

الطريق إلى

النظام الحاكم للشركات

Corporate Governance

“الأكاديمية المؤسسية”



عبدالمجيد سعيد البطاطي

الفهرس

8	
11	:
11	القسم الأول : التسمية والمعنى
18	القسم الثاني : تعريف النظام الحاكم للشركات
24	" :
24	القسم الأول : العلاقات بالشركة والنظام الحاكم لها
29	القسم الثاني : القوى الدافعة لتطبيق النظام الحاكم للشركات
42	القسم الثالث: فوائد تطبيق النظام الحاكم للشركات
47	:
49	القسم الأول : مصادر النظام من الشركة
53	القسم الثاني : مصادر النظام المحلية
56	القسم الثالث: مصادر النظام العالمية
63	:
66	القسم الأول : نظام الممارسة الجيدة للشفافية في السياسات المالية والنقدية
73	القسم الثاني : نظام الممارسات الجيدة للشفافية في المالية العامة
75	القسم الثالث: معيار نشر البيانات الخاصة ونظام نشر البيانات العامة
78	القسم الرابع: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي للنظام الحاكم للشركات
89	القسم الخامس : المعايير المحاسبية الدولية
90	القسم السادس : المعايير الدولية لتدقيق الحسابات
94	القسم السابع : المبادئ الأساسية لأنظمة المدفوعات الهامة
96	القسم الثامن : التوصيات الخاصة بأنظمة سداد الأوراق المالية
101	القسم التاسع : التوصيات الأربعون للجنة العمليات المالية / التوصيات الثمانية الخاصة ضد تمويل الإرهاب
112	القسم العاشر : المبادئ الأساسية للمراقبة الفعالة للبنوك
114	القسم الحادي : أهداف ومبادئ نظام الأوراق المالية
117	القسم الثاني عشر : المبادئ الأساسية للتأمين

تابع الفهرس

رقم
الصفحة

119

:

- 123 القسم الأول : الفصل او الدمج بين دور رئيس المجلس ودور العضو المنتدب
126 القسم الثاني : أهداف مجلس الإدارة
130 القسم الثالث : مهام ومسئوليات مجلس الإدارة
133 القسم الرابع : علاقات العمل وسلوكيات مجلس الإدارة
137 القسم الخامس : حقوق اعضاء مجلس الإدارة ومسئولياتهم
138 القسم السادس : اللجان التابعة لمجلس الإدارة
147 القسم السابع : اجتماعات مجلس الإدارة
149 القسم الثامن : امانة مجلس الإدارة

155

:

- 155 القسم الأول : مراحل تطبيق النظام الحاكم للشركات
160 القسم الثاني : عناصر تطبيق النظام الحاكم للشركات
164 القسم الثالث: اللجان ولوائحها التنفيذية

182

184

...

.

.

,

...

.

.

..

تقديم

-
-
-
/)
.
(

.
.
..

()

.

.

()

.

عبد الله سالم باحمدان

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

"

"

.

.

.

.

.

:

.

..

:

.

.

.

.

.

.

()

)

(

"

"

الفصل الأول

تمهيد

Corporate)

(Governance

" "

"

"

1

"Corporate"

- 1

"Governance "

"Corporate"

" 1 "

"

"

"(2)

"

¹ - هذه الكلمة ليس لها اصل في معاجم اللغة العربية التي اطلعت عليها (وان كان جذرها حكم)، وقد يفهم منها تحويل الشركة إلى حكومة أو تتبع للحكومة كما هو الحال في النظام الشيوعي الاشتراكي.
² - وردت في كتاب " ممارسة سلطات الادارة في منظمات الاعمال " لمؤلفه الاستاذ صالح حسين

»

»

"Govern "

"Governance"

"Governor"

1

2»

»

¹ - وتأتي أيضا بمعنى يهيمن أو يمارس السلطة أو يسيطر أو يسوس
² - قد يتخرج البعض من هذه التسمية لما لها عادة من ارتباط بالنظام التشريعي للدولة إلا أن السبب في هذه التسمية هو لأنها تعتبر المرجع التشريعي لعمليات الشركة، والفارق هنا أن النظام الحاكم للمؤسسة ليس مرجعا واحدا يمكن الوصول إليه مباشرة بل هو عبارة عن مجموعة من النظم والمعايير وإجراءات العمليات التي تتحكم في هذه الإجراءات وحتى السلوكيات العامة للموظفين موزعة في أماكن استخدامها ولكنها منشورة تلبية لمتطلبات الشفافية وهي أيضا جزء من ذلك النظام سوف نأتي على ذكرها لاحقا.

"Governance"

"Corporate Governance"

¹ - وان كان هذا لا يعني أن النظام في حد ذاته ليس موجودا ولكن اعني بذلك تسمية مجموعة أنظمة لإدارة الشركات بلفظة واحدة غير موجود في اللغة العربية، بدليل محاولات مجامع اللغة العربية مجتهداً الوصول إلى تسمية موحدة يتفق عليها.

<http://www.alburaq.net/mukhtar/root.cfm>

.5

1

.6

.7

" السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

فأشير إلى نسيختكم (الفاكس) المؤرخة 2004/6/20م ، حول المقابل باللغة العربية للمصطلح الإنجليزي Corporate Governance وبعد جمع المعلومات الأولية حول هذا المصطلح والافتراح المبدئي للمقابل باللغة العربية " الحاكمية المؤسسية " فسيعرض على لجنة المصطلحات لمناقشته وإقراره وبعد ذلك يقدم لمجلس المجمع .
ويسرني أن أرفق إليكم صورة عن هذا التقرير، وسنوافيكم بالرأي النهائي لمجلس المجمع حول هذا المصطلح.

رئيس مجمع اللغة العربية الأردني
الأستاذ الدكتور عبد الكريم خليفة"

وقد أرفق سعادته بهذا الخطاب التقرير الآتي:

" الحاكمية المؤسسية (Corporate governance)"²

¹ - اعني هنا بمصطلح "corporate governance" فاستخدم بعض الباحثين من الشام كلمة "حاكمية" كما استخدم آخرون من مصر كلمة "حوكمة" وآخرون من الخليج استخدموا لفظة "ممارسة سلطات الإدارة"
² - ويبدو لي أن هذه التسمية مستخلصة من كلمة الحاكم المؤسسي والمقصود به الشخص المسئول عن تنظيم ورعاية هذا النظام ومتابعة تطبيقه ونشره، كما يطلق على هذا الشخص اسم " أمين عام المؤسسة" أو " أمين المؤسسة" ويطلق عليه باللغة الإنجليزية لفظة "Corporate Governor"

تعرف الحاكمية المؤسسية بأنها مصطلح يصف الطرق التي تتشارك بها مختلف أطراف المؤسسة بالحقوق والواجبات وبالأخص الإدارة وحملة الأسهم . توفر الحاكمية المؤسسية الأساس الذي تبني عليه أهداف المؤسسة والطرق إلى تحقيق هذه الأهداف .
وبما أن البنوك تعتبر جزءاً حساساً لأي اقتصاد ، فعليها إنشاء حاكمية مؤسسية قوية من أجل تدعيم الروابط بينها وبين المنظمات التجارية والاقتصادية . ولا تقل أهمية الحاكمية المؤسسية في الدول النامية عنها في الدول المتقدمة وذلك يعود إلى عدة أسباب . لعل من أهم هذه الأسباب هو دور البنوك المهم في تطورها الاقتصادي وضرورة وجود تشريعات لحماية المودعين .
هناك أربعة نماذج للمراقبة التي يجب أن يشملها الهيكل التنظيمي للحاكمة المؤسسية وهي :

- 1- المراقبة الإشرافية لمجلس الإدارة .
- 2- المراقبة من قبل الأفراد الذين ليس لهم علاقة في تسيير الأعمال .
- 3- الإشراف المباشر على مجالات الأعمال المختلفة .
- 4- إدارة المخاطر المستقلة .

ويجب على اللجنة المسؤولة عن الحاكمية المؤسسية تحليل ومناقشة النتائج المنبثقة عن بيانات التقييم ، ومن ثم عرض هذه النتائج على جميع أعضاء مجلس الإدارة ، حيث يقوم المجلس بدوره بمناقشة المجالات التي تكون بحاجة إلى التحسين وإيجاد الخطط المناسبة لتحقيق ذلك . "

" " "

" " " " "

" "

(Corporate Governance)

صورة من خطاب رئيس مجمع اللغة العربية الاستاذ الدكتور عبدالكريم خليفة وصورة من المرفق مع الخطاب

بسم الله الرحمن الرحيم

الاخ المهندس عبد المجيد سعيد البطاطي المحترم

أمين عام البنك الأهلي التجاري

ناسوخ (فاكس) ٦٣٤٥٥٣٣

السادة اعلامكم وبرحمة الله وبركاته، وبعد؛

تأسير البر سيختكم (الفاكس) المؤرخة ٢٠١٤/٦/٢٠م، حول المقابل باللغة العربية للمصطلح
الإعلامي "Corporate Governance" وبعد جمع المعلومات الأولية حول هذا المصطلح
والإقتراح المبدئي للمقابل باللغة العربية "الحاكمة المؤسسية"، فسيعرض على لجنة
المصطلحات المناقشة وإقراره وبعد ذلك يقدم لمجلس المجمع.

ويسرني ان ارفق إليكم صورة عن هذا التقرير، وسنوافكم بالرأي النهائي لمجلس المجمع
حول هذا المصطلح.

رئيس مجمع اللغة العربية الأستاذ الدكتور عبدالكريم خليفة

الإسم: الأستاذ الدكتور عبد الحميد نصير معزوطي
المسمى: مدير عام مركز الدراسات والبحوث

المسمى: مدير عام مركز الدراسات والبحوث
المسمى: مدير عام مركز الدراسات والبحوث

الحاكمية المؤسسية (corporate governance)

تعرف الحاكمية المؤسسية بأنها مصطلح يصف الطرق التي تتشارك بها مختلف أطراف المؤسسة بالحقوق والواجبات وبالأنصاف الإدارية وحملات الأسهم. توفر الحاكمية المؤسسية الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة والطرق إلى تحقيق هذه الأهداف.

و بما أن البنوك تعتبر جزءاً أساسياً لأي اقتصاد، فعليها إنشاء حاكمية مؤسسية قوية من أجل تدعيم الروابط بينها وبين المنظمات التجارية والاقتصادية. ولا تقل أهمية الحاكمية المؤسسية في الدول النامية عنها في الدول المتقدمة وذلك يعود إلى عدة أسباب. نل من أهم هذه الأسباب هو دور البنوك المهم في تطورها الاقتصادي وضرورة وجود تشريعات لحماية المودعين.

هناك أربعة نماذج للمراقبة التي يجب أن يشملها الهيكل التنظيمي للحاكمية المؤسسية وهي:

- 1- المراقبة الإشرافية لمجلس الإدارة.
- 2- المراقبة من قبل الأفراد الذين ليس لهم علاقة في تسيير الأعمال.
- 3- الإشراف المباشر على مجالات الأعمال المختلفة.
- 4- إدارة المخاطر المستقلة.

و يجب على اللجنة المسؤولة عن الحاكمية المؤسسية تحليل و مناقشة النتائج العنيفة عن بيانات التقييم، و من ثم عرض هذه النتائج على جميع أعضاء مجلس الإدارة، حيث يقوم المجلس بدوره بمناقشة المجالات التي تكون بحاجة إلى التحسين و إيجاد الخطط المناسبة لتحقيق ذلك.

القسم الثاني: تعريف النظام الحاكم للمؤسسات

"Corporate Governance and Accountability"
"Aris Solomon" "Jill Solomon"¹

(13)

:

....-1

(Parkinson,1994) .

....-2

(Tricker, 1984) .

....-3

(Cannon, 1994) .

....-4

:)

.(

¹ - دكتور جيل سولومون محاضرة في علم التمويل او الموارد المالية "finance" في جامعة كارديف، و دكتور أريس سولومون محاضر في المحاسبة في نفس الجامعة.

(The Corporate Governance Handbook, 1996)

....-5

(Keasy and Wright, 1993)

The) .

....-6

.(Cadebury report, 1992

" : 1

"

What is Corporate Governance?

We define corporate governance as "the system by which companies are directed, controlled and evaluated." Responsibility for corporate governance lies primarily with the board of directors. The role of shareholders and other investors is to appoint directors and to ensure that a proper governance structure is in place. However, good governance is about good practice and not merely about good structure. So we must be diligent in evaluating the performance of the boards of the companies whose shares we own to ensure that the governance system is working.

¹ - تأسست الشركة عام 1968م ومركزها الرئيسي في مدينة سان دييجو بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية وتعمل في مجال حلول الخدمات المعلوماتية، والصيانة وحلول الطباعة والتصوير المتندي لأكثر من 7000 عميل على مستوى العالم، كما تقوم الشركة بمجموعة متكاملة من الحلول للانتقال الآمن وإدارة وأرشفة وتوصيل المستندات الهامة وكذلك التخزين الكبير وأنظمة الحاسب والشبكات بالإضافة إلى مجموعة الحلول المتخصصة الأخرى للشركات. وتبلغ حقوق المساهمين حتى نهاية سبتمبر 2003م أكثر من 101 مليون دولار أمريكي ودخل الشركة 204مليون دولار أمريكي <http://www.anacomp.com>

OECD²

“Corporate Governance”

(www.OECD.org)

()

¹ - وهي الشركة الأمريكية المعروفة بتقديم الأجهزة الإلكترونية والحاسبات كحلول معلوماتية، ومكاتبها على مستوى العالم هي: مدينة بالو التو في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية وهو المركز الرئيسي للشركة. وتتوزع مكاتبها الإقليمية في مختلف دول العالم مثل: مدينة ميسيساوقا في أونتاريو بكندا، مدينة ميامي بولاية فلوريدا، مدينة هيوستن في ولاية تكساس، وسنغافورة، وشينغاو في اليابان، وجنيف في سويسرا. وبلغ دخل الشركة بنهاية أكتوبر 2003 م أكثر من 73 مليار دولار بينما تفوق حقوق المساهمين 37.7 مليار دولار أمريكي www.hp.com

² - الأعضاء الرئيسيين للمنظمة هم: النمسا، بلجيكا، كندا، الدنمارك، فرنسا، ألمانيا، اليونان، أيسلندا، أيرلندا، إيطاليا، لوكسمبرج، هولندا، النرويج، البرتغال، إسبانيا، السويد، سويسرا، تركيا، المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية. والبلدان الأخرى اضيفت حسب التواريخ الآتية: اليابان (28 أبريل عام 1964)، فنلندا (28 يناير عام 1969)، أستراليا (7 يونيو عام 1971)، نيوزيلند (29 مايو عام 1973)، المكسيك (18 مايو 1994)، جمهورية الشيك (21 ديسمبر 1995)، المجر (7 مايو عام 1996)، بولندا (22 نوفمبر عام 1996)، كوريا (12 ديسمبر 1996)، وجمهورية السلوفاك (14 ديسمبر عام 2000).

(Citigroup)²

:

"

:

" ()

"Mission

Citigroup aspires to the highest standards of ethical conduct; doing what we say; **reporting results with accuracy and transparency; and maintaining full compliance with the laws, rules and regulations that govern the Company's businesses.**"

¹ - هي شركة البرمجيات الأمريكية العملاقة، بلغ دخل الشركة في نهاية السنة المالية 30 يونيو 2003م أكثر من 32مليار دولار أمريكي، وتجاوزت حقوق المساهمين مبلغ الـ 61 مليار دولار أمريكي. www.microsoft.com

² - وهي مجموعة سيتي بنك الأمريكية والمقسمة إلى ستة أقسام جغرافية رئيسية وهي أمريكا الشمالية، المكسيك، أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، واليابان واسيا وأمريكا اللاتينية. وعدد موظفيها 275000 موظف، وبلغت إيراداتها لسنة المالية 2003م أكثر من 71مليار دولار أمريكي بينما تجاوز الدخل الصافي 15 مليار دولار أمريكي.

.

.

"

.

".

الفصل الثاني

"النظام الحاكم للشركات" أهميته وفوائد تطبيقه

القسم الأول : العلاقات بالشركة والنظام الحاكم لها

1

2

¹ - واقصد هنا انه لا تخلو شركة ومنظمة أعمال عن وجود أنظمة وقوانين تسيّر أعمالها إلا أنها قد لا تكون تلك الأنظمة والقوانين منظمة أو مرتبطة مع بعضها البعض أو قد لا يكون هناك جدية في متابعتها أو تطبيقها كما وأنها غير مجمعة بحيث يمكن الإفصاح عنها.
² - ولا اعني هنا تركيبته السياسية من ناحية نوع النظام إما ملكي أو جمهوري أو إمبراطورية بل اعني هنا الممارسة في أسلوب ممارسة للسلطة عبر الأفراد أو عبر المؤسسات بديموقراطية أو بفرديّة مثل الحكم العسكري، بسلطة النظام أو بسلطة القوة... وهكذا

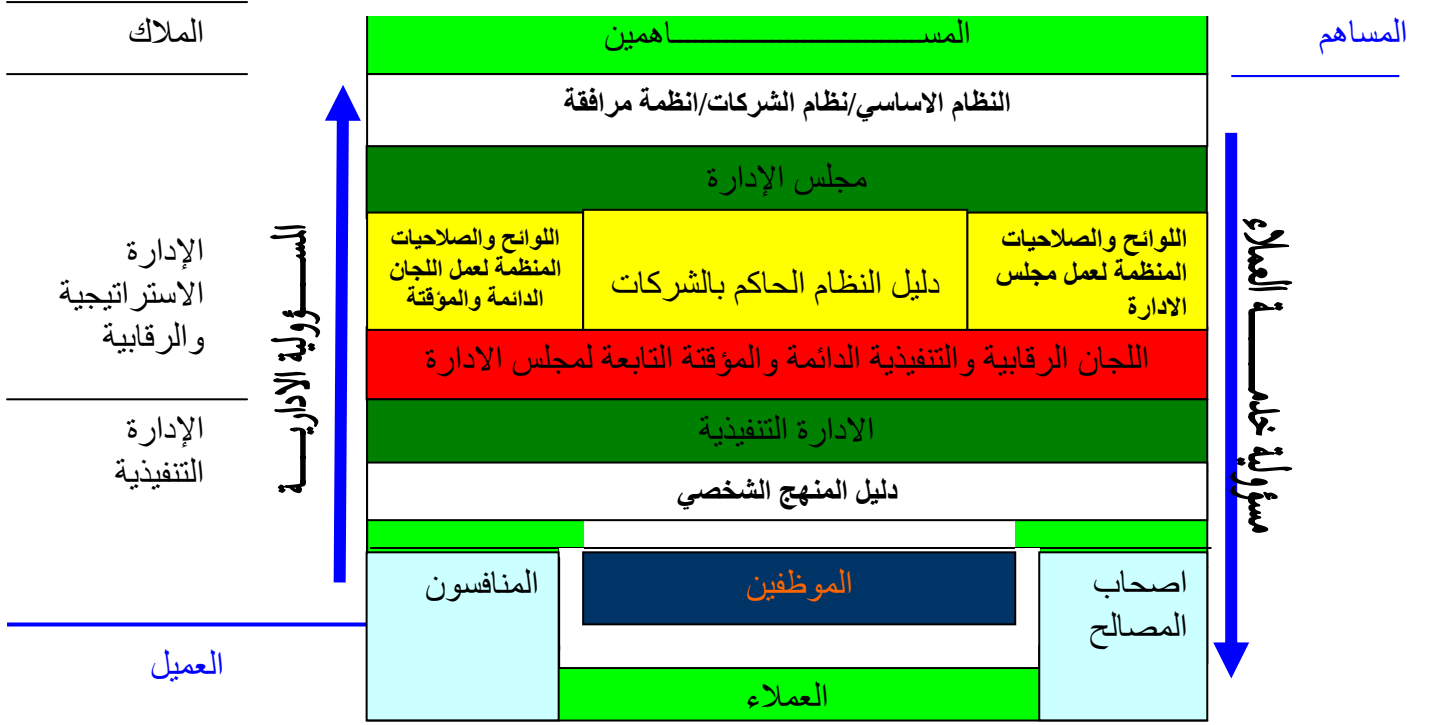
(1)

1

(2)

¹ - وهنا نعني تفعيل دور منظمات الأعمال لتمارس عملها بنفس فاعلية وديناميكية القطاع الخاص وان كان الأمر قد يختلف في كثير من دول العالم الثالث في القطاعات العامة وأسلوب أداءها لأعمالها وحيث يطغى عليها في كثير من الأحيان تسيير الأمور بطرق غير مشروعة وغير معلنة.

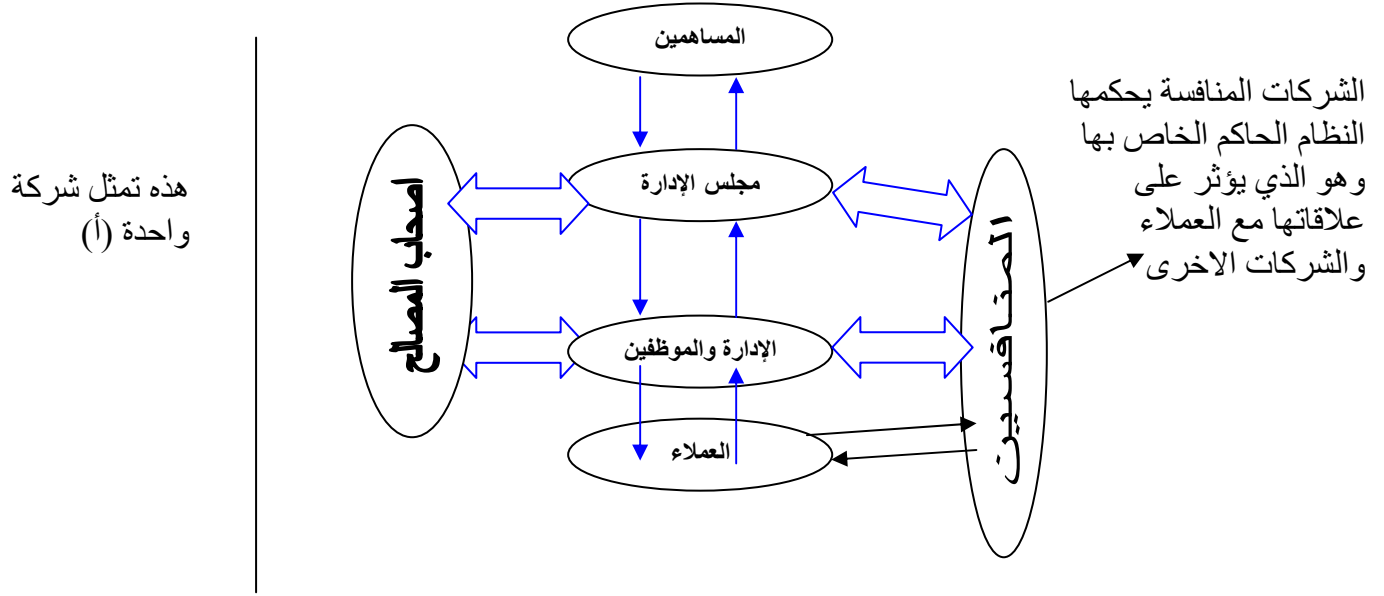
شكل (1): نموذج يوضح ارتباط العلاقات بالشركة وتداخل النظام الحاكم بالشركة.



1

¹ - واحد اهم الاسس لمنع الفساد هنا هو عدم استغلال اصحاب السلطة ببقائهم في كراسي السلطة والادارة الى مالا نهاية فكان لا بد من انشاء نظام ديموقراطي منظم يدعو الى تداول السلطة والمشاركة فيها ايضا. اذ لا تعطي حرية كاملة في اتخاذ القرار دون اتخاذ اجراءات نظامية مناسبة وكذلك وجود الية عاملة للمحاسبة وذلك لحماية المستثمريه كافة بما فيهم الاقلية.

شكل (2): يوضح الأطراف والعلاقات (الاسهم باللون الأزرق) التي ينظمها النظام الحاكم في الشركات في شركة (أ)



القسم الثاني : القوى الدافعة لتطبيق النظام الحاكم للشركات

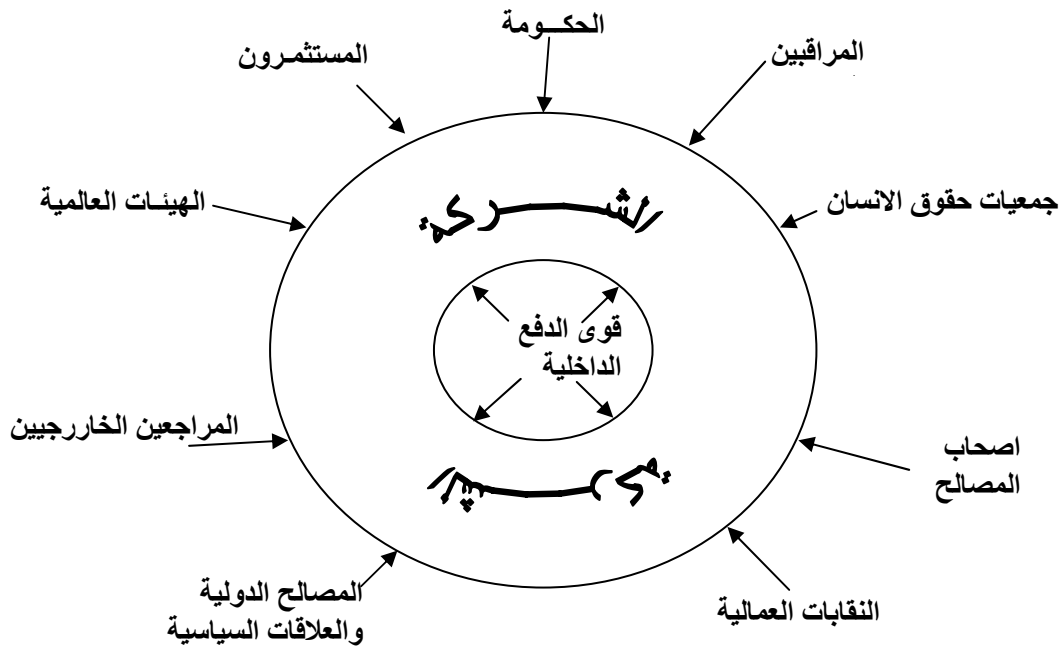
"Corporate Governance "

(Driving Forces)

1

(3).

شكل (3): يبين القوى الدافعة لإنشاء النظام الحاكم للشركات



¹ - أي ان العملية اصبحت حياة او موت بالنسبة للشركات. فهي اما ان تعرف عملياتها وتحفظ الحقوق والاتجاه المحاسبية والمطالبة بالتطبيق الجبري بالحد الذي يضمن الوضوح ويحفظ الحقوق.

(3)

1

:

-

-

-1

¹ - وهي في واقع الحال تضغط ايضا في اتجاه ديموقراطية الممارسة في الدول ومبدأ سيادة القانون وحكم المؤسسات وهي تعتقد باهمية ذلك لتسهيل عملية استثماراتهم في تلك الدول وتبادل المنفعة في استغلال الموارد وحماية الحقوق بصفة عامة واستثماراتهم بصفة خاصة.

"Enron".

1

-2

¹ - افضل نموذج لمثل هذه المخالفات، تلك التي مارسها ماكسويل في شركة (Maxwell) حيث استخدم سلطاته باعتباره رئيس مجلس الادارة والعضو المنتدب للشركة بمجموعة من الانشطة المالية دون الافصاح عنها او الموافقة عليها من قبل الملاك. وبالرغم من انه اختار مجموعة من اعضاء مجلس الادارة من خارج الجهاز التنفيذي للشركة الا ان هؤلاء الاعضاء الذين اختارهم لمجلس ادارة الشركة لم يقوموا بدورهم في اطلاق حملة الاسهم على ممارساته، وانه لا توجد شفافية في نشاطاته المالية وفي قوائم الشركة المالية، بالاضافة الى عدم فاعلية عملية تدقيق الحسابات (external auditors functioning). وقد اثار عملية سقوط شركة ماكسويل عملية الاخلاقية في ممارسات اعضاء مجلس الادارة (ethics). كما اثار ايضا التساؤل حول مدى امكانية رقابة سلوكيات اعضاء مجلس الادارة. وقد وردت في بريطانيا مجموعة من التقارير التي توجه وتدعو الى بعض الممارسات المقننة، منها تقرير سميث 2003م وتقرير هيجز 2003م. (يمكن الرجوع الى ملخصات عن هذه التقارير في كتاب (corporate governance and accountability).

) ()
(

(Risk Averse) " "

_____ -3

"The Financial Accounting Standards Board (FASB)"

www.FASB.org :

"The International Accounting Standards Board (IASB) "

www.IASB.org :

)

(

Saudi)

(Organization for Public Certified Accountants

(Accounting Standards)

(SAMA)

_____ -4

(Assets) (Liabilities)
(off-balance sheet entities)

(Arthur Andersen)

2002 . (Enron)

600

628

59

. 2000 1997

three off-balance

) ."sheet entities"

(Corporate Governance and Accountability pages 31 to 42

" " " "

25

27

Corporate "

"Governance

.(13)

"

" :

" :

.(32)

"

()

)

(

1

-6

¹ - واقصد بها قوة الدفع المتمثلة في المصالح الدولية والعلاقات السياسية

2001

_____ -7

Understanding Organizational Stakeholders for "

"Design Success

"

_____ -8

_____ -9

(Economist)

18

Good Corporate)

" "

"

(Governance

1"

-1

-2

(Organization)

¹ - ذكرت بهذا المعنى في كلمة ألقاها محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي في ندوة إدارة المخاطر في الخدمات المصرفية الإسلامية في مدينة الرياض بتاريخ 24 فبراير 2004م.

-3

-4

القسم الثالث: فوائد تطبيق النظام الحاكم للشركات

:

2004

:
:
:
:
:
:
:
:

()

:

.1

.2

.

.

:

.3

.

.

.

.4

.

.5

.

.6

.(Barings¹)

.7

.8

.9

(Corporate Governance)

¹ - وهو البنك البريطاني الذي كان يعمل في سنغافورة ومارس احد المسؤولين في ادارة الخزينة عملية المضاربة متجاوزاً بذلك الحد المسموح له دون رقابة كافية على عملياته تسمح باكتشاف هذه الممارسة او تحد منها قبل تفاقم الخطر مما ادى الى افلاس البنك.

%63	2002	"	"	
Corporate)				
			(Governance	
				.10
			(Corporate Governance)	
				.11
			(price-to-book value)	
				.12
				.13
				.14
				.15

الفصل الثالث

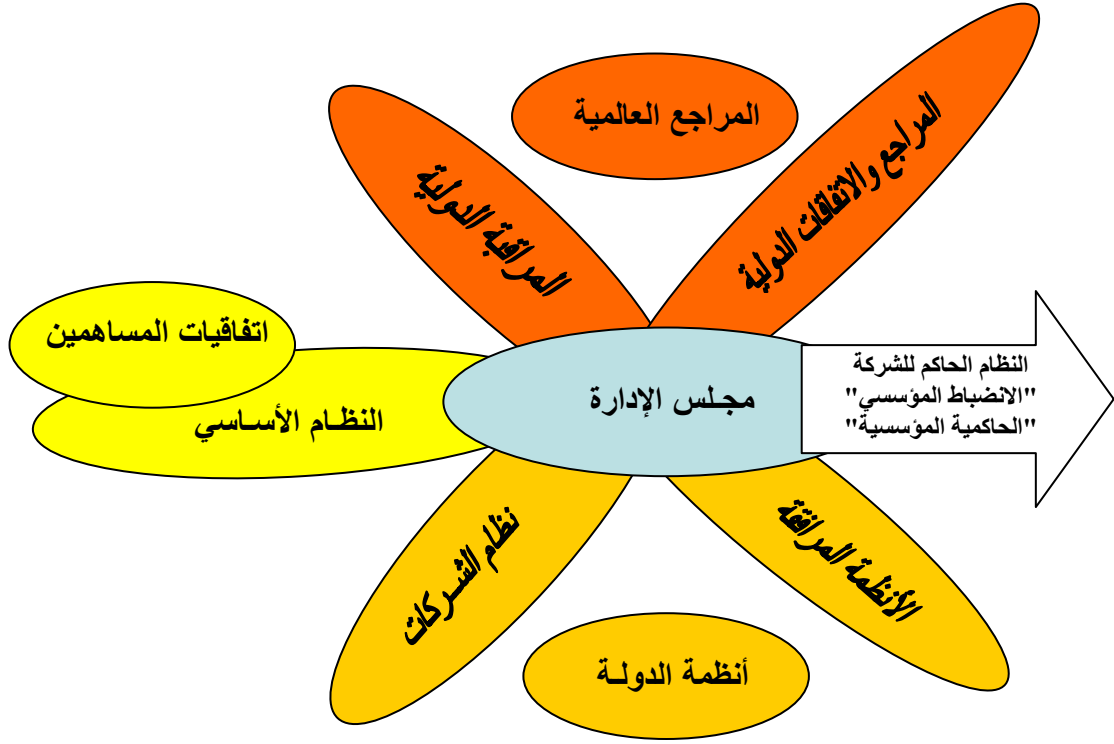
(Corporate Governance)

: (4)

.1

.2

.3



شكل (4) يبين المصادر الرئيسية التي تكون النظام الحاكم للشركات

القسم الاول : مصادر النظام من الشركة:

"

"

Articles of "

"Association

:

:

-

.

:

-

.

-

:

-

(

)

.

:

-

.

:

-

.

.

⋮ _____ ⋮

⋮

_____ -

⋮

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

-11

-12

-13

-14

-15

-16

-17

-18

-5

"

"

(Cadbury Report 1992)

(Hampel Report 1998)

(Greenbury Report 1995)

(The Higgs report 2003)

(Turnbull Report 1999)

.(The Smith report 2003)

:- .

(OECD) .1

www.OECD.org :

www.cipe.org : ()

:(IASB) .2

(IASC)

2001

.¹ 1973

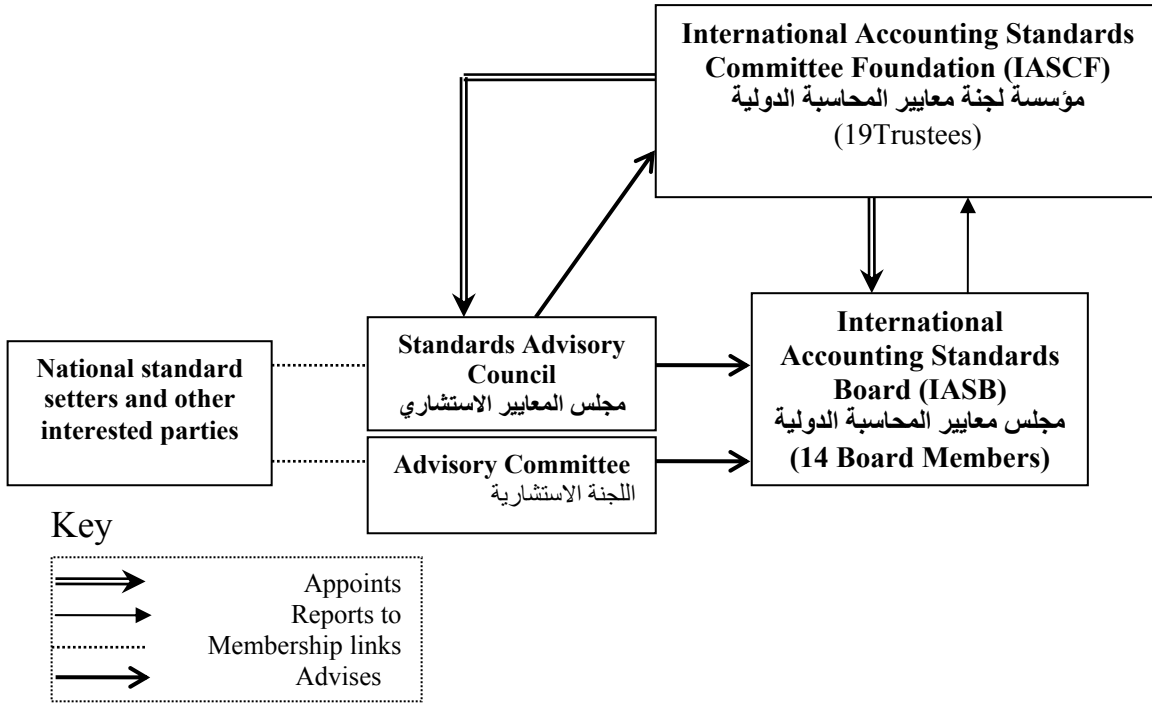
:

(5)

www.IASB.org

¹ - تأسست هذه اللجنة كنتيجة للاتفاق بين الهيئات المحاسبية لكل من كندا، فرنسا، ألمانيا، اليابان، المكسيك، هولندا، المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية. راجع الصفحة التاريخية عن مجلس المعايير المحاسبية الدولية ولجنة المعايير المحاسبية الدولية على عنوان شبكة الانترنت: <http://www.iasb.org/about/history.asp>

شكل (5) يبين جزء من الهيكل لمجلس المعايير المحاسبية الدولية وعلاقته بالهيئات ذات العلاقة
المصدر: موقع مجلس معايير المحاسبة الدولية <http://www.iasb.org/about/structure.asp>



1990 (FRC) .3
(ASB)

www.asb.com.uk (FRRP)

(FASB) .4

www.FASB.com .

1974 .5

:

.

www.bis.org .

IMF (International Monetary Fund) .6

. 1945

: . 184

()

()

-
-
-
-
-

<http://www.imf.org> :

(World Bank)

.7

- (184 1945) .(
- (162 1960) .(
- (175 1956) .(
- 1988)
- (157) .(
- 1966)
- (134)

: www.worldbank.org

International Federation of) IFAC .8

: <http://www.ifac.org> (Accountants

118

¹158

¹ - وهي عبارة عن مجموعة من الهيئات او المؤسسات المتخصصة في تلك الدول، ويلاحظ انه توجد أكثر من هيئة او مؤسسة عضواً من بعض الدول. والعضوية لهذه المؤسسات على ثلاثة أنواع وهي عضوية كاملة، وعضوية زمالة، وعضوية انتساب.

International Auditing) •
:IAASB¹ (and Assurance Standards Board

•
:(Compliance Committee)²

•
.(IFAC and IASB)
:(Education Committee) •

•
<http://www.ifac.org/Education>
:(Ethics Committee) •

•
<http://www.ifac.org/Ethics> .
Professional Accountants) •
:(in Business PAIB

¹ - وعنوانها على شبكة الانترنت هو <http://www.ifac.org/IAASB>
² - وعنوانها على شبكة الانترنت هو <http://www.ifac.org/Compliance/index.php>

<http://www.ifac.org/PAIB> .

(Public Sector Committee)

•

<http://www.ifac.org/PublicSector> .

Transnational Auditors)

•

(Committee TAC

.¹(FoF)

.

.

<http://www.ifac.org/TransnationalAuditors>

Committee on Payment and)

•

1990

: CPSS(Settlement Systems

²(G10)

¹ - هي أحرف مختصرة للمنتدى (Forum of Firms)، وموقعها على شبكة الانترنت هو: http://www.ifac.org/Forum_of_Firms
² - G10 هي مجموعة من عشرة دول المتقدمة صناعيا تسعى فيها البنوك المركزية للتعاون فيما بينها لتنظيم العمليات المالية العالمية. هذه الدول هي بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية. ومثلها أيضا G12 وهي نفس الدول ويضاف لها استراليا وأسبانيا.

(Bank for International Settlements) .

1930

www.bis.org

FATF (Financial Action Task Force)

.9

1989

: www.fatf-gafi.org

1989

1

International Organization of)

.10

1983

:IOSCO (Securities Commissions

1984

181

%90

www.IOSCO.org .

¹ - والاعضاء هم: European ,Denmark ,Canada ,Brazil ,Belgium ,Austria ,Australia ,Argentina ,Hong Kong, China ,Gulf Co-operation Council ,Greece ,Germany ,France ,Finland ,Commission New Zealand ,Kingdom of the Netherlands ,Mexico ,Luxembourg ,Japan ,Italy ,Ireland ,Iceland, Switzerland ,Sweden ,Spain ,South Africa ,Singapore ,Russian Federation ,Portugal ,Norway, United States ,United Kingdom ,Turkey, وتشترك دول مجلس التعاون الخليجي في عضوية هذه الهيئة تحت لفة دول مجلس التعاون الخليجي.

International Association of Insurance) .11
1994 :IAIS (Supervisors
100

في القطاعات المالية الأخرى

والمؤسسات المالية الدولية. http://www.iaisweb.org/132_ENU_HTML.asp

الفصل الرابع

مبادئ النظام الحاكم للشركات

)

.(....

(Financial Stability Forum)

" "

:

.1
Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies

.2
Code of Good Practices in Fiscal Transparency

	.3
Special Data Dissemination Standard/ General Data Dissemination System	
	.4
OECD Principles of Corporate Governance	
	.5
International Accounting Standards (IAS)	
	.6
International Standards on Auditing (ISA)	
	.7
Core Principles for Systemically Important Payment Systems	
	.8
Recommendations for Securities Settlement Systems.	
/	.9
The Forty Recommendations of the Financial Action Task Force / 8 Special Recommendations Against Terrorist Financing	
	.10
Core Principles for Effective Banking Supervision	
	.11
Objectives and Principles of Securities Regulation	
	.12
Insurance Core Principles	

1999 26 (Interim Committee) 2000

<http://www.imf.org/external/np/mae/mft/code/index.htm>

ويمكن البحث في تفاصيل النظام باستخدام الرابط أدناه.

<http://www.imf.org/external/np/mae/mft/code/ara/code2a.pdf>

:

-

()

.1

.2

.3

-

.1

.2

()

.3

()

.4

()

.()

.5

.6

-

.1

"

"

.2

.3

.4

-

.1

()

()

.

.2

.3

.4

"

:

"

-

()

.1

.2

.3

.4

()

.5

-

.1

.2

.3

.4

-

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.
() .7

.
-
.1

.
()
()
.2

.
.3

.
.4

:

Code of Good Practices in Fiscal Transparency

. 1998 16

<http://www.imf.org/external/np/fad/trans/ara/codea.pdf>

-: -
.1

.2

-: -
.1

.2

-: -
.1

.2

.3

.

.4

.

-:

-

.1

.2

¹SDDS/GDDS

Special Data Dissemination Standard/ General Data Dissemination System

2

. 1996 29

. 1997

" "

" "

<http://dsbb.imf.org/Applications/web/gdds/gddsdiffbw> .

-:

GDDS	SDDS
SDDS	
)	(

¹ - <http://dsbb.imf.org/vgn/images/pdfs/sddsguide.pdf> الرابط الالكتروني للوصول الى دليل المعايير
² - الرابط الالكتروني الى مرجع المعايير النسخة المحدثة <http://dsbb.imf.org/vgn/images/pdfs/updsddsguide.pdf>

	:
	.1
(The data: coverage, periodicity, and timeliness)	
	.
(Access by the public)	.2
	.3
:	.
	.
(Integrity)	.4
	.
	.
(Quality)	.5
:	.

:

.(Data Characteristics) :

.(Quality) :

.(Access) :

.(Integrity) :

القسم الرابع : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال النظام الحاكم
للشركات¹

OECD Principles of Corporate Governance

2

.

)

3

(

(www.OECD.org)

2004

<http://www.cipe.org>

2003

"

¹ - الرابط للحصول على النسخة الانجليزية من هذه المبادئ هو: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>

² - لفظة مستحدثة سبق الحديث عنها في الفصل الأول الذي تحدثنا فيه عن تعريف النظام الحاكم للشركات
³ - ورد في موقع المنظمة بلفظة حوكمة الشركات كترجمة للفظ الانجليزية (Corporate Governance)

CIPE

OECD

."

:

)

"

"

" ينبغي أن يوفر إطار حوكمة الشركات الحماية للمساهمين " ¹.

:

:

:

:

:

:

*OECD Principles and Annotations on Corporate Governance
Arabic translation (published 2004)*

:

(

(

¹ - استخدمت الترجمة لفظة "حوكمة الشركات" فتركبتها كما هي فهي تعطي نفس الدلالة.

(

(

:

:

:

(

(1

(2

(3

(4

(5

(6

(

:

(1)

(2)

(3)

(

(1

(2

(3

(4

(

1

¹ - اي بمعنى التي تتيح لبعض المساهمين

(1)

2

3

(2)

(1)

4

(2)

¹ - في لقاء مع السيدة رندة زغبي مديرة مكتب مركز المشروعات الدولية الخاصة بالقاهرة اتفقنا على هذا المعنى الذي ورد في نص المبادئ وهو يختلف مع النص الحرفي للترجمة التي وضعت في البداية ولكنها في لحظة كتابة هذا النص تخضع للمراجعة والتنقيح. وهذا المكتب لمركز المشروعات الذي يعمل من القاهرة نشط وفعال ومتعاون جدا في تقديم المعلومات وداعم لنشر هذه الثقافة والباحثين في هذا المجال. وتصحيحا لهذه الترجمة ارى انها ينبغي ان تقرأ كما يلي: "ينبغي ان تسمح الاسواق بالسيطرة على الشركات لتعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية"

² - المقصود بها وفقا لفئاتهم

³ - المعنى هنا هو أن بعض الدول تقوم فيها بعض الشركات باستخدام وسائل لمناهضة الاستيلاء (Anti-take-over devices) والوسائل المستخدمة هي وسائل لحماية إدارة الشركة ومجلس الإدارة من رقابة المساهمين وهذا البند يوضح أهمية أن تبقى لمسئولية ومحاسبة مجلس الإدارة من قبل المساهمين أمر له السيادة عند بحث اقتراحات مناهضة الاستيلاء (take over). والمقصود بالاستيلاء هنا هو عملية السيطرة الادارية لشركة على شركة اخرى بالشراء وينتج عن ذلك عدم مساهلة للادارة السابقة لان الشركاء هنا يعتبر شراء غير مخطط له من قبل ادارة الشركة المسيطر عليها ولم تتعرض لعملية افلاس وانما سيطرة ادارية على الشركة ناتجة عن تغير في هيكل الملكية للشركة عن طريق الشراء. وفي واقع الحال قد يكون ذلك ناتج عن تخطيط مسبق وغير معلن من قبل الادارة التنفيذية للتخلص من عملية المساهلة للجهاز الاداري بسبب اداء الشركة، حيث ان الامكانية القانونية لتطبيق مثل هذا الاجراء امر وارد في بعض الانظمة.

⁴ - المقصود بها انظمة حوكمة الشركات

(

.



.

.

(

.1

.

.

.

.2

.

.3

.

.4

.

.5

.

.

(

(

.

(

(

(

(

(

1

¹ - المقصود بذلك انتقاص او تجاهل حقوقهم.

(

_____:

أ) ينبغي أن يتضمن الإفصاح على المعلومات التالية ولا يقتصر عليها :-

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

.8

(

(

.

(

.

(

.

(

.

:

.

(

.

(

(

(

(1

(2

(3

(4

(5

(6

(7

(8

(

(1

:

(2

(3

(

القسم الخامس : المعايير المحاسبية الدولية (IAS)

International Accounting Standards (IAS)

-1973	(IASC)	
2001	.(IAS)	2001
	1(IASB)	
	"2(IFRS)	"
		(IASB)
		.(IASC)

¹ - www.iasb.org

² - <http://www.iasb.org/standards/index.asp> وقد وردت نسخة المعايير الصادرة عام 2001م من مجلس المعايير المحاسبية الدولية في أكثر من 1400 صفحة يمكن الحصول على نسخة منها بالاتصال على العنوان الإلكتروني publication@iasc.org.uk والاستدلال عن طريق الموقع <http://www.iasc.org.uk>

القسم السادس : المعايير الدولية لتدقيق الحسابات (ISA)

International Standards on Auditing (ISA)

(International Auditing and Assurance Standards Board IAASB)

2002/10/1

1

" "

International)

2

(Federation of Accountants IFAC

(IFAC) " "

(IAASB)

" "

18

³(Forum of Firms FoF)

" "

IAASB

12

¹ - ويمكن الرجوع إلى مصدر التفصيل عن النظام <http://www.ifac.org/Guidance>
² - المقصود بها هو ضمان صحة المعلومة المبلغة ولو عن طريق أي طرف. وقد ورد في شرحها في نفس المرجع صفحة 883 إنها يمكن أن تكون عبارة عن معلومات أو أنظمة وإجراءات (مثل أدوات التحكم الداخلية (internal controls)) أو سلوكيات (مثل عملية الانضباط والتطابق مع القوانين أو ممارسات الموارد البشرية أو النظام الحاكم للشركات (corporate governance))
³ - هو منتدى الشركات الذي بدأ في عام 2001م ويرمز له اختصاراً بالرمز (FoF) وهو عبارة عن منظمة للشركات الدولية التي تمارس عملية مراجعة القوائم المالية ويتجاوز نطاق عملها حدودها المحلية إلى كافة مناطق العالم. وقد وافق أعضاء المنتدى طواعية على كافة المتطلبات كما هي مفصلة في دستور هذا المنتدى. ويسهم تقيد والتزام الأعضاء بما يصدر عن المنتدى في رفع مستوى معايير الممارسة الدولية لعملية مراجعة القوائم المالية وذلك لمصلحة واهتمام المستفيدين من خدمات هذه المهنة.

1 (IFAC) 1 2004 .

2

:

2003

(Ethics)

/

(1)

IFAC

"

121

IAASB

.(6) ."

3

(Related Services)

.(Auditing(

(Assurance Engagement)

2000

(2004)

¹ - هي الهيئة العالمية للمحاسبين وتدعى (International Federation of Accountants) تأسست عام 1977م. وتتلخص رسالة هذه الهيئة في انها تخدم اهتمامات الجمهور وتقوية مهنة المحاسبة عالميا والمشاركة في تطوير اقتصاديات دولية قوية وذلك بنشر وتشجيع الالتزام بمعايير مهنية عالية مع المساعدة على انتشار هذه المعايير عالميا بالاضافة الى التعبير نيابة عن الجمهور في طرح ومناقشة المواضيع الهامة والتي لها علاقة بالمهنة. يلتزم اعضاء هذه الهيئة والمتطوعين فيها بقيم الاستقامة والشفافية والمهنية العالية.
² - ويمكن الوصول إلى هذه النسخة باستخدام الرابط الالكتروني التالي
http://www.ifac.org/Members/Downloads/IAASB_Handbook_2004.pdf

³ - ويطلق على هذه الكلمة باللغة الإنجليزية " engagement " وقد ترجمتها بمعنى الارتباط والمقصود به هنا هو الارتباط بين المؤسسة ومتخصص المراجعة سواء كان ذلك مرجعا في شخصه "auditor" او مؤسسة متخصصة بالمراجعة المحاسبية يطلق أيضا عليها "auditor"

171

1

:

-
-
-
-
-
-
-

(IAASB)

:

<http://www.ifac.org/IAASB>

¹ - ولكنه سيتوقف العمل بها بعد إصدار الإطار الدولي لتوثيق الارتباط مع مدققي الحسابات " International Framework for Assurance Engagement".

شكل (6) هيكلية التصريحات الصادرة عن مجلس المعايير للمراجعة والتدقيق



المصدر: HANDBOOK OF INTERNATIONAL AUDITING, ASSURANCE, AND ETHICS PRONOUNCEMENTS, 2004 EDITION

القسم السابع: المبادئ الأساسية لأنظمة المدفوعات الهامة
Core Principles for Systemically Important Payment Systems

1998

2001/1/1 . 1999

1

2

:

•

•

•

•

²- يمكن قراءة المقدمة عن الموضوع ونشأته من خلال الرابط الإلكتروني <http://www.bis.org/publ/cpss43.htm>
¹ - راجع الرابط الإلكتروني <http://www.bis.org/publ/cpss34ep1.pdf> كما يمكن الرجوع الى النظام الكامل ويشمل ايضا الشروحات والامثلة التطبيقية للنظام عبر الرابط الإلكتروني <http://www.bis.org/publ/cpss43.pdf>

(governance arrangement)

(Accountable)

(transparent)

-
-
-
-
-
-

القسم الثامن: التوصيات لأنظمة سداد الأوراق المالية¹
(Recommendations for Securities Settlement Systems)

²(IOSCO)

. 2001/1/1 (CPSS)

(Equities) (Securities)
Money) (Bonds)
³(Market Instruments

4

- المخاطر القانونية

-1

- مخاطر ما قبل التسديد

5 -2

¹ - راجع الرابط الإلكتروني للاطلاع على التفاصيل <http://www.bis.org/publ/cpss46.pdf>
² - وهي هيئة دولية تتألف من 174 عضو من مختلف دول العالم وتهتم بوضع المعايير التي يجب ان تعمل بها اسواق المال لتحقيق اكبر قدر من الفعالية و الشفافية والنزاهة في تعاملات الاسواق المالية. وتعمل على تبادل المعلومات لتطوير اسواق المال المحلية. وتتبع لها اللجان العاملة التالية: لجنة الرؤساء (consultative committee) واللجنة التنفيذية (executive committee) واللجنة الفنية (technical committee) ولجنة الاسواق الصاعدة (emerging markets committee) ولجنة اس. ار. او. الاستشارية (SRO consultative committee) بالإضافة الى المجلس الاستشاري للجنة الاسواق الصاعدة (emerging markets committee advisory board)

³ - هو السوق الذي يتم من خلاله المتاجرة بالادوات المالية وعمليات الاقراض (loans) والاقتراض (borrow) قصيرة الاجل (عادة تكون اقل من سنة واحدة)

⁴ - يرجى مراجعة الرابط الإلكتروني للحصول على التفاصيل والاطلاع على شروحات الوصايا التسعة عشر وتطبيقاتها.

¹ - هذه ترجمة لمخلص التوصيات التي عرضت في الدليل وللرجوع الى التفاصيل يستخدم الرابط الإلكتروني المشار اليه سابقا <http://www.bis.org/publ/cpss46.pdf>

(T+0)
)

(
T+0
-3
.T+1

.T+3
.T+3
(CCP) -4

-5

)

(

- مخاطر التسديد

(CSD) -6

(DVP) -7

(CSD)

-8

(CSD)

-9

(CSD)

)

()

(

-10

(CSD)

- مخاطر التشغيل

-11

- مخاطر الرعاية

-12 :

- مسائل اخرى

-13 :

(CSD)

(CCP)

-14 :

) (CSD)

(CCP

(CSD) (CCP)

-15 :

-16 :

-17 :

(CCP)

(CSD)

.

:

-18

.

.

:

-19

.

القسم التاسع: التوصيات الأربعون للجنة العمليات المالية/التوصيات الثمانية
الخاصة ضد تمويل الإرهاب

The Forty Recommendations of the Financial Action Task Force / 8
Special Recommendations Against Terrorist Financing

1996 1990 (FATF)
2002/2/1

1

) 2003 2

: (

(

(1) التوصية

¹ - بتصريف هنا اعني انني لم انقل ترجمة كل ماورد في البند واكتفيت بما اجد انه كافي لنقل الجزء الذي نتحدث عنه التوصية اما فيما يتعلق بالتفاصيل فانه ينصح في جميع الاحوال الى المرجع الاساسي، وخصوصا ما كان منها بنية التطبيق . لان الهدف في عرض التوصيات في هذه الدراسة هو التعريف بها وبمجمال محتوياتها وللاستعانة السريعة لاستعراض محتوى كل توصية وليس لاستخدامها كمرجع قانوني
² - في حالة الرغبة الحصول على التفاصيل او الشروحات للنظام لمتابعة تطبيقاتها يرجى الرجوع الى الرابط الالكتروني لنشرة التوصيات الاربعين http://www1.oecd.org/fatf/pdf/40Reccs-2003_en.pdf

1988

. 2000

(2) التوصية

:

()

()

(3) التوصية

(

(4) التوصية

FATF

1(CDD)

التوصية (5)

2

التوصية (6)

:

.1

(Senior Managers)

.2

.3

.4

التوصية (7)

:

(respondent)

(

(

(Respondent Institution)

¹ Customer Due Diligence -

² - راجع النشرة الاساسية للتوصيات الاربعين المنشورة http://www1.oecd.org/fatf/pdf/40Recs-2003_en.pdf

(
(
(
(Respondent Bank)

التوصية (8)

التوصية (9)

(CDD) —) (5)
(.

التوصية (10)

التوصية (11)

التوصية (12)

11 8 6 5

:

()

-
-
-
-

:

-
-
-
-
-

)

-

(

التوصية (13)

(Financial Intelligence Unit FIU).

التوصية (14)

FIU

(Suspicious Transaction Report STR)

التوصية (15)

ينبغي ان تطور المؤسسات المالية برامج غسيل الاموال وتمويل الارهاب

التوصية (16)

21 15 13

1

2

التوصية (17)

التوصية (18)

3

(Shell Banks)

¹ - وهي تشمل المحامين وكتاب العدل والمهنيين القانونيين والمحاسبين والمتعاملين بالاحجار الكريمة والمعادن النفيسة وشركات المال وشركات الخدمات.

² - لمعرفة تفاصيل اكثر وادق في هذه المادة يمكن الرجوع الى شرح التوصيات في المرجع المشار اليه سابقا التوصيات 16، 5، 12.

³ - وهي البنوك المنشأة بمسندات ورقية بمعرفة السلطات القضائيه وليس لها وجوداً عملياً ولا تنتمي الى مؤسسات ماليه قائمه ومصرح لها، وتدعى بنوك المحارة (Shell Banks)

.(Shell Banks)

التوصية (19)

:

1

التوصية (20)

.(FATF)

التوصية (21)

.FATF

التوصية (22)

.FATF

التوصية (23)

¹- راجع المادة في التوصيات الاربعين

FATF

1

التوصية (24)

التوصية (25)

(ج)

-

التوصية (26)

²(FIU)

³(STR)

التوصية (27)

()

التوصية (28)

التوصية (29)

¹ - راجع شرح المادة التفصيلي
² - وحدة التحقيق المالي (Financial Intelligence Unit)
³ - Suspicious Transaction Report

التوصية (30)

التوصية (31)

التوصية (32)

-
التوصية (33)

التوصية (34)

(

التوصية (35)

1999

-

التوصية (36)

1.

التوصية (37)

التوصية (38)

)

(

التوصية (39)

.2

¹ - هناك توسع كبير في تفاصيل اجراءات التعاون ونوعها لتوضيح اهمية هذه التوصية ينبغي الاطلاع عليها.
² - راجع التفاصيل في اصل المرجع المشار اليه

-
التوصية (40)

2001

11

1999

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

(6)

FATF

(7)

(8)

القسم العاشر: المبادئ الأساسية للمراقبة الفعالة للبنوك¹
Core Principles for Effective Banking Supervision

1997 (BCBS)

. 1997

2

.G-10

(1

¹ - <http://www.bis.org/publ/bcbs61.pdf>
² - راجع تفاصيل المبادئ في المرجع المشار اليه سابقا

(2)

2004 6

¹ . (International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards.)

(2)

.(Three Pillars)

² .

¹ - <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>
² - راجع نشرة لجنة بازل في 6 يونيو 2004 <http://www.bis.org/press/p040626.htm>

القسم الحادي عشر: أهداف ومبادئ نظام الأوراق المالية¹

Objectives and Principles of Securities Regulation

. 1998/9/1 (IOSCO)

:

-

-

-

:

(

(1

(2

(3

(4

(5

()

(

¹- راجع النسخة المحدثة والصادرة في مايو 2003 <http://www.iosco.org/pubdocs/pdf/IOSCOPD154.pdf>

() (6)

(7)
()

(
(8
(9
(10

(
(11
(12
(13

(
(14

(15
(16

(
(17

(18

(19

(20

(

(21

(22

(23

(24

(Secondary Market)

(

(25

(26

(27

(28

(29

(30

القسم الثاني عشر: المبادئ الأساسية للتأمين¹

Insurance Core Principles

2003/1/1 (IAIS)

. 2003

(IAIS)

:

(1)

(2)

(3)

(4)

¹- راجع النظام المنشور في اكتوبر 2003م بواسطة الرابط الالكتروني
<http://www.iaisweb.org/358coreprinciplesmethodologyoct03revised.pdf>

(Derivatives)	(5
.	(6
.	(7
.	(8

الفصل الخامس

((7))¹

¹ - هنا من المهم ان اذكر ان مقابل تلك المصالح المحتملة لم تعد هذه الوظيفة نزهة بل مسؤولية وعرضة للمحاسبة

(Give & Take Model for board members)

(7)

Accountability

Enough # of meetings

Financial Long & short term planning

Human Resources Planning

Strategic Planning

Time

Management Compensation

Circular Decisions

Knowledge Base

Audit supervision

Risk Control system

Informal Meetings

Dedication

Outcomes

Operations Decision Making

Personal Communication

CG & Nomination

GIVE (Responsibilities / Accountability)

BOARD MEMBERS

TAKE (Individual Benefits)

Feeding Individuals

Annual Remuneration

Business In depth Knowledge

Meetings compensation

Social position

Skill Development

1

2

3

¹ - عادة تكون هناك لجنة تدعى لجنة تسمية المرشحين (Nomination Committee)
² - كادبري (Cadbury Report) http://www.DTI.gov.uk/cld/non_exec_review
³ - ورد هذا في النظام الموحد لعام 1998 (combined code 1998) وورد ذلك ايضا في كتاب " Harvard Business Review "on Corporate Governance

1

2

(74)

%5

%10

200000

%5

3000

()

¹ - كتاب جيل سولمون وارييس سولومون صفحة (106)
² - المرجع كتاب جيل سولمون وارييس سولومون صفحة (111)

القسم الأول : الفصل او الدمج بين دوري رئيس المجلس والعضو المنتدب

²S&P500 %80

¹ - راجع نظام الشركات السعودي رابط الكتروني: <http://www.commerce.gov.sa/circular/10-10.asp>
² - تقرير ماكينزي الربعي الثاني لعام 2004م

2003

2003²

%90

3

¹ - خطاب مدير الجمعية المصرفية بالبحرين المرفق به توصيات الجمعية الموجه الى العضو المنتدب والمدير العام بينوك البحرين في 29 فبراير 2004م.

² - Combined Code

³ - كتاب "Harvard Business Review on Corporate Governance" صفحة (67)

Peel and) (Donaldson and Davis, 1994)

.¹(O'Donnell, 1995

2004

.
%100

%65

. %25

%90

%95

%55

¹ - كتاب سولومون صفحة (67)

القسم الثاني : اهداف مجلس الادارة

:

.1

.2

.3



(Corporate Governance)

(Nominating Committee)

%89

(non-executive board members)
(Independent board members)

1

(suppliers)

¹ - صدرت هذه التوصيات في 29 فبراير 2004م.

القسم الثالث : مهام ومسئوليات مجلس الادارة

1

2

3

:

.1

¹ - المرجع "Harvard Business Review on Corporate Governance" صفحة (16) ولتر جي سالمون Walter J. Salmon
² - الامام والاقتناع التام بذلك لا يتم الا بالمشاركة الفعلية في البناء بدءاً بمرحلة التفكير حتى الانتهاء من صياغتها النهائية وفهم كل التفاصيل التي مرت بها حتى الصياغة النهائية لما لتلك العملية من فائدة كاملة ليس في تبنيها فقط ولكن في السعي الجاد لتحقيقها.
³ - نفس المرجع السابق صفحة (26) جاي دبليو لورش Jay W. Lorsch

.2

.3

.4

.5

(Code of Conduct)

.6

.7

(Corporate Image)

.8

.9

) .10

. (.11

.12

القسم الرابع: علاقات العمل وسلوكيات مجلس الإدارة

—:

_____:

/

1.

¹ - راجع الفقرة المعنونة بـ"الفصل او الدمج بين دوري رئيس المجلس والعضو المنتدب" من الفصل الخامس

:

.

:

.

:

.

القسم الخامس: حقوق اعضاء مجلس الادارة ومسئولياتهم

القسم السادس: اللجان التابعة لمجلس الإدارة

1

(1)

¹ - نجد مثلا ان البنوك تركز على وجود لجان خاصة باعمال التمويل او الاقراض وسياسات الاقراض او ادارة الموارد والتي تهتم بادارة استثمارات السيولة النقدية وتوجيه اموال البنك او تخصيص راس المال المناسب لكل عمل من الاعمال الرئيسية التي يمارسها البنك (Capital Allocation). وهذا ايضا ينطبق على الشركات الاخرى في اختيار اللجان التي تتناسب وطبيعة عملها.

جدول رقم (1) يبين عينة من الشركات واللجان العاملة بها

GE 15N+1E	GM 10N+1E	5/3 Bank 14N+1E	Citigroup 14N+2E	Microsoft 8N+2E	JP Morgan Chase 14N+2E	Lucent 9N+2E	Wachovia 14N+1E		
√	1+2+3+13	1+2	(1+8+2+13)A	√	(1+3+2)A	(1+2+3)A	(1+3)A	Audit	1
	1+2+3+13	1+2	1+8+2+13	2+13+9+16	(1+3+2)	1+2+3	(2+8+13)A	Finance	2
	1+2+3+13	(3+13)A		√	(1+3+2)	1+2+3	(1+3)A	Compliance	3
√	√	√	√	√	√	√	√	CG & Nominating	4
					√ (Asset Liability)*		(5+7+12)	Resource Management	5
					√*			Stock	6
Management dev. & Compensation √	Executive Compensation √	√	(7+12)A	(7+12)A	(7+12) A	(7+12) ¹	(5+7+12)A	Compensation	7
		√ (Trust)	1+8+2+13				(2+8+13)A	Credit	8
				2+9+13+15			9+10	Merger Integration	9
					√ (2*)		9+10	-2 / Technology	10
		√	√		√*		√	Executive	11
			7+12	7+12	7+12	(7+12)	5+7+12	Human Resources	12
	1+2+3+13	(3+13)A	1+8+2+13	(2+13+9+15) A	√		2+8+13	Risk Policy	13
√	Public Policy√		√		√			Public Responsibility	14
				2+13+9+15				Capital	15
	√							Investment Fund	16

(√)

(√)

¹ - يطلق على هذه اللجنة في شركة لوسنت (Leadership Development and compensations comm.)

(A)

: (2)

GE	GM	5/3 Bank	Citigroup	Microsoft	JP Morgan Chase	Lucent	Wachovia
4	5	6	5	5	5+4 ¹	3	6

(3)

:

()

¹ - وتشير شركة JP Morgan الى ان اللجان الرئيسية هي خمس لجان وقد اضيفت لها لجان اخرى تابعة للإدارة ويدعوها "Management Firmwide Committees" وقد تم وضع علامة (*) عليها في الجدول اعلاه

.()
.()

.

GE 15N+1E	GM ⁴ 10N+1E	5/3 Bank 14N+1E	Citigroup ³ 12N+4E	Microsoft 8N+2E	JP Morgan Chase 14N+2E	Lucent 9N+2E	² Wachovia 14N+1E		
5N	4N	4N	5N		4N	4N	5N	المراجعة Audit	1
								المالية Finance	2
		3N						المطابقة Compliance	3
7N	5N	4N	5N		6N	4N	6N	التشريعات و CG & Nominating	4
								إدارة الموارد Resource Management	5
								الاسهم Stock	6
5N	3N	3N	⁵ 5N		6N	5N	4N	المكافآت (HR) Compensation	7
		⁶ 3N+1E					5N	الائتمان Credit	8
								الاندماج Merger Integration	9
								التقنية / 2- مجلس التقنية Technology	10
		⁹ 3N+1E	⁸ 5N+1E				⁷ 6N+1E	التنفيذية Executive	11
								لجنة الموارد البشرية Human Resources	12
					4N			المخاطر Risk Policy	13
8N+1E ¹⁰	3N		5N		7N			العلاقات العامة Public Responsibility	14
								راس المال Capital	15
	5N							Investment Fund	16














- 1 - تم تجميع المعلومات من مواقع شبكة الانترنت للشركات اعلاه ومن ثم تم تحليلها كما قمنا ايضا بالاتصال المباشر بالشركات في الحالات التي لم نستطع التوصل الى المعلومات المطلوبة مباشرة من شبكة المعلومات.
- 2 - الرمز (N) يدل على عدد الاعضاء المستقلين والرمز (E) يدل على عدد الاعضاء من الجهاز التنفيذي، أي ان الرمز (14N+2E) يعني ان عدد اعضاء مجلس الادارة 16 عضوا منهم 14 عضوا مستقلا من خارج الجهاز التنفيذي بينما العضوين الاخرين من الجهاز التنفيذي.
- 3 - اعتبرت هنا ان رئيس مجلس الادارة من الجهاز التنفيذي وعضو مكتب الرئيس ايضا من الجهاز التنفيذي وان لم يكن واضحا اضطلاعهم بنشاط تنفيذي اخر. والسبب الذي دفعني الى ادراجهم في هذا التصنيف ان عضو مكتب الرئيس روبرت روبن يرأس اللجنة التنفيذية والرئيس عضو في هذه اللجنة بينما روبرت روبن يتبع اداريا للرئيس.
- 2 - رئيس مجلس الادارة والعضو المنتدب لجنرال موتورز هو جي. ريتشارد واغونر "G. Richard Wagoner, Jr."
- 5 - العضو الخامس المشترك هو عضو شرف مجلس الادارة الرئيس الاسبق للولايات المتحدة الامريكية جيبيرال د. ار. فورد
- 6 - العضو التنفيذي هو مدير البنك والعضو المنتدب وهو عضوا في هذه اللجنة بينما يرؤسها عضوا مستقلا هو (Mitchel D. Livingston, Ph. D)
- 7 - العضو الاداري هنا هو رئيس مجلس الادارة والعضو المنتدب ومدير البنك (G. Kennedy Thompson) ولكنه عضوا عاديا في هذه اللجنة وليس رئيسا للجنة بل يرأس اللجنة عضو مستقل (Lanty L. Smith)
- 8 - العضو من الجهاز التنفيذي هنا هو رئيس مجلس الادارة (Sanford I Weill) ويعمل في هذه اللجنة كعضو بينما يرأس اللجنة العضو (Robert E. Rubin)
- 9 - العضو التنفيذي في هذه اللجنة هو رئيس مجلس الادارة ومدير البنك والعضو المنتدب وهو رئيس اللجنة التنفيذية (George A. Schaefer)
- 10- العضو التنفيذي هنا هو رئيس مجلس الادارة والعضو المنتدب بينما يشغل رئيس اللجنة

(...)

(3)




















جدول (أ3) شركة لوسنت

Lucent

Board Members	Audit and Finance Committee	Leadership Development and Compensation Committee	Corporate Governance and Nominating Committee
Outside Directors			
Robert E. Denham			
Daniel S. Goldin			
Edward E. Hagenlocker			
Carla A. Hills			
Karl J. Krapek			
Richard C. Levin			
Franklin A. Thomas			
Ronald A. Williams			
John A. Young			

جدول (ب3) بنك واكوفيا

Wachovia

Board	Audit & Compliance	Corporate Governance & Nominating	Management Resources & Compensation	Credit & Finance	Executive
John D. Baker, II					
Robert J. Brown					
John T. Casteen, III					
Robert A. Ingram					
Joseph Neubauer					
Ruth G. Shaw					
* G. Kennedy Thompson					
Dona Davis Young					
James S. Balloun					
Peter C. Browning					
William H. Goodwin, Jr.					

Mackey J. McDonald					
Lloyd U. Noland, III					
Lanty L. Smith					
John C. Whitaker, Jr					

***G. Kennedy Thompson:** Chairman, President and CEO Wachovia Corporation

جدول (3ج) بنك جي بي مورغان شيس

JPMorganChase

Board	Audit	Compensation & Management	Corporate Governance & Nominating	Public Responsibility	Risk Policy
Hans W. Becherer					
Stephen B. Burke					
Ellen V. Futter					
Laban P. Jackson, Jr.					
Richard A. Manoogian					
John R. Stafford					
John H. Biggs					
James S. Crown					
William H. Gray, III					
John W. Kessler					
David C. Novak			Co -		
Lawrence A. Bossidy					
**James Dimon					
*William B. Harrison, Jr.					
Robert I. Lipp					
Lee R. Raymond			Co -		











***William B. Harrison, Jr.:** Chairman and CEO

****James Dimon:** President & Chief Operating Officer

جدول (3د) بنك سيتي قروب

Citigroup

Board	Audit & Risk Management	Executive	Personal & compensation	Public Affairs	Nomination & Governance
C. Michael Armstrong					
Alain J.P. Belda					
George David					
Kenneth T. Derr					























John M. Deutch					
Roberto Hernandez Ramrez					
Ann Dibble Jordan					
Dudley C. Mecum					
Richard D. Parsons					
Andrall E. Pearson					
Charles Prince					
Robert E. Rubin					
Franklin A. Thomas					
*Sanford I. Weill					
**Robert B. Willumstad					
Gerald R. Ford			 Honorary	 Honorary	

* **Sanford I. Weill**: Chairman

** **Robert B. Willumstad**: President & Chief Operating Officer

جدول (3هـ) بنط 5/3

5/3 Bank

Board	Executive	Compensation	Audit	Nomination & Corporate Governance	Risk & Compliance	Trust
*George A. Schaefer, Jr.						
Darryl F. Allen			Vice  Chairman			
John F. Barrett						
James P. Hackett						
Joan R. Herschede						
Allen M. Hill						
Robert L. Koch II						
Mitchel D. Livingston, Ph.D.						
Kenneth W. Lowe						
Hendrik G. Meijer						
Robert B. Morgan						
James E. Rogers						
John J. Schiff, Jr.						
Dudley S. Taft						
Thomas W. Traylor						

* George A. Schaefer, Jr.: President & CEO

جدول (3و) شركة جنرال موتورز

GM

Board	Audit	Directors & Corporate Governance	Executive Compensation	Investment Funds	Public Policy
Percy N. Barnevik					
John H. Bryan					
Armando M. Codina					
George M.C. Fisher					
Karen Katen					
Kent Kresa					
Alan G. Lafley					
Philip A. Laskawy					
E. Stanley O'Neal					
Eckhard Pfeiffer					
* G. Richard Wagoner, Jr.					

* **G. Richard Wagoner, Jr.:** Chairman & CEO

جدول (3ز) شركة جنرال الكترك

GE

Board	Audit	Management Development & Compensation	Governance	Public Responsibilities
*Jeffrey R. Immelt				
James I. Cash, Jr.				
Sir William Castell				
Dennis D. Dammerman				
Ann M. Fudge				
Claudio X. Gonzalez				
Andrea Jung				
A.G. Lafley				
Kenneth G. Langone				
Ralph S. Larsen				
Rochelle B. Lazarus				
Sam Nunn				
Roger S. Penske				
Robert J. Swieringa				
Douglas A. Warner III				
Robert C. Wright				

* **Jeffrey R. Immelt:** Chairman & CEO

القسم السابع: اجتماعات مجلس الإدارة

.

:

- (1
- (2
- (3
- (4



(Corporate Governor)

.	:	.	.1
(External Advisers)	/	.	.2
3
	.	.	.4
	.	.	.5
	.	.	.6
	.	.	.7
	.	.	.8
	:	.	.1
)	.	(.2
)	.	.	.3
	.	.(

(Compliance)

.4

.5

.6



:

.1

.2

.3

.4

.

:

.1

.2

.3

.4

:

.1

.

.2

.3

.4

الفصل السادس

القسم الأول : مراحل التطبيق :

:

: 1.

.
:
.2

.3

.4

.

:

.5

.

:

.6

:

()

: .7

()

(4)

جدول رقم (4)

Corporate X	GE	GM	5/3 Bank	Citigroup	Microsoft	JP Morgan Chase	Lucent	Wachovia		
	√	1+2+3+13	1+2	(1+8+2+13) A	√	(1+3+2)A	(1+2+3) A	(1+3)A	Audit	1
		1+2+3+13	1+2	1+8+2+13	2+13+9+16	(1+3+2)	1+2+3	(2+8+13)A	Finance	2
		1+2+3+13	(3+13) A		√	(1+3+2)	1+2+3	(1+3)A	Compliance	3
	√	√	√	√	√	√	√	√	CG & Nominating	4
						√ (Asset Liability)*		(5+7+12)	Resource Management	5
						√*			Stock	6
	Management dev. & Compensation √	Executive Compensation √	√	(7+12)A	(7+12) A	(7+12)A	(7+12) ¹	(5+7+12)A	Compensation	7
			√ (Trust)	1+8+2+13				(2+8+13)A	Credit	8
					2+9+13+15			9+10	Merger Integration	9
						√ (2*)		9+10	-2 / Technology	10
			√	√		√*		√	Executive	11
				7+12	7+12	7+12	(7+12)	5+7+12	Human Resources	12
		1+2+3+13	(3+13)A	1+8+2+13	(2+13+9+15) A	√		2+8+13	Risk Policy	13
	√	Public Policy√		√		√			Public Responsibility	14
					2+13+9+15				Capital	15
		√							Investment Fund	16
	√	√	√	√	√	√	√	√	Investors relations	17

¹ - يطلق على هذه اللجنة في شركة لوسنت (Leadership Development and compensations comm.)

X	GE	GM	5/3 Bank	Citigroup	Microsoft	JP	Lucent	Wachovia	المستندات الإدارية	
	√	√	√	√	√	√	√	√	النظام الأساسي	18
		√	√		√	√	√	√	النواحي الداخلية	19
	√	√	√	√	√	√	√	√	دليل النظام نواحي اللجان	20
	√	21+22+23+33	21+22	21+24+28+33	√	√	√	21+23	المراجعة	21
		21+22+23+33	21+22		√		√	22+28+33	المالية	22
		21+22+23+33	33+23		√			21+23	المطابقة	23
				21+24+28+33	√	√	√	√	المراقبة	24
	√			√	√		√	√	الترشيحات	25
				26+27+32				26+27+32	إدارة الموارد	26
	√	√	√	26+27+32	√	√	√	26+27+32	التعويضات	27
			√	21+24+28+33				22+28+33	الانتماء	28
								29+30	الإندماج	29
								29+30	التقنية / 2- مجلس التقنية	30
									التنفيذية	31
				26+27+32		√	√	26+27+32	لجنة الموارد البشرية	32
		21+22+23+33	33+23	21+24+28+33		√		22+28+33	المخاطر	33
	√	√		√		√			العلاقات العامة	34
		√	36+35	√	√	√		√	قواعد السلوك الوظيفي	35
			36+35			√		√	قواعد أخلاقيات العمل	36
				√	√				السلوك الوظيفي للمحاسبين	37
	11	19	20	23	21	24	16	31		
	%30	%51	%54	62%	%57	%65	%43	%84	%	

: *

)

(....

القسم الثالث : اللجان ولوائحها التنفيذية

Management's Firmwide) ()
) (Committees

(

:

:

(JP Morgan Chase)

%75

(Options)

(Shares)

: 2

.1

¹ - وهي شركة قابضة لمجموعة بنوك تقع في كارولينا الشمالية في امريكا وراس مالها 10 بليون دولار امريكي للشركة على الرابط الالكتروني <http://www.wachovia.com> وقد اطلق عليها في بعض الاحيان بنك واكوفيا لتخصصه في هذا المجال راجع النظام الاساسي للشركة على الرابط الالكتروني <http://www.wachovia.com/file/CorpGovArticlesofIncorporation2001.pdf>

² - وضعت الادارة العامة لمراقبة البنوك (التفتيش البنكي) بمؤسسة النقد العربي السعودي نظاما للجان المراجعة راجع الرابط الالكتروني <http://www.sama.gov.sa/ar/control/procedure/guidelinesForCommittee.pdf>

.2

.3

.4

.5

:

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

:

:

.

.

.()

.

:

.

.

.(Nominations and Compliance Committee)

:_____

.

:

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

:

:

•

1

)

(

:

•

:

•

()

:

•

¹ - يطلق عليها في النظام السعودي اجتماع الجمعية العامة العادية والجمعية العامة غير العادية

• : •

•

• : •

•
•
• ()

• : •

•

∴ •

•

∴ •

•

∴ •

∴ •

•

•

∴

∴

(:)

:

:

:

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

○

○

○

○

○

○

○

○

○

○

●

●

●

:

●

:

●

:

●

:

:

●

○

.

○

○

○

○

○

○

○

○

○

○

:

●

)

(

.

:

●

●

•
•
•

○
○
○
○
○
○
○
○

:

•

.

•

•

:

:

.

○

○

○

○

.

.

○

(Code of Conduct)

.(Code of Business Ethics)

.

.

.

.

:

●

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

...

•

.

•

53¹

.1

.2

¹ - وهو عبارة عن اتحاد بنكين من اوهايو و ميشيغن

Fifth Third Bancorp is a diversified financial services company headquartered in Cincinnati, Ohio. The Company has \$98.3 billion in assets, operates 17 affiliates with over 1,000 full-service Banking Centers, including 130 Bank Mart® locations open seven days a week inside select grocery stores and 1,844 Jeanie® ATMs in Ohio, Kentucky, Indiana, Michigan, Illinois, Florida, Tennessee and West Virginia.

.3

.4

.5

المراجع

- 1- مرشد إلى النظام العام لنشر البيانات – صندوق النقد الدولي – إدارة الإحصاءات نوفمبر 2001 (نسخة ما بعد التحديث مايو 2002)
 - 2- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات – مركز المشروعات الدولية الخاصة
<http://www.cipe-egypt.org>
 - 3- قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً : ماذا يمكن عمله في مصر؟ - د. شهيرة عبد الشهيد: مديرة إدارة البحوث وتنمية الأسواق- بورصتا القاهرة والإسكندرية – إدارة البحوث وتنمية الأسواق- سلسلة أوراق عمل- مركز المشروعات الدولية الخاصة – سبتمبر 2001
 - 4- ميثاق الممارسات السليمة في مجال شفافية السياسات النقدية و المالية – إعلان مبادئ – صندوق النقد الدولي- أعمدهتها اللجنة المؤقتة في 26 سبتمبر 1999
 - 5- الميثاق المنقح للممارسات السليمة في مجال شفافية المالية العامة – تم تحديثه في 28 فبراير 2001
 - 6- نظام الشركات السعودي الصادر بالرسوم الملكي رقم م/6 وتاريخ 1385/3/22 هـ
 - 7- معايير للتنظيم و الرقابة – السلامة و الإستقرار – ندوة "إدارة المخاطر في الخدمات المصرفية الإسلامية- كلمة معالي محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي في الرياض بتاريخ 24 فبراير 2004م
 - 8- النظام الأساسي للبنك الأهلي التجاري – 2003
 - 9- مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات – مركز المشروعات الدولية الخاصة- 2004م
 - 10- وثيقة مساندة لميثاق الممارسات الجيدة لشفافية السياسات النقدية و المالية- وثيقة من وثائق صندوق النقد الدولي وليست للتداول العام – 2 اغسطس 2000
 - 11- الدليل الإسترشادي للجان المراجعة – الإدارة العامة لمراقبة البنوك – إدارة التفتيش البنكي – مؤسسة النقد العربي السعودي .
- <http://www.sama.gov.sa/ar/control/procedure/guidelinesForCommitttee.pdf>
- 12- مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية في مجال أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات خلال انعقاد مجلس منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية على المستوى الوزاري خلال الفترة 27 – 28 ابريل 1998 – مركز المشروعات الدولية الخاصة
 - 13- دليل تأسيس أساليب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة في الإقتصادات النامية و الصاعدة و المتحولة- مركز المشروعات الدولية الخاصة – مارس 2002
 - 14- تفعيل دور مجلس الإدارة في مؤسسات الأعمال ، مركز دراسات لإعداد الكفاءات الإدارية ، أ.د. علي السلمي
 - 15- معايير المحاسبة الدولية 2001م .

- 01- The European Center for TQM website .
<http://www.cit-global.com/cgsurvey.asp>
- 02- ICC website .
<http://www.iccwbo.org/CorpGov/whycorpgov.asp>
- 03- MENAFN website .
http://www.menafn.com/qn_news_story_s.asp?StoryId=22678
- 04- Medtronic website .
http://www.medtronic.de/corporate_governance/principles.html
- 05- JPMorgan Chase website .
<http://www.jpmorganchase.com/cm/cs?pagename=Chase/Href&urlname=jpmc/about/governance>
- 06- Microsoft website .
<http://www.microsoft.com>
- 07- General Electric website .
<http://www.ge.com/en/commitment/governance/governance.htm>
- 08- WACHOVIA website
http://www.wachovia.com/inside/page/0,,133_4149,00.html
- 09- Lucent Technologies website.
<http://www.lucent.com/investor/governance.html>
- 10- CITIGROUP INC website.
<http://www.citigroup.com/citigroup/corporategovernance/index.htm>
- 11- GM Company website .
http://www.gm.com/company/investor_information/corp_gov/board_charters.html
- 12- Statement on Corporate Governance .
<http://www.brtable.org>
- 13- Corporate Governance and Accountability – Jill Solomon & Aris Solomon- John Wiley & Sons, Ltd 2004
- 14- Harvard Business Review on Corporate Governance - Harvard Business School Press 2000
- 15- The Road To Responsible Corporate Governance, Building A Culture of Trust, Honesty, and Ethics.- Beverly Goldberg 2002 .
www.amazon.com
- 16- IFAC Ethics Committee – May 2000

- 17- Recent Privatization Trends in OECD Countries. – OECD 2002
- 18- Quality Control for Audits of Historical Financial Information – International Federation of Accountants. – February 2004
- 19- The Auditor's Responsibility to Consider Fraud in an Audit of Financial Statement – International Federation of Accountants. – February 2004
- 20 – Behind the Corporate Veil – Using Corporate Entities for Illicit Purposes – OECD 2001
- 21- Anacomp, Inc. Corporate Governance Guidelines.
- 22- Arab Bank Review V. 2 Number 2 Oct. 2000
- 23- The Effect of China's Accession to WTO on Corporate Governance – Andrew Sheng : Chairman, Securities and Future Commission – Joint Seminar of the ICAC and Shanghai People's Procuratorate 13 June 2002
- 24- Corporate Governance Practices in Egypt : The Road Ahead – Dr. Yousef Boutros – Ghali- Minister of Foreign Trade.
- 25- Corporate Governance Guidelines – Citigroup Inc. March 16, 2004
- 26- Corporate Governance in Financial Institution – Talal Abu – Ghazaleh – Under the Patronage of HE Hamood Sangour Al-Zadjali – Organized by the central Bank Of Oman- Muscat, Sultanate of Oman June 1, 2003
- 27- Corporate Governance in Islamic Banks – The Muslim banking world faces the challenge of expanding internationally while remaining true to Islamic principles.- Nasserr M. Suleiman
- 28- Corporate Governance key to boosting investment climate in the Arab World – Hussain Rifai, CEO, Injazat Technology Fund.
- 29- Corporate Governance Code
- 30- Corporate Governance Practices - Dr. Yousef Boutros – Ghali
- 31- Good Governance is Good Business – Corporate Governance Polices and Proxy Voting Guidelines – Teachers' – Pension Plan. <http://www.otpp.com/gov>
- 32- Core Principles for Systemically Important Payment System – Committee on Payment and Settlement Systems – Bank for International Settlements – January 2001

33- FATF's Initiatives to Combat Terrorist Financing – a Presentation by Mrs. Clarie Lo, FATF President at OECD Forum 2002, 14 May 2002

34- Corporate Governance – Privatization in Egypt – Quaterly Review – Oct. – Dec 2001

35- Hewlett-Packard Company Corporate Governance Guidelines)<http://www.hp.com/hpinfo/investor/govguidelines.html>(

36- HP Annual Report 2003

37- Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics pronouncement – International Federation of Accountants – January 2004

38- Objectives and Principles of Securities Regulation – International Organization of Securities Commissions – May 2003

39- Understanding and Aligning Governance Models – John G. Sifonis ; Beverly Goldberg – Oxford University Press 1996

40- OECD Principles of Corporate Governance – OECD 2004 .
<http://www.sourceOECD.org>

41- Code of Ethics for Professional Accountants – International Federation of Accountants – June 2004

42- Guide to Data Dissemination Standards - Module 1: The Special Data Dissemination Standard – International Monetary Fund, Washington D.C. – May 1996

43- Strategy, Corporate Governance and Future of the Arab Banking Industry – Farouk W. El-Kharouf – The Arab Bank Review Vol. 2 No. 2 Oct 2000

44- Understanding the WTO- World Trade Organization – Information and Media Relations Division 2003

45- Corporate Governance – The new strategic imperative.
<http://www.eiu.com>

46- Corporate Governance in Sweden .

47- Corporate Governance – business under scrutiny .

48- Strengthening Corporate Governance – by Barty F. Kroeger
http://www.treasuryandrisk.com/ask_expert/corpgov.html

49- Strengthening Internal Audit's Role in Corporate Governance – by Barry F. Kroeger .
<http://www.pwc.com/internalaudit>

- 50- Internal Audit's role in modern Corporate Governance .
<http://www.kpmg.com.au>
- 51- Corporate Governance in the Middle East and North Africa .
<http://www.moft.gov.eg>
- 52- GLOSSARY OF SELECTED FINANCIAL TERMS . by
Pieerre Copti .
- 53- Core Principles Methodology - Basel committee on Banking
<http://www.bis.org/publ/bcbs61.pdf>Supervision - October 1999 .
- 54- Core Principles Effective Banking Supervision
<http://www.bis.org/publ/bcbs30a.pdf>
- 55- Core Principles Methodology
<http://www.bis.org/publ/bcbs61.pdf>
- 56- CPSS-IOSCO Technical Committee – page No. 10
<http://www.bis.org/publ/cpss46.pdf#xml=http://search.atomz.com/search/pdfhelper.tk?sp-o=4,100000,0>

1955/2/23

. 1978/ 1977

. 1998

1978

(ASHRAE)

"

" :

"

"