

خلال دراسة لشركة إكسبر للاستشارات.. تنشرها «الأنباء»

# 10 مبادئ أساسية لتطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات



نايف بستكي

تنشر «الأنباء» تقريراً خاصاً أعده الرئيس التنفيذي لشركة إكسبر للاستشارات الاستراتيجية نايف بستكي، حول أهم المبادئ الأساسية لتطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات، وفيما يلي أبرز 10 مبادئ رئيسية لتطبيق الحوكمة:

## 1- نظام الحوكمة المؤسسي

● تتضمن اللائحة الداخلية لأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية الهيكل التنظيمي للشركة، على أن تراعي الجوانب الرئيسية اللازمة في إدارة شؤون العمل. ● يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة كذلك دور ومهام كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والتي ستوضح كذلك في اللائحة الداخلية للشركة.

● ينبغي الفصل ما بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، على أن تتضمن اللائحة الداخلية للشركة تلك الأدوار.

● يستوجب على الأعضاء غير التنفيذيين اختيار أعضاء مستقلين من ذوات الخبرة، ويكون دورهم الأساسي توجيه ومتابعة أعمال الشركة نحو تحقيق عناصر الحوكمة.

● بشكل مجلس الإدارة لجنة تخصص بتطبيق عناصر الحوكمة، ويكون دورها الأساسي وضع إطار ودليل الحوكمة، والإشراف على تنفيذها وتعديله عند الضرورة.

## 2- أدوار أعضاء مجلس الإدارة

● يختار أعضاء مجلس الإدارة رئيساً لهم، ويكون مسؤولاً عن انعقاد سير عمل اجتماعات المجلس بشكل سليم.

● كما يوفر رئيس مجلس الإدارة الجو المناسب لنقاش المواضيع الإدارية ذات الشأن، واتخاذ القرارات المناسبة ودعمها.

● ينبغي إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لأعضاء مجلس الإدارة، ويستوجب ذلك عقد 4

اجتماعات لمجلس الإدارة خلال السنة المالية الواحدة.

● يحدد أعضاء مجلس الإدارة أهم الأهداف الاستراتيجية للشركة، بالإضافة إلى القيم والمبادئ التي تعمل الشركة من خلالها.

● تحدد الإدارة استراتيجيات العمل تجاه جميع أنواع المخاطر المحتملة، ويتمثل دور مجلس الإدارة بتوفير جميع المصادر المالية والبشرية.

## 3- شروط مجلس الإدارة

● يجب أن يتضمن مجلس الإدارة في عضويته العضو المنتخب من ملاك الأسهم، كما يجب أن يحتوي المجلس على 2 على الأقل من الأعضاء المستقلين.

● يجب على أعضاء مجلس الإدارة تقديم خبراتهم اللازمة لمصلحة تطوير الشركة، ويجب أن يحتوي دليل الحوكمة على أسماء أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم المتعلقة.

● يتعين أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة قديماً وذلك لحسم عملية اتخاذ القرارات، كما يجب مراعاة التعددية لاتخاذ أفضل القرارات التي تصب في صالح عمل الشركة.

● يجب ألا يتعدى أعضاء مجلس الإدارة 15 عضواً في الشركات الكبرى، ويراعى عند اختيار الأعضاء عدم وجود أعمال خاصة أو قائمة للأعضاء أو للأقرباء من الدرجة الأولى مع الشركة.

## 4- اختيار السراء والتنفيذيين

● يتعين على مجلس الإدارة وضع الآليات المناسبة والتي تتضمن أسس وتعددية المعايير لاختيار السراء والمدراء التنفيذيين القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

● لا بد أن تراعى القوانين العامة التي تضعها الدولة للمؤسسات الخاضع لها المعامل بالشركة، ومن تلك المعايير وجود قيم المؤسسة لدى المرشحين، والخبرات السابقة، والاستقلالية.

● يجب على مجلس الإدارة تشكيل لجنة تختص بترشيحات مناصب الإدارة التنفيذية، ويكون دورها الأساسي اختيار النسب المرشحين لشغل تلك المناصب القيادية.

● يجب تأكد أعضاء مجلس الإدارة من توافر كافة الخبرات اللازمة لدى أعضاء اللجنة في عملية الاختيار، وأن تتواجد كافة المصادر المالية لعمل اللجنة.

● تتعدّد اجتماعات لجنة الإدارة كلما دعت الحاجة لذلك، على أن يرفع رئيس اللجنة التقرير اللازم إلى مجلس الإدارة.

## 5- فوائن تعارض المصالح

● على جميع أعضاء مجلس الإدارة التأكد من معرفة كافة قوانين لائحة تعارض المصالح في الشركة ومؤسساتها التابعة بشكل جيد.

● يتعين على الأعضاء إبلاغ مجلس الإدارة في حال وجود شبهة تعارض للمصالح ما بين شخصية العضو والشركة التابعة.

● يستوجب على العضو التعامل مع رئيس لجنة التدقيق الداخلي في الشركة أو رئيس مجلس الإدارة في حال وجود شك في تعارض المصالح.

● يجب على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بحفظ البيانات والمعلومات الخاصة وعدم التصريح بالإلاء بها للعلن، أو استخدام تلك المعلومات لتحقيق مصالح خاصة.

## 6- قياس أداء العمل

● يستوجب على مجلس الإدارة مناقشة وضع الشركة التشغيلي في اجتماعاتها، والتأكد من تحقيقها لقواعد الحوكمة في إدارة الشركة، وذلك مرة واحدة على الأقل كل عامين.

● يطور مجلس الإدارة أداء العمل وذلك من خلال قياس وضع الشركة التشغيلي والهيكل التنظيمي لها ومدى

قدراتها وتأثيرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ● يناقش مجلس الإدارة العلاقة بينه وبين الرئيس التنفيذي للشركة، كما يقيم مجلس الإدارة أداءه وعمل كل من اللجان العاملة بشكل دوري.

## 7- تشكيل الإدارة التنفيذية

● يقيم مجلس الإدارة تشكيل الإدارة التنفيذية في الشركة، ويقيمها والتقييم، كما يراجع المجلس أنوارها ومسؤولياتها بشكل دوري، وتدوينها في اللائحة الداخلية للشركة.

● يحدد مجلس الإدارة أهم المواصفات والقدرات الواجب توافرها في شخصية الإدارة التنفيذية، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل متكامل.

● يكون دور ومهام الإدارة التنفيذية على أساس إدارة الأعمال اليومية في الشركة، واعداد التقارير المالية المتطابقة مع الأداء وعرضها على مجلس الإدارة.

● ينشئ مجلس الإدارة طريقة منظمة لتقييم أداء الإدارة التنفيذية ومتابعتها بشكل دوري، كما يتعين على الإدارة غير التنفيذية الاجتماع مرة واحدة خلال السنة المالية دون وجود الإدارة التنفيذية.

## 8- سياسة التعويض

● يتعين أن تكون للشركة لائحة للتعويضات مجدية بحيث تتناسب مع حجم العمل الذي ينفذه أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والسرد السذي يحققه فريق العمل لمصلحة الشركة.

● تتضمن لائحة الحوكمة المعتمدة فقرة التعويضات وسياساتها المختلفة، من حيث التعويضات الفأينة والمنغفرة، والتي تتخذها الشركة في إدارة أعمالها.

● تعتمد الشركة سياسة الشفافية كقيمة حقيقية في إدارة أعمالها، وذلك من خلال قيام المؤسسة بالتعويض، كما تنشر الشركة تقريرها السنوي المتعلق بتلك

السياسات.

● تعتمد الشركة لائحة المكافآت السنوية للإدارة التنفيذية، مع الأخذ بعين الاعتبار الأداء والتقييم النصف سنوي لها. ● ينشئ مجلس الإدارة لجنة تختص بالتعويضات، حيث تضع أهم الأسس والقوانين اللازمة لإدارة العمل، على أن تجتمع مرة واحدة على الأقل في كل سنة مالية.

## 9- لجنة التدقيق الداخلي

● يشكل مجلس الإدارة لجنة تختص بالتدقيق الداخلي بين أعضائه، وخصوصاً المستقلين، والتي من شأنها وضع اللائحة الداخلية لها، وتساهم في متابعة وتقييم التقارير المالية للشركة.

● تقيم لجنة التدقيق الداخلي عملها بشكل حيادي، وترفع تقاريرها الدورية حول تطورات أداء العمل لمجلس الإدارة.

● تجتمع لجنة التدقيق الداخلي 3 مرات على الأقل في السنة المالية الواحدة، ويرفع رئيس اللجنة تقريرها بعد عقد اجتماعها إلى مجلس الإدارة.

## 10- ملاك الشركة

● ينبغي الإفصاح عن عدد الأسهم وأسماء ملاك الشركة، للذين تتجاوز ملكيتهم 5٪ من حصة الشركة، وذلك عبر القنوات الإعلامية، كما ينبغي على مجلس الإدارة مراجعة تلك القائمة بشكل مستمر.

● يجب على مجلس الإدارة التعامل مع جميع شرائح ملاك الشركة بشكل منساق وعلى قدر من الشفافية، من خلال تزويدهم بالبيانات والحقائق عن أداء الشركة.

● يتعين على مجلس الإدارة تخصيص جزء من الموقع الرسمي للشركة، وذلك كمساحة لنشر معلومات عامة عن ملاك الشركة.

● تنشر الشركة النتائج التفصيلية لتصويت مجلس الإدارة بما فيها محاضر الاجتماعات العامة، وذلك من خلال الموقع الإلكتروني للشركة وفي الوقت المناسب.

www.kuwaiticonsultant.com  
د. عبدالله فهد العبد الجادر  
مستشار تنظيم وإدارة



## تشجيع ودعم الصناعة الكويتية

قبل عام 1997 كانت وزارة التجارة والصناعة تضم في هيكلها التنظيمي قطاعاً للصناعة، ولكن لم يكن هناك اهتمام كبير بدعم وتشجيع الصناعة الكويتية وما هو موجود من مصانع فهي إما حكومية وإما أهلية بمبادرات فردية لرجال الأعمال، وأذكر في أواخر التسعينيات عملت مستشاراً ضمن فريق استشاري لدراسة تطوير وزارة التجارة والصناعة في هيكلها التنظيمي واختصاصاتها وهيكلها الوظيفي ووصف الوظائف. ووقتها طلب الوزير من الفريق الاستشاري وضع تصور لفصل الصناعة عن الوزارة في هيكل تنظيمي، واختصاصات، وصلحاحيات، ووصف وظائف، وغيرها من لوائح مالية وإدارية تمهيدا لإنشاء هيئة مستقلة للصناعة، وتم ذلك بإنشاء الهيئة العامة للصناعة في 15 يناير 1997 ذات شخصية اعتبارية مستقلة تتبع وزير التجارة.

وذلك بهدف تطوير وتسويق ومراقبة الأنشطة الصناعية في الكويت من خلال تشجيع الصناعات المحلية وتوسيع القاعدة الإنتاجية لهذه الصناعات، لتشمل منتجات إستراتيجية تخدم الأمن الوطني مما يؤدي إلى زيادة مصادر الدخل القومي.

وبدأت الهيئة العامة للصناعة بمباشرة اختصاصاتها لتحقيق أهدافها ودخلت حيز التنفيذ في مشاريع التنمية عن طريق توفير قسائم صناعية وتطوير البنية التحتية في منطقة الشدادية ومنطقة النعائم ومنطقة صباح.

وشجعت المستثمرين وتطوير التكنولوجيا التي تخدم الصناعة والتعاون مع جهات عالمية للاستفادة من تجاربها. ولكن ظلت مشكلة توريد الحكومة وخاصة برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة الذي يهدف إلى دعم وتشجيع عمل الكويتيين في القطاعات غير الحكومية، وقد نجح في معظمها ولكن في قطاع الصناعة ظلت مشكلة تتردد وعدم رغبة الشباب الكويتي في العمل في المصانع، وخاصة أن لدينا مخرجات تعليم مهنية وفنية كويتية من الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب تتوافق مع مؤهلاتهم وتدريبهم للعمل في المصانع الكويتية، كما أن رجال الأعمال الكويتيين يحاولون ترغيب الشباب الكويتي في العمل لديهم ولكن للأسف يفشلون في ذلك.

وفي عام 2009 استدعاني اتحاد الصناعات الكويتية لعمل دراسة استشارية ميدانية عن العمالة الوطنية في القطاع الصناعي الكويتي، من حيث الواقع والتحديات، وكان الهدف منها دراسة واقع العمالة الوطنية لدى المؤسسات والشركات الصناعية الكويتية والسبل الكفيلة بزيادة أعدادها من خلال وسائل الجذب المختلفة، ورفع قدرة القطاع الصناعي الكويتي على استيعابها، وأيضا جمع وتحليل المعلومات للوظائف والعمالة، ووضع التوصيات والمقترحات لتشجيع وجذب الشباب الكويتي للعمل في القطاع الصناعي، بالإضافة إلى تحديد العوقات التي تواجه تعيين العمالة الوطنية وصعوبة استقطابها للعمل في المصانع.

## إعلان دعوة العادية والجمعية العامة غير العادية للسنة المالية المنتهية في 2015/12/31 لمساهمي بيت التمويل الكويتي (ش.م.ك.ع) لحضور اجتماعي الجمعية العامة

## بيت التمويل الكويتي

## بيت التمويل الكويتي Kuwait Finance House

يسر مجلس إدارة بيت التمويل الكويتي دعوة الأخوة المساهمين الكرام لحضور اجتماعي الجمعية العامة العادية والجمعية العامة غير العادية اللذين سيعقدان - بإذن الله تعالى- في مبنى المركز الرئيسي لبيت التمويل الكويتي، وذلك مساء يوم الاثنين 12 جمادى الآخرة 1437هـ الموافق 21 مارس 2016 م في تمام الساعة الرابعة مساءً والرابعة والنصف مساءً على التوالي، وذلك للنظر في جدول الأعمال التاليين:

- أولاً: سماع تقرير مجلس الإدارة عن السنة المالية المنتهية في 2015/12/31 م والمصادقة عليه.
- ثانياً: سماع تقرير مراقبي الحسابات عن السنة المالية المنتهية في 2015/12/31 م والمصادقة عليه.
- ثالثاً: سماع تقرير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية بشأن تطابق أعمال بيت التمويل الكويتي وأحكام الشريعة الإسلامية عن السنة المالية المنتهية في 2015/12/31 م.
- رابعاً: سماع تقرير عن الجزاءات المالية وغير المالية الموقعة على الشركة من قبل الجهات الرقابية.
- خامساً: اعتماد البيانات المالية وحسابات الأرباح والخسائر عن السنة المالية المنتهية في 2015/12/31 م.
- سادساً: الموافقة على توزيع أرباح نقدية بنسبة 17% أي 17 فلساً للشهم، بعد خصم أسهم الخزينة من رأس المال، وذلك للسادة المساهمين المسجلين بسجلات الشركة بتاريخ انعقاد الجمعية العامة.
- سابعاً: توزيع أسهم منحة للمساهمين بنسبة 10% من رأس المال ومقدارها 476,503,599 سهماً، وذلك للسادة المساهمين المسجلين بسجلات الشركة بتاريخ يوم العمل السابق ليوم تعديل سعر السهم طبقاً لقرار لجنة السوق رقم 1 لسنة 2015 الصادر عن سوق الكويت للأوراق المالية.
- ثامناً: موافقة الجمعية العامة على مكافأة السادة أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك مكافآت لجان مجلس الإدارة لعام 2015، بمبلغ وقدره 610 ألف دينار كويتي، وهو ذات مبلغ المكافأة عن العام السابق.
- تاسعاً: ترخيص مجلس الإدارة بمنح التمويل لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات الصلة وإبرام العقود معهم لعام 2016، وذلك طبقاً لما ورد بالنظام الأساسي والقوانين واللوائح والتعليمات ذات الصلة.
- عاشراً: موافقة الجمعية العامة على إصدار صكوك رأسمالية وصكوك لغرض التمويل وتقويض مجلس الإدارة بتحديد شروط ومتطلبات وتوقيت الإصدار.
- حادي عشر: تقويض مجلس الإدارة بشراء أو بيع أو التصرف بما لا تتجاوز نسبته 10% من أسهم الشركة وفقاً للقرارات والتعليمات ذات الصلة ولمدة 18 شهراً.
- ثاني عشر: إخلاء طرف السادة أعضاء مجلس الإدارة وإبراء ذمتهم عن كل ما يتعلق بتصرفاتهم القانونية عن السنة المالية المنتهية في 2015/12/31 م.
- ثالث عشر: تعيين أو إعادة تعيين مراقبين للحسابات للسنة المالية المنتهية في 2016/12/31 وتقويض مجلس الإدارة بتحديد أتعابهما، على أن يكونا من ضمن المسجلين في السجل الخاص لدى هيئة أسواق المال.
- رابع عشر: تعيين أو إعادة تعيين أصحاب الفضيلة أعضاء هيئة الفتوى والرقابة الشرعية للسنة المالية المنتهية في 2016/12/31، وتقويض مجلس الإدارة بتحديد أتعابهم.

## ب- جدول أعمال اجتماع الجمعية العامة غير العادية:

- أولاً: الموافقة على زيادة رأس مال الشركة من 4,765,035,998 سهماً إلى 5,241,539,597 سهماً عن طريق توزيع أسهم منحة للمساهمين بنسبة 10% من رأس المال ومقدارها 476,503,599 سهماً، وذلك للسادة المساهمين المسجلين بسجلات الشركة بتاريخ يوم العمل السابق ليوم تعديل سعر السهم طبقاً لقرار لجنة السوق رقم 1 لسنة 2015 الصادر عن سوق الكويت للأوراق المالية.
- ثانياً: تعديل المادة (8) من عقد التأسيس والمادة (7) من النظام الأساسي على النحو التالي:
- النص الحالي للمادة (8) من عقد التأسيس والمادة (7) من النظام الأساسي
- مقدار رأس مال الشركة أربع مائة وستة وسبعون مليوناً وخمسمائة وثلاثة ألفاً وخمسمائة وتسعة وستون ديناراً وثمانمائة فلس موزعة على أربعة آلاف وسبعمائة وخمسة وستون مليوناً وخمسة وثلاثون ألفاً وتسعمائة وثمان وتسعون سهماً قيمة كل سهم مائة فلس وجميعها أسهم نقدية.
- النص المقترح للمادة (8) من عقد التأسيس والمادة (7) من النظام الأساسي
- مقدار رأس مال الشركة خمسمائة وأربعة وعشرون مليوناً ومائة وثلاثة وخمسون ألفاً وتسعمائة وتسعة وخمسون ديناراً وسبعمائة فلس موزعة على خمسة آلاف ومائتان وواحد وأربعون مليوناً وخمسمائة وتسعة وثلاثون ألفاً وخمسمائة وسبعة وتسعون سهماً قيمة كل سهم مائة فلس وجميعها أسهم نقدية.

والله ولي التوفيق  
مجلس الإدارة