

أحكام استقلال مجلس الإدارة وفقاً لقواعد الحوكمة.  
*Provisions of the independence of the Board of Directors in accordance  
 with governance rules.*

بحث مشترك مقدم من قبل  
 الاستاذ الدكتور باسم علوان طعمه  
 الباحث عبد الأمير كاظم حسين  
 جامعة كربلاء / كلية القانون / قسم القانون الخاص / القانون التجاري

### الخلاصة.

أصبح من الضرورة أن يكون هناك مجلس إدارة يستطيع أن يضع نظم وآليات تكفل احترام الشركة للقوانين واللوائح، وأن يكون قادراً على تحمل المسؤولية الكاملة تجاه الشركة والمجتمع، وأن يكون مستعداً دائماً لمواجهة ومعالجة أية مشكلة، وأن يبذل أقصى ما لديه من جهود لمراعاة مصلحة الشركة والمساهمين من خلال استخدام أصول الشركة ومواردها المالية والبشرية بما يحقق أغراضها، وأن يحقق نجاح الشركة من خلال الحفاظ على مصالحها وتنمية مواردها، وأن يعمل على تحسين أداء الشركة من خلال التوجيه والإشراف على شؤونها ومراقبة أداء الإدارة ومعاملة المساهمين معاملة عادلة ومتساوية، ولذلك فإن قواعد الحوكمة تشجع على أن تكون مجالس الإدارة نشطة ذات تفكير مستقل، فعندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشطة فإنها تحوز ثقة المساهمين، وتحت إدارة الشركة على تحقيق الأداء الأفضل، حيث إن مجالس الإدارة تكون أكثر فاعلية في القيام بدورها الإشرافي عندما تتمتع بدرجة كافية من الاستقلال عن الإدارة التنفيذية بما يمكنها من اتخاذ القرارات السليمة التي تسهم في تحقيق مصالح الشركة.

الكلمات المفتاحية: أحكام ، استقلال ، مجلس الإدارة ، قواعد ، الحوكمة.

### Abstract

It has become necessary to have a board of directors that can establish systems and mechanisms that ensure the company's respect for laws and regulations, and that is able to bear full responsibility towards the company and society, and is always ready to confront and address any problem, and that it exerts its utmost efforts to take into account the interests of the company and shareholders by using the company's assets and financial and human resources in a way that achieves its purposes, and that it achieves the company's success by preserving its interests and developing its resources, and that it works to improve the company's performance by directing and supervising its affairs and monitoring the management's performance and treating shareholders fairly and equally. Therefore, the rules of governance encourage boards of directors to be active and independent-minded. When boards of directors become vigilant and active, they gain the trust of shareholders and urge the company's management to achieve better performance, as boards of directors are more effective in carrying out their supervisory role when they enjoy a sufficient degree of independence from executive management.

**Key words :** *Provisions , the independence ,the Board , Directors , accordance , governance rules.*

**المقدمة:****أولاً: موضوع البحث**

تقتضي قواعد حوكمة الشركات بأنه حتى يمكن لمجلس الإدارة أن يمارس مهامه في الإشراف على أداء إدارة الشركة، ومنع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين المطالب المتنافسة على الشركة، فإن من الأمور الأساسية أن يكون مجلس الإدارة قادراً على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل، ولقد ذكرت قواعد حوكمة الشركات عدداً من الأحكام التي يتوقف عليها استقلال مجلس الإدارة، وتهدف هذه الأحكام إلى تفعيل دور مجلس الإدارة والحفاظ على استقلاليته عن الإدارة التنفيذية بالشركة، وتشمل الأحكام التي يتطلبها استقلال مجلس الإدارة وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، بما يساعد على ضمان قيام مجلس الإدارة بواجباته بطريقة فعالة، وكذلك الفصل بين مناصبي المدير المفوض ورئيس مجلس الإدارة، ويكون الهدف من ذلك هو إيجاد وسيلة لضمان التوازن المناسب في السلطة، وزيادة درجة المساءلة، بالإضافة إلى زيادة قدرة المجلس على إصدار القرارات المتصفة بالاستقلالية، كما ينبغي لاستقلال مجلس الإدارة أن يتم تخصيص الوقت والخبرة الكافية لأعضاء مجلس الإدارة بما يمنحهم القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.

**ثانياً: أهمية البحث**

تتمثل أهمية البحث في أحكام استقلال مجلس الإدارة في التحرر من جميع القيود التي تهدد موضوعية العمل داخل مجلس الإدارة في جميع العلاقات التي تتصل بالشركة بما يمنع استغلال مسؤولي الشركة لمراكزهم الإدارية في تحقيق مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة الشركة، وتحقيق التوازن في السلطات داخل الشركة بما يكفل تقديم مصلحة الشركة في الحالات التي تتعارض فيها مصلحتها مع مصلحة المسؤولين عن إدارتها وكبار التنفيذيين فيها، وتحقيق معاملة متساوية لكافة المساهمين ومنحهم ثقة كاملة بأن رأس المال الذي يقدمونه سيتم حمايته من إساءة الاستخدام، وتوجيه أعضاء مجلس الإدارة بالالتزام بالنزاهة والموضوعية بما يكفل تحقيق نظام متكامل داخل الشركة ويحول دون حصول أعمال التحكم والسيطرة.

**ثالثاً: إشكالية البحث**

تكمن إشكالية البحث في عدم كفاية النصوص التشريعية المنظمة لأحكام استقلال مجلس الإدارة في قانون الشركات، فقد تناول قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 أحكام استقلال مجلس الإدارة من خلال التعديلات الصادرة بموجب أمر سلطة الائتلاف المؤقتة رقم (64) لسنة 2004، والتي تبنت قواعد حوكمة الشركات ومن ضمنها أحكام استقلال مجلس الإدارة، وقد تضمنت تلك النصوص العديد من الثغرات فضلاً عن وجود العديد من المعوقات والتناقضات في ظل عدم سن قواعد حوكمة شركات مساهمة تأخذ على عاتقها الإحاطة بجميع متطلبات استقلال مجلس الإدارة واستكمال نواقصها، بالإضافة إلى ذلك عدم وجود معالجات تشريعية لاستكمال متطلبات استقلال مجلس الإدارة وإزالة جميع معوقات تكامل أحكام استقلال مجلس الإدارة.

**خامساً: منهجية البحث**

سنتبع في دراسة هذا الموضوع المنهج التحليلي المقارن، والتركيز على أساسيات التعديل التشريعي لقانون الشركات العراقي رقم (21) لسنة 1997 بموجب أمر سلطة الائتلاف المؤقتة رقم (64) لسنة 2004، والمقارنة مع ما جاء في مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وكذلك المقارنة مع التشريع الأمريكي المتمثل في قانون ساربنيس أوكسلي لسنة 2002، وقواعد حوكمة الشركات ليورصة ناسداك لسنة 2020، وكذلك التشريع الكويتي المتمثل في قانون الشركات الكويتي رقم (1) لسنة 2016، وقواعد حوكمة الشركات الكويتية الصادرة بموجب القرار رقم (72) لسنة 2015.

**سادساً: خطة البحث**

استناداً لما سبق من أهمية الموضوع وإشكاليته والمنهج المتبع ومن أجل توضيح أحكام استقلال مجلس الإدارة قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة مطالب نتناول فيها أحكام الاستقلال وفقاً لقواعد الحوكمة، سنتناول في

المطلب الأول تكليف أعضاء مستقلين، وفي المطلب الثاني الفصل بين مناصبي المدير المفوض ورئيس مجلس الإدارة، والمطلب الثالث تخصيص الوقت والخبرة الكافية لأعضاء مجلس الإدارة، ثم نختم البحث بخاتمة تتضمن مجموعة من النتائج والتوصيات.

### المطلب الأول/ تكليف أعضاء مستقلين

ينبغي أن تنظر الهيئة العامة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من خارج الإدارة التنفيذية في الشركة والذين تكون لديهم القدرة على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل، حيث ينبغي في ظل قواعد حوكمة الشركات وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بما يؤدي إلى ضمان عدم وجود تأثير شخصي من قبل الإدارة التنفيذية على جميع أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك أن يشكل مجلس الإدارة لجان دائمة منبثقة عنه تتألف من الأعضاء المستقلين من ذوي الخبرة والكفاءة تقوم بالتركيز على أعمال وموضوعات معينة كأعمال التدقيق وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة واختيار أعضاء الإدارة التنفيذية، ويتم تفويضها بالصلاحيات الضرورية بهدف معالجة عدد أكبر من القضايا بأسلوب أكثر فاعلية، وسنحاول بيان ذلك من خلال فرعين نخصص الفرع الأول لبيان تعريف العضو المستقل، وسنتناول في الفرع الثاني الأعضاء المستقلين في لجان مجلس الإدارة.

### الفرع الأول/ تعريف العضو المستقل

هو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي يتمتع بالاستقلال التام في مركزه وقراراته بما يعين مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة التي تسهم في تحقيق مصالح الشركة، ولا تنطبق عليه أي من عوارض الاستقلال الآتية<sup>(1)</sup>:

- (1) أن يكون مالكا لما نسبته 10% أو أكثر من أسهم الشركة أو من أسهم الشركات التابعة لها أو أي من الأطراف المرتبطة بها.
- (2) أن يكون هو أو أحد أقاربه من الدرجة الأولى موظفاً في الشركة أو الشركات التابعة لها أو أي من الأطراف المرتبطة بها.
- (3) أن يكون ممثلاً لشخص ذي صفة اعتبارية يمتلك ما نسبته 10% أو أكثر من أسهم الشركة أو من أسهم الشركات التابعة لها أو أي من الأطراف المرتبطة بها.
- (4) أن تكون له صلة قرابة مع أي من كبار التنفيذيين في الشركة أو الشركات التابعة لها أو أي من الأطراف المرتبطة بها.
- (5) أن تكون له تعاملات مالية غير اعتيادية مع الشركة أو الشركات التابعة لها أو أي من الأطراف المرتبطة بها.

كما يعرف العضو المستقل بأنه عضو غير تنفيذي بمجلس الإدارة يتم تعيينه كعضو من ذوي الخبرة تنحصر علاقته بالشركة في عضويته بمجلس إدارتها، وليس له تعاملات جوهرية مع الشركة ولا يتقاضى منها أجراً أو عمولات أو أتعاب باستثناء ما يتقاضاه مقابل عضويته بمجلس الإدارة، ويطلق عليه تسمية العضو من الخارج، وأن قياس استقلالية مجلس الإدارة يعتمد على مدى توافر الأعضاء المستقلين بسبب ما يمتلكونه من دافع وحافز للعمل كمراقبين على الإدارة من أجل الحفاظ على سمعتهم كصانع قرار مستقلين ومؤثرين<sup>(2)</sup>.

ويكون الهدف من تكليف أعضاء مجلس إدارة مستقلين هو ضمان أن يضم مجلس الإدارة أفراداً قادرين على ممارسة الحكم المستقل بفعالية لمصلحة الشركة والمساهمين ولا يشوب أدائهم أية مصلحة شخصية أو غيرها، حيث أن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين هم الأفضل في تقييم المواقف برؤية موضوعية وغير متحيزة أو متخوفة من أية عواقب، كما إن وجود عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين له دوراً هاماً في زيادة قدرات المجلس الرقابية<sup>(3)</sup>، وهو ما أكدت عليه مبادئ حوكمة بورصة ناسداك الأمريكية، حيث نصت على أنه " يتكون مجلس الإدارة من غالبية أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين كأعضاء مستقلين والعضو المستقل يعني شخصاً آخر غير المسؤول أو الموظف في الشركة أو الأطراف التابعة لها، أو أي فرد آخر له علاقة من شأنها أن تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل في تنفيذ مسؤولياته"<sup>(4)</sup>.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من أن يمارس واجباته في الإشراف على أداء إدارة الشركة ومنع تعارض المصالح وتحقيق التوازن المناسب فيها من خلال استقلال مجلس الإدارة، فإن الاستقلال يتطلب وجود عدد كافي من الأعضاء المستقلين، حيث إن مجلس الإدارة المكون من الأعضاء الموظفين أو من الأقارب أو من الأعضاء ذوي النسب الحاكمة من الأسهم الذين يكونون محصنين وتتركز اهتماماتهم على الكسب في الأجل القصير عن طريق الاستيلاء على أصول الشركة والقيام بما يحقق مصالحهم على حساب مصلحة الشركة ومن ثم فإنهم يكونون عديمي القدرة على اتخاذ القرارات المتصفة بالاستقلالية<sup>(5)</sup>، وهو ما أشارت إليه مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي نصت على إنه " عادة ما يتطلب استقلال مجلس إدارة الشركة وجود عدد كاف من أعضاء المجلس من غير العاملين الدائمين بها، وأيضاً ممن لا يرتبط بشكل وثيق بالشركة أو بإدارتها سوء من الناحية الاقتصادية أو العائلية أو لغير ذلك من الروابط، إلا أن هذا لا يمنع تعيين المساهمين أعضاء بمجالس الإدارة وبوسع أعضاء المجلس المستقلين الإسهام بدرجة كبيرة في عملية صنع القرار بالمجلس، إذ تتوفر لديهم القدرة على تقديم وجهات نظر موضوعية فيما يتعلق بأداء المجلس والإدارة التنفيذية، وعلاوة على هذا فإن بوسعهم أن يلعبوا دوراً هاماً في المجالات التي قد تتباين بشأنها مصالح الإدارة والشركة والمساهمين"<sup>(6)</sup>، وهو ما نصت عليه المادة (187) من قانون الشركات الكويتي رقم (1) لسنة 2016 والتي جاء فيها " للجهات الرقابية أن تلزم الشركات الخاضعة لرقابتها بأن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة عضواً أو أكثر من الأعضاء المستقلين من ذوي الخبرة والكفاءة تختارهم الجمعية العامة العادية وتحدد مكافآتهم وفقاً لقواعد الحوكمة"<sup>(7)</sup>

وعلى الرغم من إن المشرع العراقي لم يسمح بوجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة، وذلك في المادة (106) من قانون الشركات العراقي، والتي نصت على أنه " أولاً: يشترط في عضو مجلس الإدارة أن يكون: (3) مالكاً لما لا يقل عن ألفي سهم"<sup>(8)</sup>، إلا أنه لم يحظر على الهيئة العامة انتخاب أعضاء مجلس إدارة مستقلين متى ما كانت نسبة الألفي سهم التي يمتلكونها لتحقيق شرط عضوية المجلس لا تزيد على 10% من أسهم الشركة، حيث إن عضو مجلس الإدارة لا يعتبر مستقلاً إذا لم تتحقق فيه شروط الاستقلال التي بينها مسبقاً ومن بينها أن لا يكون أن يكون مالكاً لما نسبته 10% أو أكثر من أسهم الشركة، ونرى بذلك إن المشرع العراقي قد ترك للهيئة العامة حرية اختيار أو عدم اختيار أعضاء مستقلين، وذلك لأنه لم يلزم الهيئة العامة على انتخاب أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة، كما إنه لم يسمح بوجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين عندما اشترط في المادة (106) امتلاك أسهم الضمان، على عكس ما ذهب إليه المشرع الكويتي في المادة (193) من قانون الشركات الكويتي، والتي نصت على أنه " يجب أن تتوفر في من يرشح لعضوية مجلس الإدارة الشروط التالية: (3) فيما عدا أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، يجب أن يكون مالكاً بصفة شخصية أو يكون الشخص الذي يمثله مالكاً لعدد من أسهم الشركة"<sup>(9)</sup>، لذلك نقترح على المشرع العراقي التأكيد على وجود الأعضاء المستقلين، وإلغاء القيد الوارد في المادة (106) بما يسمح بوجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين غير مساهمين ليكون النص كالاتي: (أولاً: يشترط في عضو مجلس الإدارة أن يكون: (3) فيما عدا أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، مالكاً لما لا يقل عن ألفي سهم).

#### الفرع الثاني/ الأعضاء المستقلين في لجان مجلس الإدارة

ينبغي على مجلس الإدارة من أجل القيام بواجباته ومسؤولياته على أكمل وجه وانسجاماً مع مبادئ الحوكمة أن ينشئ لجاناً دائمة منبثقة عنه تتكون من أعضاء مستقلين وأن يحدد أهدافها وطريقة عملها وعدد أعضائها ومواصفاتهم، وأن يمنحها الصلاحيات المناسبة للقيام بعملها<sup>(10)</sup>، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها تقوم برفع تقرير مفصل لمجلس الإدارة ويتحمل المجلس المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به هذه اللجان. ويكون الهدف من تشكيل لجان مجلس الإدارة هو معالجة أكبر عدد ممكن من القضايا بأسلوب أكثر فعالية، من خلال التركيز على مجالات معينة وتقديم توصيات لمجلس الإدارة بشكل متكامل، والعمل على تنمية الخبرات في المجالات التي تتعلق بعمل الشركة، ودعم استقلالية الأحكام التي يصدرها مجلس الإدارة من خلال عزل مجلس الإدارة عن التأثير غير المشروع المتوقع من قبل الإدارة التنفيذية والمساهمين المسيطرين، في مجالات مثل إعداد التقارير المالية وتحديد المكافآت وترشيح

الأعضاء ومتابعة عمليات الإشراف والرقابة<sup>(11)</sup>، وتقتضي مبادئ حوكمة الشركات في ما يتعلق بتكوين مجلس الإدارة وإنشاء لجانها المتمثلة في لجنة التدقيق ولجنة المكافآت ولجنة الترشيح بأن يشغل هذه اللجان الأعضاء المستقلون في كل لجنة بنسبة معينة، فهم يضيفون قيمة للمجلس في عدة مجالات مثل مكافآت التنفيذيين وما يتعلق في تحقيق التوازن وضمان جودة التقارير المالية، بما يساعد هذه اللجان في أن تعطي نسبة عالية من الاستقلالية لمجلس الإدارة بما يمكنه من أداء بعض الوظائف بشكل أفضل<sup>(12)</sup>، وتضع هذه اللجان بموافقة مجلس الإدارة إجراءات تنظيم عملها وتحدد التزاماتها، ولضمان حسن أدائها فهي تتمتع بصلاحيات طلب أية معلومات من موظفي الشركة، ولها الحق في الحصول على المشورة القانونية أو المالية أو الإدارية أو الفنية من أي مستشار خارجي<sup>(13)</sup>.

وينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يتم تشكيل هذه اللجان من الأعضاء المستقلين، وذلك لضمان حيادية التقارير الصادرة عن هذه اللجان، وإيصال المعلومات الخاصة عن جميع أوضاع الشركة إلى مجلس الإدارة بعيداً عن الإدارة التنفيذية، والتأكد من أن المعلومات التي تصل إلى مجلس الإدارة تعكس صورة واضحة عن جميع أوضاع الشركة، وبذلك فقد أشارت مبادئ حوكمة بورصة ناسداك الأمريكية إلى يتم تشكيل هذه اللجان من الأعضاء المستقلين، حيث نصت على أنه " لدى مجلس الإدارة أربع لجان دائمة: لجنة التدقيق والمخاطر، ولجنة المالية، ولجنة تعويضات الإدارة، ولجنة الترشيح. تتكون كل لجنة من هذه اللجان، باستثناء اللجنة المالية، حصرياً من أعضاء يحدددهم مجلس الإدارة ليكونوا مستقلين " <sup>(14)</sup>.

كذلك فقد أشارت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى يجب أن تراعى مجالس الإدارة تعيين عدد كاف من أعضاء المجلس المستقلين الذين تتوافر لديهم القدرة على ممارسة الأحكام المستقلة بالنسبة للمهام التي يحتمل أن تنطوي على تعارض في المصالح، ومن أمثلة تلك النوعية من المسؤوليات الرئيسية: إعداد التقارير المالية واختيار كبار المديرين وتحديد مرتبات وحوافز المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، وقد تتجه مجالس الإدارة نحو تكوين لجان مستقلة تبحث في بعض المسائل التي يحتمل وجود تعارض مصالح بشأنها وقد يستلزم الأمر وجود حد أدنى لعدد الأعضاء المستقلين بكل تلك اللجان أو قد يكون جميع الأعضاء من المستقلين<sup>(15)</sup>، وهو ما تناولته المادة (5) الفقرة (6) من قواعد حوكمة الشركات الكويتية، حيث نصت على أنه " يشكل مجلس الإدارة لجنة للتدقيق لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة على أن يكون أحد أعضائها على الأقل من الأعضاء المستقلين، على ألا يشغل عضويتها رئيس مجلس الإدارة أو أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين " <sup>(16)</sup>، كما نصت المادة (4) الفقرة (1) من قواعد حوكمة الشركات الكويتية على أنه " يجب أن يقوم مجلس الإدارة عقب اختياره من الجمعية العامة بتشكيل لجنة تسمى لجنة الترشيحات والمكافآت لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة على أن يكون أحد أعضائها على الأقل من الأعضاء المستقلين " <sup>(17)</sup>،

وبذلك ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن تتكون هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وبما أن المشرع العراقي لم يؤكد على وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، فقد اشترط أن تتكون اللجان من أعضاء مستقلين من خارج مجلس الإدارة، حيث نصت المادة (117) ثامناً على أنه " ينشئ مجلس الإدارة لجنيتين من أعضائه لتقديم التوصيات بخصوص: - اختيار مدققين ماليين مستقلين من غير العاملين في الشركة لجنة الرقابة والتدقيق المالي، ب- تحديد طبيعة وكمية الاتعاب المدفوعة لأعضاء مجلس الإدارة وللمدير المفوض لجنة الأجور، يجب أن لا يكون أي من أعضاء هاتين اللجنتين موظفاً رسمياً أو مساهماً في الشركة تتجاوز قيمة أسهمه فيها 10% عشرة بالمائة من أسهم الشركة، ويجب أن لا يكون مرتبطاً بأي منهم بصلة القرابة المباشرة أو عن طريق الزواج أو من خلال مصلحة شخصية أو اقتصادية لدرجة قد تؤدي إلى التأثير على حياد قراراته " <sup>(18)</sup>، ومع ذلك فإن عدم وجود أعضاء مستقلين في مجلس إدارة لا يؤثر على استقلالية وموضوعية مجلس الإدارة في ظل وجود لجان تابعة له تتكون من أعضاء مستقلين، فقد نصت المادة (301) الفقرة الثالثة من قانون سار بينس أوكسلي الأمريكي على أنه " الاستقلال: (أ) بشكل عام: يجب أن يكون كل عضو في لجنة التدقيق التابعة للشركة عضواً من أعضاء مجلس إدارة الشركة، وبخلاف ذلك يجب أن يكونوا مستقلين. (ب) الشروط: لكي يعتبر عضو لجنة التدقيق التابعة للشركة مستقلاً لأغراض هذه الفقرة، لا يجوز له، في حال كونه عضواً في لجنة التدقيق أو

مجلس الإدارة أو أي لجنة أخرى تابعة لمجلس الإدارة: (1) قبول أي رسوم استشارية أو رسوم تعويضية أخرى من الشركة؛ أو (2) أن يكون شخصاً تابعاً للشركة أو أي شركة تابعة لها" (19).

وفي ما يتعلق بترشيح أعضاء مجلس الإدارة فلم يتناوله التعديل وبقي كما عليه الحال كجزء من اختصاصات وصلاحيات الهيئة العامة الواردة في المادة (102) من قانون الشركات العراقي، والتي نصت على أنه "ثانياً - انتخاب أشخاص من غير قطاع الدولة لتمثيل المساهمين في مجلس إدارة الشركة المختلطة وانتخاب وإقالة أعضاء مجلس إدارة الشركة المساهمة الخاصة لتمثيل المساهمين في الشركة" (20)، حيث لم يتم شمول لجنة الترشيحات مع بقية اللجان المستقلة التابعة لمجلس الإدارة الواردة في المادة (117) المذكورة آنفاً، وهو ما يمثل أحد أهم نواقص استكمال متطلبات استقلال مجلس الإدارة، حيث ترك المشروع مهمة ترشيح أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة لاختصاص الهيئة العامة التي تخضع لتأثير الأغلبية المسيطرة على رأس مال الشركة وكبار التنفيذيين فيها، وهو ما يجعل المشروع مدعو بإضافة لجنة الترشيحات لمواكبة التطورات في التشريعات الحديثة في ما يتعلق بتكليف الأعضاء المستقلين بتلك اللجنة بمهمة ترشيح الأكفاء والمؤهلين لتولي المناصب الإدارية والتنفيذية في الشركة قبل أن يتم اختيارهم من قبل الهيئة العامة.

ومن التطبيقات القضائية التي أكدت على أهمية وجود لجان تابعة لمجلس الإدارة تتكون من أعضاء مستقلين، الحكم الصادر من محكمة ديلاوير Delaware Court الأمريكية، حيث وجدت المحكمة أن أعضاء الإدارة التنفيذية في إحدى الشركات في عام 1996 قد أصدروا لمصلحتهم (270000) منتئين وسبعين ألف سهم بناءً على ادعائهم بأنهم لم يستلموا أجوراً منذ عام 1992، وأن الشركة لا تملك سيولة نقدية كافية لتعويض أجورهم عن المدة السابقة، وقد وجدت المحكمة أن إصدار هذه الأسهم بوصفها أجور لأعضاء مجلس إدارة الشركة لم يكن وفق معيار دقيق، حيث أنه لا يوجد تحديد حقيقي للأجر المستحق لأعضاء مجلس الإدارة من قبل لجنة مستقلة ومتخصصة، لهذا فإن المحكمة تبطل قرار إصدار أعضاء إدارة الشركة أسهم ملكية لأنفسهم بدون الحصول على موافقة حملة الأسهم في الشركة (21).

### المطلب الثاني/ الفصل بين مناصبي المدير المفوض ورئيس مجلس الإدارة

يقتضي نجاح إدارة الشركات في حماية حقوق المساهمين أن يكون هناك تفهم من قبل القائمين على إدارة الشركات بأنهم يقومون بهذه المهمة بتفويض من المساهمين، وهو ما يستلزم التعامل مع القرارات المتخذة بتروى، وعدم تجاوز الصلاحيات المحددة، وعدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المدير المفوض ومهام ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة، فمن المعروف أن مهام المدير المفوض تنحصر في إدارة الشركة، على خلاف رئيس مجلس الإدارة الذي تتطابق به مهام مراقبة الأداء ومحاسبة الإدارة والمساهمة في رسم استراتيجية عمل الشركة (22)، ويكون الهدف من الفصل بين مناصبي المدير المفوض ورئيس مجلس الإدارة في الشركة المساهمة هو التخفيف من التعارض الذي قد يقع بين مصالح المساهمين والإدارة التنفيذية، ويساعد مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات مستقلاً عن الإدارة التنفيذية، ويؤدي إلى تفعيل وظيفة مجلس الإدارة في الاعتراض على القرارات المتخذة من قبل الإدارة التنفيذية والتي قد تكون في غير صالح الشركة والمساهمين. ويؤدي اختلاف طرق تشكيل مجلس الإدارة إلى اختلاف إمكانية تحقق الفصل بين المنصبين، فهناك نظامان لتشكيل مجلس الإدارة في الشركات المساهمة، فأما أن يكون تشكيل مجلس الإدارة وفق نظام المجلس الموحد، أو أن يكون وفق نظام المجلس المزدوج، فالأول يتمثل في مجلس إدارة يتألف من طبقة واحدة وهو ما يؤدي إلى إمكانية حصول الجمع بين المنصبين، والآخر يتمثل في مجلس إدارة ينقسم إلى مجلسين مجلس إشرافي ومجلس تنفيذي، وهو ما يؤدي إلى عدم إمكانية حصول الجمع بين المنصبين وهو ما تستهدفه قواعد الحوكمة في زيادة قدرات المجلس على إصدار القرارات المتصفة بالاستقلالية (23).

### الفرع الأول/ الفصل وفق نظام المجلس الموحد

إن جوهر فكرة تشكيل مجلس الإدارة مبني على التفويض بالإدارة، حيث تقوم الهيئة العامة بتفويض مجلس الإدارة في إدارة الشركة، والذي بدوره يقوم بتعيين المدير المفوض، وهو ما يسمى نموذج المجلس الموحد (24)، والأصل أن يقوم مجلس الإدارة بكامل هيئاته بتصريف شؤون الشركة، غير أن العمل جرى

على أن يقوم المجلس باختيار عضو من أعضائه أو تفويض أحد الأشخاص من ذوي الخبرة والكفاءة للقيام بتسيير شؤون الشركة وتنفيذ القرارات والإشراف المستمر على أعمال الشركة، ويكون له حق التوقيع عن الشركة، والسبب في ذلك إن مجلس الإدارة مجتمعاً لا يستطيع أن يقوم بأداء جميع أوجه النشاط التجاري للشركة<sup>(25)</sup>، وبذلك يتضح أن على المجلس أن يقوم باختيار المدير المفوض (الرئيس التنفيذي) وذلك للقيام بالأعمال اللازمة لإدارة الشركة، وتسيير نشاطها ضمن الاختصاصات والصلاحيات التي يحددها المجلس له، ويتولى الإشراف على أعمال الشركة، ويجب على المجلس أن يراقب أعمال المدير المفوض ويشرف عليها.

ويعتبر المدير المفوض في أي شركة بمثابة المسؤول الأول عنها، وعلى هذا فإن له دوراً هاماً في ضمان التزام الشركة بالتطبيق السليم لممارسات الحوكمة الجيدة، ومن أجل الحصول على النتائج السليمة يجب على المدير المفوض أن يتعد عن أي تصرفات ينتج عنها تعارض مصالح بينه وبين الشركة، ولذلك لا يجوز أن يكون المدير المفوض في الوقت نفسه هو رئيس مجلس الإدارة<sup>(26)</sup>، وتختلف وظيفة المدير المفوض عن وظيفة رئيس مجلس الإدارة، حيث ينبغي أن يتم اختيار أحد أعضاء المجلس ليكون رئيساً له، وتتضمن مسؤولياته تنظيم عمل مجلس الإدارة وترتيب مواعيد انعقاد الاجتماعات والقيام بإدارتها، وتكون مهامه رقابية ولا تكون لديه أية مسؤوليات تنفيذية، وعلى هذا توصي مبادئ حوكمة الشركات بأهمية الفصل بين المنصبين، لأن الجمع بين مسؤوليتي الإدارة التنفيذية للشركة ورئاسة مجلس الإدارة في شخص واحد يؤدي إلى تركيز كبير للسلطة مما قد ينتج عن ذلك إساءة استخدام السلطة<sup>(27)</sup>، وإن تهديدات ازدواجية المنصبين تتمثل في إن موظفي الشركة الذين يقومون بتقديم تقاريرهم إلى رئيس مجلس الإدارة لا يمكن أن يكونوا فعالين في مراقبة وتقييم أداء المدير المفوض، علاوة على ذلك فإن الشركات التي تفصل بين المنصبين تتفوق على الشركات التي توجد بها ازدواجية المنصبين بشأن أفضل ممارسات حوكمة الشركات في الشركات المساهمة من خلال منع المدير المفوض من شغل منصب رئيس مجلس الإدارة وذلك لإعطاء مزيد من الضمان والثقة للمساهمين<sup>(28)</sup>، لأن في وجهة نظر المساهمين أن مصالحهم سوف تهدر لصالح المدير المفوض الذي يعتبر مطلع على جميع أعمال الشركة، وسوف يعمل على ما يحقق مصالحه الخاصة بعيداً عن مصلحة الشركة والمساهمين<sup>(29)</sup>، وبذلك يكون الهدف الرئيسي من الفصل بين المنصبين هو تفعيل الدور الإشرافي والرقابي داخل الشركة، لأن دور المدير المفوض هو دور تنفيذي في حين يعتبر دور رئيس مجلس الإدارة هو دور إشرافي ورقابي، وعندما يكون هناك رئيس مجلس إدارة منفصل عن المدير المفوض فإنه بالتعاون والتنسيق في ما بينهم، يؤدي إلى إقامة علاقة بناءة بين المجلس والإدارة التنفيذية، وتلبية متطلبات الشركة والمساهمين وضمان السلامة المالية<sup>(30)</sup>، وتظهر أهمية الفصل بين مناصبي المدير المفوض ورئيس مجلس الإدارة في أن رئيس مجلس الإدارة يكون أكثر تدقيقاً في توجيه المجلس بشأن استراتيجية الشركة، وأن الفصل يعتبر شرطاً أساسياً لضمان استقلال مجلس الإدارة<sup>(31)</sup>، ولذلك تهتم قواعد حوكمة الشركات في الفصل بين المنصبين، باعتبار أن استقلال المجلس يقتضي بالضرورة أن يكون هناك فصل واضح بين وظيفة المدير المفوض ووظيفة رئيس مجلس الإدارة.

وعلى الرغم من ذلك فإن نظام المجلس الموحد يسمح لرئيس مجلس الإدارة أن يكون هو المدير المفوض على الرغم من أن الجمع بين المنصبين في شخص واحد يتنافى مع الاستقلالية التي تطلبها قواعد الحوكمة، وهو ما يجعل الرئيس التنفيذي يتمتع بكافة السلطات بحيث يمكن له أن يلزم الشركة بكافة التصرفات التي يبرمها وذلك لما يمتلكه من السلطات الموكلة إليه<sup>(32)</sup>، فعندما يكون الشخص الذي يقوم بأعمال إدارة الشركة هو نفسه الشخص الذي يرأس مجلس الإدارة ستكون له حرية التصرف الكامل من خلال منحه سلطات واسعة دون أن تكون هناك حدود فعلية لصلاحياته، وبذلك فإن الشخص الذي ينبغي أن تتم مراقبته من قبل مجلس الإدارة هو نفسه رئيس مجلس الإدارة لأنه يمارس مهام المدير المفوض، بمعنى آخر أن المدير المفوض هو نفسه الذي يدعو لانعقاد مجلس الإدارة ويترأسه، وبالمقابل يقوم المجلس بمهمة الرقابة، وهو ما يتنافى مع الاستقلال الذي تستهدفه قواعد الحوكمة<sup>(33)</sup>، حيث أن رئيس مجلس الإدارة هو المسؤول عن مراقبة القرارات التي يتخذها المدير المفوض والإشراف على إجراءات

تعيين أو تعويض أو طرد المدير المفوض، ولذلك فإن الجمع بين المنصبين يحصن المدير المفوض ويقلص دور رئيس مجلس الإدارة في القيام بدوره الرقابي بكفاءة وفعالية<sup>(34)</sup>. وبذلك يجب توجيه الاهتمام إلى الفصل بين المنصبين في الدول التي تتبع نظام المجلس الموحد، وذلك لتجنب المخاطر التي تنتج عن تركيز السلطة، وبذلك فقد نصت مبادئ حوكمة الشركات لبورصة ناسداك الأمريكية، على أنه " وفقاً لمبادئ حوكمة الشركات الخاصة بنا، يفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، ونعتقد أن هذا الفصل بين الوظيفتين والتخصيص المتميز لمسؤوليات كل وظيفة يسهل التواصل بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بأكمله " <sup>(35)</sup>، وكذلك فقد أشارت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أهمية الفصل بين مناصبي المدير المفوض (الرئيس التنفيذي) ورئيس مجلس الإدارة لزيادة قدرة المجلس على اتخاذ القرارات المتصفة بالاستقلال، حيث نصت على أنه " وبإمكان رئيس المجلس أن يلعب دوراً رئيسياً في ضمان فعالية ممارسات حوكمة الشركات وهو مسئول – بصفة عامة – عن فعالية وظائف المجلس، وفي نظم المجلس الموحد غالباً ما يتم الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمسئول التنفيذي الرئيسي، ويكون الهدف من ذلك هو إيجاد وسيلة لضمان التوازن المناسب في السلطة، وزيادة درجة المساءلة، بالإضافة إلى زيادة قدرة المجلس على إصدار القرارات المتصفة بالاستقلالية " <sup>(36)</sup>، وهو ما تناولته المادة (183) من قانون الشركات الكويتي، والتي نصت على أنه " ويكون للشركة رئيس تنفيذي أو أكثر يعينه مجلس الإدارة من أعضاء المجلس أو من غيرهم، يناط به إدارة الشركة، ويحدد المجلس مخصصاته وصلاحياته في التوقيع عن الشركة ولا يجوز الجمع بني مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي " <sup>(37)</sup>.

أما موقف المشرع العراقي فإنه لم يقتصر الفصل بين منصب الرئيس التنفيذي (المدير المفوض) ومنصب رئيس مجلس الإدارة فحسب، وإنما يمتد الفصل ليشمل نيابة رئاسة مجلس الإدارة، وهو ما يحقق ما تستهدفه قواعد حوكمة الشركات في أن تتوافر لمجلس الإدارة درجة كافية من الاستقلال، فقد نصت المادة (121) ثانياً من قانون الشركات العراقي على أنه " لا يجوز الجمع بين رئاسة أو نيابة رئاسة مجلس إدارة الشركة المساهمة ومنصب المدير المفوض فيها ولا يجوز للشخص أن يكون مديراً مفوضاً لأكثر من شركة مساهمة واحدة " <sup>(38)</sup>.

### الفرع الثاني/الفصل وفق نظام المجلس المزدوج

إن نظام مجلس الإدارة ذو الطبقتين يتضمن وجود مجلسين أحدهما إشرافي والآخر تنفيذي، وهذا النظام يقوم على أساس الفصل بين وظيفة المدير المفوض ووظيفة رئيس مجلس الإدارة، ومن ثم توزيع الأدوار والمسؤوليات بينهما بما يكفل الحد من مخاطر احتمالات تركيز السلطة<sup>(39)</sup>، وذلك لكون رئيس المجلس الإشرافي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة، وهكذا تتفصل وظيفته وفقاً لهذا النظام عن وظيفة رئيس المجلس التنفيذي الذي هو نفسه المدير المفوض في الشركة. ويتشكل المجلس التنفيذي من أعضاء تنفيذيين يمتلكون سلطات واسعة لإدارة الشركة، ويتولون أعمال الإدارة اليومية للشركة، بينما يتشكل المجلس الإشرافي من الأعضاء مستقلين ولا يضم هذا المجلس أي من الأعضاء التنفيذيين، ولا يجوز له أن يتدخل في إدارة أعمال الشركة ويقتصر دوره على الرقابة على الإدارة التنفيذية<sup>(40)</sup>، ومن ثم فإن المجلس التنفيذي يدير الشركة وفق هذا النظام، بينما يتولى المجلس الإشرافي مهمة مراقبة مدى توافق الشركة مع القوانين السارية والاستراتيجية الموضوعية، وكذلك الإشراف وتقديم النصح للمجلس التنفيذي ويكون مسؤولاً عن بعض المجالات الرئيسية مثل مكافآت أعضاء المجلس التنفيذي على أساس أدائهم<sup>(41)</sup>، وبذلك فإن هذا الاستقلال الذي يتمتع به المجلس الإشرافي في مواجهة المجلس التنفيذي يحقق ما تسعى إليه قواعد الحوكمة في ضرورة حصول مجلس الإدارة على الاستقلال اللازم والضروري للقيام بمهامه الرئيسية من خلال الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير المفوض<sup>(42)</sup>، بالتالي فهناك مجلس تنفيذي يتولى إدارة الشركة، بينما يختص المجلس الإشرافي بأعمال الرقابة على أداء الإدارة، وبذلك فإن وجود مجلس رقابي إلى جانب مجلس تنفيذي يحقق الأهداف المرجوة من الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير المفوض ومنها الحيلولة دون حصول تركيز السلطة وزيادة فعالية المجلس الرقابية.

وتعتبر رقابة مجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية للشركة أحد أهم الأمور التي تعالج المخالفات التي ترتكب من قبل الإدارة التنفيذية والتي قد تؤدي إلى انهيار الشركة بسبب قيام المدير المفوض (الرئيس التنفيذي) بأعمال احتيالية تكون نتيجة عدم وجود نظام محكم لمراقبة تصرفات الإدارة التنفيذية<sup>(43)</sup>، وبذلك فإن الميزة الرئيسية لهذا النظام هي الفصل بين وظيفة المدير المفوض ووظيفة رئيس مجلس الإدارة، والتمييز الدقيق بين مهمة إدارة الشركة التي يضطلع بها المجلس التنفيذي ومهمة الرقابة عليها التي يضطلع بها المجلس الإشرافي وهو ما يؤدي إلى فعالية إدارة الشركة.

والعنصر المهم من نظام المجلس المزدوج هو ضمان أن يكون لمجلس الإدارة رئيساً ذا كفاءة ونزاهة، حيث أن من غير هذه الصفات سيعاني مجلس الإدارة مهما كان أعضاء المجلس الآخرين قادرين على انجاز الأعمال، حيث تعتبر وظيفة رئيس مجلس الإدارة هي قيادة وتوجيه عمل المجلس، ويمكن له أن يقوم بأفضل ما لديه عند إزالة القيود التي يمكنها أن تؤثر عليه<sup>(44)</sup>، وهو ما يتطلب ضرورة توزيع المسؤوليات بين المدير المفوض ورئيس مجلس الإدارة الأمر الذي يستلزم الفصل بين المنصبين، وذلك لضمان أن يتوافر للمجلس قدر من الاستقلال<sup>(45)</sup>.

ومن الانتقادات التي وجهت لنظام المجلس المزدوج أن أعضاء المجلس الإشرافي غير قادرين على تقديم دور فعال، حيث أن أي مجموعة تجتمع مرة واحدة كل ثلاثة أشهر لن تتمكن من فهم وإدراك العمل، خاصة الأعمال الكبيرة والمعقدة، وتكون ما لديهم من معلومات أقل من أقرانهم في نظام المجلس الموحد، وكثيراً ما يعتمد هؤلاء على أسلوب عمل متفاوت غير منظم<sup>(46)</sup>، ولذلك فعلى الرغم من أن هذا النظام يحقق تأمين الفصل الجيد بين الإدارة والرقابة، ويقوم على أساس الفصل الواضح بين أدوار ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة والمدير المفوض، إلا إن هذا النظام غير معمول به في معظم الدول وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(47)</sup>.

ويرى الباحث أن نظام المجلس المزدوج يعد نظاماً ناجحاً كونه يؤكد على تحقيق استقلال مجلس الإدارة من خلال التمييز الدقيق بين وظيفتي المجلس الإشرافية والتنفيذية، والفصل بين مناصبي المدير المفوض ورئيس مجلس الإدارة، فهو يتفوق على نظام المجلس الموحد في مسألة تحقيق استقلال مجلس الإدارة، باعتبار إن نظام المجلس المزدوج لا يسمح بإمكانية الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير المفوض، وبالنسبة إلى الانتقادات التي وجهت لهذا النظام فهي لا ترجع لعيوب في ذاته وإنما تتعلق بترتيب إجراءات عمل مجلس الإدارة، حيث بالإمكان معالجتها من خلال وضع آليات وطرق عمل تكفل تنظيم أعمال المجلس، ونظراً لأهمية الفصل بين المنصبين في تدعيم استقلال مجلس الإدارة حتى يمكنه ممارسة مهامه وتحقيق مسؤولياته، حيث يعتبر الاستقلال من أهم عناصر الحوكمة الفعالة، فقد أشارت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن هياكل وإجراءات مجالس الإدارة تتفاوت تفاوتاً واسعاً، فبعض الدول يسري عليها نظام المجالس ذات المسؤولية، وهو النظام الذي يفصل بين الوظيفتين الإشرافية والإدارية، وفي هذا النظام يوجد مجلس إشرافي يتكون من أعضاء مستقلين، ومجلس إدارة يتكون بالكامل من تنفيذيين، وفي بعض الدول يوجد مجلس موحد يجمع بين أعضاء المجلس التنفيذيين والمستقلين<sup>(48)</sup>، " وفي الدول التي تتبع نظم المجلس الموحد، غالباً ما يتم الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي الرئيسي، ويكون الهدف من ذلك هو إيجاد وسيلة لضمان التوازن المناسب في السلطة، وزيادة درجة المساءلة، بالإضافة إلى زيادة قدرة المجلس على إصدار القرارات المتصفة بالاستقلالية " <sup>(49)</sup>.

أما موقف المشرع العراقي فإنه لم يتناول حرية اختيار نظام المجلس المزدوج، وهو نفس موقف المشرع الكويتي، ويرجع السبب في ذلك إلى إمكانية الحصول على أهم مزايا النظام المزدوج والتخلص من سلبية النظام التقليدي من خلال التأكيد على ضرورة الفصل بين مناصبي المدير المفوض ورئيس مجلس الإدارة، وهو ما تستهدفه قواعد حوكمة الشركات في ضرورة أن يتوافر لمجلس الإدارة درجة كافية من الاستقلال، وهو ما تناولته المشرع العراقي حيث أكد على الفصل بين مناصبي المدير المفوض ورئيس مجلس الإدارة، وذلك في نص المادة (121) ثانياً من قانون الشركات العراقي والتي نصت على أنه " لا

يجوز الجمع بين رئاسة أو نيابة رئاسة مجلس إدارة الشركة المساهمة ومنصب المدير المفوض فيها ولا يجوز للشخص أن يكون مديراً مفوضاً لأكثر من شركة مساهمة واحدة" (50).

### المطلب الثالث/ تخصيص الوقت والخبرة الكافية لأعضاء مجلس الإدارة

إن مجلس إدارة الشركة المساهمة هو الذي يتولى إدارة أمور الشركة بناءً على تفويض من الهيئة العامة ومن ثم فإن المسؤولية في النهاية تقع على عاتقه، لذلك تقتضي قواعد حوكمة الشركات أن يظل عضو مجلس إدارة الشركة المساهمة متابعاً عن كثب لأحوال الشركة، وأن يكون قادراً على تخصيص الوقت والاهتمام الكافيين لعضويته، وألا تمثل العضوية في المجلس تعارضاً مع مصالح أخرى له (51)، وكذلك يكون من المفيد له أن يحصل على قدر من التدريب والتقييم الذي يفي بمتطلبات الشركة استهدافاً لتحسين ممارسات مجلس الإدارة وأداء الشركة، بحيث تكون لديه خبرات أو مهارات فنية أو تحليلية، مما يجلب نفعاً للمجلس والشركة، وسنحاول بيان ذلك من خلال فرعين سنتناول في الفرع الأول تحديد عدد مجالس الإدارة التي يسمح للفرد لعضويتها، ونبين في الفرع الثاني تقييم وتدريب أعضاء مجلس الإدارة.

### الفرع الأول/ تحديد عدد مجالس الإدارة التي يسمح للفرد لعضويتها

من المتفق عليه أن عضوية الفرد في عدد كبير من المجالس قد تؤثر على أدائه ولهذا السبب تقتضي قواعد حوكمة الشركات أن يتم توجيه الاهتمام الكافي نحو هذه المسألة، استهدافاً لتحسين ممارسات مجالس الإدارة وأداء أعضائها. وغالباً ما تحدد قوانين الشركات الحد الأقصى لعدد الشركات التي ينبغي أن يشغل الفرد عضوية مجالسها، حرصاً من المشرع على مصالح المساهمين بالشركات المساهمة، وتبطل عضوية من يخالف هذا الحكم بالنسبة إلى مجالس إدارة الشركات التي تزيد على النصاب القانوني وفقاً لحدوثه تعيينه فيها (52)، بالتالي يمكن ضمان امتلاك أعضاء المجلس القدرة على العمل بما يخدم الشركة وتقديم الحرص والاهتمام الكافيين من خلال تحديد العدد الذي لا يسمح للفرد أن يتجاوزه في عضويته لمجالس إدارة الشركات.

وتعود الحكمة من عدم جواز الجمع إلى عدم إمكانية التوفيق عادةً بين مصالح الشركات التي يشغل الفرد عضوية مجالس إدارتها في حال تجاوز العدد الذي يسمح به القانون، حيث ينبغي على عضو مجلس الإدارة أن يقوم بتخصيص الوقت الكافي للقيام بمسؤولياته وواجباته، مما يجعل مجلس الإدارة أكثر فاعلية من خلال ضمان قيام عضو مجلس الإدارة بأعماله بمسؤولية واهتمام، وهو ما يمنح المجلس المزيد من الفعالية والحيوية ويجعله قادراً على إصدار القرارات الموضوعية المتصفة بالاستقلال، وبذلك فإن تحديد المشرع لعدد الشركات التي ينبغي للفرد عضوية مجالس إدارتها يحقق ما تستهدفه قواعد الحوكمة في ضرورة أن يكون لمجلس الإدارة درجة كافية من الاستقلال من خلال تخصيص أعضاء مجلس الإدارة وقتاً كافياً لمسؤولياتهم وواجباتهم، ويكمن هدف المشرع من وراء اشتراطه ذلك الشرط بأن يقوم عضو مجلس الإدارة بواجبه خير قيام ويحرص على إتقانه، وهذا الأمر قد لا يتحقق عندما يقوم بالجمع بين عدة وظائف في شركات عديدة مختلفة (53)، بالإضافة إلى ذلك فإن السماح لعضو مجلس إدارة الشركة المساهمة بالاشتراك في أكثر من مجلس إدارة شركة مساهمة، يمكن أن يؤدي إلى عدم التفرغ الكامل لذلك العضو في القيام بمهامه ومسؤولياته، وهو ما يؤدي إلى عدم قيامه بمتابعة أوضاع تلك الشركات عن كثب وعدم الجدية في العمل، أو تفضيله شركة على أخرى، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على أداء ذلك العضو ومن ثم التأثير على مصلحة الشركة (54)، وهكذا يتضح إن حكم القانون جاء منسجماً مع ما تستهدفه قواعد حوكمة الشركات في ضرورة أن يتوافر لمجلس الإدارة قدر من الاستقلال من خلال بذل عضو مجلس الإدارة العناية المهنية اللازمة في إدارة الشركة، وتخصيص الوقت اللازم للقيام بعمله بما يحقق مصلحة الشركة. وينبغي في إطار حوكمة الشركات أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة، بحيث يكون مجلس الإدارة قادراً على ممارسة الحكم المستقل، وأن العمل في عدد كبير من مجالس إدارة الشركات يؤدي إلى التأثير على أداء أعضاء مجلس الإدارة، بينما يؤدي تحديد عدد مناصب عضوية مجالس الإدارة إلى زيادة قدرة تلك المجالس على تقديم الأداء الفعال (55)، ومن ثم يتضح لنا أن تحديد العضوية يحقق ما تستهدفه قواعد الحوكمة في تحقيق استقلال مجلس الإدارة من خلال ما يأتي:

1. تخصيص الوقت الكافي لأعضاء مجلس الإدارة للقيام بواجباتهم بما يحقق مصلحة الشركة.
2. زيادة قدرة أعضاء مجلس الإدارة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة من خلال ضمان الأداء الفعال لمهام العضوية.
3. تشجيع أعضاء مجلس الإدارة على بذل العناية المهنية والتفرغ للإشراف على سير العمل بصورة فعلية ومنتجة للشركة.

ولقد أشارت قواعد ناسداك الأمريكية لحوكمة الشركات إلى عدم جواز أن يكون الشخص عضواً في مجلس إدارة أكثر من أربع شركات، حيث نصت على أنه " يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على استعداد لتكريس الوقت الكافي للقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم بشكل فعال، ولا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة العمل في أكثر من أربعة مجالس إدارة شركات عامة " (56)، كذلك فقد أشارت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أهمية تحديد العضوية، وذلك ضمن توجيهات وإرشادات مجلس الإدارة لكي يكون قادراً على ممارسة الحكم المستقل، حيث نصت على أنه " من المتفق عليه أن عضوية الفرد في عدد كبير من المجالس قد تؤثر على أدائه، ولهذا فقد تود الشركات توجيه اهتمام كاف نحو هذه المسألة، وقد قامت بعض الدول بتحديد الحد الأقصى لعدد الشركات أو المؤسسات التي ينبغي أن يشغل الفرد عضوية مجالسها " (57)، وبذلك لا يجيز قانون الشركات الكويتي لأي شخص أن يكون عضواً في مجلس إدارة أكثر من خمس شركات، حيث نصت المادة (194) من قانون الشركات الكويتي على أنه " لا يجوز للشخص، ولو كان ممثلاً لشخص طبيعي أو اعتباري، أن يكون عضواً في مجلس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة عامة مركزها في الكويت، ويترتب على مخالفة هذا الشرط بطلان عضويته في الشركات التي تزيد على العدد المقرر وفقاً لحدثة التعيين فيها " (58).

أما موقف المشرع العراقي فإنه لم يجيز لأي شخص أن يكون عضواً في مجلس إدارة أكثر من ست شركات في نفس الوقت، حيث نصت المادة (110) من قانون الشركات العراقي على أنه " أولاً: لا يجوز للشخص أن يكون عضواً في مجالس إدارة أكثر من (6) ست شركات في نفس الوقت، ومع ذلك باستطاعته في نفس الوقت أن يتولى رئاسة مجلس إدارة شركة مساهمة أو شركتين. ثانياً: لا يجوز لرئيس أو عضو مجلس إدارة الشركة أن يكون رئيساً أو عضو مجلس إدارة شركة أخرى تمارس نشاطاً مماثلاً إلا إذا حصل ترخيص بذلك من الهيئة العامة للشركة التي يتولى رئاسة أو عضوية مجلس إدارتها " (59)، ويلاحظ أن هذه المادة لم تنص على النتائج التي تترتب على مخالفة الحكم، وهنا يرد التساؤل هل يعتبر الشخص عضواً في مجلس إدارة الشركة التي تزيد على العدد المحدد؟

إن هذه المادة لم تنص صراحة على نتائج الإخلال، غير أنه تطبيقاً للقواعد العامة فإن تجاوز النصاب يؤدي إلى إبطال العضوية، على الأقل في مجالس الإدارة الزائدة عن النصاب القانوني (60).

#### الفرع الثاني/ تقييم وتدريب أعضاء مجلس الإدارة

إن تقييم أعضاء مجلس الإدارة يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تنمية وزيادة فعالية المجلس بشأن المهام الموكلة إليه، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق قيام المجلس بوضع مجموعة من المبادئ التي تعكس ماذا ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة فعله، فعندما يتم وضع هذه المبادئ سيتوفر لأعضاء مجلس الإدارة مرجع واضح يمكن لهم من خلاله تقييم أدائهم، كما تتوفر لهم الفرصة لمناقشة التغيرات التي من شأنها تحسين وتطوير قدراتهم (61)، بالإضافة إلى ذلك فإن الحصول على أفضل المهارات الفردية لأعضاء مجلس الإدارة يعتبر من أهم متطلبات المجلس من خلال تقديم تدريب على أعمال الإدارة يغطي جميع الاحتياجات الخاصة للشركة، مثل دورات تنمية مهارات وقدرات أعضاء مجلس الإدارة بما ينعكس ذلك على تحسين أداء المجلس ومواجهة أي تحديات تنفيذية خاصة موضوعات التخطيط الاستراتيجي (62)، وبذلك يكون من المفيد تحقيق قدر من التدريب والتقييم الذي يفي بمتطلبات الشركة من خلال تشجيع أعضاء مجلس الإدارة على بذل العناية المطلوبة عند أدائهم لمهامهم ومسؤولياتهم ومتابعة القوانين والجراءات، والإلمام بالتغيرات التي تطرأ على المخاطر التجارية، فكثيراً ما يتعرض أعضاء مجلس الإدارة إلى بعض الاختيارات الخاطئة، وقد يحتاجون إلى مهارات خاصة للتعامل معها وإدراك أن دورهم يتطلب تفكيراً مستقلاً بسبب المسؤوليات القانونية المتزايدة (63).

فمجلس الإدارة ينبغي أن تتوافر في أعضائه العديد من القدرات والمهارات التي تمنحهم القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية والتمتع بأخلاقيات العمل والنزاهة وتكريس الوقت الكافي للعمل، بما يحقق الاستقلال من خلال تطوير مؤهلات الأعضاء وزيادة خبرة العمل في مجالس الإدارة وفي مجال عمل الشركة<sup>(64)</sup>، وكذلك الحصول على تدريب حيث توجد برامج متخصصة بذلك في بعض مراكز التدريب بهدف الاستفادة من أفضل المهارات الفردية لأعضاء المجلس، وتتضمن برامج التدريب سلسلة تطوير مهارات أعضاء مجلس الإدارة، حيث تشجع قواعد الحوكمة مجالس إدارة الشركات على أن تضع خطط تدريبية لأعضائها تتضمن شرح مبادئ حوكمة الشركات وتشجيعهم على اكتساب الخبرات والحصول على المهارات التي تمنحهم القدرة على بذل العناية المطلوبة<sup>(65)</sup>، وهذا ما أكدته محكمة التمييز الكويتية في حكمها إذ قالت " من المقرر -في قضاء هذه المحكمة- أن مجلس الإدارة في الشركة هو المختص بإدارتها، وأن رئيسه وباقي أعضائه هم وكلاء عن الجمعية العامة للمساهمين تنتخبهم للقيام بأعمال الإدارة مقابل الحصول على أجر، وأن الوكيل بأجر عليه أن يبذل في رعاية مصالح موكله العناية المألوفة فيسأل عن تقصيره بفعله أو إهماله أو بمخالفته النظم والقوانين في مباشرة أعماله وكالته " <sup>(66)</sup>.

وأما بالنسبة إلى تقييم مجلس الإدارة لأداء أعضائه فإنه يجب أن يتم بصفة دورية سنوية على الأقل، وتتم عملية تقييم أعضاء مجلس الإدارة بوسائل عدة، ففي بعض الشركات يقوم الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة باللجوء إلى الاستقصاء لجمع الآراء الخاصة بأدائهم من أنفسهم ومن الأعضاء التنفيذيين في المناصب العليا، ثم يقوم المجلس بمراجعة نتائج هذه الاستقصاءات ويحدد طرق ووسائل تطوير وتحسين أداء الأعضاء<sup>(67)</sup>، وفي شركات أخرى يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتخصيص جزء من أحد الاجتماعات سنوياً لعقد مناقشة مفتوحة خاصة لدراسة مستوى أداء المجلس وأساليب تحسينه، ويجب أن يتم تقدير إلى أي مدى يحسن المجلس أداء مهامه ومسؤولياته، أخذين بنظر الاعتبار الظروف التي تواجه أعضاء المجلس<sup>(68)</sup>، وعليه فإن مجلس الإدارة الجيد يجب أن يقيم أعضائه حتى يمكن أن يقف على مستواه، حيث يحتاج المجلس بشكل مستمر إلى تقييم أداء أعضائه، ويتم ذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة يوجهها عضو مجلس الإدارة لنفسه، حيث يتم وضع تلك الأسئلة في ضوء أفضل الممارسات والخبرات في مجالس إدارة أكبر الشركات العالمية، وتتمثل تلك الأسئلة بما يأتي<sup>(69)</sup>:

1. هل قام مجلس الإدارة بتكريس الوقت المناسب لدراسة أهداف الشركة طويلة الأجل؟
2. وفي حال الإجابة بنعم، هل أسفرت تلك الدراسة عن قيام المجلس باتخاذ قرارات متعلقة بتلك الأهداف؟
3. هل يقوم المجلس بصفة دورية بمراجعة الهيكل التنظيمي للشركة مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التغيير في المستقبل؟
4. هل قام المجلس بمراجعة واعتماد التعيينات الأساسية بالشركة؟ وهل قام بمراجعة مدى ملائمة برامج تنمية الموارد البشرية بالشركة؟
5. هل يستلم المجلس بصفة دورية جميع المعلومات التي يحتاجها لكي تمكنه من الرقابة على الإدارة التنفيذية؟
6. هل هناك أحداث غير متوقعة حصلت للشركة نتيجة عدم توفير المعلومات الدقيقة للمجلس؟
7. عندما يطالب المجلس باتخاذ قرارات هامة متعلقة بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات والاستثمارات الهامة للشركة والتعيينات لكبار التنفيذيين، هل يحصل أعضاء المجلس على الوقت الكافي والمعلومات المناسبة لكي يتمكنوا من اتخاذ تلك القرارات، أم يجدون أنفسهم مطالبين فقط بالتوقيع على قرارات تم اتخاذها بالفعل؟

ومما تقدم يكون من المفيد تحقيق قدر من التدريب والتقييم الذي يفرضه متطلبات الشركة، استهدافاً لتحسين ممارسات مجلس الإدارة وأداء أعضائه بما يضمن تمتع مجلس الإدارة بدرجة كافية من الاستقلال، فقد نصت قواعد ناسداك الأمريكية لحوكمة الشركات على أنه " هناك برنامج قواعد سلوك ناسداك منفصل لمجلس الإدارة يحتوي على أحكام تنطبق على وجه التحديد على أعضاء مجلس الإدارة، تم تصميم البرنامج لتلبية أو تجاوز المعايير المتاحة، وتشمل ركائز البرنامج العناصر الهيكلية، مثل السياسات والمخاطر والتقييم والتدريب، ويلتزم مجلس الإدارة بالتمسك بأعلى السلوك القانوني والأخلاقي في الوفاء

بمسؤولياته، والتصديق سنوياً على التزامهم بالسياسات والإجراءات المنصوص عليها في برنامج قواعد سلوك مجلس الإدارة<sup>(70)</sup>، كذلك فقد أشارت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى ضرورة حصول أعضاء مجلس الإدارة على قدر كاف من التدريب والتقييم، وذلك ضمن توجيهات وإرشادات مجلس الإدارة لكي يكون قادراً على ممارسة الحكم المستقل، حيث نصت على أنه " من المفيد تحقيق قدر من التدريب والتقييم الطوعي الذاتي والذي يفي بمتطلبات الشركة، وقد يتطلب هذا امتلاك أعضاء مجالس الإدارة للمهارات المناسبة عند التعيين ثم يظلون بعد ذلك متابعين القوانين والإجراءات الجديدة، بالإضافة إلى إلمامهم بالتغيرات التي تطرأ على المخاطر التجارية"<sup>(71)</sup>، وبذلك فقد أشارت قواعد حوكمة الشركات الكويتية إلى أنه يتعين أن تقوم الشركة بوضع نظم وآليات لتقييم أداء مجلس الإدارة ككل، والآليات التي تتيح حصول الأعضاء على برامج ودورات تدريبية بشكل مستمر<sup>(72)</sup>. أما موقف المشرع العراقي فلم يرد في قانون الشركات العراقي ما يلزم مجلس الإدارة على إجراء التدريب والتقييم، وهو ما يشير بوضوح إلى أهمية وجود قواعد خاصة بحوكمة الشركات، لذلك نقترح على المشرع العراقي سن قواعد حوكمة شركات مساهمة للإحاطة بجميع متطلبات حوكمة الشركات بما يحقق تكامل أحكام استقلال مجلس الإدارة.

### الخاتمة.

من كل ما تقدم، وبعد الانتهاء من دراسة المحاور القانونية الأساسية المكونة للنظام القانوني لاستقلال مجلس الإدارة، لمس الباحث مجموعة من النتائج والمقترحات التي يمكن إدراج أهمها بالشكل الآتي:

### أولاً: النتائج

1. إن استقلال مجلس الإدارة يعتبر من أهم قواعد حوكمة الشركات التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند بناء مجلس إدارة فعال، حيث يعمل على تحسين مستوى الإشراف على الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة التنفيذية ومحاسبتها عن أفعالها، ودعم استقلالية الأحكام التي يصدرها مجلس الإدارة واتخاذ القرارات التي تعظم ثروة الملاك والمساهمين وتحقيق عائد مناسب لهم مع منع حصول حالات تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين السلطات داخل الشركة.
2. إن استقلال مجلس الإدارة يؤدي إلى تحسين إجراءات ممارسة سلطة الإدارة في الشركة من خلال زيادة فعالية مجلس الإدارة ومساعدته على وضع استراتيجية سليمة للشركة، حيث يكون هنالك فصل بينه وبين الإدارة التنفيذية وهو ما يمكنه من القيام بمسؤولياته بصورة فعالة؛ لأن دور مجلس الإدارة في الشركة يمثل نقطة التوازن التي تعمل على تحقيق أهداف المساهمين ومتابعة الإدارة التنفيذية لتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية، ولكي يتسنى له القيام بمسؤولياته بصورة فعالة ينبغي أن تتوفر له درجة من الاستقلال عن الإدارة التنفيذية.
3. إن استقلال مجلس الإدارة يساعد على تحسين تنافسية الشركات المساهمة في أسواق المال والقضاء على الفساد المالي والإداري من خلال استقلال اللجان التابعة لمجلس الإدارة لضمان حيادية التقارير الصادرة عن هذه اللجان وإيصال المعلومات الخاصة عن جميع أوضاع الشركة إلى مجلس الإدارة بعيداً عن الإدارة التنفيذية، وهو ما يحقق الأسلوب الجيد لممارسات الحوكمة المتمثل في انخفاض حالات الغش والاحتيال والتلاعب وهو ما يؤدي إلى تقليل احتمالية تعثر الشركات أو إفلاسها وزيادة ثقة المتعاملين مع الشركات نتيجة ارتفاع القيمة السوقية الحقيقية للشركات.

### ثانياً: المقترحات

1. نقترح على المشرع التأكيد على وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة من خلال تعديل نص المادة (117) ثامناً من قانون الشركات والنص على أن تحتوي كل لجنة من لجان مجلس الإدارة على عضو أو عضوين من أعضاء مجلس الإدارة الذين ينبغي أن تتوفر فيهم شروط الاستقلال الواردة في نفس المادة المذكورة، وهو ما يلزم الشركات على أن تعين عدد من الأعضاء المستقلين في مجالس إدارتها على الأقل بالعدد الذي يكفي لتشكيل تلك اللجان.

2. نقترح على المشرع إزالة المعوقات الواردة في نص المادة (106) من قانون الشركات والتي تقف أمام استكمال أحكام استقلال مجلس الإدارة وتعديلها بما يسمح بوجود أعضاء مستقلين غير مساهمين، ليكون النص كالآتي: (أولاً: يشترط في عضو مجلس الإدارة أن يكون: (3) فيما عدا أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، مالكاً لما لا يقل عن ألفي سهم).

3. نقترح على المشرع أن يتناول بقية أحكام استقلال مجلس الإدارة في حال عدم سن قواعد حوكمة شركات مساهمة من خلال النص في قانون الشركات على ضرورة حصول أعضاء مجلس الإدارة على قدر كاف من التدريب والتقييم الذي يفرضه متطلبات حوكمة الشركات لاستكمال أحكام استقلال مجلس الإدارة فهو مسلك معظم التشريعات الحديثة.

### قائمة الهوامش

- (1) د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 38.
- (2) د. حاكم محسن الربيعي، د. حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 68.
- (3) سامي محمد عليان الخرابشة، حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في البورصة، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الحقوق، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص 115.
- (4) The Board is comprised of a majority of directors who qualify as independent directors “Independent director” means a person other than an officer or an employee of the company or its Subsidiaries, or any other individual having a relationship that, in the opinion of the Board, would interfere with The exercise of independent judgment in carrying out the responsibilities of a director. See fourthly. B of NASDAQ Corporate Governance Guidelines May 2020. Published on the website <https://ir.nasdaq.com> Last visit to the website 30/9/2023.
- (5) د. سلامة عبد الصانع امين علم الدين، دور الرقابة في حوكمة الشركات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2016، ص 172\_171.
- (6) See Section. C. fifthly. Part II. Of the Organization for Economic Co-operation and Development Principles for this Arabic edition. Published on the website <https://www.oecd.org> Last visit to the website 30/9/2023.
- (7) انظر المادة (187) من قانون الشركات الكويتي رقم (1) لسنة 2016.
- (8) انظر المادة (106) من قانون الشركات العراقي رقم (21) لسنة 1997 المعدل.
- (9) انظر المادة (193) من قانون الشركات الكويتي رقم (1) لسنة 2016.
- (10) عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار محمود، القاهرة، 2018، ص 9.
- (11) عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار محمود، القاهرة، 2018، ص 196.
- (12) Jeffrey Lawrence & Geof Stapledon، Do Independent Directors Add Value? Center for Corporate Law and Securities Regulation, the University of Melbourne, National Library of Australia, 1999, P.6.
- (13) محمد أحمد كاسب خليفة، حوكمة الشركات ما بين التمويل والتدقيق الداخلي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص 120.
- (14) The Board has four standing Committees: an Audit & Risk Committee, a Finance Committee, a Management Compensation Committee and a Nominating Committee. Each of these Committees, Except the Finance Committee, is composed exclusively of directors determined by the Board to be Independent. See Seventhly. G of NASDAQ Corporate Governance Guidelines May 2020.
- (15) See Section. 1. C. fifthly. Part II. Of the Organization for Economic Co-operation and Development Principles for this Arabic edition.

- (16) انظر المادة (5) من قواعد حوكمة الشركات الكويتية الصادرة بموجب القرار رقم (72) لسنة 2015.
- (17) انظر المادة (4) من قواعد حوكمة الشركات الكويتية الصادرة بموجب القرار رقم (72) لسنة 2015.
- (18) انظر المادة (117) ثامناً من قانون الشركات العراقي رقم (21) لسنة 1997 المعدل.
- (19) Independence—(A) In General—each member of the audit committee of the issuer shall be a member of the board of directors of the issuer, and shall otherwise be independent. “(B) Criteria—In order to be considered to be independent for purposes of this paragraph, a member of an audit committee of an issuer may not, other than in his or her capacity as a member of the audit committee, the board of directors, or any other board committee—“(1) accept any consulting, advisory, or other compensatory fee from the issuer; or “(2) be an affiliated person of the issuer or any subsidiary thereof. Sec 301 of the US Sarbanes-Oxley Act of 2002.
- (20) انظر المادة (102) من قانون الشركات العراقي رقم (21) لسنة 1997 المعدل.
- (21) قرار محكمة ديلاوير الأمريكية رقم WL441189 الصادر في 1997/6/31، أشار إليه، د. عمار حبيب جهلول، النظام القانوني لحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار نيبور، العراق، 2011، ص 146.
- (22) د. محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2010، ص 51\_52.
- (23) د. حنان عبد العزيز مخلوف، مسؤولية مجلس إدارة شركة المساهمة في ضوء مبادئ حوكمة الشركات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007، ص 64.
- (24) د. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 38.
- (25) محمد خالد ياسين الياسين، النظام القانوني لحوكمة شركات المساهمة -دراسة مقارنة-، دار النهضة العربية، القاهرة، 2011، ص 169-170.
- (26) د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مصدر سابق، ص 220.
- (27) عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، الجزء الثاني، مصدر سابق، ص 48.
- (28) Maria Prokofieva & Balachandran Muniandy, Board Composition And Audit Fee: Evidence From Russia, Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University, Australia, 2011, Volume 8, Issue 2, Continued 5, Page 554.
- (29) عبد الله أنور حسن محمد، أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير لمجلس كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2021، ص 35.
- (30) عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، الجزء الثاني، مصدر سابق، ص 48.
- (31) عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، الجزء الأول، مصدر سابق، ص 182.
- (32) د. سلامة عبد الصانع امين علم الدين، دور الرقابة في حوكمة الشركات، مصدر سابق، ص 83.
- (33) د. حنان عبد العزيز مخلوف، مصدر سابق، ص 67.
- (34) د. ياسر محمد، د. هاني محمد، آية حماده رزق، أثر خصائص مجلس الإدارة على مستوى التحفظ المحاسبي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الخامس، 2018، ص 120.
- (35) In accordance with our Corporate Governance Guidelines, NASDAQ separates the roles of Chairman of the Board and President and Chief Executive Officer. We believe that this separation of roles and allocation of distinct Responsibilities to each role facilitates communication between senior management and the full Board. See fourthly. D of NASDAQ Corporate Governance Guidelines May 2020.
- (36) See Section. C. fifthly. Part II. Of the Organization for Economic Co-operation and Development Principles for this Arabic edition.
- (37) انظر المادة (183) من قانون الشركات الكويتي رقم (1) لسنة 2016.
- (38) انظر المادة (121) من قانون الشركات العراقي رقم (21) لسنة 1997 المعدل.
- (39) د. حاكم محسن الربيعي، د. حمد عبد الحسين راضي، مصدر سابق، ص 117.
- (40) د. سلامة عبد الصانع امين علم الدين، دور الرقابة في حوكمة الشركات، مصدر سابق، ص 84.
- (41) د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، دون ذكر مكان الطبع، 2007، ص 202.
- (42) د. حنان عبد العزيز مخلوف، مصدر سابق، ص 64.

(43) لقد تعرضت شركة بولي بك الدولية Polly Peck International للانهايار عام 1989 وذلك نتيجة لانهايار قيمتها في سوق رأس المال، وكان السيد (أصيل نادر) هو الرئيس التنفيذي للشركة، وقد اتهم بالقيام بأعمال حسابية كاذبة وسرقة ما مجموعه (31) مليون جنيه إسترليني، وقد هرب أصيل نادر إلى شمال قبرص في مايو 1993 قبل وقت قصير من محاكمته، ولقد اضطرت هيئة لندن لسوق المال إلى تعليق التداول بأسهم شركة بولي بك بسبب هذا الانخفاض في القيمة، وكانت نتيجة ذلك أثار صيحات الاحتجاج من جانب الكثير من المؤسسات التجارية، لردع الرؤساء غير النزهاء، والكشف الكامل عن رواتب الأعضاء التنفيذيين وتقسيم الأدوار بين الرؤساء. للمزيد من التفصيل ينظر:

K. H. Spencer Pickett, The Internal Auditing Handbook, Third edition, A John Wiley and Sons, Ltd. Publication, United Kingdom, 2010, P.40 and P.1011.

(44) عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، دون ذكر مكان الطبع، 2007، ص 96.

(45) د. حنان عبد العزيز مخلوف، مصدر سابق، ص 68.

(46) عدنان بن حيدر بن درويش، مصدر سابق، ص 92.

(47) تعد ألمانيا من أهم الدول المؤيدة لهذا النظام، حيث يلزم التشريع الألماني الشركات العامة والشركات الخاصة التي يزيد عدد الموظفين فيها عن (500) موظف بأن يشكل مجلس الإدارة من طبقتين، ومن المسائل التي تضمنها التعميم الخامس في قانون الشركات للاتحاد الأوروبي مسألة الفصل بين الدور الرقابي والدور التنفيذي لمجلس الإدارة، ويعد المقترح المقدم لإيجاد مجلس إدارة مشكل من طبقتين رقابية وتنفيذية أحد نقاط الاختلاف الرئيسية بين الدول الأعضاء وخاصة المملكة المتحدة. للمزيد ينظر: د. أحمد محمد الرشود، مجلس الإدارة في ظل تقلص الدور الرقابي للمساهمين وهيئة الجهاز التنفيذي، مجلة القانون والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 2004، ص 57.

(48) See Section. fifthly. Part II. Of the Organization for Economic Co-operation and Development Principles for this Arabic edition.

(49) See Section. C. fifthly. Part II. Of the Organization for Economic Co-operation and Development Principles for this Arabic edition.

(50) انظر المادة (121) من قانون الشركات العراقي رقم (21) لسنة 1997 المعدل.

(51) د. صلاح جودة، الحوكمة ما لها وما عليها، مكتبة مصر الجديدة، القاهرة، 2003، ص 41.

(52) د. الياس ناصيف، موسوعة الشركات التجارية، الشركات المغفلة -مجلس الإدارة، الجزء العاشر، الطبعة الأولى، مكتبة الحلبي الحقوقية، بيروت، 2008، ص 101.

(53) د. سالم محمد الدرمني، النظام القانوني لمجلس إدارة شركات المساهمة العامة في سلطنة عمان -دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص 59.

(54) سامي محمد عليان الخرايشة، مصدر سابق، ص 102.

(55) د. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري -دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 434.

(56) Board members must be willing to devote sufficient time to carry out their duties and responsibilities Effectively، Board members may serve on no more than four public company boards. See fourthly. G of NASDAQ Corporate Governance Guidelines May 2020.

(57) See Section. 2. C. fifthly. Part II. Of the Organization for Economic Co-operation and Development Principles for this Arabic edition.

(58) انظر المادة (194) من قانون الشركات الكويتي رقم (1) لسنة 2016.

(59) انظر المادة (110) من قانون الشركات العراقي رقم (21) لسنة 1997 المعدل.

(60) د. الياس ناصيف، مصدر سابق، ص 102.

(61) د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مصدر سابق، ص 48.

(62) د. سلامة عبد الصانع امين علم الدين، مسؤولية مجلس إدارة شركة المساهمة ولجانه عن حوكمة الشركات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2016، ص 110.

(63) عدنان بن حيدر بن درويش، مصدر سابق، ص 102.

(64) عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، الجزء الأول، مصدر سابق، ص 177.

(65) د. سلامة عبد الصانع امين علم الدين، مسؤولية مجلس إدارة شركة المساهمة ولجانه عن حوكمة الشركات، مصدر سابق، ص 109.

(66) قرار محكمة التمييز الكويتية رقم (760) الصادر في 2005/11/15، أشار إليه، حمد عبد الله الملا، حماية الأقلية في ظل قواعد حوكمة الشركات في ضوء القانون الكويتي والمقارن، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الحقوق، جامعة حلوان، مصر، 2017، ص 384.

(67) د. حنان عبد العزيز مخلوف، مصدر سابق، ص 93.

(68) د. سلامة عبد الصانع امين علم الدين، مسؤولية مجلس إدارة شركة المساهمة ولجانه عن حوكمة الشركات، مصدر سابق، ص 113.

(69) د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مصدر سابق، ص 50.

(70) There is a separate Nasdaq Code of Conduct for the Board, which contains provisions specifically applicable to directors. The Program is designed to Meet or exceed available standards, Pillars of the program include structural elements, such as policies, risk, Assessment, training, The Board Is committed to upholding the highest legal and ethical conduct in fulfilling its responsibilities, and to certify Annually their commitment to the policies and procedures set forth in the Board of Directors Code of Conduct. See sixthly. B of NASDAQ Corporate Governance Guidelines May 2020.

(71) See Section. 2. C. fifthly. Part II. Of the Organization for Economic Co-operation and Development Principles for this Arabic edition.

(72) انظر المادة (11) من قواعد حوكمة الشركات الكويتية الصادرة بموجب القرار رقم (72) لسنة 2015.

#### قائمة المصادر

##### أولاً: الكتب العربية

1. د. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.
2. د. الياس ناصيف، موسوعة الشركات التجارية، الشركات المغفلة - مجلس الإدارة، الجزء العاشر، الطبعة الأولى، مكتبة الحلبي الحقوقية، بيروت، 2008.
3. د. حاكم محسن الربيعي، د. حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
4. د. حنان عبد العزيز مخلوف، مسؤولية مجلس إدارة شركة المساهمة في ضوء مبادئ حوكمة الشركات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007.
5. د. سالم محمد الدرهمي، النظام القانوني لمجلس إدارة شركات المساهمة العامة في سلطنة عمان - دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.
6. د. سلامة عبد الصانع امين علم الدين، دور الرقابة في حوكمة الشركات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2016.
7. د. سلامة عبد الصانع امين علم الدين، مسؤولية مجلس إدارة شركة المساهمة ولجانه عن حوكمة الشركات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2016.
8. د. صلاح جودة، الحوكمة ما لها وما عليها، مكتبة مصر الجديدة، القاهرة، 2003.
9. د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، دون ذكر مكان الطبع، 2007.
10. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، دون ذكر مكان الطبع، 2007.
11. عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار محمود، القاهرة، 2018.
12. عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار محمود، القاهرة، 2018.
13. د. عمار حبيب جهلول، النظام القانوني لحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار نيويورك، العراق، 2011.
14. د. محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2010.
15. د. محمد أحمد كاسب خليفة، حوكمة الشركات ما بين التمويل والتدقيق الداخلي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
16. محمد خالد ياسين الياسين، النظام القانوني لحوكمة شركات المساهمة - دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2011.

17. د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

18. د. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري -دراسة مقارنة-، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

#### ثانياً: الأطاريح والرسائل

1. حمد عبد الله الملا، حماية الأقلية في ظل قواعد حوكمة الشركات في ضوء القانون الكويتي والمقارن، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الحقوق، جامعة حلوان، مصر، 2017.

2. سامي محمد عليان الخرابشة، حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في البورصة، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الحقوق، جامعة القاهرة، مصر، 2012.

3. عبد الله أنور حسن محمد، أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير لمجلس كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2021.

#### ثالثاً: البحوث والمقالات

1. د. أحمد محمد الرشود، مجلس الإدارة في ظل تقلص الدور الرقابي للمساهمين وهيمنة الجهاز التنفيذي، مجلة القانون والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 2004.

2. د. ياسر محمد، د. هاني محمد، آية حماده رزق، أثر خصائص مجلس الإدارة على مستوى التحفظ المحاسبي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الخامس، 2018.

#### رابعاً: التشريعات العربية

1. قانون الشركات العراقي رقم (21) لسنة 1997 المعدل.

2. قواعد حوكمة الشركات الكويتية الصادرة بموجب القرار رقم (72) لسنة 2015.

3. قانون الشركات الكويتي رقم (1) لسنة 2016.

#### خامساً: المصادر الأجنبية

1. Jeffrey Lawrence & Geof Stapledon, Do Independent Directors Add Value? Center for Corporate Law and Securities Regulation, the University of Melbourne, National Library of Australia, 1999.

2. K. H. Spencer Pickett, The Internal Auditing Handbook, Third edition, A John Wiley and Sons, Ltd. Publication, United Kingdom, 2010.

3. Maria Prokofieva & Balachandran Muniandy, Board Composition and Audit Fee: Evidence from Russia, Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University, Australia, 2011, Volume 8, Issue 2, continued five.

#### سادساً: التشريعات الأجنبية

1. The Organization for Economic Co-operation and Development Principles for this Arabic edition.

2. The US Sarbanes-Oxley Act of 2002.

3. NASDAQ Corporate Governance Guidelines May 2020.