

الدليل المصري لحوكمة الشركات

المصدر عن مركز المديرين المصري
بالهيئة العامة للمراقبة المالية

الإصدار الثالث - أغسطس ٢٠١٦

www.eiod.org

توطئة

يعد هذا الإصدار من دليل حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية الصادر عن مركز المديرين المصري التابع للهيئة العامة للرقابة المالية أول تحديث متكامل منذ عام ٢٠٠٥ يستهدف أن يقدم الإرشاد بأفضل ما هو معمول به في مجالات الحوكمة وتطبيقات الشفافية والإدارة الرشيدة بما يخدم كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة التي تطيقه. وتأتي أهمية هذا التحديث في ضوء التطور الكبير عالمياً في مجال قواعد الحوكمة ومدى ما توليه العديد من الجهات سواء منظمات دولية أو مؤسسات تمويل أو صناديق وشركات استثمار أو مستثمرون أفراد وجمعيات أهلية بمختلف جوانبها. وكان لزاماً أن تحرص الجهة المعنية في مصر - مركز المديرين المصري - على مواكبة تلك التطورات وتبنى أفضل الممارسات في هذا الشأن. وأثر المركز أن يتصف هذا الدليل بالعمومية بما يتيح اختيار ما يناسب الشركات المختلفة سواء كانت خاصة أو عامة.

وفي إطار تحديث هذا الدليل فقد تم تشكيل مجموعة عمل من الخبراء في السوق والعاملين بالمركز، قامت على مدى أشهر بمراجعته والإطلاع على أفضل المبادئ والتطبيقات التي تبنيتها المنظمات الدولية ذات الصلة. هذا وبالأسالة عن نفسي وبالنيابة عن مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية أقدم بخالص الشكر والتقدير للجهود المبذولة من قبل السيدات والسادة أعضاء مجموعة العمل، جزى الله الجميع خيراً عن عمله.

رئيس الهيئة العامة للرقابة المالية

شريف سامي

المحتويات

رقم الصفحة

٥	مقدمة
٨	الباب الأول : الإطار العام لحوكمة الشركات
٨	• ١/١ الدليل المصري لحوكمة الشركات
٨	• ٢/١ دور الدولة والجهات التشريعية والرقابية
٩	• ٣/١ مفهوم حوكمة الشركات
٩	• ٤/١ أهداف ومزايا تطبيق حوكمة الشركات
١٠	• ٥/١ نطاق التطبيق
١٠	• ٦/١ قاعدة "الالتزام أو التفسير"
١٠	• ٧/١ مرجعيات إعداد الدليل المصري لحوكمة الشركات
١٢	• ٨/١ التعريفات
١٥	الباب الثاني : المحاور الرئيسية لحوكمة الشركات
١٥	• ١/٢ المحور الأول: الجمعية العامة للمساهمين
١٥	○ ١/١/٢ تشكيل الجمعية العامة
١٥	○ ٢/١/٢ حضور الجمعية العامة
١٥	○ ٣/١/٢ سير أعمال الجمعية العامة
١٦	○ ٤/١/٢ قرارات الجمعية العامة
١٧	• ٢/٢ المحور الثاني: مجلس الإدارة
١٧	○ ١/٢/٢ تشكيل مجلس الإدارة
١٨	○ ٢/٢/٢ سير اجتماعات مجلس الإدارة
١٨	○ ٣/٢/٢ دور مجلس الإدارة ومسئوليته
٢٠	○ ٤/٢/٢ مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة
٢١	○ ٥/٢/٢ مسؤوليات عضو مجلس الإدارة المنتخب
٢١	○ ٦/٢/٢ دور أمين سر مجلس الإدارة
٢٢	• ٣/٢ المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة
٢٣	○ ١/٣/٢ لجنة المراجعة
٢٥	○ ٢/٣/٢ لجنة الترشيحات
٢٥	○ ٣/٣/٢ لجنة المكافآت
٢٦	○ ٤/٣/٢ لجنة إدارة المخاطر
٢٦	○ ٥/٣/٢ لجنة الحوكمة

	○ ٦/٣/٢ لجان أخرى (اللجنة التنفيذية، لجنة الاستثمار، لجنة المسؤولية الاجتماعية، لجنة السلامة والصحة المهنية، لجنة حماية البيئة، لجنة حماية حملة الوثائق)
٢٧	
٢٨	• ٤/٢ المحور الرابع: البيئة الرقابية
٢٨	○ ١/٤/٢ نظام الرقابة الداخلية
٢٩	○ ٢/٤/٢ إدارة المراجعة الداخلية
٣٠	○ ٣/٤/٢ إدارة المخاطر
٣١	○ ٤/٤/٢ إدارة الالتزام
٣٢	○ ٥/٤/٢ إدارة الحوكمة
٣٢	○ ٦/٤/٢ مراقب الحسابات
٣٤	الباب الثالث : الإفصاح والشفافية
٣٤	• ١/٣ مقدمة عن الإفصاح والشفافية
٣٤	• ٢/٣ المعلومات الجوهرية والإفصاح المالي وغير المالي
٣٥	• ٣/٣ علاقات المستثمرين
٣٧	• ٤/٣ أدوات الإفصاح (التقرير السنوي، تقرير مجلس الإدارة، تقرير الحوكمة، تقرير الإفصاح، تقرير الاستدامة، الموقع الإلكتروني)
٤٢	الباب الرابع : موائيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات
٤٢	أولاً: الموائيق واللوائح
٤٢	• ١/٤ ميثاق الأخلاق والسلوك المهني
٤٢	• ٢/٤ لائحة عمل مجلس الإدارة
٤٣	• ٣/٤ لوائح عمل لجان مجلس الإدارة
٤٣	ثانياً: السياسات
٤٣	• ٤/٤ سياسة تتابع السلطة
٤٤	• ٥/٤ سياسة الإفصاح
٤٤	• ٦/٤ سياسة الإبلاغ عن المخالفات
٤٥	• ٧/٤ سياسات تعارض المصالح
٤٥	○ ١/٧/٤ سياسة تعامل الداخليين
٤٥	○ ٢/٧/٤ سياسة التعامل مع الأطراف ذات العلاقة والأطراف المرتبطة
٤٦	• ٨/٤ سياسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية
٤٧	مجموعة عمل الدليل المصري لحوكمة الشركات

الدليل المصري لحوكمة الشركات

مقدمة

يقوم مركز المديرين المصري منذ إنشائه عام ٢٠٠٣، بإصدار الأدلة الاسترشادية لتطبيقات حوكمة الشركات طبقاً لأفضل الممارسات الدولية وبما يتماشى مع كافة القوانين المنظمة لعمل الشركات داخل جمهورية مصر العربية.

أصدر المركز عام ٢٠٠٥ أول دليل لحوكمة الشركات يتناول بصفة أساسية الشركات المقيدة لها أوراق مالية بالبورصة لمساعدتها على الالتزام بمتطلبات الحوكمة والإفصاح، بما يعود عليها وعلى كافة مساهميها والمتعاملين معها بالنفع، وبما يساهم أيضاً في تحقيق أعلى معدلات الكفاءة والاستدامة المرجوة لها.

ثم في عام ٢٠٠٦ أصدر المركز دليل حوكمة شركات قطاع الأعمال العام، نظراً لما لهذا القطاع العريض من أهمية كبرى في الاقتصاد القومي المصري، حيث يحتوي على مجموعة شركات كبيرة تعمل في كافة الصناعات الإستراتيجية بالدولة. وجاء هذا الدليل لتعزيز من دور الدولة كمالك لهذا القطاع ويدعم نظم رقابته ويضمن كفاءة تشغيله.

وفي عام ٢٠١١ قام المركز بتحديث دليل حوكمة الشركات المقيدة لها أوراق مالية بالبورصة بما يتماشى مع معدلات تطبيق الحوكمة في ذلك الوقت حرصاً منه على مواكبة أفضل ممارسات الحوكمة على المستويين الدولي والإقليمي فيما يخص دور مجالس الإدارة. كما أوصى بتفعيل نظم الرقابة المختلفة بالشركات وتطرق لدور الشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة فضلاً عن التوصية بإتباع قاعدة الالتزام أو التفسير.

الجديد في هذا الإصدار من الدليل المصري لحوكمة الشركات

عمل مركز المديرين المصري على تطوير وتحديث الأدلة السابقة ودمجها جميعاً في هذا الدليل تحت عنوان "الدليل المصري لحوكمة الشركات" وذلك على النحو التالي:

أولاً: أضفى صفة العمومية والشمولية على النسخة الأخيرة من الدليل مستوعباً في ذلك أحدث ما توصل إليه العالم على المستويين الدولي والإقليمي في مجال الحوكمة، ومخاطباً كافة أنواع الشركات في مصر كل منها بحسب طبيعتها وحجمها وبطريقة تسمح لها جميعاً بتطبيق ما يتناسب معها من قواعد الحوكمة وكذلك بشكل يمكنها من وضع خطط مستقبلية لاستيعاب ما ينقصها من القواعد على المدى المتوسط والطويل لاستكمال تطبيقها مع معدلات نمو حجمها.

ثانياً: قدمه كدليل استرشادي لكافة الجهات التشريعية والرقابية لأخذه في الاعتبار عند سن وتحديث التشريعات والتعليمات الرقابية ذات الصلة بحوكمة الشركات داخل جمهورية مصر العربية.

وفيما يلي عرض سريع لما تم تحديثه وتطويره بهذا الإصدار من الدليل المصري لحوكمة الشركات:

أ. إرساء منهجية عامة في تقديم دليل الحوكمة، توضح ضرورة وجود دليل متطور لحوكمة الشركات في مصر وأهمية دور الدولة وحكومتها ومؤسساتها في دعم فكر وتطبيقات الحوكمة.

ب. إيضاح أهمية الحوكمة بشكل منفرد وتأكيد المزايا التي تعود على الشركات من تطبيقها.

ج. التحديد بشكل واضح لنطاق تطبيق تلك القواعد ودرجة تماشيها مع طبيعة وحجم كل شركة.

د. إيلاء أهمية خاصة لقاعدة "الالتزام أو التفسير" كقاعدة جوهرية تمهد لفرض القواعد بشكل إلزامي.

هـ. التوسع في التعريف بالمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدليل بما يعزز من زيادة استيعاب وفهم المستخدمين لمحتوياته.

و. التأكيد على دور الجمعية العامة للمساهمين في اختيار مجلس إدارة كفاء لتحقيق أهداف الشركة.

ز. إفراد أهمية أكبر لدور مجلس الإدارة باعتباره أهم عنصر من عناصر إدارة وتوجيه الشركة، فضلاً عن مسؤوليته الرئيسية في تطبيق الحوكمة، فتعرض الدليل إلى المزيج الأمثل لأعضاء مجلس الإدارة من حيث نوعية الأعضاء ومسئولياتهم، وكذلك استعرض مختلف أنواع اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة لمعاونته في أداء عمله.

ح. تناول دور أمين سر مجلس الإدارة ومسئوليته داخل الشركة بشكل وافى وطبقاً لأفضل الممارسات الدولية.

ط. التركيز بشكل أكبر على مكونات البيئة الرقابية وما لها من أهمية كبيرة داخل أي شركة بداية من نظام الرقابة الداخلية مروراً بإدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام والتوصية بوجود إدارة لحوكمة الشركات داخل كل شركة.

ك. أفراد أهمية خاصة لـ مراقبي الحسابات في ضوء ما يقومون به من دور هام.

ل. إلقاء المزيد من الضوء على دور نشاط علاقات المستثمرين داخل الشركات المقيدة لها أوراق مالية بالبورصة.

م. تناول سبل وأدوات الإفصاح المختلفة، وعزز من أهمية الإفصاح غير المالي موضعاً المعلومات الجوهرية الواجب الإفصاح عنها عبر التقارير الدورية المختلفة.

ن. وأخيراً استعراض كافة السياسات والموثيق والأدلة الواجب على كل شركة صياغتها وتطبيقها لتنظيم عملها الداخلي فيما يخص الحوكمة.

ويهدف هذا الدليل إلى دعم كافة الشركات الراغبة في فهم وتطبيق الحوكمة كمنهج متكامل نحو النمو والاستدامة، تحقيقاً لرسالة وإستراتيجية مركز المديرين المصري بما يعود بالنفع على الشركات وعلى الاقتصاد القومي بشكل عام.

الباب الأول

الإطار العام لحوكمة الشركات

١/١ الدليل المصري لحوكمة الشركات

يعد "الدليل المصري لحوكمة الشركات" بمثابة الإطار العام المتكامل للحوكمة وموضوعاتها ذات الصلة، ويضم مجموعة من القواعد الاسترشادية عن حوكمة الشركات طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية تستخدم كدليل استرشادي لتطبيق الحوكمة في كافة أنواع الشركات داخل جمهورية مصر العربية، ويسترشد بها كذلك في سن التشريعات والتعليمات الرقابية الخاصة بتطبيقات الحوكمة. ويأتي هذا الدليل بما لا يتعارض مع قانون شركات المساهمة رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ولائحته التنفيذية وقانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ ولائحته التنفيذية وقواعد قيد وشطب الأوراق المالية بالبورصة المصرية التي تصدر عن مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية.

٢/١ دور الدولة والجهات التشريعية والرقابية

للدولة ممثلة في حكومتها والجهات التشريعية والرقابية بها دور رئيسي في اتخاذ توجه واضح لتطوير المنظومة التشريعية لحوكمة الشركات بشكل تدريجي وموضوعي يسمح بتطبيق كافة القواعد الواردة في هذا الدليل على كافة أنواع الشركات بالدولة كلٍ بحسب حجمها وطبيعتها عملها، وكذلك مساندة ودعم القائمين على الترويج ونشر الوعي بثقافة وتطبيقات الحوكمة. كل ذلك بهدف الوصول إلى الغاية الأساسية وهي أن تشهد مصر ارتفاعاً في مستوى تطبيق قواعد الحوكمة بطرق صحيحة تجني كافة الجهات ثمارها المتمثلة في ترسيخ فكر الإدارة الرشيدة وزيادة معدلات الشفافية والإفصاح والحد من الفساد والمعاملة العادلة لكافة المستثمرين ولأسيما حماية حقوق صغار المستثمرين.

٣/١ مفهوم حوكمة الشركات

حوكمة الشركات بصورة عامة هي مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من ناحية وبين ملاك الشركة والأطراف الأخرى المتعاملة معها من ناحية أخرى، بهدف تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل تلك الأطراف.

٤/١ أهداف ومزايا تطبيق حوكمة الشركات

على الشركات المصرية أن تسعى إلى تطبيق قواعد الحوكمة والالتزام بها ليس امتثالاً للقوانين والتعليمات الرقابية فحسب، ولكن أيضاً لما تحققه الحوكمة من منافع عديدة فضلاً عن تطوير مناخ الاستثمار وزيادة النمو الاقتصادي بشكل عام.

وتتسم حوكمة الشركات بالقابلية للتطبيق، ومزاياها عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- حماية الحقوق بشكل مطلق، مثل حماية حقوق المساهمين أو ملاك الشركة، وحقوق العاملين بها، وأيضاً حقوق المتعاملين مع الشركة مثل العملاء والدائنين والموردين وأجهزة الدولة، حتى تمتد لحماية المجتمع ككل والبيئة التي تعمل فيها الشركة.
- تحقيق أفضل معدلات استدامة ممكنة للشركات.
- تحسين كفاءة التشغيل ودعم الرقابة على الأداء.
- توفير التمويل وتخفيض تكلفة رأس المال.
- الحد من تأثير المخاطر والأزمات.
- العمل على تجنب تعارض المصالح عند تعاملات الداخلين والأطراف ذوي العلاقة.
- مساعدة الشركات العائلية للتحويل للشكل المؤسسي.

ومن خلال تطبيق الحوكمة، فإن شركات المساهمة المغلقة سيصبح من السهل عليها قيد أوراقها المالية بالبورصة، الأمر الذي يستوجب انتباه مساهميها وإدارتها إلى ضرورة متابعة تطبيق الحوكمة تمهيداً واستعداداً للقيد في سوق الأوراق المالية. فالتأهيل السليم للطرح العام أو القيد في البورصة يأتي عن طريق تطبيق مبادئ الحوكمة مقدماً بشكل سليم.

وحوكمة الشركات ثقافة لا بد وأن تتبع من الشركة ذاتها، ويجب اتخاذها كروية وإستراتيجية طويلة المدى يتم تطبيقها بشكل مستدام وليس فقط في الأجل القصير. وعلى ذلك فإن الدور المنتظر من كافة القائمين على إدارة الشركات والمؤسسات المالية والجمعيات المهنية وجمعيات رجال الأعمال والمستثمرين الأفراد والمؤسسات فضلاً عن الجهات الرقابية والتشريعية هو نشر ثقافة حوكمة الشركات والترويج لها ووضع هذه القواعد موضع التطبيق واعتبار تطبيق الشركات للحوكمة أحد علامات نجاحها وتميزها.

٥/١ نطاق التطبيق

مع عدم الإخلال بكافة التشريعات والتعليمات الرقابية المنظمة لعمل جميع الشركات داخل جمهورية مصر العربية، تنطبق هذه القواعد على الشركات المقيدة وغير المقيدة لها أوراق مالية في البورصة، والمؤسسات المالية المصرفية وغير المصرفية، والشركات الصناعية والتجارية والخدمية بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها سواء كانت شركات عائلية أو مملوكة ملكية عامة.

ويرتبط بما سبق أيضاً أن حوكمة الشركات على النحو السليم لا تعنى فقط مجرد الالتزام بمجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً، وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين ملاك الشركة ومجلس إدارتها والمتعاملين معها، ولذلك فكلما اتسع نطاق من يأخذون بتطبيقات الحوكمة كلما كانت المصلحة أكبر للمجتمع بأسره.

٦/١ قاعدة "الالتزام أو التفسير" "Comply or Explain"

بما لا يتعارض مع إلزامية القوانين والتعليمات الرقابية، فإن الأصل أن تقوم الشركة بالعمل على تطبيق كافة القواعد الواردة بهذا الدليل. فإن لم تستطع تطبيق بعض القواعد لأي سبب من الأسباب، فعليها تفسير ذلك بشكل موضوعي ومقبول، إعمالاً لقاعدة "الالتزام أو التفسير". وعلى كل شركة أن تعد جدولاً بكل القواعد الواردة في هذا الدليل وما تلتزم به منها وما لا تلتزم به ومبررات عدم الالتزام، وكذلك خطتها المستقبلية للتطبيق. وتوضح عن هذا التقرير على موقعها الإلكتروني وفي التقرير السنوي المعد لمساهميها.

٧/١ مرجعيات إعداد الدليل المصري لحوكمة الشركات

اعتمد مركز المديرين المصري في إعداد وتطوير هذا الدليل على مرجعيات عديدة، لعل من أبرزها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الصادرة عام ١٩٩٩، وتعديلاتها الصادرة عام ٢٠٠٤، وكذلك التعديلات الأخيرة لها الصادرة عام ٢٠١٥ بالمبادئ الستة الأساسية التي تمثل مرجعية عامة لحوكمة الشركات في العالم وهي على سبيل الحصر:

١. الإطار العام: ضرورة التأكد من وجود إطار عام فعال لحوكمة الشركات يضمن كفاءة وشفافية الأسواق والالتزام بالتشريعات والقوانين، وينص بوضوح على ضرورة تحديد المسؤوليات ما بين الجهات التشريعية والرقابية المختلفة.
٢. الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين: يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية كافة حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة بينهم، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.
٣. دور المستثمر المؤسسي والأطراف المختلفة بأسواق المال: يجب أن يوفر الإطار العام لحوكمة الشركات محفزات اقتصادية للمستثمر المؤسسي والأطراف المختلفة بأسواق المال خلال دورة الاستثمار لضمان كفاءة إدارة أسواق المال والتطبيق الأمثل لحوكمة الشركات.
٤. دور أصحاب المصالح: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح المختلفة بهدف تعظيم الثروات وخلق فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.
٥. الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن الأمور الهامة التي يترتب عليها أحداث جوهرية، والخاصة بالشركة وموقفها المالي وأدائها وهيكل ملكيتها وكذلك أسلوب ممارسة الإدارة بها.
٦. مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية والإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مسائلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

كذلك استرشد مركز المديرين المصري ببعض المرجعيات الأساسية لتحديث هذا الدليل منها ما يلي:

- تقرير لجنة كادبوري الصادر بالمملكة المتحدة عام ١٩٩٢.
- منهجية حوكمة الشركات الصادرة عن مؤسسة التمويل الدولية بمجموعة البنك الدولي.
- تعليمات حوكمة البنوك الصادرة عن البنك المركزي المصري عام ٢٠١١.
- المبادئ الصادرة عن المنظمة الدولية لهيئات الأسواق المالية IOSCO.
- قواعد قيد وشطب الأوراق المالية بالبورصة المصرية الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية في يناير ٢٠١٤ وتعديلاتها.
- التعليمات الرقابية المختلفة والخاصة بحوكمة الشركات الصادرة عن الهيئة العامة للرقابة المالية.

كما تم الأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات الدولية والإقليمية وتجارب الدول المختلفة في تطبيق حوكمة الشركات كركائز أساسية في تطوير منظومة الحوكمة داخل جمهورية مصر العربية.

٨/١ التعريفات

- الجمعية العامة: هي التجمع الذي يضم كل ملاك الشركة أو حملة أسهمها.
- مساهمو الأقلية وصغار المساهمين: هم حملة الأسهم الذين يمتلكون نسبة غير مؤثرة من رأس مال الشركة.
- الأطراف والمجموعات المرتبطة: هي كل مجموعة تكون خاضعة للسيطرة الفعلية من قبل الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين من مساهمي الشركة أو يجمع بينهم اتفاق على التنسيق عند التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للشركة أو في مجلس إدارتها.
- السيطرة أو التحكم: كل وضع أو اتفاق أو ملكية لأسهم أو حصص أياً كانت نسبتها تؤدي إلى التحكم في تعيين أغلبية أعضاء مجلس الإدارة أو تؤثر في القرارات الصادرة عنه أو عن الجمعية العامة للشركة.
- مجلس الإدارة: هو السلطة المسئولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات ومتابعة أداء إدارة الشركة طبقاً لنظامها الأساسي.

- **رئيس مجلس الإدارة:** هو عضو مجلس الإدارة الذي يختاره أعضاء المجلس من بينهم ليرأس اجتماعات المجلس، ويكون الممثل القانوني للشركة.
- **العضو المنتدب:** هو عضو مجلس الإدارة الذي ينتدبه المجلس ليقوم بالإدارة الفعلية للشركة، ويعتلي هرم السلطة التنفيذية بها، ويحدد مجلس الإدارة اختصاصاته ومكافأته.
- **الرئيس التنفيذي:** هو الشخص الذي يتم تعيينه من قبل مجلس الإدارة ليقوم بتنفيذ كافة الأعمال اليومية للشركة، ويخضع للإشراف المباشر من العضو المنتدب للشركة، ويحدد مجلس الإدارة اختصاصاته وصلاحياته ومخصصاته وتفويضاته في التوقيع عن الشركة، كما يحدد المجلس راتبه الشهري أو السنوي الذي يتقاضاه.
- **عضو مجلس الإدارة التنفيذي:** هو عضو مجلس الإدارة الذي يشغل منصباً تنفيذياً في الشركة.
- **عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي:** هو عضو مجلس الإدارة الذي لا يشغل منصباً تنفيذياً في الشركة ولا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها بخلاف ما يتقاضاه عن عضويته بمجلس الإدارة، ولا يجوز له أن يقدم أي استشارات أو خدمات مدفوعة الأجر سواء للشركة أو شركاتها التابعة أو الأطراف المرتبطة بها.
- **عضو مجلس الإدارة المستقل:** هو عضو غير تنفيذي بمجلس الإدارة وغير مساهم بالشركة ويتم تعيينه كعضو من ذوي الخبرة، تنحصر علاقته بالشركة في عضويته بمجلس إدارتها. وهذا العضو لا يمثل الملاك وليس له تعاملات جوهرية مع الشركة ولا يتقاضى منها أجراً أو عمولات أو أتعاب باستثناء ما يتقاضاه مقابل عضويته بمجلس الإدارة. وليس له مصلحة خاصة بالشركة، كما لا تربطه صلة نسب أو قرابة بأي من مساهميها، أو أعضاء مجلس إدارتها، أو قياداتها التنفيذية حتى الدرجة الثانية. وهو أيضاً ليس من كبار العاملين بالشركة أو مستشاريها أو مراقبي حساباتها خلال الثلاث سنوات السابقة على تعيينه في المجلس، كما يجب ألا تتجاوز مدة عضويته كمستقل بالمجلس ست سنوات متتالية كحد أقصى وإلا أصبح عضواً غير مستقل.
- **لجان مجلس الإدارة:** هي لجان منبثقة عن مجلس الإدارة يشكلها المجلس من بين أعضائه بهدف مساعدته في انجاز مهامه، ويقوم المجلس بتحديد صلاحياتها واختصاصاتها ومتابعة أعمالها للتأكد من فعالية دورها.
- **أمين سر مجلس الإدارة:** هو الشخص المسئول عن الإعداد والتنسيق لاجتماعات مجلس الإدارة ولجانها وكذلك اجتماعات الجمعية العامة، وتسجيل محاضر الاجتماعات وتوثيقها ومتابعة تنفيذ

القرارات المتخذة، ويعمل أيضاً كمستشار لجميع أعضاء المجلس فيما يخص تطبيقات الحوكمة ودون تعارض مع دور الإدارات المعنية الأخرى.

- **إدارة علاقات المستثمرين:** هي إدارة إستراتيجية تجمع بين مهارات علم التمويل، والاتصال الفعال، والتسويق، ومعرفة القوانين الخاصة بأسواق المال للوصول إلي طريقة اتصال فعالة متبادلة بين الشركة وكل من مجتمع الاستثمار والأطراف المهتمة بالشركة للوصول إلي تقييم عادل للورقة المالية.
- **أصحاب المصالح:** كل من لهم مصالح مرتبطة بالشركة على اختلاف أنواعها مثل العاملين بالشركة والعملاء والموردين والموزعين والدائنين والجهات الرقابية.
- **الداخليين:** يقصد بهم كبار المديرين بالشركة وأعضاء مجلس إدارتها وأعضاء مجالس إدارات شركاتها المرتبطة وممثليهم وأزواجهم وأولادهم القصر، وكذلك كل من في إمكانه الحصول أو الاطلاع على أي من المعلومات الداخلية للشركة.
- **الأطراف ذات العلاقة:** يقصد بهم كل من تربطهم بالشركة علاقة مباشرة أو غير مباشرة تتيح لهم التأثير على قرارات الشركة سواء كانت تلك العلاقة من خلال مواقعهم في الشركة أو الشركات المرتبطة بها أو امتلاكهم نسبة مؤثرة من أسهم الشركة أو الشركات المرتبطة بها.
- **عقود المعاوضة:** هي عقود تبرم بين الشركة وبين أعضاء مجلس إدارتها أو المساهمين الرئيسيين بها، وتأخذ موافقة الجمعية العامة على تلك العقود قبل تنفيذها.
- **التصويت التراكمي:** هو أسلوب تصويت يستخدم في الجمعية العامة للمساهمين، ويتيح لكل مساهم عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يمتلكها بحيث يمكنه التصويت بها كلها لصالح مرشح واحد أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون حدوث تكرار لهذه الأصوات مما يتيح فرصة أكبر لتمثيل صغار المساهمين في مجلس إدارة الشركة.
- **المسئولية الاجتماعية والبيئية للشركات:** هي الالتزام المستمر من قبل الشركة في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يحث على العمل بطريقة مسؤولة تجاه جميع أصحاب المصالح والمجتمع الذي تعمل فيه الشركة وتأثيرها على البيئة المحيطة بها.

الباب الثاني

المحاور الرئيسية لحوكمة الشركات

١/٢ المحور الأول: الجمعية العامة للمساهمين

١/١/٢ تشكيل الجمعية العامة

تتكون الجمعية العامة من كل مساهمي الشركة، كل بحسب نسبة ما يمتلكه من أسهمها. وبينما يمكن أن ينص النظام الأساسي للشركة علي ألا يحضر اجتماع الجمعية العامة سوى المساهم الذي يمتلك عدد معين من الأسهم، إلا أن مثل هذا النص يجب أن يعتبر استثناءً من القاعدة التي تعطي كل مساهم حق حضور الجمعية العامة ولا يتم اللجوء إليه إلا عندما يتجاوز عدد المساهمين قدرة الشركة على تدبير مكان انعقاد الجمعية، مع ضرورة مراعاة أنه لا يجوز استخدام هذا الحق كوسيلة لتجاهل مساهمي الأقلية.

٢/١/٢ حضور الجمعية العامة

يجب حث وتوعية المساهمين على ضرورة حضور اجتماع الجمعية العامة للشركة، وترتيب موعد ومكان اجتماعها بما ييسر عليهم ويشجعهم على الحضور. وفي حالة الشركات ذات عدد الأعضاء الكبير فإنه وطبقاً لأفضل الممارسات الدولية يمكن للشركة استخدام الوسائل الالكترونية ونظم الاتصال المختلفة لإتاحة فرص نقل الوقائع أو تسجيلها للمساهمين في الخارج أو الداخل. وعلى الشركة أن تقوم بتسهيل إجراءات حضور المساهمين مع الالتزام بالقانون والنظام الأساسي للشركة فيما يختص بإجراءات الدعوة للجمعية العامة وكيفية إدارتها.

٣/١/٢ سير أعمال الجمعية العامة

يتم تعيين أمين سر للجمعية العامة وفارزي أصوات من غير أعضاء الجمعية العامة ومجلس الإدارة. تتم إدارة الجمعية العامة على النحو الذي يسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم في ضوء ما ينظمه القانون والنظام الأساسي وبما يتوافق مع جدول أعمال الجمعية، وعلى إدارة الشركة الإفصاح التام والكافي عن كل ما يتضمنه جدول أعمال الجمعية من موضوعات.

يكون كل موضوع معروض في جدول أعمال الجمعية العامة العادية أو غير العادية مصحوباً بالبيانات والمعلومات التي تمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم. ويجب أن يكون القصد من تقديم تلك المعلومات هو تمكين المساهمين من اتخاذ قراراتهم بشكل سليم ومدروس وليس مجرد استكمال الجوانب الشكلية للاجتماع، كما يجب الرد على كافة الاستفسارات الواردة من المساهمين سواء كانت مرسلة قبل الاجتماع لتضمينها ضمن جدول الأعمال أو تخصيص وقت كافي خلال الاجتماع للرد على تلك الاستفسارات.

٤/١/٢ قرارات الجمعية العامة

يفضل استخدام أسلوب "التصويت التراكمي" على أن ينص عليه في النظام الأساسي للشركة وذلك لتمثيل كافة المساهمين عند انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بحيث تكون النتيجة النهائية معبرة عن التمثيل النسبي لكافة المساهمين. ويجب أن تقدم سيرة ذاتية مختصرة عن كل مرشح لعضوية مجلس إدارة الشركة إلى المساهمين عند دعوتهم لانتخاب المجلس.

يجب تسجيل التصويت على قرارات الجمعية العامة للشركة بدقة متناهية. وفي حالة نشوب أي خلاف بشأن صحة بعض الأصوات في التصويت على كل أو بعض القرارات المعروضة على الجمعية العامة، يؤخذ التصويت باعتبار صحة هذه الأصوات مرة وبطلانها مرة أخرى للعرض لاحقاً على الجهة الإدارية أو القضائية المختصة بحيث تستمر إجراءات الجمعية العامة في جميع الأحوال.

بما يتفق مع القوانين السارية والنظام الأساسي لكل شركة فمن حق مساهمي الأقلية الذين يمتلكون نسبة ٥% على الأقل من رأس المال المصدر للشركة طلب إضافة بنود على جدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك الاعتراض على قرارات الجمعية العامة للجهة الإدارية، والتي تقوم بدورها بوقف قرارات الجمعية العامة التي تصدر لصالح فئة الأغلبية ضد فئة الأقلية. كما أن من حق ٣% فأكثر من المساهمين إلزام الشركة بعقد اجتماع جمعية عامة بالشكل الذي ينظمه القانون في إطار حماية حقوق مساهمي الأقلية.

يقوم أمين سر الجمعية بصياغة محضر اجتماع الجمعية العامة بحيث يشمل جميع المناقشات والأحداث والقرارات التي تمت في الاجتماع. وتقوم الشركة بالإفصاح عن القرارات التي تم اتخاذها وجميع

الأحداث الجوهرية للكافة وفي نفس الوقت. ويجب أن تنشر الشركة محاضر اجتماع جمعياتها العامة على موقعها الإلكتروني، فضلاً عن إتاحتها مطبوعاً للجمهور كلما أمكن ذلك.

تلتزم الشركة المقيد لها أوراق مالية بالبورصة بموافقة الهيئة العامة للرقابة المالية والبورصة المصرية بقرارات الجمعية العامة العادية وغير العادية فور انتهائها، وبعد أقصى قبل بدء أول جلسة تداول تالية لانتهاء الاجتماع بما يحقق إتاحة المعلومات للجميع بشكل عادل.

في حالة المعاملات مع المجموعات المرتبطة والأطراف ذات الصلة أو إجراء عقود معاوضة، يجب أن يقوم مجلس الإدارة بأخذ الموافقة المسبقة من الجمعية العامة على تلك المعاملات أو العقود تجنباً لتعارض المصالح وبالتحديد مع كبار المساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة، والداخليين، أو أي شركات أخرى ذات صلة. فيتعين أن يتم إجراء المعاملة بحيادية وموضوعية دون أن يحق للطرف المعني بعقد المعاوضة بالتصويت في الجمعية العامة، مع مراعاة عدم الإضرار بمصلحة الشركة وأصحاب المصالح الأخرى، مع ضرورة الإفصاح الكامل عن كل تلك المعاملات سواء عقود المعاوضة المعروضة للعام التالي أو ما تم بشأن عقود المعاوضة المبرمة في العام السابق.

٢/٢ المحور الثاني: مجلس الإدارة

١/٢/٢ تشكيل مجلس الإدارة

مع الالتزام بالقانون والنظام الأساسي لكل شركة، يشكل مجلس الإدارة من عدد مناسب من الأعضاء على نحو يمكنه من الاضطلاع بوظائفه وواجباته وبما في ذلك تشكيل لجانته. كما يجب أن تكون أغلبية أعضاء المجلس من غير التنفيذيين بينهم عضوين مستقلين على الأقل يتمتعون بمهارات فنية وتحليلية مما يجلب نفعاً للمجلس وللشركة. وطبقاً لأفضل الممارسات الدولية يتم مراعاة مزيج أعضاء المجلس دون التحيز لجنس أو عقيدة.

في جميع الأحوال يتعين عند اختيار الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين مراعاة أن يكون العضو قادراً على تخصيص الوقت والاهتمام الكافي للشركة وألا يكون هناك تعارضاً مع مصالح أخرى له.

يجب توفير المعلومات والبيانات والشرح الكافي عن الشركة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد عند تعيينهم حتى يتمكنوا من الإلمام بكافة جوانبها العامة ونقاط القوة والضعف بها، وهيكلها الإداري وعناصر

ميزانيتها، وكل ما يمكنهم من القيام بعملهم بفاعلية وعلى أكمل وجه. ويقوم أمين سر مجلس الإدارة بدور حلقة الوصل بين أعضاء المجلس وبعضهم البعض وبين مجلس الإدارة والإدارة العليا بالشركة.

يتولى مجلس الإدارة انتخاب رئيس المجلس وتعيين العضو المنتدب، ولا يفضل الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب. وفي حال عدم إمكان ذلك يجب الإفصاح عن أسباب ذلك في التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للشركة. وفي هذه الحالة وطبقاً لأفضل الممارسات الدولية يتم تعيين نائب رئيس مجلس إدارة مستقل يرأس الاجتماعات التي تناقش أداء الإدارة التنفيذية.

٢/٢/٢ سير اجتماعات مجلس الإدارة

ينعقد مجلس الإدارة على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر، مع إمكانية استعانة المجلس بمن يراه من داخل أو خارج الشركة لمناقشة بعض الموضوعات الخاصة بعمل الشركة. ويتم الإفصاح في التقرير السنوي للشركة وتقرير مجلس الإدارة عن عدد الاجتماعات وعن أسماء الأعضاء الذين تغيبوا عن حضور اجتماعات المجلس أو اجتماعات اللجان المنبثقة عنه، ويراعى ألا يتغيب العضو عن أكثر من ثلث عدد اجتماعات مجلس الإدارة في السنة. على أن تتم الدعوة للاجتماعات في مواعيد وأماكن ووفقاً لترتيبات تيسر على الأعضاء الحضور.

لمجلس الإدارة أن يعقد اجتماعاته عن طريق وسائل الاتصال الحديثة مثل المؤتمر الهاتفي أو Video Conference على أن ينص النظام الأساسي للشركة على ذلك ويضع المجلس ضوابط استخدام تلك الوسائل في عقد الاجتماعات ومشاركة الأعضاء عن بعد.

٣/٢/٢ دور مجلس الإدارة ومسئوليته

مجلس إدارة الشركة هو الذي يتولى إدارة أمورها بناءً على تكليف من الجمعية العامة. لذلك فإن المسؤولية النهائية عن الشركة تظل لدى المجلس، ولو قام بتشكيل لجان أو تفويض جهات أو أفراد آخرين في القيام ببعض أعماله، ويتم مسائلة المجلس ومحاسبته عن إدارة الشركة من قبل الجمعية العامة للمساهمين. وتتخذ قرارات المجلس بالأغلبية، وفي حالة اضطرار المجلس لاتخاذ قرارات عن طريق التمرير نتيجة لظروف طارئة فلا بد أن يكون التصويت على تلك القرارات بمشاركة جميع أعضاء المجلس.

يلعب مجلس إدارة الشركة دوراً مهماً وحاسماً في وضع الأهداف الإستراتيجية لها، وإقرار الخطط والسياسات العامة التي تهيمن على سير العمل بالشركة، وكذلك مراقبة أداء الإدارة التنفيذية، والتأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة مخاطر الشركة، وتحديد الأسلوب الأمثل لتطبيق الحوكمة، واعتماد السياسات والمعايير المهنية الواجب إتباعها من قبل العاملين بما ينعكس على أدائهم وتصرفاتهم. ولذلك فإن لقرارات مجلس الإدارة تأثير كبير على أداء الشركة بما يضمن الحفاظ على أصولها وتعظيم ثروة مساهميها.

يجب على عضو مجلس الإدارة أن يعتبر نفسه ممثلاً لكافة المساهمين وملتزماً بالقيام بما يحقق مصالح الشركة عموماً ومراعاة حقوق المصالح الأخرى وليس ما يحقق مصالح المجموعة التي يمثلها أو التي قامت بالتصويت على تعيينه.

ومن ضمن مسئوليات ومهام مجلس الإدارة على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- وضع الآليات والنظم التي تضمن التزام كافة العاملين بالشركة بالقوانين والمواثيق والسياسات الداخلية للشركة، ويكون مسئولاً كذلك عن وضع نظام للإنذار المبكر لكشف أي خلل أو انحراف قد يحدث، وضمان سرعة اتخاذ الإجراء المناسب. ولا بد أن يتضمن هذا النظام سبل لحماية مصادر المعلومات والمبلغين عن الفساد والانحراف.
- الاجتماع بمديري الشركة للتشاور معهم في أيأ من شئونها، سواءً بحضور أعضاء المجلس التنفيذيين أو بدونهم، على أن يتم التنسيق معهم من خلال أمين سر مجلس الإدارة في تحديد المواعيد وإطلاعهم على ما سوف يتم التشاور بشأنه.
- وضع خطة تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة تتضمن فكر وثقافة حوكمة الشركات ومهام عمل المجلس ولجانه وأية موضوعات أخرى يراها المجلس هامة لأعضائه.
- وضع خطة لتتابع السلطة داخل الشركة وذلك للوظائف الإدارية العليا فضلاً عن أعضاء مجلس الإدارة بما يضمن استدامة الشركة وسير أعمالها بشكل فعال.
- تحديد الصلاحيات التي يقوم بتفويضها لأحد أعضاءه أو لجانه أو غيرهم، وكذلك يجب على المجلس تحديد مدة التفويض، ودورية التقارير التي يحصل عليها من اللجان والإدارة التنفيذية، ومتابعة نتائج ممارسة تلك الصلاحيات المفوضة.

- طلب الحصول على رأي استشاري خارجي في أي من أمور الشركة، متى وافق على ذلك أغلبية أعضاء المجلس، وبشرط مراعاة أحكام تجنب تعارض المصالح، ومع ملاحظة أن استخدام المستشارين لا يعفي أعضاء المجلس من مسؤوليتهم.
- وضع الإجراءات الوقائية والأدوات والآليات التي تعمل على تأمين تدفق المعلومات والسيطرة على دقة وسلامة البيانات داخل الشركة وحمايتها من التلاعب والاختراق سواء من داخل الشركة أو من خارجها مثل تأمين استخدام الانترنت وأجهزة المحمول ضد الاختراقات والقرصنة.
- الإشراف العام على عملية الإفصاح عن البيانات وفتوات الاتصال، وضمان نزاهة التقارير المالية والمحاسبية الصادرة عن الشركة، وكذلك ضمان استقلالية كل من نشاط المراجعة الداخلية والالتزام بالشركة.
- تعيين أمين سر لمجلس الإدارة من ذوى الكفاءة والفهم لكافة أعمال الشركة، كما يمكن للمجلس إنشاء وحدة تنظيمية لأمانة السر بحسب حجم واحتياجات الشركة.

٤/٢/٢ مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة

- رئيس مجلس الإدارة هو المسئول عن حسن أداء المجلس بشكل عام، ويقع على عاتقه مسؤولية إرشاد وتوجيه المجلس وضمان فعالية أدائه. ويجب أن يتحلى بالخبرات المطلوبة والكفاءات والصفات الشخصية التي تمكنه من الوفاء بمسئوليته. ولعل من أبرز مهامه على الأقل ما يلي:
- توجيه الدعوة لانعقاد مجلس الإدارة ووضع جدول أعماله وإدارة جلساته.
 - دعوة الجمعية العامة العادية وغير العادية للانعقاد للنظر في جدول الأعمال المعروض من مجلس الإدارة.
 - التأكد من إتاحة المعلومات الكافية والدقيقة في الوقت المناسب لأعضاء المجلس والمساهمين.
 - التأكد من أن اتخاذ القرارات يتم على أساس سليم وبناءً على دراية شاملة بالموضوعات مع ضرورة التأكد من وجود آلية مناسبة لضمان فعالية تنفيذ تلك القرارات في الوقت المناسب.
 - تشجيع النقاش والنقد وضمان إمكانية التعبير عن الآراء المعارضة ومناقشتها في إطار عملية اتخاذ القرار.

- تلقي التقارير والتوصيات من كافة اللجان وعرضها على المجلس بصفة دورية لاتخاذ اللازم بشأنها.
- التأكد من قيام كل أعضاء المجلس بإجراء التقييم الذاتي الذي يبين مدى التزام العضو بواجبات وظيفته.
- التأكد من التزام المجلس بإنجاز مهامه على أكمل وجه بما يحقق أفضل مصلحة للشركة مع ضرورة تجنب تعارض المصالح.
- الحفاظ على روابط الثقة بين كافة أعضاء المجلس وخاصة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين مع ضرورة تدعيم علاقة المجلس ككل بالإدارة العليا للشركة.
- التأكد من فعالية نظام الحوكمة المطبق بالشركة وكذلك فعالية أداء لجان المجلس.

٥/٢/٢ مسؤوليات عضو مجلس الإدارة المنتدب

هو الشخص الذي يعتلي قمة الإدارة التنفيذية العليا في الشركة، وفيما يلي عرض لبعض مسؤولياته ومهامه في ضوء الصلاحيات الممنوحة له من مجلس الإدارة:

- تنفيذ الإستراتيجية و خطة الشركة السنوية الموضوعة والمعتمدة من مجلس الإدارة.
- رئاسة العمل التنفيذي بالشركة وتصريف أمورها اليومية، والإشراف على سير العمل في جميع إدارات وأقسام الشركة ومتابعة الأداء لجميع الأنشطة، واتخاذ ما يراه من قرارات لانتظام العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك العمل على زيادة رضاء العملاء عن الشركة.
- العمل على تنفيذ كافة السياسات واللوائح والنظم الداخلية للشركة والمعتمدة من مجلس الإدارة.
- اقتراح الموضوعات التي تطرح في الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة بالتشاور مع رئيس المجلس.
- الإشراف على إعداد التقارير الدورية المالية وغير المالية عن نتائج أعمال الشركة وتقييم أداءها، وكذلك تقرير حوكمة الشركات، ومراجعة كافة الردود على استفسارات مراقبي الحسابات قبل إعداد هذه التقارير.
- المشاركة الفعالة في بناء وتنمية ثقافة القيم الأخلاقية داخل الشركة واقتراح نظم الإثابة والتحفيز وآليات تتابع السلطة التي يعتمدها المجلس لضمان ولاء العاملين وتعظيم قيمة الشركة.

- تحديد اختصاصات ومسئوليات كافة العاملين بالشركة وفقاً للوائح العمل المعمول بها وقرارات مجلس الإدارة.

٦/٢/٢ دور أمين سر مجلس الإدارة

يعتبر منصب أمين سر مجلس الإدارة من المناصب الحيوية والمؤثرة في الشركة، ويجوز للشركة تشكيل وحدة تنظيمية لأمانة السر. ولا يقتصر دور أمين السر على تدوين محاضر الاجتماعات فحسب، بل يتجاوز ذلك ليمتد لتكوين رابطة مستمرة بين أعضاء المجلس ببعض وبينهم وبين إدارة الشركة، وأيضاً يكون مصدراً للمعلومات التي يطلبونها. ويجب أن يمنحه مجلس الإدارة الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله بكفاءة وتدريبه عليها بشكل مستمر.

ويفضل أن يكون أمين السر موظفاً على درجة وظيفية مناسبة تمكنه من لعب دور المحرك والوسيط بين أعضاء المجلس والإدارة العليا للشركة ومن ضمن مهامه على سبيل المثال ما يلي:

- الإعداد والتحضير وإدارة لوجستيات اجتماعات المجلس واللجان، ومعاونة رئيس المجلس في إعداد جدول أعمال الاجتماعات، وتحضير المعلومات والبيانات والتفاصيل الخاصة بهذه الموضوعات وإرسالها إلى الأعضاء قبل الاجتماع بوقت كافي.
- معاونة رئيس المجلس في الإعداد والتحضير لاجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وإدارة لوجستياتها.
- تبنى نشر فهم مبادئ الحوكمة بين أعضاء مجلس الإدارة والقيادات العليا وجميع العاملين بالشركة بما لا يتعارض مع دور الإدارات المعنية الأخرى بالشركة.
- متابعة استصدار وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة وإبلاغ الإدارات المعنية بها وكذلك إعداد تقارير متابعة لما تم بشأنها.
- حفظ وتوثيق كل ما يتعلق بقرارات المجلس والموضوعات المعروضة عليه، مع التأكد من حصول المجلس على المعلومات الهامة في الوقت المناسب.
- التنسيق مع كافة لجان المجلس بما يكفل الاتصال الفعال بين تلك اللجان ومجلس الإدارة.
- التنسيق مع اللجان المعنية في إطار إتاحة ما يلزم من معلومات لمساندة رئيس المجلس في عملية تقييم أعضاء المجلس وأعضاء اللجان، والمقترحات التي يقدمها المجلس للجمعية العامة فيما يخص اختيار أو استبدال أحد الأعضاء.

- العمل على أن يكون أعضاء المجلس على دراية بأهم ما قد يستحدث من مسؤوليات إشرافية أو قانونية نتيجة حدوث تطورات في أنشطة الشركة أو في الإطار القانوني الخاضعة له، وذلك في حدود مسؤولياته ودون تعارض مع دور الإدارات المعنية بهذه الموضوعات.
- تقديم المعلومات اللازمة عن الشركة للأعضاء الجدد وتقديمهم لباقي الأعضاء.

٣/٢ المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة

لمجلس الإدارة تكوين لجان من أعضائه غير التنفيذيين والمستقلين، وطبقاً لأفضل الممارسات الدولية لحوكمة الشركات يفضل ألا يكون من بين أعضاء اللجان عضواً تنفيذياً من مجلس إدارة الشركة.

تشكل كل لجنة من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء، ويجوز دمج بعض اللجان ذات الاختصاصات المتقاربة في لجنة واحدة، وذلك مع عدم مخالفة القوانين والتعليمات الرقابية المنظمة لعمل لجان المجلس. وتقوم اللجان بعرض تقاريرها وتوصياتها على مجلس الإدارة لاتخاذ ما يلزم من قرارات، مع الاعتبار أن اللجان لا تأخذ قرارات نيابةً عن المجلس، بل يقتصر دورها فقط على رفع التوصيات للمجلس لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

تجتمع اللجان مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر، ويكون اجتماع اللجنة صحيحاً بحضور نصف عدد أعضاء اللجنة أو الحد الأدنى من تشكيلها وهو ٣ أعضاء، وتتخذ القرارات بالتوصيات التي ترفع للمجلس بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين. وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي يضم رئيس اللجنة.

يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقاً للائحة عمل تعتمد من مجلس الإدارة، تتضمن تحديد مهام اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها خلال هذه المدة وكيفية رقابة المجلس عليها والمعاملة المالية لها. وعلى اللجنة أن تحيط المجلس علماً بما تقوم به أو تتوصل إليه من نتائج أو ما تقدمه من توصيات بشفافية مطلقة. وعلى المجلس أن يتابع عمل اللجان بشكل دوري للتحقق من قيامها بالأعمال المسندة إليها، حيث أن اللجان ليست وسيلة لكي يتصل المجلس من مسؤولياته أو ينقلها إلى جهة أخرى، بل هو المسؤول عن أداء تلك اللجان وأداء الشركة ككل.

للجان المجلس أن تستعين بمستشارين خارجيين لمساعدتها في أداء مهامها على نفقة الشركة، مع مراعاة أن يوافق المجلس مسبقاً على ذلك مع الأخذ في الاعتبار تجنب تعارض المصالح.

يجب أن يتضمن التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للشركة عرضاً مختصراً عن تشكيل كل لجنة وعدد اجتماعاتها خلال السنة، ويجب أن يحضر رؤساء اللجان اجتماعات الجمعية العامة للشركة. وفيما يلي عرض لبعض اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وفقاً لأفضل الممارسات الدولية في حوكمة الشركات:

١/٣/٢ لجنة المراجعة

يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة المراجعة بحيث تتمتع بالاستقلالية في أداء عملها. ويكون للجنة المراجعة لائحة عمل تعتمد من المجلس، تحدد نطاق عملها ومسئولياتها واختصاصاتها بما يتماشى مع القوانين والتعليمات الرقابية. ولتحقيق استقلالية لجنة المراجعة، فإن اللجنة تختار رئيسها ويتم الموافقة على تشكيلها ومعايير اختيار أعضائها وبرنامج عملها والمقابل المادي لأعضائها ورئيسها، وتكليفها بأداء مهامها بموجب قرار يصدر من مجلس الإدارة.

ويتم تشكيل لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين أو من خارج الشركة على أن يكون من بينهم عضواً واحداً على الأقل ممن لديهم معرفة ودراية بالأمر المالي والمحاسبية.

وتتولى لجنة المراجعة المهام التالية على الأقل:

- دراسة نظام الرقابة الداخلية بالشركة ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه.
- دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها.
- دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها.
- التوصية لمجلس الإدارة بتعيين مراقب حسابات أو أكثر للشركة وكذلك مؤهلاتهم وكفاءتهم واستقلاليتهم، ويكون قرار تعيينهم وتحديد أتعابهم من اختصاص الجمعية العامة العادية للشركة.
- الاطلاع على خطة المراجعة لمراقب الحسابات والإدلاء بملاحظاتها عليها.
- دراسة ملاحظات وتوصيات مراقب الحسابات على القوائم المالية والأخرى الواردة في خطاب الإدارة الوارد من مراقب الحسابات ومتابعة ما تم بشأنها.
- التأكد من التزام الشركة بإتباع النظم واللوائح والقوانين الداخلية والخارجية طبقاً للتقارير المرفوعة إليها من إدارة الالتزام أو غيرها من الإدارات المعنية.

- التوصية بالموافقة على قيام مراقب الحسابات بعمليات إضافية غير مراجعة الحسابات، والتوصية بالموافقة على ما يتقاضاه عن تلك العمليات بما يتناسب مع أتعابه السنوية.
- مناقشة واعتماد الخطة السنوية لإدارة المراجعة الداخلية ومتابعة كفاءتها والتأكد من شموليتها لجميع إدارات وأنشطة الشركة.
- الإطلاع على تقارير المراجعة الداخلية وتحديد أوجه وأسباب القصور في الشركة ومتابعة الإجراءات التصحيحية لها.
- دراسة وتقييم نظام الإنذار المبكر بالشركة واقتراح ما يلزم لتحسينه وتطبيقه بفاعلية.
- دراسة وتقييم نظم تأمين المعلومات والبيانات وكيفية حمايتها من أي اختراقات داخلية أو خارجية.
- دراسة الملاحظات أو المخالفات الواردة من الجهات الرقابية ومتابعة ما تم بشأنها.
- دعوة مراقب حسابات الشركة أو رئيس إدارة المراجعة الداخلية أو من تراه من داخل أو خارج الشركة لحضور اجتماعاتها كلما دعت الحاجة.
- تنفيذ ومتابعة أية أعمال أخرى يكلفها بها مجلس الإدارة.

٢/٣/٢ لجنة الترشيحات

- تشكل لجنة الترشيحات من أعضاء المجلس المستقلين وغير التنفيذيين على أن يكون رئيسها مستقلاً، وتختص على الأقل بالآتي:
- المراجعة الدورية والمستمرة للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة ووظائف الإدارة العليا وإعداد بيان بالمؤهلات المطلوبة في ظل تطبيق خطة تتابع السلطة.
 - تحديد مسؤوليات أعضاء المجلس من التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستقلين، ووضع التوصيف الوظيفي للقيادات التنفيذية العليا بالشركة.
 - التحقق بصفة مستمرة من استقلالية أعضاء المجلس المستقلين والتأكد من عدم وجود أي تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى.

٣/٣/٢ لجنة المكافآت

- تشكل لجنة المكافآت من أعضاء المجلس غير التنفيذيين والمستقلين، ويراعى عدم التفرقة بين ما يتقاضاه أعضاء المجلس غير التنفيذيين والمستقلين إلا في أضيق الحدود، واستناداً إلى أعمال ومهام محددة يتم تكليفهم بها أو لجان يشاركون في عضويتها، وتختص لجنة المكافآت على الأقل بالآتي:
- اقتراح سياسات واضحة لمكافآت واستحقاقات أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان وكبار التنفيذيين بالشركة، والاستعانة بمعايير ترتبط بالأداء في تحديد تلك الاستحقاقات، ومراجعة تلك السياسات سنوياً بعد عمل الدراسات والاستقصاءات اللازمة فيما يختص بحزم المكافآت.
 - وضع ومتابعة سياسة استرداد مكافآت واستحقاقات أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان وكبار التنفيذيين بالشركة في حال قيامهم بأي انتهاكات أو اختلاسات من مقدرات الشركة.
 - فيما يتعلق بأسهم التحفيز، يجب أن يراعى فيها ألا تكون حافزاً للحاصلين عليها على اتخاذ قرارات تحقق مصلحة الشركة في الأجل القصير فقط، وإنما يجب أن تكون أيضاً مرتبطة بما يحسن أداء الشركة على المدى الطويل.
 - إعداد تقرير سنوي مفصل عن كافة المكافآت والمزايا والمنافع التي يتحصل عليها أعضاء المجلس والإدارة العليا للعرض على الجمعية العامة.

٤/٣/٢ لجنة إدارة المخاطر

هي لجنة تشكل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين، ويمكن دعوة العضو المنتدب أو مدير إدارة المخاطر بالشركة أو أي من المديرين التنفيذيين لحضور اجتماعاتها كلما دعت الحاجة.

وتختص لجنة إدارة المخاطر على الأقل بالآتي:

- وضع الأطر التنفيذية والإجراءات والقواعد التي يعتمدها المجلس، والالتزام للتعامل مع كافة أنواع المخاطر التي قد تواجه الشركة مثل المخاطر الإستراتيجية، مخاطر التشغيل، مخاطر السوق، مخاطر الائتمان، مخاطر السمعة، مخاطر نظم المعلومات وحماية البيانات، وجميع أنواع المخاطر التي من شأنها التأثير على نشاط واستدامة الشركة.

- مساعدة مجلس الإدارة في تحديد وتقييم مستوى المخاطر الممكن للشركة قبله، والتأكد من عدم تجاوز الشركة لهذا الحد من المخاطر.
- الإشراف والتحقق من مدى فاعلية إدارة المخاطر بالشركة في تنفيذ الأعمال المسندة إليها، والتأكد من أنها تقوم بعملها بشكل كافي في حدود الاختصاصات المقررة لها، وكذلك التأكد من استقلالية موظفي إدارة المخاطر عن الإدارة التنفيذية بالشركة.
- إعداد تقرير دوري عن نتائج أعمالها وتوصياتها للعرض على مجلس الإدارة لاتخاذ اللازم بشأنه.

٥/٣/٢ لجنة الحوكمة

هي لجنة تشكل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين، ويقع على عاتقها مسئولية ما يلي على سبيل المثال:

- التقييم الدوري لنظام الحوكمة بالشركة وصياغة الأدلة والمواثيق والسياسات الداخلية الخاصة بكيفية تطبيق قواعد الحوكمة داخل الشركة.
- إعداد تقرير سنوي عن مدى التزام الشركة بقواعد حوكمة الشركات، مع وضع إجراءات مناسبة لاستكمال تطبيق تلك القواعد.
- مراجعة التقرير السنوي للشركة وتقرير مجلس الإدارة وبالأخص فيما يتعلق بينود الإفصاح وغيرها من البنود ذات الصلة بحوكمة الشركات.
- حفظ وتوثيق ومتابعة التقارير الخاصة بتقييم أداء المجلس.
- دراسة ملاحظات الجهات الرقابية على تطبيق الحوكمة بالشركة وأخذها في الاعتبار ومتابعة ما تم بشأنها.

٦/٣/٢ لجان أخرى

يمكن لمجلس الإدارة تشكيل لجان أخرى تكلف بموضوعات معينة بحسب حاجة وطبيعة عمل الشركة، وعلى مجلس الإدارة تحديد مدة عمل وصلاحيات هذه اللجان وتشكيلها ومعاملاتها المالية وتنظيم كيفية عملها.

ومن هذه اللجان على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

أ. اللجنة التنفيذية: عادة ما تكون في المؤسسات المالية، ولا مانع من تشكيلها في كافة أنواع الشركات بحسب الحاجة إليها، وتتكون من أعضاء المجلس التنفيذي وكبار القيادات التنفيذية بالشركة ويرأسها عضو مجلس الإدارة المنتدب أو الرئيس التنفيذي للشركة، وتكون مسؤولة عن انجاز الأعمال اليومية للشركة، كما يقوم مجلس الإدارة بمراقبة أدائها وتقييمها بشكل دوري للتأكد من فعاليتها.

ب. لجنة الاستثمار: هي لجنة تشكل عادة في المؤسسات المالية كما لا يوجد ما يمنع من تشكيلها في كافة أنواع الشركات بحسب الحاجة إليها، وتشكل من أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء من الإدارة العليا كالرئيس التنفيذي أو مدير الاستثمار أو مدير التمويل أو الخبراء الإكتواريين بالشركة، بهدف معاونة المجلس في تحديد وتوظيف عوائد ومدخرات الشركة أو عملائها في استثمارات تدر أفضل عائد طبقاً للسياسة الاستثمارية المعتمدة من مجلس الإدارة، مما يمكنها من تحقيق أفضل عائد لعملائها أو استيفاء التزاماتها قصيرة وطويلة الأجل.

ج. لجنة المسؤولية الاجتماعية: تقوم برفع توصياتها للمجلس بشأن سبل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها الشركة، مما يضمن استدامة الشركة على المدى الطويل وزيادة ارتباطها بالمجتمع.

د. لجنة السلامة والصحة المهنية: تشكل عادة في الشركات الصناعية، وتكون معنية بمراقبة ومتابعة تنفيذ التوصيات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية للعاملين في مصانع الشركة ومواقعها الميدانية.

هـ. لجنة حماية البيئة: تكون مسؤولة عن السياسات البيئية الواجب إتباعها من قبل الشركة في إطار المحافظة على البيئة.

و. لجنة حماية حملة الوثائق: عادة ما تشكل في شركات التأمين ، بهدف وضع إجراءات مناسبة وآليات فعالة لمعالجة شكاوى وتظلمات حملة الوثائق ومراجعتها دورياً، وكذلك تعمل على ضمان الامتثال للمتطلبات القانونية المنصوص عليها في الإطار التنظيمي والقانوني الذي تعمل فيه الشركة، وأيضاً ضمان كفاية الإفصاحات المطلوبة عن المعلومات الجوهرية التي تهم حملة الوثائق.

٤/٢ المحور الرابع: البيئة الرقابية

١/٤/٢ نظام الرقابة الداخلية

نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة السياسات والإجراءات والأدلة واللوائح التي تعد بواسطة الإدارات المعنية بالشركة وتعتمد من مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أن هذا النظام يقوم بتحديد الاختصاصات والفصل التام بين المسؤوليات والمهام حيث يتم مراعاة ذلك عند إعداد الهيكل التنظيمي للشركة.

ونظام الرقابة الداخلية كذلك هو تخطيط التنظيم الإداري للشركة وكل ما يرتبط به من وسائل أو مقاييس تستخدم داخل الشركة للمحافظة على أصولها، وتقوم لجنة المراجعة بتقييم نظام الرقابة الداخلية للشركة بشكل دوري ورفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأنه.

ومن ضمن أهداف نظام الرقابة الداخلية بالشركة على سبيل المثال ما يلي:

- تحقيق الفصل التام بين مسؤوليات وسلطات كافة العاملين بالشركة.
- ضمان دقة وجودة المعلومات، بحيث توفر سواء للشركة أو لغيرها المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الشركة.
- حماية أصول الشركة المادية من الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها، وتوثيق وتسجيل تلك الأصول بسجلات الشركة.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للشركة وتحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبنفس الجودة.
- ضمان دقة تنفيذ التعليمات، بهدف التأكد من أن جميع التعليمات قد تم تنفيذها كما ينبغي.
- ضمان تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وذلك عن طريق التنفيذ الدقيق لمختلف تعليمات وقواعد الحوكمة.

٢/٤/٢ إدارة المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية نشاط مستقل وموضوعي، مصمم لإضافة قيمة وتحسين أداء عمليات الشركة ليساعدها على تحقيق أهدافها من خلال تبني أسلوب منهجي ومنظم يهدف إلى تقييم وسائل ونظم الرقابة الداخلية وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة، والتأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة بها علي نحو سليم فيما يخص كافة الإدارات والأنشطة التنفيذية والمالية والقانونية.

يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ بالشركة، ويكون من القيادات الإدارية بها، وتكون تبعيته الفنية إلى لجنة المراجعة، ويتبع إدارياً العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي للشركة.

يكون تعيين وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بناءً على توصية من لجنة المراجعة، ويقوم العضو المنتدب على إثرها بإصدار قرار بذلك، ولا يجوز تغيير معاملته المالية أو أي مزايا أخرى يحصل عليها دون الرجوع إلى لجنة المراجعة.

يجب أن تكون لمدير إدارة المراجعة الداخلية كافة الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله على أكمل وجه، كما يجب إمداد إدارة المراجعة الداخلية بالوسائل والأدوات والتجهيزات اللازمة للقيام بعملها بكفاءة.

تقوم لجنة المراجعة بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية، ويرفع ذلك لمجلس إدارة الشركة لاعتماده، كما يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بتقديم تقرير ربع سنوي على الأقل إلى لجنة المراجعة يوضح به نتائج أعماله.

على الشركة تشجيع وتدعيم استقلالية المراجعين الداخليين من خلال توفير قنوات الاتصال المباشر بينها وبين المجلس ولجانه، مع ضرورة التأكد من سهولة حصول العاملين بإدارة المراجعة الداخلية على التقارير والمعلومات الهامة المتعلقة بقطاعات الشركة.

يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناءً على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة، على أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري الشركة، وأن يتم تحديث ومتابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

ومن أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة المراجعة الداخلية على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- تقييم مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية بالشركة ورفع التقارير للجنة المراجعة بالملاحظات التي تم التوصل إليها.
- تقييم مدى التزام جميع إدارات الشركة بتنفيذ أعمالها وفقاً لإجراءات العمل والسياسات الموضوعية بدون تعارض مع اختصاصات الإدارات المعنية الأخرى.
- تقييم كفاءة الإجراءات والسياسات الموضوعية ومدى تناسبها مع تطورات العمل والسوق.
- متابعة تصويب الملاحظات الواردة بتقارير المراجعة الداخلية والخارجية والأخرى الواردة من الجهات الرقابية.

٣/٤/٢ إدارة المخاطر

مجلس إدارة الشركة مسئول بشكل عام عن إدارة المخاطر على النحو الذي يتفق مع طبيعة نشاط الشركة وحجمها والسوق التي تعمل به. وللشركة تأسيس إدارة مستقلة للمخاطر طبقاً لاحتياجاتها. وتقع على المجلس مسؤولية وضع إستراتيجية لتحديد المخاطر التي قد تواجه الشركة وكيفية التعامل معها، وكذلك مستوى المخاطر المقبول لدى الشركة.

ينبغي تطبيق مبدأ الفصل بين المهام والمسئوليات بين العاملين في إدارة المخاطر لتفادي أي تعارض في المصالح، مع ضمان أن يكون لإدارة المخاطر اتصال مباشر مع المجلس ولجنة المخاطر أو لجنة المراجعة في حال عدم وجود لجنة المخاطر، بحيث تقوم إدارة المخاطر برفع تقاريرها الدورية وفقاً للأهمية النسبية للمعلومات التي توصلت إليها.

ومن مسئوليات إدارة المخاطر على سبيل المثال ما يلي:

- تحليل المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة وإجراء هذا التحليل بدقة وفي وقت مناسب ومبكر.
- تحديد مستوى المخاطر الذي يمكن للشركة قبوله من حجم المخاطر المختلفة التي قد تواجه الشركة اعتماداً على تأثيرها ومدى إمكانية تحقيقها.
- وضع سياسة للمخاطر ومؤشرات محددة لقياس ومتابعة ومراقبة الخطر المحيط بالشركة.
- قياس مدى استمرار ملائمة وفاعلية السياسات فيما يختص بقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر، وإجراء أي تعديلات مطلوبة بشأنها طبقاً لتطورات السوق والبيئة المحيطة بالشركة داخلياً وخارجياً.
- التأكد من توافر نظم معلومات واتصال مناسبة وفعالة فيما يتعلق بعملية متابعة ومراقبة المخاطر بحيث تتيح للإدارة العليا ولجنة المخاطر تلقي تقارير دورية من إدارة المخاطر تعكس مدى التزام الشركة بحدود المخاطر الموضوعية، وتوضح التجاوزات عن هذه الحدود وأسبابها والخطة المقترحة لمعالجتها.
- تقديم تقارير دقيقة ومعبرة، بحيث تمكن المعنيين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

٤/٤/٢ إدارة الالتزام

وظيفة إدارة الالتزام هي وظيفة مستقلة تحدد وتقيم وتقدم النصح والمشورة وتراقب وتعد التقارير حول مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والنظم والتعليمات الرقابية الصادرة عن الجهات المختلفة، تجنباً للإضرار بسمعة الشركة أو تعرضها لعقوبات ناتجة عن عدم الالتزام.

كما يعد الالتزام مسئولية شاملة ومتعددة الجوانب للدرجة التي لا يمكن معها أن تترك فقط لفئة معينة من المختصين لتحمل مسؤولياتها، ولذلك لا تقع مسئولية الالتزام على إدارة الالتزام بالشركة فحسب، بل تمتد لجميع العاملين بالشركة ككل، بدءاً من مجلس الإدارة والإدارة العليا وانتهاءً لجميع العاملين بالشركة.

مسئولية وضع السياسات المتعلقة بوظيفة إدارة الالتزام تقع على كاهل الإدارة العليا، ويقوم مجلس الإدارة بدوره في اعتماد تلك السياسات، ويجب التأكد من إحاطة كافة العاملين بتلك السياسات.

مسئول الالتزام تكون تبعيته التقريرية للجنة المراجعة، بينما يتبع إدارياً العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة.

ولعل من أبرز مسؤوليات إدارة الالتزام على سبيل المثال ما يلي:

- المتابعة الدائمة والتأكد من التزام كافة العاملين بالشركة بالقوانين الملزمة والضوابط والتعليمات الرقابية الصادرة عن الجهات المختلفة بما في ذلك نظم وسياسات الحوكمة.
- التأكد من ومتابعة مدى التزام كافة العاملين باللوائح والسياسات والمواثيق الداخلية بما في ذلك ميثاق الأخلاق والسلوك المهني.
- التأكد من وجود ومراجعة خطة تحديث بيانات العملاء.
- التأكد من عدم وجود ممارسات غير مشروعة أو غير أخلاقية بالشركة بما فيها ممارسات غسل الأموال والفساد وتمويل الإرهاب، وتلقي البلاغات والتحقيق فيها بشكل موضوعي وسري وعرضها على لجنة المراجعة ومتابعة ما تم بشأنها، مع ضمان حماية المبلغين.

٥/٤/٢ إدارة الحوكمة

تهدف إدارة الحوكمة بالشركة إلى المساعدة على توطيد وإرساء مبادئ الحوكمة، ومتابعة تطبيقها وزيادة فاعليتها، وتكون تبعيتها الفنية والتقريرية للجنة الحوكمة أو مجلس الإدارة، بخلاف تبعيتها الإدارية للعضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة. ويتمثل دور إدارة الحوكمة على سبيل المثال فيما يلي:

- مراقبة مدى توافر المبادئ والعناصر الأساسية التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء بالشركة بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل مجلس الإدارة.
- مراقبة تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية وثقافة الحوكمة في كافة أعمال وأنشطة الشركة.
- تحسين وتطوير الإطار العام ومبادئ العمل بالشركة من خلال ميثاق قواعد السلوك المهني الخاص بالشركة مع تحديد مسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع ككل.
- مراقبة تطبيق سياسة تجنب تعارض المصالح على كافة العاملين بالشركة.
- العمل على تطبيق مفهوم الشفافية والوضوح والعدالة في التعامل مع جميع المساهمين.
- العمل على وضوح العلاقات فيما بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- وضع أدلة الحوكمة الداخلية للشركة وصياغة السياسات الداخلية المختلفة التي تنظم العلاقة بين كافة العاملين، وكذلك المساهمة في إعداد التقرير عن مدى التزام الشركة بحوكمة الشركات.

٦/٤/٢ مراقب الحسابات

يعين مراقب الحسابات ممن تتوافر فيهم الشروط المنصوص عليها في قانون مزاوله مهنة المحاسبة والمراجعة، بما في ذلك الكفاءة والسمعة والخبرة الكافية، وأن تكون خبرته وكفاءته وقدراته متناسبة مع حجم وطبيعة نشاط الشركة ومن تتعامل معهم.

تقوم الجمعية العامة بناءً على ترشيح من مجلس الإدارة وبعد توصية لجنة المراجعة، بتعيين مراقب حسابات أو أكثر للشركة، ويكون قرار تعيينه وتقدير أتعابه من اختصاص الجمعية العامة العادية للشركة.

يجب أن يكون مراقب الحسابات مستقلاً تماماً عن الشركة وعن أعضاء مجلس إدارتها، فلا يكون مثلاً مساهماً فيها أو عضواً في مجلس إدارتها، أو تربطه صلة قرابة بأي من أعضاء مجلس إدارتها أو

إدارتها العليا حتى الدرجة الثانية، أو أن يقوم بصفة دائمة بأي عمل فني أو إداري أو استشاري فيها، ويجب أن يكون محايداً فيما بيديه من آراء، كما يجب أن يكون عمله محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة.

لا يجوز أن يتعاقد مجلس الإدارة مع مراقب حسابات الشركة لأداء أية أعمال إضافية غير مرتبطة بعمله كمراقب حساباتها بشكل مباشر أو غير مباشر، إلا بعد أخذ موافقة لجنة المراجعة، وبشرط ألا يكون هذا العمل الإضافي من الأعمال المحظور علي مراقب الحسابات القيام بها. ويجب أن تتناسب أتعاب أداء الأعمال الإضافية مع طبيعة وحجم الأعمال المطلوبة. وعلى لجنة المراجعة عند النظر في الموافقة علي أداء مراقب الحسابات للأعمال الإضافية وتحديد أتعابه عنها أن تراعي عدم تأثير ذلك علي استقلاليتها، مع ضرورة الإفصاح عن ذلك في الجمعية العامة للمساهمين وفي التقرير السنوي.

لا يعين مراقب الحسابات كشخص طبيعي لأكثر من خمس سنوات، ولا يجب إعادة تعيينه قبل انقضاء ثلاث سنوات علي انتهاء عمله كمراقب حسابات للشركة، ويفضل للشركات الكبرى تعيين مراقبين اثنين لحساباتها.

يجب أن يسلم مراقب الحسابات نسخة من تقريره علي التقرير الذي تعده الشركة عن مدي التزامها بمبادئ الحوكمة إلى الجهة الإدارية طبقاً لقواعد الحوكمة والإفصاح المعمول بها، ويقدم هذا التقرير أيضاً إلى الجمعية العامة للمساهمين.

الباب الثالث

الإفصاح والشفافية

١/٣ مقدمة عن الإفصاح والشفافية

يلعب توافر المعلومات دوراً مهماً في صناعة القرار وتقييم الأداء والمعرفة بظروف الشركة وتقييم مصداقية الشركة مع من تتعامل معهم. لذلك تعتبر الشفافية والإفصاح عن الأمور المالية وغير المالية من الأعمدة الرئيسية لحوكمة الشركات التي من شأنها أن تؤثر على كفاءة ومصداقية وتوازن الأسواق وتحقيق العدالة والحماية للمستثمرين وأصحاب المصالح مما يدعم مناخ الاستثمار والاقتصاد ككل.

والإفصاح يعنى إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق والمعلومات المالية وغير المالية والأحداث الجوهرية عن الشركة والتي تهم المستثمرين والأطراف ذات الصلة وكافة أطراف مجتمع الاستثمار، ووضعها في متناول تلك الأطراف بشكل عادل وفي الوقت المناسب ليتسنى لهم اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات صحيحة ودقيقة. أما الشفافية فمفهومها أشمل بحيث أنها توفر المناخ الذي يتيح للكافة المعلومات أو البيانات من أجل تيسير اتخاذ القرارات.

ويجب في المعلومات التي يفصح عنها أن تكون دورية وموثقة وذات مصداقية وقابلة للقياس والمقارنة، وأن تقدم في الوقت المناسب وتكون واضحة وغير مضللة لمستخدميها، وأن تقدم للكافة في ذات الوقت من خلال قنوات الإفصاح المتاحة المختلفة. كما يجب الإفصاح الفوري عن كافة الأحداث الجوهرية فور حدوثها. وفي جميع الأحوال يجب أن يؤخذ في الاعتبار ألا يؤثر الإفصاح على الوضع التنافسي للشركة في الأسواق التي تعمل فيها.

٢/٣ المعلومات الجوهرية والإفصاح المالي وغير المالي

يجب أن تفصح الشركة من خلال الوسائل المختلفة عن معلومات الشركة المالية التي تهم المساهمين وأصحاب المصالح، مثل قوائمها المالية السنوية والدورية وتقارير مراقب الحسابات السنوية والدورية، وكذلك تقرير مجلس الإدارة والسياسات المحاسبية والموازنات التقديرية وطرق تقييم الأصول وتوزيعات الأرباح.

وعلى الشركة أن تقوم بالإفصاح أيضاً عن معلومات الشركة غير المالية التي تهتم المساهمين والمستثمرين الحاليين والمرتبين، ومنها المعلومات الداخلية التي تتضمن أهداف الشركة ورؤيتها وطبيعة نشاطها وخطط الشركة وإستراتيجيتها المستقبلية، وتشكيل مجلس الإدارة ولجانه وكبار التنفيذيين والكفاءات الإدارية بالشركة والسير الذاتية لهم وكذلك نظم رفع الكفاءات والتدريب والإثابة والرعاية للعاملين بها، وما يتقاضاه أعضاء المجلس ولجانه وكبار التنفيذيين من مكافآت وبدلات خلال السنة، وهيكل الملكية بالشركة شاملاً المساهمين الرئيسيين وأصحاب الحصص المؤثرة موضعاً الملاك المستفيدين بشكل مباشر وغير مباشر من تلك الحصص، وكذلك هيكل الملكية بالشركات الشقيقة والتابعة للشركة والمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة وعقود المعاوضة. كما على الشركة الإفصاح عن أهم المخاطر التي قد تواجهها وسبل مواجهتها، وتغيير سياسة الاستثمار، بالإضافة إلى تقرير مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات بما يحقق لها أفضل معدلات استدامة ممكنة على المدى الطويل.

كما على الشركة الإفصاح أيضاً عن المعلومات الخارجية الجوهرية التي تؤثر عليها وإعداد مقارنات عنها والتي قد تؤثر على استمرارية الأعمال، مثل مدى توافر الثروات الطبيعية والمواد الخام والطاقة التي تعتمد عليها، والقدرة على التعامل مع تقلباتها.

وكذلك على الشركة الإفصاح لمساهميها وللجهات الرقابية عن أسهم الخزينة. وفي حالة شراء الشركة التابعة لأسهم الشركة القابضة المالكة لها، تطبق على الأسهم المشتراه كافة قواعد أسهم الخزينة ولا يعتد بها في نصاب المساهمين ولا تشترك في التصويت على قرارات الجمعية العامة.

٣/٣ علاقات المستثمرين

وظيفة علاقات المستثمرين هي أحد أبرز الأنشطة الرئيسية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، حيث أنها وظيفة إستراتيجية مستقلة تهدف إلى تنشيط وتوطيد العلاقة مع المستثمرين الحاليين والمرتبين، وفتح قنوات الاتصال بذوي العلاقة بسوق المال والاستثمار، وتوفير الإفصاح والشفافية اللازمين مما يكون له الأثر الإيجابي على ما يلي:

- رؤية المستثمرين لأداء الحالي للشركة وتوقعاتهم للأداء المستقبلي.
- تحقيق السيولة المناسبة لتداول أسهم الشركة في البورصة.
- خفض تكلفة التمويل على المدى الطويل.

- زيادة ثقة المتعاملين مع الشركة وأصحاب المصالح، وكذلك الترويج لزيادة المجموعات الداعمة للشركة.

ومسئول علاقات المستثمرين يجب أن يشترك في وضع إستراتيجية اتصال الشركة بسوق الاستثمار، وفتح قنوات التواصل مع المستثمرين ونقل وجهات نظر السوق وتخوفات المستثمرين لمجلس الإدارة بصفة مستمرة.

وكذلك فإن علاقات المستثمرين وسيلة تمكن مجلس الإدارة من فهم أسباب أداء أسهم الشركة، وانعكاس ذلك الأداء على قيمتها العادلة طبقاً لما توفره الشركة من معلومات عن أدائها وإمكانياتها ومستقبلها، ومدى التزام الشركة بقواعد الإفصاح والتواصل مع المستثمرين ومدى وضوح رؤيتهم وتقييم سوق الاستثمار لها.

وإدارة علاقات المستثمرين تتبع رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب وتقدم تقاريرها الدورية لهما، وذلك إيماناً من الشركة بأهمية دورها والفوائد التي تجنيها منها. ويجب على الشركة فهم ومساندة هذه الإدارة لتكون كأداة تواصل فعالة مع المساهمين وأصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركة لضمان حصولها على نصيبها من اهتمام ومتابعة السوق.

يجب على مسئول علاقات المستثمرين حضور اجتماعات الجمعية العامة للشركة، كما يمكن دعوته لحضور اجتماعات مجلس الإدارة وذلك للتعرف على الأمور الداخلية للشركة وتوجهاتها الإستراتيجية. كما يجب عليه أن ينظم الاجتماعات والزيارات للمستثمرين الحاليين والمرتبين للتعرف على الشركة وإدارتها العليا وتفاصيل أنشطتها وأدائها، ومسئول علاقات المستثمرين يجب أن يكون لديه دارية كاملة عن الشركة وموقفها المالي وأن يكون قادراً على الرد على أسئلة واستفسارات المستثمرين ومعرفة القرارات التي يكون لها تأثير على نتائج الأعمال، وكذلك معرفة ما يمكن الإفصاح عنه وما هو غير مصرح بالإفصاح عنه من خلال تطبيقه للقواعد المنظمة للإفصاح والشفافية في السوق.

ولعل من أبرز مهام وظيفة علاقات المستثمرين ما يلي:

- وضع إستراتيجية لبرنامج علاقات المستثمرين من خلال فهم السوق ومتطلبات الشركة، بحيث يقوم مسئول علاقات المستثمرين بتحديد الأولويات فيما يخص الأنشطة المطلوبة ووضع الإستراتيجية المطلوبة لتنفيذ تلك الأنشطة بالتعاون مع مجلس الإدارة.

- الاشتراك في وضع سياسة الإفصاح المتبعة في الشركة واعتمادها من مجلس الإدارة.
- الحفاظ علي المستثمرين الحاليين وجذب مستثمرين جدد من خلال توعية السوق بأعمال الشركة وبفرص النمو المستقبلية لها، والتعرف على العوامل التي تؤثر علي ربحيتها.
- التواصل مع المحللين والمستثمرين وممثلي الإعلام وتوفير المعلومات للحد من الشائعات والمفاجآت التي تؤدي إلى تقلبات في أسعار وأحجام التداول.
- تنظيم المعلومات الصادرة عن الشركة طبقاً لقواعد الإفصاح المعمول بها.
- إنشاء ومتابعة قاعدة بيانات المستثمرين سواء من حيث نوعية المستثمر أو موقعه الجغرافي.
- تعريف السوق بالأعضاء الجدد في مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.
- تنظيم الحملات الترويجية والفعاليات عن الشركة طبقاً للخطة المعدة لذلك مسبقاً، وتسهيل زيارات المستثمرين لمواقع الشركة المختلفة.
- التواصل مع المستثمرين عبر أدوات الاتصال المختلفة مثل الموقع الالكتروني للشركة ومواقع التواصل الاجتماعي والتقارير الصحفية، والاشترك في إعداد التقرير السنوي الذي يهتم به المستثمرين الحاليين والمرتبين.
- إعداد تقرير الإفصاح المطلوب من الشركة وإعداد صفحات علاقات المستثمرين على الموقع الالكتروني للشركة وتحديثها بصفة مستمرة.

٤/٣ أدوات الإفصاح

١/٤/٣ التقرير السنوي

على الشركة أن تصدر تقريراً سنوياً يضم ملخص لتقرير مجلس الإدارة والقوائم المالية بالإضافة إلى كافة المعلومات الأخرى التي تهتم المساهمين والمستثمرين الحاليين والمرتبين وأصحاب المصالح الآخرين.

ولا بد وأن تتسم لغة التقرير السنوي بالوضوح والسهولة حتى يتمكن القارئ العادي من فهمها، كما يفضل أن يصدر التقرير باللغتين العربية والإنجليزية ليسر على جميع الأطراف الإطلاع عليه أياً كانت جنسياتهم.

ويعد التقرير السنوي من أهم مصادر المعلومات للمستثمر الحالي والمرقب عن الشركة ونشاطها وموقفها المالي. وهو بمثابة تقرير من إدارة الشركة لكافة المهتمين بها عن الأحداث التي تمت خلال السنة الماضية وما تهدف الشركة إلى تحقيقه خلال السنة القادمة. ويحتوي التقرير السنوي على ما يلي على الأقل:

- كلمة رئيس مجلس الإدارة و/أو العضو المنتدب.
- الرؤية والهدف.
- إستراتيجية الشركة.
- تاريخ الشركة وأهم المحطات التي مرت بها.
- هيكل الملكية.
- الإدارة العليا وتشكيل مجلس الإدارة.
- تحليل السوق الذي تعمل به الشركة.
- مشروعات الشركة الحالية والمستقبلية.
- تحليل المركز المالي للشركة.
- تقرير عن الحوكمة.
- تقرير عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة.
- تقرير عن مناقشة الإدارة التنفيذية للأداء المالي للشركة.
- تقرير مراقب الحسابات والقوائم المالية المقارنة بنفس الفترات السابقة.

٢/٤/٣ تقرير مجلس الإدارة

على الشركة أن تصدر تقريراً سنوياً للعرض على الجمعية العامة والجهات الرقابية، ويكون موجهاً من رئيس المجلس إلى المساهمين على أن يتضمن على الأقل ما يلي:

- مناقشة النتائج المالية والموضوعات الجوهرية.
- الإنجازات الرئيسية للشركة أثناء السنة.
- تحليل لبيئة عمل وأسواق الشركة الرئيسية.
- إستراتيجية الشركة.

- التغييرات الرئيسية في هيكل الشركة الإداري.
- تشكيل مجلس الإدارة وعدد مرات انعقاده.
- تشكيل لجان المجلس وعدد مرات انعقادها.
- متوسط عدد العاملين بالشركة خلال السنة ومتوسط دخل العامل خلال نفس الفترة.
- سياسات إثابة وتحفيز العاملين بالشركة مثل عروض تملك الأسهم وغيرها.
- ما تم بشأن عقود المعاوضة المبرمة في العام السابق وكذلك عقود المعاوضة المعروضة للعام التالي.
- ما اتخذ من إجراءات ضد الشركة أو أعضاء مجلس إدارتها أو مديريها من قبل جهات رقابية أو قضائية.
- تقرير عن التزام الشركة بحوكمة الشركات والمسئولية الاجتماعية والبيئية.

٣/٤/٣ تقرير الحوكمة

وهو تقرير يوضح مدى الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة، وكذلك يوضح المبررات عن عدم الالتزام ببعض تلك التطبيقات طبقاً لقاعدة الالتزام أو التفسير. ويضم على الأقل ما يلي:

- المقدمة وإجراءات تطبيق الحوكمة.
- تشكيل مجلس الإدارة.
- تشكيل لجان المجلس.
- عدد اجتماعات المجلس واللجان المنبثقة عنه.
- الهيكل التنظيمي.
- خطة تتابع السلطة.
- تعاملات الداخلين على أسهم الشركة.
- العلاقات مع المساهمين.
- ما اتخذ من إجراءات ضد الشركة أو أعضاء مجلس إدارتها أو مديريها من قبل جهات رقابية أو قضائية.
- تقييم أداء المجلس والإدارة التنفيذية.
- تقييم نظام الرقابة الداخلية والالتزام.

- مدى الالتزام بقواعد الإفصاح.
- كل المعلومات الهامة ذات الصلة بحوكمة الشركات.
- الخطة الموضوعية لاستكمال تطبيقات الحوكمة.

٤/٤/٣ تقرير الإفصاح

وهو تقرير ربع سنوي يعد من قبل إدارة الشركة بمعاونة إدارة علاقات المستثمرين بها، ويضم على الأقل ما يلي:

- بيانات الاتصال بالشركة.
- مسئول علاقات المستثمرين وبيانات الاتصال به.
- هيكل المساهمين الذين يمتلكون نسبة ٥% فأكثر من أسهم الشركة.
- هيكل المساهمين الإجمالي موضحاً به الأسهم حرة التداول.
- تفاصيل أسهم الخزينة لدى الشركة.
- التغييرات في مجلس إدارة الشركة وأخر تشكيل للمجلس.
- تشكيل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.

٥/٤/٣ تقرير الاستدامة

على الشركة أن تصدر تقرير متوازن عن الاستدامة، يشتمل على إنجازات الشركة في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. ويعرض هذا التقرير قيم ومبادئ الشركة ويوضح العلاقة بين إستراتيجيتها والتزاماتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

وعلى الشركة أن تراعي عند إعداد هذا التقرير ضمان تحقيق الشفافية والدقة والاكتمال والشمولية والحيادية، وأن تكون بيانات التقرير والأرقام الواردة فيه قابلة للمقارنة، وأن تكون المعلومات الواردة به ملائمة لاحتياجات أصحاب المصالح، وفي توقيتات منتظمة تسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب للمستخدمين لمساعدتهم في اتخاذ القرار.

ويحقق الإفصاح عن الاستدامة مجموعة من المنافع تتمثل في دعم سمعة الشركة والتحسين المستمر في الأداء والالتزام بالتشريعات والتعليمات الرقابية في المجالات البيئية والاجتماعية، وكذلك كيفية إدارة مخاطر الشركة، فضلاً عن سبل تحفيز العاملين بها وجذب رؤوس الأموال.

ويجب أن يتضمن تقرير الاستدامة الجوانب الآتية على الأقل:

- سياسة الحوكمة ورقابة السلوك المهني للعاملين.
- سياسة الشركة تجاه البيئة التي تعمل فيها وتأثيرها عليها.
- العلاقات الحكومية والمشاركات السياسية للشركة.
- سياسة الشركة الخاصة بعلاقات العاملين وحقوق الإنسان وسياسات ضمان عدم التمييز.
- جودة المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة ونظام التعامل مع الشكاوى.
- ضمان استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والأزمات وحماية المعلومات.
- سياسات مكافحة الغش والفساد.
- سياسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة.

٦/٤/٣ الموقع الإلكتروني

يجب أن يكون لدى الشركة موقع على شبكة المعلومات الدولية، ويفضل أن يكون الموقع باللغتين العربية والإنجليزية يتم من خلاله الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بأسلوب سهل للمستخدم، ويجب تحديثه بالمعلومات المنشورة بشكل مستمر وإتاحة إمكانية التواصل مع الشركة بسهولة مع الالتزام بمتابعة الرد على الرسائل والاستفسارات التي تتلقاها الشركة من خلاله.

ويجب أن يتضمن الموقع الإلكتروني للشركة على الأقل ما يلي:

- نبذة عن الشركة ورؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها.
- تشكيل مجلس الإدارة ولجانه والإدارة العليا.
- معلومات عن نشاط الشركة ومنتجاتها ونطاق عملها.
- التقارير السنوية للشركة.
- القوائم المالية ونتائج الأعمال الدورية والسنوية المقارنة بفترات سابقة.
- صفحات علاقات المستثمرين وكيفية الاتصال المباشر بها.

- سياسة حوكمة الشركات.
- سياسة المسؤولية الاجتماعية.
- كيفية تلقي مقترحات وشكاوى العملاء.
- عنوان وبيانات الاتصال بالشركة وفروعها.

الباب الرابع

موثيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات

أولاً: الموثيق واللوائح

١/٤ ميثاق الأخلاق والسلوك المهني

يشمل مجموعة من القيم التي تعمل على ضبط وتنظيم قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة داخل الشركة. ويحتوي على معايير السلوك التي يتعين على كل العاملين بالشركة إتباعها ومراعاتها في سائر المعاملات وفي كل موقع يؤدون فيه أعمالهم بما يؤثر إيجاباً على سمعة ومصداقية الشركة ونزاهة العاملين بها، بما يضمن حقوق مساهميها وكافة المتعاملين معها. ويجب أن يلتزم بهذا الميثاق كافة العاملين بالشركة.

٢/٤ لائحة عمل مجلس الإدارة

هي اللائحة التي تحكم أداء مجلس الإدارة، وتكون ملزمة لرئيس المجلس وكافة أعضائه. وتحتوي على سبيل المثال ما يلي:

- دور مجلس الإدارة.
- تشكيل مجلس الإدارة.
- واجبات وسلطات مجلس الإدارة.
- علاقة المجلس مع المساهمين.
- عدد اجتماعات المجلس والنصاب الصحيح للاجتماعات.
- مسئوليات وواجبات رئيس المجلس.
- منهجية اتخاذ قرارات المجلس.
- تعارض المصالح.
- التعامل على أسهم الشركة.
- السرية.
- منهجية تقييم أداء أعضاء المجلس.

- مسئوليات أمين سر مجلس الإدارة.

٣/٤ لوائح عمل لجان المجلس

هي اللوائح التي تحكم عمل وأداء لجان مجلس الإدارة وتكون ملزمة لرؤساء وأعضاء تلك اللجان، وتشمل على سبيل المثال ما يلي:

- تشكيل اللجان ومسئولياتها ومهامها.
- النصاب الصحيح لاجتماعات اللجان.
- سلطات اللجان وعدد اجتماعاتها.
- منهجية إعداد محاضر اجتماعات اللجان.
- منهجية ودورية التقارير المعروضة على مجلس الإدارة عن نتائج أعمال اللجان.

ثانياً: السياسات

٤/٤ سياسة تتابع السلطة Succession Planning

تهدف هذه السياسة إلى خلق إجراءات وتقييم عمليات الاختيار والتعيين والترقي في إطار تأمين أفضل العناصر المؤهلة للشركة في المواقع المناسبة، وفي نفس الوقت تشجيع التطوير المهني والنهوض بالموظفين الحاليين، ووضع خطة تتابع السلطة على مستوى الإدارة التنفيذية في الظروف الطارئة أو على المدى القصير والطويل مع التركيز على التخطيط لتتابع السلطة للعناصر الرئيسية من خلال دليل إجراءات الموارد البشرية بالشركة وإعداد قائمة بالمرشحين لشغل الوظائف الرئيسية بشكل دوري وفعال بما يحقق قيمة مضافة للشركة وضمان لاستدامتها.

وتتضمن هذه السياسة على سبيل المثال ما يلي:

- هدف السياسة.
- نطاق تطبيقها.
- مبادئ السياسة والتي تشمل:
 - الاستدامة واستمرارية النشاط.
 - العدالة.

○ الفاعلية والكفاءة.

○ الشفافية والموضوعية.

٥/٤ سياسة الإفصاح

تهدف هذه السياسة إلى تنظيم عملية الإفصاح عن المعلومات التزاماً بقواعد الإفصاح والشفافية التي تهدف إلى ضرورة إطلاع كافة المتعاملين مع الشركة على المعلومات التي تهمهم بصورة متساوية وعادلة.

وتتضمن هذه السياسة ما يلي على سبيل المثال:

- هدف السياسة.
- مجال تطبيقها.
- تحديد وتعريف الإفصاحات المالية وغير المالية الواجب الإفصاح عنها دورياً بخلاف الأحداث الجوهرية.
- وسائل الإفصاح المعتمدة من الشركة (الموقع الإلكتروني- التقارير الدورية المختلفة- البيانات الصحفية- المؤتمرات - إلخ).
- الأشخاص المسموح لهم بالإفصاح.
- المعلومات التي لا يجب الإفصاح عنها.
- ما يجب عمله عند الإفصاح غير المقصود عن معلومة جوهرية.

٦/٤ سياسة الإبلاغ عن المخالفات Whistleblowing

تهدف هذه السياسة إلى تشجيع العاملين بالشركة أو المتعاملين معها بالإبلاغ عن أي ممارسات مخالفة لقواعد السلوك الأخلاقي أو أية أعمال غير قانونية، وتطبيق إجراءات فعالة فيما يخص مبدأي المساءلة والمحاسبة ومن ثم تعزيز معايير الأمانة والنزاهة في كافة أنشطة الشركة المختلفة. كما توفر السياسة حماية الشخص الذي قام بالإبلاغ لضمان تشجيع العاملين بالشركة وغيرهم للمبادرة بالكشف عن المخالفات والإبلاغ عنها مع ضمان السرية التامة للشخص المبلغ أخذاً في الاعتبار أن عملية الإبلاغ تتم بناء على مستندات أو معلومات موضوعية.

وتحتوي هذه السياسة على سبيل المثال على الآتي:

- هدف السياسة.
- اللجنة المشكلة لمراجعة الحالات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي وتقييم المخاطر المرتبطة بها.
- التوجيهات العامة لبيان سياسة الإبلاغ عن المخالفات وتشمل:
 - إجراءات الإبلاغ.
 - سرية المعلومات وسرية الهوية.
 - حماية المبلغ.
 - إجراءات التحقيق في المخالفات المبلغ عنها.
 - بعض التعريفات (الاحتيال والاختلاس- القنوات المخصصة للإبلاغ عن المخالفات- الأمور غير الأخلاقية- المبلغ- الإبلاغ- إلخ).

٧/٤ سياسات تعارض المصالح

١/٧/٤ سياسة تعامل الداخليين

هي سياسة تحكم عملية تداول الداخليين على أسهم الشركة طبقاً لقواعد الجهات الرقابية، وتضمن تفهم كافة الأطراف المعنية لتعريف التداول الداخلي وقواعد تنظيمه.

وتحتوي هذه السياسة على الآتي على سبيل المثال:

- هدف السياسة.
- تعريف المقصود بالتداول من قبل الداخليين.
- بعض التعريفات (الداخليين - الفترة المغلقة- المعلومات الداخلية- الأحداث الجوهرية- إلخ).
- سوء استخدام المعلومات الداخلية.
- القيود التي تضعها الجهات الرقابية والشركة على تعاملات الداخليين.

٢/٧/٤ سياسة التعامل مع الأطراف ذات العلاقة والأطراف المرتبطة

إن معاملات الأطراف ذات الصلة تمثل نوعاً من أنواع تعارض المصالح، لذا فإن الهدف من هذه السياسة هو وضع معايير لضبط معاملات الأطراف ذات العلاقة بما لا يخل بمصلحة الشركة ويحفظ حقوق مساهميها.

وتحتوي هذه السياسة على الآتي على سبيل المثال:

- هدف السياسة.
- تعريف المعاملات التي تخضع لهذه السياسة.
- تعريف مصطلح "الأطراف ذات العلاقة".
- معايير الموافقة على المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة.
- اعتماد المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة.

٨/٤ سياسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية

تضع الشركة سياسة واضحة عن مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية وعن التزامها المستمر في المساهمة في التنمية الاقتصادية والمجتمعية.

وتحتوي هذه السياسة على الآتي على سبيل المثال:

- هدف السياسة.
- تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركة.
- تحديد نطاق عمل الشركة فيما يخص مسؤوليتها الاجتماعية.
- مسؤولية الشركة تجاه أصحاب المصالح (العاملین - الموردین - العملاء - المنافسين - إلخ).
- مسؤولية الشركة تجاه المجتمع.
- مسؤولية الشركة تجاه البيئة.
- المبادرات التي تشارك فيها الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

مجموعة عمل تحديث وتطوير الدليل المصري لحوكمة الشركات

قام بتحديث وتطوير الإصدار الثالث من هذا الدليل مجموعة عمل ممثلة لعدد من الجهات ذات الصلة بتطبيقات حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية ممن يمتعون بالخبرات العلمية والعملية في مجال الحوكمة والإدارة الرشيدة.

وضمت تلك المجموعة التي ترأسها السيد الأستاذ/ محمد طارق يوسف - ممثل عن الجمعية المصرية لحوكمة الشركات، كل من: (ترتيب أبجدي)

١. السيد الأستاذ/ جمال خليفة، ممثل عن الهيئة العامة للرقابة المالية ومركز المديرين المصري (نائب رئيس المجموعة).
٢. السيدة الأستاذة/ رانيا فاروق، ممثل عن الشركة المصرية لخدمات النقل والتجارة "إيجيترانس" (عضو).
٣. السيدة الأستاذة/ عبلة خيرى، ممثل عن البنك التجاري الدولي (عضو).
٤. السيد الأستاذ/ كامل جلال، ممثل عن شركة حديد عز (عضو).
٥. السيد الأستاذ/ محمد رياض، ممثل عن مركز المديرين المصري (عضو ومقرر مجموعة العمل).
٦. السيد الأستاذ/ محمد ماهر، ممثل عن الجمعية المصرية للأوراق المالية (عضو).
٧. السيد الأستاذ/ مهند طه خالد، ممثل عن الجمعية المصرية للاستثمار المباشر (عضو).
٨. السيدة الأستاذة/ هبة الصيرفي، ممثل عن البورصة المصرية (عضو).