

شركة الصناعات الكهربائية

دليل حوكمة الشركة

٢٨ أكتوبر ٢٠١٣ م

١٠	التعريفات	١
١٢	نظام حوكمة الشركة	٢
١٤	العناصر الأساسية لإطار عمل فعال في حوكمة الشركة	٣
١٥	الهيكل التنظيمي لحوكمة شركة الصناعات الكهربائية	٤
١٦	مبادئ حوكمة الشركة	٥
١٦	الغرض	٥,١
١٧	حقوق المساهمين والمهام الرئيسية للملكية	٥,٢
١٩	المعاملة العادلة للمساهمين	٥,٣
١٩	دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركة	٥,٤
١٩	الإفصاح والشفافية	٥,٥
٢١	مسؤوليات مجلس الإدارة	٥,٦
٢٤	لائحة السلوك	٦
٢٤	الغرض	٦,١
٢٤	التقيد بالقوانين والأحكام والأنظمة	٦,٢
٢٤	التقيد باللائحة	٦,٣
٢٥	تضارب المصالح	٦,٤
٢٥	الهدايا	٦,٥
٢٥	الدعوات	٦,٦
٢٥	الأنشطة الخارجية	٦,٧
٢٦	المصالح في أعمال أخرى	٦,٨
٢٦	فرص الشركة	٦,٩
٢٦	الإفصاح عن توظيف الأقارب	٦,١٠
٢٦	علاقات الموظف	٦,١١
٢٧	السلامة	٦,١٢
٢٧	المعلومات السرية	٦,١٣
٢٧	حسن التعامل	٦,١٤
٢٧	الفساد والرشوة	٦,١٥
٢٨	الحماية والاستخدام الأمثل لأصول الشركة	٦,١٦
٢٨	الأنشطة الإعلانية والترويجية	٦,١٧
٢٨	الحفظ السليم للسجلات والتقارير	٦,١٨
٢٩	استخدام النفوذ في إجراءات المراجعة	٦,١٩
٢٩	البيئة	٦,٢٠

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٢٩	التعاقد مع الجهات الحكومية	٦,٢١.
٣٠	الإبلاغ عن التصرف غير النظامي وغير الأخلاقي	٦,٢٢.
٣٠	حوكمة الشركة والمسؤولية	٦,٢٣.
٣٠	النشر والتعديلات والحذف	٦,٢٤.
٣١	تكوين مجلس الإدارة	٧.
٣١	الهدف	٧,١
٣١	مسؤوليات مجلس الإدارة	٧,٢
٣٣	مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة	٧,٣
٣٣	مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة	٧,٤
٣٤	هيكل وعمليات مجلس الإدارة	٧,٥
٣٥	لجان مجلس الإدارة	٧,٦
٣٦	سهولة الوصول إلى الإدارة والمستشارين المستقلين	٧,٧
٣٦	تعويضات أعضاء مجلس الإدارة	٧,٨
٣٧	تهيئة الأعضاء والتعليم المستمر	٧,٩
٣٧	تقييم الإدارة والتعاقب الوظيفي	٧,١٠
٣٧	تقييم الأداء السنوي	٧,١١
٣٨	العلاقات مع المساهمين	٧,١٢
٣٩	دليل مجلس الإدارة	٨.
٣٩	مقدمة	٨,١.
٤١	قواعد اتخاذ القرارات المناسبة	٨,٢.
٤١	دور ومسؤوليات مجلس الإدارة	٨,٣.
٤١	وضع سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة	٨,٣,١.
٤١	انتخاب والإشراف على الإدارة التنفيذية	٨,٣,٢.
٤٢	تحديد وإدارة المخاطر الرئيسية	٨,٣,٣.
٤٢	تبنى إجراءات التخطيط الإستراتيجي	٨,٣,٤.
٤٢	تقييم والموافقة على القرارات المالية	٨,٣,٥.
٤٢	تطوير إرشادات حوكمة الشركة	٨,٣,٦.
٤٢	تقييم الإدارة التنفيذية والتعاقب الوظيفي	٨,٣,٧.
٤٣	تقرير مجلس الإدارة	٨,٤.
٤٥	دور رئيس مجلس الإدارة	٨,٥.
٤٦	دور الرئيس التنفيذي للشركة	٨,٦.
٤٧	دور الإدارة	٨,٧.
٤٧	العلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة	٨,٨.

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٤٨	تفويض الصلاحية.....	٨,٩.
٤٨	وثيقة تفويض الصلاحية.....	٨,٩,١.
٤٩	المكونات والشكل التنظيمي لمجلس الإدارة.....	٨,١٠.
٤٩	حجم مجلس الإدارة.....	٨,١٠,١.
٤٩	اختيار أعضاء مجلس الإدارة.....	٨,١٠,٢.
٤٩	مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة.....	٨,١٠,٣.
٥٠	استقلالية أعضاء مجلس الإدارة.....	٨,١٠,٣,١.
٥٠	صفات أعضاء مجلس الإدارة.....	٨,١٠,٣,٢.
٥٣	مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.....	٨,١١.
٥٣	مكافآت الأعضاء التنفيذيين.....	٨,١١,١.
٥٤	مكافآت الأعضاء غير التنفيذيين.....	٨,١١,٢.
٥٤	تعارض المصالح في مجلس الإدارة.....	٨,١٢.
٥٥	اجتماعات مجلس الإدارة.....	٨,١٣.
٥٥	عدد اجتماعات مجلس الإدارة وجدولتها.....	٨,١٣,١.
٥٥	مدة الاجتماعات.....	٨,١٣,٢.
٥٥	أجندة الاجتماع.....	٨,١٣,٣.
٥٦	إدارة المناقشات في اجتماعات مجلس الإدارة.....	٨,١٣,٤.
٥٦	توزيع مواد مجلس الإدارة.....	٨,١٣,٥.
٥٧	التجهيز من قبل أعضاء مجلس الإدارة.....	٨,١٣,٦.
٥٧	وجود الإدارة في الاجتماعات.....	٨,١٣,٧.
٥٧	محاضر الاجتماعات والبنود التي تتطلب اتخاذ إجراء.....	٨,١٣,٨.
٥٨	الجلسات غير التنفيذية.....	٨,١٣,٩.
٥٨	لجان مجلس الإدارة.....	٨,١٤.
٥٨	فعالية اللجنة.....	٨,١٤,١.
٥٩	مستندات مجلس الإدارة.....	٨,١٥.
٥٩	إرشادات مستندات مجلس الإدارة.....	٨,١٥,١.
٦٠	أمور إدارية.....	٨,١٦.
٦٠	أداء وتقييم مجلس الإدارة.....	٨,١٦,١.
٦١	سرية مجلس الإدارة.....	٨,١٦,٢.
٦١	تفاعل مجلس الإدارة مع الغير.....	٨,١٦,٣.
٦١	سلوك مجلس الإدارة.....	٨,١٧.
٦١	اتخاذ القرارات.....	٨,١٧,١.
٦٢	إدارة تضارب المصالح المحتملة.....	٨,١٧,٢.

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٦٣	مواضيع أخرى تتعلق بالسلوك	٨,١٧,٣.
٦٣	لائحة السلوك وأخلاقيات العمل	٨,١٨.
٦٤	تهيئة وتعليم الأعضاء	٨,١٩.
٦٤	المستشارين الخارجيين	٨,٢٠.
٦٤	علاقات أصحاب المصلحة	٨,٢١.
٦٥	الموظفون	٨,٢١,١.
٦٥	العملاء	٨,٢١,٢.
٦٥	الدائنون	٨,٢١,٣.
٦٥	المستثمرون المؤسسون	٨,٢١,٤.
٦٥	الممولون والبنوك	٨,٢١,٥.
٦٦	المجتمع الأوسع	٨,٢١,٦.
٦٦	عقد اجتماع الجمعية العمومية السنوي العام	٨,٢٢.
٦٦	التحضير لاجتماع الجمعية العمومية السنوي	٨,٢٢,١.
٦٨	ترتيبات ما بعد اجتماع الجمعية العمومية	٨,٢٢,٢.
٦٨	سكرتير مجلس إدارة الشركة	٨,٢٣.
٦٨	دور ومسؤوليات سكرتير المجلس	٨,٢٣,١.
٦٨	مساندة أعضاء مجلس الإدارة	٨,٢٣,١,١.
٧٠	تطوير سياسات وإجراءات حوكمة الشركة	٨,٢٣,١,٢.
٧٠	حماية حقوق المساهمين	٨,٢٣,١,٣.
٧١	مؤهلات سكرتير المجلس	٨,٢٣,٢.
٧٢	استقلالية سكرتير المجلس	٨,٢٣,٣.
٧٣	نشر ومراجعة الدليل	٨,٢٤.
٧٤	٩. تكوين لجنة المراجعة	
٧٤	الغرض	٩,١.
٧٥	المسؤوليات والواجبات	٩,٢.
٧٥	تعيين وتعويض ومراقبة المراجعين المستقلين	٩,٢,١.
٧٦	مراجعة القوائم المالية	٩,٢,٢.
٧٧	مراقبة قسم المراجعة والرقابة الداخلية	٩,٢,٣.
٧٨	مراقبة إجراءات إدارة المخاطر	٩,٢,٤.
٧٨	تحديد المخاطر	٩,٢,٤,١.
٧٨	سجل المخاطر	٩,٢,٤,٢.
٧٨	سياسات وإجراءات المخاطر	٩,٢,٤,٣.
٧٨	استلام التقارير	٩,٢,٤,٤.

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٧٩	التدريب على إدارة المخاطر	٩,٢,٤,٥.
٧٩	مهام متنوعة	٩,٢,٥.
٧٩	الصلاحيات	٩,٣.
٨٠	التنظيم	٩,٤.
٨٠	الاجتماع	٩,٥.
٨١	المصادر	٩,٦.
٨١	المكافآت	٩,٧.
٨١	قواعد لجنة المراجعة	١٠.
٨١	مقدمة	١٠,١.
٨٢	التكوين	١٠,٢.
٨٢	حجم لجنة المراجعة	١٠,٢,١.
٨٢	اختيار العضو	١٠,٢,٢.
٨٣	صفات العضو	١٠,٢,٣.
٨٤	المعرفة المالية	١٠,٢,٣,١.
٨٤	الاستقلالية	١٠,٢,٣,٢.
٨٦	شروط العضوية	١٠,٢,٤.
٨٦	اختيار العضو الجديد	١٠,٢,٥.
٨٦	مكافآت أعضاء لجنة المراجعة	١٠,٢,٦.
٨٧	التنظيم	١٠,٣.
٨٧	الاجتماعات	١٠,٣,١.
٨٨	الفترة الزمنية	١٠,٣,١,١.
٨٨	الأجندة	١٠,٣,١,٢.
٨٩	المواد الملخصة	١٠,٣,١,٣.
٨٩	المشاركون	١٠,٣,١,٤.
٩٠	الاجتماعات الخاصة	١٠,٣,٢.
٩١	دور رئيس لجنة المراجعة	١٠,٣,٣.
٩١	الأدوار والمسؤوليات	١٠,٤.
٩١	التقرير المالي	١٠,٤,١.
٩٢	إطار عمل وسياسات الحسابات	١٠,٤,١,١.
٩٢	القوائم المالية السنوية	١٠,٤,١,٢.
٩٤	المادية	١٠,٤,١,٣.
٩٥	المجالات التي تحتاج إلى تقييم	١٠,٤,١,٤.
٩٥	التغييرات الهامة	١٠,٤,١,٥.

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٩٦	المجالات الأكثر عرضة للغش	١٠,٤,١,٦.
٩٦	القوائم المالية المرحلية	١٠,٤,١,٧.
٩٧	التقرير السردى	١٠,٤,١,٨.
٩٧	الإفصاح عن المعلومات ذات العلاقة	١٠,٤,١,٩.
٩٨	المخاطر والرقابة	١٠,٤,٢.
٩٨	إدارة المخاطر	١٠,٤,٢,١.
٩٩	الرقابة الداخلية	١٠,٤,٢,٢.
١٠١	الالتزام بالأنظمة وأخلاقيات العمل	١٠,٤,٣.
١٠١	لائحة السلوك	١٠,٤,٣,١.
١٠٢	الالتزام	١٠,٤,٣,٢.
١٠٤	إطلاق الصافرة والشكاوي	١٠,٤,٣,٣.
١٠٥	الإشراف على الإدارة والمراجعة الداخلية	١٠,٤,٤.
١٠٥	العلاقة مع الإدارة	١٠,٤,٤,١.
١٠٦	الاتصالات وتدفق المعلومات	١٠,٤,٤,٢.
١٠٦	الاجتماعات	١٠,٤,٤,٣.
١٠٦	التقييم	١٠,٤,٤,٤.
١٠٧	العلاقة مع إدارة المراجعة الداخلية	١٠,٤,٥.
١٠٧	نظام لجنة المراجعة الداخلية	١٠,٤,٥,١.
١٠٧	الاستقلالية والموضوعية وخطوط التبعية الإدارية	١٠,٤,٥,٢.
١٠٨	الأنشطة والهيكل التنظيمي	١٠,٤,٥,٣.
١٠٨	قدرات وموارد إدارة المراجعة الداخلية	١٠,٤,٥,٤.
١٠٩	اختيار وتقييم وتغيير وتعويضات مدير المراجعة الداخلية	١٠,٤,٥,٥.
١١٠	تقييم المخاطر وخطط المراجعة	١٠,٤,٥,٦.
١١٠	نتائج المراجعة	١٠,٤,٥,٧.
١١٠	الميزانية والموارد	١٠,٤,٥,٨.
١١١	التعاقد مع شركات خارجية للقيام بعمليات المراجعة الداخلية	١٠,٤,٥,٩.
١١١	العلاقة مع المراجع الخارجى	١٠,٥.
١١٢	التبعية الإدارية والمهنية	١٠,٥,١.
١١٢	الاختيار والتقييم والاستبدال	١٠,٥,٢.
١١٣	الاستقلالية	١٠,٥,٣.
١١٤	نطاق المراجعة	١٠,٥,٤.
١١٥	خطاب تمثيل الإدارة	١٠,٥,٥.
١١٥	استخدام مدققين آخرين	١٠,٥,٦.

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

١١٦	الاتصال والتقرير	١٠,٦.
١١٦	الاتصال مع الإدارة	١٠,٦,١.
١١٦	الحصول على المعلومات	١٠,٦,١,١.
١١٧	الطعن في صحة المعلومات	١٠,٦,١,٢.
١١٨	شكل المعلومات	١٠,٦,١,٣.
١٢٠	التقارير لمجلس الإدارة	١٠,٧.
١٢١	التقارير للمساهمين وغيرهم	١٠,٨.
١٢١	إيصال المعلومات من خلال التقرير السنوي	١٠,٨,١.
١٢١	العروض التوضيحية في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية	١٠,٨,٢.
١٢٣	الموارد والتحديات الخاصة	١٠,٩.
١٢٣	الموارد والمستشارين	١٠,٩,١.
١٢٤	التحقيقات الخاصة	١٠,٩,٢.
١٢٥	المحافظة على الفعالية وقياسها	١٠,١٠.
١٢٥	التدريب	١٠,١٠,١.
١٢٦	المحافظة على المبادئ المالية	١٠,١٠,٢.
١٢٦	تقييم الأداء	١٠,١٠,٣.
١٢٦	تقييم الأداء الفردي	١٠,١٠,٣,١.
١٢٦	تقييم لجنة المراجعة ككل	١٠,١٠,٣,٢.
١٢٨	قواعد لجنة الترشيحات والمكافآت	١١.
١٢٨	الغرض	١١,١.
١٢٨	مسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت	١١,٢.
١٣١	هيكل لجنة الترشيحات والمكافآت وعملياتها	١١,٣.
١٣٢	المكافآت	١١,٤.
١٣٣	ملحق أ: أداة تقييم فعالية مجلس الإدارة	
١٣٧	ملحق ب : أداة تقييم فعالية أعضاء مجلس الإدارة	
١٤٠	ملحق ج : أداة تقييم فعالية لجنة المراجعة	
١٤٤	ملحق د : أداة تقييم فعالية لجنة الترشيحات والمكافآت	

مقدمة:

تبدأ الحوكمة الفعالة بمجلس إدارة فعّال وملتزم ومؤثر. يزود إطار العمل في مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية ("الشركة") و("المجلس") بالأسس المطلوبة لإنشاء المعايير والسياسات المتعلقة بأخلاقيات العمل وأساليب العمل والالتزام الذي يطور عمل الشركة والحفاظ عليها ومراقبتها ويقدم هذا التقرير إطارا عمليا لإنشاء ثقافة لنزاهة العمل واعتماد أساليب عمل تتسم بالمسؤولية.

يوضح دليل حوكمة الشركة هذا المسؤوليات والإجراءات الضرورية التي من شأنها تشكيل قاعدة جيدة لتسيير أعمال الشركة. ولقد تم المصادقة عليها من قبل مجلس إدارة الشركة بتاريخ ٢٨/١٠/٢٠١٣م وسوف تتم مراجعتها سنويا للتأكد من مواكبتها لأفضل الأساليب.

إخلاء المسؤولية:

لقد قامت برابيس ووترهاوس كوبرز بتجهيز هذا الدليل لاستخدام شركة الصناعات الكهربائية فقط. هذا الدليل لم يتم تجهيزه لكي يستخدمه أو يستند إليه أي شخص آخر بخلاف شركة الصناعات الكهربائية. ولا تقبل برابيس ووترهاوس كوبرز تحمل أي مسؤولية بأي شكل من الأشكال ومهما كانت تجاه استخدام هذا التقرير من قبل أشخاص أو جهات أخرى. وقد إعتمدت شركة برابيس ووترهاوس كوبرز عند إعدادها إطار هذا العمل على المعلومات المقدمة لها من قبل شركة الصناعات الكهربائية. لم تحاول برابيس ووترهاوس كوبرز البحث عن أي تأكيد من جهة مستقلة عن مصداقية أو صحة استيفاء المعلومات المقدمة. وبما أن البيانات الواردة في هذا الدليل قد أعطي بناء على حسن النية فإن برابيس ووترهاوس كوبرز لا تتحمل أي مسؤولية تجاه أي أخطاء في المعلومات التي استندت عليها أو مدى تأثير مثل تلك الأخطاء. يجب ملاحظة أن بعض المعلومات التي يحويها الدليل هذا ربما تكون سرية أو حساسة من الناحية التجارية. وعلى هذا الأساس يجب أخذ الحذر عند القيام بالإفصاح عن المعلومات التي يحويها هذا التقرير لطرف ثالث. لا تتحمل برابيس ووترهاوس كوبرز أي مسؤولية عن أي نتائج عكسية تنتج عن الإفصاح عن تلك المعلومات.

١. التعريفات

يقصد بالكلمات والعبارات الواردة في هذه اللائحة المعاني الموضحة لها كما وردت في قائمة المصطلحات المستخدمة في لوائح هيئة السوق المالية وقواعدها:

"المجلس" أو "مجلس الإدارة"

مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية.

"العضو المستقل"

عضو مجلس الإدارة الذي يتمتع بالإستقلالية التامة ومما ينافي الإستقلالية، على سبيل المثال لا الحصر أي من الآتي:

١. أن يكون مالكا لما نسبته ٥% أو أكثر من أسهم الشركة أو أي شركة من مجموعتها (إن وجدت).
٢. أن يكون ممثلاً لشخص ذي صفة اعتبارية يملك ما نسبته ٥% أو أكثر من أسهم الشركة أو أي شركة من مجموعتها.
٣. أن يكون من كبار التنفيذيين خلال العامين الماضيين في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها.
٤. أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها.
٥. أن تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من كبار التنفيذيين في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها.
٦. أن يكون عضو مجلس إدارة في أي شركة ضمن مجموعة الشركة المرشح لعضوية مجلس إدارتها (إن وجدت).
٧. أن يكون موظفاً خلال العامين الماضيين لدى أي من الأطراف المرتبطة بالشركة أو بأي شركة من مجموعتها كالمحاسبين القانونيين وكبار الموردين، أو أن يكون مالكاً لحصص سيطرة لدى أي من تلك الأطراف خلال العامين الماضيين.

"العضو غير التنفيذي"

عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً لإدارة الشركة، أو لا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها.

"الأقرباء من الدرجة الأولى"

الأب والأم والزوج والزوجة والأولاد.

"أصحاب المصالح"

كل شخص له مصلحة مع الشركة مثل المساهمين والعاملين والدائنين والعملاء والموردين والمجتمع.

"التصويت التراكمي"

هو أسلوب تصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة، ويمنح كل مساهم قدرة تصويتية بعدد الأسهم التي يملكها، بحيث يحق له التصويت بها لمرشح واحد أو تقسيمها بين من يختارهم من المرشحين دون وجود أي تكرار لهذه الأصوات. ويزيد هذا الأسلوب من فرص حصول مساهمي الأقلية على تمثيل لهم في مجلس الإدارة عن طريق الأصوات التراكمية لمرشح واحد.

"مساهمو الأقلية"

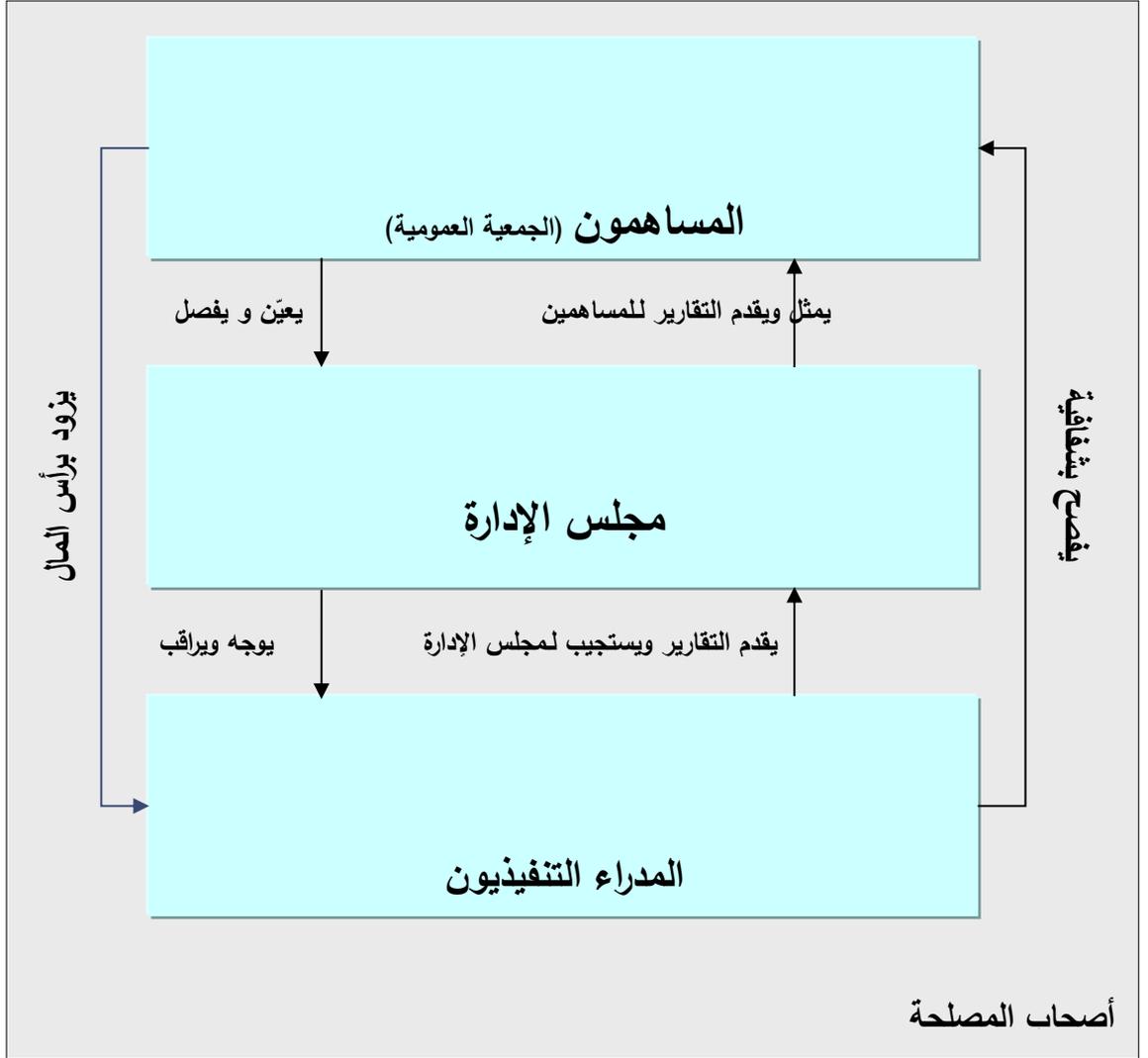
المساهمون الذين يمثلون فئة غير مهيمنة على الشركة بحيث لا يستطيعون التأثير عليها.

"المكافآت والتعويضات"

الرواتب والأجور والبدلات والأرباح وما في حكمها، والمكافآت الدورية أو السنوية المرتبطة بالأداء، والخطط التحفيزية قصيرة أو طويلة الأجل، وأي مزايا عينية أخرى.

٢. نظام حوكمة الشركة

شكل ١: نظام حوكمة الشركة



- إن حوكمة الشركة هو نظام علاقات يتم تعريفه بهياكل وعمليات.
- تتضمن العلاقة بين المساهمين والإدارة قيام الأول بتزويد الثاني برأس المال لتحقيق عوائد لاستثماراتهم (المساهمين). على المدراء في المقابل أن يقوموا بتزويد المساهمين بتقارير مالية وتقارير متعلقة بالعمليات بصفة منتظمة وبصورة شفافة.
- يقوم المساهمون أيضا بتعيين جهة إشرافية (مجلس إدارة) لتمثيل مصالحهم. ويقوم هذا المجلس بإعطاء توجيهات إستراتيجية لمدراء الشركة ومراقبتهم. ويكون المدراء مسؤولين امام مجلس الإدارة والذي بدوره مسؤول امام المساهمين من خلال الاجتماعات السنوية للجمعية العامة.

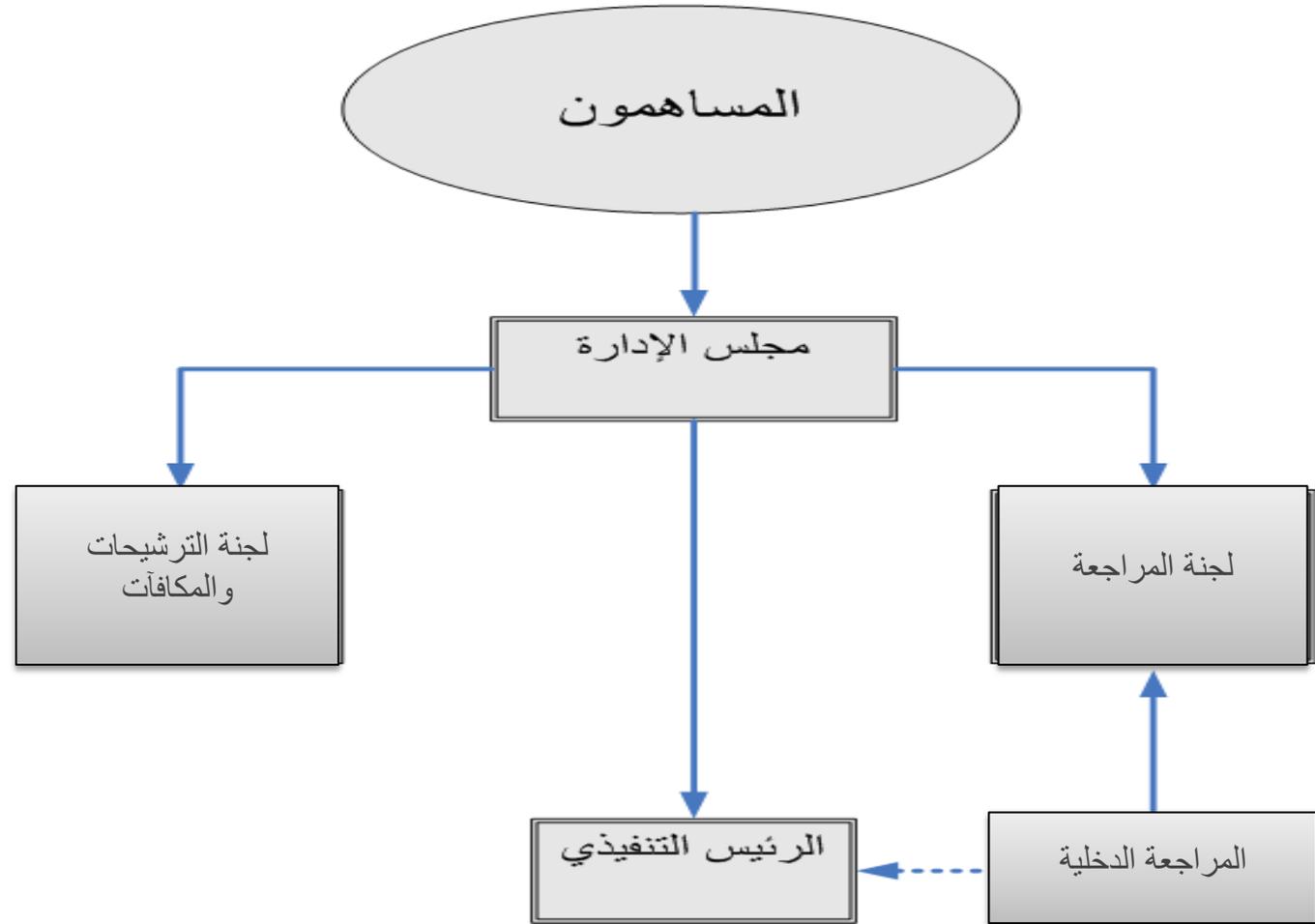
- يركّز العنصر الخارجي في حوكمة الشركة على العلاقات بين الشركة وأصحاب المصلحة. أصحاب المصلحة هم أولئك الأشخاص أو المؤسسات التي لديها مصالح في شركة الصناعات الكهربائية. هذه المصالح ربما تبرز من خلال تشريعات أو عقود أو عن طريق العلاقات الاجتماعية أو الجغرافية. أصحاب المصلحة هم المستثمرون والموظفون والدائنون والموردون والمستهلكون والجهات الرسمية والمصالح الحكومية والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه شركة الصناعات الكهربائية.

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٣. العناصر الأساسية لإطار عمل فعال في حوكمة الشركة

جدول ١ : العناصر الأساسية لإطار عمل فعال في حوكمة الشركة:

العلاقة مع الإدارة	الهيكلية الفعالة والمناسبة للجانب	تخطيط ومراقبة الإستراتيجية	المسؤولية الاجتماعية للشركة	إدارة المخاطر وتشديد إجراءات الإلتزام	الجهات الرسمية ونشر المعلومات واتصالات المساهمين	سلوك وعلاقات وأداء اجتماعات مجلس الإدارة	هيكل مجلس الإدارة، التكوين والعضوية
وضوح الأدوار والمسؤوليات القيمة الإضافية منفتحة وأمينه استشارية يمكن الوصول إليها مسؤولة مكافأة تتناسب مع الأداء معايير أداء موضوعية	الوضوح في الأدوار والمسؤوليات هيكلية اللجنة المهارات/معايير الاختيار وشروط المرجعية الاستقلالية والموضوعية عدد مرات الاجتماعات التدريب وتولي المناصب العلاقات مع الطرف الثالث/الاتصال بالمستشارين الخارجيين مراجعة الأداء السنوي العلاقات مع مجلس الإدارة ورفع التقارير إلى المجلس	الرؤية/الرسالة خطة الشركة الإستراتيجية خطة العمل الميزانية السنوية الرقابة والتقييم مراقبة وتقييم أداء الإدارة تخطيط التعاقب الإداري إستراتيجيات المكونات	لوائح السلوك وأخلاقيات العمل: • الإلتزام تجاه المساهمين • المعايير الأخلاقية • توقعات الموظفين • الخصوصية • الإلتزام تعارض المصالح إيصالات دفع سليمة نزاهة الإعلانات علاقات الموظفين الصحة والسلامة الالتزامات البيئية والاجتماعية الرفع السريع لوجود أي خطأ إداري في الشركة	السياسة/إطار العمل التزامات مجلس الإدارة، المراقبة والمراجعة المسؤولية إجراءات إدارة المخاطر: • تحديد المخاطر • تقييم المخاطر/قياسها • الاستجابة للمخاطر تشديد المراقبة الداخلية المناسبة والالتزام بالقانون إطار عمل التقيد بالأنظمة الاتصالات والتدريب المراقبة والتوثيق المراجع الخارجي المراجعة الداخلية	الاتصال بالمساهمين وأصحاب المصلحة نشر التقرير السنوي تعليمات تشغيل وتوجيهات واضحة: • تفويض الصلاحية • تعارض المصالح • السياسات والإجراءات • تعريف الأدوار والمسؤوليات علاقة معرفة واضحة وتدار بصورة سليمة مع أصحاب المصلحة والجهات الرسمية النشر المستمر للمعلومات والالتزامات والإعلانات الخاصة بالشركة	الأدوار والمسؤوليات المنقذ عليها التكوين والتنظيم تقلد المناصب والتدريب الوصول إلى العلاقات مع المستثمرين المستقلين علاقات الإدارة/مجلس الإدارة تقييم الأداء أجندة مجلس الإدارة، التقارير، الأوراق ومحاضر الاجتماعات عقد الاجتماعات وعدد مرات تكرارها وما تخلص إليه سرية النقاش سكرتير المجلس المؤهل	نظام مجلس الإدارة اختيار العضو وإجراءات التعيين الأعضاء غير التنفيذيين الاستقلالية والموضوعية المكافآت خطابات التعيين الرسمية للأعضاء لائحة سلوك الأعضاء الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة معايير مهارات/اختيار وشروط تعيين رئيس مجلس الإدارة والأعضاء الحجم المناسب



٥. مبادئ حوكمة الشركة

٥.١. الغرض

تلتزم شركة الصناعات الكهربائية بتطوير أساليب حوكمة فعالة وشفافة ومسؤولة. تتضمن فلسفة الحوكمة الخاصة بشركة الصناعات الكهربائية تبني أساليب ليست فحسب ملتزمة تماما بنظام الشركات السعودي ولائحة حوكمة الشركات وقواعد التسجيل والإدراج ومتطلبات التشريعات الأخرى وإنما في الأصل هي فلسفة فعالة تؤدي إلى مجلس إدارة يتفاعل بصورة بناءة وحيوية مع العملية الرقابية للشركة.

لذا فإن مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية قد تبني مبادئ حوكمة الشركة التالية لتقديم إطار عمل فعال لحوكمة الشركة في محاولة لتعزيز القيم الخاصة بالمساهمين على المدى البعيد.

يهدف المجلس إلى مراجعة هذه المبادئ والنواحي الأخرى الخاصة بحوكمة الشركة من وقت لآخر (سنويا) وسوف يجري التغييرات التي يراها ضرورية وللمدى المطلوب تحت الأنظمة المطبقة ولائحة حوكمة الشركة الصادرة من قبل هيئة السوق المالية.

• حقوق المساهمين وأبرز مهام الملكية:

سوف تحمي قواعد حوكمة الشركة وتسهل ممارسة المساهمين لحقوقهم.

• تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات:

(أ) يجب أن يتضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية الإجراءات والاحتياطات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية.

(ب) يجب توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه، بحيث تكون هذه المعلومات وافية ودقيقة، وان تقدم وتحدث بطريقة منتظمة وفي المواعيد المحددة، وعلى الشركة استخدام أكثر الطرق فعالية في التواصل مع المساهمين، ولا يجوز التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير المعلومات.

• حقوق التصويت

(أ) يعد التصويت حقاً أساسياً للمساهم لا يمكن إلغاؤه بأي طريقة، وعلى الشركة تجنب وضع أي إجراء قد يؤدي إلى إعاقة استخدام حق التصويت، ويجب تسهيل ممارسة المساهم لحقه في التصويت وتيسيره.

(ب) يجب إتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لإختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة.

(ج) للمساهم أن يوكل عنه - كتابة - مساهماً آخر من غير أعضاء مجلس الإدارة ومن غير موظفي الشركة في حضور اجتماع الجمعية العامة.

د) يجب على المستثمرين من الأشخاص ذوي الصفة الإعتبارية الذين يتصرفون بالنيابة عن غيرهم - مثل صناديق الإستثمار - الإفصاح عن سياساتهم في التصويت وتصويتهم الفعلي في تقاريرهم السنوية، وكذلك الإفصاح عن كيفية التعامل مع أي تضارب جوهري للمصالح قد يؤثر على ممارسة الحقوق الأساسية الخاصة باستثماراتهم.

• حقوق المساهمين في أرباح الأسهم

أ) يجب على مجلس الإدارة وضع سياسة واضحة بشأن توزيع أرباح الأسهم بما يحقق مصالح المساهمين والشركة، ويجب إطلاع المساهمين على هذه السياسة في اجتماع الجمعية العامة، والإشارة إليها في تقرير مجلس الإدارة.

ب) تقرر الجمعية العامة الأرباح المقترح توزيعها وتاريخ التوزيع، وتكون أحقية الأرباح سواء الأرباح النقدية أو أسهم المنحة لمالكي الأسهم المسجلين بسجلات مركز إيداع الأوراق المالية في نهاية تداول يوم انعقاد الجمعية العامة.

• المعاملة العادلة للمساهمين:

سوف تضمن قواعد حوكمة الشركة المعاملة العادلة لكل المساهمين بما في ذلك المساهمين الأقلية أو المساهمين الغير سعوديين.

• دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركة:

تعترف قواعد حوكمة الشركة بحقوق أصحاب المصلحة حسب الأنظمة أو من خلال اتفاقيات مشتركة ويشجع التعاون الفعّال بين الشركة وأصحاب المصلحة فيها لخلق ثروة ووظائف واستمرارية بقاء الشركة في وضع مالي جيّد.

• نشر المعلومات والشفافية:

سوف تضمن قواعد حوكمة الشركة نشر المعلومات الخاصة بالمواد والأمور المتعلقة بالشركة في الأوقات المحددة ويشمل ذلك الوضع المالي والأداء وممارسات حوكمة الشركة.

• مسؤوليات مجلس الإدارة:

تضمن قواعد حوكمة الشركة التوجه الإستراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة وكذلك مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة ومساهميها.

٥,٢. حقوق المساهمين والمهام الرئيسية للملكية

تتضمن الحقوق الرئيسية للمساهمين الحق في أ) تأمين أنظمة لتنظيم الملكية ب) تحويل ملكية الأسهم ج) الحصول على المواد والمعلومات الخاصة بالشركة في أوقات منتظمة ومحددة د) المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين ه) انتخاب وفصل أعضاء مجلس الإدارة و) الحصول على حصة من أصول الشركة عند التصفية ز) الإشراف على أنشطة مجلس الإدارة ح) رفع شكاوى ضد أعضاء المجلس ط) المشاركة في أرباح الشركة.

سنتكون جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من مباشرة حقوقهم بشكل سليم متاحة لهم بشكل كافي ووافي ودقيق ومحدّث بشكل دوري.

سيكون للمساهمين الحق في المشاركة وسيتم إخطارهم أو أخذ موافقتهم حسب الحال، فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالتغييرات الأساسية في الشركة مثل: أ) التعديلات في وضع الشركة أو النظام الأساسي أو المستندات القانونية الخاصة بالشركة ب) التصديقات الخاصة بالأسهم الإضافية ج) الصفقات غير العادية التي قد تتضمن تحويل كل أو معظم الأصول.

سنتاح للمساهمين الفرصة في المشاركة بفعالية والتصويت في الجمعيات العمومية للمساهمين ويجب إخطارهم بالأنظمة التي قد تتضمن إجراءات التصويت التي تحكم الجمعيات العمومية للمساهمين.

● سيتم تزويد المساهمين بمعلومات كافية وفي الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ وموقع عقد اجتماعات الجمعية العمومية إضافة إلى المعلومات الوافية وفي الوقت المحدد عن أجندة المواضيع التي سيتخذ قرار حيالها في الاجتماع.

● يحق للمساهمين الإطلاع على محضر اجتماع الجمعية العمومية، وستقوم الشركة بتزويد هيئة السوق المالية بنسخة من محضر الاجتماع خلال عشرة ايام من تاريخ انعقاده.

● سنتاح الفرصة للمساهمين في طرح الأسئلة على مجلس الإدارة متضمنة أسئلة متعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية وإضافة مواد لأجندة اجتماعات الجمعية العمومية واقتراح قرارات تخضع لقيود مناسبة.

● تقوم شركة الصناعات الكهربائية بتسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في قرارات حوكمة الشركة الرئيسية مثل تسمية وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وتسهيل ذلك. وسيكون بمقدور المساهمين أيضا إسماع وجهات نظرهم حيال سياسة المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين. سوف تخضع مكونات خطط التعويضات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة لموافقة المساهمين.

● ستؤكد شركة الصناعات الكهربائية على حقوق المساهمين في حضور اجتماعات الجمعية العمومية سواء بصفة شخصية أو عن طريق وكيل. يحق لأي من المساهمين توكيل مساهم آخر (خطياً) مالم يكن عضوا في المجلس أو موظفا في الشركة بحضور اجتماعات الجمعية العمومية بالنيابة.

● سيكون بمقدور المساهمين التصويت بصفة شخصية أو بالنيابة ويكون للصوت نفس الأثر سواء كان ذلك حضوريا أو بالنيابة.

تقوم شركة الصناعات الكهربائية بتسهيل ممارسة حقوق الملكية لكافة المساهمين بمن فيهم المؤسسين. وعلى المؤسسين أن يفصحوا عن:

- كافة سياسات حوكمة الشركة وسياسات التصويت المتعلقة بملكيتهم التي تتضمن الإجراءات الموضوعية وذلك لاتخاذ قرار حيال استخدامهم لحقوق التصويت.
- كيفية إدارتهم لعملية تضارب المصالح التي قد تؤثر على ممارستهم للحقوق الرئيسية للملكية والمتعلقة باستثماراتهم.

٥,٣. المعاملة العادلة للمساهمين

- سوف يُعامل كل المساهمين الذين هم من نفس الفئة بالتساوي.
 - ستمتّع جميع الأسهم التي هي من نفس الفئة بنفس الحقوق.
 - يجب أن يكون في مقدور كل المستثمرين الحصول على المعلومات الخاصة بأنواع الأسهم قبل قيامهم بشرائها.
 - سوف تسمح العمليات والإجراءات الخاصة بالجمعيات العمومية للمساهمين بالمعاملة العادلة لكل المساهمين. يجب ألا تصعب سياسة الشركة عملية الإدلاء بالأصوات وألا تجعلها مكلفة.
- تمنع شركة الصناعات الكهربائية منعا باتاً التداول باستخدام المعلومات السرية الداخلية أو إفشاء مثل هذه المعلومات.
- تطلب شركة الصناعات الكهربائية من أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين الإفصاح للمجلس فيما لو كان لديهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة أو نيابة عن طرف ثالث مصالح مادية في أي صفقة أو موضوع يؤثر على الشركة بصورة مباشرة.

٥,٤. دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركة

- تحتزم شركة الصناعات الكهربائية حقوق أصحاب المصلحة في الشركة والتي كفلها لهم النظام أو كفلتها لهم الاتفاقيات المتبادلة التي يجب احترامها.
- تشجع شركة الصناعات الكهربائية تطبيق آلية تحسين الأداء للموظفين.
- سوف يتاح لأصحاب المصلحة في الشركة الذين يساهمون في عملية حوكمة الشركة الفرصة الكافية للاطلاع على المعلومات الوافية في أوقات محددة ومنظمة.
- سيكون لأصحاب المصلحة في الشركة بمن فيهم الموظفين وممثليهم الحرية في توصيل قلقهم حيال الممارسات غير النظامية أو غير الأخلاقية إلى مجلس الإدارة ولن تتعرض حقوقهم للمساومة في حال قيامهم بذلك.

٥,٥. الإفصاح والشفافية

- على الشركة أن تضع سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية بشكل مكتوب وفقاً للنظام، ويتضمن الإفصاح على معلومات المواد المتعلقة بالآتي:

- هيكل وسياسات حوكمة الشركة، محتويات لائحة حوكمة الشركة والسياسات والإجراءات المتعلقة بتطبيقها.
- ما تم تطبيقه من مواد لائحة حوكمة الشركات الصادرة من هيئة السوق المالية ، والمواد أو الفقرات التي لم يتم تطبيقها مع ذكر سبب عدم التطبيق.
- اسم أي شركة مساهمة والتي أحد أعضاء مجلس إدارتها هو أحد أعضاء مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية.
- نطاق مهام ومسؤوليات اللجان التابعة لمجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، مع ذكر أسماء تلك اللجان وأسماء رؤسائها وأعضائها ومعلومات عن إجمالي اجتماعات تلك اللجان.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين ومعلومات أعضاء مجلس الإدارة متضمنة مؤهلاتهم وطريقة اختيارهم والمعلومات الإدارية الأخرى الخاصة بالشركة وفيما لو يعتبرهم مجلس الإدارة أعضاء مجلس تنفيذيين أو غير تنفيذيين أو مستقلين.
- أهداف الشركة.
- ملكية الأسهم الرئيسية.
- صفقات الأطراف ذات العلاقة. أمور متعلقة بالموظفين أو أصحاب المصلحة.
- نتائج المراجعة الداخلية بشأن فعالية اجراءات الرقابة الداخلية للشركة.
- النتائج المالية وعمليات التشغيل الخاصة بالشركة.
- أي جزاءات أو عقوبات أو قيود تم اتخاذها ضد شركة الصناعات الكهربائية من قبل هيئة السوق المالية أو وزارة التجارة والصناعة أو أي جهة مختصة أخرى ذات الصلاحية.
- تقوم شركة الصناعات الكهربائية بإعداد المعلومات (المالية وغير المالية) بإتباع المعايير المحاسبية التي وضعتها الجمعية السعودية للمحاسبين القانونيين والإفصاح عنها حسب متطلبات هيئة السوق المالية.
- تتأكد شركة الصناعات الكهربائية بأن المراجعة السنوية سوف تتم بواسطة مراجع خارجي مستقل كفؤ ومؤهل لتقديم وجهة نظر موضوعية للتأكيد لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تعكس الموقف المالي وأداء الشركة الفعلي.
- سوف يكون المراجعون الخارجيون مسؤولون لدى المساهمين وعليهم ممارسة المراجعة باهتمام ومهنية.
- ستكون القنوات التي سيتم عبرها نشر المعلومات متاحة لأخذ المعلومات منها في أوقات منتظمة وبتكلفة مناسبة وبالتساوي للمستخدمين.

٦, ٥. مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب على مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية توصيل المعلومات بوضوح وشفافية مما يضمن مصلحة الشركة وكل المساهمين.

يجب تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بوضوح في نظام الشركة الأساس.

يجب أن يؤدي مجلس الإدارة مهامه بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام، وأن تكون قراراته مبنية على معلومات وافية من الإدارة التنفيذية، أو أي مصدر موثوق آخر.

يحدد مجلس الإدارة الصلاحيات التي يفوضها للإدارة التنفيذية، وإجراءات اتخاذ القرار ومدة التفويض. كما يحدد الموضوعات التي يحتفظ بصلاحيات البت فيها. وترفع الإدارة التنفيذية تقارير دورية عن ممارستها للصلاحيات المفوضة. سيعامل مجلس الإدارة المساهمين بطريقة سليمة وعادلة رغم أن قرارات مجلس الإدارة تؤثر على مجموعات من المساهمين بصورة متفاوتة.

سوف يقوم مجلس الإدارة بتطبيق أعلى المعايير الأخلاقية مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح المساهمين.

سيقوم مجلس الإدارة بالقيام بالوظائف الرئيسية التالية:

- مراجعة وقيادة إستراتيجية الشركة والخُطط الأساسية وسياسة إدارة المخاطر والميزانية السنوية وخطط العمل وترتيب أهداف الأداء ومراقبة التطبيق وأداء الشركة ومراقبة المصروفات الرأسمالية الكبيرة والتحصيل والتصفية.
- تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة واستراتيجياتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.
- اقتراح خيارات الدمج والاستحواذ المتاحة للشركة وذلك ليتم التصويت عليها في الجمعية العمومية. مراقبة فعالية ممارسات حوكمة الشركة وعمل التغييرات حسب ما هو مطلوب.
- اختيار كبار الموظفين التنفيذيين والموافقة على تعويضهم، والمراقبة عند الضرورة، واستبدالهم ومراقبة خطط التعاقب الوظيفي.
- المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية والوظيفية في الشركة واعتمادها.
- ضبط مكافآت كبار الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة بما يتماشى مع مصالح الشركة الإستراتيجية ومساهمتها.
- التأكيد على إتباع إجراءات رسمية وشفافة تتعلق بترشيح أعضاء مجلس الإدارة وانتخابهم.

- وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة.
- التأكيد على نزاهة الأنظمة المتبعة في إعداد تقارير الشركة المالية والمحاسبية التي تتضمن استقلالية المراجعة والتأكد من سلامة أنظمة المراجعة الداخلية خاصة الأنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر والمراقبة المالية ومراقبة التشغيل والتقييد بالأنظمة والقوانين والمعايير ذات العلاقة.
- المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة
- الإشراف والموافقة على النفقات الرأسمالية الأساسية للشركة (من خلال الميزانية السنوية للنفقات الرأسمالية) وعلى الاستحواذات أو على التخلص من الأصول (حسب جدول الصلاحيات).
- تطوير وتطبيق لائحة السلوك وأخلاقيات العمل لكبار التنفيذيين والموظفين في الشركة بما يتناسب مع المعايير الأخلاقية للعمل والتي تحكم علاقتهم بأصحاب المصلحة. سيقوم مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية أيضا بوضع إجراءات خاصة بكيفية المراقبة والإشراف على تطبيق هذه اللائحة والتأكد من الالتزام بها.
- يتخذ المجلس جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارة الشركة حيث أن المسؤولية العظمى لإدارة الشركة تقع على عاتق المجلس، بالرغم من أن المجلس قد يكون لجان تابعة أو يعطي سلطات معينة لطرف ثالث. يتفادى المجلس إصدار أي صلاحيات مفتوحة أو وكالات شرعية غير محددة الصلاحية.
- وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم. ويجب أن تغطي هذه السياسة آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود وآليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح.
- وضع السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين.
- يمثل عضو مجلس الإدارة جميع المساهمين، حيث يهتم العضو بمصلحة الشركة وليس مصلحة المجموعة التي يمثلها أو مصلحة الأشخاص الذين صوتوا لاختياره.
- تحديد الصلاحيات التي يتم تفويض كبار التنفيذيين بها والإجراءات المتبعة عند اتخاذ أي عمل ومصداقية هذا التفويض. يقوم المجلس أيضا بتحديد الأمور التي ستبقى ضمن صلاحيته.
- التأكد من وجود إجراءات خاصة بتهيئة أعضاء المجلس الجدد.

- يحق للمجلس الحصول على قروض والتي تمتد إلى أكثر من ثلاث سنوات، ويحق له بيع عقارات الشركة وإسقاط ديون الشركة بموجب نظام الشركة الأساسي وبالشروط الواردة فيه.
 - يعين مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي ويحدد مهامه ومسؤولياته ويتأكد المجلس من مراعاة متطلبات الاستقلالية وفق لائحة حوكمة الشركات في المملكة. يحق لمجلس إدارة الشركة شراء العقارات أو المباني لاستخدامات الشركة.
 - يحق لمجلس الإدارة إبرام العقود في الأعمال الرئيسية والمهمة.
 - يحق للمجلس المنافسة في المناقصات والمزادات من غير أي حدود للقيمة أو الفترة الزمنية. ويحق للمجلس تفويض الرئيس التنفيذي للشركة بهذا الحق.
 - اتخاذ القرار بشأن المشاركات الاجتماعية التي تقوم بها شركة الصناعات الكهربائية.
 - تطوير وتطبيق إجراءات التسوية الخاصة بالشكاوى.
 - اعتماد الهيكل التنظيمي والوظيفي للشركة.
- سيتمكن مجلس الإدارة من ممارسة صلاحياته واتخاذ قراراته باستقلالية وموضوعية فيما يتعلق بأمور الشركة وذلك عن طريق:
- تعيين ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين في مجلس الإدارة على أن تكون لهم القدرة على ممارسة مهامهم باستقلالية فيما يتعلق بالأعمال التي قد تكون عرضة لتضارب المصالح. وتتضمن تلك المسؤوليات: التأكيد على النزاهة في إعداد التقارير المالية وغير المالية ومراجعة المعاملات مع الأطراف ذات الصلة، وترشيح أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
 - تكوين لجنتين تابعتين لمجلس الإدارة: لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، يقوم المجلس بتحديد تكوينها ومسؤولياتها وإجراءات عملها.
 - للإيفاء بمسؤولياتهم فإنه يجب أن يتوفر لمجلس الإدارة الحصول على المعلومات المطلوبة والصحيحة في الوقت المحدد.

٦. لائحة السلوك

٦.١. الغرض

تحتوي لائحة سلوك وأخلاقيات العمل هذه ("لائحة") على السياسات المتعلقة بمعايير السلوك النظامي والأخلاقي التي يتوقع أن يتقيد بها المدراء والإدارة التنفيذية والموظفين التابعين لشركة الصناعات الكهربائية "الشركة" خلال ممارستهم لواجباتهم ومسؤولياتهم نيابة عن الشركة.

يقصد بهذه اللائحة توجيه انتباه مجلس الإدارة والإدارة إلى مجالات المخاطر الأخلاقية وإلى إعطاء توجيهات للموظفين لمساعدتهم في المعرفة والتعامل مع الأمور الأخلاقية وتقديم آلية لتدوين الممارسات غير الأخلاقية والمساعدة في تبني ثقافة الأمانة والمسؤولية.

لا توجد لائحة أو سياسة يمكنها توقع كل الحالات التي قد تنشأ ولكن تتوقع الشركة من كل مدير وكل موظف تنفيذي وكل موظف عادي التصرف بأمانة ونزاهة وممارسة عمله بما يليق بالعمل باستقلالية وتحديد ممارسات السلوك الخاطئة في الواجبات والمسؤوليات نيابة عن الشركة.

٦.٢. التقيد بالقوانين والأحكام والأنظمة

يجب على مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفين التقيد بالقوانين والأحكام والأنظمة التي تحكم شركة الصناعات الكهربائية.

٦.٣. التقيد باللائحة

يجب على مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفين تحمل المسؤولية في إدراك وفهم اللائحة والتقيد بها. بالإضافة إلى ذلك يتوقع من جميع الموظفين إنجاز أعمالهم بأمانة ونزاهة في جميع المجالات ويشمل ذلك الأمور التي لم يتم ذكرها في اللائحة.

قد ينتج عن مخالفة اللائحة اتخاذ إجراء تأديبي مناسب بما في ذلك الفصل من الخدمة دون إنذار مسبق.

تشتمل اللائحة على مبادئ عامة لتوجيه الموظفين في اتخاذ قرارات أخلاقية، ولكن لن تشمل هذه اللائحة جميع الحالات التي قد تحدث، لذا لا يوجد في اللائحة ما يمنع أو يقيد الشركة من اتخاذ أي قرار تأديبي في أي من الأمور المتعلقة بسلوك الموظف سواء ذكرت تلك الأمور في هذه اللائحة أو لم تذكر. يعود القرار في تفسير بنود اللائحة إلى مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية.

٦,٤. تضارب المصالح

يجب على مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفين تجنب تضارب المصالح مع الشركة. ويحدث تضارب المصالح عندما تتعارض مصلحة خاصة بعضو المجلس أو مدير تنفيذي أو موظف مع المصلحة العامة للشركة. يمكن أن ينشأ التعارض عندما يقوم عضو المجلس أو مدير تنفيذي أو موظف باتخاذ قرارات أو لديه مصالح تحول دون أدائه لعمله بموضوعية وفعالية. كما ينشأ تعارض المصالح عندما يقوم عضو المجلس أو مدير تنفيذي أو موظف أو أحد أفراد أسرته بتلقي منافع شخصية نتيجة لموقعه في الشركة. يجب الإبلاغ عن أي موقف يؤدي إلى تعارض المصالح، أو يتوقع أن يؤدي إلى تعارض المصالح إلى الرئيس التنفيذي وإلى رئيس لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة.

٦,٥. الهدايا

يجب عدم قبول الهدايا من الموردين والمتعهدين والمقاولين والعملاء إلا إذا كانت الهدية ذات قيمة رمزية. وكما أنه يجب على الموظفين الحصول على موافقة إدارتهم قبل قبول أي هدية تتجاوز قيمتها ١٥٠ ريال سعودي. يطبق هذا أيضاً على تقديم الهدايا للموردين أو العملاء أو المتعهدين. في كل الأحوال يجب إبلاغ الإدارة بكل الهدايا بغض النظر عن قيمتها.

٦,٦. الدعوات

يعتبر مناسباً قبول دعوات العمل العادية مثل تناول الغداء أو العشاء والدعوات للمناسبات وما شابهها فيما لو تمت بصورة معقولة وفي نطاق الاجتماعات أو المناسبات الأخرى ويكون الغرض منها إضفاء روح طيبة للنقاش وخلق علاقات عمل أفضل. على الموظفين إبلاغ مشرفيهم "بصورة مسبقة أن كان ذلك ممكناً" عن أي من تلك الدعوات.

٦,٧. الأنشطة الخارجية

يُمنع أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفون من المشاركة في أي أنشطة ليس لها علاقة بمنصبهم أو بوظيفتهم والتي:

- تؤثر سلباً على العمل وجودته.
- تنافس أنشطة الشركة.
- تمثل رعاية أو دعم لشركة أخرى.
- تؤثر سلباً على سمعة الشركة.
- تؤثر سلباً على الوقت الذي يمضيه الموظف في الشركة أو مراقفها أو مواردها أو إمداداتها.

٦,٨. المصالح في أعمال أخرى

إن من تعارض المصالح المحتملة أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة أو لكبار التنفيذيين أو للموظفين أو لزوجاتهم أو أعضاء أسرهم (ومن بين أعضاء الأسرة المباشرين - الأزواج، أو الأحفاد، أو الأشقاء، أو الآباء، أو الأجداد، أو الإبنة/الإبن، أو الأخت/الأخ وأزواجهم، وأي علاقة أخرى يشتبه في تأثيرها على قدرة الموظف على اتخاذ قرارات غير مبنية على الأسس السليمة نيابة عن الشركة، يشار إليهم جميعاً بـ"أعضاء الأسرة") مصلحة مالية بصورة مباشرة أو غير مباشرة مثل أن يكون مستثمر، أو دائن أو عضو مجلس إدارة مع جهة منافسة أو عميل أو مورد يتعامل معه ذلك العضو أو الموظف أو أحد مرؤوسيه. لذلك يجب على أعضاء مجلس الإدارة وعلى كبار التنفيذيين وعلى الموظفين الإفصاح بصورة فورية عن مثل تلك المصالح لمجلس الإدارة والجمعية العامة. بناءً على ذلك يجب على الموظف الإفصاح لمشرفه عن أي توظيف أو علاقة بين أحد أعضاء أسرته والجهة المنافسة أو بين عميل أو مورد يتعامل معه الموظف.

٦,٩. فرص الشركة

إن من واجب أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفين تقديم المصالح المشروعة للشركة على مصالحهم الشخصية عندما تتطلب الفرصة القيام بذلك، لذا فإنه لا يسمح لهم القيام بما يلي:

- الاستحواذ الشخصي على الفرص التي اكتشفت من خلال استخدام ممتلكات الشركة أو المعلومات أو الوضع الوظيفي.
- استخدام ممتلكات الشركة أو المعلومات أو الموقع الوظيفي لمكاسب شخصية.
- منافسة الشركة.

٦,١٠. الإفصاح عن توظيف الأقارب

لا تمنع الشركة توظيف الأقارب ولا ترغب الشركة في التدخل في العلاقات الودية بين الموظفين والتابعين لهم، وبالطبع يجب أخذ الحذر للتأكيد على أن علاقات الأقارب الشخصية لا تسيطر على أفراد الشركة وبخاصة يجب عدم مشاركة أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفين بصورة مباشرة في الإشراف أو المشاركة في القرارات المتعلقة بالتعيين والاحتفاظ بالموظفين والترقيات والمكافآت والأجور الأخرى المتعلقة بالموظفين الذين لديهم علاقة قرابة شخصية بهم.

٦,١١. علاقات الموظف

- يجب على جميع أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفين مهما كان مستواهم الاجتهاد للإيفاء بالأهداف التالية:
- احترام كل موظف وعامل وممثلي العملاء والموردين والمقاولين وذلك عن طريق معاملتهم بصورة لائقة وسلوك جيد.
 - الالتزام وإظهار المعاملة المتساوية لكل الموظفين والعمال والموردين والمقاولين دون التفرقة على أساس العرق أو اللون أو الجنس أو الدين أو السن أو الجنسية أو الإعاقة.

- توفير مكان عمل خال من المضايقات على أساس العرق أو اللون أو الجنس أو الدين أو السن أو الجنسية أو الإعاقة.
- إعطاء الموظفين فرص تدريبية مناسبة تتلاءم مع احتياجات الشركة حتى يصبحوا مؤهلين أكثر في أداء وظائفهم.
- تشجيع الترقية الداخلية حسب احتياجات الشركة عند توفر الموظفون المؤهلون.
- إعطاء الموظفين الفرصة لإسماع آرائهم لأي إدارة عليا أخرى خلافاً لمديرهم المباشر.
- معاملة أي اقتراحات ترد من المستشارين الخارجيين كفرصة لتطوير المهارات وتحسين العمليات داخل شركة الصناعات الكهربائية.
- توفير والحفاظ على بيئة عمل آمنة وصحية ومرتبّة.
- التأكيد على وجود التعويضات والبدلات المجزية التي تجذب وتحفز وتحافظ على الموظفين الأكفاء.

٦,١٢. السلامة

تلتزم الشركة بتوفير مكان عمل آمن لكل الموظفين والتأكد من التزام جميع الموظفين والأشخاص الآخرين الموجودين في المرافق بالتوجيهات والإجراءات التي ترعاها الشركة. في حال وجود أي إشكالات لدى الموظفين تتعلق باحتمال وجود مخاطر على الصحة والسلامة في أي من مرافق الشركة فإنه عليهم رفع هذه الإشكالات لمشرفيهم بأسرع ما يمكن.

٦,١٣. المعلومات السرية

يجب على أعضاء المجلس وكبار التنفيذيين والموظفين الحفاظ على سرية المعلومات التي استأمنتهم الشركة أو عملائها عليها ما لم يكن الإفصاح عنها مصرحاً به بتفويض نظامي. تشمل المعلومات السرية كل المعلومات غير المتاحة للعامة التي قد يستخدمها المنافسون أو قد تسبب الأذى للشركة أو عملائها في حال الكشف عنها.

٦,١٤. حسن التعامل

يجب على أعضاء المجلس وكبار التنفيذيين والموظفين التعامل بطريقة مناسبة مع عملاء الشركة والموردين والمنافسين والموظفين. لا يجب استغلال أحد من خلال التلاعب أو إخفاء أو إساءة استخدام ميزة الاحتفاظ بالمعلومات أو إساءة توضيح الحقائق المادية أو أي تعامل آخر محظور في شركة الصناعات الكهربائية.

٦,١٥. الفساد والرشوة

تحدث الرشوة عندما يقوم أي فرد بطلب أو إعطاء أو استلام أي شيء ذات قيمة لصالح معاملة من شركة أو جهة حكومية أو رسمية. وتحدث أيضاً عندما تقوم الشركة بإعطاء أفضلية غير سليمة للمتنافسين من خلال صفقات سرية وفسادة مع عملاء متوقعين. تؤكد الشركة على عدم نظامية الرشوة وأن أي موظف يتقاضى أو يشارك أو يسمح برشوة أو

رسوم أو أي دفعات غير نظامية أو يحاول أن يشارك في أنشطة كهذه فإنه سيكون عرضة لقرار تأديبي صارم قد يصل إلى الفصل من الشركة. وتحفظ الشركة أيضا بحق رفع الأمر إلى الجهات المسؤولة لتجريمه قضائيا.

٦,١٦. الحماية والاستخدام الأمثل لأصول الشركة

يجب على أعضاء المجلس وكبار التنفيذيين والموظفين حماية أصول الشركة واستخدامها وفقاً لغايتها فقط. تؤثر السرقة والإهمال والإهدار تأثيرا مباشرا على ربحية الشركة. لذا يجب استخدام أصول الشركة لأغراض عمل الشركة المشروعة فقط ولفروعها وذلك بواسطة الموظفين المصرح لهم أو من يفوضونهم. ويشمل هذا الأصول المادية وغير المادية. بعض نماذج الأصول المادية تشمل سيارات الشركة وتجهيزات المكتب مثل الهواتف وآلات التصوير والحاسبات الآلية والأثاث والمواد.

يجب اقتصار الرسائل الإلكترونية على عمل الشركة. ويجب التعامل مع المعلومات السرية بطريقة سليمة. يجب حماية وتشفير الملفات التي تحوي معلومات سرية بكلمة سر. وتحفظ الشركة بالحق في إجراء مراقبة ومعاينة دون إشعار مسبق في أي وقت من الأوقات لكل الاتصالات الإلكترونية والمعلومات المحولة عبر الشبكة الداخلية وكذلك الملفات الإلكترونية الموجودة في الحاسبات الآلية التي تستخدم في عمل الشركة.

تعتبر البرامج الخاصة بالغير والتي تُعطى للشركة، أداة لزيادة إنتاجية الموظفين في أداء وظائفهم بشكل فعال. وسوف يكون الموظفين مسؤولين نظامياً عن الاستخدام غير النظامي للبرامج. في حدود الأنظمة المطبقة، يتخلى الموظف والمقاولين والموظفين المؤقتين عن أي اختراع أو عمل مؤلفات أو كتابات أو أي نوع من الأعمال الفكرية التي قاموا بعملها خلال فترة توظيفهم.

٦,١٧. الأنشطة الإعلانية والترويجية

تمتتع شركة الصناعات الكهربائية عن بثّ الإعلانات غير الصحيحة والخادعة والمضللة والأنشطة ذات العلاقة في عمليات ترويج المنتجات التي تقوم الشركة ببيعها أو تقديمها، وتؤمن الشركة بأن الإعلانات وأساليب البيع السليمة والصحيحة هي في غاية الأهمية لتوضيح شهرة الشركة وسمعتها لعملائها وللجمهور. لذا يجب أن تكون جميع الإعلانات والعروض الأخرى للعملاء والعملاء المحتملين صادقة وذات أسس معقولة. بالإضافة إلى أنه يجب الحصول على اعتماد من الأشخاص المفوضين قبل ترويج أو نشر أي إعلان سواء وضع في كتالوجات أو مطبوعات أو أوراق أو ملصقات أو صحف أو مجلات أو مطبوعات أو غير مطبوعات.

٦,١٨. الحفظ السليم للسجلات والتقارير

يجب على أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفين تسجيل معاملات الشركة بصورة صحيحة في دفاترها وسجلاتها وحساباتها وتقاريرها وكما يجب عليهم الاحتفاظ بنظام تحكم داخلي ونظام تحكم للنشر الداخلي لتطوير التقيد

بالقوانين والأحكام والأنظمة المطبقة في الشركة. يمنع التزييف في أي من سجلات الشركة. ويجب أن تكون جميع التقارير والمستندات والاتصالات المصرح بنشرها نظامياً للجمهور مفهومة وكاملة وسليمة وصحيحة.

٦,١٩. استخدام النفوذ في إجراءات المراجعة

يتوجب على أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفين عدم اتخاذ أي إجراء يؤدي إلى صرف أو تضليل أي من المراجعين أثناء أداء عملية مراجعة البيانات المالية للشركة. وأنواع السلوك الذي يشكل نفوذاً غير سليم يتضمن:

- منح أو دفع الرشاوى أو حوافز مالية أخرى تتضمن الوعد بالتوظيف في المستقبل أو منح عقود أخرى غير خدمات المراجعة.
- إعطاء المراجع معلومات أو نصائح غير صحيحة ومضللة بما في ذلك التحليلات القانونية.
- التهديد بإلغاء اتفاقيات المراجعة الموجود أو الاتفاقيات في غير مجالات المراجعة في حال اعتراض المراجع على حسابات الشركة.
- محاولة إبعاد شريك من عملية المراجعة بسبب اعتراضه على كيفية قيام الشركة بإجراءاتها المحاسبية.
- الابتزاز وتوجيه التهديدات.

٦,٢٠. البيئة

تدرك الشركة أثر مجال عملها على البيئة. لذلك تلتزم شركة الصناعات الكهربائية بالتأكد على الحد من هذا التأثير متى ما كان ذلك عملياً وممكناً. ولإيفاء بهذا الالتزام فإن الشركة تؤكد على ديمومة المصادر والمواد التي تستخدمها في عملها وعلى أنه يتم تدويرها وأنه يتم استخدامها بفاعلية وبأقل نسبة من الإهدار. وتستخدم شركة الصناعات الكهربائية التكنولوجيا والمواد والإجراءات التي ليس لها تأثير سلبي على البيئة عندما يكون ذلك ممكناً وحينما لا يمكن تجنب مثل ذلك الأثر فإنه يتم تقليله إلى الحد الأدنى.

ستقوم شركة الصناعات الكهربائية بتطوير العلاقات مع الموردين والمقاولين ممن لديهم نفس الأهداف البيئية.

٦,٢١. التعاقد مع الجهات الحكومية

إن القوانين والأحكام والأنظمة المطبقة في التعاقد مع الجهات الحكومية معقدة وربما تفرض متطلبات مختلفة وخاصة على الشركة. ولذلك فإن الفشل في التقيد بهذه المتطلبات قد يعتبر مخالفة جرمية (جنائية).

ويجب على أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفين التقيد بهذه المتطلبات وأن المشاكل المتعلقة بالتقيد بها يجب رفعها إلى المسؤولين المعنيين أو في حالات أخرى إلى الجهة الاستشارية الخارجية حسب ما تقتضيه الضرورة.

٦,٢٢. الإبلاغ عن التصرف غير النظامي وغير الأخلاقي

يجب على أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفين التأكيد على التصرفات الأخلاقية ويجب عليهم تشجيع الموظفين للتحدث مع المشرفين والمدراء وخلافهم من المسؤولين المعنيين عندما يكون لديهم شك في نوعية القرار الذي يجب اتخاذه والبت فيه في موقف معين. كما يجب على أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين والموظفين الإبلاغ عن المخالفات للقانون والأحكام والأنظمة الخاصة بهذه اللائحة للمسؤولين المعنيين أو إلى رئيس لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة. وسوف يتم البحث في المخالفات ويتم اتخاذ الإجراء المناسب بواسطة المسؤولين المعنيين أو بواسطة مجلس الإدارة حسب الضرورة. ولن تسمح الشركة بفرض أي جزاءات في حالة البلاغات التي ترفع بحسن نية.

٦,٢٣. حوكمة الشركة والمسؤولية

تلتزم الشركة بتحقيق أعلى معايير حوكمة الشركة التي تجعل مجلس الإدارة مسؤولاً أمام المساهمين وغيرهم عن أنشطة الشركة كما أنه سيكون مسؤولاً عن فعالية أساليب الحوكمة داخل الشركة.

يسعى أعضاء المجلس إلى التقيد بكل التوصيات الصادرة في لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية.

٦,٢٤. النشر والتعديلات والحذف

سنتشر هذه اللائحة على موقع الشركة الإلكتروني، إضافة إلى ذلك فإن أي تعديلات أو حذف من هذه اللائحة سوف يتم بواسطة مجلس الإدارة بعد توصية من اللجان. في حال القيام بأي تعديل أو حذف من هذه اللائحة فإنه سوف يتم نشر ذلك بالصورة المناسبة وحسب ما تقتضيه القوانين والأنظمة المطبقة الصادرة من هيئة السوق المالية.

٧. تكوين مجلس الإدارة

٧,١. الهدف

يتم تعيين مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية بواسطة المساهمين للإشراف على إدارة العمل وشئون الشركة. وتكمن المسؤولية الرئيسية لمجلس إدارة الشركة في التأكيد على نجاح الشركة والتأكيد على أنها تدير مصلحة المساهمين ككل مع الأخذ في الاعتبار مصالح المساهمين الآخرين. ويقوم مجلس الإدارة بوضع سياسة للشركة وإسداء النصح لكبار التنفيذيين الذين يقومون بإدارة عمل الشركة وشؤونها.

٧,٢. مسؤوليات مجلس الإدارة

يقوم موظفي شركة الصناعات الكهربائية ومدراءها وموظفيها التنفيذيين بأعمالهم تحت توجيه الرئيس التنفيذي للشركة وذلك تحت مراقبة مجلس الإدارة وذلك لتعزيز قيمة الشركة البعيدة المدى لمساهميها.

المهام التالية هي الأنشطة العامة التي يقوم بها مجلس الإدارة لتحمل مسؤوليته الرقابية. علما بأن هذه المهام وضعت كإرشادات وقد يختلف مجلس الإدارة مع هذه الإرشادات تحت ظروف معينة:

- المراجعة والمصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى وخطط العمل التي تجهزها الإدارة.
- المراجعة والتصديق على الصفقات الهامة التي تعقدها الشركة متضمنة حصص رأس المال والمصروفات.
- تقييم أهم المخاطر التي تواجه الشركة والخطوات التي اتخذتها الإدارة للمراقبة والتحكم في مثل تلك المخاطر.
- اقتراح خيارات الدمج والاستحواذ المتاحة للشركة وذلك ليتم التصويت عليها في الجمعية العمومية.
- اختيار وتطوير وتقييم المرشحين المحتملين لشغل مناصب الموظفين التنفيذيين بمن فيهم الرئيس التنفيذي للشركة ومراقبة تطورات خطط التعاقب الوظيفي للموظفين التنفيذيين.
- تحديد تعويضات الرئيس التنفيذي للشركة والتصديق على تعويضات الموظفين التنفيذيين والتصديق على خطط الحوافز ومراقبة الخطط المتعلقة بحقوق الملاك وذلك للتأكد من تماشيها مع الأهداف الإستراتيجية لكل من شركة الصناعات الكهربائية ومساهميها.
- مراقبة نزاهة البيانات المحاسبية ومراقبة تقيد الشركة بمتطلبات القوانين والأنظمة والأداء ومؤهلات واستقلالية المراجع الخارجي للشركة وأداء المراجع الداخلي للشركة.
- تطوير وتقييم نظام حوكمة الشركة ولائحة السلوك لتطوير التقيد بالقوانين والأنظمة المطبقة.
- تقييم الأداء بصفة عامة وفاعلية مجلس الإدارة واتخاذ قرارات حيال الأمور المتعلقة بحوكمة الشركة.
- الإشراف والموافقة على الاستحواذات أو على التصرف في الأصول.

- تطوير نظام حوكمة الشركة على أن لا يتعارض مع قوانين هيئة السوق المالية، وكذلك مراقبة فعاليته والتزام الشركة بها وعمل التغييرات اللازمة عليه عند اللزوم.
- اتخاذ القرار بشأن المشاركات الاجتماعية التي تقوم بها شركة الصناعات الكهربائية.
- تطوير وتطبيق إجراءات التسوية الخاصة بالشكاوى.
- اعتماد الهيكل التنظيمي والوظيفي للشركة.
- من دون الإخلال بصلاحيات الجمعية العمومية، يتخذ المجلس جميع الصلاحيات والقوى اللازمة لإدارة الشركة حيث أن المسؤولية العظمى للشركة تقع على عاتق المجلس، بالرغم من أن المجلس قد يكون لجان تابعة أو يعطي سلطات معينة لطرف ثالث. وعلى المجلس أن يتقاضي إصدار أي صلاحيات مفتوحة أو وكالات شرعية غير محددة الصلاحية.
- يحدد المجلس السلطات والصلاحيات التي يتم تفويض كبار التنفيذيين بها والإجراءات المتبعة عند اتخاذ أي عمل ومصادقية هذا التفويض. يقوم المجلس أيضا بتحديد الأمور التي ستبقى في صلاحيته.
- التأكد من وجود إجراءات خاصة بتهيئة أعضاء المجلس الجدد، خصوصا في مجالات المالية والقانونية وكذلك التدريبات اللازمة عند الحاجة.
- يحق للمجلس الحصول على قروض والتي تمتد إلى أكثر من ثلاث سنوات، ويحق له بيع عقارات الشركة وإسقاط ديون الشركة بموجب نظام الشركة الأساسي وبالشروط الواردة فيه.
- يعين مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي ويحدد مهامه ومسؤولياته ويتأكد المجلس من مراعاة متطلبات الاستقلالية وفق قوانين حوكمة الشركات في المملكة.
- يحق لمجلس إدارة الشركة شراء العقارات أو المباني لاستخدامات الشركة.
- يحق لمجلس الإدارة إبرام العقود في الأعمال الرئيسية والمهمة.
- تطوير آلية مناسبة وملائمة للحفاظ على علاقات جيدة مع الزبائن والموردين والمحافظة على سرية الاتفاقيات المبرمة بينهم وبين شركة الصناعات الكهربائية.
- الإشراف على إجراءات الإفصاح والاتصالات الداخلية.
- يقوم المجلس بالتوصية بشأن الأرباح وتاريخ توزيعها لكي يتم التصويت على ذلك في اجتماع الجمعية العمومية.

٧,٣. مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من أعضاء يتمتعون بنزاهة وكفاءة عالية ويركزون على تطوير أرباح المساهمين البعيدة المدى. يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة الرغبة في تكريس وقت كافي لأداء واجباتهم ومسؤولياتهم بفاعلية وسيلتزمون بالخدمة في مجلس الإدارة لفترات زمنية إضافية.

وفقا لما جاء في الفقرة "٦,٥" أدناه، قد يعمل أعضاء مجلس الإدارة في مجالس إدارات أخرى في شركات عامة وغير عامة شريطة أن يكونوا قادرين على الوفاء بمسؤولية أداء واجباتهم ومسؤولياتهم كأعضاء في مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية. ستتحمل لجنة الترشيحات والمكافآت التابعة لمجلس الإدارة مسؤولية تحديد الأفراد المؤهلين ليكونوا أعضاء في مجلس الإدارة والتوصية لمجلس الإدارة بالمرشحين الذين سيتم تعيينهم كأعضاء خلال الاجتماع السنوي للمساهمين.

قد تنظر لجنة الترشيحات والمكافآت في الأفراد المقترحين بواسطة المساهمين والإدارة حسب تقديراتها.

سوف تساعد لجنة الترشيحات والمكافآت مجلس الإدارة بصفة سنوية في تحديد التزام كل عضو بلوائح عمل الشركة ولائحة السلوك وأخلاقيات المهنة واستقلالية كل عضو حسب ما هو مطلوب بموجب قوانين هيئة السوق المالية ولائحة حوكمة الشركات وقوانين التسجيل والإدراج في التداول.

لا يوجد حدّ معين لعدد مرات خدمة أعضاء مجلس الإدارة ولا يوجد سن إجباري للتقاعد. مدة خدمة الأعضاء سوف يقررها مجلس الإدارة حسب ما يراه بموجب توصيات لجنة الترشيحات والمكافآت التابعة لمجلس الإدارة.

٧,٤. مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة

المسؤولية الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة هي اتخاذ القرارات بما يروونه مناسباً لمصلحة الشركة ومساهمتها. وعند عدم قيامهم بتلك المسؤولية فإنه من حق أعضاء المجلس الاعتماد على أمانة ونزاهة كبار التنفيذيين ومستشاريهم والمراجعين الخارجيين.

يتوقع من أعضاء مجلس الإدارة حضور اجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات اللجان التي يعملون بها وقضاء الوقت المطلوب والاجتماع بصورة متكررة حسب الضرورة للقيام بمسؤولياتهم.

يجب توزيع المعلومات والبيانات الضرورية لأعضاء مجلس الإدارة كي يتمكنوا من إدراك احتياجات العمل قبل أسبوعين من تاريخ الاجتماع وعلى الأعضاء مراجعة تلك المستندات قبل تاريخ الاجتماع المعني.

على أعضاء مجلس الإدارة تقديم استقالاتهم في حالة حدوث تغيير هام في ظروفهم الشخصية بما في ذلك التغيير في مسؤولياتهم الوظيفية الأساسية التي تؤثر على قدرتهم في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بفاعلية في مجلس الإدارة أو في أي

من لجانها. يتوقع من أعضاء مجلس الإدارة تقديم استقالاتهم في الوقت الذي يتقاعدون فيه أو عندما يستقيلون من الشركة.

٧,٥. هيكل وعمليات مجلس الإدارة

سوف يتكون مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية من ثمانية أعضاء، على أن يكون من ضمنهم خمسة أعضاء غير تنفيذيين على الأقل ومنهم ثلاثة أعضاء مستقلين على الأقل. كما وأنه من الملزم أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين، وألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين، أو ثلث أعضاء المجلس، أيهما أكثر. سوف تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة للمدة المنصوص عليها في نظام الشركة بشرط ألا تتجاوز ثلاث سنوات، ويجوز إعادة تعيينهم. سوف يتم انتخاب وتعيين أعضاء مجلس الإدارة بواسطة المساهمين في أول إجتماع للجمعية العمومية، معتمدين طريقة التصويت التراكمي، وسوف يخضعون لإعادة انتخابهم بعد مدة زمنية لا تتعدى ثلاثة سنوات. يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بالصلاحيات ومتطلبات الخبرة إلى الحد الذي تتطلبه القوانين والأنظمة المطبقة وأنظمة هيئة السوق المالية. سوف تحدد لجنة الترشيحات والمكافآت التابعة لمجلس الإدارة بصفة سنوية ما إذا كان عضو مجلس الإدارة مستقلاً حسب المتطلبات المذكورة أعلاه.

يجتمع مجلس الإدارة (٥) مرات سنوياً على الأقل. ويقوم رئيس مجلس الإدارة بإعداد أجندة كل اجتماع على أن يتم توزيعها لكل عضو في المجلس قبل يوم الاجتماع. سوف يتراأس رئيس مجلس الإدارة اجتماعات مجلس الإدارة ويشرف عليها.

يعقد مجلس الإدارة اجتماعات عادية منتظمة، بدعوة من الرئيس. وعلى الرئيس أن يدعو مجلس الإدارة لعقد اجتماع طارئ متى طلب ذلك - كتابة - اثنان من الأعضاء.

سوف يشغل أحد أعضاء مجلس الإدارة منصب رئيساً للمجلس وسيشغل عضو مجلس آخر منصب نائب الرئيس. وسوف يتم اختيار رئيس مجلس الإدارة ونائبه عند نيلهم أغلبية أصوات أعضاء مجلس الإدارة. وسوف يجتمع مجلس الإدارة في الأوقات التي يحددها رئيس مجلس إدارته أو حسب طلب ما لا يقل عن ٢٠% أو اثنين من الأعضاء.

لا يكون اجتماع مجلس الإدارة صحيحاً إلا إذا حضره خمسة أعضاء على الأقل أصالة، وكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة صوتاً واحداً. في حالة تساوي الأصوات في إحدى دورات التصويت فإنه سيكون لرئيس مجلس الإدارة صوتاً ترجيحياً وفي حالة غيابه سوف يقوم بتمثيل مقعده نائب رئيس مجلس الإدارة.

سوف يحتفظ مجلس الإدارة بسجلات مكتوبة لاجتماعاته. قد يتم اجتماع مجلس الإدارة بواسطة الهاتف أو عن طريق الفيديو وقد يتخذ قراراً بالتمرير.

تحظر شركة الصناعات الكهربائية الخلط بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي من المناصب التنفيذية الأخرى مثل الرئيس التنفيذي للشركة.

يحدد النظام الأساسي لشركة الصناعات الكهربائية كيفية انتهاء عضوية أي من أعضاء مجلس الإدارة. وفي كل الأحوال، يحق للجمعية العمومية إنهاء عضوية كل أو أي من أعضاء مجلس الإدارة وإن كان ذلك خلاف للنظام الأساسي الشركة.

تنتهي عضوية عضو مجلس الإدارة في الحالات التالية:

- استقالة العضو.
- وفاة العضو.
- انتهاء فترة العضوية للعضو.
- إذا كان العضو يشغل منصب عضو في مجلس إدارة خمس شركات أو أكثر مدرجة في السوق المالية.
- إذا قام العضو بارتكاب أي جريمة في حق الشركة أو الحق العام أو أن العضو يمر في قضايا قانونية قد تؤثر على نزاهة الشركة وسمعتها.

في حالة انتهاء عضوية أي من أعضاء المجلس، ستقوم شركة الصناعات الكهربائية بإبلاغ هيئة السوق المالية السعودية و "تداول" فوراً مع ذكر الأسباب التي أدت إلى انتهاء تلك العضوية.

لكي يتم ترشيح شخص ما لعضوية مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية، فإنه يجب على العضو المرشح أن لا يكون عضواً في مجلس إدارة أكثر من خمس شركات مدرجة في السوق المالية السعودية في نفس الوقت.

تتأكد شركة الصناعات الكهربائية من أن الشخص الإعتباري الذي يحق له بموجب النظام الأساسي الشركة بأن يقوم بتعيين ممثلين في مجلس الإدارة، لن يكون له الحق في الترشيح لأعضاء مجلس آخرين.

٦,٧. لجان مجلس الإدارة

سيقوم مجلس الإدارة بتكوين لجنتين: لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت.

يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقاً لإجراءات عامة يضعها مجلس الإدارة تتضمن تحديد مهمة اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها خلال هذه المدة وكيفية رقابة مجلس الإدارة عليها. وعلى اللجنة أن تبلغ مجلس الإدارة علماً بما تقوم به أو تتوصل إليه من نتائج أو تتخذه من قرارات بشفافية مطلقة. وعلى مجلس الإدارة أن يتابع عمل اللجان بشكل دوري للتحقق من قيامها بالأعمال الموكلة إليها. ويجب أن يقر مجلس الإدارة لوائح عمل جميع اللجان الدائمة المنبثقة عنه، ومنها لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت.

يجب تعيين عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في اللجان المعنية بالمهام التي قد ينتج عنها حالات تعارض مصالح، مثل التأكد من سلامة التقارير المالية وغير المالية، ومراجعة صفقات الأشخاص ذوي العلاقة، والترشيح لعضوية مجلس الإدارة، وتعيين المديرين التنفيذيين، وتحديد المكافآت.

قد يتم تشكيل لجان أخرى من وقت لآخر بأغلبية أصوات أعضاء مجلس الإدارة. لقد اختارت الشركة تشكيل لجنة تنفيذية على أن يتم تحديد أعضائها بقرار لاحق يصدر عن مجلس الإدارة. سيتم توضيح الغرض من مسؤوليات كل من اللجان في لائحة عمل اللجان المعنية.

سوف يتم تعيين أعضاء اللجنة بواسطة مجلس الإدارة بموجب توصية من لجنة الترشيحات والمكافآت ويتم إقالتهم بقرار من مجلس الإدارة. يجب أن تتوفر في أعضاء اللجان متطلبات الاستقلالية والخبرة المطلوبة بموجب القوانين المطبقة وأنظمة هيئة السوق المالية.

يحق فقط لأعضاء اللجان حضور اجتماعات تلك اللجان إلا في حالة وجود دعوة خاصة لشخص معين من قبل اللجان.

٧,٧. سهولة الوصول إلى الإدارة والمستشارين المستقلين

للقيام بدوره الرقابي، يملك مجلس الإدارة السلطة في الوصول إلى جميع دفاتر وسجلات ومرافق وموظفي الشركة وذلك بالإضافة إلى صلاحية توكيل جهة استشارية خارجية أو مدققين أو مستشار خارجي أو دفع مصاريف أخرى لهذا الغرض.

قد يطلب مجلس الإدارة من أي موظف تابع للشركة أو فروعها أو من المستشار القانوني الخارجي للشركة أو من المراجعين الخارجيين للشركة الاجتماع بمجلس الإدارة أو أي لجنة تابعة له. يجب على مجلس الإدارة العمل على تأكيد أن مثل هذا الاتصال لن يؤدي إلى إرباك عمل الشركة وأنه سيتم إرسال الاتصال إلى الرئيس التنفيذي للشركة.

٧,٨. تعويضات أعضاء مجلس الإدارة

تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بالتقييم والتوصية على شكل وقيمة تعويضات أعضاء مجلس الإدارة. ولإيفاء بهذه المسؤولية فإن لجنة الترشيحات والمكافآت سوف تعمل على جذب وتحفيز ومكافأة والاحتفاظ بالأعضاء الذين يتمتعون بنزاهة وكفاءة عالية والذين يركزون على تطوير أرباح المساهمين البعيدة المدى. سوف تتجنب لجنة الترشيحات والمكافآت خطط وسياسات وبرامج تعويض الأعضاء التي تتجاوز الحد المألوف ويشمل ذلك المساهمات الخيرية التي قد تدفعها الشركة لمؤسسات ينتسب إليها عضو معين أو تلك التي تتطلب دخول الشركة في عقود استشارية مع عضو أو مؤسسة ينتسب إليها العضو (أو تقديم أشكال أخرى غير مباشرة من التعويضات).

٧,٩. تهيئة الأعضاء والتعليم المستمر

سوف تعمل لجنة الترشيحات والمكافآت على الحفاظ على برنامج لتهيئة وتوجيه الأعضاء الجدد وتنظيم برامج تعليم مستمرة لكل الأعضاء.

يجب أن يقوم برنامج تهيئة وتوجيه الأعضاء الجدد بتوضيح طبيعة الشركة وعملها والأسواق التي تعمل بها وبناء روابط مع أفراد الشركة وبناء مفهوم لعلاقات الشركة الرئيسية.

سوف يتضمن برنامج التهيئة والتوجيه إيضاحات مقدمة بواسطة الإدارة التنفيذية لتعريف الأعضاء الجدد بخطط الشركة الإستراتيجية وكشوفات الحسابات والسياسات الرئيسية والأساليب وقد يشمل ذلك القيام بزيارة مرافق الشركة.

٧,١٠. تقييم الإدارة والتعاقب الوظيفي

تتحمل لجنة الترشيحات والمكافآت مسؤولية تقييم أداء الإدارة التنفيذية. ويتم تقييم أداء الإدارة التنفيذية بناءً على قياس مقدرتها على تحقيق غايات وأهداف الشركة التي وضعها مجلس الإدارة كما تقوم اللجنة أيضا بمراقبة أداء الرئيس التنفيذي للشركة وفق تلك الغايات والأهداف.

ويوصي الرئيس التنفيذي للشركة بالقرارات الخاصة بتقييم الأداء والتعويضات السنوية الخاصة بالموظفين التنفيذيين في الشركة على أن تعتمد لجنة الترشيحات والمكافآت هذه القرارات.

تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بتقديم تقرير سنوي عن تقييم الأداء والتعويضات الخاص بالإدارة العليا لمجلس الإدارة. تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بمساعدة ودعم مجلس الإدارة في عملية اختيار وتطوير وتقييم المرشحين لمناصب إدارية تنفيذية ويشمل ذلك منصب الرئيس التنفيذي للشركة، وكذلك متابعة التعاقب الوظيفي للموظفين التنفيذيين.

يقوم الرئيس التنفيذي للشركة بالتوصية حيال المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا حسب خطة التعاقب الوظيفي. تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بتقديم تقرير سنوي عن خطة التعاقب الوظيفي لإدارة الشركة.

٧,١١. تقييم الأداء السنوي

يقوم مجلس الإدارة بمراجعة إنجازاته سنوياً لمعرفة فعاليته وفيما إذا كان قد أوفى بمسؤولياته.

وإحدى الطرق التي يتمكن بها مجلس الإدارة من تقييم نفسه هو عن طريق تقييم نشاطاته مقابل النظام الخاصة به. وفي أثناء قيام مجلس الإدارة بتقييم نفسه ككل فإنه قد يستعين بخبراء من خارج الشركة وذلك لتمكينه من الوصول إلى هدف التقييم العادل دون تحيز. بالإضافة إلى ذلك فإن وجهات النظر الخارجية سوف تتيح وجهات نظر مختلفة ليتم مناقشتها والنظر إليها وأخذها بعين الاعتبار. يناقش رئيس مجلس الإدارة عند الانتهاء من عملية التقييم نتائج التقييم مع مجلس الإدارة (نماذج تقييم الأداء ملحقه مع هذا الدليل).

٧,١٢. العلاقات مع المساهمين

يتأكد رئيس مجلس الإدارة من وجود قنوات اتصال واضحة مع المساهمين وذلك لفهم احتياجاتهم ويجب عليه التأكد من أن وجهات نظرهم قد وصلت لأعضاء مجلس الإدارة ككل.

يجب إعطاء الأعضاء الغير تنفيذيين الفرصة لحضور الاجتماعات مع كبار المساهمين ويُتوقع منهم حضورها عندما يطلب كبار المساهمين ذلك. ستقوم شركة الصناعات الكهربائية بالتأكد من حصول جميع المساهمين على طريقة سهلة ومتساوية في الوصول للمعلومات التي تمكنهم من فهم أعمال الشركة واتخاذ القرارات المناسبة.

٨. دليل مجلس الإدارة

٨.١ مقدمة

يمكن تلخيص دور مجلس الإدارة في أنه يمثل وجهة النظر المستقلة والموضوعية لقرارات الشركة ولمراقبة الأداء وأنشطة الإدارة.

لقد وضع هذا الدليل لمساعدة أعضاء مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية في تحمل مسؤولياتهم وتقديم إرشادات لمجلس الإدارة لتطوير فعاليته في القيام بأعماله. وهو يوضح المجالات التي يجب تركيز مجلس الإدارة عليها:

العمليات بصفة عامة	الالتزام/تطبيق النظام	الأداء
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء رؤية ورسالة الشركة والمعايير الأخلاقية للشركة. • تفويض مستويات الصلاحية المناسبة للإدارة. • إظهار القيادة. • تحديد المسؤولية للعلاقة مع الرئيس التنفيذي للشركة بما في ذلك تعيينه وتحديد خليفته وتقييم الأداء والأجر والفصل عن الخدمة. • مراقبة عناصر توظيف فريق الإدارة بما في ذلك الأجور والأداء وخطة التعاقب الوظيفي. • التوصية بتعيين المراجعين والأعضاء الجدد للمساهمين. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدراك وحماية الموقف المالي للشركة. • المطالبة ومراقبة التقيد بالأنظمة بما في ذلك التقيد بالمعايير المحاسبية والمعاملات التجارية غير النظامية والمعايير الصحية ومعايير السلامة والمعايير البيئية. • المصادقة على التقارير المالية السنوية والتقارير السنوية ونشر المستندات والتقارير السرية الأخرى. • التأكد من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية وأنه يعمل كما هو متوقع. 	<ul style="list-style-type: none"> • المراجعة والمصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية البعيدة المدى وخطط العمل التي تجهزها الإدارة. • المراجعة والتصديق على الصفقات الهامة التي تعقدتها الشركة التي تتضمن حصص رأس المال والمصروفات. • اقتراح خيارات الدمج والاستحواذ المتاحة للشركة وذلك ليتم التصويت عليها في الجمعية العمومية. • تقييم أهم المخاطر التي تواجه الشركة والخطوات التي اتخذتها الإدارة للمراقبة والتحكم في مثل تلك المخاطر. • الإختيار والتوصية: المرشحين لعضوية المجلس والذين يتم انتخابهم من قبل المساهمين. • اختيار وتطوير وتقييم المرشحين المحتملين لشغل مناصب الموظفين التنفيذيين بمن فيهم الرئيس التنفيذي للشركة ومراقبة تطورات خطط التعاقب الوظيفي للموظفين التنفيذيين. • تحديد تعويضات الرئيس التنفيذي للشركة والتصديق على تعويضات الموظفين التنفيذيين والتصديق على خطط الحوافز ومراقبة الخطط المتعلقة بحقوق الملاك وذلك للتأكد من تماشيها مع الأهداف الإستراتيجية لكل من شركة الصناعات الكهربائية ومساهميها. • مراقبة نزاهة البيانات الحسابية ومراقبة تقيد الشركة بمتطلبات القوانين والأنظمة والأداء ومؤهلات واستقلالية المراجع الخارجي للشركة وأداء المراجعة الداخلية للشركة. • تطوير وتقييم كفاءة نظام حوكمة الشركة ولائحة السلوك لتطوير التقيد

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

<p>بالقوانين والأنظمة المطبقة.</p> <ul style="list-style-type: none">• تقييم الأداء بصفة عامة وفاعلية مجلس الإدارة واتخاذ قرارات حيال الأمور المتعلقة بحوكمة الشركة.• الإشراف على الاستحوادات وعلى التصرف في الأصول.• تطوير نظام حوكمة الشركة على أن لا تتعارض مع قوانين هيئة السوق المالية، وكذلك مراقبة فعاليته والتزام الشركة به وعمل التغييرات اللازمة عليه عند اللزوم.• تطوير آلية مناسبة وملائمة للحفاظ على علاقات جيدة مع الزبائن والموردين والمحافظة على سرية الاتفاقيات المبرمة بينهم وبين شركة الصناعات الكهربائية.• الإشراف على إجراءات الإفصاح والاتصالات الداخلية.• اتخاذ القرار بشأن المشاركات الاجتماعية التي تقوم بها شركة الصناعات الكهربائية.• تطوير وتطبيق إجراءات التسوية الخاصة بالشكاوى.• اعتماد الهيكل التنظيمي والوظيفي للشركة.• يعين مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي ويحدد مهامه ومسؤولياته ويتأكد المجلس من مراعاة متطلبات الاستقلالية وفق قوانين حوكمة الشركات في المملكة.• يحق لمجلس إدارة الشركة شراء العقارات أو المباني لاستخدامات الشركة.• يحق لمجلس الإدارة إبرام العقود في الأعمال الرئيسية والمهمة.• دون الإخلال بصلاحيات الجمعية العمومية، يتخذ المجلس جميع الصلاحيات والقوى اللازمة لإدارة الشركة حيث أن المسؤولية العظمى للشركة تقع على عاتق المجلس، بالرغم من أن المجلس قد يكون لجان تابعة أو يعطي سلطات معينة لطرف ثالث. يتقادم المجلس إصدار أي صلاحيات مفتوحة أو وكالات شرعية غير محددة الصلاحية.• تحديد القوى والصلاحيات التي يتم تفويض كبار التنفيذيين بها والإجراءات المتبعة عند اتخاذ أي عمل ومصادقية هذا التفويض. يقوم المجلس أيضا بتحديد الأمور التي ستبقى في صلاحيتها.• التأكد من وجود إجراءات خاصة بتهيئة أعضاء المجلس الجدد، خصوصا في مجالات المالية والقانونية وكذلك التدريبات اللازمة عند الحاجة.		<ul style="list-style-type: none">• التأكيد على الاتصال الفعال مع المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.• إدارة الأزمات• تعيين سكرتير مجلس الإدارة.
---	--	--

<ul style="list-style-type: none">• يحق للمجلس الحصول على قروض تمتد إلى أكثر من ثلاث سنوات، ويحق له بيع عقارات الشركة وإسقاط ديون الشركة بموجب نظام الشركة الأساسي وبالشروط الواردة فيه.• اتخاذ اللازم بشأن قرار توزيع أرباح شركة الصناعات الكهربائية والذي يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المساهمين ومصلحة الشركة.		
--	--	--

٨,٢. قواعد اتخاذ القرارات المناسبة

تؤكد قواعد اتخاذ القرارات المناسبة أنه إذا قام عضو من أعضاء مجلس الإدارة باتخاذ قرار متعلق بعمليات الشركة وقد تم في اتخاذ هذا القرار الالتزام بمتطلبات محددة فإن عضو مجلس الإدارة قد أدى واجبه بشكل كافي. المتطلبات التي يجب الالتزام بها هي:

- اتخاذ القرار بإخلاص لغرض مناسب.
- لا توجد أي مصلحة شخصية مادية في الأمر الذي تم من أجله اتخاذ القرار
- قام العضو باتخاذ الخطوات المناسبة لإدراك كل الأمور التي تتعلق باتخاذ القرار.
- أن العضو يؤمن وبموضوعية بأن القرار في مصلحة الشركة.

٨,٣. دور ومسؤوليات مجلس الإدارة

تقع على عاتق مجلس الإدارة الواجبات والمسؤوليات التالية:

٨,٣,١. وضع سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة

- على مجلس الإدارة وضع سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة لها.

٨,٣,٢. انتخاب والإشراف على الإدارة التنفيذية

- سيكون لمجلس الإدارة الصلاحية في تعيين الرئيس التنفيذي للشركة وكذلك في تحديد تعويضاته وتوضيح واجباته والقيام بصفة عامة بالإشراف على إدارة الشركة.
- سيقوم مجلس الإدارة كل ٣ سنين بانتخاب رئيس مجلس الإدارة وانتخاب واحد أو أكثر كنائب لرئيس مجلس الإدارة وانتخاب سكرتير المجلس.
- سيقوم مجلس الإدارة بتحديد تعويضات موظفي الشركة بعد توصية من لجنة الترشيحات والمكافآت.

٨,٣,٣. تحديد وإدارة المخاطر الرئيسية

- سيقوم مجلس الإدارة، بالتنسيق مع الإدارة، بتحديد ومراجعة مخاطر العمل الرئيسية التي تواجهها الشركة مع الإدارة.
- يقوم مجلس الإدارة بالتأكيد على تطبيق أنظمة مناسبة واتخاذ الإجراءات الضرورية لإدارة هذه المخاطر.
- ربما يفوض مجلس الإدارة لجنة أو أكثر لاستلام تقييم الإدارة والإجراءات التي اتخذتها حيال هذه المخاطر ورفع توجيهاتها وتقاريرها لمجلس الإدارة.

٨,٣,٤. تبني إجراءات التخطيط الإستراتيجي

- يجتمع مجلس الإدارة في كل سنة مالية مع الإدارة لمناقشة التخطيط الإستراتيجي للشركة الذي يتم فيه تحديد الاتجاهات المستقبلية والفرص والمخاطر.
- يقوم مجلس الإدارة بمراجعة والتصديق على إستراتيجية العمل الكلية التي طورتها الإدارة.

٨,٣,٥. تقييم والموافقة على القرارات المالية

- يقوم مجلس الإدارة بمراجعة النتائج المالية والتشغيلية الخاصة بالشركة ويتأكد من التزامها بالمتطلبات القانونية والنظامية.
- يقوم مجلس الإدارة بمراجعة وتقييم والموافقة على تخصيص أهم المصادر والاستثمارات الرأسمالية.
- يقوم مجلس الإدارة بمراجعة وتقييم والموافقة على ميزانية الشركة والتبوءات وتوزيع الأرباح.

٨,٣,٦. تطوير إرشادات حوكمة الشركة

- يقوم مجلس الإدارة بتطوير نظام حوكمة الشركة وطرق التعامل به وتحقيق أهدافه بصفة عامة.
- المراجعة الدورية لأهداف وسياسات الشركة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- مراجعة وتطوير لائحة سلوك وأخلاقيات العمل للشركة.

٨,٣,٧. تقييم الإدارة التنفيذية والتعاقب الوظيفي

- يقوم مجلس الإدارة بإجراء مراجعة سنوية لأداء الرئيس التنفيذي للشركة للتأكد من أنه يؤدي واجباته ووظائفه بشكل فعال.
- يجب على مجلس الإدارة العمل على إعداد تقرير سنوي عن خطط التعاقب الوظيفي، وبموجب توصية من لجنة الترشيحات والمكافآت.

٤, ٨. تقرير مجلس الإدارة

يوجّه تقرير مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية للمساهمين ويتم إصداره سنوياً من قبل مجلس إدارة الشركة. ويجب أن يحتوي تقرير مجلس الإدارة على ما يلي:

- وصف للنشاطات الرئيسة لشركة الصناعات الكهربائية ومجموعاتها.
- وصف لخطط وقرارات الشركة المهمة (بما في ذلك إعادة هيكلة الشركة، أو توسعة أعمالها، أو وقف عملياتها) والتوقعات المستقبلية للشركة وأي مخاطر تواجهها.
- خلاصة على شكل جدول أو رسم بياني لأصول وخصوم الشركة ونتائج أعمالها للسنوات المالية الخمس الأخيرة أو منذ التأسيس أيهما أقصر.
- تحليل جغرافي لإجمالي إيرادات الشركة وإجمالي إيرادات شركاتها التابعة.
- إيضاح لأي فروقات جوهرية في النتائج التشغيلية عن نتائج السنة السابقة أو أي توقعات معلنه من الشركة.
- إيضاح أي اختلاف عن المعايير المحاسبية الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.
- اسم كل شركة تابعة ونشاطها الرئيسي ونسبة ملكية الشركة فيها، ودولة عملياتها، ودولة تأسيسها.
- تفاصيل عن الأسهم وأدوات الدين الصادرة لكل شركة تابعة.
- وصف لسياسة شركة الصناعات الكهربائية في توزيع الأرباح.
- وصف لأي مصلحة في فئة الأسهم ذات الأحقية في التصويت تعود لأشخاص (عدا أعضاء مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية وأزواجهم وأولادهم القصر) قاموا بإبلاغ الشركة بتلك الحقوق وبأي تغيير في تلك الحقوق خلال السنة المالية الأخيرة.
- وصف لأي مصلحة وأوراق مالية تعاقدية وحقوق اكتتاب تعود لأعضاء مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية وكبار التنفيذيين وأزواجهم وأولادهم القصر في أسهم أو أدوات دين الشركة أو أي من شركاتها التابعة، وأي تغيير في تلك المصلحة أو تلك الحقوق خلال السنة المالية الأخيرة.
- المعلومات المتعلقة بأي قروض على الشركة (سواء كانت واجبة السداد أو غير ذلك) وكشف بالمدىونية الإجمالية للشركة ومجموعاتها وأي مبالغ دفعتها الشركة سداداً لقروض خلال السنة. وفي حال عدم وجود قروض على الشركة، يجب تقديم إقرار بذلك.
- وصف لفئات وأعداد أي أدوات دين قابلة للتحويل إلى أسهم، وأي حقوق خيار أو مذكرات حق اكتتاب أو حقوق مشابهة أصدرتها أو منحها الشركة خلال السنة المالية مع إيضاح أي إيرادات حصلت عليها الشركة مقابل ذلك.

- وصف لأي حقوق تحويل أو اكتتاب بموجب أدوات دين قابلة للتحويل إلى أسهم، أو حقوق خيار، أو مذكرات حق اكتتاب، أو حقوق مشابهة أصدرتها أو منحها الشركة.
- وصف لأي استرداد أو شراء أو إلغاء من جانب الشركة لأي أدوات دين قابلة للاسترداد، وقيمة الأوراق المالية المتبقية، مع التمييز بين الأوراق المالية المدرجة التي اشترتها الشركة وتلك التي اشترتها شركاتها التابعة.
- عدد اجتماعات مجلس الإدارة التي عقدت خلال السنة المالية الأخيرة، وسجل حضور كل اجتماع.
- إدراج التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة وتفصيلها من العقود ومدتها وقيمتها وأسماء الأعضاء أصحاب المصلحة.
- معلومات تتعلق بأي عمل أو عقد تكون الشركة طرفاً فيه وتوجد أو كانت توجد فيه مصلحة جوهرية لأحد أعضاء مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية أو للرئيس التنفيذي أو نائب الرئيس التنفيذي أو لأي شخص ذي علاقة بأي منهم، وإذا لم يوجد عقود من هذا القبيل فعلى الشركة تقديم تقرير بذلك.
- بيان لأي ترتيبات أو اتفاق تنازل لأحد أعضاء مجلس إدارة الشركة أو أحد كبار التنفيذيين تنازل فيه عن أي راتب أو تعويض.
- بيان لأي ترتيبات أو اتفاق تنازل لأحد مساهمي الشركة تنازل فيه عن أي حقوق في الأرباح.
- بيان بقيمة المدفوعات النظامية المستحقة لسداد أي زكاة أو ضرائب أو رسوم أو أي مستحقات أخرى، مع وصف موجز لها وبيان أسبابها.
- بيان بقيمة أي استثمارات أو احتياطات أخرى تم انشائها لمصلحة موظفي شركة الصناعات الكهربائية.
- إقرارات شركة الصناعات الكهربائية تؤكد ما يلي:
 ١. أنه تم إعداد سجلات الحسابات بالشكل الصحيح.
 ٢. أن للشركة نظام رقابة داخلية أعد على أسس سليمة وتم تنفيذه بفعالية.
 ٣. أنه لا يوجد أي شك بشأن قدرة المصدر على مواصلة نشاطه.
- ماتم تطبيقه من أحكام لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك.
- إذا كان تقرير المحاسب القانوني يتضمن تحفظات على القوائم المالية السنوية، وجب أن يوضح تقرير مجلس الإدارة تلك التحفظات وأسبابها وأي معلومات متعلقة بها.
- في حال توصية مجلس الإدارة باستبدال المحاسب القانوني قبل انتهاء الفترة المعينة من أجلها، يجب أن يحتوي التقرير على ذلك، مع بيان أسباب التوصية بالاستبدال.
- أسماء الشركات المساهمة التي يكون عضو مجلس إدارة الشركة عضواً في مجالس إدارتها.

- تكوين مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية وتصنيف أعضائه على النحو الآتي: عضو مجلس إدارة تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي، أو عضو مجلس إدارة مستقل.
- وصف مختصر لاختصاصات لجان مجلس الإدارة الرئيسية ومهامها مع ذكر أسماء هذه اللجان ورؤسائها وأعضائها وعدد اجتماعاتها.
- تفصيل عن المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل من الآتي على حدة:
 ١. أعضاء مجلس الإدارة.
 ٢. خمسة من كبار التنفيذيين ممن تلقوا أعلى المكافآت والتعويضات من الشركة، يضاف إليهم الرئيس التنفيذي والمدير المالي إن لم يكونا من ضمنهم.
- أي عقوبة أو جزاء أو قيد احتياطي مفروض على الشركة من هيئة السوق المالية أو من أي جهة إشرافية أو تنظيمية أو قضائية أخرى.
- نتائج المراجعة السنوية لفعالية إجراءات الرقابة الداخلية للشركة.

٨,٥. دور رئيس مجلس الإدارة

- تقع على عاتق رئيس مجلس الإدارة مسؤولية قيادة مجلس الإدارة وتسهيل المساهمة البناءة من كل أعضاء المجلس للتأكيد على أن مجلس الإدارة يؤدي وظيفته ومسؤولياته بفعالية.
- واحدة من أهم مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة هي التأكد من أن اجتماعات مجلس الإدارة تتم بكفاءة وفاعلية. ويتم تسهيل هذه المهمة بما يلي:
- رفع طلب للمجلس لعقد الاجتماعات بشكل دوري. ويحق لرئيس المجلس طلب عقد اجتماع غير متوقع عند استلام طلب خطي موقع من عضوين من أعضاء المجلس.
 - أجندة اجتماع مناسبة تخصص وقتا كافيا لكل من بنود الأجندة.
 - إدارة مناقشات مجلس الإدارة والتأكيد على اتخاذ القرارات حسب النصاب وأنه تم إدراكها بوضوح من قبل كافة أعضاء المجلس وأنه قد تم تدوينها بصورة مناسبة.
 - إدارة تدفق المعلومات لمجلس الإدارة بكفاءة لتدعيم بنود الأجندة.
- تشمل المسؤوليات الأخرى لرئيس مجلس الإدارة قيامه بالتحدث باسم المجلس الذي يستلزم إبداء القيادة في المواقف الصعبة. سوف يُستدعى رئيس مجلس الإدارة في بعض الحالات للتحدث للجمهور نيابة عن الشركة.

بالإضافة إلى ذلك فإن رئيس مجلس الإدارة هو نقطة الاتصال الرئيسية بين الإدارة والمجلس. العلاقة بين الرئيس التنفيذي للشركة ورئيس مجلس الإدارة تعتبر حاسمة وذات أهمية كبيرة، ولكي تكون هذه العلاقة فعّالة فإنه يجب أن تركز على التعاون والثقة والاحترام المتبادل.

يقوم الرئيس التنفيذي للشركة بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة لمناقشة المواضيع أو الأمور الحساسة ذات الأهمية. وفيما لو كانت علاقة العمل جيدة فإن الرئيس التنفيذي سوف يسعى أيضا للاستفادة من خبرات رئيس مجلس الإدارة وأخذ آرائه المستقلة والموضوعية. في نقاشه للمواضيع مع الرئيس التنفيذي ربما يقرر رئيس مجلس الإدارة بأن موضوعا معينا يحتاج إلى تقييم ولمزيد من النقاش على مستوى مجلس الإدارة.

على رئيس مجلس الإدارة أيضا إدارة اجتماعات الجمعية العمومية ولعب دورا رئيسيا في علاقة الشركة مع أي مؤسسات استثمارية.

٦.٨. دور الرئيس التنفيذي للشركة

يكون الرئيس التنفيذي للشركة مسؤولا لدى مجلس الإدارة عن فاعلية وكفاءة عمليات الشركة وعن تقيدها بالنظام الأساسي إضافة إلى السياسات المتفق عليها مع مجلس الإدارة. الوظائف الرئيسية للرئيس تشمل ما يلي:

- تطوير وتوثيق اتجاه الشركة الإستراتيجي. سيقوم مجلس الإدارة بدور بناء في هذه العملية وسيكون مسؤولا عن المراجعة والتصديق على الخطة.
- الدخول في أي مناقصات أو مزادات في أي قيمة نقدية.
- اعتماد الترقيات والزيادات في الرواتب.
- إخطار مجلس الإدارة عن المواضيع المتعلقة بالسوق والتكنولوجيا والجهات الرسمية والتحولت التي قد تؤثر على أهداف الشركة.
- التعاقد باسم شركة الصناعات الكهربائية مع البنوك والجهات الخارجية.
- النهوض بالشركة لمستويات أداء عالية وثابتة حسب الإستراتيجية المعتمدة في المجلس.
- خلق بيئة عمل ذات جاذبية تحتفظ بالموهوبين.
- التأكيد على أن الشركة تتعامل مع أصحاب المصلحة بطريقة سليمة وشفافة ونزيهة.
- الحصول على الاعتمادات والتوثيقات المطلوبة حسب القانون (مثل توثيق المستندات المالية)
- القيام بتوضيح موقف الشركة في الأمور الهامة للجمهور والجهات الحكومية والرسمية تحت توجيهات مجلس الإدارة.
- بناء صورة إيجابية للشركة والمحافظة عليها.

- الاتصال بانتظام وفعالية مع كل أصحاب المصلحة.
- تطوير خطة التشغيل السنوية والميزانية ليقوم مجلس الإدارة بمراجعتها واعتمادها.
- بناء علاقات عمل قوية مع أعضاء مجلس الإدارة.
- تعيين وتدريب وتطوير العمالة لتحقيق أهداف الشركة على المدى القريب والبعيد.
- التأكيد على وضوح الأهداف من قبل كافة الموظفين.
- التأكيد على وجود معايير أداء واضحة وسليمة مع وجود مؤشرات أداء رئيسية لها.
- تطوير وتنفيذ الإجراءات التي تؤكد الوصول إلى رسالة الشركة التشغيلية في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية.
- تقديم النصح لمجلس الإدارة في الأمور التشغيلية وتطبيق خطط تشغيل مناسبة.

٨,٧. دور الإدارة

مسؤوليات الإدارة هي كما يلي:

- إدارة موارد الشركة البشرية والمادية والمصادر المالية للوصول إلى أهداف الشركة.
- أداء المسؤوليات اليومية المتعلقة بتوافق الشركة مع القوانين والأنظمة والتقييد بإطار عملها.
- تطوير وتنفيذ وإدارة سياسة إدارة المخاطر وإطار عمل الرقابة الداخلية.
- تطوير وتنفيذ وتحديث السياسات والإجراءات.
- مواكبة التطورات في مجالات عمل الشركة وبيئتها التشغيلية.
- تقديم المعلومات لمجلس الإدارة.

٨,٨. العلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة

تعتبر العلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة علاقة حساسة ويجب تدعيمها بفصل واضح للمسؤوليات. يجب على الإدارة أن:

- تكون مسؤولة.
- تعمل بصلاحيه مفوضة.
- يكون لديها المستوى المناسب من المهارات والموارد.
- تؤدي عملها بموجب مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحقيق أهداف الشركة.
- لا تتعارض هذه المسؤوليات مع دور مجلس الإدارة في تقديم التوجيه لإدارة الشركة.

٨,٩. تفويض الصلاحية

يقوم مجلس الإدارة بمراقبة عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة وتطوير سياسات محددة لتوجيه سلوك الشركة، على سبيل المثال لائحة السلوك، سياسات إدارة المخاطر وسياسات الأجور. يقوم مجلس الإدارة بتطوير إجراءات وعمليات تحكم للوصول إلى أهداف هذه السياسات.

للتأكيد على أن خط المسؤولية والفصل بين مجلس الإدارة والإدارة قد تم تحديده بوضوح فإنه يتوجب على مجلس الإدارة تطوير سياسات تتعلق بتفويض الصلاحية.

تفويض الصلاحية هو آلية تأويل السلطة للقيام بتحقيق أهداف الشركة. وبالطبع إن تفويض صلاحياته لا يعني إبطال أي من صلاحيات أو مسؤوليات مجلس الإدارة.

لضمان الفعالية المطلوبة، يجب أن يكون تفويض الصلاحية:

- مكتوب بلغة سهلة.
- يغطي نطاق الأنشطة التي تدخل فيها الشركة أو المتوقع مشاركتها فيها.
- يكون مناسباً لتسهيل عمليات الشركة.
- يكون الهدف منه هو إعطاء قوة للإدارة لاتخاذ القرارات التشغيلية المتوقعة منها.
- يعكس بوضوح أقصى مستوى للصلاحية لكل من مستويات الإدارة فيما يتعلق بالمصروفات المخصصة في الميزانية وغير المخصصة.
- يتم تبليغه لكل الموظفين في شركة الصناعات الكهربائية للتأكيد على أنهم يدركون مسؤولياتهم.
- يتم تدعيمه بمراقبة مناسبة وإشراف ومراجعة للتأكيد على ملاءمة التفويض وأنه محدث وأنه تم التقيد به.
- يتم مراجعته في أوقات منتظمة للتأكيد على أن التفويض ما زال ملائماً.

ربما يقوم مجلس الإدارة بتوضيح مسؤولياته ومسؤوليات الإدارة من خلال بيان أو مستند مشابه يحتفظ به المجلس.

إن دور مجلس الإدارة هو تحمل المهام التي خصّ بها نفسه ومراقبة أداء الإدارة للمهام الموكلة لها.

يمكن إتاحة وثيقة المواضيع المخصصة لمجلس الإدارة أو وثيقة تفويض الصلاحيات للإدارة للجميع.

٨,٩,١. وثيقة تفويض الصلاحية

يتم التعبير عن تفويض الصلاحيات من الناحية المالية وغير المالية وتشمل:

- صلاحية الدخول في التزامات إستراتيجية.

- صلاحية تحمل النفقات المصاحبة للعمليات الأساسية وعمليات التشغيل العادية للشركة.
- صلاحية إلزام الشركة بالنفقات الرأسمالية.
- صلاحية الدخول في التزامات تعاقدية مثل الإيجارات والضمانات.
- صلاحية إلزام الشركة بدفع المكافآت.
- صلاحية اتخاذ قرارات في الأمور التي تخص تعيين وفصل وإعطاء الأجور والترقيات والمكافآت والتدريب للموظفين.
- صلاحية القيام برفع وإغلاق الدعاوى.
- صلاحية إجراء معاملات محددة تتعلق بالخزينة.
- صلاحية اعتماد المدفوعات.

٨,١٠. المكونات والشكل التنظيمي لمجلس الإدارة

يعمل مجلس الإدارة جاهداً لأجل مصلحة المساهمين عن طريق تحديد واختيار فريق العمل المناسب الذي يستطيع مساعدة الشركة في تحدياتها الحالية والفرص المتاحة لها ولدفع الشركة للأمام.

٨,١٠,١. حجم مجلس الإدارة

يجب أن يكون عدد الأعضاء الذين يشكلون كامل مجلس الإدارة ثمانية أعضاء. على أن يكون من ضمنهم خمسة أعضاء غير تنفيذيين ومنهم ثلاثة أعضاء مستقلين.

٨,١٠,٢. اختيار أعضاء مجلس الإدارة

سوف تتم المراجعة والتوصية للمرشحين لعضوية مجلس الإدارة بواسطة لجنة الترشيحات والمكافآت وسوف يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على اختيار المرشحين لتسميتهم وانتخابهم عن طريق التصويت من قبل المساهمين في اجتماع الجمعية العمومية.

بعد قيام الجمعية العامة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة، ستوجه لهم دعوة رسمية للانضمام من قبل رئيس مجلس الإدارة.

٨,١٠,٣. مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة

مجلس الإدارة مسؤول عن مراجعة المهارات المطلوبة والصفات الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة بصفة سنوية بالإضافة إلى مكونات مجلس الإدارة ككل. هذا التقييم سوف يشمل مؤهلات الأعضاء وسماتهم كمستقلين مع

مراعاة التنوع والسن والمهارات والخبرة في المجالات التي يحتاجها مجلس الإدارة (نماذج تقييم الأداء ملحقة مع هذا الدليل).

١,٣,١٠,٨. استقلالية أعضاء مجلس الإدارة

يجب أن يكون من ضمن أعضاء مجلس الإدارة ثلاثة أعضاء مستقلين على الأقل. مما ينافي الإستقلالية:

- أ) أن يكون مالكا لما نسبته خمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة أو أي شركة أخرى داخل مجموعة الشركة.
- ب) أن يكون ممثلا لشخص ذي صفة اعتبارية يملك ما نسبته خمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة أو أي شركة أخرى داخل مجموعة الشركة.
- ج) أن يكون خلال السنتين الماضيتين من كبار التنفيذيين في الشركة أو في أي شركة أخرى داخل مجموعة الشركة.
- د) أن تربطه صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في أي شركة أخرى داخل مجموعة الشركة.
- هـ) أن تربطه صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من كبار التنفيذيين في الشركة أو في أي شركة أخرى داخل مجموعة الشركة.
- و) أن يكون عضو مجلس إدارة في أية شركة داخل مجموعة الشركة التي رشح لأن يكون عضوا في مجلس إدارتها.
- ز) إذا كان في خلال السنتين السابقتين موظفا لدى شركة تابعة للشركة أو تابعا لأي شركة في مجموعتها مثل المراجعين الخارجيين أو الموردين الأساسيين أو كان مالكا لحصص سيطرة خلال السنتين الماضيتين لدى أي من الأطراف.

٢,٣,١٠,٨. صفات أعضاء مجلس الإدارة

على جميع أعضاء مجلس الإدارة وخاصة أولئك الذي هم أعضاء في لجنة المراجعة أن يكون لديهم المعرفة المناسبة في إدراك البيانات المالية والتقارير المالية الأخرى.

مجلس الإدارة النموذجي والفعال يتكون من أعضاء لديهم مهارات في الآتي:

- القانون.
- المالية متضمنة الخبرة في المحاسبة.
- التسويق.
- العمليات ذات العلاقة بأنشطة الشركة.
- أهم الصناعات التي تعمل فيها الشركة.

- حوكمة الشركة.
- الموارد البشرية.
- إدارة المخاطر.
- العمليات المصرفية.

أدناه وصف للصفات التي يجب أن يقوم مجلس الإدارة بتقييمها عندما ينظر في المرشحين الذين يتم ترشيحهم لعضوية مجلس الإدارة. سوف يقوم مجلس الإدارة بمراجعة تلك الصفات أقله سنوياً والقيام بأي تعديل يراه مناسباً.

الصفات الشخصية ٨,١٠,٣,٢,١

- النزاهة والمسؤولية: إظهار وبشكل واضح معايير أخلاقية عالية، نزاهة وقوة الشخصية في التعامل الشخصي والعملي والدافع في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها.
- إبداء الرأي : إظهار الذكاء والحكمة وقوة التفكير في اتخاذ القرارات. وكذلك إظهار الرغبة الكلية في مناقشة المواضيع وطرح الأسئلة وإبداء التحفظات والمعارضة.
- الإلمام بالأمر المالية: إظهار القدرة على قراءة وإدراك أوراق الميزانية وبيانات الدخل والتدفق النقدي. إدراك النسب المالية والمدلولات الأخرى المطلوبة لتقييم أداء الشركة.
- الثقة بالنفس: إظهار بأنه يكون حازماً ومسؤولاً ومسانداً عند التعامل مع الآخرين، احترام الآخرين والانفتاح على آراء الآخرين والرغبة في الاستماع.

الجدارات ٨,١٠,٣,٢,٢

- الحسابات والمالية: الخبرة في الحسابات المالية وحسابات الشركات خاصة التي تتعلق باتجاهات وتقلبات أسواق الديون وحقوق الملاك. الإلمام بالرقابة المالية الداخلية.
- إدارة المخاطر: الخبرة في تقييم والتحكم في المخاطر في المجالات التي تعمل فيها الشركة.
- الحكم على العمل: سجل جيد في اتخاذ القرارات ودليل كافي على أن العضو سوف يتحمل مسؤولياته بثقة تامة وبطريقة تحقق أفضل مصلحة للشركة.
- الإدارة: خبرة في إدارة الشركات: إدراك اتجاهات الإدارة بصفة عامة وفي المجالات التي تعمل فيها الشركة.
- الاستجابة للمخاطر: أن يكون لديه القدرة والوقت لأداء العمل خلال فترات الأزمات على المدى القصير والطويل.

- الصناعة/التكنولوجيا: خبرة ومهارات متميزة في المجال الذي تعمل فيه الشركة بما في ذلك العلوم والتصنيع والتكنولوجيا ذات العلاقة بالشركة.
- الأسواق العالمية: خبرة في الأسواق العالمية والقضايا العالمية وأساليب العمل الأجنبية.
- القيادة: يمتلك مهارات قيادية ومهارات الاتصال ولديه القدرة على تطوير مديرين أكفاء.
- الإستراتيجية والرؤية: إظهار المهارة والقدرة على إبداء نظرة إستراتيجية وتوجيه بتشجيع الاختراعات وتصور أهم تقلبات السوق، وتقييم القرارات الإستراتيجية والتحديات التي تواجه الشركة وذلك لتقوية الرؤية.

٨,١٠,٣,٢,٣. الالتزام تجاه الشركة

- الوقت والجهد: الرغبة في الالتزام بإعطاء الوقت والطاقة الضرورية لمقابلة متطلبات عضوية مجلس الإدارة وعضوية لجان مجلس الإدارة. يتوقع منه حضور والمشاركة في جميع اجتماعات مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة التي هو عضو فيها. الرغبة الصارمة في التحضير قبل كل اجتماع والمشاركة النشطة في الاجتماع. الرغبة في أن يكون حاضرا عندما تطلب منه الإدارة إبداء النصح والمشورة.
- الوعي والتعليم المستمر: يمتلك ولديه الرغبة في تطوير وعي واسع في القضايا الحساسة التي تؤثر على الشركة (متضمنة معلومات محددة عن الصناعة والتكنولوجيا والسوق) ويكون لديه إلمام بمهام ومسؤوليات العضو (متضمنة الأساليب القانونية العامة التي يسترشد بها أعضاء مجلس الإدارة).
- التزامات أخرى: في ضوء الالتزامات الأخرى، القدرة على الأداء المناسب كعضو متضمنة التجهيز لحضور اجتماعات مجلس الإدارة والرغبة في القيام بذلك.

٨,١٠,٣,٢,٤. فريق العمل واعتبارات الشركة

- توازن مجلس الإدارة: المساهمة في رفع القدرات والمهارات والخبرات التي يحتاجها مجلس الإدارة كفريق لتكملة العناصر الموجودة ورفع القدرات للاحتياجات المستقبلية.
- التنوع: المساهمة في مجلس الإدارة بطريقة تؤدي إلى تحسين التوقعات من خلال التنوع في الخلفية الأخلاقية والمنطقة الجغرافية والخبرة المهنية (عمل عام، خاص وجهات غير ربحية)، يجب ألا يستند تسمية الأشخاص على هذه العوامل فقط.
- الاستقلالية: تقديم وجهة نظر غير متحيزة وموضوعية. يجب ألا يكون ولم يكن موظفا في الشركة وليس لديه من أفراد أسرته المباشرين من عمل لدى الشركة ولم يتم بتلقي أو دفع تعويضات من الشركة أو إليها في الماضي ولا يوجد من أعضاء أسرته المباشرين من تلقى أو قام بدفع تعويضات للشركة في الماضي القريب.

٨,١١. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

يجب أن يكون مستوى وتكوين مكافآت الأعضاء غير التنفيذيين كافياً ومعقولاً لجذبهم والحفاظ على الأشخاص المؤهوبين للقيام بتلك الأدوار.

يجب إظهار علاقة واضحة بين أداء الشركة ومكافآت التنفيذيين. يجب تقييم سياسة المكافآت بطريقة مناسبة تؤدي إلى تحفيز الأعضاء والإدارة في تحقيق نمو الشركة على المدى الطويل في خلال الإطار الزمني الموضوع.

للتخفيف من مخاطر السمعة والحوكمة فإنه من المهم أن تكون سياسة الشركة في التعويض مفهومة من قبل كل مساهمي الشركة. كما أنه من المهم للشركة أن تفصل بوضوح بين هيكل مكافآت الأعضاء غير التنفيذيين والمديرين التنفيذيين.

يجتمع مجلس الإدارة خمسة مرات سنوياً على الأقل، حيث يحق للأعضاء الحصول على مكافآت مقابل حضور هذه الاجتماعات.

سيكون هيكل المكافآت الخاص بأعضاء مجلس الإدارة مما يلي:

- مكافأة سنوية قدرها ٢٠٠,٠٠٠ (مائتان ألف) ريال سعودي لكل عضو.
- مصروفات نثرية تعتمد على القيمة الفعلية لكل اجتماع يتم عقده خارج مكان إقامة عضو اللجنة. تتضمن هذه المصروفات السفر والإقامة والمواصلات.

يجب اعتماد هيكل المكافآت من قبل الجمعية العمومية.

يجب أن يحتوي تقرير مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية المقدم للجمعية العمومية على تفاصيل المكافآت التي يتقاضاها أعضاء مجلس الإدارة.

٨,١١,١. مكافآت الأعضاء التنفيذيين

توفر مكافآت الأعضاء التنفيذيين التوازن بين الأجور الثابتة ومخصصات الحوافز. الأجور الثابتة تعكس مستوى المسؤولية التي يطالب بها الفرد وأحوال سوق العمل المتعلقة بمقاييس العمل. المكافآت التي تستند على الأداء عن طريق خطط تحفيز على المدى القصير والطويل يمكن أن تكون أداة فعالة لتطوير مصالح الشركة والمساهمين عندما يتم تصميمها لمنح الحوافز عند تحقيق التطور المادي في أداء الشركة.

عادة ما تتضمن خطط التحفيز قصيرة المدى حوافز مالية نقدية تمنح سنوياً وفي هذه الحالات، يتم عادة تقييم الأداء على أساس "بطاقة النتائج" المتعلقة بمقاييس مالية وغير مالية على مستوى الفرد والشركة.

عادة ما تتضمن خطط التحفيز الطويلة المدى حوافز مادية أو ملكية تمنح خلال فترة زمنية تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات. عادة ما يتم تقييم الأداء باستخدام معايير نسبية (بدلاً من معايير مطلقة) على مستوى الشركة مقارنة بمجموعة شركات مشابهة باستخدام مقاييس نسبية عوضاً عن المقاييس المطلقة.

يجب الاتفاق على دفعات نهاية الخدمة مسبقاً التي تتضمن شروط مفصلة في حالة الفصل المبكر مع صياغة واضحة لتوقعات الأداء. يجب أن تعرّف عقود التوظيف بوضوح واجبات الفرد والشروط التي تم بموجبها إنهاء عضوية عضو مجلس إدارة وذلك تجنباً للغموض أو النزاع عند نهاية الخدمة.

٨,١١,٢. مكافآت الأعضاء غير التنفيذيين

سيتم دفع مكافآت أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وفقاً للنظام الأساسي.. إن إعطاء الأعضاء غير التنفيذيين دفعات حوافز أو إشراكهم في خطط تطوير هيكل مكافآت الأعضاء التنفيذيين أو إعطائهم فوائد تقاعد خلاف فوائد التقاعد النظامية قد يؤثر على وضعهم كمستقلين.

٨,١٢. تعارض المصالح في مجلس الإدارة

أ) لا يجوز لعضو مجلس الإدارة - بغير ترخيص من الجمعية العامة يجدد كل سنة - أن تكون له أي مصلحة (مباشرة أو غير مباشرة) في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، وتستثنى من ذلك الأعمال التي تتم بطريق المنافسة العامة إذا كان عضو مجلس الإدارة صاحب العرض الأفضل، وعلى عضو مجلس الإدارة أن يبلغ المجلس بما له من مصلحة شخصية في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، ويثبت هذا التبليغ في محضر الاجتماع، ولا يجوز للعضو ذي المصلحة الاشتراك في التصويت على القرار الذي يصدر في هذا الشأن في الجمعية العامة أو في اجتماع مجلس الإدارة، ويبلغ رئيس مجلس الإدارة الجمعية العامة عند انعقادها عن الأعمال والعقود التي يكون لأحد أعضاء مجلس الإدارة مصلحة شخصية فيها، ويرفق بهذا التبليغ تقرير خاص من المحاسب القانوني.

ب) لا يجوز لعضو مجلس الإدارة - بغير ترخيص من الجمعية العامة يجدد كل سنة - أن يشترك في أي عمل من شأنه منافسة الشركة.

ج) لا يجوز للشركة أن تقدم قرضاً نقدياً من أي نوع لأعضاء مجلس إدارتها أو أن تضمن أي قرض يعفده واحد منهم مع الغير، ويستثنى من ذلك البنوك وغيرها من شركات الائتمان.

٨,١٣. اجتماعات مجلس الإدارة

٨,١٣,١. عدد اجتماعات مجلس الإدارة وجدولتها

يجتمع المجلس متى ما رأى أعضاء المجلس ذلك ضروريا للقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كأعضاء في المجلس وحسب ما يتطلبه العمل. وأنه من المتوقع وفي الظروف العادية أن تعقد اجتماعات مجلس الإدارة على وجه التقريب (٥) مرات في السنة على الأقل وتتم الدعوة إلى اجتماعات خاصة حسب ما تمليه الضرورة.

يجب على مجلس الإدارة اعتماد أجندة الاجتماع عند انعقاده. وفي حالة اعتراض أي عضو على أي من بنود الأجندة، يجب أن يتم تسجيل ذلك في محضر الاجتماع.

يتم إرسال مواقع الاجتماعات العادية للأعضاء قبل الاجتماع بوقت كافٍ.

يتوقع من أعضاء مجلس الإدارة حضور اجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات اللجان التي يعملون فيها وكما يجب على أعضاء مجلس الإدارة تخصيص الوقت اللازم والاجتماع كلما كان ذلك ضروريا وذلك للقيام بمسؤولياتهم بطريقة سليمة.

٨,١٣,٢. مدة الاجتماعات

يجب أن تكون مدة اجتماعات مجلس الإدارة كافية لإعطاء الاهتمام المناسب للقضايا الحاضرة. المهم في الأمر أن يطول الاجتماع بما فيه الكفاية لتغطية كل المواضيع ذات الاهتمام بالتفصيل.

٨,١٣,٣. أجندة الاجتماع

يجب على رئيس المجلس عند تحضير الأجندة ، استشارة بقية أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي للشركة بخصوص الأجندة. يجب إرسال نسخة من الأجندة وغيرها من المستندات الخاصة بكل اجتماع لجميع الأعضاء لكي يتسنى لهم فهم المستندات والتحضير للاجتماعات.

سيقوم رئيس مجلس الإدارة بإنشاء أجندة لكل من اجتماعات مجلس الإدارة. في بداية السنة سيقوم رئيس مجلس الإدارة بجدولة مواضيع الأجندة التي سيتم مناقشتها خلال السنة (إلى الحد الذي يمكن التنبؤ به).

لكل عضو في مجلس الإدارة حرية اقتراح إدراج مواد في الأجندة لمناقشتها خلال اجتماعات مجلس الإدارة.

عند إعداد الأجندة يمكن لرئيس مجلس الإدارة الاجتماع بسكرتير المجلس والرئيس التنفيذي للشركة لتحديد المواضيع التي سوف تعرض على مجلس الإدارة.

يجب أن تتيح الأجندة الفرصة لتقديم العروض التوضيحية إلى مجلس الإدارة أو حضور الإدارة لمناقشة بند معين في الأجندة حسب ما هو مناسب.

٨,١٣,٤. إدارة المناقشات في اجتماعات مجلس الإدارة

يجب على رئيس مجلس الإدارة التأكيد على:

- وجود نقاش منظم ومفتوح للمواضيع.
- تسهيل مشاركة كل الأعضاء.
- إعطاء جميع المواضيع الاهتمام المناسب الذي تستحقه.
- عدم انحراف النقاش إلى ما هو غير ضروري.

يجب على رئيس مجلس الإدارة التأكد من وجود توازن في النقاش مع التحكم به دون الهيمنة عليه. وكذلك يجب على رئيس مجلس الإدارة السماح باستمرار مناقشة المواضيع إلى أن يتوصل مجلس الإدارة إلى إجماع أو إلى أن يتمكن من تلخيص النقاط المتفق عليها للوصول إلى قرار.

في حالة وجود نقاش ولم يتم التوصل إلى قرار معين فإن على رئيس مجلس الإدارة أن يقرر فيما إذا كان:

- أعضاء المجلس يريدون معلومات إضافية.
- ربما تكون هنالك فائدة محددة في تأجيل اتخاذ قرار في موضوع معين، أو
- هنالك ضرورة للحصول على استشارة خارجية.

في حال وجود خلافات حادة يجب الإحتكام إلى مجلس الإدارة..

٨,١٣,٥. توزيع مواد مجلس الإدارة

يجب إعطاء أعضاء مجلس الإدارة أجنده مفصلة والمستندات والقرارات المقترحة للبحث قبل حوالي أسبوعين من انعقاد اجتماع مجلس الإدارة.

على أعضاء مجلس الإدارة مراجعة الأجنده والمستندات والقرارات المقترحة للبحث قبل الاجتماع. والأعضاء الذين لديهم بنود يودون اقتراح ضمها لأجنده إجتماعات مجلس الإدارة المستقبلية عليهم إخطار رئيس مجلس الإدارة قبل وقت مناسب من انعقاد مثل تلك الاجتماعات.

في حال وجود استفسارات لدى أي من الأعضاء حول أي من بنود الأجنده فإن عليه تقديمها قبل أسبوع من موعد اجتماع مجلس الإدارة حيث يتوجب على الإدارة الإجابة على الاستفسارات الواردة من أعضاء مجلس الإدارة قبل موعد عقد الاجتماع. وكما يجب توزيع أي إجابة تردّ من الإدارة على كامل أعضاء المجلس.

٨,١٣,٦. التجهيز من قبل أعضاء مجلس الإدارة

يحتاج التجهيز إلى قراءة وتحليل أوراق مجلس الإدارة التي منحت قبل الاجتماع مع اتخاذ الخطوات المناسبة لتوضيح أي مواضيع أو أوراق غير واضحة.

يجب أن يتسلم أعضاء مجلس الإدارة ملف أوراق اجتماع مجلس الإدارة قبل أسبوعين من موعد انعقاده وذلك حتى يتمكنوا من مراجعتها وفحصها ومتابعة المواد المتعلقة بها. الملف النموذجي الذي سيتم تسليمه والذي يحتوي على الأجندة والأوراق الداعمة لها سيتضمن الآتي:

- تقرير التشغيل من الرئيس التنفيذي للشركة - الذي يوضح نظرة شاملة لأهم الأحداث التي كان لها تأثير على العمل منذ وقت آخر اجتماع.
- تقرير الأداء المالي الذي يركز على مؤشرات الأداء الرئيسية والأداء الإستراتيجي.
- وقائع الاجتماع السابق.
- قائمة بالبنود التي يتطلب اتخاذ إجراء حيالها مع تحديد أسماء الأشخاص المسؤولين وتواريخ إنجاز العمل.
- أوراق خاصة بقضايا معينة لاتخاذ قرار حيالها أو مناقشتها أو الإبلاغ عنها.

٨,١٣,٧. وجود الإدارة في الاجتماعات

يتوقع أن تشارك الإدارة في اجتماعات مجلس الإدارة والقيام بعروض توضيحية في مجالات مسؤولياتهم حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من اكتساب فهم إضافي لأعمال الشركة.

٨,١٣,٨. محاضر الاجتماعات والبنود التي تتطلب اتخاذ إجراء

وقائع الاجتماعات هي تسجيل للمواضيع التي تم نقاشها والقرارات التي اتخذت والإجراءات التي تتبثق من اجتماعات مجلس الإدارة واللجان. إن محاضر الاجتماعات تعتبر سجلاً هاماً يوضح أن مجلس الإدارة قد أدى ما هو مطلوب تجاه أداء واجبه.

يلتزم مجلس الإدارة بتوثيق كل المداولات والقرارات الصادرة عن مجلس الإدارة في محاضر موقعة من الأعضاء، كما ويجب أن تكون محاضر الاجتماعات واضحة وموجزة وجيدة البناء وغير غامضة، كما ويجب أيضاً أن تعكس محاضر الاجتماعات قرارات مجلس الإدارة أو اللجان بوضوح. يلتزم مجلس الإدارة أيضاً بإدراج بند المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة في بند مستقل وطرحه في الجمعية العمومية، في حال وجوده.

قد يكون من المفيد أيضاً إدراج عملية قيام مجلس الإدارة بأداء عمله وكيفية الوصول إلى قراراته. هذا قد يشمل تسجيل الأمور التي تم نقاشها والأسئلة التي طرحت من الإدارة وأي معلومات إضافية أخرى طلبت أو استند إليها مجلس الإدارة والتي قد لا تكون ضمن أوراق مجلس الإدارة. ربما تكون هنالك بعض الظروف التي تحتاج إلى

قرار من مجلس الإدارة في حين أنه غير ممكن طلب اجتماع للمجلس. في مثل هذه الظروف ربما يقوم المجلس بتمرير القرارات لأعضاء مجلس الإدارة للتوقيع عليها.

يقوم سكرتير مجلس الإدارة بتجهيز محاضر الاجتماع من النقاط التي أخذت أثناء الاجتماع. تقدم مسودة محضر الاجتماع إلى رئيس مجلس الإدارة لمراجعتها وذلك خلال أسبوع من تاريخ الاجتماع. سيقوم رئيس مجلس الإدارة بمراجعة مسودة محضر الاجتماع والترتيب لأي تعديلات.

محاضر الاجتماع التي تمت مراجعتها عادة ما يتم تعميمها بعد ذلك لكل أعضاء مجلس الإدارة. يجب أن يتم ذلك مباشرة بعد قيام رئيس مجلس الإدارة بعملية المراجعة أو كحد أقصى حد في خلال أسبوع واحد من قيام رئيس مجلس الإدارة بالتوقيع عليها. يجب أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة بمراجعة مسودة محضر الاجتماع بحرص للتأكيد على تسجيل الوقائع وأنه قد تم أخذ وتدوين كل ملاحظاتهم قبل التصديق النهائي على وقائع الاجتماع.

٨,١٣,٩. الجلسات غير التنفيذية

كل اجتماع لمجلس الإدارة قد تعقبه جلسة لا يحضرها أي عضو تنفيذي ولا يحضرها أي عضو من الإدارة. مثل هذه الجلسات هي للتأكيد على وجود مناقشات حرة ومفتوحة ووجود اتصالات فيما بين الأعضاء غير التنفيذيين.

٨,١٤. لجان مجلس الإدارة

سوف تسمح اللجان للأعضاء بالاهتمام عن كثب بالقضايا التي تواجهها الشركة. تعتبر هذه اللجان طريقة فعالة لتوزيع العمل بين المدراء الأعضاء وتسمح بنقاش أكثر استفاضة لمواضيع محددة.

٨,١٤,١. فعالية اللجنة

هنالك عدة خطوات يمكن لمجلس الإدارة اتخاذها للمساهمة في فعالية اللجنة وهي تتضمن:

- تطوير قواعد رسمية موثقة لكل لجنة.
- تعيين رئيس مناسب - عادة يكون عضو مجلس مستقل وغير تنفيذي.
- تعيين أعضاء مناسبين لعضوية اللجان. يتم التركيز في عضوية اللجان على أن يكون الأعضاء غير تنفيذيين ويشملون أولئك الذين لهم خبرة تتعلق بالقضايا الموجودة حالياً.
- طلب شفافية مطلقة في أنشطة اللجان.
- التأكيد على حصول اللجان على الدعم الإداري المناسب.

يجب على جميع اللجان أن تخدم احتياجات مجلس الإدارة وتكون فعالة في قيامها بمهامها ومسؤولياتها.

٨,١٥. مستندات مجلس الإدارة

يجب أن تحضر مستندات مجلس الإدارة بناء على احتياجات المجلس.

يجب أن تكون مستندات مجلس الإدارة موجزة وتوضع في مستندات مستقلة وتحتوي المعلومات التي يحتاجها مجلس الإدارة لإدراك المواضيع التي تم رفعها بصورة كاملة وحينما يكون ذلك مطلوباً لاتخاذ القرار المطلوب حيالها عند الحاجة. قد تكون مستندات الإدارة أساساً لأوراق مجلس الإدارة ولكن مستندات مجلس الإدارة في حد ذاتها يجب تجهيزها بناء على احتياجات مجلس الإدارة.

يجب إبراز الغرض من مستندات مجلس الإدارة بوضوح. وهذا الأمر بالتحديد مهم في مساعدة أعضاء مجلس الإدارة في إدراك احتياجات الإدارة وحتى يكونوا مستعدين بطريقة مناسبة لاجتماعات مجلس الإدارة.

يتم تحضير وتجهيز مستندات مجلس الإدارة:

- **لأغراض المعلومات** - المستندات التي تهدف إلى إعلام مجلس الإدارة بالأحداث، على سبيل المثال القصاصات الصحفية ذات العلاقة، معلومات مالية.
- **لاتخاذ قرار** - الأمور التي ترفع لمجلس الإدارة لاتخاذ قرار حيالها.
- **للقاش وإبداء الرأي** - نقاش الأمور قبل التوصيات النهائية، على سبيل المثال، مفهوم المستندات التي تتطلب إبداء الرأي من مجلس الإدارة في مرحلة التخطيط بدلاً من طرحها ببساطة عند الحاجة إلى اتخاذ القرار النهائي.

٨,١٥,١. إرشادات مستندات مجلس الإدارة

إن الإرشادات الرسمية لتقارير مجلس الإدارة هي وسائل مبسطة للتأكيد على أن متطلبات مجلس الإدارة قد تم إدراكها بوضوح. سوف تضع هذه الإرشادات شكل النموذج والعرض التوضيحي والمحتويات التي تحتاجها أوراق مجلس الإدارة إضافة إلى الإجراءات الإدارية المتعلقة بوقت التقديم وإجراءات المراجعة والتصديق.

كما أن هذه الإرشادات سوف تحدد أن يكون التحكم في توزيع مستندات مجلس الإدارة بيد مجلس الإدارة. وهذا مهم على وجه الخصوص عندما يتم التوزيع إلكترونياً.

يجب على مجلس الإدارة التأكيد على أن هذه الإرشادات قد تم توصيلها لكل الموظفين المسؤولين عن تقديم العروض التوضيحية الخاصة بمجلس الإدارة. وقد يكون من المناسب أيضاً إعطاء دعم داخلي للموظفين في شكل تعليم أو برامج تنويرية وتوزيع نماذج أو مستندات نموذجية توضح التصميم المقترح.

إنه لمن المهم في المستندات المقدمة لمجلس الإدارة أن تكون موجزة وأن تقارير الأداء تعكس مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ذات العلاقة والتي تمت المصادقة عليها وليست المعلومات الزائدة التي لا حاجة لها.

تعتبر العروض التوضيحية التي تساهم في تسهيل فهم واستيعاب القارئ للمعلومات عنصرا هاما في فاعلية مستندات مجلس الإدارة. قد تتضمن مواصفات العروض التوضيحية الحاجة إلى:

- مستندات موجزة وصحيحة ويسهل قراءتها وأن تستخدم فيها المصطلحات الفنية المبسطة وأن لا تحتوي على مصطلحات فنية يصعب إدراكها.
- تم تجهيز المستندات بعناية لتقديم كافة المعلومات المطلوبة بطريقة كافية ومنطقية.
- أن تكون المستندات مكتوبة بصيغة نقاط رئيسية موجزة بدلا من أن تكون مسردة بطريقة إنشائية.
- استخدام مؤشرات مصممة خصيصا لتلبية احتياجات الشركة.
- احتواء المستندات على تحليلات بالرسومات البيانية والجداول لتلخيص المعلومات ولتسهيل الإدراك ولجذب انتباه القارئ.
- استخدام العناوين على الرسومات البيانية لعكس الرسالة المعروضة في تحليلات تلك الرسومات البيانية.

أ. ١٦، ٨. أمور إدارية

٨، ١٦، ١. أداء وتقييم مجلس الإدارة

سيقوم مجلس الإدارة بعمل تقييم سنوي لتقييم نفسه وتقييم اللجان التابعة له. لتحقيق ذلك بفعالية، سوف سيتقبل مجلس الإدارة التعليقات من كل الأعضاء والقيام بتقييم سنوي لأداء مجلس الإدارة تتم مناقشته بعد نهاية كل سنة مالية.

سوف يركز التقييم على مساهمة مجلس الإدارة في الشركة وبصفة خاصة على المجالات التي يؤمن مجلس الإدارة أو الإدارة أنه بإمكانه تطويرها. تقييم مجلس الإدارة هو تقييم ذو جهتين مما يعني أن التقييم سيتم من قبل مجلس الإدارة نفسه ومن قبل إدارة الشركة.

- لكي يقوم بتقدير فاعليته فإن على مجلس الإدارة مراجعة إنجازاته بصفة دورية (على سبيل المثال سنويا) وفيما إذا كان قد أوفى بمسؤولياته.

- إحدى الطرق التي تمكن مجلس الإدارة من تقييم نفسه هي عن طريق تقييم أنشطته مقابل النظام الأساسي للشركة. وفي هذه الحالة، فإنه من المستحسن والمفيد وجود جهة خارجية تشرف على عملية التقييم. وجهات النظر الخارجية تكون غير متحيزة وسوف تطرح وجهات نظر مختلفة يتم مناقشتها وأخذها بعين الاعتبار (نماذج تقييم الأداء ملحقه مع هذا الدليل).

٨,١٦,٢. سرية مجلس الإدارة

يقوم أعضاء مجلس الإدارة بالحفاظ على السرية التامة في مداولات وقرارات مجلس الإدارة والمعلومات التي يتم استلامها أثناء الاجتماعات ما لم يصرح رئيس مجلس الإدارة بإمكانية الإفشاء عن تلك المعلومات أو أن تكون الشركة قد قامت بنشر تلك المعلومات.

٨,١٦,٣. تفاعل مجلس الإدارة مع الغير

يحق فقط للأشخاص المخولين بالاتصال مع الجهات الخارجية نيابة عن الشركة ما لم يوجه رئيس المجلس بغير ذلك. في حالة تلقي أي عضو مجلس لأي استفسار يتعلق بالشركة من الغير بما في ذلك عناوين الاتصال الاجتماعية غير الرسمية فإنه يجب عليه الامتناع عن الإجابة وإخطارهم بالاتصال بالرئيس التنفيذي للشركة.

٨,١٧. سلوك مجلس الإدارة

سيحدد رئيس مجلس الإدارة طريقة عمل مجلس الإدارة بصفة عامة وسوف تعكس أسلوبه الشخصي. لكن ستتبع شركة الصناعات الكهربائية منهجية غير رسمية بالنسبة لطريقة مشاركة الأعضاء حيث يمكن لأعضاء مجلس الإدارة إبداء رأيهم خلال مناقشات مجلس الإدارة دون الحاجة إلى الحصول على موافقة رئيس المجلس.

يجب أن تعكس مشاركة الأعضاء في نقاشات المجلس أهمية دورهم وعلاقاتهم الاجتماعية المعتادة.

• يجب أن تتاح الفرصة المناسبة لجميع الأعضاء للتحدث والمشاركة في النقاشات، والتي تقع تحت تحكم رئيس مجلس الإدارة.

• يجب أن تكون مشاركة الأعضاء موجزة ومدروسة ومفهومة ويتم فيها التطرق مباشرة إلى نقطة النقاش.

• اللهجة الانفعالية والتصرف العاطفي والهجوم الشخصي تعتبر تصرفات غير مناسبة مهما كانت درجة انفعال أو حماس العضو تجاه الموضوع الذي يتم مناقشته.

يجب أن يكون النقاش مفتوحا وفي حدود الوقت المناسب المتاح لمواضيع النقاش المذكورة في أجنده الاجتماع.

٨,١٧,١. اتخاذ القرارات

تقوم شركة الصناعات الكهربائية بالتركيز على أن يتم اتخاذ القرارات بالإجماع والتي تركز على تأمين موافقة كل أعضاء مجلس الإدارة. وفي حالة معارضة عضو للقرار فإنه يمكن أن يتم تسجيل معارضته في محضر الاجتماع، ويجب ألا ينظر إلى ذلك كأسلوب يجب إتباعه دائما وإنما هو خيار أخير.

النصاب القانوني يتكون من خمسة أعضاء المجلس على الأقل حيث لكل عضو صوت واحد. يتطلب النصاب القانوني في مجلس إدارة شركة الصناعات الكهربائية وجود رئيس مجلس الإدارة أو نائبه. يمكن أن يمثل غالبية أعضاء مجلس

الإدارة الحاضرين وقت النصاب القانوني لمجلس إدارة الشركة. في حالة أن رئيس مجلس الإدارة ونائبه متغييبين عن الاجتماع، سيتم تأجيل الاجتماع حتى يتسنى لأي منهم الحضور.

هناك قرارات تأخذ بإجماع كافة أعضاء المجلس قبل اتخاذها وإرسالها إلى الجمعية العمومية. مثل هذه القرارات تشمل:

- زيادة أو إنقاص رأسمال الشركة
- تمديد مدة الشركة
- انحلال الشركة قبل انتهاء مدتها حسب ما هو محدد في نظام الشركة الأساس، و
- اندماج الشركة مع شركة أخرى.

القرارات الغير مذكورة أعلاه تتطلب إلى أصوات أغلبية مجلس الإدارة، وفي حالة تعادل الأصوات فإن صوت رئيس مجلس الإدارة يعتبر هو الصوت الحاسم.

٨, ١٧, ٢. إدارة تضارب المصالح المحتملة

إن لمجلس الإدارة الصلاحية في تنظيم اجتماعاته وإجراءاته بما في ذلك اتخاذ الإجراءات الضرورية في حالة وجود تضارب مصالح معلنة أو حقيقية أو متوقعة. هذه الإجراءات تخضع إلى أحكام وقوانين الشركة وأي أحكام وقوانين أخرى.

يمكن أن ينشأ تضارب المصالح عندما يكون لأحد أعضاء مجلس الإدارة مصلحة شخصية في أي من الصفقات أو التعاقدات أو ربما في مجال عمل تتعامل معه الشركة الشيء الذي يتعارض مع وضعه كمستقل. بصفته كعضو فإن لديه مسؤوليات محددة بموجب نظام الشركة ودليل حوكمة الشركة للكشف عن أي مصالح شخصية مادية في أي موضوع يتعلق بشؤون الشركة في أسرع وقت ممكن.

سنقوم شركة الصناعات الكهربائية وبشكل دوري بطلب من كل الأعضاء بتزويد الشركة بقائمة بمصالحهم الشخصية لتسهيل عملية تحديد تضارب المصالح.

تقع على جميع الأعضاء مسؤولية التأكيد المستمر على إدراكهم التام لتوقعات مجلس الإدارة حيال تصرفاتهم فيما يتعلق بتضارب المصالح. على الأقل سوف يطلب من جميع الأعضاء ما يلي:

- إشعار الشركة بأي موضوع يؤدي أو يتوقع أن يؤدي إلى تضارب للمصالح.
 - تجنب اتخاذ القرارات أو أي من الأمور التي أعلن الأعضاء عن وجود تضارب للمصالح فيها.
- يعتبر هذا الموضوع حساسا وهناك عدد من الخيارات المتاحة للشركة التي قد يتبناها مجلس الإدارة:

- يمنع العضو ذي المصلحة من التصويت على القرارات المتعلقة بالأمر التي أعلن العضو وجود تعارض للمصالح فيها.
- يتم الطلب من الأعضاء ذوي المصلحة إعفاء أنفسهم من كل النقاشات التي تتعلق بالأمر التي أعلن العضو وجود معارض للمصالح فيها.
- لا يتم السماح للأعضاء ذوي المصلحة بالإطلاع على مستندات مجلس الإدارة الخاصة.

٨,١٧,٣. مواضيع أخرى تتعلق بالسلوك

يجب على الأعضاء التأكيد على ما يلي في كل الأوقات:

- إتخاذ القرارات بشكل مستقل.
- الحصول على المعلومات الكافية التي تمكنهم من الاقتناع بما توصل إليه مجلس الإدارة من نتائج.
- الاحتفاظ بسرية أي معلومات يحصلون عليها نتيجة لموقعهم كأعضاء.
- إدراك أن ما يقومون به له تأثير على الشركة وأنه يجب عدم التشكيك في سلوكهم.
- الالتزام التام بجميع سلوكيات العمل والمعايير الأخلاقية التي تطبق في الشركة.

٨,١٨. لائحة السلوك وأخلاقيات العمل

لائحة السلوك هي عبارة عن تعبير رسمي عن قيم وأخلاقيات الشركة.

يجب على لائحة السلوك أن:

- ترشد الأعضاء وكبار التنفيذيين والموظفين الآخرين على الممارسات الضرورية للحفاظ على الثقة في نزاهة الشركة.
- تطوير المسؤولية والمصادقية لدى الأفراد عند كتابة التقارير والتحقيقات المتعلقة بالممارسات غير الأخلاقية.
- التأكيد على التقيد بالقوانين والالتزامات الأخرى لأصحاب المصلحة الشرعيين.
- منع الموظفين التنفيذيين ومن يرتبط بهم من التداول بأسهم الشركة في الفترات التالية:
 - خلال خمسة عشر يوما التي تسبق نهاية ربع السنة المالية وإلى تاريخ إعلان نتائج الشركة للربع.
 - خلال الثلاثون يوما التي تسبق نهاية السنة المالية وإلى تاريخ إعلان نتائج الشركة السنوية أو إلى تاريخ الإعلان النهائي لنتائج الشركة السنوية، أيهما أقصر.

٨,١٩. تهيئة وتعليم الأعضاء

سوف تقوم الإدارة بإعطاء الأعضاء الجدد التهيئة الأساسية لتعريفهم وتنويرهم بمسؤولياتهم كأعضاء وتعريفهم بالشركة وخططها الإستراتيجية والمواضيع المتعلقة بالشئون المالية والحسابات وإدارة المخاطر أو البرامج المتقدمة بها ولائحة السلوك الخاصة بها ومدرائها التنفيذيين ومدققيها المستقلين.

تسهّل شركة الصناعات الكهربائية إيفاء الأعضاء بمسؤولياتهم المتعلقة بالتعليم المستمر ولتطوير معارفهم الخاصة بالشركة وعمليات مجال عمل الشركة وآخر التطورات في حوكمة الشركة فإنه من الأنسب أن تقوم بتزويدهم بما يلي:

- المواد التي تحتوي على معلومات تتعلق بمجال عمل الشركة ومقارنات بين الشركة وأكبر منافسيها.
- زيارات دورية لوحدات التشغيل والمواقع ويكون ذلك عادة كجزء من اجتماعات مجلس الإدارة الاعتيادية المجدولة.
- مراجعة قانونية سنوية لمجلس الإدارة فيما يتعلق بحالة أهم القضايا وأمور حوكمة الشركة.

٨,٢٠. المستشارين الخارجيين

لمجلس الإدارة الصلاحية في إشراك الخبراء أو المستشارين بما في ذلك المستشارين القانونيين المستقلين حسب ما يراه مناسباً دون استشارة أو الحصول على موافقة أي مدير تنفيذي في الشركة.

سوف تقوم الشركة بتوفير التمويل المناسب حسب ما يقرره مجلس الإدارة لدفع تكاليف أي من تلك الاستشارات من قبل القانونيين أو الاستشاريين أو الخبراء الذين حدّدهم مجلس الإدارة.

٨,٢١. علاقات أصحاب المصلحة

صاحب المصلحة مع الشركة هو الشخص أو المجموعة أو الجهة أو النظام الذي يؤثر أو يتأثر بقرارات الشركة.

الطريقة المثلى في إدارة علاقات أصحاب المصلحة تتمثل في القيام بإنشاء ونشر لائحة سلوك مكتوبة يقوم جزء منها بتوضيح وتوجيه تقيد الشركة بالالتزامات القانونية والالتزامات الأخرى لأصحاب المصلحة الشرعيين.

سيكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن ضبط تناغم الشركة وثقافتها ومراقبة التقيد باللائحة بما في ذلك إدارة متطلبات أصحاب المصلحة.

يجب أن توضح لائحة السلوك التزامات الشركة القانونية بالإضافة إلى تمهيد الطريق للموظفين لإشعار الإدارة ومجلس الإدارة عن سوء السلوك المحتمل دون الخوف من العواقب.

يشمل أصحاب المصلحة بالنسبة لشركة الصناعات الكهربائية:

- الموظفين
- العملاء

• الدائنون

• المستثمرون المؤسسون

• الممولون/البنوك

٨,٢١,١. الموظفون

لا يمتلك أي من أعضاء مجلس الإدارة بصفة عامة واجبا قانونياً اتجاه الموظفين ولكن يجب على مجلس الإدارة إدراك:

- أهمية مساندة والتزام الموظفين في تمكين الشركة من تحقيق أهدافها.
- الالتزامات المحددة التي تفرضها جهات تشريعية أخرى تشمل الصحة المهنية وقوانين السلامة.

٨,٢١,٢. العملاء

لا يوجد عمل من دون عملاء. وهذا يوضح أهميتهم للشركة ولمجلس الإدارة. لا يجب ترك الإدراك والاستجابة لاحتياجات العملاء للإدارة فقط فهي تحتاج إلى اهتمام مجلس الإدارة، يجب على مجلس الإدارة أن تكون لديه مصلحة حيوية في كيفية تعامل الشركة وحلها لشكاوى العملاء. يجب إبلاغ مجلس الإدارة بصفة دورية عن الإحصائيات ذات العلاقة وأهم المشاكل الواردة في شكاوى العملاء.

٨,٢١,٣. الدائنون

يجب أن يكون الدور الإيجابي لمجلس الإدارة تجاه الدائنين، نقطة التركيز الأساسية لمجلس الإدارة خاصة في أوقات الصعوبات المالية.

٨,٢١,٤. المستثمرون المؤسسون

يستند المستثمرون في اتخاذ قراراتهم على المعلومات التي يتلقونها ومعظمها تأتي من الشركة نفسها. لذا تحتاج الشركة إلى التأكيد على توازن توقعات واحتياجات المستثمرين المؤسسين وتحقيق مصالح المساهمين ككل والتأكيد على وجود معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين.

٨,٢١,٥. الممولون والبنوك

يجب إعطاء اهتمام كبير للالتزامات الشركة تجاه البنوك التي تتعامل معها وتجاه المؤسسات المالية. العديد من المانحين لديهم معاهدات تطلب فيها من الشركة "التقيد بالنسب المحددة والمتطلبات الأخرى للإيفاء بترتيبات التمويل.

يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى إدراك واضح لهذه المتطلبات الأخرى للإيفاء بترتيبات التمويل. يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى إدراك واضح لهذه المتطلبات والتأكيد على أن الإدارة تقوم بما فيه الكفاية عبر مراقبة موقف الشركة للتأكد على أن تلك المعاهدات لم يتم تجاوزها وأن ذلك لم يتسبب في تطبيق غرامات أو تبعات أخرى. بالإضافة إلى أنه يجب

إعطاء عناية أولية للتواصل مع ممولي الشركة وإشراكهم في الحوار بصفة دورية والتفاعل الإيجابي مع احتياجاتهم وطلباتهم من المعلومات.

تتّصف العلاقات الإيجابية مع ممولي الشركة بالأهمية الخاصة عند الحاجة إلى توسعة المرافق أو إعادة النظر فيها أو تعديلها.

٨,٢١,٦. المجتمع الأوسع

تتطلب قوانين البيئية والممارسات التجارية وتوقعات الجمهور من الشركات أن تكون مسؤولة اجتماعيا في إدارتها لعملياتها وتعاملها مع المجتمع. ولا تعتبر هذه واجبات بالوكالة ولكنها التزامات قانونية وأخلاقية يجب اعتبارها كجزء من عمليات اتخاذ القرارات في الشركة وكسلوك في أنشطة عمل الشركة. يترتب على الفشل في الإدراك والاستجابة المناسبة للقضايا المتعلقة بهذا الأمر انعكاسات مالية وإضرار بسمعة الشركة بالإضافة إلى انعكاسات سلبية أخرى.

٨,٢٢. عقد اجتماع الجمعية العمومية السنوي العام

يجب أن ينعقد اجتماع الجمعية العمومية عن طريق طلب من مجلس الإدارة مرة واحدة على الأقل سنوياً وخلال ستة أشهر من بعد نهاية السنة المالية للشركة.

يقوم مجلس الإدارة بدعوة الجمعية العمومية لحضور الاجتماع تلبية لرغبة المراجع الخارجي أو لرغبة المساهمين على أن لا تقل أسهمهم عن ٥% من رأسمال الشركة.

إن مجلس الإدارة مسؤول بصفة أساسية أمام مساهمي الشركة. إن الاجتماع السنوي للجمعية العمومية يشكل مساحة لمجلس الإدارة للالتقاء مع المساهمين لمناقشة أداء الشركة وأن يكون حاضرا لطرح المواضيع التي تحتاج إلى موافقة محددة من قبل المساهمين. تقوم شركة الصناعات الكهربائية بالتأكيد على أن المساهمين لهم الحق في مثل هذا اللقاء لمناقشة أداء الشركة والموضوعات المتعلقة به.

٨,٢٢,١. التحضير لاجتماع الجمعية العمومية السنوي

عند التحضير لاجتماع الجمعية العمومية، يجب تعريف وتحديد أهداف الشركة من الاجتماع. كما ويجب أن يتطرق خطاب رئيس مجلس الإدارة إلى النجاحات والحصول على توافق عندما يكون ذلك مناسباً. ويقوم الرئيس التنفيذي للشركة بالمشاركة عبر خطاب في الاجتماع وإبداء بعض الملاحظات عن الأداء المالي والأداء التشغيلي للشركة منذ اجتماع الجمعية العمومية في السنة السابقة. يجب أن تمثل المناقشات حساب متوازن لأداء الشركة وليس إضفاء بريق لامع حول المشاكل. يجب على الرئيس التنفيذي للشركة ورئيس مجلس الإدارة التأكيد على التنسيق والتوافق في خطاباتهم حتى لا يحدث تداخل غير ضروري فيما بينهم.

يعتبر تحضير الأسئلة والإجابات المناسبة بصورة مسبقة طريقة مؤثرة للتأكيد على قدرة مجلس الإدارة ولاسيما رئيس مجلس الإدارة على الإجابة بصورة واضحة عن أي سؤال يرد من المساهمين.

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أنه قد حصل على المعلومات الكاملة من الإدارة في أي من القضايا التي أثارها المساهمون منذ اجتماع الجمعية العمومية الذي انعقد في السنة الماضية وأنهم قد اطلعوا على تفاصيل أهم القضايا التي كان لها تأثير أو قد تؤثر على الشركة. بالإضافة إلى ذلك يجب التأكيد على أن أي قضايا أثارها المساهمون في اجتماع الجمعية العمومية للسنة الماضية قد تم التعامل معها بصورة مناسبة.

يجب على كل من أعضاء مجلس الإدارة الذين يودون الترشح أو إعادة الترشح أن يفكروا في كيفية تقديم أنفسهم، وفي ماذا يودون قوله للمساهمين عن مهاراتهم وكفاءاتهم ومقدرتهم في الإسهام في الشركة مستقبلاً.

يعتبر الاستعداد لكل الاحتمالات أمر أساسي لنجاح اجتماع الجمعية العمومية. وقد يكون من المناسب إجراء تدريبات على العروض التوضيحية والإجابة على الأسئلة للتأكيد على ظهور مجلس الإدارة في وضع يتسم بالقدرة والكفاءة لمواجهة الظروف العصيبة. على أعضاء مجلس الإدارة التأكد من إطلاعهم على شكل ونهج الاجتماع والإستراتيجيات الأساسية لتسهيل عملية تسيير الاجتماع السنوي للجمعية العمومية ومتى وما هو الحديث الذي قد يدلي به أي من الأعضاء.

يطلب من المراجع الخارجي حضور اجتماع الجمعية العمومية للإجابة على أي أسئلة يثيرها المساهمون تتعلق بنهج المراجعة أو في تجهيز تقرير المراجعة أو في محتوياته. وكما يجب على رئيس مجلس الإدارة إتاحة الفرصة المناسبة للأعضاء لطرح أسئلة للمراجع الخارجي تتعلق بنهج المراجعة وفي محتوياته. يجب تحديد تاريخ ومكان انعقاد اجتماع الجمعية العمومية والأجندة الخاصة به وإعلانها قبل ٢٥ يوماً من الانعقاد على الأقل. ويجب إعلان دعوة حضور الاجتماع على موقع تداول وعلى موقع الشركة وفي الجريدة الرسمية وجريدتين إخباريتين في المملكة العربية السعودية ذات نطاق توزيع واسع.

يمكن استخدام التقنيات الحديثة أيضاً في عملية الاتصال بالمساهمين.

ستقوم الشركة بدعوة وزارة التجارة والصناعة لحضور اجتماع الجمعية العمومية، الذي لا يمكن انعقاده من دون حضور مندوب وزارة التجارة والصناعة.

يجب تجهيز الإجراءات والقوائم المصاحبة لتلك الإجراءات بحيث يتم التأكيد على أن النظام الأساسي للشركة ومتطلبات نظام الشركة والمتطلبات الأخرى ذات العلاقة والتي تخص اجتماع الجمعية العمومية قد تم التقيد بها. يجب عمل الترتيبات المناسبة للتأكد من وجود ترتيبات لإجراء أي استفتاء. تؤكد الأجندة أن الاجتماع يسير وفق الجدول المرسوم.

يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتسهيل مشاركة أكبر عدد من المساهمين في اجتماع الجمعية العمومية والتي تتضمن تحديد مكان وتاريخ الاجتماع.

يأخذ مجلس الإدارة بعين الاعتبار عند تحضير أجندة اجتماع الجمعية العمومية الأمور والاهتمامات الخاصة بالمساهمين كي تكون من ضمن نقاط الاجتماع.

يحق للمساهمين الذين يملكون %٥ أو أكثر من حصص الشركة إضافة بند أو أكثر في أجندة الاجتماع.

يجب أن يصاحب الأمور التي يتم عرضها في اجتماع الجمعية العمومية المعلومات والمستندات الوافية التي تمكن المساهمين من اتخاذ قرارات صائبة.

٨,٢٢,٢. ترتيبات ما بعد اجتماع الجمعية العمومية

بعد الاجتماع سيكون هنالك عدد من المهام التي يجب استكمالها. سيكون سكرتير المجلس في حاجة إلى تجهيز محضر الاجتماع للتأكيد على أن محاور النقاش قد تم تغطيتها بصورة مناسبة. يجب أن يحتوي محضر الاجتماع الذي يتم تدوينه على نتائج التصويت متضمنة عدد التفويضات الممنوحة. كل المواد التي دونت في اجتماع الجمعية العمومية يجب التطرق إليها وجميع الالتزامات التي اتخذت يجب الوفاء بها (على سبيل المثال، التفصي في موضوع معين نتيجة لسؤال ورد من المساهمين). ربما يرغب المساهمون في الحصول على نسخة من محضر الاجتماع ويجب ترتيب ذلك. وكما يجب إرسال صورة من محضر الاجتماع إلى هيئة السوق المالية خلال عشرة أيام من تاريخ انعقاده. قد يرى مجلس الإدارة والإدارة أنه من المفيد عقد جلسة قصيرة لمناقشة الأمور التي سارت على وجه طيب والتي لم تسر على الوجه المطلوب وما يمكن تطويره مستقبلاً. هذا النوع من النقاش سوف يساعد في التخطيط للاجتماع السنوي العام الذي سيعقد في السنة القادمة.

يجب إعلام السوق بنتائج الجمعية العامة فور انتهائها.

٨,٢٣. سكرتير مجلس إدارة الشركة

أهم مسؤوليات سكرتير المجلس هو التأكيد على حصول مجلس الإدارة على الاستشارة المناسبة والموارد التي تمكنه من أداء مسؤولياته القانونية والتأكد على أن سجلات قرارات مجلس الإدارة تؤكد على قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته.

٨,٢٣,١. دور ومسؤوليات سكرتير المجلس

يجب على سكرتير المجلس تنفيذ المهام التالية:

٨,٢٣,١,١. مساندة أعضاء مجلس الإدارة

يقوم سكرتير المجلس بمساندة أعضاء مجلس الإدارة وواجباته في هذا المجال تشمل:

٨,٢٣,١,١,١. تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة

سيكون سكرتير المجلس مسؤولاً عن تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة وسوف يقوم بكل الأمور الإدارية والتنظيمية مثل:

- مساعدة رئيس مجلس الإدارة في تجهيز الأجندة

- تطوير العروض التوضيحية في المواضيع الهامة والإجرائية التي هي تحت النقاش.
 - تجهيز نماذج ملخصة لمناقشات مجلس الإدارة.
 - إعطاء إشعار مسبق باجتماعات مجلس الإدارة لكل الأعضاء
 - توزيع أوراق الاقتراع لكل أعضاء مجلس الإدارة.
 - جمع أوراق الاقتراع بعد الفراغ منها وكذلك الخيارات المكتوبة من أعضاء مجلس الإدارة الذين لم يتمكنوا من حضور الاجتماع بأنفسهم.
 - تقديم أوراق الاقتراع والخيارات المكتوبة إلى رئيس مجلس الإدارة.
- بالإضافة إلى ذلك يساعد سكرتير المجلس في التأكيد على تطبيق إجراءات اجتماعات مجلس الإدارة. بالإضافة إلى مسودة رئيس مجلس الإدارة فإنه ينصح أن يكتب سكرتير المجلس مسودة من محاضر اجتماعات المجلس. يجب على سكرتير المجلس تزويد أعضاء مجلس الإدارة الذين تم انتخابهم حديثاً بما يلي:
- إجراءات الشركة التي تنظم عمليات مجلس الإدارة.
 - الهيكل التنظيمي ومدراء الشركة.
 - المستندات الداخلية للشركة.
 - قرارات اجتماعات الجمعية العمومية وقرارات مجلس الإدارة السارية المفعول.
 - المعلومات المتاحة التي يطلبها أعضاء مجلس الإدارة والتي تمكنهم من أداء واجباتهم على أفضل وجه.

١،١،٢، ٨. تزويد أعضاء مجلس الإدارة بما يمكنهم من الحصول على المعلومات

يلعب سكرتير المجلس دوراً رئيسياً في مساعدة أعضاء مجلس الإدارة في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قراراتهم بانسجام. يقوم سكرتير المجلس بتمكين أعضاء مجلس الإدارة من الحصول على المعلومات التالية في الوقت المحدد:

- محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.
- قرارات صادق عليها الرئيس التنفيذي للشركة.
- مستندات من الرئيس التنفيذي للشركة.
- محاضر الاجتماعات والتقارير المجهزة بواسطة المراجع الخارجي.
- المستندات المالية.

٨,٢٣,١,١,٣. التأكد من الإلتزام بقواعد حوكمة الشركة

- يجب على سكرتير المجلس إشعار رئيس مجلس الإدارة مباشرة عن أي مخالفة محتملة لإجراءات الشركة عند علمه بمثل تلك المخالفات. قد تتضمن هذه المخالفات: إظهار تصرفات غير قانونية وعدم مبالاة من مدراء الشركة أو موظفيها تجاه واجباتهم والتزاماتهم.
- مخالفة الإجراءات التي تنظم ترتيبات اجتماعات الجمعية العمومية واجتماعات مجلس الإدارة ونشر المعلومات وحماية حقوق المساهمين.

٨,٢٣,١,٢. تطوير سياسات وإجراءات حوكمة الشركة

- على سكرتير المجلس مساعدة الشركة ومجلس إدارتها في تطوير نظام لحوكمة الشركة. وبتحديد أكثر فإنه يمكن لسكرتير المجلس لعب دورا مهما في تطوير التقيد والالتزام بسياسات وممارسات حوكمة الشركة ومراجعتها بصورة دورية.
- يتأكد سكرتير المجلس من التزام الشركة بحوكمة الشركة عن طريق مراقبة التقيد بهذه السياسات وإعلام مجلس الإدارة عن وجود أي تجاوزات. وكما أنه بمراجعة سياسات الشركة بصفة دورية (بمواكبة آخر التطورات في حوكمة الشركة ، التغييرات في إطار العمل القانوني والنظامي وأفضل الأساليب العالمية) فإن سكرتير المجلس يؤكد أن مستويات حوكمة الشركة ستظل جيدة وحديثة.

٨,٢٣,١,٣. حماية حقوق المساهمين

٨,٢٣,١,٣,١. تنظيم الاجتماع السنوي للجمعية العمومية

- يلعب سكرتير المجلس دورا هاما في تنظيم الاجتماع السنوي للجمعية العمومية. بعض المهام التي يقوم بإنجازها في هذا الخصوص هي:

- إشعار المساهمين بالاجتماع السنوي للجمعية العمومية.
- التأكد على جاهزية قائمة سجلات المساهمين.
- توصيل تقرير نتائج الاجتماع السنوي للجمعية العمومية إلى المساهمين.
- التأكد على حفظ سجل وقائع نتائج التصويت وتسجيل محضر الاجتماع.
- التأكد على التقيد بإجراءات التسجيل للاجتماع.
- تجميع صناديق الاقتراع وتحويلها إلى لجنة الفرز.
- توزيع (المستندات) للاجتماع وخلالها.

٨,٢٣,١,٣,٢ المساعدة في تنفيذ حقوق المساهمين

سيقوم سكرتير المجلس بما يلي:

- التأكيد على أن الشركة قد تلقت كل الطلبات التي تقدم بها المساهمون.
- تحديد القنوات التي يجب أن تتجه إليها الاستفسارات التي تقدم بها المساهمون وتوجيهها إلى الجهة والإدارات المختصة في الشركة.

٨,٢٣,١,٣,٣ النشر والشفافية

يلعب سكرتير المجلس دوراً هاماً في مساعدة مجلس الإدارة واجتماع الجمعية العمومية في الوفاء بالتزاماتهم تجاه نشر معلومات المواد في الوقت المحدد لمساهمي الشركة والجهات ذات العلاقة. يتضمن دور سكرتير المجلس فيما يتعلق بنشر المعلومات:

- ضمان سلامة وحفظ مستندات الشركة.
- توثيق نسخ المستندات قبل إعطائها للمساهمين.
- التأكيد على عدم منع المساهمين من الوصول للمعلومات حسب نظام الشركات.

٨,٢٣,٢ مؤهلات سكرتير المجلس

عند اختيار سكرتير المجلس يجب على مجلس الإدارة البحث عن شخص يتمتع بكفاءات ومهارات عالية فعلى مجلس الإدارة تقييم درجة تعليم المرشحين لمنصب سكرتير المجلس وخبراتهم العملية ومؤهلاتهم المهنية ومهاراتهم. يجب على مجلس الإدارة أيضاً تطوير وصف وظيفي لمنصب سكرتير المجلس ليوكب العقد.

يتمتع سكرتير المجلس بالاهتمام بالتفاصيل والمرونة والإبداع ومن أهم مؤهلاته ما يلي:

- التوسط والوصول إلى التوافق الجماعي.
- إدراك مجال عمل الشركة.
- التعامل مع التفكير البيروقراطي في الشركة.
- قوة الملاحظة ويقوم بإصدار تحذيرات مبكرة للإدارة.
- كفاءة ولديه مهارات اتصال جيدة.

٨,٢٣,٣. استقلالية سكرتير المجلس

لكي يعمل سكرتير المجلس لمصلحة الشركة ومساهمتها في جميع الأوقات فإنه يجب عليه التمتع بالحماية من سيطرة الإدارة والأطراف الأخرى. لذا يجب إن يكون سكرتير المجلس مسؤولاً لدى مجلس الإدارة. ويجب ألا يتم ربطه بالشركة أو موظفيها على سبيل المثال أحد أفراد أسرة المدير أو شريك في الشركة.

جدول ٣ : مهام ومؤهلات سكرتير مجلس الإدارة

مؤهلات ومهارات سكرتير المجلس	مهام سكرتير المجلس فيما يتعلق بمجلس الإدارة	مهام سكرتير المجلس فيما يتعلق باجتماع الجمعية العمومية السنوي
<ul style="list-style-type: none">التوسط والوصول إلى التوافق الجماعي.إدراك مجال عمل الشركة.يهتم بالتفاصيل ومرن ومبدع.التعامل مع التفكير البيروقراطي في الشركة.قوة الملاحظة ويقوم بإصدار تحذيرات مبكرة للإدارة.كفاءة ولديه مهارات اتصال جيدة.	<ul style="list-style-type: none">حل الأمور المتعلقة بتنظيم اجتماعات مجلس الإدارة.شرح متطلبات الإجراءات المتعلقة بالقوانين والأنظمة واللوائح الداخلية الخاصة بالشركة في نطاق صلاحياته.القيام بعمل تدريب على الوظائف للأعضاء الذين تم انتخابهم حديثاً.مساعدة أعضاء مجلس الإدارة في الحصول على المعلومات وتعريفهم بوثائق الشركة.أخذ محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.التأكيد على التقيد بالإجراءات الخاصة بعقد الاجتماعات.الاتصال وتجميع صناديق الاقتراع من أعضاء مجلس الإدارة وتجميع خيارات أعضاء مجلس الإدارة المكتوبة.	<ul style="list-style-type: none">إشعار المساهمين بالاجتماع السنوي للجمعية العمومية.الإجابة على الأسئلة الإجرائية خلال الاجتماع وحل النزاعات المتعلقة بتجهيز وعقد الاجتماع.توصيل تقرير نتائج الاجتماع إلى المساهمين.التأكيد على أن سجل وقائع نتائج الاقتراع وسجل محضر الاجتماع قد تم حفظها.التأكيد على التقيد بإجراءات التسجيل للاجتماع.تجميع نتائج الاقتراع وتحويلها إلى لجنة الفرز.توزيع المواد/المستندات للاجتماع وخلالها.

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

	<ul style="list-style-type: none">• إشعار جميع أعضاء مجلس الإدارة باجتماعات المجلس.	
--	---	--

٨,٢٤. نشر ومراجعة الدليل

سيقوم مجلس الإدارة بمراجعة وتعديل دليل حوكمة الشركة بشكل دوري حسب رؤية مجلس الإدارة لضرورة ذلك. بالإضافة إلى ذلك ستقوم شركة الصناعات الكهربائية بوضع الدليل على موقع الشركة الإلكتروني.

٩. تكوين لجنة المراجعة

٩.١. الغرض

تقوم لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة التابع لشركة الصناعات الكهربائية بمساعدة مجلس الإدارة في تحقيق مسؤولياته الرقابية المتعلقة بـ:

- التقارير المتعلقة بإجراءات المراجعة والمحاسبة والشؤون المالية الخاصة بالشركة.
 - أنظمة الشركة المتعلقة بالرقابة الداخلية في الشؤون المالية والحسابات والتقييد القانوني والتصرف الأخلاقي.
 - القوائم المالية للشركة والمعلومات المالية الأخرى التي تقدمها الشركة لمساهميها وللجهات العامة وللآخرين.
 - تقييد الشركة بالمتطلبات النظامية والقانونية.
 - أداء إدارة المراجعة الداخلية بالشركة والمراجعين المستقلين.
 - المخاطر المتعلقة بمجال عمل الشركة وإجراءات الرقابة التي تتعلق بتلك المخاطر.
 - نبذة تعريفية عن المخاطر التي تتعرض لها الشركة.
 - أنشطة إدارة المخاطر والالتزام والرقابة لدى الشركة.
 - مراجعة إجراءات المراجعة الداخلية وإعداد تقرير خطي بذلك، وتقديم التوصيات للجان فيما يتعلق بالمراجعة التي يتم إجراؤها.
 - مراجعة تقارير المراجعة الداخلية والتأكد من تطبيق الملاحظات والتوصيات المذكورة فيها.
 - تقديم التوصية لمجلس الإدارة فيما يتعلق بتعيين وإقالة ورسوم المراجعين الخارجيين، مع الأخذ بعين الاعتبار استقلالية المراجع.
 - مراقبة أنشطة المراجعين الخارجيين واعتماد أي نشاط خارج عن نطاق عمل التدقيق الموكل إليهم.
 - مراجعة خطة المراجعة مع المراجع الخارجي وتقديم أية ملاحظات.
 - مراجعة ملاحظات المراجع الخارجي فيما يتعلق بالقوائم المالية السنوية، ومتابعة الإجراءات المتخذة في ذلك الخصوص.
 - مراجعة القوائم المالية المرحلية والسنوية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة بما في ذلك الآراء والتوصيات.
- سوف تشجع لجنة المراجعة ، وبالتوافق مع هذه المهام، على التطوير المستمر وتحث على التقييد بسياسات الشركة وإجراءاتها وممارساتها على كافة المستويات.

ستقوم لجنة المراجعة في سبيل أدائها لواجباتها بالحفاظ على علاقات عمل فعّالة مع مجلس الإدارة والإدارة والمراجعين الداخليين والخارجيين. إن كل من أعضاء لجنة المراجعة سيكون على علم بتفاصيل مسؤولياته إضافة إلى مجال عمل الشركة وعملياتها ومخاطرها.

على الرغم من أن لدى لجنة المراجعة صلاحيات ومسؤوليات محددة في هذا الدليل فإن دور لجنة المراجعة هو الرقابة. إن أعضاء لجنة المراجعة لا يعملون بدوام كامل في الشركة وربما لا يكونوا ممتهين أو خبراء في مهنة المحاسبة أو المراجعة وأنهم بأي حال من الأحوال لا يعملون في هذه الوظيفة. نتيجة لذلك ليس من واجب لجنة المراجعة القيام بالمراجعة أو تقرير أن البيانات المالية للشركة أو نشرها قد تم بصورة كاملة أو صحيحة أو أنها حسب ما تقتضيه معايير وقوانين وأنظمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، كون تلك المسؤوليات تقع على الإدارة والمراجعين المستقلين.

٩,٢. المسؤوليات والواجبات

إن مراجعي الشركة مسؤولون بشكل مطلق أمام لجنة المراجعة ولذلك ستكون لجنة المراجعة هي الجهة الوحيدة التي لها السلطة وعليها مسؤولية التوصية باختيار وتقييم، وحينما يكون مناسباً، التوصية بتغيير المراجعين المستقلين. بإمكان لجنة المراجعة أن تتشاور مع الإدارة ولكنها لا تقوم بإيصال هذه المسؤوليات لجهة أخرى.

وللوفاء بمسؤولياتها وواجباتها فإن لجنة المراجعة ستقوم بالتالي:

٩,٢,١. تعيين وتعويض ومراقبة المراجعين المستقلين

ستكون لجنة المراجعة مسؤولة بصورة مباشرة عن التوصية بتعيين وتعويض ومراقبة عمل المراجعين المستقلين (بما في ذلك تسوية عدم الاتفاق بين الإدارة والمراجعين المستقلين بخصوص التقرير المالي) حتى يتمكنوا من تجهيز تقرير المراجعة أو الأعمال المتعلقة بذلك.

تتفرد لجنة المراجعة بمسؤولية مراجعة واعتماد ما يلي:

- جميع خدمات المراجعة التي يقدمها المراجعون المستقلون.
- جميع الخدمات الأخرى غير المراجعة التي يقدمها المراجعون المستقلون.
- جميع الرسوم وشروط الاتفاق الأخرى.

ستقوم لجنة المراجعة أيضاً بمراجعة والتصديق على الكشوفات المرفقة بالقوائم المالية حسب نظام الشركة والقوانين السارية وأنظمة حوكمة الشركة الصادرة عن هيئة السوق المالية ومتطلبات الجهات الرسمية الأخرى.

مراجعة أداء المراجعين المستقلين للشركة بصورة سنوية.

وبصفة سنوية ستقوم لجنة المراجعة بمراجعة ومناقشة وتقييم علاقة المراجعين الخارجيين بالشركة (مستقلين أو غير مستقلين) من خلال:

- التأكيد على أن المراجعين المستقلين يرفعون إلى لجنة المراجعة بصفة سنوية بيانات مكتوبة تفصل العلاقات والخدمات التي قد تؤثر على نزاهة واستقلالية المراجعين المستقلين.
- المناقشة مع المراجعين المستقلين أي علاقة أو خدمات قد يكون لها تأثير على نزاهة واستقلال المراجعين المستقلين.
- ستقوم لجنة المراجعة بالحصول على ومراجعة التقرير السنوي للمراجعين المستقلين الموضح لما يلي:
 - إجراءات مراقبة الجودة الداخلية والخاصة بالمراجعين المستقلين.
 - أية قضايا أساسية أثارها آخر تقرير لمراقبة الجودة أو أي تقرير مماثل من المراجعين المستقلين أو أي استفسار أو تفتيش من أي جهة حكومية أو مهنية.
 - التأكيد على أن مراجعي الشركة المستقلين لم يقوموا بتقديم خدمات تدقيق للشركة للأعوام المالية الخمسة السابقة.
 - إجراء مراجعة بناء على توصيات المراجعين المستقلين لنطاق وخطة العمل المطلوب إنجازها لكل عام مالي.

٩،٢،٢. مراجعة القوائم المالية

- ستقوم لجنة المراجعة بالاجتماع مع الإدارة وقسم المراجعة الداخلية والمراجعين المستقلين لمراجعة ومناقشة القوائم المالية (بما في ذلك الكشوفات الواردة في "تقرير نشاط الإدارة" ومراجعة القوائم المالية ربع السنوية من قبل المراجعين المستقلين) وذلك قبل تقديمها إلى المساهمين أو هيئة السوق المالية السعودية أو أية جهة حكومية أو العامة.
- ستقوم لجنة المراجعة بعقد اجتماعات مستقلة مع الإدارة وقسم المراجعة الداخلية والمراجعين المستقلين لمناقشة ما يلي:
- أي خلاف جوهري بين الإدارة والمراجعين المستقلين أو قسم المراجعة الداخلية في تحضير القوائم المالية.
 - أية صعوبات تحدث خلال فترة المراجعة (متضمنة أية قيود في نطاق العمل أو في الحصول على المعلومات).
 - استجابة الإدارة لأية نقطة ذكرت آنفاً.
 - التأكد من تطبيق أية تغييرات أو تحسينات معتمدة في الممارسات المحاسبية أو المالية.
- عقد اجتماعات مع المراجع المستقل بشكل دوري لمناقشة التالي:

- حكمهم على جودة وملائمة ومدى قبول مبادئ المحاسبة وممارسات الكشوفات المالية للشركة.
- اكتمال ودقة القوائم المالية الخاصة بالشركة.
- القيام بدراسة والتصديق على أية تغييرات جوهريّة في مبادئ حسابات الشركة وأساليب نشر البيانات المالية حسب اقتراح المراجعين المستقلين أو الإدارة أو قسم المراجعة الداخلية.

يتم عقد اجتماعات أخرى:

- للقيام بالمراجعة مع الإدارة والمراجعين المستقلين وإدارة المراجعة الداخلية والإدارة القانونية فيما يتعلق بأي أمور قانونية أو نظامية أو التقيد بها والتي قد يكون لها تأثيراً جوهرياً على قوائم الشركة المالية متضمنة التغييرات الجوهرية في معايير المحاسبة أو قوانينها حسب ما هو معلن من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين وهيئة السوق المالية أو أي من الجهات الرسمية الأخرى ذات العلاقة بهذه التشريعات.
- للحصول على ومراجعة تقرير سنوي من الإدارة يتعلق بمبادئ المحاسبة المستخدمة في إعداد القوائم المالية للشركة.
- لمراجعة ومناقشة البيانات الخاصة بأرباح الشركة مع الإدارة إضافة إلى المعلومات المالية ودليل الأرباح الذي زود به المحللون ووكالات التصنيف.
- للمراجعة والمناقشة مع الإدارة حول المواد خارج معاملات بيان الميزانية والتزتيبات والالتزامات (متضمنة الالتزامات المحتملة) وعلاقات الشركة الأخرى مع الجهات غير المدمجة أو مع أشخاص آخرين قد يكون لهم تأثير مادي حالي أو مستقبلي على الوضع المالي للشركة.
- لضمان الالتزام بسياسات الحسابات في الشركة والتزام سياسات الحسابات هذه مع معايير الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ومع البنود التي وضعتها الشركة للأحداث المستقبلية إن وجدت.
- لمراجعة أهم المخاطر المالية التي قد تتعرض لها الشركة والخطوات التي اتخذتها الإدارة لمراقبة والتحكم في التعرض للمخاطر (متضمنة تقييم الإدارة للمخاطر وسياسات إدارتها).
- لمراجعة كيفية مراقبة الإدارة للالتزام بلوائح أخلاقيات العمل.
- للمراجعة والمناقشة مع الإدارة لكل ما ينشر فيما يتعلق بأي تغيير جوهري في الوضع المالي أو عمليات الشركة.
- للحصول على تفسير من الإدارة عن المتغيرات غير العادية في قوائم الشركة المالية السنوية من سنة لأخرى.
- للمراجعة بشكل سنوي لخطاب التوصيات المرفوع من المراجعين الخارجيين للإدارة واستجابة الإدارة لذلك.

٩,٢,٣. مراقبة قسم المراجعة والرقابة الداخلية

ستقوم لجنة المراجعة، بناء على توصيات المراجعين المستقلين ومدير المراجعة الداخلية، بمراجعة نطاق العمل وخطة العمل الذي سوف تقوم به إدارة المراجعة الداخلية.

ستقوم لجنة المراجعة بمراجعة والتوصية على تعيين وتغيير مدير المراجعة الداخلية، وبشكل سنوي مراجعة أداء إدارة المراجعة الداخلية.

بالتشاور مع المراجعين المستقلين وإدارة المراجعة الداخلية:

- ستقوم لجنة المراجعة بمراجعة ملائمة لهيكل المراجعة الداخلية بالشركة ونظامه والإجراءات المصممة للتأكد على التقيد بالقوانين والأنظمة.
 - ستقوم لجنة المراجعة بمناقشة المسؤوليات والميزانية الخاصة بإدارة المراجعة الداخلية واحتياجاتها من العمالة.
- إنشاء إجراءات لما يلي:

- استلام والاحتفاظ ومتابعة الشكاوى التي تلقتها الشركة فيما يتعلق بالحسابات أو الرقابة الداخلية أو شؤون المراجعة فيما يخص الشركة.
- الرسائل السرية والمجهولة التي تتعلق بمخاوف عن أمور تتعلق بحسابات أو مراجعة مشكوك فيهما.

٩,٢,٤. مراقبة إجراءات إدارة المخاطر

تقع على لجنة المراجعة المسؤوليات التالية لدى قيامها بدور إدارة المخاطر:

٩,٢,٤,١. تحديد المخاطر

- إنشاء الإجراءات وتصميم المسؤوليات الخاصة بتحديد وإدارة المخاطر الرئيسية التي تواجه الشركة.
- تشجيع المدراء لتطوير مفهوم المخاطر داخل الشركة.

٩,٢,٤,٢. سجل المخاطر

- التأكيد على أن الشركة تحتفظ بسجل محدث للمخاطر الإستراتيجية والتشغيلية.
- التأكيد على أن المخاطر يتم مراجعتها بناء على إستراتيجية إدارة المخاطر.
- مراجعة وتحديث سجل المخاطر بشكل سنوي.

٩,٢,٤,٣. سياسات وإجراءات المخاطر

- التأكيد على أن الشركة لديها إستراتيجية محدثة لإدارة المخاطر وكذلك السياسات والإجراءات المصاحبة لها حيث تكون متوافقة مع المتطلبات النظامية والقانونية والداخلية.
- الحث على ومراقبة تطبيق إستراتيجية إدارة المخاطر والسياسات المصاحبة لها.
- التأكيد على الفاعلية المستمرة لسياسات وإجراءات إدارة المخاطر.

٩,٢,٤,٤. استلام التقارير

- استلام تقارير ربع سنوية تتعلق بالحوادث والشكاوى والتأكيد على ملائمة الإجراءات لمعالجة تلك الحوادث.

- دراسة والاتفاق على أية إجراءات ضرورية تم تحديدها في المراجعات التي أعقبت الحوادث الخطيرة أو في مراجعات المراجعين الداخليين أو الخارجيين.

٩,٢,٤,٥. التدريب على إدارة المخاطر

إخطار مجلس الإدارة عن متطلبات التدريب المطلوب لمجلس الإدارة والموظفين الخاص بإدارة المخاطر.

٩,٢,٥. مهام متنوعة

- مراجعة وتوصية أي تغيير أو حذف في لائحة سلوك وأخلاقيات العمل الخاصة بالشركة.
- إنشاء السياسات الخاصة بتوظيف الموظفين في الشركة أو الموظفين السابقين التابعين للمراجعين الخارجيين الذين تم تعيينهم لمهمة ما مع الشركة.
- المراجعة مع الإدارة لكفاءة الموظفين الحاليين في إدارة المراجعة الداخلية، وما إذا كانت هناك حاجة لموظفين إضافيين.
- مراجعة وإعادة تقييم ملائمة هذا الدليل بشكل سنوي والتوصية بأي تغييرات تراها لجنة المراجعة مناسبة.
- ستقوم لجنة المراجعة بإجراء تقييم سنوي لأدائها.
- القيام بأية أنشطة تتوافق مع هذا الدليل واللوائح الداخلية للشركة والقوانين المطبقة.
- سوف يتم نشر هذا الدليل في موقع الشركة الإلكتروني.

٩,٣. الصلاحية

يفوض مجلس الإدارة لجنة المراجعة في نطاق مسؤولياتها بما يلي:

- الترشيح والتوصية لمجلس الإدارة بالمراجعين الخارجيين.
- مراجعة نطاق المراجعة المقترحة الذي سيتم أداءه ومدى فاعلية علاقة نطاق المراجعة باحتياجات الشركة.
- مناقشة القوائم المالية ومراجعة نتائج المراجعة مع المراجعين الخارجيين.
- مراجعة ملائمة الرقابة المالية الداخلية والتشغيلية الخاصة بالشركة مع كل من الموظفين الذين يقومون بالتدقيق الداخلي والمراجعين الخارجيين وإخطار مجلس الإدارة بما توصلت إليه من نتائج.
- الحصول على استشارات قانونية خارجية أو استشارات مهنية أخرى عندما يكون ذلك مطلوباً.

٩,٤ . التنظيم

سوف تتكون لجنة المراجعة من ثلاثة أعضاء بما في ذلك أخصائي في الحسابات أو المالية، على أن يكون كل منهم مستقلاً ولملم بالمبادئ المالية مع خبرة حسب متطلبات القرار الوزاري رقم ٩٠٣ لسنة ١٤١٤هـ وحسب متطلبات قوانين الشركة وأنظمة حوكمة الشركة ومتطلبات الجهات الرسمية الأخرى.

يجب على الجمعية العامة للمساهمين، بناء على توصية من مجلس الإدارة، إصدار قواعد تعيين أعضاء لجنة المراجعة وتحديد فترة ولايتهم. لا يتأهل أعضاء المجلس التنفيذي للحصول على العضوية في لجنة المراجعة.

سوف يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة بواسطة مجلس الإدارة بموجب توصية من لجنة الترشيحات والمكافآت وسوف يتم تحديد رئيس لجنة المراجعة بواسطة إجماع مجلس الإدارة، وفي حال عدم إجماع المجلس على ذلك، فإن أعضاء اللجنة سوف ينتخبون رئيس لجنة المراجعة بواسطة التصويت بالأغلبية.

يمكن أن يكون سكرتير مجلس الإدارة هو سكرتير لجنة المراجعة، أو قد يكون شخص آخر يرشحه مجلس الإدارة. قد تقوم لجنة المراجعة بتشكيل لجان فرعية وتمنحها بعض الصلاحيات متى كان ذلك مناسباً.

٩,٥ . الاجتماع

سوف تقوم لجنة المراجعة بالاجتماع بصفة ربع سنوية أو حسب ما تقتضيه الظروف. يجب على لجنة المراجعة أيضاً الاجتماع في حال ظهر خطر هام. يجب أن يعقب كل اجتماع للجنة تقرير يفصل مخرجات الاجتماع ويتم رفعه إلى مجلس الإدارة. قد تطلب لجنة المراجعة من أعضاء في مجلس الإدارة وإدارة المراجعة الداخلية والمراجعين المستقلين وآخرين لحضور الاجتماعات للإدلاء بالمعلومات ذات العلاقة حسب ما تقتضيه الضرورة. إنه لمن المتوقع استلام تقارير منتظمة عن أمور تحددها لجنة المراجعة وغالباً ما تتضمن:

- تقارير المراجعة الداخلية.
- تقارير التقيد بالمراجعة.
- تقارير الأمن والاحتياط.
- تقارير المراجعة الخارجية.

سوف تجتمع لجنة المراجعة في جلسات منفصلة خلال فترة اجتماعاتها الأربعة المجدولة مع الإدارة ومدير المراجعة الداخلية ومدققي الشركة المستقلين لمناقشة أي مواضيع ترى لجنة المراجعة ضرورة مناقشتها. يعتبر نصاب لجنة المراجعة مكتملاً عند حضور عضوين من أعضائها على الأقل؛ ويتم اتخاذ القرارات بلجنة المراجعة بواسطة اصوات غالبية الأعضاء الحاضرين، وفي حالة التساوي عند التصويت على تلك القرارات يكون صوت رئيس لجنة المراجعة مرجحاً.

٩,٦. المصادر

سوف يكون للجنة المراجعة الصلاحية في الاحتفاظ بمستشار قانوني مستقل أو مستشار حسابات مستقل أو مستشارين آخرين مستقلين لإسداء المشورة للجنة. سوف تحدد لجنة المراجعة تعويضات المراجعين المستقلين أو أي مستشارين حسابات مستقلين أو أي مستشارين قانونيين مستقلين.

ربما تطلب لجنة المراجعة من أي موظف أو محامي الشركة أو مراجعيها المستقلين حضور اجتماع لجنة المراجعة أو الاجتماع مع أي أعضاء أو مستشارين للجنة.

٩,٧. المكافآت

تجتمع لجنة المراجعة أربعة مرات سنويا على أساس ربع سنوي، حيث يستحق أعضائها مكافآت لحضور هذه الاجتماعات.

يتكون نظام المكافآت لعضو لجنة المراجعة مما يلي:

- مبلغ المكافآت السنوي يعادل ٥٠,٠٠٠ ريال سعودي.
- مصروفات نثرية تعتمد على القيمة الفعلية لكل اجتماع يتم عقده خارج مكان إقامة عضو لجنة المراجعة. تتضمن هذه المصروفات السفر والإقامة والمواصلات.
- ترفع خطط المكافآت إلى الجمعية العمومية للموافقة عليها.

١٠. قواعد لجنة المراجعة

١٠,١. مقدمة

إن المسؤولية الأساسية للجنة المراجعة هي مراقبة إجراء إصدار القوائم المالية والتأكد من توافر رقابة داخلية فعالة داخل الشركة. تتطلب هكذا مسؤولية الحفاظ على وتعويض المراجعين الخارجيين وإدراك المعلومات الأساسية التي تحويها قوائم الشركة المالية ومراقبة المخاطر ومدى التقيد بالقوانين والأنظمة التي تؤثر على الشركة.

الغرض من هذه الدليل هو مساعدة أعضاء لجنة المراجعة على تحمل مسؤولياتهم بفاعلية وأن تقوم بتقديم توجيهات لجنة المراجعة لتطوير فاعليتها في الإيفاء بهذه التوقعات. كما أنها توضح المجالات التي يجب على لجنة المراجعة أن تركز عليها.

الشكل (١): المجالات التي يجب أن تركز عليها لجنة المراجعة



١٠,٢. التكوين

يعتبر تكوين لجنة المراجعة المحرك الأساسي لفاعليتها لذا فإن وجود أعضاء مجلس إدارة مناسبين لديهم المعرفة اللازمة والقدرة على إصدار الأحكام والاستقلال والوقت المتاح والالتزام على متن لجنة المراجعة هو أمر أساسي لنجاح لجنة المراجعة في القيام بمسؤولياتها.

١٠,٢,١. حجم لجنة المراجعة

يجب أن تكون لجنة المراجعة كبيرة بما فيه الكفاية لتقديم وجهات نظر متوازنة وخبرات ومن الصغر بما يمكنها من العمل بفعالية. إن وجود ثلاثة أعضاء في لجنة المراجعة يمثل الحجم الأمثل بالنسبة للشركة.

١٠,٢,٢. اختيار العضو

إن مسؤوليات لجنة المراجعة تتضمن مراقبة الأحكام الصادرة من الإدارة وإجراءاتها. إن تدخل الرئيس التنفيذي للشركة في اختيار أعضاء لجنة المراجعة أو رئيسها يكون محدوداً.

يجب تعيين أعضاء لجنة المراجعة بواسطة لجنة الترشيحات والمكافآت أو بواسطة أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة.

بمقدرة أعضاء مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي للشركة إعطاء وجهات نظر في المرشحين المحتملين ولذا فإنه يجب استشارتهم. قد تتوفر لدى رئيس لجنة المراجعة رؤية مهمة في المهارات التي يجب أن تتوفر في الأعضاء الجدد لتكملة عناصر القوة الموجودة في لجنة المراجعة حالياً.

يتطلب من الأعضاء الجدد تطوير إدراكهم للشركة وإجراءات تقاريرها المالية. لذا فإنه لدى تعيين الأعضاء الجدد في لجنة المراجعة، يجب على مجلس الإدارة أن يتأكد من كونهم ذوي خبرة وأنهم يتلقون توجيهها وتهيئة فعالة.

١٠, ٢, ٣. صفات العضو

يتوقع من كل عضو أن تكون له مساهمة قيّمة في لجنة المراجعة. إن التنوع في النظرة مستحب في لجان المراجعة حيث أن التجانس في وجهات النظر قد يؤدي إلى التركيز المفرط في اتجاه واحد. إن هذا الوصف الوظيفي سيكون مهما لجهات التوظيف في تقرير ما إذا كان المرشح يلم باحتياجات لجنة المراجعة.

يجب على كل عضو أن يكون لديه إدراك جيد لأعمال الشركة بما في ذلك منتجاتها وخدماتها وسوق العمل. حيث أن ذلك سوف يمكن الأعضاء من تقييم ملائمة سياسات المحاسبة والنتائج المالية. بالنسبة للأعضاء الذين لديهم خلفية محدودة عن مجال عمل الشركة، يجب تعريفهم به من خلال برنامج التهيئة المعد لهم.

يتوقع من أعضاء لجنة المراجعة أن يكرسوا الوقت الضروري لمراجعة القوائم المالية ومعرفة إجراء التقرير المالي ومراقبة التزام الشركة بالأمر التنظيمية والقانونية وإعداد وحضور الاجتماعات والمشاركة بطرق أخرى كما هو مطلوب.

يجب على أعضاء لجنة المراجعة أيضاً الالتزام بالتدريب والتطوير المستمر للحفاظ على وتحسين فعاليتهم الفردية والجماعية. قد يتضمن التدريب والتطوير الإلمام بتطور الحسابات وكذلك عمل الشركة وسوق العمل.

تعد الجرأة سمة حيوية لدى أعضاء لجنة المراجعة، حيث يجب أن تكون لديهم الجرأة لتحدي الإدارة عندما يكون تجاوبها مشبوهاً. يمثل الآتي الصفات الأخرى المطلوبة:

- المستوى العالي من النزاهة.
- التشكيك الصحي.
- حب الاستطلاع واستقلالية الحكم؛ طرح الأسئلة الصحيحة والتفسير الملائم للإجابة.
- إدراك المخاطر والرقابة بالشركة، والقدرة على تقديم آراء مطلعة وصحيحة.
- وجهة نظر واسعة لمجال العمل الذي يتجاوز المعرفة المالية والتقنية.
- القدرة على طرح وجهات نظر جديدة واقتراحات بناءة.

يجب أيضاً على رئيس لجنة المراجعة أن يمتلك مهارات قوية في القيادة وموضوعية والقدرة على بناء علاقات عمل قوية وفعالة فيما بين أعضاء لجنة المراجعة والإدارة والمراجعين الداخليين والخارجيين.

١٠,٢,٣,١. المعرفة المالية

تقوم لجنة المراجعة بمراقبة التقارير المالية ومهام المراجعة (الداخلية والخارجية)، لذا فإنها تحتاج إلى أعضاء يملكون إدراكاً جيداً في إعداد التقارير المالية. يجب أن يكون لدى لجنة المراجعة عضو واحد على الأقل يمتلك القدرات التالية:

- إدراك مبادئ الحسابات العامة المقبولة في المملكة العربية السعودية وأسس التقارير المالية الموضوعية من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.
- القدرة على تقييم التطبيق العام لهذه المبادئ التي تتعلق بحسابات التثمين والتراكم والاحتياطات.
- الخبرة في تجهيز ومراجعة وتحليل وتقييم القوائم المالية.
- إدراك المراقبة الداخلية وإجراءات التقارير المالية.
- إدراك مهام لجنة المراجعة.

تتكون لجنة المراجعة من أعضاء يملكون المعرفة الكافية للحسابات والتقارير المالية لتمكينهم من إدراك إجراءات التقارير المالية والقوائم المالية والمواضيع التي تتعلق بالعمل في هذا المجال.

١٠,٢,٣,٢. الاستقلالية

في أدائها لدورها في مراقبة إجراءات التقارير المالية وتمثيل مصالح المساهمين/الملاك يجب على لجنة المراجعة مساءلة الإدارة أو التصميم على موقفها. لذا فإن الاستقلال يعتبر أساساً للأداء الفعال للجنة المراجعة.

وجود لجنة مراجعة مستقلة استقلالاً تاماً لا يضمن بأن تكون فعالة، ولكن وجود لجنة يدين أعضاؤها للإدارة تزيد من قوة الإحتمال في عدم إستقلاليتها حيث أنه لن يكون لأعضائها الرغبة في توجيه أسئلة صارمة وسوف يتمادون في الانتظار إلى حين حصولهم على الأجوبة المطلوبة.

إنه من المهم الإدراك بأن عضو مجلس الإدارة الذي تتوفر فيه أحكام الاستقلال بصورة تقنية قد لا يكون مستقلاً على الرغم من ذلك فيما لو تضافرت عوامل أخرى تحول دون ممارسته للموضوعية الحقيقية. إن الهدف الأساسي هو استقلالية العضو والموضوعية في كل من الذهن والفعل.

الاستقلالية تمنع أعضاء لجنة المراجعة في الشركة من الآتي (بخلاف مواقعهم كأعضاء في مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة):

- القبول بصورة مباشرة أو غير مباشرة بتلقي أية استشارات أو غير ذلك من الفائدة من قبل الشركة أو أي من الشركات التابعة لها.
 - أن ينتسب الشخص إلى الشركة أو أي من الشركات التابعة لها.
 - أن يتمكن شخصا من التحكم أو يقع تحت حكم الشركة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. التحكم يتطلب امتلاك القوة لتوجيه الإدارة والسياسات سواء كان ذلك من خلال امتلاك حق التصويت بالسندات المالية أو عن طريق عقود أو أية وثائق ملزمة أخرى.
- إن على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة الاتفاق على التعريف المناسب للاستقلالية الذي يطبق على الأعضاء. يجب أن يحوي التعريف أية متطلبات قانونية أو إدارية أو نظامية التي تنطبق على الشركة.
- إنه من المفيد للأعضاء تقييم استقلاليتهم "الحقيقية" التي تتمثل في قدرتهم على ممارسة إصدار الأحكام بحرية وموضوعية عند قيامهم بتحمل مسؤولياتهم في لجنة المراجعة.

شكل (٢): تعريف العضو المستقل وفقاً لأحكام لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية

- العضو المستقل:** هو عضو مجلس الإدارة أو أية لجنة الذي يتمتع باستقلالية كاملة. وعلى سبيل المثال سوف يشكل مايلي انتهاكا للاستقلالية:
١. أن يكون مالكا لما نسبته خمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة أو أي شركة أخرى داخل مجموعة الشركة..
 ٢. أن يكون ممثلاً لشخص ذي صفة إعتبارية يملك ما نسبته خمسة في المئة أو أكثر من أسهم الشركة أو أي شركة من مجموعتها.
 ٣. أن يكون خلال السنتين الماضيتين من كبار التنفيذيين في الشركة أو في أي شركة أخرى داخل مجموعة الشركة.
 ٤. أن تربطه صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في أي شركة أخرى داخل مجموعة الشركة.
 ٥. أن تربطه صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من كبار التنفيذيين في الشركة أو في أي شركة أخرى داخل مجموعة الشركة.
 ٦. أن يكون عضو مجلس إدارة في أية شركة داخل مجموعة الشركة التي رشح لأن يكون عضواً في مجلس إدارتها.

٧. إذا كان في خلال السنتين السابقتين موظفا لدى شركة تابعة للشركة أو تابعاً لأي شركة في مجموعتها مثل المراجعين الخارجيين أو الموردين الأساسيين أو كانت لديه خلال السنتين الماضيتين مصلحة مسيطرة مع أي من هذه الأطراف.

١٠,٢,٤. شروط العضوية

لدى الأخذ بعين الاعتبار مدة الخدمة، سيقوم مجلس الإدارة بموازنة فوائد امتلاك أعضاء ذوي خبرة والذين يراقبون هذه الأنشطة المعقدة مقابل المخاطرة المتمثلة، بعد إطالة فترة الخدمة، بأن يشعر بعض الأعضاء بالملل أو التراخي. تحدد الشركة المدة على أنها ثلاثة سنوات.

تضمن الشركة أن يتم تقييم أداء عضو لجنة المراجعة المعني بانتظام. مثل هذه التقييمات تضع آلية لتغيير الأعضاء الذين لا يرقى أداءهم لتوقعات مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.

لدى تخطيط التعاقب لعضوية لجنة المراجعة، سيأخذ مجلس الإدارة بعين الاعتبار الاستمرارية والرغبة بمنظور جديد. عند الأخذ بعين الاعتبار تخطيط التعاقب، فإنه بمقدور مجلس الإدارة التأكد من عدم مغادرة جميع الأعضاء ذوي الخبرة للجنة خلال فترة زمنية قصيرة وحماية الأعضاء الذين ليست لديهم خبرة من عدم الحصول على الإرشاد.

١٠,٢,٥. اختيار العضو الجديد

تدرك الشركة بأن الأعضاء الجدد الذين يلتحقون بلجنة المراجعة يحتاجون إلى رعاية خاصة ليكونوا فعالين في أداء مهامهم. فسيحصل أعضاء لجنة المراجعة على إدراك راسخ لمجال العمل. كما سيتم تعريفهم بأدوار لجنة المراجعة ومسؤولياتها والتقارير المالية وأهم الإجراءات الماثلة والمخاطر المتعلقة.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه وعندما يكون عضو لجنة المراجعة جديداً في الشركة، فإن برنامج التهيئة سيتضمن معلومات عن عمل الشركة وسوق العمل بما في ذلك الرؤية في الإستراتيجية والبيئة المنافسة والعمليات وقنوات البيع وسلسلة الموردين وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالعمل وأهم مخاطر العمل.

غالباً ما تكون إدارة الشركة وإدارة المراجعة الداخلية في وضع منافس لتقديم المعلومات والتدريب التوجيهي، مثلما هو الحال بالنسبة للمراجعين الخارجيين الذين بمقدورهم إعطاء وجهات نظر قيمة في إجراء إعداد التقرير المالي ودورهم ووجهات نظرهم في المخاطر الرئيسية.

١٠,٢,٦. مكافآت أعضاء لجنة المراجعة

يجب أن تعكس أجور أعضاء لجنة المراجعة الوقت والالتزام والمسؤولية المطلوبة للعمل كعضو في لجنة المراجعة. يراجع مجلس الإدارة مكافآت أعضاء لجنة المراجعة على ضوء الالتزامات المطلوبة للخدمة كعضو في لجنة المراجعة.

يتكون نظام مكافآت أعضاء لجنة المراجعة مما يلي:

- مكافأة سنوية تعادل ٥٠,٠٠٠ ريال سعودي كحد أقصى لحضور اجتماعات لجنة المراجعة ربع السنوية.
- مصروفات نثرية تعتمد على القيمة الفعلية لكل اجتماع يتم عقده خارج مكان إقامة عضو لجنة المراجعة. تتضمن هذه المصروفات السفر والإقامة والمواصلات.
- بدل حضور عن كل جلسة مبلغ وقدره ٣ آلاف ريال .

١٠,٣. التنظيم

١٠,٣,١. الاجتماعات

يجب أن تتخبط لجنة المراجعة في نقاشات مثمرة مع الإدارة والمراجعين. إن الاجتماعات الفعالة تتطلب قيادة قوية وأجندة صحيحة والإعداد المسبق للمواد والديناميكية الفعالة. لكي تكون في موقع فعال لأداء مسؤولياتها، فإن لجنة المراجعة يجب أن تجتمع بانتظام وأن تعقد اجتماعات خاصة كما يتطلب الأمر. يجب أن تغطي الأجندة جميع مسؤوليات لجنة المراجعة وإعطاء الوقت الكافي للنقاشات العميقة وأن تتيح الفرصة لجلسات خاصة منتظمة مع الأطراف الرئيسية. حيث أن الاتصالات غير المباشرة كثيرة الشيع وهي مهمة للإسهام في الفاعلية، إلا أن اجتماعات لجنة المراجعة تبقى أفضل وسيلة لأداء مسؤولياتها.

جدول ٤: مقتبس من نموذج مخطط جدول لجنة المراجعة

٢٥ يناير	٩ فبراير بالتاتف	٧ مارس	١٠ مايو بالتاتف	١٩ يوليو	١٠ أغسط س بالتاتف	٢٠ سبتمبر	١٥ نوفمبر	
	X		X		X		X	مراجعة ومناقشة القوائم المالية ربع السنوية مع الإدارة والمراجعين المستقلين، قبل إيداعها مع المنظمين
		X						مراجعة ومناقشة القوائم المالية السنوية المراجعة مع الإدارة والمراجعين المستقلين، متضمنة مناقشات الإدارة وتحليلاتها
		X					X	المناقشة مع الإدارة والمراجعين المستقلين أية قضايا جوهرية تتعلق بالتقرير المالي وأهم الأحكام التي صدرت بخصوص تجهيز القوائم المالية متضمنة أية تغييرات جوهرية في اختيار أو تطبيق مبادئ

الحسابات							
							مناقشة الأمور المتعلقة بمعايير المراجعة المطبقة والأنظمة مع المراجعين المستقلين
	X	X	X		X	X	
				X		X	مناقشة تطورات الحسابات التي تؤثر على القوائم المالية للشركة في هذه السنة والسنة القادمة

١،١،٣،١٠. الفترة الزمنية

إنه لمن المهم أن يكون لدى أعضاء لجنة المراجعة الوقت الكافي لمناقشة المواضيع الهامة، إلا أنه لا يجب أن تزيد مدة الاجتماع عن أربعة ساعات. حيث أن اجتماعات لجنة المراجعة عادة ما يتم جدولتها لتتزامن مع اجتماعات مجلس الإدارة، فإنه يجب عدم إقحام جدولها لتؤثر على الزمن المحدد لمناقشة مواضيعه. يجب أن تكون جدولة الاجتماع مرنة بشكل كافي لتمديد المناقشات عند الحاجة.

يتم تقرير مدة الاجتماع بناء على الوقت اللازم لتغطية كل الأجنحة بشكل فعال حيث يجب أن يشعر أعضاء لجنة المراجعة بالرضا عن معالجتهم الشاملة لجميع بنود الأجنحة دون الشعور بالضغط لإسراع المناقشات. ستقدم لجنة المراجعة لأعضائها المواد بشكل مسبق حتى يقوموا بمراجعتها ويتمكنوا من قضاء وقت الاجتماع في مناقشة المواضيع بحيوية بدلا من الاستماع بسكون.

١،١،٣،١٠. الأجنحة

يجب توزيع أجنحة مفصلة مع مواد ملخصة على جميع الحاضرين قبل الاجتماع. إن الأجنحة التي يتم إعدادها بشكل جيد تساعد في الحفاظ على تركيز لجنة المراجعة وتكون أكثر فاعلية عندما ترفع المواضيع الهامة في أعلى القائمة. يمكن استخدام النموذج الموحد للأجنحة ثم يتم تطويرها لتناسب كل اجتماع على حده.

بغض النظر على من طور الأجنحة، فإنه على الرئيس أن يلعب دورا نشطا لإنهاء الأجنحة والتأكد من أنه قد تم تضمين كل المواضيع ذات العلاقة. يلعب الرئيس دوراً رئيسياً في إعداد الأجنحة حيث أنه يراقب المواضيع التي في وسائل الإعلام والتي قد تهم الشركة ومن ثم يطلب من سكرتير مجلس الإدارة أن يضيف هذه الشؤون إلى الأجنحة، ثم يجد الشخص المناسب من داخل الشركة للتحدث حول المواضيع في الاجتماع.

بإمكان أي عضو في لجنة المراجعة أن يضيف مادة ذات فائدة إلى الأجنحة. لذا فإن لجنة المراجعة قد تركز على سبيل المثال على المصروفات الرأسمالية في اجتماع ثم في الضرائب والزكاة في اجتماع آخر.

من المفيد استخدام أجنحة تذكر فيها المدد الزمنية حتى يتمكن رئيس لجنة المراجعة من معرفة الوقت الذي سيأخذه كل موضوع بصورة مسبقة. على الرغم من أن الوقت المقدر لا يحدد فترة النقاش، إلا أن الهدف من هذه الطريقة هو أن يدرك الرئيس بشكل مسبق الشيء الذي تتوقع الإدارة والمقدمين الآخرين تغطيته وما هي المواد التي سيتم توزيعها

ومناقشتها. هذه المعرفة ستتيح للرئيس طلب مواد بديلة من الإدارة/المراجعين لتقصير العروض التوضيحية الشكلية. وستتيح أيضا المرونة خلال الاجتماعات لتحديد أي المناقشات يمكن الإسراع فيها وأي المواضيع التي يجب تأجيلها لاجتماع آخر.

١٠,٣,١,٣. المواد الملخصة

لتحسين الفعالية يجب توزيع ملخص المواد التي ستطرح في الاجتماع في وقت مناسب قبل عقد الاجتماع. يجب على لجنة المراجعة الإصرار على تسلمها هذه المواد الملخصة مسبقاً قبل ٧-١٠ أيام عمل. من ناحيتهم يجب على أعضاء لجنة المراجعة أخذ الوقت الكافي في الإعداد التام من خلال مراجعة المواد المقدمة وتدوين أي سؤال. بصفة عامة تجهز وتوزع المواد بواسطة الإدارة وغالبا ما تتضمن تقارير خاصة من مدير المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين عن المواضيع التي سيناقشونها في الاجتماع.

يجب على المواد الملخصة أن توازن بين إيصال المعلومات التي تحتاجها لجنة المراجعة واقتصارها إلى حد معقول تجنباً للتفاصيل الزائدة التي لا تحتاجها لجنة المراجعة. ربما يصير رئيس لجنة المراجعة في حالة زيادة المستند الواحد عن ثلاثة صفحات على إدارة مجموعة التقرير أن تقدم اختصار يشير إلى المعلومات الرئيسية. بالإضافة إلى ذلك، قد يطلب الرئيس ملخص تنفيذي في بداية كل تقرير كجزء من التقرير. إلا أن هذا الأسلوب لا يمنع الأعضاء من الدخول في التفاصيل في حالة رغبتهم بذلك.

بإمكان رئيس لجنة المراجعة أن يلعب دورا هاما بالقيام بمراجعة مسودة المواد الملخصة ومناقشة واستيضاح المواضيع مع الإدارة والمراجعين في اجتماعات منفصلة.

يجب أن يقوم أعضاء لجنة المراجعة بتحديد المعلومات التي يريدونها، وكذلك هيئة ومصدر المعلومات المطلوبة، ومناقشة الوسائل التي يتم بها الحصول على هذه المعلومات مع الإدارة. بهذه الطريقة يمكن للجنة منع الافتقار إلى المعلومات أو الإفراط فيها.

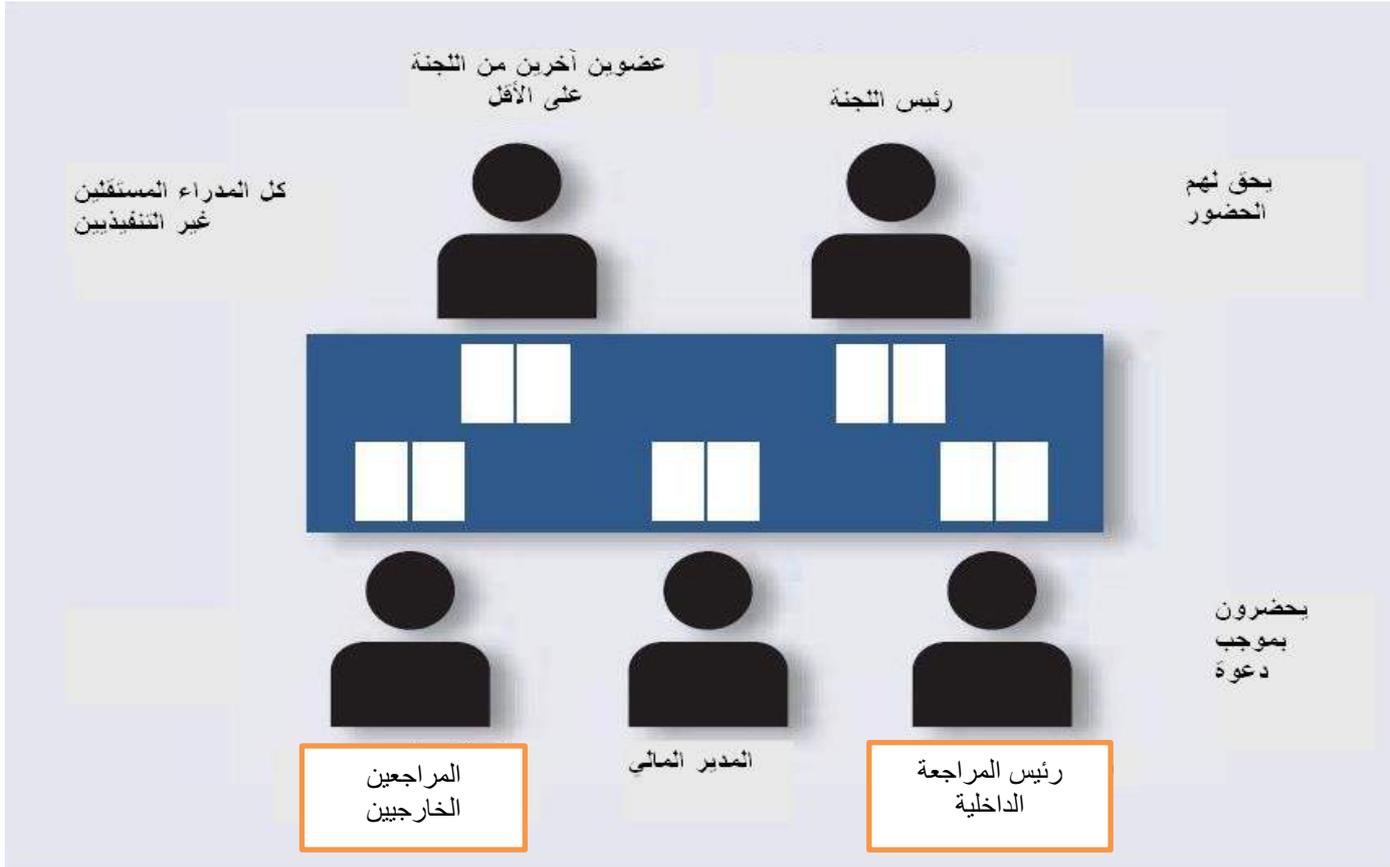
١٠,٣,١,٤. المشاركون

بالإضافة إلى أعضاء لجنة المراجعة، يمكن لآخرين الحضور بناء على دعوة. على سبيل المثال، سيحضر كل من مدير المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين كل اجتماعات لجنة المراجعة بموجب دعوة من رئيسها.

تعتبر المشاركة النشطة للإدارة في اجتماعات لجنة المراجعة على أنها أساسية، ويتم دعوة نائب الرئيس التنفيذي للشؤون المالية لحضور كل اجتماعات لجنة المراجعة بالنيابة عن الإدارة. بإمكان المتخصصون في وظائف معينة مثل عضو مجلس الإدارة لتقنية المعلومات ورؤساء الأقسام الحضور في حالة الحاجة إلى خبرتهم لمعالجة بنود محددة في الأجندة.

أحد الحسنات المتمثلة في الطلب من الإدارة لحضور الاجتماع هو تمكين لجنة المراجعة من الحصول على إجابات لأسئلتها خلال الاجتماع. بالرغم من إمكانية الإدارة من تقديم معلومات مفيدة للجنة خلال المشاورات، إلا أنه على لجنة المراجعة أن تبقى متيقظة لكي لا تقوم الإدارة عن غير قصد منها بتحويل الانتباه عن المواضيع الحساسة. يجب ألا تستدعي لجنة المراجعة بشكل روتيني متخصصين خارجيين لاجتماعاتها ماعدا المراجعين الخارجيين.

شكل (٢): حضور لجنة المراجعة



١٠,٣,٢. الاجتماعات الخاصة

يجب على لجنة المراجعة عقد اجتماعات بانتظام وبشكل شخصي مع مدير المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين لمناقشة قضايا مثل أداء المراجعين، أداء الإدارة مواضيع الأجنحة القادمة أو كيفية قيام لجنة المراجعة بتطوير أداءها. يجب جدول هذه اللقاءات الدورية كجزء من أجنحة كل اجتماع. وبإمكان لجنة المراجعة جدول المناقشات الخاصة مع المراجعة الداخلية عند بداية الاجتماع ليتمكنوا من إدراك المجالات التي سوف يتطرقون إليها خلال الاجتماع.

يجب أن تجتمع لجنة المراجعة بصفة دورية في لقاءات خاصة مع الإدارة المالية. تكون مثل هذه اللقاءات هامة عندما تحتاج لجنة المراجعة إلى مدخلات عن أداء المراجعين أو مناقشة أداء الإدارة.

قد تقرر لجنة المراجعة أن اللقاءات الخاصة قد تكون مفيدة مع أطراف أخرى، مثل الرئيس التنفيذي للشركة، لمناقشة مواضيع معينة.

يجب على أعضاء لجنة المراجعة عقد لقاءات خاصة (للأعضاء فقط) بصفة دورية لمناقشة شئونهم.

١٠,٣,٣. دور رئيس لجنة المراجعة

يلعب رئيس لجنة المراجعة دوراً هاماً في التأكيد على أن الاجتماعات تسير بفاعلية، ولكن هذا الدور ليس محظوراً على الاجتماعات في حد ذاتها. يجب على الرئيس قضاء وقت كاف للاطلاع على آخر أنشطة الشركة ومناقشة وحل القضايا والاتصال بمختلف الأطراف وأعضاء لجنة المراجعة والتحضير للاجتماعات.

سيقوم الرئيس بمهامه من خلال عقد لقاء قبل الاجتماع. باجتماعه بشكل منفصل مع مدير المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين وكبار مدراء الإدارة المالية قبل أسبوع أو أسبوعين من اجتماع لجنة المراجعة لإدراك التطورات بشكل أفضل والتعمق في المواضيع.

تسمح مراجعة المواد الملخصة قبل إرسالها إلى كامل لجنة المراجعة للرئيس بالتأكد من أن المواد تخدم احتياجاتها. يستغرق تدخل الرئيس وقتاً طويلاً ومجهوداً إضافياً. قد يستغرق الرئيس من ساعتين إلى ثلاث ساعات في التجهيز لأي ساعة من ساعات الاجتماع.

١٠,٤. الأدوار والمسؤوليات

سوف تركز أدوار ومسؤوليات لجنة المراجعة على المسؤوليات الرئيسية في مساعدة مجلس الإدارة للقيام بواجباته المتعلقة بإجراءات التقرير المالي وما يتعلق بملائمة فاعلية أنظمة المراقبة الداخلية في الشركة.

يجب أن تكون لجنة المراجعة متأكدة بأن كل النواحي التي تشكل خطورة قد تم مجابتهها بشكل مناسب إما بواسطة المراجعين الخارجيين أو الداخليين. ربما تقوم لجنة المراجعة من وقت لآخر بمساعدة مجلس الإدارة بالنظر في أعمال أخرى ومواضيع مالية خارج نطاق عمل لجنة المراجعة.

١٠,٤,١. التقرير المالي

تقوم لجنة المراجعة بمساعدة مجلس الإدارة في مسؤولياته الرقابية.

يحدد دور لجنة المراجعة بواسطة مجلس الإدارة ومسؤولياتها قد تتشكل حسب ظروف الشركة واحتياجات مجال العمل وحسب القوانين التي تطبقها قوانين حوكمة الشركة ومتطلبات أصحاب المصلحة.

قد تتحمل لجنة المراجعة مسؤوليات أخرى عديدة أما المسؤولية الرئيسية للجنة هي مراقبة نزاهة القوائم المالية.

١,٤,١٠. إطار عمل وسياسات الحسابات

يجب أن تطلع لجنة المراجعة على إجراءات التقرير المالي لدى الشركة. ويجب أن تتوافق المعايير مع تلك الخاصة بالهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.

عندما تقرر الشركة رفع رأس المال في الأسواق الأجنبية، فيجب أن تتماشى تقاريرها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها أو وجود تسوية ما بين مبادئ الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين و تطبيق المبادئ الامريكية المتعارف عليها متى كان ذلك مناسباً.

قد تحتاج لجنة التدقيق للاطلاع على إجراءات تحول الشركة من نظام الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين SOCPA إلى نظام المعايير العالمية IFRS للتقارير المالية GAAP. يجب على أعضاء لجنة التدقيق ما يلي:

- إدراك الآثار العريضة التي تقع على الشركة نتيجة التحول من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين SOCPA إلى المبادئ الامريكية المتعارف عليها.
 - إدراك المرحلة الانتقالية أو خطة التحول التي تطبقها الإدارة.
 - الحصول على تقارير من مجموعة قيادة المرحلة الانتقالية بالشركة وحضور اجتماعاتها.
 - دراسة كيفية قيام الإدارة بالتجهيز المسبق لمجابهة النواحي التي توجد فيها تعقيدات مثل الأدوات المالية وبدل الشهرة والضرائب المؤجلة.
- يجب اطلاع أعضاء لجنة المراجعة خاصة أولئك الذين تم تعيينهم كخبراء ماليين على آخر التغييرات التي تحدث في القوانين والمعايير.

١,٤,١٠. القوائم المالية السنوية

إن أهم عنصر في مراقبة لجنة المراجعة لنزاهة القوائم المالية وإجراءات التقرير المالي هو مراجعة ومناقشة القوائم المالية السنوية مع الإدارة والمراجعين الخارجيين وتقرير ما إذا كانت كاملة وتتلاءم مع التشغيل والمعلومات الأخرى التي يعرفها أعضاء لجنة المراجعة.

كما أن لجنة المراجعة مسؤولة أيضاً عن تقييم الجودة وليس فقط دقة الدخل. ولكن مسؤوليات لجنة المراجعة عن التقرير المالي لا تنتهي هناك بل إنها تحتاج أيضاً إلى:

- إدراك الإجراءات المستخدمة في تطوير القوائم المالية وضمان نظم المعلومات الداعمة.
- تقييم درجة صرامة أو تحفظ الإدارة في إعداد القوائم المالية.
- مراجعة أهم التطورات والمواضيع المتعلقة بالحسابات والتقارير متضمنة آخر القوانين التي صدرت وإدراك تأثيرها على القوائم المالية.

- تقييم جودة المباديء المحاسبية ومدى ملائمتها.
- إدراك والرضا عن التقييم الموضوعي للإدارة من الناحية الكمية والنوعية لأغراض القوائم المالية.
- إدراك إجراءات الإدارة لتطوير تقديرات صائبة ومدى تأثير هذه التقديرات على القوائم المالية.
- إدراك أهم المخاطر متضمنة مخاطر التزوير وخطط التقليل من هذه المخاطر.
- مناقشة المراجعين الداخليين والخارجيين عن خططهم للمراجعة لمجابهة أهم المخاطر ونتائج المراجعة.
- دراسة طريقة تطبيق الإدارة لمقترحات ضبط المراجعة التي اقترحها المراجعون الخارجيون.
- حل الخلافات بين الإدارة والمراجعين الخارجيين.
- التوصية لمجلس الإدارة فيما إذا كان من الواجب تضمين القوائم المالية في ملف الشركة المقدم للجهات النظامية.

ستحقق لجنة المراجعة مسؤولياتها بإظهار القدر المعقول من الشك وإطلاق الأسئلة والقيام بمناقشات صريحة مع الإدارة والمراجعين والضغط عليهم لتقديم الإجابات عند الحاجة.

كذلك سيحتاج أعضاء لجنة المراجعة للتجهيز للاجتماعات من خلال دراسة مسودة القوائم المالية والمعلومات الأخرى المقدمة بحذر. وللقيام بذلك، يجب على الأعضاء الإصرار على استلام المعلومات المالية في الملفات التي تحوي ملخص المواد التي ستطرح في الاجتماع قبل فترة كافية من موعد الاجتماعات.

ستأكد لجنة المراجعة من أن المعلومات المقدمة تحدد بوضوح التغييرات التي حدثت في النسخ السابقة وتحديد المجالات الجديدة التي لم تذكر في تقارير السنة السابقة.

بإمكان لجنة المراجعة الطلب من الإدارة أو المراجعين تجهيز تصور لأهم ميزانيات الحسابات لتحسين إدراكها لطبيعة وسياسات والمخاطر وطريقة المراجعة والتعقيدات الأخرى المتعلقة بالحسابات. نموذج من ذلك مضمن في جدول رقم (٥) أدناه.

لدى مراجعة القوائم المالية، ستقوم لجنة المراجعة بالتركيز على قضايا معينة تشمل السياسات المحاسبية والمجالات التي تحتاج تقديرات والتغييرات الهامة والمجالات الأكثر عرضة للتزوير. ستحتاج لجنة المراجعة أيضا إلى مراجعة تقرير سردي عن ملاتمة النشر.

جدول ٥: نموذج للمعلومات المتعلقة بتقييم حسابات المبيعات التجارية

ميزانية العام السابق ١٨٠ مليون	ميزانية العام الحالي ٢٠٠ مليون	حسابات المبيعات التجارية
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

	ريال سعودي	ريال سعودي
مكونات الميزانية	٢٠,٠٠٠	٥٠ حساب أستاذ عام، ٤٠ تسويات، ٨٠,٠٠٠ أرصدة، ٢٠,٠٠٠ عملاء
تمويل سياسات محاسبية حرجة		٦ عملات، نظري ٢٠ مليون ريال سعودي، ٨٠% سارية المفعول
الرقابة		رقابة جيدة لجذب عملاء جدد، هنالك حاجة لرقابة مطورة للتسويات
مخاطر العمل		العملات الأجنبية، تركيز العملاء، التقنيات الناشئة
أهم النسب		المبيعات اليومية مرتفعة من ٣٨% الى ٤٢%
انعكاسات الدخل		زيادة الحسومات، زيادة الاحتياطي، زيادة الفواتير والمحجوزات
المعلومات الكيفية		العملاء: فقدوا ٢٠، اكتسبوا ٣٠، زيادة حصة السوق إلى ٢,٨%، أكبر ٢٠ عميل يمثلون ٣٧% من المبيعات
مخاطر الغش		٢ موقع على وجه الخصوص
الإفصاح والشفافية		يمكن تطوير وصف الإقرار بالعائدات والمبيعات الحالية لفترة زمنية واحدة، القوائم المالية، مذكرة ٢

١٠,٤,١,٣.المادية

سنقوم لجنة المراجعة، ولأغراض تتعلق بالتقارير المالية، بإدراك كيفية قيام الإدارة والمراجعين الخارجيين بتقييم المادية.

تعد المادية قاعدة مفيدة لتقييم ما إذا كان الصنف يعتبر مادياً أم لا. بأي حال من الأحوال تحتاج الإدارة والمراجعين إلى تقييم كل الحقائق ذات الصلة والظروف المحيطة بالصنف متضمنة كل من المعايير الكمية والنوعية قبل التأكد بأنه في الحقيقة ليس مادياً. تتضمن الاعتبارات النوعية الآتي:

- إذا كان البيان غير الصريح يحدث تغييرات في الدخل أو إحداث تقلبات أخرى خاصة بتقلبات الربحية والدخل لكل سهم.
- إذا كان البيان غير الصريح يخفي الفشل في مجابهة التوقعات التي اتفق عليها المحللون تجاه الشركة.
- إذا كان البيان غير الصريح يحول الخسارة إلى ربح أو العكس.

- إذا كان البيان غير الصريح يساعد في إخفاء صفقة غير قانونية أو حدوث تصرفات غير مناسبة من قبل الإدارة العليا.
- إذا كان البيان غير الصريح يؤثر على تقيد الشركة باتفاقيات القروض والاتفاقيات التعاقدية الأخرى أو المتطلبات النظامية.
- إذا كان البيان غير الصريح يزيد تعويضات الإدارة، على سبيل المثال، عن طريق مضاعفة الحوافز إلى ثلاثة أضعاف أو عن طريق أشكال التعويضات الأخرى.

١٠,٤,١,٤. المجالات التي تحتاج إلى تقييم

يجب على لجنة المراجعة الوقوف على المجالات التي تتطلب تقييم حيث من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على الأرباح المتوقعة.

عادة ما يتم إجراء التقييمات لما يلي:

- الحسابات التي لم يتم تحصيلها.
- المخزون الذي يتحرك ببطء أو المخزون القديم.
- تدهور الأصول (على سبيل المثال بدل الشهرة والأصول غير المحسوسة).
- التزامات فوائد العاملين.
- ضرائب الدخل.
- تكاليف إعادة الهيكلة.
- احتياطات خسارة الدين.
- احتياطات الإدعاء.

سنقوم لجنة المراجعة بطرح المزيد من الأسئلة فيما يتعلق بإجراء الإدارة لتطوير التقديرات وطلب جميع المستندات الداعمة.

سيقوم أعضاء لجنة المراجعة بمراجعة التقييمات لكونها غير موضوعية وتبنى على الأحداث المستقبلية وأنها عرضة للتلاعب.

١٠,٤,١,٥. التغييرات الهامة

سنقوم لجنة المراجعة بمراجعة التغييرات الهامة في الحسابات كجزء لا يتجزأ في مراجعة القوائم المالية. لتسهيل هذه المهمة، يجب على الإدارة تقديم توضيحات كاملة عن أسباب التغييرات الكبرى بين النتائج الفعلية والموازنة والمقدّرة.

ستقوم لجنة المراجعة بالطلب من الإدارة توضيح أية تغييرات هامة لم تحدث بالرغم من أن المعلومات التشغيلية والمعلومات الأخرى توضح أنها سوف تحدث.

يجب على أعضاء لجنة المراجعة تحدي الإدارة عندما تكون معلومات الأرباح قد اقترحت أهداف لن يتم تحقيقها، مع ذلك فقد تم تحقيقها عند نهاية الفترة.

يجب على الإدارة أن تبرز إلى لجنة المراجعة أية مواد غير اعتيادية أو معقدة، إضافة إلى كيفية معالجتها حسابياً. يجب على لجنة المراجعة أن تدرك الغرض من العمليات المعقدة، وكذلك جوهرها الاقتصادي وأثرها على القوائم المالية. قد تشمل هذه القضايا المعقدة عمليات خارج الميزانية العمومية.

١٠,٤,١,٦. المجالات الأكثر عرضة للغش

تلعب لجنة المراجعة دوراً أساسياً في التقليل من مخاطر الغش من خلال مراجعة إجراء التقرير المالي. لقد تم إبراز مجالات التقرير المالي الأكثر عرضة للغش في الشكل (٣) أدناه.

الشكل ٣: المجالات الأكثر عرضة للغش

إقرار العائدات: تشمل التسجيل الغير مناسب لتوقيت المبيعات، تسجيل عائدات وهمية، التقييم الغير مناسب للعائدات.

تصنيف المصروفات: تشمل رسملة / تأجيل المصروفات بطريقة غير مناسبة، الفشل في تسجيل المصروفات، المبالغة في قيم المخزون المنتهي، الاستخدام غير المناسب لإعادة الهيكلة واحتياطات الدين الأخرى، إدراك احتياطات الديون غير المستردة وخسارات الدين، والفشل في تسجيل التدهور في الأصول.

حسابات دمج العمل: تشمل التقييم غير المناسب للأصول، الاستخدام غير المناسب للخدمات المدمجة، والتطبيق الغير سليم لمناهج الدمج.

سوف تولي لجنة المراجعة اهتماماً خاصاً للتقديرات التي يتم إنشاؤها بواسطة الأساليب الكمية، وقد ترغب في إشراك مدققين أو طرف ثالث آخر من الخبراء لاختبار واعتماد النماذج الهامة والمعقدة.

١٠,٤,١,٧. القوائم المالية المرحلية

بالإضافة إلى معلومات تقارير المالية السنوية، يجب على لجنة المراجعة مراجعة القوائم المالية المرحلية والمعلومات التي تم نشرها والعروض التوضيحية لها. يجب القيام بهذه المراجعة قبل قيام الشركة برفعها إلى الجهات الرسمية. لدى مراجعة القوائم المالية المرحلية، يجب على لجنة المراجعة استشارة الإدارة فيما يتعلق بالقضايا التي برزت في الفترة المنتهية وفيما إذا كانت القوائم المالية المرحلية قد تم إعدادها بالتوافق مع القوائم المالية السنوية.

يجب على لجنة المراجعة أيضاً المناقشة مع الإدارة حول القيمة الكلية للأرباح ومدى كفاية الإفصاحات المقترحة. يجب على لجنة المراجعة أن تناقش نتائج مراجعة المراجعين الخارجيين للتقارير المرحلية. يطلب من المراجعين الخارجيين إيصال أية قضايا للجنة والتي قد تشمل: اختيار التغييرات الجديدة لأهم السياسات المحاسبية، ضبط المراجعة، أخطاء حسابات المواد أو كشف المعلومات التي تم تحديدها، الاختلاف مع الإدارة والتغيرات المادية في الرقابة الداخلية. يجب أن تحدث هذه الاتصالات قبل تقديم التقارير المرحلية للجهات الرسمية.

١٠،٤،١،٨. التقرير السردى

يجب على لجنة المراجعة مراجعة أقسام التقرير السنوي وأية إفصاحات أخرى قبل النشر ودراسة مدى توافق المعلومات مع القوائم المالية والحقائق. كما يجب على لجنة المراجعة أيضاً الاستفسار من المراجعين الخارجيين ومدير المراجعة الداخلية فيما يتعلق بمدى كفاية التقرير السردى وتوافقه مع القوائم المالية.

يجب على لجنة المراجعة طرح أسئلة مثل: هل الشركة أفصحت كما يجب؟ هل قامت بإعطاء كامل القصة؟ هل هذه النتائج تعكس حقيقة ما يحصل، استمرارية عمليات الشركة؟ هل بعض المعلومات تشوه النتائج الحقيقية؟

إذا قامت لجنة المراجعة بتحديد شيء لم تقم الإدارة باقتراح الإفصاح عنه، فيجب عليها مساءلة الإدارة عن الأسباب التي أدت إلى عدم نشر المادة. فإذا أفتق النقاش لجنة المراجعة، عندئذ عليها قبول وجهة نظر الإدارة. أما في حال عدم اقتناع لجنة المراجعة، فيجب عليها طلب الإفصاح. إضافة إلى ذلك، إن عدم الإفصاح عن المعلومات حتى لا تخرج الشركة لا يعتبر سبباً مقنعاً.

تتجح الاتصالات الشفافة في أن توصل إلى أصحاب المصلحة المعلومات المطلوبة لتقييم العمل واتخاذ قرار مدروس. لذا يجب على الشركة الالتزام بالشفافية في الإفصاح عن المزيد من المعلومات كالبيئة التنافسية لسوق العمل وإستراتيجية الشركة وأنشطة العمل وأهداف ونتائج أهم مقاييس الأداء.

١٠،٤،١،٩. الإفصاح عن المعلومات ذات العلاقة

بالإضافة إلى الإفصاحات المالية التقليدية، يجب على الشركة أيضاً أن تقوم بالإفصاح عن توجيه الأرباح والمعلومات المالية الأخرى.

لأهمية هذه المعلومات، يجب على لجنة المراجعة التأكيد على أنها جزء من عملية المراجعة.

يجب على لجنة المراجعة القيام بالآتي عند مراجعة هذه المعلومات:

- إدراك المعلومات المتعلقة.
- دراسة جودة الأنظمة ومصداقية البيانات التي هي أساس لهذه المعلومات.
- إدراك أهم فرضيات العمل والأسس التي تستند عليها المعلومات.

- تقييم احتمالات حدوث فرضيات العمل.
- الأخذ بعين الاعتبار تاريخ الإدارة في تحقيق الأهداف الربحية.
- الأخذ بعين الاعتبار توقعات المحللين لأداء الشركة.

١٠,٤,٢. المخاطر والرقابة

كجزء من مراقبة لجنة المراجعة لإجراء التقرير المالي، يجب عليها النظر في فعالية الرقابة الداخلية في الشركة، وكذلك إجراء التقرير المالي والعمليات المتعلقة. هذا الفصل يوضح هذه الأنشطة والتي يجب النظر إليها كإجراءات مكملة.

١٠,٤,٢,١. إدارة المخاطر

إن المخاطر هي أحداث مستقبلية غير مؤكدة، من الناحية الإيجابية أو السلبية، والتي قد تؤثر على التدفق النقدي المستقبلي والربحية وعائدات المساهمين وسمعة الشركة. إنه من مسؤولية مجلس الإدارة أن يقرر قابلية الشركة للمخاطر ووضع السياسات المتعلقة بذلك.

ستقوم الشركة بتطبيق إجراء متين لتحديد وإدارة المخاطر التي ستساعد الشركة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالأداء والربحية، وكذلك إدراك المخاطر الناتجة عن توجهها الاستراتيجي. سيساعد هذا الإجراء أيضاً في ضمان مصداقية التقرير المالي والتقييد بالقوانين والأنظمة.

ستقوم الشركة بتبني نهج متكامل واستباقي في إدارة المخاطر والتي تتضمن تقييم معمق للمخاطر وتخفيف الرقابة ومسؤولية الإدارة والمراقبة من مجلس الإدارة.

يمكن تعريف إدارة مخاطر الشركة كإجراء يتم تطويره من قبل مجلس الإدارة والإدارة والموظفين الآخرين لإدارة المخاطر ضمن نطاق إقبال الشركة على المخاطر.

إن أحد المكونات الحساسة في إدارة المخاطر هو تقييم المخاطر. بالرغم من ذلك، تقوم العديد من الشركات باعتماد إجراءات تقييم المخاطر فقط من غير توفير النقاش المعمق فيما يتعلق بإقبال الشركة على المخاطر والرقابة والخطط الفعلية الخاصة لتخفيف المخاطر التي تكون بمستوى غير مقبول.

ستقوم لجنة المراجعة بإدراك كيفية قيام الإدارة بتجهيز إجراء إدارة المخاطر لأجل تحقيق الاحتياجات المحددة للشركة. ستقوم لجنة المراجعة بتحديد ما إذا كان الإجراء مستمر - لا يتم فقط في وقت معين وما إذا كان الأشخاص المشاركين في إدارة المخاطر لديهم الخبرة والوقت والمنزلة المناسبة ضمن الشركة.

بالإضافة إلى ذلك يجب على لجنة المراجعة الاجتماع مع كبار مدراء التشغيل لأخذ وجهات نظرهم في أساليب إدارة المخاطر بالشركة والرقابة الداخلية ذات العلاقة.

يوضح الشكل (٤) أدناه الخطوات التي يجب على لجنة المراجعة النظر في إتباعها عند مراقبتها لإدارة المخاطر بالنيابة عن مجلس الإدارة:

الشكل (٤): خطوات مراقبة إدارة المخاطر

- ضمان فعالية النموذج الذي تم تبنيه من قبل الإدارة والمتعلق بإدارة مخاطر الشركة.
- إدراك والالتزام بقابلية الشركة للمخاطر.
- تحديد الأشخاص المسؤولين عن تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها على نطاق الشركة والاجتماع بانتظام مع هؤلاء الأفراد.
- المناقشة مع الإدارة عن إجراءاتها المتبناة لتحديد الأحداث التي تضع الشركة في المخاطر التي تتضمن مخاطر الغش، وكيف تقوم الإدارة بتقييم الاحتمالات والآثار الناجمة عن تحديد المخاطر.
- إدراك دور المراجعة الداخلية والتغطية المخططة من خلال الاجتماع بصفة دورية مع مدير المراجعة الداخلية.
- مراجعة مخاطر التقرير المالي ودراسة مستوى المخاطرة مقابل قابلية الشركة للمخاطر.
- مناقشة الإدارة عن الرقابة الموضوعة لتقليل مخاطر التقرير المالي الكبرى ومدى فعالية تلك الرقابة.

يجب على الإدارة وضع قائمة تصنيف لأخطر عشرة مخاطر، بما في ذلك الرقابة والإجراء المقترح لكل المخاطر ومناقشة ذلك مع لجنة المراجعة وستضمن لجنة المراجعة المحافظة على تحديث القائمة.

١٠,٤,٢,٢. الرقابة الداخلية

تعد الرقابة الداخلية كميون هام من مكونات إدارة مخاطر الشركة حيث أنها تساعد على ضمان فعالية استجابات الإدارة للمخاطر.

يمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها إجراء يقدم تأكيدا حازما بأن الشركة سوف تتمكن من تحقيق أهدافها في المجالات التالية:

• فعالية وكفاءة العمليات.

• مصداقية التقارير المالية.

• التقيد بالقوانين المطبقة والأنظمة.

ستقوم لجنة المراجعة بتحديد والاتفاق مع مجلس الإدارة على نطاق عملها في الإشراف على الرقابة الداخلية من خلال تقييم مدى التأكيد الذي تتلقاه من نطاق عمل المراجعة الداخلية.

في حين أن الإدارة مسؤولة عن تنفيذ رقابة داخلية فعالة، فإن لجنة المراجعة تلعب دوراً حاسماً في الإشراف عليها. يوضح الشكل (٥) أدناه الخطوات التي يمكن أن تتخذها لجنة المراجعة.

الشكل (٥): خطوات الإشراف على الرقابة الداخلية

- إدراك إطار العمل المستخدم في تقييم الرقابة الداخلية.
- الاجتماع بصفة دورية مع الأفراد المسؤولين عن الرقابة الداخلية.
- التقييم والمساعدة في ضبط الإيقاع على أعلى مستوياته.
- المناقشة مع الإدارة حول الرقابة المطبقة لتقليل أهم مخاطر التقرير المالي التي تتضمن مخاطر الغش.
- مراجعة خطة المشروع السنوية لتلبية احتياجات تقارير الرقابة.
- مناقشة منهج الاختبار والتقرير مع الإدارة والمراجع الداخلي والمراجع الخارجي.
- الاجتماع بانتظام مع الإدارة والمراجع الداخلي والمراجع الخارجي لمناقشة الوضع وما تم التوصل إليه - خاصة النقص الكبير والضعف المادي - بالإضافة إلى خطط الاستجابة في الشركة.
- مراقبة تطبيق التغييرات الكبرى في الرقابة الداخلية.
- تعزيز العمل الفعال للرقابة الداخلية عبر الشركة.

يجب على لجنة المراجعة عند تقييم الرقابة الداخلية، التركيز على نواحي المخاطر المحتملة، قد تشمل هذه النواحي:

- هيمنة الإدارة على الرقابة: تقوم لجنة المراجعة بدراسة دقيقة لاحتمالية وكيفية استطاعة الإدارة للهيمنة على الرقابة التي تم تأسيسها. بإمكان لجنة المراجعة إنشاء إجراءات واضحة لتقليل هذا الخطر.
- مزودي الخدمة الخارجيين: في بعض الحالات التي تقوم بها الشركة بالاستعانة بعمليات أساسية خارجية سواء بشكل جزئي أو كلي، مثل حفظ البيانات، معالجة نظم المعلومات، تطوير الأنظمة، المراجعة الداخلية أو اختبار الرقابة الداخلية، يجب أن تكون لجنة المراجعة متأكدة من أن الإدارة تراقب بطريقة مناسبة عمل مزودي الخدمة الخارجيين. على سبيل المثال، يجب على لجنة المراجعة أن تتأكد من أن الإدارة قد قامت بدراسة سمعة مزود الخدمة وخبرته وكفاءة موظفيه ورقابته وسياساته وإجراءاته لتحديد سلامة وحمايته لمعلومات الشركة.
- يجب أيضاً على لجنة المراجعة التقصي لرؤية ما إذا كانت إدارة الشركة لديها الرقابة والإجراءات التي تمكنها من مراقبة عمل مزودي الخدمة، ولتحديد أية مشاكل بالوقت المناسب.

- تقنية المعلومات: كجزء من دورها الكلي في تقرير الرقابة الداخلية، يجب على لجنة المراجعة دراسة ما إذا كان لديها المعرفة أو أنها يمكن أن تتحصل على دعم من خبراء داخليين أو خارجيين لأجل التأكد من فاعلية البنية التحتية للتقنية والتي تستند عليها الرقابة الداخلية.
- يحق للجنة المراجعة أن تطرح أسئلة تتعلق بالرقابة على سرية وأمن هذه التقنيات.
- الاندماج والاستحواذ: يجب على لجنة المراجعة دراسة الرقابة الداخلية للشركات المستهدفة عندما تقوم بتقييم عمليات الاندماج والاستحواذ. يجب أن تتضمن الاعتبارات الخاصة للرقابة الداخلية وأثرها على متطلبات التقرير الخارجي، بالأخص الوضع المستهدف لبيئة الرقابة الداخلية وخطط المشتريين لدمج العمليات والقدرة على توحيد الرقابة بعد الاستحواذ.
- ستطلب لجنة المراجعة من مجلس الإدارة عمل تحسينات على بيئة الرقابة، عندما تكون الرقابة الداخلية ضعيفة.

١٠،٤،٣. الالتزام بالأنظمة وأخلاقيات العمل

ستقوم لجنة المراجعة كجزء من مراقبة الالتزام، بمراجعة الرقابة الداخلية للإدارة وإجراءاتها المتعلقة بإدارة المخاطر المالية. ستضمن لجنة المراجعة الالتزام بالنواحي القانونية والأنظمة وأسس سوق العمل والسياسات الداخلية ومتطلبات أصحاب المصلحة والأمور الأخلاقية الأخرى.

١٠،٤،٣،١. لائحة السلوك

إن سمعة الشركة هي عامل حاسم في تحديد قيمتها. وبالنظر إلى العناية الزائدة التي تعطيها أجهزة الإعلام والمجتمع والمستثمرون للقضايا الأخلاقية، يقوم المزيد من مجالس الإدارة بتعيين الموارد لتطوير البرامج الأخلاقية. على سبيل المثال، وجود لائحة سلوك التي تضع إرشادات لمجلس الإدارة لأجل ممارسات عمل مقبولة.

إن لائحة السلوك هي بيان عن حالة أخلاقيات الشركة وقضايا الالتزام. لذا فإن لائحة السلوك تعمل كمرشد سهل الاستخدام لسياسات الشركة المتعلقة بسلوك الشركة والموظفين.

إن لائحة السلوك سواء كانت في عدد محدود من الصفحات أو مغلقة في دليل أو كانت موضوعة في موقع الإنترنت ما هي إلا مقتطفات عن وضع الشركة فيما يخص سلوك موظفيها. رغم أن بإمكان اللوائح تغطية العديد من المواضيع، فإن الشركة يجب أن تتأكد من تضمين ما يلي:

- مسؤوليات الموظف في إظهار التصرف الاحترافي داخل وخارج مكان العمل، وأثناء قيامه بأداء عمل الشركة.

- مسؤوليات الموظفين تجاه تقرير سوء التصرف أو التعبير عن قلقهم.
- معايير المسؤولية لكل من موظفي الإدارة وموظفي غير الإدارة.
- مسؤولية الموظف عن أفعاله.
- تحديد الإجراء التأديبي عند اكتشاف أية مخالفة. قد يشمل هذا الإجراء، إنذار شفهي أو إنذار كتابي أو إجراء تصحيحي أو المراجعة والمتابعة والتقرير أو إنهاء الخدمة.
- يجب على لجنة المراجعة ضمان التزام برامج الإدارة بلائحة سلوك الشركة. يبرز الشكل "٦" أدناه الممارسات المثلى في مراجعة لائحة السلوك.

الشكل ٦: الممارسات المثلى في مراجعة لائحة السلوك

- التأكيد على تطوير وتوثيق لائحة سلوك صارمة.
- التأكيد على إبلاغ لائحة السلوك لكافة الموظفين (بما في ذلك أية متطلبات للتأكد من قراءة الموظفين و إدراكهم للائحة).
- التأكيد على استلام مجلس الإدارة لنسخة من اللائحة وجميع التدريبات المتعلقة.
- إدراك الدعم الحالي وقنوات الاتصال المتاحة لمساعدة الموظفين في معالجة القضايا.
- إدراك برنامج مراقبة الالتزام باللائحة (إضافة إلى مراجعة ملخص المخالفات المسجلة ومتابعة القرارات المتخذة).
- التأكيد على أن الإدارة تتقيد باللائحة وتظهر التصرف الأخلاقي لدى إنشاء التناغم في المستوى الأعلى.
- مراجعة اللائحة بصفة سنوية ومناقشة ما إذا كان يجب تعديلها.

يجب على الإدارة والمراجعة الداخلية تقديم المعلومات ذات العلاقة إلى لجنة المراجعة والخاصة بتطبيق اللائحة في الشركة.

٢، ٣، ٤، ١٠. الالتزام

الالتزام هو محصلة أداء العمل بشكل مهني ويجب دمجه بانسجام مع كافة إجراءات الشركة. يسمح إطار الالتزام الفعال للشركة بإظهار كيف أنها (من خلال سياساتها وإجراءاتها ونظمها وتصرفاتها) تحقق التزاماتها نحو أصحاب المصلحة (القوانين والأنظمة ولوائح سوق العمل والسياسات الداخلية ومعايير حوكمة الشركات الجيدة والتوقعات الأخرى تجاه العامة). يظهر الشكل "٧" أدناه الحد الأدنى من المعايير التي يجب على الشركة مراعاتها في التزاماتها وفي برامجها الأخلاقية.

الشكل ٧: معايير الالتزام الفعال والبرنامج الأخلاقي

يجب على الشركة أن:

- تنشئ معايير وإجراءات لمنع وكشف السلوك الإجرامي.
- ضمان القيادة السليمة ومراقبة الالتزام والبرنامج الأخلاقي:
- التأكيد على أن مجلس الإدارة على علم بمحتويات وعمليات البرنامج ويمارس رقابة معقولة فيما يخص التطبيق والفعالية.
- إعطاء المسؤولية الكلية للبرنامج لكبار المسؤولين التنفيذيين.
- تفويض المسؤوليات التشغيلية اليومية لموظفين محددين والذين لديهم الموارد والصلاحية المناسبة والاتصال المباشر بمجلس الإدارة.
- ممارسة الحرص الواجب.
- الامتناع عن تفويض الصلاحية لأي فرد يثبت تورطه في أنشطة غير أخلاقية أو أي سلوك آخر غير أخلاقي.
- الإيصال إلى وتدريب أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الرئيسيين والموظفين على برنامج الالتزام والأخلاق.
- اتخاذ الخطوات المعقولة للتأكيد على التقيد ببرنامج الالتزام والأخلاق. بالإمكان تحقيق ذلك من خلال المراجعة والمراقبة لكشف السلوك الإجرامي والتقييم الدوري لفعالية البرنامج وإعلان وجود خط اتصال مباشر لا يكشف هوية المتصل أو سري للموظفين للإعلام عن القضايا المشكوك بصحتها أو طلب الحصول على الإرشاد.
- تشجيع التقيد بالبرنامج من خلال الحوافز المناسبة وتطبيق إجراءات تأديبية مناسبة في حالة قيام الموظفين بتصرفات غير أخلاقية.
- اتخاذ الخطوات المناسبة للرد على ومنع التصرف غير الأخلاقي، وتعديل البرنامج إذا لزم الأمر.
- التقييم بصفة دورية لخطر التصرف غير الأخلاقي.

يجب على لجنة المراجعة أن تشرف على برنامج الالتزام والممارسات الأخلاقية عن طريق:

- إدراك تصميم برنامج الشركة للتأكد من التقيد بالقوانين والأنظمة الخاصة بالمجالات ذات الخطورة العالية والمجالات التي تحتاج إلى اهتمام معين والموظفين المشاركين في الممارسات الغير مهنية وخلفياتهم وهيكلية رفع التقارير والتحديات.

- مراقبة فعالية البرنامج للتأكد من التقيد بالقوانين والأنظمة الذي يتضمن كيفية قيام الإدارة بالتأكد من فعالية البرنامج.
- التأكد من استقلالية المدير المكلف برئاسة البرنامج والتأكد من توافر العمالة والموارد المطلوبة لتنفيذ وإدارة البرنامج.
- الاجتماع دورياً مع المدير لمناقشة المخاطر الرئيسية والوضع الحالي والمشاكل وفعالية البرنامج.
- إدراك طبيعة أي موضوع طارئ وتقصي الإدارة ومتابعتها لهذا الموضوع.
- مراجعة المستجدات المتعلقة بالالتزام وخطط الإدارة لمواجهة المواضيع المجدولة.
- مراجعة نتائج وتقارير فحوصات الجهات الرسمية.
- التأكد من أن الجزاءات التأديبية التي اتخذتها الإدارة لمواجهة المخالفات تمت بصورة مناسبة.
- التأكد من قيام الإدارة بالتغييرات المناسبة لضمان فعالية البرنامج.
- التأكد من قيام الإدارة بإدخال القضايا الهامة في التقارير المالية.
- إدراك كيفية قيام التدقيق الداخلية بتقييم المخاطر في برنامج الالتزام والممارسات الأخلاقية وتغطيته للمخاطر في خطة المراجعة.

١٠,٤,٣,٣. إطلاق الصافرة والشكاوي

ستقوم لجنة المراجعة بمراجعة الخطوات التي تم اتخاذها من قبل الإدارة لإنشاء إجراءات إطلاق الصافرة المتعلقة بالأمور المالية.

يجب على لجنة المراجعة التأكد من:

- أن لدى الإدارة صافرة إنذار ونظام للتعامل مع الشكاوي.
 - رفع أهم القضايا المتعلقة بهذه الأنظمة لمراجعتها من قبل لجنة المراجعة.
- ستتأكد لجنة المراجعة من توفير قناة اتصال آمنة للمدراء والموظفين الذين علموا بإمكانية وجود ممارسات مالية غير سليمة في الشركة حيث يستطيعون من خلال هذه القناة الإبلاغ عما يثير قلقهم. لقنوات الاتصال هذه عدة طرق للإبلاغ ويشمل ذلك إعطاء عدد من الخيارات على مستوى الوحدة أو القسم مثل تعيين موظف للسلوك الأخلاقي أو رقم مجاني للاتصال أو عنوان بريد إلكتروني آمن وذلك للتعامل مع الأمور البسيطة (التي قد تتعلق بالموارد البشرية أو الحقوق المتعلقة بها) أو التعامل مع الأمور الأكثر خطورة التي تتعلق باحتمال الغش أو الأمور الغير مهنية الأخرى التي تحصل على مستوى الإدارة العليا.

سيتم بذل كافة الجهود للحفاظ على سرية ما يثير قلق الموظف ولكن في حالة تطلب الأمر إلى نوع من التحقيق فعندها من غير الممكن الحفاظ على السرية.

١٠،٤،٤. الإشراف على الإدارة والمراجعة الداخلية

إن قوة علاقة لجنة المراجعة مع الإدارة والمراجعة الداخلية تمكّن لجنة المراجعة من القيام بمسؤولياتها بفعالية لذلك تعتمد على مهارات وأداء الإدارة والمراجعة الداخلية للتأكد من تحقيق الأهداف.

١٠،٤،٤،١. العلاقة مع الإدارة

ستطور لجنة المراجعة علاقة شراكة مبنية على التواصل المستمر مع الإدارة للتأكد من تحقيق الأهداف. على لجنة المراجعة أن توازن بين دورها في تقديم النصح والاستشارة ودورها في الرقابة والإشراف على الإدارة حيث يتحقق هذا التوازن عند قيام لجنة المراجعة بمراجعة المعلومات بعناية ومساندة الإدارة عند الحاجة.

قد تشعر لجنة المراجعة بعدم الاطمئنان عندما تتلقى المعلومات بعد حصول الإشكالية وذلك لعدم أخذ رأيها فحينها تبدي لجنة المراجعة هذه الملاحظة للإدارة سواء كان ذلك عن طريق لقاء خاص أو عن طريق المشاورات بين رئيس لجنة المراجعة والمدير المعني.

يجب على الإدارة أن تنظر إلى لجنة المراجعة على أنها أصلاً قيماً والنظر إذا كان دعمها يتم بشكل مناسب من خلال حصولها على المعلومات الصحيحة والموارد الكافية والكفوة.

قد تساعد لجنة المراجعة الإدارة في الأمور التالية:

- تقييم الإدارة لمخاطر العمل التي تواجهها الشركة والخطط الموضوعة لمواجهة تلك المخاطر.
- المواضيع الحالية التي تؤثر على مجال عمل الشركة (على سبيل المثال المواضيع التي تتعلق بالجهات النظامية أو معلومات عن البيئة التنافسية).
- القوانين الجديدة والأنظمة التي قد تؤثر على الشركة.
- البيئة القانونية التي تتضمن أي دعاوى وإجراءات إدارية والمسؤولية البيئية وأرصدة الضمانات.
- أنشطة الخزينة التي تتضمن إدارة النقدية والتمويل وصفقات العملات الأجنبية واستخدام أدوات الاستثمار المالية الجديدة أو غير العادية.
- عمليات الشركة الأجنبية التي تتضمن المواقع والرقابة من المركز الرئيسي على التقرير المالي.
- سياسات تعويضات ومزايا الموظفين.
- التغطية التأمينية للمدراء وكبار الموظفين.

١٠,٤,٤,٢. الاتصالات وتدفق المعلومات

تتبنى لجنة المراجعة قنوات اتصال مفتوحة مع الإدارة العليا لتطوير والمحافظة على علاقة مبنية على الثقة بحيث تتمكن لجنة المراجعة من طرح الأسئلة والحصول على المعلومات والتحدث مع أشخاص آخرين في الشركة والقيام بالتأكد من استقلالية الإدارة أما الإدارة فتحترم أن هذا الدور منوط بلجنة المراجعة وأنه من حقها القيام بذلك. تقتضى عدم رغبة الإدارة في الاستجابة لطلبات لجنة المراجعة، رفع العلم الأحمر.

شكل ٨ أدناه يورد قائمة بعلامات الاتصال الجاد مع الإدارة.

شكل ٨ علامات الاتصال الجاد

فيما إذا كانت الإدارة:

- تجيب بشكل كامل وفوري على الأسئلة.
- تقدّم المعلومات الحقيقية التي تدعم الإجابات.
- تعترف عند عدم معرفتها بالإجابة.
- تدعم الإدارة لجنة المراجعة بالاتصال بالمصادر الإضافية والمتخصصين ذوي العلاقة.
- يمكن الوصول إليها بسهولة.
- تقوم بإشعار لجنة المراجعة بأهم الصفقات أو المواضيع في الوقت المحدد.
- تطلب رأي لجنة المراجعة مسبقاً قبل اتخاذها للقرارات.

١٠,٤,٤,٣. الاجتماعات

تقوم الإدارة بأخذ المبادرة في تقديم التقارير في العديد من بنود أجندة الاجتماع حيث تركز مشاركة الإدارة في المحافظة على حوار مثمر مع لجنة المراجعة من خلال الإجابة على الأسئلة وطرح الرؤى الإضافية.

يجب أن تجتمع لجنة المراجعة مع أعضاء الإدارة ومنهم الرئيس التنفيذي ونائب الرئيس التنفيذي والهيئة القانونية لمناقشة القرارات الإستراتيجية أو الاعتبارات المحيطة بتعيين وإعادة تعيين أو فصل مدير المراجعة الداخلية أو المراجعين الخارجيين.

١٠,٤,٤,٤. التقييم

تقيم لجنة المراجعة المرشحين من قبل لجنة الترشيحات والمكافآت بناءً على القيم الشخصية والنزاهة والخبرة في التقارير المالية عند التعيين للمناصب الهامة في الشؤون المالية.

يجب على لجنة المراجعة تقييم أداء مدير الإدارة المالية باستمرار ويتحقق ذلك من خلال مراجعة مؤهلات المدير ومتى حصل على تلك المؤهلات وانفتاح المدير على قبول الإرشاد أو المساعدة والملاحظات التي تحصل عليها من المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين.

١٠,٤,٥. العلاقة مع إدارة المراجعة الداخلية

تتأكد لجنة المراجعة من أن إدارة المراجعة الداخلية تتمتع بالشرعية المناسبة داخل الشركة وأنها تعمل بأعلى درجات الأداء وتشجع لجنة المراجعة العلاقة البناءة والمتناسقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.

١٠,٤,٥,١. نظام لجنة المراجعة الداخلية

تتلقى إدارة المراجعة الداخلية الدعم من الإدارة ومجلس الإدارة لأداء مهامها بفعالية ويتوفر ذلك الدعم عندما تقوم الإدارة ومجلس الإدارة بتوفير الموارد الصحيحة والوقت والصلاحيات الكافية لقسم المراجعة الداخلية. يكون للمراجعة الداخلية تفويض شامل على شكل نظام يشرح أنشطة المراجعة ووظائفه وهيكله التنظيمي حيث يوضح هذا النظام الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ومتطلبات التقرير اللازمة للمراجعة الداخلية. عند تقييم النظام يجب على لجنة المراجعة التأكد مما يلي:

- توضيح النظام لنطاق العمل الموافق عليه من لجنة المراجعة والذي ستؤديه المراجعة الداخلية.
- توفير الصلاحيات المناسبة للمراجعة الداخلية للقيام بمسؤولياتها.
- تضمن النظام لخطوط التبعية الإدارية الخاصة بقسم المراجعة الداخلية وهل يكفي ذلك لمقابلة احتياجات أعضاء لجنة المراجعة؟
- يتطلب النظام قيام رئيس المراجعة الداخلية بالاجتماع بشكل منتظم مع لجنة المراجعة دون حضور الإدارة.
- من أن النظام يعطي رئيس المراجعة الداخلية حق الاتصال المباشر برئيس لجنة المراجعة.
- طبيعة علاقة المراجعة الداخلية مع المراجعين.
- مراجعة النظام وتحديثه لمواكبة أنشطة الشركة والتغييرات في الالتزام ومتطلبات الجهات الرسمية.
- قيام النظام بشمل المعايير التي ستعمل بموجبها إدارة المراجعة الداخلية.

١٠,٤,٥,٢. الاستقلالية والموضوعية وخطوط التبعية الإدارية

يجب أن تتأكد لجنة المراجعة من أن هيكله التبعية الإدارية تؤمن لإدارة المراجعة الداخلية الاستقلال التنظيمي والموضوعية المطلوبة. إن قيام مدير المراجعة الداخلية بإعداد التقرير ورفعها إلى الإدارة العليا يحافظ على الاستقلالية حيث يتطلب هذا

تبعية ثنائية عند رفع التقرير: التبعية المهنية للجنة المراجعة والتبعية الإدارية للمدير العام. أما مدير المراجعة الداخلية فيتبع إدارياً إلى لجنة المراجعة للتأكيد على الموضوعية في تخطيط وتنفيذ عمل المراجعة الداخلية.

يجب على لجنة المراجعة مساندة دور المراجعة الداخلية من خلال الحفاظ على استقلالية إدارة المراجعة الداخلية والتأكد على أن الإدارة تتعاون مع المراجعة الداخلية والاعتراف بدور المراجعة الداخلية كنشاط يطور أعمال الشركة.

من المهم أن تتأكد لجنة المراجعة أن مدير المراجعة الداخلية سيتبع إدارياً لشخص يمتلك الصلاحيات المطلوبة لتطوير استقلالية وشرعية إدارة المراجعة الداخلية. في نفس الوقت يجب على لجنة المراجعة أن تتأكد من أن مدير المراجعة الداخلية يتبع إدارياً لشخص لا يقوم بإدارة المهام التي سيراجعها مدير المراجعة بصورة مباشرة.

ستقوم لجنة المراجعة بمراجعة خطوط التبعية الإدارية لإدارة المراجعة الداخلية للتأكد من أنها مناسبة وفعالة.

١٠,٤,٥,٣. الأنشطة والهيكل التنظيمي

ستدرك لجنة المراجعة أنشطة المراجعة الداخلية ومهامها وهيكلها التنظيمي من خلال جمع المعلومات من عدة مصادر ومنها:

- نظام الإدارة والهيكل التنظيمي وخطة المراجعة الداخلية (والتي تشمل تقييم المخاطر التي ستواجهها الشركة).
- تقارير أنشطة المراجعة الداخلية عن الفترة والتي تتضمن قوائم بالمشاريع المنتهية والمشاريع قيد التنفيذ ونتائج المراجعة الداخلية.
- تفاصيل الإجراءات التي تتبعها الإدارة لتطبيق الإجراءات التصحيحية التي تقترحها تقارير المراجعة الداخلية.
- المعلومات عن موارد الإدارات الحالية.
- خطط الإدارات لتوظيف وتدريب الموظفين.

١٠,٤,٥,٤. قدرات وموارد إدارة المراجعة الداخلية

يجب على لجنة المراجعة تطوير قدرات موظفي المراجعة الداخلية ومدى ملائمتهم لعمل المراجعة الداخلية عبر التأكيد إذا كان المراجعين الداخليين:

- قد حافظوا على موضوعيتهم.
- قد تم تدريبهم بصورة مناسبة.
- يواكبون الأحداث الحالية والتكنولوجيا.
- لديهم الكفاءات المناسبة من ناحيتي التدريب المهني والخبرة العملية. تشجع الشركة المراجعين الداخليين لينتسبوا للجمعيات المهنية والحصول على الشهادات المهنية متى كان ذلك مناسباً.

- أنهم يتم تعويضهم بشكل مناسب من الشركة.

يجب على لجنة المراجعة دراسة حجم وكفاءة قسم المراجعة الداخلية في ضوء احتياجات الشركة وبيئة العمل. يمكن أن تشمل الصفات الأساسية الخبرة في الحاسب الآلي والأنظمة والخبرة في الخزينة. تتحمل لجنة المراجعة مسؤولية توصية مجلس الإدارة بتعيين مدير المراجعة الداخلية وفصله وتحديد اتعابه.

١٠,٤,٥,٥. اختيار وتقييم وتغيير وتعويضات مدير المراجعة الداخلية

تعتمد فعالية العلاقة بين لجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية على الاتصال بين لجنة المراجعة ومدير المراجعة الداخلية لذلك يجب على لجنة المراجعة الموافقة على التعيين. تحتاج لجنة المراجعة إلى أن تكون مقتنعة بكفاءة المرشح وقدرته على القيادة وتعليم الآخرين وتطوير الإدارة والاتصال بفعالية مع كبار المدراء و لجنة المراجعة لجنة المراجعة .

لمدير المراجعة الداخلية خط الفصل فهو عضو في الإدارة وقائد لمجموعة سترفع تقاريرها عن الإدارة لذلك على اللجنة أن تدرك هذا التحدي وأن تحافظ على الحوار مع المدير حتى يتحضر لمواجهة المشاكل المحتملة.

ستراقب لجنة المراجعة أداء الرئيس التنفيذي من خلال عدة مؤشرات منها الفعالية وهي مدى إشراك مدير المراجعة الداخلية ومعرفته بالمبادرات الهامة والقضايا داخل الشركة. قد تلجأ لجنة المراجعة أيضاً إلى الإدارة والمراجعين الخارجيين للحصول على معلومات عن أداء مدير المراجعة الداخلية.

الأسئلة المتعلقة بتقييم أداء مدير المراجعة الداخلية تم توضيحها في الشكل ٩ أدناه:

شكل ٩: أسئلة لتقييم أداء مدير المراجعة الداخلية

- هل يستجيب مدير المراجعة الداخلية لاستفسارات لجنة المراجعة؟
- ما مدى معرفة مدير المراجعة الداخلية لسياسات حسابات الشركة والتقارير المالية؟
- هل تعلم الإدارة عن دور مدير المراجعة الداخلية وكيف تتصف العلاقة بينهما؟
- هل يفهم المراجع الخارجي دور مدير المراجعة الداخلية؟
- هل يقوم مدير المراجعة الداخلية بتقديم التأكيد المناسب في المجالات التي تطلبها لجنة المراجعة؟
- هل يعتبر مدير المراجعة الداخلية كشخصية مرموقة في مهنة المراجعة؟ مثال ذلك كثرة إدلائه بالأحاديث وكتابة مقالات والمشاركة في المنظمات المختصة في مجال العمل وخلافه

يجب على لجنة المراجعة التأكد من أن مدير المراجعة الداخلية يتلقى تعويضات مناسبة مقابل المهام التي يقوم بها. تعتبر خطة التعاقب الوظيفي جوهرية لهذا المنصب نسبة لأهمية هذه الوظيفة للشركة.

تشارك لجنة المراجعة في قرار تعيين مدير إدارة المراجعة الداخلية وستكون راغبة في المشاركة في قرار استبداله كذلك لكن تؤكد لجنة المراجعة أن الاستبدال ليس محاولة من الإدارة لتقييد أنشطة المراجعة الداخلية أو ما تتوصل إليه من نتائج.

١٠,٤,٥,٦. تقييم المخاطر وخطط المراجعة

تطور إدارة المراجعة الداخلية خطط المراجعة وفقاً لبرنامج تقييم المخاطر. أما لجنة المراجعة فيجب أن تراجع نطاق أنشطة المراجعة الداخلية وتحدّد فيما إذا كانت تستجيب بصورة مناسبة لمستويات وأنواع المخاطر داخل الشركة والتأكد بأنها تضم العوامل المحددة في برامج إدارة المخاطر.

يجب أن تغطي خطة المراجعة أهم المجالات مثل تقنية المعلومات والالتزام والقوانين والأنظمة وأنشطة العمل المتخصصة وغير المتخصصة وأهم المناطق الجغرافية.

يجب أن تدرك لجنة المراجعة أقسام الشركة القابلة للمراجعة ثم الموافقة على عدد مرات المراجعة والمدى الذي سيغطيه هذا التدقيق كما ستتأكد لجنة المراجعة من أن خطة المراجعة الداخلية تتطرق وتحاول حلّ المخاطر المتعلقة بالغش.

١٠,٤,٥,٧. نتائج المراجعة

يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يرفع تقرير لجنة المراجعة لجنة المراجعة عن نتائج المراجعة - بمستوى التفاصيل المتفق عليه- يوضّح فيه أهمية وأولوية الملاحظات المكتشفة خلال المراجعة. إن أفضل وسيلة لتوصيل المعلومات هي استخدام التصنيف أو الترميز بالألوان أو الترتيب وذلك لتقديم نبذة عن التقلبات ومجالات المخاطر الكبيرة أو لتحديد المجالات التي يتم التحكم فيها بشكل جيد.

ستركّز لجنة المراجعة على الإجراءات التي تتخذها الإدارة لمعالجة مخرجات المراجعة وستطلب لجنة المراجعة من المدراء المسؤولين عن المجالات التي شملتها ملاحظات المراجعة أو الذين لم يتخذوا إجراءات تصحيحية، الاجتماع مباشرة مع لجنة المراجعة لمناقشة هذه الحلول.

١٠,٤,٥,٨. الميزانية والموارد

يجب على لجنة المراجعة أن تتأكد من خلال مناقشتها مع مدير المراجعة الداخلية والإدارة على أنه قد تمّ رصد الميزانية والموارد الكافية لإدارة المراجعة الداخلية التي تمكنها من القيام بمهامها بفعالية.

على لجنة المراجعة تقييم كفاءة الموظفين وليس فقط عددهم. أحد معايير الكفاءة هو عدد الموظفين الذين يحملون شهادات مهنية مثل المراجعين الداخليين المعتمدين والمحاسبين القانونيين المعتمدين والمحاسبين الإداريين المرخص لهم وممتحنين الإحتيال المعتمدين ومدققي نظم المعلومات المعتمدين.

إن الاعتماد والتراخيص والاعترافات من المنظمات التجارية الأخرى والتدريب لا يمكن أن تستبدل المعرفة بمجال العمل والذكاء والمثابرة والدافع الفطري نحو التقصي والقدرة على استخلاص الاستنتاجات والعمل بفعالية واستقلالية مع الإدارة.

العوامل الأخرى التي يجب أخذها في الاعتبار بالنسبة لموظفي المراجعة الداخلية هو مستوى التدريب والتعلم المستمر بالإضافة إلى نسبة الاستمرارية في العمل داخل الإدارة لذلك ستلجأ الشركة لتعيين موظفين جدد في إدارة المراجعة الداخلية يمتلكون المهارات التقنية المطلوبة والذين يعالجون الأمور من منظور جديد.

١٠,٤,٥,٩. التعاقد مع شركات خارجية للقيام بعمليات المراجعة الداخلية

يجب أخذ رأي لجنة المراجعة في حال طلب خدمات خارجية حيث يجب أن تتأكد لجنة المراجعة من أن المصادر التي سيتم التعاقد معها ستساعد إدارة المراجعة الداخلية في أداء مهامها بفعالية. ستناقش لجنة المراجعة مع إدارة المراجعة الداخلية حاجة الإدارة للكفاءات والمهارات المتخصصة.

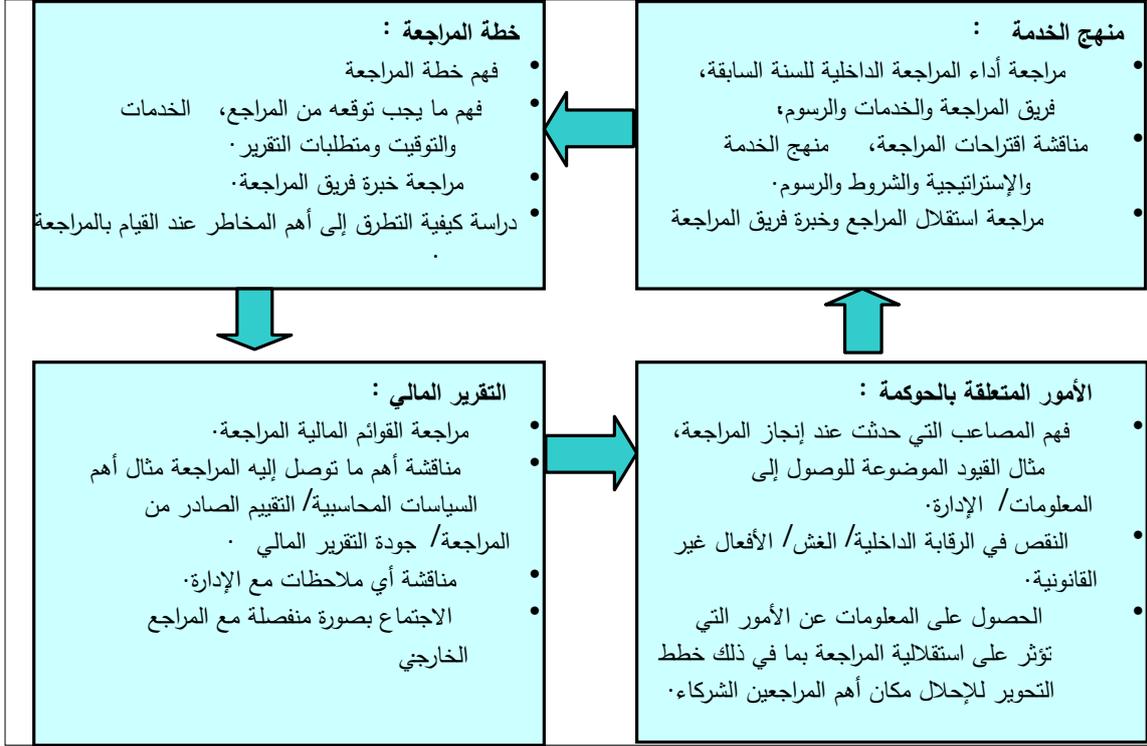
١٠,٥. العلاقة مع المراجع الخارجي

إن الهدف من المراجعة الخارجية للقوائم المالية هو تحديد إذا كانت القوائم المالية تمثل موقف الشركة المالي لذلك سيتأكد المراجع من أن نتائج العمليات والتدفق النقدي يتطابق مع المعايير الموضوعية من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين .SOCPA

تقدّم لجنة المراجعة توصياتها لمجلس الإدارة عن تعيين المراجع الخارجي والتأكد من استقلاليته والموافقة على الرسوم ومراجعة نطاق العمل وعقد اجتماعات خاصة مع المراجع لمناقشة المخرجات. يمكن أن يتدرج النقاش مع المراجع الخارجي من نقاشات محددة عن المراجع وعلاقته بالشركة إلى نقاشات عن مجال تخصص الشركة وعملها وبيئة الرقابة الخاصة بالشركة. يمكن تلخيص هذه المجالات فيما يلي:

- **منهج الخدمة:** مؤهلات المراجع التي تتضمن استقلاليته لإنجاز العمل ونهجه في المراجعة.
 - **خطة المراجعة:** أهم المخاطر التي يحددها المراجع فيما يتعلق بالقوائم المالية والرقابة في الشركة وما تتطلبه من خطة المراجعة والاستجابة للمخاطر.
 - **التقرير المالي:** سياسات الحسابات والإفصاح والملاحظات التي تتعلّق بجودة التقرير المالي.
 - **الأمور المتعلقة بالحوكمة:** الأمور التي لاحظها المراجع خلال عمله والتي يؤمن بضرورة رفعها للجنة المراجعة.
- ستطور لجنة المراجعة علاقة أساسها الشفافية والمهنية مع المراجعين الخارجيين من خلال الاتصال المتكرر والاجتماعات الخاصة لمناقشة المواضيع والأمور الحساسة.

شكل ١٠: العلاقة مع المراجع الخارجي



١٠,٥,١. التبعية الإدارية والمهنية

يجب على المراجعين الخارجيين أن يبلغوا الإدارة تقاريرهم أو من خلال الإدارة ولكن يجب عليهم ان يرفعوا تقاريرهم مباشرة الى لجنة المراجعة.

١٠,٥,٢. الاختيار والتقييم والاستبدال

يجب على لجنة المراجعة اقتراح قرار إعادة تعيين المراجع الخارجي للموافقة عليه من قبل مجلس الإدارة. شكل ١١ أدناه يوضح قائمة بالعوامل التي يجب على لجنة المراجعة البحث عنها عند رفع توصياتها في تعيين أو إعادة تعيين المراجع الخارجي.

شكل ١١: العوامل التي يجب مراعاتها عند تسمية أو إعادة تعيين المراجعين الخارجيين

- سمعة شركة المراجعة الخارجية.
- معرفة وخبرة شركة المراجعة الخارجية في مجال عمل الشركة.
- حذاقة فريق العمل ومعرفتهم وخبرتهم في مجال عمل الشركة .
- حذاقة الشريك الرئيسي ومعرفته وخبرته في مجال عمل الشركة ومؤهلاته الشخصية.
- رغبة الشريك الرئيسي في الاستشارة بخصوص المواضيع وقدرته على استخدام موارد الشركة الأخرى.

- قدرة لجنة المراجعة على بناء علاقة وثيقة مع الشريك الرئيسي.
- قدرة المراجع في توصيل المواضيع بوضوح وصراحة وفاعلية للجنة خلال الجلسات الخاصة والاجتماعات.
- قدرة المراجع على التعاون مع الإدارة التي تتضمن الرئيس التنفيذي والإدارة غير المالية مع الحفاظ على الموضوعية.
- قدرة المراجع على إنجاز الخدمة في الوقت المحدد والاستجابة للمواضيع بصورة فورية.
- إجراءات مراقبة الجودة الخاصة بشركة المراجعة الخارجية.
- أهم ما تم التوصل إليه عند معاينة شركات أخرى ومعاينات نظراء الشركة والمعاينات الحكومية الأخرى في حال توافرها.
- استقلالية المراجع والنظام المستخدم للتأكيد والحفاظ على استقلاليته.
- نطاق شبكة شركة المراجع الخارجي إن كان للمدقق عمليات في شتى أنحاء العالم.

يمكن تقييم أداء المراجع الخارجي من خلال القيام باجتماعات خاصة والحصول على رأي أعضاء لجنة المراجعة والإدارة المالية ومدير المراجعة الداخلية.

تقوم لجنة المراجعة عند انتهاء التقييم بالاجتماع مع المراجع الخارجي لمناقشة النتائج حيث تعتبر هذا كفرصة لكي تقدم لجنة المراجعة اقتراحاتها للمدقق وتوضيح ما يقلقها وإن لم يكن هنالك شيء يقلق لجنة المراجعة فستكون هذه فرصة للتطوير في المستقبل بالإضافة إلى كونها فرصة للمدقق الخارجي للرد على الأمور ومناقشة ما يقلقه.

عندما يثير أداء المراجع أو استقلاليته قلق لجنة المراجعة عندها قد تقترح الأخيرة إلغاء العقد مع المراجع الحالي وتعيين مدقق جديد.

١٠,٥,٣. الاستقلالية

- تمكّن الاستقلالية المراجعين من العمل بنزاهة وموضوعية فعندما يتّصف المراجعون بصفة الاستقلالية فعندها لن تؤثر علاقتهم بالشركة على قدرتهم في أداء المراجعة بموضوعية على سبيل المثال يجب أن تكون الأحكام الصادرة عن المراجعين خالية من أي ميول نحو المصلحة المادية الشخصية أو مصالح الأقارب أو مصالح العمل المشترك.
- تلعب لجنة المراجعة دورا مباشرا في تأكيد استقلال المراجعين. ويتم ذلك من خلال الطلب من المراجعين:
- أن يفصحوا كتابة للجنة المراجعة التابعة للشركة عن كل العلاقات بين المراجعين والشركة التي يعتقد أن لها تأثيرا على استقلالية المراجع.
 - التأكيد كتابة بأنهم مستقلين عن الشركة.
 - مناقشة الأمور مع لجنة المراجعة.

٤,٥,١٠. نطاق المراجعة

يجب على لجنة المراجعة أن تأخذ في الاعتبار نطاق عمل المراجع الخارجي المقترح واتخاذ القرار إذا كان مناسباً لاحتياجات الشركة. وعلى لجنة المراجعة ألا تتردد في الطلب من المراجعين إنجاز المزيد من العمل مما يحقق نجاح عملية المراجعة. شكل ١٢ أدناه يورد قائمة ببعض الأسئلة التي يجب على لجنة المراجعة توجيهها للمدققين الخارجيين عن نطاق عمل المراجعة ومنهجية العمل.

تدرك لجنة المراجعة أنه يجب على رسوم المراجعة أن تعكس مستوى الخدمة المقدمة لذلك ستتأكد لجنة المراجعة من عدالة رسوم المراجعة من ناحية جودة المراجعة مع الأخذ بعين الاعتبار تعقيدات الشركة وسمعة شركة المراجعة الخارجية ومعرفة وخبرة الشريك الرئيسي وفريق المراجعة والمخاطر التي ستعرض لها شركة المراجعة الخارجية عند قيامها بعملها.

ترتبط لجنة المراجعة الرسوم المستحقة بمستوى المجهود المطلوب لتحقيق المهام المذكورة في خطة المراجعة. كما يمكن مقارنة هذه الرسوم بالمبالغ التي تدفعها الشركات المشابهة. تقدّر لجنة المراجعة أن هنالك عدة متغيرات تصاحب تقدير الرسوم حيث تتضمن مستوى المساعدة من المراجعة الداخلية وخليط عمالة المراجع وتعقيد هيكل الشركة لكن يمكن للجنة المراجعة أن تناقش مع المراجعين الربط بين عدد الساعات المقدّرة ونطاق المراجعة.

شكل ١٢: أسئلة عن منهجية ونطاق عمل المراجعة

- ما هي أهداف المراجعة؟
- ما هي متطلبات المراجعة المالي للشركة وما هو الجدول الزمني المتوقع للإيفاء بها؟
- ما هي أهم المخاطر التي قام المراجع الخارجي بتحديدتها وكيف سيستجيب لها؟
- ما هي مسؤوليات المراجع الخارجي لاكتشاف الأخطاء المادية؟ والغش والأفعال الغير النظامية؟
- كيف سيحصل المراجع الخارجي على التأكيد حول المجالات التي تحتاج إلى تقديرات؟
- كيف سيقوم المراجع الخارجي بمراجعة صفقات الأطراف ذات العلاقة؟
- كيف سيتعامل المراجعة الخارجي مع أنظمة الحاسب الآلي والبرامج في الشركة؟
- ما هو الأثر الذي يتركه التغيير في سياسة حسابات الشركة أو المتطلبات من الجهات الرسمية على القوائم المالية لهذه السنة؟
- ما هو الأثر الذي ستركه التغييرات التي تتم حديثاً في الشركة مثل الدمج والاستحواذ وإعادة الهيكلة والتحول في إستراتيجية الاستثمار وتغيير خط الإنتاج والتعديلات في خطط التقاعد وترتيبات التمويل أو المعاملات الأخرى غير العادية على مراجعة المراجع الخارجي أو تقاريره؟
- كيف سيقوم المراجع الخارجي بتنسيق عمله مع المراجعة الداخلية؟

- ما هي مواقع الشركة التي سوف يزورها المراجع الخارجي هذه السنة؟ هل سيقوم المراجع الخارجي بمعاودة زيارة مواقع الشركة؟ ما هي أولوية الزيارات؟
- ما هي الشركة التابعة التي سيتم مراجعتها؟ ما هي الخطوات التي سيتخذها المراجع الخارجي بخصوص الشركات التي لن يجري مراجعتها؟
- في حال الطلب من شركات أخرى للقيام بعملية المراجعة هل سيتحمل المراجع الخارجي مسؤولية عمل المراجع الآخر؟ كيف يتأكد المراجع الخارجي بأن عمل المراجعين الآخرين مقبول وأنهم مستقلون؟

١٠,٥,٥. خطاب تمثيل الإدارة

تزود الإدارة المراجعين الخارجيين بخطاب تمثيل عن الأمور التي تتعلق بإمكانية تحصيل المبالغ المستحقة وإمكانية التحقق من المخزون والأحداث الهامة بعد تاريخ الميزانية واكتشاف الغش والأفعال الغير النظامية. قد يطلب المراجع من الإدارة التعليق على أمور أخرى هامة مثل إذا كانت المخزونات مناسبة أو إذا أمكن التحقق من الأصول غير الملموسة.

يمثل الخطاب التأكيد من الإدارة على أن بيانات المراجع دقيقة وكافية. يجب على لجنة المراجعة أن تحصل على وتراجع صورة من خطاب تمثيل الإدارة لتتأكد أنه لا يتضمن أمور غير عادية وفيما إذا تم التعامل مع هذه الأمور بصورة مناسبة إن وجدت.

قد تقوم لجنة المراجعة بالاستفسار من المراجعين عن أي صعوبات قد واجهوها أثناء حصولهم على خطاب التمثيل. مثل تلك الصعوبات قد تشير إلى مجالات محددة وحساسة تتطلب التحقيق من قبل لجنة المراجعة لجنة المراجعة .

١٠,٥,٦. استخدام مدققين آخرين

في بعض الأحيان تقوم الشركة بتعيين شركة مراجعة أخرى بخلاف شركة المراجع الخارجي الأساسية لإنجاز خدمات مراجعة لبعض الشركات التابعة أو لاستثمارات حقوق الملاك. من أسباب تعيين المراجعين الخارجيين، على سبيل المثال، عندما لا يتواجد المراجعين الأساسيين في موقع الشركة التابعة أو أنه تم الاستحواذ على الشركة التابعة حديثاً وأن مراجعيها السابقين بصدد إكمال المراجعة في سنة الاستحواذ والخدمة الضعيفة أو الرسوم الزائدة هي أيضا أسباب مشروعة لاستخدام مدققين آخرين. أو قد تكون الشركة جزءاً من شركة تضامنية وأن المراجعين التابعين لمستثمر/مستثمرين آخرين ربما يقومون بمراجعة الشركة التضامنية.

يجب على لجنة المراجعة أن تدرك فيما إذا كانت هنالك خطط لاستخدام شركة أخرى خلاف المراجعين الأساسيين للتأكد من أن الأسباب التي استدعت استخدام تلك الشركة هي أسباب منطقية.

يجب على لجنة المراجعة أن تتأكد إذا كان المراجعون الرئيسيون يخططون لتحمل مسؤولية عمل المراجع الآخر. في هذه الأحوال على لجنة المراجعة إدراك كيف سيقم المراجعون الرئيسيون سمعة الشركة الأخرى وكفاءة الموظفين ونطاق العمل والنتائج والاستقلالية.

يجب على لجنة المراجعة أن تأخذ في الاعتبار أيضا المرحلة التي يحتاجون فيها إلى خدمات الشركة الأخرى. على سبيل المثال الموافقة المسبقة على الخدمات. قد يكون الهدف من التعاقد مع شركة أخرى هو تأكيد نصائح المراجع الخارجي للشركة أو للحصول على أفكار ورؤى إضافية عن الخطوات التي اتخذها المراجع الخارجي.

١٠,٦. الاتصال والتقرير

للجنة المراجعة دورا هاما في التخاطب مع الإدارة ومجلس الإدارة والمراجعين والمساهمين عبر كتابة التقارير للمساهمين أو أصحاب المصلحة الآخرين.

١٠,٦,١. الاتصال مع الإدارة

١٠,٦,١,١. الحصول على المعلومات

يجب على أعضاء لجنة المراجعة فهم عمليات الشركة والمشاركة في الحوار المنتظم والهادف مع الإدارة للحفاظ على هذا الفهم.

جدول ٦: يجب على لجنة المراجعة الحصول على معلومات من الإدارة بخصوص:

مجالات النقاش	الأمر التي يجب أخذها في الاعتبار
الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none">تقييم الإدارة لمخاطر العمل وخطط استجابتها لتلك المخاطر.المواضيع الحالية التي تؤثر على مجال تخصص الشركة (على سبيل المثال المواضيع المتعلقة بالجهات النظامية أو المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية).الأثر الذي تتركه القوانين الجديدة أو الأنظمة الأخرى على الشركة.
مقاييس النجاح	<ul style="list-style-type: none">مؤشرات الأداء الرئيسية المالية وغير المالية KPIs المستخدمة في إدارة ومراقبة الأداء مقابل الإستراتيجية.

	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs التي سوف يكتب تقرير عنها (إلى مجلس الإدارة أو لجهات خارجية). • كيف يتم مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية مع نظام أجور الحوافز.
<p>الأمر التشغيلية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ملائمة بيئة المراجعة الداخلية واستمرارية عمل الرقابة الرئيسية. • البيئة القانونية التي تتضمن الدعاوى القائمة أو الإجراءات الإدارية. • أنشطة الخزينة التي تتضمن إدارة النقدية والتمويل ومعاملات العملات الأجنبية واستخدام الاستثمارات المالية الجديدة والغير عادية. • العمليات الخارجية للشركة والرقابة للتقارير المالية. • التغطية التأمينية لأعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين. • الإجراءات المتعلقة بوضع سياسات وإجراءات مراجعة نفقات الشخصية لكبار الموظفين.
<p>الأداء/التقلبات</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق أهداف الخطط الموضوعة للتشغيل ومؤشرات الأداء المالي. • تحقيق أهداف الأداء مقابل التقييم بهدف المقارنة.

١،٢،٦،١٠. الطعن في صحة المعلومات

يتطلب الإشراف الفعال من لجنة المراجعة تكثيف التفاعل مع الإدارة لطرح الأسئلة والحصول على الإجابات.

جدول ٧: أسئلة للطعن في حكم الإدارة

السؤال	الأشياء المهمة في الإجابة
ما هي الأمور الأخرى التي تم أخذها بعين الاعتبار عند التوصل لهذه التوصية/القرار؟	هل قامت الإدارة بدراسة الآراء الأخرى؟ هل هنالك خيارات أخرى لم تتم تغطيتها؟
ما هي الخيارات التي تم بالاعتراض عليها؟	هل أسباب الاعتراض واضحة ومفهومة؟ هل تم ربطها بالإستراتيجية؟
ما هو التقييم لخلفيات ومخاطر هذا القرار؟	هل تمت الإحاطة بجميع جوانب القرار؟ هل يبدو التقييم أميناً ومكتملاً؟ كيف تم التقليل من المخاطر؟
ماذا يفعل المنافسون في هذا الخصوص؟	هل الشركات التي تم اختيارها هي المنافس الحقيقي في هذا الظرف بالتحديد؟ هل الشركات التي تم اختيارها للمقارنة هي في نفس السوق/المجال/الدولة؟ هل هنالك أي دليل خارجي لدعم هذه الاجابة؟

١٠,٦,١,٣. شكل المعلومات

تتطلب العلاقة البناءة مع الإدارة التواصل المستمر، وذلك لأن الإدارة هي المصدر الأساسي لمعلومات لجنة المراجعة ولكن للجنة المراجعة أولويات أخرى تجاه الإدارة. يجب أن يكون تقديم الإدارة للمواد مسهلاً لدور لجنة المراجعة وسهل القراءة.

يحدد الرئيس وسكرتير لجنة المراجعة شكل المعلومات التي ستسَلَّمها. تتضمن الأمور المتعلقة بمحتويات الأوراق والتقارير والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار الآتي:

- يجب أن تكون الأوراق موجزة ويجب أن تكون في شكل مستندات منفصلة مع تعليم بالألوان للمواضيع والأمور الهامة (مثل البدائل والخيارات).
- يجب أن يكتب الغرض من الأوراق بوضوح (على سبيل المثال، معلومات، تحديث، لاتخاذ قرار، للنقاش) ويجب أن يتم ربطها بالنظام أو القوانين التي تستند إليها.
- استخدام نماذج للتأكد من أن الأوراق توفى بمتطلبات لجنة المراجعة .

- يجب أن يكون تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs والمؤشرات الأخرى متصلاً بعمل مجلس الإدارة لجنة المراجعة
- تشفير المعلومات الحساسة والسرية.

قد يكون مفيداً إذا قام سكرتير لجنة المراجعة بالإطلاع على كل الأوراق قبل تعميمها حتى يتأكد من أنها تلبى متطلبات أعضائها.

قد يحتفظ سكرتير لجنة المراجعة بالملفات التي تحوي عدداً كبيراً من المستندات مثل المعايير ذات العلاقة أو معلومات التدريب حتى يمكن لأعضاء لجنة المراجعة الإطلاع عليها بدلاً من نسخ كل الأوراق وتقديمها لكل من أعضاء المجلس. ستقوم لجنة المراجعة بتوزيع المعلومات في وقت معقول قبل بدء الاجتماع لإفساح الوقت للإطلاع عليها بشكل مناسب.

جدول ٨: نموذج لترتيب أوراق لجنة المراجعة

ملاحظة : النص المدرج هنا لغرض توضيح الأمثلة فقط	
الغرض	المعلومات/ تحديث / لاتخاذ قرار/ للنقاش
الإشارة إلى النظام	مراجعة المواضيع المحاسبية ومواضيع التقرير متضمنة ما صدر من الجهات المهنية والرسمية وإدراك تأثيرها على التقرير المالي.
الموضوع	تقديم لمعايير IFRS متضمنة معايير IASB ١ للتطبيق للمرة الأولى. هذا يتيح للشركات اختيار عدم تغيير وضع دمج الأعمال اعتباراً من التاريخ الذي يسبق الفترة الانتقالية لتطبيق معايير IFRS.
التوصيات (إن كان ذلك مناسباً)	إننا نوصي أن تقوم لجنة المراجعة بالموافقة على خيار عدم تغيير وضع دمج الأعمال.
أهم الأمور ذات الصلة	دخلت الشركة بثلاثة إستحواذات كبيرة في خلال السنوات الأربع الماضية. هذا نتج عنه شهرة تعادل مبلغ وقدره كذا دولار. هذا سيتغير في حال مطابقة الأصول والشهرة مع معايير IFRS
الأثر على مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs	في حالة حدوث تغيير لوضعية الدمج في العمل سيكون هنالك أثراً على أرباح الأسهم في المنطقة بما يعادل كذا دولار حيث

	أن التغييرات تطال الأرباح المجمعة.
خيارات بديلة	الخيار هو تغيير وضعية أي دمج في العمل من تاريخ الاستحواذ حتى تاريخ الفترة الانتقالية. معيار الهبوط الذي يجب تطبيقه أيضا من تاريخ الاستحواذ. سيكون مضيعة للوقت وأكثر تكلفة إذا ما تم تفكيك وتجهيز الأصول الشهرة هي التي سوف تتأثر أكثر من الأرباح المجمعة.
جهاز بواسطة	نائب الرئيس التنفيذي
التاريخ	اليوم/الشهر/السنة

١٠,٧. التقارير لمجلس الإدارة

يختلف عدد مرات تقارير لجنة المراجعة لأعضاء مجلس الإدارة وشكل ومستوى تفاصيلها استناد إلى حجم الشركة والظروف. ولكن يجب على لجنة المراجعة أن تتأكد من أن جميع الأمور الهامة قد تم ذكرها في التقرير كما يجب ذكر أي أمور أخرى مثال طلب مجلس الإدارة من لجنة المراجعة أن تتعهد وتقدم تقرير بنظرة أوسع عن الرقابة الداخلية ورفع تقرير عنه.

يجب أن تغطي محتويات التقرير السنوي لمجلس الإدارة جميع الأمور المتعلقة بدور لجنة المراجعة ونظامها كما ستذكر لجنة المراجعة في هذا التقرير ملخص عن أعمالها للفترة.

تقوم لجنة المراجعة بكتابة تقارير لمجلس الإدارة عند كل اجتماع سواء كان ذلك عن طريق رئيس لجنة المراجعة أو من خلال طرق رسمية أخرى وتكون هذه التقارير عبارة عن عرض شفهي على الرغم من أن المواد المكتوبة أفضل لإدراك المحتوى من قبل مجلس الإدارة.

قد يتم جدولة سجل وقائع محضر اجتماع لجنة المراجعة ضمن بنود اجتماع مجلس الإدارة ولكن يجب إعطاء هذا الموضوع الحذر الكافي للتأكد من أن جميع الأمور الهامة قد تم تسليط الضوء عليها ولتتم مراجعتها من قبل المجلس.

تتضمن تقارير لجنة المراجعة التوصيات التي تتطلب موافقة مجلس الإدارة. في حال تطلبت التوصية إجراء معين من مجلس الإدارة فإن يفضل استخدام المعلومات المكتوبة عندها يجب إعطاء الوقت الكافي عند جدولة الوقت في كل من اجتماعات مجلس الإدارة حتى يتسنى للمجلس دراسة العروض واتخاذ الإجراء المناسب.

من الضرورة أن يتحمل أعضاء لجنة المراجعة المسؤولية عن عمل لجنة المراجعة حتى في حالة تعيين رئيسها أو أي عضو آخر ليكون متحدثاً في اجتماعات مجلس الإدارة.

١٠,٨. التقارير للمساهمين وغيرهم

١٠,٨,١. إيصال المعلومات من خلال التقرير السنوي

قد تختار لجنة المراجعة أن تلخص أنشطتها في تقرير الشركة السنوي على أن يتضمن الجزء الخاص بذلك معلومات عن تنظيم وعضوية لجنة المراجعة ونظامها ومسئولياتها وأنشطتها الأساسية التي قامت بها خلال السنة. سوف تفصح لجنة المراجعة عن الآتي:

- عدد وأسماء ووضع ومسئوليات الأعضاء (على سبيل المثال، غير تنفيذي، مستقل).
 - عدد الاجتماعات خلال السنة.
 - معلومات عن الهياكل البديلة في حال عدم قيام الشركة بتطبيق أي من توصيات الممارسات الفضلى.
- يجب أن يُنشر نظام لجنة المراجعة وأن يكون متاحاً للجميع.

١٠,٨,٢. العروض التوضيحية في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية

لأعمال لجنة المراجعة أهمية خاصة للمساهمين وعليه يعتبر إعلام المساهمين بهذه المهام حيويًا للشركة. لمعالجة هذه المتطلبات تعتمد بعض الشركات إلى طلب المشاركة الفعالة من رئيس لجنة المراجعة ورئيس مجلس الإدارة في الاجتماع السنوي من خلال التعليق على بعض النقاط ذات الأهمية. تلعب لجنة المراجعة دوراً حيويًا في تحسين الشفافية من خلال التأكد من صحة المعلومات المذكورة في التقارير المالية للشركة.

يجب توضيح دور ومسئوليات لجنة المراجعة قبل الشروع في المحادثات.

النقاط الأخرى التي تجعل من العروض أكثر فاعلية تتضمن:

- أن تستند الإجابات عن أسئلة المساهمين إلى حقائق.
 - تحويل السؤال إلى رئيس مجلس إدارة الشركة إذا كان ضمن اختصاصه.
- يوضّح البيان أدناه قائمة بأنشطة لجنة المراجعة الذي سيقدم للمساهمين في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية الخاص بالشركة.

جدول ٩: مخطط لتقرير أنشطة لجنة المراجعة الذي سيقدم للمساهمين في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية للشركة.

التنظيم ودور لجنة المراجعة	الأنشطة الرئيسية للجنة خلال السنة
<p>مكونات لجنة المراجعة:</p> <ul style="list-style-type: none">• الأعضاء والسكرتير - الأسماء والمهام (يمكن إرفاق سيرة ذاتية مقتصرة)• تأكيد على استقلالية أعضاء لجنة المراجعة وفق ما هو مطلوب (بموجب لائحة حوكمة الشركات السعودية).• إجراءات التعيين .• مؤهلات وخبرة كل من الأعضاء	<p>الاجتماعات:</p> <ul style="list-style-type: none">• عدد الاجتماعات والحضور• الأجندة التي يغطيها الاجتماع
<p>دور لجنة المراجعة:</p> <ul style="list-style-type: none">• المسؤوليات الرئيسية للجنة المراجعة.• نظام لجنة المراجعة (يمكن إرفاق صورة) وأي تعديلات أجريت عليه.	<p>التقارير المالية:</p> <ul style="list-style-type: none">• وصف الأنشطة التي أجريت لمراقبة نزاهة التقارير المالية.• تأكيد بأن لجنة المراجعة قد راجعت القوائم المالية والمستندات التي تحتوي على ملاحظات الإدارة وناقشتها مع الإدارة والمراجعة الخارجية.• تأكيد على أن لجنة المراجعة قد راجعت وناقشت أي أمور أخرى تحتاج إلى مناقشة وفقاً للقوانين والأنظمة مع الإدارة والمراجعين الخارجيين.• توصيات لجنة المراجعة إلى مجلس الإدارة بالموافقة على القوائم المالية المراجعة.
<p>الموارد:</p> <ul style="list-style-type: none">• أي مصادر مخصصة متاحة للجنة سواء أكانت داخلية أو خارجية.	<p>إدارة المخاطر والرقابة الداخلية:</p> <ul style="list-style-type: none">• بيان بمراجعة لجنة المراجعة لنظام الشركة الخاص بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية لأنه يؤثر على

التقارير المالية.	المراجعون الخارجيون:
مكافآت أعضاء لجنة المراجعة: <ul style="list-style-type: none">• سياسة المكافآت المتعلقة بأعضاء لجنة المراجعة (الرجوع إلى تقرير مكافآت المدراء إن وجد).• بيان إشراف لجنة المراجعة على إدارة المراجعة الداخلية وفيما إذا تم مراجعة أدائها.	<ul style="list-style-type: none">• الإجراءات التي تم تبنيها لمراجعة استقلالية المراجعين الخارجيين والتي تتضمن أي سياسات تتعلق بتقديم خدمات المراجعة وخدمات غير المراجعة.• تأكيد بأن لجنة المراجعة قد استلمت من المراجعين الخارجيين إفصاح مكتوب عن استقلالية المراجعين والمناقشة مع المراجعين الخارجيين بخصوص استقلاليتهم عن الشركة والإدارة.• وصف إشراف لجنة المراجعة على عمليات المراجعة الخارجية والتأكيد على أنه قد تمت مراجعة أداء المراجعين الخارجيين.• توصيات لجنة المراجعة إلى مجلس الإدارة بخصوص تعيين المراجعين، ومناقشة الإجراءات التي تم تبنيها في اختيار المراجعين.

١٠,٩. الموارد والتحديات الخاصة

ستعين لجنة المراجعة الموارد المناسبة لمساندتها في تحقيق أهدافها وسوف تكون مستعدة أيضاً للقيام بالتحقيق عند ظهور دليل على إساءة السلوك.

١٠,٩,١. الموارد والمستشارين

ستتسق لجنة المراجعة مع المصادر المناسبة لمساعدتها في أداء مسؤولياتها ومن أهم هذه المصادر هي المساعدة الإدارية التي تقدم من الشركة.

يقوم سكرتير المجلس والإدارة المالية أو مدير المراجعة الداخلية بتزويد لجنة المراجعة بالدعم الإداري وتنسيقه من خلال جدول الاجتماعات وعمل الأجنات وتوزيع المواد مسبقاً قبل الاجتماعات وعمل مسودة وقائع الاجتماعات والتواصل مع أعضاء الإدارة حينما يكون ذلك مطلوباً للإجابة على أسئلة لجنة المراجعة .

يحق للجنة التدقيق إشراك موارد خارجية لأداء مهام خاصة حيث يفوض مجلس الإدارة لجنة المراجعة بصلاحيه تعيين المستشارين الخارجيين.

بخلاف التحريات الخاصة، يجب على لجنة التدقيق استشارة موارد أخرى أو تعيين مستشارين عندما تشعر أن الإدارة قد فقدت القدرة على حل المواضيع الهامة أو عندما يكون هنالك عدم وضوح في أحد المجالات المتعلقة بمعايير الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين أو عند وجود خلاف لم تستطع لجنة المراجعة حله بين الإدارة والمراجع.

لا يجب على لجنة المراجعة تعيين مستشارين خارجيين لحل قضايا محاسبية ولكن عليها البحث عن مصادر داخل شركة المراجعين الخارجيين لمساعدتها في إدراك المشكلة. يجب على لجنة المراجعة تأمين الوصول إلى خبراء مختصين في العمليات المحاسبية المعقدة عند الحاجة لهؤلاء الخبراء.

يجب على لجنة المراجعة عند تعيين الاستشاريين التأكد من معرفتهم وخبرتهم في المجال المطلوب كما يجب على لجنة المراجعة أن تحدّد نطاق العمل والشروط المتعلقة بالعمل المطلوب من الاستشاريين. على لجنة المراجعة أن تزوّد أو تسعى إلى تزويد الاستشاريين بالمعلومات التي يحتاجونها لتحقيق الهدف من تعيينهم.

١٠,٩,٢. التحقيقات الخاصة

تتطلب بعض أحداث من لجنة المراجعة لعب دور نشط في قيادة التحري، على سبيل المثال عندما تواجه لجنة المراجعة إمكانية حدوث غش أو عمل غير قانوني أو مخالفة للائحة السلوك. قد تقوم لجنة المراجعة ببعض التحريات لمعرفة إذا كانت الأخطاء في البيانات المحاسبية قد وقعت عن قصد أو غير قصد.

في حالة حدوث خطأ وفي حال اكتشاف الإدارة والمراجعين له قد تتطلب الحاجة إلى تحري لإثبات حقيقة أن الخطأ غير مقصود ولقياس أبعاد الخطأ وأثره .

قد تقرر لجنة المراجعة إجراء تحري إذا شعرت بأنها لا تتلقى الإجابات المناسبة حيث ينشأ التحري بإشعار يأتي من خلال الخط الساخن الخاص بإطلاق الصافرة.

قد يقوم المراجعة الداخلية أو المراجعة الخارجية من خلال عملهم بتحديد بعض التصرفات المشكوك فيها عندها يطلب من المراجعين الخارجيين إبلاغ لجنة المراجعة وتزويدها بالدلائل التي تشير إلى الغش الذي يسبب أثراً على القوائم المالية. ستضمن لجنة المراجعة أن يقوم المراجعين الخارجيين بإعلامها عن أي أعمال غير قانونية تخص الإدارة قد اكتشفها المراجعين خلال قيامهم بعملهم.

مهما كان المصدر فإنه على لجنة المراجعة لجنة المراجعة أو رئيسها تطوير إجراءات يتم بموجبها معرفة الأعمال المشكوك بأمرها وتسهّل إبلاغهم بأي من هذه الأمور بأسرع ما يكون.

عند الاتفاق على القيام بالتحقيق يتفق مجلس الإدارة على الطريقة التي سيتم بها الإشراف على التحقيق ومن الذي سيقود هذا التحقيق واستنادا على الظروف قد يختار مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي أو لجنة المراجعة لقيادة التحقيق أو تكوين لجنة خاصة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين للقيم بذلك.

١٠,١٠. المحافظة على الفعالية وقياسها

تعتبر المسؤولية عنصرا هاما للعمل الفعال لذلك يحدّد عمل لجنة المراجعة وتقع على عاتق الأعضاء مسؤولية تحديث معرفتهم (خاصة عندما يتعلق الأمر بالمعايير المالية والمحاسبية والتوسع في التقرير والمواضيع التي تخص الجهات النظامية) قد يتطلب هذا عقد دورات تعليمية وتدريبية واجتماعات أخرى لأعضاء لجنة المراجعة .

يجب على لجنة المراجعة أن تقيم أداءها بصفة منتظمة في مقابل مسؤولياتها المحددة في النظام. ويمكن أن يتم هذا التقييم على المستوى الفردي أو الجماعي على أن يتم تزويد مجلس الإدارة بنتيجة التقييم عند نهايته.

١٠,١٠,١ التدريب

لدى أعضاء لجنة المراجعة خبرة عملية واسعة ولكن قد يضعهم عملهم في لجنة المراجعة في مجالات لا تتوفر لديهم فيها خبرة كافية وعليه ستسهل لجنة المراجعة الحصول على هذه المعرفة من خلال التدريب والبحث والاطلاع على المنشورات والتقارير. ستطور لجنة المراجعة أيضاً الأدوات المناسبة لمواكبة أعضائها لأهم التطورات.

على لجنة المراجعة إنشاء برنامج تدريب كجزء من عملها. تركز الدورات التدريبية على عدة أمور تعتبر ذات علاقة بعمل لجنة المراجعة مثل ما يلي:

- تحديث التقارير المالية والمحاسبية.
- مواضيع محاسبية محددة (على سبيل المثال الأدوات المالية، توحيد الضرائب، ودمج العمل)
- تحديثات الجهات النظامية.
- الغش ومحاربة غسل الأموال.
- إدارة المخاطر وتصميم الرقابة الداخلية.
- عمليات الخزينة ومراقبتها.
- حوكمة الشركة.
- تحديث المعلومات المتعلقة بمجال تخصص العمل.
- معاينة عمليات الشركة.

يمكن أن يكون التدريب رسمياً، على سبيل المثال في مواضيع محددة أو يتم تجهيزه خصيصاً للشركة بواسطة مزودي خدمة خارجيين أو يمكن أن يكون غير رسمي في شكل مؤتمرات أو شبكات أنشطة العمل أو الاطلاع على المنشورات والتقارير.

١٠,١٠,٢ . المحافظة على المبادئ المالية

من أهم مجالات لجنة المراجعة هو عمل التقارير المالية لذا فإنه من المهم لأعضاء لجنة المراجعة معرفة متطلبات التقارير المالية ولكن تتغير هذه المتطلبات باستمرار ويتم إدخال متطلبات وقوانين جديدة يومياً وعليه فإن على أعضاء لجنة المراجعة تحديث معلوماتهم من خلال التدريب أو العرض التقديمي من قبل المراجع الخارجي لمواكبة هذه التغييرات.

١٠,١٠,٣ . تقييم الأداء

تؤكد مبادئ حوكمة الشركة حاجة مجالس الإدارة واللجان إلى إظهار مستوى عالي من المهنية حيث ينعكس هذا في التوصيات للتدريب الإضافي وتقييم الأداء بصورة منتظمة حيث يمكن أن يكون التقييم في شكل مراجعة فردية لأداء أعضاء لجنة المراجعة أو في تقييم فعاليتها ككل.

١٠,١٠,٣,١ . تقييم الأداء الفردي

يراجع رئيس لجنة المراجعة أو رئيس مجلس الإدارة أداء كل من أعضاء لجنة المراجعة.

يشمل التقييم:

- معرفة الأعضاء بمجال العمل.
- المجالات المحددة لتخصصهم.
- موضوعيتهم واستقلاليتهم.
- إدراكهم لواجبات ومسؤوليات لجنة المراجعة .
- رغبتهم في تكريس الوقت والتحضير للاجتماعات.
- حضورهم الاجتماعات.

تتضمن مراجعة الأداء التقييم الذاتي أو التقييم المستقل أو الميسر ولكن من المهم التركيز على أن الأداء الفردي هو جزء من أداء لجنة المراجعة ككل.

١٠,١٠,٣,٢ . تقييم لجنة المراجعة ككل

لتقييم فعاليتها تقوم لجنة المراجعة بمراجعة إذا كانت قد أوفت بمسؤولياتها بصفة دورية (سنوياً على سبيل المثال).

إحدى الطرق التي تقوم بها لجنة المراجعة بتقييم نفسها هي عن طريق تقييم أنشطتها مقابل نظامها. قد يتطلب تقييم لجنة المراجعة لأدائها مراقبة طرف خارجي لهذا الإجراء حيث أن وجهة النظر الخارجية سوف تكون موضوعية وغير متحيزة بالإضافة إلى أن وجهة النظر الخارجية تسمح بتعدد وجهات النظر والتي يمكن مناقشتها ودراستها. في نهاية عملية المراجعة سيقوم رئيس لجنة المراجعة بمناقشة نتائج التقييم مع مجلس الإدارة.

ستتهد لجنة المراجعة الفرص المتاحة للقيام بالتقييم لمقارنة إجراءاتها وأنشطتها مع لجان في شركات مشابهة.

يحتوي الملحق على دليل مقترح للتقييم الذاتي الخاص بلجنة المراجعة.

١١. قواعد لجنة الترشيحات والمكافآت

١١,١. الغرض

إن الغرض من لجنة الترشيحات والمكافآت التابعة لمجلس الإدارة التابع لشركة الصناعات الكهربائية هو مساعدة مجلس الإدارة في الإيفاء بمسؤولياته الإشرافية المتعلقة بما يلي:

- التوصية لمجلس الإدارة بالترشيح لعضوية المجلس وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبق إدانته بجريمة مخلة بالشرف والأمانة.
- المراجعة السنوية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة و إعداد وصف للقدرات و المؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة.
- مراجعة هيكل مجلس الإدارة ورفع التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها.
- تحديد جوانب الضعف و القوة في مجلس الإدارة، واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.
- التأكد بشكل سنوي من استقلالية الأعضاء المستقلين وعدم وجود أي تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى.
- وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة و كبار التنفيذيين، وبراعى عند وضع تلك السياسات استخدام معايير ترتبط بالأداء.

١١,٢. مسؤوليات لجنة الترشيحات والمكافآت

سوف تعمل لجنة الترشيحات والمكافآت على ترشيح الأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة والقدرة والذين يركزون على تطوير أرباح المساهمين الطويلة الأجل.

إضافة إلى ذلك سيكون للجنة مسؤولية تقييم والمصادقة على خطط تعويض أعضاء مجلس الإدارة والموظفين التنفيذيين وسياسات وبرامج المكافآت والتي تتضمن الراتب الأساسي السنوي وفرص الحوافز السنوية وفرص الحوافز طويلة الأجل وخيارات الأسهم أو خطط مشاركة حقوق الملاك وشروط عقود التوظيف ومكافأة نهاية الخدمة والتغييرات في اتفاقيات الرقابة (في كل حالة حسب ما هو مناسب) أو عن أي فوائد إضافية أو أي أجور إضافية أخرى أو امتيازات أو دفعات تعتبر كتعويضات أو مكافآت وفق أي من القوانين أو الأنظمة.

سوف تعمل لجنة الترشيحات والمكافآت على جذب وتحفيز ومكافأة أعضاء مجلس الإدارة والموظفين التنفيذيين الأكفاء الذين يتمتعون بقدر عالٍ من النزاهة ويركزون على تطوير أرباح المساهمين الطويلة الأجل.

تساعد المهام التالية لجنة الترشيحات والمكافآت على تحمل مسؤولياتها ولكن هذه المهام هي مجرد إرشادات وقد تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بأداء مهام إضافية على ضوء المتغيرات التي تحدث في العمل وما يصدر من السلطات التشريعية والجهات النظامية أو القانونية أو تفويض من مجلس الإدارة أو لظروف أخرى.

تتضمن هذه المسؤوليات:

التنسيق مع إستراتيجية الموارد البشرية:

- تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بمراجعة معايير تقييم الأداء الخاصة بمدراء الشركة باستثناء الرئيس التنفيذي.
- تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بمراجعة تعويضات الشركة (التي تتضمن الحوافز) والمعاشات التقاعدية والخطط والسياسات الخاصة بالمزايا الخاصة بالموظفين باستثناء كبار التنفيذيين.
- تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بالمراجعة الدورية لبرامج التوظيف والتطوير وتقييم الأداء.
- تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بالمراجعة الدورية للقوى العاملة في الشركة للتأكد من تحقيق تكافؤ الفرص.

المهام الأخرى:

- مراجعة هيكلية مجلس الإدارة واقتراح التغييرات إن وجدت.
- تحديد نقاط القوة والضعف في مجلس الإدارة واقتراح آليات لتحسين الميزة التنافسية للشركة.
- التأكد سنوياً من استقلالية الأعضاء المستقلين وعدم وجود أي تضارب للمصالح.
- سوف تتحمل لجنة الترشيحات والمكافآت مسؤولية تحديد الأفراد المؤهلين لعضوية مجلس الإدارة وتوصي مجلس الإدارة بالمرشحين الذين سيتم انتخابهم كأعضاء لمجلس الإدارة خلال الجمعية العامة السنوية أو خلال اجتماع خاص للمساهمين إن كان ذلك ملائماً. في حالة وجود وظيفة شاغرة في مجلس الإدارة نتيجة لزيادة حجم مجلس الإدارة فإن لجنة الترشيحات والمكافآت سوف تقترح فرداً على مجلس الإدارة لشغل تلك الوظيفة. عند قيامها بترشيح الأفراد ستضع لجنة الترشيحات والمكافآت في اعتبارها: الاحتكام والمهارات والخبرة. قد تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت أيضاً بتقييم الأشخاص الذين يرشحهم المساهمون أو الإدارة حسب ما تراه مناسباً.
- سوف تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بمراجعة لجان مجلس الإدارة وتقتراح أعضاء للجان ليتم انتخابهم من قبل مجلس الإدارة. ستقوم لجنة الترشيحات والمكافآت أيضاً باقتراح أعضاء جدد لشغل الوظائف الشاغرة.

- سوف تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بمساعدة مجلس الإدارة في اختيار وتطوير وتقييم المرشحين المحتملين لوظائف كبار التنفيذيين بمن فيهم الرئيس التنفيذي والإشراف على تطوير خطط التعاقب الوظيفي لكبار التنفيذيين.
- ستقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بتطوير برنامج تهيئة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد وتنظم برنامج التعليم المستمر لكل أعضاء المجلس.
- سوف تتحمل لجنة الترشيحات والمكافآت مسؤولية مباشرة عن مراجعة والمصادقة على أهداف الشركة المتعلقة بتعويض الرئيس التنفيذي وتقييم أداءه في ضوء تلك الأهداف وإقرار الموافقة على المستوى السنوي لتعويضات الرئيس التنفيذي. عند تحديد أي خطة طويلة الأجل لحوافز الرئيس التنفيذي، سوف تأخذ لجنة الترشيحات والمكافآت في الاعتبار أداء الشركة وعائدات المساهمين وقيمة حوافز الرؤساء التنفيذيين في الشركات المشابهة والحوافز التي أعطيت للرئيس التنفيذي في السنوات الماضية.
- سوف تراجع لجنة الترشيحات والمكافآت وتصادق على القرارات التي يتخذها الرئيس التنفيذي والمتعلقة بتقييم الأداء ومستوى التعويض السنوي لكبار التنفيذيين التابعين للشركة. ومن كبار التنفيذيين نائب الرئيس التنفيذي و مدير الحسابات (أو المراقب المالي) وأي موظف يت رأس أحد أقسام العمل (مثل المبيعات والإدارة المالية) أو أي موظف يقوم بمهمة وضع السياسات الهامة أو أي موظف يقوم بمهام مشابهة لوضع السياسات الهامة الخاصة بالشركة. ستقوم لجنة الترشيحات والمكافآت أيضا بالإشراف على تقييم الأداء وعلى مستوى التعويض السنوي للرئيس التنفيذي ورئيس الإدارة المالية.
- ستقوم لجنة الترشيحات والمكافآت برفع توصياتها إلى مجلس الإدارة التي تتعلق بتعويضات أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين وخطط الحوافز، التعويضات، وخطط حقوق الملاك الأساسية.
- سوف تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بالموافقة على عضوية أعضاء الشركة لمجالس الإدارة أو اللجان الخاصة بشركات أخرى.
- سوف تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بتجهيز ونشر تقرير سنوي عن تعويضات أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الحدود التي تقتضيها قوانين الشركات السعودية ولائحة حوكمة الشركات أو أي من القوانين والأنظمة الأخرى.
- للجنة الترشيحات والمكافآت وحدها صلاحية الاستعانة بمستشاري تعويضات لأداء واجباتها وسوف يكون لها وحدها الصلاحية في الموافقة على الرسوم والشروط المتعلقة بذلك.
- قد تفوض لجنة الترشيحات والمكافآت وبمطلق إرادتها كل صلاحياتها أو جزءاً منها إلى لجان فرعية.
- ستقوم لجنة الترشيحات والمكافآت برفع تقاريرها بصورة منتظمة إلى مجلس الإدارة (١) بعد اجتماعات لجنة الترشيحات والمكافآت (٢) فيما يخص أمور أخرى تتعلق بلجنة الترشيحات والمكافآت حين تقوم بمهامها (٣) فيما

يخص توصيات ترى لجنة الترشيحات والمكافآت أنها مناسبة. قد يأخذ التقرير المرفوع إلى مجلس الإدارة شكل تقرير شفهي يلقيه رئيس لجنة الترشيحات والمكافآت أو أي عضو آخر تفوضه هذه الأخيرة.

• ستقوم لجنة الترشيحات والمكافآت دوريا بمراجعة نظامها وترفع إلى مجلس الإدارة أي توصيات تتعلق بتطوير هذا النظام.

• ستقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بنشر هذا النظام ليكون متاحا على موقع الشركة الالكتروني.

١١,٣ . هيكل لجنة الترشيحات والمكافآت وعملياتها

تقوم الجمعية العمومية بتوصية من مجلس الإدارة بإصدار القرارات المتعلقة بتعيين أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت ومكافآتهم ومدة خدمتهم والإجراءات التي ستتبعها لجنة الترشيحات والمكافآت. سوف تتكون لجنة الترشيحات والمكافآت من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة على الأقل. يجب أن يتوفر في أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت متطلبات الخبرة والاستقلالية حسب ما يقتضيه نظام الشركات السعودية وأنظمة حوكمة الشركات أو أي متطلبات نظامية أخرى. ويعين رئيس لجنة الترشيحات والمكافآت من قبل مجلس الإدارة وفي حال عدم قيام مجلس الإدارة بذلك فسيتم تعيينه بغالبية أصوات لجنة الترشيحات والمكافآت.

يجب إصدار تقرير بعد كل اجتماع من اجتماعات لجنة الترشيحات والمكافآت يفصل ما تم التوصل إليه في الاجتماع ويرفع التقرير إلى مجلس الإدارة.

يحدد رئيس لجنة الترشيحات والمكافآت الأوقات التي سوف تجتمع فيها لجنة الترشيحات والمكافآت أو قد تجتمع بموجب طلب يقدم من اثنين من أعضائها. سوف تجتمع لجنة الترشيحات والمكافآت أربعة مرات في السنة الواحدة ولا يسمح حضور إجتماعاتها أي فرد من غير أعضائها، ولكن يمكن حضور أفراد آخرين بموجب دعوة من لجنة الترشيحات والمكافآت. ويتأسس رئيس لجنة الترشيحات والمكافآت جميع اجتماعاتها وسيحضر أجندة الاجتماع حيث يتم توزيعها لكل عضو قبل أسبوع من تاريخ الاجتماع.

يشكل أغلبية أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت النصاب حيث سيكون لكل من أعضائها صوتا واحدا. يمكن لأغلبية الأعضاء الحاضرين في أي اجتماع يتوفر فيه النصاب اتخاذ القرارات نيابة عن لجنة الترشيحات والمكافآت . قد تجتمع لجنة الترشيحات والمكافآت عن طريق الهاتف أو عبر الفيديو وسيتم اتخاذ القرار بالتمرير.

تتوفر للجنة صلاحية التحري في أي موضوع يرفع إليها حيث يحق لها الحصول على كامل الدفاتر والسجلات والمرافق ومقابلة موظفي الشركة.

للجنة أيضاً صلاحية الحصول على استشارة خارجية ومدققين واستشاريين ويمكنها الاجتماع مع المسؤولين عن استثمارات الشركة أو المحللين الماليين. قد تطلب لجنة الترشيحات والمكافآت أيضاً من موظفي الشركة أو من المستشار القانوني للشركة أو من مدققي الشركة الخارجيين الاجتماع معها أو أي من أعضائها.

سوف تقوم لجنة الترشيحات والمكافآت بتقييم أداءها سنوياً وسوف تقوم برفع ما توصلت إليه لمجلس الإدارة. سوف يتضمن تقييم لجنة الترشيحات والمكافآت تقييم للأداء والتزامات كل من الأعضاء تجاه تحقيق أهدافها.

١١,٤ . المكافآت

تجتمع لجنة الترشيحات والمكافآت أربعة مرات خلال السنة المالية الواحدة يتضمن مخطط مكافآت أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت الآتي:

- مكافأة سنوية قدرها ٥٠,٠٠٠ ريال سعودي لكل عضو
 - مصروفات نثرية تعتمد على القيمة الفعلية لكل اجتماع يتم عقده خارج مكان إقامة عضو لجنة الترشيحات والمكافآت. تتضمن هذه المصروفات السفر والإقامة والمواصلات.
 - بدل حضور عن كل جلسة مبلغ وقدره ٣ الاف ريال .
- ترفع خطط المكافآت إلى الجمعية العمومية للموافقة عليها

ملحق أ: أداة تقييم فعالية مجلس الإدارة

أداة تقييم فعالية مجلس الإدارة

٣ = بعض الوقت/ وسط

٢ = في أوقات معينة / دون الوسط

١ = بصعوبة بالغة/ ضعيف

٥ = كل الوقت/ كافي

٤ = أغلب الوقت/ فوق الوسط

٥	٤	٣	٢	١	لا	السلوكيات	م
						وضع الإستراتيجية	A١
<input type="checkbox"/>	يدعم ويناقش جميع أعضاء مجلس الإدارة إستراتيجية وقيم الشركة مما يمكنهم من ضبط التناغم						
						الإستراتيجية	A٢
<input type="checkbox"/>	لدى أعضاء مجلس الإدارة إدراك واضح لمجال عمل الشركة الأساسي وإستراتيجيتها والموارد المالية والبشرية الضرورية لتحقيق أهداف الشركة						
						إدارة اجتماعات ومناقشات مجلس الإدارة	A٣
<input type="checkbox"/>	تشجع اجتماعات مجلس الإدارة على الجودة العالية للنقاش الذي يتسم بالجدية والتقصي						
						إدارة العلاقات الداخلية لمجلس الإدارة	A٤
<input type="checkbox"/>	يتخذ أعضاء مجلس الإدارة القرارات بموضوعية وتعاون لتحقيق مصلحة الشركة وأنهم يشعرون بمسؤولية تجاه تحقيق نجاح الشركة						
						إدارة علاقات مجلس الإدارة مع الآخرين	A٥
<input type="checkbox"/>	يقوم مجلس الإدارة بالاتصال الفعال بجميع أصحاب المصلحة ويسعى لاستلام آرائهم						
						المهارات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة	A٦
<input type="checkbox"/>	يدرك أعضاء مجلس الإدارة الدور الذي يتوقع منهم لعبه والدور الذي يتوقعون من زملائهم لعبه وأن لديهم المهارات المناسبة والخبرة للعب ذلك الدور						

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٥	٤	٣	٢	١	لا	م
						التفاعل مع الأحداث يستجيب مجلس الإدارة بإيجابية وبطريقة بناءة للأحداث لإتاحة الفرصة لاتخاذ قرارات فعالة وتطبيقها ولتشجيع الشفافية
						رئيس مجلس الإدارة تشجع طريقة قيادة رئيس مجلس الإدارة على فعالية اتخاذ القرارات والنقاش البناء وتؤكد على أن مجلس الإدارة يعمل كفريق
						العلاقة بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي يعمل رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي سويا بطريقة سليمة وأن مهاراتهم وخبراتهم تكمل بعضها البعض
						الحضور والمشاركة في الاجتماعات يحضر ويشارك كل أعضاء مجلس الإدارة بفعالية في الاجتماعات
						قنوات الاتصال المفتوحة لدى مجلس الإدارة قنوات اتصال مفتوحة مع الإدارة التنفيذية والآخرين وأنه يتلقى المعلومات بطريقة مناسبة
						إطار عمل المخاطر والرقابة منهج مجلس الإدارة لمراجعة المخاطر في الشركة مفتوح ويتم فيه طرح التساؤلات ويهدف إلى التعلّم من الأحداث أكثر من إلقاء اللوم
						التكوين حجم مجلس الإدارة مناسب وفيه أفضل خليط من المهارات التي تؤكد على الفعالية
						النظام البنود التي يستعين بها مجلس الإدارة مناسبة مع تفصيل واضح للأدوار والمسؤوليات والتأكيد على أنه قد تم الرجوع إلى الموضوع الصحيح

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٥	٤	٣	٢	١	لا	السلوكيات	م
						لجان مجلس الإدارة	A1٥
<input type="checkbox"/>	تم تشكيل لجان مجلس الإدارة بشكل سليم وأنها تؤدي أوارها المخولة لها وأنها تقوم بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة بشكل واضح وكامل						
						سكرتير مجلس الإدارة	A1٦
<input type="checkbox"/>	يعمل سكرتير مجلس الإدارة كقناة اتصال لتوصيل المعلومات لمجلس الإدارة وتقديم الدعم لرئيس مجلس الإدارة والمدراء						
						المدراء التنفيذيون	A1٧
<input type="checkbox"/>	مساهمة المدراء التنفيذيون كأعضاء في مجلس الإدارة فعالة أكثر من مساهمتهم كمدراء تنفيذيون						
						المدراء غير التنفيذيين	A1٨
<input type="checkbox"/>	يساهم المدراء غير التنفيذيين بفعالية في تطوير الإستراتيجية ومراقبة أداء الإدارة بتقديم الدعم والمؤازرة						
						الاجتماعات والإدارة	A1٩
<input type="checkbox"/>	يجتمع مجلس الإدارة بما فيه الكفاية ولديه معلومات مناسبة وتفصيل كافي بحيث أنه يمكنه مناقشة بنود الأجندة بشكل كافي وفي الوقت المحدد						
						توفر المعلومات في الوقت المناسب	A2٠
<input type="checkbox"/>	يتم استلام المعلومات في وقت كافي يسمح بالإطلاع عليها مع فرصة للحصول على معلومات إضافية عند الضرورة						
						بنود الأجندة	A2١
<input type="checkbox"/>	يقوم مجلس الإدارة بتوزيع أجندة تغطي كل المواضيع الهامة في الشركة. يتم ترتيب المواضيع حسب الأهمية مع التركيز على سمعة الشركة وتطويرها ومكافحة المخاطر المحدقة بها						
						الاجتماع السنوي للجمعية العمومية	A2٢
<input type="checkbox"/>	تقوم الشركة بالاستخدام الأمثل لاجتماعها السنوي العام						

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٥	٤	٣	٢	١	لا	م
						أصحاب المصلحة الخارجيين
<input type="checkbox"/>	A٢٣ حدّد مجلس الإدارة أصحاب المصلحة الخارجيين وتأكّد من أن الشركة تتصل بهم بشكل كافي					
						إدارة المخاطر
<input type="checkbox"/>	A٢٤ يستخدم مجلس الإدارة إجراءات محدّته ومبنية بصورة جيدة لإدارة المخاطر واضعا في الاعتبار أنشطة الشركة واختلاف مهامها					
						برامج التهيئة والتدريب
<input type="checkbox"/>	A٢٥ يحصل أعضاء مجلس الإدارة على برنامج تهيئة شامل عند تعيينهم مع إتاحة الفرصة للتدريب المستمر لتحقيق احتياجات التنمية					
						خطة التعاقب الوظيفي
<input type="checkbox"/>	A٢٦ هنالك خطة مناسبة للتعاقب الوظيفي لأهم أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين					
						تقييم الأداء
<input type="checkbox"/>	A٢٧ يخضع أعضاء مجلس الإدارة بصفة فردية لتقييم سنوي للأداء يقيس إسهاماتهم ومدى التزامهم بتحقيق أهداف الشركة					

ملحق ب : أداة تقييم فعالية أعضاء مجلس الإدارة

أداة تقييم فعالية أعضاء مجلس الإدارة

٣ = بعض الوقت/ وسط

٢ = في أوقات معينة / دون الوسط

١ = بصعوبة بالغة/ ضعيف

٥ = كل الوقت/ كافي

٤ = أغلب الوقت/ فوق الوسط

اسم عضو مجلس الإدارة المراد تقييمه:

٥	٤	٣	٢	١	لا	السلوكيات	م
							B١
						وضع الإستراتيجية	
						لدى عضو مجلس الإدارة إدراك واضح لأهم مجالات عمل الشركة ويشارك في وضع أهداف الشركة الإستراتيجية	
						تمكين الأداء	B٢
						يؤكد عضو مجلس الإدارة على توفير المصادر المالية والبشرية الضرورية للشركة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها	
						وضع وتطبيق القيم	B٣
						يقوم عضو مجلس الإدارة بتطبيق معايير الشركة وقيمتها مما يمكنه من الإسهام في ضبط التناغم من الأعلى	
						إظهار الشجاعة والنزاهة	B٤
						عضو مجلس الإدارة على استعداد أن يقف بصلافة وعزيمة ويعارض بصورة ايجابية وأن يكون قدوة في الأمور الأخلاقية	
						حضور اجتماعات مجلس الإدارة	B٥
						يحضر عضو مجلس الإدارة الاجتماعات بانتظام	
						التجهيز المناسب	B٦
						يقوم عضو مجلس الإدارة بالتجهيز المناسب للاجتماعات بصورة مسبقة	

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٥	٤	٣	٢	١	لا	السلوكيات	م
						المشاركة النشطة	B٧
<input type="checkbox"/>	يقوم عضو مجلس الإدارة بالمشاركة النشطة في النقاش الجاد والعميق خلال وبين اجتماعات المجلس						
						إشراك أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيون	B٨
<input type="checkbox"/>	يعمل عضو مجلس الإدارة بوضوح لتحقيق أفضل مصلحة للشركة بغض النظر عن مسؤولياته الوظيفية						
						المسؤولية الشخصية	B٩
<input type="checkbox"/>	يظهر عضو مجلس الإدارة مسؤولية شخصية لإنجاح العمل						
						إطار عمل المخاطر والرقابة	B١٠
<input type="checkbox"/>	منهج عضو مجلس الإدارة في مراجعة المخاطر في الشركة مفتوح وبشجع على طرح التساؤلات						
						ردة الفعل للأخبار السيئة	B١١
<input type="checkbox"/>	يستجيب عضو مجلس الإدارة بصورة إيجابية وبناءً للأخبار السيئة مما يشجع على الاتصالات المفتوحة والشفافة.						
						إدراك الإسهام الفردي	B١٢
<input type="checkbox"/>	يدرك عضو مجلس الإدارة الدور الذي يتوقع منه أن يلعبه والدور الذي يتوقع أن يلعبه زملاؤه						
						مهارات عضو مجلس الإدارة	B١٣
<input type="checkbox"/>	يمتلك عضو مجلس الإدارة المهارات المناسبة والخبرة لأداء دوره						
						إدراك طبيعة العمل	B١٤
<input type="checkbox"/>	يبدل عضو مجلس الإدارة جهدا لإدراك طبيعة العمل						
						الوقت الكافي لأداء الدور	B١٥
<input type="checkbox"/>	لدى عضو مجلس الإدارة الوقت الكافي لتكريسه لأداء دوره						

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٥	٤	٣	٢	١	لا	السلوكيات	م
<input type="checkbox"/>	المرونة يتوقع عضو مجلس الإدارة التغيير ويتقبله ويقوم بدعم العناصر الإيجابية في التغيير عند الآخرين	B١٦					
<input type="checkbox"/>	الأثر الشخصي يقوم عضو مجلس الإدارة بالتواصل بصورة مؤثرة ويسعى لإدراك وجهات نظر الآخرين وبنقاش/يؤثر بصورة مناسبة	B١٧					
<input type="checkbox"/>	إظهار الحذاقة في العمل يقوم عضو مجلس الإدارة باتخاذ قرارات متزنة ويصدر أحكاما جيدة عند مناقشة بنود أجندة اجتماع مجلس الإدارة	B١٨					
<input type="checkbox"/>	التطوير المهني يتحمل عضو مجلس الإدارة مسؤولية تطوير ذاته من الناحية المهنية بشكل مستمر	B١٩					
<input type="checkbox"/>	إدارة العلاقات مع الإدارة التنفيذية لدى عضو مجلس الإدارة قنوات اتصال مفتوحة مع الإدارة التنفيذية والآخرين حسب ما هو مناسب	B٢٠					
<input type="checkbox"/>	إدارة العلاقات الخارجية مع الآخرين انفتاح عضو مجلس الإدارة على الاتصالات الواردة من أهم المساهمين والأشخاص ذات العلاقة حسب ما يتناسب مع نوره في مجلس الإدارة	B٢١					
<input type="checkbox"/>	التسيق مع سكرتير مجلس الإدارة يقوم عضو مجلس الإدارة باستخدام الدعم المقدم من سكرتير مجلس الإدارة بصورة مناسبة	B٢٢					
<input type="checkbox"/>	التسيق مع كبير أعضاء مجلس الإدارة المستقلين يقوم عضو مجلس الإدارة بالتشاور والاتصال مع كبير أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في المواضيع ذات العلاقة وبما هو مناسب	B٢٣					

ملحق ج : أداة تقييم فعالية لجنة المراجعة

أداة تقييم فعالية لجنة المراجعة

٣ = بعض الوقت/ وسط

٢ = في بعض الأوقات / دون الوسط

١ = بصعوبة بالغة/ ضعيف

٥ = كل الوقت/ كافي

٤ = أغلب الوقت/ فوق الوسط

٥	٤	٣	٢	١	لا	السلوكيات	م
						إدراك أهداف العمل الأساسية	C١
<input type="checkbox"/>	لدى جميع أعضاء لجنة المراجعة إدراك جيد لمختلف المخاطر الملازمة لأنشطة عمل الشركة						
						التركيز على المجالات المناسبة	C٢
<input type="checkbox"/>	تركز لجنة المراجعة على الأسئلة المناسبة وتعمل على تجنب التفاصيل الزائدة						
						جودة التفاعل مع المراجعين الخارجيين	C٣
<input type="checkbox"/>	تتفاعل لجنة المراجعة بفاعلية مع المراجعين الخارجيين فيما يتعلق بنطاق العمل ونتائج المراجعة والأمور الأخرى ذات العلاقة						
						جودة التفاعل مع المراجعين الداخليين	C٤
<input type="checkbox"/>	تظهر لجنة المراجعة درجة مناسبة من المشاركة في عمل المراجعة الداخلية والنتائج التي يتوصل إليها						
						إدراك الأمور المالية الهامة	C٥
<input type="checkbox"/>	لدى لجنة المراجعة إدراك جيد لأهم الأمور المالية التي تتضمن جودة العائدات والسياسات المحاسبية الأساسية والصفقات المعقدة						
						إدراك كيفية الحصول على التأكيد	C٦
<input type="checkbox"/>	تدرك لجنة المراجعة التفاعل بين مختلف مصادر التأكيد المتاحة لها						
						جدية النقاش	C٧
<input type="checkbox"/>	تشجع اجتماعات لجنة المراجعة على الجودة العالية والجدية والتعمق في النقاش						

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٥	٤	٣	٢	١	لا	السلوكيات	م
						ردة الفعل للأخبار السيئة	C٨
<input type="checkbox"/>	تستجيب لجنة المراجعة بصورة إيجابية وبناءة للأخبار السيئة لكي تشجع على الشفافية مستقبلا						
						جودة الرئاسة	C٩
<input type="checkbox"/>	تعمل الرئاسة بشكل كافي لتعزيز فعالية الاجتماعات مع الاحتفاظ بمستوى مناسب من المشاركة خارج الاجتماعات الرسمية						
						علاقات عمل صريحة ومفتوحة مع أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين	C١٠
<input type="checkbox"/>	لدى أعضاء لجنة المراجعة علاقات صريحة ومفتوحة مع أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين ويتجنبون الإجراءات بأن يكونوا تنفيذيين						
						قنوات الاتصال المفتوحة	C١١
<input type="checkbox"/>	لدى لجنة المراجعة قنوات اتصال مفتوحة مع جهات اتصال بالشركة تقوم بتسهيل تصعيد المواضيع						
						يلاحظ أن لها أثرا إيجابيا	C١٢
<input type="checkbox"/>	هناك توازن مناسب بين الدور الرقابي للجنة المراجعة وكونها تؤثر بطريقة جيدة						
						الأعضاء يمتلكون المهارة والخبرة المناسبين	C١٣
<input type="checkbox"/>	تضم لجنة المراجعة أعضاء لديهم خليط من المهارات والخبرة						
						بنود واضحة للمرجعية	C١٤
<input type="checkbox"/>	هناك بنود واضحة ترجع إليها لجنة المراجعة لأداء دورها مع مجلس الإدارة ككل						
						وضوح المسؤولية تجاه إدارة المخاطر	C١٥
<input type="checkbox"/>	ترك لجنة المراجعة دورها فيما يتعلق بإدارة المخاطر بوضوح						
						هيكل مناسب للأجندة السنوية	C١٦
<input type="checkbox"/>	هناك هيكل مناسب للأجندة السنوية التي تحتوي على الأمور التي يجب تغطيتها مع التركيز على المجالات الأساسية						

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٥	٤	٣	٢	١	لا	م
						C17 عدد كافي من الاجتماعات وسهولة الحصول على الموارد
<input type="checkbox"/>	يتيح عدد وطول الفترة الزمنية للاجتماعات وسهولة الحصول على الموارد للجنة المراجعة القيام بواجباتها على أكمل وجه					
						C18 معلومات مختصرة وتتعلق بالمواضيع وفي الوقت المحدد
<input type="checkbox"/>	أوراق لجنة المراجعة مختصرة وتتعلق بالمواضيع ويتم استلامها في الوقت المحدد وفي وقت كاف قبل بداية الاجتماعات					
						C19 يتم دعوة الأشخاص المناسبين لحضور وتقديم عروض توضيحية في الاجتماعات
<input type="checkbox"/>	يتم الطلب من الإدارة التنفيذية والأشخاص الآخرين تقديم عروض توضيحية عن المواضيع وفق ما تقتضيه الظروف					
						C20 يتم عقد الاجتماعات في وقت سابق لاجتماعات مجلس الإدارة
						تعقد اجتماعات لجنة المراجعة في وقت سابق لانعقاد اجتماعات مجلس الإدارة لإعطاء الوقت لاتخاذ القرارات في المواضيع التي تم رفعها
						C21 الحضور والمشاركة في الاجتماعات
						يقوم جميع أعضاء لجنة المراجعة بحضور الاجتماعات ويشاركون فيها بفاعلية
						C22 الوقت الكافي والالتزام بتحمل المسؤوليات
						لدى جميع أعضاء لجنة المراجعة الوقت الكافي والالتزام للإيفاء بمسؤولياتهم
						C23 تطوير شخصي مستمر والإطلاع على آخر المستجدات
						يلتزم أعضاء لجنة المراجعة بممارسة أنشطة التطوير الذاتي لتحديث مهاراتهم ومعرفتهم
						C24 الاجتماعات الخاصة مع المراجعين الداخليين والخارجيين
						تعقد الاجتماعات الخاصة بلجنة المراجعة، وليس فقط اجتماعات الرئيس، مع كل من المراجعين الخارجيين والمراجعة الداخلية بشكل سنوي

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

٥	٤	٣	٢	١	لا	السلوكيات	م
						الأدوار المتعلقة بالمخبر	C٢٥
						تم إعلام لجنة المراجعة عن الإجراءات المتعلقة بالمخبر داخل الشركة وتعهدت بالقيام بدورها المتعلق بذلك	

ملحق د : أداة تقييم فعالية لجنة الترشيحات والمكافآت

أداة تقييم فعالية لجنة الترشيحات والمكافآت

٣= بعض الوقت/ وسط

٢= في بعض الأوقات / دون الوسط

١= بصعوبة بالغة/ ضعيف

٥= كل الوقت/ كافي

٤= أغلب الوقت/ فوق الوسط

م	السلوكيات	لا	١	٢	٣	٤	٥
D١	إدراك أهداف العمل الأساسية						
	يتوفر لدى جميع أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت إدراك جيد لأهداف عمل الشركة وبرامج الموارد البشرية ويقومون باستخدام هذا الإدراك خلال مناقشات لجنة الترشيحات والمكافآت لسياسة الترشيحات والمكافآت	<input type="checkbox"/>					
D٢	تقييم النتائج المحتملة للقرارات						
	تفهم لجنة الترشيحات والمكافآت عناصر سياسة الترشيحات والمكافآت بالتفصيل وتقيم النتائج المستقبلية المحتملة للقرارات	<input type="checkbox"/>					
D٣	تقدير المخاطر المحتملة						
	تضع لجنة الترشيحات والمكافآت في الاعتبار الآثار السلوكية على كبار التنفيذيين والموظفين الآخرين والناشئة عن السياسات وتطبيقها	<input type="checkbox"/>					
D٤	منهج الوصول إلى أهداف أداء الأفراد التنفيذيين وتقييم الأداء						
	عند قيامها بالنظر في حوافز محددة تدرك لجنة الترشيحات والمكافآت القواعد المتبعة في أي تقييم لأداء أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين (وأعضاء الإدارة الآخرين داخل نطاق مسؤولياتهم) وأنها على استعداد للتعامل مع عناصر المكافآت الخاصة بالأداء دون المتوقع	<input type="checkbox"/>					
D٥	جودة التفاعل مع الإدارة						
	تمتلك لجنة الترشيحات والمكافآت المبادرة في وضع سياسات وهيكلية الترشيحات والمكافآت وتستمع إلى العروض التي تتقدم بها الإدارة مع حفظ حقها بالمساءلة	<input type="checkbox"/>					

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

م	السلوكيات	لا	١	٢	٣	٤	٥
D٦	جودة الحوار مع لجنة الترشيحات والمكافآت والمستشارين الخارجيين تؤكد لجنة الترشيحات والمكافآت على أنها تحصل على وتتفهم نصائح مدير الموارد البشرية أو المستشارين الخارجيين المستقلين	<input type="checkbox"/>					
D٧	التركيز على وجهات نظر من عدة مستثمرين تتشاور لجنة الترشيحات والمكافآت مع المساهمين وتتوقع ردود الفعل على أي تغييرات في سياسة الترشيحات والمكافآت وأنها مدركة لمشاعر مساهمي الشركة وأصحاب المصلحة الآخرين فيما يتعلق بحوافز كبار التنفيذيين	<input type="checkbox"/>					
D٨	جدية النقاش يتم عقد اجتماعات لجنة الترشيحات والمكافآت بطريقة تشجع على نقاش جاد وبناء وعميق وأن كل الأعضاء يشاركون في الاجتماع بفعالية	<input type="checkbox"/>					
D٩	الرغبة في اتخاذ قرارات غير محبذة لجنة الموارد البشرية والترشيح والأجور على استعداد لاتخاذ إجراءات غير محبذة وتقديم "أخبار سيئة" للإدارة إذا اقتضت الضرورة على ضوء أداء الشركة أو الأداء الفردي أو إن كان ذلك ضروريا وفق "أفضل الممارسات" المعمول بها	<input type="checkbox"/>					
D١٠	جودة الرئاسة يتأكد رئيس لجنة الترشيحات والمكافآت من كفاءة وفاعلية الاجتماعات ويشجع على اشتراك كامل الأعضاء في كل الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية	<input type="checkbox"/>					
D١١	بنود واضحة للمرجعية تتوفر بنود واضحة تحدد دور لجنة الترشيحات والمكافآت المتعلقة بمجلس الإدارة ككل وترجع إليها لجنة الترشيحات والمكافآت وإن هذه البنود متاحة للمساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة وأن لجنة الترشيحات والمكافآت تنقيد بها	<input type="checkbox"/>					

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

م	السلوكيات	لا	١	٢	٣	٤	٥
D12	يمتلك الأعضاء المهارات والخبرات المناسبة تضم عضوية لجنة الترشيحات والمكافآت أفراداً لديهم الخبرة والمهارات المناسبة التي تتضمن خبرة عملية في هياكل الترشيحات والمكافآت المطبقة في شركات مشابهة وفي إطار عمل الترشيحات والمكافآت المعمول بها والتي يمكن تطبيقها في الشركة	<input type="checkbox"/>					
D13	التحديث المستمر للمعلومات والمعرفة التزام كل من أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت بالتطوير الذاتي المنتظم لتحديث مهاراته ومعرفته	<input type="checkbox"/>					
D14	هنالك هيكل مناسب للأجندة السنوية هنالك هيكل مناسب للأجندة السنوية يحدد وقت اتخاذ كل من القرارات المصيرية والإجراءات المتبعة ليتمكن أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت من اتخاذ تلك القرارات	<input type="checkbox"/>					
D15	اجتماعات منتظمة وبأوقات مناسبة وبحضور جيد هنالك عدد كافي من الاجتماعات ومدتها مناسبة وتمكن لجنة الترشيحات والمكافآت من أداء كافة واجباتها. التأكيد أن جميع أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت قد حضروا جميع الاجتماعات	<input type="checkbox"/>					
D16	الحصول على المعلومات ذات العلاقة والموجزة في الوقت المحدد قد تم تزويد أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت بمعلومات كاملة ولكنها موجزة في وقت كافي قبل موعد الاجتماع مما يسمح لهم بالإطلاع على أهم المواضيع ليتم مناقشتها واتخاذ القرارات حيالها	<input type="checkbox"/>					
D17	التواصل مع المستشارين الخارجيين لدى لجنة الترشيحات والمكافآت اتصال مباشر مع المستشارين الخارجيين سواء قامت رسمياً بتعيين مستشاريها الخارجيين أو لم تقم بذلك كما أنه يمكنها الحصول على أي تقارير ناتجة عن علاقة المراجعين مع الإدارة	<input type="checkbox"/>					

دليل حوكمة الشركة
شركة الصناعات الكهربائية

م	السلوكيات	لا	١	٢	٣	٤	٥
D18	القيود على حضور المدعوين من غير أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت لاجتماعات هذه الأخيرة	<input type="checkbox"/>					
	يتم دعوة الإدارة التنفيذية وأفراد آخرين لحضور اجتماعات لجنة الترشيحات والمكافآت لتقديم معلومات أو تقديم عروض توضيحية، ولا يتعلق الأمر بحضورهم لكل الاجتماعات	<input type="checkbox"/>					
D19	تحمل مسؤولية محتويات التقرير الذي تنشره لجنة الترشيحات والمكافآت	<input type="checkbox"/>					
	تتحمل لجنة الترشيحات والمكافآت كامل المسؤولية عن محتويات التقرير الذي تنشره وعن سرعة تطبيق القرارات التي يحتويها. يحضر رئيس لجنة الترشيحات والمكافآت الجمعية العمومية السنوية للإجابة على الأسئلة التي تتعلق بلجنة الترشيحات والمكافآت	<input type="checkbox"/>					