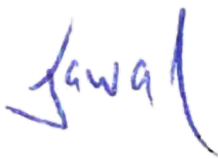





البابطين للطاقة و الاتصالات
AL-BABTAIN POWER & TELECOM

نسخة رقم	سياسة وإجراءات العمل في مجلس الإدارة	
إصدار في 01/01/2020	إصدار رقم: (03)	وثيقة رقم: 04: CGS: GL: AB

موقف الوثيقة
بناء على موافقة مجلس الإدارة في اجتماعه
رقم 2019/119 بتاريخ 2019/12/25

إعتماد / الرئيس التنفيذي		إعداد / الأمانة الفنية لمجلس الإدارة	
جواد شحادة	الاسم	ياسر السعيد السيد	الاسم
	التوقيع		التوقيع
01.01.2020	التاريخ	01.01.2020	التاريخ

جدول المحتويات

م	البيان	الصفحة
.1	تمهيد	3
.2	المبادئ المرشدة للمجلس	3
.3	مسؤوليات رئيس المجلس في الاجتماعات	6
.4	مسؤوليات عضو المجلس في الاجتماعات	7
.5	التنمية المستمرة لأعضاء المجلس	7
.6	خطة تعاقب أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان	8
.7	تخطيط أعمال المجلس	9
.8	العلاقات التنظيمية للمجلس	10
.9	تنظيم أعمال وفاعليات المجلس	15
.10	اللجان	20
.11	إدارة اجتماعات المجلس	21
.12	قواعد تنظيم المناقشات والتصويت	22
.13	تقويم أداء المجلس	24
.14	الأمانة الفنية للمجلس	26
.15	اعتماد المجلس للإجراءات	27
.16	النماذج المستخدمة الخاصة بإجراءات مجلس الإدارة	30

(1) تمهيد

لمجلس الإدارة أن يضع سياسة داخلية تبين إجراءات العمل في مجلس الإدارة وتهدف هذه الإجراءات إلى حث أعضائه على العمل بفاعلية للالتزام بواجباتهم تجاه الشركة .

(2) المبادئ المرشدة للمجلس في مباشرة مهامه

يعمل المجلس وفق مجموعة من المبادئ التي ترشده إلى اتخاذ القرارات السليمة فيما يعرض له من موضوعات، كما توضح الحدود الصحيحة لمجالات عمله وتضمن عدم الانحراف عنها بما يضر بمصالح الشركة والمساهمين أو يعوق مسيرتها. وأهم تلك المبادئ ما يلي:

1. فصل الملكية عن الإدارة التنفيذية،

- يمارس الرئيس والأعضاء مهامهم من زاوية مسئولياتهم الإدارية والقانونية كمثلين لأصحاب للمساهمين دون التأثير بكون بعضهم من المساهمين في الشركة.
- يقدم الأعضاء اعتبارات المصلحة العامة للشركة والمساهمين حين اتخاذ القرارات حتى ولو كانت تلك الاعتبارات مناقضة لمصالحهم الذاتية.

2. التمثيل العادل لأصحاب رأس المال

- المجلس هو الممثل القانوني لجميع حملة الأسهم دون تمييز بسبب حجم المساهمة أو غير ذلك من اعتبارات.
- يلتزم المجلس بعدم التحيز لفئة أو أخرى من ملاك الأسهم على حساب فئة أو فئات أخرى.
- يلتزم المجلس بالتعرف على وجهات نظر جميع المساهمين في الأمور المطروحة على الجمعية العامة للشركة وبتيح فرصة متكافئة لكل منهم في السؤال والاستفسار وإبداء الرأي.

3. الإدارة بالأهداف والنتائج

- تصدر جميع سياسات وتوجيهات وقرارات المجلس في ضوء أهداف واضحة قابلة للقياس يوضحها المجلس للإدارة التنفيذية و يتخذها أساساً للمتابعة والمساءلة.
- يراعي المجلس تكامل وتجانس الأهداف على مستوى الشركة وقطاعاتها ويتجنب أن يقع بينها تناقض يؤثر سلباً على كفاءة التنفيذ.
- يراعي المجلس التوازن بين الأهداف الإنتاجية والتسويقية والمالية، ويتجنب التركيز على بعضها دون البعض الآخر مما يقلل من الكفاءة الكلية للشركة.
- يراعي المجلس مراجعة الأهداف التي يقررها للشركة وقطاعاتها في ضوء نتائج التنفيذ الفعلي والتطورات في الأسواق والظروف المحيطة.
- يتابع المجلس أداء الشركة وتقييم ما تحقق من نتائج وإنجازات في مجالات النشاط المختلفة، ويهتم بتحليل تطور النتائج بالقياس إلى الأهداف المحددة.

4. توازن العوائد للأطراف ذات الصلة

يجب على المجلس رعاية مطالب الأطراف ذات الصلة Stakeholders في الشركة والسعي لتحقيق نتائج ومنافع ومزايا متوازنة لهم تتناسب مع ما يقدمونه للشركة من خدمات:

- يضع المجلس القواعد والمعايير الموضوعية التي تساعد في تحديد سياسات الأسعار والخدمات والمزايا التي تقدمها الشركة للعملاء بالتناسب مع معدلات تعاملهم مع الشركة ومساندتهم لها.
 - يضع المجلس القواعد والمعايير الموضوعية التي تساعد في تحديد سياسات التعامل الإيجابي مع الموزعين وما يحصلون عليه من المميزات المناسبة مع حجم تعاملهم مع الشركة ومستوى جودة خدمتهم لمنتجات الشركة.
 - يضع المجلس القواعد والمعايير الموضوعية التي تساعد في تحديد سياسات الرواتب والحوافز والمزايا المادية والعينية والخدمات التي توفرها الشركة للعاملين بها بالتناسب مع معدلات إسهامهم في تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة.
 - يضع المجلس سياسة توزيع الأرباح بعد تكوين الاحتياطات المناسبة وبما يتوافق مع الأنظمة المعتمدة من وزارة التجارة وهيئة السوق المالية.
- وفي جميع الأحوال يجب على المجلس أن يأخذ في اعتباره المطالب والتوقعات المختلفة [والمتضاربة في أحيان كثيرة] للأطراف ذات الصلة، حتى تكون قراراته وتوجيهاته الإستراتيجية للإدارة التنفيذية مؤدية إلى تحقيق نتائج متوازنة لكل منهم.
- 5. التركيز على المهام الإستراتيجية**
- يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تركيز المجلس على المهام الإستراتيجية ذات التأثير العام على مجمل أوضاع الشركة، والقضايا المستقبلية وأمور المشروعات الاستثمارية. وتبلور المهام الإستراتيجية للمجلس في المجموعات الأربع التالية:
- 5.1. تحديد الرؤية الإستراتيجية للشركة ورسالتها التي تسعى لتحقيقها، والقيم الجوهرية التي تحكم توجهات الشركة وفعاليتها.
- 5.2. توضيح أسس بناء الإستراتيجية العامة للشركة والإستراتيجيات الوظيفية في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل وبناء وتنمية الموارد البشرية وغيرها من مجالات الاهتمام المحورية بالشركة.
- 5.3. رسم السياسات واتخاذ القرارات التي تهيئ للإدارة التنفيذية الفرص والإمكانات لأداء واجباتها وتخطيط عمليات الشركة وتنفيذ برامجها بما يحقق الأهداف والنتائج المرجوة.
- 5.4. متابعة الأداء وتقويم الإنجازات والحكم على النتائج وتوجيه الإدارة التنفيذية نحو التطوير المستمر.
- 6. التركيز على بناء القدرات التنافسية**
- يعمل المجلس وفق هذا المبدأ على رصد القدرات التنافسية للشركة والكشف عنها وحث الإدارة التنفيذية على تنميتها وتعميق توظيفها لتتحول إلى ميزات تنافسية تبرز بها الشركة وتتفوق على المنافسين في خدمة العملاء. ويولي المجلس اهتماماً خاصاً لمصادر تكوين القدرات التنافسية وأهمها:
- 6.1. التطبيق الدقيق لنظم إدارة الجودة الشاملة.
- 6.2. الاستثمار في نظم وآليات البحث والتطوير.
- 6.3. حث العاملين على الابتكار والإبداع واستثمار طاقاتهم الفكرية وخبراتهم العملية في تطوير المنتجات والعمليات.

6.4. التطبيق الدقيق لنظم وآليات ضبط التكلفة والقضاء على مظاهر الفاقد والضائع في المواد ومستلزمات الإنتاج، مما ييسر للشركة إتباع إستراتيجية تحقق القيادة في التكاليف Cost Leadership والتفوق على المنافسين بطرح منتجاتها المتميزة بأسعار أقل للعملاء.

6.5. حث الإدارة التنفيذية على تقديم الحلول المتكاملة للعملاء Total Solutions وليس مجرد بيع منتجات منعزلة عن طبيعة المشكلات أو الاستخدامات التي يهتم بها العملاء، وكذلك تطوير مجموعات جديدة من الخدمات المتميزة للعملاء.

6.6. الحرص على التواجد في الأسواق بسرعة أعلى من المنافسين وتطوير نظم الإنتاج والبيع لتخفيض الوقت المستغرق في الاستجابة لطلبات العملاء إلى الحد الأدنى.

7. البناء على تاريخ الشركة

يحرص المجلس على تحقيق التواصل بين تاريخ الشركة وحاضرها ومستقبلها، وذلك من خلال:

7.1. دراسة تاريخ الشركة والمراحل والتجارب التي مرت بها واسترجاع خبرات وتجارب المؤسسين وتسجيلها،

7.2. توثيق المعلومات التي تصف مراحل نمو الشركة وتطور عملياتها الإنتاجية والتسويقية والخبرات، والدروس المستفادة مما واجهته من مشكلات ومصاعب وكيف تغلبت عليها، وما قد يكون متاحاً من الصور والمستندات ونماذج المنتجات وأنماط المعدات ووسائل الإنتاج التي تعاملت بها الشركة في مراحلها المختلفة،

7.3. إتاحة تلك المعلومات والوثائق للعاملين بالشركة وعملائها والمتعاملين معها، واستثمارها في برامج الإعلان والترويج وأنشطة العلاقات العامة الهادفة إلى تأكيد الصورة الذهنية عن الشركة في المحيط الداخلي والخارجي كونها شركة متميزة حققت تميزها الحالي عبر جهود مخلصه للمؤسسين والقيادات والعاملين بها في مختلف أطوار حياتها.

8. الاستعانة بالاستشاريين

يكون للمجلس الاستعانة بالاستشاريين وأصحاب الخبرة المتخصصة من خارج الشركة كلما كان ذلك مطلوباً ومفيداً، وأن يكون اختيارهم من بين المتميزين في مجالات الاختصاص سواء من الخبرات المحلية أو الخارجية، وفق ضوابط وقواعد يحددها المجلس لتوضيح المسائل التالية:

8.1. المخولون بصلاحيات اتخاذ قرار الاستعانة بالاستشاريين من خارج الشركة،

8.2. أسس تحديد المهام المكلف بها الاستشاري وضرورة توضيح النتائج المتوقعة من المهمة،

8.3. أسس تحديد مدة المهمة الاستشارية وقواعد تمديدتها إذا دعت الحاجة إلى ذلك،

8.4. أسس التعامل المالي مع الاستشاريين،

8.5. متابعة وتقويم خدمات الاستشاريين الخارجيين الذين يتم التعاقد معهم، والتأكيد على مراجعة توصياتهم ومدى الاستفادة بها في التطبيق.

9. المصارحة والشفافية [الإفصاح]

9.1. يطرح الرئيس والأعضاء أفكارهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم بشأن الموضوعات المعروضة على المجلس بكل صراحة طالما كان رائدهم مصلحة الشركة والمساهمين والحفاظ عليها.

9.2 لا يجامل أعضاء المجلس بالموافقة على ما يطرح عليهم إن لم يكونوا على اقتناع تام بسلامة القرار وتوافقه مع مصالح الشركة.

9.3 يجب إتاحة كل المعلومات المتصلة بالموضوعات التي يناقشها المجلس بشفافية تامة.

9.4 يضع المجلس القواعد الملزمة للإدارة لتوخي الشفافية والإفصاح في كل ما يتصل بأعمال الشركة وبهم المساهمين وبما يتوافق مع الإلتزامات بما جاء في قواعد الإفصاح والشفافية الصادرة عن هيئة السوق المالية ، وعلى وجه الخصوص يشمل الإفصاح ما يلي [ما لم يؤد الإفصاح إلى الإضرار بالمركز التنافسي للشركة]:

- أهداف وإستراتيجيات وسياسات الشركة وبرامجها ومجالات نشاطها
- المساهمين الرئيسيين ونسب التملك في رأس مال الشركة
- تشكيل الإدارة التنفيذية
- سياسات ونظام عمل وتشكيل المجلس
- ميزات وتعويضات الأعضاء
- نتائج أعمال الشركة
- العمليات مع الأطراف ذات الصلة
- نتائج وقرارات الجمعية العامة
- سياسات إدارة الموارد البشرية

(3) مسؤوليات رئيس المجلس في الاجتماعات

رئيس المجلس مسئول عن إدارة وتوجيه فعاليات المجلس والتأكد من مباشرته لاختصاصاته وقيامه بالمهام الموكلة إليه في النظام الأساسي للشركة وللائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية وما تنص عليه النظم المعمول بها. وتتبلور مسؤوليات الرئيس فيما يلي:

1. وضوح مهام المجلس ونطاق عمله، وأسس توزيع الأدوار فيما بين الأعضاء.
2. وضوح ودقة خطة عمل المجلس وسلامة تحديد أولويات الموضوعات التي تعرض في اجتماعاته.
3. قيام المجلس بواجباته نحو تحقيق الاستثمار الأمثل لموارد الشركة والاستخدام الأكفأ لإمكاناتها وأصولها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في عائد مجزي على الاستثمار، معدل عال للنمو في المبيعات ونمو حصتها في السوق، وتحقيق مركز تنافسي صلب، وتنمية قدراتها على التطوير ومواجهة المتغيرات والوصول إلى تحقيق غاياتها التي أنشأت من أجلها.
4. وضوح وإيجابية العلاقات بين المجلس وبين الإدارة التنفيذية، وتنسيق العلاقات فيما بين أعضاء المجلس وبينهم.
5. انتظام اجتماعات المجلس في المواعيد المقررة ومباشرته لأعماله وفق الخطة المعتمدة.
6. دقة تحديد جداول أعمال اجتماعات المجلس واستكمال إعداد الموضوعات المرشحة للعرض.

7. إدارة الاجتماعات بكفاءة وتنسيق مساهمات الأعضاء في المناقشات والمداولات وتطبيق قواعد محددة واضحة تضمن فعالية المجلس واستثمار وقت وجهود وخبرات أعضائه في دراسة المسائل الإستراتيجية والجوهرية التي تخص حاضر الشركة ومستقبلها.
8. تنمية روح الفريق بين الأعضاء، واستثمار الطاقات المميزة والاهتمامات الخاصة لكل عضو في إثراء عمل المجلس.
9. دقة صياغة القرارات الصادرة عن المجلس وأنها تعكس فعلاً ما استقر عليه الأعضاء.
10. المتابعة الجادة للإدارة التنفيذية في تنفيذها لقرارات المجلس.
11. المتابعة النشطة لأعمال اللجان والتأكد من فعاليتها وإنجازها للمهام الموكلة إليها.
12. تفعيل نظام ومعايير لتقييم أداء المجلس وأعضائه، والسعي لتطوير قدراته وآلياته.

(4) مسئوليات عضو المجلس في الاجتماعات

عضو المجلس مسئول عن المشاركة الفاعلة في أعمال المجلس وتقديم الرأي والخبرة فيما يعرض عليه من قضايا وموضوعات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية ما يترتب عليها من نتائج بالتضامن مع باقي الأعضاء. ويكون عضو المجلس مسئولاً عما يلي:

1. الفهم الصحيح لأوضاع الشركة والظروف المحيطة بها محلياً وإقليمياً وعالمياً.
2. المتابعة المستمرة لتطورات الصناعة التي تعمل الشركة في نطاقها والتعرف المستمر على ما يحدث فيها من تغييرات.
3. التعرف على ممارسات المنافسين والاطلاع الدائب على حركة السوق ومعايشة تطوراتها.
4. سلامة ودقة التوجهات الإستراتيجية الأساسية والسياسات المحورية للشركة والتي يشارك في صياغتها ومتابعة مدى نجاح الإدارة التنفيذية في تطبيقها.
5. فعالية عمليات التخطيط الإستراتيجي ودقة وسلامة البرامج والخطط التي يعتمدها المجلس.
6. متابعة وتقييم كفاءة الإدارة التنفيذية في توفير الموارد والاحتياجات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة من المجلس، ومدى مناسبتها لأغراض الشركة وتناسب تكلفتها مع العائد منها.
7. المساهمة في توفير الدعم والمساندة للإدارة التنفيذية لمواجهة ما قد يعترضها من معوقات أو مشكلات.

(5) التنمية المستمرة لأعضاء المجلس

سوف يوجه كل عضو في المجلس عنايته الخاصة في تدارس وتفهم أمور الشركة وأوضاعها بشكل عام، ويعطي عناية خاصة للمجالات التي تتوافق وخبراته واهتماماته العملية. وسوف يحقق عضو المجلس التنمية المستمرة والمتجددة لمعارفه وخبراته بإتباع الأسلوب التالي:

- الاطلاع المستمر على التقارير الواردة من الإدارة التنفيذية حول تقدم الأداء ومشكلاته،
- دراسة التقارير والدراسات التي يعدها الاستشاريون الذين تستعين بهم الشركة في بحث مشكلات أو اقتراح معالجات معينة لبعض جوانب العمل،

- مواظبة الاطلاع على مختلف الإصدارات العلمية والتطبيقية ذات العلاقة بنشاط الشركة واهتمامات العضو والصادرة عن مراكز البحث العلمي والجامعات والغرف التجارية والصناعية والهيئات الاستشارية الوطنية والإقليمية والدولية،
- مراجعة ما يصدر عن المنظمات المتخصصة التابعة لجامعة الدول العربية ومجلس التعاون الخليجي والتقارير الصادرة عن البنوك الكبرى في المملكة وغيرها من المؤسسات التي تصدر تقارير اقتصادية وتحليلات للأداء الصناعي في البلاد،
- مراجعة الصحف والمجلات المتخصصة العربية والأجنبية ذات العلاقة،
- الانفتاح على مصادر المعلومات الخارجية وخاصة عن طريق شبكة الإنترنت للتعرف المستمر على أوضاع الأسواق والمنافسين والتطورات الاقتصادية والتقنية والسياسية وغيرها ذات التأثير على أعمال الشركة.
- اختيار المفيد من الندوات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والعالمية وحضورها والاستفادة مما يعرض فيها من خبرات ومحاولة نقلها إلى الشركة
- يجب أن يكون لرئيس مجلس الإدارة وكل عضو من أعضائه عنوان خاص على البريد الإلكتروني حتى يمكن للأمانة الفنية تزويده بالموضوعات التي تهمه والمتاحة على شبكة الإنترنت
- يخصص المجلس موازنة سنوية لتمويل شراء المطبوعات والإصدارات ونفقات الاشتراك في المؤتمرات والندوات وغيرها لأعضائه وفق النظام الذي يقرره في هذا الشأن

(6) خطة تعاقب أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان

- تختص لجنة الترشيحات والمكافآت بالنظر في سياسة الإحلال لأعضاء مجلس الإدارة حيث أن من مهام اللجنة مراجعة هيكل مجلس الإدارة بحيث يتم شغل العضوية في تناغم وتحقيق المتطلبات لعضوية مجلس الإدارة والمهارات اللازمة لشغل العضوية . و تعتمد سياسة الإحلال على تحقيق المتطلبات التالية:
- a. وضع تصور للحد الأدنى والحد الأعلى لعدد أعضاء مجلس الإدارة الذي يتوافق مع حجم الشركة وأعباء إدارة الشركة .
 - b. وضع تصور للجان المنبثقة عن المجلس وفاعلية أعضائها واجتماعاتها.
 - c. متطلبات تشكيل مجلس الإدارة من حيث الأعضاء الغير تنفيذيين والأعضاء المستقلين والأعضاء التنفيذيين وفقاً لمتطلبات لائحة الحوكمة.
 - d. متطلبات المهارات اللازمة لعضو مجلس الإدارة لشغل العضوية بالمجلس وشغل عضوية اللجنة المنبثقة عن المجلس.
 - e. التعرف على الخطط الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة واللجان حتى يتم أخذها بعين الاعتبار عند دراسة تشكيل وهيكل مجلس الإدارة لتحقيق التوازن والتوافق بين الأعضاء.

عناصر تفعيل خطة التعاقب لأعضاء مجلس الإدارة واللجان:

- (1) تحديد الأعضاء اللذين سوف يتم تحديد خلف لهم من خلال مجموعة من المتطلبات التالية:
 - a. تحديد المهارات اللازمة والقيادية التي يجب أن تتوفر في عضو مجلس الإدارة.
 - b. تحديد الخصائص التي يتمتع بها العضو الحالي ودوره في المجلس وكذلك اللجان.
 - c. تحديد السمات الشخصية والمهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ قرارات في مجلس.
 - d. تحديد الخبرات والواجبات المطلوب شغلها من واقع الحاجة لهذه الخبرات في مجلس الإدارة.
- (2) تحديد الأعضاء المحتملين الذين لديهم إمكانيات للمشاركة في عملية الإحلال من خلال مجموعة من العناصر التالية:
 - a. تحديد الفجوة بين الأعضاء الحاليين والمحتملين للإحلال وكذلك المهارات اللازمة لذلك.
 - b. إنشاء خطة تطوير للعضو المحتمل ذات الإمكانيات العالية لشغل المنصب.
- (3) تنفيذ أنشطة تطويرية لرفع الفعالية والمهارات اللازمة للعضو المحتمل لشغل المنصب ويكون متوافق مع المهارات والقدرات اللازمة لذلك.
- (4) المقابلات الشخصية للأعضاء المحتملين للمنصب.
- (5) المراجعة الدورية لمتطلبات وخطة الإحلال وتقييم الفاعليات لتطويرها وتحديثها حسب المستجدات اللازمة لذلك.

(7) تخطيط أعمال المجلس

المجلس هو السلطة الأعلى في الشركة والقائم على توجيه وتسيير أمورها من منطلق إستراتيجي يركز على التحولات المستقبلية وإدارة الأصول والاستثمارات بما يحقق أعلى العوائد في الأجل الطويل مع الاهتمام أيضاً بتحقيق الأرباح وتنمية الفوائض في المدى القصير والمتوسط. و يعتمد نجاح المجلس وفعاليتها - ضمن أمور أخرى - على دقة التخطيط ووضوح الأهداف التي يبتغيها، وحسن اختيار الآليات والموارد المعاونة.

محاورة خطة المجلس

يضع المجلس في اجتماع خاص يعقد في شهر ديسمبر من كل سنة ميلادية خطة عمله للعام الجديد، متضمنة المحاور التالية:

1. الموضوعات والقضايا الإستراتيجية

يبين هذا المحور القضايا والموضوعات ذات الأهمية الإستراتيجية التي يرى المجلس ضرورة التركيز عليها والتي اتضحت نتيجة التحليل الإستراتيجي للمناخ الخارجي والداخلي، ومتابعة أداء الشركة ومقارنته بأداء المنافسين، وكذلك من واقع مناقشة تقرير الرئيس التنفيذي وما جاء في تقرير مراقب الحسابات الخارجي وغير ذلك من مصادر المعلومات التي يلجأ إليها المجلس للتعرف على ظروف السوق وأوضاع الصناعة وحالة الاقتصاد الوطني.

وتشمل تلك القضايا أموراً حيوية لا بد للمجلس من أن يتصدى لدراستها واتخاذ قرارات فيها ومنها ما يلي:

- أسس إعداد الإستراتيجية العامة للشركة.
 - أسس إعداد الخطط الإستراتيجية طويلة ومتوسطة المدى.
 - كيفية إحداث التناسق والترابط بين الشركات التابعة وكذلك بين قطاعات الشركة الأم وعملياتها المختلفة.
 - قضايا المنافسة الحالية والمحتملة من مصادرها المحلية والخارجية.
 - قضايا الاستثمارات الجديدة وما يحوطها من مخاطر.
 - قضايا العمل في الأسواق الخارجية وكيفية التعامل في ظروف اقتصادية وإنتاجية وسياسية مختلفة عن ظروف المملكة.
 - قضايا التطوير المستمر وإعادة الهيكلة لضمان الكفاءة والتميز.
 - قضايا تنمية وتطوير الهياكل البشرية في الشركة وإرساء أسس العلاقات الإنسانية الفعالة معهم.
2. أساليب وتوقيت دراسة الموضوعات الإستراتيجية

يحدد المجلس بالنسبة لكل موضوع ما يلي:

- الجهة المسئولة عن دراسة الموضوع [الرئيس التنفيذي، الإدارة التنفيذية، أحد أعضاء المجلس، جهة استشارية خارجية...].
- المحاور والعناصر التي يجب أن تشملها الدراسة حتى تأتي ملبية لاحتياج المجلس [Terms of reference].
- الفترة الزمنية الكافية لإنهاء الدراسة والموعد المقترح لعرضها على المجلس .

3. تحديد أهداف المجلس الإستراتيجية

يحدد المجلس الأهداف الإستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها في كل مجال من مجالات نشاط الشركة. ويكون تحديد تلك الأهداف من خلال مراجعة أداء الشركة ودرجة نجاحها في تنفيذ الخطط المعتمدة للفترة السابقة، ونتيجة تدارس المستجدات التي طرأت على إمكانيات الشركة ومواردها والتقنيات المتاحة لها، فضلاً عن تقويم حالة السوق وفرص التوسع والنمو أو المشكلات والمعوقات المتوقعة. ومن المفيد أن يركز المجلس في عدد محدد من الأهداف ذات القيمة الإستراتيجية والمترابطة حتى يمكن تركيز جهود الشركة وتجنب تشتيت جهد الإدارة التنفيذية في مجالات متنافرة. وقد يرى المجلس تخصيص فترة معينة لتكون كل الجهود مركزة وكل الطاقات مستنفرة لتحقيق هدف بعينه. ومن أمثلة الأهداف الإستراتيجية التي يمكن للمجلس تدارسها والاختيار بينها ما يلي:

- تحقيق معدل محدد للعائد على الاستثمار ROI وتحقيق معدل مستهدف للربح القابل للتوزيع على المساهمين.
- تنمية حصة الشركة في السوق المحلي والوصول بها إلى نسبة محددة.
- التوسع الأفقي والرأسي للشركة ومنتجاتها بما يعود بالربح على الشركة والمساهمين وتقليل عوامل المخاطرة.
- التركيز على تنمية الصادرات والوصول بها إلى نسبة معينة من إجمالي المبيعات.

- تطوير نظام شامل للمعلومات وربط كافة إدارات وقطاعات الشركة بشبكة إنترنت خاصة وقصر التعامل بينها عبر تلك الشبكة.
- تطبيق خطة لإعادة هندسة العمليات Process Reengineering وتطويرها بما يقضي على الفاقد والضائع ويحقق ضبط الوقت والتكلفة في أحسن المستويات.
- تطبيق خطة شاملة لتدريب وتنمية الموارد البشرية سعياً لرفع نسبة السعودة إلى مستوى معين.

4. جدولة اجتماعات المجلس

يحدد المجلس توزيع الموضوعات المطلوب بحثها على الاجتماعات المخططة للعام كله، ويعد لذلك جدول يحدد به الموضوعات وتوقيت عرضها وتوقيت مناقشتها.

5. حصر الاحتياجات المعلوماتية للمجلس

تلتزم الإدارة التنفيذية بتزويد المجلس بصفة منتظمة بالمعلومات الأساسية التي تصف مستوى الأداء في الشركة وتوفر المؤشرات الأكثر أهمية التي تعكس مدى النجاح في تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتحقيق الأهداف التي يعتمدها المجلس. وتنقسم المعلومات اللازمة للمجلس إلى نوعين:

أ. المعلومات الدورية

- تشمل المعلومات المتجددة عن أداء الشركة في مجالات النشاط الأساسية والمقارنة بالأهداف التي حددها المجلس واعتمدها في خطة الشركة وكذا المقارنة مع مستويات الأداء في فترات سابقة.
- يعد تقرير المعلومات الدوري بحيث يكون جاهزاً للعرض في الاجتماع المحدد.
- يتم إعداد تقرير شامل في نهاية العام يضم كافة المعلومات التي احتوتها التقارير الشهرية مع توضيح الاتجاه العام ومعدلات النمو أو التراجع في كل مؤشر من مؤشرات الأداء.
- تختص الإدارة التنفيذية بإعداد التقارير وصياغتها على الشكل الذي يحقق وضوح المعلومات والتحليلات ورصد العلاقات ومعدلات التغيير في كل مؤشر، وتبين في كل تقرير الإيضاحات لتفسير التغييرات السالبة في مستويات الأداء.
- كما تبرز الإدارة التنفيذية بوضوح التغييرات الإيجابية في الأداء وترجعها إلى أسبابها وخططها للمحافظة عليها وتنميتها.
- يرفق الرئيس التنفيذي تعليقاته على تقرير المعلومات ويبين مدى اتفاق معدلات الأداء مع المستويات المستهدفة ويقدم تقويمه للأوضاع العامة في الشركة ومقترحاته في هذا الخصوص.
- ترسل تقارير المعلومات الدورية إلى أعضاء المجلس رفق جدول أعمال الاجتماع الشهري حسب النظام المعتمد.
- تتولى الأمانة الفنية تجهيز عروض على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Power Point لعرض المعلومات الواردة في تقارير الشركة أثناء اجتماعات المجلس.

ب. المعلومات غير الدورية

إلى جانب المعلومات الدورية التي تصل إلى المجلس في تقرير المعلومات الدوري، يحتاج الرئيس والأعضاء إلى نوعيات أخرى من المعلومات أو تفصيلات أكثر لما جاء في التقرير العام، لذا تتبع الإجراءات التالية للاستجابة لتلك الطلبات بشكل فوري ومنتظم:

- يحدد المجلس احتياجاته من المعلومات اللازمة لمساعدته في دراسة الموضوعات المقرر مناقشتها في خطته، ويوضح بقدر المستطاع أنواع المعلومات ومصادرها والتوقيت المناسب للحصول عليها ودوريتها،
- يتم إبلاغ الرئيس التنفيذي بقائمة المعلومات الإضافية المطلوبة حتى يتولى تجهيزها وموافاة المجلس بها في المواعيد المناسبة.
- يوضح الرئيس والأعضاء احتياجات كل منهم المعلوماتية اللازمة كي يستطيع دراسة الموضوعات التي يختص بعرضها وتلك المكلف بها من المجلس،
- يتولى رئيس الأمانة الفنية للمجلس ترتيب المعلومات المطلوبة للمجلس

(8) العلاقات التنظيمية للمجلس

كي يباشر المجلس مهامه بفعالية ويحقق الأهداف التي حددها لنفسه، يحتاج إلى التعامل مع الإدارة التنفيذية وكذا تنشأ فيما بين أعضاءه علاقات عمل مهمة وذلك على النحو التالي:

أ- العلاقات مع الإدارة التنفيذية

تسير العلاقة بين المجلس وبين الإدارة التنفيذية في اتجاهين رئيسيين:

الاتجاه الأول:

تندفق المعلومات من المجلس إلى الرئيس التنفيذي لإبلاغ وتوضيح الأمور التالية في الأساس:

1. رسالة الشركة والرؤية المستقبلية التي يستهدفها المجلس.
2. التوجهات الإستراتيجية التي يقرها المجلس باعتبارها مجالات التركيز الأولى برعاية الإدارة التنفيذية مثل التركيز على التصدير وفتح الأسواق الخارجية، تنمية حصة الشركة في السوق المحلية والمحافظه على مركزها الريادي في السوق.
3. الموضوعات الحيوية Vital Issues التي يريد المجلس تنبيه الإدارة التنفيذية إليها ويؤكد على الاهتمام بها [مثل أمور الجودة، العلاقات مع العملاء، ضبط وترشيد التكاليف، رعاية الموارد البشرية والاهتمام بتنمية قدراتهم والاستفادة من طاقاتهم وخبراتهم...].
4. الأهداف الإستراتيجية التي يريد المجلس أن تركز الإدارة التنفيذية في السعي لتحقيقها.
5. وجهات نظر المجلس في شأن ما تقترحه الإدارة التنفيذية من أمور تتعلق بتطوير الأداء وتحسين المنتجات وغيرها من القضايا التنفيذية ذات الأهمية.
6. قرارات المجلس فيما يخص أمور وقضايا العمل في الشركة.
7. تقويم المجلس لأداء الإدارة التنفيذية وتوجهاته بشأن تحسين الكفاءة وتطوير الأداء.
8. الاستفسارات وطلبات المعلومات التي يحتاجها المجلس [أو أي من أعضاءه] كي يباشر مهامه.

الاتجاه الثاني:

يرفع الرئيس التنفيذي إلى المجلس تقارير متعددة تتعلق بأداء الشركة ومتطلباتها من أجل تحسين الكفاءة والإنتاجية، كما تحتاج الإدارة التنفيذية إلى معرفة رؤية المجلس بالنسبة لقضايا مهمة تقع في دائرة صلاحياته. وتتمثل أهم التدفقات المعلوماتية الصاعدة من الرئيس التنفيذي إلى المجلس فيما يلي:

1. الاستجابة لطلبات المعلومات الواردة من الرئيس والأعضاء.
2. التقارير الدورية لمتابعة الأداء وفق النظام الذي يقره المجلس.
3. تقارير متخصصة لعرض التطورات الفعلية في المسائل ذات الأهمية التي يحددها المجلس.
4. تقارير ومذكرات بقضايا طارئة تحتاج إلى قرار من المجلس .
5. مقترحات الإدارة التنفيذية بشأن الأمور التالية :
 - 5.1. مشروع الخطة الإستراتيجية،
 - 5.2. مشروع الموازنة التخطيطية،
 - 5.3. مشروعات الخطط التنفيذية،
6. مقترحات التطوير والتحسين في العمليات وإعادة الهيكلة التنظيمية وتطوير النظم والإجراءات وتحديث التقنيات وغيرها من مشروعات التجديد والتطوير التي تمت دراستها بمعرفة الإدارة التنفيذية وتحتاج إلى إقرار المجلس.
7. مقترحات الرئيس التنفيذي بشأن منح العلاوات والحوافز والترقيات في ضوء نتائج تحقيق أهداف الخطة ومستويات الربحية.
8. موضوعات تقع في نطاق صلاحيات الرئيس التنفيذي ولكنه يرغب في الاستفسار عنها من المجلس والاستئناس برؤية المجلس وتوجهاته في شأنها قبل أن يتخذ هو القرار.

ب. العلاقات مع الرئيس التنفيذي

تسير العلاقات بين المجلس والرئيس التنفيذي على النحو التالي:

1. يتم دعوة الرئيس التنفيذي اجتماعات المجلس دون أن يكون له حق التصويت على القرارات.
2. يتولى الرئيس التنفيذي إبلاغ قرارات المجلس وتوجهاته إلى المدراء التنفيذيين المعنيين، ويتابع تنفيذها.
3. يبلغ الرئيس التنفيذي المجلس بكافة المعلومات والتقارير والمؤشرات المتعلقة بالأداء في الشركة.
4. يبلغ الرئيس التنفيذي المجلس بنتائج الأداء ومدى نجاح الإدارة التنفيذية في تنفيذ الخطط والبرامج والالتزام بتوجهات المجلس وقراراته.
5. يطرح الرئيس التنفيذي على المجلس مقترحات تطوير الأداء بالشركة.

ج. العلاقات البيئية لأعضاء المجلس

تنشأ بين أعضاء المجلس وفيما بينهم وبين الرئيس علاقات تقوم في الأساس على التعاون والتشاور وتبادل الأفكار والمقترحات بشأن تفعيل أعمال المجلس و زيادة احتمالات نجاحه في قيادة الشركة نحو الأهداف والنتائج المستهدفة.

العلاقات بين الرئيس والأعضاء

الرئيس هو القائد والناصح لأعضاء المجلس والمسئول عن توجيه فعاليتهم واستثمار خبراتهم وطاقاتهم وحفزهم للعمل من أجل ارتقاء الشركة واستمرار نموها ونجاحها في الأسواق، وتكون علاقاته معهم على النحو التالي:

العلاقات فيما بين الأعضاء

- يباشر الأعضاء مهامهم كفريق متكامل ويحرصون على التشاور وتبادل الآراء للوصول إلى أفضل التصورات عن كيفية قيادة الشركة وتوجيهها. ويراعي الأعضاء في علاقاتهم الأمور التالية:
- أنهم يعملون جميعاً من أجل الصالح العام للشركة والمساهمين.
 - أنهم مسئولون جميعاً عن كل ما يصدر عن المجلس من قرارات وما يتحقق في الشركة من نتائج إيجابية أو سلبية.
 - أهمية أن تتم بينهم اجتماعات ثنائية أو جماعية في غير فترات انعقاد المجلس من أجل التشاور وتبادل الآراء.
 - أهمية تبادل المعلومات بينهم حيث يحرص كل عضو على تزويد باقي الأعضاء بما يستجد لديه من معلومات ومصادر معرفية تهم الشركة وتفيد في تطويرها.
 - تنسيق طريقة تبادل المعلومات فيما بينهم من خلال الأمانة الفنية باستخدام مذكرات كتابية أو بريد إلكتروني أو أي وسيلة اتصال حديثه معتمده.

(9) تنظيم أعمال وفعاليات المجلس

1- دورية وأنماط اجتماعات المجلس

الاجتماعات العادية

يعقد المجلس اجتماعاً عادياً مرتين على الأقل في العام وكذلك الاجتماعات المجدولة طبقاً لخطة المجلس كما يتم عقد اجتماعات لدراسة موضوعات طبقاً لفترات زمنية محددة مثل مناقشة القوائم المالية الربعية في خلال المدة النظامية التي تقرها لائحة الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية. ويحدد الرئيس ساعة ومكان الاجتماع.

الاجتماعات غير العادية

يعقد المجلس اجتماعات غير عادية كلما دعت الظروف والتطورات إلى ذلك حتى وإن تعددت الاجتماعات في الشهر الواحد. ويحدد الرئيس في خطاب الدعوة موعد الاجتماع وأسباب الدعوة إليه. ويكون للرئيس حق الدعوة إلى الاجتماع غير العادي [الطارئ]، كما يمكن الدعوة لمثل هذا الاجتماع بناء على طلب اثنين من الأعضاء أو مراقب الحسابات الخارجي.

الاجتماعات الخاصة

1. يعقد المجلس اجتماعاً خاصاً في خلال شهر نوفمبر من كل عام ميلادي لتدارس التوجهات الإستراتيجية وتحديد الأهداف والإنجازات المستهدفة في العام الجديد.

2. يعقد المجلس اجتماعاً خاصاً في شهر ديسمبر من كل عام ميلادي لمناقشة وإقرار الموازنة التخطيطية وبرامج العمل التي تقترحها الإدارة التنفيذية للعام التالي.
3. يعقد المجلس اجتماعاً خاصاً في شهر فبراير أو مارس من كل عام ميلادي لمناقشة تقرير الرئيس التنفيذي عن فعاليات الشركة وإنجازاتها في العام المنصرم.
4. يعقد المجلس اجتماعاً خاصاً لمناقشة الميزانية العمومية وتقرير مراقب الحسابات الخارجي في الموعد المحدد في نظام الشركات وهيئة السوق المالية.

2- ترتيبات الدعوة إلى الاجتماعات

- يوجه رئيس المجلس الدعوة إلى الاجتماعات حسب النموذج المعتمد لشكل الدعوة (نموذج رقم 6)
- تتولى الأمانة الفنية إرسال الدعوات ومرفقاتها والتأكد من استلام الأعضاء لها.
- يحدد في خطاب الدعوة تاريخ الاجتماع وموعده ومكانه.
- تبلغ الدعوة إلى الأعضاء قبل التاريخ المحدد للاجتماع بخمسة أيام على الأقل.
- تبلغ الدعوة للأعضاء وترسل صورتها بالبريد الإلكتروني ويمكن أن تبلغ الدعوة بالسوائل الالكترونية المتاحة .
- يصير التأكيد على الأعضاء والتذكير بتاريخ الاجتماع وموعده هاتفياً أو باستخدام وسائل التقنية الحديثة.
- يرفق بالدعوة جدول الأعمال والمذكرات والتقارير المتصلة بالموضوعات المدرجة.
- في حالة الاجتماعات الطارئة وغير العادية يمكن أن تتم الدعوة في مدة أقل من خمسة أيام .
- تتلقى الأمانة الفنية اعتذاراً عن عدم الحضور من العضو أو الأعضاء الذين قد لا يتمكنون من حضور الاجتماع، ويتم إبلاغ الرئيس بتلك الاعتذارات.

3- ترتيبات الإعداد للاجتماعات

1- إعداد جدول الأعمال

- يعرض أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي على الرئيس الموضوعات التي يطلبون مناقشتها في المجلس .
- يقرر الرئيس أولوية الموضوعات ويحدد الجلسات التي تناقش فيها بحسب الأهمية والضرورة.
- تعد الأمانة الفنية مشروع جدول الأعمال حسب النموذج المبين (نموذج رقم 7) وتحصل على موافقة الرئيس عليه.
- يتضمن جدول الأعمال عدداً من الموضوعات المتكررة بمعنى التي تطرح في كل اجتماع فضلاً عن الموضوعات الجديدة التي تطرح لأول مرة وذلك على النحو التالي:

أولاً: الموضوعات المتكررة:

1. إثبات الحضور والتحقق من النصاب

النصاب القانوني هو حضور عدد (5) أعضاء على الأقل، وفي حالة عدم اكتمال النصاب يؤجل الاجتماع لمدة ساعة، فإذا انقضت الساعة دون اكتمال النصاب لا ينعقد الاجتماع، وفي حالة انعقاد المجلس رغم عدم اكتمال النصاب يكون الاجتماع غير قانوني. ويجوز لعضو مجلس الإدارة أن ينيب عنه غيره من الأعضاء في حضور اجتماعات المجلس طبقاً للضوابط التالية:

- أ- لا يجوز لعضو المجلس أن ينوب عن أكثر من عضو واحد في حضور ذات الاجتماع
- ب- أن تكون الإنابة ثابتة بالكتابة وبشأن اجتماع محدد.
- ت- لا يجوز للنائب التصويت على القرارات التي يحظر النظام على المنيب التصويت عليها.

2. استهلال من الرئيس

يتضمن الاستهلال كلمة ترحيب من الرئيس ثم يعرض لأهم الأمور التي اتصلت بعلمه منذ الاجتماع السابق للمجلس، وينوه الرئيس في هذا الاستهلال بالأمور التي يراها ذات أهمية خاصة ولكنها لا تمثل موضوعات يتطلب الأمر إدراجها في جدول الأعمال. وعادة لا يثور نقاش حول هذه الأمور بل يختتم الرئيس كلمته الاستهلالية ثم ينتقل إلى مناقشة بنود جدول الأعمال.

3. إقرار جدول الأعمال

يطلب الرئيس من الأعضاء إبداء الرأي في جدول الأعمال المعروض، ويتم اعتماده في حالة الموافقة [بالإجماع أو الأغلبية]، كما يتم إجراء التعديلات التي يقرها المجلس.

4. المصادقة على محضر الاجتماع السابق

يطلب الرئيس من الأعضاء إبداء الرأي في محضر الاجتماع السابق، ويتم اعتماده في حالة الموافقة [بالإجماع أو الأغلبية]، كما يتم إجراء التعديلات التي يقرها المجلس [مع ملاحظة أن التعديلات تنصب فقط على الصياغة للتأكيد على المعاني التي تداولها أعضاء المجلس، ولا يجب أبداً التعديل في صلب المحضر بإضافة أو إلغاء موضوعات، كما لا يجب إعادة المناقشة في الموضوعات. وفي حالة رغبة المجلس في إعادة المناقشة في موضوعات سبق اتخاذ قرارات فيها فيكون ذلك بإعادة إدراجها في جدول الأعمال للجلسة الجديدة [أو في جلسة قادمة] مع بقاء المناقشات والقرارات السابقة كما هي في المحضر السابق].

5. متابعة تنفيذ قرارات المجلس السابقة

تعد الأمانة الفنية تقريراً يعرض في كل اجتماع للمجلس يتضمن موقف تنفيذ القرارات السابقة، ويعرض الرئيس التقرير ثم تجري المناقشة حول أسباب تأخير التنفيذ أو عدم تحققه بالمعدلات التي يستهدفها المجلس ويطلب من الرئيس التنفيذي تفسير تلك الأسباب. ويكون التقرير على النحو المبين بالملاحق

6. الاستماع إلى تقرير الرئيس التنفيذي

- يعرض الرئيس التنفيذي في كل اجتماع تقريراً عن موقف الأداء في الشركة متضمناً ما يلي:
- أهم المؤشرات المالية، الإنتاجية، التسويقية التي تكشف مستوى الأداء بالشركة.
 - تقويم مدى اقتراب الشركة من تحقيق الأهداف المحددة من المجلس.
 - مقترحات تطوير الأداء وعلاج ما قد يصادف الشركة من معوقات.

ثانياً: الموضوعات غير المتكررة

وهي الموضوعات التي يرى الرئيس طرحها على المجلس بناء على متابعة المستجدات بالشركة واقتراحات أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي.

1- إعداد ملف الموضوعات

- ترسل الأمانة الفنية جدول الأعمال - بعد اعتماده من الرئيس - إلى الرئيس التنفيذي من أجل إصدار تعليماته إلى المختصين في الشركة لإعداد المذكرات والتقارير المناسبة لشرح الموضوعات وتوفير المعلومات اللازمة لتيسير المناقشة في المجلس.
- تتلقى الأمانة الفنية المذكرات والتقارير المساندة لجدول الأعمال وتعيد ترتيبها في ملف الاجتماع حسب تسلسل الموضوعات المدرجة بالجدول وذلك على النحو المبين بالملاحق
- ترفق بالملف كافة التقارير والمذكرات المنصوص عليها في قائمة المحتويات، ويراعى وضع فواصل مرقمة من الورق المقوى بين التقارير لتمييز الموضوعات عن بعضها.
- تعد الأمانة الفنية حصراً بكافة القرارات السابقة التي صدرت عن المجلس بشأن الموضوعات المطروحة في كل اجتماع حتى تكون تحت نظر المجلس أثناء المناقشة في الاجتماع وذلك وفق النموذج الموضح بالملاحق.
- تجهز الأمانة الفنية ملفات إلكترونية على الحاسب الآلي تتضمن كافة المعلومات والتقارير والدراسات ذات العلاقة بالموضوعات المدرجة على جدول أعمال كل اجتماع وتكون متاحة للاسترجاع فور الاحتياج إليها أثناء الاجتماعات.
- تعد الأمانة الفنية [من واقع المذكرات والتقارير الواردة من الإدارة التنفيذية] عروضاً على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Power point لعرض الموضوعات ذات الأهمية وتيسير مناقشتها في المجلس.
- تضم الأمانة الفنية إلى ملف الموضوعات كافة المعلومات والتقارير والدراسات ذات العلاقة والتي يمكنها الحصول عليها من شبكة الإنترنت.

2- صياغة محضر الاجتماع وإبلاغ القرارات

- تتولى الأمانة الفنية تفرغ شرائط التسجيل الصوتي للمناقشات فور انتهاء الاجتماع، وتتم مراجعة التفرغ ومطابقته مع التسجيل اليدوي للمداولات والقرارات الذي أعده أمين سر المجلس أثناء الاجتماع.

- يتم صياغة مضبطة الاجتماع شاملة تفاصيل ما دار فيها بناء على ما جاء في شرائط التسجيل وما قام أمين السر بتدوينه من ملاحظات أثناء الاجتماع. ويراعى أن تشتمل المضبطة على تفصيل معقول للمناقشات وإبراز النقاط والقضايا الأساسية التي أوجدها الأعضاء أثناء مداخلاتهم، وبيان الأفكار الرئيسية التي تقدم بها كل عضو. كذلك ينبغي أن تسجل المضبطة بوضوح الاقتراحات المحددة التي جرى عليها التصويت وتحديد أصحابها، وكذا نتيجة التصويت.
- تحفظ المضبطة مع النسخة المكتوبة مع الشرائط الخاصة بكل اجتماع لدى الأمانة الفنية وفق إجراءات تأمين يصدر بها قرار من الرئيس.
- تعد الأمانة الفنية محضراً موجزاً يتضمن رصد الموضوعات التي تمت مناقشتها بحسب ورودها في جدول الأعمال، وملخص المداوولات والآراء التي تمت بشأنها مع إبراز مداوولات ومناقشات الأعضاء على الموضوعات ، ثم نص القرار الذي اتخذه المجلس وذلك وفق النموذج المبين في نهاية الفقرة.
- يعرض المحضر على الرئيس لمراجعته واعتماده.
- تتم الإجراءات السابقة في مدى لا يتجاوز 48 ساعة عقب انتهاء اجتماع المجلس.
- توافي الأمانة الفنية الرئيس والأعضاء والرئيس التنفيذي بصور من محضر الاجتماع بعد اعتماده من الرئيس.
- بعد عرض المحضر على كافة أعضاء المجلس بالبريد الإلكتروني أو أي وسيلة إلكترونية معتمدة يتم استقبال ملاحظات الأعضاء على المحضر إن كان هناك في خلال مدة خمسة أيام. وبعد هذه المدة يعتبر المحضر نافذ ومعتمد من جميع الأعضاء.
- تحتفظ الأمانة بالنسخ الأصلية للمحضر في ملف خاص مع حفظ نسخته إلكترونية منه على الجساب الآلي ولا يجوز الاطلاع على المحاضر إلا لمن له الصلاحية لذلك وبعد أخذ موافقة رئيس المجلس.
- يعطى المحضر رقماً متسلسلاً من جزأين، يدل الجزء الأول على رقم الاجتماع بدءاً من رقم 1، ويشير الجزء الثاني إلى السنة التي تم فيها الاجتماع ثم تاريخ الاجتماع وذلك على النحو التالي [محضر رقم 2017/1 بتاريخ / / 2017م محضر رقم 2017/2 بتاريخ / / 2017م وهكذا].

3- متابعة تنفيذ قرارات المجلس

- تتولى الأمانة الفنية متابعة تنفيذ قرارات المجلس من خلال طلب تقارير بذلك من جميع قطاعات الشركة ذات العلاقة وبناء على تعليمات الرئيس التنفيذي لتلك القطاعات.
- تعد الأمانة الفنية تقريراً بموقف التنفيذ ويتم عرضه على الرئيس أو من يفوضه من الأعضاء لاتخاذ ما يراه في حالة تعثر أو عدم تنفيذ بعض القرارات.
- يعرض موقف تنفيذ القرارات في بداية كل اجتماع تال للمجلس.

4- توثيق محاضر الاجتماعات

- تعد الأمانة الفنية سجلاً مرقماً يتم فيه تدوين محاضر الاجتماعات حسب القواعد التي تحددها هيئة السوق المالية.

- يكون تدوين المحاضر في السجل بعد التصديق عليه من المجلس في الاجتماع التالي له حيث يصبح وثيقه نهائية لا يجوز التعديل فيها.
- يوقع الرئيس على كل صفحة من الصفحات التي دون بها المحاضر في السجل، كما يوقع في نهاية المحاضر.
- يوقع أمين سر المجلس كذلك على صفحات المحاضر وكذلك السجل وفي نهاية كل محاضر مدون به.
- كذلك تسجل محاضر الاجتماعات إلكترونياً على الحاسب الآلي ويتم تأمينها في حافظة خاصة Folder لا يجوز التعامل فيها إلا بموجب "كلمة سر" Password للمرخص له من الأمانة الفنية حتى لا تتاح فرصة للتعديل أو التغيير في المحاضر.

5- البحث في قاعدة معلومات المحاضر واسترجاعها

يعد برنامج على الحاسب الآلي لقاعدة معلومات محاضر المجلس بحيث يمكن البحث فيها بحسب رقم المحاضر أو تاريخ الاجتماع أو الموضوع أو القرار ويكون استرجاع المحاضر كاملة أو أجزاء منها بتكليف من الرئيس.

(10) لجان مجلس الإدارة

(أ) تشكيل اللجان

يشكل مجلس الإدارة اللجان المتخصصة المنبثقة منه وفق الضوابط التالية مع مراعاة المادة رقم (101) من نظام الشركات:

- 1- حاجة الشركة وظروفها وأوضاعها بما يمكنها من تأدية مهامها بفعالية.
- 2- يكون تشكيل اللجان وفقاً للإجراءات التي وضعها المجلس والتي تشمل تحديد مهمة كل لجنة ومدة عملها والصلاحيات المخولة لها خلال هذه المدة وكيفية رقابة مجلس الإدارة عليها.
- 3- تقوم اللجنة بتبليغ مجلس الإدارة بما تتوصل إليه من نتائج أو تتخذه من قرارات بشفافية.
- 4- يقوم مجلس الإدارة بمتابعة عمل هذه اللجان بانتظام للتحقق من ممارستها الأعمال الموكلة إليها.
- 5- تكون كل لجنة مسؤولة عن أعمالها أمام مجلس الإدارة، ولا يخل ذلك بمسؤولية المجلس عن تلك الأعمال وعن الصلاحيات أو السلطات التي فوضها إليها.
- 6- لا يقل عدد أعضاء اللجان عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة.
- 7- يعمل رؤساء اللجان أو من يبيرونهم من أعضائها على حضور الجمعيات العامة للإجابة عن أسئلة المساهمين.
- 8- كما تقوم الشركة بإبلاغ الهيئة بأسماء أعضاء اللجان وصفات عضويتهم خلال خمسة أيام عمل من تاريخ تعيينهم وأي تغييرات تطرأ على ذلك خلال خمسة أيام عمل من تاريخ حدوث التغييرات.
- 9- يجوز للشركة دمج لجيتي المكافآت والترشيحات في لجنة واحدة تسمى لجنة المكافآت والترشيحات وفي هذه الحالة، يجب أن تستوفي لجنة المكافآت والترشيحات بكافة المتطلبات الخاصة بأي منهما طبقاً لما نصت عليه لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية وأن تمارس جميع الاختصاصات الواردة، وتجتمع اللجنة بصفة دورية كل ستة أشهر على الأقل.

(ب) عضوية اللجان

1. يتشكل اللجان من عدد كافٍ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في اللجان المعنية بالمهام التي قد ينشأ عنها حالات تعارض في المصالح، كالتأكد من سلامة التقارير المالية وغير المالية، ومراجعة صفقات الأطراف ذوي العلاقة، والترشيح لعضوية مجلس الإدارة، وتعيين كبار التنفيذيين، وتحديد المكافآت كما يلتزم رؤساء وأعضاء هذه اللجان بمبادئ الصدق والأمانة والولاء والعناية والاهتمام بمصالح الشركة والمساهمين وتقديمها على مصلحتهم الشخصية.
2. تتشكل غالبية أعضاء لجنة المكافآت والترشيحات من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، ويجوز الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو بأشخاص من غير أعضاء المجلس سواء أكانوا من المساهمين أم غيرهم، بحيث يكون رئيس اللجنة المشار إليها من الأعضاء المستقلين.

(ج) دراسة الموضوعات

1. تتولى اللجان دراسة الموضوعات التي تختص بها أو التي تحال إليها من مجلس الإدارة، وترفع توصياتها إلى المجلس لاتخاذ القرار بشأنها، أو أن تتخذ القرارات إذا فوض إليها المجلس ذلك، عل أن تظل المسئولية واقعة على مجلس الإدارة في القرارات التي تتخذ.
2. للجان الاستعانة بمن تراه من الخبراء والمختصين والاستشاريين من داخل الشركة أو من خارجها في حدود صلاحياتها، على أن يضمن ذلك في محضر اجتماع اللجنة، مع ذكر اسم الخبير وعلاقته بالشركة أو الإدارة التنفيذية.

(د) اجتماعات اللجان

1. لا يحق لأي عضو في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية عدا أمين سر اللجنة وأعضاء اللجان حضور اجتماعاتها إلا إذا طلبت اللجنة الاستماع إلى رأيه أو الحصول على مشورته.
2. يُشترط لصحة اجتماعات اللجان حضور أغلبية أعضائها، وتصدر قراراتها بأغلبية أصوات الحاضرين، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع.
3. يتم توثيق اجتماعات اللجنة وإعداد محاضر لها تتضمن ما دار من نقاشات ومداولات، وتوثيق توصيات اللجان ونتائج التصويت، وحفظها في سجل خاص ومنظم، وبيان أسماء الأعضاء الحاضرين والتحفظات التي أبدوها - إن وجدت- ، وتوقيع هذه المحاضر من جميع الأعضاء الحاضرين وأمين السر

(11) إدارة الاجتماعات

- 1- تتم إدارة الاجتماعات سواء كان الاجتماع لمجلس الإدارة أو إحدى لجانه على النحو التالي:
 - يدير الرئيس الاجتماعات وينظم عرض الموضوعات الواردة في جدول الأعمال حسب ما يراه من أهمية وألوية في العرض.
 - يجري تسجيل مداولات المجلس باستخدام جهاز تسجيل صوتي، كما يتولى أمين سر المجلس تسجيل الآراء والمقترحات والقرارات ونتائج التصويت للمساعدة عند تفريغ شرائط التسجيل.

- يعطي الرئيس الكلمة للعضو المختص بعرض كل موضوع ويمنع مقاطعته أو المداخلات غير النظامية من جانب الأعضاء الآخرين.
- يرتب الرئيس مداخلات الأعضاء حسب أولوية طلب الكلمة ويحدد الوقت المخصص للمداخلة.
- يراعي الرئيس أن تكون المداخلات بناءة وليس بها تكرار، ويطلب من صاحب المداخلة التركيز وإبداء رأي محدد فيما هو معروض على المجلس.
- يغلق الرئيس باب المناقشة عندما ينتهي الأعضاء طالبي المداخلة من عرض وجهات نظرهم.
- يلخص الرئيس الموقف بالنسبة للموضوع المطروح ويعرض على الأعضاء الاقتراحات المقدمة سواء بالموافقة أو عدم الموافقة أو تأجيل النظر في الموضوع.
- في حالة انقسام الرأي بين الأعضاء يطرح الرئيس الاقتراحات على التصويت بحسب القواعد.
- يتبنى المجلس الاقتراح أو الرأي الحائز على أغلبية الأصوات، وفي حالة تساوي الأصوات يرجح الرأي الذي يسانده الرئيس.
- يعلن الرئيس نتيجة التصويت ويعرض صياغة القرار في ضوء ذلك.
- ينتقل الرئيس إلى الموضوعات التالية في جدول الأعمال، ويمنع العودة إلى مناقشة الموضوعات التي تم الانتهاء منها.
- بعد الانتهاء من مناقشة كل الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال يعلن الرئيس الانتقال إلى الموضوعات المستجدة وتتم إجراءات مناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة فيما بنفس الأسلوب.
- في نهاية الجلسة يطلب الرئيس من أمين السر تلاوة القرارات التي تم اتخاذها ويطلب من الأعضاء المصادقة على الصياغة التي تليت عليهم، أو تعديلها لتعكس تماماً مضمون القرار الذي اتخذته المجلس.
- يعلن الرئيس فض الاجتماع.

(12) قواعد تنظيم المناقشات والتصويت

- تتم المناقشات في المجلس واللجان وفق قواعد وإجراءات محددة تضمن لجميع الأعضاء حقوقاً متساوية في التعبير عن الرأي والمناقشة والاختيار عند التصويت.
- تراعي هذه القواعد المبدأ الأصيل أن مناقشة الموضوعات واتخاذ القرارات في المجلس واللجان لا بد وأن يكون في إطار الاعتراف بالمسئولية التضامنية للجميع وأنه لا يجب أن يسيطر البعض أو يتحكم في سير المناقشات واتجاه التصويت.
- تعمل المجالس واللجان وفق قاعدة الأغلبية في الحالات التي لا يحدث فيها الإجماع.
- تؤكد القواعد حق الأقلية في التعبير عن رأيها وإثباته، والطلب إلى الأغلبية في إجراء مناقشة عادلة للموضوع للاطمئنان إلى وضوح الأسس التي بنت عليها الأغلبية قرارها. وفي هذه الحالة تحترم الأقلية القرار وتلتزم به.

- تحاول القواعد والإجراءات الواردة في هذا الدليل تحقيق العدالة والديمقراطية في الاجتماعات، ولا يجب أن تؤخذ بجمود يؤدي إلى تعطيل الأداء في المجلس واللجان.
- تنص القواعد على ضرورة مناقشة أي سؤال أو اقتراح قبل إجراء التصويت عليه.
- حسب القواعد فإن الصمت يعني الموافقة.، ومع ذلك يجب أن يعمل الرئيس على تفعيل المناقشات وإثرائها بحفز الأعضاء على المشاركة وإبداء الرأي فيما يعرض عليهم من موضوعات، ويلجأ الرئيس إلى أساليب متعددة في هذا الخصوص منها ما يلي:
 - توجيه أسئلة إلى أعضاء المجلس لاستثارة حماسهم للمناقشة.
 - الطلب إلى الأعضاء أن يبدي كل منهم رأيه دون انتظار أن يطلبوا هم الكلمة، فقد يتراجع البعض عن طلب الكلمة.
 - تشجيع الأعضاء على إبداء أفكارهم وذلك بطرح بعض الأفكار كنموذج لما يمكن لهم أن يقدموه.
 - توجيه الأعضاء لعدم الاعتراض على ما يقوله أي منهم مهما بدا قوله بعيداً عن المنطق في رأي الآخرين.

(13) إجراءات إدارة المناقشات

1. طلب الكلمة

- يكون طلب الكلمة من أي الأعضاء برفع اليد مبيناً للرئيس رغبته في الكلام.
- لا يجوز طلب الكلمة إلا بعد أن ينتهي المتحدث من حديثه، ولا يجوز مقاطعة المتحدث.
- لا يبدأ طالب الكلمة الكلام إلا بعد أن يأذن له الرئيس.

2. طرح المقترحات أو مشروعات القرارات

- يمكن لأي من الأعضاء أن يتقدم باقتراح حول الموضوع محل البحث أو مشروع قرار.
- يمكن لأي من الأعضاء التثنية Second على الاقتراح أو مشروع القرار بمعنى إعلان اتفاقه معه.
- يمكن لمقدم الاقتراح تعديله أو سحبه دون حاجة لموافقة المجلس أو من ثنى على الاقتراح أو مشروع القرار.

3. المجادلة Debate

- لا تجوز المجادلة إلا بعد أن يعلن الرئيس أن هناك مقترحاً Motion أو مشروع قرار Resolution محدداً مطروحاً للنقاش.
- تكون المجادلة بطرح وجهات نظر الأعضاء سواء الموافقة أو المعارضة للمقترح أو مشروع القرار المطروح، ويتم ذلك بطلب الكلمة من الرئيس حسب البند رقم [1] من هذه القواعد.
- إذا لم يطلب أحد المجادلة، يطرح الرئيس المقترح أو مشروع القرار للتصويت.
- يكون لصاحب الاقتراح أو مشروع القرار المطروح للتصويت أفضلية الحديث قبل غيره.

- لا يجوز للعضو أن يتحدث مرتين في نفس الموضوع حتى يستنفذ باقي الأعضاء الراغبين في الكلام فرصتهم الأولى في الحديث.
- توجه كل الملاحظات أثناء النقاش للرئيس، بمعنى أنه لا يجوز أن يجري نقاش ثنائي بين الأعضاء كأن يعقب عضو على كلام عضو آخر بتوجيه الحديث إليه مباشرة.
- ينبغي تجنب استخدام أوصاف أو كلمات قاسية قد تؤذي مشاعر الآخرين أثناء النقاش.

4. إجراءات التصويت Voting

- يجري التصويت أولاً على آخر اقتراح أو مشروع قرار طرح بواسطة الرئيس.
- إذا لم يحصل الاقتراح أو مشروع القرار المطروح للتصويت على الأغلبية [إن لم يكن بالإجماع]، يصير الانتقال إلى الاقتراح أو مشروع القرار التالي لأخذ الأصوات عليه.
- يتبنى المجلس [أو اللجنة] مشروع القرار أو الاقتراح الذي يحصل على أغلبية الأصوات.
- في حالة تعادل الأصوات المؤيدة والرافضة للاقتراح أو مشروع القرار يرجح رأي الفريق الذي معه الرئيس.

5. حالات القرار

في ضوء سير واتجاه المناقشات ونتائج التصويت يتخذ المجلس أياً من القرارات التالية:

- الموافقة بالإجماع.
- الموافقة بالأغلبية.
- الرفض بالإجماع.
- الرفض بالأغلبية.
- تأجيل اتخاذ قرار إلى نهاية الاجتماع.
- إحالة الموضوع إلى اللجنة المختصة لدراسته وتقديم تقرير للمجلس في موعد محدد .
- تشكيل لجنة خاصة لبحث الموضوع وتقديم تقرير إلى المجلس .
- تكليف أحد الأعضاء إجراء مزيد من الدراسة للموضوع وعرض النتيجة على المجلس في اجتماع قادم.
- تأجيل النظر في الموضوع إلى جلسة قادمة.
- سحب الموضوع من المجلس واعتباره كأن لم يعرض.
- تقوم الأمانة الفنية بتذكير الرئيس حين إعداد جدول الأعمال لاجتماعات المجلس بالموضوعات المؤجلة أو تلك التي أجيلت إلى لجان أو بعض الأعضاء لمزيد من الدراسة وذلك حتى يتم إدراجها والعر مرة أخرى على المجلس.

(14) تقييم أداء المجلس

من المهم أن يجري المجلس تقييماً ذاتياً لأدائه وفعالياته ومدى تحقيقه للأهداف التي حددها لنفسه، ومدى وفائه بالتزاماته نحو المساهمين، وذلك دون انتظار أن يأتي هذا التقييم من جهة المساهمين أثناء انعقاد الجمعية العامة، أو من الجهات الحكومية المختصة بالإشراف والرقابة على شركات المساهمة. وتشمل عملية التقييم الذاتي بعدين مهمين:

البعد الأول: تقييم أداء المجلس

يتم تقييم أداء المجلس بمراجعة فعاليات المجلس حسب العناصر التالية:

1. الأهداف والتوجهات الإستراتيجية
 2. الموضوعات المطروحة
 3. المعلومات المستخدمة
 4. مشاركة الأعضاء
 5. التخطيط والإعداد
 6. تنظيم وإدارة الاجتماعات
 7. اتخاذ القرارات
 8. متابعة تنفيذ القرارات
 9. المقومات التنظيمية والتقنية
- يتم إجراء التقييم الذاتي لأداء المجلس باستخدام نموذج التقييم المعتمد من قبل المجلس (المرفق)، ويقوم الرئيس وكل من الأعضاء باستيفائه مرة واحدة في العام.
- تتولى الأمانة الفنية استلام نماذج التقييم بعد استيفائها، وتفرغها في جدول واحد وإعداد مذكرة توضح الاتجاهات التي أسفر عنها التقييم.
- تعرض نتيجة التقييم على المجلس لدراستها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة ما قد تشير إليه من نقاط ضعف في أداء المجلس.

البعد الثاني: تقييم أداء أعضاء المجلس

يتركز تقييم أداء الأعضاء في العناصر التالية:

1. الانتظام في حضور اجتماعات المجلس .
2. الانتظام في متابعة أعمال المجلس أثناء الاجتماعات وإبداء الاهتمام والتركيز فيما يجري من مناقشات.
3. الدراسة الجادة لموضوعات ملف الاجتماع والاستعداد قبل الحضور للاجتماعات بالإحاطة بجوانب الموضوعات وأبعادها المختلفة.
4. المشاركة الجادة والفعالة في المناقشات واتخاذ موقفاً إيجابياً بإبداء آراءه ووجهات نظره بدون تردد أو مجاملة.

5. أداء ما يكلف به من مهام سواء كان التكليف من الرئيس أو من المجلس.
6. المشاركة الجادة في أعمال اللجان التي يضم إليها وأداء ما يكلف به من أعمال بالجدية والموضوعية المفترضة في عضو المجلس.
7. إبداء الحياد في المناقشات والتصويت على القرارات وعدم الخلط بين اعتبارات مسؤوليته كعضو في المجلس يمثل جميع المساهمين وبين أهدافه ومصالحه الخاصة.
8. التنمية المستمرة والاطلاع الدائم على مصادر المعلومات والتعرف على كل ما له علاقة بطبيعة عمله كعضو مجلس إدارة وظروف الشركة ومتطلباتها.
9. التعاون مع الرئيس والأعضاء الآخرين، وإبداء التفهم لما يصدر عنهم من آراء ووجهات نظر، والبعد عن التأثير بعوامل شخصية أو عائلية في علاقاته معهم، وكذا التفاهم والتعاون والمساندة التي يبديها العضو في تعاملاته مع الإدارة التنفيذية.

(15) الأمانة الفنية للمجلس (أمانة السر)

الأمانة الفنية هي الجهاز الفني للمعاون للمجلس وتعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس المجلس.

أولاً: اختصاصات الأمانة الفنية

تباشر الأمانة الفنية الاختصاصات التالية بالنسبة للمجلس واللجان:

1. إجراءات الإعداد للاجتماعات

1. تلقي تعليمات الرئيس بشأن الموضوعات المطلوب مناقشتها في اجتماعات المجلس .
2. إعداد مشروع جدول أعمال المجلس قبل الموعد المحدد للاجتماع بخمسة أيام على الأقل بناء على ما يصلها من تعليمات الرئيس، وعرضه على الرئيس لاعتماده.
3. إعداد جدول الأعمال في صيغته النهائية .
4. إبلاغ جدول الأعمال للرئيس التنفيذي لتوجيه المختصين بإدارة الشركة لإعداد المذكرات والتقارير الخاصة بالموضوعات المدرجة على جدول الأعمال.
5. إعداد التقارير الدورية التي تعرض في اجتماعات المجلس:
 - محضر الجلسة السابقة [سيعرض بغرض المصادقة عليه من المجلس].
 - تقرير عن موقف تنفيذ قرارات المجلس السابقة [بناء على المعلومات الواردة من الرئيس التنفيذي].
 - حصر بقرارات المجلس السابقة ذات العلاقة بالموضوعات الجديدة المدرجة على جدول أعمال الاجتماع القادم،
 - التقرير الدوري للرئيس التنفيذي.
 - أي تقارير خاصة بحسب طبيعة الاجتماع [مشروع الموازنة التخطيطية، الميزانية العمومية.....]،
6. تلقي ما يرد من الرئيس التنفيذي والأعضاء رؤساء اللجان من تقارير أو معلومات ذات علاقة بالموضوعات المدرجة على جدول الأعمال، وإعداد مشروع ملف الاجتماع وعرضه على الرئيس للموافقة عليه.
7. تجهيز الموضوعات التي يشير بها الرئيس في شكل عروض بالحاسب الآلي باستخدام برنامج Power point.
8. إرسال الدعوات لحضور الاجتماع مرفقاً بها جدول الأعمال وملف الموضوعات إلى الرئيس والأعضاء والرئيس التنفيذي قبل الموعد المحدد للاجتماع بخمسة أيام على الأقل حسب الإجراءات المنصوص عليها.
9. متابعة الرئيس والأعضاء للتأكد من استلامهم الدعوة للاجتماع ومرفقاتها.

ثانياً: أمانة سر الاجتماعات

1. إعداد مكان وتجهيزات الاجتماع

- التواجد في مقر الاجتماع قبل موعد الانعقاد بوقت كاف لتجهيز المكان والتأكد من توفر جميع متطلبات الاجتماع.
- ترتيب أماكن جلوس الرئيس والأعضاء حسب ما اتفق عليه المجلس.
- تجهيز الأدوات الكتابية اللازمة لاستخدام الرئيس والأعضاء.
- تجهيز الحاسب الآلي والتأكد من سلامته واتصاله بشبكة معلومات الشركة.
- تجهيز جهاز التسجيل الصوتي الذي يستخدم لتسجيل مداوات المجلس.
- تجهيز جدول الأعمال وملف الموضوعات على الحاسب الآلي للعرض على الأعضاء.
- الاتصال بالرئيس والأعضاء والرئيس التنفيذي لتذكيرهم بالاجتماع قبل 15 دقيقة من الموعد المحدد.
- الاتصال بمن يكون الرئيس قد قرر دعوتهم لحضور الاجتماع والتأكد من حضورهم وانتظارهم في غرفة الانتظار الملحقة بمقر الاجتماع لحين دعوتهم للمشاركة عند بحث الموضوعات المتعلقة بهم.
- تجهيز مشروع محضر الاجتماع.

2. القيام بأعمال أمانة سر الاجتماع على النحو التالي:

- إثبات حضور الرئيس والأعضاء.
- تسجيل أسماء الأعضاء المتخلفين عن الحضور وإثبات الاعتذارات المرسلة منهم إلى الأمانة [وبيان غير الحاضرين دون اعتذار].
- التأكد من استكمال النصاب وإثباته في محضر الاجتماع.
- الحصول على توقيعات الرئيس والأعضاء في قائمة الحضور.
- إثبات موافقة المجلس على جدول الأعمال وإضافة ما قد يكون تمت الموافقة عليه من موضوعات مستجدة على الجدول.
- إثبات مصادقة المجلس على محضر الجلسة السابقة وتسجيل أي تعديلات قد تدخل على المحضر بموافقة المجلس.
- تسجيل توجيهات المجلس بشأن تقارير متابعة تنفيذ القرارات السابقة أو تقرير الرئيس التنفيذي.
- تشغيل جهاز الحاسب الآلي وعرض المواد المعدة على شرائح Power point حسب توجيهات الرئيس.
- تسجيل الصياغة النهائية للقرارات مع توضيح هل تم القرار بالإجماع أم بالأغلبية وتسجيل أسماء الموافقين والمعترضين والممتنعين عن التصويت.

- عرض صياغة القرارات على الرئيس ل طرحها على الأعضاء للتأكيد على دقة الصياغة وتعبيرها بدقة عن محتوى وتوجه القرارات.
- توفير ما قد يطلب من معلومات أثناء الاجتماع بالرجوع إلى قاعدة المعلومات على الحاسب الآلي أو بالاتصال بالمعنيين في الشركة.
- متابعة أعمال المجلس وتسجيل ملاحظات كافية عن المداولات واتجاهات الرأي والقرارات.
- إثبات وقت انتهاء الاجتماع وتسجيل ما قد يقرره المجلس بشأن الاجتماع التالي من حيث المكان والموعد وساعة الاجتماع.

ثالثاً: إجراءات ما بعد الاجتماع

- جمع كافة الأوراق والأدوات الكتابية غير المستخدمة.
- إغلاق الأجهزة وإخلاء قاعة الاجتماع من كافة الملفات التي يكون بعض الأعضاء قد تركوها وتسليمها لهم أو الاحتفاظ بها إذا لم تكن الأسماء مبينة عليها.
- مراجعة المذكرات المسجلة أثناء الاجتماع واستكمال بيانات محضر الاجتماع بالرجوع إلى الشريط المسجل.
- إعداد مشروع محضر الاجتماع وعرضه على الرئيس في خلال 48 ساعة حسب النظام المبين في الإجراءات.
- اعتماد المحضر من الرئيس وتسجيله في السجل الخاص.
- إرسال نسخ المحضر المعتمد إلى الرئيس والأعضاء والرئيس التنفيذي.
- إعداد قائمة بالقرارات التي اتخذها المجلس وإرسالها وفق المحضر إلى الأعضاء والرئيس التنفيذي.
- إرسال إخطار إلى كل عضو وإلى الرئيس التنفيذي بالتكليفات التي قد يكون المجلس قررها .
- متابعة الرئيس التنفيذي والأعضاء لتجميع التقارير والدراسات المكلفين بإعدادها وتجهيزها للعرض على الرئيس تمهيداً لإدراجها في جداول اجتماعات المجلس القادمة.

رابعاً: إعداد التقرير السنوي للمجلس

- تتولى الأمانة الفنية تجميع المعلومات اللازمة لإعداد التقرير السنوي للمجلس من كافة قطاعات الشركة حسب الأسلوب المنصوص عنه في لائحة حوكمة الشركات، وتجهيزها في شكل مشروع تقرير، ثم عرضه على الرئيس لمناقشته مع الأعضاء.
- صياغة التقرير النهائي بعد اعتماده من المجلس.
- توزيع التقرير النهائي حسب القواعد التي يضعها المجلس في هذا الخصوص.

خامساً: أداء كل ما يكلفها به الرئيس

تنفذ الأمانة الفنية كافة المهام التي يكلفها به الرئيس.

14. اعتماد مجلس الإدارة

بناء على المادة (36) الفقرة (ج) من لائحة حوكمة الشركات الصادرة من هيئة السوق المالية، تم إعتقاد هذه الإجراءات في إجتماع مجلس الإدارة رقم (2019/119) بتاريخ 25 /12 /2019م



مجلس الإدارة

الأمانة الفنية لمجلس الإدارة

خطة المجلس السنوية لعام.....

رقم	الشهر	الموضوعات المدرجة	المسئول عن الإعداد	ملاحظات
1	يناير			
2	فبراير			
3	مارس			
4	إبريل			
5	مايو			
6	يونيو			
7	يوليو			
8	أغسطس			
9	سبتمبر			
10	أكتوبر			
11	نوفمبر			
12	ديسمبر			



التاريخ: / / هـ

الموافق: / / م

دعوة لحضور

الاجتماع [العادي]

لمجلس الإدارة

رقم / م بتاريخ: / / 200م

يسرني دعوتكم لحضور اجتماع المجلس رقم/200م المقرر انعقاده بإذن الله الساعة (.....) يوم الموافق/...../200م بمقر شركة البابطين للطاقة والاتصالات لمناقشة الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال. في حالة رغبتكم إضافة أي موضوعات أو إجراء تعديلات على جدول الأعمال يتم إبلاغنا قبل موعد الاجتماع مع بيان المبررات. وفي حالة تعذر الحضور يرجى إبلاغنا قبل موعد الاجتماع وتفويض عضو آخر طبقاً للنموذج المرفق.

رئيس مجلس الإدارة

- المرفقات



البابطين للطاقة و الاتصالات
AL-BABTAIN POWER & TELECOM

مجلس الإدارة

الأمانة الفنية لمجلس الإدارة

التاريخ: / / هـ

الموافق: / / م

جدول أعمال

الاجتماع [العادي]

لمجلس الإدارة

رقم/200 م بتاريخ:/...../200 م

موضوعات دائمة:

1. إثبات الأعضاء الحاضرين والتأكد من اكتمال النصاب.
2. إقرار جدول الأعمال.
3. متابعة تنفيذ قرارات المجلس السابقة

موضوعات مستجدة:-

1- مناقشة

2-



موقف تنفيذ قرارات المجلس

في / /

ملاحظات	لم ينفذ	جاري التنفيذ	تم التنفيذ	القرارات	رقم وتاريخ الاجتماع

توقيع

تاريخ الإعداد

رئيس الأمانة الفنية للمجلس



قائمة حضور اجتماع

مجلس الإدارة

رقم...../...../.....م المنعقد بتاريخ /...../.....م

رقم	الأسماء	الصفة	التوقيع	فئة العضوية	ملاحظات
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

التوقيع:

أمين سر الاجتماع



قائمة قرارات المجلس

المكلف بالتنفيذ	القرار	الموضوع	رقم وتاريخ الاجتماع

التاريخ:

توقيع

رئيس الأمانة الفنية



[الاجتماع العادي]

لمجلس الإدارة

رقم/200م بتاريخ :...../...../.....م

اجتمع مجلس الإدارة يوم الموافق / /م بمقر شركة البابطين للطاقة والاتصالات بمدينة الرياض في تمام الساعة برئاسة الأستاذ / بصفته رئيس مجلس الإدارة وكان حضور أعضاء مجلس الإدارة كالتالي :-

/أ-2	/أ-1
/أ-4	/أ-3
/أ-6	/أ-5

.....

.....

وقد دعي إلى الحضور كلاً من:

المدير العام	-1
المدير التنفيذي المالي للمجموعة	-2
المدير التنفيذي التجاري	-3
أمين سر الاجتماع	-4

وقد تغيب عن الحضور:

/أ-1

وقائع الاجتماع:

- 1- أستهل رئيس مجلس الإدارة الترحيب بالأعضاء الحضور وتم إثبات الحضور وهم
- أعضاء أصالة وتم التحقق من اكتمال النصاب القانوني حسب النظام الأساسي. كما استعرض سعادته بنود جدول الأعمال التي سوف يناقشها المجلس خلال اجتماعية.
- 2- أقر مجلس الإدارة القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع السابق بتاريخ-.....-.....م
- 3- ناقش المجلس بنود جدول الأعمال وناقش الموضوعات المستجدة واتخذ القرارات التالية:



الموضوع الأول:

[تعرض خلاصة الموضوع]

القرار:

[يثبت نص القرار وفي حالة إذا تم بالتصويت يبين نتيجة التصويت [الإجماع، الأغلبية]

الموضوع الثاني:

[تعرض خلاصة الموضوع]

القرار:

[يثبت نص القرار وفي حالة إذا تم بالتصويت يبين نتيجة التصويت [الإجماع، الأغلبية]

الموضوع الثالث:

[تعرض خلاصة الموضوع]

القرار:

[يثبت نص القرار وفي حالة إذا تم بالتصويت يبين نتيجة التصويت [الإجماع، الأغلبية]

وقرر المجلس أن يكون اجتماعه القادم يوم
الموافق / / 200 م في تمام الساعة .
وقد انتهى الاجتماع في تمام الساعة

رئيس مجلس الإدارة

أمين سر مجلس الإدارة



مذكرة بقرارات المجلس للتنفيذ

السيد/

عضو المجلس

أتشرف بإفادة سيادتكم أن المجلس قد قرر في اجتماعه رقم [] المنعقد بتاريخ / /
تكليفكم بالمهام التالية:

رقم	موضوع التكليف	الغرض من التكليف	موعد تقديم تقريركم إلى المجلس

برجاء التفضل بالإفادة عن أي معلومات قد تريدها للمساعدة في تنفيذ هذا لتكليف.

توقيع

تاريخ:

رئيس الأمانة الفنية



نموذج التقييم الذاتي لأداء المجلس

1. الأهداف والتوجهات الإستراتيجية

مؤشرات الأداء	التقييم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
1. للمجلس أهداف واضحة وقابلة للقياس.			
2. للمجلس رؤية واضحة لمستقبل الشركة.			
3. للمجلس خطة إستراتيجية يجري تنفيذها بدقة.			
4. يباشر المجلس عملية التحليل الإستراتيجي للشركة بدقة ودورية منتظمة.			
5. حدد المجلس أولوياته ومجالات الاهتمام الأولى برعايته.			
6. يراجع المجلس أهدافه وإستراتيجيته بشكل دوري.			
7. يتابع المجلس عن كثب مستويات الأداء في الشركة وتطوراتها.			
8. يتبين المجلس بوضوح أهداف ورغبات المساهمين ويحرص على تحقيقها			
9. يوضح المجلس للإدارة التنفيذية اهتماماته وتوجهاته الإستراتيجية.			
10. يراعي المجلس المبادئ الأساسية الهادية لعمله حسب نظام حوكمة الشركة.			
إجمالي درجة التقييم			

يتراوح التقدير لكل عنصر كما يلي:

0.....العنصر غير موجود تماماً	1.....العنصر ضعيف جداً
2.....العنصر ضعيف	3.....العنصر مقبول
4.....جيد	5.....العنصر متميز



نموذج التقييم الذاتي لأداء المجلس

2. الموضوعات المطروحة

مؤشرات الأداء	التقييم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
1. التركيز على الموضوعات الإستراتيجية.			
2. تحظى قضايا مستقبل الشركة بالاهتمام الأكبر في المجلس			
3. يتم الفصل بين الموضوعات العامة المتعلقة بالشركة وبين المسائل الخاصة التي تهم الأعضاء.			
4. يتم تناول الموضوعات بشكل متكامل وشامل لكافة أبعادها			
5. يتم مراجعة القرارات السابقة والتوجهات المعلنة للمجلس حين مناقشة موضوعات جديدة ذات علاقة بما سبق إقراره.			
6. يستطلع الرئيس آراء الأعضاء عند تحديد الموضوعات المرشحة للعرض على المجلس.			
7. يعطي المجلس أهمية خاصة لقضايا التجديد والتطوير في الشركة.			
8. يهتم المجلس بمتابعة أداء الشركة بالقياس إلى ما يحققه المنافسون من تطور.			
9. يولي المجلس عناية خاصة لمسائل الموارد البشرية ورعايتهم.			
10. يهتم المجلس بالموضوعات التي يطرحها الأعضاء ونتائج عمل اللجان			
إجمالي درجة التقييم			



نموذج التقييم الذاتي لأداء المجلس

3. المعلومات المستخدمة

مؤشرات الأداء	التقييم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
1. تتوفر للمجلس المعلومات الضرورية لدراسة الموضوعات المطروحة.			
2. يتم توفير المعلومات التي يحتاجها الأعضاء لدراسة الموضوعات المكلفين بها.			
3. يستطيع الأعضاء الحصول على جميع المعلومات المتاحة بالشركة دون معوقات.			
4. يمكن للأعضاء استرجاع المعلومات المخزنة في قواعد المعلومات بالشركة بسهولة وفق نظام معتمد.			
5. يتم تزويد الأعضاء بالمعلومات المتجددة عن أنشطة الشركة ومستويات الأداء.			
6. تتوفر للأعضاء كافة التقارير والدراسات السابق إعدادها بواسطة الاستشاريين والخبراء الذي استخدمتهم الشركة.			
7. تتاح المعلومات للأعضاء في صورة مناسبة يمكن فهمها واستيعابها بسرعة.			
8. يمكن أثناء انعقاد اجتماعات المجلس الحصول فوراً على أي معلومات تتضح الحاجة لها.			
9. يتم تزويد الأعضاء بتقارير تفصيلية عن الموضوعات التي يتحملون مسئولية إعدادها وعرضها على المجلس.			
10. يوفر المختصون بإدارة المعلومات بالشركة مساندة لهم للمجلس في تجميع وتحليل وتحديث المعلومات اللازمة له.			
إجمالي درجة التقييم			



نموذج التقييم الذاتي لأداء المجلس

4 مشاركة الأعضاء

مؤشرات الأداء	التقييم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
1. يواظب الأعضاء على حضور الاجتماعات.			
2. يحرص الأعضاء على الحضور في الموعد ولا يغادرون الاجتماع قبل نهايته.			
3. يحرص الأعضاء على إبلاغ الرئيس بالاعتذار عن عدم الحضور إذا حالت بعض الظروف بينه وبين الحضور.			
4. يشارك الأعضاء في المناقشات بموضوعية.			
5. يحرص الأعضاء على قراءة ملف موضوعات الاجتماع قبل الحضور.			
6. يقدم الأعضاء التقارير والدراسات المكلفين بها في الموعد.			
7. يشارك الأعضاء في أعمال اللجان بجدية وانتظام.			
8. يحرص الأعضاء على تقديم الحلول والأفكار البناءة عند مناقشة مشكلات الأداء بالشركة.			
9. يتابع الأعضاء حركة الأداء بالشركة والظروف المحيطة بها بعناية.			
10. يخطط الأعضاء لتنمية قدراتهم ومعارفهم والتعرف على المصادر العلمية والتطبيقية المساعدة لهم في مباشرة مسئولياتهم.			
إجمالي درجة التقييم			



نموذج التقييم الذاتي لأداء المجلس

5. التخطيط والإعداد

مسئولية التطوير	مقترحات التطوير	التقييم	مؤشرات الأداء
			1. يجري التخطيط لأعمال المجلس حسب القواعد والإجراءات المنصوص عنها في إجراءات مجلس الإدارة.
			2. تشارك الإدارة التنفيذية بفعالية في إعداد المعلومات والتقارير المساندة للموضوعات المطروحة في اجتماعات المجلس واللجان.
			3. يتابع الرئيس أعمال الإعداد لاجتماعات المجلس.
			4. توفر الأمانة الفنية الدعم التام لأعمال إعداد وتجهيز جداول الأعمال وملفات الموضوعات.
			5. تصير مراجعة التقارير والدراسات السابقة حين إعداد ملفات الموضوعات.
			6. تتم الاستعانة باستشاريين متمرسين حين بحث القضايا الإستراتيجية وذات الأهمية البالغة لمستقبل الشركة.
			7. يستطلع الرئيس آراء الأعضاء عند إعداد جداول الأعمال.
			8. تتم جدولة اجتماعات المجلس واللجان بشكل جيد ومتناسب مع ظروف الأداء بالشركة.
			9. يتم تخصيص اجتماعات لمناقشة موضوعات الموازنة والخطة الإستراتيجية وغيرها من القضايا المهمة حتى لا يتوزع اهتمام الأعضاء إذا طرحت ضمن الاجتماعات العادية.
			10. يحرص الأعضاء على تبادل الخبرات والمعلومات من أجل الإعداد الأفضل لمناقشات المجلس.
			إجمالي درجة التقييم



نموذج التقييم الذاتي لأداء المجلس

6. تنظيم وإدارة الاجتماعات

مؤشرات الأداء	التقييم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
1. يتم عقد الاجتماعات في مواعيدها المخططة من أول السنة.			
2. يتم الالتزام بالموضوعات المحددة في جدول الأعمال، وقد يضاف عليها ما يستجد بموافقة الأعضاء.			
3. يتم عرض الموضوعات ومناقشتها بطريقة نظامية.			
4. يراعي الرئيس تحديد الوقت المسموح به للكلمات والمدخلات من جانب الأعضاء حرصاً على الوقت.			
5. يتم طلب الكلمة وفق القواعد النظامية.			
6. يسود الهدوء والموضوعية مناقشات المجلس.			
7. يحترم الرئيس والأعضاء رأي الأغلبية، مع عدم إهدار حق الأقلية في التعبير عن آراءها.			
8. يراعي الرئيس القواعد النظامية عند عرض المقترحات ومشروعات القرارات للتصويت.			
9. يتم إعداد محاضر الاجتماعات بطريقة دقيقة تعبر فعلاً عما يجري في المجلس.			
10. يتم تلاوة القرارات في نهاية كل اجتماع للتأكد من دقة الصياغة.			
إجمالي درجة التقييم			



نموذج التقييم الذاتي لأداء المجلس

7. اتخاذ القرارات

مؤشرات الأداء	التقييم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
1. التركيز على الموضوعات الإستراتيجية.			
2. تحظى قضايا مستقبل الشركة بالاهتمام الأكبر في المجلس.			
3. يتم الفصل بين الموضوعات العامة المتعلقة بالشركة وبين المسائل الخاصة التي تهم الأعضاء.			
4. يتم تناول الموضوعات بشكل متكامل وشامل لكافة أبعادها.			
5. يتم مراجعة القرارات السابقة والتوجهات المعلنة للمجلس حين مناقشة موضوعات جديدة ذات علاقة بما سبق إقراره.			
6. يستطلع الرئيس آراء الأعضاء عند تحديد الموضوعات المرشحة للعرض على المجلس.			
7. يعطي المجلس أهمية خاصة لقضايا التجديد والتطوير في الشركة.			
8. يهتم المجلس بمتابعة أداء الشركة بالقياس إلى ما يحققه المنافسون من تطور.			
9. يولي المجلس عناية خاصة لمسائل الموارد البشرية ورعايتهم.			
10. يهتم المجلس بالموضوعات التي يطرحها الأعضاء ونتائج عمل اللجان			
إجمالي درجة التقييم			



نموذج التقييم الذاتي لأداء المجلس

8. متابعة تنفيذ القرارات

مؤشرات الأداء	التقييم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
1. يضع المجلس نظاماً دقيقاً لمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عنه.			
2. يوجه الرئيس الرئيسي التنفيذي لمتابعة الإدارة التنفيذية في تنفيذ قرارات المجلس.			
3. تعد الأمانة الفنية تقارير دورية منتظمة عن معدلات تنفيذ قرارات المجلس .			
4. يراجع المجلس في كل اجتماع تقريراً تفصيلياً عن مدى تنفيذ القرارات الصادرة عنه.			
5. يوجه المجلس الإدارة التنفيذية حين يلحظ تراخي أو تأخير في تنفيذ قراراته.			
6. يتخذ المجلس مدى التزام الإدارة التنفيذية الدقة في تنفيذ قراراته أساساً في تقييم أداء الرئيس التنفيذي والمدير العام والمدراء المساعدين له.			
7. يراجع المجلس القرارات الصادرة ولم تنجح الإدارة التنفيذية في تنفيذها لأسباب لا تعود إلى التقصير أو نقص الخبرة.			
8. يلجأ إلى تعديل القرارات التي لا تتوفر بالشركة متطلبات تنفيذها			
9. يكلف الأمانة الفنية بعرض موقف التنفيذ وتطوراته في كل اجتماع.			
10. يستعين المجلس بالخبراء والاستشاريين لتحسين مهارتهم في اتخاذ القرارات.			
إجمالي درجة التقييم			



نموذج التقييم الذاتي لأداء المجلس

9. المقومات التنظيمية والتقنية

مؤشرات الأداء	التقييم	مقترحات التطوير	مسئولية التطوير
1. يتوفر للمجلس مكان مجهزة تجهيزاً مناسباً لعقد اجتماعاته.			
2. يتوفر للمجلس أمانة فنية بها عدد كاف من العاملين المؤهلين والمدربين بما يتفق وطبيعة عمل المجلس ولجانه.			
3. تتوفر أجهزة الحاسب الآلي ووسائل الاتصال التقنية المتطورة لاستخدام الرئيس والأعضاء.			
4. يمارس الرئيس والأعضاء مهامهم في أماكن مجهزة وتتوفر بها الإمكانيات التقنية المناسبة.			
5. يحصل كل عضو في المجلس على نسخة خاصة به من " حوكمة الشركة وإجراءات مجلس الإدارة " للرجوع إليها في مباشرة مهامه.			
6. تتم الاتصالات بفاعلية بين الرئيس والرئيس التنفيذي.			
7. تتم الاتصالات بفاعلية بين الأعضاء والرئيس وبصفة منتظمة.			
8. تتم الاتصالات بين الأعضاء والرئيس التنفيذي بطريقة مناسبة.			
9. تتوفر أماكن وإمكانيات مناسبة لاجتماعات اللجان ومساندتها إدارياً.			
10. يحرص الرئيس على تزويد المجلس والأمانة الفنية بالتقنيات المتطورة.			
إجمالي درجة التقييم			



ملخص نتائج التقييم الذاتي للمجلس

رقم	مجال التقييم	درجة التقييم	مستوى التقييم
1	الأهداف والتوجهات الإستراتيجية		
2	الموضوعات المطروحة		
3	المعلومات المستخدمة		
4	مشاركة الأعضاء		
5	التخطيط والإعداد		
6	تنظيم وإدارة الاجتماعات		
7	اتخاذ القرارات		
8	متابعة تنفيذ القرارات		
9	المقومات التنظيمية والتقنية		
	إجمالي درجة التقييم		

يتم احتساب التقييم العام للمجلس على النحو التالي:

- جمع إجمالي الدرجات الحاصل عليها كل عنصر في جميع النماذج التي استوفاهما الرئيس والأعضاء [سوف تتفاوت الدرجات للعنصر من 0 - 50].
- احتساب متوسط درجات التقييم لكل عنصر بقسمة مجموع الدرجات الحاصل عليها العنصر في جميع نماذج التقييم المستوفاة على عدد النماذج.
- إثبات متوسط التقييم أمام العنصر في نموذج التقييم العام .
- يعتبر أداء المجلس متميزاً إذا حصل على 90% أو أكثر من الحد الأقصى لدرجات التقييم [9×50 × عدد النماذج المستوفاة].
- يعتبر أداء المجلس متوسطاً إذا حصل على نسبة تتراوح بين 70% - 90%
- يعتبر الأداء ضعيفاً إذا حصل على أقل من 70%.



نموذج التقييم الذاتي لعضو المجلس

رقم	عناصر التقييم	مستوى التقييم	ملاحظات
1	الانتظام في حضور اجتماعات المجلس واللجان .		
2	الاهتمام بمتابعة أعمال المجلس أثناء الاجتماعات والتركيز فيما يجري من مناقشات.		
3	الدراسة الجادة لموضوعات ملف الاجتماع والاستعداد بالإحاطة بجوانب الموضوعات وأبعادها المختلفة.		
4	المشاركة الجادة والفعالة في المناقشات واتخاذ موقفاً إيجابياً بإبداء آراءه ووجهات نظره بدون تردد أو مجاملة.		
5	أداء ما يكلف به من مهام سواء كان التكليف من الرئيس أو من المجلس.		
6	المشاركة الجادة في أعمال اللجان التي يضم إليها وأداء ما يكلف به من أعمال بالجدية والموضوعية المقترضة في عضو المجلس.		
7	الحياد والموضوعية في المناقشات وعند التصويت على القرارات.		
8	التنمية الذاتية المستمرة والاطلاع الدائب على مصادر المعلومات.		
9	التعاون مع الرئيس والأعضاء الآخرين في تحقيق أهداف المجلس..		
10	التفاهم والتعاون في تعاملاته مع الرئيس التنفيذي .		
	التقييم العام للأداء		

يتراوح التقدير لكل عنصر كما يلي:

- 0.....العنصر غير موجود تماماً
1.....العنصر ضعيف جداً
2.....العنصر ضعيف
3.....العنصر مقبول
4.....جيد
5.....العنصر متميز

ويحصل العضو على التقدير المناسب على النحو التالي:

- يعتبر أداء العضو متميزاً إذا حصل على 90% أو أكثر من الحد الأقصى لدرجات التقويم
[$50 = 10 \times 5$]
- يعتبر أداء العضو متوسطاً إذا حصل على نسبة تتراوح بين 70% - 90%
- يعتبر أداء العضو ضعيفاً إذا حصل على أقل من 70%.