



جمهورية مصر العربية
وزارة الاستثمار

دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع
الأعمال العام بجمهورية مصر العربية

مركز المديرين

يوليو ٢٠٠٦

تم إعداد هذا الدليل في ضوء مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام التي أصدرتها منظمة
التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في يناير ٢٠٠٥ تحت عنوان:

"OECD Working Group on Privatization and Corporate
Governance of State-Owned Assets"

المحتويات

الصفحة	الموضوع
٤	١. تقديم
٦	ب. مقدمة الدليل
٧	ج. مبادئ الحوكمة لشركات قطاع الأعمال العام
٨	١. تأكيد وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال لشركات قطاع الأعمال العام
١٠	٢. تصرف الدولة كمالك
١٥	٣. معاملة متساوية لحملة الأسهم (الملاك)
١٨	٤. العلاقات مع الأطراف ذات المصالح
٢٢	٥. الشفافية والإفصاح
٢٦	٦. مسئوليات مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام

أ. تقديم

نجحت مصر خلال السنوات القليلة الماضية في تحقيق تقدم في مجال الإصلاح الاقتصادي، وتحسين مناخ الاستثمار، وجذب المزيد من الاستثمارات المحلية والعربية والأجنبية. وتتخذ الحكومة إجراءات وخطوات تهدف إلى زيادة النمو الاقتصادي وتعزيز ثقة المستثمرين في مناخ الاستثمار في مصر، ولعل من أهم تلك الإجراءات هو العمل على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات المصرية سواء كانت تابعة للقطاع الخاص أو قطاع الأعمال العام أو القطاع العام. لذلك فقد قام مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار في أكتوبر ٢٠٠٥ بإصدار دليل حوكمة الشركات الخاصة المقيدة في البورصة، ويمثل الدليل الإطار العام لمبادئ حوكمة الشركات المصرية، حيث تضمن مجموعة هامة من القواعد التي من شأنها زيادة فعالية مجالس إدارة الشركات، وضمان حقوق المساهمين، والمتعاملين مع الشركات.

ونظراً للطبيعة الخاصة لشركات قطاع الأعمال العام وأهميتها وتأثيرها على الكثير من القطاعات الاقتصادية بالدولة، فقد كان من الضروري إصدار دليل خاص بمبادئ حوكمة تلك الشركات. وقد روعي في إعداد هذا الدليل مراعاة الطبيعة الخاصة للشركات المصرية وكذلك الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا الشأن. فقد تم البدء بدراسة دليل حوكمة الشركات الحكومية الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ومن ثم قام فريق من الخبراء المصريين بصياغة مبدئية للدليل، والذي خضع بعد ذلك للدراسة المتعمقة والمناقشات المستفيضة من جانب قيادات الشركات القابضة لقطاع الأعمال العام، ورؤساء الإدارات القانونية والإدارية بها. وأخيراً فقد تمت مراجعة الدليل من جانب خبراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي.

وتعتبر القواعد المنصوص عليها في الدليل قواعد استرشادية في إطار النصوص الواردة في قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ وتتفق معه في الهدف، وهو تحرير قطاع الأعمال العام من أية قيود قد تعوق قدرته على المنافسة مع القطاع الخاص، وذلك من أجل ضمان نجاح تلك الشركات في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية طالما بقيت ملكيتها في حوزة الدولة.

ومن المأمول أن تسعى شركات قطاع الأعمال العام إلى العمل على تطبيق هذه القواعد لما لها من آثار إيجابية تمتد خارج حدود تلك الشركات وتمس مختلف النواحي الاقتصادية بالمجتمع. وأود أن أؤكد في هذا الصدد على أن التطبيق الفعال لقواعد ومبادئ حوكمة الشركات سوف يؤدي إلى تحقيق أهداف برنامج إدارة الأصول والاستثمارات المملوكة للدولة التي تتمثل في الحفاظ على المال العام، ومراعاة حقوق العاملين، وإخضاع الشركات لقواعد الكفاءة والمحاسبة المنضبطة على الأداء.

والله أسأل أن يكلل بالنجاح جهوداً تبذل من أجل تحقيق التقدم والرخاء لشعب مصر العظيم.

د. محمود محيي الدين
وزير الاستثمار

ب. مقدمة الدليل

على الرغم من أن برامج التحول إلى القطاع الخاص تمثل ظاهرة اقتصادية بمعظم دول العالم إلا أن شركات قطاع الأعمال العام مازالت تلعب دوراً مؤثراً في النشاط الإقتصادي للعديد من دول العالم ومن بينها دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD). وفي مصر تتولى وزارة الاستثمار تطبيق برنامج لإدارة الأصول يشمل شركات قطاع الأعمال العام والشركات التي يساهم المال العام بها.

ويشكل تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة لشركات قطاع الأعمال العام أحد العناصر الأساسية لمنهج إدارة الأصول المملوكة للدولة بما يساهم في تحسين أداء هذه الشركات وزيادة قدرتها على المنافسة مع القطاع الخاص وتهيئتها للتحول إلى القطاع الخاص.

كما أن تحسين ممارسة الحوكمة بشركات قطاع الأعمال العام يساهم في تعزيز فرصة النمو من خلال تحسين الأداء الإقتصادي وزيادة الإنتاجية بالكثير من القطاعات الإقتصادية. وسعيًا وراء ضمان ممارسات جيدة لحوكمة الشركات تم إعداد هذا الدليل لمبادئ الحوكمة لشركات قطاع الأعمال القابضة والتابعة كإطار مكمل للدليل العام لقواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادر عن مركز المديرين في شهر أكتوبر سنة ٢٠٠٥.

ج. قواعد الحوكمة لشركات قطاع الأعمال العام

يمكن اعتبار قواعد حوكمة شركات قطاع الأعمال العام مكملة للقواعد والنصوص التي تحكم هذه الشركات في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها. وقد تم الاقتداء بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعاً عند وضع مبادئ الحوكمة لشركات قطاع الأعمال العام في مصر. وتنقسم هذه المبادئ إلى ست مجموعات:

١. التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال لشركات قطاع الأعمال العام
٢. تصرف الدولة بوصفها مالكا.
٣. المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك).
٤. العلاقات مع الأطراف ذات المصالح.
٥. الشفافية والإفصاح.
٦. مسئوليات مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام.

١ . تأكيد وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال لشركات قطاع الأعمال العام

تركز هذه المجموعة من المبادئ علي أهمية إيجاد البيئة القانونية والإطار التنظيمي اللذين يساعدان شركات قطاع الأعمال العام علي القيام بأنشطتها الاقتصادية بصورة تماثل شركات القطاع الخاص وتؤهلها للتنافس معها. وفي هذا الصدد، فإن أية أعباء تتحملها شركات القطاع العام لتحقيق أهداف غير إقتصادية يجب توضيحها بشكل محدد من خلال القوانين واللوائح التنظيمية، وان تكون معروفة للجميع، مع وضع المخصصات اللازمة لتغطية التكاليف المرتبطة بهذه النواحي الاجتماعية بدرجة عالية من الشفافية. ولذا فإن هناك أهمية قصوى لخضوع هذه الشركات لنفس القواعد والإجراءات التي تحكم الشركات الخاصة دون حماية مميزة لها. وقد كان ذلك كان أحد الأسباب الرئيسية لصدور قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ والذي يحيل إلى تطبيق أحكام قانون الشركات المساهمة ١٥٩ لسنة ١٩٨١ فيما لم يرد به نص خاص. وفيما يلي نعرض بشكل أكثر تفصيلاً لأهم مبادئ حوكمة الشركات التي تحكم الاطار التنظيمي والقانوني لشركات قطاع الأعمال العام:

١-١ تطوير الإطار التنظيمي والقانوني لشركات قطاع الأعمال العام بما يدعم المنافسة العادلة بين هذه الشركات والشركات الخاصة.

٢-١ مراعاة الفصل الواضح بين وظيفة الملكية ووظائف الدولة الأخرى من حيث الإشراف والرقابة بما لا يؤثر علي أنشطة شركات قطاع الأعمال العام، وبصفة خاصة فيما يتعلق بسياسات التصنيع التي تتبناها الدولة.

٣-١ ويرتبط بما تقدم مراعاة عدم السماح بأي نوع من التعارض بين وظيفة الملكية وسياسات الإنتاج. ويعنى ذلك تجنب إتباع سياسات إنتاجية معينة تتعارض مع هدف الملكية المتمثل في تعظيم قيمة الأصول. وبالتالي فإن الفصل بين الوظيفتين ضروري بما يسمح بإدارة هذه الشركات علي أساس تعظيم حقوق الملكية.

١-٤ أحياناً تقوم الدولة بدور المالك والمنظم لنشاط اقتصادي معين وقد يكون هذا النشاط منافساً للقطاع الخاص. ولذا يجب أن يكون هناك فصل واضح بين دور الدولة كمنظم ودورها كمالك لتحقيق شروط المنافسة العادلة مع القطاع الخاص في المجالات التي تعمل بها شركات قطاع الأعمال العام.

١-٥ تتولى الشركات القابضة وضع الإجراءات واللوائح التي تحكم عمل شركات قطاع الأعمال العام بما يتناسب مع ويحاكي الإجراءات واللوائح التي تخضع لها الشركات الخاصة.

١-٦ يجب أن تتوافر للأطراف ذات المصالح الآليات المناسبة للمطالبة بحقوقها في حالة عدم حصولها عليها من شركات قطاع الأعمال العام.

١-٧ مراعاة خضوع شركات قطاع الأعمال العام لنفس المعاملة التي تخضع لها الشركات الخاصة في حالة النزاع مع الدائنين أو الموردين.

١-٨ مراعاة أن تحدد القوانين واللوائح التي تنظم عمل شركات قطاع الأعمال العام بدقة أية التزامات تُفرض عليها من حيث ضرورة قيامها ببعض أعباء الخدمة العامة أو تحمل مسؤوليات اجتماعية معينة. ويستتبع ذلك ضرورة الإفصاح بشكل واضح عن الأعباء المالية المترتبة على تحمل شركات قطاع الأعمال العام بتلك المسؤوليات مع تكوين المخصصات اللازمة لها.

٢. تصرف الدولة بوصفها مالكا

يقصد بذلك أن الدولة يجب أن تتصرف كمالك شأنها في ذلك شأن القطاع الخاص وأن يكون لديها رؤية متكاملة واضحة ومتجانسة فيما يتعلق بملكيته لشركات قطاع الأعمال العام. وعلى الدولة أن تتأكد من تطبيق الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات بطريقة تعتمد على الشفافية والمحاسبة والمسئولية بما في ذلك آليات تشكيل مجالس إدارة الشركات. ولما كان هناك تداخل في بعض الأحيان بين تصرف الدولة بوصفها مالكا وتصرفها في إطار المسئوليات المنوطة بها بوصفها دولة، بما يترتب عليه تدخلها في عمل الشركات نفسه وتقييد عملية اتخاذ القرارات بها والتي يُفترض أن تتبع فقط من مجلس إدارة الشركة المنتخب أو المعين تحت رقابة الجمعية العامة للشركة، فإن هناك حاجة ملحة للفصل بين دور الدولة بوصفها مالكا ودورها بوصفها جهة إدارية وتنظيمية. وهذا ما تتناوله مبادئ حوكمة الشركات التالية:

الدولة كمالك:

٢-١ في إطار ممارسة الدولة لدورها كمالك، يجب عليها أن تحدد أهدافها وأولوياتها بوضوح. والتي لا تقتصر على تحقيق الأرباح وتجنب أية نشوهات في الأسعار فحسب بل أيضاً تأخذ بعين الاعتبار بعض النواحي الاجتماعية وأن تحدد بوضوح كيفية تحقيق تلك الأهداف دون الإضرار بالقيمة الاقتصادية للشركة.

٢-٢ كذلك لا بد أن تبني الدولة لرؤية وسياسة متوازنة ومستقرة مما يساعد على تعريف المجتمع بدور الدولة كمالك وتعريفه بأهدافها بشكل محدد.

٢-٣ تمارس الدولة دورها كمالك دون التدخل في الإدارة اليومية للشركات بما يسمح لها بالاستقلال في إدارة أنشطتها لتحقيق أهدافها الموضوعية.

وحدة الملكية - الشركات القابضة:

٢-٤ إن تطبيق مفهوم حقوق الملكية يجب توضيحه بشكل محدد داخل الإدارة الحكومية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء وحدة تنسيق، أو بشكل أكثر تحديداً وحدة مركزية واحدة لوظيفة الملكية مع تحديد تبعيتها بشكل واضح لوزارة واحدة (أو أكثر). وإعمالاً لأحكام القرار المنظم لوزارة الإستثمار وقانون شركات قطاع الأعمال العام ١٩٩١/٢٠٣ تتولى الشركات القابضة ممارسة مهام وحدة الملكية تحت إشراف وزارة الإستثمار. وعلي الشركة القابضة أن تمثل الدولة في دورها كمالك وأن تمارس حقوقها من خلال الإطار القانوني لكل شركة تابعة.

٢-٥ يجب أن تكون للشركة القابضة علاقات محددة بوضوح مع الأجهزة الحكومية الأخرى وذلك حيث أنها تمثل المالك في كافة المعاملات والمحافل الحكومية وغير الحكومية. وفي هذا الإطار، يمثل رئيس الشركة القابضة الشركة أمام كافة الأطراف الأخرى ذات العلاقة.

٢-٦ تعمل الشركة القابضة علي توحيد وتنسيق المواقف والسياسات ويقع عليها عبء تحديد السياسات العامة للشركات وتطوير مبادئ وتوجيهات محددة لها وتوحيد نظم الممارسة بين الوزارات المختلفة وإدارة المحفظة المملوكة للدولة في شركات قطاع الأعمال العام.

٢-٧ ولكي تتمكن الشركة القابضة من القيام بواجباتها يجب أن تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة والاستقلالية بما يمكنها من تكوين فريق من الخبراء، بما فيهم بعض العاملين بالقطاع الخاص، مع توفير الإمكانيات المالية لجذب الكفاءات البشرية المتميزة في حدود الإمكانيات المتاحة.

٢-٨ لذا يمكن للشركة القابضة الاستعانة ببعض الخبراء والإستشاريين لمساعدتها في أداء بعض مهامها المتعلقة بالشركات التابعة وذلك مثل تقييم الأداء أو إعادة الهيكلة.

٢-٩ يجب أن يكون لدي الشركة القابضة درجة من المرونة في إدارة الهياكل المالية لشركات قطاع الأعمال العام، وذلك من خلال تنسيقها مع مجالس إدارة الشركات مما يمكنها من أن تُسهل عمليات التمويل من خلال قيامها بتحويل بعض رؤوس الأموال من شركة لأخرى أو

زيادة رأس المال بإشراك القطاع الخاص على سبيل المثال وذلك في إطار برنامج إعادة الهيكلة وإدارة الأصول المملوكة للدولة مع ضرورة الإفصاح التام عن تلك العمليات.

١٠-٢ يجب أن يكون قيام الشركة القابضة بإصدار توجيهات لمجلس إدارة أي شركة تابعة في حدوده الدنيا وأن يقتصر فقط على القرارات الإستراتيجية والسياسات الأساسية، وأن تكون هذه القرارات معلنة ومحددة من حيث التوقيت وطريقة وإجراءات التنفيذ.

تشكيل مجالس الإدارة:

١١-٢ يجب أن يكون لدى الشركة القابضة نظام يتسم بالوضوح والشفافية لترشيح أعضاء مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال أو الشركات التي تمتلك الدولة النصيب الأكبر فيها، وأن تسهم بشكل فعال في عملية الترشيح لأعضاء مجالس إدارة كل شركات قطاع الأعمال العام على أن تتحمل مسئولية التأكد من وجود مجالس إدارة ذات كفاءة عالية لتلك الشركات.

١٢-٢ وتتولى الجمعية العامة للشركة القابضة تقييم المرشحين لمجالس إدارة الشركات التابعة وفقاً لمعايير موضوعية محددة.

١٣-٢ كما يجب الإفصاح عن الأسماء المرشحة لعضوية مجالس إدارة الشركات قبل ١٥ يوماً على الأقل من التاريخ المحدد لإجتماع الجمعية العامة متضمناً بعض التفاصيل عن الخبرات العلمية والعملية عن كل مرشح. وكذلك يفضل أن تقوم الشركة القابضة بإعداد قاعدة بيانات تحوي أسماء الخبراء المؤهلين الذين يمكن الاستفادة بهم في مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام.

١٤-٢ وعلى الدولة أن تقلص دورها في الإدارة وذلك بتفويض المسئولية كاملة لمجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام.

١٥-٢ كما يمكن للشركة القابضة أن ترشح أياً من أعضائها لعضوية مجالس إدارة الشركات التابعة بشرط قيامهم بنفس أعباء الأعضاء الآخرين. وفي كل الأحوال فمن الأفضل أن يتم ذلك

عند الضرورة فقط وأن يقتصر علي عدد محدود من الأعضاء. ويفضل ألا يتم ترشيح أو انتخاب أي من أعضاء الشركة القابضة لعضوية مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام التابعة لتقليل الآثار التي قد تنتج عن تضارب المصالح كما يراعى أن يضم المجلس عدداً من ذوي الخبرة من القطاع الخاص على النحو الذي يتضمنه القانون.

١٦-٢ يجب أن يسمح هيكل الأجور والحوافز للشركة بجذب كفاءات بشرية متميزة تضاهي تلك التي تعمل بالقطاع الخاص وللحفاظ على الكفاءات البشرية المتميزة الموجودة بالفعل في الشركة. ومن المهم أن يكون معظم أعضاء مجلس الإدارة بشركات قطاع الأعمال العام من الكوادر الفنية المتخصصة.

الرقابة ومتابعة الأداء:

١٧-٢ يقتصر دور الشركة القابضة علي ممارسة حقوقها كاملة من حيث حماية مصالحها دون التدخل في أعمال مجلس الإدارة. ويتم ذلك من خلال المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعيات العمومية والحصول علي معلومات كافية عن أداء الشركات في توقيتات زمنية محددة وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، والموافقة علي أية معاملات غير عادية تقوم بها الشركات.

١٨-٢ تحدد الشركة القابضة معايير مرجعية محددة يتم علي أساسها محاسبة مجلس الإدارة كأن يتم مقارنة أداء شركات قطاع الأعمال العام بمثيلاتها في القطاع الخاص أو في بلدان أخرى مثلاً.

١٩-٢ أيضاً علي الشركة القابضة التأكد من وضع نظام جيد للتقارير يسمح بوجود مراقبة دورية علي أداء الشركات وتحديد مدي فاعلية الإدارة وتحقيقها للأهداف الموضوعه مسبقاً.

٢٠-٢ يتولى الجهاز المركز للمحاسبات مهام مراجعة القوائم المالية للشركات وأعمال مراقب الحسابات الخارجي، وإعداد تقارير تقييم أداء الشركات، ويجوز للشركات – خاصة تلك التي

يساهم فيها القطاع الخاص - تعيين مراقب حسابات اضافى من مزاولي المهنة بالقطاع الخاص على ألا يخل ذلك بالاختصاصات المخوله للجهاز المركزي للمحاسبات.

٢-٢١ يجب أن تسعى الشركة القابضة للحصول علي المعلومات الكافية عن أداء الشركات التابعة بشكل منتظم وفي توقيتات محددة مسبقاً. كما تشارك في عمليات التصويت في الجمعيات العامة للشركات التابعة ولها الحق في انتخاب وعزل أعضاء مجلس إدارة الشركة التابعة وفي الموافقة علي أية معاملات غير عادية تقوم بها وذلك في إطار قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ والذي ينص بأن يكون أعضاء مجلس ادارة الشركة القابضة هم ذاتهم اعضاء الجمعية العامة للشركات التابعة.

٢-٢٢ يجب وضع نظام مراقبة فعال علي أداء شركات قطاع الأعمال العام القابضة والتابعة وذلك بوجود نظام تدقيق ومراجعة داخل الوزارة والشركات القابضة وقيامه بالاتصال بشكل متواصل مع الجهات ذات العلاقة سواء داخل شركات قطاع الأعمال العام أو المدققين الخارجيين أو الجهات الحكومية الرقابية مثل الجهاز المركزي للمحاسبات.

٣. المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك)

في حالة طرح جزء من شركة من شركات قطاع الأعمال العام إلى القطاع الخاص، فيراعى احترام حقوق المساهمين الجدد وأن يتم تعديل النظام الأساسي للشركة ليعكس دخول ملاك جدد وحماية حقوقهم وفقاً لأحكام القانون. وفي هذا الصدد يجب أن تتأكد الشركة القابضة من تقديم كافة المعلومات والتقارير المالية لمساهمي القطاع الخاص في مواعيدها الدورية وبصفة منتظمة وأن تتوفر تلك القوائم المالية والإيضاحات المتممة وتقرير مراقب الحسابات فضلاً عن تقرير مجلس الإدارة قبل ١٥ يوم على الأقل من تاريخ انعقاد الجمعيات العمومية بما يسمح بتوفير المناخ لمناقشات جادة لتقييم أداء هذه الشركات. وفيما يلي بعض مبادئ حوكمة الشركات ذات الارتباط بهذا الموضوع:

١-٣ يجب على الدولة وعلى شركات قطاع الأعمال العام أن تحترم حقوق جميع المساهمين وأن تساوي في المعاملة بينهم وأن توفر لجميع المساهمين السبل الكفيلة بحصولهم على المعلومات المطلوبة.

٢-٣ بمجرد بيع أية حصة من شركة من شركات قطاع الأعمال العام سواءً للأفراد أو للمؤسسات، يجب على الشركة القابضة أن تعدل النظام الأساسي والنظم الداخلية للشركة بما يتوافق مع دخول مساهمين من القطاع الخاص وأن تحقق مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين خاصة في حالة سيطرة الدولة على معظم أسهم الشركة التي تم بيع جزء منها للقطاع الخاص.

٣-٣ بصفة عامة، يجب على الدولة - ممثلة في الشركة القابضة - أن تحافظ على مصالحها في الشركات التي بها أقلية من القطاع الخاص مع مراعاة معاملة الأقلية بشكل عادل. وفي هذا الصدد، فإنه يجب النظر إلى المساهمين من الأقلية على أنهم شركاء حقيقيون في الشركة ويجب الاستماع إلي مقترحاتهم وأن يتم تمثيلهم داخل الجمعية العمومية بشكل مناسب. إذ أن احترام

حقوق الأقلية سيكون له أثر إيجابي علي قيمة الشركة و علي قدرة الدولة علي بيع شرائح أخري من مساهماتها في المستقبل. ولذا يجب علي الدولة أن تتصرف بطريقة مناسبة في معاملة حقوق الأقلية خاصة وأن تصرفها قد يؤخذ كنموذج ومثال يحتذي به في هذا الصدد.

٤-٣ يجب أن تعمل الشركة القابضة والشركات التابعة علي وضع ضوابط واضحة لمنع من لهم الأغلبية (سواءً الدولة أو غيرها) من إساءة استخدام هذا الوضع علي حساب حقوق الأقلية. وهذه المعايير تتضمن إفصاح وشفافية أفضل، ممارسات أفضل لأعضاء مجلس الإدارة، وضرورة الحصول علي أغلبية كافية لتحقيق مصالح الشركة في القرارات الهامة كتعديل هيكل رأس المال أو تغيير خطط الأعمال الرئيسية للشركة أو ما شابه.

٥-٣ علي الشركة القابضة أن تضع المبادئ والإرشادات التي تحكم علاقة الأغلبية بالأقلية وتتأكد من أن كل شركة من شركات قطاع الأعمال العام - وبصفة خاصة مجالس إدارتها - علي علم تام وكامل بأهمية هذه العلاقة وأنها تقوم بدور فعال في الحفاظ عليها وتطويرها علي أفضل وجه.

٦-٣ علي الشركات القابضة أن تقلل بقدر الإمكان من استخدام الأسهم الممتازة أو أية ممارسات أخري مثل وجود حق تصويت أكبر لبعض الأسهم مما يؤدي لتشويه العلاقة بين الملكية والسيطرة.

٧-٣ يجب أن يتمكن ملاك الأقلية والمساهمين الآخرين من الحصول علي جميع المعلومات اللازمة لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الاستثمارية الخاصة بهم.

٨-٣ ملاك الأغلبية - بما في ذلك الشركة القابضة - يجب ألا يستخدموا أية معلومات داخلية لتحقيق مصالحهم دون النظر لمصالح الآخرين. ولذا يجب عليهم إتباع القواعد واللوائح والنظم طبقاً لقانون الشركات، والقانون التجاري، بالإضافة لقانون سوق رأس المال في حالة تسجيل هذه الشركات ببورصة الأوراق المالية.

٩-٣ لا بد أن تضع وتطور شركات قطاع الأعمال العام نظم اتصال فعالة ونشطة للتشاور مع جميع المساهمين.

١٠-٣ يجب علي شركات قطاع الأعمال العام – بما في ذلك أي مشروع تمتلك فيه الدولة حصة أقلية- أن تحدد حصص الأقلية التي لديها وكذلك التي في حوزة الآخرين، وأن تحيطهم علماً في التوقيت المنصوص عليه في قانون الشركات وبشكل منظم عن أية لقاءات مستقبلية بما في ذلك إجتماعات الجمعية العامة. إن مسؤولية مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام هنا تتمثل في التأكد من أن المساهمين الذين يمتلكون عدد محدود من الأسهم تم إمدادهم بالمعلومات المناسبة والكافية وأن يتم التشاور معهم بصفة دائمة. إن ذلك بالتأكيد سيساعد في تجنب أية تشوهات قد تحدث في عملية اتخاذ القرارات من جانب الأغلبية.

١١-٣ يجب تسهيل مساهمة الأقلية في عملية اتخاذ القرارات من خلال وضع آليات محددة تتعلق بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو تسهيل عملية المشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية. ولذا فقد يمنح الأقلية ميزة نسبية في حقهم في التمثيل داخل مجلس الإدارة من خلال نظام انتخابي معين (التمثيل النسبي في مجلس الإدارة بحسب ملكية الأسهم) أو حق اعتراضهم علي بعض القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المجلس.

٤ . العلاقات مع الأطراف ذات المصالح

تؤكد الدولة – ممثلة في الشركات القابضة - علي أن شركات قطاع الأعمال العام تتحمل مسؤولياتها تجاه الأطراف الأخرى ذات المصالح في شركاتها وتعترف بالحقوق المرسومة لهم طبقاً للقوانين والقواعد المنوط بها ذلك، وتعمل علي تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب الحقوق الأخرى لتدعيم قيمة الشركات وفرص العمل والحفاظ على الهيكل التمويلي للشركة. ومن المهم أن تعمل الشركة القابضة علي تقوية الصلة بأصحاب المصالح الأخرى (العاملون، الدائنون، البنوك ... الخ)، وأن توفر لهم الآليات المطلوبة للاتصال بمجلس الإدارة ومديري الشركات لمناقشة أية مسائل أو قضايا متعلقة بالشركة. وفيما يلي عرض لأهم مبادئ الحوكمة التي تتناول هذا الموضوع:

٤-١ يجب علي شركات قطاع الأعمال العام أن تدرك أهمية وجود علاقات طيبة مع الأطراف ذات المصالح وذلك لبناء شركات قوية. وهو أمر هام وبصورة خاصة في بعض القطاعات مثل البنية الأساسية حيث تلعب شركات قطاع الأعمال العام دوراً حيوياً ومؤثراً في التنمية الاقتصادية. ولذا فإن كل من الشركات القابضة والتابعة يجب عليها تبني سياسات نشطة في التعامل مع الأطراف ذات المصالح وإشراكهم في تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة. ويجب وضع سياسات واضحة ومحددة بشكل كاف تحكم العلاقة مع الأطراف ذات المصالح.

٤-٢ يجب علي الدولة عدم استخدام شركات قطاع الأعمال العام لتحقيق أهداف تختلف عن تلك المتعارف عليها في القطاع الخاص إلا إذا تم تحديد التعويضات اللازمة لتحقيق ذلك. كما أن أية حقوق تمنح للأطراف ذات المصالح بما يؤثر علي عملية اتخاذ القرارات يجب أن تكون واضحة بشكل تام ومحدد.

٤-٣ علي الشركات القابضة والتابعة العمل علي حماية واحترام حقوق الأطراف ذات المصالح المرسومة لهم بحكم القانون وذلك من خلال وجود اتفاقيات متبادلة معهم بما يحفظ حقوق جميع

الأطراف. ومن المهم في هذا الصدد تشجيع الأطراف ذات المصالح علي لعب دور إيجابي نشط لتعظيم قيمة شركات قطاع الأعمال العام في الأجل الطويل.

٤-٤ يجب أن يتوافر للعاملين – بوصفهم من أهم عناصر الأطراف ذات المصالح ومنظومة الإنتاج- الحرية في الاتصال بمجلس الإدارة للإبلاغ عن أية ممارسات غير قانونية تمارس ضدهم بما يخل بحقوقهم ودون أن يكون ذلك علي حساب نواحٍ أُخرى، أهمها إنتظام العمل.

٤-٥ يجب السماح بوضع آلية لتحفيز العاملين علي تحسين الأداء وأن يكون هناك نظام لربط نظم المكافآت بمستوي الأداء أو تحفيزهم من خلال تملك جزء من أسهم الشركة مثلاً*.

٤-٦ يجب علي الشركة القابضة مراعاة حقوق العاملين والجهات التي تمثلهم وأن يكون لهم صوت داخل اجتماعات الجمعية العمومية وذلك من خلال وجود ممثل أو أكثر لهم في اجتماعات الجمعية العامة.

٤-٧ يجب علي شركات قطاع الأعمال – وبصفة خاصة المسجلة ببورصة الأوراق المالية- أن تقدم تقريراً عن سياساتها في التعامل مع الأطراف ذات المصالح، علي أن يتضمن ذلك التقرير – علي سبيل المثال - معلومات عن السياسات الاجتماعية والبيئية للشركة. ويعني ذلك أن هذه الشركات تعمل في إطار من الشفافية وأنها ملتزمة بالتعاون مع الأطراف ذات المصلحة وباحترام حقوقهم. ويؤدي ذلك لزيادة الثقة في هذه الشركات وفي تحسين سمعتها وبالتالي وضعها داخل المجتمع.

٤-٨ يفضل أن تطالب الشركة القابضة الأطراف ذات المصالح بأن تقدم تقارير مستقلة لها عن علاقاتهم وتعاملاتهم مع الشركات التابعة لتعزيز مصداقية تقارير الشركات عن علاقاتها مع الأطراف ذات المصالح. ويتيح ذلك معلومات مفيدة عن كيفية تنفيذ السياسات الموضوعة للتعامل مع الأطراف ذات المصالح وتقديم اقتراحات لتحسين هذه السياسات.

* تجدر الإشارة إلى أنه تم تعديل قانون الشركات المساهمة رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ لوضع اطار وقواعد تحفيز العاملين والمدبرين من خلال تملكهم لجزء من أسهم الشركات.

٩-٤ لا بد أن تلتزم شركات قطاع الأعمال العام والعاملين بها بالقواعد والقيم المهنية الموضوعية وأن تمارسها بأعلى درجة من الدقة والالتزام لإعطاء صورة مشرفة عن هذه الشركات. كما تستخدم هذه المبادئ كمنهاج لعملها وبالتالي يجب أن تكون موضحة بشكل تفصيلي بحيث يمكن إتباعها بسهولة من قبل العاملين. بل ويُفضل أن يتم وضع هذه المبادئ والقواعد بالتعاون والتشاور مع الأطراف ذات المصالح، وبصفة خاصة العاملين. ويجب أن يتم تدعيم وتنفيذ هذه المبادئ والقواعد من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة (يفضل أن توضع في شكل ميثاق شرف).

١٠-٤ يجب أن تتضمن مجموعة القواعد والمبادئ والممارسات المهنية والأخلاقية بشركات قطاع الأعمال العام نظاماً محدداً لعملية التقاضي والآليات التي يمكن إتباعها لحماية الأطراف ذات المصالح وتشجيعها -خاصة العاملين- للإبلاغ عن أية معاملات غير أخلاقية أو غير قانونية يمارسها ضدها المديرين التنفيذيين.

١١-٤ يجب أن تتأكد الشركة القابضة من أن شركات قطاع الأعمال العام التي تقع تحت إشرافها لديها نظام واضح لتلقي شكاوي العاملين أو الأطراف الأخرى ذات المصالح من خارج الشركات علي أن يتم ذلك سواءاً بشكل شخصي أو من خلال هيئات التمثيل لهذه الأطراف. ويفضل هنا أن يقوم مجلس الإدارة بمنح العاملين أو من يمثلهم نظام اتصال مباشر وسري لشخص مستقل في مجلس الإدارة ليتلقى الشكاوي وعرضها علي مجلس الإدارة لحلها.

١٢-٤ تخضع شركات قطاع الأعمال العام لقواعد المنافسة في الحصول علي التمويل الذي تحتاجه من السوق.

١٣-٤ يجب أن يكون هناك فصل واضح بين الدولة بوصفها مالكا وبين مسئولية شركات قطاع الأعمال العام تجاه الدائنين وحملة السندات.

٤-١٤ يجب أن تتوافر آلية للدائنين - بما فى ذلك بنوك القطاع العام والخاص - لإخضاع

شركات قطاع الأعمال العام للقوانين التى تمكنهم من الحصول على حقوقهم.

٤-١٥ يجب أن تشجع الشركة القابضة الشركات التابعة على اللجوء لسوق رأس المال للحصول

على التمويل اللازم لمشروعاتها من خلال إصدار السندات. مما يجعلها تخضع لمراقبة السوق

والمتابعة المستمرة لأداء الشركات وبالتالي يقلل من تضارب المصالح بين دور الدولة بوصفها

مالكا لهذه الشركات ودورها بوصفها ملاذاً أخيراً للتمويل.

٥. الشفافية والإفصاح

نظراً لأهمية توافر المعلومات في اتخاذ القرارات وفي تقييم الأداء والتعرف على أوضاع الشركات والتأكيد على مصداقية الشركات أمام المتعاملين معها، فإن مسألة الشفافية والإفصاح من النواحي الأساسية في الحوكمة. الأمر الذي يتطلب التزام شركات قطاع الأعمال العام التابعة بمبادئ الشفافية والإفصاح. كما تلتزم الشركات القابضة بذات المبادئ بما يتناسب مع طبيعة نشاطها كشركات لا تزاول النشاط بنفسها وذلك مثل التزامها بإعداد قوائم مالية مجمعة وعرضها على الجمعية العامة.

وفيما يلي بعض مبادئ الحوكمة ذات الارتباط بالإفصاح والشفافية:

مكونات الإفصاح:

١-٥ يجب علي كل شركة من شركات قطاع الأعمال العام أن تحدد الأهداف الرئيسية التي تسعى لتحقيقها وأن تفصح عن ذلك أمام المجتمع. ويجب علي الشركات أن تقدم تقريراً توضح فيه إلي أي مدي تمكنت من تحقيق الأهداف الموضوعية.

٢-٥ على الشركة القابضة أن تتأكد من أن القوائم المالية الخاصة بشركاتها التابعة والإيضاحات المتممة لها وتقرير مراقب الحسابات وتقرير مجلس الإدارة يتم نشرها سنوياً وأن يتم مناقشة تقييم الأداء في اجتماع الجمعيات العمومية للشركات. ولا بد أن يتم النشر بصورة تمكن أي فرد من الاطلاع بصورة واضحة علي أداء تلك الشركات.

٣-٥ يجب أن يشتمل تقرير الأداء علي العديد من المؤشرات المالية التي توضح وضع الشركة المالي مثل نسب الربحية والسيولة ومعدلات الدوران وتطورها من فترة لأخرى وأدائها مقارنة مع الشركات الأخرى.

٤-٥ تقوم شركات قطاع الأعمال العام بتقديم قوائم مالية ربع سنوية وتشمل قائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية والإيضاحات المتممة لهذه القوائم مرفقاً بها تقرير فحص

محدود من مراقب الحسابات. إن تقديم ذلك بشكل دوري ودون الانتظار لنهاية السنة المالية يُمكن من متابعة وتقييم الأداء بشكل مستمر ومتواصل ومن ثم يمكن تقويم وتصحيح أية أخطاء أولاً بأول.

٥-٥ ينبغي علي الشركات التابعة أن تفصح بشكل سليم وصحيح وفي الوقت المناسب عن كل ما تواجهه من ظروف تؤثر في نشاطها أو مركزها المالي. كما يجب أن تفصح فوراً عن الأحداث الجوهرية التي تؤثر على مركزها المالي. وعلى الشركة القابضة متابعة التزام الشركات التابعة لها بذلك.

٦-٥ عند مواجهة شركات قطاع الأعمال العام لبعض المخاطر، فإنه يجب عليها أن تفصح بشكل كاف في الإيضاحات المتممة عن طبيعة هذه المخاطر وكيفية التعامل معها، ومدى تأثيرها على الأداء المالي والاقتصادي لها. إن عدم وجود تحديد واضح لهذه المخاطر وتكاليفها المتوقعة، قد يُعطي صورة غير حقيقية عن الوضع المالي والاقتصادي لهذه الشركات.

٧-٥ الإفصاح بشكل تام عن أية مشاركة للقطاع الخاص في المشروعات التي تقوم بها شركات قطاع الأعمال العام. إن مثل هذه المشاركة بما تحويه من تنويع للمخاطر وما يتبعها من تقسيم الموارد والعوائد بين القطاعين العام والخاص تتطلب الإفصاح عن ذلك بدقة.

٨-٥ لإعطاء صورة حقيقية عن الوضع المالي والاقتصادي لشركات قطاع الأعمال العام، يجب الإفصاح بوضوح عن أية مساعدات مالية تحصل عليها تلك الشركات بما في ذلك المنح التي يتم الحصول عليها من الدولة أو من أي أطراف أخرى.

٩-٥ يجب علي شركات قطاع الأعمال العام أن تفصح عن قيمة الحوافز والمرتبات والمكافآت التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

١٠-٥ كذلك يجب أن تخضع عملية التصويت في الجمعية العمومية للإفصاح التام. ومن ثم فإن هيكل الملكية وأسس حساب الأصوات لا بد أن يكون محددًا ومعروفًا مقدماً للجميع وقبل انعقاد الجمعية العمومية.

طريقة الإفصاح:

١١-٥ يجب علي شركات قطاع الأعمال العام أن تفصح عن بياناتها المالية وغير المالية بالطريقة نفسها التي يتبعها القطاع الخاص، وبغض النظر عن كون هذه الشركات مسجلة بسوق رأس المال من عدمه، وكذا الالتزام بمعايير المحاسبة المقبولة دولياً وقيام مراقبي الحسابات بأداء مهمتهم وفقاً لمعايير المراجعة الدولية*.

١٢-٥ من المفيد أيضاً أن تطلب الشركة القابضة من الشركات التابعة أن تقوم بإنشاء مواقع إلكترونية لها ونشر التقارير الدورية وكافة المعلومات المطلوب الإفصاح عنها عليها لتسهيل الاطلاع عليها من جانب الأفراد والمؤسسات.

الرقابة على الشركات:

١٣-٥ يجب علي الشركة القابضة التأكد من وجود إدارة للمراجعة الداخلية داخل كل شركة من شركاتها التابعة، علي أن تكون تابعة مباشرة لمجلس الإدارة مما يساعد علي وضع منهج منظم لتحسين إدارة المخاطر والمراقبة المالية والإجراءات المختلفة الخاصة بنظم العمل. وتتبع أهمية الإدارة الداخلية للمتابعة من دورها في تعزيز والتأكد من وجود نظام كفاء للإفصاح والمتابعة، وذلك من خلال وضع الضوابط والقواعد التي تحكم نمط العمل وسيره داخل الشركة، والتأكد من تنفيذه بشكل تام، وكذلك التأكد من تدفق المعلومات وانسيابها بالشكل المطلوب لأغراض الإفصاح.

١٤-٥ لزيادة استقلالية وسلطة المدققين الداخليين، يجب أن يكونوا تابعين مباشرة لرئيس مجلس الإدارة ولجنة المراجعة المنبثقة عن المجلس.

١٥-٥ يجب أن تتمتع إدارة المراجعة الداخلية بكافة الصلاحيات التي تخولها الحصول علي البيانات التي تحتاجها وأن يكون لديها اتصال مباشر مع رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.

* تجدر الإشارة الي أن النظام المحاسبي الموحد جرى تعديله بما يتفق مع معايير المحاسبة الدولية وأن مراقبي الحسابات بالجهاز المركزي للحسابات يتولون أداء مهامهم وفقاً لمعايير المراجعة الدولية.

كما أنه من المفضل وجود اتصال وثيق بين المراجعين الداخليين والخارجيين لمزيد من التنسيق.

٥-١٦ فضلا عن أهمية خضوع شركات قطاع الأعمال العام التابعة لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات وفقا لأحكام القانون، إلا أن ذلك لا يمنع من استعانة هذه الشركات بمراجعين خارجيين إلى جانب مراقبي الجهاز المركزي للمحاسبات، وبصفة خاصة الشركات التي طرحت جزءاً من أسهمها في البورصة. وذلك كله بما لا يخل باختصاصات الجهاز المركزي للمحاسبات.

٦ . مسئولية مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام

إن مجلس إدارة أي شركة من الشركات يلعب دوراً هاماً ومحورياً في تحديد الأهداف العامة للشركة ووضع الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تحكم العمل داخلها. وبالتالي فإن الأداء المالي والاقتصادي لشركة ما يتوقف بدرجة كبيرة على القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة. ونظراً لهذه الأهمية فإن مبادئ الإدارة الرشيدة وحوكمة الشركات ركزت بشكل كبير على العديد من القضايا المتعلقة بتكوين مجلس الإدارة والكيفية التي يتولى على أساسها توجيه الشركة بالشكل الذي يحافظ على أموال الشركة ويعظمها. وفيما يلي نعرض لبعض مبادئ حوكمة الشركات في هذا الصدد:

٦-١ يجب على مجلس الإدارة أن يعمل على مساعدة الشركة في تحقيق أهدافها، لذا يجب على المجلس أن يتكون بالطريقة التي تمكنه من أداء مهامه بشكل فعال وأن تكون لديه القدرة على مراقبة أداء المديرين التنفيذيين وأن يكون له دور فعال في رسم استراتيجيات الشركة. كما يجب حماية مجلس الإدارة من أي ضغوط أو معوقات قد تؤثر على أدائه أو تحول اهتمامه من التركيز على تحقيق أهداف الشركة إلى تحقيق أهداف أخرى لا ترتبط بالشركة.

٦-٢ يجب أن يتمتع مجلس الإدارة بسلطة كافية تخوله اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع السياسات اللازمة لإدارة شركات قطاع الأعمال العام. وعليه يجب أن يتوافر بمجلس الإدارة كفاءات بشرية لديها القدرة على ذلك.

٦-٣ يجب ألا يكون حجم المجلس كبيراً بالصورة التي تؤثر سلباً على كفاءة الأداء. حيث أوضحت التجارب أن صغر حجم مجلس الإدارة يسهم في وجود فريق عمل أكثر ديناميكية وأن تأثيره على أداء الشركة يكون إيجابياً.

٤-٦ مجلس الإدارة مسئول مسئولية كاملة أمام أعضاء الجمعية العامة (بصفتهم ممثلي الملاك) عن أداء الشركة وعليه أن يعمل علي تحقيق مصالحهم على أفضل وجه ممكن وأن يعامل جميع المساهمين بشكل متساو بما في ذلك المساهمين من القطاع الخاص للشركات التي تم طرح جزء من أسهمها في السوق.

٥-٦ يجب أن يقتصر دور الشركة القابضة علي تحديد الأهداف الرئيسية التي سيعمل في إطارها مجلس الإدارة دون التدخل في العمل اليومي للشركات. لذلك لا يجب أن يقوم المدير التنفيذي بإرسال التقارير مباشرة للشركة القابضة دون المرور علي مجلس الإدارة.

٦-٦ يجب إعطاء مجلس الإدارة السلطة في تعيين ومحاسبة المديرين التنفيذيين بما في ذلك العضو المنتدب والحق في تحديد مرتبه والتأكد من أن ذلك مرتبط بمستوي أداء الشركة ككل.

٧-٦ لتحديد مسئولية ومحاسبة مجلس الإدارة، فإن تقرير مجلس الإدارة يجب أن يُرفق مع القوائم المالية للشركة وأن يتم إرساله لمراقبي الحسابات لإبداء الرأي بشأنه. ويجب أن يتضمن التقرير معلومات كافية عن الشركة وأدائها المالي والمخاطر التي تتعرض لها وكذلك أية أحداث جوهرية تعرضت لها بالإضافة للعلاقة مع الأطراف ذات المصالح مع توضيح مدي مساهمة كل ذلك في تحقيق أو عدم تحقيق أهداف الشركة.

٨-٦ يجب التأكيد علي أن أعضاء مجلس الإدارة لديهم نفس المسئولية تجاه المساهمين، وأنه بغض النظر عما إذا كان عضو مجلس الإدارة ممثلاً للدولة أو لأية جهة أخرى، فإنه يجب أن يعمل علي تحقيق مصالح الشركة ومصالح المساهمين ككل وليس خدمة طرف من المساهمين علي حساب أطراف أخرى.

٩-٦ في حالة تمثيل العاملين داخل مجلس الإدارة، يجب وضع وتطوير الآليات التي تضمن أن أصوات العاملين داخل المجلس مسموعة وتُمارس بشكل فعال وأنها تسهم في تعزيز قدرات ومهارات مجلس الإدارة وفي تدفق مزيد من المعلومات المفيدة للشركة ككل.

٦-١٠ يجب أن يحرص ممثلو العمال علي أداء واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم مثلهم في ذلك مثل باقي أعضاء مجلس الإدارة وأن تكون تصرفاتهم بغرض تحقيق مصالح الشركة، وأن يعاملوا جميع المساهمين بشكل متساو.

٦-١١ لابد أن تكون عملية الترشيح والانتخاب لعضوية مجلس الإدارة مبنية علي أسس واضحة وبشفافية كاملة. كما يجب أن يتكون مجلس الإدارة من الأفراد ذوي الخبرة في مجال عمل الشركة وأن يشتمل علي أغلبية من الأعضاء المستقلين ومن غير المديرين التنفيذيين، ويفضل أن يكونوا من القطاع الخاص.

٦-١٢ يجب ألا يضم مجلس الإدارة إلا عدداً محدوداً من المديرين التنفيذيين.

٦-١٣ يفضل ألا يكون رئيس مجلس الإدارة من شركة القطاع العام نفسها أو من المديرين التنفيذيين، ولكن يفضل أن يكون من الخبراء الماليين أو الفنيين ومن القطاع الخاص ليجلب معه التوجه والفكر الذي يستند إلى آليات السوق.

٦-١٤ يجب أن يتمتع رئيس مجلس الإدارة بالقدرات المطلوبة لتمكينه من أداء المهام المكلف بها. وتتمثل هذه المهام بصفة أساسية في الدور الذي يلعبه لتوجيه مجلس الإدارة نحو إدارة الشركة بشكل فعال وكفاء.

٦-١٥ يجب بقدر الإمكان الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب وذلك لتحقيق نوع من التوازن في السلطة وزيادة درجة المحاسبة وتحسين عملية اتخاذ القرارات. وتعتبر عملية الفصل هذه وسيلة لإيجاد مجلس إدارة قوي وفعال.

٦-١٦ في حالة وجود بعض أعضاء مجلسي الشعب والشورى بالمجلس، يجب أن يتم ذلك وفقاً للأحكام القانونية المنظمة لذلك.

٦-١٧ يجب علي مجلس الإدارة أن يمارس اختصاصاته في وضع استراتيجيات العمل للشركة ومراقبة المديرين التنفيذيين ومتابعة أدائهم وكذلك الحصول علي كافة التقارير بشكل دوري ومنتظم.

٦-١٨ يجوز لمجلس الإدارة تشكيل لجان متخصصة من بين أعضاؤه لمساعدته في أداء مهامه الرئيسية. ومن الأفضل إنشاء مثل هذه اللجان لكي يتمكن المجلس من أداء وظائفه بشكل أفضل ويجب أن يشمل ذلك لجنة المراجعة*.

٦-١٩ يجب التأكيد علي أن يرأس مثل هذه اللجان المتخصصة عضو مجلس إدارة من غير التنفيذيين، كما يجب أن تشتمل على عدد كبير من الأعضاء المستقلين. وتجدر ملاحظة أن نسبة الأعضاء المستقلين ودرجة الاستقلالية تتوقف على نوعية اللجنة ومدى حساسية القضايا المتعلقة بتضارب المصالح. فعلي سبيل المثال، يجب أن تتكون لجنة المراجعة من الأعضاء المستقلين فقط.

٦-٢٠ إن وجود لجان متخصصة لا يعني مجلس الإدارة من تحمل المسؤولية المباشرة عن جميع المسائل المتعلقة بالشركة. ويجب أن تكون هناك تعليمات واضحة ومفصلة لواجبات ومهام هذه اللجان وحدود سلطاتها وكيفية تحديد أعضائها. ويجب علي هذه اللجان أن تقدم تقاريرها لمجلس الإدارة بالكامل وأن تقوم بتوزيع محاضر اجتماعاتها علي جميع أعضاء مجلس الإدارة.

٦-٢١ يمكن لمجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام إنشاء لجان للترشيح بالتعاون مع الشركة القابضة وذلك فيما يتعلق بعملية الترشيح لمجلس الإدارة. ويرجع ذلك إلى أهمية مشاركة مجلس الإدارة في إبداء الرأي في كيفية تكوينه، وهيكل هذا التكوين واضطلاعه بالمسؤولية في عملية البحث عن مرشحين مناسبين، بالإضافة لإمكانية تقدمه بتوصيات محددة في هذا الشأن للشركة القابضة.

* اختصاصات لجنة المراجعة محددة على نحو تفصيلي في الدليل العام لقواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادر عن مركز المديرين في أكتوبر ٢٠٠٥.

٢٢-٦ يجب وضع الآليات المناسبة لتقييم أداء مجلس الإدارة والحفاظ علي استقلاليتها*. ومن الممكن أن يتضمن ذلك -علي سبيل المثال- قصر الترشيح لعضوية مجلس الإدارة علي عدد معين من الدورات.

٢٣-٦ يجب علي مجلس إدارة شركة قطاع الأعمال العام أن يقوم بإعداد تقييم سنوي لتحديد حجم إنجازاته*. ويمثل ذلك حافزاً قوياً لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة لتخصيص وقت وجهد كاف للقيام بأعباء العضوية والعمل المنوط القيام به.

٢٤-٦ يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بخبراء من خارج المجلس وكذلك بالشركة القابضة عند إجراء التقييم الذاتي لأنفسهم. ويُفضل أن يشمل هذا التقييم أداء مجلس الإدارة كاملاً بالإضافة إلي أداء ومساهمة كل عضو علي حدة.

٢٥-٦ تقع مسئولية تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة على رئيس المجلس، وفقاً لأفضل الممارسات المتعارف عليها. وبناءً علي هذا التقييم لمجلس الإدارة كله ولكل عضو من أعضائه علي حدة، يمكن مراجعة العديد من الأمور المتعلقة بحجم مجلس الإدارة وتكوينه والمكافآت التي يحصل عليها. ويمكن استخدام هذا التقييم كوسيلة أساسية لتطوير برامج مناسبة وفعالة سواءاً لأعضاء مجلس الإدارة الحاليين أو الجدد.

* يتولى القيام بهذه المهمة بالنسبة للشركات التابعة لمجلس إدارة الشركة القابضة ويعرض نتائج التقييم على الجمعية العامة للشركة. وتتولى وزارة الإستثمار هذه المهمة بالنسبة للشركات القابضة ويعرض تقرير بذلك على الجمعية العامة للشركة القابضة.