

مجلس التعاون لدول الخليج العربية
الامانة العامة

سلسلة الأدلة المشتركة (5)



دليل رقابة الحوكمة
للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة
لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

الإدارة العامة لشئون دواوين المحاسبة والرقابة المالية

2012م

أت / أب

4 د ر

مجلس التعاون لدول الخليج العربية . الأمانة العامة.

دليل رقابة الحوكمة للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. .

الرياض : مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، الأمانة العامة؛ 2012.

88 ص ؛ 24 سم.

الرقم الموحد لمطبوعات المجلس : 0431 . 091 / ح / ك / 2012.

تدقيق الحسابات / / المحاسبة / / الأجهزة الادارية / / الحوكمة / / الرقابة / / الضبط / / الأدلة / / دول

مجلس التعاون لدول الخليج العربية / .



مقدمة الأمانة العامة لمجلس التعاون

حرصت الأمانة العامة - الإدارة العامة لشئون دواوين المحاسبة والرقابة المالية - إلى المساهمة في تطوير العمل الرقابي الذي تقوم به الأجهزة العليا للرقابة بدول المجلس . وتنفيذاً للقرارات الصادرة في اجتماع أصحاب المعالي رؤساء دواوين المراقبة والمحاسبة بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية السادس الذي عقد عام 2007م، والمتضمنة الموافقة على إصدار أدلة مراجعة مشتركة يمكن تطبيقها لدى كافة الأجهزة العليا للدول الأعضاء ، وتكليف فريق عمل قواعد الرقابة للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة بهذه المهمة في إطار قواعد الرقابة للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وذلك وفقاً للمعايير الصادرة عن المنظمات الدولية لهيئات الرقابة المالية العليا (الانتوساي) والمرجعيات المهنية الدولية، وبما لا يتعارض مع القوانين والتشريعات لدول المجلس ، وتم توزيع مهمة إعداد سلسلة هذه الأدلة على الأجهزة بالدول الأعضاء .

يسر الإدارة العامة لشئون دواوين المحاسبة والرقابة المالية بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية تقديم الدليل الخامس (دليل رقابة الحوكمة للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية) ، ضمن سلسلة الأدلة المشتركة للرقابة والمحاسبة لدول مجلس التعاون .

الإدارة العامة لشئون دواوين المحاسبة والرقابة المالية

الصفحة	الموضوع	رقم
5	مقدمة الأمانة العامة	
9	تمهيد	
13	تعريفات	
21	الباب الأول : الإطار العام للحوكمة	
21	أولاً : مفهوم الحوكمة وأهميتها.	
21	ثانياً : أهداف الحوكمة.	
23	ثالثاً : مبادئ الحوكمة.	
29	الباب الثاني : الأدلة والإرشادات العامة لرقابة الحوكمة	
29	أولاً : تخطيط العملية الرقابية.	
32	ثانياً : الإشراف والمتابعة.	
33	ثالثاً : الإجراءات التمهيدية للتدقيق.	
33	رابعاً : العمل الميداني.	
34	خامساً : تنظيم أوراق العمل.	
35	سادساً : إعداد التقارير.	
39	الباب الثالث : الأدلة والإرشادات الرقابية لحوكمة الشركات	
39	<u>الفصل الأول : مجلس الادارة</u>	
39	أولاً : مسئوليات المجلس.	
41	ثانياً : تشكيل المجلس.	
42	ثالثاً : استقلالية المجلس.	
42	رابعاً : تنظيم أعمال واجتماعات المجلس.	
44	خامساً : أنشطة المجلس.	
46	سادساً : تضارب المصالح.	
47	سابعاً : تقييم أداء المجلس.	
47	ثامناً : علاقة المجلس بالإدارة التنفيذية.	
48	تاسعاً : الالتزامات الأخرى للمجلس تجاه المساهمين وأصحاب المصالح.	
49	عاشراً : مكافآت المجلس.	
50	<u>الفصل الثاني: اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة</u>	
50	أولاً : تشكيل اللجان وتحديد اختصاصاتها.	
50	ثانياً : لجنة الحوكمة.	
51	ثالثاً : لجنة التدقيق.	

رقم الصفحة	الموضوع
53	رابعاً : لجنة الترشيحات والمكافآت.
54	خامساً : لجنة إدارة المخاطر.
56	<u>الفصل الثالث: بيئة الضبط والرقابة.</u>
56	أولاً : نُظْم الضبط والرقابة الداخلية.
56	ثانياً : التدقيق الداخلي.
59	ثالثاً : التدقيق الخارجي.
59	<u>الفصل الرابع: الإفصاح والشفافية</u>
59	أولاً : السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح.
61	ثانياً : الإفصاح في التقارير السنوية.
62	<u>الفصل الخامس : حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين</u>
62	أولاً : الحقوق العامة للمساهمين.
62	ثانياً : حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة والتصويت على قراراتها والترشح لعضوية مجلس الادارة.
64	ثالثاً : حقوق المساهمين في أرباح الأسهم .
64	رابعاً : حقوق أصحاب المصالح الآخرين.
65	<u>الفصل السادس : ميثاق السلوك المهني</u>
67	الباب الرابع: الأدلة والإرشادات الرقابية للحوكمة بالهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى
69	<u>الفصل الأول: مدى الحاجة لحوكمة الهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى.</u>
71	<u>الفصل الثاني: نماذج ومعايير حوكمة الهيئات والمؤسسات العامة</u>
74	<u>الفصل الثالث: الإجراءات الرقابية على حوكمة الهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى .</u>
89	المراجع

تمهيد

ظهر مفهوم الحوكمة على قمة اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية العالمية بعد سلسلة الأزمات والانهيارات المالية المختلفة التي اجتاحت الأسواق العالمية وتساعد حالات الفشل الذي مُنيت به العديد من الوحدات الاقتصادية العملاقة في الآونة الأخيرة.

وقد كشفت الدراسات والتحقيقات أن الأسباب الرئيسة لهذه الأزمات والانهيارات وحالات الفشل تعزى إلى الافتقار للممارسات السليمة في الرقابة والإشراف، وعدم الاهتمام بتطبيق مبادئ تحقيق الإفصاح والشفافية، مما ساهم في انتشار الفساد المالي والإداري، وتزايد الانهيارات المالية.

كما أدى ذلك إلى انخفاض المستوى العام للثقة في مهنة المحاسبة والتدقيق وجودة المعايير التي تستند إليها، مما حدا بالمؤسسات المالية الدولية والسلطات الرقابية إلى وضع مجموعة من المعايير والقواعد بهدف المساهمة في تحسين الأداء وتوفير الرقابة الفاعلة، وذلك تحت عنوان (GOVERNANCE CORPORATE) أو ”حوكمة الشركات“ التي باتت واحدة من متطلبات الإدارة الرشيدة في الشركات والمؤسسات في مختلف دول العالم، وإحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري والمالي والتطوير المؤسسي فيها من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والإفصاح، وإيجاد البيئة الرقابية الفاعلة وتعزيز المساءلة، وبما يوفر الأجواء المناسبة لتحقيق رؤية وأهداف الشركات والمؤسسات واستغلال مواردها باقتصاد وكفاءة وفعالية.

هذا وقد توافقت الآراء على الصعيد العالمي على أهمية الحوكمة في الحفاظ على سلامة الأنظمة الاقتصادية، وتحسين مناخ الاستثمار، وزيادة النمو الاقتصادي، كما حاز موضوعها على قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية، حيث أصدرت عدة منظمات اقتصادية وهيئات رقابية عالمية مثل منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل للرقابة وبنك التسويات الدولية والشبكة الدولية للحوكمة أوراقاً دولية تضمنت معايير وأدلة وافرة للحوكمة، وأصبحت هذه الأوراق بمثابة قواعد دولية متفق عليها، ولم تتوقف هذه المؤسسات عند هذا الحد، بل عملت على تخصيص التمويل اللازم لنشر الوعي بهذه القواعد وإخراجها إلى حيز التنفيذ، وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني.

كما ولم يقتصر تبني الحوكمة على مؤسسات وشركات القطاع الخاص فحسب، بل اتسع ليشمل مؤسسات القطاع العام والحكومي، حيث أصبحت الحوكمة إحدى المرتكزات التي تستند عليها الأجهزة والمؤسسات الحكومية في النهوض بمسؤولياتها وتطوير أدائها وتوفير متطلبات الرقابة والمسائلة .

ومن هذا المنطلق جاء اهتمام الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة بضرورة وضع أدلة وقواعد إرشادية لرقابة الحوكمة وتشجيع الجهات الخاضعة لرقابتها للالتزام بها تماشياً مع تطور متطلبات العملية الرقابية.

وقد حرصت الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة لدول مجلس التعاون الخليجي إيماناً منها بأهمية الحوكمة في الإسهام في تطوير العمل الرقابي في هذا المجال من خلال وضع دليل مراجعة مشترك بهذا الخصوص جنباً إلى جنب مع الأدلة والإرشادات الرقابية الأخرى لتطبيقها لدى كافة الأجهزة العليا للدول الأعضاء، حيث يأتي هذا الدليل الذي تم تكليف ديوان المحاسبة بدولة قطر بإعداده ضمن سلسلة الأدلة التي بدأ فريق عمل قواعد الرقابة للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة بإعدادها، لتكون عوناً ومرشداً لأعضاء ومنتسبي هذه الأجهزة، وحتى يكون بوسعهم النهوض بواجباتهم على الوجه الأكمل وبما يتفق مع القوانين والأنظمة السارية بدول المجلس

لقد تم إعداد هذا الدليل استناداً إلى المرتكزات التالية:

1- تم إعداد هذا الدليل في إطار قواعد الرقابة للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة لدول

مجلس التعاون لدول الخليج العربية والمرجعيات المهنية الدولية، وبما لا يتعارض مع القوانين والتشريعات لدول المجلس.

2- يُعتبر هذا الدليل بمثابة قواعد استرشادية لتشجيع الالتزام بمبادئ وقواعد الحوكمة.

3- تمّ تكييف بعض النصوص بما يتماشى مع القوانين والأنظمة ذات العلاقة بدول مجلس التعاون الخليجي.

4- تمّ التركيز على المسائل الجوهرية لتحقيق الأثر الايجابي لأعمال التدقيق.

5- يتم تطبيق أحكام هذا الدليل في الحدود التي لا تتعارض مع أحكام التشريعات التي تُنظم أعمال الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة والتشريعات الخاصة بالجهات الخاضعة لرقابة هذه الأجهزة.

6- تناول الدليل النواحي النظرية والإجراءات التفصيلية للعمل الرقابي للحوكمة وذلك من خلال المواضيع التالية: -

❖ الإطار العام للحوكمة

- مفهوم الحوكمة وأهميتها.
- أهداف الحوكمة.
- مبادئ الحوكمة.

❖ الأدلة والإرشادات العامة لرقابة الحوكمة

- تخطيط العملية الرقابية.
- الإشراف والمتابعة.
- الإجراءات التمهيدية للتدقيق.
- العمل الميداني.

- تنظيم أوراق العمل.
- إعداد التقارير.

❖ الأدلة والإرشادات الرقابية لحوكمة الشركات

وتشتمل على إجراءات الرقابة على الجوانب والأنشطة التالية:-

- مجلس الإدارة.
- اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.
- بيئة الضبط والرقابة.
- الإفصاح والشفافية.
- حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.
- ميثاق السلوك المهني.

❖ الأدلة والإرشادات الرقابية للحوكمة بالهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى.

- مدى الحاجة لحوكمة الهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى.
- نماذج ومعايير حوكمة الهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى.
- الإجراءات الرقابية على حوكمة الهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى.

تعريفات

يقصد بالكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذا الدليل المعاني الموضحة قرين

كل منها، ما لم يدل سياق النص على خلاف ذلك:

الحوكمة	مجموعة المعايير والضوابط والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الشركة أو المؤسسة أو الوحدة الحكومية من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة أو المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.
إدارة المخاطر	هي عملية منظّمة لتحديد وقياس المخاطر التي يواجهها العمل وتقييمها وفقاً لاحتتمالات حدوثها والضرر الذي يمكن أن تحدثه، وتحديد العناصر التي يمكن تحملها أو تجنبها
أصحاب المصالح	كل شخص له مصلحة مع الجهة الخاضعة للرقابة وذلك كالعاملين والدائنين والعملاء والموردين والمستثمرين المحتملين.
أقارب الدرجة الأولى	الأب والأم والأبناء والزوج وأبو الزوج وأم الزوج وأبناء الزوج.
الإدارة التنفيذية	المدير التنفيذي الأول والمدراء الآخرين المسؤولين أمام الجهة الخاضعة للرقابة مباشرة.
الإستراتيجية	هي خطط وسياسات طويلة الأجل لتحقيق غايات الجهة الخاضعة للرقابة، وقد تتعلق هذه السياسات بالمنتجات والخدمات أو بعمليات الاستحواذ، وتعكس الاستراتيجية أولويات استخدام الموارد المحددة للجهة.
الأطراف ذوي العلاقة	يعتبر الأطراف ذوي علاقة في الحالات التالية: ١ @ أعضاء في مجلس إدارة الشركة الأم أو أي من الشركات التابعة أو الشقيقة أو الزميلة، أو المدققين الخارجيين، أو مستشاري الجهة أو من إدارتها التنفيذية، أو أقارب المذكورين من الدرجة الأولى. ٢ @ أي شخص طبيعي أو شخصية اعتبارية تمتلك بشكل مباشر أو غير مباشر مصلحة مؤثرة في الشركة الأم أو أي من المؤسسات التابعة أو الشقيقة أو الزميلة.
التأثير الهام	القدرة على المشاركة في وضع السياسات المالية والتشغيلية بهدف الحصول على منافع من أنشطة الجهة.

التحكم والسيطرة	القدرة على التحكم بالسياسات المالية والتشغيلية للجهة بهدف الحصول على منافع من أنشطتها.
التصويت التراكمي	اسلوب تصويت يتم من خلاله اختيار أعضاء مجلس إدارة الشركة، حيث يُمنح كل مساهم قدرة تصويتية بعدد الأسهم التي يملكها ، وبحيث يحق له التصويت بها لمرشح واحد أو تقسيمها بين من يختارهم من المرشحين دون وجود أي تكرار لهذه الأصوات.
الجمعية العامة	الاجتماع العام لمساهمي الشركة.
الجهة الخاضعة للرقابة	الشركة أو المؤسسة أو الهيئة أو اي جهاز أو وحدة حكومية أخرى خاضعة لرقابة الجهاز الأعلى للرقابة والمحاسبة.
السوق	أي سوق للأوراق المالية تخضع لسلطة هيئة الأوراق المالية في الدولة.
الشركة	الشركة الخاضعة لرقابة الجهاز الأعلى للرقابة والمحاسبة سواء مدرجة أو غير مدرجة بسوق الأوراق المالية.
الشركة الأم	شركة تسيطر على شركة أخرى و/أو تملك أكثر من ٥٠% من أسهمها المتمتعة بحق التصويت.
الشركة الحليفة	الشركة المرتبطة بعقد تعاون وتنسيق مع شركة أخرى.
الشركة الشقيقة	الشركة التي تتبع نفس الشركة التي تتبعها الشركة الأخرى.
العضو التنفيذي	العضو المسند له دور تنفيذي أو يكون متفرغاً لإدارة الجهة ويتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً.
العضو غير التنفيذي	عضو مجلس الإدارة الذي لا يُسند له أي دور تنفيذي ولا يكون متفرغاً لإدارة الجهة التي يشغل عضوية مجلس إدارتها ولا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً، ولا تعتبر المكافأة التي يتقاضاها كعضو مجلس إدارة راتباً.

عضو مجلس الإدارة الذي يتمتع بالاستقلالية التامة، بحيث لا تربطه بالجهة التي يشغل عضوية مجلس إدارتها أية علاقة أخرى (غير عضويته في مجلس الإدارة) يمكن أن تحدّ من قدرته على النظر في أمورهما، ويعتبر عضو مجلس الإدارة غير مستقل، على سبيل المثال، وليس الحصر، في الحالات التالية:	العضو المستقل
■ أن يكون هو أو زوجه أو أي من أقاربه من الدرجة الأولى من أعضاء الإدارة التنفيذية في الجهة خلال العامين الأخيرين لترشيحه لعضوية المجلس، أو كان لأي منهم علاقة نتج عنها تعاملات مالية جوهرية مع الجهة أو الجهات التابعة لها خلال العامين الأخيرين . ■ أن يكون موظفاً حالياً أو سابقاً (خلال العامين الأخيرين) لدى أحد الأطراف المرتبطة بالجهة أو بأي من مدققي الحسابات أو كبار الموردين). ■ أن تصل ملكيته أو ملكية أحد أبنائه القصر أو كليهما (بالنسبة للشركات) ١٠٪ فأكثر من رأسمال الشركة. ■ أن يكون مالكا حصة سيطرة في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها. ■ أن يكون عضو مجلس إدارة في أي جهة ضمن مجموعة الجهة المرشح لعضوية مجلس إدارتها.	
القانون الخاص بهيئة وسوق الأوراق المالية في الدولة.	قانون الأوراق
مجلس إدارة الجهة الخاضعة للرقابة.	المالية مجلس الإدارة
مرفق إداري يتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة التي تمنحه بعض الاستقلال الإداري والمالي بهدف تحريره من الروتين الحكومي وبما يكفل له ممارسة مهامه، والغايات التي أنشئ لأجلها على النحو المطلوب.	المؤسسة العامة
تملك المساهم، أو أحد أقاربه حتى الدرجة الرابعة، ما لا يقل عن ٥٪ من رأس مال الشركة.	المصلحة المؤثرة

المعلومة الجوهرية	أي حدث أو واقعة أو قرار أو معلومة قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سعر الورقة المالية أو حجم تداولها، أو يكون لها تأثير على قرار الشخص في شراء الورقة المالية أو الاحتفاظ بها أو بيعها أو التصرف بها .
الهيئة العامة	شخص اعتباري عام يقوم على إدارة مرفق عام غير اقتصادي أو يهدف إلى تقديم خدمة عامة، وعادة ما يكون لها موازنة تلحق بالموازنة العامة للدولة، وتُعد على نمط موازنات الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى.
تضارب المصالح	هو الحالة التي تتأثر فيها موضوعية واستقلالية وحيدة قرار موظف أو عضو مجلس إدارة بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمه شخصياً أو تهم أحد أقاربه، أو عندما يتأثر أدائه باعتبارات شخصية مباشرة أو غير مباشرة أو بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار،
تعاملات تجارية أو مالية جوهرية	أي تعاملات تجارية أو مالية من نفس النوع يصل حجمها إلى نسبة ١٠٪ من مجموع التعاملات السنوية من نفس النوع الذي تم مع الشركة خلال السنوات الثلاث الأخيرة.
تقرير الحوكمة	تقرير سنوي يتناول التطبيقات والممارسات المتعلقة بالحوكمة بالجهة الخاضعة للرقابة.
خطة العمل	هي مخططات أو برامج عمل لكافة أجزاء الجهة الخاضعة للرقابة وعلى مختلف مستوياتها لوضع رسم تفصيلي للطريق الذي يتم اتخاذه لتحقيق استراتيجيتها، وتتضمن الخطط كحد أدنى الأهداف والجداول الزمنية المحددة لتحقيقها.
صفقة كبيرة	أي صفقة أو مجموعة صفقات متصلة تهدف إلى امتلاك أو بيع أو تأجير أو مبادلة أو التصرف بأصول الشركة أو التي من شأنها تغيير الطبيعة الأساسية لعملها، أو التي تتجاوز قيمتها الإجمالية ١٠٪ من صافي أصول الشركة.
قواعد الإدراج	القواعد والمتطلبات الواردة في القوانين والأنظمة والقرارات الصادرة ذات الصلة، واللوائح الداخلية الخاصة بالسوق بشأن إدراج الشركة بالسوق المالي.

قواعد الإفصاح	قواعد ومتطلبات الإفصاح الواردة في القوانين والأنظمة التي تحكم الجهة الخاضعة للرقابة والممارسات المهنية المثلى ذات الصلة.
مدير الجهة	المدير العام أو المدير التنفيذي أو الرئيس التنفيذي للجهة المعيّن من السلطة ذات الاختصاص.
المساهم	كل شخص (طبيعي أو معنوي) يملك أسهماً بالشركة.
مساهمو الأقلية	المساهمون الذين يمثلون فئة غير مسيطرة على الشركة بحيث لا يستطيعون التأثير عليها.
ميثاق السلوك المهني	مجموعة القواعد المعايير والإجراءات الواجب الالتزام بها واتخاذها لتحديد السلوك المهني للعاملين في الجهة الخاضعة للرقابة.
ميثاق المجلس	ميثاق يُفصل مهام مجلس الإدارة ومسؤولياته وواجباته.

الباب الأول

الإطار العام للحوكمة

الباب الأول

الإطار العام للحوكمة

أولاً : مفهوم الحوكمة وأهميتها

تُعرف الحوكمة بأنها مجموعة المبادئ والممارسات والإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمة والتحكم بها، من خلال تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف أطرافها من مجلس إدارة ومدراء ومساهمين وغيرهم من الأطراف ذوي الصلة .

وتلعب الحوكمة دوراً هاماً في بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار وتحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة، إضافة إلى تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة من خلال وضع وتطوير نظام للقياس والتقييم. كما تُوفر الحوكمة الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المنظمة ووسائل تحقيقها.

وتتميز الحوكمة الجيدة بأنها توفر بيئة رقابية فاعلة وحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من أجل السعي لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً : أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى تحقيق العديد من الأهداف منها :-

- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام، وحماية أصول الشركات والمؤسسات وممتلكاتها.
- تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة وتعزيز فرص تحسين الأداء الاقتصادي وزيادة الإنتاجية.
- توفير الاطمئنان لدى المستثمرين، وحملة الأسهم، نحو تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع ضمان الحفاظ على حقوقهم .

- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين وكسب ثقة المدققين والمتعاملين مع الأجهزة الحكومية بالحصول على خدمة مميزة.
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.
- ترسيخ المعايير والأسس الاقتصادية التي ترمي إلى الحد من التلاعب والفساد وسوء الإدارة، والعمل على كسب ثقة المتعاملين بالأسواق المالية والحفاظ على استقرارها وتحقيق الازدهار الاقتصادي.
- تطوير العلاقات بين أصحاب المصالح..
- مساعدة الإدارة في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وبأفضل الطرق.
- ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة.
- ضمان حماية المصالح والموجودات.
- ضمان الالتزام تجاه أصحاب المصالح (داخلياً وخارجياً).
- تحديد المسؤوليات والمهام.
- الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية.
- تعزيز الثقة والمصادقية.
- تبني بيئة وعلاقات عمل متميزة.

ثالثاً: مبادئ الحوكمة

1/3 المبادئ الأساسية للحوكمة

تستند المبادئ الأساسية للحوكمة إلى التجارب والمبادرات الوطنية والدولية التي تمّ الاضطلاع بها بهدف توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لوضع أساليب ونماذج سليمة للحوكمة. وتكون بمثابة مرجعية لتطويرها لمواكبة التغيرات في متطلباتها.

وقد حرصت العديد من المؤسسات والمنظمات الدولية على المبادرة في دراسة مفهوم الحوكمة وتحليله وصياغة مبادئه ووضع مجموعة المعايير اللازمة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات والمنظمات صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والتي تضمنت مسؤولياتها مساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة في القطاعين العام والخاص.

وأُسفرت هذه المبادرات عن تعريف بعض العناصر المشتركة التي تحدد ماهية الأساليب السليمة للحوكمة. وأُسس تقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية، والتنظيمية الخاصة بها، ومن ثم صياغة مبادئ الحوكمة استناداً إلى تلك العناصر.

وقد تمثلت مجموعة المبادئ المشتركة الصادرة عن تلك الجهات في تغطية مجالات العدالة وسيادة القانون، والنزاهة والإفصاح والشفافية والمساءلة. والمحافظة على المال العام وعلى المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين فيها.

وعلى الرغم من اشتراك قطاع الشركات والقطاع الحكومي في المبادئ الأساسية للحوكمة، إلا أن هناك بعض الاختلافات في مفهوم وأساليب الحوكمة من منظور القطاع الحكومي عن قطاع الشركات، تبعاً لطبيعة الدور الذي يقوم به كل قطاع والأطر التي تنظمه، وقد أدى ذلك إلى تبني كل قطاع مجموعة من المبادئ، وعلى الرغم من بعض الفوارق بين هذه المبادئ إلا أنها تظل ضمن الإطار العام للمبادئ الأساسية للحوكمة.

2/3 مبادئ حوكمة الشركات

تقوم حوكمة الشركات على عدد من المبادئ تتمثل بما يلي :

1/2/3 المسئولية الائتمانية لمجلس الإدارة

حيث يُفترض بأن يتصرف المجلس على أنه وصي على حماية وتعزيز القيمة بالنسبة للمساهمين وضمان تلبية الشركة لالتزاماتها ومسئولياتها تجاه الأطراف المعنية الأخرى، وتتضمن المبادئ قدرًا كبيرًا من التفصيل فيما يتعلق بمهام مجلس الإدارة وواجباته القانونية نحو حماية الشركة ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين، ويتضمن ذلك الأمور المتعلقة بكيفية اختيار المجلس وتحديد مهامه الرئيسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. وغير ذلك من الأمور المتعلقة باستراتيجية الشركة وإدارة المخاطر، وأداء الموظفين، ونظم الرقابة والمحاسبة وإعداد التقارير.

2/2/3 الحفاظ على حقوق المساهمين

ويتضمن ذلك مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم والمساواة والعدالة بين المساهمين وحقوق نقل الأسهم والحصول على عائد من الأرباح والتصويت في الجمعية العامة، والإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، إضافة إلى حماية حقوق الأقلية .

3/2/3 دور أصحاب المصالح الآخرين في حوكمة الشركات

ويتضمن ذلك الاعتراف بوجود أصحاب مصالح آخرين كالبنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والملاء إلى جانب المساهمين، واحترام حقوقهم القانونية، وتفعيل آلية مشاركتهم في الرقابة على الشركة.

4/2/3 الإفصاح والشفافية

حيث يتعين وضع عدد من النصوص للإفصاح والإبلاغ عن المعلومات الأساسية الخاصة بالشركة بشكل يُمكن الجهات ذات العلاقة من تقييم أداء الشركة

ووضعها المالي، ويتناول هذا الجانب الإفصاح عن المعلومات الهامة بالشركة بما في ذلك الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المرتبط بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وبحيث يتم الإفصاح عن هذه المعلومات بشكل عادل وفي الوقت المناسب.

5/2/3 البيئة الرقابية

تتميز الحوكمة الفاعلة بوجود نظام رقابة داخلي مناسب، يُمكن من توفير ضمانات معقولة لتحقيق أهداف الشركة، والامتثال للقوانين والأنظمة وحماية أصول الشركة ومواردها.

6/2/3 المساءلة

حيث تشمل العلاقات بين مجلس الإدارة والمساهمين من جهة وبين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة أخرى، بحيث يكون مجلس الإدارة مسؤولاً أمام المساهمين، بينما تكون الإدارة التنفيذية مسئولة أمام المجلس، حيث يؤدي وجود نظام مساءلة على هذا النحو إلى زيادة الكفاءة في الأداء.

7/2/3 المحيط الأخلاقي

حيث يتعين على الشركة أن تتحمل مسئوليتها أمام المجتمع والأطراف المعنية تجاه المحافظة على المعايير الأخلاقية والسلوكية.

3/3 مبادئ حوكمة القطاع الحكومي (الهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى)

لم يقتصر تبني الحوكمة على قطاع الشركات فحسب، كما سبق الإشارة إليه، بل اتسع ليشمل مؤسسات القطاع العام والحكومي، وقد ازدادت أهميتها نتيجة عدة عوامل منها :

- زيادة حجم المتأثرين بالخدمات التي يتم تقديمها بواسطة الدولة مما يزيد من اهتمام كل من الدولة والأفراد المقدمة إليهم تلك الخدمات.

- تزايد حجم الإنفاق على الخدمات العامة بواسطة الدولة.
 - قد لا يتيسر تطبيق قواعد حوكمة الشركات أو غيرها دون حوكمة الوزارات والهيئات والأجهزة الحكومية القائمة على الإشراف والرقابة وتسيير نشاط الشركات المعنية مثل السجل التجاري والسوق المالي... الخ.
- لكل ذلك سارعت معظم الدول بوضع وتنفيذ الأطر والتشريعات المناسبة لحوكمة مختلف الوزارات والمؤسسات والهيئات والأجهزة الحكومية لديها باعتبارها أحد أهم الخيارات في تنفيذ استراتيجياتها نحو إعادة هيكلة وبناء وتطوير القدرات المؤسسية والبشرية وتحسين الأداء.

وقد صدرت عدد من المبادئ ذات الصلة، سواء تلك التي أشارت إليها الإرشادات الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساي)، أو تلك التي صدرت عن الهيئات والمنظمات الحكومية والدولية الأخرى، وقد تمثلت المجالات الرئيسية التي تغطيها هذه المبادئ فيما يلي:

- المحافظة على المال العام.
- ضمان حقوق المستفيد النهائي.
- ضمان حقوق المتعاملين مع الوحدة الحكومية.
- الإفصاح والشفافية.
- مهام وصلاحيات الإدارة العليا.

هذا، وسوف يتم التعرض إلى تفاصيل ذلك ضمن الباب الخاص بحوكمة الهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى.

الباب الثاني
الأدلة والإرشادات العامة
لرقابة الحوكمة

الباب الثاني

الأدلة والإرشادات العامة لرقابة الحوكمة

أولاً : تخطيط العملية الرقابية

يجب أن تتم عملية رقابة الحوكمة بطريقة علمية ومنظمة، تطبق فيها مناهج التدقيق الحديثة، وتقنياته المتطورة، وذلك من خلال استراتيجية عامة يتم تنفيذها وفقاً لخطط سنوية، تحقيقاً للأغراض المنشودة والأهداف المناطة بالجهاز الأعلى للرقابة والمحاسبة.

1/1 خطة التدقيق السنوية

يتم إعداد خطة سنوية للتدقيق على ضوء التوجيهات والإرشادات التي تصدرها الإدارة العليا بالجهاز، ويراعى عند إعدادها بعض القواعد الأساسية ومنها ما يأتي:-

- أ- مراعاة مدى توفر نظم حوكمة في الجهات الخاضعة للرقابة، وتعطى أولوية التدقيق للجهات التي لا تتوفر لديها مثل هذه النظم.
- ب- مراعاة المخاطر المرتبطة بالجهة والإجراءات الموضوعية من قبلها للتعامل معها.
- ت- عند تحديد موضوعات معينة للتدقيق، يُقتضى مراعاة نوعية وحجم الملاحظات التي سبق أن أسفر عنها التدقيق في سنوات سابقة.
- ث- تحقيق التناسب الكمي والموضوعي بين موضوعات خطة التدقيق، وعدد ومؤهلات المدققين المتوفرين لتنفيذ الخطة.

2/1 تخطيط مهمة التدقيق

بالإضافة لخطة التدقيق السنوية المشار إليها بالفقرة السابقة من هذا الدليل، فإنه لا بدّ من التخطيط لكل مهمة على حدة قبل مباشرة عملية التدقيق الميداني. ويتضمن التخطيط لمهمة التدقيق الخطوات والإجراءات التالية:-

أ - تحديد أهداف التدقيق

تهدف الرقابة على الحوكمة إلى التحقق من وجود وتقييم نظام الحوكمة المطبق بالجهة

الخاضعة للرقابة والذي يُمكن من تحقيق معايير الحوكمة الصادرة عن الجهات المعنية بالدولة.

ب - تحديد نطاق التدقيق

يتم خلال فترة التخطيط للمهمة، تحديد نطاق التدقيق بشكل واضح ومُحدد، وذلك بهدف الاستفادة المثلى من الطاقات البشرية المتوفرة لدى الإدارة، وكذلك للاستفادة المثلى من الوقت، ولتحقيق أفضل النتائج من أعمال التدقيق، ويتضمن تحديد نطاق التدقيق ما يلي:

- الفترة الزمنية التي ستشملها عملية التدقيق.
- الموضوعات التي يتوجب أن تشملها عملية التدقيق،

ج - تحديد مدة التدقيق

كذلك يجب لدى التخطيط للمهمة تحديد الفترة الزمنية المخصصة لتنفيذ أعمال التدقيق. ومن العوامل التي تؤثر في تحديد فترة التدقيق ما يلي:

- حجم وتنوع نشاط الجهة.
- نطاق التدقيق.
- مدى توفر نظم حوكمة لدى الجهة.
- حجم ونوعية الملاحظات التي تكشف خلال عمليات التدقيق السابقة ومدى تجاوب المسؤولين في الجهة مع التوصيات الخاصة بها.
- فريق التدقيق المكلف بالمهمة، وخبرته السابقة في هذا الشأن.

3/1 توفير برامج التدقيق

يتضمن هذا الدليل، إرشادات عامة يستعين بها المدقق في عملية الرقابة على الحوكمة. إلا أن التدقيق التفصيلي يتم عادة طبقاً لبرامج تدقيق تفصيلية ووافية، يتم إعدادها وتسليمها للمدقق عند البدء بتدقيق كل جهة من الجهات الخاضعة للرقابة، وتحقق هذه البرامج غرضين أساسيين أحدهما إعانة المدقق على أعمال التدقيق المطلوبة، وإرشاده إلى

الخطوات والإجراءات التي يقتضي أن يتبعها ويُعطىها أثناء الفحص والتدقيق لدى الجهة المعنية. وثانيهما تحديد مسؤولية المدقق أمام الجهاز الأعلى، بحيث يُعتبر المدقق مسؤولاً عن تغطية البنود والنقاط التي تضمنها برنامج التدقيق كحد أدنى، وفي حدود أمر التكليف الصادر إليه.

كما أن تزويد المدقق ببرنامج تدقيق خاص بموضوع المهمة يُساعد على الوصول إلى نتائج أفضل، ويوفر لإدارة الجهاز الأعلى فرصة أكبر للاطمئنان إلى تنفيذ أعمال التدقيق وفقاً للقواعد والخطط المعتمدة.

ولدى إعداد برامج التدقيق لابد من مراعاة بعض القواعد والاعتبارات الضرورية، ومنها ما يأتي:-

➤ أن يتم إعداد برنامج مستقل لكل جهة معنية برقابة الجهاز الأعلى، حتى يمكن مراعاة طبيعة كل منها، وكذا القوانين واللوائح والنظم المنظمة لأعمالها.

➤ يجب أن يكون البرنامج واضحاً ومفصلاً بقدر الإمكان. كما يجب أن يتضمن في سياقه مواد القوانين أو القرارات أو اللوائح المنظمة لعمل الجهة، حتى يسهل على المدقق الرجوع إليها والتحقق من مدى تطبيقها أثناء الفحص.

➤ يُراعى عند إعداد البرنامج أن يكون شاملاً لكافة الإجراءات والخطوات التي يرى الجهاز الأعلى ضرورة قيام المدقق بأدائها أثناء الفحص.

➤ إعادة النظر في برامج التدقيق التي تم وضعها في أوقات سابقة، وذلك لتنقيحها وتطويرها، وإضافة ما قد يستجد من أنشطة أو إجراءات يتوجب تغطيتها أثناء التدقيق.

➤ التأكيد للمدقق أن برنامج التدقيق هو الحد الأدنى للعمل، ويجب النظر إليه بمثابة دليل لإرشاده أثناء الفحص والتدقيق. وينبغي ألا يكون البرنامج قيداً على إمكانات المدقق في متابعة الملاحظات واستقصائها، أو إضافة ما قد يراه لازماً من إجراءات

أو خطوات أخرى غير واردة فيه، طالما أنها تؤدي إلى تحقيق الهدف من عملية التدقيق.

4/1 إصدار أمر التكليف

يجب إصدار أمر تكليف بكل مهمة وفقاً للإجراءات المعمول بها بالجهاز الأعلى مع مراعاة تحديد التفويضات والمسؤوليات والموارد المتاحة للقيام بالتكليف، ويراعى فيه تضمن البيانات الآتية:-

- أ- موضوع المهمة، والفترة المطلوب تدقيقها، والجهة محل التدقيق.
- ب- أسماء أعضاء فريق التدقيق، واسم المشرف على المهمة.
- ت- مدة مهمة التدقيق.
- ث- توزيع المهام على أعضاء فريق التدقيق.
- هـ- وصف موجز للمهام الرئيسية المكلف بها فريق التدقيق.

ثانياً: الإشراف والمتابعة

إن التخطيط الجيد لعملية التدقيق يستند على نظم جيدة للإشراف والمتابعة. ويجب أن تضمن هذه النظم استمرارية الاتصال بين المشرف الفني، والمدقق القائم بالتدقيق خلال فترة المهمة.

ومن المخاطر التي تكتنف أعمال التدقيق، أن تتحول نظم الإشراف والمتابعة إلى مجرد إجراءات شكلية أو روتينية، لا تزيد في كفاءة العمل ولا تُضفي على نتائجه أي فعالية. لذا يقتضى التنويه إلى ضرورة الاعتناء بهذا الأمر، والتأكيد على أن الإشراف يستهدف أساساً توجيه المدقق وإرشاده، ومتابعة تقويم أعماله خلال فترة المهمة، ونقل الخبرة المتراكمة من المشرف إلى المدقق.

ويمكن أن يتم الإشراف والمتابعة بأي وسيلة تتناسب مع ظروف المشرفين وطبيعة المهمة ومكانها. ومن هذه الوسائل:-

■ الزيارات الميدانية لمواقع العمل.

- تقارير النشاط الدورية التي يقدمها المدققون للإدارة.
- الاتصالات الهاتفية.
- الاتصال عبر الشبكة الإلكترونية.

ثالثاً: الإجراءات التمهيدية للتدقيق

قبل مباشرة العمل الميداني للتدقيق، ينبغي على المدقق / فريق التدقيق القيام ببعض الإجراءات التمهيدية المتصلة بموضوع التدقيق. ومن هذه الإجراءات:-

- 1/3 الإطلاع على عقد تأسيس الجهة والنظام الأساسي لها والمرسوم بتأسيسها وكافة القوانين واللوائح والنظم والقرارات ذات الصلة.
- 2/3 الإطلاع على أسس وقرارات تشكيل مجلس الإدارة وصلاحياته.
- 3/3 الإطلاع على قرارات تشكيل اللجان المنبثقة عن المجلس وصلاحياتها ومسئولياتها والضوابط التي تنظم أعمالها.
- 4/3 الإطلاع على تقارير الجهاز الأعلى المتعلقة بذات الجهة عن السنوات السابقة، وكحد أدنى الإطلاع على آخر تقرير صادر عن الجهاز الأعلى في هذا الشأن.
- 5/3 الإطلاع على ردود الجهة المعنية على تقارير الجهاز الأعلى، وتعقيب الجهاز على تلك الردود.
- 6/3 مراجعة الملف الدائم للجهة محل التدقيق.
- 7/3 حصر الملاحظات والتوصيات المعلقة بين الجهاز الأعلى والجهة محل التدقيق، لغرض متابعتها عند مباشرة التدقيق الميداني.

رابعاً: العمل الميداني

بعد تنفيذ الإجراءات التمهيدية للتدقيق، يباشر فريق التدقيق عمله الميداني لتدقيق الموضوعات المحددة بأمر التكليف. ويتضمن العمل الميداني جمع أدلة وقرائن الإثبات الكافية التي تساعد المدقق على إبداء رأيه في مدى توفر وفعالية نظام الحوكمة بالجهة محل التدقيق.

وتتكوّن أدلة وقرائن الإثبات من مجموع المعلومات التي تمثل الأساس الذي يدعم رأي المدقق ويعزّز تقريره. ولما كانت قواعد العمل الميداني هي الإطار الرئيسي لعملية الرقابة، فإن هذه القواعد، يجب أن تهدف إلى توفير قرائن الإثبات الواضحة والمناسبة لتعزيز النتائج التي يتوصل إليها المدقق. ويجب أن تتوفر الصفات التالية في قرينة الإثبات:-

- أن تكون كافية من ناحية الكم والنوع.
- أن تكون مرتبطة بموضوع الفحص أو الملاحظة.
- أن تكون قابلة للتوثيق.
- أن تكون مسندة ومؤيدة بمرجع قانوني صادر عن سلطة مختصة.
- أن تكون موضوعية ومنطقية.
- أن تكون واقعية وعملية، بحيث يكون الأخذ بها قابلاً للتطبيق بدرجة معقولة من اليسر، ومتوازناً مع أي تكاليف قد تترتب على الأخذ بها.

خامساً: تنظيم أوراق العمل

يجب فتح ملف (أوراق عمل) لكل مهمة تدقيق يكلف بها المدقق أو فريق التدقيق. ويحفظ في هذا الملف نسخ من الوثائق والمستندات التي يحصل عليها المدقق لتأييد ملاحظاته في نهاية المهمة.

أمّا المستندات الأساسية التي يمكن أن يحصل عليها المدقق بشأن موضوع التدقيق، ويمكن الاستفادة منها في مهام تالية، كالقوانين واللوائح والقرارات والهياكل التنظيمية وغيرها، فيجب حفظها في (الملف الدائم) للجهة أو الموضوع، ويراعى عند إعداد ملف أوراق العمل ما يلي:-

- ❖ ترتيب محتويات ملف أوراق العمل بشكل يمكن من الرجوع بسهولة ويسر إلى أي مستند ضمن الملف. كما يجب التأشير بهامش مسودة التقرير إلى رقم صفحة المستند ضمن ملف أوراق العمل.

- ❖ ترقيم أوراق العمل بأرقام سلسلة تصاعدية، وعمل فهرس لمحتويات الملف.
- ❖ الاعتناء بالملف، والاحتفاظ فيه بالمستندات اللازمة لتأييد أعمال التدقيق، وعدم تضمينه مستندات وأوراق لا تتصل بموضوع التدقيق، أو غير ضرورية لها.

سادساً: إعداد التقرير

في نهاية مهمة التدقيق يتولى المدقق (أو المشرف على فريق التدقيق) إعداد مشروع التقرير، بما أسفر عنه التدقيق من ملاحظات وتوصيات. ويجب أن يراعى في إعداد التقرير، الإجراءات والتعليمات التي يصدرها الجهاز الأعلى في هذا الشأن من وقت لآخر، وخصوصاً فيما يتعلق بمناقشة الملاحظات مع الجهة الخاضعة للرقابة ومستوى إبلاغ التقرير، كما يجب مراعاة المعايير المهنية المتعلقة بهذا الموضوع، والتي تصدر عن المنظمات المهنية الدولية والعربية والإقليمية، والتي يشارك الجهاز الأعلى في عضويتها، إضافةً إلى مراعاة الجوانب التالية عند إعداد التقرير:-

- تضمن التقرير لكافة المخالفات والأخطاء التي تعد خروجاً عن إطار الحوكمة المعمول به بالجهة أو متطلبات الحوكمة المتعارف عليها، مع عرض أسباب تلك المخالفات والأخطاء، وتقديم الاقتراحات والتوصيات لمعالجتها بهدف تعزيز نظام الحوكمة لدى الجهة.
- أن تكون الملاحظات المضمنة بالتقرير، مؤيدة بالسند القانوني، أو المعيار المهني الذي اعتمد عليه المدقق.
- استطلاع آراء المسؤولين في الجهات الخاضعة للرقابة، ومعرفة آرائهم قبل إصدار التقرير بصفة نهائية.
- أن تتم كتابة التقرير على الأوراق الرسمية للجهاز، مع ذكر اسم الجهة التي يتم الرقابة عليها، ووضع فهرس بالمحتويات، وترقيم الفقرات لتسهيل عملية الربط.

➤ توجيه التقرير أو الرأي إلى الجهات الرسمية في ضوء الأحكام والقوانين والأنظمة التي تحكم عمل الجهاز.

➤ أن يصاغ التقرير بأسلوب علمي مهني مدعم بما اكتشف من حقائق ومعلومات خلال أعمال التدقيق، مع الإيجاز غير المخل والوضوح والدقة والموضوعية.

➤ أن يتم توقيع كافة التقارير من الشخص المفوض وفقاً للأنظمة والقوانين والأحكام الخاصة بكل جهاز.

➤ أن يتضمن التقرير تاريخ إنهاء إجراءات الرقابة.

الباب الثالث

الأدلة والإرشادات الرقابية لحوكمة الشركات

الفصل الأول

مجلس الإدارة

أولاً : مسؤوليات المجلس

- 1/1 تقع مسؤولية إدارة الشركة بشكل رئيسي على أعضاء مجلس الإدارة، حيث يتحمل المجلس كافة المسؤوليات المتعلقة بسلامة عمليات الشركة وإدارتها بما يحقق مصالح المساهمين والدائنين والموظفين والجهات الأخرى ذات العلاقة وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة والتعليمات والسياسات التي تنظم أعمال الشركة.
- 2/1 إن تشكيل اللجان أو تفويض الإدارة التنفيذية أو أي جهة أخرى للقيام ببعض أعمال المجلس لا يعفيه من هذه المسؤولية، وتحدد هذه المسؤولية ويتم التعامل معها وفق أحكام قانون الشركات وتعديلاته والتشريعات الأخرى ذات الصلة.
- 3/1 يحدد مجلس الإدارة الصلاحيات التي يفوضها للإدارة التنفيذية وإجراءات اتخاذ القرار ومدة التفويض . كما يحدد الموضوعات التي يحتفظ بصلاحيه البت فيها.
- 4/1 يقوم المجلس بترسيخ مبدأ التزام كل عضو من أعضاء المجلس تجاه الشركة وتمثيله جميع المساهمين، وعليه أن يلتزم بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة وأصحاب المصالح الآخرين .
- 5/1 تتمثل إجراءات الرقابة على هذه المسؤوليات بما يلي:
 - 1/5/1 التحقق من تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بوضوح في نظام الشركة الأساسي.
 - 2/5/1 التحقق من قيام مجلس الإدارة بحماية الشركة من الأعمال غير القانونية أو غير الملائمة، للمساهمين المسيطرين و/ أو المساهمين الرئيسيين وذوي التأثير السلبي على مصلحة الشركة و/أو المساهمين الآخرين.
 - 3/5/1 التحقق من تجنب أعضاء مجلس الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات عند وجود أي تضارب في المصالح يمنعهم من تأدية دورهم في حماية مصالح الشركة بشكل سليم.

4/5/1 التحقق من قيام أعضاء مجلس الإدارة بتخصيص الوقت الكافي للقيام بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم بصورة فعالة.

5/5/1 التحقق من مساهمة أعضاء مجلس الإدارة بصورة فعالة في وظائف المجلس.

6/5/1 التحقق من قيام مجلس الإدارة بوضع إجراءات لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل الشركة وبخاصة الجوانب المالية والقانونية وتدريبهم إن لزم الأمر.

7/5/1 التحقق من اضطلاع رئيس المجلس بما يلي:

أ - الإشراف على سير عمل المجلس بطريقة مناسبة وفعالة، والتأكد من وصول المعلومات الكافية إلى كل من أعضاء المجلس والمساهمين وفي الوقت المناسب.

ب- تضمين جدول أعمال كل اجتماع من اجتماعات المجلس الموضوعات التي تتطلب عرضها عليه وتقارير متابعة أعمال الشركة مع الأخذ بالاعتبار أي مسألة يطرحها أي عضو من أعضاء المجلس .

ج- العمل على التواصل الفعلي مع المساهمين وإيصال آرائهم إلى مجلس الإدارة.

د - تمكين أعضاء مجلس الإدارة وخصوصاً غير التنفيذيين من المشاركة الفعالة في المجلس، وتشجيع العلاقات البناءة بين أعضاء المجلس.

8/5/1 التحقق من قيام أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بالمهام والواجبات التالية على سبيل الذكر لا الحصر :-

أ- إتاحة مهاراتهم وخبراتهم واختصاصاتهم المتنوعة لمجلس الإدارة أو للجانه المختلفة من خلال المشاركة في اجتماعات المجلس وإبداء الرأي في المسائل الاستراتيجية والتعيينات الأساسية ومعايير العمل. وكذا المشاركة الفعالة في الجمعيات العمومية.

ب- الالتزام بإعطاء الأولوية لصالح الشركة والمساهمين في حال حدوث تضارب بالمصالح.

ج- المشاركة في لجنة التدقيق بالشركة.

د- مراقبة أداء الشركة في تحقيق غاياتها وأهدافها ومراجعة التقارير الخاصة بأدائها.

هـ- الإشراف على تطوير القواعد الإجرائية الخاصة بالحوكمة والإشراف على تطبيقها بشكل يتوافق وتلك القواعد.

ثانياً: تشكيل المجلس

تتمثل إجراءات الرقابة على تشكيل مجلس الإدارة بما يلي:

1/2 التحقق من تشكيل مجلس الإدارة وفقاً للنظام الأساسي للشركة، وأن عدد أعضاء مجلس الإدارة كاف ويتناسب مع حجم أعمال الشركة، بحيث يُمكن هذا العدد المجلس من امتلاك الخبرة والمعرفة في المجالات المختلفة وتوزيع الإشراف والإدارة بين أعضائه بشكل مناسب.

2/2 التحقق من مراعاة التنوع في الخبرة العملية والمهنية والمهارات المتخصصة في تشكيلة المجلس، وأن يتمتع أعضاء المجلس بالدراية والخبرة المناسبة لتأدية مهامهم، بحيث يكون لديهم معرفة بالقوانين والأنظمة وبالأمر المالية وبحقوق وواجبات مجلس الإدارة وبشكل يمكنهم من إدارة الشركة والإشراف عليها بشكل فعال.

3/2 التحقق من أن انتخاب مجلس الإدارة من قبل الجمعية العامة للمساهمين، قد تمّ وفقاً للتشريعات والقوانين والأنظمة النافذة، وأنه قد تم تقديم عرض عن كل مرشح لعضوية المجلس عند الانتخاب لتسهيل مهمة الجمعية العامة في انتخاب الأفضل لتمثيلهم بالمجلس.

4/2 التحقق من أنه قد تمت مراعاة الضوابط التالية في العضو المرشح لعضوية المجلس:-

□ المقدرة على تخصيص الوقت والاهتمام اللازمين لعضويته بالمجلس.

□ أن لا يكون له مصلحة مباشرة و/أو غير مباشرة في العقود والمشاريع التي تنفذها الشركة.

□ عدم إشغال عضوية مجلس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة في آن واحد.

5/2 التحقق من عدم تجاوز مدة عضوية المجلس للمدة المحددة بالنظام الأساسي للشركة، وأن يتحدد ذلك من قبل الجمعية العامة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.

6/2 التحقق من قيام الشركة المدرجة بسوق الأوراق المالية عند انتهاء عضوية أحد

أعضاء مجلس الإدارة بأي من طرق انتهاء العضوية بإخطار هيئة أسواق الأوراق المالية فوراً، مع بيان الأسباب التي دعت إلى ذلك.

7/2 التحقق من قيام مجلس الإدارة إذا شغل منصب أحد أعضاء المجلس، بإتباع الإجراءات المنصوص عليها بالنظام الأساسي للشركة لتعيين عضو في المنصب الشاغر.

ثالثاً : استقلالية المجلس

تتضمن إجراءات الرقابة على استقلالية مجلس الإدارة تنفيذ خطوات التدقيق الآتية:

1/3 التحقق من الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة مثل منصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام، وأن يكون الفصل بين مسؤوليات كل منهما بموجب تعليمات كتابية معتمدة من المجلس، وأن يكون رئيس المجلس ونائبه من الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس.

2/3 التحقق من أن أغلبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين، بهدف ضمان الموضوعية والمساءلة في عملية اتخاذ القرار، والتخفيف من تضارب المصالح الذي يمكن أن ينشأ بين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وأعمال الإدارة التشغيلية اليومية، وضمان عدم تحكم شخص واحد أو مجموعة صغيرة من الأشخاص بقرارات المجلس.

3/3 التحقق من مراعاة ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس، وأن يتحدد ذلك من قبل الجمعية العامة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.

رابعاً : تنظيم أعمال واجتماعات المجلس

تشمل إجراءات الرقابة على تنظيم أعمال مجلس الإدارة واجتماعاته ما يلي:-

1/4 التحقق من تحديد ووضوح مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة وبما يتماشى والتشريعات ذات العلاقة، وأن جميع العمليات بالشركة التي تدخل ضمن صلاحيات المجلس وتتطلب موافقته، واضحة وموثقة كتابياً .

2/4 التحقق من قيام المجلس بعقد اجتماعات بشكل منتظم، وبما يُمكن المجلس من

القيام بمهامه بصورة فعالة، ومع مراعاة ألا يقل عدد اجتماعاته الدورية عن عدد الاجتماعات التي نص عليها النظام الأساسي للشركة لعقدها في السنة، وكذا التحقق من مدى تناسب عدد هذه الاجتماعات مع طبيعة وحجم أعمال الشركة.

3/4 التحقق من قيام رئيس المجلس بالدعوة لعقد اجتماع طارئ متى طلب ذلك - كتابة - اثنان من أعضاء المجلس.

4/4 التحقق من إرسال الدعوة لاجتماع المجلس قبل وقت كاف من تاريخ اجتماعه (أسبوع على الأقل)، مع جدول أعمال الاجتماع. مصحوباً بالمستندات ذات الصلة حتى يتاح لأعضاء المجلس دراسة الموضوعات والاستعداد الجيد للاجتماع.

5/4 التحقق من قيام أعضاء المجلس بحضور اجتماعاته بشكل منتظم وبما يضمن تحقيق الهدف من انتخابهم أو تعيينهم.

6/4 التحقق من تضمن نظام الشركة الأساسي إجراءات لإقالة أعضاء مجلس الإدارة في حال تغيبهم عن اجتماعات المجلس ومن الالتزام بتطبيق تلك الإجراءات .

7/4 التحقق من اكتمال النصاب القانوني لاجتماع مجلس الإدارة وفقاً لما تضمنه القانون أو النظام الأساسي للشركة، وأن تصدر قرارات مجلس الإدارة بأغلبية أصوات الحاضرين والممثلين في الاجتماع، وفي حال تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي فيه الرئيس.

8/4 التحقق من اقتصار إصدار قرارات مجلس الإدارة بالتمرير على الحالات الطارئة فقط، مع مراعاة تسليم أعضاء مجلس الإدارة القرار مكتوباً خطياً للموافقة عليه ومصحوباً بكافة المستندات والوثائق اللازمة لمراجعته، ومن موافقة أغلبية أعضاء المجلس على القرارات الصادرة بالتمرير، ومع ضرورة عرضها في الاجتماع التالي لمجلس الإدارة لتضمينه بمحضر اجتماعه.

9/4 التحقق من قيام المجلس بتعيين أمين سر (مقررا) للمجلس، وأن يكون اتخاذ أي قرار يتعلق بتعيينه أو تنحيته بموافقة أغلبية أعضاء المجلس.

10/4 التحقق من قيام أمين سر المجلس بتدوين وتوثيق محاضر اجتماعات المجلس وحفظها بشكل يسهل الرجوع إليها. وتدوين كافة نقاشات المجلس واقتراحات

الأعضاء وتفاصيل المسائل التي تم النظر بها، والقرارات التي تم اتخاذها والجهة المسؤولة عن تنفيذ تلك القرارات بما في ذلك أية تحفظات للأعضاء أو آراء مخالفة عبروا عنها، مع مراعاة توقيع كافة الأعضاء الحاضرين على مسودات محاضر مجلس الإدارة وعلى أن ترسل نسخة لهم بعد الاعتماد للاحتفاظ بها.

11/4 التحقق من الإفصاح عن أي تضارب محتمل بالمصالح بالنسبة لأعضاء المجلس في الأمور المعروضة أمام المجلس) ومن امتناع الأعضاء ذوي المصالح المتضاربة عن الاشتراك في المناقشات الخاصة بتلك الأمور، وإثبات ذلك في محضر الاجتماع.

خامساً : أنشطة المجلس

يتم إجراء الرقابة على أنشطة المجلس على النحو الآتي :

1/5 التعيينات والإحلال

1/1/5 التحقق من أن سياسة المجلس تتضمن تعيين رئيس تنفيذي يتمتع بالنزاهة والكفاءة المهنية والخبرة بطبيعة نشاط الشركة، وأن يكون للمجلس الحق بعزل واستبدال الرئيس التنفيذي عندما تقتضي الحاجة.

2/1/5 التحقق من قيام المجلس وبناءً على توصية لجنة التدقيق بترشيح مدقق خارجي مستقل من ذوي الاختصاص والكفاءة العالية والتعاقد معه وتحديد أتعابه بعد موافقة الجمعية العامة للمساهمين.

3/1/5 التحقق من وجود سياسة معتمدة من المجلس بشأن إحلال المديرين التنفيذيين بالشركة والمؤهلات والمتطلبات الواجب توفرها لشاغلي هذه الوظائف.

2/5 التخطيط والإشراف والتوجيه

1/2/5 التحقق من قيام مجلس الإدارة بوضع وإعتماد الأهداف والاستراتيجيات والخطط والسياسات الهامة والميزانيات السنوية للشركة بصورة واضحة ومحددة والإشراف على تنفيذها.

2/2/5 التحقق من قيام المجلس بإعتماد الهيكل التنظيمي للشركة وللوائح والأنظمة الداخلية المتعلقة بأعمالها ومن مراجعتها بشكل دوري .

3/2/5 التحقق من إعتماد المجلس لسياسة تفويض وتنفيذ الأعمال المنوطة بالإدارة

التنفيذية، ومراعاة أن يكون كل تفويض يصدر من مجلس الإدارة محدداً في موضوعه وفي المدة الزمنية لسريانه.

4/2/5 التحقق من قيام المجلس بتشكيل عدد مناسب من اللجان حسب حاجة الشركة وظروف العمل بهدف تمكينه من أداء العمل بكفاءة عالية وباقتدار وتحقيق الأهداف المرسومة.

5/2/5 التحقق من قيام المجلس بوضع نظم وقواعد إجرائية لحوكمة الشركة، ومراقبة مدى فاعليتها وتعديلها عند الحاجة.

3/5 الرقابة والضبط الداخلي وإدارة المخاطر

1/3/5 التحقق من مصادقة المجلس على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية والتأكد من مدى فعالية هذه الأنظمة.

2/3/5 التحقق من قيام المجلس بتطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر التي قد تواجه الشركة، من خلال تحديد التصور العام لمنظومة المخاطر النوعية بالشركة ودراساتها وتحليلها وتقييمها بشكل منتظم في اجتماعات المجلس واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها، إضافة إلى خلق قنوات الاتصال الداخلية والخارجية اللازمة لتشجيع العاملين وغيرهم للإبلاغ عن المخاطر. وتتمثل أهم هذه المخاطر بما يلي :

□ مخاطر التغييرات الاقتصادية مثل انخفاض النمو الاقتصادي أو مصادر الإيرادات التي تعتمد عليها الدولة.

□ عدم كفاية الموارد أو المهارات لتقديم الخدمة.

□ عدم القدرة على الابتكار وتدني مستوى الخدمة المقدمة.

□ عدم كفاية خطط الخدمات للحفاظ على استمرارية الخدمة.

□ الفشل في مراقبة التنفيذ.

□ الفشل في دقة قياس الأداء.

□ فشل المقاولين أو الجهات الحكومية الأخرى ذات الصلة في تقديم الخدمات المطلوبة.

□ الفشل في تقييم المشاريع التجريبية قبل تشغيل خدمة جديدة قد يؤدي إلى الفشل لدى إطلاق الخدمة.

□ الفشل في مواكبة التكنولوجيا أو الاستثمار في تكنولوجيا غير ملائمة.

□ خسارة الأموال أو اختلاسها.

وتتم معالجة المخاطر وفقاً لتأثيرها واحتمالات حدوثها ضمن واحدة من المجموعات

التالية:-

أ- النقل/ المشاركة: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق عقود التأمين أو الوقاية المالية - التحوط).

ب- تخفيض/ معالجة المخاطر: بحيث يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتقليل احتمالية وتأثير المخاطر. (الإجراءات الرقابية على سبيل المثال).

ج - التجنب: وتعني محاولة تفادي النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما.

د - القبول (الاحتجاز): وتعني قبول الخسائر عند حدوثها .

سادساً : تضارب المصالح

1/6 التحقق من وضع المجلس لسياسات وقواعد وإجراءات مكتوبة تنظم تضارب المصالح بالشركة مع مراعاة أحكام القوانين والأنظمة ذات الصلة عند وضع تلك السياسات والإجراءات.

2/6 التحقق في حال طرح أي مسألة تضارب بالمصالح أو أي صفقة تجارية بين الشركة وأحد أعضاء مجلس إدارتها أو أي طرف ذو علاقة بالعضو، من مناقشة الموضوع في غياب العضو المعني، وأن تتم الصفقة وفقاً لأسعار السوق وعلى أساس تجاري بحت، ومن عدم تضمينها شروطاً تخالف مصلحة الشركة.

3/6 التحقق من قيام الشركة بالإفصاح عن هذه الصفقات في التقرير السنوي للشركة، وأن يشار إليها بالتحديد في اجتماع الجمعية العامة للشركة الذي يلي أي من تلك الصفقات.

4/6 التحقق من عدم قيام رئيس أو أعضاء مجلس الإدارة بالاشتراك في أي عمل من شأنه منافسة الشركة، أو المتاجرة في أحد فروع النشاط الذي تزاوله دون موافقة الجمعية العامة للشركة.

5/6 التحقق من اعتماد الشركة لقواعد وإجراءات واضحة تحكم تداول أعضاء مجلس الإدارة والموظفين في أسهم الشركة.

6/6 التحقق من عدم تقديم الشركة قرضاً من أي نوع لأعضاء مجلس إدارتها أو ضمان أي قرض شخصي يعقده أي منهم مع الغير.

سابعاً : تقييم أداء المجلس

1/7 التحقق من قيام المجلس بشكل دوري وبمعدل مرة في السنة على الأقل من خلال لجنة الترشيحات والمكافآت بتقييم ما يلي:

□ أداء المجلس ككل.

□ أداء اللجان التابعة للمجلس.

□ أداء الإدارة التنفيذية.

2/7 التحقق من قيام المجلس بتضمين التقرير السنوي للشركة تقريراً حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية المتعلقة بآلية إعداد التقارير المالية.

3/7 التحقق من قيام المجلس بناء على التقارير الدورية، التي ترفعها إليه الإدارة التنفيذية والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي بمراجعة أداء الشركة وتقييم أعمالها وحسن إدارتها وتحليل أسباب الانحرافات والتجاوزات وتحديد المسؤولين عنها والمحاسبة عليها، وإصدار التعليمات اللازمة لمعالجتها وتقادي تكرارها.

4/7 التحقق من قيام المجلس بمراجعة المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة التي لا تندرج ضمن أعمال الشركة الاعتيادية وعرضها على الجمعية العامة للمساهمين.

5/7 التحقق من قيام المجلس بدراسة تقارير وتوصيات الإدارة التنفيذية حول أعمال التطوير والتحسينات المقترحة واتخاذ ما يلزم بخصوصها.

ثامناً : علاقة المجلس بالإدارة التنفيذية

1/8 التحقق من أن الظروف والبيئة التي يعمل من خلالها المجلس توفر جواً ايجابياً يساعد على ازدهار الحوكمة وتطوير عمل الإدارة، وذلك من خلال الآتي :-

أ- قيام مجلس الإدارة بتبادل الآراء مع الإدارة التنفيذية حول الامور ذات العلاقة بأعمال الشركة .

ب- ضمان توفير برامج تنمية كافية للإدارة التنفيذية والموظفين، ووضع خطة لتأهيل صف ثاني للإدارة.

ج- تقييم نشاطات وأعمال الإدارة التنفيذية، بموجب معايير موضوعية، تشمل تقييم نتائج الأعمال ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، واستخدام نتائج التقييم كأساس لتحديد مكافأة الإدارة.

2/8 التحقق من اعتماد مجلس الإدارة لسياسة بشأن تفويض الصلاحيات للإدارة التنفيذية، تتضمن طبيعة التفويض ومدته والحالات التي يتعين فيها على الإدارة الحصول على موافقة المجلس قبل اتخاذ أي قرارات أو ترتيب أي التزامات على الشركة، ومراعاة عدم منح تفويضات إلى الإدارة التنفيذية إلى الحد الذي يؤدي إلى تنازل فعلي من المجلس عن صلاحياته.

3/8 التحقق من قيام إدارة الشركة بتزويد مجلس الإدارة بقدر كاف من المعلومات اللازمة والدقيقة في الوقت المناسب لتمكين المجلس من أداء واجباته واتخاذ القرارات المناسبة.

تاسعاً : الالتزامات الأخرى للمجلس تجاه المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين
1/9 التحقق من قيام مجلس الإدارة بدراسة الاقتراحات والشكاوى الخاصة بالمساهمين واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

2/9 التحقق من وضع المجلس لسياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم والحفاظ على حقوقهم، وعلى أن يراعى في هذه السياسة أن تتضمن النواحي التالية: -

أ- آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح.
ب- آليات مناسبة لإقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم.

ج- قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين في الشركة، بحيث تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وعلى أن يضع مجلس الإدارة آليات مراقبة تطبيق هذه القواعد والالتزام بها.

د- المسؤولية الاجتماعية للشركة.

3/9 التحقق من قيام المجلس بتقديم تقييم متوازن ومفهوم عن موقف الشركة المالي والتوقعات المستقبلية لوضع الشركة للمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

4/9 التحقق من قيام مجلس الإدارة بوضع ومتابعة تطبيق نظم وإجراءات تُمكن من قياس جودة وفعالية الخدمات المقدمة للمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

عاشراً: مكافآت مجلس الإدارة

1/10 التحقق من أن مكافآت مجلس الإدارة تتوافق مع السياسة المحددة من قبل لجنة المكافآت بالشركة بهذا الشأن.

2/10 التحقق من الأخذ بالاعتبار عند تحديد المكافآت، مسؤوليات ونطاق مهام مجلس الإدارة، ويجوز أن تكون هذه المكافآت راتباً معيناً أو بدل حضور عن الجلسات أو مزايا عينية أو نسبة معينة من الأرباح، ويجوز الجمع بين اثنتين أو أكثر من هذه المزايا.

3/10 التحقق من عرض سياسة ومبادئ هذه المكافآت على المساهمين في جمعية عامة للموافقة عليها.

الفصل الثاني

اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

أولاً : تشكيل اللجان وتحديد اختصاصاتها

- 1/1 التحقق من قيام مجلس الإدارة بتشكيل عدد مناسب من اللجان التي تنبثق عنه حسب حاجة الشركة وظروفها، وبما يُمكن المجلس من تأدية مهامه بشكل فعال، وتمثل اللجان التي يتم تشكيلها كحد أدنى بلجان الحوكمة والتدقيق والترشيحات والمكافآت ولجنة إدارة المخاطر.
- 2/1 التحقق من تشكيل اللجان وفقاً لإجراءات عامة يضعها مجلس الإدارة، تتضمن تحديد مهام واختصاصات كل لجنة بشكل واضح ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها خلال هذه المدة وكيفية رقابة مجلس الإدارة عليها .
- 3/1 التحقق من قيام اللجان عند تشكيلها، باعتماد ونشر أطر عملها بشكل يبين دورها ومسؤولياتها الأساسية في شكل ميثاق.

ثانياً : لجنة الحوكمة

- 1/2 التحقق من تشكيل اللجنة من أعضاء غير تنفيذيين، على أن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة، ويُشترط أن تُضمّ اللجنة أحد أعضاء لجنة التدقيق المستقلين، وأن يترأسها رئيس مجلس الإدارة .
- 2/2 التحقق من قيام اللجنة بالمهام الموكلة اليها بكفاءة وفعالية، ومع مراعاة تضمن هذه المهام ما يلي:-
- أ- وضع إطار ودليل للحوكمة بالشركة ونشره على موقعها الالكتروني بعد اعتماده من مجلس الإدارة.
- ب- التنسيق مع لجنة التدقيق للتأكد من الالتزام بالدليل.
- ج- تزويد مجلس الإدارة، سنوياً على الأقل، بالتقارير والتوصيات المتعلقة بحوكمة الشركة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عمل اللجنة.

3/2 التحقق من قيام اللجنة بعقد اجتماع نصف سنوي على الأقل، ومن تدوين محاضر الاجتماعات بشكل أصولي.

ثالثاً : لجنة التدقيق

1/3 التحقق من تشكيل اللجنة من أعضاء غير تنفيذيين، وأن تكون غالبيتهم من أعضاء مستقلين، وعلى أن يت رأس اللجنة عضو مستقل.

2/3 التحقق من تضمن اللجنة عضواً على الأقل من ذوي المؤهلات العلمية و/أو الخبرة العملية في المجالات المحاسبية والمالية، ولجنة الحق بالاستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال بعد موافقة مجلس الإدارة.

3/3 التحقق من شمول اختصاصات ومسؤوليات اللجنة الأعمال التالية ومن ممارستها لها بكفاءة وفعالية :-

1/3/3 مراقبة سلامة البيانات المالية للشركة وتقاريرها الدورية ومراجعتها كجزء

من عملها العادي خلال السنة، ومع التركيز بشكل خاص على ما يلي: -

□ التغييرات في السياسات والممارسات المحاسبية.

□ إبراز النواحي الخاضعة لتقدير الإدارة.

□ التعديلات الجوهرية الناتجة عن التدقيق.

□ افتراض استمرارية عمل الشركة.

□ التقيد بالمعايير المحاسبية التي تقررها هيئة الأوراق المالية.

□ التقيد بقواعد الإدراج والإفصاح وغيرها من المتطلبات القانونية المتعلقة بإعداد

التقارير المالية.

2/3/3 دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة بشأنها.

3/3/3 تقييم كفاية وفعالية نظم الضبط والرقابة الداخلية بما في ذلك التحقق من مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات الخاصة بالشركة.

4/3/3 تقييم فعالية وكفاية وظيفة التدقيق الداخلي من خلال ما يلي :-

- مراجعة وإقرار خطط التدقيق المقترحة من المدقق الداخلي.
- تقييم فعالية وكفاية نطاق وبرامج التدقيق .
- مراجعة نتائج تقارير التدقيق الداخلي والتأكد من اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

5/3/3 وضع وتطبيق سياسة التعاقد مع مدقق الحسابات الخارجي، ومناقشته حول طبيعة ونطاق عملية التدقيق ومدى فعاليتها وفقاً لمعايير التدقيق المعتمدة، ومتابعة ومراقبة استقلاليتها، وإقرار إمكانية تقديم المدقق الخارجي لأي خدمات أخرى لا تؤثر على حياديته، ورفع تقرير لمجلس الإدارة تحدد فيه المسائل التي ترى أهمية اتخاذ إجراء بشأنها مع تقديم توصياتها بالخطوات اللازم اتخاذها.

6/3/3 مراجعة نتائج تقارير التدقيق الخارجي وتقارير السلطات الرقابية وردود الإدارة عليها والتأكد من اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

7/3/3 تأمين الردود لمجلس الإدارة على الاستفسارات والمسائل التي تتضمنها رسائل المدقق الخارجي أو تقاريره.

8/3/3 التأكد من وجود تنسيق بين المدقق الداخلي ومدقق الحسابات الخارجي.

9/3/3 وضع قواعد وضوابط تمكن موظفي الشركة من الإبلاغ عن أية مخالفات محتملة في التقارير المالية أو الرقابة الداخلية أو غيرها من المسائل، بشكل حصري والخطوات الكفيلة بإجراء تحقيقات مستقلة وعادلة لتلك المخالفات، مع ضمان منح العامل السرية والحماية من أي رد فعل سلبي أو ضرر، وإعتماد تلك القواعد والضوابط من مجلس الإدارة .

10/3/3 مراجعة العمليات مع الأطراف ذوي العلاقة وإحاطة مجلس الإدارة بها.

11/3/3 النظر في نتائج التحقيقات الرئيسية في مسائل الرقابة الداخلية الموكلة اليها من مجلس الإدارة. أو المنفذة بمبادرة من اللجنة وبموافقة المجلس.

12/3/3 مراقبة مدى تقيد الشركة بقواعد السلوك المهني.

4/3 التحقق من تمتع اللجنة بالصلاحيات التالية:-

□ حق الحصول على أي معلومات في سبيل ممارسة عملها، ودعوة أي من الأشخاص ذوي الخبرة أو الاختصاص لحضور اجتماعاتها للاستئناس برأيه، ودعوة أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية ومدير التدقيق الداخلي لحضور اجتماعاتها.

□ سلطة الاتصال المباشر مع المدقق الخارجي، والاجتماع معه مرة على الأقل سنوياً.

□ حق اللجنة باستشارة أي خبير أو مستشار مستقل على نفقة الشركة.

□ التوصية إلى مجلس الإدارة بتعيين مدير التدقيق الداخلي أو نقله أو عزله وتحديد تعويضاته وتقييم أدائه.

□ التوصية إلى مجلس الإدارة بخصوص تعيين أو عزل المدقق الخارجي وتحديد تعويضاته وتقييم أدائه.

5/3 التحقق من قيام اللجنة بعقد اجتماعات دورية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل وكلما دعت الحاجة، ومن تدوين اجتماعاتها بشكل اصولي. ورفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة.

6/3 التحقق من قيام اللجنة بعقد اجتماعات دورية مع المدقق الداخلي مرتين على الأقل خلال العام.

رابعاً : لجنة الترشيحات والمكافآت

1/4 التحقق من تشكيل اللجنة من أعضاء غير تنفيذيين، وأن تكون غالبيتهم من أعضاء مستقلين، وعلى أن يترأس اللجنة عضو مستقل.

2/4 التحقق من شمول اختصاصات اللجنة المهام التالية ومن ممارستها لها بكفاءة وفعالية :-

□ تقييم فعالية مجلس الإدارة ككل وفعالية كل عضو من أعضاء المجلس بشكل مستقل، وتقييم أداء المديرين التنفيذيين.

□ وضع معايير وشروط الخبرات والمؤهلات والمهارات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة ولشغل منصب الرئيس التنفيذي، وإجراء مراجعة سنوية لها.

□ التأكد من وجود وكفاية وعدالة ووضوح آلية التعيين بما يضمن استقطاب أشخاص مؤهلين للعمل بالشركة.

□ التوصية بالترشيح وإعادة الترشيح - لعضوية مجلس الإدارة ولجان المجلس ولشغل منصب الرئيس التنفيذي - وإلغاء العضوية، مع مراعاة القوانين والأنظمة والقرارات ذات الصلة.

□ التأكد من تناسب تشكيلة المجلس مع حجم الشركة وتعقيد عملياتها.

□ التأكد من استقلالية الأعضاء المستقلين بشكل مستمر.

□ وضع شروط ومعايير تعيين المديرين التنفيذيين وتقييم أدائهم وخطة الإحلال.

□ تحديد السياسات الخاصة بمنح المكافآت والمزايا والحوافز والرواتب الخاصة بأعضاء مجلس إدارة الشركة والعاملين فيها وعرضها على الجمعية العمومية.

3/4 التحقق من قيام اللجنة بعقد اجتماع نصف سنوي على الأقل، ومن تدوين محاضر اجتماعاتها بشكل اصولي. ورفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة.

خامساً : لجنة إدارة المخاطر

1/5 التحقق من تشكيل اللجنة من أعضاء غير تنفيذيين، وأن تكون غالبيتهم من أعضاء مستقلين وعلى أن يترأس اللجنة عضو مستقل.

2/5 التحقق من قيام اللجنة بالمهام والمسؤوليات التي يحددها المجلس وعلى أن تتضمن الآتي:-

أ- وضع سياسة المخاطر بما ينسجم مع قدرة الشركة ومدى قبولها لتحمل المخاطر، ومراجعة أداء الإدارة التنفيذية في إدارة مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والتشغيل.

ب- مراجعة استراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر وهيكلها التنظيمي ووضع التوصيات بشأنها قبل اعتمادها من قبل مجلس الإدارة، والتأكد من تنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات.

ج- ضمان توافر الموارد والنظم الكافية لإدارة المخاطر، وضمان استقلالية موظفي إدارة المخاطر عن الأنشطة التي ينجم عنها تحمل الشركة للمخاطر.

د- مراجعة التقارير الدورية حول طبيعة المخاطر التي تتعرض لها الشركة وأنشطة إدارة المخاطر.

هـ- رفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة بخصوص المخاطر التي تتعرض لها الشركة والتغيرات والتطورات التي تطرأ عليها.

3/5 التحقق من قيام اللجنة بعقد اجتماعات دورية مع إدارة المخاطر لمناقشة وتقييم المخاطر التي تتعرض لها الشركة وكفاية طرق معالجتها وتقديم التوصيات بشأنها.

4/5 التحقق من قيام اللجنة بعقد اجتماعاتها بشكل دوري وبما لا يقل عن أربع اجتماعات في السنة. ومن تدوين محاضر الاجتماعات بشكل أصولي، ورفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة.

الفصل الثالث

بيئة الضبط والرقابة

أولاً : نظم الضبط والرقابة الداخلية

1/1 التحقق من توفر نظم ضبط ورقابة داخلية بالشركة ،معتمدة من مجلس الإدارة

وتغطي جميع أنشطة وأقسام الشركة، وتتضمن معايير واضحة لتحديد المسؤوليات وفصل المهام ،

2/1 التحقق من مراجعة نظم الضبط والرقابة الداخلية المطبقة بالشركة من قبل

مجلس الإدارة من خلال المدقق الداخلي والمدقق الخارجي مرة واحدة على الأقل سنوياً ،ويراعى أن تتضمن المراجعة الآتي:

أ- عناصر الرقابة الأساسية بما فيها الرقابة على الشؤون المالية والعمليات وإدارة المخاطر.

ب- التغيرات التي طرأت منذ المراجعة السنوية الأخيرة على طبيعة ومدى المخاطر المحيطة بالشركة، وقدرة الشركة على الاستجابة لتلك التغيرات.

ج- حالات الإخفاق أو الضعف في نظام الرقابة التي تم اكتشافها أو ظروف طارئة غير متوقعة أثرت أو يمكن أن تؤثر بشكل جوهري على الأداء أو الوضع المالي للشركة.

د- فعالية عمليات الشركة المتعلقة بإعداد التقارير المالية والتقيد بقواعد الإدراج والإفصاح.

ثانياً : التدقيق الداخلي

1/2 التحقق من أن تعيين مدير/ رئيس التدقيق الداخلي بالشركة يتم من قبل مجلس

الإدارة، بناءً على توصية لجنة التدقيق، وبعد التأكد من توفر الخبرات المطلوبة لديه.

2/2 التحقق من قيام الشركة بتوفير العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة لوحدة

التدقيق الداخلي، ومن تدريبها بشكل مناسب.

3/2 التحقق من استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي، ومن توفر الصلاحيات التي تمكنها من أداء المهام الموكلة إليها على النحو المطلوب، ومن تبعيتها لرئيس لجنة التدقيق مباشرة.

4/2 التحقق من قيام وحدة التدقيق الداخلي برفع تقرير دوري كل ثلاث أشهر على الأقل إلى رئيس لجنة التدقيق المنبثقة عن المجلس يتضمن نتائج أعمال التدقيق التي تمت خلال تلك الفترة.

5/2 التحقق من عدم تكليف موظفي التدقيق الداخلي بأي مسؤوليات تنفيذية.

ثالثاً : التدقيق الخارجي

1/3 التحقق من قيام مجلس الإدارة بترشيح مدقق حسابات مستقل من ذوي الاختصاص والكفاءة العالية، والتعاقد معه وتحديد أتعابه بعد موافقة الجمعية العامة، وذلك بناء على توصية من لجنة التدقيق بالشركة.

2/3 التحقق من ضمان توافق عمل المدقق الخارجي مع المعايير والإرشادات المهنية وبذل العناية المهنية اللازمة في أداء واجباته.

3/3 التحقق من قيام المدقق الخارجي بتزويد لجنة التدقيق بنسخة من تقريره.

4/3 التحقق من عدم قيام مدقق الحسابات الخارجي خلال فترة توليه تدقيق حسابات الشركة بتقديم أية استشارات أو خدمات غير التدقيق المالي، وعلى وجه الخصوص ما يلي: -

□ تقديم أية خدمات أو أعمال محاسبية أخرى متعلقة بالسجلات المحاسبية والقوائم المالية.

□ تصميم أو تنفيذ أية أنظمة معلومات، ذات تأثير جوهري على البيانات المالية أو أنظمة الرقابة المتعلقة بها.

□ تقديم أية خدمات أو أعمال تدقيق داخلية.

□ تقديم أية خدمات أو أعمال اكتوارية.

□ تقديم أية خدمات أو أعمال تقييم أو تميم للشركة أثناء عملية التدقيق أو الاشتراك فيها.

□ تقديم أية خدمات أو أعمال إدارية أو خدمات توظيف للموارد البشرية العاملة في الإدارة المالية بالشركة أو المناصب الإدارية العليا.

□ تقديم أي خدمات أو أعمال تتعلق بالوساطة المالية.

5/3 التحقق من التزام مدقق الحسابات الخارجي بحضور اجتماعات الجمعيات العمومية وتلاوة تقريره على المساهمين، موضحاً أية قيود أو معوقات أو تدخلات من مجلس الإدارة واجهته أثناء تأدية أعماله وملاحظاته على حسابات الشركة ومركزها المالي وأية مخالفات بها، وأن يتسم تقريره بالاستقلالية والحيادية.

6/3 التحقق من تغيير المدقق الخارجي كل ثلاث سنوات كحد أقصى والتوصية بتضمين ذلك في القوانين والأنظمة ذات الصلة، أو تعديلها في حال تضمنها نصاً مخالفاً في هذا الخصوص.

الفصل الرابع

الإفصاح والشفافية

أولاً : السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح

- 1/1 التحقق من التزام الشركة بمتطلبات الإفصاح التي تنص عليها القوانين والأنظمة النافذة، ومن مطابقة التقارير المالية لمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية (ISA، IFRS، IAS) وبما يُمكن متخذي القرارات من اتخاذ القرارات السليمة في العمل.
- 2/1 التحقق من تزويد المساهمين وأصحاب العلاقة والسوق المالي بالمعلومات اللازمة، وبحيث تكون دقيقة وصحيحة وغير مضللة حتى تمكن من تسهيل عملية الرقابة على الشركة وفهم نشاطاتها والحكم على أداء إدارة الشركة وتمكينهم بالتالي من اتخاذ القرارات السليمة في تعاملهم مع الشركة.
- 3/1 التحقق من قيام الشركة بالإفصاح اللازم بشكل منتظم في الأوقات المحددة وبدون أي تأخير، في التقرير السنوي والتقارير الدورية على الموقع الإلكتروني للشركة وفي الوسائل الأخرى الملائمة.
- 4/1 التحقق من توزيع التقارير المالية المدققة للشركة على المساهمين.

ثانياً : الإفصاح في التقارير السنوية

- 1/2 التحقق من قيام الشركة بتضمين تقاريرها السنوية والدورية معلومات دقيقة وموضوعية وقابلة للفهم والمقارنة.
- 2/2 التحقق من مراعاة تضمين التقارير كحد أدنى ما يلي:-
- 1/2/2 فقرة تتعلق بالإفصاح عن ملاحظات وتحليلات الإدارة تضم معلومات مالية وغير مالية تتيح للمستثمرين إدراك نتائج عمليات الشركة ووضعها المالي، بما في ذلك الأثر المحتمل للاتجاهات والأحداث الحالية والمتوقعة.

2/2/2 معلومات حول أهداف الشركة وموثيق وسياسات العمل والأخلاقيات وتقييم أداء الشركة مقارنة بتلك الموثيق والسياسات، مع الإشارة بشكل خاص إلى السياسات والإجراءات المتعلقة بالحوكمة لدى الشركة، ومع ضرورة إعطاء صورة عامة عن مدى التزام الشركة بتطبيقها.

3/2/2 بيان تفصيلي في التقرير السنوي للشركة عن مجلس الإدارة يتضمن على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:-

□ حجم المجلس وأسماء الأعضاء، وتحديد المستقلين منهم، وآلية اختيارهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومعايير الاستقلالية والمصالح الجوهرية لأعضاء مجلس الإدارة في معاملات أو مسائل تؤثر على الشركة.

□ واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة ودورية اجتماعاته، وعدد تلك الاجتماعات، وعدد الاجتماعات التي حضرها كل عضو.

□ ملخص لمهام ومسؤوليات لجان المجلس وأي صلاحيات قام المجلس بتفويضها لتلك اللجان.

□ حصص أعضاء مجلس الإدارة بالشركة .

□ معيار الأداء المعتمد لتقييم فعالية مجلس الإدارة ككل وفعالية كل عضو من أعضاء المجلس.

□ ملخص للهيكل التنظيمي للشركة .

4/2/2 بيانات عن الإدارة التنفيذية تُمكن من تقييم أدائها، وأن تتضمن تلك البيانات بشكل عام، مؤهلات وخبرات الإدارة التنفيذية، وواجباتها ومسؤولياتها.

5/2/2 سياسات التعويضات والمكافآت المتبعة في الشركة والتعويضات والحوافز الممنوحة لمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمدقق الخارجي.

6/2/2 سياسات الشركة المتعلقة بتضارب المصالح، وكيفية إدارة الشركة لحالات التضارب التي لا تتسجم مع تلك السياسات.

7/2/2 التعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة بشكل مباشر أو غير مباشر وطبيعة وحجم تلك التعاملات.

8/2/2 البيانات المالية الختامية والإفصاحات المتعلقة بالنواحي المالية وتقرير المدقق الخارجي عليها.

9/2/2 ملخص عن أهم التغيرات الاقتصادية والأحداث الجوهرية بالشركة ومع مراعاة تضمينها وصف شامل للحدث والمعلومات المرتبطة به، العوامل التي أدت إلى وقوع الحدث وأثره المالي، والالتزامات التي قد تترتب على الشركة نتيجة له.

10/2/2 المنح والمساعدات المالية وأشكال الدعم الحكومي الأخرى للشركة.

11/2/2 تقرير حول حوكمة الشركة يتضمن كافة البيانات والمعلومات التي تتطلبها التشريعات ذات الصلة، ويجب أن يشمل ذلك الإفصاح كحد أدنى ما يلي: -

- آلية عمل إدارة الرقابة الداخلية في الشركة.
- إقرار من المجلس بمسؤوليته عن نظام الرقابة الداخلية في الشركة وقيامه بمراجعته وتقييم مدى وفعاليته.
- الإجراء الذي اتبعته الشركة لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر.
- مدى الالتزام بأحكام دليل الحوكمة بالشركة مع بيان المخالفات المرتكبة خلال السنة المالية وبيان أسبابها، وكيفية معالجتها وتجنب تكرارها مستقبلاً.

الفصل الخامس

حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين

يجب أن يكفل إطار الحوكمة حماية كافة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين التي نصت عليها القوانين والأنظمة النافذة ونظام الممارسات السليمة لإدارة الشركات. وتتمثل إجراءات التدقيق بهذا الخصوص بما يلي:-

أولاً : الحقوق العامة للمساهمين

1/1 التحقق من تضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية الإجراءات والضوابط اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية، وذلك كحق الحصول على المعلومات، والحقوق المتعلقة باجتماع الجمعية العامة، وحق الحصول على نصيب من الأرباح التي يتقرر توزيعها، والحصول على نصيب من موجودات الشركة عند التصفية، وحضور جمعيات المساهمين، والاشتراك في مداولاتها والتصويت على قراراتها والتصرف بالأسهم، ومراقبة أعمال مجلس الإدارة والاستفسار وطلب معلومات بما لا يضر بمصالح الشركة ولا يتعارض مع نظام السوق المالي ولوائحه التنفيذية وتوفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة هذه الحقوق.

ثانياً : حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة والتصويت على قراراتها والترشح لعضوية مجلس الإدارة

1/2 التحقق من عقد الجمعية العامة مرة على الأقل في السنة خلال الستة أشهر التالية لانتهاء السنة المالية للشركة، ومن أن انعقادها يتم بدعوة من مجلس الإدارة.

2/2 التحقق من قيام الشركة بالإعلان عن موعد انعقاد الجمعية العامة ومكانه وجدول أعمالها قبل الموعد بوقت كاف طبقاً لنظامها الأساسي، ونشر الدعوة في موقع السوق وموقع الشركة الإلكتروني وفي صحيفتين واسعتي الانتشار.

- 3/2 التحقق من قيام الشركة بتسيير مشاركة أكبر عدد من المساهمين في اجتماع الجمعية العامة، من خلال اختيار المكان والوقت الملائمين.
- 4/2 التحقق من إتاحة الفرصة للمساهمين للمشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين والتصويت على قراراتها، وإحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم تلك الاجتماعات وإجراءات التصويت.
- 5/2 التحقق من أن الإجراءات المعمول بها بالشركة تمنح المساهمين حق مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول أعمال الجمعية العامة وتوجيه الأسئلة بشأنها إلى أعضاء مجلس الإدارة ومدقق الحسابات الخارجي.
- 6/2 التحقق من أن الموضوعات المعروضة على الجمعية العامة مصحوبة بمعلومات كافية تمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم.
- 7/2 التحقق من أن التصويت حقاً أساسياً للمساهم لا يُمكن إلغاؤه بأي طريقة، ومن تجنب الشركة وضع أي إجراء قد يؤدي إلى إعاقة استخدام حق التصويت، ومن تسهيل ممارسة المساهم لحقه في التصويت وتيسيره.
- 8/2 التحقق من إتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة.
- 9/2 التحقق من أن للمساهم الحق في أن يوكل عنه . كتابة . مساهماً آخر من غير أعضاء مجلس الإدارة ومن غير موظفي الشركة لحضور اجتماع الجمعية العامة.
- 10/2 التحقق من عدم جواز حصول أعضاء مجلس الإدارة على توكيلات من المساهمين للحضور بالوكالة عنهم في اجتماعات الجمعية العمومية.
- 11/2 التحقق من توفير نبذة تعريفية عن الأشخاص المرشحين لعضوية مجلس الإدارة قبل إجراء التصويت بما يتيح للمساهمين الحصول على فكرة واضحة عن مؤهلات المرشحين العلمية وخبراتهم العملية.

12/2 التحقق من إعداد تقرير بعد انتهاء الاجتماع السنوي للجمعية العامة وتزويدها بنسخة منه خلال عشرة أيام من تاريخ انعقاد اجتماعها.

ثالثاً : حقوق المساهمين في أرباح الأسهم

1/3 التحقق من قيام مجلس الإدارة بوضع سياسة واضحة بشأن حقوق المساهمين المتصلة بالأسهم بما يحقق مصالحهم وإطلاع المساهمين على هذه السياسة في اجتماع الجمعية العامة، والإشارة إليها في تقرير مجلس الإدارة.

2/3 التحقق من إقرار الجمعية العامة الأرباح المقترح توزيعها وتاريخ التوزيع. ومن أحقية الأرباح سواء الأرباح النقدية أو الأسهم المجانية، لمالكي الأسهم المسجلين بسجلات مركز إيداع الأوراق المالية في نهاية تداول يوم انعقاد الجمعية العامة.

رابعاً : حقوق أصحاب المصالح الآخرين

1/4 التحقق من إقرار حقوق أصحاب المصالح الآخرين كالعاملين والدائنين والعملاء والموردين والمستثمرين المحتملين في الرقابة على الشركة ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها.

2/4 التحقق من ضمان معاملة الموظفين بالشركة وفقاً لمبادئ العدل والمساواة وبدون أي تمييز على أساس العرق أو الجنس أو الديانة.

الفصل السادس

ميثاق السلوك المهني

وتتمثل إجراءات التدقيق بهذا الخصوص بالآتي :-

- 1- التحقق من اعتماد ميثاق لقواعد السلوك المهني وغيرها من السياسات الداخلية والمبادئ بما ينسجم مع أغراض وأهداف الشركة والتقييد بالقوانين والأنظمة المعمول بها، ومراعاة سريان هذه القواعد على أعضاء مجلس الإدارة والمدراء والموظفين ومدقق الحسابات الداخلي في أدائهم لواجباته.
- 2- التحقق من قيام الشركة بوضع سياسة تُمكن من تنمية المهارات والسلوك المهني للعاملين بالشركة.
- 3- التحقق من قيام الشركة باعتماد وتطبيق سياسة بيئية واجتماعية بشأن مسؤوليتها الاجتماعية تمكن من مساهمتها في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية، وذلك من خلال الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومحاربة الفساد، واحترام القوانين والأنظمة ومحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل والمساهمة في حل مشكلات الإسكان والمواصلات وغيرها من المشكلات والقضايا الاجتماعية.

الباب الرابع
الأدلة والإرشادات الرقابية للحوكمة
باليئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات
الحكومية الأخرى

الفصل الأول

مدى الحاجة لحوكمة الهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى

لم يقتصر نطاق الحوكمة على الشركات فقط، بل تعدى ذلك، كما سبق الإشارة إليه، ليشمل المؤسسات والهيئات العامة والأجهزة الحكومية الأخرى، وازدادت أهمية الحاجة إليها كذلك نتيجة اتساع نطاق الخدمات التي تقدمها وتزايد حجم الإنفاق الحكومي، مما حدا بمعظم الدول إلى وضع وتنفيذ الأطر والتشريعات المناسبة لحوكمة مختلف الوزارات والمؤسسات والهيئات والأجهزة الحكومية وذلك، من خلال تكوين اللجان وتكثيف ورش العمل واللقاءات والمؤتمرات لوضع الأطر العامة للحوكمة، باعتبارها أحد أهم خياراتها في تنفيذ استراتيجياتها نحو إعادة هيكلة وبناء وتطوير القدرات المؤسسية والبشرية وتحسين وتجويد الأداء لتحقيق أهدافها .

وتمثل الحوكمة من منظور القطاع الحكومي نظاماً يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات والهيئات العامة والأجهزة الحكومية الأخرى لمجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى ضبط ومراقبة أعمال الوحدة الحكومية، بغرض حماية ممتلكاتها من ناحية، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من الناحية الأخرى، ذلك من خلال اختيار الأساليب التي تُسير العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، ووفقاً لما اصطلحت الأوساط الدولية على تسميته بالحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تركز على الشفافية والنزاهة والمكاشفة والمساءلة.

وتركز الحوكمة من المنظور الحكومي على المبادئ الرئيسية التالية:-

1- المحافظة على المال العام

يمثل المال العام وسيلة الدولة في تقديم وتحسين جودة الخدمات العامة للمواطن، مما يجعل من المحافظة عليه وحمايته هدفاً استراتيجياً لجميع الأطراف. ويتم ذلك من خلال توافر التشريعات والقوانين واللوائح والإشراف بواسطة المستويات العليا بالدولة.

2- ضمان حقوق المستفيد النهائي

حيث ينبغي أن تكون غاية الوحدة الحكومية ومخرجاتها من الخدمات التي تقدم للمواطنين متميزة بالوضوح والتحديد وعالية الجودة، وذلك من خلال التخطيط ومراجعة القرارات، وتحديد طرق قياس الجودة وتلمس آراء المستخدمين من المجتمعات المختلفة والخلفيات المتنوعة، واستخدام المعلومات بغرض التحسين والتطوير المستمرين.

3. ضمان حقوق المتعاملين مع الوحدة الحكومية

يتم تعريف أصحاب المصلحة بأنهم البيئة المحيطة بالوحدة الحكومية داخلياً وخارجياً، متمثلين في الجمهور، والموارد البشرية داخل الوحدة، والموردين والمقاولين، والوحدات الحكومية الرأسية والأفقية، والوحدات الأخرى غير الحكومية مثل جمعيات حماية البيئة،... الخ. وجميعهم يتطلعون دائماً للتعامل مع تلك الوحدات الحكومية التي تعمل ضمن معايير وقوانين ثابتة وعادلة وتتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح، وبما يضمن إشاعة روح الاطمئنان لكافة أصحاب المصالح المعنيين.

4- الإفصاح والشفافية

ويمثلان أهم المبادئ اللازمة لتحقيق وتطبيق نظام حوكمة الوحدات الحكومية، من خلال توفير المعلومات المالية وغير المالية الملائمة وجعلها متاحة للجمهور بالدقة وفي الوقت المناسب.

5- مهام وصلاحيات الإدارة العليا

يحدد نظام الحوكمة مسؤوليات الإدارة العليا (مجلس الإدارة او ما يعادله) وسبل المتابعة الفعالة للإدارات التنفيذية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية التي توفر المعلومات لكافة المستويات الإدارية وبذل العناية المهنية اللازمة بما يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقها وبالشكل الذي يضمن الأداء الأمثل، وكذلك ضمان سلامة تقارير النشاط والتقارير المحاسبية المالية والإدارية.

الفصل الثاني

نماذج ومعايير حوكمة الهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى

تتضمن الكتابات والمراجع العديد من نماذج الحوكمة، لقطاع الخدمات العامة (الحكومية)، بعضها صادر عن المنظمات الدولية التابعة للأمم المتحدة أو تجارب دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا ونيوزلندا وبريطانيا، أو بالدول العربية ومنطقة الخليج العربي.

وقد تختلف بطبيعة الحال النماذج المستخدمة في المحتويات وآليات ومعايير التطبيق بكل دولة، بل ومن تنظيم لآخر وفقاً للظروف المحيطة بكل تنظيم وهيكل إدارته وأهداف وحجم ودرجة تعقيد الأعمال ونوعية الخدمات المقدمة بواسطة التنظيم، الذي قد يتمثل في مدرسة صغيرة إلى مؤسسة صحية أو هيئة أو وزارة أو غيرها من الأجهزة الحكومية الأخرى، إلا أنها اتفقت جميعها على وحدة المضامين والأهداف المتمثلة في ضبط علاقات وأعمال التنظيم ضماناً للحصول على أفضل المخرجات من خلال المعايير التالية:-

أولاً : هيكل التنظيم الإداري

ويتمثل في ضرورة أن تعمل الوحدة ضمن هيكل تنظيمي يحدد العلاقات والسلطات والمسئوليات الإدارية ويُمكن بحسب الحال ومع مراعاة الاختلاف والتنوع ما بين المؤسسات والهيئات والأجهزة الحكومية الأخرى ، أن يتضمن معايير فرعية تتمثل في:-

□ مجلس الإدارة.

□ اللجان.

□ الإدارة التنفيذية.

ثانياً : القيادة

يتناول هذا المعيار دور وأداء وممارسات ومهارات قيادات المؤسسات والهيئات العامة والأجهزة الحكومية الأخرى ، خاصة بشأن تحديد وتحقيق رؤية ورسالة الجهة الحكومية،

ومشاركة القادة في تطوير أنظمة العمل، وكيفية التعامل مع أصحاب المصالح، وبناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، وتوفير بيئة تشجيع الإبداع وتبني سياسات التغيير. ويمكن إجمالاً تقسيم ما سبق إلى المعايير الفرعية التالية:-

□ التخطيط الاستراتيجي.

□ ميثاق السلوكيات والأخلاقيات.

□ إدارة المخاطر.

ثالثاً : بيئة الرقابة

يبحث هذا المعيار مدى وجود ضوابط وسياسات وإجراءات من شأنها دعم الحوكمة الرشيدة بالجهة الحكومية وترسيخ الانضباط لدى إدارة الجهة وموظفيها. ويتمثل ذلك في:-

□ الرقابة الداخلية.

□ الرقابة الحكومية.

□ المدقق الداخلي.

رابعاً : إدارة الموارد

ويتضمن مدى كفاية ضوابط إدارة موارد المؤسسة أو الجهة الحكومية والتي يمكن أن تتضمن ما يلي:-

□ إدارة الموارد البشرية.

□ إدارة الموارد المالية.

□ إدارة الممتلكات.

خامساً : العمليات

ويهتم هذا المعيار بما تنتهجه الجهة الحكومية بشأن تصميم وإدارة وتحسين وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق استراتيجياتها وسياساتها بغرض تجويد الخدمة المقدمة للمتعاملين على وجه العموم وللمستفيد النهائي على وجه الخصوص. ويتضمن ما يلي:

□ منهجية تصميم وإدارة العمليات.

□ تحسين العمليات.

سادساً : رضا المتعاملين

وهو من أهم المعايير من حيث أن الهدف الأساس هو المستفيد النهائي، ولذلك فهو يركز على محصلة الجهة الحكومية بشأن تواصلها وعلاقاتها بالمتعاملين ومستويات رضائهم عن الجهة وبالخدمة المقدمة، ويشمل ذلك مقاييس الرأي والتي تتضمن الآتي:-

□ قنوات الوصول والاتصال.

□ مدى ملائمة وجودة الخدمة.

□ سلوك وكفاءة الموظفين.

□ نظم معالجة الشكاوي.

□ توثيق المعاملات.

□ شفافية وسهولة الوصول للمعلومات ومتطلبات الحصول على الخدمة وإجراءات الإنجاز.

الفصل الثالث

الإجراءات الرقابية على حوكمة الهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة والوحدات الحكومية الأخرى

أولاً : أهداف الإجراءات الرقابية

تهدف هذه الإجراءات إلى التحقق من وجود وتقييم نموذج الحوكمة المطبق بالجهة الحكومية (مؤسسة/ هيئة عامة وأجهزة حكومية أخرى)، من حيث:

□ هيكل التنظيم الإداري متضمناً مجلس الإدارة واللجان المساعدة والإدارة التنفيذية.

□ الرقابة المطبقة بالجهة الحكومية بشقيها الداخلية والخارجية.

□ مهارات القيادة من حيث التخطيط الاستراتيجي وسلوك وأخلاقيات الإدارة العليا وبقية العاملين وإدارة المخاطر.

□ إدارة الجهة لمواردها البشرية والمالية وممتلكاتها من المباني والأجهزة والمعدات.

□ منهج إدارة العمليات من حيث التصميم والتحسين والتطوير المستمرين.

□ مقاييس رضا المتعاملين.

ثانياً : الإجراءات الرقابية التفصيلية

تنطبق البنود من (1/2 حتى 3/2) من هذه الإجراءات على الجهات التي تشرف على إدارتها مجالس إدارة أو ما يعادلها، أما فيما يتعلق بالجهات التي تشرف على إدارتها سلطات أخرى فيراعى التحقق من تنظيم أعمالها واجتماعاتها بما يتوافق مع قرارات تشكيلها وتحديد اختصاصاتها.

1/2 تشكيل ومهام مجلس الإدارة

1/1/2 التعرف على أسس تكوين وتشكيل وعدد أعضاء مجلس الإدارة.

2/1/2 التحقق من الفصل بين رئاسة المجلس والرئاسة التنفيذية/الإدارة العامة للجهة.

3/1/2 التحقق من أن المجلس يضم في عضويته العدد المناسب من الأعضاء الذين ينطبق عليهم تعريف العضو المستقل غير التنفيذي.

4/1/2 التحقق من اعتماد المجلس لللائحة تنظيم أعماله.

5/1/2 التحقق من مدى مساهمة المجلس في رسم الأهداف الاستراتيجية وتوجيه الإدارة التنفيذية لوضع الخطط الاستراتيجية وخطط العمل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

6/1/2 التحقق من توفر الآليات الملائمة للمجلس في الإشراف والرقابة على الإدارة التنفيذية والمصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ومدى التقيد بالخطة الاستراتيجية والسياسات والإجراءات والتأكد من أن جميع المخاطر تتم إدارتها بشكل جيد.

7/1/2 التحقق من فعالية دور المجلس في تعيين المدير التنفيذي وبعض المديرين الآخرين الهامين (المدير المالي - مدير التدقيق الداخلي).

8/1/2 التحقق أن المجلس يعمل دورياً على تقييم أعماله ذاتياً. وكذلك تقييم أداء المدير التنفيذي/العام.

9/1/2 التحقق من عدم تدخل المجلس أو رئيسه بطريقة سافرة ومخلة في الأعمال اليومية الروتينية للجهة.

2/2 تنظيم أعمال المجلس

1/2/2 التعرف في قانون الإنشاء أو المستند المنظم لذلك على ضوابط تنظيم اجتماعات المجلس مثل الحد الأدنى من عدد الاجتماعات الواجب انعقادها والنصاب المطلوب لصحة انعقاد تلك الاجتماعات....الخ.

2/2/2 التحقق من تعيين أمين سر (مقرر) للمجلس للإشراف على تنظيم الجلسات وتدوين وقائع الاجتماعات بالمحاضر.

3/2/2 التحقق من انعقاد الحد الأدنى من عدد الاجتماعات المشار إليها أعلاه.

4/2/2 التحقق من آلية الدعوة للاجتماعات لكافة الأعضاء وتوزيع الأجندة على أولئك الأعضاء قبل وقت كافٍ.

5/2/2 التحقق من اكتمال النصاب القانوني المحدد لصحة الاجتماعات وشرعية القرارات الصادرة عن تلك الاجتماعات.

6/2/2 التحقق من تضمين المحاضر لحضور وغياب الأعضاء بشأن الاجتماعات.

7/2/2 التحقق من اكتمال توقيعات كافة الأعضاء الحاضرين على محاضر الاجتماعات بما يفيد موافقتهم على ما ورد بتلك المحاضر.

8/2/2 تقييم محتويات المحاضر من حيث مدى كفاية طريقة تدوين المناقشات وإبراز آراء وتحفظات الأعضاء والتصويت على القرارات.

9/2/2 التحقق من وجود ضوابط للقرارات التي يتم إصدارها بالتمرير.

10/2/2 مقارنة القرارات من محاضر الاجتماعات بالصادرة خلال نفس الفترة الزمنية وحصر القرارات الصادرة بالتمرير وموافقتها للضوابط المشار إليها أعلاه.

3/2 اللجان المساعدة للمجلس

1/3/2 طلب قائمة باللجان المساعدة لمجلس الإدارة للتعرف على عدد ومسميات تلك اللجان.

2/3/2 الحصول على قرارات المجلس بخصوص إنشاء وتشكيل عضوية وصلاحيات ومسؤوليات اللجان المعنية.

3/3/2 تقييم مدى كفاية وملائمة اللجان المشكلة مع حجم وطبيعة ونشاط الجهة محل التدقيق وصلاحيات ومسؤوليات اللجان المعنية.

4/3/2 في حالة وجود لجنة للتدقيق/التدقيق، يتم التحقق من أن قرار إنشائها وتكوينها يتضمن إضافة لأية صلاحيات ومهام أخرى، ما يلي:

- أن تتكون من العدد المناسب من أعضاء من مجلس الإدارة المستقلين.
- أن يكون اثنان منهم على الأقل حاصلين على مؤهلات مهنية أو علمية في مجال الإدارة المالية.
- الإشراف والمشاركة في تعيين وإحلال وظائف واعتماد موازنة وخطط عمل ومناقشة ومتابعة ملاحظات تقارير وتقييم كفاءة مدير وأفراد، التدقيق الداخلي.
- أن اللجنة تتولى تقييم مؤهلات وكفاءة واستقلالية والتوصية بتعيين وفحص أتعاب ومراجعة خطط عمل واستفسارات ومتابعة ملاحظات، المدقق الخارجي.
- أن اللجنة تعمل على تقييم كفاءة مدير وأفراد الإدارة المالية.
- أن أعمالها تتضمن الاهتمام بالقضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهرى على البيانات المالية/الحسابات الختامية والتحقق من عدالتها وتقديم التوصيات بشأنها قبل العرض على مجلس الإدارة.

5/3/2 الحصول على نسخة من خطة أعمال اللجنة ومحاضر اجتماعاتها وقراراتها ومراسلاتها خلال فترة زمنية محددة، للتحقق من فعالية اللجنة وممارستها الفعلية للصلاحيات والمهام المحددة لها بموجب قرار الإنشاء.

6/3/2 في حال وجود لجنة مخاطر، يتم التحقق من أن قرار إنشائها وتكوينها يتضمن إضافة لأية صلاحيات ومهام أخرى، ما يلي:

- أنه قد تم تشكيل عضويتها من أعضاء الإدارة العليا وقد تضم في عضويتها أعضاء من الإدارة التنفيذية.

• قيام اللجنة بمراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر لدى الوحدة قبل اعتمادها من المجلس، ومراجعة هيكل وخطة تطوير دائرة المخاطر لدى اقتراحه بواسطة الإدارة التنفيذية.

• رفع تقارير دورية للإدارة العليا حول التعقيدات والتطورات التي تطرأ على إدارة المخاطر.

7/3/2 الحصول على نسخة من خطة أعمال اللجنة ومحاضر اجتماعاتها وقراراتها ومراسلاتها خلال فترة زمنية محددة، للتحقق من فعالية اللجنة وممارستها الفعلية للصلاحيات والمهام المحددة لها بموجب قرار الإنشاء.

8/3/2 مع مراعاة علاقة الجهة الحكومية بالسلطات المختصة بشأن تعيين وتسمية رئيس وأعضاء مجالس إدارات المؤسسات والهيئات العامة وتحديد مخصصاتهم المالية، إلا أنه في حالة وجود لجنة ترشيح ومكافآت بالمؤسسة أو الهيئة العامة، فإنه يتعين التحقق مما يلي:-

□ تشكيل اللجنة من بين أعضاء المجلس، من العدد المناسب من الأعضاء غير التنفيذيين وعلى أن يكون أغلبهم من الأعضاء المستقلين.

□ تولي اللجنة تحديد صفة استقلالية الأعضاء آخذة بعين الاعتبار الحد الأدنى للمتطلبات الواجب توافرها لتلك الصفة.

□ أن تتبع الأسس المعتمدة المحددة مسبقاً لدى تقييم فعالية المجلس، وفقاً لمعايير موضوعية تتضمن المقارنة بالمؤسسات والهيئات العامة المشابهة.

□ أن تتولى مسؤولية توفير معلومات وملخصات حول خلفية بعض المواضيع الهامة عن نشاط الوحدة لأعضاء المجلس عند الطلب، وكذلك التأكد من إطلاعهم المستمر على أحدث المواضيع والمستجدات ذات العلاقة.

□ أن تتولى مسؤولية التحقق من وجود سياسة مكافآت لاستقطاب أشخاص مؤهلين وذوي كفاءة للعمل بالوحدة.

□ أنها توصي بالمكافآت للمدير العام ومراجعة المكافآت الممنوحة لباقي الإدارة التنفيذية.

9/3/2 الإطلاع على نسخة من خطة أعمال اللجنة ومحاضر اجتماعاتها وقراراتها ومراسلاتها خلال فترة زمنية محددة، للتحقق من فعالية اللجنة وممارستها الفعلية للصلاحيات والمهام المحددة بموجب قرار إنشائها.

4/2 الإدارة التنفيذية

مع مراعاة جهة تعيين الرئيس التنفيذي/ المدير العام، على المدقق:

1/4/2 الإطلاع على الملف الشخصي للرئيس التنفيذي/ المدير العام للتحقق من تناسب الخبرات العلمية والعملية مع شغله لمنصب الرئيس التنفيذي/ المدير العام.

2/4/2 التحقق من تفرغه للعمل فقط بالجهة الحكومية.

3/4/2 التحقق من عدم وجود قرابة (حتى درجة محددة) بين الرئيس التنفيذي/ المدير العام ورئيس أو أحد أعضاء مجلس الإدارة.

4/4/2 التحقق من تحديد مسوغ التعيين لصلاحيات ومسؤوليات الرئيس التنفيذي/ المدير العام.

5/4/2 التحقق من عدم تجاوز الرئيس التنفيذي/ المدير العام لتلك الصلاحيات وممارسته للمهام المحددة.

6/4/2 على المدقق من خلال محاضر المجلس أو المراسلات التي يطلع عليها تقييم مدى احترام وتنفيذ قرارات المجلس أو جهة التعيين.

7/4/2 التقييم السنوي بواسطة المجلس أو جهة التعيين.

5/2 القيادة

1/5/2 التحقق من أن الجهة قد عملت أو تعمل على إعداد الاستراتيجية المناسبة.

2/5/2 التحقق من تضمن الإعداد للخطة الاستراتيجية لما يلي: -

- الموافقة من المستوى الإداري المخول بذلك.
- تحديد مجموعة / فريق التخطيط.
- تحديد فترة زمنية لإنجاز مشروع الاستراتيجية.
- تجميع كافة البيانات اللازمة وترتيبها وتصنيفها.
- مراعاة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والبيئية المناسبة.
- استخدام النماذج العلمية الملائمة.

3/5/2 التحقق من أن الجهة قد عملت على تحديد رؤيتها ورسالتها وقيمتها.

4/5/2 التحقق من أن الجهة قد حددت الغايات المستقبلية المتوافقة مع رسالتها بطريقة واضحة ومفهومة ومرنة وقابلة للتحقيق والقياس.

5/5/2 التحقق من القيام بتحديد واختيار أولويات أهداف ومجالات وخطط العمل الرئيسة.

6/5/2 التحقق من تقييم الجهة لأدائها المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسة باستخدام طرق التحليل المناسبة .

7/5/2 التحقق من قيام الجهة بتجميع خطط العمل وتوحيدها.

8/5/2 التحقق من أن الجهة قد عملت على إعداد خطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة ووفقاً لمتطلبات إدارة المخاطر.

9/5/2 التحقق من أن الخطة الاستراتيجية قد تم اختيارها بعد مراجعتها مع كافة المعنيين.

10/5/2 التحقق من صحة الاعتماد من المستوى الإداري المخول بذلك (مجلس الإدارة أو الوزير) .

11/5/2 التحقق من أن الاستراتيجية قد تَبَعُها القيام بتحديد خطط العمل السنوية شاملة الموازنات السنوية اللازمة.

12/5/2 التحقق من الإعلان عن الاستراتيجية ونشرها داخلياً وخارجياً بالطريقة المناسبة بما يضمن وصولها واستيعابها بواسطة كافة المعنيين.

13/5/2 التحقق من دقة تحديد آليات المراقبة مثل التقارير الدورية وخلافه.

14/5/2 التحقق من قيام الجهة بإصدار واعتماد الوثائق واللوائح المناسبة بشأن السلوكيات والأخلاق وتضارب المصالح لكافة العاملين بالجهة بمختلف مستوياتهم الإدارية.

15/5/2 تقييم أن تلك الوثائق واللوائح قد تم صياغة بنودها بطريقة مبسطة وسهلة الفهم.

16/5/2 التحقق من أن الوثائق واللوائح قد تم إيصالها وتعميمها لكافة العاملين سواء من خلال قنوات الاتصال المستخدمة بالجهة أو توقيع العاملين على مثل تلك الوثائق واللوائح والاحتفاظ بها ضمن الملفات الشخصية للعاملين.

17/5/2 التحقق من قيام المعنيين بالجهة بإجراء رقابة دورية بشأن مدى الالتزام بتطبيق بنود موثائق ولوائح السلوكيات والأخلاق وتضارب المصالح .

18/5/2 التحقق من الإجراءات المتخذة لمحاسبة المخالفين.

19/5/2 التحقق بحسب الحال ووفقاً لحجم وطبيعة نشاط الجهة من وجود إدارة أو فريق مختص بإدارة المخاطر.

20/5/2 التحقق من أنه قد تم تحديد منظومة المخاطر بعد تجميع البيانات والمعلومات اللازمة والأخذ بالاعتبار كافة المخاطر المحتملة.

21/5/2 تقييم القرارات المتخذة بشأن التعامل مع المخاطر سواء بالنقل، التخفيض، التجنب والقبول والتحقق من أنها قد تمت وفقاً لأولويات احتمالات الحدوث والتكرار وحجم الخسائر المحتملة والتكلفة والعائد.

22/5/2 التحقق من أن القرارات المشار إليها أعلاه قد تم اتخاذها بعد الموافقة عليها من المستوى الإداري المناسب.

23/5/2 التحقق من قيام الجهة بعمليات المراجعة المستمرة لمنظومة المخاطر وإجراء التعديلات المناسبة وفقاً لما أسفرت عنه عمليات المراجعة.

6/2 بيئة الرقابة

1/6/2 التحقق من توافر هيكل تنظيمي معتمد من المستوى الإداري المخول بذلك الاعتماد.

2/6/2 التحقق من اكتمال واعتماد مجموعة السياسات واللوائح والإجراءات الملائمة لحجم وطبيعة نشاط الجهة.

3/6/2 فحص عينة مناسبة من العمليات المالية للجهة للحكم على ملائمة النظام المحاسبي والضوابط الرقابية المطبقة مثل اكتمال التوقعات للإعداد والمراجعة والاعتماد.

4/6/2 التحقق من قدرة النظام المحاسبي على إصدار التقارير المناسبة.

5/6/2 التحقق من تطبيق مبدأ فصل المهام أو المسؤوليات.

6/6/2 التحقق من النظم الوقائية مثل الجرد الدوري المفاجئ وفي نهاية العام المالي للنقد والاصول والمخزون.

7/6/2 التحقق من آلية إعداد الموافقة ومراقبة الموازنة بواسطة كافة المستويات الإدارية المعنية.

8/6/2 التحقق من وجود إدارة /وحدة تدقيق داخلي بالجهة محل المراجعة.

9/6/2 التعرف على آلية الموافقة على موازنة إدارة التدقيق الداخلي.

10/6/2 الإطلاع على الملفات الشخصية للعاملين للتحقق من توافر الكفاءة العلمية والعملية بالإدارة المعنية.

11/6/2 التحقق من تبعية الإدارة لأعلى مستوى إداري بالجهة.

12/6/2 لإطلاع على وثيقة صلاحيات التدقيق الداخلي وتضمنها لحقهم في الدخول إلى والحصول على كافة الأقسام والإدارات والأشخاص والمستندات اللازمة لأداء مهامهم.

13/6/2 التحقق من قيام إدارة التدقيق الداخلي بإعداد خطة تدقيق مبنية على تقييم المخاطر وأنه قد تم مراجعتها بواسطة لجنة التدقيق وتمت الموافقة عليها واعتمادها من المستوى الإداري المخول بذلك الاعتماد.

14/6/2 التحقق من عدم وجود أي توجيه من قبل الإدارة ذو تأثير على محتويات الخطة.

15/6/2 التحقق من عدم تكليف الإدارة أو أي من موظفيها بمهام تنفيذية مثل مسك سجلات أو وضع إجراءات أو أي عمل يكون خاضعاً لمجال التدقيق الداخلي في المستقبل.

16/6/2 التحقق من توافر القنوات الملائمة لوصول الرئيس التنفيذي/مدير التدقيق الداخلي للجنة التدقيق، الرئيس التنفيذي/رئيس مجلس الإدارة.

17/6/2 الحصول على كشف بمهمات التدقيق التي تم تنفيذها خلال الخطة الحالية أو السابقة والتحقق من مدى الالتزام بالخطة الموضوعة .

18/6/2 التحقق من عدم اشتراك أي من موظفي التدقيق الداخلي في مهمة تدقيق نشاط أو عمليات شارك في تنفيذها خلال الفترة السابقة.

19/6/2 الحصول على عينة من تقارير التدقيق الداخلي والتحقق من آلية متابعة تنفيذ توصيات التقارير المعنية.

20/6/2 التحقق من مدى التزام الجهة بالقوانين والقرارات والتعاميم الصادرة من الدولة.

21/6/2 التحقق من آلية اختيار المدقق الخارجي للجهة وتوافقها مع ما نص عليه قانون الإنشاء.

22/6/2 التحقق من أن الاختيار يتم من خلال مناقصة تتضمن مستنداتها كافة الضوابط اللازمة مثل الترخيص بممارسة المهنة والمؤهلات العلمية والمهنية والخبرة العملية للمكتب وفريق التدقيق وتعارض المصالح.

23/6/2 التحقق من أخذ كافة تلك العوامل في الحسبان لدى تقييم العروض والإرساء على المدقق الخارجي.

24/6/2 التحقق من عدم قيام المدقق الخارجي بالتدقيق على الجهة لما يتجاوز عدد محدد من السنوات المالية المتصلة (عادةً ثلاث سنوات) وكذلك توافر فترة انقطاع (يتم تحديدها عادةً بسنتين) قبل العودة مرة أخرى لتولي مهمة تدقيق بنفس الجهة.

25/6/2 التحقق من عدم تكليف نفس المدقق بمهام استشارية بالجهة تتعارض مع استقلالية ممارسته لمهام التدقيق على بياناتها المالية.

26/6/2 التحقق من توفير الجهة للمدقق الخارجي البيئة الملائمة لتمكينه من أداء مهامه المتعاقد معه على تنفيذها وتحقيق الفائدة القصوى من القيمة التي تضيفها أعماله وتقاريره للجهة الحكومية محل التدقيق.

27/6/2 التحقق من آلية متابعة الجهة لتنفيذها التوصيات التي تتضمنها تقارير التدقيق الخارجي.

7/2 إدارة الموارد

1/7/2 التحقق من توافر واكتمال السياسات والإجراءات المعتمدة بخصوص الموارد البشرية.

2/7/2 التحقق من توافر كتيب بالوصف الوظيفي المعتمد.

3/7/2 التحقق من توافر الخطط اللازمة لتحديد احتياجات الجهة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.

4/7/2 التحقق من ضوابط استقطاب واختيار الكفاءات من بين المتقدمين، مثل:

- وجود لجنة موظفين.
 - إجراءات للإعلان وتحديد الشروط.
 - لجنة مقابلة.
 - نماذج أسئلة شفوية أو اختبارات تحريرية معدة ومتفق عليها مسبقاً.
 - أن اللجنة تعمل على توثيق كافة أعمالها.
 - شفافية الترشيح والاختيار.
- 5/7/2 التحقق من وجود نظام لتعريف الموظفين الجدد بكافة إدارات وأقسام ونشاط الجهة.

6/7/2 التحقق من توافر الخطة اللازمة لتحديد مجالات التدريب وفقاً للاحتياجات الفعلية لنشاط وأهداف الجهة الحكومية.

7/7/2 التعرف على وتقييم الآلية المستخدمة في متابعة عمليات وقياس نتائج

التدريب على تحسين الكوادر البشرية والأداء.

8/7/٢ التحقق من توافر الوسائل اللازمة لضمان تنمية مهارات التعلم خلال العمل

وتشجيع المهارات الذاتية خاصة في مجالات مثل تقنية المعلومات والانترنت.

9/7/2 التعرف على وتقييم مدى الاستفادة من وتوجيه خبرات الموظفين في

تدريب الآخرين.

10/7/2 التحقق من قيام الجهة بالتحديد مسبقاً للأهداف ومستويات الأداء

المتوقعة من كل موظف وربطها بأهداف الجهة.

11/7/2 التحقق من توافر نظام يكفل حصول الإدارة على المعلومات المرتدة

والمستمرة عن الأداء وتحديد نقاط قوة وضعف الأداء ووسائل التحسين

المستمر.

12/7/2 التحقق من وجود وتقييم قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة.

13/7/2 التعرف على تقييم الوسائل التي تتخذها الإدارة في:

• تشجيع ومساندة الموظفين للمشاركة في عمليات التحسين المستمر للأداء والخدمات.

• توفير بيئة وفرص المبادرة والإبداع.

• تشجيع روح الفريق وجهود التعاون المشتركة.

• تشجيع المشاركة في المناسبات الرسمية وغير الرسمية.

14/7/2 التحقق من وجود نظام حوافز مبني على الأداء والإنجاز.

15/7/2 التحقق من مدى حسن إدارة الجهة لمواردها المالية من خلال:

• اهتمامها بالاستراتيجية المالية بما يتوافق ويدعم استراتيجيتها العامة.

• توليها لبرامج تنمية الإيرادات وترشيد النفقات.

- تبني منهجية دقيقة في تحديد احتياجاتها المالية من خلال البرامج والأهداف المراد تحقيقها.

- توافر الوسائل المناسبة لتحليل النتائج والإنجازات بالمقارنة بالإعتمادات المالية.

16/7/2 التحقق من حسن إدارة الجهة لممتلكاتها من خلال:-

- توافر السياسات واللوائح بشأن استخدام وحماية الممتلكات.

- الالتزام بما ورد بالسياسات واللوائح المعنية.

- توافر الخطط اللازمة للصيانة خاصة الوقائية.

8/2 العمليات

1/8/2 التعرف على وتقييم منهجية الجهة في تحديد وتصميم العمليات وخاصة الرئيسة والهامة منها.

2/8/2 التحقق من أنه يؤخذ بالاعتبار مراعاة توقعات المتعاملين سواء من خلال اللقاءات المفتوحة أو الاستبيانات أو الاقتراحات أو مختلف وسائل التواصل الأخرى لدى تصميم تلك العمليات.

3/8/2 التحقق من تبني وتطبيق الجهة لنظام مراقبة جودة محدد.

4/8/2 التحقق من توافر الوسائل المناسبة لدى الجهة للقياس والمراجعة المستمرة لعملياتها بالمقارنة مع الأهداف المحددة.

5/8/2 تقييم مدى استخدام الجهة للتقنيات الحديثة في تنفيذ عملياتها وتقديم خدماتها.

6/8/2 التحقق من مدى اهتمام الجهة بالتحسين والتطوير المستمرين لعملياتها من خلال:-

- وجود خطة لتحديد واختيار أولويات فرص وأساليب التحسين.

- الاستفادة من آراء العاملين والمتعاملين من خلال الوسائل المختلفة السابق الإشارة إليها أعلاه.

- إجراء التجارب وتعميم التغييرات والتعديلات وتوعية وتدريب العاملين والمتعاملين بالخدمات المعدلة والجديدة قبل البدء بتنفيذها.

9/2 رضا المتعاملين

1/9/2 التحقق من قيام الجهة بتأمين قنوات الاتصال المختلفة للمتعاملين
مثل:-

- المواقع الالكترونية.
- مكاتب الاستعلام بالجهة لتقديم المعلومات اللازمة للمتعاملين.
- صناديق المقترحات والشكاوي.
- رسائل حول برامج الجهة عبر مختلف الوسائط المرئية والمسموعة والمقروءة.
- إيجاد وحدات رسمية بالجهة لاستشارة المتعاملين.
- تنظيم جلسات استماع عامة.
- تشكيل لجان من المتعاملين من مهامها إبداء الرأي في الخدمات المقدمة بواسطة الجهة الحكومية.

2/9/2 التحقق من مدى توافر إجراءات وتعليمات مكتوبة بشأن سلوك موظفي
الجهة الحكومية ومسئوليتهم تجاه المتعاملين.

3/9/2 تقييم مدى دور الجهة في توعية المتعاملين بالخدمات المقدمة والمستندات
المطلوبة لإنجاز المعاملة وحقوقهم في تقديم الشكاوي.

4/9/2 التحقق من توازن حجم المستندات والوثائق والإفادات المطلوبة لإنجاز
المعاملة مع نوعية الطلب.

5/9/2 التحقق من أن الجهة تحدد مهلة زمنية لإنجاز المعاملات.

6/9/2 التحقق من أن الجهة تحتفظ بسجل لشكاوي المتعاملين.

7/9/2 تقييم تعامل الجهة مع شكاوي المتعاملين من خلال فحص عينة من تلك
الشكاوي.

8/9/2 التحقق من وتقييم الآلية التي تتبعها الجهة في التحليل والاستفادة من
المعلومات المرتدة من المتعاملين سواء من خلال الاستبيانات أو أي وسيلة
أخرى ومدى الاستفادة منها في تحسين الخدمات.

المراجع

- 1- دليل حوكمة الشركات- مجموعة طلال ابو غزالة - 2006.
- 2- دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية - الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة- 2005.
- 3- لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، هيئة السوق المالية 2006.
- 4- نظام حوكمة الشركات المدرجة في الأسواق التي تخضع لرقابة هيئة الأوراق المالية بدولة قطر - 2009.
- 5- القرار الوزاري رقم (518) لسنة 2009 بشأن ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي للشركات المدرجة في الأسواق المالية بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- 6- دليل القواعد والممارسات المثلى لحوكمة المصارف في فلسطين 2009.
- 7- دليل الحوكمة لدى المصارف في سوريا، مجلس النقد والتسليف - 2009.
- 8- دليل الحاكمية المؤسسية، بنك سوريا الدولي الإسلامي- 2009.
- 9- ممارسات مجالس الإدارة في الشركات المصرية الأكثر تداولاً بالبورصة المصرية، د. أشرف جمال الدين عبد الرحمن - استاذ بكلية التجارة بجامعة القاهرة ومدير مركز المديرين بوزارة الاستثمار - 2007.
- 10- دراسة تطبيق قواعد حوكمة الشركات على مستوى قطاعي في قطاع خدمات النقل البحري المصري، محمد كامل إبراهيم، المساعد الخاص لرئيس مجلس الإدارة للشئون الاقتصادية والشركات التابعة بالشركة المصرية لخدمات النقل والتجارة- 2009.
- 11- مبادرة حوكمة الشركات في مملكة البحرين، مركز البحرين للمستثمرين.
- 12- مشروع الحوكمة في اليمن، نادي رجال الأعمال اليمنيين - 2008.
- 13- مراجع أخرى من خلال شبكة الانترنت.

أسماء السادة أعضاء اللجنة الذين قاموا بإعداد ومراجعة
دليل رقابة الحوكمة وهم السادة التالية أسماؤهم:

الدولة	الاسم
الإمارات العربية المتحدة	الأستاذ / علي محمد الشنو
	الأستاذ / رضوان شاهين الحرمي
مملكة البحرين	الأستاذ / وليد نظمي محمد
المملكة العربية السعودية	الأستاذ / سطاتم بن عبدالعزيز المقرن
سلطنة عمان	الأستاذ / سعيد بن أحمد المعولي
دولة قطر	الأستاذ / عبدالرحمن بن إبراهيم السليطي
دولة الكويت	الأستاذ / سعود غصاب الزمانان
	الأستاذ / عدنان إبراهيم العسكر