

دليل الحكومة



الأردنية للمناطق الحرة والتنمية
نطوّر الأردن
DEVELOP JORDAN

أيلول 2022

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ

سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿58﴾ ﴿ النساء

صدق الله العظيم

كلمة جلالة الملك عبد الله الثاني خلال حفل إطلاق ميثاق منظومة النزاهة الوطنية وخطته التنفيذية

الأردن - عمان

09 كانون الأول/ ديسمبر 2013

إن تكريس مفاهيم النزاهة، كمنظومة للعمل الحكومي والقطاع الخاص والمجتمع المدني، هو من المرتكزات الرئيسية لعملية التحول الديمقراطي، وهو مؤشر على جدية وواقعية عملية الإصلاح لتطوير العمل المؤسسي والحفاظ على المال العام، وإرساء مبادئ الحوكمة الرشيدة، خصوصاً مكافحة الفساد بكل أشكاله وممارسته حتى قبل وقوعه.

تطوير منظومة النزاهة الوطنية ركن أساسي لتحقيق الثورة البيضاء، التي دعونا إليها، وللبناء على ما تراكم من إنجازات، والاستمرار في تعزيز ثقة المواطن بدولته ومؤسساتها، وتطمينه على مستقبل أبنائه وبناته.

ولابد من التأكيد هنا يا إخوان، أن مسؤولية تنفيذ هذا الجهد الوطني وترجمته على أرض الواقع، هي مسؤولية مشتركة بين جميع السلطات ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني والمواطنين لترسيخه كنمط ثابت وأسلوب وممارسة في حياتنا العامة.

كلمة عطوفة رئيس مجلس إدارة المجموعة

يسعدني باسم أعضاء مجلس الإدارة للمجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية تقديم الإصدار الأول من دليل الحوكمة المتضمن وصفا شاملا للمبادئ والممارسات التي تنتهجها المجموعة في الحوكمة لترسيخ وتعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة في الأداء وخلق شراكة حقيقية وفاعلة وعادلة تخدم أصحاب المصالح والمتعاملين مرتكزا بفحواه على منظومة تشريعية وإجرائية واضحة ومحددة وصریحة تدعم ممارسات وأعمال الإدارة على نحو شامل انطلاقا من رؤيا ورسالة المجموعة.

كما يجسد هذا الدليل حرص المجموعة على العلاقة الوطيدة بين مبادئ الحوكمة والواقع الفعلي لإدارة عملياتها بما يعزز شفافية آلية صنع القرار وجودة مخرجات أعمال اللجان ذات الصلة والصلاحيات التي يعمل بموجبها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مرتكزا بذلك على سياسات معلنة وواضحة تكفل الإفصاح عن المعلومات بوضوح وشفافية للغير.

وتعرب وتؤكد المجموعة لشركائها والجهات الرقابية ذات العلاقة في هذا المقام ومن خلال سعيها المتواصل لدعم محركات النمو الاقتصادي وتوفير بيئة استثمارية آمنة عن التزامها بأهم الأطر التي تركز التقييد الكامل بمبادئ الحوكمة الرشيدة والنزاهة الوطنية لضمان المحافظة على مصالح المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح الأخرى وبالقدر الذي يعزز نمو اقتصاديا مستداما انسجاما مع الدور الحيوي للمجموعة في التنمية والبناء والاستقرار في المملكة.

جدول المحتويات

الصفحة	البيان		
5	هدف الدليل	أولاً: المقدمة	
5	الالتزام		
6	نطاق تطبيق مضامين الدليل		
7	تعريف الحوكمة	ثانياً: الحوكمة	
11 - 8	مبادئ الحوكمة		
12	أهداف الحوكمة في المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية		
12	إطار الحوكمة في المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية		
13	الهيكل التنظيمي للمجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية		
14	أقسام دليل الحوكمة	ثالثاً: أقسام دليل الحوكمة	
20 - 15	الإدارة التنفيذية		
24 - 21	بيئة الرقابة الداخلية		
25	إدارة المخاطر		
26	تفويض الصلاحيات		
26	المدقق الخارجي		
27	الإفصاح والشفافية		
29 - 27	مكونات الإفصاح		
30	وسائل الإفصاح		
31	حقوق المساهمين		
32	حقوق أصحاب المصالح		
33	نظام الموارد البشرية		
34	مدونة قواعد السلوك الوظيفي		
35			الخاتمة
36			المراجع
-----		الملاحق	

أولاً: المقدمة

تلعب الحوكمة دوراً مهماً في تعزيز البيئة الاستثمارية وتوفير فوائد جمة تعود على المتعاملين والمساهمين والاقتصاد الأردني ككل، وتتلخص الفوائد العائدة على المجموعة بتحسين فرص الحصول على رأس مال ودخول الأسواق المالية ومساعدة المجموعة على حفظ مكانتها في السوق في ظل البيئة التنافسية وزيادة هامش الربح من خلال رفع مستويات المساءلة والشفافية وجذب المستثمرين المحليين والعالميين وزيادة ثقة المستثمرين والشركاء المحتملين.

■ هدف الدليل

في ضوء الأهمية الواضحة للحوكمة وبما يتفق مع أهداف ورؤية المجموعة فقد تم إعداد هذا الدليل بالتناغم مع منهجية الحوكمة المؤسسية المعتمدة في المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية ترسيخاً لمبادئ الحوكمة باعتبارها من المقومات الأساسية لنجاح المجموعة وتعزيز قيم العدالة والمساواة وسيادة القانون ومكافحة الفساد والشفافية والمساءلة، والتي بدورها تساهم في المحافظة على المال العام وتحقيق الجودة والتميز في الأداء انطلاقاً من الهدف الوطني الذي تتبناه المجموعة والتمثل بـ (دعم محركات النمو الاقتصادي وتحفيز بيئة الأعمال والاستثمار).

■ الالتزام

تلتزم الإدارة التنفيذية والمدراء والموظفون في المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية بتطبيق قواعد الحوكمة الواردة في هذا الدليل باعتبارها مكوناً رئيسياً من ثقافة المجموعة وممارساتها ومن المقومات الأساسية في تحقيق رؤيتها لتصبح المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية مناطق رائدة ومتميزة في جذب الاستثمارات النوعية والكمية التي ترفد الاقتصاد الوطني والمحلي.

■ نطاق تطبيق مضامين الدليل

تقع مسؤولية تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة على عاتق جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية من عطفة المدير العام للمناطق الحرة وعطفة المدير العام للمناطق التنموية والقادة والموظفون، كما تقوم مديرية الموارد البشرية بمراجعة نظام الموارد البشرية المعمول به في المجموعة وقواعد مدونة السلوك الوظيفي بشكل دوري لضمان تطبيق أفضل الممارسات التي تلبي كافة متطلبات المجموعة.

ثانياً: الحوكمة

■ تعريف الحوكمة

وفقاً لدليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام الصادر عن وزارة تطوير القطاع العام سنة 2017 فإن الحوكمة تعرف على أنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والاجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتُدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر. وتستخدم الحوكمة لتحديد الوسائل الملائمة التي تستند إليها الإدارة التنفيذية لتنظيم كافة استراتيجيات وأنشطة المجموعة، كما تُحدّد دور ومسؤوليات وسلطات وحقوق الإدارة التنفيذية في المجموعة، وتُبيّن أيضاً العلاقات الداخلية بين مختلف إدارات الوحدات والمديريات إلى جانب العلاقات مع المساهمين والجهات الرقابية وأصحاب الحقوق والمصالح والأطراف الأخرى.

إن التزام المجموعة بنشر ثقافة حوكمة شركات سليمة من شأنها أن تساعد القادة والموظفين على تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة التشغيلية والالتزام بالسلوك القويم لضمان تأمين عوائد مجزية على الاستثمار وتحقيق زيادة في الإنتاجية على المدى الطويل، وإن احتفاظ المجموعة بموروث من الثقة والملائمة المالية والقواعد المتينة للمساءلة والمحاسبة، يساعد المجموعة على الحفاظ على سمعتها بالإضافة إلى ذلك تتطلع المجموعة إلى تهيئة بيئة عمل تتسم بالنزاهة والشفافية وكسب ثقة أكبر في السوق وبما يتوافق مع الاستراتيجية الشاملة لحوكمة الشركات وإدارة الأعمال، وذلك سعياً منها نحو تحقيق نمو اقتصادي أكثر استدامة.

■ مبادئ الحوكمة

تعتبر الحوكمة أمراً ضرورياً لبناء وتعزيز ثقة المستثمرين والمراجعين بالمجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية من خلال رفع كفاءة الأداء، ووضع الأنظمة الكفيلة بالحد من تضارب المصالح والمسلكيات غير المقبولة، وتفعيل دور وحدة الرقابة الداخلية وتصميم هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات والصلاحيات وتصميم دليل إجراءات خاص بكل وحدة أو مديرية، حيث تتبنى المجموعة مبادئ الحوكمة وتلتزم بتطبيقها على كافة المستويات والأنشطة والعمليات.

1. سيادة القانون	4. المشاركة	7. الفاعلية
2. الشفافية	5. النزاهة	8. الكفاءة
3. المساءلة	6. الإنصاف	9. الاستدامة

1. سيادة القانون

وجود سند تشريعي واضح وسليم لكافة التشريعات التي تمارس الدائرة الحكومية بموجبها سلطتها ومهامها وواجباتها بحيث تعتبر تلك التشريعات هي المرجعية الأساسية للمنظمة لعملها بشكل واضح وشامل، والتزام الدائرة وموظفيها بالتشريعات المعمول بها عند القيام باتخاذ أي من الإجراءات أو القرارات الإدارية والمالية والفنية والتأكد من إنفاذها والامتثال لها والعمل على تطبيقها بشكل ثابت وموحد على الجميع وبشكل عادل ودون تعسف أو استثناء. ويتوضح ذلك في المجموعة من خلال الامتثال لجميع القوانين والأنظمة والتشريعات المذكورة في الملحق رقم (1).

2. الشفافية

توفر جميع المعلومات الخاصة بالدائرة الحكومية بدقة ووضوح وبشكل محدث من حيث التشريعات والاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأنظمة والإجراءات الداخلية والعمليات الإدارية والمالية والقرارات المتعلقة بخدماتها العامة ومواردها المالية ومواردها البشرية والنتائج بالإضافة إلى بيان حقوق وواجبات المواطنين المرتبطة بعملها.

والالتزام بقانون ضمان حق الحصول على المعلومات والتشريعات التي تكفل حق الوصول إلى المعلومات من قبل كافة أصحاب العلاقة وذلك من خلال العمل على تصنيف وفهرسة البيانات والوثائق ووضع إجراءات واضحة وميسرة تضمن تقديم المعلومات عند الطلب مع الحفاظ على سرية البيانات التي تستدعي ذلك.

ويتوضح ذلك من خلال نشر التعاميم والتعليمات والأسس وبعض القوانين على وسائل النشر المختلفة المستخدمة من قبل المجموعة مثل موقع الحكومة الإلكتروني والموقع الإلكتروني للمجموعة ونظام التواصل الداخلي في المجموعة والالتزام بسياسة الإفصاح والشفافية.

3. المساءلة

خضوع الدائرة الحكومية وقادتها وموظفيها العاملين فيها للمساءلة عن أفعالهم وقراراتهم ووضع الإجراءات التي تكفل القيام بعمليات المساءلة والمحاسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة عن الأفعال المخالفة للتشريعات الناظمة ومدونات السلوك الوظيفي.

تحديد أدوار ومهام وصلاحيات القادة والموظفين بشكل واضح وصريح ضمن التشريعات بحيث يتم توضيح هرمية العلاقة الداخلية من أجل ضمان الفصل ما بين صلاحيات القادة على المستوى السياسي والمستوى التنفيذي داخل الدائرة، وبشكل خاص الفصل بين مهام وصلاحيات مجالس الإدارة ومجالس المفوضين عن مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية.

ويتوضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي ودليل الصلاحيات وميثاق القيادة وبطاقات الوصف الوظيفي ولجان التحقيق والتحقق والمساءلة.

4. المشاركة

منح كافة أصحاب العلاقة داخلياً وخارجياً حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار في الدائرة الحكومية من خلال المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والتشريعات والاستراتيجيات والإجراءات وتقديم الخدمات.

ويتوضح ذلك من خلال استبيانات استطلاعات الرأي الخارجية والداخلية والاجتماعات الداخلية والخارجية.

5. النزاهة

قيام الدائرة الحكومية بالتعامل مع كافة الأفراد والموظفين والمؤسسات وغيرهم من الفئات بعدالة من خلال تجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز أو المفاضلة مع الاعتراف واحترام حقوق الآخرين من خلال وضع واتباع مدونة سلوك وظيفية بالعمل على وضع إجراءات مؤسسية داخلية تضمن قيام كافة قادة وموظفي الدائرة بالتعامل مع الجميع من مختلف الفئات بمهنية وموضوعية وأخلاقية، وعدم استغلال المنصب لأي فائدة غير مشروعة أو استغلال للمعلومات لمصالح شخصية.

ويتوضح ذلك من خلال تشكيل لجان شؤون الموظفين والالتزام بسياسات تجنب تعارض المصالح وتنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح والخضوع لنظام الرقابة الداخلية وتعديلاته رقم (3) لسنة 2011 وتفعيل دور الرقابة الداخلية باستخدام أساليب الرقابة المختلفة.

6. الإنصاف

قيام الدائرة الحكومية بتنظيم وتقديم خدماتها العامة لكافة الفئات المستهدفة من أصحاب العلاقة ومنهم (المواطنين، الموظفين، الموردين) ضمن مختلف مستوياتهم واحتياجاتهم وأوضاعهم، بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية وفقاً للعدالة الاجتماعية، وبحيث يتم منح الجميع فرصاً متساوية للحصول على الخدمات العامة وكذلك الوظائف العامة.

ويتوضح ذلك من خلال الخضوع لنظام المشتريات الحكومية وتشكيل عدد من لجان الشراء بموجب هذا النظام، بالإضافة إلى مصفوفة الشركاء الاستراتيجيين وتحديد الموردين والقائمة السوداء.

7. الفاعلية

قيام الدائرة الحكومية بوضع الاستراتيجيات والإجراءات من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها والعمل على إنجاز مهامها بشكل متكامل وشامل وذلك بعد القيام بإجراء التحليلات المستندة إلى الأدلة بهدف ضمان التنفيذ الفاعل والمتوازن لمهامها، مما يضمن تعزيز الصالح العام وتحقيق التنمية الشاملة.

و ضمان فاعلية الإدارات والموظفين على المستوى الفردي من خلال إجراء التخطيط الشامل للموارد البشرية والوظائف مما يؤدي إلى رفع نسبة الإنجاز ونقل المعرفة والتعلم المستمر لدى الدائرة وإدارتها المختلفة وموظفيها ضمن مختلف الفئات. ويتوضح ذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية و تشكيل لجنة استراتيجية المعرفة وإجراء دراسات تحليل رضا الشركاء الاستراتيجيين والموظفين.

8. الكفاءة

قدرة الدائرة الحكومية على تحقيق الأهداف المرجوة باستخدام الحد الأدنى الممكن من الموارد من خلال القيام بإجراء الدراسات واختيار البدائل التنظيمية التي تحقق أعلى المنافع للدائرة الحكومية وكذلك أصحاب العلاقة. ويتوضح ذلك من خلال إعداد تقرير تقييم الخطط التنفيذية للمديريات والوحدات بشكل شهري وسنوي وإطلاع عطوفة رئيس المجلس على هذا التقرير.

9. الاستدامة

قدرة الدائرة الحكومية على التكيف مع التغيرات في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وذلك من خلال محاولة الوصول إلى توازن بين الأهداف المختلفة والمصالح القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، بهدف ضمان استدامة الموارد المالية والبشرية وتحقيق التنمية الاجتماعية والمحافظة على البيئة. ويتوضح ذلك من خلال إعداد خطط الاحلال ومنهجية إدارة التغيير ومنهجية التطوير وتحسين الأداء المؤسسي، وتشكيل لجنة إدارة المخاطر واعتماد استراتيجية إدارة مخاطر للمجموعة.

■ أهداف الحوكمة في المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية

هي تعزيز ثقة المتعاملين مع المجموعة وأفرادها بالخدمات المؤدية، وتعتبر المجموعة أن هذه الأهداف هي وسيلة لتحقيق ثقة المتعاملين وزيادة نسبة الرضا بالخدمات المؤدية وتطوير الأداء للمجموعة لضمان المحافظة على المال العام ورفع الإنتاجية بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال: -

أ. ضبط سلامة أداء المجموعة من خلال تأسيس والحفاظ على الالتزام بثقافة مؤسسية تحفز المدراء التنفيذيين والمسؤولين وأصحاب الاختصاص للارتقاء بالكفاءة التشغيلية لكافة أنشطة وعمليات المجموعة دون تضارب أو استغلال للسلطة من خلال تفعيل أنظمة رقابية على الأداء تقيس مدى الالتزام بتطبيق الحوكمة لتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة في الأداء.

ب. تضمن توافق أنشطة المجموعة مع جميع القوانين والقواعد والممارسات، وتوفر آليات العمل اللازمة لمراقبة سلوك المدراء التنفيذيين والمسؤولين من خلال توطيد نظام داخلي يهدف إلى المسائلة ودعم ممارسة المدراء التنفيذيين لمهامهم بحرص وعناية تحقيقاً لحماية مصالح المستثمرين، وتضمن الحوكمة مسائلة الإدارة التنفيذية عن استخدام رأس المال، كما تضمن حرص الإدارة التنفيذية على توافق قراراتها مع القوانين والتشريعات وعدم تأثرها باعتبارات سياسية أو ارتباطها بعلاقات عامة.

■ إطار الحوكمة في المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية

يهدف إطار الحوكمة إلى تحقيق أفضل الممارسات بما يتماشى مع القوانين والتشريعات والأدلة ذات الصلة المعمول بها كقانون الشركات الأردني رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته لغاية القانون رقم 57 لسنة 2006 تاريخ 2006/11/01 ودليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الصادر عن دائرة مراقبة الشركات ومنظومة النزاهة الوطنية 2013.

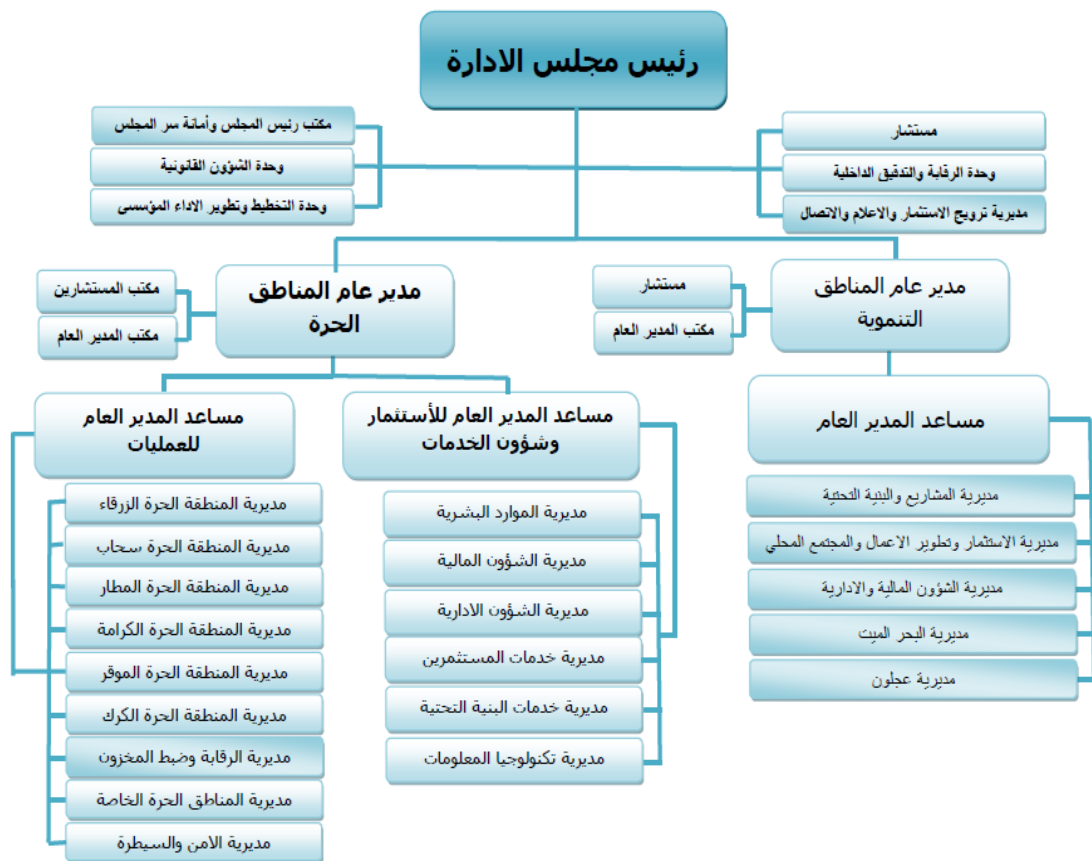
مع الأخذ في عين الاعتبار النظام الداخلي للمجموعة والهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية ومصفوفة الصلاحيات وقائمة الشركاء الاستراتيجيين ومتطلبات الإفصاح والشفافية من خلال تحديد قائمة بالحد الأدنى من المعلومات المالية وغير المالية التي يجب أن تكون متاحة للجمهور، بالإضافة إلى المعلومات التي يجوز نشرها عند الطلب وفقاً لمتطلبات قانون حق الحصول على المعلومات رقم 47 لسنة 2007 وكذلك تحديد المعلومات التي تصنف على أنها سرية ولا يجوز الكشف عنها أو عن الوثائق الخاصة بها.

دليل الحوكمة - المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية

والآليات الفعالة للمتابعة والتقييم لعمل الإدارة التنفيذية بما في ذلك أنظمة الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي، والجهة التي تقوم بالتدقيق الخارجي سواء كانت ديوان المحاسبة فقط أم مدقق حسابات قانوني، وأعضاء لجنة المخاطر ومسؤولياتها.

والإطار العام للمساءلة الذي يتضمن كافة الإجراءات الإدارية والقانونية لمحاسبة المسؤولين عن كيفية استخدام الموارد العامة والمقصرين في تحقيق النتائج المستهدفة بما في ذلك العقوبات المستحقة لكل نوع من أنواع المخالفات.

الهيكل التنظيمي للمجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية



ثالثاً: أقسام دليل الحوكمة

ينقسم هذا الدليل إلى خمسة أجزاء رئيسية هي:

الإدارة التنفيذية

بيئة الرقابة الداخلية ومنظومة
المخاطر

الإفصاح والشفافية

حقوق المساهمين (شركة إدارة
المساهمات الحكومية)

أصحاب المصالح

1. الإدارة التنفيذية في المجموعة

تتألف الإدارة التنفيذية للمجموعة من مدير عام ونخبة من كبار الموظفين الذين يتحملون المسؤولية والمساءلة أمام مجلس الإدارة، وترتكز الإدارة التنفيذية للمجموعة على مبادئ الحوكمة بحيث تنتهج لصناعة القرار طرق واضحة وشفافة وهادفة ويشمل ذلك تحديد المهام والواجبات والصلاحيات للمناصب المختلفة.

ويساهم فريق الإدارة التنفيذية للمجموعة إلى حد كبير في ترسيخ الحوكمة السليمة للمجموعة من خلال سلوكهم الشخصي، كما يقوم أعضاء الإدارة التنفيذية بالإشراف والرقابة على الأعمال التي يديرونها، والتأكد من أن أنشطة المناطق الحرة والمناطق التنموية تتفق مع استراتيجية المجموعة والمخاطر والسياسات التي أقرها مجلس الإدارة ممثلاً بالرئيس.

1.1.1. المؤهلات

تتمتع الإدارة التنفيذية والقادة في المجموعة بالمعرفة والخبرات المهنية والمؤهلات العلمية المناسبة إلى جانب صفات النزاهة والحياد، التي تضمن تطبيق أفضل المعايير الأخلاقية والسلوك الوظيفي واحترام توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المستوى الاستراتيجي القائم عليه مجلس الإدارة والمستوى التنفيذي القائمة عليه الإدارة التنفيذية، وأن يكونوا على علم ووعي كامل بدورهم المتعلق بالحوكمة، بالإضافة إلى فهم مهامهم ومسؤولياتهم بالشكل الذي يفي بالمتطلبات التشريعية وقرارات مجلس الإدارة وبما يخدم مصلحة المجموعة ككل.

1.1.2. المهام

تحرص الإدارة التنفيذية على تنفيذ المهام التالية:

1. تنفيذ الأعمال والأنشطة التشغيلية للمجموعة.
2. إعداد هيكل تنظيمي تتم الموافقة عليه من قبل مجلس الإدارة مع تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات والتسلسلات الإدارية الخاصة بالأنشطة والأعمال وتجنب أي تضارب في المصالح.
3. تطبيق تعليمات وتوجيهات رئيس مجلس الإدارة ذات الصلة لما فيه مصلحة المجموعة.
4. توفير الإجراءات الملائمة لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تواجه المجموعة.
5. توفير الإجراءات الملائمة للتأكد من تلبية جميع متطلبات الانضباط والالتزام بالقوانين والتشريعات النافذة.

6. توفير الإجراءات الملائمة وفقاً لتعليمات رئيس مجلس الإدارة لضمان ملائمة ضوابط الرقابة الداخلية وأنها تعمل بصورة فعالة، بالإضافة إلى تقييمها بشكل دوري.
7. الحفاظ على السجلات اللازمة لجميع الإجراءات والقرارات الخاصة بالمجموعة.
8. إنشاء نُظم للمعلومات الإدارية تضم التقارير الخاصة بأنشطة الأعمال ونتائج الرقابة الداخلية ووضعها في متناول مجلس الإدارة.
9. إتاحة الوصول إلى المعلومات دون قيود للوظائف الرقابية المستقلة بما فيها وحدة التدقيق والرقابة الداخلية والتعاون معها لتسهيل أداء مهامها على أكمل وجه دون المساس باستقلاليتها وبما يتماشى مع متطلبات ديوان المحاسبة والمعايير الدولية ذات العلاقة وأفضل الممارسات العالمية المعمول بها.

1.1.3. المسؤوليات

من أجل مساءلة المدير العام عن أدائه بصفته الرئيس التنفيذي للإدارة التنفيذية يتوجب تحديد دوره بوضوح والذي يشتمل على تقديم معلومات إلى مجلس الإدارة لتقييم أداء الشركة ويعمل على إعداد الاستراتيجيات والتقارير المالية الدقيقة ويسأل أمام المجلس عن أداء هذه المسؤوليات، ويتوجب أن تكون المعلومات ذات الصلة بالأنشطة التشغيلية ذات مصداقية وموثوقة، وتوفير القدر الكافي من المعلومات حول عمليات المجموعة، وتزويد أعضاء المجلس بالمعلومات المالية الملائمة وفي الوقت المناسب لتمكينهم من اتخاذ القرار، كما تتولى الإدارة التنفيذية ممثلة بالمدير العام مسؤولية إجراء الترتيبات اللازمة لعقد اجتماعات مع رئيس المجلس لمناقشة واعتماد ما يلي:

1. السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمجموعة.
2. الموازنات السنوية وخطة الأعمال.
3. سياسة المخاطر وتحديد خطوط الاتصال الخاصة بوظيفة المخاطر، وكذلك تحديد مهام وواجبات موظفي لجنة إدارة المخاطر بما فيها تلك المتعلقة بتقديم الدعم والمشورة لكافة موظفي المجموعة.
4. مستوى أداء وفعالية وحدة التدقيق والرقابة الداخلية.
5. مناقشة التقارير المالية الدورية.

وتشمل أنظمة الرقابة الداخلية خطوطاً واضحة للمسؤولية والمحاسبة عليها في كافة المديریات والوحدات والمناطق في المجموعة، وتضم أنظمة الرقابة الداخلية آليات عمل متطورة وفعالة لتقييم وإدارة المخاطر والرقابة المالية، إلى جانب الوظائف الرقابية المستقلة الأخرى كالتدقيق الداخلي والانضباط وكذلك التدقيق الخارجي، بحيث تغطي أنظمة الرقابة الداخلية كافة الأنشطة والمعاملات حسب المتطلبات ذات الصلة.

1.1.6. قواعد الأخلاقيات والسلوك الوظيفي

بما أن الثقة تعد سمة أساسية في بيئة العمل فإن السلوكيات التي تنطوي على الالتزام بالأخلاق الشخصية وتبني معايير وأدوات يمكن إثباتها من الناحية العملية وإنفاذها، هي الركيزة الجوهرية التي تتبناها الإدارة التنفيذية بدلاً من مجرد الامتثال للقواعد والمبادئ التوجيهية، لذلك فإن الإدارة التنفيذية تسعى دوماً للحفاظ على قواعد الأخلاقيات والسلوك الوظيفي التي تتماشى مع أعلى المعايير وأفضل الممارسات الدولية.

ترتكز قواعد الأخلاقيات والسلوك الوظيفي التي تتبناها المجموعة على التفكير والقيام بالأشياء الصحيحة بطريقة نزيهة وشفافة وعادلة بصورة تضمن الموضوعية في جميع أنواع التعامل مع الآخرين من أجل تلبية المتطلبات التنظيمية، لذلك فإنها توعد للمديریات المعنية بمراجعة وثيقة قواعد الأخلاقيات والسلوك الوظيفي وتحديثها عند اللزوم لضمان تلبية هذه المعايير.

تتبنى المجموعة العديد من الأنظمة والتشريعات والتي بموجبها تم اعتماد مدونة السلوك

الوظيفي التي تضم عدد من القواعد، من أبرزها:

1. قيم المجموعة.
2. المسؤولية الاجتماعية.
3. الامتثال للقوانين والتشريعات والسياسات والإجراءات.
4. تجنب تضارب المصالح والإغراءات.
5. قواعد التعاملات الشخصي والسلوك والمظاهر والعلاقات، مع تعزيز مفهوم النزاهة.
6. المهنية والمعاملة العادلة.
7. الأمن والسلامة.
8. تحديد الوصف الوظيفي.

1.1.7. دليل العمليات

تقوم المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية بتوثيق جميع عملياتها وخدماتها المقدمة في مختلف المديریات والوحدات الإدارية من خلال دليل العمليات الذي يعتبر مرجع يستند إلى أفضل الممارسات المحلية والعالمية لتعريف العمليات والخدمات وتوثيق إجراءاتها، كما يقدم ارشادات شاملة تمكن العملاء من بناء تصور متكامل لرحلة المتعامل في الحصول على الخدمة، بالمقابل تمكن العاملين على فهم آلية تقديم الخدمات.

حيث يقوم الدليل على شرح آلية وخطوات توثيق الإجراءات بطريقة مبسطة تبدأ من اسم العملية أو الخدمة والتعريف بهيكلتها وتحديد الشركاء فيها والنماذج المستخدمة ومجال تطبيقها، ومسؤوليات تقديمها.

تليها مراحل تقديم العملية/ الخدمة من مدخلات محددة بجهة تقديمها ونوعها، إلى الإجراءات المبسطة والمقاسة بالوقت المعياري لكل خطوة، وأخيراً إلى المخرجات ونوعها ومدة صلاحيتها إن وجدت، ويحتوي الدليل على الرسوم والبدلات لكل خدمة أو عملية إن وجدت.

1.1.8. دليل الصلاحيات

وهو نواة تعريفية بكافة صلاحيات مجلس الإدارة ورئيس المجلس والإدارة التنفيذية والقادة واللجان المعنية بالإضافة إلى الصلاحيات المفوضة من المدير العام لمدراء المناطق والمديريات والوحدات الإدارية.

1.1.9. اللجان الإدارية

يتم إنشاء لجان متخصصة حسب الاقتضاء على مستوى الإدارة التنفيذية للإشراف والرقابة على تسيير أعمال المجموعة وتعزيز فاعلية الضوابط الرقابية على مختلف أنواع أنشطتها، ويجوز أن تتمتع هذه اللجان بصلاحيات كافية لفرض الإجراءات والقرارات المناسبة في نطاق عملها، ولغرض تسهيل عمليات الإشراف على مختلف أنشطة وأعمال المجموعة بكفاءة عالية. وهي مقسمة كما يلي:

أ. اللجان المشكلة من قبل مدير عام المناطق الحرة.

وهي اللجان المسؤولة عن تنظيم إجراءات العمل في المناطق الحرة مثل لجان الإلتاف وصلب المشروع والسكرية والتخمين والبيع بالمزاد العلني واللجان التي تعني بشؤون موظفي المناطق

الحرّة مثل لجنة المقترحات ولجنة الاعتراضات المقدمة من الموظفين على تقييم أدائهم، وغيرها العديد من اللجان وكما هو وارد في الملحق رقم (2).

ب. اللجان المشكلة من قبل مدير عام المناطق التنموية.

وهي اللجان المسؤولة عن تنظيم إجراءات العمل في المناطق التنموية مثل لجان الشراء والعطاءات والاستلام والإشراف، وغيرها العديد من اللجان وكما هو وارد في الملحق رقم (3).

وتشكل اللجان في المجموعة وفقاً للاحتياجات الخاصة بها وحجمها وطبيعة نشاطها، وفقاً لإطار الحوكمة للمجموعة مع الأخذ بعين الاعتبار أي متطلبات تنظيمية أو متطلبات الإشراف والتنسيق، بحيث ترفع هذه اللجان تقاريرها وتنسق بشكل مباشر إلى الإدارة التنفيذية للإعلام بنتائج الأعمال بشكل دوري ومستمر.

2.1. الرقابة الداخلية

تمثل ضوابط الرقابة الداخلية أساس التطبيق والدمج الفعال لمفاهيم وأسس الحوكمة في المجموعة، وتقع على الإدارة مسؤولية تأسيس وتطبيق نظام رقابة داخلي فعال، بحسب توصيات مجلس الإدارة.

تشرف الإدارة التنفيذية على وضع نظم فعالة للرقابة الداخلية للمجموعة ووضع السياسات والإجراءات والإرشادات الملائمة لتغطي معاملات المجموعة بأكملها بما ينسجم مع نظام الرقابة الداخلية وتعديلاته رقم (3) لسنة 2011، فضلا عن تحديد المسؤولية ومراقبة الأداء والصلاحيات والتفويضات على جميع العمليات بالإضافة إلى الفصل الواضح بين المهام والواجبات المتعارضة وتنفيذ عمليات الرقابة المزدوجة أينما تطلب ذلك.

كما تعد عمليات التدقيق الداخلي من المقومات الرئيسية المتبعة في التأكد من تسيير أعمال المجموعة بشكل صحيح، وذلك لضمان تطبيق إطار عمل سليم للإدارة السديدة للمجموعة.

تملك المجموعة نظامًا مستقلًا للمراجعة الداخلية متمثلاً بوحدة التدقيق والرقابة الداخلية والمنوط به مهام وأدوار محددة بوضوح وتهدف إلى إضافة قيمة لما تقدمه المجموعة وتحسين عملياتها.

علاوة على ذلك، تبني الإدارة التنفيذية آلية للإنذار المبكر يتيح لموظفي المجموعة الإبلاغ عن السلوك المشبوه بما في ذلك الأعمال غير الأخلاقية أو غير القانونية أو التي يمكن أن تضر بالمجموعة ووفقاً لسياسة الإنذار المبكر، تضمن الإدارة التنفيذية تمتع الموظف الذي يبلغ الإدارة بالسرية والحماية من أي ضرر أو رد فعل سلبي من قبل الموظفين الآخرين أو رؤسائه.

2.1.1. وحدة التدقيق والرقابة الداخلية

من أسس تطبيق مفاهيم الحوكمة وجود وحدة تدقيق ورقابة داخلية تضم مهارات وخبرات في مجالات الرقابة والتدقيق وفي مجالات عمل المجموعة ككل.

■ الصلاحيات

يمنح المدقق الداخلي صلاحيات الاطلاع على جميع الوثائق والمعاملات والقرارات التي تتعلق بعمل المجموعة، بالإضافة إلى الصلاحيات الإلكترونية على جميع الأنظمة العاملة.

■ التعيين أو النقل

عند اختيار المدققين الداخليين يتم مراعاة عدد من الأمور كأن لا يكون للمدقق علاقات مع الأشخاص الخاضعين للرقابة للحفاظ على موضوعية ومصداقية عملية التدقيق، كما يتم الانتباه للسمات الشخصية للمدقق حيث من الضروري أن يتمتع بالموثوقية والسرية والالتزام وعدم مخالفة القوانين والأنظمة.

■ مسؤوليات المدقق الداخلي

تتضمن مسؤوليات المدقق الداخلي وضع خطط التدقيق السنوية، وإعداد وتقديم التقارير الرقابية الدورية (السنوية - نصف السنوية - ربع السنوية - الشهرية) إلى رئيس مجلس الإدارة.

■ تجاوب الإدارة

تعنى الإدارة التنفيذية في المجموعة بالاستجابة للتقارير والتوصيات الرقابية.

■ الاستقلالية

تكون مهام وحدة التدقيق والرقابة الداخلية مستقلة تمام عن مهام المدقق الخارجي وغيرها من الوحدات والمديريات في المجموعة.

■ مهام وحدة التدقيق والرقابة الداخلية.

1. ضمان التدقيق على أنظمة وعمليات الرقابة الداخلية والتغطية المتخصصة للتحقق من

المخاطر وتقييمها وتشمل تقديم ضمان للجهات الرئيسية المعنية:

- كفاية وموثوقية الأنظمة والإجراءات المستخدمة والجاري تطويرها.
- الامتثال لإرشادات الرقابة الصادرة عن الإدارة.
- الامتثال لأهداف المجموعة واستراتيجياتها.
- الامتثال لجميع اللوائح والأنظمة والإجراءات الداخلية.
- موثوقية وسلامة المعلومات الإدارية.
- ترتيب اقتناء الأصول وتسجيلها وحفظها والتخلص منها والتأكد من وجودها.

2. تقديم ضمان لأصحاب المصلحة الرئيسيين:

- تقديم تأكيد مستقل لمجلس الإدارة لمراجعة فعالية إطار الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة في المجموعة.
- تقديم المشورة للإدارة بشأن مدى كفاية وفعالية أطر الحوكمة والمخاطر والضوابط والتوصية بالتحسينات اللازمة.

3. الممارسات المهنية والموارد الفنية:

تكون ممارسات المراجعة الداخلية في المجموعة متفيدة بالإطار الدولي للممارسات المهنية الخاص بمعهد المُدققين الداخليين إلى جانب التوصيات الصادرة من لجنة بازل والمعايير الرائدة الأخرى، كما يضم فريق التدقيق مراجعين محترفين ممن لديهم خبرة في إجراءات عمل المجموعة.

4. النطاق والتغطية:

- تشمل مظلة التدقيق الداخلي جميع المديریات والوحدات والمناطق التابعة للمجموعة.
- يتم إعداد خطة المراجعة باستخدام أفضل الممارسات القائمة على تقييم المخاطر لجميع أعمال المجموعة وأنشطتها.

5. برامج التدقيق وأساليبه:

- إدخال تحليلات البيانات وتقنيات الاستقراء.
- التركيز على التعرف على المشكلات النظامية.
- إجراء تحليل معمق للتعرف على الأسباب الجذرية وراء مشكلة ما وإبداء التوصية بشأن اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- إعداد برامج تدقيق مفصلة وشاملة، تتضمن أحدث استراتيجيات الأعمال وتطوراتها.

6. تعزيز الشفافية:

- تُرفع تقارير التدقيق الداخلي بصورة منتظمة إلى رئيس مجلس الإدارة، بحيث تتضمن التدقيق على المعاملات وإجراءات العمل المختلفة في المجموعة.

2.2. إدارة المخاطر

تعتبر عملية إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ من الأعمال اليومية وعمليات اتخاذ القرار في المجموعة، كما تعتبر خطة المخاطر التي تضعها وحدة التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي أحد الأمور المحورية في نهج المجموعة المتكامل لإدارة المخاطر وأن تساهم بفعالية في تحديد ثقافة التعامل مع المخاطر بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة وتحديد الإطار العام لموقفها من المخاطر، وتتم مراجعتها وإعادة تقييمها والموافقة عليه جنبًا إلى إدارة مع عمليات التخطيط الاستراتيجي والمالي والإداري للمجموعة.

وتتولى لجنة إدارة المخاطر بالتشارك مع وحدة التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي مهمة تحديد المخاطر الأساسية والإبلاغ عن المخاطر ذات الأهمية النسبية من الناحية المادية بصورة منتظمة إلى الإدارة التنفيذية للمجموعة وذلك لإجراء تقييم منتظم لفاعلية التحكم في المخاطر التشغيلية، ويتم تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة يومية من خلال هيكل الرقابة والإشراف على إدارة المخاطر في المجموعة ووضع إطار عمل فعال لمراقبة المخاطر بحيث يتكون هذا الإطار من مجموعة شاملة من السياسات والمعايير والإجراءات والعمليات المصممة لتحديد وقياس ورصد المخاطر والإبلاغ عنها بطريقة متسقة وفعالة ضمن المجموعة، ويعد هذا الإطار ضرورياً لدعم الأهداف الاستراتيجية للمجموعة ويعمل كخطة للتنمية ويكتمل النهج المركزي لإدارة المخاطر بالخبرات والمعارف المحلية والعالمية ويكون كل موظف في المجموعة بصورة لامركزية مسؤولاً عن تسليط الضوء على المخاطر المحتملة والتعامل معها في سياق عمله.

2.3. تفويض الصلاحيات

في إطار سعي المجموعة لتسريع عملية اتخاذ القرارات لتوضيح الصلاحيات على كل المستويات الإدارية، طورت مصفوفة لتفويض الصلاحيات تتلاءم مع طبيعة أعمال المجموعة وتسهل عليها تحقيق رؤيتها ورسالتها وأعدت دليلًا متكاملًا للصلاحيات المفوضة بموجب التشريعات المعمول بها.

2.4. المدقق الخارجي

تنتهج المجموعة نظام المشتريات الحكومية حيث يتم اختيار المدقق الخارجي من خلال طرح عطاء أو استدراج عروض وفقًا للأسلوب المحدد في التشريعات المعمول بها بما يضمن تحقيق الشفافية والكفاءة والفعالية، ويكون الغرض من مهمة التدقيق الخارجي هو تزويد مجلس الإدارة وشركة إدارة المساهمات الحكومية بتأكيد موضوعي غير منحاز بأن البيانات المالية قد تم إعدادها وفقًا للقوانين والتشريعات السارية وحسب المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، بالإضافة إلى التحقق من دقتها في إبراز المركز والأداء المالي للمجموعة، ويلتزم المدقق الخارجي بأعلى المعايير المهنية بالإضافة إلى عدم قيامه بتقديم أي خدمات أخرى خارج نطاق إجراء التدقيق باستثناء أي مهام أخرى يقوم بأدائها مراقب الحسابات بناء على تعليمات الجهات الرقابية، كما يتمتع بالاستقلالية التامة ويسعى إلى تفادي أي تضارب في المصالح قد يؤثر على استقلاليته، كما يتوجب على المدقق الخارجي رفع تقاريره في الوقت المحدد لمجلس الإدارة وتقوم لجنة التدقيق المشكلة من مجلس الإدارة بمراجعة فعالية عملية التدقيق الخارجي وقياس مدى تجاوب الإدارة التنفيذية مع التوصيات المقدمة.

3. الإفصاح والشفافية

تتبنى الإدارة التنفيذية سياسة للإفصاح والشفافية (الملحق رقم (6)) تضمن الكشف في الوقت المناسب والدقيق عن المعلومات بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمجموعة بما في ذلك موقفها المالي ومستوى الأداء وحجم الملكية وتطبيق قواعد الحوكمة، وتكون سياسة الإفصاح والشفافية مكتوبة ومفصّل عنها للجمهور، ويتم مراعاة ما يلي:

- أ. الوصول العادل للمعلومة المفصّل عنها لكافة المساهمين وأصحاب المصالح ذات العلاقة.
- ب. تحديد لغة الإفصاح عن المعلومات والأخذ بعين الاعتبار نشر هذه المعلومة باللغة العربية واللغة الإنجليزية.
- ت. تعزيز التواصل مع أصحاب المصالح وتشجيع المشاركة الفعالة بينهم.
- ث. وضع إرشادات عن طبيعة المعلومات التي تم الإفصاح عنها والطرف المفصّل له والمساواة في تمكين المساهمين من الوصول إلى المعلومة.

3.1.1 مكونات الإفصاح

3.1.1.1 ميثاق القيادة

- تتبنى الإدارة التنفيذية ميثاقاً يمثل الإطار المحدد للالتزامات المطلوب التقيد بتنفيذها في المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية، ويعتبر إقرارها واعتمادها والتوقيع على ما ورد في نصوصها التزاماً وظيفياً ومهنياً وأخلاقياً للإشراف على إدارة المجموعة بكل كفاءة واقتدار (الملحق رقم (7)).
- تحدث المجموعة ميثاق القيادة لديها كلما دعت الحاجة لذلك، بحيث يعكس ممارسات الحوكمة في المجموعة في أي وقت لضمان الإفصاح عن المعلومات في وقت مناسب وتعتمد نشر هذه المعلومات على الموقع الإلكتروني للمجموعة بحيث يسهل الاطلاع عليها.

3.1.2. تقرير الحوكمة

بناءً على دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام الصادر عن وزارة تطوير القطاع العام ودليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الصادر عن دائرة مراقبة الشركات، يتم إعداد تقرير سنوي عن الحوكمة يتم اعتماده من قبل رئيس مجلس الإدارة بما يتماشى مع المتطلبات المذكورة أعلاه.

ويتم نشر التقرير سنوياً، بحيث يضم كافة المعلومات المتعلقة بتطبيق متطلبات الجهات الإشرافية، بما في ذلك:

- أية تجاوزات للتشريعات والقوانين تُرتكب خلال السنة المالية وأسبابها، بالإضافة إلى الإجراءات المتخذة لتجنب تكرارها في المستقبل.
- إجراءات الرقابة الداخلية بما فيها الإشراف على الشؤون المالية والاستثمارية وإدارة المخاطر.
- الإجراءات المُتَّبعة لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى نتائج التحليل الشامل لعوامل المخاطر ومناقشة الأنظمة المطبَّقة لمواجهة التغيرات المحتملة أو غير المتوقعة في السوق.
- تقييم أداء الإدارة التنفيذية في تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية بما في ذلك تحديد الحالات التي تم خلالها إعلام المجلس بقضايا الرقابة الداخلية والتعامل مع المخاطر وتقديم التوصيات بشأنها من مجلس الإدارة.
- بيان حالات ضعف الرقابة الداخلية بشكل يؤثر أو قد يؤثر على الأداء المالي للمجموعة وعن الإجراءات المُتَّبعة للتعامل مع أوجه القصور في الرقابة الداخلية.
- التزام مجموعة باللوائح والقوانين ومتطلبات الإفصاح الخاصة بالسوق.
- التزام مجموعة بأنظمة الرقابة الداخلية لتحديد وإدارة المخاطر.
- جميع المعلومات المتعلقة بعمليات المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية.

3.1.3. التقارير السنوية

تقدّم الإدارة التنفيذية تقريراً سنوياً إلى مجلس إدارة المجموعة يشمل القوائم المالية السنوية للمجموعة وتقرير مدقق الحسابات المستقل.

أ. البيانات المالية للسنة المالية المعنية.

ب. شرح السياسات المعايير المحاسبية المطبقة التي تضمن رؤية حقيقية وعادلة لأداء المجموعة. ت. السياسات الخاصة بكل من الانضباط والمخاطر بما في ذلك الإشارة إلى عوامل المخاطر المحتملة.

ث. الهيكل التنظيمي للمجموعة بما في ذلك اللجان التابعة للإدارة التنفيذية والمهام المفوضة بأدائها وأعضائها وآليات عملها.

ج. السياسة المتعلقة بالحوكمة في المجموعة.

ح. خطط وأهداف واستراتيجيات المجموعة.

خ. أية عقوبات أو غرامات فُرِضت على المجموعة.

د. أي معلومات أخرى هامة تخص الموظفين وأصحاب الحقوق والمستثمرين.

وتلتزم المجموعة بكافة متطلبات الإفصاح حسبما نصّت على ذلك القوانين السارية بما في ذلك إعداد التقارير المالية من خلال التأكد من أن جميع الإفصاحات التي تقدمها المجموعة تتضمن معلومات مالية دقيقة وصحيحة.

وتحرص المجموعة على أن تكون جميع التقارير السنوية ملتزمة بالمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، ومن الضروري أن يذكر تقرير المدقق الخارجي بأن المجموعة قد التزمت بالمعايير الدولية للتقارير المالية عند إعدادها لبياناتها المالية.

3.2. وسائل الإفصاح

تولي المجموعة اهتمام كبيراً للوسائل التي يتم من خلالها الإفصاح عن المعلومات بصورة تتسم بالشفافية، كما يتم الأخذ بعين الاعتبار مدى حساسية الوقت والسرية وغيرها من المتغيرات للتحقق من ملائمة وسيلة الإفصاح المختارة.

- شبكة الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وكافة الوسائل التكنولوجية المتوفرة لتحقيق إفصاح كامل وسريع عن المعلومات في الوقت المناسب.
- وسائل الإفصاح التقليدية مثل:

- أ. التقارير المالية والإدارية الدورية (سنوي - نصف سنوي - ربع سنوية - شهرية).
- ب. التقارير نصف السنوية باليد لأصحاب المصالح ذات العلاقة.
- ت. نشر النتائج ربع السنوية في الصحف الرسمية.
- ث. نشر إعلانات وأخبار دورية عبر الموقع الإلكتروني للمجموعة.

4.1. شركة إدارة المساهمات الحكومية

تعد شركة إدارة المساهمات الحكومية مالك المجموعة وبالتالي تتمتع بحقوق معينة إلا أنه لا يتوقع من شركة إدارة المساهمات الحكومية مسؤولية إدارة المجموعة بشكل مباشر حيث يتحمل هذه المسؤولية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمجموعة.

4.1.1. هيكل رأس المال والصفقات الكبرى

يتم الإفصاح عن مكونات رأس مال المجموعة ولا يجوز لأحد المديرين أن يقوم بعمل مشابه لنشاط المجموعة، أو أن تكون له أي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة.

4.1.2. سجلات الملكية

يقوم أعضاء مجلس الإدارة ممثل مالك الحصص في المجموعة قبل اجتماع الهيئة العامة بالاطلاع على التقرير السنوي والبيانات المالية وعقود الأطراف ذات الصلة وأية وثائق أخرى محددة حسب القوانين والتشريعات السارية أو النظام الأساسي للمجموعة. كما يحتوي موقع المجموعة الإلكتروني على جميع المعلومات والإفصاحات ذات الصلة المطلوب نشرها للجمهور.

4.1.3. جدول أعمال الاجتماعات

- على المجموعة أن تقدم إيضاحات لبنود جدول الأعمال والقرارات الصادرة عن مجلس الإدارة إلى شركة إدارة المساهمات الحكومية.
- على المجموعة أن تتأكد من حصول شركة إدارة المساهمات الحكومية على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة، بحيث يتم توفير هذه المعلومات بشكل مسبق لموعد الاجتماع.

5. حقوق أصحاب المصالح

يعد تكوين علاقات جيدة مع أصحاب المصالح والحفاظ عليها عاملاً أساسياً في نجاح واستدامة المجموعة، ويشمل أصحاب المصالح جميع الأشخاص والشركات الذين قد يتأثرون بقرارات وأعمال المجموعة أو يؤثرون عليها بشكل مباشر أو غير مباشر.

يتم مراعاة حقوق أصحاب المصلحة في جميع المسائل المتعلقة بتعاملاتهم مع المجموعة وعندما يساهم أي من أصحاب المصلحة في أي ممارسات ذات علاقة بالحوكمة الرشيدة في المجموعة، كما تتاح لهم إمكانية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة.

ولا تقتصر واجبات المجموعة القانونية والواجبات الأخرى فقط على شركة إدارة المساهمات الحكومية بل تتعداها إلى أصحاب المصالح كالموظفين والموردين والعملاء والمجتمع.

تضمن الإدارة التنفيذية معاملة موظفي المجموعة وفقاً لمبادئ المساواة وتكافؤ الفرص دونما أي تمييز مهما كان، سواء كان على أساس العرق أو الجنس أو الدين، انطلاقاً من التزام المجموعة بأفضل الممارسات يتم تطبيق سياسة حقوق أصحاب المصالح عبر وضع الإطار للمبادئ والإرشادات العامة للعلاقات والتعاملات مع الجهات ذات المصلحة، على أن تضع هذه السياسة في الحسبان أفضل الممارسات المتفق عليها بشكل عام والتي تتماشى مع قواعد الحوكمة والمقتضيات التنظيمية الأخرى ذات الصلة.

وتشمل المبادئ الأساسية لسياسة حقوق ذوي المصالح على:

- بيان مسؤوليات الإدارة التنفيذية تجاه شركة إدارة المساهمات الحكومية والجهات الأخرى ذات المصلحة.
- ضمان حقوق الجهات المعنية ذات المصلحة وحمايتهم.
- تطبيق المعاملة العادلة لجميع فئات الجهات ذات المصلحة.
- إيضاح لدور الموظفين والجهات الأخرى ذات المصلحة.
- الإفصاح في حينه عن هيكل المجموعة وإبداء الشفافية بشأن عملياتها.

تتولى اللجان المتخصصة تطوير سياسة المكافآت التي توفر الحوافز للعاملين وإدارة المجموعة حتى يتمكنوا دائماً من تحقيق أفضل أداء يخدم مصالح المجموعة، وكذلك الإنصاف وتكافؤ الفرص والمحافظة على أكبر قدر من العدالة والمساواة.

5.1. نظام الموارد البشرية

هو نظام داخلي خاص بالشركة تسري أحكامه على كل من يعين في أي وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات وظائف الشركة أو كان يشغلها عند إصداره في عام 2019 بمن في ذلك المعارين للشركة والموظفين بعقود شاملة وبما لا يتعارض مع الأحكام والشروط الواردة في عقود استخدامهم، حيث يشمل هذا النظام 70 مادة توضح ما يلي: -

- تقسيم الوظائف في الشركة وأنواع الموظفين.
- مواصفات ومهام لجنة الموارد البشرية.
- جداول التسكين والرواتب والعلوات بأنواعها.
- شروط وآلية التعيين.
- أمور يحظر على الموظف فعلها.
- شروط نقل الموظفين أو تكليفهم بالوكالة.
- توضيح أدوار كل من حساب الادخار وصندوق اللجنة الاجتماعية.
- أحكام نقل الموظفين والزي والدوام الرسمي والعطل الرسمية والإجازات بأنواعها وبديل العمل الإضافي.
- جدول العقوبات وشروط التظلم.
- أحكام إنهاء الخدمات.

5.2. مدونة قواعد السلوك الوظيفي

تتبنى المجموعة مدونة قواعد سلوك تتضمن آليات فعالة للإخطار وإنفاذ القواعد وضمان التزام الأفراد العاملين في كافة المستويات الو بالأخلاقيات الوظيفية ومتطلبات الوظيفة.

5.2.1. الامتثال

تلتزم الإدارة التنفيذية والقادة والموظفين في المجموعة بهذه المدونة، ويتم تعريف أي موظف جديد بمدونة قواعد السلوك.

5.2.2. المراجعة

تقوم مديرية الموارد البشرية بمراجعة مدونة قواعد السلوك سنويا والتحديث عليها إن لزم الأمر.

الخاتمة

يعزز الالتزام بمبادئ الحوكمة التي تتبناها المجموعة الأردنية للمناطق الحرة والمناطق التنموية في هذا الدليل

أماناً أكبر للمساهمين والمتعاملين على استثماراتهم كما يضمن التعريف الوافي بالقرارات المتخذة والمتعلقة

بالمسائل الجوهرية كتعديل النظام الأساسي للمجموعة أو عقد التأسيس أو رأس المال.

وقد حققت الممارسة الجيدة في المجموعة لقواعد الحوكمة الحوافز الملائمة للإدارة لتحقيق أهدافها التي تصب

في مصلحة المجموعة والمساهمين والمتعاملين وتسهيل الرقابة الفعالة وزيادة الشفافية والافصاح وتحقيق أكبر

قدر من المساءلة الفعالة في سبيل تحقيق هامش ربح أفضل ونمو في الفوائد والأرباح وزيادة القدرة على

جذب المستثمرين وزيادة ثقة الشركاء على كافة الأصعدة بما يكفل توسيع نطاق أعمال المجموعة مستقبلاً

وتحقيق الهدف الوطني الذي تتبناه المجموعة.

جدول المراجع

المراجع العربية	
1.	دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام.
2.	دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية.
3.	دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام.
4.	منظومة النزاهة الوطنية.
5.	الحوكمة المؤسسية في هيئة الطرق والمواصلات RTA ، حكومة دبي 2019.
6.	حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة "عدنان بن درويش"، 2007.
7.	دليل الحوكمة QNB.
المراجع الأجنبية	
8.	An Overview of Corporate Governance: Some Essentials, Sori 2011
9.	Basel Institute on Governance - Code of Ethics 2019