



كلية الحقوق

الهيكل المتوازن لمجلس الإدارة كأحد ملامح الحوكمة في الشركات

الباحث

محمد فوزان عبد الله الصانوت

المقدمة

لقد تبوأَت الحوكمة مكاناً هاماً في عالم المال والأعمال وأنشطة الشركات، وذلك بفضل أهدافها الرامية إلى النهوض بأداء الشركات وتحقيق غاياتها وحفظ حقوق مساهميها وأصحاب المصالح المرتبطة بها، فكان لتطبيق قواعد الحوكمة وتحكيم أحكامها الأثر الجَم في أدائها والعاقد الأهم، والتي تتمثل آلياتها في تكريس أسس النزاهة، وتعزيز مبادئ العدالة والمساواة، وحفظ الحقوق، وذلك خلال عوامل تنظيم العلاقات المترابطة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح، وتعزيز مفاهيم الشفافية وترسيخها في إدارة الشركة، وضبط آليات العمل فيها، وإرساء أسس المسؤولية والمساءلة.

وإن من أهم أسس الحوكمة تلك القواعد المتصلة بهيكل مجلس الإدارة، إذ يعد مجلس الإدارة في الشركة السلطة العليا لاتخاذ القرار فيها، ويضطلع بمسؤولية القيادة والإشراف والسيطرة على الشركة وأعمالها، فهو يرسم استراتيجيات وسياسات الشركة، ويحدد أهدافها، ويتابع أداء أعمالها ويشرف عليها، ويوجه الإرشادات اللازمة للتنفيذ لبلوغ أهدافها.

وإن تحقيق الإستراتيجية التي تسير في ركبها أعمال الشركات وبلوغ أهدافها لا يكون إلا بتحديد آليات العمل، وتعيين المهام الوظيفية، وآليات تخصيص الموارد، وتقييم الأداء، وانضباط سياسات المراقبة والمحاسبة، والرؤى والخطط المستقبلية.

ومجلس الإدارة هو المسئول أمام المساهمين عن تحقيق قيمة مستدامة لهم، فينيط به بصفة مباشرة أو من خلال اللجان المنبثقة عنه بالمسؤولية عن الإشراف على إدارة أعمال ومهام الشركة بهدف تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها، وتنمية نشاطها، وتطوير سياساتها وأهدافها، وتعظيم عائداتها، وتحقيق أعلى عائد للمساهمين.

وإن بناء الهيكل المتوازن والفعال لمجلس الإدارة يعد بمثابة اللبنة الأولى في بناء التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وذلك أن وجود مجلس الإدارة الفعال من شأنه حسن أداء الشركة بما يتواءم مع المتغيرات التي تعصف في بيئة الأعمال، وهذا لا يتأتى إلا بتعيين أطر الهيكل المتوازن لمجلس الإدارة، وتحديد معايير تشكيله، والشروط الواجب توافرها في أعضائه، وتحديد مهامه ومسئوليته، والتركيز على أهمية دور الإدارة التنفيذية لبلوغ الشركة لأهدافها، وتحديد أهم مسؤولياتها، وضرورة تمتع أعضاء كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالكفاءة والتطور المستمر، وذلك بتعزيز لمفاهيم تحسين الأداء والسلوك المهني.

وتأتي هذه الدراسة لبيان أهم ما جاء بتنظيم الهيكل المتوازن لمجلس الإدارة في كلي الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠

بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته الصادرة في عام ٢٠١٥ في دولة الكويت، والدليل المصري لحوكمة الشركات الصادر في عام ٢٠١٦.

اشكالية الدراسة:

لقد كان لحاجة الشركات إلى قواعد وأساسيات تحدد لها مسار عملها وضمن كفاءة متولي إدارتها تطلب وجود الأساس الذي يضمن كفاءة الإدارة وتصيير مصلحة الشركة غالبية على تلك الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، فكانت الحوكمة مانعة لاستئثار مجلس الإدارة بمصالح الشركة والانفراد بقراراتها، وذلك بالتأكيد على أهمية وجود الهيكل المتوازن لمجلس الإدارة وتنظيم أسس اختيار أعضائه، وتنظيم آليات عمله.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية دور مجلس الإدارة لإدراك الشركة لأهدافها وتعظيم مصالح المساهمين وحماية حقوق أصحاب المصالح المرتبطة مع الشركة، وتأتي الدراسة لبيان أهم ملامح الحوكمة بهذا الجانب ببيان معايير تشكيل مجلس الإدارة، وآلية عمله، وصلاحياته، ومسئوليته، وأهمية تعزيز السلوك المهني، وحسن الأداء بالارتقاء بالشركة وتحقيق مصالحها.

منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الموضوع وإدراكاً لهدف الدراسة فقد نهج الباحث في تناول الموضوع المنهج الوصفي التحليلي المقارن، والذي يتسم بأنه أسلوب من أساليب التحليل والوصف المرتكز على معلومات كافية ودقيقة، وجمع وتلخيص المعلومات والبيانات المتعلقة بحوكمة الشركات، والتي استقاها الباحث من أبرز ما سطر في التنظيمين الكويتي والمصري.

خطة الدراسة:

تقسم الدراسة في مبحثين، نتناول في أولهما لأهم ملامح الهيكل المتوازن لمجلس الإدارة، وذلك بتناول معايير تشكيل مجلس الإدارة وأهم مسئولياتها، وفي الثاني نتناول لأهمية تعزيز السلوك المهني وتحسين الأداء في الشركات.

المبحث الأول

الهيكل المتوازن لمجلس الإدارة

Balanced Board Composition

إن الحوكمة مصطلح حديث نسبياً، قد أوجدته ظروف غير مستقرة واضطرابات قلقية اجتاحت بعض أسواق المال وألقت عليها بظلال من الانهيارات والخسائر لحقت بكبرى الشركات ومساهميها ومن له صلة بها، وطالت هذه الخسائر منظومة عمل أسواق المال، ومنها للاقتصاد بأكمله^(١). فكان لنتاج الأزمات المالية المتعددة التي عصفت بالعالم أن دفعت بالمختصين للبحث عن مسببات تلك الملمات ودوافعها التي أودت بالشركات ومصالح مساهميها، فكانت الحوكمة دليلاً لمجابهة كافة أوجه الزلل التي قد تعتري الإدارة وأداء مسؤولياتها، وسبيلاً لتعزيز الشفافية، وترسيخ قواعد المراقبة والمسئولية.

فتعرف الحوكمة في الشركات بالإدارة الرشيدة للشركة لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي لها، وذلك خلال توفير الإرشادات والمقترحات كبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والأطراف الأخرى، فهي مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمستثمرين (حملة الأسهم) ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى، فتضمن الحوكمة الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة والوسائل اللازمة لتحقيقها، وترسيخ الرقابة الفعالة على الشركة^(٢).

ويتناول البعض مفهوم الحوكمة عبر ثلاثة أبعاد، وهي الحوكمة بضمان الالتزام بالقواعد والمبادئ والمواثيق الداخلية والخارجية، والحوكمة على أساس القياس وتوجيه الأنشطة الخاصة بإستراتيجية الشركة لخلق القيمة، والحوكمة على أساس المعرفة والتعليم وتوافق سلوك وقيم الأفراد مع إستراتيجية الشركة وأهدافها^(٣).

وآخرون يعرفون الحوكمة بأنها القبول من جانب مجلس الإدارة للحقوق غير القابلة للتنازل للمساهمين والمالكين الحقيقيين للشركة، وبدورهم أمناء نيابة عن المساهمين، والقيام بالأعمال المنوطة بهم، مع مراعاة المبادئ الأخلاقية دون التمييز بين الأموال الشخصية وأموال الشركة عند الإدارة^(٤).

(١) محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٧.

(2) Reform Toolkit, Corporate Governance for Emerging markets, 2008, P. 2,4.

(3) Cristiano, B, Elena,G, Angleo, R and Report, W, Beyond Compliance, Strategic Finance, 2005, P 35-43.

(٤) محمد على سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٨.

ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)^(١) باعتبارها أهم المنظمات المتخصصة التي عنيت بمفهوم الحوكمة وأسست مبادئه وإحكام قواعده قد عرفت الحوكمة بأنها مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة، وتعمل على تقديم الهيكل الذي يحدد أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء^(٢).

وقد ورد مفهوم حوكمة الشركات في الدليل المصري لحوكمة الشركات الصادر بقرار مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية رقم ٨٤ بتاريخ ٢٦/٧/٢٠١٦، بأنها مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من ناحية وبين ملاك الشركة والأطراف المتعاملة معها من ناحية أخرى، بهدف تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل تلك الأطراف^(٣).

وجرى تعريف حوكمة الشركات في الكتاب الخامس عشر من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، والصادرة بموجب قرار هيئة أسواق المال رقم ٧٢ لسنة ٢٠١٥ بتاريخ ٩ نوفمبر ٢٠١٥، بأنها مجموعة من القواعد التي تمثل الأساس الذي ترتكز عليه ممارسات الحوكمة الرشيدة، وتتضمن تلك القواعد مجموعة من المبادئ ومنهجية التطبيق التي تتناول متطلبات تحقيق أهداف حوكمة الشركات.

(١) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization For Economic Co-operation and Development) منظمة دولية أنشئت عام ١٩٤٨ عن منظمة التعاون الاقتصادي (OECE)، وتغير اسمها لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ١٩٦٠، وهي تتكون من مجموعة من الدول المتقدمة التي تقبل بالديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر، وتهدف لدراسة مختلف القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وإيجاد الحلول المناسبة لها.
للمزيد انظر: oecd.org

(٢) G20/OECD Principles and Annotations on Corporate Governance, 2015.

(٣) صدر أول دليل لحوكمة الشركات من قبل مركز المديرين عام ٢٠٠٥، حيث كان يتناول بصفة أساسية الشركات المقيدة بالبورصة لمساعدتها على الالتزام بمتطلبات الحوكمة والإفصاح، وفي عام ٢٠٠٦ أصدر المركز دليل حوكمة شركات قطاع الأعمال العام، وفي عام ٢٠١١ قام المركز بتحديث دليل حوكمة الشركات بما يتماشى مع معدلات تطبيق الحوكمة ومواكبة أفضل ممارسات الحوكمة على المستويين الدولي والإقليمي بما يخص دور مجالس الإدارة وتفعيل نظم الرقابة المختلفة والإشارة لمسئولية الشركات الاجتماعية، وقد صدر التحديث الأخير والذي يعتبر تحديث متكامل للدليل المصري لحوكمة الشركات، وصدر بموجب قرار مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية رقم ٨٤ بتاريخ ٢٦/٠٧/٢٠١٦.

ومن استعراض لمجموع المفاهيم التي سيقّت في مفهوم الحوكمة في الشركات، نجد بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه أو مفهوم نموذجي لمصطلح الحوكمة، وذلك بسبب تداخل كثير من الأمور التنظيمية والقانونية والمالية والاقتصادية والاجتماعية في مضمون الحوكمة.

ومن جماع تلك المفاهيم فإنها تشترك بكون الحوكمة نظام أو إطار التوجيه، ونظام التوجيه هو وضوح الكيفية التي تدار بها الشركة وتحديد مصيرها وبلوغ أهدافها، وتعظيم الضمانات الفاعلة ضد الفساد وسوء الإدارة، والحوكمة كذلك هي الرقابة على الشركة، وإعمال الرقابة الدقيقة والفعالة على الشركة بدءاً من اختيار أعضاء مجلس الإدارة، والشروط اللازم توافرها بمن سيتولى عضوية إدارة مجلس الإدارة، وكيفية التعيين، ونظام المكافآت، ومروراً بمنهجية الإدارة، وانتهاءً برقابة الأداء^(١).

ومجلس الإدارة في ظل مفهوم الحوكمة يقوم بمهمة رسم الخطة الإستراتيجية للشركة والتي تعكس أهدافها نيابة عن المساهمين أو المستثمرين، ووضع تلك الخطط موضوع التنفيذ، والإشراف على آليات تنفيذها، وهو من يتولى مساءلة المديرين التنفيذيين ومحاسبتهم عن أدائهم، ومواجهة كل أوجه التقصير التي تقف في طريق بلوغ الشركة لأهدافها أو رعاية مصالح مستثمريها. وصلاحيات وسلطات مجلس الإدارة تستمد من الاستقلالية التي يتمتع بها في سبيل أداء أعماله.

والحوكمة الجيدة للشركة لا تكون إلا بالرقابة والمحاسبة، والتأكيد عليهما مع تحديد المسؤولية، والمعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة سبيل لتحسين الأداء، وتطوير قدرة الشركة الإنتاجية، وتعظيم الأرباح.

وثمة إحصائيات عديدة بخصوص دراسة العلاقة بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة، وكانت النتائج تشير إلى علاقة كبيرة لها وزنها من الناحية الإحصائية للشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة مستقلة، وأنه كلما زادت كفاءة مجلس الإدارة بقيادة أعمال الشركة كلما ارتفع أدائها وتحقيقها لأهدافها، وهذا تأكيد على أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة لتحقيق أهداف الشركة وحماية حقوق مستثمريها أو مساهميها^(٢).

(١) محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، ٢٠١٠، ص ٨-٢٢.

(٢) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٣٠.

ويحكم بناء الهيكل المتوازن لمجلس الإدارة الفعال عوامل هامة عدة، وهي معايير تشكيل مجلس الإدارة والعناية بأسس اختيار أعضائه، وعددهم، وأن يكون من ضمن تشكيل مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين، وضرورة وجود الأعضاء المستقلين في التشكيل، وتنظيم اجتماعات مجلس الإدارة وجدول أعماله، وتشكيل اللجان المتخصصة المنبثقة عنه، وبيان أهم مهام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومسئولياتهما، وهو ما سنتناوله في المطلبين التاليين، على النحو الآتي:

المطلب الأول: تشكيل مجلس الإدارة.

المطلب الثاني: مسؤوليات الإدارة.

المطلب الأول

تشكيل مجلس الإدارة

تنص المادة ١٨٦ من قانون الشركات الكويتي رقم ١ لسنة ٢٠١٦ بأن تضع الجهات الرقابية المعنية قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابتها، بما يحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح إدارة الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، كما تبين الشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. فكان صدور الكتاب الخامس عشر من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية والخاص بحوكمة الشركات الخاضعة لرقابة الهيئة، فاشتمل الكتاب على قواعد عدة تتصل بأهم ما جاء بالتنظيم العالمي بمبادئ الحوكمة وأفضل الممارسات.

ولقد أسست القاعدة الأولى من قواعد الحوكمة في الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال في الكويت والمحور الثاني من الدليل المصري لحوكمة الشركات إطار تشكيل مجلس الإدارة، وهو وجوب تمتع مجلس إدارة الشركة بهيكل مناسب لحجم وطبيعة نشاط الشركة، بحيث يمكنه من الاضطلاع بوظائفه وواجباته والمهام والمسؤوليات المنوطة به، وأن يراعى في تشكيل مجلس الإدارة التنوع في الخبرة العلمية والمهنية والمهارات المتخصصة، وأن يكون الأعضاء على معرفة بالقوانين والأنظمة ذات العلاقة وبحقوق وواجبات مجلس الإدارة، فضلاً عن الفهم والدراية الكاملة لأنشطة الشركة، وكافة المخاطر التي قد يتعرض لها مركزها المالي.

وفي تشكيل مجلس الإدارة فإنه يتعين أن يتكون مجلس الإدارة من عدد كافٍ من الأعضاء ذوي الخبرة العلمية والعملية والمهارات المتخصصة بما يتلاءم مع نشاط الشركة واللجان المنبثقة عنه في إطار متطلبات الحوكمة، وأن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين، وأن يضم تشكيل مجلس الإدارة عضواً مستقلاً على الأقل وألا يزيد

عدد الأعضاء المستقلين على نصف أعضاء مجلس الإدارة، وفي الدليل المصري لحوكمة الشركات اشترط الحد الأدنى لعدد الأعضاء المستقلين اثنان ولم يشترط حد أقصى لعددهم^(١).

ويلاحظ في معايير تشكيل مجلس الإدارة الواردة في القاعدة السالف بيانها أنها نصت أن يتكون مجلس الإدارة من عدد كاف من الأعضاء بما يسمح بتشكيل العدد اللازم من اللجان المنبثقة عنه في إطار متطلبات قواعد الحوكمة، فيما اشترطت المادة (١٨١) من قانون الشركات ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة، وتكون مدة العضوية في مجلس الإدارة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

وقد اشترط قانون الشركات لعضوية مجلس الإدارة في الشركات المساهمة العامة^(٢)، وهو ما يعيننا في الدراسة بشكل عام، الشروط التالية^(٣):

- أن يكون متمتعاً بأهلية التصرف.
 - ألا يكون قد سبق الحكم عليه في جنائية بعقوبة مقيدة للحرية أو في جريمة إفلاس بالتقصير أو التدليس، أو جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، أو بعقوبة مقيدة للحرية بسبب مخالفة أحكام قانون الشركات ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.
 - عدا أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، يجب أن يكون مالكاً بصفة شخصية أو يكون الشخص الذي يمثله مالكاً لعدد من أسهم الشركة.
- كما حظر القانون على الشخص ولو كان ممثلاً لشخص طبيعي أو اعتباري، أن يكون عضواً في مجلس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة عامة مركزها في الكويت، ولا أن يكون

(١) القاعدة الأولى من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

المحور الثاني في الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٢) اشترط الكتاب الثاني عشر والخاص بقواعد الإدراج من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته لإدراج أسهم الشركات الكويتية في البورصة، بالإضافة إلى الشروط المنصوص عليها في قواعد البورصة، الشروط التالية:

- أن تتخذ الشركة شكل شركة مساهمة.
- أن تكون أسهم الشركة قابلة للتداول، وألا تكون هناك أية قيود من شأنها حجب جميع الأسهم عن التداول، أو انتقال ملكية الأسهم بين المتعاملين.

وتنص المادة (٢٤٢) من قانون الشركات باعتبار كل شركة مساهمة مقفلة أدرجت أسهمها للتداول في البورصة شركة مساهمة عامة من تاريخ الإدراج، وينطبق ذلك الحكم على شركات المساهمة المقفلة في المدرجة في البورصة وقت العمل بالقانون.

(٣) المادة (١٩٣) من قانون الشركات.

رئيساً لمجلس الإدارة في أكثر من شركة مساهمة واحدة مركزها في الكويت، ويترتب على مخالفة هذا الشرط بطلان عضويته في الشركات التي تزيد على العدد المقرر وفقاً لحدثة التعيين فيها، وما يترتب على ذلك من آثار، وذلك مع عدم الإخلال بحقوق الغير حسن النية، ويلتزم من يخالف ذلك الشرط بأن يرد إلى الشركة التي أبطلت عضويته فيها ما يكون قد حصل عليه من مكافآت أو مزايا^(١).

كما أنه لا يجوز لرئيس مجلس الإدارة أو لأي من أعضاء المجلس في الشركة المساهمة العامة الجمع بين عضوية مجلس إدارة شركتين متنافستين، أو الاشتراك في أي عمل من شأنه منافسة الشركة أو أن يتجر لحسابه أو لحساب غيره في أحد فروع النشاط الذي تزاوله الشركة، وإلا كان لها أن تطالبه بالتعويض أو باعتبار العمليات التي زاولها لحسابه كأنها أجريت لحساب الشركة ما لم يكن ذلك بموافقة الجمعية العامة العادية^(٢)، وحظر القانون كذلك الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في الشركة المساهمة العامة^(٣).

وعضو مجلس الإدارة هو الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يتم اختياره لشغل عضوية مجلس إدارة الشركة، ويدخل في ذلك ممثل الشخص الاعتباري، والعضوية في مجلس الإدارة على ثلاثة أصرب، وهي^(٤):

- العضو التنفيذي وهو الشخص الذي يعينه مجلس الإدارة من بين أعضاء المجلس أو من غيرهم، وتكون تبعيته لمجلس الإدارة مباشرة، ويناط به إدارة كافة الأعمال التنفيذية المتعلقة بالأنشطة الأساسية للشركة وفقاً للمسئوليات والصلاحيات الممنوحة له، ويطلق كذلك على العضو التنفيذي الرئيس التنفيذي أو العضو المنتدب.
- عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي هو عضو مجلس الإدارة الذي لا يشغل منصباً تنفيذياً في الشركة ولا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها بخلاف ما يتقاضاه عن عضويته بمجلس

(١) المادة (١٩٤) من قانون الشركات.

(٢) المادة (١٩٧) من قانون الشركات.

(٣) المادة (١٨٣) من قانون الشركات.

وقد أجازت المادة (١٢٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات رقم ١ لسنة ٢٠١٦ والصادرة بالقرار رقم ٢٨٧ لسنة ٢٠١٦ على أن يكون للشركة المساهمة المقتلة رئيس تنفيذي من ضمن أحد أعضاء مجلس الإدارة، والجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. كما أجازت أن يكون الشخص عضواً أو رئيساً لمجلس غدارة أكثر من شركة مساهمة مقتلة.

(٤) الكتاب الأول من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

- الإدارة، ولا يجوز له أن يقدم أي استشارات أو خدمات مدفوعة الأجر سواء للشركة أو شركاتها التابعة أو الأطراف المرتبطة بها.
- عضو مجلس الإدارة المستقل وهو الذي يناط به المهام الاستشارية الخاصة بأنشطة الشركة، ويساعد مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة التي تساهم في تحقيق مصالح الشركة وأهدافها. والعضو المستقل يستمد اسمه من الاستقلالية الذي يتمتع بها، ومما ينافي الاستقلالية على سبيل المثال لا الحصر^(١):
 - أن يكون مالكا لما نسبته ٥% أو أكثر من أسهم الشركة المرشح لها أو ممثلاً عنها.
 - أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية في الشركة أو أي شركة من مجموعتها أو الأطراف الرئيسية ذات العلاقة.
 - أن يكون عضواً بمجلس إدارة في أي شركة من مجموعتها.
 - أن يكون موظفاً بالشركة أو بأي شركة من مجموعتها أو لدى أي من أصحاب المصالح.
 - أن يكون موظفاً لدى الأشخاص الاعتباريين الذي يملكون حصص سيطرة في الشركة.
- ولقد كان لمؤسسة التمويل الدولية (IFC) تعريف خاص لعضو مجلس الإدارة المستقل، وهو العضو الذي لا يكون موظفاً لدى أحد الأطراف المتصلة بها خلال السنوات الخمس السابقة، واشترطت به الشروط التالية^(٢):
- عدم الارتباط بشركة تقوم بأعمال استشارية أو تقديم استشارات للشركة أو أي من الأطراف المرتبطة بها.
 - عدم الارتباط بأي من كبار العملاء أو الموردين للشركة أو أي من الأطراف المرتبطة بها.
 - عدم وجود عقود أو خدمات شخصية مع الشركة أو أي من الأطراف المرتبطة بها أو موظفي الإدارة العليا فيها.
 - عدم الارتباط بإحدى المنظمات التي لا تهدف إلى الربح والتي تتلقى قدراً كبيراً من الشركة أو أحد الأطراف المرتبطة بها.
 - ألا يشغل العضو المستقل بوظيفة تنفيذية في شركة أخرى.
 - عدم وجود صلة قرابة بأي موظف خلال السنوات الخمس السابقة لدى الشركة أو أحد الأطراف المرتبطة بها، وغير موظف بها.

(١) القاعدة الأولى من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

(٢) Ifc.org

- ألا يكون أحد الأشخاص المسيطرين على الشركة أو من أبناء أو بنات عمومته أو أخواله أو من أعمامه أو إخوانه أو من أبناء أو بنات وأخوات أو زوجاً أو أرملة أو نسيباً أو وارثاً موصي إليه أو خلف لأي من السابقين أو مديراً خاصاً أو ممثلاً لأي شخص من هؤلاء يكون قد توفي أو فقد أهليته.

ويلاحظ في تلك الأمثلة التي تنافي الاستقلالية الواجب توافرها في العضو المستقل والمقننة في القاعدة أنها أتت لتجلي كل ما يناقض الاستقلالية، وبينت أهمها، وطرحته على سبيل المثال لا الحصر، وعهدت إلى لجنة الترشيحات والمكافآت التحقق باستمرار من استقلالية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، والتأكد من عدم وجود أية حالة تنافي الاستقلالية، وهو ما سيتم تناوله لاحقاً في معرض الحديث عن اختصاصات اللجنة.

وجاء في أحكام قانون الشركات الكويتي أن للجهات الرقابية أن تلزم الشركات الخاضعة لرقابتها بأن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة عضو أو أكثر من الأعضاء المستقلين، ويتم اختيارهم من قبل الجمعية العامة العادية للمساهمين، وأن يتمتع العضو المستقل بالخبرة والكفاءة اللازمة لإدارة الشركة وفقاً لأغراضها، ويكون تحديد مكافآت الأعضاء المستقلين وفقاً لقواعد الحوكمة. واشترط القانون بأن لا يزيد أعضاء المستقلين على نصف أعضاء مجلس الإدارة، وأضاف أنه لا يشترط أن يكون العضو المستقل من بين المساهمين في الشركة^(١).

وقد أوجب الدليل المصري لحوكمة الشركات بأن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين بينهم عضوين مستقلين على الأقل، واشترط ألا تربط العضو المستقل صلة قرابة أو نسب بأي من مساهمي الشركة أو أعضاء مجلس إدارتها أو قياداتها التنفيذية حتى الدرجة الثانية، وألا يكون من كبار العاملين بالشركة أو مستشاريها أو مراقبي حساباتها خلال الثلاث سنوات السابقة على تعيينه في المجلس، وأوجب الدليل ألا تتجاوز مدة عضوية العضو المستقل بالمجلس ست سنوات متتالية كحد أقصى وإلا انتفت عنه صفة الاستقلالية^(٢).

وقد أحسن الدليل المصري بشروطي عدم اشتغال العضو المستقل بمنصب كبار مسؤولي الشركة أو مستشاريها أو مراقبي حساباتها في الثلاث سنوات التي تسبق تعيينه في المجلس، وتأقيت منصب عضو مجلس الإدارة المستقل بست سنوات متتالية كحد أقصى، وإلا أصبح عضواً غير مستقل، وجميع هذا افتقده أحكام القاعدة الأولى في كتاب الخامس عشر من اللائحة التنفيذية، وهو ما يحذب الباحث النص عليه لضمان الاستقلالية اللازمة في عمل العضو المستقل.

(١) المادة (١٨٧) من قانون الشركات.

(٢) المحور الثاني من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

ويبدو مما سلف في تنظيم أحكام هيكل مجلس الإدارة التأكيد على مبدأي الاستقلال والموضوعية في تكوين وهيكل مجلس الإدارة، حيث يتطلب الاستقلال وجود عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، ودورهم في عملية اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة، وإبداء الآراء الموضوعية، وإمكانية أن يمارس العضو المستقل دوراً هاماً في بعض الجوانب التي قد تختلف فيها مصالح إدارة الشركة والشركة على أكمل وجه. والموضوعية المتمثلة بفصل مناصبي رئيس مجلس الإدارة عن الرئيس التنفيذي، إذ يمثل هذا الفصل أحد أهم الممارسات الجيدة للحوكمة التي يمكن على أثرها تحقيق التوازن بين المناصب، ويزيد من المساءلة، ويعمل على تحسين قدرة مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات استقلالاً عن إدارة الشركة.

وفي سبيل حسن اختيار أعضاء مجلس الإدارة فقد أفرد الباب الخامس عشر من اللائحة التنفيذية الخاص بحوكمة الشركات قاعدة مستقلة خاصة باختيار أشخاص من ذوي الكفاءة لشغل عضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

ويخلص فحوى القاعدة الثالثة الخاصة باختيار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأنه يتوجب على مجلس الإدارة تشكيل لجنة تختص بإعداد التوصيات المتعلقة بالترشيحات لمناصب أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والأخرى المتصلة بالسياسات واللوائح المنظمة لمنح التعويضات والمكافآت.

وألزمت القاعدة مجلس الإدارة بعد اختياره من الجمعية العامة بتشكيل لجنة تسمى لجنة الترشيحات والمكافآت لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أعضاء، على أن يكون أحد أعضائها على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وأن يكون رئيسها عضواً من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ويحدد المجلس مدة عضوية اللجنة وأسلوب عملها، وتجتمع بصورة منتظمة مرة على الأقل كل سنة وكذلك عند الحاجة^(١).

وتلتزم الشركة بوضع سياسة واضحة لمنح المكافآت، وتتضمن تحديد مكافآت لكل من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس، مع جواز أن يصدر قراراً من الجمعية العامة العادية للشركة استثناء عضو مجلس الإدارة المستقل من الحد الأقصى للمكافآت^(٢).

وأوكلت القاعدة للجنة الترشيحات والمكافآت اختصاصات عدة، توجز بالآتي^(١):

(١) القاعدة الثالثة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

(٢) القاعدة الثالثة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

- التوصية بقبول الترشيح وإعادة الترشيح لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- وضع سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والمراجعة السنوية للمهارات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة، واستقطاب طلبات الراغبين في شغل المناصب التنفيذية حسب الحاجة ودراستها ومراجعتها، وتحديد الشرائح المختلفة للمكافآت التي سيتم منحها للموظفين^(٢).
- وضع توصيف وظيفي للأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين والأعضاء المستقلين.
- التأكد من عدم انتقاء صفة الاستقلالية عن عضو مجلس الإدارة المستقل.
- إعداد تقرير سنوي مفصل عن كافة المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أيًا كانت طبيعتها ومسامها، وعرض التقرير على الجمعية العامة للشركة للموافقة عليه، وتلاوته من رئيس مجلس الإدارة، مع مراعاة إتباع معايير الدقة والشفافية عند إعداد التقرير الخاص بالمكافآت، والإفصاح عن كافة المكافآت الممنوحة سواء كانت في صورة مباشرة أو غير مباشرة، وتقادي كل ما من شأنه إخفاء أو تضليل للمعلومة.
- وأردفت القاعدة بيان أهم المعلومات الواجب الإفصاح عنها كحد أدنى في تقرير المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتوجز بالآتي^(٣):
- نظام المكافآت والحوافز المتبع لدى الشركة وبشكل خاص ما يرتبط بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- تفصيل المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من مبالغ ومنافع ومزايا، وتحليل شرائح المكافآت.
- قيم المكافآت الممنوحة للرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية ممن تلقوا أعلى المبالغ، بالإضافة للمدير المالي أو من يقوم مقامه إن لم يكن من ضمنهم.

(١) القاعدة الثالثة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧

لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

(٢) من أمثلة شرائح المكافآت:

- شريحة المكافآت الثابتة.
- شريحة المكافآت المرتبطة بالأداء.
- شريحة المكافآت على هيئة أسهم.
- شريحة مكافآت نهاية الخدمة.

(٣) القاعدة الثالثة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧

لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

- المكافآت الأخرى التي تمنح بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل الشركة أو الشركات التابعة.

- أية انحرافات جوهرية عن سياسة المكافآت المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

وقد جرى حكم قانون الشركات بأن يبين عقد الشركة طريقة تحديد مكافآت رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، ولا يجوز تقدير مجموع هذه المكافآت بأكثر من عشرة بالمائة من الربح الصافي بعد استنزال الاستهلاك والاحتياطات وتوزيع ربح لا يقل عن خمسة بالمائة من رأس المال على المساهمين أو أي نسبة أعلى ينص عليها عقد الشركة، كما أنه يجوز بقرار من الجمعية العامة العادية للشركة استثناء عضو مجلس الإدارة المستقل من الحد الأعلى للمكافآت، ويلتزم مجلس الإدارة بتقديم تقرير سنوي يعرض على الجمعية العامة العادية للشركة للموافقة عليه، وأن يتضمن على وجه دقيق بياناً مفصلاً عن كافة المبالغ والمنافع والمزايا التي حصل عليها مجلس الإدارة أياً كانت طبيعتها ومسامها^(١).

وقد نظم الدليل المصري لحوكمة الشركات أحكام تشكيل كل من لجنة الترشيحات ولجنة المكافآت، وعهد إلى كل منهما طائفة من المهام والمسئوليات، وأوجب أن تشكل لجنة الترشيحات ولجنة المكافآت من أعضاء المجلس المستقلين وغير التنفيذيين، وأن يتولى رئاسة الأولى عضو مستقل^(٢).

واشتمل الدليل على أهم اختصاصات كل من اللجنتين، وعهد إلى لجنة المكافآت علاوة على ما تقدم بيانه باختصاص ومسئوليات لجنة الترشيحات والمكافآت في التنظيم الكويتي هو اختصاص لجنة المكافآت بوضع ومتابعة سياسة استرداد مكافآت واستحقاقات أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان وكبار التنفيذيين بالشركة حال قيامهم بأية انتهاكات أو اختلاسات من مقدرات الشركة^(٣). ويرى الباحث أنها إضافة مستحقة وذات أهمية، وهو ما خلت منه القاعدة الثالثة المذكورة آنفاً، وحبذا النص على ذلك الاختصاص ضمن اختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت.

وأوكل كذلك الدليل للجنة المكافآت وبما يتعلق بأسهم التحفيز وجوب مراعاة ألا تكون حافزاً للحاصلين عليها الاجتهاد وبما يصب بمصلحة الشركة في الأجل القصير وحسب، بل أن تكون مرتبطة بما يحسن أداء الشركة على المدى الطويل^(٤).

(١) المادة (١٩٨) من قانون الشركات.

(٢) المحور الثالث من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٣) المحور الثالث من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٤) المحور الثالث من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

ويبدو من أحكام القاعدة الثالثة من الكتاب الخامس عشر خصوصية في تشكيل لجنة الترشيحات والمكافآت، بأن تتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء، أحدهما على الأقل عضو مستقل، ويتولى رئاسة اللجنة عضو من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، بينما الدليل المصري لحوكمة الشركات فقد فصل لجنة الترشيحات عن لجنة المكافآت على أن يكون تشكيلها من الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين، واشترط أن يكون رئيس الأولى عضواً مستقلاً.

وأناطت القاعدة للجنة الترشيحات والمكافآت مهام ومسئوليات ذي أهمية بالغة، وبالأخص ما اتصل منها بالتوصية واقتراح قبول الترشيح وإعادة الترشيح لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والتوصيف الوظيفي لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستقلين، ومتابعة توافر صفة الاستقلالية بالأعضاء المستقلين، ووضع ومتابعة سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

ويترأى هنا أن الحوكمة بقواعدها ومن ضمنها تشكيل لجنة الترشيحات والمكافآت أنها تحفد لحسن تشكيل مجلس الإدارة في الشركة، وأن يكون من يرسم سياسة الشركة ويرعى مصالحها ممن يتصف بالكفاءة والخبرة العلمية والعملية.

وعوداً على أحكام القاعدة الأولى من الكتاب الخامس عشر بما يتصل باجتماعات مجلس الإدارة فإنه يتعين أن يقوم مجلس إدارة الشركة بتنظيم أعماله وتخصيص الوقت الكافي للاضطلاع بمهامه ومسئوليته، وأوجب ألا تقل اجتماعات مجلس الإدارة عن ستة اجتماعات سنوياً وانعقاد اجتماع واحد في ربع كل سنة على الأقل، وحضور الاجتماع نصف أعضاء مجلس الإدارة بشرط ألا يقل عددهم عن ثلاثة، وتزويد أعضاء مجلس الإدارة بجدول أعمال المجلس بموضوعات محددة والمعلومات والوثائق اللازمة قبل ثلاثة أيام عمل على أقل من اجتماعات المجلس عدا الاجتماعات الطارئة.

ويقر مجلس الإدارة جدول الأعمال حال انعقاده، وعند اعتراض أي من الأعضاء تثبت تفاصيل الاعتراض في محضر الاجتماع، وبما يتصل بالاجتماع الطارئ لمجلس الإدارة فيكون بدعوة من الرئيس بناء على طلب كتابي من عضوين، وكذا أوجب أن يتضمن عقد تأسيس الشركة ونظامها الأساسي تنظيم آلية حضور اجتماعات مجلس الإدارة والتعامل مع حالات عدم الحضور^(١).

(١) القاعدة الأولى من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

وهذا أتى متوافقاً مع أحكام المادة (١٩٠) من قانون الشركات، والتي اشترطت لصحة اجتماع مجلس الإدارة حضور نصف الأعضاء، وألا يقل عدد اجتماعات مجلس الإدارة عن ستة اجتماعات سنوياً.

وقد نظم الدليل المصري لحوكمة الشركات سير اجتماعات مجلس الإدارة بانعقاد اجتماع واحد على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر، ولم يشترط حد أدنى لعدد الاجتماعات الكلي في السنة، والإفصاح في التقرير السنوي للشركة وتقرير مجلس الإدارة عن عدد اجتماعات المجلس واجتماعات اللجان المنبثقة عنه، ومراعاة ضرورة عدم غياب العضو عن أكثر من ثلث عدد اجتماعات مجلس الإدارة في السنة، وتطرق الدليل لجواز اجتماع مجلس الإدارة عبر وسائل الاتصال الحديثة مثل المؤتمر الهاتفي^(١).

ويلاحظ في أحكام سير اجتماعات مجلس الإدارة في كتي التنظيم الكويتي والمصري أنها خلت من تنظيم خاص لنسبة حضور العضو المستقل، وضرورة تواجده في اجتماعات اتخاذ القرارات الخاصة بالموضوعات الجوهرية والهامة في صالح الشركة والإستراتيجية الخاصة بها ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة، وهو ما يراه الباحث من الأهمية النص على وجوب مشاركة العضو المستقل في اتخاذ القرارات الجوهرية والهامة.

وأوردت القاعدة الأولى ضوابط عدة تتصل بتسجيل وتنسيق وحفظ محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، وأوجبت بقيام مجلس الإدارة بإنشاء سجل خاص تدون فيه محاضر اجتماعات مجلس الإدارة بأرقام متتابعة للسنة التي عقد فيها الاجتماع وثابت فيه مكان الاجتماع وتاريخه وساعة بدايته ونهايته، ذلك بالإضافة إلى إعداد محاضر بالمناقشات والمداومات بما فيها عمليات التصويت التي تمت وتبويبها وحفظها بطريقة تسهل الرجوع إليها. ويتعين على مجلس إدارة الشركة أن يقوم بتعيين أمين سر للمجلس من بين موظفي الشركة، وتحديد مهامه بما يتماشى مع مستوى المسؤوليات التي سيكلف بها، ويكون تعيين أمين سر المجلس أو فصله بقرار من مجلس الإدارة^(٢).

وتعتبر أحكام تسجيل وتنسيق وحفظ محاضر اجتماعات مجلس إدارة الشركة الواردة في القاعدة متوافقة مع أحكام قانون الشركات ولائحته التنفيذية، والذي تضمن النص أن يكون لمجلس الإدارة أمين سر من بين موظفي الشركة، ومهمته تدوين محاضر اجتماعات مجلس الإدارة والتوقيع عليها من قبل الأعضاء الحاضرين، مع مراعاة إثبات اعتراض أي من الأعضاء في

(١) المحور الثاني في الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٢) القاعدة الأولى من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧

لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

محاضر الاجتماع، ويكون لاجتماعات مجلس الإدارة سجل خاص بالشركة تدون فيه محاضر الاجتماع بأرقام متتابعة للسنة التي عقد فيها الاجتماع وثابت فيها مكان الاجتماع وتاريخه وساعة بدايته ونهايته^(١).

وقد اعتبر الدليل المصري لحوكمة الشركات منصب أمين سر مجلس الإدارة من المناصب الحيوية والمؤثرة في الشركة، وفضل أن يكون من يشغل ذلك المنصب موظفاً على درجة وظيفية تمكنه من لعب دور المحرك والوسيط بين أعضاء المجلس والإدارة، وعهد لأمين سر مجلس الإدارة بمجموعة من الاختصاصات، وأهمها^(٢):

- تدوين وحفظ جميع محاضر اجتماعات المجلس وسجلاته ودفاتره والتقارير التي ترفع من المجلس وإليه، وتوقيع المحاضر من جميع الأعضاء الحاضرين.
- التأكد من إتباع المجلس للإجراءات التي أقرها المجلس، ومنها إبلاغ الأعضاء بمواعيد الاجتماعات قبل ثلاثة أيام عمل، مع مراعاة الاجتماعات الطارئة.
- التأكد من أعضاء مجلس الإدارة يمكنهم الوصول بشكل كامل وسريع إلى كل محاضر اجتماعات المجلس والوثائق والسجلات المتعلقة بالشركة.
- تأمين حسن إيصال وتوزيع المعلومات والتنسيق فيما بين أعضاء المجلس وأصحاب المصالح الآخرين بالشركة.
- متابعة استصدار وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة وإبلاغ الإدارات المعنية بها، وإعداد تقارير المتابعة الخاصة بها.

ومن ملامح الحوكمة التي تضمنها قانون الشركات الكويتي، ولم يأتي ذكرها في قواعد الحوكمة هو حالات شغل مركز عضو في مجلس الإدارة، فإن القانون نص بأن يخلف المركز الشاغر من كان حائزاً لأكثر الأصوات من المساهمين الذين لم يفوزوا بعضوية مجلس الإدارة، وإذا قام مانع خلفه من يليه، وإكمال العضو الجديد لمدة سلفه فقط، وإذا بلغت المراكز الشاغرة ربع المراكز الأصلية فإن ذلك يتطلب انعقاد الجمعية العامة العادية خلال شهرين من تاريخ شغل آخر مركز والانتخاب لملاً المراكز الشاغرة^(٣).

(١) المادة (١٩١) من قانون الشركات.

والمادة (١١٤) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١ لسنة ٢٠١٦ بإصدار قانون الشركات والصادرة بالقرار رقم ٢٨٧ لسنة ٢٠١٦.

(٢) المحور الثاني في الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٣) المادة (١٩٢) من قانون الشركات.

والمادة (١١٥) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات.

ويلاحظ أن قانون الشركات ولائحته التنفيذية وكذلك الكتاب الخامس عشر والخاص بحكومة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال أنهم لم يتناولوا حالة شغل مركز العضو المستقل ما إن كان هذا العضو المستقل الوحيد في مجلس الإدارة، فإن الباحث يرى أنه يتعين على مجلس الإدارة مباشرة دعوة الجمعية العامة العادية للاجتماع خلال ميعاد الشهرين من تاريخ شغل مركز العضو المستقل، ولا تطبق حكم المادة (١٩٢) بأن يخلف مركز العضو المستقل من كان حائزاً لأكثر الأصوات من المساهمين الذين لم يفوزوا بعضوية مجلس الإدارة.

المطلب الثاني

مسئوليات الإدارة

يمثل مجلس الإدارة في الشركة نقطة التوازن التي تعمل على تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية ومتابعة أداء الإدارة التنفيذية وقراراتها والتأكد أنها تصب في صالح الشركة ومساهمتها، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة، والوصول لأعلى معدلات نمو، وتعظيم الأرباح^(١). ولبلوغ تلك المقاصد فإنه يفترض أن يكون هناك فصل للاختصاصات بين أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وهذا الفصل بغية تعزيز الاستقلالية، وليتسنى لكل جهة أداء مهامها ومسئولياتها على الوجه الأمثل، فضلاً عن ضرورة أن يملك مجلس الإدارة من آليات الرقابة التي تسنح له الرقابة الفعالة على أعمال الإدارة التنفيذية والمديرين ومسؤوليهم.

والفصل بين الاختصاصات لا يتأتى إلا بتحديد جلي وصريح للمهام والمسئوليات الواجبة على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يوافق السياسات واللوائح المعتمدة التي تعكس التوازن في الصلاحيات والسلطات بينهما، مع التأكيد على المسؤولية النهائية عن الشركة التي يتولاها مجلس الإدارة حتى وإن شكل لجاناً أو فوض بعض الجهات أو أفراداً آخرين ببعض أعماله، ومن أجله يجب أن يتضمن وبوضوح نظام الشركة الأساسي مهام ومسئوليات مجلس الإدارة، مع مراعاة اختصاصات الجمعية العامة للمساهمين^(٢).

وليسط مهام ومسئوليات مجلس الإدارة، وواجبات رئيسها، ومهام الإدارة التنفيذية ومسئولياتها، تقسم دراسة هذا المطلب في الفروع الثلاث القادمة، على النحو التالي:

الفرع الأول: مهام ومسئوليات مجلس الإدارة.

الفرع الثاني: واجبات ومسئوليات رئيس مجلس الإدارة.

الفرع الثالث: مهام ومسئوليات الإدارة التنفيذية.

(١) القاعدة الثانية من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

(٢) القاعدة الثانية من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

الفرع الأول

مهام ومسئوليات مجلس الإدارة

يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يعهد إليه تحقيق أغراضها، وينظم عقد الشركة طريقة تكوينه وعدد أعضائه ومدة العضوية. وغرض الشركة هو العمل التي من أجلها أسست الشركة، ولمجلس الإدارة ممارسة جميع أعماله واختصاصاته التي تقتضيها إدارة الشركة وفقاً لأغراضها، ولا يحد من سلطتها إلا ما نص عليه القانون أو عقد الشركة أو قرارات الجمعية العامة^(١).

وغرض الشركة مختلف عن غرض الشركاء، وهو ما أفصحت عنه محكمة النقض الفرنسية في قضائها عن اختلاف مصلحة الشركة عن مصلحة الشركاء المكونين لها، وذلك بمناسبة رفض طلب بعض المساهمين إلغاء العقد الذي كانت الشركة قد أبرمته مع شركة أخرى من الصين، وكان اتجاه المحكمة في ذلك أن مصلحة المشروع تسمو على مصلحة بعض المساهمين، والدفاع عن مصلحة الشركة وائتمانها وسمعتها التجارية لا يهيم المساهم فقط، بل يمتد لكل من له مصلحة باستقرار الشركة واستمرارها وأدائها وأغراضها^(٢).

وتتعدد مهام مجلس إدارة الشركة ومسئوليته بقدر نشاط الشركة ورؤيتها وأهدافها، ومن ضمنها على سبيل المثال لا الحصر^(٣):

- اعتماد الأهداف والاستراتيجيات والخطط والسياسات الهامة للشركة، ومنها الإستراتيجية الشاملة للشركة وخطط العمل الرئيسية، والهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة وأهدافها المالية، واعتماد سياسة واضحة لتوزيع الأرباح بمختلف أنواعها، وأهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل في الشركة، والهيكل التنظيمية والوظيفية في الشركة والمراجعة الدورية عليها.

- إقرار الميزانيات التقديرية السنوية، واعتماد البيانات المالية المرحلية والسنوية.

- الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للشركة، وتملك الأصول والتصرف بها.

(١) المادة (١٨٤) من قانون الشركات.

(٢) حكم محكمة النقض الفرنسية الصادر بتاريخ ١٩٦٥/٣/٢٢، وكان ما ورد في حيثيات الحكم أن إلغاء العقد الذي أبرمته الشركة الفرنسية يستتبع معه إعلان إفلاسها، الأمر الذي يترتب عليه إضرار اجتماعية واقتصادية والمتمثلة بطرد ٦٥٠ عامل منها، وكان لذلك تدخل المحكمة في إدارة الشركة وتعيين مدير قضائي لإتمام الصفقة.

حكم مشار إليه قبل حماد مصطفى عذب، الإطار القانوني للضمانات الشخصية التي تقدمها شركات المساهمة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤٣.

(٣) القاعدة الثانية من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

- التأكد من مدى التزام الشركة بالسياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح الداخلية المعمول بها.
- ضمان دقة وسلامة البيانات والمعلومات الواجب الإفصاح عنها وذلك وفق سياسات ونظم عمل الإفصاح والشفافية المعمول بها.
- إرساء قنوات اتصال فاعلة تتيح لمساهمي الشركة الاطلاع بشكل مستمر ودوري على أوجه الأنشطة المختلفة للشركة، وأية تطورات جوهرية.
- وضع نظام حوكمة خاص بالشركة بما لا يتعارض مع أحكام هذه القواعد، والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فاعليته وتعديله عند الحاجة.
- متابعة أداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وفق مؤشرات الأداء الموضوعية^(١).
- إعداد تقرير سنوي يتلى في الجمعية العامة السنوية للشركة يتضمن متطلبات وإجراءات استكمال قواعد حوكمة الشركات ومدى التقيد بها، مع ضم ذلك التقرير في التقرير السنوي المعد عن أنشطة الشركة، وبيان القواعد التي تم الالتزام بها والقواعد التي لم يتم التقيد بها مع مبررات عدم الالتزام.
- تشكيل لجان متخصصة تتمتع بالاستقلالية بغية تمكين مجلس الإدارة من أداء مهامه بشكل فعال وعلى قدر من الاحترافية الفنية المطلوبة، مع مراعاة الضوابط التالية:
- تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة يكون وفقاً للوائح الداخلية التي يضعها مجلس الإدارة، وتتضمن تحديد مهام اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها خلال تلك المدة، وآلية رقابة مجلس الإدارة عليها، مع التزام اللجنة بإخطار مجلس الإدارة بالتوصيات والقرارات الناتجة عن أعمالها بشفافية.

(١) يعد نظام مؤشرات الأداء الموضوعية أو ما يعرف (Key Performance Indicators) KPI من النظم الإدارية والأدوات المساندة للإدارة التنفيذية وملاك الشركات في تتبع تطورات سير العمل والتقدم المنشود نحو أهداف الشركة الإستراتيجية، ووضع أساساً تحليلياً لاتخاذ القرارات. ويطلق مصطلح KPI على كل من المؤشرات والعلامات الظاهرة التي تستخدمها الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة في تتبع سير العمل ونمو الشركة وتحقيق التحسين التشغيلي، ويعتبر نظام KPI وصلة الربط بين الرؤية الإستراتيجية والأهداف بعيدة المدى للشركة وما بين المشاريع المرحلية التي تقوم بها، وبالأخص في ظل توسع ونمو الأعمال التجارية من جانب والمنافسة المستمرة من جانب آخر.

Kpi.org

- تشكيل عدد من اللجان المتخصصة وهي لجنة التدقيق، ولجنة إدارة المخاطر، ولجنة الترشيحات والمكافآت كحد أدنى، ولجان أخرى لازمة لعمل الشركة ونشاطها.
- يقر مجلس الإدارة كافة اللوائح ونظم العمل لجميع اللجان الدائمة المنبثقة عنه، ومتابعة عمل اللجان بشكل دوري للتحقق من قيامها بالأعمال الموكلة إليها.
- تتحمل اللجان المسؤولية عن أعمالها أمام مجلس الإدارة، مع التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة عن أعمال اللجان.
- تعيين عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.
- التأكد من وضوح وشفافية السياسات واللوائح المعتمدة للشركة بما يتيح عملية اتخاذ القرار وتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، والفصل في السلطات التنفيذية، واعتماد اللوائح والأنظمة الداخلية المتعلقة بعمل الشركة وتطويرها، وتحديد المهام والاختصاصات والمسؤوليات بين المستويات التنظيمية المختلفة، واعتماد سياسة تفويض وتنفيذ الأعمال المنوطة بالإدارة التنفيذية.
- تحديد الصلاحيات التي يقوم بتفويضها لأحد أعضائه أو لجانها أو غيرهم، ومدة التفويض، ودورية التقارير التي يحصل عليها من اللجان والإدارة التنفيذية، ومتابعة نتائج ممارسة تلك الصلاحيات المفوضة.
- الرقابة والإشراف على أداء الإدارة التنفيذية وقيامهم بالمهام الموكلة إليهم وفقاً للسياسات واللوائح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، ووضع معايير أداء للإدارة التنفيذية تتسق مع أهداف وإستراتيجية الشركة.
- تحديد شرائح المكافآت التي سيتم منحها للموظفين، مثل شريحة المكافآت الثابتة، وشريحة المكافآت المرتبطة بالأداء والمخاطر على المدى الطويل، وشريحة المكافآت التي تتخذ شكل الأسهم.
- تعيين أو عزل أعضاء الإدارة التنفيذية، ومن ضمنهم رئيس الجهاز التنفيذي.
- وضع سياسة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حفظ حقوقه، والأطراف ذات العلاقة منعاً لتعارض المصالح.
- التأكد وبصفة دورية من فاعلية وكفاية نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة والشركات التابعة لها.
- التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، ومنها بما يتصل بإعداد التقارير المالية. والتأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لقياس وإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد نطاق

المخاطر التي قد تواجه الشركة وإنشاء بيئة ملمة بثقافة الحد من المخاطر على مستوى الشركة، وطرحها بشفافية مع أصحاب المصالح والأطراف ذات الصلة بالشركة.

ومن المهام التي أشار إليها الدليل المصري لحوكمة الشركات علاوة على ما تقدم ذكره في التنظيم الكويتي، فإن مجلس الإدارة يضطلع بمسئولية وضع خطة لنتائج السلطة داخل الشركة وذلك للوظائف الإدارية العليا فضلاً عن أعضاء مجلس الإدارة بما يضمن استدامة الشركة وسير أعمالها بشكل فعال، وطلب الحصول رأي استشاري خارجي في أي من أمور الشركة، وذلك بموافقة أغلبية أعضاء المجلس ومراعاة لأحكام تعارض المصالح، وأن الاستعانة بالمستشارين لا يعفي أعضاء المجلس من مسئوليتهم^(١).

كما أكد الدليل على أهمية التزام مجلس الإدارة بوضع الإجراءات الوقائية والآليات اللازمة لتأمين نقل المعلومات والمحافظة على دقتها وسلامة البيانات الصادرة عن الشركة وحمايتها من التلاعب والاختراق^(٢).

ويبدو من أمثلة مهام ومسئوليات مجلس الإدارة أن مجلس الإدارة يهيمن على أداء ومصالح الشركة واعتماد الأهداف والاستراتيجيات والسياسيات الهامة للشركة، وخطط العمل الأساسية، والأهداف المالية. وأن كافة تلك المسئوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة، وشأن الالتزام بها تحقيق أهداف الشركة وأغراضها وإدراك مصالحها، وتعزيز مكانتها المالية، وسلامة بياناتها وميزانياتها.

ولضمان تحقيق أفضل أداء للشركة وصولاً لإدراك أهدافها وأغراضها، فقد عهدت القاعدة لمجلس الإدارة مسئوليات تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية، ومتابعة أداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية طبقاً لمؤشرات الأداء الموضوعية، والتأكد من عمل الإدارة التنفيذية بما يوافق السياسات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، والمعايير الصادرة عنه بما يتصل بأداء الإدارة التنفيذية وبما يتسق مع رؤية الشركة وأهدافها الإستراتيجية، علاوة على دورية الاجتماعات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والاطلاع على مجريات العمل وتبادل المقترحات والملاحظات الخاصة بنشاط الشركة.

وقد كرست القاعدة في أحكامها التزام مجلس الإدارة بتشكيل اللجان المتخصصة، والتي تساهم في أداء المهام الموكلة لمجلس الإدارة، ويكون تشكيلها وفقاً للوائح الداخلية التي يضعها مجلس الإدارة مشتملة على مهام اللجان وصلاحياتها ومدة عملها، وضرورة استقلالية اللجان، وتشكيلها من عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وقد ألزمت القاعدة مجلس

(١) المحور الثاني من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٢) المحور الثاني من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

الإدارة بتشكيل ثلاث لجان كحد أدنى وهي لجنة التدقيق ولجنة المخاطر ولجنة الترشيحات والمكافآت، ولم يتناول لعدد اجتماعاتها وترك مسألة تنظيمها للوائح الشركة الداخلية.

وقد أفرد الدليل المصري محوراً خاصاً للجان مجلس الإدارة، ويكون تشكيلها من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء من الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين، وذلك أن أكثر الممارسات الدولية لحوكمة الشركات فضلت بعدم مشاركة الأعضاء التنفيذيين في لجان مجلس الإدارة، ويكون اجتماع اللجنة مرة واحدة كل ثلاثة أشهر على الأقل، ويكون اجتماعها صحيحاً بحضور نصف الأعضاء أو الحد الأدنى من تشكيلها وهو ثلاثة أعضاء^(١).

ويناط باللجان عرض تقارير مهامها والتي تحددها اللوائح الداخلية بالشركة وتوصياتها على مجلس الإدارة، مع التأكيد أن اللجان لا تقرر نيابة عن مجلس الإدارة، وأن غاية أمرها هو رفع تقاريرها وتوصياتها إلى مجلس الإدارة باعتباره هو المهيمن على مصالح الشركة وإدارتها^(٢).

وقيض الدليل للجان إمكانية الاستعانة بالمستشارين الخارجيين لإتمام مهامها وبموافقة مجلس الإدارة تجنباً لتعارض المصالح، وأوجب أن يتضمن التقرير السنوي والموقع الإلكتروني عرضاً مختصراً عن تشكيل كل لجنة وعدد اجتماعاتها، مع مراعاة وجوب حضور رؤساء اللجان لاجتماعات الجمعية العامة، واللجان التي يلتزم مجلس الإدارة بتشكيلها طبقاً لأحكام المحور الثالث من الدليل المصري ووفقاً لأفضل الممارسات الدولية في حوكمة الشركات وهي لجان المراجعة، والترشيحات، والمكافآت، وإدارة المخاطر، والحوكمة.

ومن ملامح تأكيد الكتاب الخامس عشر والخاص بحوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال على تفعيل تعاليم الحوكمة والعناية بتطبيق أحكامها في أداء الشركات ومسئولية مجلس الإدارة بالإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات، فقد أرسى التزاماً على مجلس الإدارة بإيجاد نظام حوكمة خاص بالشركة، وبما لا يتعارض مع أحكام القواعد محل الدراسة، والإشراف عليه ومتابعة فاعليته، والتزامه كذلك في إيجاد سياسة لكفالة حقوق أصحاب المصالح، والتنشيط من فاعلية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية في الشركة، وإعداد تقرير سنوي للحوكمة.

الفرع الثاني

واجبات ومسئوليات رئيس مجلس الإدارة

(١) المحور الثالث من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٢) المحور الثالث من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

يستأثر مجلس الإدارة بإدارة الشركة وتسيير أعمالها وتحقيق أهدافها، ويسطر على إدارة الشركة المساهمة مبدأ التخصص والتدرج، وهو إن كان مجلس الإدارة يعهد إليه بمجملة إدارة الشركة ورسم سياستها العامة، بيد أن ذلك قد لا يتصور أن يتم بصفة يومية دون أن توكل تلك الأعمال لأحد أعضاء الشركة، لذا كان لزاماً أن ينتخب المجلس رئيساً لمجلس الإدارة، يمثل الشركة وعلاقتها مع الغير أمام القضاء، ويعتبر توقيعه كتوقيع مجلس الإدارة في علاقة الشركة مع الغير، ويعهد إليه بتنفيذ قرارات المجلس وتوصياته^(١).

وينتخب مجلس الإدارة بالاقتراع السري كلاً من الرئيس ونائب الرئيس، ويمثل رئيس مجلس الإدارة الشركة في علاقاتها مع الغير وأمام القضاء، ويعد توقيع رئيس مجلس الإدارة كتوقيع المجلس في علاقة الشركة مع الغير، ويلتزم رئيس مجلس الإدارة بتنفيذ قرارات المجلس ويتقيد بتوصياته، ويحظر عليه رئاسة مجلس إدارة شركة مساهمة عامة أخرى^(٢).

ويعهد لرئيس مجلس إدارة الشركة حسن سير عمل مجلس الإدارة، والالتزام بالنظام الأساسي للشركة بما يخص اجتماعات مجلس الإدارة، ووصول المعلومات الصحيحة والكافية وبالوقت المناسب لكافة أعضاء المجلس، وضمان فعالية المجلس بأداء مهامه، وتخلص واجبات ومسئوليات رئيس مجلس الإدارة بالآتي^(٣):

- السعي لقيام مجلس الإدارة بمناقشة جميع المسائل الأساسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب.
- تمثيل الشركة أمام الغير طبقاً لأحكام نظام الشركة الأساسي.
- تشجيع أعضاء مجلس الإدارة على المشاركة الفعالة، وتصريف شئون المجلس بما يصب في صالح الشركة ومساهمتها.
- ضمان التواصل الفعلي مع المساهمين، وإيصال آرائهم إلى مجلس الإدارة.

(١) أبو زيد رضوان ورضا السيد عبد الحميد، القانون التجاري (نظرية الأعمال التجارية - التاجر - الشركات المساهمة)، دار النهضة العربية، ٢٠٠١، ص ٤٥٠.

(٢) المادة (١٨٣) من قانون الشركات.

المادة (١١٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات.

(٣) هذا بجانب لاختصاصات رئيس مجلس الإدارة بتوجيه الدعوة لانعقاد مجلس الإدارة ووضع جدول أعماله وإدارة جلساته، ودعوة الجمعية العامة العادية وغير العادية لانعقاد للنظر في جدول الأعمال.

للمزيد انظر: القاعدة الثانية من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

والمحور الثاني في الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

- تشجيع العلاقات البناءة والمشاركة الفعالة بين كل من المجلس والإدارة التنفيذية والأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستقلين.
 - خلق ثقافة تشجع على النقد البناء حول القضايا التي يوجد حولها تباين في وجهات النظر.
 - التأكد من فعالية نظام الحوكمة المطبق بالشركة، وفعالية أداء لجان المجلس.
- وقد أتى الدليل المصري متوافقاً مع الواجبات المذكورة، ومن المسؤوليات التي نص عليها الدليل المصري التي يلتزم بأدائها رئيس مجلس إدارة الشركة هو تأكيد الدليل على أهمية متابعة التأكد من إتاحة المعلومات الكافية والدقيقة وفي الوقت المناسب لأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، والتزام رئيس مجلس الإدارة من قيام كل أعضاء المجلس بإجراء التقييم الذاتي الذي يعكس التزام العضو بمسئوليته^(١).

الفرع الثالث

مهام ومسئوليات الإدارة التنفيذية

إن الحوكمة بمبادئها وغاية أمرها لا تخاطب مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه فحسب، إذ أن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يتطلب تعاون الإدارة التنفيذية بالشركة مع مجلس الإدارة، وذلك باعتبار أن الإدارة التنفيذية الأداة العملية والفعلية لتطبيق مبادئ الحوكمة على عمليات ونشاط الشركة، فيعهد لمجلس الإدارة وضع السياسات العامة للشركة، والإدارة التنفيذية هي من تضع تلك السياسات موضع التنفيذ^(٢).

والرئيس التنفيذي وكما نتج عن الممارسات العملية بحوكمة الشركات أنه بمنزلة المسئول التنفيذي الأول، وأنه ذو دور هام وعامل محوري بتحقيق الحوكمة في الشركة والتزام الشركة بالتطبيق السليم لمبادئها، انتهاءً لجني ثمار تطبيقها والمتمثلة بتحسين أداء الشركة والوصول لأفضل أداء^(٣).

وقد نظم قانون الشركات مسألة تعيين الرئيس التنفيذي للشركة، وأنه يكون للشركة رئيس تنفيذي أو أكثر للشركة بناءً على تعيين من مجلس الإدارة، ويجوز أن يكون الرئيس التنفيذي للشركة من أعضاء مجلس الإدارة أو من غيرهم، وتكون مسئوليته بإدارة الشركة، ويحدد مجلس

(١) المحور الثاني من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٢) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص ٢١٩.

(٣) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص ٢٢٠.

الإدارة مخصصاته وصلاحياته في التوقيع عن الشركة، مع مراعاة عدم الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الشركة المساهمة العامة^(١).

وتعتبر الإدارة التنفيذية أو ما يسميها البعض بالإدارة التشغيلية قلب أي منشأة أو شركة، وهي مركز التنفيذ وقيادة الشركة لأهدافها ورؤيتها، وتمثل الإدارة التنفيذية الناجحة العنصر الأساسي والمحور الرئيسي لنجاح أي شركة، وهذا بفضل حسن تنظيم وتنفيذ سياسات الشركة وإدارة موظفيها بما يحقق للشركة نموها.

وتتمثل مهام ومسئوليات الإدارة التنفيذية في الشركة في الآتي^(٢):

- تنفيذ الخطط الإستراتيجية للشركة وما يرتبط بها من سياسات ولوائح داخلية، والتأكد من كفايتها وفعاليتها، والعمل على تعظيم الأرباح وتقليل النفقات، وذلك بما يتفق مع أهداف وإستراتيجية الشركة، وإعداد التقارير الخاصة بالتنفيذ وعرضها على مجلس الإدارة.
- المسؤولية الكاملة عن الأداء العام للشركة ونتائج أعمالها، وذلك من خلال إنشاء هيكل إدارة يعزز المساءلة والشفافية.
- وضع نظام محاسبي متكامل يحتفظ بدفاتر وسجلات وحسابات تعكس بشكل مفصل ودقيق البيانات المالية، والمحافظة على أصول الشركة، وإعداد القوائم المالية طبقاً لمعايير المحاسبة الدولية المعتمدة من قبل هيئة أسواق المال.
- المشاركة الفعالة في بناء وتنمية ثقافة القيم الأخلاقية داخل الشركة.
- وضع نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والتأكد من فاعلية وكفاية تلك النظم، والحرص على الالتزام بنزعة المخاطر المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.
- توفير المعلومات والبيانات بشكل كامل ودقيق وبالوقت المناسب لجميع أعضاء مجلس الإدارة بوجه عام ولأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين بوجه خاص، ووضع آلية فعالة تتيح لأعضاء مجلس الإدارة الحصول على كافة المعلومات والبيانات الأساسية التي تمكنهم من الاضطلاع والقيام بواجباتهم ومهامهم بكفاءة وفاعلية.
- العمل على تطوير البنية الأساسية لنظم تكنولوجيا المعلومات، وبالأخص بما يتعلق بنظام التقارير، وذلك لضمان دقتها وجودتها، وتقديمها لأعضاء مجلس الإدارة في الوقت المناسب.

(١) المادة (١٨٣) من قانون الشركات.

(٢) القاعدة الثانية من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

أما الدليل المصري لحوكمة الشركات فقد صير المهام والمسئوليات المشار إليها من مهام عضو مجلس الإدارة المنتدب في ضوء الصلاحيات الممنوحة له من قبل مجلس الإدارة، وأضاف إلى ما سلف ذكره مسئولية عضو مجلس الإدارة المنتدب بالمشاركة الفعالة في بناء وتنمية ثقافة القيم الأخلاقية في الشركة واقتراح نظم الإثابة والتحفيز، وآليات تتابع السلطة التي يعتمدها مجلس الإدارة لضمان كفاءة العاملين وتعظيم قيمة الشركة^(١).

وبدا من أحكام تعيين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة المساهمة العامة والتي تضمنها قانون الشركات واللائحة التنفيذية، وما وسعه الكتاب الخامس عشر والخاص بحوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال، أنها تبنت مظهراً واضحاً من مظاهر الحوكمة، واهتمت بتشكيل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وبالأخص بما يتصل بالبناء المتوازن للهيكل الذي تقوم عليه الشركة، فحددت مهام رئيس مجلس الإدارة وتمثيله للشركة في علاقتها مع الغير، وأنطت للرئيس التنفيذي إدارة الشركة وتسيير مصالحها، وحظرت الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في الشركات المساهمة العامة، وحظرت على رئيس مجلس إدارة الشركة المساهمة أن يتولى رئاسة مجلس إدارة شركة مساهمة عامة أخرى.

(١) العضو المنتدب هو عضو مجلس الإدارة المنتدب من مجلس الإدارة ليقوم بالإدارة الفعلية للشركة، ويعتلى هرم السلطة التنفيذية بها، ويحدد مجلس الإدارة اختصاصاته ومكافآته.

والرئيس التنفيذي هو الشخص الذي يتم تعيينه من قبل مجلس الإدارة ليقوم بتنفيذ كافة الأعمال اليومية للشركة، ويخضع للإشراف المباشر من العضو المنتدب للشركة، ويحدد مجلس الإدارة اختصاصاته وصلاحياته ومخصصاته وتفويضاته في التوقيع عن الشركة، كما يحدد المجلس راتبه الشهري أو السنوي الذي يتقاضاه.

المحور الثاني من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

المبحث الثاني

تعزيز السلوك المهني وتحسين الأداء

إن ثروة أي شركة تزاوُل أنشطتها في محيط المال والأعمال تكمن في مواردها البشرية والتزامها أي تلك الموارد البشرية في أداء مهامها بأسلوب أخلاقي يتسم بالانضباط والانتظام والأمانة والثقة والنزاهة، وأن تعزيز ثقافة السلوك المهني والقيم الأخلاقية من شأنه الارتقاء في أداء الشركة وبلوغها هدفاً بعيد المدى في عملها، وهذا مؤداه تعزيز الثقة بالشركة ومركزها المالي.

وثقافة السلوك المهني والقيم الأخلاقية وترسيخها في غور منظومة الشركة فحوها التزام كافة العاملين في الشركة من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بالسياسات واللوائح الداخلية للشركة والمتطلبات القانونية والرقابية ومعايير ومحددات ميثاق العمل (CODE OF ETHICS)، والذي يشمل هذا الأخير على محددات القيم الأخلاقية للشركة ومعايير عدم استغلال النفوذ أو تعارض المصالح.

ولا غرو أن تطوير عمل الشركة وتحسين أدائها وإنتاجيتها في ظل قوى المنافسة يتأتى من التدريب والتأهيل المستمر للموارد البشرية في الشركة، وإعداد الكوادر بالمعرفة العلمية والخبرة العملية للجوانب ذات الصلة بمهام وأعمال الشركة. وإن عاقبة غياب معايير السلوك المهني والقيم الأخلاقية والتدريب والتأهيل المستمر أن تستبطن الشركة المنافسة مع نظيراتها، وعدم مسايرتها لأحدث أساليب الإدارة الهادية لتحقيق أهدافها.

ولدراسة تلك المفاهيم والمعايير المنظمة لها تقسم دراسة الموضوع في المطلبين الآتيين، على النحو التالي:

المطلب الأول: تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية.

المطلب الثاني: تعزيز وتحسين الأداء.

المطلب الأول

تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية

Promote Code of Conduct and Ethical Standards

يحكم حسن إدارة الشركة مدى شيوع ثقافة السلوك المهني والقيم الأخلاقية بداخلها والتزام عامليها بقيم الأخلاق وقواعد السلوك المهني، وأن التزام أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والعاملين الآخرين بالسياسات وآليات العمل داخل الشركة والمتطلبات القانونية والرقابية سبيلاً لتحقيق مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة وبصفة خاصة المساهمين، وذلك دون تعارض في المصالح وبدرجة كبيرة من الشفافية.

فقد ألزمت القاعدة السادسة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات إدارة الشركة بوضع ميثاق عمل يشتمل على معايير ومحددات السلوك المهني والقيم الأخلاقية، ويتمثل دور مجلس الإدارة بتأسيس المعايير والمحددات التي تعزز القيم الأخلاقية ومفاهيم السلوك المهني داخل الشركة، وتتمثل مسؤوليات الإدارة التنفيذية في تنفيذ أهداف الشركة وفق تلك المعايير والمحددات، وهذا بغية تحسين أداء مجلس الإدارة وجميع العاملين في الشركة. وقد أوردت القاعدة طائفة من المحددات والمعايير التي لا بد أن يحويها ميثاق العمل في تضاعيفه، وتوجز بالآتي^(١):

- ترسيخ مبدأ التزام كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية بكافة القوانين والتعليمات، وتمثيل جميع المساهمين، والالتزام بما يحقق مصالح كل من الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، وليس مصلحة مجموعة محددة فقط.
- عدم استخدام عضو مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية النفوذ الوظيفي للمنصب من أجل تحقيق مصلحة خاصة أو أي مآرب شخصية له أو لغيره^(٢).
- عدم استغلال أصول وموارد الشركة لتحقيق مصالح شخصية، والعمل على استخدام تلك الأصول والموارد بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف الشركة.
- التأكيد على وضع نظام محكم وآلية واضحة تمنع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من استغلال المعلومات التي اطلعوا عليها بحكم موقعهم لمصلحتهم الشخصية. فضلاً عن حظر

(١) ذكرت المحددات والمعايير باعتبارها كحد أدنى في ميثاق العمل في القاعدة السادسة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته.

(٢) يعد هذا الالتزام تطبيقاً لأحكام المادة (١٩٥) من قانون الشركات التي حظرت على رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من استغلال المعلومات التي وصلت إليهم بحكم مناصبهم في الحصول على فائدة شخصية لهم أو لغيرهم.

الإفصاح عن معلومات وبيانات تخص الشركة إلا في الحالات التي يسمح بها للإفصاح، أو وفق متطلبات قانونية.

- التأكيد على وضع الإجراءات التي تنظم العمليات مع الأطراف ذات العلاقة^(١).
- ضرورة وجود الفصل الواضح بين مصالح الشركة وتلك المرتبطة بعضو مجلس الإدارة، وذلك من خلال قيام مجلس الإدارة بوضع آليات لتغليب مصالح الشركة على مصالح أعضائها.
- أن يلتزم عضو مجلس الإدارة بالإفصاح إلى مجلس الإدارة عن أي مصالح مشتركة له مع الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- أن يحظر على عضو مجلس الإدارة الاشتراك في مناقشة أو إبداء الرأي أو التصويت على أية موضوعات تعرض على مجلس الإدارة يكون له مصلحة مشتركة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة.
- وضع آلية تتيح للعاملين بالشركة أن يبلغوا داخلياً عن شكوكهم حول أي ممارسات غير سليمة أو أمور تثير الريبة في التقارير المالية أو أنظمة الرقابة الداخلية أو أي أمور أخرى، فضلاً عن وضع الترتيبات المناسبة التي تسمح بإجراء تحقيق مستقل وعادل لهذه المسائل

(١) عرف الدليل المصري لحوكمة الشركات لعام ٢٠١٦ الأطراف ذات العلاقة بأنهم كل من تربطهم بالشركة علاقة مباشرة أو غير مباشرة تتيح لهم التأثير على قرارات الشركة سواء كانت تلك العلاقة من خلال مواقعهم في الشركة أو الشركات المرتبطة بها أو امتلاكهم نسبة مؤثرة من أسهم الشركة أو الشركات المرتبطة بها. و عرف القانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم الأوراق المالية وتعديلاته الشخص ذو علاقة بأنه فرد يشغل مركز عضو في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أو الإشرافية، لوسيط أو مستشار استثمار، أو يعمل كمدير، أو يشغل = وظيفة إشرافية لدى الجهات المذكورة أعلاه، أو يعمل كموظف لدى أو ممثل لأي من تلك الجهات يقوم بالتعامل مع العامة، أو لديه حرية التصرف في الأوراق المالية أو الأموال كجزء من عمله لدى الجهة المرخصة للعمل في مجال الأوراق المالية. ومن الحالات التي يكون فيها الطرف ذو علاقة في الشركة كما جاء في الباب الأول من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم الأوراق المالية وتعديلاته ما يلي:

- إذا كان يملك السيطرة بشكل مباشر أو غير مباشر في الشركة.
- إذا كان شركة تابعة.
- إذا كان عضواً في نفس المجموعة التي تكون الشركة طرفاً فيها.
- إذا كان عضواً في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية في الشركة.
- إذا كان من أقارب من يملك السيطرة على الشركة أو عضواً في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.
- شركة تحت السيطرة أو السيطرة المشتركة أو التأثير الهام للأشخاص المشار إليهم في البند السابق والذي يسبقه بما يملكونه من قوة تصويتية هامة بشكل مباشر أو غير مباشر.

مع ضمان منح المبلغ حسن النية السرية التي تكفل حمايته من أي رد فعل سلبي أو ضرر قد يلحقه نتيجة إبلاغه عن تلك الممارسات.

وقد أورد الدليل المصري لحوكمة الشركات في الباب الرابع ميثاق الأخلاق والسلوك المهني، والذي يتضمن مجموعة من القيم التي تضبط وتنظم قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل داخل الشركة، وتلزم بمقتضاها العاملين في الشركة من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بتطبيقه في أداء مهامهم بما يعكس إيجاباً سمعة ومصداقية الشركة.

وألزم الدليل الشركة بإعداد لائحة عمل مجلس الإدارة تلزم رئيسها وأعضاءها بتطبيق أحكامها، وتحتوي اللائحة واجبات وسلطات مجلس الإدارة ومسئولياته ومنهجية اتخاذ القرار وتنظيم رحلات ومعارض المصالح^(١).

كما ألزم بوجود لائحة عمل لجان المجلس تلزم رئيسها وأعضائها بتطبيق أحكامها كذلك، وتشمل علي سلطات ومسئوليات اللجان ومنهجية أداء مهامها وإعداد التقارير^(٢).

وجيء في أحكام القاعدة السادسة كذلك أهمية وجود سياسة واضحة خاصة بتعارض المصالح، وأن تتضمن تلك السياسة على أمثلة واضحة لحالات تعارض المصالح وكيفية معالجتها والتعامل معها، وذلك دون إخلال بالحالات التي وردت بقانون الشركات.

وقد جرى حكم قانون الشركات بعدم جواز أن يكون لمن له ممثل في مجلس الإدارة أو لرئيس أو أحد أعضاء مجلس الإدارة أو أحد أعضاء الإدارة التنفيذية أو أزواجهم أو أقاربهم من الدرجة الثانية مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في العقود والتصرفات التي تبرم مع الشركة أو لحسابها، خلا ما كان بناءً على ترخيص صادر من الجمعية العامة العادية^(٣).

ومن مظاهر الحد من تعارض المصالح التي تضمنها قانون الشركات، وباستثناء البنوك والشركات التي يجوز لها الإقراض، فقد حظر القانون على الشركة أن تقرض أحد أعضاء مجلس إدارتها أو الرئيس التنفيذي أو أزواجهم أو أقاربهم حتى الدرجة الثانية، أو الشركات التابعة لهم، عدا ما كان بناءً على تفويض خاص بذلك من الجمعية العامة العادية للشركة، وكل تصرف يتم بالمخالفة لذلك لا ينفذ في مواجهة الشركة، وذلك دون إخلال بحقوق الغير حسن النية^(٤).

ولا يجوز كذلك لرئيس أو عضو مجلس الإدارة ولو كان ممثلاً لشخص طبيعي أو اعتباري أن يستغل المعلومات التي وصلت إليه بحكم منصبه بالحصول على فائدة لنفسه أو

(١) الباب الرابع من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٢) الباب الرابع من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٣) المادة (١٩٩) من قانون الشركات.

(٤) المادة (٢٠٠) من قانون الشركات.

غيره، وحظر القانون عليه كذلك التصرف بأي نوع من أنواع التصرفات في أسهم الشركة التي هو عضو في مجلس إدارتها طيلة مدة عضويته إلا بموافقة هيئة أسواق المال^(١). وفي ذات المعنى، فقد أوردت القاعدة التزامات عدة شأنها الحد من تعارض المصالح، وتتمثل بالآتي^(٢):

- التزام عضو مجلس الإدارة بإبلاغ مجلس الإدارة بما له من مصلحة شخصية في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، ويثبت هذا التبليغ في محضر الاجتماع، ولا يجوز للعضو ذي المصلحة الاشتراك في التصويت على القرار الذي يصدر في هذا الشأن.
- التزام رئيس مجلس الإدارة بإبلاغ الجمعية العامة عند انعقادها عن الأعمال والعقود التي يكون لأحد أعضاء مجلس الإدارة مصلحة شخصية فيها، ويرفق بهذا التبليغ تقرير خاص من مراقب الحسابات.
- يتعين أن تقوم الشركة بتكليف خبير مستقل مثل مقوم أصول أو مستشار استثمار ليقدم تقرير للجمعية العامة أو مجلس الإدارة بشأن أي صفقة بين الشركة وأي طرف له علاقة بها، أو أي ترتيب يدخل بموجبه كل من الطرفين في أي مشروع أو أصل أو يقدم تمويلًا له، متى كانت قيمة الصفقة أو الترتيب تعادل ١٠% أو أكثر من إجمالي أصول الشركة، على أن يقدم ذلك التقرير قبل الموافقة على الصفقة^(٣).

وقد أثبتت كثير من الممارسات لحالات تعارض المصالح داخل مجلس الإدارة، وما ينجم عن تلك الحالات من تأثير غير جيد على الدور الرقابي المنوط بمجلس الإدارة، ما دفع بالهيئات العلمية الدولية لضرورة الانتباه لهذا الأمر ولآثره السيئ على أداء الشركات وثقة المستثمرين في مجالس الإدارة، ولأهمية أمر تعارض المصالح في الشركة وما يعكسه من أثر بالغ على مستوى أداء الشركة فقد عنت كثير من القوانين واللوائح لتنظيم ذلك الأمر، وتأسيس الضوابط التي تمنع عضو مجلس الإدارة من إثارة مصالحه الشخصية على مصالح الشركة ومساهمتها، والتأكيد

(١) المادة (١٩٥) من قانون الشركات.

(٢) القاعدة السادسة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

(٣) يقصد بمقوم الأصول بأنه شخص اعتباري مرخص له من الهيئة بمزاولة نشاط تقويم الأصول والحصص العينية على أن يكون أحد شركائه مراقب حسابات مقيداً في السجل الخاص لدى الهيئة ويلتزم بأحكام قانون الشركات ولائحته التنفيذية، بينما يراد بمستشار الاستثمار هو الشخص الاعتباري الذي يقوم بتقديم الاستشارات الاستثمارية المتعلقة بالأوراق المالية مقابل عمولة.

لمزيد انظر: الكتاب الأول من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

على إدارة الشركة لوجود سياسة خاصة تعني بموضوع تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من جهة وبين مصلحة الشركة من جهة أخرى^(١).

وأشار إلى مثل هذا المعنى الدليل المصري لسياسات تعارض المصالح في جانبين، الأول بما يتصل بسياسة تعامل الداخليين والتي تحكم عليه تداول الداخليين على أسهم الشركة طبقاً لقواعد الجهات الرقابية، والداخليون هم كبار المديرين بالشركة وأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء مجالس إدارات شركائها المرتبطة وممثليهم وأزواجهم وأولادهم القصر، وكذلك كل من بإمكانه الحصول أو الاطلاع على المعلومات الداخلية للشركة^(٢).

واشترط الدليل أن تكون سياسة تعارض المصالح واضحة لكافة الأطراف المعنية لتعريف التداول الداخلي وقواعد تنظيمية، وأن تشمل على أهداف السياسة، ومراد التداول من قبل الداخليين، والقيود الواردة من الجهات الرقابية والشركة على تعاملات الداخليين^(٣).

أما الجانب الثاني الذي نظمه الدليل المصري بما يتصل بموضوع تعارض المصالح هو سياسة التعامل مع الأطراف ذات العلاقة والأطراف المرتبطة، ويراد بالأطراف المرتبطة بأنهم كل مجموعة تكون خاضعة كالسيطرة الفعلية من قبل الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين من مساهمي الشركة أو يجمع بينهم اتفاق على التنسيق عند التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للشركة أو في مجلس الإدارة، وأن معاملات الأطراف ذات الصلة تمثل نموذجاً من نماذج تعارض المصالح، وأن من شأن وجود تلك السياسات هو ضبط المعاملات على الوجه الذي لا يتعارض مع مصلحة الشركة ومساهميها^(٤).

ومن جماع ما تقدم، فإن أظهر ما جاء في أحكام قاعدة تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية هو التأكيد على ضرورة الالتزام بكافة القوانين والتعليمات، وتمثيل المساهمين، والعمل على تحقيق أهداف الشركة، والحرص على مصالحها ومصالح مستثمريها والأطراف المرتبطة بها.

كما تضمنت القاعدة لأهم عوامل سد أذرع الفساد التي قد تعتري عمل مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أو جميع العاملين في الشركة، وذلك بالتأكيد على أهمية وجود نظام محكم وآلية تضبط حالات استغلال النفوذ واستغلال المعلومات الخاصة بالشركة لتحقيق مصالح

(١) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، المرجع

السابق، ص ١٥٧.

(٢) الباب الرابع من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٣) الباب الرابع من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٤) الباب الرابع من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

خاصة للعاملين في الشركة أو لغيرهم، وكذا من ضرورة وجود آلية تتيح للعاملين بالشركة بالإبلاغ عن الممارسات غير السليمة أو أية أمور تثير الريبة في التقارير المالية أو أنظمة الرقابة الداخلية مع ضمان السرية اللازمة لمقدم البلاغ من أي رد فعلي سلبي أو ضرر قد يلحقه بسبب البلاغ.

ومن الآليات الهامة التي وردت في أحكام قاعدة تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية هو التزام مجلس الإدارة بسن آليات تتعلق بالحد من حالات تعارض المصالح، وتمثيل واضح لتلك الحالات، وإيجاد أساليب معالجة والتعامل مع تلك حالات تعارض المصالح.

المطلب الثاني

تعزيز وتحسين الأداء

Encourage and Enhance Performance

انصبت القاعدة العاشرة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات على أهمية تعزيز وتحسين أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في أدائهما لمهامهما في الشركة، وأن التدريب والتأهيل المستمر لأعضاء كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بات من الأركان الأساسية لقواعد الحوكمة الرشيدة، وذلك بفضل مساهمته في تعزيز أداء الشركة.

وشأن التدريب والتأهيل المستمر أن يمد كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من المعرفة المهنية والخبرة العملية الخاصة بكافة الجوانب المتصلة بنشاط الشركة وأغراضها، ما يجعلهم على دراية بآخر ما وصلت إليه الأبحاث والدراسات الخاصة في كافة المجالات ذات الصلة، وبما يتسق مع التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات الشركة وتحقيق أهدافها.

فقد فرضت اعتبارات تطور التقنية والاستحداث المستمر في أدوات وأنشطة الشركات أهمية للتأهيل التدريبي المستمر، وبات لزاماً على الشركة أن تضع من الآليات التي تتيح لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الحصول على برامج ودورات تدريبية بشكل مستمر.

ويساهم التأهيل التدريبي المستمر لأن تركب الشركة ركب تلك التطورات المتسارعة، وأن تسير المتغيرات المتلاحقة، فالتدريب يمد أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بآخر المستجدات المعرفية والخبرة العملية والعملية الموصلة لكسب المهارة في العمل، أو تطوير تلك المهارات وتنميتها وصلها لتواكب وتيرة التطورات المتعاقبة.

وجاء في أحكام قاعدة تعزيز وتحسين الأداء بإلزام الشركة بوضع الآليات التي تتيح الاهتمام بالجوانب التدريبية لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وذلك بالاهتمام بتطبيق الجوانب الآتية^(١):

- وضع البرامج التعريفية للأعضاء حديثي التعيين، للاطلاع والإحاطة بسير عمل الشركة وعملياتها وأهدافها، وأن تستوعب تلك البرامج كافة الجوانب التالية، وهي:
- إستراتيجية الشركة وأهدافها ورؤيتها.
- الجوانب المالية والتشغيلية لكافة أنشطة الشركة.
- الالتزامات القانونية والرقابية الملقاة على عاتق أعضاء مجلس الإدارة والشركة.
- المسؤوليات والمهام والواجبات المسندة إليهم، فضلاً عن الصلاحيات والحقوق المقررة لهم.
- دور اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وأهميتها في أداء الشركة، وبيان مهامها ومسئولياتها.
- اعتماد برامج تدريبية وورش عمل ومؤتمرات مناسبة لكل من أعضاء مجلس الإدارة الحاليين والإدارة التنفيذية، وأن تكون ذات صلة بعمل الشركة ودور أعضاء مجلس الإدارة، وذلك لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومواكبة التطورات بالشكل الذي يساعدهم على أداء المهام المنوطة بهم.

واستلزمت القاعدة بأن يكون للشركة نظم وآليات لتقييم أداء مجلس الإدارة ككل، وأداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل دوري، وذلك بتنظيم مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس الأداء، وارتباطها بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وجودة إدارة المخاطر، وكفاية أنظمة الرقابة الداخلية، وأن تكون إجراءات تقييم وقياس الأداء مكتوبة بشكل واضح وشفافية، وأن يتم الإفصاح عنها لكافة العاملين^(٢).

والتزام الشركة بتنظيم آليات قياس الأداء يكون باعتماد مؤشرات الأداء الموضوعية أو ما يعرف بـ (KPIs) لتقييم أداء مجلس الإدارة كجهاز متكامل، وتقييم أداء ومساهمة كل عضو من أعضاء المجلس، وكل لجنة من لجانها، وتقييم أداء المديرين التنفيذيين، ويكون التقييم بصفة

(١) القاعدة العاشرة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

(٢) القاعدة العاشرة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

سنوية، فضلاً عن تحديد جوانب الضعف والقوة في الأداء، وإيجاد سبل معالجتها على الوجه الذي يتناسب مع مصلحة الشركة^(١).

وأوردت القاعدة العاشرة الخاصة بتعزيز وتحسين الأداء بعض الأمثلة المتعلقة بمؤشرات الأداء، وهي موضوعية وأخرى كمية، وذلك على النحو التالي:

- المؤشرات الموضوعية

- درجة الانحراف بين الموازنة التقديرية للشركة والأرقام الفعلية المحققة.
- مدى تحقق الأهداف المرجوة.
- مدى الاستجابة للأخذ بالملاحظات الواردة من الجهات الرقابية.
- مدى الاستجابة السريعة لإدراك الإشكاليات، والقدرة على حلها.
- مدى كفاية التأهيل التدريبي، وارتباطه بطبيعة العمل.

- المؤشرات الكمية

- العائد على متوسط الأصول.
- العائد على متوسط حقوق المساهمين.
- صافي هامش الربح.

وأكدت القاعدة كذلك، علاوة على ما سلف بيانه في قاعدة تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية، بالتزام مجلس الإدارة بالتأكيد بشكل مستمر على أهمية خلق القيم المؤسسية لدى العاملين في الشركة، والعمل الدائم على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وتحسين معدلات الأداء، والالتزام بالقوانين والتعليمات وعلى وجه الخصوص قواعد الحوكمة^(٢).

وفي ذات المعنى، فقد نظم الدليل المصري لحوكمة الشركات جوانب تعزيز وتحسين الأداء، فقد أُلزم الشركة بإنشاء إدارة يعهد إليه مسؤوليات المتابعة المستمرة للالتزام كافة العاملين في الشركة بالقوانين والضوابط والتعليمات المنظمة للعمل في داخل الشركة، وذلك تجنباً للأضرار الناجمة عن عدم الالتزام بسمعة الشركة أو نشاطها^(٣).

وعهد الدليل إلى الإدارة العليا في الشركة مهمة تأسيس وتنظيم السياسات المتصلة بإدارة الالتزام، ويعتمدها مجلس الإدارة، ويشرف على إدارة الالتزام مسئول الالتزام وتكون تبعية التقريرية

(١) القاعدة العاشرة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧

لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

(٢) القاعدة العاشرة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧

لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

(٣) المحور الرابع من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

للجنة المراجعة، والإدارية للعضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة، ومن أهم مسؤوليات إدارة الالتزام بالإضافة على ما سبق ذكره ما يلي^(١):

- المتابعة الدائمة لالتزام العاملين في الشركة بالقوانين والضوابط والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية وبالأخص بما يتصل منها بنظم الحوكمة.
- المتابعة المستمرة عن مدى التزام كافة العاملين باللوائح والسياسات والمواثيق الداخلية وميثاق الأخلاق والسلوك المهني.
- المتابعة الدورية من عدم وجود ممارسات غير مشروعة أو غير أخلاقية بالشركة بما فيها ممارسات غسل الأموال وتمويل الإرهاب والفساد، وتلقي البلاغات والتحقيق فيها بشكل موضوعي وسري وعرضها على لجنة المراجعة.

وقد أوردت القاعدة بأحكامها التأكيد على أهمية نظم التقارير المتكاملة (Integrated Reporting Systems) باعتبارها أحد الأدوات الفعالة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وخلق القيم المؤسسية، فكان لزاماً على الشركة العمل على التطوير المستمر لنظم التقارير الداخلية المتكاملة المعمول بها لدواعي الشمولية، وهذا يساعد كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على اتخاذ القرارات بمنهجية سليمة وتحقيق صالح الشركة والمساهمين^(٢).

ورود في قاعدة تعزيز وتحسين الأداء أهم الخصائص الواجب توافرها في التقرير المتكامل، وتوجز بالآتي^(٣):

- التركيز على الإستراتيجية.

أن ينطوي التقرير المتكامل على تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الشركة لتحقيقها، والإجراءات والسياسات المرسومة من قبل الشركة لتحقيق أغراضها وأهدافها، والربط بين قدرة الشركة على تحقيق الأهداف وخلق القيم المؤسسية داخل الشركة والحفاظ عليها.

- النظرة العامة على هيكل الشركة والنموذج المؤسسي.

أن يتضمن التقرير إيضاح للنموذج المؤسسي الذي تنتهجه الشركة في تسيير أعمالها، والعوامل الخارجية التي تؤثر على سلامة مركزها المالي، والجهود المبذولة في سبيل تعزيز القيم المؤسسية.

(١) المحور الرابع من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٢) القاعدة العاشرة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

(٣) القاعدة العاشرة من الكتاب الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

- المخاطر التي تواجه الشركة.

أن يستعرض التقرير أنشطة الشركة وما يصاحبها من مخاطر، وبيان معدلات الأداء وكيفية قياسها، والفرص المتاحة أمام الشركة لتوسيع حجم أعمالها وتعظيم أرباحها.

- التوجه والتوقعات المستقبلية.

أن يحوي التقرير في تضاعيفه بيان توقعات الإدارة بشأن مستقبل نشاط الشركة، وتقييم الصعوبات التي تواجهها الشركة وتعيقها عن إدراك أهدافها الإستراتيجية، وتحديد الأنشطة ذات المخاطر العالية لإعطائها أولوية المراجعة.

- الإيجاز، والدقة، والمادية في عرض المعلومات.

أن تتسم المعلومات والبيانات المعروضة في التقارير المتكاملة بالشمولية والاتساق والإيجاز والدقة، وأن تكون من الأهمية ما يسهل معها اتخاذ القرارات السليمة من قبل الإدارة والإدارة التنفيذية ومتخذي القرار.

- دورية التقارير.

أن تكون التقارير دورية العرض، وترتبط بدورة عمل الشركة، مع مراعاة تحديث التقرير بآخر المعلومات والمستجدات، وإعدادها وفق أطر زمنية تخدم المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل.

أما الدليل المصري لحوكمة الشركات فقد ألزم الشركة أن تصدر تقريراً متوازناً عن الاستدامة يرتكز على انجازات الشركة في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وأن يعكس التقرير قيم ومبادئ الشركة، هذا بالمراعاة لمبادئ الشفافية والدقة والاكتمال والشمولية والحيادية، وقابلية البيانات والأرقام الواردة في التقرير للمقارنة، وإتاحة تلك المعلومات للمساهمين وأصحاب المصالح^(١).

وأوجب الدليل أن يتضمن التقرير بيان سياسية الحوكمة ورقابة السلوك المهني للعاملين، وسياسية الشركة تجاه البيئة التي تعمل فيها وتأثيرها عليها، والعلاقات الحكومية، والمشاركات السياسية للشركة، وسياسة الشركة الخاصة بعلاقات العاملين وحقوق الإنسان، وسياسيات ضمان عدم التمييز، وجودة المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة، ونظام التعامل مع الشكاوى المقدمة^(٢).

(١) الباب الثالث من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

(٢) الباب الثالث من الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.

ومن جماع ما سبق إيراده، قد بدا من قاعدة تعزيز وتحسين الأداء أنها لم تقتصر علي التركيز والاهتمام بالجوانب التدريبية لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتحصيل الخبرة العلمية والمهارة العملية ومواكبة كل تطور يصب في صالح نشاط الشركة وأهدافها، وتحصيل الخبرة العلمية والمهارة العملية، بل امتد ليسع ضرورة وجود آليات تقييم أداء مجلس الإدارة ككل، وأداء كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل دوري وفقاً لمؤشرات قياس أداء موضوعية.

ومن الجوانب الأخرى التي تعزز من القيم المؤسسية في منظومة الشركة هو نظام التقارير الداخلية المتكاملة وأن يشمل التقرير على البنود المذكورة آنفاً، وهذا جميعه يساهم في سلامة القرارات وتحقيق الشركة لإستراتيجيتها، وهذا ما أكد عليه الدليل المصري لحوكمة الشركات من التزام الشركة بإصدار تقرير الاستدامة.

الخاتمة

إن الحوكمة ثقافة وأخلاق فرضتها ضروريات، واستدعتها حاجات، وأزمات مالية أمت بكبرى الشركات، وتهاوت المؤشرات، وعج الاضطرابات، وعباب خسائر طال أموال المستثمرين أفراداً وجماعات، فكان وما برح للحوكمة حضور هام في أداء أسواق المال ونشاط الشركات، وعلى وجه الخصوص ما أنتجته المتغيرات والمستجدات، والتي لم يقصر طورها على الاقتصادات المحلية أو الإقليمية، بل أحاقت بالنظام المالي الدولي والاقتصاد العالمي أجمع.

ولذلك أضحت الحوكمة محط اهتمام، وحظيت من الذبوع ما دفع الدول والمنظمات بشتى أنواعها إلى الحرص على الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة باعتبارها أخلاقاً قبل أن تكون مطلباً أو التزاماً، والسعي وراء ثمرات تطبيقها، والتأكيد على أهميتها، والتحذير من عاقبة غياب تعاليمها، لأنها وإن صح التشبيه بأن الحوكمة مشكاة الحقوق، تلهب الطمأنينة للمساهمين والمتعاملين مع الشركات، وتعزز الشفافية، وتقطع دابر الفساد.

والممارسات الجيدة لقواعد الحوكمة ودورة تطبيقها في أعمال الشركات تتطلب إحكام ممارسات متولي إدارة الشركة، والالتزام بكافة القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة من الجهات الرقابية، والعمل وفق منهجية وسياسة واضحة في الإدارة، وما يدعو إليه هذا الالتزام من تعزيز للعدالة والشفافية والمعاملة النزينة لجميع الأطراف من المساهمين وغيرهم.

ولأهمية دور مجلس الإدارة كان جل اهتمام الحوكمة باعتباره نقطة التوازن التي تعمل على تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية ومتابعة أداء الإدارة التنفيذية وقراراتها والتأكد أنها تصب في صالح الشركة ومساهميها، والارتقاء بمستويات الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة، والوصول لأعلى معدلات نمو، وتعظيم الأرباح.

وقد خلصت هذه الدراسة في ثناياها إلى توصيات عدة، سبقت الإشارة إلى بعضها، وذلك بسبيل تطوير بعضاً من الأحكام الخاصة بالحوكمة في الشركات وعلى وجه الخصوص المتصلة بتشكيل وأعمال مجلس الإدارة وأهمية دوره لإدراك الشركة لأهدافها، وتوجز بالاتي:

- أهمية اشتغال قانون الشركات الكويتي على نص يلزم به الشركات المساهمة العامة باشتغال تشكيل مجالس إدارتها على وجود العضو المستقل، لما له من خصائص ومميزات أسفرت عنها التجارب المختلفة.
- ضرورة تنظيم خاص لنسبة حضور العضو المستقل، وأهمية تواجده في اجتماعات المتصلة باتخاذ القرارات الخاصة بالموضوعات الجوهرية والهامة في صالح الشركة والإستراتيجية الخاصة بها ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح المرتبطة بالشركة.

- أهمية تأقيت منصب عضو مجلس الإدارة المستقل بمدد محددة، كمؤشر لضمان استقلاليته المطلوبة، كحال الدليل المصري الذي حددها بست سنوات متتالية كحد أقصى، وإلا أصبح عضواً غير مستقل.
 - تنظيم حالة شغل العضو المستقل في حالة أن كان هذا العضو المستقل الوحيد في مجلس الإدارة، فإنه يتعين على مجلس الإدارة مباشرة دعوة الجمعية العامة العادية للاجتماع خلال ميعاد الشهرين من تاريخ شغل مركز العضو المستقل، ولا تطبق حكم المادة (١٩٢) بأن يخلف العضو المستقل من كان حائزاً لأكثر الأصوات من المساهمين الذين لم يفوزوا بعضوية مجلس الإدارة.
 - تضمين اختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت اختصاصها بوضع ومتابعة سياسة استرداد مكافآت واستحقاقات أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان وكبار التنفيذيين بالشركة حال قيامهم بأية انتهاكات أو اختلاسات من مقدرات الشركة.
- وفي الختام، ما هذه الدراسة إلا محاولة متواضعة للإسهام ولو باليسير في مجال الحوكمة في الشركات، وأنها جهد المقل، فما فيها من خير وصواب فمن الله وحده وهو الهادي إليه والمعين عليه والموفق له، وما فيها من خطأ أو تقصير فمن الباحث ولا حول ولا قوة إلا بالله، والحمد لله على فضله أولاً وآخراً.

تم بحمد الله

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب الفقهية:

- أبو زيد رضوان ورضا السيد عبد الحميد، القانون التجاري (نظرية الأعمال التجارية .
التاجر . الشركات المساهمة)، دار النهضة العربية، ٢٠٠١.
- حماد مصطفى عزب، الإطار القانوني للضمانات الشخصية التي تقدمها شركات
المساهمة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٢.
- محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى،
القاهرة، ٢٠٠٥.
- محمد على سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، دار النهضة العربية، القاهرة،
٢٠١٠.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين
التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.

المقالات العلمية:

- محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، مجلة الحقوق
للبحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، ٢٠١٠،
ص ٨-٢٢.

المراجع الأجنبية:

- Cristiano, B, Elena,G, Angelo, R and Report, W, Beyond Compliance, Strategic Finance, 2005.
- G20/OECD Principles and Annotations on Corporate Governance, 2015.
- Reform Toolkit, Corporate Governance for Emerging markets, 2008.

القوانين واللوائح:

- الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦.
- القانون رقم ١ لسنة ٢٠١٦ بإصدار قانون الشركات.
- القانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته.
- اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١ لسنة ٢٠١٦ بإصدار قانون الشركات والصادرة بالقرار رقم ٢٨٧ لسنة ٢٠١٦.
- اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية وتعديلاته، ٢٠١٥.

المواقع الإلكترونية:

- lfc.org
- Kpi.org
- oecd.org