
١٩٩٩	٨٩٣ مليون	٢٤٨ مليون	٧١٠ مليون	٦٨٥ مليون
٢٠٠٠	٩٧٩ مليون	٩٩ مليون	٧٥٤ مليون	٦٢٨ مليون
مجموع التخفيض		٥٠٨ مليون	٢,١١٣ بليون	٢,٥٨٥ بليون

وفي تلك الفترة قامت شركة Enron بالكشف على أن Fastow تلقى مبلغ ٣٠ مليون دولار من شركتي LJM1 و LJM2 .

إعادة هيكلة القوائم المالية بالشكل السابق ذكره ومعلومة المبالغ التي تلقاها Fastow جعلت السوق يفقد الثقة بشركة Enron مما أدى إلى انهيارها بأقل من شهر وإعلان إفلاسها.

ملخص بما اكتشفته لجنة التحقيق:

بعد أن قامت اللجنة بفحص العمليات الرئيسية المتعلقة بالشركات الاستثمارية المذكورة سابقاً، والتي تسببت بخفض الأرباح وحقوق الملكية استطاعت الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١ - ما هي العمليات التي تمت بما يخص الموضوع؟
- ٢ - لماذا تمت هذه العمليات؟
- ٣ - ما هو الخطأ الذي حصل؟

* Source: Original Documents (Enron Financial Statements for 5 years and Powers Report), (Department of accounting, college of business administration, University of Illinois at Chicago), April 4, 2002.

٤ - من هو المسؤول؟

لا بد أن نذكر هنا بان من أهم الأمور التي وجدتها اللجنة والتي لم تفصح عنه شركة Enron وهو أن بعض الموظفين المتورطين بتلك التعاملات أصبحوا أغنياء بشكل مفاجئ وتلقوا عدة مبالغ تجاوزت عشرات الملايين والتي لم يفترض أن يتلقوها وهي :

١ - تلقى Fastow ٣٠ مليون دولار.

٢ - تلقى Kopper ١٠ ملايين دولار.

٣ - تلقى موظفان اثنان لم يفصح عن أسميهما مليون دولار لكل منهما.

٤ - وتلقى موظفين آخرين لم يفصح عن اسميهما عدة مئات من ألوف الدولارات.

من الملاحظات المهمة التي أبدتها اللجنة هي بأنه فيما عدا Fastow لم يوجد أي نوع من الأدلة تدين باقي الموظفين.

وتضيف اللجنة بأن إدارة Enron استخدمت تلك الشركات الاستثمارية في عمليات عديدة لم يكن من الواجب أو الضرورة الدخول بها أصلاً. حيث أن أغلب تلك العمليات صممت بشكل متقن بهدف التلاعب وإظهار القوائم المالية بشكل جيد يخدم مصالح خاصة، وابتعدت تلك العمليات عن هدف المنفعة الاقتصادية أو التحوط لمخاطر مستقبلية.

وبعض هذه العمليات صممت بشكل مدروس، ولم يتبع بها الإجراءات والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، ونتيجة لعدم اتباع تلك المبادئ لم يتم إظهار تلك الشركات الاستثمارية في قوائم شركة Enron المالية كأصول والتزامات.

كما انه هنالك عمليات أخرى تم تطبيقها بشكل غير لائق وغير صحيح وبموافقة المستشارين الماليين، حيث تم إطفاء بعض الخسائر الناتجة عن عمليات التحوط الوهمية، مع العلم بان تلك العمليات لو كانت صحيحة لكان يجب أن ينتج عنها أرباح لشركة Enron، حيث أن Enron هي المتحولة، وبالتالي كان يجب على الشركات الاستثمارية تعويض الخسائر. ولكن كيف يمكن ذلك إذا كانت شركة Enron هي المالكة لتلك الشركات وهذه الملكية تم إخفائها بشكل متقن ولم تظهر إلا عند حدوث الحدث (الانهيار).

وتعد هذه العملية اخطر عملية تمت وساهمت بانهيار الشركة، حيث أنها أظهرت في الأعوام السابقة أرباحاً وهمية بلغت بليون دولار زيادة عن الربح الحقيقي.

لقد اتضح للجنة وبعد الفحص والتحري بأن العمليات المحاسبية الأصلية التي حدثت مع شركات LJM1 و LJM2 و Chew Co. والتي أدت إلى الانهيار، كانت عمليات ذات هيكلية مغلوبة ومخالفة للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها. مع العلم بأن تلك العمليات تمت تحت موافقة وإشراف مدققي ومستشارو الشركة الخارجيين Andersen والدليل على ذلك المبلغ المدفوع لهم مقابل تلك الاستشارات والبالغ ٥,٧ مليون دولار، والذي جاء ذكره ضمن تقرير مجلس الإدارة.

لا بد الإشارة هنا بأن تلك العمليات المغلوبة تتعلق بهيكلية عمليات ما يسمى (شركات ذات الأغراض الخاصة) Special Purpose Entity . وتنص القوانين والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، بأن الشركة المتعاملة مع هذا النوع من الشركات يمكنها أن تعاملها كجهات مستقلة إذا ما تحقق الشرطين التاليين:

١ - أن يكون أحد مالكي الشركة المتعاملة مع تلك الشركات مالكا فيها بما لا يقل

عن ٣% من أصولها، ويجب أن ينظر لهذه النسبة ٣% بأنها تحوي بعض

المخاطر عند إجراء أي عملية مع ذلك النوع من الشركات.

٢ - يجب أن يكون للمالك المستقل لتلك الشركة السيطرة الكاملة عليها.

وإذا ما تحقق الشرطين السابق ذكرهما، فيمكن للشركة المتعاملة مع هذا النوع من

الشركات إثبات الأرباح والخسائر الناتجة عن هذا التعامل، ولا يتم تضمين أصول أو

التزامات تلك الشركات في القوائم الموحدة للشركة المتعاملة، بغض النظر عن العلاقة الوثيقة

بينهم.

عند تحليل العمليات لاحقا سنجد أن Enron خالفت القواعد المنصوص عليها قلبا

وقالبا وبشكل متعمد ومبيت مسبقا.

ملخص للعمليات التي تم مراجعتها وتحليلها*:

أولا: عمليات شركة Chew Co.

* Source: Original Documents (Enron Financial Statements for 5 years and Powers Report), (Department of accounting, college of business administration, University of Illinois at Chicago), April 4, 2002.

تعتبر هذه الشركة شركة استثمارية كانت مملوكة ومدارة من قبل Kopper (موظف سابق في Enron) وتعد أحد المسببات الرئيسية في فشل القوائم المالية لشركة Enron للأعوام ١٩٩٧-٢٠٠١ بالإضافة إلى الصلاحيات غير المؤهلة والممنوحة إلى Kopper .

حيث كانت شركة Enron مشاركة بمشروع مشترك (Joint Venture) بقيمة ٥٠٠ مليون دولار مع California Public Employee Retirement System منذ عام ١٩٩٣ ولغاية عام ١٩٩٦. وقد كانت السيطرة على ذلك المشروع مشتركة بينهم الاثنين، ولغاية عام ١٩٩٦ لم تقم شركة Enron بتضمين أصول والتزامات ذلك المشروع في قوائمها المالية الموحدة، بل اكتفت بإظهار أرباح وخسائر ذلك المشروع في قوائم دخلها والإفصاح عنه ضمن ملاحظات في قوائمها المالية.

في بداية عام ١٩٩٧ رغبت شركة Enron بتخفيض مساهمة شريكها بالمشروع لحثه على الدخول معها بمشاريع جديدة أخرى. وهنا ظهرت مسألة جديدة، إذ أصبحت Enron تملك نصيب الأسد في ذلك المشروع حيث يصبح إلزاما عليها ووفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها إظهار أصول والتزامات ذلك المشروع المشترك ضمن قوائمها المالية الموحدة، وهذا ما لم ترغب به إدارة Enron.

لقد كان الحل الوحيد لتفادي إظهار أصول والتزامات ذلك المشروع في قوائمها الموحدة، هو البحث عن شريك جديد في المشروع. ولتحقيق هذا الهدف ووفقا لما صرح به Fastow ساعدت إدارة Enron أحد موظفيها Kopper في إنشاء الشركة الاستثمارية صاحبة العلاقة بموضوع الانهيار (Chew Co.) وبهذا أصبح مالكا ومديرا للشركة الجديدة والتي قامت بدورها بشراء حصة الشريك القديم بالمشروع المشترك.

ولكن بقي هنالك عقبة رئيسية والتي بدونها سيتحتم على شركة Enron إظهار أصول والتزامات المشروع المشترك والشركة الاستثمارية الجديدة ضمن قوائمها المالية الموحدة وهي إيجاد أحد المستثمرين في شركة Enron ليستثمر ٣% على أقل تقدير في أصول الشركة الاستثمارية الجديدة Chew Co. ، ولكنها لم تستطع إيجاد ذلك المستثمر.

رغم المخالفة الصريحة استمرت شركة Enron بعدم تضمين أصول والتزامات كل من المشروع المشترك والشركة الاستثمارية الجديدة في قوائمها المالية الموحدة.

ويتضح هنا بعض الأمور الخطيرة التي أقدمت عليها إدارة Enron :

- ١ - إنشاء شركة استثمارية تعود ملكيتها ل Enron بالكامل وعدم التصريح بذلك
- ٢ - قيام تلك الشركة بشراء الحصة بالمشروع المشترك مع Enron بمديونية كاملة دون وجود أي حق ملكية وبضمانة شركة Enron
- ٣ - عدم تضمين أصول والتزامات كل من المشروع المشترك والشركة الاستثمارية ضمن القوائم المالية الموحدة لشركة Enron وهذه مخالفة خطيرة قادة للانهييار .

ملاحظات لجنة التحقيق

وقد لوحظ رفض كل من Kopper (مدير ومالك Chew Co. السابق) و شركة Andersen تبرير أو تفسير هذه العمليات، ولماذا تم هيكلتها بذلك الأسلوب المخالف للمعايير المحاسبية الخاصة بعدم تضمين قوائم تلك الشركات ضمن القوائم الموحدة -Non Consolidation Rules.

لقد قالت اللجنة وبكل وضوح بأنها لا تعلم إن كانت تلك الأخطاء ناتجة عن سوء تقدير أو إهمال من قبل إدارة Enron ومستشاروها الماليين Andersen أو أنها ناتجة من أن Kopper قدم مصلحته على مصلحة الشركة الأم.

وقد نوهت اللجنة بأنه وعندما قامت شركة Andersen بمراجعة الأمور في عام ٢٠٠١ مع شركة Enron وجدوا أن شركة Chew Co. لم تخضع للقوانين المنصوص عليها وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ونصحت بتصحيح الأمور وإعادتها إلى نصابها وعليه قامت شركة Enron بالإعلان على إعادة هيكلة قوائمها المالية بأثر رجعي من عام ١٩٩٧ وتضمين أصول والتزامات شركة Chew Co. ضمن قوائمها المالية الموحدة مما أدى لهذه الفاجعة والتخفيض الهائل للدخل والارتفاع الخطير بالمديونية. بالإضافة لكل ما سبق وجدت اللجنة مخالفة أخرى صريحة وخطيرة:

وهي أنه حسب تعليمات شركة Enron وبما يخص إدارة الأعمال لم يكن مصرح ل Kopper بأي نوع من التحكم الإداري أو المالي لشركة Chew Co. إلا في حالة واحدة

وهي حصوله على موافقة خطية من رئيس مجلس إدارة Enron ، علما بان اللجنة لم تجد مثل هذه الموافقة من أي طرف كان.

وخير دليل على أن Kopper هو من كان يدير الأمور بتلك الشركة بأنه وخلال تلك السنوات تلقى عمولة من إدارة شركة Chew Co. بلغت مليوني دولار وذلك بالاتفاق مع Fastow (مساعد رئيس مجلس الإدارة ومدير حسابات شركة Enron)

في آذار ٢٠٠١ قامت شركة Enron بشراء حصة شركة Chew Co. في المشروع المشترك، ولكن بعد تفاوض بين Kopper و Fastow حصل بموجبه الأول على مبلغ ١٠ ملايين دولار مقابل التنازل عن حصته وهنا لا بد أن نذكر بان مساهمة Kopper في عام ١٩٩٧ في الشركة الاستثمارية لم يتعدى ١٢٥ ألف دولار.

لا بد أن ننوه أيضا، بأن عملية التنازل تلك تمت بينما كانت هنالك نية مبيتة وغير معلنة للاثنتين بإنشاء شركتين جديدتين على غرار الشركة الاستثمارية الأولى، وهما شركة LJM1 و شركة LJM2 والتي تم إنشائهما فيما بعد.

وأخيرا وفيما يتعلق بشركة Cheow Co. وبالنظر لهيكل رأس مالها الذي كان على التالي:

٢٤٠ مليون دولار (قرض غير مضمون من بنك Baarclays بضمانة Enron)

١٣٢ مليون دولار (مقدم من المشروع المشترك)

١١,٥ مليون دولار (من الشركاء في الشركة أل ٣%) *

١٢٥ ألف دولار (من Kopper)

ثانيا: عمليات شركتي LJM1 و LJM2

* هذه أل ١١,٥ مليون دولار والتي تمثل ٣% لم تجلب نقدا بل أخذت قرض من نفس البنك أعلاه تحت مسمى Equity Loan من قبل الشركاء وهم شركة Little River وقد اشترط البنك على الشركاء بالاحتفاظ لديه بحساب احتياطي نقدي أن لا يقل رصيده في أي وقت عن ٦,٦ مليون دولار وذلك لضمان التسديد. ولإيجاد طريقة مناسبة لتغطية هذا الاحتياطي قام المشروع المشترك بعمل توزيع أرباح لشركة Cheow Co. بلغت ١٦,٦ مليون دولار (ظهر فيما بعد أن Cheow Co. باعت أحد أصولها) وهذه مخالفة صريحة وواضحة لقانون أل ٣% حيث انه تمويل مشبوه وكان من الواجب تضمين أصول والتزامات كل من المشروع المشترك وشركة Cheow Co. ضمن قوائم شركة Enron الموحدة.

في عام ١٩٩٩ وبموافقة مجلس الإدارة دخلت شركة Enron بعقدي شراكه مع شركتي أشخاص والتي كان Fastow مديرهما واكبر مستثمر بهما. وتلك الشركتين تعدان أحد الأسباب الرئيسية التي أدت بأن أفصحت شركة Enron عن أرباح غير حقيقية قاربت المليار دولار وإعطاء Fastow وشركائه عدة ملايين من الدولارات على حسابها. لم يكن يفترض القبول بمثل هذه الشركات أصلاً، وخصوصاً لما لها من علاقة مباشرة وخطيرة بأحد أهم موظفي شركة Enron وقد برر مجلس الإدارة قبوله بتلك الشركات وتلك العلاقة بالأسباب التالية:

- ١ - اعتقد مجلس الإدارة بأن هذا النوع من الشركات والعلاقة المباشرة لأحد موظفيه قد يؤمن للشركة عمليات لم تكن لتتم بالأحوال العادية من منطلق الولاء المطلق لموظفيها للشركة الأم.
- ٢ - يمكن من خلال هذه الشركات الحصول على مشترين لأصولها التي كانت ترغب ببيعها وبما أن Fastow مطلع على جل الأمور فيمكنه تسريع العمليات وجعلها تصب في مصلحة الشركة الأم.
- ٣ - اعتقد مجلس الإدارة بأن الإفصاح المنصف للقوائم المالية يمكنه التحكم بمخاطر عدم الولاء وكشف الأمور وإيقاف أي تلاعب ممكن.
- ٤ - السبب الذي جعل مجلس الإدارة يطمئن فعلاً لأداء تلك الشركتين التقارير الجيدة التي كانت ترد من مستشاري الشركة الماليين Andersen.

ما تم ملاحظته بأن شركة Enron دخلت بما يقارب ٢٠ عمليه مع الشركتين خلال الفترة الواقعة من ١٩٩٩/٦ ولغاية ٢٠٠١/٦ وتم تصنيف تلك العمليات إلى نوعين :

أ - عمليات بيع أصول.

ب - عمليات تحوط.

الاضرار التي لحقت بشركة Enron

ويجدر الإشارة هنا بأن هذه العمليات ألحقت الضرر الأعظم بشركة Enron وعلى سبيل المثال لا الحصر:

- كانت إحدى العمليات وقبل انتهاء السنة المالية بفترة قصيرة جدا قيام شركة Enron ببيع بعض أصولها التي أرادت التخلص منها لشركة LJM1، والسؤال الذي يطرح نفسه هل هذه العملية نقلت المخاطر فعلا؟ فأولا وأخيرا ان هذه المخاطر بقيت مرتبطة بنفس الشركة الأم.

- والعملية الأخرى تمت قبيل انتهاء السنة المالية لعام ١٩٩٩ حيث باعت شركة Enron سبعة عقود استثمار لشركة LJM1 وأثبتت ربح ناتج عن العملية وبعد انتهاء السنة المالية أعادت خمسة من عقود الاستثمار.

- من اخطر عمليات التحوط الخادعة التي تمت كانت كالتالي:

في ١٩٩٨/٣ قامت شركة Enron بشراء ٥,٤ مليون سهم بسعر ١,٨٥ دولار للسهم من اسهم شركة Rhythms (بمبلغ إجمالي ١٠ ملايين دولار). وفي ١٩٩٩/٤/٧ وعندما تحولت شركة Rhythms إلى شركة عامه، ارتفع قيمة سهمها من ٢١ دولار ليصبح ٩٦ دولارا، وأصبحت قيمة استثمار Enron ٣٠٠ مليون دولار وتم عكس هذه الأرباح في دخل الشركة، رغم أن عقد الاستثمار كان ينص على عدم تمكن شركة Enron من بيع هذه الأسهم قبيل انتهاء عام ١٩٩٩.

ولقد كانت شركة Enron تحتفظ ببعض العقود الآجلة في بعض البنوك لحماية أسهمها من تقلبات الأسعار.

وانطلاقا من ما سبق اقترح Fastow خطة للتحوط للحفاظ على استثمارات Enron في شركة Rhythms وذلك بإنشاء شركة استثمار محدودة LJM1 يتكون رأس مالها من العقود الآجلة الخاصة ب Enron ، وبعد إنشاء هذه الشركة تقوم Enron بالتحوط لديها ضد مخاطر تدني أسعار شركة Rhythms .

وفعلا استطاع Fastow وبموافقة مجلس إدارة شركة Enron تحويل جميع العقود الآجلة لشركة LJM1 مقابل أوراق قبض، ودخل بعدها بعقود مقايضة مع شركة Enron لحماية استثماراتها في Rhythms . هذه العملية أثرت على أرباح وخسائر شركة Enron المعلنة ولكنها عملية ليست حقيقية، لان هذا النوع من التحوط لا يعد تحوطا اقتصاديا وإنما تحوطا محاسبيا، فلو أن اسهم Enron حافظت على

سعر جيد ستتمكن من السيطرة على عوائد استثماراتها حتى ولو تدنى سعر سهم شركة Rhythms، ولكن ماذا سيكون عليه الوضع إذا تدنى سعر سهم شركة Enron و شركة Rhythms في نفس الوقت؟ ويظهر هنا السؤال التالي: ما فائدة هذا النوع من عقود المقايضة والضامن هو نفسه؟ ولقد وجد الباحثان أن هنالك مخالفات أخرى وكثيرة ولكن ما سبق ذكره يعد المخالفات الرئيسية والتي أدت فعلا لانهيار شركة Enron وإفلاسها بشكل كامل وتبعها انهيار شركة Andersen للتواطؤ الكبير الذي ساهمت به بشكل ملحوظ.

الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث

أ - ما هي الحاكمية المؤسسية Corporate Governance

وجد الباحثان أن هناك عدة تعاريف للحاكمية المؤسسية، فبعضها يقول "هي حق من حقول الاقتصاد، والتي تبحث بكيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفوءة في الشركات المساهمة باستخدام ميكانيكية الحوافز، مثل العقود، والتشريعات، وتصاميم الهياكل التنظيمية. وغالبا ما يكون ذلك محصورا في السؤال حول تحسين الأداء المالي، فعلى سبيل المثال، ما مدى قدرة وتأثير ملاك الشركة المساهمة العامة في ضمان وتحفيز مديري الشركة على القيام بتأدية وتحقيق أفضل عائد على استثماراتهم" (دهمش، ٢٠٠٣).

وبعض التعاريف تقول "إن الحاكمية المؤسسية يمكن تعريفها على نطاق ضيق بأنها تمثل علاقة الشركة بالمساهمين، أو بشكل أوسع، علاقة الشركة بالجميع" (Financial Times, 1999).

ب - الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث

لقد جاء بالمقالة المعنونة "يضع سوق نيويورك للأوراق المالية NYSE لجان التدقيق على طريق جديدة" (Sweeney, 2002) في ٢٠٠٢/٨/١ بأن مجلس إدارة سوق نيويورك للأوراق المالية قام بالموافقة على تعديلات مقترحة لمعايير إدراج الشركات بإصدار معيار

٩٩ (SAS no. 99)، وتم نقاش تلك التعديلات المقترحة مع لجنة الأوراق المالية في ٢٠٠٢/٨/١٦ وتم تحديد مدة زمنية للتعليق والاعتراض على التعديلات قبل أن تصوت اللجنة وبشكل نهائي على الموافقة عليه.

لقد هدفت التعديلات المقترحة على إعادة الثقة للمستثمر وذلك من خلال تعزيز محاسبة الشركات وتقوية السيطرة المؤسسية Corporate Governance. ركزت مهمة التعديلات المقترحة وبشكل رئيسي على جعل لجنة تدقيق الشركة مسؤولة وبشكل كامل عن مراقبة المدقق الخارجي وإعطائها السلطة الكاملة في تحديد شروط وأتعاب أعمال التدقيق والأعمال الأخرى كذلك.

لقد تجاوزت التعديلات المقترحة هدفها الرئيسي بالتركيز على مهام لجنة التدقيق لتصبح دليلاً شاملاً للشركات المدرجة إلى تحديد معايير السيطرة المؤسسية.

يؤثر المعيار المقترح على جميع الشركات المدرجة أوراقها المالية ضمن سوق نيويورك للأوراق المالية، ويؤثر كذلك على جميع منظمات الأعمال الأخرى وذات الشكل القانوني المغاير للشركات المساهمة، مثل شركات التضامن المحدودة.

لقد حدد المعيار بهدفين رئيسيين، الأول، تحديد سلطة لجان التدقيق من منظور نزاهة قوائم الشركات المالية، والثاني، ركز على استقلالية المدقق الخارجي، مع إبقاء لجنة التدقيق غير مسؤولة عن تحديد القوائم المالية أو ضمان تقرير المدقق الخارجي.

لقد تضمن المعيار المقترح إلزام الشركات المدرجة بتلبية بندين مهمين، الأول، تعيين ثلاثة أعضاء في مجلس إدارة الشركة ذوي صفة مستقلة يتم تحديدهم من قبل لجنة التدقيق، والثاني، تحديد أتعاب أعضاء لجنة التدقيق.

يطلب المعيار الجديد من لجان التدقيق الالتزام بمسؤولياتهم كاملة، وذلك من خلال تأدية المهام التالية:

١ - تصميم خطة مهام مكتوبة، تتضمن أهداف اللجنة كاملة، بما فيها مساعدة

مجلس الإدارة على التبصر والتحقق من الأمور التالية:

- نزاهة القوائم المالية.

- تماشي القوائم المالية مع القوانين المنصوص عليها.

- أهلية المدقق الخارجي ومطابقته لمواصفات الاستقلالية.

- أهلية وكفاءة أداء وظيفة التدقيق الخارجي والداخلي.

تستطيع لجنة التدقيق الحصول على البيانات الأولية من الإدارة، ولكنها لا تستطيع ربط تلك البيانات بحدود مسؤولياتها. أي أن اللجنة مسؤولة مباشرة عن تعيين، وملاحظة ومتابعة المدقق الخارجي والذي يجب عليه تقديم تقاريره لها بشكل مباشر.

٢ - تقييم تقرير المدقق الخارجي، ولمرة واحدة على الأقل سنوياً، والذي يشمل وصفاً شاملاً لإجراءات الرقابة الداخلية الخاصة بالشركة، وجميع الاستفسارات الصادرة من قبله أو من قبل جهات حكومية لإدارة الشركة، وطبيعة العلاقات التي تمت بينه وبين إدارة الشركة خلال الفترة موضع التقييم.

٣ - مناقشة القوائم المالية الربع سنوية والسنوية، مع كل من الإدارة والمدقق المستقل، وبما في ذلك التطرق للآليات المتبعة من قبل الإدارة في عملية الإفصاح. ويحق للجنة مناقشة المواضيع المتعلقة بالدخل كآلية المتبعة مثلاً من قبل الإدارة في اختيار شكل ونوع تقديم القوائم. ولكنه غير مطلوب من اللجنة مناقشة أية مواضيع متقدمة تفصيلية.

٤ - الترتيب للقاءات مع الإدارة، والمدققين الداخليين، والمستقلين، في سبيل أن تتمكن لجنة التدقيق من تفعيل وظيفة الملاحظة، يجب عليها تنظيم لقاءات وبشكل منفصل مع الإدارة، ومع هؤلاء المسؤولين عن وظيفة التدقيق الداخلي، والمسؤولين عن عملية التدقيق الخارجي. رغم أن كل شركة مدرجة ملزمة بتأمين وظيفة تدقيق داخلي، إلا أنها ليست ملزمة بإنشاء قسم تدقيق داخلي، ويمكنها الاستعانة بمدققين مستقلين للقيام بهذه المهمة شريطة أن لا يكونوا نفس مدققيها الخارجيين.

٥ - تقديم المساعدة لإدارة المخاطر، رغم أن الإدارة مسؤولة وبشكل مباشر عن المخاطر التي تتعرض لها الشركة، إلا أن لجنة التدقيق مطالبة بمناقشة كل من المدققين الداخليين والخارجيين حول الآلية التي تتبعها إدارة الشركة للسيطرة

على المخاطر المالية المتعددة، وماهية الخطوات التي تتخذها ضمن السياسات والتوجيهات الموضوعية من قبلها لتقليل تلك المخاطر.

٦ - مراجعة المشاكل المتعلقة بالتدقيق ومدى استجابة إدارة الشركة، حيث يجب على لجنة التدقيق وبشكل دوري مراجعة المشاكل التي تعترض المدققين الخارجيين خلال عملهم، مثل المشاكل المتعلقة بالقيود المفروضة على عملية التدقيق، أو القيود المفروضة على الوصول إلى معلومات معينة، وجميع الخلافات بينهم وبين إدارة الشركة.

٧ - إنشاء سياسات استماع ومصارحة خاصة بموظفي شركات التدقيق، حيث يجب على لجنة التدقيق إنشاء وتفعيل سياسات خاصة بالاستماع ومصارحة موظفي شركة التدقيق، من منطلق بأن هؤلاء المدققين قد يسعون للحصول على مركز وظيفي مرموق بالشركة التي يقومون بتدقيقها، ويجب أن تكون اللجنة على اطلاع على القوانين الخاصة بحظر توظيف المدققين السابقين للشركة، وبالأخص على نص القانون القائل، بأنه أن كان أحد موظفي الشركة وصاحب موقع وظيفي نافذ مدققا سابقا لها، فانه يحظر على شركة التدقيق التي كان يعمل بها سابقا الاستمرار بتدقيق أعمال الشركة لمدة تتجاوز السنة الواحدة.

ج - بعض ردود الفعل التي انعكست فور صدور القانون الجديد

لقد جاء ضمن المقالة المعنونة "لا تزال السيطرة المؤسسية Corporate Governance على رأس جدول الأعمال" (Van, 2003) بأنه مع بدء عمليات الشركات الكيميائية والشركات الأخرى لعام ٢٠٠٣، فلا تزال الحاجة لإعادة الثقة للمستثمرين ولحملة أسهمها من أهم المواضيع المطروحة في جداول أعمالها.

وبالرغم من صدور القانون الأخير في العام المنصرم والذي أعاد هيكلة ممارسات أعمال الشركات، إلا أنه لا يزال هنالك شك يمليه السوق حول مدى كفاية التغييرات التي أحدثت على كل من، هيكلية المنشأة، والسيطرة المؤسسية، والإبلاغ المالي.

لقد قال Thomas A. Russo (نائب رئيس مجلس إدارة Lehman Brothers Inc.) قد ننسى كل شيء بخصوص فضيحة كل من Enron و WorldCom ولكن لن ينسى الجمهور أمر المسؤولين واعتقد بأن عدم نسيان المسؤولين قد يساعد وبشكل ما بإعادة الثقة. ولقد ذكر كذلك السيد Samuel A. Dipiazza Jr. (عضو مجلس إدارة PricewaterhouseCoppers) يلزمنا الكثير من الوقت لإعادة الثقة بكثير من الأمور، ولكن إحداث التغيير من أجل التغيير لن يقدم أو يؤخر شيء، وأنه من المستحيل وضع قوانين تسيطر على موضوع الشفافية والنزاهة، ومن الضرورة القصوى الالتزام بالمبادئ عوضاً عن الالتزام بالقوانين.

ومن أهم ما جاء بالمقالة، بأن أهم ما تم عمله في موضوع استقلالية مجالس إدارة الشركات إعادة الهيكلة التي قام بعملها مجلس الشورى Conference Board (منظمة أبحاث غير ربحية وعضوية عدة مؤسسات تجارية تم تأسيسه في ٢٠٠٣/٦ والذي يمثل لجنة رقابة وتوجيه على المنشآت العامة والخاصة)، حيث أصدرت اللجنة عدداً من التوصيات من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين كل من السيطرة المؤسسية Corporate Governance، والتدقيق، والممارسات المحاسبية.

ويمكن شرح هذه التوصيات على النحو التالي:

مجالس إدارة الشركات

من أهم التوصيات المتعلقة بمجالس إدارة الشركات، هي تلك التي تمثلت باقتراح خلق أو وجد توازناً مناسباً بين عملية إدارة الشركة وبين تزويد مجالس إدارة الشركات بأعضاء مستقلين مع توفير الصلاحيات والموارد المناسبة لهم، وذلك لتمكينهم من أداء أدوارهم المهمة في مراقبة أداء الإدارة الأخلاقي والقانوني ومدى التزامها.

وبما أن اللجنة وجدت بأنه ليس هنالك أي من مجالس إدارة الشركات يملك هيكلية إدارية مثلى لتحقيق شرط الرقابة الفاعلة، فلقد اقترحت ثلاثة خيارات لإعادة هيكلة مجالس إدارة الشركات وكما يلي:

الخيار الأول:

تقترح اللجنة بفصل مكاتب رؤساء مجلس إدارة الشركات عن مكاتب أعضائها.

الخيار الثاني:

تقترح اللجنة بأن ممارسة دور كل من رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس الإدارة يجب أن يناط بشخصين مختلفين، بحيث أن لم يكن رئيس مجلس الإدارة يمتاز بصفة الاستقلالية وكما نص عليها تعريف هيئة الأوراق المالية، فيجب تعيين عضو إدارة رائد مستقل Lead Independent Director.

الخيار الثالث:

تقترح اللجنة وفي حالة أن مجلس الإدارة لم يوافق على الخيار الثاني بإناطة دور رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس الإدارة بشخصين مختلفين، فيجب عليها استحداث منصب جديد تحت مسمى عضو مشرف Presiding Director. توصي اللجنة، وبغض النظر عن الخيار الذي يتبناه مجلس الإدارة، بأنه يجب الحصول على موافقة رئيس مجلس الإدارة المستقل أو عضو الإدارة المستقل الرائد أو العضو المشرف على جميع المعلومات المختلفة التي تتدفق إلى مجلس الإدارة، وعلى جميع خطط وجداول اجتماعات مجلس الإدارة.

ويجب على الشركات غير الراغبة بتبني أي من الخيارات الثلاثة أعلاه إبداء الأسباب والتفسيرات لذلك، مع ضرورة شرح الكيفية التي ستقوم بها هيكلية مجلس الإدارة المستخدمة لديهم من تحقيق استقلالية مجلس الإدارة وبشكل قوي وفعال.

مؤهلات العضو

انطلاقاً من الرغبة في تأهيل الأعضاء بخليط من المهارات، والمعرفة، في سبيل تمكينهم من الاستجابة الفاعلة لمعالجة مشاكل الشركة، ومواجهة إدارتها بشكل فاعل، فلقد أثار المحافظ Andrew S. Grove (رئيس مجلس إدارة Intel Corp.) موضوع الحاجة لإنشاء سلسلة إجراءات لتقييم العضو ثلاثية الأبعاد Three-tire Director Evaluation Process، والمتضمنة تقييم أداء كل من، مجلس الإدارة بشكل شامل، وكل لجنة، وإذا دعت الحاجة كل عضو بشكل افردي.

السلوك الأخلاقي

لقد أوصت اللجنة بعدد من السياسات والإجراءات التي تعرف المتطلبات الضرورية لعملية إنشاء قوانين السلوك الأخلاقي، والية إلزام الشركات بقوانين السلوك.

لقد أظهر تقرير اللجنة بأنه على الشركات العمل على تدعيم مفهوم السلوك المسؤول وبناء بيئة مناسبة تمكن الموظفين من الإبلاغ عن التصرفات الخاطئة بدل السكوت عنها، أو الإبلاغ عن ذلك بعد فوات الأوان.

لقد لاحظت اللجنة بأن قوانينها الخاصة بالسلوك الأخلاقي غير كافية، وأوصت بأنه يجب على مجلس إدارة الشركة مناقشة المواضيع الأخلاقية، ويجب على الشركة تطوير الأدوات والإجراءات المناسبة لخلق بيئة عمل أخلاقية وتطبيقها.

التدقيق

انطلاقاً من شعور اللجنة بمسؤوليتها تجاه الاخفاقات الكبيرة في عمليات التدقيق، فإلى ركزت على أهمية وضرورة وجود لجان تدقيق تمتاز بالمعرفة والاستقلالية، وضرورة استخدام برامج موجهة، والاستمرار في تثقيف لجان التدقيق، وذلك سعياً نحو حماية الشركات من الممارسات المحاسبية الخاطئة، ومن المخاطر الناتجة عن النزاعات Risk-Prone Situations، وقد أوصت اللجنة كذلك بضرورة استعانة لجان التدقيق وعند الحاجة بمستشارين يساعدوها على تأدية واجباتها.

تلح اللجنة على الشركات، بضرورة أن يكون لديها وظيفة تدقيق داخلية قوية، وتوصي بأن يكون المدقق الداخلي متصلاً وبشكل مباشر مع لجنة التدقيق، وأن يرفع تقريره إليها، وأن يحضر كذلك جميع اجتماعاتها.

أما بالنسبة للمدققين الخارجيين، فإن اللجنة تدعو الشركات إلى إعادة النظر وتقييم أعمال مدققيها الخارجيين وتقييم نوعية التدقيق الذي يقومون بأدائه مرة واحدة على الأقل كل خمس أو سبع أعوام.

وانطلاقاً من التأكد من استقلالية المدقق، فإن على لجنة التدقيق تغيير المدقق الخارجي وعلى الفور في الظروف التالية:

١ - إذا كانت شركة التدقيق تدقق أعمال الشركة منذ فترة كبيرة من الزمن، كعشرة سنين أو أكثر.

٢ - إذا كان أحد موظفي شركة تدقيق الشركة السابقين موظفاً لدى الشركة التي يتم التدقيق عليها.

٣ - إذا كانت شركة التدقيق تؤدي خدمات أخرى غير متعلقة بالتدقيق للشركة التي يتم التدقيق عليها.

د - الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث بعد مرور عامين على تطبيقها

يرى الكاتب Maureen Nevin Duffy في مقالته المعنونة "استثمارات العميل والحاكمة المؤسسية" (Duffy, 2004) Corporate Governance and Client Investing في مجلة Journal of Accountancy في عددها الصادر في يناير ٢٠٠٤، بأنه لاحظ عدة أمور مهمة نلخصها بالتالي:

١ - بأنه ونظرا لتزايد الاهتمام بموضوع الحاكمية المؤسسية ومساهمتها برفع قيم الأسهم في الأسواق المالية فيجب على المحاسبين القانونيين استغلال الفرص المتاحة من هذا الأمر وتوعية عملائهم بأهميته من منطلق بأن تفعيل الحاكمية المؤسسية في أي شركة بالشكل الصحيح سيساهم في نجاح الشركة مستقبليا.

٢ - لقد أصبح المحاسبين القانونيين يركزون من خلال عملهم الاستشاري على نصح عملائهم بالاستثمار في أسهم تلك الشركات التي تفعل ممارسات الحاكمية المؤسسية بشكلها الصحيح، مستندين على نصائحهم تلك بأن الشركات المفعلة للحاكمة المؤسسية سوف تخلو من أي مشاكل محاسبية، وبأن خطط تلك الشركات في التحوط ستكون منصبة على مصالح أصحاب حقوق الملكية بشكل جوهري وفاعل.

٣ - نظرا لأن الإفصاح عن ممارسات الحاكمية المؤسسية في الشركات لا يزال في مراحله الأولية، فلقد بدأ المحاسبين القانونيين يستقوا معلوماتهم عن الشركات من خلال مديريها، وينصح الكاتب بأن يتم اختيار المديرين الذين يتمتعون بسمعة نزيهة وأخلاقية.

٤ - لقد أصبح المحاسبين القانونيين متشكيكين لأبعد الحدود في المعلومات التي حصلوا عليها فيما يتعلق بالحاكمة المؤسسية الخاصة بتسعير الخدمات، وبدأ الاتجاه بالنصح بما يسمى ضرورة الإفصاح الشامل عن مدى استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، واستراتيجية المنشأة.

وفي نهاية المقالة يشير الكاتب وبلاستناد على إحصائيات أظهرت أن ٣٣% من الشركات التي تم سؤالها عن مدى تطبيقها لشروط سوق نيويورك للأوراق المالية تطبق تلك الشروط، وأن كل من المحاسبين القانونيين وعملائهم يواجهون صعوبات جدية بالحصول على معلومات عن الشركات التي تفعل الحاكمية المؤسسية في نظامها. وينصح الكاتب في نهاية مقالته، بأنه إذا أردنا معرفة الشركات التي تطبق الحاكمية المؤسسية يجب علينا عمل الخطوات التالية:

- يجب على الشركات التي تريد تقييم أداء استثماراتها الخدمية أو البيعية أن تنظم استبيان يحتوي على عدة أسئلة جوهرية متعلقة بالحاكمة المؤسسية.

- بما أن الحصول على معلومات الحاكمية المؤسسية لا يزال صعب المنال، فيجب التركيز على تلك الشركات التي لا تعاني من مشاكل محاسبية، والتي لا يملك أعضاء مجلس إدارتها حصص الأسد في أسهمها.

- يجب عند اختيار مدير مالي أن يتم التركيز على اختيار الشخص الذي يتمتع بنزاهة وأخلاقيات عالية، حيث يكون له الدور الأساسي في توجيه الاستثمارات.

ويرى كل من Harvet Coustan و Linda M. و W. Max و Joyce A. في مقالهم المعنونة "ماذا يعني Oxley للسوق" Sarbanes-Oxley: What it Means to Marketplace في مجلة Journal of Accountancy في عددها الصادر في فبراير ٢٠٠٤، من خلال مقابلتهم لعدد من المحاسبين المتخصصين بأنهم أي المحاسبين:

١ يوافقون على بعض المتطلبات التي نص عليها القانون الجديد، وخصوصا على إلزام إدارات الشركات على الإبلاغ لدى المدققين الخارجيين بدل من الإبلاغ لدى المدققين الداخليين. كما أنهم يشيدون بالقرار الذي ينص على تشكيل لجنة التدقيق التي ستساهم في إبعاد الضغوط التي تمارس على أتعاب التدقيق وتركز الجهود على عملية التدقيق وبالتالي تحسينها بشكل فاعل أكثر من السابق.

٢ إن عملية إشراك الإدارة العليا في مراجعة التقارير المرحلية والسنوية سيجعل اهتمامها منصبا وبشكل كامل على آلية الإبلاغ المالي.

٣ إن التشريع الجديد سيكون له أثر إيجابي، رغم الإرباك الذي قد يحصل نظرا للتعقيدات وتزاحم المسؤولية.

٤ إن عمليات التوثيق لشتى المراحل ستكون مكلفة، ولكنها مجدية لإضفاء المصداقية المرغوبة من العملية برمتها.

٥ التخوف من عدم تمكن الشركات المدرجة التي حجمها صغير من تلبية متطلبات الرقابة الداخلية نظرا لتكلفتها الكبيرة مما سيجعل الشركات الكبيرة فقط شركات مساهمة مدرجة.

٦ يبدى المحاسبين القانونيين قلقهم الكبير المتمثل بالهواجس التي يبدوها تخوفا على عملائهم من الشركات الصغيرة المدرجة التي قد لا تتمكن من تلبية المتطلبات الجديدة للأسواق المالية وفقا للحاكمة المؤسسية الحديثة.

ومن المقالات المهمة والملفتة للانتباه بما يتعلق عن الكيفية التي تحاول الشركات التأقلم بها مع قانون Sarbanes-Oxley Act، المقالة المنشورة في مجلة Journal of Accountancy في عددها الصادر في مارس ٢٠٠٤ من قبل كل من Tina D. و M. G. Fennema و Phillip Z. و William Hillison، بعنوان "البيئة المؤسسية المستمرة التغير" A Changing Corporate Culture، حيث يتطرق الكتاب إلى عدة نقاط مهمة يمكن تلخيصها بالتالي:

١ أن الفشل الكبير في الحاكمة المؤسسية التي كان معمولا بها سابقا أدى إلى ظهور تساؤل مهم عن مدى نجاعة تدقيق القوائم المالية؟ وبالتالي للإجابة عن ذلك التساؤل، أو لإيجاد حلا له خرج للوجود قانون Oxley الذي كان له الأولوية بتغيير بيئة المؤسسات وقلبها رأسا على عقب، حيث ساهم في إيجاد قوانين حاكمة مؤسسية إضافية والزم بأن تكون آلية الإبلاغ للإدارات العليا.

٢ تشير جميع الاستفتاءات التي تمت حول موضوع الحاكمة المؤسسية تشير انه هناك تغييرا جذريا على بيئة المؤسسات التي بدأت تطبق القانون الجديد، وأهم تلك التغيرات ظهور مجالس الإدارة ولجان التدقيق المستقلة، وتوجه لجان التدقيق نحو

تعيين أعضاء من أصحاب المهارات والخبرات المحاسبية، وبدأ أعضاء لجان التدقيق يثيرون العديد من التساؤلات حول طاقم الشركة المالي ومدققها الخارجي.

٣ لكي تستطيع الشركات التماشي مع قانون Oxley أصبح من الضروري عليها إنشاء قسم تدقيق داخلي بشكل ملح أكثر من السابق، وتوضيح هذه الضرورة لأصحاب المناصب العليا فيها كي تتمكن من إصدار ابلاغات مالية بفاعلية اكبر من السابق.

٤ أظهرت بعض الاستطلاعات أن التغير تركّز على إدارات الحسابات، ورغم أنه غير كافٍ ويحتاج إلى تطوير أكبر وأكثر، إلا أنه تم نصح المدققين الخارجيين على التخلي عن عمليات الاستشارات، وأن يصبحوا أكثر تشككا، ودائمي التغير لخطط التدقيق بشكل يجعل عملهم غير متمكن من توقع خطوتهم.

٥ يجب على المدققين الداخليين التركيز على المجالات المالية، وأن يقوموا بعملية تحليل المخاطر قبل موافقتهم على أي خطة تدقيق مزعم إنشاءها.

٦ يتركز العبء الأكبر في التغير على لجان التدقيق، والذي يشمل مسؤوليتها بالبحث وتعيين الأعضاء المستقلين والمؤهلين، وقضاء معظم وقتها بفحص جميع التفاصيل صغيرها وكبيرها، ومقابلة وتداول الأمور بشكل منفرد مع كل من المدققين الداخليين والخارجيين ومسؤولي الإدارات العليا كل على حده.

كما تشير المقالة بأن إحدى الاستطلاعات أظهرت ما يلي:

- ما نسبته ٦٩% من أعضاء مجالس الإدارات أصبحوا مستقلين بالمقارنة مع نسبة ٦٢% بالسابق.

- مع ظهور الحاجة لأعضاء مجلس إدارات مستقلين فقد انخفضت مشاركة أعضاء مجلس الإدارة العاديين بنسبة ٤% في عام ٢٠٠٣، والذي يعد أول انخفاض يحدث خلال الأعوام الخمس الأخيرة.

- تقريبا ٨٠% من لجان التدقيق أصبحت لجان مستقلة بشكل كامل، وهذا يعد تغييرا كبيرا إذا ما قورن بنسبة ٥٦% التي كانت سائدة منذ عام ١٩٩٩.

- إن نسبة الشركات التي تستخدم سياسة منح أسهمها الممتازة، ومنح الأسهم الأخرى كمكافآت لأعضاء مجلس الإدارة ارتفعت إلى ٢٨% في عام ٢٠٠٣ بالمقارنة بنسبة ٢٤% في العام السابق.

- توقفت بعض الشركات الكبرى عن منح خيارات الأسهم لغير العاملين فيها من أعضاء مجلس الإدارة.

يشير كتبة تلك المقالة بأنهم اجروا مقابلات مع ١٧ مسؤولاً (٣ مديرين، و٧ مديرين ماليين، ورئيس شركة، و٦ أفراد) حيث ان البعض منهم له دور رئيسي في عملية التدقيق الداخلي، والباقي رؤساء للجان التدقيق، علما ان شركاتهم التي يعملون فيها تحقق متوسط مبيعات سنوية يبلغ ٣,٩ مليار دولار، بمدى يتراوح بين ٣٠ مليون، و١٧ مليار.

وتضيف المقالة بأن الأسئلة صممت بعد صدور قانون Oxley وبشكل يفحص آراء أصحاب المناصب العليا العاملين في التدقيق الداخلي، ولجان التدقيق حول نقطتين رئيسيتين في التشريع الجديد:

الأولى: تأثير التشريع الجديد على الإبلاغ المالي.

الثانية: مدى جودة الإبلاغ المالي بعد التشريع بالمقارنة بالسابق.

ويمكن أن نلخص النتائج التي تم التوصل إليها بالشكل التالي:

تأثير التشريع الجديد على الإبلاغ المالي

لقد اتفق الجميع تقريبا بأن التشريع الجديد أثر على الإبلاغ المالي ضمن النقاط التالية:

- أصبح الجميع يركز على الأخلاقيات، والدقة المحاسبية، حيث بدأت الشركات تبحث وتوظف الوسائل الكفيلة التي يمكن أن تؤمن سلامة أخلاقيات طواقم الإدارة، والدقة المحاسبية في نفس الوقت كانتقاء الموظفين الذين يتمتعون بأخلاقيات وخبرات جيدة.
- ظهور آليات جديدة تحت على التفاني بالعمل والنزاهة، حيث قامت بعض الشركات بتوزيع بعض الملصقات على موظفيها تحثهم على النزاهة وإداء واجبهم بإتقان، وبعض الشركات قامت بتنظيم لقاءات بين موظفيها ومجلس إدارتها لحثهم وتشجيعهم وطمأنتهم بتوصيل المعلومات دون الخوف من طائلة المسؤولية.

-**تفعيل دور لجان التدقيق بشكل اكثر كفاءة من السابق**، من منطلق تعيين أعضاء مستقلين بشكل كامل ومن ذوي أصحاب السمعة النزيهة والخبرة الكبيرة، والحذر من اخذ مشورة المدققين الخارجيين كما كان بالسابق، كما أصبحت لجان التدقيق تطرح أسئلة جوهرية على كل من أصحاب المناصب العليا بالشركة والمدققين الخارجيين تتم عن مسؤولية عالية، كما أن لجان التدقيق أصبحت متفذه لدرجة أنها تلزم كل من المدققين الداخليين والخارجيين على حل أي مشكلة طارئة بوقت قياسي مقارنة بالسابق.

-**التركيز على جودة الدخل**، انطلاقا من الصلاحيات الممنوحة للجان التدقيق بمساءلة أصحاب المناصب العليا بالشركة عن كل صغيرة وكبيرة، فلقد بدأت الإدارة تتوخى الحذر بشكل كبير عند منح الائتمانات، أو تغيير أي من الطرق المحاسبية.

-**التعامل مع إدارة المخاطر بشكل جيد**، لقد بدأ ظهور تحسن على الآلية التي تدير بها الشركة المخاطر خوفا من المساءلة المستمرة من قبل لجان التدقيق.

-**التركيز على التدقيق الداخلي**، لقد بدأت الشركات بإجراء تغييرات جوهرية على التدقيق الداخلي، والتي شملت كل من: إنشاء أقسام تدقيق داخلي بشكل رسمي، وملء تلك الأقسام بالأشخاص المختصين بنسبة ٨٠% على الأقل، واطلاع لجنة التدقيق على تقارير التدقيق الداخلي قبل رفعها لأصحاب المناصب العليا في الإدارة.

مدى جودة الإبلاغ المالي بعد التشريع بالمقارنة بالسابق

لقد اتفق الجميع تقريبا بأن التشريع الجديد أثر على جودة الإبلاغ المالي ضمن النقاط التالية:

-**إدارة الحسابات**، حيث بدأت إدارات الشركات تولي إدارة الحسابات أهمية أكثر من السابق، وأصبح أصحاب المناصب العليا أكثر موضوعية بما يخص الحسابات حيث يتم التركيز على استخدام معايير المحاسبة بحذافيرها، ولللقاءات التي تعقدها لجنة التدقيق مع أصحاب المناصب العليا بالشركة والمدققين الخارجيين اثر كبير على إرغام الشركة بتوظيف أشخاص على خبرة عالية بمعايير المحاسبة وذلك لتجنب

اعتماد الشركة على آراء المدققين الخارجيين في العديد من المواضيع المحاسبية، وبهذا سوف يقل استخدام المحاسبة الإبداعية من قبل الشركة بشكل ملحوظ.

-**المدققين الخارجيين**، بجعل المدققون الخارجيون يبتعدوا عن تقديم الاستشارات للشركة التي يدققوا أعمالها، كما جعل التركيز على عملية التدقيق يساهم في جعلها عملية مجدية وأقرب للمثالية، وخصوصا إلزام المدققين الخارجيين بمقابلة لجنة التدقيق وتقديم تقاريرهم إليها.

-**المدققين الداخليين**، يرى الجميع بأننا إذا أردنا أن تكون عملية التدقيق الداخلية عملية فاعلة فيجب: إيقاف قسم التدقيق الداخلي عن عملية تدريب الموظفين ويجب تركيز جهوده على عملية التدقيق فقط، ويجب أن يقوم بعمليات تحليل المخاطر قبل الإقدام على وضع أي خطط تدقيق، والتركيز على تدقيق المجالات المالية بشكل اكبر من السابق، والاقتران بأن تقرير التدقيق الداخلي سيكون له الأثر الرئيسي في إنجاح الشركة ككل.

-**لجان التدقيق**، اتفق الجميع أن لجان التدقيق أصبحت عسبا رئيسيا في عمل الشركة، وخصوصا بعد تركيزها على توظيف أعضائها من ذوي أصحاب السمعة النزيهة والخبرات العالية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

هذه القضية المهمة والتي تعد قضية العصر تفتح عيوننا على أمور مهمة وكثيرة وخصوصا بعد الاطلاع على الأمور التالية التي يعد بعضها تساؤلات لا تزال تدور في ذهني الباحثان:

- ١ - لا يعتقد الباحثان بأنه كان هنالك إمكانية لمنع ما حدث، وبرأيهم أن المشكلة لا تتعلق بمعايير المحاسبة أو معايير التدقيق المعمول بها ولكن المشكلة الرئيسية تنحصر في أخلاقيات المهنة ذاتها.

- ٢ - من أهم الملاحظات التي وجدت في الموضوع بأن شركة التدقيق Andersen كانت تقوم بعدة أعمال مزدوجة فهي من جهة المدقق الخارجي لشركة Enron ومستشارها المالي من جهة أخرى، والغريب أنها كانت تمثل جهاز الرقابة الداخلي للشركة. أي تراقب نفسها بنفسها، وتتلقى مبالغ كبيرة جدا تجاوزت الأجور المتعارف عليها. وهنا السؤال الرئيسي، هل كانت شركة Andersen شركة مستقلة؟ أم أنها لم تتعدى كونها موظف من موظفي شركة Enron.
- ٣ - والأمر الآخر الذي يدور في الفكر، هل شركة Andersen كانت متواطئة مع Fastow أم استطاع الأخير خداعهم وخصوصا بأن Andersen هم الذين نبهوا شركة Enron إلى ضرورة إعادة هيكلة قوائمها المالية قبل الانهيار بفترة ولو كانوا متواطئين، لماذا نبهوا Enron بضرورة إعادة الهيكلة؟
- ٤ - لماذا شكل مجلس إدارة شركة Enron لجنة للتحقيق وحصر عملها بمعرفة ماذا حدث فقط؟ وقيد صلاحياتها، نعتقد بأن المتواطئين الحقيقيين يتعدوا Fastow ولم يكن الأخير سوى الأداة التي قامت بالتنفيذ.
- ٥ - العودة للنقطة الأولى بما يتعلق بأخلاقيات المهنة، يستفسر الباحثان: هل هنالك وسيلة أخرى لضبط أخلاقيات المهنة؟
- ٦ - نعلم بأن شركة Enron مدرجة ضمن السوق المالي الأمريكي، والسؤال هنا أين جهات الرقابة في ذلك السوق؟ وكيف أغفلت الرقابة عن هذه الأمور طوال هذه السنوات؟
- ٧ - أين جهات الرقابة على شركات التدقيق؟ وكيف سمح لشركة Andersen بممارسة أعمال مزدوجة تعدت التدقيق والاستشارات المالية، ولماذا لم تسأل عن الأجور العالية التي تعدت المتعارف عليه بكثير؟
- ٨ - هل بلغ Fastow درجة من المكر والذكاء لكي يخدع الجميع؟ أم أن مجتمع الشركة متواطئ بشكل جماعي؟

- ٩ - أ لم يلاحظ مجلس الإدارة الأرقام غير المنطقية الواردة بالتقارير المالية السابقة وخصوصا بما يخص عمليات التحوط والتي فاقت أرباحها في بعض الأحيان أرباح عمليات التشغيل الأساسية للشركة.
- ١٠ - إن كل هذه النقاط السابقة الذكر وبعد البحث والتحليل والتفسير نصل إلى حقيقة مرة مفادها أن المشكلة هي ليست بمعايير المحاسبة ولا معايير التدقيق، بل أن المشكلة هي في أخلاقيات المهنة وإمكانية ضبطها وترسيخها.
- ١١ - جميع الاستطلاعات والمعلومات التي تم الاطلاع عليها والمستقاة من بيئة الشركات الأمريكية أظهرت بأن الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث صعبة التطبيق على ارض الواقع.
- ١٢ - يعتقد الباحثان ان المشكلة الرئيسية لا تكمن في أي قصور بقوانين الحاكمية المؤسسية القديمة والحديثة بل المشكلة تكمن بأخلاقيات مطبقي تلك القوانين.

التوصيات

بالنظر الى الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثان، وخصوصا التي تثير بالذهن عدد من التساؤلات الكثيرة فان الباحثان وللتمكن من تنفيذ الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث والاستفادة منه يوصيان بما يلي:

- ١ - ضرورة تركيز الجهات الاقتصادية المعنية على ايجاد الاليات الكفيلة بتعزيز رفع السلوك الاخلاقي الذي يناط به الالتزام بالقوانين المعمول بها.
- ٢ - تثقيف اصحاب المصالح بفكرة ضرورة ايجاد الية لاستقلالية المدقق الداخلي لما له من نفع اقتصادي يعود عليهم.
- ٣ - عدم حصر الصلاحيات المطلقة بيد مدير تنفيذي محدد واخضاعه لعدة جهات رقابية اخرى.
- ٤ - تضمين مجالس ادارة الشركات باعضاء متخصصين مهنيا بمجال المحاسبة المالية، شريطة ضمان استقلاليتهم التامة.
- ٥ - ضرورة وجود جهات رقابية من قبل السوق المالي على الشركات المدرجة بشكل اكثر فاعلية مما هو معمول به حاليا.

المراجع

العربية

- دهمش، نعيم، وأبو زر، عفاف، ٢٤-٢٥ أيلول ٢٠٠٣، **الحاكمة المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة**، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية مدققي الحسابات القانونيين الاردنيين، عمان.
- دهمش، نعيم، وأبو زر، عفاف، آذار ٢٠٠٤، **الحاكمة المؤسسية ومجالس الإدارة في الدول النامية، البنوك في الاردن**، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثالث، الأردن.
- دهمش، نعيم، والقشي، ظاهر، ايار ٢٠٠٤، **الحاكمة المؤسسية بعد مرور عامين على تحديثها، البنوك في الاردن**، المجلد الثالث والعشرون، العدد الرابع، الاردن.
- عقل، مفلح، آذار ٢٠٠٤، **التحكم المؤسسي في البنوك، البنوك في الاردن**، المجلد الثالث والعشرون، ، العدد الثاني، الأردن.

الأجنبية

- Alexander, Delroy, December 8, 2001, **Auditors under fire for failing to flag problems (big 5 to institute together standards)**, Chicago Tribune, www.findarticles.com.
- **At Enron, "The environment was ripe for abuse"**, February 25, 2002, by the McGraw-Hill Companies Inc www.findarticles.com.
- **Audit and corporate governance failures at Enron**, Class 4 on April 4, 2002, Department of accounting, college of business administration, university of Illinois at Chicago website.
- Bassett, Richard, and Storrie, 2002, **Accounting at Energy Firms after Enron, is the "Cure" Worse than the "Disease"?**, Cato Project, on Corporate Governance, Audit, and Tax Reform, Cato Institute, Journal of Policy Analysis, Washington, www.cato.org.

- Belkaoui, Ahmed, 2003, **Politically-Connected Firms: Are they Connected to Earnings Opacity?**, University of Illinois at Chicago website.
- Bowen, Robert, and others, 2003, **Accounting Discretion, Corporate Governance and Firm Performance**, School of Business, University of Washington website.
- Brown, Ken , and Weil, Jonathan, March 12, 2002, **How Andersen's embrace of consulting changed the culture of the company**, The Wall Street Journal, www.findarticles.com .
- Countryman, Andrew, March 17, 2002, **"Roll-Ups": the pitfalls of conflicts**, Chicago Tribune, www.findarticles.com.
- Duffy, Maureen, January 2004, **Corporate Governance and Client Investing**, Journal of Accountancy, www.aicpa.org/pubs/jofa/joahome.htm.
- Eichenwald, Kurt , February 3,2002, **Enron panel finds inflated profits and few controls**, The New York Times, www.findarticles.com.
- Eisenberg, Theodore, and Macey, 2003, **Was Arthur Andersen Different? An Empirical Examination of Major Firms Audits of Large Clients**, Center of Law, Economics and Public Policy, Yale Law School, Research Paper No. 287, Social Science Research Network, www.papers.ssrn.com.
- Emshwille, John, November 5, 2001, **Money & Investing "Enron transaction with entity run by executive raises questions**, The Wall Street Journal, www.findarticles.com.
- Gunz, Sally, and Salterio, 2003, **What if Andersen had Shredded in Toronto or Calgary? The Potential for Criminal Liability for Canadian Public Accounting Firms**, School of Accountancy, University of Waterloo, Canada, www.papers.ssrn.com.
- **How the Sarbanes-Oxley Act of 2002 Impact Accounting Profession**, AICPA, <http://www.aicpa.org/info/Sarbanes-Oxley2002.asp>.
- Joyce, and others, February 2004, **Sarbanes-Oxley: What it Means to Marketplace**, Journal of Accountancy, www.aicpa.org.

- Lavelle, Louis ,February 18, 2002, **Unleashing the watchdogs**, by the McGraw-Hill Companies Inc, www.findarticles.com.
- Lisman, Steve , and others, February 6, 2002, **Accounting debacles spark calls for change: here's the rundown**, The Wall Street Journal, www.findarticles.com.
- Powers, William, **Original Documents (Enron Financial Statements for 5 years and Powers Report)**, April 4, 2002, Department of accounting, college of business administration, university of Illinois at Chicago website.
- Siddiqui, Javed, 2003, **The Issue of Extended Non-Audit Service Fee Disclosure and Perceived Audit Independence: A study on UK Fund Managers**, Faculty of Business Studies, University of Dhaka, Bangladesh, www.ssrn.com.
- Simpson, Cam , February 19, 2002, **Questions linger on Andersen; Shredding issues: What happened, who knew what?** , Chicago Tribune, www.findarticles.com.
- Sweeney, Pul & Vallario, November 2002, **NYSE Sets Audit Committees on New Road**, Journal of Accountancy, www.aicpa.org.
- Tina, and others, March 2004, **A Changing Corporate Culture**, Journal of Accountancy, www.aicpa.org.
- Van, Arnum, and Patricia , Feb 3, 2003, Chemical Markets Reporter, www.findarticles.com.
- Weil, Jonathan , December 14, 2001, **Arthur Andersen's "double duty" work raises questions about its independence**, The Wall Street Journal, www.findarticles.com.
- White, Bin , February 26, 2002, **Enron plot takes twist: Critics rate the rating agencies after companies collapse**, Chicago Tribune, www.findarticles.com.
- Wilke, John, and others, March 15, 2002, **Indictment by justice department puts Arthur Andersen's fate on line**, The Wall Street Journal, www.findarticles.com.

The Understanding and Application of Corporate Governance in Every Day Use in the Listed Companies.

T. Al-Qashi & H. Al-Khateeb

ABSTRACT

This Study Aims at identifying reasons stands behind the collapse of one of the most largest power companies (Enron Company), and which led to the collapse of the largest audit company (Arthur Andersen) due to its involvement in the financial manipulation at Enron, and to identify the views of the USA companies toward the applicability of new changes done at corporate governance in every day use. The study concludes that: Both collapse of Enron, and Arthur Andersen are due to professional ethics, Arthur Andersen did double job to Enron, and which was a clear violation to the rules, The financial market authorities was responsible to those collapses due to shortage of control, Most of the companies and auditors face difficulties in applying new rules of corporate governance, and main problem arise in ethics not in the rules controlling corporate governance.