

دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية

الشركات المساهمة الخاصة
الشركات ذات المسؤولية المحدودة
الشركات المساهمة العامة غير المدرجة في البورصة

IN PARTNERSHIP WITH



IFC

**International
Finance Corporation**
World Bank Group



دائرة مراقبة الشركات
Companies Control Department



الفهرس

١٨	الباب الرابع: الإفصاح والشفافية	٢	الباب الأول: المقدمة
١٨	١. تمهيد	٢	١. تمهيد
١٨	٢. مكونات الإفصاح	٣	٢. نطاق تطبيق أحكام الدليل
١٩	٣. وسائل الإفصاح	٣	٣. الإمتثال لقواعد الدليل
٢٠	الباب الخامس: حقوق المساهمين	٤	الباب الثاني: مجلس الإدارة
	/ الشركاء		/ هيئة المديرين
٢٠	١. المساهمين / الشركاء	٤	١. مجلس الإدارة / هيئة المديرين
٢٠	٢. إجتماعات المساهمين / الشركاء	٤	١,١ التشكيل والتنوع
٢١	٣. أصحاب المصالح	٦	٢,١ الأدوار
٢٢	٤. مدونة قواعد السلوك	٧	٣,١ المسؤوليات
		٨	٤,١ المكافآت
		٨	٥,١ أمين سر الشركة
٢٣	الملحق (أ): فوائد الحوكمة	٩	٦,١ إجتماعات مجلس الإدارة
		٩	٢. الرئيس التنفيذي
٢٤	الملحق (ب): العضو المستقل	٩	٢,٢ أسس الإختيار والتعيين
		٩	٢,٢ الأدوار
		٩	٣,٢ المسؤوليات
		١٠	٤,٢ المكافآت
		١١	٣. اللجان (التدقيق ، الترشيح ، المكافآت ، إلخ)
		١١	١,٣ الهيكل
		١١	٢,٣ لجنة التدقيق
		١١	٣,٣ لجنة الترشيحات والمكافآت
		١١	٤,٣ لجان أخرى
		١٢	٤. تقييم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه
		١٢	١,٤ التشكيل
		١٢	٢,٤ الأداء
		١٣	الباب الثالث: البيئة الرقابية
		١٣	١. الرقابة الداخلية
		١٣	٢. وحدة التدقيق الداخلي
		١٤	٣. إدارة المخاطر
		١٥	٤. الإمتثال
		١٥	٥. المدقق الخارجي
		١٦	٦. تعارض المصالح

الباب الأول: المقدمة

١. تمهيد

حوكمة الشركات هي النظام الذي من خلاله توجه وندار الشركة ويعمل هيكل الحوكمة علي تحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة - مثل مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين - كما يرسي هيكل الحوكمة القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرار. و تزداد أهمية الحوكمة في حال رغبت الشركات الأردنية أن تزدهر في السوق العالمي الذي يتسم بالتنافسية، ولزيد من المعلومات حول أهمية الحوكمة، يرجى الإطلاع على (الملحق أ).

تتمثل مهمة وزارة الصناعة والتجارة (والمشار إليها فيما بعد باسم "الوزارة") في المساعدة في تحقيق النمو الإقتصادي المستمر من خلال تطوير وتطبيق السياسات والتشريعات والبرامج التي تعزز بيئة الأعمال و الإستثمار في الأردن. والهدف من ذلك هو زيادة قدرة الإقتصاد الأردني على جذب الاستثمارات وضمان حصول قطاع الأعمال على الحقوق والمزايا المكفولة له.

أنشئت دائرة مراقبة الشركات (والمشار إليها فيما بعد باسم "الدائرة") في أوائل ٢٠٠٣ كدائرة مستقلة إدارياً ومالياً عن الوزارة، وتقوم بتقديم خدمات تسجيل الشركات وتطبيق الوسائل الرقابية الفعالة لضمان تفعيل مبادئ الحوكمة . وتأمين بيئة الإستثمار التنمائية لتطوير الإقتصاد الوطني.

وللدائرة مصلحة مباشرة في نجاح واستدامة قطاع الأعمال في الأردن. ولهذا تبنت مبادرة إعداد دليل قواعد حوكمة الشركات (والمشار إليه فيما بعد باسم "الدليل").

تهدف الوزارة والدائرة إلى تكثيف عملهما لتحقيق الهدف الوطني الأول والمتمثل في زيادة القدرة التنافسية للإقتصاد الوطني وتعزيز بيئة الإستثمار من خلال إصدار هذا الدليل للشركات الأردنية المسجلة لدى الدائرة.

ونظراً للأهمية الواضحة والمعروفة للحوكمة، وبما يتفق مع أهداف الوزارة والدائرة والرؤية الوطنية، قررت الدائرة تشكيل لجنة وطنية لصياغة قواعد دليل حوكمة الشركات وتضم عدّة أعضاء يمثلون القطاعين العام والخاص لصياغة قواعد هذا الدليل.

٢. نطاق تطبيق أحكام الدليل

- دور ومسؤوليات مجلس الإدارة.
 - الإفصاح والشفافية.
- ووفقاً لذلك ، يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الدليل في توفير إرشادات لكافة أنواع الشركات تحقياً للأهداف التالية:
- زيادة قيمة الشركات.
 - تحسين أداء الشركات وقدرتها على الإستمرار.
 - تسهيل زيادة فرص الحصول على التمويل بأقل التكاليف.

وفي ضوء هذه الأهداف وانطلاقاً من الرغبة في تحقيق تأثير طويل المدى لهذا الدليل ، فقد تقرر أن يكون تطبيق هذه القواعد في البداية على أساس مبدأ "الإلتزام أو تفسير عدم الإلتزام".

يقوم مبدأ "الإلتزام أو تفسير عدم الإلتزام" على أساس إلتزام كل الشركات بتطبيق القواعد الواردة في هذا الدليل ، أما في حالة عدم الإلتزام أو عدم قدرة الشركات على الإلتزام لأي سبب كان فيجب عليها تفسير أسباب عدم الإلتزام . وقد أثبت هذا النموذج نجاحه في التطبيق العملي كونه يمنح مرونة وسهولة وتدرج في الإلتزام الكامل بقواعد الدليل، ما يهيئ ثقافة ووعي بالقيمة المضافة التي يحققها الدليل لنشاط الأعمال دون تحمل التكاليف المرتفعة المرتبطة بالتطبيق الفوري والسريع.

وقد لا تتناسب بعض قواعد هذا الدليل مع الشركات الصغيرة (كالشركات التي يقل عدد موظفيها عن ٥٠ موظفاً)، وعلى الرغم من ذلك، ينبغي على هذه الشركات أن تأخذ قواعد هذا الدليل بعين الإعتبار كمتطلب في حالة نموها مستقبلاً. ويمكن أيضاً مبدأ الإلتزام أو تفسير عدم الإلتزام هذه الشركات الصغيرة من تبرير عدم إلتزامها بتطبيق بعض قواعد الدليل التي قد تواجه صعوبة في تطبيقها أو جدها غير قابلة للتطبيق.

- تعد حوكمة الشركات مهمة لكافة أنواع الشركات، ولكن مراعاةً لآلية التنفيذ والتطبيق والرقابة ، فقد اتفق أعضاء اللجنة الوطنية على أن تطبق قواعد هذا الدليل بشكل خاص على الشركات التالية:
- الشركات المساهمة العامة غير المدرجة في البورصة.
 - الشركات المساهمة الخاصة.
 - الشركات ذات المسؤولية المحدودة.
 - الشركات المساهمة الخاصة غير الهادفة للربح.
 - الشركات ذات المسؤولية المحدودة غير الهادفة للربح.

والمشار إليها مجتمعة فيما بعد في هذا الدليل باسم "الشركات".

هذا الدليل مقسم إلى ٥ أجزاء:

- ١ مجلس الإدارة / هيئة المديرين - الأدوار والمسؤوليات.
- ٢ البيئة الرقابية.
- ٣ الإفصاح والشفافية.
- ٤ حقوق المساهمين.
- ٥ أصحاب المصالح.

٣. الإمتثال لقواعد الدليل

صُمم هذا الدليل لتطوير بيئة العمل والاستثمار وتشجيع المزيد من النمو المستدام من خلال زيادة الشفافية والعدل والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية للشركات بما يتفق مع الرؤية الوطنية، ويستند الدليل إلى مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) والموضحة فيما يلي:

- الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات.
- حماية المساهمين.
- المعاملة المتساوية للمساهمين.
- دور أصحاب المصالح.

الباب الثاني: مجلس الإدارة / هيئة المديرين

ا. مجلس الإدارة / هيئة المديرين

المبدأ:

يجب أن يكون لكل شركة مجلس إدارة يتضمن العدد الأمثل من الكفاءات لأداء أدواره ومسؤولياته ويكون قادراً على اتخاذ القرارات باستقلالية بما يحقق مصلحة الشركة . مع الأخذ بعين الاعتبار الزيج المتوازن بين الأعمار والجنس والخبرات المختلفة.

1.1.1 الكفاءات المتنوعة

يجب أن تتوافر الشروط التالية في جميع أعضاء مجلس الإدارة:

- يمثلون مزيجاً متوازناً من الكفاءات اللازمة لأداء أدوارهم ومسؤولياتهم ولديهم خبرة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة والقدرة على الوصول إلى الجمهور المستهدف . مع الأخذ بعين الاعتبار العمر والجنس. فعلى سبيل المثال . يضم مجلس الإدارة أعضاء يتمتعون بما يلي:
- الخبرة في مجالس إدارة أخرى.
- الخبرة الإدارية التنفيذية.
- الخبرة في تحديد ومراقبة المخاطر.
- المعرفة المالية.
- المعرفة بطبيعة أعمال الشركة.
- المعرفة بالأسواق المحلية والعالمية.
- الإلمام بالتشريعات والقوانين المعمول بها.

- الخبرة العملية الضرورية لتحقيق هدفهم الرئيسي لحماية ونمو الشركة ، فعلى سبيل المثال . يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالموافقات التالية:
- القدرة على قراءة وفهم التقارير المالية والإدارية.
- القدرة على إتخاذ القرارات باستقلالية وجنب تعارض المصالح وبحال تواجد تضارب المصالح يجب العمل وفقاً لهذا الدليل وأحكامه المتعلقة بتعارض المصالح ومعاملات الأطراف ذات العلاقة والإفصاح.
- يحددوا قيمهم بما يتوافق مع قيم الشركة.

تدار الشركات إمّا من قبل مدير عام أو هيئة مديرين أو مجلس إدارة. وذلك وفقاً لقانون الشركات الأردني. وكما ورد في قانون الشركات . فإن مصطلح "مدير" في "هيئة المديرين" و مصطلح "عضو مجلس الإدارة" في "مجلس الإدارة" يستخدمان بالتبادل. وبالتالي. لغايات تطبيق قواعد هذا الدليل. فإن مصطلح "عضو" يشمل أيضاً "المدير" كعضو تنفيذي أو غير تنفيذي في هيئة المديرين و مصطلح "مجلس الإدارة" يشمل أيضاً "هيئة المديرين" على النحو المشار إليه في قانون الشركات الأردني.

يركز هذا الباب على كيفية تشكيل مجلس الإدارة . وماهية أدواره ومسؤولياته . و نوع المكافآت التي يمكن منحها له وكيفية التواصل وإدارة الاجتماعات بشكل أكثر فعالية.

المبدأ:

يجب أن يكون لكل شركة مجلس إدارة يتم إنتخابه من مالكيها. مع الأخذ بعين الإعتبار أصحاب المصالح الآخرين وغايات الشركة وإستدامتها. وتمثل مهمة مجلس الإدارة وفقاً لهذا في ضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة ومراقبة الإدارة التنفيذية بشكل فعّال والخضوع للمساءلة من قبل الشركة وأصحاب المصالح بها.

1.1.2 التشكيل والتنوع

يمثل مجلس الإدارة الوسيلة التي تمكّن الشركة من النمو والنجاح والإستدامة. ولهذا. فإنّ وجود مجلس إدارة مناسب ويتمتع بالكفاءة والفعالية يعد أمراً حاسماً لنجاح وإستمرارية هذه الوسيلة.

١.١. ه أمور أخرى

- يجب أن تتراوح فترة خدمة الأعضاء ما بين ٢-٤ سنوات قابلة للتجديد لثلاث فترات. وتم إعادة الانتخاب بعد مراجعة رسمية للأداء والتقييم على أساس معايير موضوعية . ولا يكون التجديد بشكل تلقائي. وفي حالة الشركات الصغيرة التي قد ترغب في إعادة انتخاب أعضائها لأكثر من ثلاث فترات. يجوز لهؤلاء الأعضاء العمل بمجلس الإدارة إلا أنهم يفقدون استقلاليتهم ولا يمكن إعتبارهم أعضاء مستقلين.
- مجرد تعيين الأعضاء . يجب إصدار خطاب التعيين الذي ينص بوضوح على الأدوار والمسؤوليات ومدة الخدمة والمكافآت والأهداف المطلوب تحقيقها في إطار الإلتزام الزمني المتوقع.

المبدأ:

على مجلس الإدارة:

- تهيئة الإستراتيجية للشركة.
- الموافقة على الإستراتيجية والهيكل.
- إقرار القوائم المالية السنوية وتقرير المدقق الخارجي.
- اختيار وتعيين ودعم وتقييم أداء الرئيس التنفيذي.
- تفويض الإدارة.
- الخضوع للمساءلة أمام المساهمين وأن يكون مسؤولاً أمام أصحاب المصالح ذات العلاقة.
- إتخاذ القرارات في المسائل التي تتطلب موافقة مجلس الإدارة وفق أحكام القانون أو أنظمة الشركة الداخلية.

١.٢. أ تهيئة الإستراتيجية للشركة

يجب أن يعمل مجلس الإدارة بشكل يضمن إستدامة الشركة من خلال وضع خطط لإنتقال المناصب بين الأشخاص والهيكل التي تكفل هذه الإستراتيجية.

١.٢. ب الموافقة على الإستراتيجية والهيكل

على مجلس الإدارة أن يقوم بمراجعة وإقرار إستراتيجية وتوجهات الشركة والهيكل الضروري لتطبيق هذه الإستراتيجية. إضافة إلى مراجعة وتقييم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف والمخاطر الحالية والمستقبلية المتعلقة بالشركة.

١.٢. ج إقرار القوائم المالية و تقرير المدقق الخارجي

مجلس الإدارة هو المسؤول عن القوائم المالية النهائية المفصح عنها لأصحاب المصالح وبناءً على ذلك هو المسؤول عن مراجعتها وإقرارها جنباً الى جنب مع تقرير المدقق الخارجي.

- المحتويات المقترحة خطاب تعيين عضو مجلس الإدارة:
- مدة التعيين.
- الإلتزام الزمني المتوقع.
- الصلاحيات والواجبات وأي واجبات وترتيبات خاصة متعلقة بالوظيفة.
- أعمال اللجان والإلتزامات المترتبة عليها.
- المكافآت والنفقات.
- متطلب الشفافية والإفصاح عن أي مسائل قد تؤثر في القرارات.
- السرية والحق في الإطلاع على معلومات الشركة.
- ينبغي أن يتلقى كل عضو شرحاً وافياً لمساعدته في فهم أعمال الشركة وإستراتيجيتها وسياساتها والتحديات التي تواجهها لضمان مساهمته الفعّالة في مجلس الإدارة.

١.٢.١ الأدوار

لا بد أن يكون دور مجلس الإدارة في كل شركة واضحاً لتتلافى أي نزاعات أو تداخل في الأدوار مع الإدارة التنفيذية أو في العمليات اليومية للشركة.

المبدأ:

على جميع أعضاء مجلس الإدارة في أداء واجبهم أن يتسموا بالنزاهة والالتزام وأن تكون قراراتهم ذات مسؤولية أخلاقية.

١.٣.١ النزاهة

• التعامل مع المعلومات:

- يتلقى ويطلع أعضاء مجلس الإدارة بحكم وظائفهم، على معلومات حساسة لا يجوز استخدامها لأي غرض بخلاف أدائهم لمهامهم الوظيفية.
- على الأعضاء التعامل مع هذه المعلومات الحساسة بعناية.

- تنفيذ مدونة السلوك (الرجاء الإطلاع على الباب ٥ من هذا الدليل).

• تعارض المصالح:

- يتحمل الأعضاء مسؤولية تفادي أي تعارض في المصالح مع الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر.
- يجب على الأعضاء إخطار مجلس الإدارة بوجود أو نشوء أي تعارض في المصالح، وعلى هؤلاء الأعضاء عدم التصويت على مثل هذا الأمر.
- الأطراف المعنية:

مع مراعاة ما ورد من نصوص في قانون الشركات، يحظر على أعضاء مجلس الإدارة الدخول في أعمال تجارية مع الشركة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلا بموافقة من مجلس الإدارة تبين بوضوح ضرورة الأسباب الموجبة لمثل هذا العمل التجاري وتبريرها.

١.٢.١ اختيار وتعيين ودعم وتقييم أداء الرئيس التنفيذي (المدير العام)

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية اختيار وتعيين الرئيس التنفيذي المناسب لإدارة الشركة ويتحمل أيضاً مسؤولية دعمه لتحقيق الأهداف المنشودة وتقييم أدائه بشكل دوري.

٢.١ هـ تفويض الإدارة

يجب على مجلس الإدارة أن:

- يفوض بعض الصلاحيات للإدارة ويراقب ويقيم تطبيق السياسات والإستراتيجيات وخطط العمل.
- تحدد معايير الرقابة التي ستستخدم.
- ضمان فعالية ضوابط الرقابة الداخلية.

١.٢.١ و. الخضوع للمساءلة أمام المساهمين وأن يكون مسؤولاً أمام أصحاب المصالح ذات العلاقة

يجب على مجلس الإدارة:

- ضمان فعالية التواصل مع المساهمين وأصحاب المصالح ذات العلاقة.
- إستيعاب مصلحة المساهمين وأصحاب المصالح وأخذها بعين الإعتبار.
- رصد العلاقات مع المساهمين وأصحاب المصالح ذات العلاقة من خلال جمع المعلومات المناسبة وتقييمها.
- تعزيز النوايا الحسنة والدعم للمساهمين وأصحاب المصالح ذات العلاقة.

٣.١ المسؤوليات

بعد تحديدهم مهام مجلس الإدارة ولضمان المساءلة، من المهم توضيح المسؤوليات الواقعة على عاتقه، فالمسؤوليات المبينة أدناه تطبق على كل عضو مجلس إدارة بشكل منفصل.

٣.١.٣. الالتزام

- يتحمل الأعضاء مسؤولية ضمان حصولهم على كافة المعلومات الدقيقة واللائمة لإتخاذ قرارات مدروسة.
- يتحمل الأعضاء مسؤولية ضمان إمتلاكهم للخبرة والمعرفة والوقت الكافي للإلتزام بأداء أدوارهم كأعضاء في مجلس الإدارة.

٣.١.٤. إتخاذ قرارات ذات مسؤولية أخلاقية

- يتحمل الأعضاء مسؤولية توضيح معايير السلوك الأخلاقي المطلوبة للعمل في الشركة. وتطبيقها و مراقبتها داخل مجلس الإدارة بشكل خاص و داخل الشركة بشكل عام.

٤.١. المكافآت

من المهم تحديد آلية لمنح المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وذلك لضمان أفضل أداء للمجلس. بحيث تشكل الحافز لتحسين أدائه باستمرار. وتأتي المكافآت بعدة أشكال. ولكن الهدف منها ليس تحقيق المكاسب على المدى القصير. إنما تحفيز أداء الشركة على المدى الطويل.

المبدأ:

يجب أن تعمل مكافآت أعضاء مجلس الإدارة على جذب وتحفيز وتشجيع الأعضاء في إطار النسبة والتناسب مع التكلفة وأدوار ومسؤوليات وأداء الأعضاء.

٤.١. أ. التكلفة

ينبغي تعويض الأعضاء عن التكاليف التي يتحملونها نتيجة عملهم كأعضاء مجلس إدارة وتتضمن نفقات السفر وغيرها من النفقات المتفق عليها دون تعارض مع ما نُصّ عليه في قانون الشركات.

٤.١. ب. الأدوار والمسؤوليات والمخاطر

ينبغي أن تكون مكافآت الأعضاء متناسبة مع أدوارهم ومسؤولياتهم والمدة الزمنية المطلوبة لأداء هذه الأدوار والمسؤوليات إلى جانب المخاطر المتعلقة بها.

٤.١. ج. الأداء

تأتي مكافآت الأعضاء المستقلين على أساس أدائهم والأهداف والغايات المرجو تحقيقها منهم.

٥.١. أمين سر الشركة

يعتمد نجاح وكفاءة عمل مجلس الإدارة على التواصل بين الأعضاء . وبالتالي فمن الضروري الإهتمام بدور أمين سرّ الشركة لتحقيق هذا التواصل بين الأعضاء.

المبدأ:

- على مجلس الإدارة تعيين أمين سر للشركة يكون مسؤولاً عن:
- تنسيق إجتماعات مجلس الإدارة.
- إعداد وخضير وتوزيع المواد المتعلقة بهذه الإجتماعات للأعضاء مقدماً.
- تسجيل وتوثيق محاضر الإجتماعات.
- ضمان إتباع إجراءات مجلس الإدارة.
- ضمان توقيع أعضاء مجلس الإدارة على القرارات التي تم اتخاذها بالإجتماعات.
- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة خلال إجتماعات مجلس الإدارة.
- حفظ سجلات ووثائق إجتماعات مجلس الإدارة.
- التأكد من إمتثال ممارسات وسياسات مجلس الإدارة الخاصة بالحوكمة نحو القوانين واللوائح المتعلقة بها.
- ضمان إمتثال قرارات مجلس الإدارة نحو القوانين واللوائح المختصة بها.
- تنفيذ وتنسيق أمن البيانات والمستندات على أن يكون ذلك تحت إشراف مجلس الإدارة.

١.٦.١ إجتماعات مجلس الإدارة

من المهم أن تعقد إجتماعات مجلس الإدارة وتدار بشكل فعال.

المبدأ:

يجب أن يجتمع مجلس الإدارة بشكل كافٍ ودوري لأداء مهامه ومسؤولياته مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل لمناقشة مجموعة من المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الشركة و أداء إدارتها وذلك على سبيل المثال لا الحصر.

١.٦.٢ رئاسة الإجتماعات

من المهم أن تعقد إجتماعات مجلس الإدارة وتدار بشكل فعال.

المبدأ:

يجب أن يجتمع مجلس الإدارة بشكل كافٍ ودوري لأداء مهامه ومسؤولياته مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل لمناقشة مجموعة من المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الشركة و أداء إدارتها وذلك على سبيل المثال لا الحصر.

١.٦.٣ رئاسة الاجتماعات

- يجب على رئيس مجلس الإدارة أن يضع جدول أعمال إجتماعات مجلس الإدارة بعد التشاور مع الرئيس التنفيذي.
- يتولى رئيس مجلس الإدارة رئاسة إجتماعات المجلس. وبغايه يتأس الجلسة نائبه.
- يجب على رئيس مجلس الإدارة أن يضمن لجميع الأعضاء المشاركة الفعالة وإبداء آرائهم بحرية واستقلالية.

١.٦.٤ ب. الدعوات لحضور الإجتماعات

- يجب مراعاة أحكام قانون الشركات في الدعوات لحضور الإجتماعات.
- يجب أن يرفق بالدعوة لحضور الإجتماع جدول أعمال مفصّل يتضمن المواضيع التي ستطرح للمناقشة في الإجتماع والمعلومات ذات الصلة التي من شأنها أن تساعد الأعضاء في اتخاذ قرارات مدروسة.

١.٦.٥ ج. محاضر الإجتماعات

يجب أن يغطّي محضر الإجتماع كافة المسائل والأمور التي أثرت في الإجتماع وملخص المناقشات وعدد الأصوات على مسألة ما . والقرارات المتخذة وأي حفّظات يبدئها أي من الأعضاء. كما ينبغي تسجيل جميع أسماء من حضروا الإجتماع وأسباب عدم الحضور لمن لم يتسنّ له حضور الإجتماع.

١.٦.٦. الرئيس التنفيذي

١.٦.٦.١ أسس الإختيار والتعيين

- يتم إختيار وتعيين الرئيس التنفيذي من خلال التشاور والتوافق بين أعضاء مجلس الإدارة . وفي حالة عدم التوافق يكون الإختيار عن طريق التصويت.
- يجب على المجلس خضير خطة إنتقال منصب الرئيس التنفيذي.

المبدأ:

عند إختيار وتعيين الرئيس التنفيذي . يجب على الأعضاء أخذ قيم الشركة بعين الإعتبار إضافة إلى أهدافها والسياسات العامة لها والمهارات والشخصية المطلوبة لتحقيق النتائج المنشودة.

١.٦.٦.٢ الأدوار

من أجل مساءلة الرئيس التنفيذي عن أدائه. فمن المهم تحميد دوره بوضوح. وأن يقوم بالأدوار التالية إضافة إلى ما هو منصوص عليه في القانون وأنظمة الشركة الداخلية.

المبدأ:

- على الرئيس التنفيذي أن:
- يتولى الأعمال اليومية للشركة.
- يرسى ضوابط الرقابة الداخلية.
- يكون مسؤولاً عن إعداد الإستراتيجيات وتقارير مالية دقيقة.
- يقدم إلى مجلس الإدارة تقييماً عن أداء الشركة.
- أن يكون مسؤولاً أمام مجلس الإدارة عن أداء هذه المسؤوليات.

٣,٢ المسؤوليات

المبدأ:

على الرئيس التنفيذي في أداء واجبه أن يتسم بالنزاهة والإلتزام وأن تكون قراراته ذات مسؤولية أخلاقية.

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة الإتفاق مع الرئيس التنفيذي على شروط التعيين مفصلاً فيها المسؤوليات والواجبات والصلاحيات.
- يجب منح الصلاحيات الضرورية للرئيس التنفيذي واللازمة لقيامه بواجباته ومسؤلياته.
- على أعضاء مجلس الإدارة وضع إجراءات واضحة تتم مراجعتها بشكل سنوي بشأن (أ) صلاحيات الرئيس التنفيذي في اتخاذ القرارات مع مراعاة أحكام قانون الشركات و (ب) إبلاغ مجلس الإدارة بالقرارات الرئيسية المتخذة وأسبابها.

٣,٢.١ النزاهة

- التعامل مع المعلومات:

- يتطلع الرئيس التنفيذي بحكم طبيعة وظيفته على معلومات ذات حساسية لا يجوز إستخدامها لأي غرض آخر بخلاف أدائه لمهامه الوظيفية.
- على الرئيس التنفيذي التعامل مع هذه المعلومات الحساسة بعناية.
- تنفيذ مدونة السلوك.
- تعارض المصالح.
- يكون الرئيس التنفيذي مسؤولاً عن تفادي أي تعارض في المصالح مع الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر.
- يجب على المدير إخطار مجلس الإدارة بوجود أو نشوء أي تعارض في المصالح.
- الأطراف المعنية

مع مراعاة ما ورد في قانون الشركات يحظر على الرئيس التنفيذي (المدير العام) الدخول في أعمال تجارية مع الشركة سواء بطريقة مباشرة أم غير مباشرة إلا بموافقة من مجلس الإدارة تبين بوضوح ضرورة الأسباب الموجبة لمثل هذا العمل التجاري وتبريرها للمدير العام.

٣,٢.١ ب الإلتزام

- يتحمل الرئيس التنفيذي مسؤولية ضمان حصوله على كافة المعلومات الدقيقة واللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة.
- يتحمل الرئيس التنفيذي مسؤولية ضمان إمتلاكه للخبرة والمعرفة والوقت الكافي للإلتزام بأداء دوره في الإدارة.

٣,٢.٢ ج إتخاذ قرارات ذات مسؤولية أخلاقية

- يتحمل الرئيس التنفيذي مسؤولية توضيح معايير السلوك الأخلاقي المطلوب العمل بها ، وتطبيق ومراقبة تلك المعايير بشكل عام في الشركة.

١,٢ المكافآت

المبدأ:

يجب أن يحصل الرئيس التنفيذي على مكافأة عادلة وتعويبض يتناسب مع أدائه لواجباته ومسؤولياته.

- على الأعضاء تحديد إجراءات رسمية وشفافة لصرف مكافآت الرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية مع العلم أنه لا يجوز لأي فرد أن يقوم بتحديد مكافآته بنفسه.
- في حال شغل الرئيس التنفيذي منصب عضو في مجلس الإدارة ، لا بد من الأخذ بعين الإعتبار المكافآت التي يحصل عليها أيضاً بموجب عضويته في مجلس الإدارة عند تحديد مكافآته كرئيس تنفيذي كما أن عليه كعضو مجلس إدارة أن ينسحب من الإجتماع وقت تحديد مكافآته كرئيس تنفيذي.
- ينبغي أن يتم الربط بين مكافآت الرئيس التنفيذي أو الإدارة التنفيذية بالأداء الفردي والأداء الكلي للشركة للتوفيق بين مصلحة الإدارة والشركة، كما يمكن وضع معايير خاصة لتقييم أداء الأفراد والشركة بطريقة متناسقة.

٣. اللجان (التدقيق والترشيح والمكافآت .. إلخ)

يحتاج مجلس الإدارة في أغلب الأوقات إلى الحصول على معلومات متخصصة أو مناقشة موضوع معين بمزيد من التفصيل في غير أوقات إجتماعات مجلس الإدارة . الأمر الذي يمكن أن تتولاه لجان منبثقة عن المجلس.

المبدأ:

على مجلس الإدارة أن يشكّل لجنّتين على الأقل : لجنة تدقيق ولجنة ترشيحات ومكافآت. وتكون هذه اللجان مسؤولة عن التحقق من بعض الأمور المتخصصة ورفع توصياتها للمجلس. وتقتصر صلاحية إتخاذ القرارات على مجلس الإدارة دون غيره.

أمّا الشركات الصغيرة . فيجب عليها أن تشكّل لجنة واحدة على الأقل وهي لجنة التدقيق.

١,٣ الهيكل

- يجب على مجلس الإدارة وضع وصف رسمي للمؤهلات والجهود والإلتزام الزمني المتوقع من أعضاء اللجان. وتحديد تكاليفات اللجان بحيث تتضمن نطاق عمل كل لجنة والأهداف المطلوب تحقيقها منها.
- يجوز لكل لجنة. عند الضرورة. دعوة غير أعضائها لحضور الإجتماعات ويجوز لها طلب مشورة خارجية متخصصة بشرط موافقة مجلس الإدارة.
- يجب على اللجنة. عقب كل إجتماع. أن ترفع تقريراً لمجلس الإدارة توضح فيه بالتفاصيل نقاشاتها والنتائج التي توصلت لها وتوصياتها وعلى أمين السر الاحتفاظ بصورة من التقرير. يجب أن تكون أغلبية أعضاء لجنة التدقيق ولجنة المكافآت والترشيحات من الأعضاء المستقلين.

٢,٣ لجنة التدقيق

- على مجلس الإدارة تشكيل لجنة تدقيق تتولى ما يلي:
- مراجعة البيانات المالية وتعليقات الإدارة.
- دعم الإشراف المالي وزيادة نطاق المساءلة.
- ضمان قيام الإدارة بوضع ضوابط رقابية داخلية وسياسات محاسبية للشركة والإلتزام بها على نحو كاف.
- مراجعة تقارير وتوصيات دائرة التدقيق الداخلي بصورة منتظمة والتأكد من أن الإدارة تعمل على توصيات دائرة التدقيق بجدية.
- التأكد من الإلتزام باللوائح المعمول بها .
- التوصية علي تعيين المدقق الخارجي.

٣,٣ لجنة الترشيحات والمكافآت

- على مجلس الإدارة تشكيل لجنة الترشيحات والمكافآت لتولي ما يلي:
- مراجعة تشكيل مجلس الإدارة.
- إختيار وتعيين أعضاء جدد.
- مراجعة خطط إنتقال المناصب بالنسبة للمديرين التنفيذيين مثل الرئيس التنفيذي والمديرين العامّين وغيرهم.
- وضع آلية تقييم أداء مجلس الإدارة.
- وضع هيكل وسياسة المكافآت لكبار العاملين.

٤,٣ لجان أخرى

- هناك لجان أخرى يجوز للمجلس تشكيلها حسب الحاجة وطبيعة عمل الشركة مثل:
- لجنة الحوكمة.
- لجنة إدارة المخاطر.
- لجنة الموارد البشرية.
- لجنة الشؤون التنفيذية.
- لجنة تطوير المنتج.

٤. تقييم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه

من الضروري أن تكون هناك عملية تقييم رسمية لضمان الأداء الفعال لمجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه. تقوم لجنة المكافآت والترشيحات بإقتراح آلية تقييم وتعرضها على المجلس. وتساعد عملية التقييم في:

- تقييم أسلوب عمل مجلس الإدارة.
- التأكد من أن المسائل والمواضيع المهمة تم مناقشتها بشكل مناسب.
- تقييم المساهمة الفعلية لكل عضو ومشاركته البناءة في النقاشات وإتخاذ القرارات.
- التحقق من أنّ تشكيل مجلس الإدارة متناسب مع أهداف الشركة.

المبدأ:

يجب على مجلس الإدارة مراجعة تشكيله وأدائه بشكل دوري (مرة كل سنتين على الأقل).

١.٤ التشكيل

على أعضاء مجلس الإدارة تقييم تشكيل المجلس لضمان شموله على المهارات المناسبة والتنوع والحجم المناسب لأداء أدواره ومسؤولياته.

٢.٤ الأداء

- على الأعضاء تقييم أدائهم كأفراد بالإضافة إلى تقييم أداء مجلس الإدارة ككل وأداء لجانه.
- يجب أن تكون عملية التقييم محددة ورسمية وتؤدي نتائجها إلى التطور البناء كإقتراح تعيين أعضاء جدد أو اقتراح عدم إعادة انتخاب الأعضاء الحاليين.

الباب الثالث: البيئة الرقابية

١. الرقابة الداخلية

تمثل ضوابط الرقابة الداخلية أساس التطبيق والدمج الفعال لحكومة الشركات في الشركة.

المبدأ

على الإدارة تأسيس وتطبيق نظام رقابة داخلي . وعلى مجلس الإدارة التأكد من فعالية هذا النظام الذي يوفر ضمانات معقولة بحيث يضمن قيام الشركة بما يلي:

- الإمسك بسجلات صحيحة للعمليات والأموال المالية.
- حماية أصول الشركة ضد أي استعمال غير مشروع.
- تنفيذ الشركة لإجراءات تشغيلية وإدارية داخلية تتسم بالفعالية والكفاءة لضمان إدارة سليمة ومتوافقة مع القوانين المعمول بها.

- رغم أنّ الإدارة مسؤولة عن تأسيس وتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية . يظل مجلس الإدارة مسؤولاً أمام المساهمين عن فعالية بيئة الرقابة الداخلية للشركة.
- يتلقى مجلس الإدارة تقارير دورية متعلقة بمدى فعالية نظام الرقابة الداخلية. ويقوم مجلس الإدارة بمراقبة نظام الرقابة الداخلي من خلال لجنة التدقيق.
- يجب إخطار مجلس الإدارة فوراً عن وجود قصور ما أو عدم فعالية نظام الرقابة المطبق. وعلى مجلس الإدارة إتخاذ الإجراءات المناسبة لحماية الشركة.
- على مجلس الإدارة مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على الأقل مرة سنوياً مع التأكد من تحديد المخاطر الجوهرية وإدارتها و الإفصاح عنها.

٢. وحدة التدقيق الداخلي

المبدأ:

على الشركات أن تأخذ بعين الاعتبار إنشاء وحدة تدقيق داخلي تضم مهارات وخبرات تتصل بعمل الوحدة وتتفق مع طبيعة عمل الشركة وحجمها ودرجة تعقيدها أو تعيين مدقق داخلي له خبرة تتصل بنشاط الشركة.

يحصل المدقق الداخلي على صلاحيات واسعة في العمل بحيث يمكن له مراجعة كافة المسائل في الشركة (المالية والإدارية والعمليات... إلخ) وأداء مهام نظام التدقيق الداخلي بفعالية. ويجب أن يكون للمدقق الداخلي صلاحية الاتصال المباشر بالمجلس ولجنة التدقيق.

١,٢ الصلاحيات

يجب أن يحظى المدقق الداخلي بصلاحيات الإطلاع على سجلات الشركة.

٢,٢ التعيين

- على لجنة التدقيق أن تقوم بمتابعة فعالية المدقق الداخلي وعلى وجه الخصوص. أن تقترح توصيات بالنسبة للاختيار والتعيين وإعادة التعيين وإقالة رئيس التدقيق الداخلي.
- يجب أن يتم تعيين المدققين الداخليين بعيداً عن العلاقات مع الأشخاص الحاضرين لرقابة المدققين حتى لا يكون هناك تدخل في استقلالية قراراتهم. وبالتالي يقوم المدقق الداخلي المعين برفع تقريره إلى لجنة التدقيق أو إلى المجلس ككل.

٣,٢ مسؤوليات المدقق الداخلي

تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي ما يلي:

- وضع الخطط السنوية.
- تقديم تقارير سنوية إلى لجنة التدقيق أو للمجلس ككل.

٤,٢ جُاوب الإدارة

يجب على مجلس الإدارة أن يراقب جُاوب الإدارة مع توصيات المدقق الداخلي.

٥,٢ الإستقلالية

- يجب أن تكون مهمة وحدة التدقيق الداخلي مستقلة تماماً عن مهمة المدقق الخارجي وغيرها من الوحدات الأخرى في الشركة.
- على المدقق الداخلي رفع تقريره مباشرة إلى لجنة التدقيق أو إلى مجلس الإدارة ويتضمن ما يلي: مناقشة السياسات المحاسبية الرئيسية، أوجه القصور، العيوب الرئيسية الموجودة في الإجراءات وضوابط الرقابة الداخلية، والمعالجات المحاسبية البديلة، الخلافات مع الإدارة، تقييم المخاطر وتحليل حالات التلاعب المحتملة.

٣. إدارة المخاطر

- تهدف عملية إدارة المخاطر إلى معرفة وتحديد وتقييم أي حدث أو مواقف محتملة والتحكم فيها والسيطرة عليها لتحقيق أهداف الشركة.
- تواجه الشركات كافة أنواع المخاطر؛ منها مخاطر إستراتيجية ، ومخاطر مالية ومخاطر عملية ومخاطر متعلقة بالإمتثال. ولهذا فمن الضروري أن يكون هناك إدارة جيدة لهذه المخاطر من أجل تحقيق النمو والإستدامة للشركة. وبالإضافة إلى ذلك فإن تحديد وإدارة المخاطر بشكل سليم يمكن أن يؤدي إلى توفير فرص قيمة للشركة.

المبدأ:

على مجلس الإدارة أن يضع إطاراً لإدارة المخاطر بحيث تتولى إدارة الشركة تنفيذه وأن يراقب تطبيق الإدارة لإستراتيجية إدارة المخاطر ويقوم بمراجعتها سنوياً.

- يجب أن يتضمن إطار إدارة المخاطر الأمور التالية:
- تحديد المخاطر الرئيسية و مدى استعداد الشركة لواجهتها.
- السياسات والأنظمة التي تساعد على تحديد ومراقبة وإدارة المخاطر بشكل مستمر.
- أنظمة تعمل على رقابة المخاطر الجوهرية.
- آليات مراقبة الأداء.

١,٣ قواعد عامة

- على الشركة أن يكون لديها تصور يصف المخاطر الجوهرية التي تواجه الشركة. وتشتمل هذه المخاطر الجوهرية على المسائل المالية وغير المالية.
- يجب أن يتوافق إطار إدارة المخاطر مع حجم وطبيعة عمل ودرجة تعقيد الشركة.
- يجب على مجلس الإدارة أن يوضح إستعداد ورغبة الشركة في مواجهة المخاطر ويوضح مستوى المخاطر التي تكون الشركة على إستعداد لتقبلها.
- إذا قررت الإدارة العليا قبول مستوى معين من المخاطر وأرى رئيس التدقيق الداخلي أن هذا المستوى غير مقبول للشركة ، فله أن يقوم بمناقشة الإدارة العليا لإعادة النظر بقرارها، وإن لم يتم الإتفاق بهذا الشأن ، فيمكن رفع الأمر إلى لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة للبت فيه.
- يتعين على نظام إدارة المخاطر تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والإسهام في تحسينها.

٢,٣ السياسات

- يجب أن تمثل إدارة المخاطر جزءاً من مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية . وبالتالي يجب توفير فرص للتدريب بحيث يزود أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالمعلومات والمعرفة الأساسية اللازمة للقيام بمسؤولياتهم.
- يجب أن يصف إطار إدارة المخاطر أدوار وكيفية مساهمة كلاً من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق (أو أي لجنة أخرى مختصة) والإدارة ووحدة التدقيق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
- يجب أن يسند للموظفين مسؤوليات واضحة في إدارة المخاطر كل حسب وظيفته . وأن يتم تدريبهم بشكل كاف لتمكينهم من القيام بتحديد المخاطر وإدارتها بشكل أفضل.

٣,٣ التحكم بالمخاطر الجوهرية

تتضمن السياسات والإجراءات خطط العمل التي تهدف إلى تقليل المخاطر الجوهرية أو التغلب عليها أو تقبلها ومواجهتها.

٤,٣ المراقبة

على مجلس الإدارة مراجعة إطار إدارة المخاطر بشكل دوري للتأكد من أنه يلبي احتياجات الشركة في أي وقت.

٥. المدقق الخارجي

المبدأ

على المساهمين تعيين المدقق الخارجي للشركة خلال إجتماع الهيئة العامة للمساهمين لمدة سنة مالية واحدة. وذلك بناءً على توصية من مجلس الإدارة حول اختياره وتعيينه أو إعادة تعيينه وشروط عمله.

يجب أن يحافظ المدقق الخارجي على إستقلاليتيه وبناءً على ذلك:

- لا يمكن إعتبره مستقلاً إذا تم الاحتفاظ بالشريك المسؤول بعد ٢ سنوات.
- يحظر عليه تقديم خدمات أخرى إلى جانب تدقيق الحسابات والتي من شأنها التأثير على إستقلاليتيه.

يكون المدققون الخارجيون مسؤولين عن إخطار لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة بشكل مباشر بحالة الكشف عن أي تلاعب أو إحتتمالات التلاعب.

١,٥ التعيين

لما كانت لجنة التدقيق مكلفة بالإشراف والمراقبة على المدقق الداخلي والخارجي. فإنه على مجلس الإدارة التوصية بتعيين المدقق الخارجي بعد التشاور مع لجنة التدقيق.

- على مجلس الإدارة مراجعة مدى فعالية تطبيق الشركة لإطار إدارة المخاطر مرة سنوياً على الأقل.

٤. الإمتثال

المبدأ:

على مجلس الإدارة أن ينشئ ويحافظ على نظام للإمتثال ومن الضروري إرساء ثقافة وأسلوب يستند إلى النزاهة والإمتثال. تدرجاً من مجلس الإدارة في أعلى هرم الشركة ومروراً بالإدارة العليا والكوادر الوسطى.

١,٤ مسؤول الإمتثال

- للمجلس أن يضع ضوابط للإمتثال من خلال سلسلة من السياسات والإجراءات تتم مراقبتها من قبل المدقق الداخلي أو يمكن إختيار "مسؤول الإمتثال" من أحد كبار الموظفين على أن يتمتع بالسمعة الجيدة والمعرفة والخبرة المطلوبة.
- على أمين السري أن يقوم بمهام الإمتثال في حالة غياب مسؤول الإمتثال.

٢,٤ دور مسؤول الإمتثال

- يقوم مسؤول الإمتثال بالمهام التالية:
- التأكد من الإمتثال للقوانين والأنظمة المطبقة

١. تعارض المصالح

يمكن أن ينشأ تعارض المصالح في حالة وجود مصلحة لشخص ما في موضوع معين . الأمر الذي يمكن أن يؤثر على اتخاذه القرار من خلال تقديم هذه المصلحة على مصلحة الشركة. ويؤثر تعارض المصالح على نزاهة أعمال الشركة وبالتالي تكون بحاجة إلى مراجعة ودراسة وإدارة دقيقة.

يمكن أن يكون تعارض المصالح فعلياً أو محتملاً لذلك يجب دراسة كل حالة حسب الظروف الخاصة بها.

قد توجد حالات تعارض مصالح تحت الظروف التالية وذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- وجود عقود مع موردين أو موزعين أو مقاولين حاليين أو سابقين أو محتملين.
- أشخاص في شركة ما لديهم مصلحة في شركات أخرى وهذه الشركات لديها تعاملات أو علاقات مع الشركة التي ينتمي إليها هؤلاء الأشخاص.
- وجود قرابة عائلية بين الموظفين الذين يعملون سوبياً أو يقدمون تقارير لبعضهم البعض.

المبدأ:

على مجلس الإدارة أن يضع سياسات وإجراءات واضحة لتحديد حالات تعارض المصالح والتدابير المتخذة لمنع أو تلافى تعارض المصالح الفعلي أو المحتمل أو ما يمكن تصوره . والذي قد يؤثر في النزاهة والعدالة والنسالة في الشركة. ويجب أن تتضمن هذه السياسات ما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

- ما الذي يشكّل تعارض مصالح.
- معاملات الأطراف ذات العلاقة.
- إساءة استعمال أصول الشركة وإساءة استعمال المعلومات التي يطالع عليها الشخص بحكم عمله لتحقيق مصلحة شخصية.
- يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية مراقبة وإدارة كافة أنواع تعارض المصالح لتلافي أي استعمال غير مناسب لأصول الشركة وعلى وجه الخصوص أي تعاملات مسببة بين الأطراف ذات العلاقة.

٢,٥ الإستقلالية

- يمارس مدقق حسابات الشركة الخارجي واجباته لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد على أن لا يتولى الشرك المسؤول أو الشرك المساند في مكتب التدقيق الخارجي عملية تدقيق الحسابات ذاتها للشركة لأكثر من أربع سنوات متتالية . ويجوز إعادة تكليفه بتدقيق حسابات الشركة بعد مرور سنتين على الأقل.

- يقوم مجلس الإدارة بمراقبة استقلالية المدقق الخارجي من خلال لجنة التدقيق . وينبغي عليه الحصول على تقرير يتضمن كافة العلاقات بين المدقق والشركة وموظفيها الرئيسيين عند كل تعيين.

٣,٥ خدمات أخرى عدا تدقيق الحسابات

- على مجلس الإدارة أن يقوم بتحديد أنواع الخدمات الأخرى إلى جانب تدقيق الحسابات والتي يمكن أن يقدمها مدقق الحسابات ويجب الإفصاح عن ذلك.

٤,٥ الإخطار

- يجب على المدقق الخارجي رفع تقاريره في الوقت المناسب للجنة التدقيق أو مجلس الإدارة وذلك عن النتائج التي تمّ التوصل إليها خلال عملية التدقيق.

٥,٥ المراقبة

- على لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة مراجعة فعالية عملية التدقيق الخارجي ومدى تجاوب الإدارة مع النتائج والتوصيات التي يقدمها المدقق الخارجي.

- أي شركة أو هيئة تضم في مجلسها أو إدارتها العليا أي عضو من أعضاء مجلس الشركة (أو زوجه أو زوجته أو أحد أولاده أو والدته أو والده). و
- أي تعاملات تمنح امتيازات مباشرة أو غير مباشرة لأي من أعضاء مجلس الإدارة (أو زوجه أو زوجته أو أحد أولاده أو والدته أو والده في شراكة عامة).

١,٦ الإتصال

على مجلس الإدارة التأكد من إخطار الموظفين بالسياسات المتعلقة والتأكد من أنّ الموظفين على علم بالتدابير الوقائية.

٢,٦ الإخطار

في حال وجود تعارض مصالح فيتوجب على الشخص المعني أن يقوم بالإفصاح عن هذا التعارض وأن لا يشارك أو يتدخل في اتخاذ أي قرار متعلق بهذا الشأن.

٣,٦ تعاملات الأطراف ذات العلاقة

- في حالة الموافقة على صفقه تخص أطراف ذات علاقة، لا بدّ أن يكون ذلك ضمن معايير السوق المتعارف عليها ويجب أن لا تكون الأسعار منحرفة عن أسعار السوق أو المعايير المفروضة.
- لغايات هذا الدليل، يقصد بالتعاملات مع الأطراف ذات العلاقة التعامل الذي يتم بين الشركة وبين:
 - أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة.
 - الشركات الخليفة للشركة.
 - أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والإدارة التنفيذية العليا للشركة الخليفة.
 - صناديق الإخار للعاملين في الشركات.
 - المشاريع المشتركة.
 - الشركات المسيطر عليها من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا وأقاربهم.
 - أو زوجه أو زوجته أو أحد أولاده أو والدته أو والده.
 - أي شركة أو هيئة يكون فيها لأحد أعضاء مجلس الإدارة (أو زوجه أو زوجته أو أحد أولاده أو والدته أو والده) مصلحة مباشرة أو غير مباشرة أو يمتلك أكثر من 10٪ من أسهمها.

الباب الرابع: الإفصاح والشفافية

٢. مكونات الإفصاح

المبدأ:

يجب على الشركة أن تفسح طواعيةً عن تقييم متوازن لوضعها وتطلعاتها وفي الوقت اللائم تفسح عن كافة المعلومات التي قد تؤثر على قرارات المساهمين وأصحاب المصالح.

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

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

١.٢ ميثاق حوكمة الشركات

• على الشركة أن تضع ميثاقاً لحوكمة الشركات توضح فيه أهم جوانب سياسة الحوكمة في الشركة وتؤكد على أنها ملتزمة بالمبادئ الواردة في هذا الدليل.

• على الشركة أن تحدد ميثاق الحوكمة لديها كلما دعت الحاجة لذلك بحيث يعكس ممارسات الحوكمة في الشركة في أي وقت وذلك لضمان الإفصاح عن المعلومات في وقت مناسب. ويمكن نشر هذه المعلومات على الموقع الإلكتروني للشركة بحيث يسهل الإطلاع عليها.

٢.٢ التقرير السنوي

يجب أن يحتوي التقرير السنوي للشركة على باب مستقل عن ممارسة الحوكمة داخل الشركة والمستجدات التي تطرأ عليها ودرجة إلتزامها بأحكام هذا الدليل.

٣.٢ الإفصاح عن البيانات المالية

على لجنة التدقيق مراجعة معايير المحاسبة التي وقع اختيارهم عليها مع الأخذ بعين الاعتبار أفضل الممارسات العالمية التي توصي بأن تتبع الشركات

ولتحقيق الشفافية، يجب على الشركة أن تفسح بوضوح وبشكل كامل غير مضلل عن المعلومات الخاصة بعملياتها. ويُعدُّ تحديد المعلومات ذات الصلة اللازمة للتواصل مع مجموعة أصحاب المصالح. وشكل هذا التواصل من العناصر الضرورية لتمكين أصحاب المصلحة من تقييم الشركة وربط وضعها الحالي بالتوقعات المستقبلية الخاصة بها وبالتالي مواصلة المشاركة البنّاءة في الشركة.

يعد الإفصاح من المسؤوليات المستمرة لأي شركة، وعلى الشركات أن تفسح بمصداقية ودقة وبشكل كامل وفي الوقت المناسب عن المعلومات وفقاً لأحكام القانون واللوائح والنظام الأساسي للشركة.

١. تمهيد

المبدأ:

على مجلس الإدارة أن يضع إرشادات تتعلق بطريقة نقل المعلومات، والمعلومات التي يجب الإفصاح عنها مع التركيز على جوهر ومضمون تلك المعلومات.

- يجب أن يتم الإفصاح في الوقت اللائم بما يضمن الوصول العادل للمعلومة المفصّل عنها لكافة المساهمين وأصحاب المصالح ذات العلاقة.
- من الضروري تحديد لغة الإفصاح عن المعلومات والأخذ بعين الإعتبار نشر هذه المعلومات باللغة العربية واللغة الإنجليزية إن أمكن.
- ينبغي أن تهدف إرشادات تداول المعلومات إلى تعزيز التواصل مع أصحاب المصالح وتشجيع المشاركة الفعالة لهم.
- يجب أن تحدد الإرشادات طبيعة المعلومات التي يجب الإفصاح عنها والطرف المُفصّل له. ومن الضروري ضمان المساواة في تمكين المساهمين من الوصول إلى المعلومة.

٣. وسائل الإفصاح

• يتعين على الشركات أن تولي إهتماماً كبيراً للوسائل التي يتم من خلالها الإفصاح عن المعلومات بصورة تتسم بالشفافية.

البداية:

بناءً على المعلومات التي تقرر الشركة الإفصاح عنها، فإنه يجب على مجلس الإدارة أن يحدد أكثر الطرق ملائمة وفعالية للإفصاح وذلك ضماناً للشفافية. و يجب على مجلس الإدارة أن يأخذ بعين الاعتبار مدى حساسية الوقت والسرية وأي متغيرات أخرى ذات علاقة بهذه المعلومات للتأكد من وسيلة الإفصاح اللازمة.

- يجب استخدام شبكة الإنترنت وكافة الوسائل التكنولوجية المتوفرة قدر الإمكان في عملية الإفصاح وذلك لتحقيق إفصاح كامل وسريع عن المعلومات في الوقت المناسب.
- وسائل الإفصاح المتاحة على سبيل المثال لا الحصر:
 - تسليم التقارير نصف السنوية باليد لأصحاب المصالح ذات العلاقة.
 - نشر النتائج الربع سنوية في الصحف.
 - نشرات شهرية متاحة عبر الموقع الإلكتروني.

المعايير الدولية للتقارير المالية. وعلى الأقل يجب أن تتضمن المعلومات المالية المفصّل عنها (أ) البيانات المالية وتقرير المدقق، (ب) بيان قائمة الدخل، (ج) بيان التغيرات في ملكية رأس المال، (د) بيان التدفقات النقدية، (و) إيضاحات حول المركز المالي.

٤.٢ الإفصاح عن الجوانب غير المالية

- على أعضاء مجلس الإدارة مراجعة كافة معايير الإفصاح المتعلقة بالمعلومات غير المالية.
- تتضمن البيانات غير المالية عدة مجالات، وفيما يلي أمثلة عليها:
 - هيكل الملكية بحيث يتضمن الإفصاح عن المساهمين الذين يمتلكون أكثر من 10٪ من الأسهم.
 - ملكية أعضاء مجلس الإدارة وأي تغييرات متعلقة بها والمزايا والمكافآت التي حصلوا عليها.
 - قائمة حضور الأعضاء لإجتماعات مجلس الإدارة.
 - تفاصيل القروض الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات العلاقة.
 - تفاصيل العقوبات المفروضة على الشركة من قبل السلطات المختصة.
 - العوامل المتعلقة بالخطار الجوهرية.
 - أهداف ورسالة وقيم الشركة.
 - الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
 - سياسة التداول بناءً على استغلال معلومات داخلية.
 - المدقق الخارجي.
 - المسائل الأساسية المتعلقة بالموظفين وأصحاب المصالح.
 - المناقشات حول آخر أداء للشركة.
 - السياسات والإجراءات المتعلقة بمعاملات الأطراف ذات العلاقة بما في ذلك طبيعة وقيمة هذه المعلومات.

الباب الخامس: حقوق المساهمين / الشركاء

١. المساهمين / الشركاء

يعد المساهمون أصحاب الشركة، وبالتالي يتمتعون بحقوق معينة إلا أنه لا يتوقع منهم في أغلب الأحوال حمل مسؤولية إدارة الشركة، ويتحمل هذه المسؤولية مجلس الإدارة والإدارة ويخضع مجلس الإدارة والإدارة في هذه الحالة، للمساءلة أمام المساهمين.

ولهذا، فإنه من الواجب الإعتراف بحقوق المساهمين وتوفير الوسائل اللازمة لهم للمشاركة الفعالة دون أن ينطوي ذلك على القيام بالمهام اليومية للشركة.

١،١ المعاملة المتساوية للمساهمين / الشركاء

يجب تزويد كل مساهم بمعلومات وافية وصحيحة عن الشركة إن لم يكن هناك سبب موضح لدى الشركة لعدم إعطاء هذه المعلومات، ولا يجوز للشركة الانحياز إلى مجموعة معينة من المساهمين بإعطائهم معلومات لم تعط لغيرهم، وتقدم هذه المعلومات لكل مساهم بغض النظر عن فئة الأسهم التي يمتلكها.

٢،١ الحقوق المتساوية

- للمساهمين حق التصويت حسب نوع وعدد الأسهم التي يمتلكونها.
- للشركة أن تخصص جزءاً من موقعها الإلكتروني، أو وسيلة إتصالات أخرى، لتوضيح حقوق المساهمين وكيفية المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين.

٢. اجتماعات الشركاء / المساهمين

على الشركة أن تحترم حقوق المساهمين وتسهل عليهم ممارستها لهذه الحقوق، وذلك عن طريق توفير طرق تواصل فعالة مع المساهمين وتزويدهم بمعلومات وافية في الوقت المناسب وإشراكهم في صنع القرارات الرئيسية بكل سهولة ويسر.

تعتمد حوكمة الشركات على وجود أطر مناسبة تشجع المساهمين على التحاور مع إدارة الشركة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز دور اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين من خلال التعامل معها كمنتدى للتواصل واتخاذ القرارات.

المبدأ:

على الشركة أن تتأكد من فعالية سير اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين، وتقوم بأقصى جهدها بالإستفادة من وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في زيادة أعداد المساهمين الذين يحضرون الاجتماعات، ويجب تحديد مقر وموعد اجتماعات المساهمين بما يَكُن أكبر عدد منهم من المشاركة.

١،٢ التواصل مع المساهمين

يجب أن تكون اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين وسيلة للتواصل مع المساهمين لتشجيعهم على المشاركة.

٢،٢ مسؤولية المساهمين

على المساهمين الإستفادة من اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين في التأكد من أن الشركة تدار بشكل صحيح من أجل تعظيم مصلحة المساهمين على أساس الفهم المتبادل للأهداف والمخاوف.

٣،٢ المشاركة الفعالة

ينبغي على الشركة تأسيس أنظمة ملائمة تتيح التواصل المتزايد من قبل المساهمين من أجل

المشاركة الفعالة والتصويت في إجتماعات الهيئة العامة للمساهمين. ويحق للمساهمين غير الحاضرين التصويت غيابياً عن طريق التصويت بتوكيل على سبيل المثال.

٤,٢ السياسات

على الشركة أن توضح في نظامها الأساسي إجراءات عقد إجتماعات الهيئة العامة للمساهمين والتصويت فيها، وما تتضمنه من قواعد تنظيمها مثل الإخطار والتسجيل ومراجعة الإقتراحات والتصويت وفرز الأصوات وإعلان نتيجة التصويت وصياغة القرارات وتسجيل المحاضر والحاضرين والإعلانات العامة... إلخ. الأمر الذي من شأنه تشجيع المشاركة قدر المستطاع.

٥,٢ جدول أعمال الاجتماعات

- عند عقد إجتماعات الهيئة العامة للمساهمين على الشركة تقديم إيضاحات لنبود جدول الأعمال والقرارات الصادرة عن مجلس الإدارة.
- على الشركة أن تتأكد من حصول المساهمين على كافة المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات مدروسة خلال إجتماعات الهيئة العامة للمساهمين . ويجب الأخذ بعين الاعتبار توفير هذه المعلومات مسبقاً عن طريق الوسائل الإلكترونية في غضون ١٥ يوم قبل موعد الإجتماع.

٦,٢ الرئيس

- يتعين على رئيس إجتماعات الهيئة العامة للمساهمين إدارة الإجتماع بشكل فعال ويجب عليه إتخاذ التدابير اللازمة للإجابة عن أسئلة المساهمين.
- يجب على الرئيس أن يضمن حصول كبار المساهمين ومساهمي الأقلية على فرص متساوية في المشاركة خلال إجتماع الهيئة العامة للمساهمين.

٧,٢ تعيين أعضاء مجلس الإدارة

- على الشركة أن تشجع المساهمين على الإهتمام والمشاركة في تعيين أعضاء مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين. كما ينبغي على المساهمين طلب الحصول على جميع المعلومات الكاملة عن هؤلاء الأعضاء قبل الموافقة على تعيينهم.
- في حالة تعيين جديد - أو إعادة تعيين - لعضو مجلس الإدارة، يجب أن يتم تزويد المساهمين بالمعلومات التالية:
 - السيرة الذاتية للعضو.
 - طبيعة خبرته وتاريخه الوظيفي في المجالات المتخصصة.
 - أسماء الشركات الأخرى التي يشغل فيها عضوية مجلس الإدارة.

٨,٢ كبار المساهمين

في الشركات التي يوجد فيها واحد أو أكثر من كبار المساهمين، يجب على مجلس الإدارة أن يسعى لجعل كبار المساهمين يستفيدون من وضعهم بالعمل على إحترام حقوق ومصالح مساهمي الأقلية.

٣. أصحاب المصالح

يعد تكوين علاقات جيدة مع أصحاب المصالح والحفاظ عليها عاملاً أساسياً في نجاح واستدامة الشركة. ويشمل أصحاب المصالح جميع الأشخاص والشركات الذين قد يتأثرون بقرارات وأعمال الشركة أو يؤثر عليهم بشكل مباشر أو غير مباشر.

لا تقتصر واجبات الشركة القانونية والواجبات الأخرى فقط على المساهمين . بل تعداها إلى أصحاب المصالح من غير المساهمين كالموظفين والموردين والعملاء والمجتمع.

٢,٤ المراجعة

على الأعضاء مراجعة مدونة قواعد السلوك سنوياً.

٣,٤ مؤشرات الإنذار المبكر

يجب أن توفر مدونة قواعد السلوك للموظفين آلية لتنبية الإدارة ومجلس الإدارة عن أي سوء تصرف محتمل دون الخوف من العقاب. ويجب التعامل بشكل سريع وفعال مع أي مخالفة لهذه المدونة.

٤,٤ نطاق التطبيق

- يمكن أن تتضمن مدونة قواعد السلوك واجبات الشركة تجاه المجتمع والبيئة.
- يمكن أن تحتوي مدونة قواعد السلوك بعض من المواضيع التالية:
 - الإمتثال.
 - الفساد.
 - تعارض المصالح.
 - المعلومات السرية.
 - الحصول على الهدايا.
 - التمييز في مكان العمل.
 - البيئة.
 - العلاقات مع المجتمع.
 - سياسات تداول أسهم الشركة.
 - منع التلاعب.

يتسع المفهوم التقليدي لرأس المال للشركة ليشمل الموارد الطبيعية والبشرية والاجتماعية وغيرها من الموارد وأصبح من المقبول أن تقوم الشركة بتعزيز قيمتها من خلال إدارة أفضل لهذه الأشكال الجديدة من رأس المال.

المبدأ:

يجب على الإدارة أن تدير أعمال الشركة مع مراعاة أصحاب المصالح وضمان التفاعل الناجح بينهم وبين الشركة من خلال منهج شفاف وواضح.

- على الشركة التأكد من حصول أصحاب المصالح على الفرص والوسائل اللازمة لتعويضهم عن أي تعدٍ على حقوقهم.
- على الشركة تشجيع أصحاب المصالح للمشاركة وإبداء الرأي فيما يتعلق بقرارات الشركة التي قد تؤثر عليهم.
- للشركة أن تضع سياسة خاصة بكيفية إدارة علاقتها مع أصحاب المصالح.

٤. مدونة قواعد السلوك

المبدأ:

ينبغي أن يكون لدى الشركة مدونة قواعد سلوك تتضمن آليات فعالة للإخطار وإنفاذ القواعد.

١,٤ الإمتثال

- على جميع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين بالشركة الإلتزام بهذه المدونة الخاصة بقواعد السلوك.
- يجب أن يضم البرنامج التعريفي المقدم لكل عضو مجلس إدارة أو موظف جديد جزءاً خاصاً بمدونة قواعد السلوك.

الملحق (أ) فوائد حوكمة الشركات

• إدارة المخاطر، حيث أنه في حال ظهور مخاطر أو أزمات يتم تجنبها أو حلها أولاً بأول وبالتالي تقليص الأضرار والتكاليف الناتجة عن هذه المخاطر.

الفوائد للمساهمين:

- توفر الحوكمة الجيدة للشركات الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة لتحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والمساهمين. وتسهيل الرقابة الفعّالة.
- الممارسات الجيدة للحوكمة توفر للمساهمين أمناً أكثر على استثماراتهم.
- تضمن الممارسات الجيدة للحوكمة تعريف المساهمين بشكل وافٍ بالقرارات المتخذة والمتعلقة بالمسائل الجوهرية كتعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس وبيع الأصول وغيرها.

الفوائد التي تعود على الإقتصاد الأردني:

- دعمت الأدلة التجريبية والأبحاث التي أجريت في السنوات الأخيرة فرضية أن وجود حوكمة جيدة للشركات أمر مريح. حيث تبين أن أكثر من ٨٤٪ من المؤسسات الإستثمارية على مستوى العالم على استعداد لدفع مبالغ أكبر للحصول على أسهم شركة فيها حوكمة جيدة مقارنة بشركة ضعيفة من ناحية الحوكمة بالرغم من أن لديها سجل مالي جيد.
- تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يكون له أثراً فاعلاً في رفع قيمة الشركة.

تلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في تعزيز البيئة الإستثمارية وتوفير فوائد متعددة للشركات ومساهمتها على النحو التالي:

الفوائد للشركات:

- يعود الإمتثال بمبادئ حوكمة الشركات الموصى بها في هذا الدليل بالنفع على مالكي و مديري الشركات والأطراف ذات العلاقة وزيادة الشفافية والإفصاح من خلال:
- تحسين فرص الحصول على رأس المال ودخول الأسواق المالية.
- المساعدة على إستمرار الشركة في العمل في جو تنافسي من خلال عمليات الدمج والاستحواذ والشراكات وتقليل المخاطر عن طريق تنوع الأصول.
- توفير سياسة الخروج من السوق وضمان سلاسة نقل الخبرة بين الأجيال وسحب الإستثمارات العائلية إضافة إلى الحد من فرص نشوء تعارض المصالح.
- تبني الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات التي تؤدي إلى نظام أفضل للرقابة الداخلية وقدر أكبر من المساءلة وتحقيق هوامش ربح أفضل.
- تمهيد الطريق أمام النمو الإقتصادي المستقبلي أو التنوع أو البيع. بما في ذلك القدرة على جذب المستثمرين من داخل وخارج الأردن بالإضافة إلى خفض تكلفة الائتمان.
- خفض تكاليف زيادة ثقة المستثمرين حيث أن الشركات التي تسعى إلى الحصول على تمويل جديد غالباً ما تجد نفسها مضطرة للقيام بإصلاحات جديدة في حوكمة الشركات بتكاليف عالية و بناءً على طلب من الأطراف المعنية غالباً في وقت الأزمات. وعندما تكون أسس الحوكمة موجودة، فإنّ المستثمرين والشركاء المحتملين سيكون لديهم ثقة أكبر في الإستثمار أو توسيع نطاق أعمال الشركة.

الملحق (ب) العضو المستقل

العضو المستقل هو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي يتمتع بجميع الخصائص الآتية:

- لا يعمل ولم يسبق له العمل بأي صفة لدى الشركة أو أي شركة حليفة خلال السنوات الثلاث الأخيرة السابقة لتاريخ ترشحه لعضوية المجلس.
- لا يتلقى مكافآت إضافية من الشركة أو أي شركة حليفة غير تلك التي يتلقاها بصفته عضو مجلس إدارة غير تنفيذي.
- لا يملك عدد من الأسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة قد تؤثر في أدائه لمهامه أو تتعارض مع مصالح الشركة.
- لا يكون له صلة قرابة عائلية مع أي من أعضاء مجلس الإدارة أو أي من موظفي الإدارة العليا لدى الشركة أو أي شركة حليفة.
- لا يكون له أعمال جارية مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة أو الشركات الحليفة أو موظفي الإدارة العليا أو المساهمين فيها.
- لا يكون له أي مصلحة أو أعمال جارية أو علاقات قد تؤثر في أدائه لمهامه أو تتعارض مع مصالح الشركة.