

# بجث في حوكمة الشركات

أعدّه / سعيد سليمان  
محاسب قانوني  
CPA -JCPA

## الفهرس

### بخت فف حوكمة الشركات

الصفحة	الموضوع
3	-1 مقدمة فف حوكمة الشركات ونشأتها
4	-2 التعرفف والمبادئ
5	-3 الحوكمة ونماذج إدارة الشركات فف العالم
6	-4 ضوابط حوكمة الشركات
9	-5 تعلفمات وقواعد حوكمة الشركات فف الأردن
10	- مجلس الإدارة
17	- اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة
21	- المساهمون
23	- مدققو الحسابات
25	- الرقابة الداخلية
28	- الإفصاحات
	-6 استنبانه الإفصاح
29	-7 تقففم المخاطر
ملحق ١	تعلفمات حوكمة الشركات المساهمة المدرجة لسنة ٢٠١٧
ملحق ٢	الإفصاح عن الامتثال لقواعد الحوكمة

## أولا : مقدمة في حوكمة الشركات ونشأتها

كان لانهييار العديد من الشركات الكبرى نتيجة للممارسات التي تمت والفساد الذي رافقها وما ترتب عليها من آثار على المساهمين والدائنين وغيرهم أن استرعى ذلك اهتمام دوائر الرقابة المختلفة مما دعاها للبحث عن إيجاد الإجراءات اللازمة للحد من هذه الآثار. أن حوكمة الشركات موضوع متعدد الأوجه وأهم ما فيه ضمان المساءلة للأفراد ممن يتحملون المسؤولية في محاولة لتقليل المخاطر وتحقيق العدالة والمساواة وتحقيق الكفاءة الاقتصادية وقد ظهر الاهتمام في موضوع حوكمة الشركات منذ عام ٢٠٠١ بعد انهيار العديد من الشركات الأمريكية الكبرى كشركة انرون و وورلد كوم حيث قامت الحكومة الأمريكية بتمرير قانون ساربانيس اوكسلي Sarbanes- oxley لاستعادة الثقة بإدارات الشركات الأمريكية ويشتمل هذا القانون على تنظيم الكثير من الجوانب المتعددة والمختلفة وخصوصا العلاقة بين الملكية والإدارة ليخلق توازناً للقوى وخصوصا بين الإدارة وهيئات الرقابة .

جاء في مقدمة دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان الصادرة عن هيئة الأوراق المالية " أن تطبيق هذه القواعد والأسس أصبح شعارا يتبناه القطاع العام والخاص على حد سواء ووسيلة لتعزيز الثقة في اقتصاد أي دولة ودليل وجود سياسات عادلة وشفافة وقواعد لحماية المستثمرين والمتعاملين" هذا وقد قررت هيئة الأوراق المالية أن يكون بداية تطبيق هذه القواعد من خلال أسلوب "الالتزام أو تفسير عدم الالتزام" والذي يعني أن تقوم الشركة في حال عدم الالتزام بتبيير ذلك، إلا أن الهيئة أصدرت أخيرا دليلا ملزماً لكافة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان حيث لم يعد الأمر اختياريا. ومنذ عام ١٩٧٠ كانت حوكمة الشركات موضوع نقاش كبير في الولايات المتحدة وحول العالم حيث بذلت جهود كبيرة لإصلاح الحوكمة مراعاة لاحتياجات ورغبات المساهمين في ممارسة حقوقهم. في عام ١٩٨٣ رسخ يوجيه فاما ومايكل جنس فكرة الفصل بين الملكية والسيطرة وجاءت نظرية الوكالة كوسيلة لفهم حوكمة الشركات حيث هيمنت هذه النظرية مع انتشار الشركات متعددة الجنسيات.

## ثانياً: التعريف والمبادئ

- لقد تم تعريف حوكمة الشركات بالمفهوم الواسع، حيث ورد عدة تعريفات منها:
- (١) مجموعة الإجراءات والقواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة.
  - (٢) **تعريف Gabrielle O'Donovan:** (بأنها السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مقترنة بالموضوعية والمساءلة والنزاهة)
  - (٣) هو نظام للإدارة والتشغيل والسيطرة على الشركات بهدف تحقيق أغراضها وأهدافها الإستراتيجية القصيرة و الطويلة لأجل الوصول إلى قناعة ورضاء المساهمين والدائنين والعاملين والعملاء والموردين والامتثال للمتطلبات القانونية والنظامية فضلاً عن الوفاء بالمتطلبات البيئية المحلية واحتياجات المجتمع.
  - (٤) أما في الهند فإن الحوكمة تترجم بمعيار أخلاقي مستمد من مبادئ غاندي والدستور الهندي باعتبارها مبدأ أخلاقياً.
- وتقوم الحوكمة في الشركات على المبادئ التالية:
- ١- حماية حقوق حملة الأسهم.
  - ٢- معاملة عادلة لحملة الأسهم.
  - ٣- حماية دور أصحاب المصالح.
  - ٤- تحقيق مسؤوليات مجلس الإدارة والمساءلة.
  - ٥- التقليل من أوجه القصور التي تنشأ عن المخاطر الأخلاقية وسوء الاختيار.
  - ٦- تعزيز الرقابة الداخلية.
  - ٧- تعزيز الكفاءة والكفاية من خلال اللجان والمشاركة.
  - ٨- تعزيز الشفافية.

### ثالثاً: الحوكمة وإدارة الشركات

أصبح لمجلس الإدارة كامل الصلاحيات وفي نفس الوقت عليه تحمل المسؤوليات. حيث أصبح الأثر الإيجابي للحوكمة على إدارة الشركات تغليب تقوية المصلحة العامة بما يعكس على تقوية الاقتصاد من مفهوم أن الإدارة السليمة للشركات هي إدارة من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد اكتسبت الأسواق مع مرور الوقت الشكل المؤسسي حيث تزامنت مع نمو الاستثمارات وتنوعها ونشوء الشركات الكبرى العالمية، وقد كشفت دراسة لبنك كريدي سويس أن الشركات التي سمحت للمؤسسين بالاحتفاظ بحصص تزيد عن ١٠% من رؤوس أموالها تتمتع بأداء متفوق عن غيرها.

أن انفصال الإدارة عن الملكية والسيطرة على القرارات الإدارية بعيدا عن المساهمين استدعى وجود نظام للضوابط حيث أصبحت الأطراف المشاركة في إدارة الشركات تشمل بالإضافة إلى مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي (المدير العام) والإدارات التنفيذية والموظفين، وأصبح جميع المشاركين في إدارة الشركة سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر أصحاب مصلحة.

أن المجلس ولجانه يمثلون وسيلة اتصال كاملة وغير محددة بالمسؤولين والموظفين فقط وأصبح لهم الحرية في الاستعانة بالمستشارين حسب ما يرونه ضروريا لغايات إعداد جداول اجتماعاتهم، وعادة ما يطلب المجلس اقتراحات أعضائه ولجانه والموظفين في المستويات العليا، بما يوفر جوا إيجابيا وفاعلا يمكنه ما إدارة الشركة ضمن أسس واضحة من حيث المسؤولية الائتمانية والشفافية والمساءلة والرقابة ضمن المحيط الأخلاقي المطلوب.

ورغبة منا في التوسع في هذا المفهوم نورد فيما يلي النموذج الانجلو أمريكي للإدارة للاسترشاد به وحيث يوجد هناك العديد من النماذج المختلفة لإدارة الشركات في جميع أنحاء العالم. تختلف وفقا لمجموعة متنوعة من الرأسمالية التي هي جزء لا يتجزأ منها، والنموذج الليبرالي الشائع في البلدان الأنجلو أمريكية يميل إلى إعطاء الأولوية لمصالح المساهمين كما نجد في أوروبا واليابان أيضا تركيزا على مصالح العمال، والمديرين والموردين والعملاء والمجتمع وكل نموذج من هذه النماذج له ميزة تنافسية تميزه عن غيره والنموذج الليبرالي لحوكمة الشركات يشجع على الابتكار والمنافسة من حيث الجودة والتكلفة، حيث أن النموذج المنسق لحوكمة الشركات يسهل الابتكار والمنافسة المتزايدة في الجودة. ومع ذلك، هناك اختلافات هامة بين نهج الولايات المتحدة مؤخرا في قضايا الحوكمة وما حدث في المملكة المتحدة أخيرا.

أصبحت الشركة في الولايات المتحدة تخضع لمجلس الإدارة، والذي لديه القدرة على اختيار المسؤول التنفيذي (الرئيس التنفيذي) ومنحه السلطة الواسعة في إدارة الشركة على أساس يومي، مع استمرار الحاجة للحصول على موافقة المجلس لاتخاذ الإجراءات الرئيسية،

كالحصول على شركة أخرى (الاستثمار) والتوسعات الرأسمالية الكبرى، أو غيرها من مشاريع مكلفة وبقيت مهام المجلس وضع السياسات وصنع القرارات، ورصد أداء الإدارة، والسيطرة على الشركة.

#### رابعاً: ضوابط حوكمة الشركات

أن الهدف من آليات الحوكمة والضوابط هو التقليل من أوجه القصور التي تنشأ عن المخاطر الأخلاقية، ورصد سلوك المديرين حيث يقوم طرف ثالث مستقل بمراقبة دقة المعلومات التي تقدمها الإدارة للمستثمرين هذا ويعتبر الالتزام بنظام الرقابة الداخلية المرجعية الرئيسية لتحديد هذه الضوابط ومن الأمثلة على ذلك:

- ١- الرصد من جانب مجلس الإدارة حيث أن مجلس الإدارة يتمتع بالصلاحيات اللازمة في إدارة الشركة ضمن القانون وهو الجهة القادرة على رصد أداء المديرين التنفيذيين في أداء أعمالهم وتوفير الضمانات اللازمة للمستثمرين حماية لرؤوس أموالهم.  
أن المجلس ومن خلال اجتماعاته والتقارير التي يحصل عليها والحرية الكافية في مناقشتها والاستعانة بالخبرات اللازمة الداخلية والخارجية يمنحه القدرة على تقييم أداء المديرين وكفاءة أعمالهم وجودتها ونتائج قراراتهم المتوقعة.
- ٢- الرقابة الداخلية: أن الحرص على وجود رقابة داخلية تمارس ضمن ضوابط محددة من خلال الأنظمة والتعليمات والتي يقوم بها التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي بإشراف مباشر من لجنة التدقيق لهو أمر كفيل بتقديم ضمانات معقولة للشركة لتحقيق أهدافها وحمايتها من المخاطر بشكل مقبول من خلال استمرارية تقييمها كما يعطي الثقة بالتزام إدارات الشركة وموظفيها بالتعليمات والقوانين مما يزيد الثقة بالتقارير المالية والتشغيلية ، هذا ومن واجبات مدققي الحسابات الخارجيين والداخليين استمرار تقييمهم لضوابط الرقابة الداخلية وتقديم التقارير عن كفاءتها.
- ٣- ميزان القوى: أن القوى التي تتحكم في الشركة هي:

- مجلس الإدارة
- الجهات الرقابية
- الرقابة الخارجية ( مجتمع الأعمال)

وقد حددت قواعد الحوكمة وأحكام القوانين الأسس التي تحكم سلطات مجلس الإدارة وسنأتي على ذكرها لاحقاً في هذا البحث.

كما ونشير إلى أن هناك ضوابط خارجية أخرى تتمثل في أصحاب المصلحة الخارجيين ممن يمارسون الرقابة غير المباشرة على الشركة والنظم التي تحكمها منها:

- المنافسون.
- الدائنون.

- المساهمون من خلال حقهم في الاطلاع على المعلومات والبيانات المالية.
- الضغوط الإعلامية.
- المتعاملون في الأسواق المالية.

من هذا العرض يمكن القول بأن الشركات المساهمة العامة هي سجل مفتوح للعديد من الجهات الرقابية سواء تلك الجهات الرقابية المباشرة أو غير المباشرة. أن عملية الفصل في المصالح بين المدققين الخارجيين والداخليين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين هي من الأمور التي تحد من الإخلال في توازن ميزان القوى ومن هنا فقد جاء التأكيد في قانون ساربانيس - اوكسلي التأكيد على هذا الموضوع كما ركز عليه دليل حوكمة الشركات الصادر عن هيئة الأوراق المالية وكما في قانون الشركات وما يهمننا في هذا المجال أن نعتني بقواعد الممارسة ومدى التعقيدات فيها وخاصة عندما لا يوجد في القوانين ما يشير أو يغطي بعض الحالات مما يعني وجود الإمكانية للالتفاف عليها بصورة أو أخرى.

من التحليل السابق فان على الجهات الرقابية ومن خلال ضوابط الرقابة الداخلية والقوانين وقواعد الحوكمة أن تبدي العناية الكافية لإيجاد نوع من التوازن بين مختلف القوى التي تؤثر على إدارة الشركات والرقابة عليها.

#### ٤- حوكمة الشركات والمحاسبة الإبداعية

أن مصطلح المحاسبة الإبداعية يطلق على تلك الأعمال التي تهدف إلى تجميل نتائج الشركات بما لا يتفق مع نتائجها الحقيقية ، مما أدى إلى انهيار العديد من الشركات الكبرى كما أسلفنا سابقا ومنها شركة ارثر اندرسون / محاسبون قانونيون والتي كانت احد الخمسة الكبار .

تعتبر ممارسات المحاسبة الإبداعية ذات اثر كبير على القوائم المالية لمساهمتها في إظهار هذه القوائم على غير حقيقتها تماشيا مع رغبة الإدارات وليس مراعاة لمصلحة المستفيدين وفي هذا الخصوص نبحت هنا اثر المحاسبة الإبداعية ودور حوكمة الشركات في هذا الخصوص.

(١) ما هو دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الأداء وفي الحد من أثار المحاسبة الإبداعية.

(٢) كيف تؤثر المحاسبة الإبداعية على مصداقية القوائم المالية .

(٣) مدى تنافس الأبعاد الأخلاقية للمحاسبة الإبداعية مع أخلاقيات المحاسبة ومعايير السلوك المهني للمدقق.

(٤) دور المحاسبة الإبداعية في إدارة الأرباح

ولإجمال هذه التساؤلات دون تفصيل، يمكن القول بأن مكافحة المحاسبة الإبداعية هي من الأمور الصعبة والمعقدة ، إلا أن هناك دورا للمؤسسات المهنية في المساهمة في الحد من أثار هذه المسألة ونقصد هنا دور المدققين.

أن دور الحوكمة وحسب مفهومنا له اثر كبير في الحد من أثار المحاسبة الإبداعية من خلال التأكيد على دور المدققين وأخلاقيات العمل وكذلك بالتركيز على المسؤوليات القانونية لكافة الأطراف حتى لا يستغل مستخدمو المحاسبة الإبداعية بعض الثغرات في القانون أو من اجل تقديم عرض مضلل عن الأرباح كأن يتم ربطها بتوقعات مستقبلية أو تأجيل جزء منها من السنوات الجيدة إلى سنوات قادمة أو التعديل والتغير في السياسات المحاسبية والتقديرات لتحقيق أهداف معينة على سبيل المثال:

- (١) التأثير الايجابي على سمعة الشركة في السوق.
- (٢) التأثير على سعر السهم في الأسواق المالية.
- (٣) الحاجة إلى الاقتراض من المؤسسات المالية.
- (٤) التلاعب الضريبي.
- (٥) تحقيق المصالح الشخصية .
- (٦) الحصول على التصنيفات المهنية.

وحتى لا نطيل في هذا الشرح فان على مدققي الحسابات التنبه إلى مثل هذه الأمور والعناية بالتحوط لها عن طريق الالتزام بالشك المهني وتطبيق المعايير المهنية والإفصاح عن التجاوزات والحرص على التأكد من الالتزام بالقوانين وقواعد الحوكمة.



**خامسا: تعليمات قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان**  
نرفق في هذا البحث دليل قواعد حوكمة الشركات كما جاء بشكله النهائي ( ملحق رقم ١ )  
هذا وسينم الإيضاح والتعليق على هذه المفاهيم للمساعدة في للوقوف على هذه القواعد  
والالتزام بها.

- وفي هذا الصدد سنقوم بإلقاء الضوء على المفاهيم الرئيسية للحوكمة كما وردت في  
التعليمات الأخيرة من خلال المفاهيم التالية:
- ١- الأسس التي بني عليها نظام الحوكمة.
  - ٢- دور مجلس الإدارة وتشكيله و تعيينه.
  - ٣- إدارة الشركة ومسؤوليات مجلس الإدارة والعلاقة مع الإدارة التنفيذية.
  - ٤- المؤهلات المطلوبة لأعضاء مجلس الإدارة حسب القانون.
  - ٥- تقييم الأعضاء.
  - ٦- المكافآت والبدلات.
  - ٧- اللجان وواجباتها.
  - ٨- المساهمون.
  - ٩- المدققون.
  - ١٠- الرقابة الداخلية.

#### **١) الأسس التي بني عليها نظام الحوكمة**

- يمكن تلخيص الأسس التي بني عليها نظام الحوكمة كما يلي :
- أ- المسؤولية الائتمانية اتجاه المساهمين والذي يعكس مفهوم الوكالة.
  - ب- الشفافية في الإفصاح والانفتاح على الأطراف المختلفة .
  - ج- المساءلة القانونية أمام المساهمين وذوي المصالح.
  - د- الرقابة الفاعلة بما يجنب الشركة المخاطر وتوفير الضمانات المعقولة لتحقيق الأهداف.
  - هـ- الالتزام الأخلاقي أمام المساهمين والمجتمع وأصحاب المصالح
  - و- تحديد المفاهيم والتعريفات التي يجب أن يلم بها مجلس الإدارة والإمام بالقوانين الحاكمة.
  - ز- تحديد واضح للأنظمة للأغراض الإدارية والمالية وحدود الصلاحيات

## ٢- دور مجلس الإدارة و تشكيلته وتعيينه

### أ- دور مجلس الإدارة

- بالإضافة إلى ما ورد في الباب الثاني من تعليمات الحوكمة صفحة ٦ وما بعدها فإن من واجبات مجلس الإدارة ما يلي :
- ١/ تحديد الأهداف والاستراتيجيات للشركة سواء منها طويلة الأجل أو قصيرة الأجل .
  - ٢/ مراجعة الخطط والسياسات والمصادقة عليها.
  - ٣/ الإشراف على الإدارة وتقييم الأداء.
  - ٤/ استمرار مراجعة السياسات المالية والنفقات واعتمادها.
  - ٥/ مراقبة الأعمال ومنع تضارب المصالح وضمان النزاهة.
  - ٦/ المراجعة للإنجازات والتقارير وإبداء الملاحظات بمساعدة اللجان.
  - ٧/ وضع مدونة للسلوك في الشركة ومراقبة الالتزام.
  - ٨/ تفويض المسؤوليات لتسهيل الأعمال مع بقاء المساءلة.
  - ٩/ الاستعانة بالخبرات اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات الفنية والقانونية والمالية.

### ب- تشكيلة المجلس وتعيينه

أن تشكيلة المجلس تأتي من خلال النظام الأساسي وأشار قانون الشركات إلى ذلك في المادة ١٣٢، كما أشارت إليه تعليمات الحوكمة في الباب الثاني تحت رقم ١ صفحة ٦ حيث جاء فيها: " يتولى إدارة الشركة مجلس الإدارة لا يقل عدد أعضائه عن خمسة أشخاص\* ولا يزيد عن ثلاثة عشر وفقا لما يحدده نظام الشركة وتقتضي مبادئ الحوكمة الرشيدة أن يتم انتخابهم وفق أسلوب التصويت التراكمي من قبل الهيئة العامة للشركة بالاقتراع السري على أن يكون ثلث الأعضاء على الأقل من الأعضاء المستقلين وفي حال وجود كسر في ناتج احتساب التكاليف المشار إليه يقرب الناتج إلى الرقم الصحيح التالي"

ومن متطلبات الحوكمة يجب ان تأخذ تشكيلة المجلس في الاعتبار ما يلي:

- ١- أن يتمتع ما لا يقل عن ثلث أعضائه بالاستقلالية والتي يمكن تعريفها بما يلي:
  - أن لا يكون عضوا في الإدارة أو موظفا في الشركة.
  - ليس له صلة قرابة أو صلة مماثلة بعضو من أعضاء الإدارة.
  - أن لا يكون مستشارا أو محاميا للشركة أو لأي من الشركات التابعة.
  - أن لا يكون له صلة عمل أو عقود مع الشركة.

(( كما ورد في قانون الشركات المادة ١٣٢ بأن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة أعضاء))

- ليس له علاقة تجارية أو مصلحة مع الشركة أو أي من الشركات التابعة أو الحليفة سواء كانت عملية أو شخصية قد تؤثر بصورة سلبية على قدرة العضو في ممارسة حكمه .
- ليس موظفاً سابقاً أو حالياً لدى مدقق الحسابات المستقل
- ليس عضواً مباشراً في أسرة موظف حالي أو سابق لدى مدقق الحسابات المستقل.
- أن لا يكون له سيطرة على الشركة من خلال ملكية ٥% أو أكثر.

ويفقد العضو استقلاليتته إذا كان له تعاملات مع أي من الأطراف ذات العلاقة والتي تعرف:

- ١- الشركات الحليفة.
- ٢- أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- ٣- أعضاء هيئات المديرين أو الإدارة التنفيذية في الشركات الحليفة.
- ٤- ملكية ٥% أو أكثر من الشركات الحليفة.
- ٥- مع أي من الأقارب والشركاء.
- ٦- إذا كان له مصلحة في المشاريع المشتركة والتي للشركة مصلحة فيها joint venture.
- ٧- الشركات التي يسيطر عليها من قبل العضو.

ولتوضيح مفهوم ذات العلاقة:

- أ- تكون بشكل مباشر أو غير مباشر مسيطرة على الشركة والتي تخضع لسيطرتها أو تخضع لسيطرة مشتركة معها .
- ب- تملك مصالح في الشركة تمنحها نفوذاً كبيراً عليها.
- ج- لها سيطرة مشتركة على الشركة.
- د- احد موظفي الإدارة الرئيسيين.
- هـ- احد افراد العائلة المقربين لأي فرد يسيطر بشكل مباشر أو غير مباشر على الشركة او يشارك في إدارتها.
- و- إذا كان مشاركاً في خطة انتفاع ما بعد الخدمة لمصلحة موظفي الشركة.

**ج- تعيين أعضاء المجلس :**

يتوجب على المجلس أن يقدم مساعدة فعلية لإدارة الشركة من خلال تعيين الأعضاء الذين تربطهم علاقة بمؤسسات مشهود لها بالتميز والذين يتمتعون: برؤية وفهم استراتيجي لإدارة الشركة، والحكم الإداري الصائب، والقدرة على إدارة المؤسسة والإشراف عليها، والمعرفة بالقانون والأمور المالية، وبعض الخبرة التي تتناسب وطبيعة عمل الشركة هذا وتجدر الإشارة بأن الأعضاء الذين يعينهم المساهمون الرئيسيون قد يتأثرون لدي قيامهم بواجباتهم بهؤلاء المساهمين.

#### د- اجتماعات مجلس الإدارة:

- يجب على المجلس الاجتماع بصورة متكررة طبقاً لحجم ومدى تشابك الأعمال وأهمية المراجعة التنظيمية من قبل العضو للأمر المختلفة كما ينبغي أن تختلف الاجتماعات المجدولة للمجلس وفقاً للظروف وينبغي أيضاً عقد الاجتماعات الخاصة إذا ما استدعى الحال ذلك، ورغم إدراك المجلس لأداء أعضائه لواجباتهم بطرق متنوعة ( بما فيها الاجتماعات الشخصية والاتصالات الهاتفية مع الإدارة وغيرها من الأعمال ذات العلاقة وشؤون الشركة ) تقع أيضاً ضمن مسؤوليات الأعضاء على المستوى الفردي قدرتهم على حضور الاجتماعات المجدولة والخاصة بالمجلس واجتماعات اللجان بشكل متناغم.
- يحدد الرئيس جدول أعمال كل اجتماع خاص بالمجلس واللجنة، أخذاً في الاعتبار الاقتراحات المقدمة من أعضاء المجلس.
- ويحق لأعضاء المجلس اقتراح شمول بنود معينة في جداول الأعمال ويطلب المدير التنفيذي من حين لآخر من الأعضاء التقدم باقتراحات أو آراء بشأن البنود المحتملة لجدول الأعمال. \*\*ويحدد المدير التنفيذي صيغة العرض أمام المجلس حسب جدول الأعمال بالإضافة إلى الشخص الذي سيقوم بذلك. ومن المهم قيام مدراء وحدات الدعم والإسناد بعروض تقديمية أما المجلس من وقت لآخر لمنح المجلس فرصة للقاء هؤلاء المسؤولين شخصياً.
- بشكل أساسي يعقد المجلس اجتماعات بصورة منتظمة مرة على الأقل كل شهرين ويتوجب إرسال إشعار مسبق لكل عضو لتبليغه بموعد وتاريخ الاجتماع.
- يتعين على المجلس تلقي المعلومات مكتوبة ووافية بشكل مسبق وذلك لفهم العروض والمناقشات والمسائل المتضمنة في كل اجتماع بغرض إفساح المجال لمراجعتها بالشكل المناسب.

\*\* دليل حوكمة الشركات طلال ابو غزالة

- يصادق المجلس على محاضر الاجتماع في كل مرة وتبين هذه المحاضر موضوعات المناقشة الهامة والقرارات بكل دقة ووضوح ويتم الاحتفاظ بمحاضر هذه الاجتماعات

وتخزينها لتكون فيما بعد أدلة على جانب كبير الأهمية عند الحاجة لها ومن الأمثلة على امكانية بروز مشاكل تتعلق بمساءلة الأعضاء.

### ٣- إدارة الشركة ومسؤوليات مجلس الإدارة والعلاقة مع الإدارة التنفيذية.

- لأغراض ضمان أن للمجلس قدره يمكن إضافتها للإدارة فإنه يقوم بمراقبة أدائه الجماعي وأداء الأعضاء المختلفين وأداء الإدارة .
- يملك المجلس ولجانه وسيلة اتصال كاملة وغير محددة بالمسؤولين والموظفين في الشركة وله الحرية بالاستعانة بمستشار قانوني أو مالي أو غير ذلك من المستشارين حسب ما يراه ضروريا ولغايات إعداد جداول الأعمال الخاصة باجتماعاته واللجان المنبثقة عنه فان الرئيس ورؤساء اللجان يقومون بذلك وبشكل دوري من الأعضاء لإبداء اقتراحاتهم بشأن العروض التي يقدمها المسؤولون التنفيذيون وموظفي الإدارة العليا في اجتماعات المجلس واللجان .

### ٤- المؤهلات المطلوبة لأعضاء المجلس حسب القانون

#### أ- الاستقلالية:

- يجب أن يكون ثلث أعضاء المجلس مستقلين حسب قواعد الحوكمة مما يمكن المجلس من عدم وجود علاقات جوهريّة مع الشركة سواء مباشرة أو غير مباشرة استوفوا متطلبات التشريعات المحلية الخاصة بسوق الأوراق المالية والسلطات المحلية.
- ينبغي تقييم جوهر العلاقات وقدرة العضو الشخصية على ممارسة القرار المستقل ويتوجب كذلك تقييم المعايير الخارجية للاستقلالية كذلك المنصوص عليها من قبل هيئة الأوراق المالية.
- المساعدة في المحافظة على استقلالية المجلس يتوقع من كافة الأعضاء التعامل مع الشركة وشركاتها التابعة قدر المستطاع والإفصاح عن الظروف الجوهريّة بالنسبة للعضو والتي يمكن اعتبارها تضاربا في المصالح.
- كما يتوجب على الشركة الإفصاح العلني عن الامتثال للمتطلب القاضي بأن تكون غالبية المجلس من الأعضاء المستقلين أو على الأقل أن يكون عدد الأعضاء طبقا للتعليمات .
- يتوقع من كل عضو أن يكون مطلعاً وملتزماً بمدونة السلوك في الشركة وسياسة تضارب المصالح وإذا حصل تضارب فعلي أو محتمل ضمن هذا الإطار أو وقعت حالة يمكن تفسيرها على أنها نمط من أنماط تضارب المصالح فيجب على العضو إبلاغ رئيس وامين سر لجنة حوكمة الشركات فوراً وإذا كان للعضو مصالح شخصية أو تجارية أو مهنية في مسألة ما قبل عضويته في المجلس فلا بد له من الإفصاح عن

المصلحة للمجلس والالتزام بعدم المشاركة في المناقشات الخاصة بهذه المسألة وعدم التصويت بشأنها.

## ب- الحيطة والحذر

- في المدى الطويل يعتمد نجاح حوكمة الشركات على المحافظة على بيئة عمل أخلاقية تركز على التقيد بروح ونص الضوابط القانونية والتنظيمية .
- يجب على أعضاء الشركة ممارسة أقصى درجات الحيطة والحذر عند الوفاء بواجباتهم وتحمل المسؤولية مجتمعين أو منفردين على كافة الأفعال أو عن التقصير .
- يتخذ العضو قرارات فاعلة بخصوص النشاطات فيما يتعلق بعمليات الشركة وينبغي أن لا يكون هناك أي مصالح للمجلس أو الموظفين كما لا يتوجب على العضو اتخاذ قرارات تتعلق بأعمال الشركة إلا بعد جمع ومراجعة كم واف من المعلومات والبيانات الموثقة بعناية وكفاية ويتعين على العضو أيضا أن يتفحص بشكل منطقي هذه القرارات وما اذا كانت تصب في مصلحة الشركة.

## ج- المساءلة:

- يتوجب على العضو مراقبة القانون والتعليمات وعقد التأسيس عند قيامه بواجباته.
- حيث أن إدارة شؤون الشركة مسألة معقدة وتحتاج إلى معرفة فنية كافية لذلك فمن غير المقبول وغير الملائم اعتبار الشخص غير مسؤول عن الأضرار، وان الإقرار بأنه قد قام بعمله طبقا للأنظمة المعتمدة لا يعفيه من المسؤولية وفي هذا الخصوص نرى انه يجوز شراء تغطية تأمينية على المسؤولية المدنية للأعضاء وعلى حساب الشركة وذلك لضمان فاعلية مساءلة الأعضاء وبغرض جذب أشخاص أكفاء وللتقليل من المخاطر التي قد تترتب على قراراتهم.

## د- السرية:

- يجب على العضو الإبقاء على سرية أي من أمور الشركة الخاصة التي يطلع عليها خلال قيامه بواجباته وينبغي عليه عدم مناقشة الأمور السرية علنا والتأكد من عدم كشف الأطراف الأخرى لهذه الأمور وكذلك يتعين على العضو عدم استخدام أسرار الشركة لتحقيق المكاسب الشخصية أو لمصلحة الأطراف الأخرى ويحظر لذلك استخدام أسرار الشركة حيث أن استخدامها يمكن أن يؤدي إلى زعزعة الثقة بالشركة حتى ولو لم ينتج عنها أضرار مادية أو أدت إلى تكبيد المساهمين والمانحين خسائر معينة.

- يشجع كل عضو على المشاركة في برامج التدريب ذات العلاقة والتي يمكن أن تشمل تدريباً حول موضوعات متعلقة بحوكمة الشركة أو موضوعات ذات صلة لأعمال الشركة. ويتوجب على المجلس تقديم عرض تفصيلي فاعل للأعضاء الجدد وينبغي زيادة برامج التنمية والتدريب بشكل متواصل بهدف تزويد الأعضاء بمهارات جديدة بشأن حوكمة الشركات الجيدة.

## ٥- تقييم الأعضاء

- يتم تقييم نشاطات المجلس بشكل عادل في ما يتعلق بالفاعلية وحوكمة الشركات والتي يتم الإفصاح عن نتائجها ولذا ينبغي أن تساعد نشاطات ونتائج تقييم المجلس من خلال الإفصاح عنها للمساهمين في عملية اتخاذ القرار وينصح كذلك بسرد هذه الإفصاحات في التقرير السنوي.
- ينصح بأن يقوم رئيس لجنة حوكمة الشركات والترشيح بقيادة التقييم والذي يطلب بدوره المعلومات من كافة الأعضاء
- تجري لجنة حوكمة الشركات والترشيح تقييماً ذاتياً سنوياً عن أداء أعضاء المجلس ويجب أن يناقش كامل أعضاء المجلس نتائج التقييم ويدرسوا سبل تحسين ممارسات المجلس وتقوم اللجنة بمراجعة دليل حوكمة الشركات على أسس من التقييم و المناقشة إلى جانب التطورات في القانون ومعايير إعداد الجداول وأفضل ممارسات الحوكمة وترفع للمجلس توصيات بشأن أي تغييرات مناسبة ليصار إلى دراستها .
- لا بد أن يعتمد تقييم الأعضاء المستقلين عن مساهمتهم وينبغي أن تستخدم هذه النتائج كأساس لتحديد مكافأة الأعضاء المستقلين وفي إعادة تعيينهم.
- يتم تقييم أداء المدير التنفيذي سنوياً وتكون عملية تقييم المدير التنفيذي شاملة ومبنية على العوامل الكمية والنوعية بما في ذلك الأداء الفعلي للأعمال وانجازات الأعمال طويلة الأمد والأهداف المالية ووضع الشركة المستقبلي وتطور الإدارة والإشراف على المشاريع وتواصل وتفاعل المجلس الفعل.

## ٦- المكافآت والبدلات

يتمحور الهدف النهائي لتقييم نشاطات الإدارة حول تحسين نتائج أعمال الشركة من خلال زيادة معدل مساهماتهم في الشركة ، ويتم تقييم نشاطات الشركة بموجب معايير موضوعية تشمل نتائج

الأعمال وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة كما وتستخدم نتائج التقييم كأساس لتحديد مكافأة الإدارة وإعادة تعيينها

يقرر المجلس حجم مكافأة الإدارة بعد الاستئناس برأي لجنة الترشيحات والمكافآت للجنة داخلية للمجلس يكون من الأفضل أن تقترح تلك اللجنة مكافأة الإدارة قبل الحصول على مصادقة المجلس.

وعندما تشمل مكافأة الإدارة منح خيارات أسهم و / أو حصص يتعين الإفصاح دائما عن معايير حساب الخيارات بالتفصيل قبل اتخاذ القرار بهذا الشأن وتعتبر هذه المعايير مبررة بشكل عام لتعكس بدقة النتائج المتحققة عبر جهود الإدارة.

- ويجب أن توفر الظروف البيئية التي يعمل من خلالها المجلس دورا ايجابيا وفاعلا للحوكمة الجيدة والإدارة المؤثرة.

- ويتوجب على المجلس تطوير إطار لتقييم نزاهة المدير التنفيذي والمسؤولين الآخرين وتحديد فيما إذا كان هؤلاء المسؤولين يعملون على إيجاد بيئة من الاستقامة في جميع إدارات الشركة.

- يقوم المجلس بتعيين المدير التنفيذي كما ويشارك في تعيين كافة كوادر الإدارة العليا ويكفل وجود برامج تنموية وتدريبية كافية للإدارة والموظفين الآخرين مع وضع خطة " الخلافة الإدارية " بشأن الإدارة العليا.

- ويتم تقييم نشاطات أعمال الإدارة بشكل عادل إذ ينبغي أن تنعكس نتائج التقييم بالشكل المناسب في المكافآت وتنسب لجنة الترشيحات والمكافآت في المجلس مكافأة الإدارة في ضوء معايير محددة.

## ٧- اللجان وواجباتها:

### أنواع اللجان



أن اجتماع كافة أعضاء المجلس في كافة المناسبات للتعامل مع قضايا الشركة أمر غير معقول وتحديدًا مع الزيادة الهائلة في عدد الأعضاء المستقلين فقد أصبح من الصعب عقد اجتماعات متكررة للمجلس، وفي حال الأخذ بعين الاعتبار حجم المجلس أو المدة القصيرة للاجتماعات فإنه ليس من السهل القيام بمناقشات كافية أو الوصول إلى قرارات مرضية لذلك يجوز للمجلس تأسيس لجان داخلية تؤدي مهامها و أدوارا معينة ويتم توظيف الأعضاء من ذوي الخبرة أو المهتمين في هذه اللجان وتركز اللجان على دراسة المسائل الهامة التي تحدث بشكل دوري أو التي تحتاج إلى مراقبة دقيقة ومن خلال عمل اللجان الداخلية يكون المجلس قادرا على رفع مستوى المهنية والكفاءة إلى جانب الفاعلية و الخبرة في أدائه لواجباته من خلال تقسيم العمل وبالتالي إيجاد عمل جماعي فاعل على الإدارة.

غالبًا ما يفوض مجلس الإدارة عددا من مهامه إلى اللجان والتي يصبح لها الحق في التصرف وتحت رقابة المجلس وبموافقته حيث يكون لقرارات اللجان نفس اثر قرارات المجلس مما يسمح بتأدية مهامها الفعلية شرط إعداد تقاريرها ورفعها إلى المجلس لتكون المسؤولة على كافة أعضائه من خلال اطلاعهم على نشاطات لجانها .

وتلتزم اللجان بالمسؤوليات التي حددتها قواعد الحوكمة ( بالنسبة إلى اللجان المقررة بموجب الحوكمة ) واما اللجان المؤقتة والاختيارية فتلتزم بالصلاحيات والواجبات التي يحددها مجلس الإدارة لها.

## ١- ادوار اللجان

يتم تأسيس وحل اللجان بناء على متطلبات الحوكمة بخصوص اللجان الدائمة وللمجلس بطبيعة الحال تشكيل لجان دائمة أخرى حسب حاجة المجلس أما فيما يتعلق باللجان المؤقتة فالأمر يعود للمجلس اعتمادا على حاجات معينة يراها المجلس والقضايا التي تواجه الشركة والمتطلبات التنظيمية و / أو القانونية وتكون اللجان الدائمة في المجلس حسب رؤيتنا:-

### أ- اللجنة الاستثمارية – اختيارية :

تتألف اللجنة الاستثمارية من أعضاء مستقلين وتكون مسؤولة عن مراقبة عوائد رأس المال المستثمر والمصادقة عليه ومراقبة سيولة الشركة وتقييم سياسة أرباح الأسهم وتقييم حالة الديون طويلة الأمد والقصيرة الأمد ومراقبة معدلات الفائدة وتعرض العملة للأخطار

### ب- لجنة الحوكمة والترشيحات والمكافآت

يفضل أن يكون أعضاء هذه اللجنة أعضاء مستقلين في غالبيتهم ويتوقع من لجنة حوكمة الشركات والترشيح دراسة وجهات نظر المدير التنفيذي عند القيام بالتعيينات وتعتبر مسئولية لجنة حوكمة الشركات والترشيح القيام برفع التوصيات إلى المجلس بالكامل ليصار إلى تقييمها واتخاذ القرارات. وتقوم لجنة حوكمة الشركات والترشيح بمراجعة سياسة التعيين في ضوء النظام الإداري للمساعدة في ضمان المحافظة على نطاق ملائمتها في ضوء احتياجات الشركة كما تقوم لجنة حوكمة الشركات والترشيح بمراجعة منتظمة للأعضاء الذين يشغلون مقاعد المجلس والالتزام بمتطلبات الحوكمة.

### ج- لجنة التدقيق

يتوقع من لجنة التدقيق وعبر الضوابط والإجراءات الرقابية المختلفة إفراز نتائج ايجابية عن طريق الإشراف وتقديم الدعم للإدارة التي أصبحت نشاطاتها أكثر تعقيدا وهذا يصب في النهاية في زيادة القيمة الإنتاجية للشركة ولذلك يجب على الشركات والمؤسسات المالية والشركات الأخرى والتي تعكس أهدافها المصالح العامة أن تقوم بدعم لجان التدقيق من خلال المجلس .

### د- لجنة إدارة المخاطر:

وتعنى هذه اللجنة بإدارة المخاطر ، وقد تطلبت الحوكمة وجود مثل هذه اللجنة وتحديد دورها ونشاطها لأهميتها.

وتعقد لجنة التدقيق اجتماعاتها مرة كل ثلاثة اشهر على الأقل وإذا ما دعت الحاجة تقوم بدعوة الإدارة او المسؤولين الماليين او المدققين الخارجيين بحضور هذه الاجتماعات وإذا اشتمل جدول أعمال اجتماعات لجنة التدقيق على تقييم أداء الإدارة عندئذ لا يجوز للإدارة حضور الاجتماع ويحاول أعضاء لجنة التدقيق كذلك جمع المعلومات وتبادل الآراء عن طريق الاتصالات المنفردة مع الإدارة و التدقيق الداخلي والمدققين الخارجيين بعيدا عن الاجتماعات الرسمية.

ولضمان فاعلية عملية إعداد التقارير كل ثلاثة أشهر تقوم لجنة التدقيق بمراجعة التقارير المالية والمرحلية الربعية لعرضها على المجلس .

تقوم لجنة التدقيق بإعداد محاضر الإجراءات في كل مرة يعقد فيها اجتماع وينبغي ان تبين المحاضر وبشكل مفصل وواضح موضوعات النقاش الرئيسية والقرارات كما ويسمح للمساهمين بموجب القانون قراءتها وتجهز لجنة التدقيق والمدققين الخارجيين سجلات التدقيق التي تبين نتائج التدقيق المفصلة .

يمنح أعضاء لجنة التدقيق والمدققين إمكانية الوصول الكامل للمعلومات الضرورية للتدقيق ويحق لهم اذا دعت الضرورة طلب المشورة من خبراء خارجيين وتعتبر إمكانية الوصول الكامل للمعلومات مطلباً سابقاً للجان التدقيق والمدققين لأداء واجباتهم بأمانه.

ويمكن ان تحتاج لجان التدقيق والمدققين الى المشورة من خبراء خارجيين مثل المحاسبين والمحامين والفنيين وذلك للقيام بواجباتهم بالإضافة الى التعاون مع المسؤولين والموظفين والمدققين الخارجيين ولذلك يوفر ميثاق لجنة التدقيق الأساس اللازم لتمكين لجنة التدقيق او المدقق من الحصول على المشورة من خبراء خارجيين وعندما تستخدم لجنة التدقيق خبراء خارجيين على وجه التحديد فانه يصبح لزاماً على رئيس لجنة التدقيق ان يعد للمجلس بياناً بمحتويات وكلف المشورة وإجراءات المتابعة ونتائجها .

وتقوم لجنة التدقيق بإعداد تقرير للاجتماع العام للمساهمين عن المسائل ذات العلاقة بالتاريخ الشخصي لأعضائها وعدد الاجتماعات التي عقدت ونشاطاتها الرئيسية. ويقوم العضو الممثل بالإفصاح عن المعلومات في التقرير السنوي .

كما ويجب الإفصاح في التقرير السنوي عن الملفات الشخصية لأعضاء لجنة التدقيق ومعاملات الأطراف ذات العلاقة الهامة القائمة مع الشركة والمصالح الأخرى في الشركة التي قد يكون لها تأثيراً على استقلاليتهم.

وتتحمل الإدارة مسؤولية تصميم وإدارة نظام الرقابة الداخلية بينما تتحمل لجنة التدقيق والمدققين الخارجيين والداخليين مهمة تقييم مدى ملاءمتها والبحث عن السبل لتحسينها ويجب ان تتحقق لجنة التدقيق او المدققين من فاعلية نظام الرقابة في حماية أصول الشركة وكذلك تقييم فيما اذا كان يتوجب على المدققين "وبناء على هذه التقييمات" البحث عن سبل للإبقاء على نظم الرقابة الداخلية .

ويتعين على لجان التدقيق والمدققين القيام على الأقل بالمهام التالية :

- تدقيق مدى ملائمة الطرق التي يقوم بها المدير لإدارة العمليات .
- مراجعة صحة ومنطقية النشاطات المالية ومدى دقة تقارير الشركة المالية.
- مراجعة كفاية معايير المحاسبة الرئيسية والتغيرات في التقديرات المحاسبية بالإضافة الى مدى ملائمة التغيرات المحاسبية.
- تقييم نظم المراقبة الداخلية
- تقييم نشاطات التدقيق التي يقوم بها المدققون الخارجيون.
- رفع التوصيات بالمرشحين كمدققين خارجيين .
- التحقق من إجراءات تصحيح الأمور الناتجة عن عملية التدقيق.

وتبت لجنة التدقيق بشكل منتظم في مسألة إعادة تعيين المدققين الخارجيين عن طريق تقييم مدى استثمارهم للوقت والجهد الكافيين في القيام بعمليات التدقيق وكذلك من خلال تقييم استقلاليتهم ولا بد

من اتخاذ اللجنة إجراءات معينة بالإضافة لذلك عندما يدلي المدققون الخارجيون برأي حول الإدارة بعيدا عن القيام بواجبات التدقيق لكي لا تتأثر استقلاليتهم

وللمحافظة على الموضوعية والاستقلالية فإنه يجوز ان تفرض اللوائح والقوانين المحلية عملية تعاقب للمدققين الخارجيين والمدقق الرئيسي الذين يقومون بالتدقيق وخدمات الضبط الأخرى للشركة في فترات زمنية محددة وتحقق لجنة التدقيق من الامتثال للقوانين وقيم موضوعية واستقلالية المدققين الخارجيين.

وحيث ان لجنة التدقيق لا تستطيع الإشراف على كافة العمليات بنفسها فهي تتلقى مساندة كبيرة من المدققين الداخليين لذا تعتبر استقلالية هؤلاء مطلبا سابقا لضمان كفاءة عمليات التدقيق ولجنة التدقيق صلاحية الموافقة على الأشخاص الذين يترأسون التدقيق الداخلي وبالتالي ضمان استقلاليتهم.

وللجنة التدقيق اقتراح الحلول والتحقق بعد ذلك من تطبيقها، في حال وجود تضارب جوهري في الرأي بين الإدارة والمدققين يتحقق المدققون الخارجيون من ذلك أو يبدون الرأي المهني حسب المعايير كما أن عليهم التأكد فيما إذا انعكست الإجراءات التصحيحية الرئيسية المنفق عليها من قبلهم على العمليات.

- وتشمل القوانين وقواعد الحوكمة أمورا ذات علاقة بالصلاحيات والمؤهلات والحقوق والواجبات والمسؤوليات للجنة التدقيق.
- وللمحافظة على موضوعيتها واستقلاليتها يجب أن تتشكل لجنة التدقيق وبشكل أساسي من أعضاء مستقلين وان يكونوا على دراية بالشؤون المالية والمسائل المكلفين بها عدد محدد من المسؤوليات والصلاحيات.
- استبدال أي عضو من أعضاء لجنة التدقيق إذا لم يلبي معنى الاستقلالية المعرفة في قواعد الحوكمة.
- إمكانية استبدال أي من أعضاء لجنة التدقيق والذي لا يكون على دراية بالشؤون المالية.
- اعتماد ميثاق لجنة التدقيق والذي يلبي المتطلبات المحددة لواجباتها وعملها.
- تبنى سياسة المصادقة المسبقة على كافة الخدمات التي ليس لها علاقة بالتدقيق الذي يقدمه المدقق الخارجي إلا إذ كانت الشركة ستوافق مسبقا وبشكل محدد على كافة الإجراءات التي ينفذها المدقق.
- صياغة إجراءات آنية صارمة لما يلي :
- أ- استلام الشكاوي المتعلقة بأمور المحاسبة أو الرقابة الداخلية والاحتفاظ بها ومعالجتها .
- ب- وضع إجراءات لمراجعة إفصاحات الشركة المستقاة من البيانات المالية وتقييم هذه الإجراءات دوريا وبما يتفق مع المعايير الدولية..

- ج- وضع سياسة تتعلق باستخدام الشركاء والموظفين الحاليين والسابقين التابعين للمدققين الخارجيين الحاليين والسابقين.
- د- يقوم أعضاء لجنة التدقيق بمسؤولياتهم بكل أمانة من خلال المحافظة على استقلاليتهم عن الإدارة والمساهمين المسيطرين.

## ٨-المساهمون

### حقوق المساهمين

ليس بالإمكان سلب حقوق المساهمين الأساسية أو تقييدها باعتبارهم مالكين للشركة حتى من خلال عقد التأسيس أو الاجتماع الهام للمساهمين أو قرار مجلس الإدارة ولذلك يملك المساهمون حقوقا أساسية تشمل التالي:

- الحق بالمشاركة في حصة من الأرباح عند إعلان المجلس عن أرباح الأسهم
- الحق في حضور اجتماع المساهمين العام والتصويت فيه .
- الحق في الحصول على معلومات ذات الصلة بالشركة في أوقات محددة و بطريقة منتظمة .

ويتم اتخاذ القرارات في اجتماع الهيئة العامة عن طريق إجراءات تتسم بالشفافية والنزاهة كما يجب ان يستلم المساهمون إشعارا قبل وقت كاف من موعد الاجتماع وموقع وجدول أعمال الاجتماع ويتم تحديد الموعد والموقع بصورة تسمح لأكبر عدد من المساهمين بالحضور.

وبموجب القانون للمساهمين اتخاذ قرارات مباشرة من خلال جدول أعمال الهيئة العامة بشأن القضايا ذات التأثير الجوهري على وجود الشركة مثل الاندماج وعمليات الاستبدال وحقوق المساهمين.

ويجوز للمساهمين ممارسة حقهم في التصويت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق المشاركة الشخصية في اجتماع المساهمين العام أو عن طريق التصويت بالوكالة . وتحدد الشركة نهجا لتلقي الاستفسارات من المساهمين والتي من خلالها الاتصال المباشر بالأعضاء المستقلين.

وبعيدا عن النية في التشويش على نظام الاجتماع العام للمساهمين أو طرح أسئلة متكررة أو غير مبررة فان المساهمين يملكون الصلاحية الكاملة لطرح الأسئلة بالقدر الكافي والحصول على الإيضاحات قبل الموافقة على القرارات.

## - التعامل مع المساهمين

يحصل المساهمون بشكل كاف ومحايد على كافة المعلومات الضرورية من الشركة في أوقات محددة ولا يجوز للشركة التحيز لمساهمين معينين من خلال تزويدهم بمعلومات غير مفصح عنها تحقيقا للعدالة.

وبعيدا عن الأمور التي لا يفصح عنها بصورة منتظمة يحتاج المساهمون للاطلاع بشكل دوري على المعلومات المتعلقة بالشركة والتي تؤثر على قيمة أسهمها ولذلك تبذل الشركة كل ما في وسعها لتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات بشكل محايد لكافة المساهمين من خلال البيانات المالية الدورية والتزامها بالافصاحات والشفافية.

وتتم حماية حقوق المساهمين من السلوكيات غير المشروعة بموجب القانون كضراء المعلومات الداخلية والمضاربات الشخصية ويتم اتخاذ القرارات بشأن الأمور التالية في الاجتماع العام للمساهمين والتي تؤدي الى تغييرات في الشركة وحقوق المساهمين:

- التعديلات على عقد التأسيس

- الاندماج والاستملاك ونقل الأعمال وتخفيض رأس المال وزيادة .

- حل وتصفية الشركات

ولا يجب ان تشارك الإدارة او المساهمين في عمليات غير قانونية كضراء المعلومات الداخلية والمضاربات الشخصية بهدف الحصول على مكاسب شخصية وينبغي التعامل مع المضاربات ضمن حدود القانون ودون انتهاك لأي التزام أخلاقي وفي مثل هذه الأمور يتعين على الإدارة ان تكون مجهزة بألية رقابة داخلية واضحة للتعامل مع في هذه الحالات ويتوجب الإفصاح عن تفاصيل هذه المعاملات بطرق نزيهة.

## - مسؤوليات المساهمين

يتم تشجيع المساهمين المدركين لحقيقة ان ممارسة حقهم في التصويت له اثر على إدارة الشركة لبذل أقصى ما باستطاعتهم للممارسة هذا الحق لما في مصلحة الشركة .

ومن المهم ان يقدر المساهمون الرئيسيون ان هذا النفوذ الكبير ينطوي كذلك على مسؤولية كبيرة.

## - مشاركة المساهمين:

يتحدد شكل ومستوي مراقبة المساهمين للإدارة بشكل منفصل لكل شركة مع اخذ خصائص المساهمين والحوافز وراء مراقبة الإدارة بعين الاعتبار ويمنح المساهمون إمكانية الوصول الى المعلومات ذات الصلة لحماية حقوقهم.

وبسب انتشار سندات الشركات غير المضمونة والضمانات الائتمانية فقد تعرض المساهمون للمخاطر ولذلك تبرز الحاجة المتنامية لقيام المساهمين بمراقبة الإدارة بصورة ملائمة وطبقاً لهذا المنظور يكون دور المساهمين في مراقبة الإدارة والمشاركة في حوكمة الشركة أمراً ذا أهمية.

## **٩- المدققون الخارجيون**

ان الدور الاساسي للمدققين الخارجيين هو تنفيذ إجراءات التدقيق بغرض الوصول الى قناعة بأن البيانات المالية قد أعدت وفقاً للمتطلبات القانونية ذات العلاقة ومعايير إعداد التقارير الدولية المعمول بها وبناء على ذلك قد يكتشف المدقق أموراً قد تحتاج الى لفت انتباه لجنة التدقيق ومجلس الإدارة خلال هذه العملية.

يحضر المدققون الخارجيون الاجتماع العام للمساهمين ويجيبوا على الأسئلة التي يطرحها المساهمون والتي تتعلق بتقاريرهم.

ويأخذ المدققون الخارجيون بعين الاعتبار احتمالات المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة التي يتم تدقيقها كما هو محدد في القوانين ومعايير العمل المتعلقة بالمدققين الخارجيين.

## **- استقلالية المدققين الخارجيين**

يحافظ المدققون الخارجيون على استقلاليتهم عن الشركة الخاضعة للتدقيق وإدارتها والمساهمين والمسيطرين فيها في الجوهر والمظهر. وتحدد القوانين المتعلقة بالمدققين الخارجيين لوائح استقلاليتهم ولكن الأهم من ذلك كله أن يكون المدققون الخارجيون أنفسهم مستقلين استقلالاً فعلياً في الجوهر وليس بالمظهر وان تساندهم أخلاقيات العمل.

ولا يكون المدققون الخارجيون مستقلين اذا كانوا يؤدون خدمات لا تتعلق بالتدقيق مثل:

- أ- مسك الدفاتر او الخدمات الأخرى المتعلقة بالسجلات المحاسبية
- ب - خدمات تصميم وتطبيق نظم المعلومات المالية
- ج- خدمات التدقيق الداخلي او خدمات التقييم او التخمين
- د- خدمات المهمات الإدارية والموارد البشرية
- هـ- الوساطة او الاستشارة الاستثمارية بخدمات أعمال الصرافة الاستثمارية .

## - مسؤولية المدققين الخارجيين تجاه الشركة:

يقوم المدققون الخارجيون بإخطار مجلس الإدارة بكافة الانتهاكات الجوهرية التي قد يتم اكتشافها او توحى بالشك فيها.

ويلتزم المدققون الخارجيون قانونا بالمسؤولية عن بدل الأضرار المتكبدة نتيجة الإهمال في عملية التدقيق وللشركة المعنية ولمستخدمي المعلومات الآخرين الحق في المساءلة وتحميل المسؤولية وعلى المدققين الخارجيين التحقق من عدم وجود تعارض بين الحقائق ونتائج التدقيق في المعلومات المفصح عنها بشكل منتظم مع البيانات المالية التي تم تدقيقها.

ويطالب المدققون الخارجيون بتصحيح معلومات الشركة المشمولة في تقاريرهم بصورة منتظمة لتتفق مع تقارير التدقيق والبيانات المالية الصادرة عنهم .

و قد تعني حقيقة إفصاح المدققين الخارجيين عن رأيهم عن قلق الشركة التي تم تدقيقها ولذلك من المحتمل بروز أثار سلبية عليها فعلى سبيل المثال يجب ان يفصح المدققون الخارجيون عن مدى قدرة الشركات المعسرة ماليا على الاستمرار في أعمالها.

وتساعد آراء المدققين الخارجيين بشأن مسألة قلق الشركة التي يتم تدقيقها في تحديد الحالة الفعلية للشركة ويكون المدققون الخارجيون قادرون على الوصول الى المعلومات المطلوبة بسهولة لتقييم احتمال وجود قلق بشأنها .

ويقوم مجلس الإدارة والمدققون الخارجيون بالإفصاح عن الأمور الجوهرية ذات الأثر على آراء المستخدمين :

أ - مثل أي تعاملات جوهرية خلال السنة السابقة ذات علاقة بعمليات الاستملاك او البيع او التبادل او خلافا لذلك التصرف بأصول التي ستحتفظ بها الشركة والتي يمكن ان تغيير من طبيعة الأعمال بشكل أساسي.

ب- حالة اي تعاملات جوهرية خلال السنة السابقة تتعلق بتعاملات الأطراف ذات العلاقة .

ج- اتساق إفصاح حوكمة الشركة مع البيانات المالية المدققة ويتطلب المعايير .



## ١٠- الرقابة الداخلية:

### - نظرة عامة على نظام الرقابة الداخلية وأهدافها

- ورغم ان الرقابة الداخلية تعرف بمفهومها الواسع على انها عملية – تتأثر بمجلس ادارة المنشأة والإدارة والموظفين الآخرين – فقد صممت لتقديم ضمانات معقولة في ما يتعلق بتحقيق الأهداف المشمولة في الجوانب التالية:
- فاعلية وكفاءة العمليات.
- مصداقية إعداد التقارير المالية .
- الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.
- وقد عالج الجانب الأول الأهداف التجارية الأساسية للمنشأة بما فيها أهداف الأداء و الربح وحماية الموارد.
- ويتصل الجانب الثاني بإعداد بيانات مالية منشورة موثوقة بما في ذلك البيانات المالية المرحلية و الموجزة والبيانات المالية المختارة المأخوذة منها والمنشورة.
- يعمل نظام الرقابة الداخلية على مستويات مختلفة من الفاعلية ويمكن الحكم على فاعلية نظام الرقابة الداخلية من حيث مدى تأثيره على جودة العمل في الجوانب الثلاثة التالية وفيما اذا كان لدى مجلس الإدارة و الإدارة ضمانه معقولة لما يلي:

- فهمهم لمدى تحقيق أهداف عمليات الشركة.
- الإعداد الموثوق للبيانات المالية المنشورة.
- الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.

وبينما تعتبر الرقابة الداخلية نوعا من العمليات فان فاعليتها تعتبر حالة او ظرفا للعملية في مرحلة أو أكثر من الوقت ويشترك المجلس والعضو التنفيذي في تحمل مسؤولية اعداد السياسة العامة والمعايير الخاصة بالمسائلة والوعي فيما يتعلق بأصول ومسؤوليات الشركة وفي المجلس من خلال عمل لجنة التدقيق بتلك المسؤولية جزئيا من خلال الموافقة على العديد من جوانب نظم الرقابة الداخلية .

وتتحمل الإدارة مسؤولية إعداد البيانات المالية وعرضها بصورة عادلة وفقا للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالي. وتشمل هذه المسؤولية تصميم وتطبيق والمحافظة على الرقابة الداخلية ذات الصلة بالإعداد والعرض العادل للبيانات المالية الخالية من البيانات الجوهرية الزائفة سواء بسبب الاحتيال أو الخطأ وكذلك اختيار و تطبيق السياسات المحاسبية المناسبة ووضع التقديرات المحاسبية في ظل هذه الظروف .

## - مكونات نظام الرقابة الداخلية:

تتكون نظم الرقابة الداخلية من خمسة مكونات متداخلة وهذه المكونات مستقاة من الطريقة التي بها تدير الشركة أعمالها وهي متكاملة مع العملية الإدارية ورغم تطبيق المكونات على المنشآت فإنه يجوز للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم تطبيقها بصورة مختلفة عن تلك الكبيرة وبالرغم من ان الشركات الصغيرة يمكن ان تكون على قدر اقل في الجوانب الرسمية التنظيمية إلا انه بإمكانها مع ذلك امتلاك نظم رقابة فاعلة.

### مكونات الرقابة الداخلية :

#### ١- البيئة الرقابية

تحدد البيئة الرقابية السياسة العامة للشركة بصورة تؤثر على الوعي الرقابي لموظفيها وتشكل الأساس لكافة المكونات الأخرى لنظم الرقابة الداخلية إذ توفر لها الانضباط والهيكلية وتشمل عوامل البيئة الرقابية النزاهة والقيم الأخلاقية والكفاءة في موظفي المنشأة وطريقة عمل الإدارة وفلسفتها وطريقة تكليف الإدارة للمهام والمسؤوليات وتنظيمها و تطويرها لموظفيها والاهتمام والتوجيه المقدمان من قبل مجلس الإدارة.

#### ٢- تقييم المخاطر

تواجه كل شركة مجموعة من المخاطر الناتجة عن مصادر داخلية وخارجية والتي تحتاج الى التقييم.

ويعتبر تحديد الأهداف المتصلة على مستويات مختلفة ومتسقة داخليا ومن الشروط المسبقة لتقييم المخاطر.

وتقييم المخاطر هو تعريف وتحليل المخاطر ذات العلاقة بتحقيق الأهداف التي تشكل الأساس لتحديد كيفية التعامل معها وتبرز الحاجة الى آليات واضحة ومحددة لتحديد المخاطر الخاصة والمرافقة لها والتعامل معها بسبب التغيير المستمر في الظروف الاقتصادية والصناعية والتنظيمية والتشغيلية.

#### ٣- النشاطات الرقابية

النشاطات الرقابية هي عبارة عن السياسات والإجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إرشادات الإدارة.

وتساعد في التأكد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة المخاطر بتحقيق أهداف المنشأة.

وتحصل النشاطات الرقابية في المؤسسة بالكامل وعلى كافة المستويات والمهام.

وتشمل مجموعة من النشاطات المتنوعة بحيث تشمل الموافقات والتفويضات والتصديقات والمطابقات ومراجعات الأداء التشغيلي وحماية الأصول وفصل الواجبات.

#### ٤- نظام الاتصال وتبادل المعلومات

يجب تحديد المعلومات ذات الصلة و الحصول عليها و إيصالها ضمن صيغة وإطار زمني يمكن الموظفين من القيام بمسؤولياتهم وتنتج نظم المعلومات تقارير تحتوي على معلومات تشغيلية ومالية ذات علاقة بالامتثال مما يجعل إدارة الأعمال والسيطرة عليها امرا ممكنا ولا تتعامل نظم المعلومات مع البيانات الصادرة داخليا فقط ولكن مع المعلومات المتعلقة بالأحداث والنشاطات و الظروف الخارجية الضرورية لعمليات اتخاذ القرارات اللازمة وإعداد التقارير الخارجية.

وينبغي ان تتم المراسلات الفاعلة ضمن إطار اشمل بحيث تضم مستويات الإدارة العليا صعودا وهبوطا كما يجب ان يستلم كافة الموظفين رسالة واضحة من الإدارة العليا بأنه يتعين عليهم اخذ المسؤوليات الرقابية على محمل الجد كما يتوجب عليهم فهم دورهم في نظام الرقابة الداخلية بالإضافة الى كيفية ارتباط النشاطات الفردية بأعمال الآخرين ولا بد من الحصول على وسيلة لإيصال المعلومات الهامة صعودا وهناك حاجة كذلك الى وجود نظام مراسلات فاعلة مع الأطراف الخارجية مثل العملاء و الموردين والجهات التنظيمية والمساهمين.

يتحمل المدير التنفيذي والمدير المالي مسؤولية إنشاء نظام رقابة داخلية لضبط الأعمال والمحافظة على موارد الشركة وإعداد التقارير المالية بما يعطي الثقة لمستخدمي هذه التقارير وان يؤكد :

(أ) أنهما قاما بوضع نظم الرقابة الداخلية لتوفير ضمان معقول بشأن دقة إعداد التقارير المالية وإعداد البيانات المالية وفقا للإطار المعمول به

(ب) الإفصاح العلني عن كافة التغييرات التي تؤثر بشكل جوهري على نظم الرقابة الداخلية والتي يجب أن تتصف بالشفافية:

ويتحمل مجلس الشركة:

(أ) مسؤولية إقرار نظام الرقابة الداخلية باعتماد نظام مالي وإداري لهذا الغرض.

هذا وعلى التدقيق الإفصاح عن اي نقاط ضعف جوهريه في نظم الرقابة الداخلية وبالتالي يكون على المدقق الخارجي بالدرجة الرئيسية توثيق تقييم الإدارة لفاعلية نظم الرقابة الداخلية .

## سادسا : الإفصاح عن الامتثال لقواعد الحوكمة

دأبت هيئة الأوراق المالية على الطلب من الشركات بالإفصاح عن الامتثال لقواعد الحوكمة من خلال استبانته سنوية يتم تعبئتها من قبل الشركات كما توضع لجنة التدقيق على نموذج مرفق بأنها قد قامت بفحص امتثال الشركة لشروط الحوكمة وقد ركز هذا النموذج على ما يلي:

- ١- طريقة الإفصاح بطريقة تمكن المساهمين من تقييم تطبيق الشركة لمبادئ الحوكمة.
- ٢- بيان يوضح عن مدى التزام مجلس الإدارة بقواعد الحوكمة.
- ٣- التزام مجلس الإدارة بقانون الشركات مع ذكر مسؤوليات الرئيس ونائبه.
- ٤- بيان بمسؤولية الأعضاء التنفيذيين.
- ٥- مهام الأعضاء غير التنفيذيين.
- ٦- مهام الأعضاء المستقلين.
- ٧- أسماء أعضاء المجلس.
- ٨- عدد اجتماعات المجلس لتحديد الالتزام بالقانون.
- ٩- إيضاح السياسة العامة للمجلس وعدد مرات حضور كل عضو من الأعضاء.
- ١٠- بيان الإجراءات والمهام للجنة المكافآت الترشيحات وأسماء الأعضاء.
- ١١- كيفية تقييم أداء أعضاء المجلس.
- ١٢- اللجان المنبثقة عن المجلس والمهام التي قامت بها وعدد الاجتماعات لها وأسماء أعضاء كل لجنة.
- ١٣- بيان يوضح الإجراءات التي قامت بها لجنة المخاطر وكذلك بيان يوضح خطوات تقييم الرقابة الداخلية .
- ١٤- بيان يوضح دور لجنة التدقيق واللجان الأخرى ودور لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي في تقييم الرقابة الداخلية مع بيان يوضح الإجراءات لمعالجة مواطن الضعف.
- ١٥- تعبئة بطاقة تقييم أداء الشركة فيما يتعلق بالالتزام بحوكمة الشركات وفيه الإجابة على عدد من أسئلة تتعلق بما يلي:

- الالتزام بمبادئ الحوكمة
- حقوق المساهمين والعلاقات مع أصحاب المصالح
- الإفصاح وشفافية المعلومات
- دور مجلس الإدارة والإدارة العليا
- إدارة ومراقبة المخاطر

ولمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى النموذج المرفق.

## سابعا: تقييم المخاطر

يلاحظ أن تعليمات الحوكمة الصادرة عن هيئة الأوراق المالية قد اهتمت بشكل واضح بموضوع تقييم المخاطر لذا أفردنا لها هذا الجزء من البحث.

تعرف المخاطرة بأنها الاحتمال بوقوع حدث غير مرغوب فيه قد يؤدي إلى الإخفاق في التحوط له و إلى الفشل في تحقيق هدف أو أكثر من أهداف الشركة ومن ثم تكبد خسائر قد تؤثر على مركزها المالي ومن هنا فان عملية تقييم المخاطر المستمرة لتحديد وقياس أثرها وتصنيفها وإيجاد الوسائل للحد من آثارها بات امرا حيويا وأصبحت إدارتها مهمة من مهام المجلس أشارت إليها قواعد الحوكمة بتخصيص لجنة خاصة بها.

تصنف المخاطر بشكل عام إلى عدة أصناف تعتمد على الغرض من التصنيف.

### ١- من حيث الموضوع:

- أ- مخاطر على المستوى الاستراتيجي.
- ب- مخاطر على مستوى برامج الشركة.
- ج- مخاطر على المستوى التشغيلي.
- د- مخاطر على المستوى الإداري والمالي.

### ٢- من حيث المصدر:

- المخاطر البيئية.
- المخاطر الاقتصادية العامة.
- المخاطر السياسية.
- المنافسة.
- مخاطر الصناعة وتطورها.

وقد أصبح من الأهمية أن يتم دراسة المخاطر التي لها ارتباط بالشركة ونشاطها وان يتم تحديدها في خطة التدقيق سواء الداخلي أو الخارجي كل فيما يخص مجال عمله.

ويقع على عاتق إدارة المخاطر عملية تقدير وتقييم وقياس المخاطر وتطوير استراتيجيات إدارتها بما في ذلك نقل آثارها المحتملة إلى جهات أخرى كشركات التأمين.

من المتعارف عليه أن إدارة المخاطر التقليدية تركز على أثار الكوارث الطبيعية كالحرائق والحوادث ومشاكل العملاء والدعاوى القضائية والمخاطر المالية ومخاطر الأسواق .... الخ.

ونلخص هنا خطوات عملية إدارة المخاطر وتقييمها وإدارتها:

- تحديد الخطر.
- تقييم الخطر.
- التعامل مع الخطر ووضع الخطة لتقليل الآثار.
- التنفيذ والمتابعة والتقييم اللاحق.

ومن أهم الوسائل للتحوط لإدارة المخاطر وجود قاعدة بيانات كافية لدى الشركة تشمل كافة المعلومات الخاصة بأنواع المخاطر.

### خاتمة:

من هذا البحث يتضح مدى أهمية قواعد الحوكمة ومسؤوليات مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية خاصة بعد أن أصبحت هذه القواعد ملزمة حيث سيصار التركيز على مسؤوليات المجلس والإدارة التنفيذية في الالتزام بها ووضع الأسس والتعليمات الداخلية لتطبيقها على الشركة الأم والشركات التابعة.

أمل بهذا أن أكون قد أوفيت هذا البحث حقه بما يساعد على فهم قواعد الحوكمة وتطبيقها.

### المصادر

- دليل قواعد الحوكمة الصادر عن هيئة الأوراق المالية ٢٠١٧.
- ويكيبيديا الموسوعة الحرة .
- طلال ابو غزالة حوكمة الشركات.
- قانون الشركات الاردني.
- د. سعيد عبدالرحمن عباس .
- د.علي حسين الدوغجي و د . اسامة عبد المنعم.

ملحق رقم (١)