

IN PARTNERSHIP WITH



IFC

International  
Finance Corporation  
World Bank Group

# اللوائح المنظمة لحوكمة الشركات في الأردن دراسة مقارنة

قانون الشركات

الشركات الصغيرة والمتوسطة

الشركات المدرجة في البورصة

البنوك

شركات التأمين

معلومات الاتصال:

[www.JIoD.org](http://www.JIoD.org)

[Info@JIoD.org](mailto:Info@JIoD.org)

هاتف: +9626 6 5534131

فاكس: +9626 6 5511195

## شكر وتقدير

نود أن نعبر عن وافر تقديرنا لكل من مدنا بالدعم والمساعدة في جعل هذه الدراسة الفريدة من نوعها واقعا منشورا.

ونخص بالتقدير مؤسسة التمويل الدولية على تشجيعها المستمر لنا في الإقدام على هذه الدراسة والمضي بها قدماً، وخاصة السيد يحي الحسيني، ضابط عمليات في مؤسسة التمويل الدولية الإستشارية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا على الجهد الذي بذله وتوجيهه لنا طوال المشروع لضمان إنجازه.

بالإضافة إلى من سبق ذكرهم، نود أن نذكر بإمتنان شديد الدور الحيوي الذي لعبته كل المنظمات المشاركة والتي ساعدتنا في تحرير محتويات هذه الدراسة والتدقيق في المعلومات المتضمنة فيها، وخاصة:

البنك المركزي الأردني  
دائرة مراقبة الشركات  
بورصة عمان  
هيئة الأوراق المالية الأردنية

كما نتقدم بشكر خاص إلى الأنسة لمى القطيشات على مساعدتها في المحتوى القانوني للدراسة.

# شكر وتقدير

5	مقدمة
6	لمحة عامة
8	التنفيذ
9	مجالات تركيز المدونات

## I. الإلتزام بحوكمة الشركات 10

### II. فعاليات مجلس الإدارة 11

12	1. أدوار مجلس الإدارة ومسؤولياته
13	2. هيكل المجلس وتكوينه واستقلاليته:
14	1.2 حجم مجالس الإدارة
15	2.2 المؤهلات وتنوع التشكيلة
16	3.2 عدد المدراء غير التنفيذيين والمستقلين
17	4.2 تعريف الاستقلالية
18	5.2 الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي
19	6.2 عدد مناصب الإدارة التي يحق لمدير توليها
19	7.2 فترة تولي المنصب وتجديدها
20	8.2 تقييم أداء المدراء وتدريبهم
21	9.2 أمين سر مجلس الإدارة
22	3. لجان المجلس:
22	1.3 لجنة التدقيق
23	2.3 لجنة الأجور

### III. بيئة الرقابة الإدارية 24

24	1. التدقيق الداخلي
24	2. الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر
25	3. درجة استقلالية المدقق الخارجي
25	4. تناوب المدققين الخارجيين
25	5. أعمال يزاولها المدققون الخارجيون لا علاقة لها بتدقيق الحسابات

### IV. الإفصاح والشفافية 26

### V. دور أصحاب المصالح والمساهمين 28

29	الملحق 1
29	مدونات/إرشادات حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

# المحتويات

مع تزايد أهمية حوكمة الشركات، تزداد قيمة إدراك اللوائح التنظيمية المختلفة المتعلقة بالحوكمة وفهمها.

ولا يتناول هذه الدراسة أهمية حوكمة الشركات وقيمتها كموضوعه الرئيسي، بل تستند إلى نقطة منطقية هي أن حوكمة الشركات أمر هام وأن أهميته تزداد بشكل ملحوظ فيما يتعلق بالنمو والنجاح المستمر والإستدامة.<sup>1</sup>

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تعريف مدونات حوكمة الشركات المختلفة وإبرازها وتلخيصها جنباً إلى جنب اللوائح ذات الصلة الأخرى المتاحة في الأردن والتي من شأنها أن تؤثر في حوكمة الشركات.

نية الدراسة مخاطبة تلك المدونات المختلفة فيما يخص مبادئ حوكمة الشركات التي قامت على تعريفها منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية<sup>2</sup> (OECD)، وهي:

1. ضمان أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
2. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
3. المعاملة المنصفة للمساهمين
4. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات
5. الإفصاح والشفافية
6. مسؤوليات مجلس الإدارة

تسعى هذه الدراسة المقارنة إلى تقديم نظرة شاملة على كيفية ومدى مخاطبة كل مدونة (أو لائحة تنظيمية ذات صلة) لهذه المبادئ.

وبما أن بعض ممارسات حوكمة الشركات تميل إلى تقاطع المبادئ المختلفة وتشمل ممارسات شاسعة، فقد توصلنا إلى أن الحل الأفضل في هذه الدراسة هو القيام بتقييم مفصل للممارسات والشروط المختلفة على أساس أبعاد متباينة، والأبعاد التي إستخدمناها هي تلك المستندة إلى أفضل الممارسات التي قامت بتعريفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) كالتالي:

Commitment to Corporate Governance	الإلتزام بحوكمة الشركات
Board Functioning	فعاليات مجلس الإدارة
Management Control Environment	بيئة الرقابة الإدارية
Disclosure and Transparency	الإفصاح والشفافية
Shareholder and Stakeholder Relations	علاقات المساهمين وأصحاب المصالح

صدر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا منذ عام 2002 ما يزيد عن 25 مدونة ولائحة تنظيمية، وهذه المدونات مدرجة في الملحق 1 بهدف مراجعتها، تؤسس كل المدونات حول مبادئ منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية لحوكمة الشركات إلا أنها تركز على أبعاد مختلفة.

وفيما يتعلق بالأردن، هناك 4 لوائح تنظيمية ومدونات تخاطب حوكمة الشركات كموضوعها المباشر، وهي:

1. دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن الصادر عن البنك المركزي
2. دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة الصادر عن بورصة عمان
3. تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين الصادر عن هيئة التأمين
4. دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة الصادر من دائرة مراقبة الشركات

وبالإضافة إلى مدونات حوكمة الشركات الفعلية المتواجدة، هناك قواعد ولوائح وتشريعات أخرى تؤثر في تطبيق حوكمة الشركات في الأرض، كتلك التي تخص الشركات المساهمة مثلاً: قانون الأوراق المالية، قواعد الإدراج والإفصاح، وبالنسبة للبنوك: قانون البنوك، إلخ. بالإضافة إلى قانون الشركات رقم 22 للعام 1997 (المعدل) الذي يستحدث خط الأساس للشركات فيما يتعلق بحوكمتها.

تقوم هذه الدراسة المقارنة بمناقشة مدونات حوكمة الشركات الأربعة وقانون الشركات.

ملخص عن اللوائح والقوانين والمدونات:

## 1. قانون الشركات

قانون الشركات رقم 22 للعام 1997 المعدل هو قانون شامل يهدف لمخاطبة كافة أنواع المؤسسات، وتسجيلها وشروط تشغيلها الأساسية، وهو بالتالي يتناول إلى حد ما الملامح العامة لحوكمة الشركات.

يعالج قانون الشركات كمأ كبيراً من القضايا، وفيما يتعلق بحوكمة الشركات، فهو يعالج:

- تعيين مجلس الإدارة
- أدوار مجلس الإدارة<sup>3</sup>
- قواعد ولوائح الجمعية العمومية
- حقوق المساهمين
- دور المدقق الخارجي
- حقوق أصحاب المصالح

## 2. البنك المركزي

قام البنك المركزي الأردني من خلال تعميمات أرسلها في عام 2000 و2002 و2003 بإحالة كافة البنوك إلى الدلائل التي أصدرها بنك التسويات الدولية (BIS) عام 1999 لتعزيز تبني المؤسسات البنكية لممارسات الحوكمة المؤسسية السليمة.

ثم قام عام 2004 بإصدار التحكم المؤسسي: كتيب إرشادات لأعضاء مجالس إدارات البنوك.<sup>4</sup> للكتيب خمسة أقسام رئيسية يتناول كل منها مجالاً واسعاً من مجالات حوكمة الشركات وواجبات أو مسؤوليات مدير البنك، ويمكن تلخيصها كالتالي:

1. المقدمة والخلفية: تقوم بتعريف حوكمة الشركات، وتناقش أسباب أهميتها بالنسبة لعمل البنك الآمن والسليم، ثم تعطي لمحة عن أفضل الممارسات.
2. معايير المدير وقيمه وكفاءته تقدم لمحة عامة عن صفات مدراء البنوك وكيف تستطيع مجالس الإدارة الوفاء بكفاءة بمسؤولياتها أمام المساهمين والمودعين وغيرهم من أصحاب المصالح.
3. اختيار الإدارة والإشراف عليها: يصف إحدى أهم وظائف مجلس الإدارة وكيفية تفاعله مع الإدارة التشغيلية.
4. التخطيط ووضع السياسات: يصف مسؤوليات المجلس في اعتماد الخطط والسياسات ومراقبة تطبيقها.
5. الرقابة الداخلية والتدقيق: يناقش تفاعل كل من نظام الرقابة الداخلي والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي المستقل مع الإشراف على البنك وكيف تكمله.

<sup>3</sup> يحدد قانون المؤسسات أيضاً تعيين اللجنة الإدارية في الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وسيتم اعتبارها لأغراض هذه الدراسة مجلساً للإدارة ما لم يحدد خلاف ذلك.

<sup>4</sup> يمكن الحصول على نسخة بالعربية على الموقع [www.cbj.gov.jo/uploads/corp\\_\\_a.pdf](http://www.cbj.gov.jo/uploads/corp__a.pdf)



في عام 2007 قام البنك المركزي الأردني بإصدار دليل الحاكمة المؤسسية للبنوك في الأردن والذي يسعى إلى ترويج أفضل الممارسات الدولية فيما يتعلق بالحوكمة المؤسسية في البنوك الأردنية.

يرتكز الدليل على أربعة مبادئ إرشادية هي:

- العدالة في معاملة كافة أصحاب المصالح (مثل المساهمين، المودعين، الدائنين، موظفي البنك والسلطات الرقابية).
- الشفافية والافصاح بشكل يمكن أصحاب المصالح من تقييم أداء البنك المالي ووضعيته.
- المساءلة في العلاقات بين إدارة البنك التنفيذية ومجلس إدارته، وبين مجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- المسؤولية من حيث الفصل الواضح بين الصلاحيات وتفويضها.

### 3. هيئة التأمين:

أصدرت هيئة التأمين عام 2006 تعليمات الحاكمة المؤسسية لشركات التأمين<sup>6</sup> والتي بدأ العمل بها في عام 2007.وتناولت هذه التعليمات التالي:

- تشكيل مجلس إدارة فعال وملم (الخبرات، الإستقلالية، إلخ.)
- دور ومسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والخبرات الضرورية لملء هذا المنصب
- تشكيلة لجنة التدقيق ودورها
- تفاصيل إدارة المخاطر ونظام الرقابة والضبط الداخلي
- دور المدقق الداخلي ومسؤوليته ومساءلته
- الإفصاح الواجب للإمتثال

وحسب ما يقتضى الحال، ستطبق أحكام هذه التعليمات على المدير المفوض وفرع شركة التأمين الأجنبية وفقا لقرار يصدر عن المدير العام لهذا الغرض.

### 4. هيئة الأوراق المالية:

في عام 2008 صدر دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان<sup>7</sup> متاولة مجالا عريضا من القضايا، منها:

- مجلس إدارة الشركة المساهمة
- مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة
- اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة
- إجتماعات مجلس الإدارة
- إجتماعات الجمعية العمومية
- حقوق المساهمين
- الحقوق العامة
- الحقوق ضمن صلاحيات الجمعية العمومية
- الإفصاح والشفافية
- لجنة التدقيق
- مهام لجنة التدقيق
- صلاحيات لجنة التدقيق
- مدقق الحسابات الخارجي

### 5. دائرة مراقبة الشركات :

الهدف من دليل قواعد حوكمة الشركات الصادر عام 2012 عن دائرة مراقبة الشركات هو تطبيقه على كافة الشركات المسجلة لدى وزارة الصناعة والتجارة.<sup>8</sup> يتناول دليل القواعد 5 مجالات رئيسية هي:

- مجلس الإدارة/اللجنة الإدارية – الأدوار والمسؤوليات
- البيئة الرقابية
- الشفافية والإفصاح
- حقوق المساهمين / الشركاء
- أصحاب المصالح

صلاحيه التطبيق:

تطبق كل مدونة أو لائحة على مجموعة مختلفة من الشركات، وتطبق المدونات التي يتم مناقشتها في هذه الدراسة المقارنة على مجموعات الشركات التالية على التوالي:

اللائحة أو المدونة	صلاحيه التطبيق
قانون الشركات	كافة الشركات المسجلة وفق قانون الشركات
دليل الحاكمة المؤسسية للبنوك في الأردن	البنوك المسجلة مع البنك المركزي، وتشمل البنوك الأجنبية <sup>9</sup>
دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في البورصة	الشركات المدرجة في بورصة عمان <sup>10</sup>
تعليمات الحاكمة المؤسسية لشركات التأمين	شركات التأمين المسجلة لدى هيئة التأمين، شاملة شركات التأمين الأجنبية أو فروعها العاملة في الأردن
دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة	تخضع كافة الشركات غير المدرجة في بورصة عمان لهذا الدليل، بما فيها: <ul style="list-style-type: none"><li>الشركات المساهمة العامة غير المدرجة في البورصة</li> <li>الشركات المساهمة الخاصة</li> <li>شركات ذات المسؤولية المحدودة</li> <li>شركات مساهمة خاصة غير هادفة للربح</li> <li>شركات ذات المسؤولية المحدودة غير هادفة للربح</li></ul>

#### التنفيذ

يمكن للوائح والمدونات أن تتخذ عدداً من صيغ التنفيذ المختلفة. فعلى طريفي الطيف يمكن أن تكون المدونات إلزامية، بمعنى ضرورة الإمتثال لكل أحكامها، بينما تكون غيرها من المدونات طوعية، أي لا يكون تنفيذ أحكامها ملزماً. وبين هذين الطرفين تقع صيغة "إمتثل أو أشرح" التي تشترط على الكيانات إما الإمتثال للأحكام أو، في حالة عدم إمتثالها، تقديم تفسير بأسباب ذلك، إن كان ذلك لعدم انطباق الحكم على وضعها أو عدم استعدادهم للإمتثال بعد، أو غيرها من الأسباب.

ويهدف هذا المنهج الثالث إلى منح الشركات المرونة في تنفيذ قواعد حوكمة الشركات وما يكفيها من الوقت للتأقلم معها، بحيث يرتفع وعيها بهذه القواعد فتحقق تدريجياً إلى إمتثالاً كاملاً.

وفي أحيان كثيرة تتحول المدونات من طرف إلى الآخر بهدف زيادة الوعي وضمان القبول بأحكامها، فتبدأ طوعية ثم تتخذ صيغة "إمتثل أو إشرح" لينتهي بها الوضع إلزامية، مما يضمن تقبل الكيانات بالمدونات أو اللوائح تدريجياً ويمنحها الوقت والفرصة لبناء قدراتها على الإمتثال.

المدونات في الأردن إما إلزامية أو من صيغة "إمتثل أو إشرح" أو كلاهما معا. فدليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة يجمع بين الصيغتين، فتكون بعض من أحكامه إلزامية بينما يشترط غيرها الإمتثال أو الشرح، ولا توجد في الأردن مدونات أو لوائح طوعية تتعلق بحوكمة الشركات. يمكن تلخيص ما ذكر كالتالي:

اللائحة أو المدونة	الصيغة التنفيذية
قانون الشركات	إلزامي
دليل الحاكمة المؤسسية للبنوك	إلزامي
دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	إلزامي وإمتثل أو إشرح
تعليمات الحاكمة المؤسسية لشركات التأمين	إلزامي
دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة	إمتثل أو إشرح

<sup>[1]</sup> كان هناك 18 بنكا محليا و13 فرع لبنوك أجنبية مسجلين في تاريخ إصدار هذه الدراسة

<sup>[2]</sup> هناك 139 شركة مدرجة في تاريخ إصدار هذه الدراسة

<sup>[3]</sup> يمكن الحصول على نسخة بالعربية على الموقع www.cbj.gov.jo/uploads/code\_\_book\_\_\_\_a.pdf

<sup>[4]</sup> يمكن الحصول على نسخة من التعليمات على الموقع: http://www.irc.gov.jo/legislation3.asp

<sup>[5]</sup> يمكن الحصول على نسخة بالعربية على الموقع http://bit.ly/17yQiKk

<sup>[6]</sup> يمكن الحصول على نسخة بالعربية على الموقع http://bit.ly/103zkMG

كما سبق وناقشنا، فإن كل مدونة تركز على قضايا مختلفة تتعلق بحوكمة الشركات. ومن الجائز أن يكون ذلك نتيجة إختلاف الإهتمامات على أساس صلاحية تطبيق اللائحة ونطاقها، أي أن التركيز على قضايا الإدارة الداخلية تنطبق أكثر على الشركات الصغيرة والمتوسطة بينما يتطبق التركيز على حقوق المساهمين على الشركات المدرجة في البورصة بشكل أكبر.

وعليه يمكن تلخيص مجالات التركيز وعمقها في اللوائح الأردنية كالتالي:

قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين
نموذج الامتثال				
إلزامي	امتثل أو اشرح	امتثل أو اشرح	إلزامي	إلزامي
تركيز المدونة على مبادئ حوكمة الشركات				
الالتزام بحوكمة الشركات	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
ممارسات مجلس الإدارة	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
بيئة الرقابة الإدارية	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
الإفصاح والشفافية	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
دور المساهمين وأصحاب المصالح	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
الإفصاح عن الالتزام بحوكمة الشركات	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●

أزرق: ●●●●● مجال تركيز قوي جداً  
 أخضر: ●●●●● مجال تركيز قوي  
 برتقالي: ●●●●● مجال تركيز متوسط  
 أحمر: ●●●●● مجال تركيز ضعيف

على أساس ما سبق، يتضح بأن لدليل الحاكمية المؤسسية للبنوك تركيز قوي جداً على كيفية أداء مجالس الإدارة لأعمالها، بينما يركز دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة بشدة على الإفصاح والشفافية.

وسوف سيتم مناقشة كل من هذه الأقسام بأسلوب مقارن متعمق.

#### تنويه

لا مناص هنا من أن نذكر بأن الوصف أعلاه يعكس آراء مؤلفي الدراسة، وأن تعريف أي مجال على أنه من مجالات التركيز القوية أو الضعيفة لا يعتبر حكماً على المدونة نفسها، بل مجرد إلقاء ضوء على مجالات التركيز بطريقة مقارنة.

## ١. الإلتزام بحوكمة الشركات

تتم مراجعة الإلتزام بحوكمة الشركات باعتبار الأمور التالية:

- الحد الذي تقوم الشركة بمناقشة قضايا حوكمة الشركات وتظهر إلتزاماً قوياً بالحوكمة.
- إن كانت الشركة قد طورت مدونات و/أو مبادئ توجيهية لحوكمة الشركات
- إن كانت الشركة مدرجة لمبادئ/مدونات حوكمة الشركات الوطنية أو الرقابية وتضمن الإمتثال لها
- إن كانت الشركة تفصح للمساهمين وأصحاب المصالح عن المعلومات التي تبين إلتزامها بحوكمة الشركة
- إن كانت للشركة مدونات وسياسات أخرى وثيق الصلة بالموضوع/ مثل مدونة قواعد السلوك، تعارض المصالح إلخ وهي مفهومة جيداً ويلتزم بها، وهناك نظام محدد للإبلاغ عن المخالفات.

من منطلق المقارنة، هناك ثلاثة عناصر لا غير يمكن إلتقاطها لمقارنة هذا البعد، وهي حاجة الشركات للإفصاح عن إلتزامها بحوكمة الشركات، ووضع مدونة سلوك أو أخلاقيات المهنة، ووجود أو اشتراط إجراءات التبليغ عن المخالفات.

وعلى هذا الأساس، تقوم لوائح حوكمة الشركات المختلفة في الأردن بمخاطبة هذا البعد كالتالي:

قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين
الإفصاح عن الإلتزام بحوكمة الشركات	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
مدونة أخلاقيات العمل	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
الإبلاغ عن المخالفات	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●

الإفصاح عن الإلتزام بحوكمة الشركات

مدونة أخلاقيات العمل

الإبلاغ عن المخالفات

## II. فعاليات مجلس الإدارة

تتص ميادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بوجود مخاطبة أدوار مجالس الإدارة ومسؤولياتها كالتالي:

### توجيهات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإرشاد الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة و مساهلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

I. على أعضاء مجلس الإدارة التصرف على أساس معرفتهم الكاملة للأمر، وبنية حسنة والعناية والإهتمام الواجب من أجل تحقيق المصلحة العليا للشركة وللمساهمين فيها.

II. حينما يكون لقرارات مجلس الإدارة تأثير مختلف على مجموعات مختلفة من المساهمين، يتوجب على المجلس معاملة كل المساهمين بصورة عادلة.

III. يتعين على مجلس الإدارة تطبيق أعلى معايير السلوك الأخلاقي. وعليه أن يأخذ في الاعتبار بمصلحة كافة أصحاب المصالح.

IV. يتعين أن يضع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية، منها:

1. مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الكبرى وسياسات المجازفة، والميزانية السنوية وخطط الأعمال، ووضع أهداف الأداء ومتابعة التنفيذ والأداء المؤسسي، والإشراف على نفقات رأس المال الكبرى وعمليات الإستحواذ وبيع الأصول.

2. مراقبة مدى فعالية ممارسات حوكمة الشركة المؤسسية وإضفاء التغييرات عليها متى دعت الحاجة إلى ذلك.

3. إختيار كبار السؤولين التنفيذيين وتقرير مرتباتهم ومراقبتهم، وحينما يقتضي الأمر إحلالهم والإشراف على خطط التعاقب الوظيفي.

4. الوأمة بين ما يتقاضاه كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة ومساهمتها على المدى الطويل.

5. ضمان وجود إجراءات ترشيح وإنتخاب رسمية لمنصب المجلس وشفافية تلك الإجراءات.

## II. أدوار مجلس الإدارة

6. مراقبة وإدارة صور تعارض المصالح المحتملة للإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة إستخدام أصول الشركة وصفقات الأطراف ذات الصلة.

7. ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، بما في ذلك إجراء تدقيق مالي مستقل، ووجود نظم رقابة مناسبة، وبصفة خاصة نظم إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية والإمتثال بالقوانين والمعايير ذات الصلة.

8. الإشراف على عملية الإفصاح والإتصالات.

V. يجب أن يكون مجلس الإدارة قادرا على إصدار أحكام موضوعية مستقلة فيما يتعلق بشؤون الشركة.

1. يتعين أن يأخذ مجلس الإدارة بعين الإعتبار تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس ممن يتصفون بالقدرة على إصدار أحكام مستقلة في المهام التي يحتمل أن يحدث فيها تضارب في المصالح، ومن الأمثلة على هذه المسؤوليات الرئيسية ضمان سلامة التقارير المالية وغير المالية، ومراجعة صفقات الأطراف ذات الصلة، وترشيح أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، وتقرير ما يتقاضاه أعضاء المجلس.

2. عندما يقوم مجلس الإدارة بتأسيس لجان يتعين على المجلس تعريف صلاحياتها وتشكيلتها وإجراءات عملها تعريفا محددًا يفصح عنه المجلس.

3. ينبغي أن يكون أعضاء المجلس قادرين على تكريس أنفسهم بشكل فعال لمسؤولياتهم؟

VI. وحتى يستطيعوا أداء مسؤولياتهم على الوجه الصحيح يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على إلمام بالمعلومات الدقيقة والمناسبة في حينه.

## I. أدوار مجلس الإدارة ومسؤولياته

تختلف المدونات في مخاطبتها مجال المسؤولية هذا من حيث تعمقها وتفاصيلها.

فيما أن قانون الشركات يتعامل مع كافة أنواع الشركات، فهو يخاطب أدوار مجالس إدارات الشركات ومسؤولياتها في الحالات التي يمكن تطبيقه عليها، فعلى سبيل المثال البند 62 منه تقوم بتعريف أدوار ومسؤوليات اللجنة الإدارية في شركة محدودة المسؤولية، بينما البند 72 (مكرر) تحدد أدوار ومسؤوليات مجلس إدارة شركة مساهمة خاصة، والبند 132، 140 و142 أدوار ومسؤوليات مجلس إدارة الشركات العامة. ونوع الشركات التي يتناولها القانون يُتساع هي الشركات العامة وبالتالي فإن أحكام المواد التي تتناول الشركات العامة (مثل البند 89 (مكرر)) لقانون الشركات تنطبق على كافة الشركات الأخرى حين لا تعالج الأحكام الخاصة بها الأمر.

من المهم هنا أن نلاحظ بأن لأغراض هذه الدراسة المقارنة، حينما لا يتم التفريق بين نوعي إدارة الشركات، كوجود لجان إدارية في الشركات ذات المسؤولية المحدودة مثلا أو مجالس إدارة في الشركات الخاصة والعامة، فإن مصطلح "مجلس الإدارة" ينطبق على كليهما.

يخاطب دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة و/أو اللجان الإدارية في البند 2-1 من خلال المبدأ التالي:

على مجلس الإدارة:

- تهيئة الإستمرارية للكيان
- الموافقة على الإستراتيجية والهيكل
- إعتناء القوائم المالية السنوية وتقرير المدقق الخارجي
- إختيار وتعيين ودعم وتقييم أداء الرئيس التنفيذي
- تفويض الإدارة
- الخضوع للمساءلة أمام المساهمين والانتسام بالمسؤولية أمام أصحاب المصالح ذوو الصلة
- إتخاذ القرارات بشأن المسائل التي تتطلب موافقة مجلس الإدارة وفق أحكام القانون أو لوائح الشركة الداخلية

ويعضي الدليل قدما في تقديم المزيد من توجيه متعمق بعض الشيء بشأن كل مسؤولية من المسؤوليات المذكورة.

أما دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة، ودليل الحاكمية المؤسسية للبنوك و تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين فتتعمق كلها في مخاطبتها لأدوار مجالس الإدارة ومسؤولياتها في البنود التالية: الفصل الثاني من القسم الأول والبند رقم 2، والبند 3 على التوالي.

وبالرغم من أن الأحكام المعنية متسعة بحيث يصعب مقارنتها، إلا أن هناك مسؤوليات معينة يمكن مقارنتها أكثر من غيرها، ومنها مسؤوليتان من مسؤوليات مجلس الإدارة متصوص عليها بوضوح، وهي (1) تمثيل كل المساهمين وليس مجرد الأسهم الممثلة لهم؛ و(2) خطط التعاقب الوظيفي ودور المجلس في هذا الشأن. يمكن بيان المقارنة هذه كما يلي:

قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين
يمثل مجلس الإدارة كافة المساهمين		يمثل أعضاء مجلس الإدارة كافة المساهمين	يلتزم كل عضو من أعضاء المجلس تجاه البنك وجميع مساهميه وليس تجاه مساهم معين.	
التخطيط للتعاقب الوظيفي	يعمل مجلس الإدارة بشكل يضمن استدامة الشركة من خلال وضع خطط لانتقال المناصب بين الأشخاص والهيكله التي تكفل هذه الاستمرارية	لجنة الترشيحات والمكافآت تكون مسؤولة عن إعداد السياسة الخاصة بالموارد البشرية احتياجات الشركة من الكفاءات المطلوبة	يقوم المجلس بإقرار خطط التعاقب الوظيفي للمدراء التنفيذيين للبنك وبحيث تتضمن المؤهلات والمتطلبات الواجب توفرها لشاغلي هذه الوظائف.	

يمكن الإستنتاج من القائمة أعلاه أن هذه واحدة من أوسع مجالات المسؤولية من حيث تركيز المدونات واللوائح عليها. وبالتالي يتعين علينا تقسيم هذا العنصر بدوره إلى ثلاثة أقسام على النحو المبين أدناه، حتى يتسنى لنا معالجته:

1. أدوار مجلس الإدارة ومسؤولياته
2. هيكل المجلس وتكوينه وإستقلاليته
3. لجان المجلس

أدوار مجلس الإدارة ومسؤولياته	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين
	●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●
هيكل المجلس وتكوينه وإستقلاليته	●●●	●●●●	●●●●	●●●●●	●●●
لجان مجلس الإدارة	●●	●●●●	●●●●	●●●●●	●●●

## 2. هيكل المجلس وتكوينه واستقلالته :

سنقوم بمقارنة المعايير التالية في هذا العنصر :

الرقم	المعيار	الوصف
1	حجم المجلس	المقارنة بين أحجام مجالس الإدارة التي تسمح بها المدونات واللوائح
2	المؤهلات وتنوع التشكيلة	مقارنة المؤهلات المختلفة لعضوية مجلس الإدارة وشكل التنوع المطلوب وسط أعضائه
3	عدد المدراء غير التنفيذيين والمستقلين	لهذه المقارنة وجهان: بيان أي من المدونات يخاطب المدراء غير التنفيذيين وعدددهم المطلوب تواجد ضمن عضوية مجلس الإدارة، بالإضافة إلى عدد المدراء المستقلين المطلوب
4	تعريف الإستقلالية	المقارنة بين التعريفات المختلفة لمفهوم الإستقلالية
5	الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	مقارنة الطرق المختلفة للتعامل مع علاقة رئيس مجلس الإدارة مع الرئيس التنفيذي
6	عدد مناصب الإدارة التي يحق لمدير توليها	مقارنة أعداد المناصب الإدارية التي يحق لمدير توليها
7	فترة تولي المنصب وتجديدها	مقارنة فترات تولي مدير لمنصبه بفعالية وبالصورة السليمة
8	تقييم المدراء	مقارنة كيفية تقييم المدراء وإذا كان ينبغي القيام بذلك
9	أمين سر الشركة	مقارنة أي المدونات تخاطب أمناء سر الشركة وإلى أي حد

يمكن تلخيص بعض المعايير الأساسية المدرجة أعلاه على النحو التالي:

حجم المجلس	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 13 (بالنسبة للشركات ذات المسؤولية المحدودة أو لجنة إدارية، لا يزيد عن 7 ولا يقل عن 2)	لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 13 (بالنسبة للشركات ذات المسؤولية المحدودة أو لجنة إدارية، لا يزيد عن 7 ولا يقل عن 2)	لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 13	لا يقل عن 5 ولا يزيد عن 13	لا يقل عن 7 ولا يزيد عن 13	لا يقل عن 7 ولا يزيد عن 13
المؤهلات وتنوع التشكيلة	- يجب على المرشح أن يبلغ الحادية والعشرين من العمر - يجب ألا يعمل موظفاً في جهة حكومية أو في مؤسسة عامة رسمية - يجب أن لا يكون المرشح مداناً في جنابة أو جنحة مخلة بالشرف، مثل الرشوة أو الاختلاس أو السرقة أو التزوير أو إخلاء الأمانة أو شهادة زور، أو أي جريمة أخرى ضد الآداب والأخلاق العامة، أو إذا كانوا فاقدني الأهلية أو أشهر إفلاسهم ما لم يتم رد اعتباره	يجب على مجلس الإدارة ككيان أن يمثل خليط متوازن من الكفاءات لأداء أدوارهم ومسؤولياتهم وأن يمتلك الخلفية والخبرة العملية المطلوبة	يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يمتلكوا المعرفة والخبرة الكافية فيما يتعلق بالشؤون الإدارية، ويدرج الدليل شروط محددة أكثر للجان.	مؤهلات محددة لمجلس الإدارة تطبيق على لجان المجلس ولكن ليس على عضوية المجلس نفسها ويشترط وجود عنصر التنوع	يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المعرفة والخبرات والمهارات الضرورية للإشراف على شؤون الشركة ومتابعتها.
عدد المدراء غير التنفيذيين	نصف مجلس الإدارة	3 أعضاء على الأقل	الأغلبية		

عدد المدراء المستقلين	اثنان على الأقل مستقلان	ثلاث مجلس الإدارة مستقل	ما لا يقل عن 3 مدراء مستقلين	ثلاث المجلس على الأقل
الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	يمكن أن يكون رئيس مجلس الإدارة موظفاً بالدوام الكامل	لا يتولى رئيس مجلس الإدارة أي منصب تنفيذي في الشركة	يجب فصل منصب رئيس مجلس الإدارة عن الرئيس التنفيذي مع عدم وجود علاقة حتى الدرجة الثالثة بينهما.	يجب الفصل بين الأدوار. يجب ألا يكون رئيس مجلس الإدارة عضواً في الإدارة التنفيذية
عدد مناصب الإدارة	5 كحد أقصى بصفتهم الشخصية أو كممثلين لكيان مؤسسي ما.	5 كحد أقصى بصفتهم الشخصية أو كممثلين لكيان مؤسسي ما.		
فترات تولي المنصب وتجديدها	4 سنوات	ما بين عامين وأربعة، يمكن تجديدها لثلاثة فترات إضافية	لا تقل عن ثلاثة ولا تزيد عن أربعة فترات	
تعيين أمن سر الشركة	نعم	نعم	نعم	

### مقارنة النقاط المرجعية حجم مجلس الإدارة

لا وجود هناك لنقطة مرجعية تحدد الحجم الأمثل لمجلس الإدارة في شركة ما، ويعود الأمر إلى كل شركة على حدة في إيجاد الحجم المناسب الذي يضمن إشتمال مجلسها الإداري على خليط جيد من المهارات ووجهات النظر، وقدرته على عقد مناقشات بناءً تأتي بفائدة بشأن المسائل التي تواجه عمل الشركة التجاري. وكما أن قلة عدد الأعضاء تعرض عملية اتخاذ القرارات للشبهات، فإن الإفراط في عددهم يجعل من الصعب إدارة المجلس. وتختلف النقطة المرجعية على مستوى العالم من دولة إلى أخرى ومن سوق إلى أخرى، ففي بريطانيا، تتشكل غالبية مجالس إدارات الشركات المدرجة على مؤشر FTSE 250 من ستة إلى إحدى عشر عضواً.<sup>1</sup> أما في الولايات المتحدة وأمريكا اللاتينية ومنطقة آسيا المحيط الهادي، فإن غالبية مجالس الإدارة في الشركات العامة بها سبعة

<sup>1</sup> توصيات دراسة التصويت الالكتروني، 2004

<sup>2</sup> برايس ووترهاوز كوبرز، أجنده

المجلس، الممارسات السليمة، 2001

<sup>3</sup> مؤسسة التمويل الدولية/حوكمة،

دراسة حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

وفيما يلي إستعراض مفصل لكل من هذه المعايير.

### 1.2 حجم مجالس الإدارة

حجم المجلس	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 13 (بالنسبة للشركات ذات المسؤولية المحدودة أو لجنة إدارية، لا يزيد عن 7 ولا يقل عن 2)	لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 13 (بالنسبة للشركات ذات المسؤولية المحدودة أو لجنة إدارية، لا يزيد عن 7 ولا يقل عن 2)	لا يقل عن 3 ولا يزيد عن 13	لا يقل عن 5 ولا يزيد عن 13	لا يقل عن 7 ولا يزيد عن 13	لا يقل عن 7 ولا يزيد عن 13

فيما يتعلق باللوائح في الأردن، فإن حجم مجلس الإدارة يتفاوت ما بين 3 إلى 13 عضواً في الشركات المساهمة العامة<sup>11</sup> أو ما لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن سبعة<sup>12</sup> أعضاء في الشركات ذات المسؤولية المحدودة كما ينص على ذلك قانون المؤسسات. إلا أن هناك شرط بوجود 5 أو 7 أعضاء على الأقل بالنسبة للشركات المدرجة، حسب دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبالنسبة لشركات التأمين حسب تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين على التالي.

<sup>11</sup> قانون الشركات، البند 132(1)

<sup>12</sup> قانون الشركات، البند 60(أ)



المؤهلات وتنوع التشكيلة	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
	- يجب على المرشح أن يبلغ الحادية والعشرين من العمر - يجب ألا يعمل موظفاً في جهة حكومية أو في مؤسسة عامة رسمية - يجب أن لا يكون المرشح مداناً في جناية أو جنحة مخلة بالشرف، مثل الرشوة أو الاختلاس أو السرقه أو التزوير أو إخلاء الأمانة أو شهادة زور، أو أي جريمة أخرى ضد الآداب والأخلاق العامة، أو إذا كانوا فاقدي الأهلية أو أشهر إفلاسهم ما لم يتم رد اعتبارهم	يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يمتلكوا المعرفة والخبرة الكافية فيما يتعلق بالشؤون الإدارية، ويذكر الدليل شروط محددة أكثر للجان.	يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يمتلكوا المعرفة والخبرة الكافية فيما يتعلق بالشؤون الإدارية، ويذكر الدليل شروط محددة أكثر للجان.	مؤهلات محددة لمجلس الإدارة تنطبق على لجان المجلس ولكن ليس على عضوية المجلس نفسها ويشترط وجود عنصر التنوع	يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المعرفة والخبرات والمهارات الضرورية للإشراف على شؤون الشركة ومتابعتها.

أخذت بعض المدونات في الإعتبار بالحاجة إلى وجود مدراء غير تنفيذيين في تشكيلة مجلس الإدارة.

وبالرغم من أن قانون الشركات لا يتناول مباشرة مسألة المدراء غير التنفيذيين والمستقلين، إلا أنه يذكر بأن نظام الشركة المساهمة العامة يحدد عدد الأسهم التي يشترط ان يكون عضو مجلس الإدارة مالكا لها في الشركة في حين لا يفرض على أعضاء اللجان الإدارية أن يكونوا من حملة الأسهم.<sup>18</sup> إلا أن مدونات حوكمة الشركات تتطلب تشكيلة مختلفة للمجالس الإدارية من حيث عدد المدراء غير التنفيذيين بها، تتراوح ما بين نصف المجلس وما لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء.<sup>19</sup>

ويقترح دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة أن يكون نصف أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، على أن يكونا اثنان منهم على الأقل من المستقلين.<sup>20</sup>

بينما يشترط دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة أن يتكون ما لا يقل عن ثلث مجلس الإدارة في تلك الشركات من المستقلين مع عدم تحديد وجود المدراء غير التنفيذيين في التشكيلة بحد ذاتهم،<sup>21</sup> إلا أن الدليل يشير إلى ضرورة وجود ثلاثة مدراء غير تنفيذيين في تشكيلة لجان المجلس، وبالتالي هناك شرط متضمن هنا بوجود ما لا يقل عن ثلاثة مدراء غير تنفيذيين ضمن عضوية مجلس الإدارة.<sup>22</sup>

يشترط دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك أن تكون غالبية مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، وثلاثة على الأقل من المدراء المستقلين<sup>23</sup>، بل أكثر في حالة الدمج بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.

وتشترط تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين أن يكون ثلث مجلس الإدارة على الأقل من المستقلين<sup>24</sup>، ولكنه لا يتناول موضوع المدراء غير التنفيذيين.

يشترط دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك وجود مؤهلات محددة لمجلس الإدارة تنطبق على لجان المجلس ولكن ليس على عضوية المجلس نفسها، ولكنه يشترط عنصر التنوع من خلال وجود المزيح الأمتل من المهارات والأعمار والخبرات.<sup>15</sup>

يشترط دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة تأهل أعضاء مجلس الإدارة من خلال الحصول على المعرفة والخبرة الكافية فيما يتعلق بالشؤون الإدارية.<sup>16</sup> ويذكر الدليل شروط محددة أكثر للجان.

تشترط تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المعرفة والخبرات والمهارات الضرورية للإشراف على شؤون الشركة ومتابعتها.<sup>17</sup>

ويخاطب دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة كالتالي:

على مجلس الإدارة ككيان:

- أن يمثل خليط متوازناً من الكفاءات لأداء أدوارهم ومسؤولياتهم، لها أن تمثل خدمات المؤسسة أو منتجاتها والجمهور المستهدف مع الأخذ في الإعتبار بأعمارهم ونوعهم الإجتماعي، وعلى سبيل مثال أن يشمل المجلس مدراء لديهم:

- خبرة في مجالس إدارة أخرى
- خبرة إدارية أو تنفيذية
- خبرة في تحديد المخاطر والتحكم فيها
- معرفة مالية
- معرفة بطبيعة أعمال الشركة
- معرفة بالأسواق الوطنية والدولية
- الإلمام بالقوانين والتشريعات واجبة التطبيق

- أن يمتلك الخلفية والخبرة العملية المطلوبة لإنجاز هدف المجلس الرئيسي المتمثل في حماية الشركة وإضافة القيمة عليها. وعلى سبيل المثال أن يكون المدراء:

- قادرين على قراءة التقارير الإدارية والمالية وفهمها
- قادرين على إصدار أحكام تجارية بإستقلالية لتفادي تضارب المصالح، وعند حدوث أي تضارب كهذا أن يتصرفوا وفق هذا الدليل وأحكامه المتعلقة بتضارب المصالح، وصفقات الأطراف ذات الصلة والإفصاح. المعاملات مع الأطراف الداخلية
- المواءمة بين قيمهم وقيم الشركة
- الإلمام بأفضل ممارسات حوكمة الشركات
- التمتع بسمعة طيبة وبالنزاهة الشخصية
- التمتع بما يكفي من الوقت للقيام بواجباتهم الائتمانية
- الإلتزام بتطبيق حوكمة الشركات
- إمتلاك الرؤية الإستراتيجية

عدد المدراء غيرالتنفيذيين	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
		نصف مجلس الإدارة	3 أعضاء على الأقل	الأغلبية	
عدد المدراء المستقلين		اثنان على الأقل مستقلاً	ثلث مجلس الإدارة مستقل	ما لا يقل عن 3 مدراء مستقلين	ثلث المجلس على الأقل

أخذت بعض المدونات في الإعتبار بالحاجة إلى وجود مدراء غير تنفيذيين في تشكيلة مجلس الإدارة.

وبالرغم من أن قانون الشركات لا يتناول مباشرة مسألة المدراء غير التنفيذيين والمستقلين، إلا أنه يذكر بأن نظام الشركة المساهمة العامة يحدد عدد الأسهم التي يشترط ان يكون عضو مجلس الإدارة مالكا لها في الشركة في حين لا يفرض على أعضاء اللجان الإدارية أن يكونوا من حملة الأسهم.<sup>18</sup> إلا أن مدونات حوكمة الشركات تتطلب تشكيلة مختلفة للمجالس الإدارية من حيث عدد المدراء غير التنفيذيين بها، تتراوح ما بين نصف المجلس وما لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء.<sup>19</sup>

ويقترح دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة أن يكون نصف أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، على أن يكونا اثنان منهم على الأقل من المستقلين.<sup>20</sup>

بينما يشترط دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة أن يتكون ما لا يقل عن ثلث مجلس الإدارة في تلك الشركات من المستقلين مع عدم تحديد وجود المدراء غير التنفيذيين في التشكيلة بحد ذاتهم،<sup>21</sup> إلا أن الدليل يشير إلى ضرورة وجود ثلاثة مدراء غير تنفيذيين في تشكيلة لجان المجلس، وبالتالي هناك شرط متضمن هنا بوجود ما لا يقل عن ثلاثة مدراء غير تنفيذيين ضمن عضوية مجلس الإدارة.<sup>22</sup>

يشترط دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك أن تكون غالبية مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، وثلاثة على الأقل من المدراء المستقلين<sup>23</sup>، بل أكثر في حالة الدمج بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.

وتشترط تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين أن يكون ثلث مجلس الإدارة على الأقل من المستقلين<sup>24</sup>، ولكنه لا يتناول موضوع المدراء غير التنفيذيين.

<sup>13</sup> قانون الشركات، البند 147

<sup>14</sup> قانون الشركات، البند 134

<sup>15</sup> دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك المادة (د)2(1)

<sup>16</sup> دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة، الفصل الثاني، البند 6

<sup>17</sup> تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين، البند 4(أ)

<sup>18</sup> قانون الشركات، البند 133

<sup>19</sup> قانون الشركات، البند 60 (أ)

<sup>20</sup> دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة البند 1-1(ب)

<sup>21</sup> دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة، الفصل الثاني، البند 1

<sup>22</sup> دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة، الفصل الثاني، البند 2

<sup>23</sup> دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك البند 2(د)1 و(2)

<sup>24</sup> تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين، البند 4(أ)

## 4.2 تعريف الإستقلالية

يعتبر عنصر الإستقلالية عنصراً هاماً للغاية بالنسبة لمجالس الإدارة لضمان قدرته على إصدار أحكامه بإستقلالية لمصلحة الشركة، إلا أن كل مدونة من مدونات حوكمة الشركات تعرف الإستقلالية بشكل مختلف، وفيما يلي مقارنة التعريفات لبيان اختلافها:

	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين	
التوظيف	يعتبر المدير مستقلاً إذا: • لا يعمل ولم يسبق له العمل بأي صفة لدى الشركة أو أي شركة حليفة في السنوات الثلاثة الأخيرة • لا يتلقى مكافآت إضافية من الشركة أو أي شركة حليفة ما عدا تلك التي يتلقاها بصفته عضو مجلس إدارة غير تنفيذي	يعتبر المدير مستقلاً إذا: • لا يعمل ولم يسبق له العمل، بأي صفة لدى الشركة أو أي شركة حليفة خلال السنوات الثلاث الأخيرة السابقة لترشيحه لعضوية المجلس.	يفقد المدير استقلاليته إذا: • يعمل، أو سبق له العمل، بأي صفة لدى الشركة أو أي شركة حليفة خلال السنوات الثلاث الأخيرة السابقة لترشيحه لعضوية المجلس.	يعتبر المدير مستقلاً إذا: • لا يكون قد عمل كموظف في البنك خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشحه لعضوية المجلس. • أن لا يتقاضى من البنك أي راتب أو مبلغ مالي باستثناء ما يتقاضاه لقاء عضويته في المجلس. • أن لا يكون شريكاً للمدقق الخارجي الحالي أو السابق للبنك أو موظفاً لديه خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشحه لعضوية المجلس.	لا يعتبر المدير مستقلاً إذا: • كان موظفاً في الشركة أو أي شركة أخرى حليفة خلال فترة توليه المنصب أو خلال السنتين الماليتين السابقتين على ذلك. • كانت هنالك علاقة استشارية بينه وبين مجلس إدارة الشركة. • قبل أي مكافأة أو تعويض من الشركة أو أي شركة حليفة عن الخدمات التي يقدمها في مجلس الإدارة للسنة المالية الحالية أو خلال السنوات المالية الثلاث السابقة للمجلس.	لا يعتبر المدير مستقلاً إذا: • كان عضو مجلس الرئيسين أو أي شركة حليفة بعلاقة زوجية أو قرابة حتى الدرجة الثانية وكانت هذه العلاقة قائمة خلال السنوات المالية الثلاث السابقة.
علاقات العمل التجاري	يعتبر المدير مستقلاً إذا: • لا يكون له أعمال تجارية مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة أو الشركات الحليفة أو موظفي الإدارة العليا أو المساهمين فيها. • لا يكون له أي مصلحة أو أعمال تجارية أو علاقات يمكن الاعتبار منطقياً بأنها تؤثر في أدائه لمهامه أو تتعارض مع مصالح الشركة.	يفقد المدير استقلاليته إذا: • لديه أو لدى أي من أقربائه مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في عقود ومشاريع وارتباطات موقعة مع الشركة أو أي شركة حليفة تبلغ قيمتها 50 ألف دينار أردني أو أكثر.	يفقد المدير استقلاليته إذا: • لديه أو لدى أي من أقربائه مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في عقود ومشاريع وارتباطات موقعة مع الشركة أو أي شركة حليفة تبلغ قيمتها 50 ألف دينار أردني أو أكثر.	يعتبر المدير مستقلاً إذا: • أن لا يكون عضو مجلس إدارة أو مالئاً لشركة يتعامل معها البنك باستثناء التعاملات التي تنشأ بسبب الخدمات و/أو الأعمال المعتادة التي يقدمها البنك لعملائه وعلى أن تحكمها ذات الشروط التي تخضع لها التعاملات المماثلة مع أي طرف آخر ودون أي شروط تفضيلية.	لا يعتبر المدير مستقلاً إذا: • إذا كانت هنالك منفعة تجارية مباشرة أو غير مباشرة بين عضو مجلس إدارة الشركة والشركة أو أي شركة أخرى حليفة.	لا يعتبر المدير مستقلاً إذا: • كان يمتلك 5 بالمائة أو أكثر من أسهم الشركة. • إذا كانت له سيطرة على الشركة.

علاقات أسرية تعرض الاستقلالية للشبهات	يعتبر المدير مستقلاً إذا: • لا يكون له صلة قرابة عائلية مع أي من أعضاء مجلس الإدارة أو أي من موظفي الإدارة العليا لدى الشركة أو أي شركة حليفة.	يفقد المدير استقلاليته إذا: • أي من أقربائه يعمل، أو سبق له العمل، بأي صفة تنفيذية لدى الشركة أو أي شركة حليفة خلال السنوات الثلاث الأخيرة السابقة لتاريخ ترشيحه لعضوية المجلس. • إذا كان العضو أو أي من أقربائه شريكاً في المكتب القائم على التدقيق المالي للشركة، أو هو شريك أو موظف لدى المدقق الخارجي للشركة أو كان شريكاً أو موظفاً لديه خلال السنوات الثلاث الأخيرة السابقة لتاريخ ترشيحه لعضوية المجلس.	يعتبر المدير مستقلاً إذا: • لم تربطه بأي إداري في البنك قرابة دون الدرجة الثانية.	لا يعتبر المدير مستقلاً إذا: • إذا كان عضو مجلس إدارة الشركة مرتبطاً مع أحد موظفي الشركة الرئيسين أو أي شركة حليفة بعلاقة زوجية أو قرابة حتى الدرجة الثانية وكانت هذه العلاقة قائمة خلال السنوات المالية الثلاث السابقة.
مساهمة مؤثرة تعرض الاستقلالية للشبهات	يعتبر المدير مستقلاً إذا: • لا يملك عدداً من الأسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة يمكن الاعتبار منطقياً بأنها تؤثر في أدائه لمهامه أو تتعارض مع مصالح الشركة	يفقد المدير استقلاليته إذا: • يتحكم العضو داخل الشركة في أكثر من 10 بالمائة من رأس مال الشركة.	يعتبر المدير مستقلاً إذا: • لا تشكل مساهمته مصلحة مؤثرة في رأسمال البنك أو يكون حليفاً لمساهم آخر.	لا يعتبر المدير مستقلاً إذا: • كان يمتلك 5 بالمائة أو أكثر من أسهم الشركة. • إذا كانت له سيطرة على الشركة.

### 5.2 الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

القانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين
الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	يمكن أن يكون رئيس مجلس الإدارة موظفاً بالديموم الكامل	يجب الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	لا يتولي رئيس مجلس الإدارة أي منصب تنفيذي في الشركة	يجب فصل منصب رئيس مجلس الإدارة عن الرئيس التنفيذي مع عدم وجود علاقة حتى الدرجة الثالثة بينهما.

لرئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي مسؤوليات مختلفة، وعليه يكون من المهم تحديد كيفية الفصل بين هذين الدورين، أو إذا كان ينبغي القيام بذلك، بهدف تفادي المصالح المتضاربة والحفاظ على إشراف فعال على الإدارة. 25

تختلف المدونات في تناولها للفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، فيعتبر دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة تفضيله لأن يكون رئيس مجلس الإدارة عضواً مستقلاً، بينما يشترط تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين أن لا يكون رئيس مجلس الإدارة عضواً في الإدارة التنفيذية – وهو شرط يفترق إلى التجديد لأنه قد يعني بأن مدير غير تنفيذي يصلح لأن يكون رئيساً لمجلس الإدارة، إلا أن التعليمات لا تذكر المدراء غير التنفيذيين مما يجعلنا نستنتج بأن القصد هنا هو مدير مستقل. 26

أما دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك فيشترط فصل منصب رئيس مجلس الإدارة عن الرئيس التنفيذي (المدير العام). بالإضافة إلى إشرطه عدم وجود علاقة حتى الدرجة الثالثة بينهما، ولكن إذا كان رئيس مجلس الإدارة عضواً تنفيذياً، يجب وضع إعتبار لتمييز أعضاء مستقلين إضافيين إلى مجلس الإدارة. 27

25 دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة البند 1-1 (ج)

26 تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين، البند 4 (هـ)

27 دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك البند 2(ب)

يشترط دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة عدم تولي رئيس مجلس الإدارة أي منصب تنفيذي في الشركة. 28

ينص قانون الشركات بإمكانية كون رئيس مجلس الإدارة موظفاً بالدوام الكامل في الشركة إذا وافق على ذلك ثلثي أعضاء المجلس. وفي هذه الحالة يحدد مجلس الإدارة صلاحيات رئيس المجلس وواجباته التي يسمح له بممارستها، ويقوم بتثبيت رسومه وعلاواته، بشرط ألا يكون متولياً لمنصب مدير مجلس إدارة آخر بالدوام الكامل أو مدير عام لأي شركة مساهمة عامة أخرى. 29

## 6.2 عدد مناصب الإدارة التي يحق لمدير توليها

عدد مناصب الإدارة	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
3 كحد أقصى في شركات مساهمة عامة بصفتهن الشخصية أو كممثلين لكيان مؤسسي ما. لا يزيد إجمالي المناصب عن خمسة شركات مساهمة عامة بأي صفة كانت.	3 كحد أقصى في شركات مساهمة عامة بصفتهن الشخصية أو كممثلين لكيان مؤسسي ما. لا يزيد إجمالي المناصب عن خمسة شركات مساهمة عامة بأي صفة كانت.	3 كحد أقصى في شركات مساهمة عامة بصفتهن الشخصية أو كممثلين لكيان مؤسسي ما. لا يزيد إجمالي المناصب عن خمسة شركات مساهمة عامة بأي صفة كانت.	3 كحد أقصى في شركات مساهمة عامة بصفتهن الشخصية أو كممثلين لكيان مؤسسي ما. لا يزيد إجمالي المناصب عن خمسة شركات مساهمة عامة بأي صفة كانت.	3 كحد أقصى في شركات مساهمة عامة بصفتهن الشخصية أو كممثلين لكيان مؤسسي ما. لا يزيد إجمالي المناصب عن خمسة شركات مساهمة عامة بأي صفة كانت.	3 كحد أقصى في شركات مساهمة عامة بصفتهن الشخصية أو كممثلين لكيان مؤسسي ما. لا يزيد إجمالي المناصب عن خمسة شركات مساهمة عامة بأي صفة كانت.

يفرض قانون الشركات حداً على عدد عضويات مجالس إدارات الشركات العامة المدرجة على البورصة. 30 يحق للأفراد أن يكونوا أعضاء بصفتهن الشخصية في مجالس ما لا يزيد عن ثلاثة شركات مساهمة عامة، أو أن يمثلوا كياناً مؤسساً في مجلس إدارة ثلاثة شركات مساهمة عامة. إلا أن القانون يمنع أي شخص من أن يكون عضواً في مجالس إدارة أكثر من خمسة شركات مساهمة عامة بصفتهن الشخصية أو كممثلين لكيان مؤسسي ما. وينص دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة على نفس هذا الشرط. 31

بينما لا تتناول المدونات الأخرى هذا الأمر.

## 7.2 فترة تولي المنصب وتجديدها

الفترات	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
التجديد	4 سنوات	2-4 سنوات	لا يمكن أن تقل عن 3 أو تزيد عن 4	لا يمكن أن تقل عن 3 أو تزيد عن 4	لا يمكن أن تقل عن 3 أو تزيد عن 4
الفترات	4 سنوات	2-4 سنوات	لا يمكن أن تقل عن 3 أو تزيد عن 4	لا يمكن أن تقل عن 3 أو تزيد عن 4	لا يمكن أن تقل عن 3 أو تزيد عن 4

ينص دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة على وجوب تحديد فترة تولي المدراء لمناصبهم في نظام الشركة الأساسي، على أن . أما قانون الشركات فيشترط أن يقوم مجلس الإدارة بإدارة الشركة لفترة أربعة سنوات من تاريخ إنتخابه<sup>32</sup> ويشترط دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة أن يخدم المدراء لفترة محددة تتراوح ما بين عامين وأربعة، يمكن تجديدها لثلاثة فترات إضافية،<sup>33</sup> بينما لا تتناول أي من المدونات الباقية موضوع فترة تولي مناصب مجلس الإدارة ولا تجديدها.<sup>34</sup>

## 8.2 تقييم أداء المدراء وتدريبهم

لضمان إستمرار التشكيلة المحددة وأعضاء المجلس المنتخبين في أداء أدوارهم ومسؤولياتهم بصورة فعالة، من المفيد أن تلقي نظرة مقارنة على متطلبات توفير فرص تعريف بالعمل لأعضاء مجلس الإدارة الجدد، وتعلم مستمر للأعضاء الحاليين وتقييم المدراء بهدف التحسين المستمر للأداء.

ويمكن تلخيصها كالتالي:

التعريف بالعمل:	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
التطوير المستمر	إخطار الإدارة والموظفين المعنيين عن أي تعديلات في القوانين وتدريبهم على اللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل.	يقوم البنك بتشجيع أعضاء مجلس إدارته على حضور الندوات والمناسبات التي تتيح لهم فرصة اللقاء مع المؤسسات والشركات المحلية والعالمية.	يقوم البنك بتشجيع أعضاء مجلس إدارته على حضور الندوات والمناسبات التي تتيح لهم فرصة اللقاء مع المؤسسات والشركات المحلية والعالمية.	يقوم البنك بتشجيع أعضاء مجلس إدارته على حضور الندوات والمناسبات التي تتيح لهم فرصة اللقاء مع المؤسسات والشركات المحلية والعالمية.	يقوم البنك بتشجيع أعضاء مجلس إدارته على حضور الندوات والمناسبات التي تتيح لهم فرصة اللقاء مع المؤسسات والشركات المحلية والعالمية.
تقييم مجلس الإدارة	يجب على مجلس الإدارة مراجعة تشكيله وأدائه بشكل دوري (مرة كل عامين على الأقل). تقوم لجنة المكافآت والترشيحات باقتراح آلية لذلك التقييم على المجلس.	يجب على مجلس الإدارة مراجعة تشكيله وأدائه بشكل دوري (مرة كل عامين على الأقل). تقوم لجنة المكافآت والترشيحات باقتراح آلية لذلك التقييم على المجلس.	يجب على مجلس الإدارة مراجعة تشكيله وأدائه بشكل دوري (مرة كل عامين على الأقل). تقوم لجنة المكافآت والترشيحات باقتراح آلية لذلك التقييم على المجلس.	يجب على مجلس الإدارة مراجعة تشكيله وأدائه بشكل دوري (مرة كل عامين على الأقل). تقوم لجنة المكافآت والترشيحات باقتراح آلية لذلك التقييم على المجلس.	يجب على مجلس الإدارة مراجعة تشكيله وأدائه بشكل دوري (مرة كل عامين على الأقل). تقوم لجنة المكافآت والترشيحات باقتراح آلية لذلك التقييم على المجلس.

28 دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة، الفصل الثاني، البند 5

29 قانون الشركات، البند 52(أ)

30 قانون الشركات، البند 146 (أ)

31 دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة، الجزء الثاني، الفصل الثاني، البند 7

32 دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة، الجزء الثاني، الفصل الثاني، البند 2

33 قانون الشركات، البند 132

34 دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة البند 1-1 (د)

التعيين	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
الدور	<ul style="list-style-type: none"> <li>الترتيب لاجتماعات المجلس</li> <li>تحضير جداول أعمال الاجتماعات</li> <li>تسجيل محاضر تلك الاجتماعات والقرارات المتخذة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسيق اجتماعات مجلس الإدارة</li> <li>اعداد المواد المتعلقة بهذه الاجتماعات وتوزيعها على الأعضاء مقدماً.</li> <li>تسجيل وتوثيق محاضر الاجتماعات</li> <li>ضمان اتباع إجراءات مجلس الإدارة</li> <li>ضمان توقيع أعضاء مجلس الإدارة على القرارات المتخذة.</li> <li>متابعة تنفيذ القرارات المتخذة.</li> <li>حفظ سجلات ووثائق اجتماعات مجلس الإدارة</li> <li>التأكد من الامتثال لممارسات الحوكمة وسياساتها</li> <li>ضمان الامتثال بالقوانين واللوائح ذات الصلة بقرارات مجلس الإدارة.</li> <li>تنفيذ وتسيق أمن البيانات والمستندات تحت إشراف مجلس الإدارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسجيل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة</li> <li>تحضير قائمة بأسماء الأعضاء الحاضرين للاجتماع</li> <li>تسجيل أي تحفظات قد يبدونها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الترتيب لاجتماعات المجلس</li> <li>تسجيل محاضر الاجتماعات</li> <li>ضمان اتباع إجراءات مجلس الإدارة</li> <li>نقل المعلومات بين أعضاء المجلس ولجانه والإدارة التنفيذية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين</li> </ul>

من الممارسات المتزايدة تعيين الشركات لأمين سر لها يساعد على إدارة مجلس الإدارة، مما أدى ببعض المدونات أن تخاطب أهمية مثل هذا الأمين بالنسبة للشركة و/أو تعيينه (ويطلق عليه أيضاً اسم أمين سر مجلس الإدارة).

يشترط قانون الشركات قيام مجلس الإدارة بتعيين أمين سر له، محدداً دوره ليشمل: الترتيب لاجتماعات المجلس، تحضير جداول أعمال الاجتماعات، وتسجيل محاضر تلك الاجتماعات والقرارات المتخذة.<sup>35</sup>

يحدد دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك أن لأمين سر المجلس دور هام، ذاكراً بأن هذا الدور يشمل – بالإضافة إلى الترتيب للاجتماعات وتسجيل المحاضر – ضمان اتباع إجراءات مجلس الإدارة ونقل المعلومات بين أعضائه، وبينهم وبين لجان مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. تقع على عاتق مجلس الإدارة بكامل أعضائه مسؤولية تعيين أمين سره وإبعاده.<sup>36</sup>

كما ويذكر دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة مسؤولية مجلس الإدارة في تعيين أمين سر المجلس الذي تتمثل مسؤولياته في تسجيل محاضر إجتماعات المجلس وقراراته بالإضافة إلى إدراج أسماء الأعضاء الحاضرين للاجتماع وأي تحفظات قد يبدونها.<sup>37</sup>

ويشترط دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة أيضاً تعيين أمين سر الشركة، على أن تكون له أدوار ومسؤوليات واضحة محددة.<sup>38</sup>

### 3. لجان المجلس:

تختلف المدونات في تنظيمها للجان المختلفة وتعمقها في ذلك التنظيم.

لا يتناول قانون الشركات مسألة حوكمة اللجان بالنقاش، ولكن بقية المدونات جميعها تشترط وجود لجان معينة، ويمكن تلخيص ذلك كالتالي:

	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
التدقيق	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
الترشيحات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
الأجور	كجزء من لجنة الترشيحات	كجزء من لجنة الترشيحات	كجزء من لجنة الترشيحات	كجزء من لجنة الترشيحات	كلا
إدارة المخاطر				نعم	

إلا أن كل مدونة تتناول كل لجنة من اللجان بعمق مختلف وتشمل مسائل مختلفة في مخاطبتها للموضوع.

### 1.3 لجنة التدقيق

قمنا بمقارنة العناصر التالية فيما يتعلق بلجنة التدقيق:

	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
التشكيل		الغالبية مستقلون	3 أعضاء على الأقل	ثلاثة مدراء غير تنفيذيين	3 أعضاء على الأقل
الاستقلالية			اثنان على الأقل مستقلان	اثنان على الأقل مستقلان	ثلاث اللجان على الأقل مستقل
رئيس اللجنة			مستقل	مستقل	مستقل
خبير مالي			يجب أن يتوافر لدى جميع أعضاء اللجنة المعرفة والدراية في الأمور المالية والمحاسبية وأن يكون لدى أحدهم على الأقل خبرة عمل سابقة في مجال المحاسبة أو الأمور المالية أو أن يكون حاملاً لمؤهل علمي أو شهادة مهنية مناسبة	يجب أن يتوافر لدى جميع أعضاء لجنة التدقيق حاصلين على مؤهلات علمية و/ أو خبرة عملية في مجالات الإدارة المالية	يجب أن يتوافر لدى جميع أعضاء اللجنة المعرفة والدراية في الأمور المالية والمحاسبية وأن يكون لدى أحدهم على الأقل خبرة عمل سابقة في مجال المحاسبة أو الأمور المالية أو أن يكون حاملاً لمؤهل علمي أو شهادة مهنية في المحاسبة أو المالية أو المجالات الأخرى ذات العلاقة.
تكرار الاجتماعات			أربعة مرات سنوياً على الأقل	أربعة مرات سنوياً على الأقل	أربعة مرات سنوياً على الأقل

<sup>37</sup> دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة، الجزء 3(5)

<sup>38</sup> دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة البنود 1-5

قمنا بمقارنة العناصر التالية فيما يتعلق بلجنة الترشيح والأجور:

قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
	تقوم لجنة الأجور بصياغة سياسات المكافآت	تقوم لجنة الأجور بصياغة سياسات المكافآت وتعمل على ضمان استقلالية أعضاء مجلس الإدارة	تشكل لجنة الترشيحات والمكافآت من ثلاث أعضاء على الأقل غير تنفيذيين، وعلى أن يكون أغلبهم (بما في ذلك رئيس اللجنة) من الأعضاء المستقلين.	
توجيهات الأجور	وضع هيكل وسياسة المكافآت لكبار التنفيذيين	وضع هيكل وسياسة المكافآت لكبار التنفيذيين	تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بتسمية أعضاء المجلس مع الأخذ بالاعتبار قدرات ومؤهلات الأشخاص المرشحين. وفي حالات إعادة الترشيح يؤخذ بعين الاعتبار عدد مرات حضورهم ونوعية وفاعلية مشاركتهم في اجتماعات المجلس.	اعتماد أسس تحديد مقدار التعويض الخاص بأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية من رواتب وعلاوات ومكافآت وغيرها من المزايا بما يحقق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها ويتفق مع أحكام التشريعات ذات العلاقة.

### III. بيئة الرقابة الإدارية

تتناول أبعاد بيئة الرقابة الإدارية مسائل عدة، هي:

- إطار إدارة المخاطر وعمما إذا كان الهيكل يعمل بفعالية
- وجود ضوابط وأطر الرقابة الداخلية
- درجة إستقلالية المدقق الخارجي والعلاقة معه
- الضوابط والتوازنات الرقابية التي تضمن الإمتثال مع القواعد واللوائح الموجودة

وأسوة بكل الأبعاد الأخرى، تتناول المدونات واللوائح المختلفة هذا البعد أيضا بطرق وتعمق متباين. فلذلك، وورغبة منا في إستحداث خط أساس فعال للمقارنة، سنتناول المسائل التالية في مقارنتنا:

#### 1. التدقيق الداخلي

قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين
	على الشركات أن تأخذ بعين الاعتبار إنشاء وحدة تدقيق داخلي أو تعيين مدقق داخلي. يحصل المدقق الداخلي على صلاحيات واسعة في العمل بحيث يمكن له مراجعة كافة المسائل في الشركة.	متابعة مدى تقيد الشركة والتزامها باللوائح وفعالية التدقيق الداخلي.	ويكون لإدارة التدقيق حق الحصول على أي معلومة والاتصال بأي موظف داخل البنك، كما تعطى كافة الصلاحيات التي تمكنها من أداء المهام الموكلة إليها وعلى النحو المطلوب.	تعيين مدققاً داخلياً أو تشكل وحدة تدقيق داخلي لمراجعة فعالية وكفاءة نظام الرقابة والضبط الداخلي وأعمال الشركة بما في ذلك إدارة مخاطر الشركة

#### 2. الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين	
	على الإدارة تأسيس وتطبيق نظام رقابة داخلي، وعلى مجلس الإدارة التأكد من فعالية هذا النظام يشمل تقييم المخاطر. على مجلس الإدارة مراجعة سياسات إدارة المخاطر مرة واحدة في العام على الأقل.	مجلس الإدارة مسؤول عن وضع سياسة إدارة المخاطر والضوابط الداخلية تتولى لجنة التدقيق مهمة الإشراف والرقابة على أعمال المحاسبة والرقابة الداخلية والتدقيق في الشركة.	يقوم المجلس بالمصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ويتأكد من مدى فعاليتها ومدى تقيد البنك بالخطوة الاستراتيجية والسياسات والإجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين و التعليمات الصادرة بمقتضاها. وكجزء حيوي من أنظمة الضبط تلك على المجلس التأكد من أن جميع مخاطر البنك قد تم إدارتها بشكل سليم لجنة التدقيق مسؤولة عن مراجعة ومراقبة الضوابط الداخلية بينما لجنة إدارة المخاطر مسؤولة عن وجود سياسات لإدارة المخاطر السليمة	يقوم المجلس بالمصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ويتأكد من مدى فعاليتها ومدى تقيد البنك بالخطوة الاستراتيجية والسياسات والإجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين و التعليمات الصادرة بمقتضاها. وكجزء حيوي من أنظمة الضبط تلك على المجلس التأكد من أن جميع مخاطر البنك قد تم إدارتها بشكل سليم لجنة التدقيق مسؤولة عن مراجعة ومراقبة الضوابط الداخلية بينما لجنة إدارة المخاطر مسؤولة عن وجود سياسات لإدارة المخاطر السليمة	على الشركة وضع نظام ضبط ورقابة داخلي موثق يعتمد مجلس إدارتها، تقوم بضمان توفر الضوابط الرقابية والفصل بين المسؤوليات والتأكد من الفصل بين الجهات المسؤولة عن إدارة المخاطر والمراقبين على تلك المخاطر،

### 3. درجة إستقلالية المدقق الخارجي

استقلالية المدقق الخارجي	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين
لا يجوز للمدقق الخارجي أن: • يشترك في تأسيس الشركة المساهمة العامة التي يدقق حساباتها. • يكون عضواً في مجلس ادارتها. • يعمل بصفة دائمة في اي عمل فني او اداري او استشاري فيها. • يكون شريكاً لأي عضو من اعضاء مجلس ادارتها او ان يكون موظفاً لديه.	يجب على المدقق/ المدققين الخارجيين في سبيل الحفاظ على استقلاليتهم أن: • لا يتم الاحتفاظ به بعد أربعة سنوات متتالية. • يحظر عليه تقديم خدمات أخرى إلى جانب تدقيق الحسابات والتي من شأنها التأثير على استقلاليتهم	أ. لا يكون مدقق حسابات الشركة الخارجي مؤسساً أو مساهماً أو عضواً في مجلس إدارتها، أو أن يكون شريكاً لأي عضو من أعضاء المجلس أو موظفاً لديه. ب. لا يقوم المدقق الخارجي بأية أعمال إضافية أخرى لصالح الشركة ك تقديم الاستشارات الإدارية والفنية. ج. يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية وفق معايير التدقيق الدولية. د. يمارس المدقق الخارجي الأعمال الموكلة إليه باستقلال وحيادية وعدم تدخل مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية بهذا العمل.	تقوم لجنة التدقيق بتقييم موضوعية المدقق الخارجي مع الأخذ بالاعتبار أي أعمال أخرى خارج نطاق التدقيق قام بها بهدف ضمان تلك الموضوعية.		

### 4. تناوب المدققين الخارجيين

تناوب المدقق	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين
		كل 4 سنوات تتخللها فترة سنتين لا يقوم خلالها بالتدقيق للشركة	كل 4 سنوات تتخللها فترة سنتين لا يقوم خلالها بالتدقيق للشركة	يطلب من البنك الدوران المنتظم للتدقيق الخارجي بين مكاتب التدقيق. وفي حال صعوبة تطبيق ذلك من الناحية العملية، يطلب البنك الدوران المنتظم للشريك الرئيسي المسؤول عن التدقيق الخارجي للبنك.	

### 5. أعمال يزاولها المدققون الخارجيون لا علاقة لها بتدقيق الحسابات

خدمات يقوم بها المدقق لا تتعلق بتدقيق الحسابات	قانون الشركات	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	تعليمات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين
	يحظر على المدقق المعين أن يقدم أي خدمات لا تتعلق بتدقيق الحسابات	على مجلس الإدارة أن يقوم بتحديد أنواع الخدمات الأخرى إلى جانب تدقيق الحسابات والتي يمكن أن يقوم بها مدقق الحسابات ويتوجب عليه الإفصاح عنها	محظور.	ذكر في الإشارة إلى تحديد استقلالية المدقق الخارجي قبل تعيينه.	

### IV. الإفصاح والشفافية

الإفصاح والشفافية من المبادئ الأساسية للحوكمة، وهي تخاطب بشكل رئيسي:

- الإفصاح في حينه وبصورة كافية عن المعلومات المالية وغير المالية
- المعايير التي تم الإبلاغ بموجبها عن الشؤون المالية
- التقارير السنوية وغيرها من وسائل الإفصاح
- الحد الأدنى من الإمتثال بالإفصاح عن المعلومات والمتمثل في القوانين واللوائح السارية وقواعد إدراج الشركات العامة

وفيما يلي مراجعة مقارنة لمتطلبات الإفصاح في التقارير السنوية المتضمنة في كل مدونة من مدونات حوكمة الشركات.

#### 1. قانون الشركات

يفرض قانون الشركات على الشركات أن تفصح عن الأمور التالية في تقريرها السنوي:<sup>39</sup>

- الميزانية السنوية للشركة وحساباتها الختامية بما في ذلك حساب الأرباح والخسائر والإيضاحات اللازمة وبيان تدفقاتها النقدية مدققة جميعها من مدقق حسابات قانوني وفقاً لمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية المتعارف عليها والمعتمدة
- التقرير السنوي عن أعمال الشركة

وبالنسبة للشركات المساهمة العامة يتوجب شمل التالي أيضا في تقاريرها السنوية:<sup>40</sup>

- جميع المبالغ التي حصل عليها كل من الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة من الشركة خلال السنة المالية من أجور وأتعاب ورواتب وعلاوات ومكافآت وغيرها.
- المزايا التي يتمتع بها كل من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من الشركة كالمسكن المجاني والسيارات وغير ذلك.
- المبالغ التي دفعت لكل من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة خلال السنة المالية كنفقات سفر وأنتقال داخل المملكة وخارجها.
- التبرعات التي دفعتها الشركة خلال السنة المالية مفصلة والجهات التي دفعت لها.
- بيان بأسماء اعضاء مجلس الادارة وعدد الأسهم التي يملكها كل منهم ومدة عضويته.

بالإضافة إلى التقرير السنوي، على الشركات المساهمة العامة أن تقدم إلى المراقب:

- تقريراً كل ستة اشهر يبين فيه المركز المالي للشركة ونتائج أعمالها<sup>41</sup>؛
- وإقراراً خطياً من رئيس مجلس الإدارة بما يملكه هو وكل من زوجته واولاده القاصرين من أسهم في الشركة، وأسماء الشركات الاخرى التي يملك هو وكل من زوجته واولاده القاصرين حصصاً أو أسهماً فيها.<sup>42</sup>

#### 2. دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة

يتناول دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الخاصة موضوع الإفصاح كمبدأ عام على النحو التالي:

" يجب على الشركة أن تفصح طواعية عن تقييم متوازن لوضعها وتطلعاتها وفي الوقت الملائم تفصح عن كافة المعلومات التي قد تؤثر على قرارات المساهمين وأصحاب المصالح."

إضافة إلى ما يتطلبه القانون، على الشركة أن تفصح على الأقل عما يلي:

- بيان يوضح إلتزام أو عدم إلتزام الشركة بحوكمة الشركات وفقاً لهذا الدليل.
- صفقات الأطراف ذات الصلة التي لها تأثير جوهري.
- تفاصيل مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- سياسة تقييم أداء مجلس الإدارة.

<sup>39</sup> قانون الشركات، البند (62) والبند (140)

<sup>40</sup> قانون الشركات، البند (143)

<sup>41</sup> قانون الشركات، البند (142)

<sup>42</sup> قانون الشركات، البند (138) (أ)

و يناقش الدليل أيضا الإفصاح عن الأمور غير المالية حيث يشترط على أعضاء مجلس الإدارة مراجعة كافة معايير الإفصاح المتعلقة بالمعلومات غير المالية. تتضمن البيانات غير المالية عدة مجالات، وفيما يلي قائمة ببعض الأمثلة منها:

- هيكل الملكية بحيث يتضمن الإفصاح عن المساهمين الذين يملكون أكثر من 10 بالمائة من الأسهم.
- ملكية أعضاء مجلس الإدارة وأي تغييرات متعلقة بها بالإضافة إلى المزايا والمكافآت التي حصلوا عليها.
- قائمة حضور الأعضاء لإجتماعات مجلس الإدارة.
- تفاصيل القروض الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات الصلة.
- تفاصيل العقود المفروضة على الشركة من قبل السلطات المختصة.
- عوامل المخاطرة المادية وأوجه عدم التيقن.
- قيم الشركة ورسالتها وأهدافها.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- سياسات التداول بناء على معلومات داخلية
- المدقق الخارجي
- المسائل الأساسية المتعلقة بالموظفين وأصحاب المصالح.
- المناقشات حول آخر أداء للشركة
- السياسات والإجراءات المتعلقة بصفقات الأطراف ذات الصلة بما في ذلك طبيعة وقيمة تلك الصفقات.

### 3. دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة

تنص شروط دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة على واجب الشركات الإفصاح في تقاريرها السنوية عن التالي:<sup>43</sup>

- البيانات المالية مصدقة من مدقق حسابات قانوني خلال تسعين يوما من تاريخ إنتهاء سنتها المالية.
- تقرير عن نتائج أعماله الأولية بعد قيام مدقق حسابات قانوني بإجراء عملية المراجعة الأولية لها.
- تقرير يتعلق بانتخاب مجلس الإدارة او هيئة المديرين واي تغيير في تشكيلة او هوية أعضاء أي منهما.
- على مجلس الإدارة ان يحدد الاشخاص الذين يتعين عليهم التوقيع على التقرير.
- على كل مصدر إصدار بيان علني بأي معلومة جوهرية فور علمه بها وتزويد الهيئة بها.

بالإضافة إلى ذلك، قامت هيئة الأوراق المالية الأردنية بإصدار إرشادات عن كيفية تحضير التقارير السنوية.<sup>44</sup>

### 4. دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك

ينص دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك كجزء من إلتزام كل بنك بالشفافية والإفصاح الكاملين أن على البنك أن يشمل في تقريره السنوي المعلومات التالية:

- دليل الحوكمة المؤسسية لدى البنك والتفاصيل السنوية لإلتزامه بينودها.
- معلومات عن كل عضو مجلس إدارة: مؤهلاته وخبراته، مقدار حصته في رأسمال البنك، فيما إذا كان مدير مستقل، تنفيذي أو غير تنفيذي، عضويته في لجان المجلس، تاريخ تعيينه في المجلس، أي عضويات في مجالس إدارة أخرى، حضوره إجتماعات وأعمال المجلس، المكافآت/الرواتب التي حصل عليها من البنك، القروض الممنوحة من البنك وأي صفقات أخرى بين البنك والعضو أو شركائه أو الأطراف ذات الصلة به.
- ملخص للهيكل التنظيمي للبنك.
- ملخص مهام ومسؤوليات لجان المجلس، وأي صلاحيات قام المجلس بتفويضها لتلك اللجان.
- عدد مرات إجتماع المجلس ولجان المجلس.
- ملخص عن سياسة المكافآت، وأعلى راتب تم دفعه للإدارة التنفيذية.
- شهادة المجلس بكفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.
- وصف لهيكل وأنشطة دائرة إدارة المخاطر.
- المساهمين الرئيسيين في البنك (مثل المساهم أو الجهات ذات العلاقة والتي تملك أو لها سيطرة على أكثر من 10 بالمائة من رأس مال البنك) مع تحديد المساهمين الرئيسيين في الشركات التي تعتبر مساهماً رئيسياً في البنك، إذا كان ذلك ضرورياً.

### 5. تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين

تنص تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين أن على الشركة واجب تضمين التالي في تقريرها السنوي:<sup>45</sup>

- العلاقة ما بين رئيس مجلس إدارة الشركة ومديريها العام، إن وجدت.
- الهيكل التنظيمي للشركة بما في ذلك هيكلية مجلس إدارة الشركة والإدارة التنفيذية، مع بيان مؤهلات وخبرات كل منهم.
- سياسة المكافآت في الشركة لكل من أعضاء مجلس إدارة الشركة والإدارة التنفيذية.
- المخاطر الرئيسية في الشركة وسياسة إدارة المخاطر.

## V. دور أصحاب المصالح والمساهمين

تقوم جميع مبادئ الحوكمة التي تدرجها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بمعالجة دور المساهمين وأصحاب المصالح، إلا أنه من الممكن تلخيصها على النحو التالي:

- أهمية حماية المساهمين ومعاملتهم كلهم على قدم المساواة
- تنظيم الجمعية العمومية
- ضمان توجد سياسات بشأن صفقات الأطراف ذات الصلة، تعارض المصالح، والتداول بناء على معلومات داخلية
- إقرار واضح بالحقوق الشرعية لأصحاب المصالح المختلفين

ويسبب نزوح السوق الوطنية فإن هذه الأحكام لا تحظى، إن حظيت أصلاً، سوى بالقليل من الإهتمام، وهو ما ينعكس في كل القوانين والقواعد واللوائح والمدونات.

ولكن بهدف إكمال البحث نورد فيما يلي مخططاً مقارناً للمدونات المختلفة وكيفية معالجتها لدور أصحاب المصالح والمساهمين.

تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين	دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة	قانون الشركات	حماية ومعاملة المساهمين على قدم المساواة
	مسؤولية البنك الصريحة عن اتخاذ خطوات الفعالة لتشجيع المساهمين، ولا سيما مساهمي الأقلية، للمشاركة في الجمعية العمومية السنوية، وأيضاً في التصويت إما شخصياً أو من خلال وكيلهم في حال تعيينهم.	مسؤولية الشركة الصريحة عن اتخاذ التدابير المناسبة لضمان تمتع المساهمين بحقوقهم بطريقة من شأنها أن تحقق العدالة والمساواة دون تمييز.	يعرب عن مسؤولية مجلس الإدارة أمام المساهمين ومسؤولية أعضائه عن ضمان تزويد كل مساهم بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن المنظمة، ما لم يكن هناك سبب أو مبرر لعدم القيام بذلك.	لا ينص على مسؤولية صريحة ولكن متضمن في عدة بنود، منها 144 و178.	حمية ومعاملة المساهمين على قدم المساواة
			على الشركة أن تضمن مضي اجتماعات المساهمين قدما بطريقة فعالة وأن تشجع المشاركة الفعالة فيها.	هناك أحكام متوسعة بشأن الجمعية العمومية في القانون - أغلبها في البند 144.	تنظيم الجمعية العمومية
	ينبغي على مجلس الإدارة أن يضمن حفاظ البنك على درجة عالية من النزاهة في عملياته، وذلك من خلال السياسات الرسمية، بما في ذلك مدونة أخلاقيات المهنة، وتعريفات تضارب المصالح والتداول على أساس معلومات داخلية، والضوابط المتعلقة بها على أن يوافق عليها جميع الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة ويتم نشرها.	تكون لجنة التدقيق مسؤولة عن مراجعة صفقات الأطراف ذات الصلة واعتمادها، وضمان عدم وجود تضارب في المصالح قد ينشأ من معاملات الشركة، أو عقودها أو مشاريعه مع الأطراف ذات الصلة.	ينبغي على للمجلس أن يضع سياسات وإجراءات واضحة تحدد تضارب المصالح والإجراءات الخاصة المتخذة لتفادي أو منع تضارب فعلي أو محتمل، أو ينظر إليها من الفائدة التي يمكن أن تؤثر على سلامة الشركة ونزاهتها والمساءلة فيها.	هناك مسؤولية صريحة تقع على عاتق مجلس الإدارة ورئيسه والإدارة التنفيذية والموظفين في حال التشارك بالمعلومات الداخلية.	سياسات بشأن المعاملات مع الأطراف الداخلية، تعارض المصالح، والتداول بناء على معلومات داخلية
			يتعين على الإدارة تشغيل وتطوير الشركة مع مراعاة أصحاب المصلحة وضمان نجاح التفاعل بين المنظمة وأصحاب المصلحة من خلال إجراءات صريحة تتسم بالشفافية.	الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح	

<sup>43</sup> قانون الأوراق المالية، البند (43)

<sup>44</sup> يمكن تنزيل هذه التعليمات من موقع هيئة الأوراق المالية [www.jsc.gov.jo/library/633571463976770736.pdf](http://www.jsc.gov.jo/library/633571463976770736.pdf)

<sup>45</sup> تعليمات الحوكمة المؤسسية لشركات التأمين، المادة (15)

المراجع التي تعكس أهمية حوكمة الشركات وقيمتها تشمل:

### 1. توجيهات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

يمكن تنزيل النسختين الانجليزية والعربية من الموقع:

<http://www.oecd.org/daf/ca/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>

### 2. موارد مؤسسة التمويل الدولية

على موقع مؤسسة التمويل الدولية الكثير من المنشورات والمعلومات المحدثة بشأن حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وبقية العالم. والموقع هو: [www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance)

على وجه الخصوص، هناك إصدار يركز على قصص النجاح من المنطقة ويمكن تنزيله من الرابط: <http://bit.ly/16BB1bo>

### 3. موارد مركز المشروعات الدولية الخاصة

بالإضافة إلى المعلومات المتاحة على موقع مؤسسة التمويل الدولية، هناك موارد قيمة بشأن حوكمة الشركات من منظمات أخرى من أمثال مركز المشروعات الدولية الخاصة. يمكن الاطلاع على المعلومات الرئيسية بشأن حوكمة الشركات من مركز المشروعات الدولية الخاصة على الرابط التالي:

<http://www.cipe.org/topic/corporate-governance>

لدى مركز المشروعات الدولية الخاصة منشورات مختصة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، منها:

تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: تجارب وحلول: <http://bit.ly/13yMSUD>

حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة: <http://bit.ly/183pKhS>

### 4. مدونات/إرشادات حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

الرقم	الدولة	نوع المدونة	العام
1	الجزائر	مدونة للشركات العائلية والشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم	2009
2	البحرين	مدونة للشركات المحاصة	2010
3	مصر	مدونة للشركات المدرجة	2011/2005
4	مصر	مدونة للشركات المملوكة للدولة	2006
5	مصر	تعليمات للشركات العائلية	2008
6	الأردن	دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك الصادر عن البنك المركزي	2008
7	الأردن	دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة الصادر عن بورصة عمان	2007
8	الأردن	تطبيقات الحاكمية المؤسسية لشركات التأمين الصادر عن هيئة التأمين	2006
9	الأردن	دليل قواعد حوكمة الشركات الخاصة الصادر عن دائرة مراقبة الشركات	2012
10	لبنان	مدونة للشركات المحاصة	2006
11	لبنان	مدونة للشركات المدرجة	2010
12	لبنان	تعليمات للشركات العائلية	2010
13	المغرب	مدونة حوكمة الشركات	2008
14	المغرب	مدونة للشركات العائلية والشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم	2008
15	المغرب	مدونة للشركات المدرجة	2011
16	عمان	مدونة للشركات المدرجة	2002
17	باكستان	مدونة للشركات المدرجة	2002
18	باكستان	مدونة للشركات المملوكة للدولة	2002
19	فلسطين	مدونة للشركات المدرجة	2009
20	قطر	مدونة للشركات المدرجة	2009
21	قطر	تعليمات للبنوك	2008
22	المملكة السعودية	لوائح تنظيمية للشركات المدرجة	2006
23	سوريا	مدونة للبنوك	200?
24	سوريا	مدونة للشركات المدرجة	2006
25	تونس	مدونة حوكمة الشركات	2008
26	الإمارات العربية المتحدة	مدونة للبنوك	2008
27	الإمارات العربية المتحدة	مدونة للشركات المحاصة	2007
28	اليمن	مدونة حوكمة الشركات	2010