

# دليل الحوكمة

## المصطلحات:

المصطلح	التعريف
الشركة	شركة الصناعات الوطنية ( ش.م.ك ) عامة
المجلس	مجلس الإدارة
الهيئة	هيئة أسواق المال
الوزارة	وزارة التجارة والصناعة
البورصة	بورصة الكويت للأوراق المالية

## □ قواعد ومبادئ الحوكمة:

بموجب قرار هيئة أسواق المال رقم (25) الصادر في عام 2013 والذي يحتوي على التعليمات والمبادئ المنظمة لحوكمة الشركات في الشركات التابعة لها ، وقد تم تعديل هذه التعليمات وفقا للاتحة التنفيذية للهيئة الصادرة بالقرار رقم ( 72 ) لسنة 2015 في كتابها الخامس عشر الخاص بحوكمة الشركات وتتضمن تلك التعليمات أحدث المعايير العالمية المتبعة في الحوكمة - . وترتكز هذه القواعد والمبادئ التي تحرص الشركة على تطبيقها على ما يلي:

- القاعدة الأولى : بناء هيكل متوازن لمجلس الإدارة.
- القاعدة الثانية : التحديد السليم للمهام والمسئوليات.
- القاعدة الثالثة : اختيار أشخاص من ذوي الكفاءة لعضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- القاعدة الرابعة : ضمان نزاهة التقارير المالية.
- القاعدة الخامسة : وضع نظم سليمة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية .
- القاعدة السادسة : تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية.
- القاعدة السابعة : الإفصاح والشفافية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- القاعدة الثامنة : احترام حقوق المساهمين.
- القاعدة التاسعة : إدراك دور أصحاب المصالح.
- القاعدة العاشرة : تعزيز وتحسين الأداء.
- القاعدة الحادية عشر : التركيز على أهمية المسؤولية الاجتماعية.

## **مجلس إدارة الشركة:**

### **1.1 هيكل مجلس الإدارة:**

تم انتخاب أعضاء المجلس من قبل الجمعية العامة العادية عن طريق الانتخاب ويضم المجلس أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين ومستقلين. وقد قام المجلس بتشكيل لجنتين كما سيلي عرضه .

تم شرح المجالات التي يتوجب أخذها بعين الاعتبار عند تشكيل مجلس الإدارة بالتفصيل ضمن لائحة مجلس الإدارة.

### **1.2 أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة:**

تتمثل المسؤولية الرسمية للمجلس في توفير الحوكمة الفعالة، وذلك لصالح مساهميها وتحقيق التوازن بين مصالح العملاء والموظفين والموردين والمجتمعات المحلية، كما يتولى المجلس مسؤولية مراجعة وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، ومراجعة عملية الاختيار ومسئوليات الأداء للرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية وضمان الشفافية في التواصل والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، بما في ذلك إنشاء عملية تدقيق فعالة. ويجوز للمجلس تفويض عملية الإشراف على مجالات معينة إلى لجان محددة، والتي يكون مجلس الإدارة مرجعيتها عند رفع توصياتها. وسيكون لدى كل لجنة لائحة تحدد نطاق عملها وصلاحياتها على أن يكون أعضاء اللجنة على دراية تامة بالمواضيع التي يتم التعامل معها.

ومن المتوقع أن يتحكم أعضاء المجلس في جميع الإجراءات التي يتخذها إلى حكمهم وخبرتهم المهنية لتحديد مصلحة الشركة. ويمكن لأعضاء المجلس خلال ذلك الاعتماد على أمانة ونزاهة الإدارة التنفيذية ومستشاري ومدققين حسابات الشركة الخارجيين.

ويجوز لمجلس الإدارة عند قيامه بدوره الرقابي التحقيق في أي مسألة عرضت عليه والوصول إلى جميع الدفاتر والسجلات والمرافق والتواصل مع موظفي الشركة، كما أنه

يتمتع بالصلاحيه للاستعانة بمستشار قانوني أو مدققين حسابات أو استشاريين من خارج الشركة وتقوم الشركة بدفع نفقاتهم.

سيتمتع مجلس الإدارة بالكفاءات اللازمة والخبرات المناسبة والمعلومات الكافية ليقوم بتطوير ومراجعة إستراتيجية الأعمال والإشراف على تنفيذها. كما سيكون لدى المجلس إمكانية الوصول إلى الموارد التطويرية اللازمة لضمان توافق المهارات الشخصية لأعضاء المجلس بشكل جيد مع احتياجات الشركة والأنظمة والمعايير المستجدة.

يفصل لائحة مجلس الإدارة مجالات مختلفة مثل الأدوار والمسؤوليات والوظائف والتعويضات بالإضافة إلى توقيعات أعضاء المجلس.

#### □ لجان مجلس الإدارة:

لجان مجلس الإدارة الدائمة هي:

- لجنة التدقيق الداخلي و ادارة المخاطر
- لجنة الترشيحات والمكافآت

يمكن تكوين لجان أخرى من وقت لآخر بموافقة أغلبية أعضاء المجلس. لدى كل لجنة صلاحيات و مهام ، وهو متوافق مع قواعد الحوكمة المطبقة والقوانين والأنظمة الأخرى المعمول بها. وتحدد هذه المواثيق مهام ومسؤوليات اللجان بالإضافة إلى إجراءات تشكيل اللجنة وهيكلها واجتماعاتها والتقارير التي تقوم برفعها لمجلس الإدارة.

فيما يلي إيجاز عن كل لجنة:

## ○ لجنة التدقيق الداخلي و ادارة المخاطر

تهدف اللجنة إلى تشجيع الإشراف الفعال للمجلس على المعاملات الهامة داخل الشركة. وتتولى هذه اللجنة مسؤولية إدارة المخاطر والتي تشمل حصر المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السوق والالتزام والمخاطر التشغيلية. كما تتولى اللجنة مسؤولية مساعدة مجلس الإدارة في مسؤولياته المتعلقة بالإشراف على جودة وسلامة العمليات المحاسبية والتدقيق وأنظمة الرقابة الداخلية والإطار العام لإدارة المخاطر والحوكمة وممارسات إعداد التقارير المالية للشركة بالإضافة إلى علاقة الشركة بالمدققين الخارجيين. كما تقوم اللجنة برفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة حول مدى فعالية تطبيق الإطار العامة للحوكمة المتبع في الشركة ومدى الالتزام بهذا المستند المعتمد من قبل مجلس الإدارة.

## ○ لجنة الترشيحات والمكافآت:

تتولى هذه اللجنة مسؤولية التوصية بتعيين أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية وتسهيل عملية التقييم الذاتي السنوي لأداء المجلس والإشراف على عملية التدريب والتطوير الخاصة بالمجلس والإدارة التنفيذية. كما تتولى هذه اللجنة مسؤولية تقييم مكافآت أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية فيما يتعلق بأهداف الشركة طويلة الأجل.

## منهجية التطبيق

### المحور الأول : بناء هيكل متوازن لمجلس الإدارة

إن مجلس إدارة الشركة يتمتع بهيكل يناسب حجم وطبيعة نشاط الشركة ، ويراعي التنوع في الخبرات العلمية والمهنية والمهارات التخصصية ، ومع معرفة أعضاء المجلس بالقوانين والتعليمات والمواثيق ذات العلاقة بالإضافة إلى الدراية الكاملة بأنشطة الشركة وكافة المخاطر التي قد تتعرض لها أو لمركزها المالي.

إن مجلس إدارة الشركة يشتمل على عضو مستقل ليكون له القدرة على التقييم الموضوعي لأداء الشركة بحيادية وإستقلالية ، وذلك لضمان الموضوعية و المساواة في عملية اتخاذ القرارات ، والحد من تعارض المصالح الذي يمكن أن ينشأ من عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية .

### ◀ ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- 1) إن غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين .
- 2) مجلس الإدارة يتكون من أعضاء يتمتعون بالإستقلالية التامة والتي تتيح لهم إتخاذ القرارات دون التعرض لضغوط أو معوقات.
- 3) يقوم مجلس الإدارة بتنظيم أعماله وتخصيص الوقت الكافي للإضطلاع بالمهام والمسئوليات المنوطة به.
- 4) يتم تنظيم إجتماعات مجلس إدارة الشركة و جدول أعماله وفقا لتعليمات هيئة أسواق المال وطبقا لعقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة .
- 5) يتم تسجيل وتنسيق وحفظ محاضر إجتماعات مجلس الإدارة من قبل أمين سر مجلس الإدارة المعين من بين موظفي الشركة. ويتم توقيع المحاضر من أعضاء مجلس الإدارة ومن أمين السر .

## المحور الثاني : التحديد السليم للمهام والمسؤوليات

يمثل مجلس الإدارة في الشركة نقطة التوازن التي تعمل على تحقيق أهداف المساهمين ومتابعة الإدارة التنفيذية من خلال المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية و الموضحة بالهيكل التنظيمي للشركة ، حيث يسعى مجلس الإدارة إلى تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية من خلال التأكد من قيام الإدارة التنفيذية بالمهام المنوطة بها على أكمل وجه ، حيث تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للشركة وتحقيق معدلات نمو مرتفعة ، وتعظيم الأرباح ، والتأكد من أن جميع قرارات وإجراءات الإدارة التنفيذية تصب دائما في صالح المساهمين .

### ◀ ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- 1) تحديد المهام ، والمسؤوليات ، والواجبات لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل تفصيلي ، وكذلك السلطات والصلاحيات التي يتم تفويضها للإدارة التنفيذية.
- 2) يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان متخصصة تتمتع بالاستقلالية لمساعدته في أداء المهام المناطة به ( لجنة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر - لجنة الترشيحات والمكافآت) وأي لجان أخرى يراها ضرورية لعمل الشركة.
- 3) وجود آلية تتيح لأعضاء مجلس الإدارة الحصول على المعلومات والبيانات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب .

## المحور الثالث : اختيار أشخاص من ذوي الكفاءة لعضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية:

إن انتقاء واختيار الخبرات المهنية والقدرات الفنية فضلا عن الصفات الشخصية والأخلاقية الحسنة في الأشخاص المرشحين لعضوية مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية يعد أحد الأركان الرئيسية للسلامة المالية للشركة وكذلك لدرء المخاطر التي قد تتعرض لها ، وذلك في إطار مؤسسي يتميز بالكفاءة والشفافية الكاملة للتأكد من أن تلك العملية تصب بشكل أساسي في مصلحة الشركة ومن ثم تحقيق أهداف المساهمين .



## ◀ ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- 1) تشكيل لجنة منبثقة من مجلس الإدارة (لجنة الترشيحات والمكافآت) تختص بإعداد التوصيات المتعلقة بالترشيحات لمناصب أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، وتلك المتعلقة بالسياسات واللوائح المنظمة لمنح التعويضات والمكافآت .
- 2) إعداد تقرير المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية والإفصاح عنه في الجمعية العمومية للشركة .

## المحور الرابع : ضمان نزاهة التقارير المالية :

مما لا شك فيه أن البيانات المالية للشركة هي أحد المؤشرات الهامة على نزاهة ومصداقية الشركة في عرضها لمركزها المالي ، وبالتالي تزيد من ثقة المستثمرين في البيانات والمعلومات التي توفرها الشركة ، كما تتيح للمساهمين ممارسة حقوقهم.

## ◀ ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- 1) تقديم تعهدات كتابية من قبل كل من مجلس الإدارة وكذلك الإدارة التنفيذية بسلامة ونزاهة التقارير المالية المعدة عن الشركة ويتم تضمينها في التقرير السنوي المقدم للمساهمين .
- 2) تشكيل لجنة تختص بالتدقيق منبثقة من مجلس الإدارة ، ويكون دورها الأساسي التأكد من سلامة ونزاهة التقارير المالية وأنظمة الرقابة الداخلية.
- 3) التأكد من إستقلالية ونزاهة وحيادية مراقب الحسابات الخارجي ، وأنه يتمتع بالكفاءة والخبرة المهنية والسمعة الحسنة.

## المحور الخامس : وضع نظم سليمة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية :

يتوفر لدى مجلس الإدارة القدرة على فهم وتحليل طبيعة وحجم المخاطر التي تواجه أنشطة الشركة للحد منها بأكبر قدر مستطاع ، وكذلك تحديد الإجراءات المناسبة للتعامل معها وتطويرها بشكل مستمر في ضوء الاستراتيجيات والسياسات الخاصة الموضوعة في هذا

الشأن وبالأخص نزعة الشركة للمخاطر . حيث أن الإدارة السليمة للمخاطر يجب أن يتوافر لها أنظمة رقابة داخلية فعالة توفر عملية الرقابة على سلامة البيانات المالية ، وكفاءة أعمال الشركة ، وتقييم مدى الالتزام بالضوابط الرقابية.

### ◀ ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- 1) توافر ( قسم أو وحدة ) مستقلة لإدارة المخاطر تقوم بالعمل على تحديد وقياس ومتابعة المخاطر التي تتعرض لها الشركة ، وتتمتع بالإستقلالية التامة.
- 2) تشكيل لجنة تختص بإدارة المخاطر منبثقة من مجلس الإدارة ، ويكون دورها الأساسي وضع السياسات واللوائح لإدارة المخاطر بما يتسق مع نزعة الشركة لتحمل المخاطر .
- 3) التأكد من مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية لديها
- 4) توافر ( قسم أو وحدة ) للتدقيق الداخلي تتمتع بالإستقلالية الفنية التامة.

### المحور السادس : تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية:

إن ترسيخ ثقافة السلوك المهني والقيم الأخلاقية داخل الشركة يعزز من ثقة المستثمرين والمساهمين في نزاهة الشركة وسلامتها المالية ، حيث أن التزام العاملين في الشركة سواء أعضاء مجلس الإدارة ، أو الإدارة التنفيذية ، أو العاملين الآخرين بالسياسات واللوائح الداخلية للشركة و المتطلبات القانونية و الرقابية ، سيؤدي إلى تحقيق مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة بالشركة وبصفة خاصة المساهمين ، وذلك دون تعارض في المصالح وبدرجة كبيرة من الشفافية والنزاهة.

### ◀ ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- 1) وضع ميثاق عمل يشتمل على معايير ومحددات السلوك المهني والقيم الأخلاقية.
- 2) وضع سياسات وآليات بشأن الحد من حالات تضارب المصالح وأساليب معالجتها والتعامل معها .

## **المحور السابع : الإفصاح والشفافية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب:**

إن الإفصاح الدقيق والمستمر يُعد من أحد السمات الأساسية لأساليب متابعة أنشطة الشركة وتقييم أدائها ، حيث أنه يسهم في تحسين مستويات تفهم المساهمين والمستثمرين والجمهور لهياكل وأنشطة الشركة ، وكذلك السياسات المطبقة من قبل الشركة ، فضلا عن تقييم أداء الشركة فيما يتعلق بالمعايير الأخلاقية كما يعد الإفصاح الدقيق والمستمر أحد العوامل المساعدة في جذب رؤوس الأموال حيث أنه يزيد من معدلات الثقة والأمان لدى المستثمرين فيما يخص السلامة المالية الشركة بوجه خاص والقطاع المالي بوجه عام.

### **◀ ويتم ذلك من خلال ما يلي :**

- (1) وضع سياسات ولوائح للإفصاح الدقيق والشفافية.
- (2) تمتع البيانات والمعلومات التي يتم الإفصاح عنها بالدقة والشفافية والدورية.
- (3) تنظيم عملية الإفصاح الخاصة بكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأشخاص المطلعين في الشركة
- (4) الإفصاح بشكل دقيق ومفصل عن كافة المكافآت الممنوحة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، سواء كانت مبالغ أو منافع أو مزايا .
- (5) الإفصاح للمساهمين من خلال النشر على الموقع الإلكتروني لبورصة الكويت وكذلك الموقع الإلكتروني للشركة على شبكة الانترنت بشكل متزامن .

## **المحور الثامن : احترام حقوق المساهمين:**

تتمثل أبرز أهداف المساهمين في رفع قيمة إستثماراتهم ومساهمتهم ، وتحقيق عائد جيد من هذه الإستثمارات ، فضلا عن التأكد من أن الإدارة القائمة على أعمال الشركة لا تقوم باستغلال أموالهم وتعمل على تعظيم الأرباح ، بينما تسعى إدارة الشركة إلى تعزيز القدرة التنافسية ، وتحقيق معدلات نمو مرتفعة وحتى لا يؤدي التعارض بين أهداف كل من المساهمين والإدارة التنفيذية للشركة إلى إهدار حقوق المساهمين ، فإن تطبيق قواعد

الحوكمة الرشيدة سوف يكمل التوافق بين أهداف المساهمين وأهداف إدارة الشركة ويعزز من ثقة المستثمرين بكفاءة النظام الذي يحمي حقوقهم .

### ◀ ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- 1) تحديد الحقوق العامة للمساهمين، وذلك لضمان العدالة والمساواة بين كافة المساهمين وبغض النظر عن مستوياتهم.
- 2) مراعاة الدقة والمتابعة المستمرة للبيانات الخاصة بالمساهمين.
- 3) تشجيع المساهمين على المشاركة والتصويت في الاجتماعات الخاصة بجمعيات الشركة.
- 4) الإلتزام بألية للتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

### المحور التاسع : إدراك دور أصحاب المصالح:

إن إحترام وحماية حقوق أصحاب المصالح يجب أن يكون بمقتضى القوانين المعمول بها في دولة الكويت ذات العلاقة مثل ( قانون العمل - قانون الشركات ولائحته التنفيذية ) بالإضافة إلى العقود المبرمة بين الطرفين.

إن حماية حقوق أصحاب المصالح بمقتضى القانونين يوفر لهم فرصة الحصول على تعويضات فعلية في حالة انتهاك أي من حقوقهم . حيث أن إسهامات أصحاب المصالح تشكل مورداً بالغ الأهمية لبناء القدرة التنافسية للشركة وتدعيم مستويات ربحيتها .

### ◀ ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- 1) وضع النظم والسياسات التي تكفل حماية أصحاب المصالح.
- 2) العمل على تشجيع أصحاب المصالح على المشاركة في متابعة أنشطة الشركة المختلفة.

## المحور العاشر : تعزيز وتحسين الأداء :

يعتبر التدريب والتأهيل المستمر لأعضاء كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من الأركان الأساسية للقواعد الحوكمة الرشيدة ، حيث أنه يساهم بشكل كبير في تعزيز أداء الشركة ، وذلك من خلال قيام كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بممارسة المهام والمسئوليات المناطة بهم على أكمل وجه بهدف توفير الفهم والمعرفة المناسبة لكافة الموضوعات ذات الصلة بأنشطة الشركة ، ويجعلهم ملمين بآخر المستجدات في المجالات الإدارية والمالية والإقتصادية ذات الصلة بالإضافة إلى القدرة على التخطيط الاستراتيجي وفق إحتياجات الشركة ومن ثم تحقيق أهداف الشركة .

### ◀ ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- 1) وضع الآليات التي تتيح حصول كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على برامج ودورات تدريبية بشكل مستمر.
- 2) وضع نظم وآليات تقييم أداء مجلس الإدارة ككل ، وأداء كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- 3) التأكيد بشكل مستمر على أهمية خلق القيم المؤسسية لدى العاملين في الشركة ، وذلك من خلال العمل الدائم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة ، وتحسين معدلات الأداء، والإلتزام بالقوانين والتعليمات وخاصة قواعد الحوكمة.

## المحور الحادي عشر : التركيز على أهمية المسؤولية الاجتماعية

يتمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الإلتزام المستمر من قبل الشركة بالتصرف بأخلاقية، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع بوجه عام وللعاملين بالشركة بوجه خاص، وذلك من خلال العمل على تحسين الظروف المعيشية و الاجتماعية والاقتصادية للقوى العاملة و عائلاتهم ، إضافة إلى المجتمع ككل ، والمساهمة في تخفيض مستويات البطالة في المجتمع، والاستغلال الأمثل لموارده المتاحة.

◀ ويتم ذلك من خلال ما يلي :

- 1) وضع سياسات تكفل تحقيق التوازن بين كل من أهداف الشركة وأهداف المجتمع.
- 2) وضع البرامج والآليات التي تساعد على إبراز جهود الشركة المبذولة في مجال العمل الإجتماعى .

