

**تكوين مجلس إدارة الشركات المساهمة
في إطار مبادئ الحوكمة
" دراسة في النظام السعودي، والمقارن "**

إعداد الدكتور

محمود عبد الجواد عبد الهادي عبد الجواد

أستاذ القانون المساعد بكلية الشريعة والأنظمة

جامعة تبوك - المملكة العربية السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة :

الحمد لله رب العالمين وصلاة وسلاماً على من أرسله الله رحمة للعالمين،
وحجة على الخلق أجمعين، سيدنا وإمامنا محمد وعلى آله وصحبه ومن
اتبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد :

فإن الطريقة التي يتشكل بها مجلس إدارة الشركات المساهمة تمثل جانباً هاماً في تفعيل مبادئ الحوكمة، حيث يتولى مجلس إدارة الشركة المساهمة تسييرها ورسم سياستها بهدف تحقيق أغراضها في ضوء توصيات الجمعية العامة^١، وقد تناول نظام الشركات السعودي الجديد ١٤٧٣هـ تكوين مجلس الإدارة عن طريق بيان عدد أعضائه، ومدة توليه، ونشاطه، وسلطاته.

وتكمن أهمية الموضوع في أن تطبيق مبادئ الحوكمة على طريقة تشكيل مجلس الإدارة يحقق الإستقلالية، وأهداف الشركة بدون إنحياز أو تضارب في المصالح، وحماية كل ذي صلة بالشركة، سواء كان مساهماً أو صاحب مصلحة^٢، فمجلس الإدارة يعتبر محور تطبيق قواعد الحوكمة السليمة وعن طريقه يُضمن عدم إساءة استخدام رأس مال الشركة أو الأضرار به، خاصة

١ - د . سيد أحمد محمد - الشركات التجارية - بدون دار نشر ٢٠١٠م - ص ٢٤٢ .
٢ - أنظر . د مصطفى كمال طه - الشركات التجارية - مكتبة الوفاء - ٢٠٠٩م - ص ٢٨٠ .

إذا كانت هذه الشركات تمثل أهمية اقتصادية كبرى، ولن يتحقق الهدف منها إلا إذا تأكد المستثمرون أنهم يوجهون أموالهم إلى المكان والنشاط الأفضل^١.
وبالنظر إلى الظروف الاقتصادية العالمية والمحلية الراهنة، والقوانين المنظمة لإدارة شركات المساهمة، والدور الهام الذي تؤديه هذه الشركات في الاقتصاد الوطني، فإن مشكلة البحث تدور حول مدي مساهمة طريقة تكوين مجلس الإدارة في ظل القواعد الواردة في نظام الشركات الجديد ١٤٧٣هـ ولائحة حوكمة الشركات، في تحقيق أعلى قدر من النزاهة والشفافية والإستقلال لمجلس إدارة الشركة المساهمة .

١- د. محمد إبراهيم موسى - حوكمة الشركات المقيدة بسوق الاوراق المالية- دار الجامعة الجديدة - ٢٠١٠م ص ٥.

تهديد :

تضع الأنظمة القانونية أحكام خاصة بتشكيل مجلس إدارة شركات المساهمة^١، ومنها نظام الشركات السعودي الجديد حيث وضع قواعد خاصة بتشكيل مجلس إدارة شركات المساهمة، وكذلك تناولت لائحة حوكمة الشركات الصادرة في ٢٠/١٠/١٤٢٧هـ عدداً من المبادئ، هدفت من خلالها إلى خلق توازن بين مصالح جميع الأطراف، وحسن توجيه إدارة الشركة بتحديد الضوابط المتعلقة بعدد الأعضاء، ومدة العضوية وشروطها، واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، بما يحقق كفاءة عمل المجلس من الناحية العملية، وحيثيته واستقلاله من الناحية الفكرية .

هذا ولم يتعرض نظام الشركات السعودي الجديد لتعريف مجلس إدارة الشركات المساهمة، وهو الإتجاه الذي نؤيده، فوضع التعريفات من صميم عمل الفقه وليس من عمل المنظم، ويمكن القول أن مجلس الإدارة هو مجموعة الأشخاص المنتخبين من قبل الجمعية العامة للمساهمين بغرض تولى إدارة الشركة والإشراف على نشاطها في ضوء القواعد القانونية الخاصة بذلك، وشركات المساهمة هي عبارة عن شركة رأس مالها مقسم إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، وتكون وحدها مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة على ممارسة نشاطها، وذلك طبقاً للمادة (٥٢) من نظام الشركات السعودي الجديد لسنة ١٤٣٧هـ والذي بين في المواد من (٥٢ وحتى ٥٥) من النظام خصائصها، وبذلك يكون تعريف النظام لشركة المساهمة جاء ببيان

١ - تختلف ممارسات الحوكمة بين الدول بما يعكس مختلف القيم المجتمعية، ونظم

الملكية، والأعمال التجارية، وظروف المنافسة، أنظر:

- ٩th International Anti-Corruption Conference, ١٠-١٥ October

١٩٩٩, Durban, South Africa,p,٦

خصائصها وهو نفس الإتجاه الذى سلكه المشرع المصرى فى القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ م .

أما حوكمة الشركات فى العموم هى عبارة عن نظام للإشراف والرقابة لتنظيم العلاقات فى شركة المساهمة بين الأطراف المعنية عن طريق مجموعة من المبادئ تضمن حسن إدارة الشركة، وتحقيق أهدافها وأعلى درجات الرقابة والشفافية، وقد تعرض مقترح لائحة حوكمة الشركات السعودية الجديد إلى تعريف الحوكمة بأنها منهج لقيادة الشركة وتوجيهها يشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية إتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية فى السوق المالية، ولعل أبسط التعريفات للحوكمة وأكثرها إيجازاً هو التعريف الوارد فى تقرير كادبوري لسنة ١٩٩٢م، بأنها نظام توجيه الشركات والسيطرة عليها .

كذلك ينبثق عن مجلس الإدارة عدداً من اللجان، يأتى على رأسها لجان المراجعة ولجان الترشيحات والمكافآت والتي تقوم بدور المساعد إلى جانب مجلس الادارة ليتمكن من أداء مهامه على الوجه الأكمل، وقد أشارت إليها مبادئ الحوكمة وإلى طريقة تشكيلها وأداء وظيفتها بما يكفل تحقيق أكبر قدر من الشفافية والنزاهة وصالح الشركة والمساهمين .

فمجلس الادارة هو المسيطر على الشركة، وتتصدى أغلب التشريعات ومبادئ الحوكمة إلى طريقة تكوينه من خلال قواعد إسترشادية أو وضع شروط للعضوية فيه مجلس، وتظهر أهمية الحوكمة فى تكوين مجلس الادارة فى عدد من الأمور، أهمها محاربة الفساد الداخلى فى الشركات، وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره، وتحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة

العاملين بالشركة، ومحاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدًا لمصالح مختلف الأطراف، وتحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية.

بناء على ذلك نتناول موضوع تكوين مجلس إدارة الشركات المساهمة في ظل مبادئ الحوكمة من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتناول حجم ومدة مجلس الإدارة ، والمبحث الثاني يتناول عضوية مجلس الإدارة في ظل مبادئ الحوكمة، أما المبحث الثالث والأخير فيتناول اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة في ظل مبادئ حوكمة الشركات .

المبحث الأول

حجم ومدة مجلس الإدارة في ظل مبادئ الحوكمة

تختار الجمعية العامة العادية أعضاء مجلس الإدارة للمدة التي نص عليها نظام الشركة الأساسي بشرط ألا تزيد عن ثلاث سنوات^١ (مادة ١٢٣ / ب من نظام الشركات الجديد)، فإذا تم انتخاب العضو رئيساً لمجلس إدارة الشركة أو نائباً لرئيس المجلس فإن هذه المدة تكون ذاتها المدة المنصوص عليها في النظام ما لم ينص نظام الشركة الأساسي على غير ذلك بشرط ألا تزيد عن الحد الأقصى المحدد نظاماً، ومع ذلك يجوز للجمعية العامة في أي وقت عزل كل أو بعض أعضاء المجلس، مع حق العضو المعزول في طلب التعويض إذا عزل بدون مبرر أو في وقت غير مناسب^٢، إلا أن نظام الشركات الجديد ولائحة الحوكمة لم يشير إلى عدد المرات التي يجوز فيها إعادة انتخاب عضو مجلس الإدارة بل ترك الأمر لما هو منصوص عليه في نظام الشركة الأساسي، وهو ما قد يحرم البعض من المشاركة ويقلل فرصة تنوع الخبرات والكفاءات^٣ وقد يؤدي ذلك إلى استمرار بعض أعضاء مجلس

١ - جدير بالذكر أن الجمعية التأسيسية للشركة تختص بتعيين أول مجلس إدارة على ألا تزيد مدته عن خمس سنوات (المادة ٣٦ / د من نظام الشركات السعودي الجديد) .

٢ - المادة (٦٨ / ٣) و المادة (٤/٨١) من نظام الشركات السعودي الجديد .

٣ - ينبغي التنوع في تكوين مجلس إدارة الشركات بما يشمل جميع الفئات التي قد تقدم خدمات لصالح الشركة، فقد ثار الجدل حول مدى فاعلية التنوع بين الجنسين في عضوية مجلس الإدارة، وهو ما يكون أكثر فاعلية وفهم لحاجات العملاء وأصحاب =

الإدارة لأسباب لا تتعلق بالكفاءة أو المهنية في حين يكون اختيار من لديهم المهارة والخبرة اللازمة يحقق الفائدة الأكبر لصالح الشركة^١، وقد تناول مقترح لائحة حوكمة الشركات مسألة إعادة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة لمرات أخرى في المادة (٢/١٩)، حيث أجاز إعادة انتخابهم ما لم ينص نظام الشركة الأساسي على غير ذلك، بذلك لم يضع النظام حداً معيناً لمرات انتخاب عضو مجلس الإدارة، ونرى بضرورة وضع حد أقصى لعدد المرات التي يجوز فيها تكرار ذلك في صلب نظام الشركات ولائحة الحوكمة لضمان تنوع الخبرات والمهارات، وعدم سيطرة فئات معينة على مجلس الإدارة بما يحقق صالح الشركة، ويضمن تطبيق فعال ونظام حوكمة حقيقي^٢، وينبغي الإشارة هنا إلى ما ورد النص عليه في

=المصالح، فقد أثبتت الدراسات أن مجالس إدارة الشركات التي تضم رجالاً ونساء تحقق أرباحاً تشغيلية أكبر من تلك التي تضم رجال فقط، أنظر:
in the European Corporate Governance Practices A Guide to –
Union, op,cit,p ٤٤.

١ – Practical Guide to Corporate Governance Experiences from the Latin American Companies Circle – International Finance Corporation ٢١٢١ Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC ٢٠٤٣٣ United States of America A Member of the World Bank Group, p ٧١.

٢ – في هذا الصدد ينبغي الإشارة إلى أن المادة (٦٦) من نظام الشركات القديم تم تعديلها بمقتضى المرسوم الملكي رقم (م/٢٣) وتاريخ ٢٨/٦/١٤٠، والذي أضيف بمقتضاه لنهاية الفقرة ٢ من المادة ٦٦ ما يلي " ويجوز لمجلس الوزراء أن يحدد عدد مجالس الإدارة التي يجوز للعضو أن يعين به"، راجع الموقع الرسمي لوزارة التجارة والاستثمار السعودية :

<http://mci.gov.sa/LawsRegulations/SystemsAndRegulations/CompaniesSystem/Pages/١٦-٤.aspx>

مقترح لائحة حوكمة الشركات في المادة (٢٢/ك)، حيث اعتبر مضي تسع سنوات في عضوية مجلس الشركة أمراً ينافي الاستقلال، في حين أجاز إعادة الانتخاب مرات أخرى ما لم يمنع نظام الشركة الأساسي ذلك في المادة (٢/١٩)، وهنا يبدو جلياً التعارض بين النصين حيث يجيز الأول إعادة الانتخاب لعدد مرات غير محددة، بينما يعتبر بلوغ مدة العضوية تسع سنوات منافياً للاستقلال، وهو أمر ينبغي التنبيه له من كافة الجوانب، وإعادة صياغته على النحو الذي يحقق الصالح العام، ويصحح كل تعارض واقع أو محتمل في ضوء الأهداف التي يُطمح تحقيقها من تطبيق مبادئ الحوكمة في تشكيل مجلس الإدارة .

أيضاً وضع نظام الشركات السعودي الجديد قواعد تحدد حجم المجلس، إلا أنه لم يحدد عدداً معيناً بل اكتفى بوضع حد أقصى وأدنى لعدد الأعضاء^٢، ولم تخالف لائحة حوكمة الشركات السعودية النظام في

١ - تختلف كل شركة في تحديد عدد أعضاء مجلس إدارتها فقد وجدت دراسة في دول الاتحاد الأوروبي بين ١٥ دولة توضح مدى هذا الاختلاف طبقاً لحاجة العمل في الشركة ، أنظر :

in the European A Guide to Corporate Governance Practices –
Union- op,cit- p,٣٨

٢ - في نفس السياق نجد عدداً من التشريعات تضع حداً أقصى وأدنى لعدد أعضاء مجلس الإدارة منها، تقنين الشركات الفرنسي الصادر في ٢٤ يوليو ١٩٦٦م في المادة ٨٩ منه حيث وضعت حد أدنى ثلاثة وحد أقصى اثني عشر عضواً .، وكذلك قانون الشركات الاردني رقم ٤٠ لسنة ٢٠٠٢- في المادة ١٣٢ حيث اشترط ألا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة ولا يزيد عن ثلاثة عشر .

وضع حد أقصى وحد أدنى لعدد الأعضاء في المجلس، دون التقيد بحد معين، وذلك على عكس التشريع المصري الذي لم يضع حداً أقصى لذلك.^٢

ونحن نرى أن وضع حداً أدنى (ثلاثة أعضاء)، والتقيد بحد أقصى (أحد عشر عضواً)، قد يفتح باباً لسيطرة كبار المساهمين، لا سيما إذا كانت لائحة حوكمة الشركات تتطلب في الفقرة (هـ) من المادة (١٢) تتطلب ألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن اثنين أو ثلث الأعضاء أيهما أكبر، فعلى الرغم من الضوابط التي جاء بها النظام، ولائحة الحوكمة- خاصة بوضع حداً أدنى وحداً أقصى - قد لا يكون العدد كافياً أبداً لإدارة بعض الشركات المساهمة إذا كانت كيانات إقتصادية عملاقة تحتاج إلى عدد كبير، وتتوع في الخبرات والمهارات من قبل أعضاء مجلس إدارتها، لذا نعتقد بضرورة التخلي عن الحد الأقصى لعدد أعضاء مجلس الإدارة على غرار ما هو منصوص عليه في قانون الشركات المصري، بما يسمح بتشكيل مجلس إدارة بعدد كافي من الأعضاء لإدارتها، ولعل التحديد بحد أدنى لا يقل عن ثلاثة أعضاء في ظل ترك الأمر لما يقضى به نظام الشركة الأساسي قد يخلق نوعاً من

١- يشير جانب من الفقه إلي عدد من الضوابط الهامة في تكوين مجلس الإدارة منه هذه الضوابط أن يكون العدد فردياً تجنباً لتساوى الأصوات في حالات التصويت، للمزيد أنظر، د. محمد فريد العريني - القانون التجاري النظرية العامة للشركة، شركات الأشخاص والأموال - دار المطبوعات الجامعية - ٢٠٠١ - ص ٣٣٥.

٢- د. هاني صلاح سري الدين - محاضرات في الشركات التجارية - دار النهضة العربية - ٢٠١٢م - ص ٢٢٨.

التوازن في عدد أعضاء مجلس الإدارة، ويساعد في تطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة أكثر فاعلية.

وعلى الرغم من إشارة مشروع لائحة حوكمة الشركات الجديد¹ لضرورة تناسب عدد أعضاء مجلس الإدارة مع نشاط الشركة، فإن التقيد بالحد الأقصى يتنافى مع هذه الفكرة في حالة كون نشاطها يحتاج إلى عدد أكبر من الحد الأقصى المحدد نظاماً، إنما ينبغي أن يكون حجم وتكوين مجلس الإدارة متناسباً مع نشاط الشركة، وهو المبدأ الذي تقره مبادئ حوكمة الشركات في إنجلترا².

١- نشرت وزارة الصناعة والتجارة السعودية على موقعها الإلكتروني مشروع لائحة حوكمة الشركات، وأشارت في المادة (١٨/أ) منه إلى ضرورة تناسب عدد أعضاء مجلس الشركة مع نشاطها، أنظر :

– <http://mci.gov.sa/LawsRegulations/Projects/Pages/cg.aspx#.>

– في ذات المعنى أنظر :

in the European Corporate Governance Practices – A Guide to Union, op,cit,p ٤٥.

٢- for Unlisted Guidance and Principles Corporate Governance in the UK, "Principle The size and composition of Companies the board should reflect the scale and complexity of the company's activities- p,٧.

المبحث الثانى

عضوية مجلس إدارة الشركة المساهمة

هناك عدد من الشروط الخاصة والعامة يلزم توافرها في من يشغل منصب عضو مجلس الإدارة، فينبغي أن يتمتع بالنزاهة والكفاءة والاستقلال والقدرة على الإدارة، وهذه الشروط هدفها إيجاد مؤهلين لعضوية مجلس الإدارة، ويقوم مجلس الإدارة باختيار رئيسه من بين أعضائه، ويتم تشكيل المجلس بالنسب التي يحددها النظام بين الأعضاء التنفيذيين والمستقلين والأعضاء غير التنفيذيين، وهى نسب تختلف من نظام الى آخر^٢، ونتناول ذلك من خلال بيان الشروط العامة والخاصة لعضوية مجلس الادارة فى المطلب الأول، ونتناول فى المطلب الثانى رئيس مجلس الادارة، وذلك فى ضوء ما تقضى به مبادئ الحوكمة وقواعد نظام الشركات السعودى الجديد :

١ – Deloitte – Duties of Directors- ٢٠١٣- P ٣٥

٢ – A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union, op,cit, p ٣٩.

المطلب الأول

الشروط العامة والخاصة لعضوية مجلس الإدارة

ينبغي توافر عدد من الشروط في عضوية مجلس الإدارة، وقد خلا نظام الشركات السعودي من النص على شروط محددة، وكذلك لائحة الحوكمة^١، وذلك على عكس المشرع المصري الذي نص في المادة ٨٩ من قانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م والمعدل بالقانون ١٩٩٨م^٢ على أن "لا يجوز أن يكون عضواً في مجلس إدارة أية شركة مساهمة من حكم عليه بعقوبة جنائية أو عقوبة جنحة عن سرقة أو نصب أو خيانة أمانة أو تزوير أو تفالس أو بعقوبة من العقوبات المنصوص عليها في المواد (١٦٢ و ١٦٣ و ١٦٤) من هذا القانون^٣، والهدف

١ - فيما عدا ما جاءت به المادة (١٠/د) من لائحة الحوكمة والتي نصت على أن من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة "وضع سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة لها".

٢ - في نفس الإتجاه نجد قانون الشركات التجارية الإماراتي رقم ٨ لسنة ١٩٨٤ وتعديلاته في المادة ٩٧ والتي نصت على أن "يشترط في عضو مجلس الإدارة ألا يكون محكوماً عليه بعقوبة في جريمة من الجرائم المخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يرد إليه اعتباره أو يصدر عفو عنه من السلطات المختصة".

٣ - ولم يتوقف المشرع المصري عند هذه الشروط فقط بل نص على عدد من الحالات لا يجوز لمن توافرت فيه أن يكون عضواً في مجلس الإدارة للمزيد حول الحالات التي لا يجوز فيها تولى منصب عضو مجلس إدارة الشركة أنظر :

- د مصطفى كمال طه - الشركات التجارية - مرجع سابق - ص ٢٥٤ .
- د. عاشور عبد الحميد عبد الجواد - الشركات التجارية - دار النهضة العربية - ٢٠١٣م
- ص ٦٢٢ .

الرئيسي من هذه الاشتراطات هو ضمان نزاهة واستقلال وحسن سمعة عضو مجلس الإدارة، فعدم وقوعه في أي من هذه الشبهات ينهض دليلاً على حسن سمعته، لذا نرى بضرورة إعادة النظر في هذه المسألة من قبل المنظم السعودي وعدم الاكتفاء بما جاء في المادة (١٠/د) من لائحة الحوكمة والتي تركت مسألة تحديد معايير العضوية في المجلس للمجلس نفسه بعد اقرارها من الجمعية العامة، بل يلزم النص في صلب النظام ويقواعد أمرة على عدم جواز انتخاب أي عضو تدور حوله الشبهات، كذلك ما جاء به مقترح لائحة الحوكمة في المادة (٢٠) لا يكفي لاعتباره شروطاً لشغل منصب عضو مجلس الإدارة، إذ نتناول فقط شروط القدرة على القيادة، والإستقلال، والكفاءة، وقدرة التوجيه، والمعرفة المالية، واللياقة الصحية .

أما بالنسبة للاشتراطات الخاصة لعضوية مجلس الإدارة، فغالباً ما تتضمن التشريعات عدداً من الشروط الخاصة لعضوية مجلس إدارة الشركات المساهمة، وتتباين إتساعاً وضيقاً في هذا الصدد، ففي حين نجد بعض التشريعات تتوسع في منع العضوية لعدد من الأسباب وهي عدم جواز الجمع بين وظيفة حكومية أو تتبع القطاع العام وبين عضوية مجلس الإدارة ولو بصفة عرضية ما لم يكن ممثلاً لها، وكذلك حظر

= د . محمود مختار بريري - قانون المعاملات التجارية - الشركات التجارية - مرجع سابق - ص ٢٢٠.

١ - د. عاطف محمد الفقي - الشركات التجارية - دار النهضة العربية - ٢٠٠٧م - ص ٤١٥.

العضوية في مجلس الإدارة على الوزراء أو شاغلي الوظائف الإدارية العليا في الشركات التي تكفل لها الحكومة مزايا خاصة، وذلك خلال مدة زمنية من تركه للوزارة أو الوظيفة (مادة ١٨٧ من قانون الشركات المصري)، كذلك أعضاء مجلس الشعب والشورى، وأعضاء المجالس الشعبية المحلية، إلا بشروط خاصة^١.

أما نظام الشركات السعودي، فلا يتناول تنظيمًا معينًا للشروط الخاصة بعضوية مجلس الإدارة، وما ورد في المواد (٧١ و٧٢)، من النظام هي عبارة عن محظورات على عضو مجلس الإدارة، وهنا نرى بضرورة وضع تنظيم قانوني بالشروط الخاصة لعضوية مجلس الإدارة في صلب نظام الشركات ولائحة الحوكمة، فعدم النص على مثل هذه الشروط سواء العامة أو الخاصة يفتح باب التحايل، وقد يستغل بطريقة غير أخلاقية تضر في النهاية بمصالح الشركة، وتهدم الأهداف المرجوة من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات .

وفي هذا الصدد يثور التساؤل حول جواز الجمع بين وظيفة في الشركة، وبين عضوية مجلس الإدارة؟ خاصة إذا كان نظام الشركات السعودي ولائحة الحوكمة يخلوان من نص أي إشارة صريحة تبيح أو تحظر ذلك. ونحن نرى بجواز هذا الجمع، ولكن بشروط حتى لمنع التحايل عن طريق الاستفادة من أحكام نظام العمل والحماية التي يقدمها للعمال،

١ - أنظر، د مصطفى كمال طه - الشركات التجارية - مرجع سابق - ص ٢٦٢.
- أيضا ، د. فايز نعيم رضوان - الشركات التجارية - دار النهضة العربية للنشر -
٢٠٠١م - ص ٥١٧ .
- د. نادية محمد معوض - الوسيط في القانون التجارى - بدون دار نشر - ص ٦٩٥

واستغلال عضوية مجلس الإدارة كمنصب في تحقيق مصالح خاصة، فيجب أن يكون هناك عدد من الشروط لإباحة هذا الجمع، ومن هذه الشروط ما جاء به قانون الشركات الفرنسي رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٦م، حيث اشترط ضرورة أسبقية العمل لدى الشركة بمدة معينة قبل عضوية مجلس الإدارة^١، كما يجب أن يكون هناك عمل فعلي، فإذا توافر هذين الشرطين جاز الجمع، أما إذا تخلف أحدها، فإننا نذهب مع حكم المشرع الفرنسي وهو بطلان العضوية في مجلس الإدارة دون بطلان عقد العمل^٢، فالجمع بالطريقة السابق ذكرها يتنافى تماماً فكرة الاستقلال، ومع مبادئ الحوكمة والنزاهة والشفافية المفترضة في عضو مجلس الإدارة .

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلي أن مقترح لائحة حوكمة الشركات السعودية قد جعل عمل عضو مجلس الإدارة موظفاً خلال العاميين السابقين على تعيينه من عوارض الاستقلال، ونحن لا نؤيد ذلك ونرى بضرورة إعادة النظر فيه، ووضع الشروط التي تكفل استقلال عضو مجلس الإدارة الذي يعمل بوظيفة لدى الشركة أو كان يعمل ليها موظفاً ولا يؤخذ الأمر على إطلاقه .

١ - Art.٩٣, loi no٦٦-٥٣٧ du ٢٤juillet ١٩٦٦, prec.

٢- ART .L. ٢٢٥-٢ AL.١erC.COM .FR

المطلب الثاني

رئيس مجلس الإدارة

يتولى رئيس مجلس الإدارة قيادة الشركة، وهو الذي يسند إليه تنفيذ ما يقرره أعضاء مجلس الإدارة، وتتباين وجهات النظر حول مدى سلطات رئيس مجلس الإدارة، فيرى البعض أنه يقوم بإدارة الشركة نيابة عن المساهمين، ويفوضه المجلس ويحدد سلطاته، ومن ثم لا يعتبر سلطة أعلى من أعضاء مجلس الإدارة، ويؤيد هذا القول ما جاء به نص المادة (٧٥) من النظام والتي لم تفرق بين مجلس الإدارة ورئيسه في منح الصلاحيات اللازمة لإدارة الشركة فيما عدا ما يستثنى بنص خاص، وفي إطار مبادئ الحوكمة تعتمد الشركات ميثاقاً لأعضاء مجلس الإدارة يتم التقيد به وعدم الخروج عليه يحدد سلطات ومهام أعضاء المجلس والرئيس بطريقة واضحة .

ويكون رئيس مجلس الإدارة مسئولاً عن حسن سير العمل بالشركة، وعن توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وكل ما يضمن حسن سير العمل ويحقق الهدف من نشاط الشركة، وعليه أن يمارس عمله

- ١ - د . أبو زيد رضوان، د. رضا السيد عبد الحميد - القانون التجاري، نظرية الأعمال التجارية، والتاجر، شركات المساهمة ، ص ٤٥٢ .
- ٢ - للمزيد حول واجبات رئيس مجلس الإدارة، أنظر- د. محمد على سويلم - حوكمة الشركات في الأنظمة العربية - مرجع سابق - ص ٢١٢ وما بعدها .

باستقلالية، وتكفل أغلب التشريعات ما يضمن ذلك^١. ويتم اختيار رئيس مجلس الإدارة من بين أعضائه، ويتولى المجلس كذلك اختيار نائب للرئيس، وفي حالة غياب رئيس مجلس الإدارة يحل نائبه محله (م ٢/٨٢)، كما يحظر على رئيس مجلس إدارة الشركة أن يجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وبين أي منصب تنفيذي في الشركة (م ٨١ من النظام).

ويثور التساؤل حول مدى إمكانية تولي ممثل الشخص المعنوي^٢ منصب رئيس مجلس الإدارة؟، لا نعتقد أن هناك مانع قانوني يحول دون ذلك، فممثل الشخص المعنوي ينبغي أن يحصل علي كافة الصلاحيات التي يتمتع بها أي عضو آخر، ولا يمثل كون الشخص الطبيعي ممثلاً عن شخص إعتباري إنتقاصاً من حقه في أداء أي دور بما في ذلك رئاسة مجلس إدارة الشركة، وذلك على عكس ما تقضى به المادة (١٢/ط) من لائحة حوكمة الشركات السعودية والتي لا تجيز للشخص الاعتباري الذي عين ممثلاً عنه طبقاً لنظام الشركة الأساسي أن يصوت على اختيار الأعضاء الآخرين في مجلس الإدارة، ولعل السبب في ذلك هو كون العضو ممثلاً لشخص اعتباري، وليس مساهماً

١- ٩th International Anti-Corruption Conference, ١٥-١٠ October

1999, Durban, South Africa - p ١٨.

٢- يكون تعيين ممثل الشخص الاعتباري بذات المدة التي يكون فيها عضواً في مجلس الإدارة ويجب عليه تعيين الممثل عنه طوال مدة اعتباره عضواً في مجلس إدارة الشركة أو في المدة التي يتم تجديد عضويته فيها، د. ثروت عبد الرحيم على - شرح القانون التجاري المصري الجديد- دار النهضة العربية - ٢٠٠٠م - ٦٥٩.

في الأصل، وإنما وظيفته الأساسية هي القيام بوظيفة الممثل للشخص الاعتباري .

جدير بالذكر أن لائحة حوكمة الشركات السعودية تمنح الجمعية العامة الحق في عزل جميع أعضاء مجلس الإدارة بما فيها الرئيس، ولو نص نظام الشركة الأساسي على غير ذلك، وهو حق ثابت في أغلب التشريعات

فالجمعية العامة تمثل المساهمين كافة، ولها مطلق الحرية في عزل وتعيين من تراه أفضل لعضوية مجلس الإدارة، إلا أن اللائحة لم تتناول فرضية عزل مجلس الإدارة لرئيسه، وقد تناول هذه الفرضية نظام الشركات السعودي في المادة (٤/٨١) حيث أجاز للمجلس عزل رئيسة في أي وقت سواء بمبرر أو بدون، مع حق المتضرر من العزل في التعويض، وهنا نعتقد مع جانب من الفقه^١ أن جواز عزل المجلس لرئيسه ما هو إلا صورة من صور رقابة المجلس على أداء رئيسه^٢، ونرى بأنها وسيلة فعالة لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة، فلما كان مجلس الإدارة هو الذي يقوم باختيار رئيسه، كان من الأحرى جواز عزله من قبل المجلس نفسه، وذلك في حالة وجود إنحراف أو قيادة غير رشيدة بالمخالفة لمبادئ الحوكمة، وهو ما يؤدي بطريقة مباشرة إلى صالح

١ - د. سميحة القليوبي - الشركات التجارية - دار النهضة العربية - ١٩٩٢م - ص ٦٢٩.

٢ - للمزيد حول رقابة مجلس الإدارة على رئيسة أنظر، مبارك محمد خميس - الرقابة على مجلس إدارة الشركات المساهمة ومسئوليته - رسالة ماجستير - كلية الحقوق - جامعة المنصورة - ص ٣٩ وما بعدها.

الشركة عموماً، ولا يشكل عدم تناول مبادئ الحوكمة لفرضية عزل المجلس لرئيسه أي انتقاص من هذه المبادئ، والتي هي في العموم مبادئ إرشادية يهتدى بها ويتم العمل في ضوءها ولكنها لا تحمل صفة الإلزام .

ولما كان نظام الشركات السعودي يلزم الشركة بجميع الأعمال التي يجريها مجلس الإدارة مع الغير حسن النية، ولو كانت خارج اختصاصه، فهل يعتبر ما يجريه رئيس مجلس الإدارة كذلك؟.

نعتقد في هذا الفرض أن الغير حسن النية الذي يتعامل مع رئيس مجلس الإدارة يعتبره الممثل القانوني للشركة، وأن ما يجريه من تصرفات يعتبر صادراً عن مجلس إدارة الشركة، وقد أكدت لائحة حوكمة الشركات السعودية على ضرورة تأدية مجلس الإدارة مهامه بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام، ومما ينافي المسؤولية وحسن النية هو تصرف رئيس مجلس إدارة الشركة خارج اختصاصه مع الغير حسن النية والذي نرى بضرورة حمايته في هذا الفرض.

١ - أنظر، موقف محكمة النقض المصرية في الطعن رقم ٢٢٥ لسنة ٣٦ قضائية - جلسة ١٩٧١/١/٢١م - مجموعة أحكام محكمة النقض المصرية - ج ١ - ص ١٠٠.

المبحث الثالث

اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة

حتى يتمكن مجلس الإدارة من أداء مهام الإدارة والرقابة والإشراف على النحو الصحيح والفعال يستعين بعدد من اللجان في أداء مهمته، وذلك نتيجة لتعدد وتعقد مهامه وعدم قدرته على القيام بهذه الأعمال مجتمعة، فيقوم بتشكيل عدد من اللجان أكثرها شيوعاً وانتشاراً خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا^١ هي لجان المراجعة ولجان الأجور والمكافآت والترشيح، وهذه اللجان تقوم بدور مساعد لمجلس الإدارة للوقوف على المعلومات والبيانات الصحيحة وطمأنة المساهمين وتحسين جودة العمل ومنع تضارب المصالح، فهذه اللجان لها دور بالغ الأهمية في إطار مبادئ حوكمة الشركات بغية تحقيق الهدف المنشود من الشركة طبقاً لحاجتها وظروفها^٢، وقد تناولت لائحة حوكمة الشركات في المواد (١٣، ١٤، ١٥) عدداً من اللجان المتفرعة عن مجلس الإدارة وهي لجنة المراجعة، ولجنة المكافآت والترشيحات، وهذا ما نتناوله في المطالب التالية :

١ - د. سلامة عبد الصانع - مرجع سابق - ص ١٨٣.

٢ - راجع : المادة ١٣ من لائحة حوكمة الشركات السعودية .

المطلب الأول

لجنة المراجعة ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة

لم يتناول نظام الشركات السعودي بالتنظيم سوي لجنة المراجعة، ولم يتطرق لباقي اللجان التي أشارت إليها لائحة الحوكمة أو مقترح اللائحة الجديد، ولعل سبب ذلك هو أهمية لجان المراجعة، كما أن مجلس الإدارة له الحق في تشكيل ما يراه مناسباً من لجان ولازماً لحسن سير العمل . وتتكون لجنة المراجعة من الأعضاء المستقلين غالباً، ويفهم ذلك من فحوي المادة (١٤/أ) من لائحة الحوكمة، وتمارس دوراً رقابياً يعزز كفاءة إدارة الشركة، فهي عبارة عن مجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة تشرف بشكل مستقل على العمليات التي تقوم بها الشركة، وكذلك توفر نظم الرقابة الداخلية وتتولى عدد من المهام منها مراقبة مدي التزام الشركة بقواعد الحوكمة^١.

وقد أكدت اللائحة على تشكيلها من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، ولا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة، يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية، ويتم اختيار أعضاء اللجنة بناء على قواعد تقترحها الجمعية العامة تتناول أسلوب عمل اللجنة ومدة عضويتها، فإذا لم يكن هناك ما يكفي من الأعضاء غير التنفيذيين جاز تعيين عضو بلجنة المراجعة من غير المساهمين، وتتخذ اللجنة قراراتها بالأغلبية وعند

١ - د. د. محمد مصطفى سليمان - حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين - الدار الجامعية ٢٠٠٨م - ص ١٧٦، وما بعدها .

تساوى الأصوات يكون الترجيح للجانب الذي فيه صوت الرئيس(المواد
١٠٢،١٠٣،١٠٤).

وفى إطار مبادئ الحوكمة ينبغي أن تتوافر في أعضاء لجان المراجعة عدداً من السمات حتى تؤدي الدور المنشود من تكوينها، فيجب أن يتمتع أعضائها بكامل الاستقلال، لذلك تشكل هذه اللجان من الأعضاء المستقلين أو غير التنفيذيين، كما يلزم أن يكون لدى أعضاء لجنة المراجعة دراية بالأساليب المالية الحديثة التي نتجت عن التطور الاقتصادي وأساليب إدارة الشركات ونظم المحاسبة الحديثة، كما يجب أن يكون لديهم الوقت والقدرة التي تسمح لهم بأداء هذه المهمة على الوجه المناسب^١، فإذا تم تشكيل اللجنة على النحو القانوني السليم وتولت مهمة الرقابة بما يكفل حماية مصالح المساهمين والشركة، فضلاً عن تمتعها بالاستقلالية وعدم الانحياز، تعتبر من أكثر الوسائل فاعلية في تحقيق أغراض الشركة وتطبيق مبادئ الحوكمة.

أما مشروع لائحة الحوكمة فيشترط تشكيل لجنة المراجعة من الأعضاء غير التنفيذيين على أن يكون من بينهم عضواً مستقلاً، وهو الأمر الذي يعزز تطبيق مبادئ الحوكمة، وقد وضع المشروع حداً أقصى لعدد أعضاء لجنة المراجعة وهو خمسة أعضاء، وأن كنا نرى بعدم وضع حدود قصوى وترك تحديد حجم اللجنة حسب حاجة العمل، كما أن مشروع اللائحة تناول كافة الجوانب المتعلقة باختصاصات اللجنة وصلاحياتها ومسئولياتها، وحالة حدوث تعارض بينها وبين مجلس

١ - لمزيد حول عناصر لجنة المراجعة الفعالة، أنظر ، د سلامة عبد الصانع - مرجع سابق - ص ١٨٩ وما بعدها .

الإدارة، ونظام اجتماعاتها، وترتيبات تقديم المقترحات، وصلاحياتها، وذلك في المواد (٥٦ - ٦١)، وإن كنا نرى بأن مبادئ الحوكمة في العموم مبادئ استرشادية ينبغي أن تكون عامة وجامعة ولا تشمل على كافة التفاصيل، وإنما ترشد إلى التطبيق السليم للحوكمة وعلى المنظم أن يراعي ذلك في وضع القواعد القانونية، وعلى كل مجلس إدارة أن يضع نظاماً للحوكمة يتماشى مع نشاط الشركة في ضوء هذه المبادئ العامة^١.

١ - لمجلس الإدارة الحق في تشكيل لجان أخرى كلجان المخاطر ولجان الإستثمار ولجان المكافآت والترشيحات والحوافز - أنظر - دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية - مركز المديرين المصري - فبراير ٢٠١١م - ص ١٣

المطلب الثاني لجنة الترشيحات والمكافآت

يشكل مجلس الإدارة لجنة تسمى بلجنة الترشيحات والمكافآت، وبناء على اقتراح مجلس الإدارة تصدر الجمعية العامة قواعد اختيار هذه اللجنة ومدة عضويتها وأسلوب العمل المتبع فيها، ونعتقد أن هذه القواعد لا بد وأن تتسم بالعمومية حتى يتحقق الهدف من وجودها، ويترسخ مفهوم الحوكمة ويطبق تطبيق فعلي، ويراعى في أعضائها الأمانة والشرف (مادة ١٥/ج/١ من لائحة حوكمة الشركات السعودية)، وعلى الرغم من عدم تناول نظام الشركات السعودي للجنة المكافآت، وترك الأمر لمجلس الإدارة في تقرير إنشائها من عدمه، فقد صدر قرار مجلس هيئة السوق المالية رقم) ٢٠١٠ - ١٠ - ١ (وتاريخ ١٤٣١ / ٣ / ٣٠ هـ الموافق ١٦ - ٣ - ٢٠١٠م بإلزامية المادة (١٥) من لائحة حوكمة الشركات على الشركات المدرجة أسهمها في السوق المالية، وذلك ابتداءً من تاريخ ١١-١١-٢٠١١م.

فلجان المكافآت تقوم بدور بالغ الأهمية في تحديد آلية المكافآت التي تمنح لأعضاء مجلس الإدارة، فالمشكلة الحقيقية ليست في المبالغ التي تدفع للمديرين فقط بل في الأسلوب المتبع في منح المكافآت، حيث تعتمد بعض الشركات أنظمة تربط مكافآت الأداء بنتائج الأعمال الفصلية مما يشجع المديرين على التركيز على تحقيق مكاسب سريعة

على المدى القصير باتباع أساليب تشبه المقامرة، من أجل الحصول على مكافئة حسن الأداء، ولكن عندما تخسر الرهانات مثلما يحدث في الأزمات المالية، فهل تطالب الشركات المديرين التنفيذيين الذين إخذوا قرارات مرتفعة المخاطر برد مبالغ المكافآت المدفوعة إليهم؟^١، وهنا يأتي دور اللجنة في تحديد طريقة المكافآت على أسس موضوعية سليمة تتأى بها عن الطرق التي تشكل ضرراً بمصالح الشركة، وتحجّم قيام أعضاء مجلس الإدارة باتخاذ قرارات تحتوى في طياتها على قدر كبير من المخاطرة، وهذه الحماية لمصالح الشركة هي جوهر مبادئ الحوكمة السليمة، خاصة إذا تم عرض سياسة المكافآت على الجمعية العامة للمساهمين ثم تم إعلانها للجمهور تحقيقاً للشفافية^٢.

جدير بالذكر أن مشروع لائحة الحوكمة يفصل بين لجان المكافآت ولجان الترشيحات، ويتناول كل منهما على نحو مستقل بطريقة أكثر تفصيلاً، وهذا الفصل في الواقع العملي يتبع غالباً في الشركات الكبرى التي تحتاج إلى مثل هذا الفصل، ونعتقد بأفضلية هذا الفصل لتتسع المبادئ التي تقرها لوائح الحوكمة لكل الأنظمة سواء تلك التي تجمع أو تفصل بين هذه اللجان، وقد تناول أيضاً المشروع لجان إدارة المخاطر ووضع المبادئ الخاصة بتشكيلها واختصاصاتها واجتماعاتها، وكذلك الأمر بالنسبة للجان الرقابة الداخلية. وفي العموم فإن تطبيق قواعد الحوكمة السليمة يقدم فائدة عظيمة للشركات، فقد خلص عدد من

١ - التنفيذى - مجلة ربع سنوية تصدر عن مركز المديرين المصري - فبراير ، ابريل ٢٠٠٩م - ص ٢٤.

٢ - د . محمد على سويلم - مرجع سابق - ص ٢٨٩، ٢٨٨.

الدراسات الأوروبية^١ إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يحسن القدرة التنافسية، ويحسن فرصة الحصول على التمويل الخارجي، كما أنها تؤدي إلى تخصيص رأس المال للفرص الأكثر إنتاجية، وتحسين الأداء التشغيلي المستدام وخلق الثروة في القطاع الخاص، خصوصاً إذا كانت هناك لجان مستقلة في المجلس، كما تؤدي إلى زيادة القيمة السوقية للشركة، وتحسين سمعتها، وتحقيق الهدف الأهم وهو تقليل فرصه حدوث الأزمات المالية.

الخاتمة

تناولنا من خلال البحث تكوين مجلس إدارة الشركات المساهمة، ودوره في تفعيل مبادئ الحوكمة، في ضوء المبادئ الواردة في لائحة حوكمة الشركات السعودية و مشروعها المقترح، إلى جانب ما تقضى به نصوص نظام الشركات السعودي الجديد، فمجلس الإدارة يلعب دوراً هاماً تجاه جميع الأطراف المرتبطة بالشركة، وطريقة تكوينه باتباع قواعد واضحة وعادلة تمل ضمانه لكافة المساهمين في الشركة وأصحاب المصالح، وكل طرف له صلة، ومن خلال البحث توصلنا إلى عدد من التوصيات التي نقترحها، وذلك على النحو التالي :

١- ينبغي صدور مبادئ وقواعد لحوكمة الشركات بصورة ملزمة، وليس مجرد مبادئ إرشادية لا ترقى إلى درجة التشريع الملزم، بغية تحقيق أعلى قدر من الشفافية والاستقلال وحسن إدارة الشركات المساهمة.

٢- لم يتناول نظام الشركات السعودي بوضوح الشروط الخاصة بعضوية مجلس الإدارة، والذي نعتقد بضرورة تناولها في صلب النظام، بغرض تحقيق أعلى قدر من الشفافية والاستقلال، كما أن ما ورد في مشروع اللائحة الجديد في المادة (٢٠) لا يكفي لاعتباره شروطاً خاصة لشغل منصب عضو مجلس الإدارة، إذ تتناول فقط شروط القدرة على القيادة، والاستقلال، والكفاءة، وقدرة التوجيه، والمعرفة المالية، واللياقة الصحية، أما بالنسبة للاشتراطات الخاصة لعضوية مجلس الإدارة فغالباً

ما تتضمنها الأنظمة والقوانين ك شروط خاصة لعضوية مجلس إدارة الشركات المساهمة .

٣- ينبغي تثقيف صغار المساهمين بما تكفله لهم القواعد القانونية من حقوق وأن ملكية الأسهم لا تقتصر فقط على تحقيق الأرباح، وإلا لن تؤدي الحماية القانونية المقررة في النظام لصغار المساهمين دورها المنشود.

٤- لم يشر نظام الشركات السعودي ولا لائحة الحوكمة إلى عدد المرات التي يجوز فيها إعادة انتخاب عضو مجلس الإدارة، ومن الأحرى تحديدها بعدد مرات معين في صلب النظام لضمان النزاهة والاستقلال، وكذلك على واضعو مشروع لائحة الحوكمة التخلي عن مبدأ جواز إعادة انتخاب أعضاء المجلس لعدد مرات غير محدد، فضلاً عن منع تعارض نصوص اللائحة مع بعضها البعض، والتي تعتبر أن عضوية مجلس الإدارة لمدة تسع سنوات أمراً يناهى الاستقلال، في حين لا تمنع إعادة الانتخاب الى عدد مرات غير محدد.

٥- ينبغي التخلي عن الحد الأقصى المحدد لأعضاء مجلس الإدارة، وترك الأمر لحاجة العمل خاصة إذا كانت بعض الشركات تمثل كيانات إقتصادية عملاقة متنوعة الأنشطة في ظل التقدم التكنولوجي، والذي أفرز عدد كبير من الشركات تمارس نشاطات متعدد ومتشابهة

وتحتاج بالضرورة إلى عدد كبير ممن لهم القدرة على إدارتها حسب
الانشطة المتنوعة.

٦- يعتبر مقترح لائحة حوكمة الشركات السعودية عمل عضو
مجلس الإدارة موظفاً خلال العاميين السابقين على تعيينه من عوارض
الاستقلال، وهذا القول غير منضبط وينبغي إعادة النظر فيه، ووضع
الشروط التي تكفل استقلال عضو مجلس الإدارة الذي يعمل بوظيفة
لدى الشركة أو كان يعمل بها موظفاً، ولا يؤخذ الأمر بطريقة مطلقة،
فيجب تقنين مسألة الجمع بين وظيفة في الشركة وبين عضوية مجلس
الإدارة، ليس بمنعها نهائياً ولا بالسماح بها بدون قيود، وإنما بوضع
الشروط الكفيلة بضمان استقلال عضو مجلس الإدارة ومصالح الشركة
كما هو متبع في قانون الشركات الفرنسي.

قائمة المراجع

باللغة العربية :

- د. أحمد بركات مصطفى - حماية أقلية المساهمين في شركات المساهمة - دار النهضة العربية للنشر - ٢٠٠٨ م .
- د. ثروت عبد الرحيم على - شرح القانون التجاري المصري الجديد - دار النهضة العربية - ٢٠٠٠ م.
- د. فايز نعيم رضوان - الشركات التجارية - دار النهضة العربية - ٢٠٠١ م.
- د. سميحة القليوبي - الشركات التجارية - دار النهضة العربية - ١٩٩٢ م .
- د . سيد أحمد محمد - الشركات التجارية - بدون دار نشر - ٢٠١٠ م.
- د.عاشور عبد الحميد عبد الجواد - الشركات التجارية- دار النهضة العربية - ٢٠١٣ م .
- د. عاطف محمد الفقي - الشركات التجارية - دار النهضة العربية - ٢٠٠٧ م .
- ١٩٨٦ م.
- مبارك محمد خميس- الرقابة على مجلس إدارة الشركات المساهمة ومسئوليته- رسالة ماجستير - كلية الحقوق - جامعة المنصورة- ٢٠١٣ م.
- د. مصطفى كمال طه - الشركات التجارية - مكتبة الوفاء - ٢٠٠٩ م.
- د. محمد إبراهيم موسى - حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية- دار الجامعة الجديدة- ٢٠١٠ م.
- د. محمد على سويلم - حوكمة الشركات في الأنظمة العربية - دار النهضة العربية - سنة ٢٠١٠ م.

- د. محمد فريد العريني - القانون التجاري النظرية العامة للشركة،
شركات الأشخاص والأموال- دار المطبوعات الجامعية - ٢٠٠١.
- د. محمد مصطفى سليمان - حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس
الإدارة والمديرين التنفيذيين- الدار الجامعية ٢٠٠٨م.
- د. محمود مختار بريرى - قانون المعاملات التجارية - الشركات
التجارية - دار النهضة - ٢٠٠٦م.
- د. هاني صلاح سري الدين - محاضرات في الشركات التجارية -
دار النهضة العربية - ٢٠١٢م.
- التنفيذى - مجلة ربع سنوية تصدر عن مركز المديرين المصري -
فبراير ، ابريل ٢٠٠٩م.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة - المنتدى العالمي لحوكمة
الشركات - فبراير ٢٠٠١م.
- دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية فبراير
٢٠١١.
- إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية الإصدار رقم ١١ - أكتوبر
نوفمبر ديسمبر - ٢٠١٥م .

- المراجع الأجنبية :

- ١- ١٥-١٠، ٩th International Anti-Corruption Conference, October ١٩٩٩, Durban, South Africa.
- ٢- A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union.
- ٣- Union Practical Guide to Corporate Governance Experiences from the Latin American Companies

Circle – International Finance Corporation ٢١٢١
Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC ٢٠٤٣٣
United States of America A Member of the World
Bank Group

٤– Corporate Governance Guidance and Principles for
Unlisted Companies in the UK, "Principle ٣: The
size and composition of the board should reflect the
scale and complexity of the company's activities.

٥– Deloitte – Duties of Directors– ٢٠١٣– P ٣٥

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
١٠٥٣	المقدمة
١٠٥٥	التمهيد
١٠٥٨	المبحث الأول حجم ومدة مجلس الإدارة في ظل مبادئ الحوكمة
١٠٦٣	المبحث الثاني عضوية مجلس إدارة الشركة المساهمة
١٠٦٤	المطلب الأول الشروط العامة والخاصة لعضوية مجلس الإدارة
١٠٦٨	المطلب الثاني رئيس مجلس الإدارة
١٠٧٢	المبحث الثالث اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة
١٠٧٣	المطلب الأول لجنة المراجعة ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة
١٠٧٦	المطلب الثاني لجنة الترشيحات والمكافآت
١٠٧٩	الخاتمة
١٠٨٢	قائمة المراجع
١٠٨٥	فهرس الموضوعات