



ورشة عمل: تعزيز الحوكمة المؤسسية في الشركات الأردنية

إعداد: سوزان مصطفى
قسم الحوكمة / مديرية دعم المساهمات



«تعزيز الحوكمة المؤسسية في الشركات الأردنية»

مهام وواجبات ممثلي المؤسسة في مجالس ادارة وهيئات
مديري الشركات التي تساهم بها

وعلاقتهم بمديرية دعم المساهمات

إعداد: سوزان مصطفى

قسم الحوكمة / مديرية دعم المساهمات

مقدمة: دور المؤسسة في تعزيز الحوكمة المؤسسية

- تساهم المؤسسة / الصندوق ب 88 شركة أردنية (مساهمة عامة ومساهمة خاصة) وهذا يشكل ما نسبته حوالي 11.5% من القيمة السوقية لبورصة عمان، منها 57 شركة يوجد للمؤسسة تمثيل في مجالس ادارتها.
- من خلال تواجدنا في مجالس إدارة العديد من الشركات التي نساهم فيها نعمل بكل جد على تفعيل دور ممثلي المؤسسة في تعزيز الحاكمية المؤسسية في هذه الشركات .

المحافظة على مساهمة المؤسسة وحماية حقوق مساهمي الشركة ككل وبالتالي المحافظة على أموال الشعب الأردني.

الهدف من تعزيز الحوكمة المؤسسية.....

لتحقيق ذلك قد ارتأينا تسليط الضوء على دور ممثلينا في مجالس الإدارة وهيئات المديرين وعلى علاقتهم بصندوق الاستثمار من خلال المديرية المختصة بذلك وهي م. دعم المساهمات وسنستعرض المواضيع التالية:

المحتويات:

1. شروط تمثيل المؤسسة في مجالس إدارة وهيئات مديري الشركات التي تساهم بها.
2. دور وواجبات الممثل.
3. صلاحيات الممثل.
4. علاقة الممثل بمديرية دعم المساهمات.
5. تقييم أداء الممثلين.
6. إنتهاء التمثيل.

أولاً: شروط تمثيل المؤسسة في مجالس ادارة وهيئات مديري الشركات التي تساهم بها المؤسسة

ولنحقق هدفنا في تعزيز الحوكمة في الشركات من خلال تواجد ممثلينا في مجالس ادارة الشركات.....

فإننا نركز على نوعية التمثيل ولضمان تمثيل مميز فإننا نحرص على اختيار الكفاءات الأردنية وبغض النظر عن موقعها لتمثيل المؤسسة

تمثيل مميز للمؤسسة يركز على
اختيار الكفاءات الاردنية

وقد حددت التعليمات الصادرة عن مجلس الادارة شروط لتمثيل المؤسسة وكما يلي...

أولاً: أهم الشروط الواجب توافرها لتمثيل المؤسسة:....

ان يكون لديه المام جيد
بالأمور المالية والقدرة على
اعداد التقارير.

ذوي الكفاءة والخبرة
والمعرفة الملائمة لطبيعة
عمل الشركة والمهمة
الموكلة له.

ان تتوافر فيه الشروط
الواجب توافرها في عضو
مجلس الادارة بحسب
التشريعات النازمة لعمل
البنوك والشركات.

أن لا يكون الممثل مساهماً رئيسياً
أو مالكاً لشركة تتعامل معها
الشركة التي يمثل المؤسسة في
مجلس إدارتها باستثناء التعاملات
المعتادة ودون أية شروط
تفضيلية.

ان لا يكون شريكا للمدقق
الخارجي او موظفا لديه خلال
السنوات الخمسة السابقة
لتاريخ تمثيله



ثانياً: دور وواجبات الممثل

ينبثق دور الممثل من الصلاحيات الممنوحة لمجلس الإدارة للقيام بجميع الأعمال التي تكفل سير العمل في الشركة طبقاً لأحكام قانون الشركات النافذ، ولمتطلبات المتابعة لأداء الشركات، وللحفاظ على القيمة الحقيقية للموجودات، ومن أبرز المهام المطلوبة من الممثل :

- إعداد تقرير دوري (ربع سنوي) يتضمن القرارات الهامة ذات الأثر الإيجابي أو السلبي على أداء الشركة ووجهة نظر الممثل حيال المواضيع المطروحة بالمجلس.
- إعداد تقارير فورية (كلما دعت الحاجة) إذا تبين للممثل وجود أوضاع معينة أو صعوبات تستدعي تنبيه إدارة الصندوق، مع بيان رأي الممثل فيها.
- تزويد ضابط الارتباط بمحاضر اجتماعات مجلس الإدارة أما بالنسبة لممثلينا في البنوك وحفاظا على السرية المصرفية فيستعاض عنها بكتابة اهم القرارات المتعلقة بالسياسة العامة للبنك.
- يلتزم الممثل بعدم الموافقة عند عقد القروض التي تتجاوز اجالها 3 سنوات او بيع عقارات او رهنها او ابراء مديني الشركة من التزاماتهم (اذا كانت تؤثر بشكل جوهري على المركز المالي للشركة) الا بعد الرجوع الى م. دعم المساهمات .



- في حال وجود أكثر من ممثل للمؤسسة لدى إحدى الشركات، يتم إعداد تقرير منفصل من كل ممثل.
- على ممثلي المؤسسة في الشركة الواحدة التنسيق فيما بينهم وفي حال وجود وجهات نظر مختلفة ، او كان الموضوع المطروح يستلزم اخذ موافقة مسبقة من مجلس الاستثمار فيجب عليهم التشاور واخذ التوجيه المناسب من رئيس الصندوق.
- حضور اجتماعات مجلس إدارة الشركة المعنية بشكل منتظم وفعال، وفي حال الغياب يجب اعلام م. دعم المساهمات قبل الجلسة بيومي عمل على الاقل.
- وضع مصلحة المؤسسة نصب عينيه عند مناقشة أمور الشركة كعضو في مجلس إدارة الشركة التي يمثل المؤسسة فيها، بما في ذلك الإجراءات والقرارات التي يشارك باتخاذها.
- يلتزم الممثل بأية توجيهات تبلغ له من المديرية المختصة.
- توريد أية مبالغ تسلم اليهم مباشرة من الشركة.



• أخذ الموافقة المسبقة من الجهة صاحبة الصلاحية من خلال مديرية دعم المساهمات حسب التعليمات النافذة في الصندوق من جانب ممثل المؤسسة في مجلس إدارة أي شركة، إن كان هناك وقت كاف لأخذها، وخلاف ذلك عليه أن يطلب إرجاء النظر في اتخاذ القرار لجلسة قادمة، مع مراعاة إعطاء الوقت الكافي لدراستها طالما لم يمنح مهلة مناسبة أصلاً وتقتصر الموافقة المسبقة على الأمر الرئيسية التالية:

✓ تصفية الشركة.

✓ بيع الشركة أو ادماجها في شركة أخرى.

✓ تغيير طبيعة عمل الشركة وأهدافها الأساسية.

✓ زيادة التزامات المؤسسة في الشركة بما يزيد عن 5% من حجم الموجودات (مساهمة/ قرض).

✓ وضع قيود على الأرباح المقرر توزيعها على المساهمين.

✓ الصفقات الكبيرة التي تعقدها الشركة، وإلغاء مثل هذه الصفقات التي قد تؤثر على موجودات والتزامات الشركة، وتقييم مجلس الإدارة للأثر المتوقع على أرباح الشركة وعلى مركزها المالي.

✓ أي من الأمور الأخرى التي يتطلب إقرارها موافقة الهيئة العامة غير العادية طبقاً لنظام الشركة ذات العلاقة وحسبما تحدده القوانين والأنظمة المرعية.

✓ تعيين المدير العام بالشركة والرئيس التنفيذي.

ثالثاً: صلاحيات الممثل:

تشمل الصلاحيات

ونؤكد على ما يلي..

عدم اتخاذ القرارات التي يمكن أن تؤثر على حصة المؤسسة في رأسمال الشركة ذات العلاقة، أو زيادة التزاماتها لديها.

أو تغيير طبيعة عمل تلك الشركة، أو بالنسبة لأي أمر سبق وأن اتخذت المؤسسة موقفاً حياله.

الطلب - إن رأى الممثل ذلك مناسباً - عند تشكيل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة أن يكون عضواً فيها.

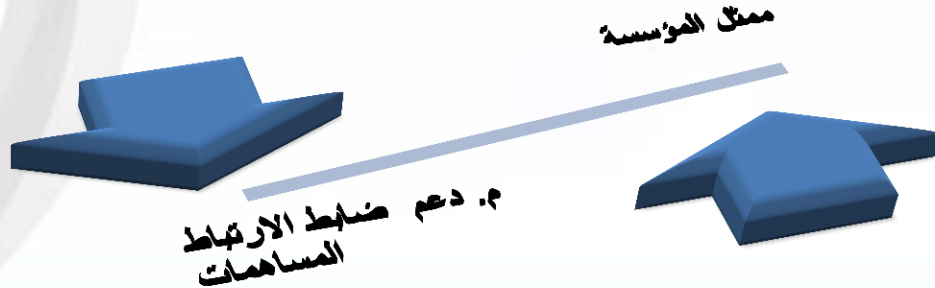
ممارسة جميع صلاحيات عضو مجلس الإدارة التي تحددها أنظمة تلك الشركة، وبما يتماشى مع القوانين المعمول بها.

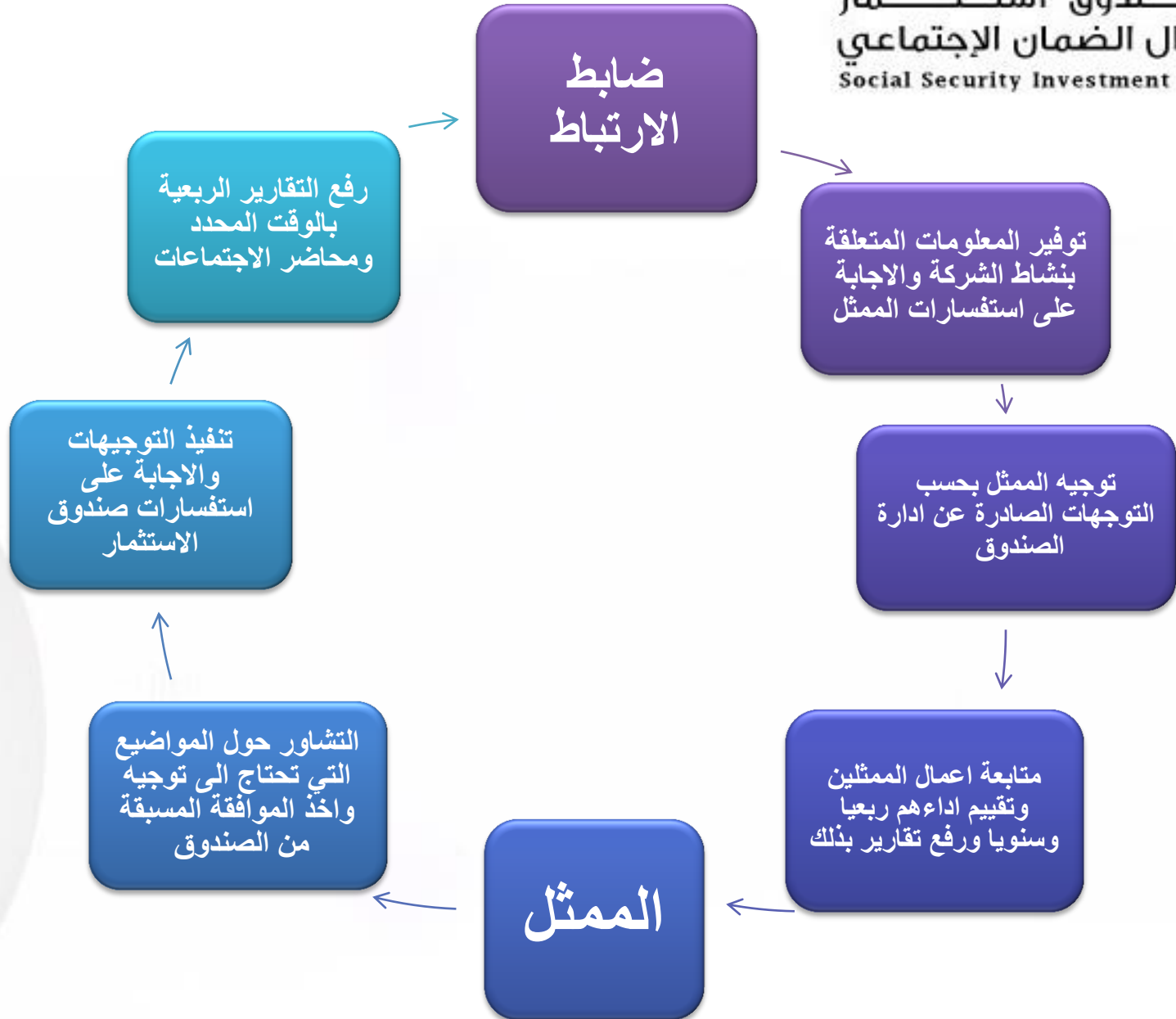
الاستعانة بالخبرات المتوفرة لدى أي من الجهات المختصة في المؤسسة لدراسة أوضاع الشركة المعنية. (إذا رأى ذلك ضرورياً).

رابعاً: علاقة الممثل بمديرية دعم المساهمات

مديرية دعم المساهمات هي المديرية المعنية بان تكون حلقة الوصل بين الصندوق والممثلين وتهدف للعمل باستمرار لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في الشركات التي تساهم بها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ويوجد تمثيل في مجلس اداراتها، بما يضمن :

- تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات.
 - رفع كفاءة عمل الشركة .
 - المساعدة على تجاوزها للتحديات والعقبات .
 - العمل على مكافحة الفساد الاداري والمالي ويعمل على تحسين تنافسيتها.
- يتم تسمية ضابط ارتباط من موظفي من م. دعم المساهمات كضباط ارتباط لكل ممثل لمتابعة اعماله ودعمه بما يمكنه من القيام بواجباته الموكلة اليه.
- يوجد علاقة تبادلية واتصال مباشر بين ضابط الارتباط والممثل من أجل توفير التغذية العكسية للمعلومات ما بين الممثل والمديرية ليصار إلى المتابعة المتميزة والحديثة لأداء الشركات، وحصرها في جهة واحدة تسهل على الممثل الوصول إليها.





تقييم الحوكمة: ...

تقوم المديرية بتقييم الحوكمة في الشركات التي تساهم بها المؤسسة ويوجد تمثيل في مجلس ادارتها بشكل دوري بهدف معرفة مدى التزام الشركات بمبادئ حوكمة الشركات وتقييم مدى التطور في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المساهم بها عبر السنوات. ويتم التقييم من خلال:

you manage it
when you
measure it

- استبيان لقياس مدى تطبيق الحوكمة احدهما خاص بالشركات وآخر للبنوك.
- التواصل المباشر من خلال الاجتماع مع ممثلي المؤسسة.
- وقد تم تحديد نوعين من المؤشرات لتقييم الحوكمة في هذه الشركات، واعتبار هذه المعايير والمؤشرات مختصة بوجهة نظر صندوق الاستثمار ومستندة الى تجارب عديدة في مجالس ادارة الشركات:
- ❖ المؤشرات الكمية: تتمثل بمعرفة مدى التزام الشركات بالمبادئ الاساسية لحوكمة الشركات من خلال الالتزام بتعليمات الجهات الرقابية.
- ❖ المؤشرات النوعية: وتستهدف معرفة نقاط الضعف في حوكمة الشركة أو البنك من خلال تواجد الممثل في مجلس الادارة وتعامله مع العديد من القضايا واستشعار عدد من المسائل والتي لا تعتبر مخالفة لنصوص تعليمات الحوكمة من الناحية القانونية الا انها مخالفة لروح الحوكمة.

خامساً : تقييم أداء ممثلي المؤسسة في مجالس إدارة الشركات

الهدف من التقييم

التعرف على مستوى أداء الممثلين وفاعليتهم ومدى تأثيرهم على أداء الشركات التي يمثلون المؤسسة فيها

رفع مستوى التمثيل وتحقيق التميز في الأداء.

آلية التقييم

نموذج تقييم معتمد من قبل مجلس الاستثمار ينقسم الى 3 اجزاء

الجزء الأول: المعلومات الأساسية عن الممثل.

الجزء الثاني: متطلبات أساسية للتمثيل.

الجزء الثالث: عناصر التقييم الرئيسية.

نتيجة التقييم

يعتمد التقييم الشامل على نتيجة الجزء الثاني المتضمن متطلبات التقييم الأساسية، وبحيث لا يتم الانتقال إلى عناصر التقييم في الجزء الثالث إلا إذا حقق الممثل المقيم نتيجة (80%) كحد أدنى.

تؤثر النتيجة النهائية على استمرارية التمثيل.

المتطلبات الأساسية وعناصر التقييم الرئيسية :

الالتزام

الالتزام بالأنظمة والتعليمات الخاصة بممثلي المؤسسة وتعاونيه مع ضابط الارتباط.

الالتزام بحضور اجتماعات مجلس الإدارة ، وتزويد ضابط الارتباط التقرير الدوري ومحاضر الاجتماعات، وإعلام المديرية في حال الإضرار للغياب.

الحوكمة المؤسسية

يركز هذا المعيار على مدى تطبيق الأنظمة والمعايير التي توجه وتضبط أعمال الشركات

الالتزام بالمرجعية المهنية
قياس مستوى الحوكمة
قياس مستوى التفاعل مع ضباط الارتباط

القيمة المضافة

مقدار القيمة المضافة التي يضيفها الممثل من خلال تقديم أفكار، اقتراحات، دراسات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساعد على تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية في الشركة المعنية.

مدى قدرة الممثل على إعطاء تصور مستقبلي عن وضع الشركة وإي مبادرات من شأنها تعظيم العائد

الاتصال

يركز هذا المعيار على كيفية تعامل وتعاون الممثل مع ضابط الارتباط وطبيعة علاقته مع أعضاء مجلس إدارة الشركة التي يمثل بها

سادساً: انتهاء التمثيل

تعتبر فترة التمثيل منتهية في إحدى الحالات التالية:

1. الاستقالة.
2. إذا صدر قرار من الجهة صاحبة الصلاحية بإنهاء تمثيله.
3. إذا صدر قرار بتصفية الشركة.
4. إذا قررت الجهات المختصة حل مجلس الإدارة أو هيئة مديري الشركة لأي من الشركات التي تساهم بها المؤسسة وتشكيل لجنة إدارة.
5. إذا تغيب الممثل عن حضور ثلاث جلسات خلال العام الواحد بعذر غير مقبول من رئيس صندوق الاستثمار.
6. يجوز لمجلس الاستثمار بناء على تنسيب رئيس صندوق الاستثمار إنهاء عضوية الممثل لأسباب تتعلق بأدائه أو سلوكه.
7. أن يتم إنهاء تمثيل أي ممثل للمؤسسة في مجالس إدارة الشركات الذي حصل على تقدير أقل من جيد في تقييم الممثلين السنوي.
8. مخالفة التوجيهات و/أو الواجبات الموكلة إليه بموجب هذه التعليمات.



وفي الختام.....

كلنا أمل في التعاون المشترك فيما بيننا لنحقق
ما نصبو إليه في مستقبلنا معاً.