



الشركة القابضة  
لكهرباء مصر -  
حوكمة الشركات

يونيو 2019



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



Building a better  
working world

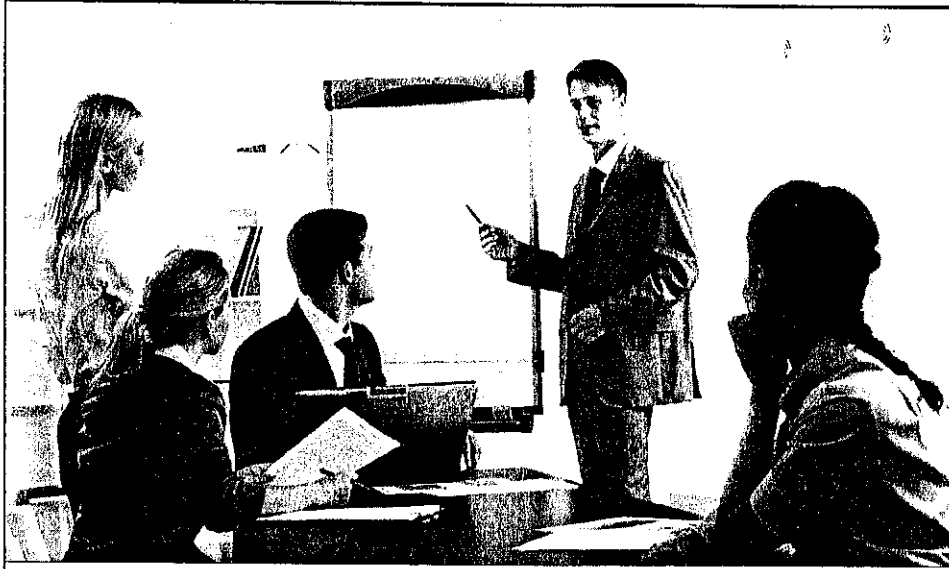
## أجندة التدريب على حوكمة الشركات

| الموضوع                                                                                                  | الموضوع الفرعي                                                                                                                                                                                                                                                       | من    | إلى   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| 1. الحوكمة وتعريفها وأهدافها<br>2. خطر الغش<br>3. ميثاق الأخلاق والسلوك المهني و<br>الإبلاغ عن المخالفات |                                                                                                                                                                                                                                                                      | 9:00  | 10:30 |
| استراحة                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                      | 10:30 | 11:00 |
| 4. لجنة المراجعة<br>5. الرقابة الداخلية                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                      | 11:00 | 12:30 |
| استراحة                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                      | 12:30 | 1:30  |
| الدليل المصري لحوكمة الشركات                                                                             | 1. الإطار العام لحوكمة الشركات<br>2. المحاور الرئيسية لحوكمة الشركات<br>المحور الأول: الجمعية العامة للمساهمين<br>المحور الثاني: مجلس الإدارة<br>المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة<br>المحور الرابع: النية الرقابية<br>3. الإفصاح والشفافية<br>4. ميثاق لجنة المراجعة | 1:45  | 3:15  |
| استراحة                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3:15  | 3:45  |
| أفضل ممارسات حوكمة الشركات<br>الأسئلة والإجابات Q&A                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3:45  | 5:00  |

صفحة 2

حوكمة الشركات

EY



## 1 مقدمة عن الحوكمة وتعريفها وأهدافها

### المقدمة – حوكمة الشركات

#### ما المقصود بحوكمة الشركات ؟

- هي مجموعة من العمليات، الممارسات، المبادئ، السياسات، القوانين والأنظمة التي تؤثر على طريقة توجيه الشركة أو إدارتها أو التحكم فيها.

- تحدد العلاقة بين العديد من أصحاب المصالح في الشركات والأهداف التي من أجلها يتم التحكم في الشركة.

#### أسباب تشريعات حوكمة الشركات :

- حالة عدم اليقين الاقتصادي المستمرة
- انهيار عدد من الشركات الكبرى مثل شركة انرون
- غياب الشفافية والمصداقية في تقارير المؤسسات

#### لماذا حوكمة الشركات :

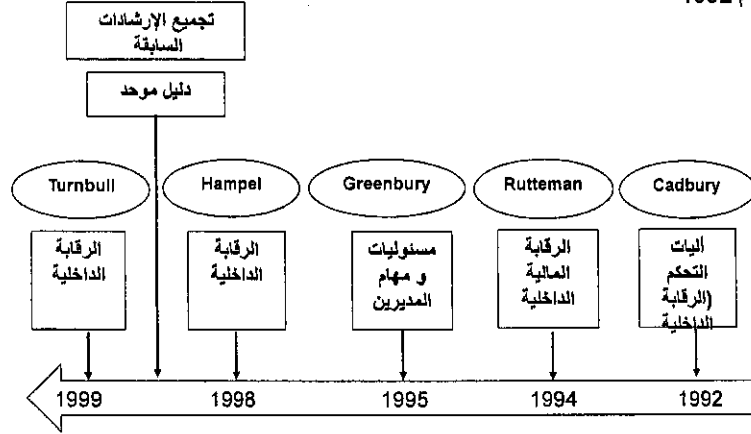
- ضمان تحقيق مصالح ورفاهية الشركات أو مؤسسات الأعمال والمساهمين
- الحفاظ على نزاهة وشفافية المؤسسات وإدارة المخاطر والحد من سوء سلوك الإدارة

حوكمة الشركات

- الحد من التضارب في المصالح
- الأداء والالتزام الأخلاقي
- التوقعات المرتفعة من قبل أصحاب المصالح والمساهمين

## التطور التاريخي للحوكمة

البداية منذ عام 1992

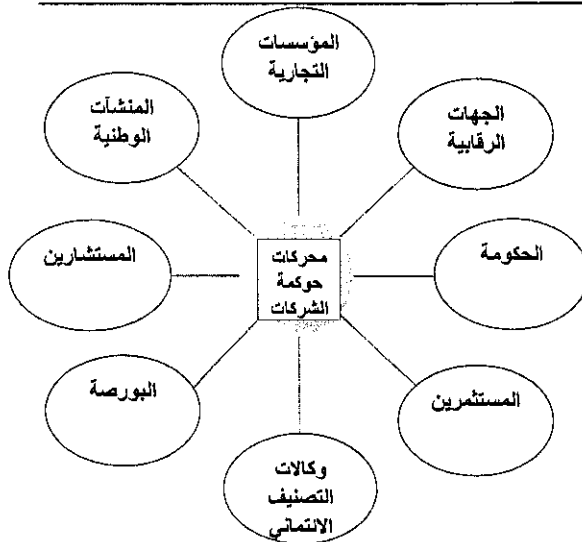


صفحة 5

حوكمة الشركات

EY

## محركات حوكمة الشركات



- المحركات الأساسية لحوكمة الشركات هي الجهات الحكومية، المشرعين/الجهات الرقابية والبورصة
- يقوم المستثمرون بمراقبة جودة حوكمة الشركات المفيدة في البورصة، وذلك التقييم من الممكن أن يؤثر على أسعار الأسهم و تصنيف درجة الاستثمار
- تتمثل وجهة نظر السوق في أن ممارسة الحوكمة الفعالة للشركات يمكن أن تؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين وزيادة تدفق رأس المال إلى الشركة وبورصة الأوراق المالية والدولة.
- في الواقع، إن الشركات التي تطبق حوكمة الشركات بطريقة جيدة تتفوق بأدائها على الشركات التي لا تقوم بذلك.

صفحة 6

حوكمة الشركات

EY

## المبادئ الأساسية

- ◀ يعمل إطار حوكمة الشركات الفعال على تعزيز الأسواق الشفافة والفعالة ، بما يتماشى مع سيادة القانون ويوضح بوضوح تقسيم المسؤوليات بين مختلف السلطات الرقابية والتنظيمية والتنفيذية.
- ◀ حماية حقوق حملة الأسهم و حقوق الملكية.
- ◀ ضمان معاملة عادلة لحملة الأسهم ، بما في ذلك حقوق الأقلية و المساهمين الأجانب.
- ◀ يتم توضيح مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين فيها وتيسير التوجيه الاستراتيجي للشركة.
- ◀ يتم الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق عن جميع الأمور المهمة للشركة ، بما في ذلك المركز المالي والأداء وهيكل الملكية ومعاملات الأطراف ذات العلاقة.
- ◀ يتم تمكين إدارة المخاطر من خلال فهم أفضل لجميع المجالات التي تكمن فيها مخاطر الشركة ، والتي قد تشمل المخاطر المالية ومخاطر النشاط ومخاطر المستثمرين ومخاطر السمعة.
- ◀ يعتبر من الممارسات الجيدة لمجلس الإدارة تطوير و الإفصاح عن سياسة المكافآت الذي يغطي أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين لزيادة الشفافية وثقة المستثمرين

## متطلبات الممارسة الجيدة للحوكمة

- ◀ دور مجلس الإدارة: يقوم مجلس الإدارة بإدارة الشركة نيابة عن أصحاب الشركة و المساهمين . في سبيل القيام بذلك ، يقوم المجلس بتنفيذ المهمات الرئيسية. لذلك فمن الضروري لدليل الحوكمة أن يضع مهام و مسئوليات مجلس الإدارة بشكل واضح.
- ◀ تطوير و تدريب مجلس الإدارة: أثارت الأزمة المالية العالمية ضرورة الاهتمام بكفاءة الإدارة. ميثاق حوكمة الشركات يوصي دائما بضرورة حصول أعضاء مجلس الإدارة الجدد علي تدريب و تطوير مناسبين
- ◀ لجنة المراجعة: تلعب لجنة المراجعة التي تعمل بطريقة جيدة دورا هاما في تطوير جودة التقارير المالية عن طريق المراجعة للقوائم المالية و توفير بيئة الانضباط و الرقابة.
- ◀ إدارة المخاطر: وفقا لأفضل الممارسات الدولية ، فإن إدارة الشركة مسؤولة عن وضع إجراءات لتقييم المخاطر بما في ذلك تحديد الرغبة في المخاطرة وتحديد المخاطر المحددة وتقييم فعالية الضوابط/الرقابة على مخاطر محددة. ومع ذلك ، يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية جماعية عن الإشراف على بيئة الرقابة وإدارة مخاطر الشركة.
- ◀ المكافآت: من المهم للمستثمرين فهم هيكل المكافآت بالنسبة للموظفين و الإدارة التنفيذية للشركة. فلذلك مدلول علي الطريقة التي تستخدمها الشركة لمكافأة القائمين عليها. و من المهم أيضا بالنسبة للمستثمرين معرفة التكاليف المستقبلية المحتملة المتعلقة بهيكل مكافآت الشركة.

## حوكمة المنشآت الحكومية

- ▶ تمثل الهيئات المملوكة للحكومة في العديد من الدول نسبة هامة من المنشآت الحكومية و تمثل صناعات مثل الاتصالات ، الطاقة ، الخدمات و النقل . تكمن أهمية تلك الهيئات في الخدمات الحيوية التي تقدمها للمواطنين كذلك العمل و الأثر البيئي.
- ▶ لذلك فمن الضروري بالنسبة لتلك الهيئات تطبيق حوكمة الشركات بشكل فعال من أجل الحفاظ علي مساهمتهم الإيجابية في تحسين الأداء العام للدولة بشكل فعال وعالي الجودة . لذلك فمن الممكن استخدام الأدوات المتاحة للقطاع الخاص.
- ▶ أهمية حوكمة الشركات للشركات الحكومية
  - تحسين أداء الشركات الحكومية و زيادة التنافسية
  - توفير ضوابط لآلية المسائلة في الشركات الحكومية
  - تحسين الأداء المالي و الموازنة
  - زيادة الشفافية في الهيكل التنظيمي و التشغيلي
  - الحد من التأثير السياسي علي الحكومة و الإدارات و أصحاب المصالح بما في ذلك المواطنين
  - توفير بيئة أفضل للهيئات الحكومية بشكل عام ، محاربة الفساد و زيادة النزاهة
  - تحقيق التوازن بين الهيئات الحكومية و القطاع الخاص عن طريق تحسين عملية اتخاذ القرار

صفحة 9

حوكمة الشركات

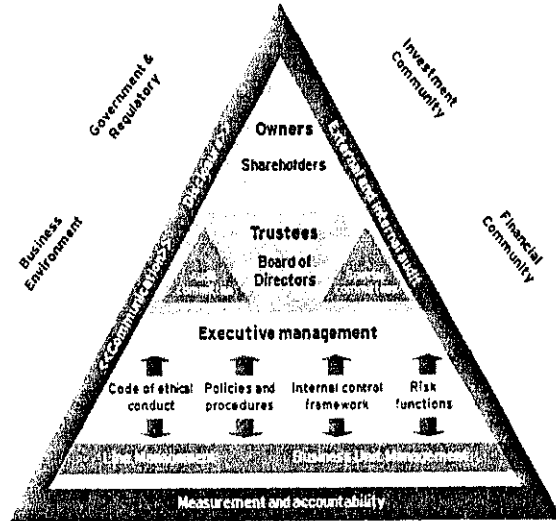
EY

## إطار حوكمة الشركات

بموضوعات الهامة داخل إطار حوكمة الشركات

### المستوى الأعلى:

- الملاك و المساهمين :
- العلاقات مع المساهمين و متطلبات التقرير.
- مجلس الإدارة، يتضمن :
- الهيكل و تكوين المهام والأدوار والاختصاصات إلخ.
- لجنة المراجعة و تتضمن الهيكل و تكوين المهام والأدوار و الاختصاصات إلخ.
- اللجان الفرعية لمجلس الإدارة (علي سبيل المثال لجنة المكافآت و اللجنة التنفيذية) و تتضمن الهيكل و تكوين المهام والأدوار والاختصاصات إلخ.



صفحة 10

حوكمة الشركات

EY

## إطار حوكمة الشركات



### المستوى الأدنى

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>إطار الرقابة الداخلية</p> <p><input type="checkbox"/> طريقة الإبلاغ عن أخطاء الرقابة</p> <p>الهيكل الإداري و إدارة الوحدات</p> <p><input type="checkbox"/> تفويض السلطات</p> <p><input type="checkbox"/> إطار إعداد التقارير</p> <p>المراجعة الداخلية و الخارجية</p> <p><input type="checkbox"/> نطاق العمل</p> <p><input type="checkbox"/> مراجعة عملهم</p> <p>الاتصال و الإفصاحات</p> <p><input type="checkbox"/> نموذج الإفصاح و مراجعة افصاحات التواصل</p> <p>القياس و المسألة</p> <p><input type="checkbox"/> التأكد من إنشاء النظم</p> | <p>الإدارة التنفيذية</p> <p><input type="checkbox"/> إعداد الاستراتيجية متسقة مع أهداف المؤسسة</p> <p><input type="checkbox"/> الهيكل التنظيمي</p> <p><input type="checkbox"/> تفويض السلطات</p> <p><input type="checkbox"/> إطار إعداد التقارير</p> <p><input type="checkbox"/> مؤشرات الأداء الهامة</p> <p><input type="checkbox"/> خطط الإنقاذ البديلة / خطة التعافي من الكوارث</p> <p>السياسات و اللوائح</p> <p><input type="checkbox"/> السياسات و الإجراءات التي يتم تطويرها و ابلاغها</p> <p>ميثاق الأخلاق</p> <p><input type="checkbox"/> معرفة الميثاق و الطرق التي تم إنشاؤها لسياسة التبليغ</p> <p>عن المخالفات</p> <p>إدارة المخاطر</p> <p><input type="checkbox"/> تقييم المخاطر</p> <p><input type="checkbox"/> اشتراك الإدارة التنفيذية في تطوير سجل المخاطر</p> <p><input type="checkbox"/> تحديث سجل المخاطر</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

صفحة 11

حوكمة الشركات

EY

## لجان مجلس الإدارة

### بعض اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة

- ◀ لجنة المراجعة – مسؤولة عن الاتصال مع مراقب الحسابات ، و الإشراف علي المراجعة الداخلية و مراجعة الحسابات السنوية و الرقابة الداخلية
- ◀ لجنة الترشيحات – تتولي التوصية بتعيين الاعضاء الجدد في مجلس الإدارة
- ◀ لجنة المكافآت – مسؤولة عن اقتراح سياسات واضحة لمكافآت و استحقاقات أعضاء مجلس الإدارة
- ◀ لجنة إدارة المخاطر – تتولي الإشراف علي استراتيجية الشركة لإدارة المخاطر و ردود الأفعال و التعامل مع تلك المخاطر

صفحة 12

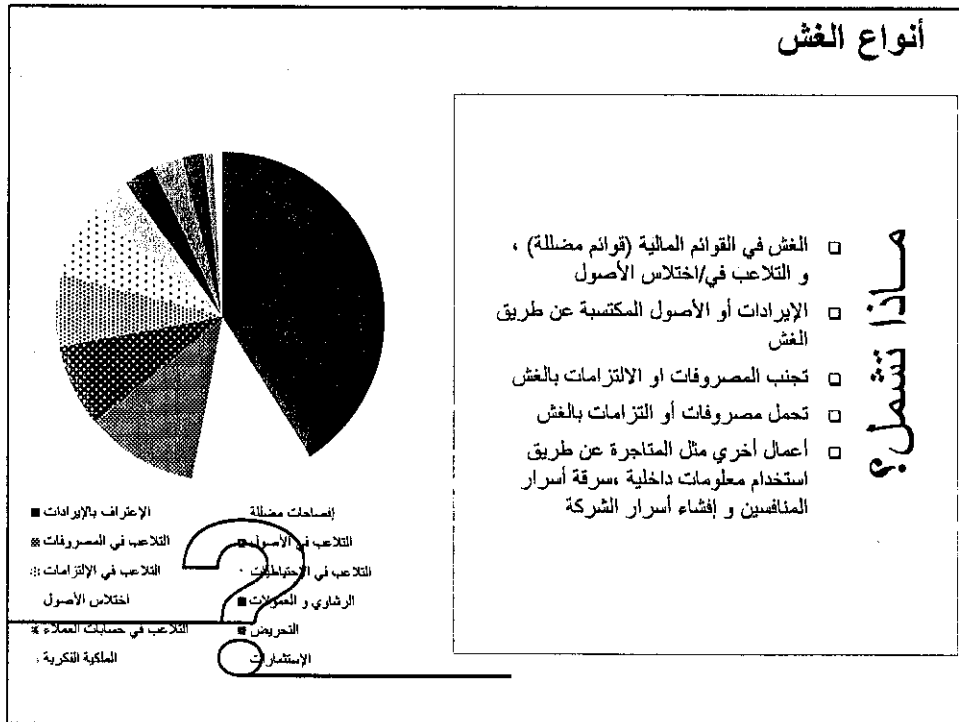
حوكمة الشركات

EY



Two

## 2 خطر الغش



## ماذا نفعل ؟

- ◀ حوكمة مخاطر الغش
- ◀ تقييم مخاطر الغش
- ◀ منع الغش
- ◀ اكتشاف الغش
- ◀ التحقيقات و ردود الفعل

## الحوكمة فيما يتعلق بمخاطر الغش

- ◀ يجب أن يكون لدى المنشأة سياسة موثقة لمخاطر الغش توضح بالتفاصيل توقعات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فيما يتعلق بإدارة مخاطر الغش
- ◀ "40% ممن شملتهم الاستطلاعات لا يوجد لديهم سياسات موثقة لمكافحة الغش و لم تتغير تلك النسبة عن آخر استطلاع (قبل عامين)
- ارنست و يونغ

- ◀ تعريف الغش
- ◀ تحديد الأدوار و المسؤوليات
- ◀ توضيح الالتزام بمنع و اكتشاف و ردع الغش
- ◀ شرح العواقب بوضوح
- ◀ تدريب جميع الموظفين

## تقييم مخاطر الغش

- ◀ تحديد المخاطر المتأصلة فيما يتعلق بالغش
  - ◀ كيف واين يمكن أن يحدث الغش
  - ◀ مخاطر الصناعة و المخاطر الجغرافية السياسية
  - ◀ مخاطر الشركة ، خطط الحوافز ، معدل النمو و التجميع
  - ◀ خطر تجاوزات الإدارة
- ◀ تقييم احتمال و أهمية المخاطر المتأصلة بالغش و التدليس
  - ◀ احتمال الحدوث - مستبعدة ، محتملة ، متوقعة
  - ◀ الأهمية - ليس فقط من الناحية المادية و لكن السمعة و وقت الإدارة
- ◀ تطوير الاستجابات/ردود الفعل للمخاطر (المتوقعة و المؤثرة) المتأصلة و المتبقية فيما يتعلق بخطر الغش

صفحة 17

حركة الشركات

EY

## منع الغش

- ◀ التركيز علي السياسات و الإجراءات و التدريب و الإبلاغ
  - ◀ الأنشطة الرقابية
  - ◀ أنشطة المتابعة
- ◀ سياسات و إجراءات التوظيف و التدريب الملزمة
  - ◀ التحقيق عن نوعيات السلوك
  - ◀ مقابلات الخروج مع الموظفين
  - ◀ تقييم الأداء و برامج المكافآت

صفحة 18

حركة الشركات

EY

## أكتشاف الغش

- ◀ الرقابة على العمليات : أثبتت الدراسات أن 41% مما تم اكتشافه حدث بالصدفة ، بزيادة قدرها 7% في العامين الماضيين
- ◀ تقارير مجهولة الهوية : 33% من عمليات الغش تمت عن طريق التلميح أو الإبلاغ
- ◀ القياس : 35% من الشركات الفعالة مقارنة بـ 12% من الشركات الأقل فاعلية أكدوا استخدام التكنولوجيا "بشكل كبير" في الكشف عن الغش و التدليس
- ◀ كشف الكمبيوتر للحالات الشاذة 34% من الشركات الفعالة مقارنة بـ 24% من الشركات الأقل فاعلية أكدت زيادة استخدامها للتكنولوجيا في الكشف عن الغش
- ◀ المراجعة الداخلية و القياسية

صفحة 19

حوكمة الشركات

EY

## التحقيق في الغش و ردود الفعل – أمور يجب مراعاتها

- ◀ تحديد الأشخاص و الجوانب المسؤولين عنها
- ◀ رد الفعل إذا كان من داخل المنشأة
- ◀ مقدار انتشار الأمر خارج الشركة
- ◀ مدني أو جنائي؟
- ◀ يجب التعامل مع منع و اكتشاف الغش مثل المبادرات الأخرى
  - ◀ من المسؤول؟
  - ◀ تحديد الأشخاص و ادوارهم
  - ◀ هل المنشأة علي علم بالقواعد
  - ◀ هل يوجد متابعة ؟

صفحة 20

حوكمة الشركات

EY



### 3 ميثاق الأخلاق والسلوك المهني و الإبلاغ عن المخالفات

#### 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.

◀ أمثلة لما يشمل ميثاق السلوك للمنشأة

◀ القيم و الأخلاق الحاكمة للمنشأة

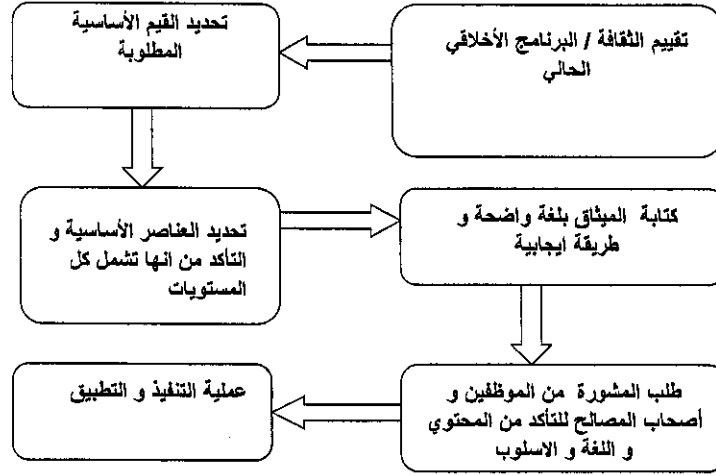
- ◀ مسئوليات الأفراد و المتوقع منهم
- ◀ التعامل مع الموظفين داخل المنشأة
- ◀ التعامل مع الأطراف الخارجية
- ◀ الإفصاح عن تضارب المصالح
- ◀ الحفاظ على أصول المنشأة و سرية المعلومات
- ◀ مسئولية كل شخص تجاه أداء الشركة المالي و التشغيلي

◀ حوكمة الميثاق

◀ مراجع الموظفين من سياسات و لوائح و مواثيق الأخلاق العامة

## تطوير و تطبيق ميثاق الأخلاق و السلوك

### الخطوات الرئيسية



صفحة 23

حوكمة الشركات

EY

## الخطوات الأساسية في تطوير و تنفيذ قواعد السلوك

1. تقييم الثقافة الأخلاقية الحالية لمنظمتك وبرنامجها لتحديد الفجوات بين الممارسات الحالية وأفضل الممارسات.
2. تحديد القيم الأساسية ذات الصلة التي تريدها المؤسسة وأصحاب المصلحة على سبيل المثال
  - التركيز على العملاء ، روح المنافسة ، العمل الجماعي ، النزاهة ، التميز الشخصي ، التعامل الصادق ، معاملة الجميع باحترام.
3. تحديد العناصر الأساسية ، على سبيل المثال
  - ضمان مراعاة مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين
  - التأكد من أن البرنامج يغطي جميع المستويات ، بما في ذلك المدبرون والإدارة والموظفون
  - تحديد جميع القضايا القانونية / الأخلاقية الرئيسية الناشئة عن عمليات الشركة ، على الصعيد المحلي والخارجي
  - التأكد من وجود عملية للتواصل والتدريب والمراقبة والإنفاذ والتحديث

صفحة 24

حوكمة الشركات

EY

## الخطوات الأساسية في تطوير و تنفيذ قواعد السلوك

### 4. كتابة الميثاق ، على سبيل المثال ،

- استخدم لغة شخصية واضحة و رسائل إيجابية تركز على ما يجب القيام به ، وليس ما يجب عدم القيام به
- استخدام تنسيق و نموذج سهل الاستخدام ومنظم جيداً ، ويسهل على الموظفين فهم وإيجاد إجابات للمواقف التي تواجههم و أن تكون محددة فيما يتعلق بالمشكلات والقضايا التي تواجه المنظمة ؛
- إعطاء أمثلة بما في ذلك المشاكل التي واجهتها المنظمة في الماضي تشمل واجب التصرف بامانة ونزاهة و لوضع معيار أعلى من مجرد الالتزام بنص وروح القوانين واللوائح
- توضيح الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم قبل اتخاذ القرار إذا كان الموظفين لديهم شكوك
- جعل الميثاق جزء من عقد العمل
- جعل الإبلاغ عن الانتهاكات الأخلاقية جزءاً من واجب الموظف وتوفير طرق آمنة للإبلاغ عن هذه الانتهاكات (الإبلاغ عن المخالفات)
- تحديد إجراءات التعامل مع السلوك غير الأخلاقي

صفحة 25

حكمة الشركات

EY

## الخطوات الأساسية في تطوير و تنفيذ قواعد السلوك

### 5. عملية التشاور

- التشاور مع الموظفين وأصحاب المصلحة والوحدات الخارجية (عند الحاجة) لضمان المحتوى واللغة والأسلوب والشكل المناسب

### 6. عملية التنفيذ

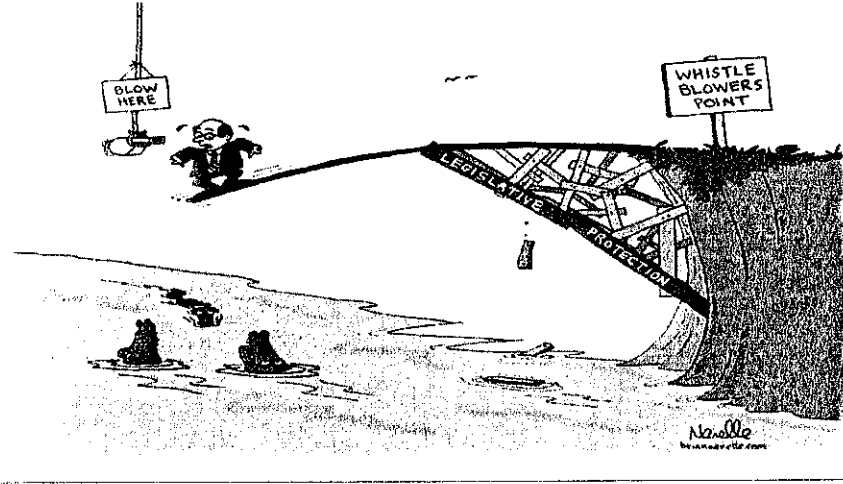
- خطاب تمهيدي من الرئيس التنفيذي يوضح موافقة مجلس الإدارة / الإدارة العليا
- تعميمها على نطاق واسع على جميع الذين يتم تغطيتهم على الأقل سنوياً وجعلهم يعترفون بالالتزام
- نشر الميثاق لأصحاب المصلحة (في التقرير السنوي ، وضع الميثاق على الموقع الإلكتروني)

صفحة 26

حكمة الشركات

EY

## نظام الإبلاغ عن المخالفات



صفحة 27

حركة الشركات

EY

## تعريف نظام الإبلاغ عن المخالفات

### تعريف المبلغين عن المخالفات

- الشخص الذي يكشف عن تصرف خاطئ داخل المنشأة سواء للعامة أو للمسؤولين.
- الشخص الذي يكشف عن معلومات حول سوء السلوك في مكان عمله ويشعر أنه ينتهك القانون أو يهدد مصالح الآخرين
- الشخص الذي يفضح الفساد أو المخاطر التي تهدد العامة أو البيئة

### أنواع الإبلاغ عن المخالفات

#### الإبلاغ الخارجي

- يقوم الفرد بالإبلاغ عن اعتقاده الي خارج المنشأة

#### الإبلاغ الداخلي

- يقوم الفرد بالإبلاغ عن اعتقاده داخل المنشأة

صفحة 28

حركة الشركات

EY

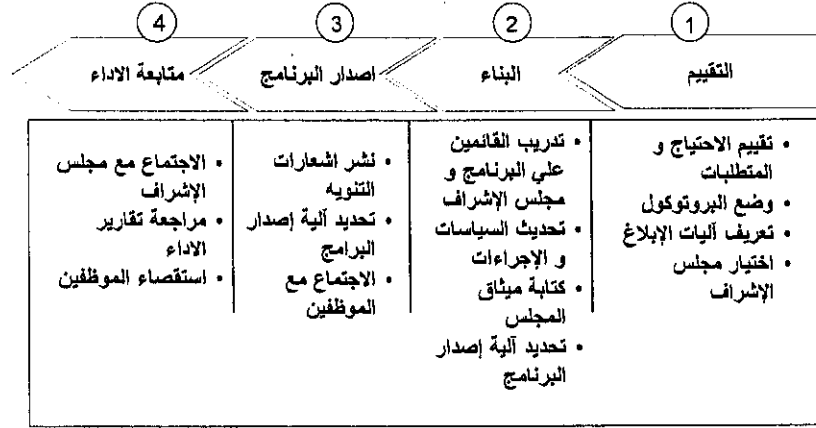
## أهمية سياسة الإبلاغ عن المخالفات

- ◀ تخسر الشركات الأمريكية أكثر من 400 مليار دولار سنوياً نتيجة الغش و التدليس
- ◀ متوسط خسارة الشركة الواحدة 2,199,930 دولار أمريكي سنوياً
- ◀ اكتشف مراقبوا الحسابات فقط نسبة 19% من إجمالي عمليات الغش
- ◀ لا يمكن للمراجعين القيام بمراجعة كل عملية و معاملة طوال الوقت
- ◀ شهد ما يقارب ثلث الموظفين الأمريكيين سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي في بيئة عملهم. و لكن أكثر من نص أولئك الموظفين لم يقوموا بالإبلاغ عن ذلك
- ◀ لا يعرف الموظفون سبل التواصل في حالة اكتشافهم لأي سلوكيات غير مقبولة
- ◀ اكتشفت الدراسات الحديثة لتحليل أزمات الأعمال أن الإدارة يكون لها علم بالمشكلات ، و لكن تتجاهلها إلى أن تحدث و تطور الأزمة أو يقوم أحد الموظفين بالإبلاغ

## ما تم تحقيقه

- ◀ تم إصدار العديد من التشريعات
- ◀ تزايد الاهتمام بأنظمة الإبلاغ عن المخالفات و النظر إليها أنها عنصر مهم من عناصر حوكمة الشركات
- ◀ لماذا؟ أظهرت الدراسات و الفضائح الحديثة للشركات أنه تم الكشف عن العديد من عمليات الغش بواسطة تقارير من مبلغيين بصورة أكبر بكثير من أنشطة مثل المراجعة الداخلية

## مراحل تطوير برنامج الإبلاغ عن المخالفات



صفحة 31

حركة الشركات

EY

## عوامل النجاح

- ◀ إتاحة البرنامج (امكانية الوصول)
- ◀ يجب أن يكون البرنامج متاحا لجميع الموظفين بسهولة و بتكلفة منخفضة عبر قنوات متعددة
- ◀ سياسة و توجهات قوية و متسقة للإدارة العليا
- ◀ يجب على الإدارة أن ترسل رسالة واضحة و متسقة لجميع الموظفين فيما هو متوقع منهم
- ◀ شبكة دعم قوية
- ◀ يحتاج المبلغون عن المخالفات لشبكة دعم قوية في المنزل و العمل و من أقرانهم
- ◀ بناء الوعي و الدعم على أوسع نطاق
- ◀ عن وجود البرنامج و سبل الكشف و الإفصاح
- ◀ عن وجود الدعم من الإدارة و مجلس الإدارة
- ◀ عن الارتباط بميثاق أخلاق المنشأة

صفحة 32

حركة الشركات

EY

## العوامل الرئيسية في نظام الإبلاغ عن المخالفات

- ◀ طريقة الإبلاغ عن المخالفة و لمن يتم الإبلاغ (على سبيل المثال ، الشنون القانونية/الالتزام، لجنة المراجعة أو خطوط ساخنة خارجية)
- ◀ عدم الكشف عن الهوية أو يتم الكشف عنها
- ◀ الانتهاكات (المخالفات) و المندرجة تحت بند من البنود (مخالفات محاسبية، سرقة ، غش، فساد، تحرش، أي سلوك غير أخلاقي أو غير لائق، أخطار السلامة لبيئة العمل، خرق التشريعات)
- ◀ التحقيقات ، المتابعة و الإبلاغ عن النتائج
- ◀ أنواع الأعمال الانتقامية المحظورة (على سبيل المثال ، التمييز ، المضايقة ، التخويف ، تخفيض الرتبة ، إنهاء الوظيفة ، إلخ.)
- ◀ سياسة حماية المبلغين عن المخالفات من الدعاوي القضائية و التشهير

## الخلاصة

- ◀ تتطلب سياسات الإبلاغ عن المخالفات أكثر من مجرد تحديد هاتف لتلقي المخالفات ، حتي إذا كان ذلك البرنامج مشغل من مصدر خارجي
- ◀ التخطيط ، الإصدار ، المتابعة و الحصول علي النتائج و ردود الفعل
- ◀ يجب أن يلعب المراجعون الداخليون دوراً هاماً



## 4 لجنة المراجعة - الاتجاهات الناشئة

### لجنة المراجعة

#### الهدف/الغرض

الحفاظ على استقلالية المراجع الخارجي والداخلي والتأكد من قيام الإدارة التنفيذية بدورها بالعناية الكافية

#### لجنة المراجعة

هي لجنة فرعية من مجلس الإدارة و يتم تشكيلها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين

#### مهام اللجنة

- ☐ مراجعة القوائم المالية ، نظم الرقابة و المراجعة الداخلية و كذلك إدارة المخاطر
- ☐ التنسيق و التواصل مع المراجع الخارجي
- ☐ التحقيقات: المشاركة في تنفيذ و مراجعة نتائج التحقيقات
- ☐ الإشراف على العمليات الرئيسية للشركة و إدارة الجلسات التنفيذية
- ☐ التواصل مع اللجان الأخرى
- ☐ هيكل اللجنة و آليات عملها ، توجهات اللجنة ، مؤهلات أعضائها و تقييمها

## المهام الرئيسية للجنة المراجعة – الاتجاهات الناشئة

### 1- مراجعة القوائم المالية و الأنظمة

- ◀ يجب على اللجنة مراجعة القوائم السنوية و الربع سنوية.
- ◀ يتضمن ذلك تقييم التقديرات الواردة في العرض العام للقوائم ، السياسات المحاسبية الرئيسية والتقديرات المحاسبية الجوهرية الواردة في التقارير المالية.
- ◀ يجب على اللجنة أيضا مراجعة أنظمة التقارير المالية والموازنة ، و يشمل ذلك أيضا مراجعة مؤشرات/ مقاييس الأداء ونظم المعلومات التي تسمح بمراقبة أهم مخاطر الاعمال والمالية.

## المهام الرئيسية للجنة المراجعة – الاتجاهات الناشئة (تابع)

### 2- التواصل مع المراجع الخارجي

- ◀ مسؤولية تعيين أو عزل مراقب الحسابات و كذلك تحديد أتعابه
- ◀ التأكد من استقلالية مراقب الحسابات و ما اذا كان هناك أي تهديدات لتلك الاستقلالية
- ◀ مناقشة نطاق المراجعة الخارجية مع مراقب الحسابات
- ◀ حثافة الوصل بين مراقب الحسابات و المراجعة الداخلية و الإدارة المالية
- ◀ الإجابة عن استفسارات مراقب الحسابات
- ◀ العمل علي تذليل جميع العقبات التي قد تواجه مراقب الحسابات

## المهام الرئيسية للجنة المراجعة – الاتجاهات الناشئة (تابع)

### 3- مراجعة عمل إدارة المراجعة الداخلية

- ◀ نطاق عمل و موارد الإدارة
- ◀ ترتيبات التقارير
- ◀ خطة العمل ، خاصة ما يتعلق بإجراءات الرقابة و تغطية الأمور عالية المخاطر
- ◀ التنسيق مع مراقب الحسابات الخارجي
- ◀ مراجعة النتائج
- ◀ يتواصل رئيس قطاع المراجعة الداخلية بشكل مباشر مع لجنة المراجعة

## المهام الرئيسية للجنة المراجعة – الاتجاهات الناشئة (تابع)

### 4- مراجعة الرقابة الداخلية

- ◀ يستخدم أعضاء اللجنة خبرتهم للمتابعة المستمرة لكفاية أنظمة الرقابة الداخلية ، و خاصة البيئة الرقابية ، و موقف الإدارة تجاه الرقابة ، و الرقابة الإدارية الشاملة .
- ◀ يجب أن تضمن عملية المراجعة كذلك الالتزام بالقوانين و الالتزام الأخلاقي و مخاطر الغش.
- ◀ تقوم اللجنة بمناقشة التقارير السنوية للرقابة الداخلية قبل اعتمادها من المجلس .
- ◀ يجب على اللجنة كذلك دراسة ملاحظات و توصيات مراقب الحسابات الواردة في خطاب الإدارة الوارد من مراقب الحسابات و متابعة ما تم بشأنها.

## المهام الرئيسية للجنة المراجعة – الإتجاهات الناشئة (تتمة)

### 5- مراجعة إدارة المخاطر

◀ يتضمن ذلك التأكيد على وجود سياسة رسمية مطبقة لإدارة المخاطر وأن السياسة مدعومة ومراقبة بصفة منتظمة من قبل مجلس الإدارة.

### 6- التحقيقات

◀ قد تشارك اللجنة في تنفيذ ومراجعة نتائج التحقيقات لمرة واحدة

### 7- الإشراف

◀ قد تشرف اللجنة على المعاملات الرئيسية الهامة للشركة

### 8- إدارة الجلسات التنفيذية

### 9- التواصل مع اللجان الأخرى

### 10- تكوين و آليات عمل اللجنة

### 11- توجهات اللجنة ، مؤهلات الأعضاء و التقييم

صفحة 41

حوكمة الشركات

EY



5 الرقابة الداخلية

## نظام الرقابة الداخلية تعريف وأهداف

### تعريف وأهداف نظام الرقابة الداخلية

أي إجراء تتخذه الإدارة ، مجلس الإدارة والأطراف الأخرى لإدارة المخاطر وزيادة احتمال تحقيق الأهداف والغايات المحددة.  
تخطط الإدارة وتنظم وتوجه أداء الإجراءات الكافية لتوفير تأكيد معقول بأن الأهداف والغايات سوف تتحقق

تعريف  
الرقابة  
الداخلية

يصف نظام الرقابة الداخلية وضع الإدارة لـ :

مبادئ

إجراءات

لوائح

والتي صممت للتنفيذ التنظيمي لقرارات الإدارة

لضمان فاعلية وكفاءة عمليات المنشأة ( بما في ذلك حماية أصول المنشأة و منع و اكتشاف الخسائر المالية)

ضمان امتثال و موثوقية التقارير المالية الداخلية و الخارجية و ،

ضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية

تعريف و  
أهداف نظام  
الرقابة  
الداخلية

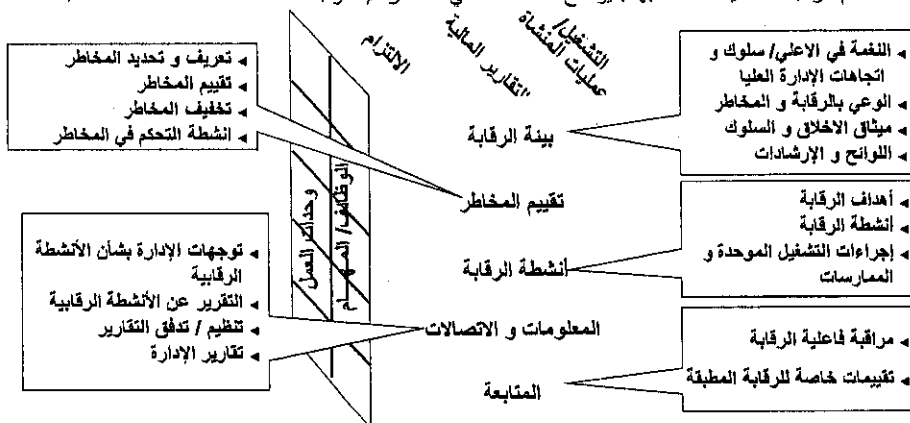
صفحة 43

حوكمة الشركات

EY

## نظام الرقابة الداخلية إطار العمل طبقاً لـ "كوزو" COSO

يعد نموذج "كوزو" COSO واحد من أكثر الأطارات شيوعاً و انتشاراً في توضيح إطار متطلبات الرقابة الداخلية -الإطار المتكامل للرقابة الداخلية- و الذي يساعد الشركات و الكيانات الأخرى علي تقييم و تعزيز نظم الرقابة الداخلية الخاصة بها . يوضح المخطط التالي عناصر الإطار :

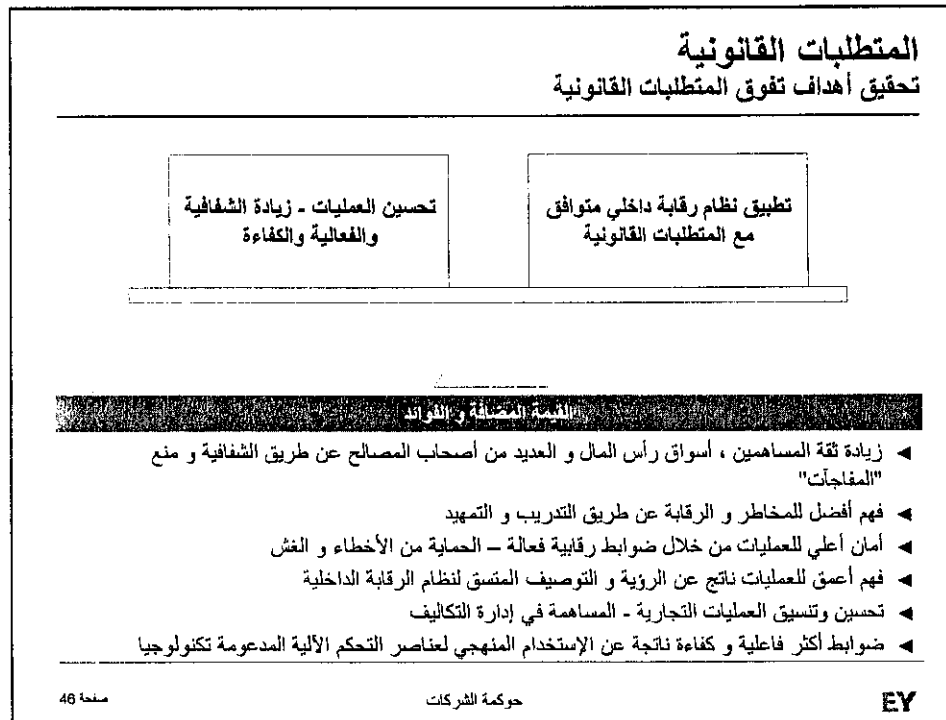
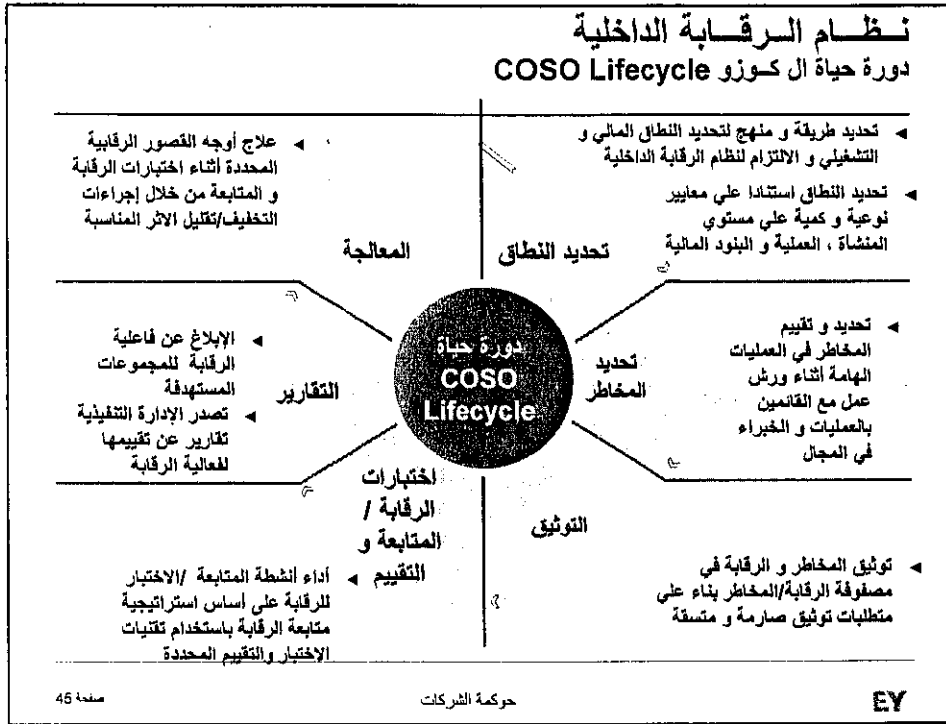


يجب إنشاء و تنفيذ المكونات الخمسة لتمكين نظام رقابة داخلية فعال

صفحة 44

حوكمة الشركات

EY



## المخاطر

ما هو الخطر ؟

◀ الخطر هو تهديد ان حدث ، او اجراء ، او عدم اجراء قد يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح.

◀ الخطر = هو عكس هدف النشاط

◀ سبب وجود الخطر

◀ تطبيق الشركات باستمرار العديد من الاستراتيجيات التي قد تولد أو تشتمل علي مخاطر

◀ تطبيق الشركات عمليات و إجراءات رقابة لإدارة المخاطر المتغيرة

◀ ماذا يجب ان نعرف عن الخطر ؟

◀ نحن بحاجة لفهم اهدافنا و المخاطر المتعلقة بتلك الأهداف

◀ لا يمكن القضاء علي المخاطر بشكل كامل

◀ الخطر موجود ، حتي في وجود رقابة

◀ الرقابة تقلل فقط من الخطر أو إمكانية حدوثه

ملحة 47

حكمة الشركات

EY

## المخاطر

أنواع الخطر

◀ يوجد أربع أنواع اساسية للمخاطر

◀ مخاطر مالية – التي تؤثر علي العمليات المالية للشركة (المحاسبة، إعداد التقارير و الضرائب و غيرها...)

◀ مخاطر استراتيجية – تؤثر علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة (الحكومة ، التخطيط الاستراتيجي ، المبادرات الرئيسية و غيرها )

◀ المخاطر التشغيلية – المخاطر التي تؤثر علي عمليات الشركة التشغيلية (المبيعات و التسويق ، سلسلة التوريد و غيرها )

◀ مخاطر الامتثال/الالتزام – المخاطر التي تؤثر علي التزام الشركة و امتثالها للمتطلبات التنظيمية (القانونية ، قواعد السلوك و غيرها )

ملحة 48

حكمة الشركات

EY

## المخاطر أنواع الخطر

- ◀ يجب دائما التمييز بين المخاطر المتأصلة و المخاطر المتبقية
- ◀ المخاطر المتأصلة – هي المخاطر الموجودة بغض النظر عن أي رقابة أو إجراءات تتخذها الإدارة
- ◀ المخاطر المتبقية – هي المخاطر الموجودة مع الأخذ في الاعتبار إجراءات الرقابة و الأنشطة الأخرى المنفذة من قبل الإدارة
- ◀ تختلف المخاطر بناء على تأثيرها على مستويات المنشأة
- ◀ مخاطر على مستوى المنشأة – هي مخاطر أوسع نطاقا و تشمل اعتبارات اقتصادية و استراتيجية ، مثل عمل وجود استراتيجية عمل طويلة الأمد أو عدم كفاية الإشراف من قبل لجنة المراجعة أو مجلس الإدارة
- ◀ مخاطر على مستوى العملية / النشاط – هي مخاطر محددة أكثر و مرتبطة بأنشطة الرقابة الملموسة لعملية ما، يجب دائما تقييمها في إطار تقييم المخاطر على مستوى المنشأة

الأساس الهام لبناء بيئة رقابية "سليمة" هو إنشاء رقابة تقوم بتقليل الخطر المتبقي لمستويات مقبولة من قبل الإدارة

## الرقابة ما هي الرقابة؟

- ◀ تساهم الرقابة في تحقيق المنشأة لأهدافها عن طريق تقليل المخاطر
- ◀ ترتبط أهمية الرقابة بأهمية المخاطر التي تعمل على تقليلها
- ◀ من الممكن اتخاذ إجراء رقابي واحد لتقليل العديد من المخاطر
- ◀ من الممكن أن يتطلب تقليل خطر واحد العديد من الإجراءات الرقابية
- ◀ الرقابة هي الإجراءات التي تقوم بها المنشأة لإدارة أو تقليل المخاطر و زيادة احتمالات ان العملية ستحقق أهدافها
- ◀ تشمل الرقابة أي إجراء يتم استخدامه والاعتماد عليه لمنع حدوث الأخطاء أثناء القيام بالمعاملات (رقابة مانعة) أو لاكتشاف وتصحيح الأخطاء التي حدثت بالفعل (رقابة كاشفة).
- ◀ كقاعدة عامة ، إذا لم يكن من الممكن وصف الإجراء الرقابي في جملة قصيرة أو اثنان بحد أقصى ، فيمكن اعتباره عملية و ليس إجراء
- ◀ العملية عبارة عن سلسلة من الأنشطة أو المهام المطلوبة لإتمام معاملة أو تحقيق مجموعة محددة من النتائج. عادة ما تكون هناك مجموعة من الأنشطة الرقابية في العملية الواحدة ، ويشارك أكثر من شخص في خطوات تلك العملية

## الرقابة تصنيفات الرقابة

- ◀ الرقابة اليدوية : تعتمد علي العنصر البشري ولا تعتمد علي الوظائف الآلية
  - ◀ مراجعات مستقلة لتسويات/مطابقات دفتر الأستاذ العام
  - ◀ اعتماد تقارير مصروفات الموظفين
  - ◀ موافقة الإدارة علي تصاريح الوصول لنظم تكنولوجيا المعلومات
- ◀ الرقابة الآلية : إجراءات مصممة لمنع أو اكتشاف و تصحيح الأخطاء و تعتمد علي تطبيقات الحاسب الآلي
  - ◀ تحقق آلي ثلاثي الاتجاهات
  - ◀ التحقق من صحة إدخال البيانات
  - ◀ وصول محدد للمستخدمين
  - ◀ تكوين كلمات السر الخاصة بنظم المعلومات
- ◀ الرقابة اليدوية التي تعتمد علي أنظمة الية – الرقابة التي يقوم بها أفراد اعتمادا علي النتائج الآلية
  - ◀ مراجعة تقارير النظام الآلية عن الأخطاء

صفحة 51

حوكمة الشركات

EY

## الرقابة أنواع الرقابة

- ◀ الرقابة المانعة – الأنشطة الرقابية المصممة لمنع و تلافي حدوث أخطاء و غش ، علي سبيل المثال
  - ◀ اعتماد المدفوعات قبل صرفها
  - ◀ التأكد من كفاية الحد الائتماني للعميل
  - ◀ صلاحيات وصول محددة للنظام الآلي بالنسبة للمستخدمين
- ◀ الرقابة الكاشفة – الأنشطة الرقابية المصممة لاكتشاف و تصحيح (في الوقت المناسب) الأخطاء أو الغش أو خرق اللوائح و الذي من الممكن أن يؤدي إلي عدم تحقيق المنشأة لأهدافها.
  - ◀ تحديد متي حدث الخطأ و القيام بتصحيحه
  - ◀ تسويات/مطابقات دفتر الأستاذ العام
  - ◀ مقارنة الموازنة بالأداء الفعلي
  - ◀ مراجعة تقارير الاستثناءات
  - ◀ مراجعة ضمانات جودة العمل

صفحة 52

حوكمة الشركات

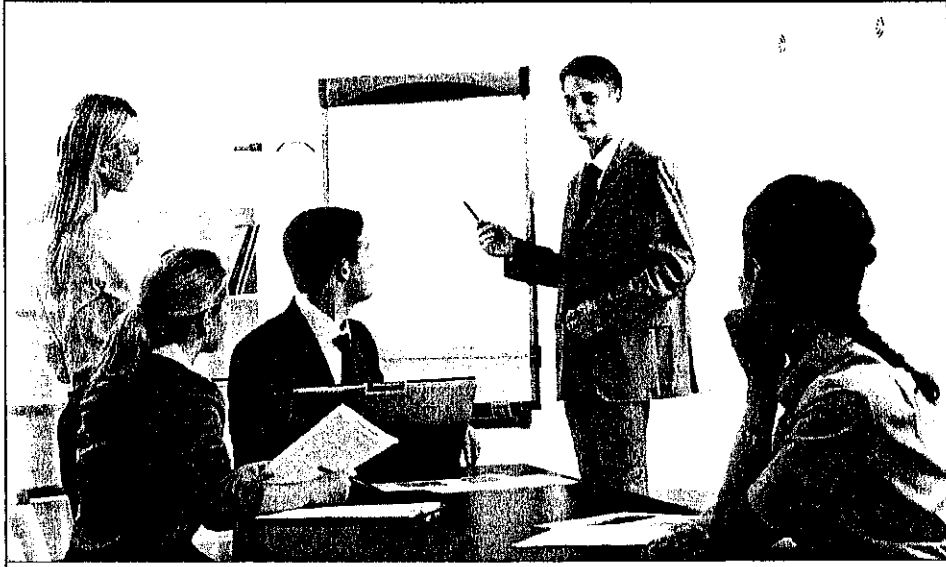
EY

## الدليل المصري لحوكمة الشركات



## الدليل المصري لحوكمة الشركات

- ◀ الإطار العام و نطاق التطبيق
- ◀ المحاور الرئيسية لحوكمة الشركات
  - ◀ الجمعية العامة للمساهمين
  - ◀ مجلس الإدارة
  - ◀ لجان مجلس الإدارة
  - ◀ البيئة الرقابية
- ◀ الإفصاح والشفافية
- ◀ موائيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات



## 1 الإطار العام

### الإطار العام لحوكمة الشركات

- ◀ يعد "الدليل المصري لحوكمة الشركات" بمثابة الإطار العام المتكامل للحوكمة وموضوعاتها ذات الصلة.
- ◀ يضم مجموعة من القواعد الإسترشادية عن حوكمة الشركات طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية. وتستخدم كدليل استرشادي لتطبيق الحوكمة في كافة أنواع الشركات داخل جمهورية مصر العربية.
- ◀ ويسترشد به في سن التشريعات والتعليمات الرقابية الخاصة بتطبيقات الحوكمة.
- ◀ لا يتعارض مع قانون شركات المساهمة رقم 159 لسنة 1981 أس المال رقم ولائحته التنفيذية وقانون سوق رأس المال 95 لسنة 1992 ولائحته التنفيذية وقواعد قيد وشطب الأوراق المالية بالبورصة التي تصدر عن مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية.

## نطاق التطبيق

- ◀ تتطبق قواعد الحوكمة على الشركات المقيدة وغير المقيدة بسوق الأوراق المالية، والمؤسسات المالية المصرفية وغير المصرفية والشركات الصناعية والتجارية والخدمية بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها سواء كانت شركات عائلية أو مملوكة ملكية عامة وذلك مع عدم الإخلال بكافة التشريعات والتعليمات الرقابية المنظمة لعمل جميع الشركات.
- ◀ إن تطبيق حوكمة الشركات على النحو السليم لا يعني فقط مجرد الالتزام بمجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً ، وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالك الشركة ومجلس إدارتها والمتعاملين معها.
- ◀ من خلال التطبيق السليم للحوكمة، فإن الشركات المساهمة المغلقة سيصبح من السهل قيد أوراقها المالية في سوق الأوراق المالية مما يستوجب انتباه مساهميها وإدارتها إلي ضرورة متابعة تطبيق الحوكمة تمهيداً وإستعداداً للقيد في سوق الأوراق المالية.

## قاعدة الالتزام أو التفسير Comply or Explain Rule

- ◀ بما لا يتعارض مع إلزامية القوانين والتعليمات الرقابية، فإن الأصل أن تقوم الشركة بالعمل على تطبيق كافة القواعد الواردة بهذا الدليل.
- ◀ إذا 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 خططها المستقبلية للتطبيق.
- ◀ وتقصص عن هذا التقرير على موقعها الإلكتروني وفي التقرير السنوي المعد للمساهمين.

## مرجعيات إعداد الدليل المصري لحوكمة الشركات

- ◀ اعتمد مركز المديرين المصري في إعداد وتطوير الدليل على مرجعيات عديدة، من أبرزها:
- ◀ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الصادرة عام 1999، وتعديلاتها الصادرة عام 2004 وعام 2015 بالمبادئ الستة الأساسية التي تمثل مرجعية عامة لحوكمة الشركات.
- ◀ كما استرشد ببعض المرجعيات المصرية والدولية وتم الأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات الدولية والإقليمية وتجارب الدول المختلفة في تطبيق حوكمة الشركات.
- تقرير لجنة كادبري الصادر بالملكة 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.

## المبادئ الستة الأساسية

1. الإطار العام  
ضرورة التأكد من وجود إطار عام فعال لحوكمة الشركات يضمن الكفاءة والشفافية والالتزام بالتشريعات والقوانين.
2. الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين  
يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية كافة حقوق المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.
3. 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 سوق المال والتطبيق الأمثل لحوكمة الشركات.

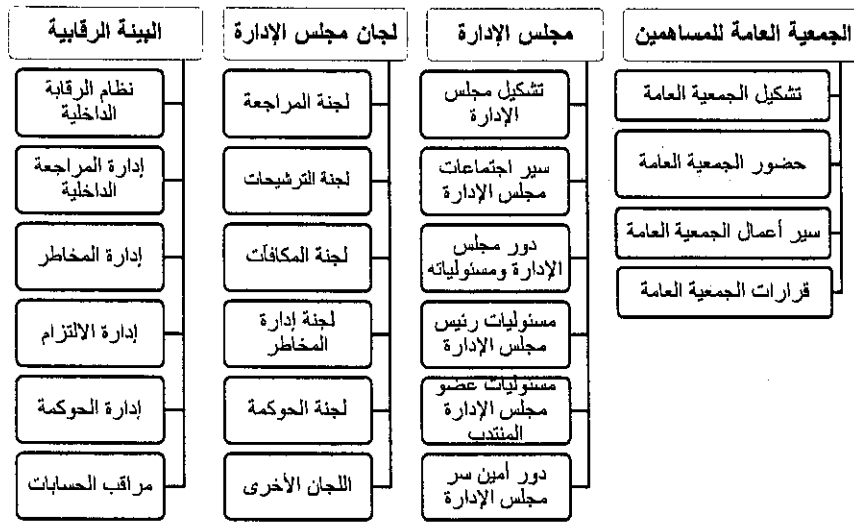
## المبادئ الستة الأساسية

4. دور أصحاب المصالح  
يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضاً علي تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح بهدف تعظيم الثروات وخلق فرص للعمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات.
5. 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.
6. مسئوليات مجلس الإدارة  
يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية والاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل مجلس الإدارة والمساهمين.



## 2 المحاور الرئيسية لحوكمة الشركات

## المحاور الرئيسية لحوكمة الشركات



صفحة 63

حوكمة الشركات

EY

## المحور الأول: الجمعية العامة للمساهمين - تشكيل و حضور الجمعية العامة

### تشكيل الجمعية العامة

- ◀ تكون الجمعية العامة من كل مساهمي الشركة ، كل بحسب نسبة ما يمتلكه من أسهمها.
- ◀ يمكن أن ينص النظام الأساسي للشركة على ألا يحضر اجتماع الجمعية العامة سوى المساهم الذي يمتلك عدد معين من الأسهم.
- لا يتم اللجوء إلى هذا الاستثناء إلا عندما يتجاوز عدد المساهمين قدرة الشركة على تدبير مكان انعقاد الجمعية.

### حضور الجمعية العامة

- ◀ يجب حث وتوعية المساهمين على ضرورة حضور اجتماع الجمعية العامة للشركة.
- ◀ على الشركة أن تقوم بتسهيل إجراءات حضور المساهمين
- مع الالتزام بالقانون والنظام الأساسي للشركة فيما يختص بإجراءات الدعوة للجمعية العامة وكيفية إدارتها.

صفحة 64

حوكمة الشركات

EY

## المحور الأول: الجمعية العامة للمساهمين - 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 جدول أعمال الجمعية.
- ◀ يكون كل موضوع معروض في جدول أعمال الجمعية العامة العادية أو غير العادية مصحوباً بالبيانات والمعلومات التي تمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم.
- ◀ يجب الرد على كافة الاستفسارات الواردة من المساهمين خلال اجتماع الجمعية العمومية.

## المحور الأول: الجمعية العامة للمساهمين - 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.
- ◀ يجب تسجيل التصويت على قرارات الجمعية العامة للشركة بدقة متناهية.
- ◀ من حق مساهمي الأقلية الذين يمتلكون نسبة 5% رأس المال المصدر للشركة إضافة بنود علي جدول أعمال الجمعية العامة.
- ◀ من حق 3% فائز من المساهمين إلزام الشركة بعقد اجتماع جمعية عامة بالشكل الذي ينظمه القانون في إطار حماية حقوق مساهمي الأقلية.
- ◀ 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 وأي شركات أخرى ذات صلة.
- ◀ يجب 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، مع ضرورة الإفصاح الكامل عن تلك المعاملات.

## المحور الثاني: مجلس الإدارة - تشكيل مجلس الإدارة

- ◀ يشكل مجلس الإدارة من عدد مناسب من الأعضاء على نحو يمكنه من الاطلاع بوظائفه وواجباته وبما في ذلك تشكيل لجانه.
- ◀ يجب أن تكون أغلبية أعضاء المجلس من غير التنفيذيين بينهم عضوين مستقلين علي الأقل يتمتعون بمهارات فنية وتحليلية لتحقيق المنفعة للمجلس وللشركة.
- ◀ يجب توفير المعلومات والبيانات والشرح الكافي عن الشركة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد عند تعيينهم حتي يتمكنوا من الإلمام بكافة جوانبها وهيكلها الإداري وعناصر ميزانياتها ليمكنهم أداء عملهم بفاعلية.
- ◀ يتولى مجلس الإدارة انتخاب رئيس المجلس وتعيين العضو المنتدب.
  - لا يفضل الجمع بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب.
  - في حال عدم إمكان ذلك يجب الإفصاح عن أسباب ذلك في التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للشركة.

## المحور الثاني: مجلس الإدارة - سير اجتماعات مجلس الإدارة

- ◀ يعقد مجلس الإدارة على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر
- ◀ إمكانية استعانة المجلس بمن يراه خارج الشركة لمناقشة بعض الموضوعات الخاصة بعمل الشركة.
- ◀ يتم الإفصاح في التقرير السنوي للشركة وتقرير مجلس الإدارة عن عدد الاجتماعات
- ◀ أسماء الأعضاء الذين تغيبوا عن حضور اجتماعات المجلس أو اجتماعات اللجان المنبثقة عنه.
- ◀ يجب أن لا يتغيب العضو عن أكثر من ثلث عدد اجتماعات مجلس الإدارة في السنة. على أن تتم الدعوة للاجتماعات في مواعيد وأماكن ووفقا لترتيبات تيسر على الأعضاء الحضور.

## المحور الثاني: مجلس الإدارة - دور مجلس الإدارة ومسئوليته

- ◀ مجلس إدارة الشركة هو الذي يتولى إدارة أمورها بناءً على تكليف من الجمعية العامة.
- ◀ المسؤولية النهائية عن الشركة نزل لدى المجلس، ولو قام بتشكيل لجان أو تفويض جهات أو أفراد ببعض أعماله.
- ◀ يتم مساءلة المجلس ومحاسبته عن إدارة الشركة من قبل الجمعية العامة للمساهمين.
- ◀ تؤخذ قرارات المجلس بالأغلبية.
- ◀ بعد دور مجلس إدارة الشركة هاماً في وضع الأهداف الاستراتيجية لها، وإقرار الخطط والسياسات العامة التي تهيم على سير العمل بالشركة، وكذلك فعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة مخاطر الشركة.

## المحور الثاني: مجلس الإدارة - دور مجلس الإدارة ومسئوليته

من ضمن مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة

- ◀ وضع الآليات والنظم التي تضمن الالتزام بالقوانين والمواثيق والسياسات الداخلية للشركة ووضع نظام للكشف المبكر عن أي خلل أو انحراف وضمان سرعة إتخاذ الإجراء المناسب.
- ◀ الاجتماع بمديري الشركة للتشاور معهم في أيأ من شئونها، سواء بحضور أعضاء المجلس التنفيذيين أو بدونهم، على أن يتم التنسيق معهم من خلال أمين سر مجلس الإدارة.
- ◀ وضع خطة تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة تتضمن فكر وثقافة حوكمة الشركات ومهام عمل المجلس ولجانه المجلس هامة لأعضائه وأية موضوعات أخرى يراها مناسبة.
- ◀ 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 أعضاء أو لجان أو غيرهم، وكذلك يجب على المجلس تحديد مدة التفويض، ودورية التقارير التي يحصل عليها من اللجان والإدارة التنفيذية، ومتابعة نتائج ممارسة تلك الصلاحيات المفوضة.

## المحور الثاني: مجلس الإدارة - دور مجلس الإدارة ومسئولياته

من ضمن مسئوليات ومهام مجلس الإدارة

- ◀ طلب الحصول علي رأي استشاري خارجي بشرط الموافقة من أغلبية أعضاء المجلس مع مراعاة أحكام تجنب تعارض المصالح وعدم إعفاء أعضاء المجلس من مسئوليتهم في حالة استخدام المستشارين.
- ◀ وضع الإجراءات الوقائية والأدوات والآليات التي تعمل على تأمين تدفق المعلومات والسيطرة على دقة وسلامة البيانات داخل الشركة وحمايتها من التلاعب سواء من داخل الشركة أو من خارجها مثل تأمين استخدام الأنترنت وأجهزة المحمول ضد الاختراق والقرصنة.
- ◀ الإشراف العام علي عملية الإفصاح عن البيانات وقنوات الإتصال وضمان نزاهة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، وضمان استقلال نشاط المراجعة الداخلية والإلتزام بالشركة.

ملحة 71

حوكمة الشركات

EY

## المحور الثاني: مجلس الإدارة - مسئوليات رئيس مجلس الإدارة

- ◀ هو المسئول عن حسن أداء المجلس بشكل عام، ويقع على عاتقه مسئولية إرشاد وتوجيه المجلس وضمان فعالية أدائه.
- ◀ ومن أبرز مهامه 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 أن اتخاذ القرارات يتم على أساس سليم وبناء علي دراية شاملة بالموضوعات وتشجيع النقاش والنقد وضمان فعالية تنفيذ القرارات في الوقت المناسب.
  - تلقي التقارير والتوصيات من كافة اللجان وعرضها على المجلس بصفة دورية لإتخاذ اللازم.
  - التأكد من قيام المجلس بإنجاز مهامه بما يحقق أفضل مصلحة للشركة مع ضرورة تجنب تعارض المصالح وقيام كل عضو بإجراء التقييم الذاتي الذي يبين التزام العضو بواجباته.
  - التأكد من فعالية نظام الحوكمة المطبق بالشركة وكذلك فعالية أداء لجان المجلس.

ملحة 72

حوكمة الشركات

EY

## المحور الثاني: مجلس الإدارة - 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 الاستراتيجية الموضوعة والمعتمدة من مجلس الإدارة.
- رئاسة العمل التنفيذي بالشركة وتصريف أمورها اليومية، والإشراف على سير العمل بجميع الإدارات والأقسام ومتابعة الأداء
- العمل على تنفيذ كافة السياسات واللوائح والنظم الداخلية للشركة والمعتمدة من مجلس الإدارة.
- اقتراح الموضوعات التي تطرح في الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة بالتشاور مع الرئيس.
- الإشراف على إعداد التقارير الدورية المالية وغير المالية عن نتائج أعمال الشركة وتقييم أدائها وكذلك تقرير حوكمة الشركات، ومراجعة كافة الردود على استفسارات مراقبي الحسابات.
- المشاركة الفعالة في بناء وتنمية ثقافة القيم الأخلاقية داخل الشركة
- تحديد اختصاصات ومسؤوليات كافة العاملين بالشركة وفقا للوائح العمل المعمول بها وقرارات مجلس الإدارة.

صفحة 73

حوكمة الشركات

EY

## المحور الثاني: مجلس الإدارة - دور أمين سر مجلس الإدارة

- ◀ لا يقتصر دور أمين السر على تدوين محاضر الاجتماعات فحسب، بل يتجاوز ذلك ليمتد لتكوين اربطة مستمرة بين أعضاء المجلس ببعض وبينهم وبين إدارة الشركة، وأيضا يكون مصدر للمعلومات التي يطلبونها
- 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 لإعداد وتحضير اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين ولوجستياتها.
- متابعة استصدار وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة وإبلاغ الإدارات المعنية بها وكذلك إعداد تقارير متابعة لما تم بشأنها.
- حفظ وتوثيق كل ما يتعلق بقر 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.

صفحة 74

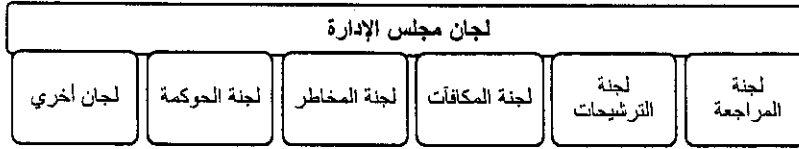
حوكمة الشركات

EY

## المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة

- ◀ يقوم مجلس الإدارة بتكوين لجان من أعضائه غير التنفيذيين والمستقلين
- ◀ تشكل كل لجنة من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء.
- ◀ تقوم اللجان بعرض تقاريرها وتوصياتها على مجلس الإدارة لإتخاذ ما يلزم من قرارات ، مع الاعتبار أن اللجان يقتصر دورها فقط على رفع التوصيات.
- ◀ تجتمع اللجان مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر

وفيما يلي عرض لبعض اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وفقا لأفضل الممارسات الدولية في حوكمة الشركات:



صفحة 75

حوكمة الشركات

EY

## المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة

- ◀ يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقا للائحة عمل تعتمد من مجلس الإدارة، تتضمن:
  - تحديد مهام اللجنة
  - مدة عملها
  - الصلاحيات الممنوحة لها خلال هذه المدة
  - كيفية رقابة المجلس عليها
  - المعاملة المالية لها.
- ◀ على اللجنة أن تحيط المجلس علما بما تقوم به أو تتوصل إليه من نتائج أو ما تقدمه من توصيات.
- ◀ يمكن للجان المجلس أن تستعين بمستشارين خارجيين لمساعدتها في أداء مهامها على نفقة الشركة، مع مراعاة أن يوافق المجلس مسبقا على ذلك مع الأخذ في الاعتبار تجنب تعارض المصالح.
- ◀ يجب أن يتضمن التقرير السنوي والموقع الإلكتروني للشركة عرضا مختصرا عن تشكيل كل لجنة وعدد اجتماعاتها خلال السنة.
- ◀ يجب أن يحضر رؤساء اللجان اجتماعات الجمعية العامة للشركة.

صفحة 76

حوكمة الشركات

EY

## المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة - لجنة المراجعة:

- ◀ يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة المراجعة بحيث تتمتع بالاستقلالية في أداء عملها.
- ◀ 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.
- ◀ ويكون للجنة المراجعة لائحة عمل تعتمد من المجلس، تحدد نطاق عملها ومسئولياتها واختصاصاتها بما يتماشى مع القوانين والتعليمات الرقابية.
- ◀ 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 ودراسة بالأمور المالية والمحاسبية.

## المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة - لجنة المراجعة:

وفيما يلي بعض مهام لجنة المراجعة:

- ◀ دراسة نظام الرقابة الداخلية بالشركة ووضع تقرير مكتوب يتضمن 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 وكذلك مؤهلاتهم وكفاءتهم واستقلاليتهم ويكون قرار تعيينهم وتحديد أتعابهم من اختصاص الجمعية العامة العادية للشركة.
- ◀ الاطلاع على خطة مراقب الحسابات والإدلاء بملاحظات عليها.
- ◀ دراسة ملاحظات وتوصيات مراقب الحسابات على القوائم المالية والتوصيات الأخرى الواردة في خطاب الإدارة الوارد من مراقب الحسابات ومتابعة ما تم بشأنها.
- ◀ التأكد من التزام الشركة باتباع النظم واللوائح والقوانين الداخلية والخارجية طبقاً للتقارير المرفوعة إليها من إدارة الالتزام أو غيرها من الإدارات المعنية.

## المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة - لجنة المراجعة:

وفيما يلي بعض مهام لجنة المراجعة: (تابع)

- ◀ 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.
- ◀ الاطلاع 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.

## المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة - لجنة الترشيحات:

تختص على الأقل بالتالي:

- ◀ 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 مسئوليات 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.

## المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة - لجنة المكافآت:

تشكل لجنة المكافآت من أعضاء المجلس غير التنفيذيين والمستقلين ويراعي 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

تختص لجنة المكافآت على الأقل بالآتي:

- ◀ اقتراح مكافآت 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 وكبارات الشركة التنفيذيين بالشركة في حال قيامهم بأي انتهاكات أو اختلاسات من مقدرات الشركة.
- ◀ إعداد تقرير سنوي مفصل عن كافة المزايا والمكافآت والمنافع التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للعرض على الجمعية العامة.

## المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة - لجنة 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.

تختص لجنة إدارة المخاطر على الأقل بالآتي:

- ◀ وضع الأطر التنفيذية والإجراءات والقواعد التي يعتمد عليها المجلس، والالتزام للتعامل مع كافة أنواع المخاطر التي قد تواجه الشركة مثل المخاطر الاستراتيجية، مخاطر التشغيل، مخاطر السوق، مخاطر الائتمان، مخاطر السمعة، مخاطر نظم المعلومات وحماية البيانات.
- ◀ مساعدة مجلس الإدارة في تحديد وتقييم مستوى المخاطر الممكن للشركة قبوله، 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.

## المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة - لجنة الحوكمة:

هي لجنة تتشكل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين، ويقع على عاتقها مسؤولية 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 لاستكمال تطبيق تلك القواعد ودراسة ملاحظة الجهات الرقابية علي تطبيق الحوكمة بالشركة وأخذها في الاعتبار ومتابعة ما تم بشأنها.
- ◀ مراجعة التقرير السنوي للشركة وتقرير مجلس الإدارة وبالأخص فيما يتعلق ببند الإفصاح وغيرها من البنود ذات الصلة بحوكمة الشركات.
- ◀ حفظ وتوثيق ومتابعة التقارير الخاصة بتقييم أداء المجلس.

## المحور الثالث: لجان مجلس الإدارة – لجان أخرى

يمكن لمجلس الإدارة تشكيل لجان أخرى تكلف بموضوعات معينة بحسب حاجة وطبيعة عمل الشركة.

ومن هذه اللجان على سبيل المثال إل الحصر ما يلي:

- . اللجنة التنفيذية
- . لجنة الاستثمار
- . لجنة المسؤولية الاجتماعية
- . لجنة السلامة والصحة المهنية
- . لجنة حماية البيئة

## المحور الرابع: البيئة الرقابية

- ◀ نظام الرقابة الداخلية
- ◀ إدارة المراجعة الداخلية
- ◀ إدارة المخاطر
- ◀ إدارة الالتزام
- ◀ إدارة الحوكمة
- ◀ مراقب الحسابات

## المحور الرابع: البيئة الرقابية - نظام الرقابة الداخلية

- ◀ هي مجموعة السياسات والإجراءات والأدلة واللوائح التي تعد بواسطة الإدارات المعنية بالشركة وتعتمد من مجلس الإدارة، بالإضافة إلى ذلك أن هذا النظام يقوم بتحديد الاختصاصات والفصل التام بين المسؤوليات والمهام حيث يتم مراعاة ذلك عند إعداد الهيكل التنظيمي للشركة.
- ◀ تقوم لجنة المراجعة بشكل دوري بتقييم نظام الرقابة الداخلية للشركة ورفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأنه.
- ومن ضمن أهداف الرقابة الداخلية بالشركة علي سبيل المثال:
- ◀ 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 بمجلات 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.

## المحور الرابع: البيئة الرقابية - إدارة المراجعة الداخلية

- ◀ يتولى إدارة المراجعة الداخلية، مسئول متفرغ ويكون من القيادات الإدارية بها، وتكون تبعيته الفنية إلى لجنة المراجعة ، ويتبع إداريا العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي للشركة.
- ◀ يكون تعيين وعزل مدير إدارة المراجعة بناء 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 علي أكمل وجه.
- ◀ تقوم لجنة المراجعة بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية، ويرفع ذلك لمجلس إدارة الشركة لاعتماده،
- ◀ يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بتقديم تقرير ربع سنوي على الأقل إلى لجنة المراجعة يوضح به نتائج أعماله.

## المحور الرابع: البيئة الرقابية - إدارة المراجعة الداخلية

- ومن أهم المسؤوليات التي تقع علي عاتق إدارة المراجعة الداخلية علي سبيل المثال:
- 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 وسياسات العمل الموضوعية بدون تعارض مع اختصاصات الإدارات المعنية الأخرى.
- تقييم كفاءة الإجراءات والسياسات الموضوعية ومدى تناسبها مع تطورات العمل والسوق.
- متابعة تصويب الملاحظات الواردة بتقرير المراجعة الداخلية والخارجية والأخرى الواردة من الجهات الرقابية.

## المحور الرابع: البيئة الرقابية - إدارة المخاطر

ومن أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة المخاطر على سبيل المثال:

- تحليل المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة وأجراء 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 تحققها.
- وضع سياسة للمخاطر ومؤشرات محددة لقياس ومتابعة 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.

## المحور الرابع: البيئة الرقابية - إدارة الالتزام

من أبرز مسؤوليات إدارة الالتزام:

- 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 والمواثيق الداخلية بما في ذلك ميثاق الأخلاق والسلوك المهني.
- التأكد من وجود مراجعة 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 مراجعة على لجنة المراجعة ومتابعة ما تم بشأنها، مع ضمان حماية المبلغين.

## المحور الرابع: البيئة الرقابية - إدارة الحوكمة

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 الاستراتيجية 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.

صفحة 91

حوكمة الشركات

EY

## المحور الرابع: البيئة الرقابية - مراقب الحسابات

- ◀ تقوم الجمعية العامة بناء 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.
- ◀ 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.
- ◀ يجب أن يسلم مراقب الحسابات نسخة من تقريره على التقرير الذي تعده الشركة عن مدى التزامها بمبادئ الحوكمة إلى الجهة الإدارية والجمعية العامة للمساهمين طبقاً لقواعد الحوكمة والإفصاح المعمول بها.

صفحة 92

حوكمة الشركات

EY



### 3 الإفصاح والشفافية

#### الإفصاح والشفافية

◀ يجب أن تفصح الشركة من خلال الوسائل المختلفة عن معلومات الشركة المالية التي تهتم المساهمين وأصحاب المصالح، مثل

- قوائمها المالية السنوية والدورية وتقارير مراقب الحسابات السنوية والدورية،
- تقرير مجلس الإدارة
- السياسات المحاسبية
- الموازنات التقديرية
- طرق تقييم الأصول
- توزيعات الأرباح.

◀ وعلى الشركة أن تقوم بالإفصاح أيضا عن معلومات الشركة غير المالية التي تهتم المساهمين والمستثمرين الحاليين والمرتقبين والتي منها المعلومات الداخلية التي تتضمن:

- أهداف الشركة ورويتها وطبيعة نشاطها
- خطط الشركة واستراتيجيتها المستقبلية
- تشكيل مجلس الإدارة ولجانه وكبار التنفيذيين والكفاءات الإدارية بالشركة والسير الذاتية لهم وكذلك نظم رفع الكفاءات والتدريب والإثابة والرعاية للعاملين بها.

## الإفصاح والشفافية - علاقات المستثمرين

هي أحد أبرز الأنشطة الرئيسية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، حيث أنها استراتيجية مستقلة تهدف إلى تنشيط وتوطيد العلاقة مع المستثمرين الحاليين والمرتقبين، وفتح قنوات الاتصال بذوي العلاقة بسوق المال والاستثمار، وتوفير الإفصاح والشفافية اللازمين.

يعد من أبرز مهام وظيفة علاقات المستثمرين ما يلي:

- وضع استراتيجية لبرنامج علاقات المستثمرين من خلال فهم السوق ومتطلبات الشركة.
- الاشتراك في وضع سياسة الإفصاح المتبعة في الشركة واعتمادها من مجلس الإدارة.
- الحفاظ على المستثمرين الحاليين وجذب مستثمرين جدد.
- تنظيم المعلومات الصادرة عن الشركة طبقاً لقواعد الإفصاح المعمول بها.
- إنشاء ومتابعة قاعدة بيانات المستثمرين سواء من حيث نوعية المستثمر أو موقعه الجغرافي.
- تنظيم الحملات الترويجية والفعاليات عن الشركة طبقاً للخطة المعدة لذلك مسبقاً، وتسهيل زيارات المستثمرين لمواقع الشركة المختلفة.

صفحة 95

حوكمة الشركات

EY

## الإفصاح والشفافية

### ادوات الإفصاح

| التقرير السنوي | على الشركة أن تصدر تقريراً سنوياً                                                                                                                          | يحتوي التقرير السنوي على ما يلي:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | يضم ملخص لتقرير مجلس الإدارة والقوائم المالية بالإضافة إلى كافة المعلومات الأخرى التي تهم المساهمين والمستثمرين الحاليين والمرتقبين وأصحاب المصالح الأخرى. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• كلمة رئيس مجلس الإدارة و/أو العضو المنتدب.</li> <li>• الرؤية والهدف</li> <li>• استراتيجية الشركة</li> <li>• هيكل الملكية</li> <li>• الإدارة العليا وتشكيل مجلس الإدارة</li> <li>• تحليل المركز المالي للشركة</li> <li>• تقرير عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة</li> <li>• تقرير عن مناقشة الإدارة التنفيذية للأداء المالي للشركة.</li> <li>• تقرير مراقب الحسابات</li> </ul> |
|                | لابد وأن تتسم لغة التقرير السنوي بالوضوح والسهولة حتى يتمكن القارئ العادي من فهمها، كما يفضل أن يصدر التقرير باللغتين العربية والإنجليزية.                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

صفحة 96

حوكمة الشركات

EY

## الإفصاح والشفافية

### أدوات الإفصاح

|                    |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تقرير مجلس الإدارة | على الشركة أن تصدر تقارير سنوية للعرض على الجمعية العامة والجهات الرقابية، ويكون موجهاً من رئيس المجلس إلى المساهمين. | يحتوي تقرير مجلس الإدارة على ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• مناقشة النتائج المالية والموضوعات الجوهرية.</li> <li>• الإنجازات الرئيسية للشركة أثناء السنة.</li> <li>• تحليل لبيئة عمل وأسواق الشركة الرئيسية.</li> <li>• استراتيجية الشركة.</li> <li>• تشكيل مجلس الإدارة وعدد مرات انعقاده.</li> <li>• سياسات إثابة وتحفيز العاملين بالشركة.</li> <li>• عقود المعاوضة.</li> <li>• تقرير عن التزام الشركة بحوكمة الشركات والمسئولية الاجتماعية والبيئية</li> </ul> |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

صفحة 97

حوكمة الشركات

EY

## الإفصاح والشفافية

### أدوات الإفصاح

|               |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تقرير الحوكمة | وهو تقرير يوضح مدى الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة، وكذلك يوضح المبررات عن عدم الالتزام طبقاً لقاعدة الالتزام أو التفسير | يحتوي تقرير الحوكمة على ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• المقدمة وإجراءات تطبيق الحوكمة.</li> <li>• تشكيل مجلس الإدارة.</li> <li>• تشكيل لجان المجلس.</li> <li>• الهيكل التنظيمي.</li> <li>• تقييم أداء المجلس والإدارة التنفيذية.</li> <li>• تقييم نظام الرقابة الداخلية والالتزام.</li> <li>• مدى الالتزام بقواعد الإفصاح.</li> <li>• ما اتخذ من إجراءات ضد الشركة أو أعضاء مجلس إدارتها أو مديريها من قبل جهات رقابية أو قضائية.</li> <li>• كل المعلومات الهامة ذات الصلة بحوكمة الشركات.</li> </ul> |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

صفحة 98

حوكمة الشركات

EY

## الإفصاح والشفافية

### أدوات الإفصاح

| تقرير الإفصاح | وهو تقرير ربع سنوي يعد من قبل إدارة الشركة بمعاونة إدارة علاقات المستثمرين بها. | يحتوي تقرير الإفصاح على ما يلي:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• بيانات الاتصال بالشركة.</li> <li>• مسئول علاقات المستثمرين وبيانات الاتصال به.</li> <li>• هيكل المساهمين الذين يمتلكون نسبة 5% فأكثر من أسهم الشركة.</li> <li>• تفاصيل أسهم الخزينة لدى الشركة.</li> <li>• التغييرات في مجلس إدارة الشركة وآخر تشكيل للمجلس.</li> <li>• تشكيل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.</li> </ul> |

صفحة 99

حوكمة الشركات

EY

## الإفصاح والشفافية

### أدوات الإفصاح

| تقرير الإستدامة | على الشركة أن تصدر تقرير متوازن عن الاستدامة، يشمل على إنجاز في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. | يحتوي تقرير الإستدامة على ما يلي:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <p>يحقق الإفصاح عن الاستدامة مجموعة من المنافع تتمثل في دعم سمعة الشركة والتحسين المستمر في الأداء.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسة الحوكمة ورقابة السلوك المهني للعاملين.</li> <li>• العلاقات الحكومية والمشاركات السياسية للشركة.</li> <li>• سياسة الشركة الخاصة بعلاقات العاملين وحقوق الإنسان و عدم التمييز.</li> <li>• جودة المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة ونظام التعامل مع الشكاوي.</li> <li>• سياسات مكافحة الغش والفساد.</li> <li>• ضمان استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والأزمات</li> </ul> |

صفحة 100

حوكمة الشركات

EY

## الإفصاح والشفافية

### أدوات الإفصاح

| 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 للمستخدمين.                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يحتوي الموقع الإلكتروني على ما يلي: | <ul style="list-style-type: none"><li>• نبذة عن الشركة ورويتها ورسالتها واستراتيجيتها.</li><li>• تشكيل مجلس الإدارة ولجانه والإدارة العليا.</li><li>• التقارير السنوية للشركة.</li><li>• القوائم المالية ونتائج الأعمال الدورية والسنوية.</li><li>• سياسة حوكمة الشركات.</li><li>• سياسة المسؤولية الاجتماعية.</li><li>• عنوان وبيانات الاتصال بالشركة وفروعها</li></ul> |



## 4 مواثيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات

## موثيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات

| الموثيق                      | اللوائح                | السياسات                                                                     |
|------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ميثاق الأخلاق والسلوك المهني | لائحة عمل مجلس الإدارة | سياسة تتابع السلطة                                                           |
|                              | لوائح عمل لجان المجلس  | سياسة الإفصاح                                                                |
|                              |                        | سياسة الإبلاغ عن المخالفات                                                   |
|                              |                        | سياسات تعارض المصالح<br>(تعامل الداخلين / التعامل مع<br>الأطراف ذات العلاقة) |
|                              |                        | سياسة المسؤولية الاجتماعية<br>والبيئية                                       |

صفحة 103

حوكمة الشركات

EY

## موثيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات

### ميثاق الأخلاق والسلوك المهني

◀ تشمل 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.

### لائحة عمل مجلس الإدارة

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

- دور وتشكيل وواجبات وسلطات ومسؤوليات مجلس الإدارة.
- علاقة المجلس مع المساهمين.
- تعارض المصالح.
- عدد اجتماعات المجلس والنصاب الصحيح للاجتماعات.
- السرية.

صفحة 104

حوكمة الشركات

EY

## موثيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات

### لوائح عمل لجان المجلس

- ◀ هي اللوائح التي تحكم عمل وأداء لجان مجلس الإدارة وتكون ملزمة لرؤساء وأعضاء تلك اللجان وتشمل:
- تشكيل اللجان ومسئولياتها ومهامها.
- النصاب الصحيح للاجتماعات للجان.
- سلطات اللجان وعدد اجتماعاتها.
- منهجية إعداد محاضر اجتماعات اللجان.
- منهجية ودورية التقارير المعروضة على مجلس الإدارة عن نتائج أعمال اللجان.

## موثيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات

### سياسة تتابع السلطة

- ◀ تهدف هذه السياسة إلى خلق إجراءات 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.
- ◀ وتضم هذه السياسة على سبيل المثال ما يلي:
- هدف السياسة ونطاق تطبيقها.
- الإستدامة والإستمرارية.
- الفاعلية والكفاءة.
- الشفافية والموضوعية.
- العدالة.

## موثيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات

### 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.
- ◀ وتضم هذه السياسة على سبيل المثال ما يلي:
- هدف السياسة ونطاق تطبيقها.
- تحديد وتعريف الإفصاحات المالية وغير المالية الواجب الإفصاح عنها دورياً بخلاف الأحداث الجوهرية.
- وسائل الإفصاح المختلفة (الموقع الإلكتروني، البيانات الصحفية/ المؤتمرات إلخ)
- الأشخاص المسموح لهم بالإفصاح والمعلومات التي لا يجب الإفصاح عنها.
- ما يجب عمله عند الإفصاح غير المقصود عن معلومة جوهرية.

## موثيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات

### سياسة الإبلاغ عن المخالفات

- ◀ تهدف هذه السياسة إلى تشجيع العاملين بالشركة أو المتعاملين معها بالإبلاغ عن أي ممارسات مخالفة لقواعد السلوك الأخلاقي أو أية أعمال غير قانونية، وتطبيق مبادئ المسألة والمحاسبة مع حماية الشخص الذي قام بالإبلاغ لضمان تشجيع العاملين على الكشف عن المخالفات.
- ◀ وتضم هذه السياسة على سبيل المثال ما يلي:
- هدف السياسة.
- اللجنة المشكلة لمراجعة الحالات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي وتقييم المخاطر المرتبطة بها.
- التوجيهات العامة لبيان سياسة الإبلاغ (الإجراءات، سرية المعلومات، حماية المبلغ إلخ)

## موثيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات

### سياسات تعارض المصالح

#### سياسة تعامل الداخلين

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

وتتضمن هذه السياسة على سبيل المثال ما يلي:

- هدف السياسة.
- تعريف المقصود بالتداول من قبل الداخلين.
- سوء استخدام المعلومات الداخلية.
- القيود التي تضعها الجهات الرقابية والشركة على تعاملات الداخلين.

## موثيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات

### سياسات تعارض المصالح

#### 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.

وتتضمن هذه السياسة على سبيل المثال ما يلي:

- 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.

## موثيق ولوائح وسياسات حوكمة الشركات

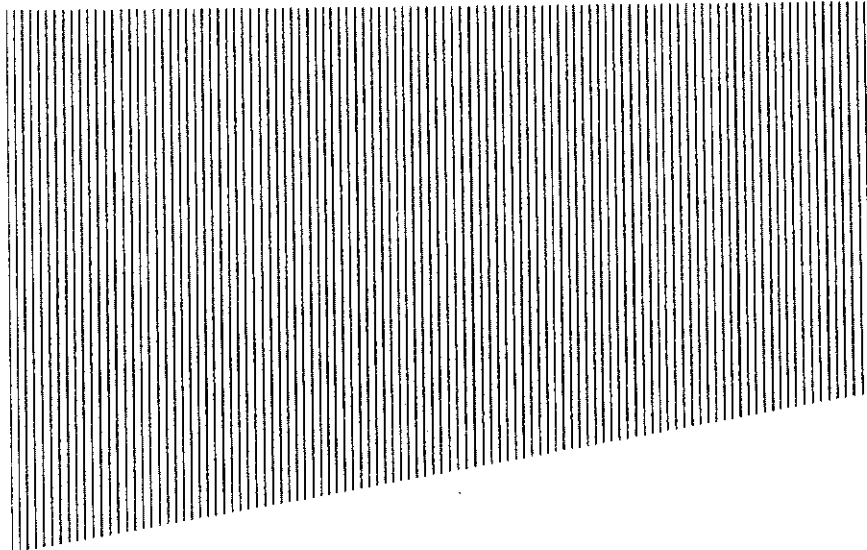
### سياسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية

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

وتتضمن هذه السياسة على سبيل المثال ما يلي:

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

## ميثاق لجنة المراجعة



## ميثاق لجنة المراجعة

- |                              |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|
| 1. المهمة و الغرض            | 9. الواجبات                     |
| 2. العضوية و التعيين         | التقارير المالية                |
| 3. أمين سر اللجنة و مهامه    | الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر |
| 4. النصاب و التصويت          | الإبلاغ عن المخالفات            |
| 5. تكرار الاجتماعات          | المراجعة الداخلية               |
| 6. إخطار الاجتماعات          | المراجعة الخارجية               |
| 7. محاضر الاجتماعات          | 10. مسئوليات التقارير           |
| 8. الإجتماع الجمعية العمومية | 11. السلطة                      |

شكراً