

جوفة الرياض

Riyadh Chamber

حوكمة المشروعات  
الصغيرة والمتوسطة  
بالمملكة العربية  
السعودية

جوفة الرياض

Riyadh Chamber

riyadhchamber



2016\1437

www.riyadhchamber.org.sa

riyadhchamber.org.sa rdchamber@rdcci.org.sa PO Box 596 Riyadh 11421 ص.ب. 596 الرياض 11421

خفة الرياض

Riyadh Chamber

# حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

## إعداد

د. بدرالدين محمد خليل  
أ. محمد بن عدنان الديان

مركز دراية للدراسات والمعلومات  
إدارة الدراسات والمعلومات

## تنفيذ

إدارة التسويق

1437 - 2016 م



## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
5	مقدمة
7	<b>الفصل الأول: الحوكمة وأهميتها للمنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>
9	أولاً: الإطار النظري لحوكمة الشركات
9	1. مبررات التوجه لحوكمة الشركات
10	2. مفهوم الحوكمة
14	3. خصائص الحوكمة
15	4. الأهداف الأساسية لتطبيق الحوكمة
15	5. إيجابيات وسلبيات تطبيق الحوكمة
16	6. الأبعاد الرئيسة للحوكمة
16	7. مبادئ الحوكمة ومحدداتها
20	8. المنظومة العملية للحوكمة
21	9. محددات حوكمة الشركات
22	10. آفاق وأبعاد حوكمة الشركات
24	11. آليات الحوكمة في الشركات
27	12. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
29	13. تجارب دولية وإقليمية في تطبيق حوكمة الشركات
34	14. حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية
37	<b>ثانياً: تطبيق الحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة</b>
37	1. مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة
38	2. خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة
40	3. دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة مصلحة وطنية

- 41 ..... 4. دوافع تطبيق الحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة
- 42 ..... 5. فوائد حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- 44 ..... 6. متطلبات تأهيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة للحوكمة

45 ..... **الفصل الثاني: دليل استرشادي لتطبيق الحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة**

- 47 ..... أولا: الإطار العام للدليل
- 48 ..... ثانيا: وضع الاستراتيجية والسياسات العامة للشركة / المؤسسة
- 48 ..... ثالثا: مجلس الإدارة ولجانه، والإدارة العليا للشركة / المؤسسة
- 56 ..... رابعا: الرقابة والتدقيق
- 57 ..... خامسا: الشفافية والإفصاح
- 59 ..... سادسا: حقوق الملاك والمساهمين
- 60 ..... سابعا: التواصل مع أصحاب المصالح
- 61 ..... ثامنا: محددات وضوابط السلوك الأخلاقي لممارسة العمل بالشركة / المؤسسة
- 62 ..... تاسعا: الحوكمة في الشركات العائلية

65 ..... **المراجع**

## مقدمة

تعد حوكمة الشركات أو المشروعات (Corporate Governance) التي بنيت على مجموعة من المبادئ صدرت عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاطم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق اسيا وامريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها الفساد المالي، وسوء الإدارة، ولفتقارها للرقابة والخبرة والمهارة. بالإضافة إلى نقص الشفافية، حيث أدت هذه الأزمات والانهيارات إلى تكبد كثير من المساهمين خسائر مادية فادحة، مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن المشروعات التي تطبق مفهوم الحوكمة الرأسمالية. وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على القطاع الخاص، كما زاد الحديث في السنوات الأخيرة عن دور الحوكمة في تحسين الأداء الاقتصادي والمالي بالمنشآت بما يعطي نوعاً عالياً من الضمان لحقوق المساهمين والمستثمرين والمجتمع.

ونتيجة لما تقدم؛ زاد الاهتمام بوجود مبادئ معيارية تحدد ضوابط وسلطات وصلاحيات فئة الإدارة من جهة، وتحدد نطاق - يرضى عنه كافة الأطراف ذات الصلة - حيا لأكفية مشاركة فئة المديرين فيما تحققه الشركة من نجاحات من جهة أخرى، وظهرت الحاجة إلى وضع الضوابط اللازمة لإحكام مفردات العلاقة بين فئتي الملكية والإدارة حفاظاً على مقدرات هذه الشركات التي تعتبر محرك الحياة الاقتصادية، أو ما يعرف بمفهوم حوكمة الشركات فأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب ان تقوم عليها الوحدات الاقتصادية والتي تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة النسبة الغالبة منها.

وتأسيساً على أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة ودورها المؤثر في الاقتصاد الوطني، حرصت غرفة الرياض على إلقاء الضوء على مبادئ الحوكمة وأهميتها للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، و إعداد دليل استرشادي لتطبيقها في إطار خطوات وإجراءات محددة للمعاونة على الأخذ بها.

## والله الموفق



جففة الرياض

Riyadh Chamber



## الفصل الأول

الحوكمة وأهميتها للمنشآت  
الصغيرة والمتوسطة



## الفصل الأول

### الحوكمة وأهميتها للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

#### أولاً : الإطار النظري لحوكمة الشركات

##### 1 مبررات التوجه لحوكمة الشركات:

برزت أهمية حوكمة الشركات أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم خاصة ماحدث في أسواق دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في التسعينات من القرن الماضي، والأزمات المالية خلال القرن الحالي الحادي والعشرين وأبرزها الأزمة المالية العالمية عام 2008، وما كشفت عنه العديد من الدراسات والتقارير المعدة حول أسباب هذه الأزمات وما صاحبها من ظواهر سلبية منها؛ سوء الإدارة، والممارسات الخاطئة للإدارات التنفيذية في العديد من الشركات، وحالات الفشل المؤسسي، وظهور الكثير من حالات الفساد المالي والإداري لشركات عالمية كبرى، حيث العديد من الانهيارات والفضائح المالية الكبرى، والتلاعب بالقوائم المالية بتعظيم أرباح تلك الشركات بنسب مبالغ فيها، والسعي لتحقيق الربح السريع دون الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي؛ مما سبب في حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال.

وهذا جعل العالم، دولاً ومنظمات وشركات، يلتفت إلى أهمية حوكمة الشركات والمشروعات بمختلف أحجامها وأنشطتها بعد اكتشاف أن السبب الرئيس وراء تلك الازمات المالية والانهيارات الاقتصادية يعود إلى التلاعب في أعمال تلك الشركات والمشروعات من أصحاب المصالح العليا كأعضاء مجلس الإدارة أو كبار المسؤولين التنفيذيين على حساب المساهمين ، أو المقرضين ، أو الموردين ، أو العاملين بالشركة من أصحاب المصالح العامة (1).

من هنا ؛ تزايدت الحاجة بشكل كبير إلى حوكمة الشركات ، وأصبحت بنداً رئيساً على قائمة جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الاقتصادية الإقليمية والدولية، حيث تسعى الحوكمة إلى إرساء قيم العدل، والمساءلة، والمسئولية، والشفافية في الشركات

1 - غرفة الرياض ، ضعف حوكمة الشركات وأثره في الأزمة المالية المعاصرة . 2010 ، مم ، ص 9 .

والمشروعات بمختلف أحجامها الاقتصادية بشكل عام بما يعزز سيادة القانون ضد الفساد الإداري والمالي ، ويضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة، ويمنع إساءة استخدام السلطة عبر تحديد العلاقة بين المستثمرين، ومجالس الإدارة، والمديرين، وحملة الأسهم لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة للدول.

## 2 مفهوم الحوكمة:

لا يوجد تعريف متفق عليه بين الاقتصاديين والقانونيين لمفهوم «حوكمة الشركات» على المستوى العالمي وهذا ما تؤكد عليه موسوعة Corporate Governance Encyclopedia ، وقد يعود ذلك إلى تداخله مع العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات<sup>(1)</sup>.

ويعد «مصطلح» الحوكمة» الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"<sup>(2)</sup>.

### ويتضمن مصطلح الحوكمة العديد من الجوانب منها:

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام:** ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها.
- **التحاكم:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين<sup>(3)</sup>.

وقد تنوعت التعريفات لمفهوم «الحوكمة»، بحيث يدل كل مصطلح أو مفهوم عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، ولكن تعريف الحوكمة يختلف بين العديد من الجهات والمؤسسات الدولية، بحيث يدل كل منها على وجهة النظر التي يتبناها مقدم

1 - غرفة الرياض ، ضعف حوكمة الشركات وأثره في الأزمة المالية المعاصرة . ص 20 ، 2010م.  
2 - محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها بمصر . ص 4 ، 2007م.  
3 - علاء فرحان طالب ، إيمان شحيان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص24.  
- براهمة كززة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسطنطينية، الجزائر، 2013/2014م، ص 6.

التعريف، إذ لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين الاقتصاديين والإداريين والمحللين الماليين والمحاسبين لمفهوم حوكمة الشركات، حيث تتباين التعاريف من مفهوم ضيق في طرف واحد من أطراف الحوكمة إلى مفهوم واسع وشامل لكافة الأطراف.<sup>(1)</sup> وقد يُنظر للحوكمة كمفهوم اقتصادي: على إنه الآلية التي تساعد الشركة للحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل، أو ينظر إليها من الناحية القانونية، بأنها العلاقة التعاقدية بين المساهمين وأصحاب المصالح من جهة، والمديرين من جهة أخرى وتحدد لهم واجباتهم وحقوقهم، أو يمكن النظر إليها من الناحية الاجتماعية الأخلاقية بأن (الحوكمة) بمفهومهم تركز على المسؤولية الاجتماعية بحماية حقوق مساهمي الأقلية، وتساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية وحماية البيئة.<sup>(2)</sup>

### ونورد فيما يلي تعاريف بعض المنظمات الدولية:

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD : حوكمة الشركات هي «مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف ومراقبة الأداء والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة»<sup>(3)</sup>.
- وهناك تعريف آخر للمنظمة بأنها: «استخدام السلطة والرقابة في المجتمع فيما يخص إدارة موارد الدولة بهدف تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية»<sup>(4)</sup>.
- تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC : حوكمة الشركات هي: «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها»<sup>(5)</sup>، وأنها مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط الشركات، وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في الشركة بما فيهم المساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات

1 - The Encyclopedia of Corporate Governance: What is corporate governance. www.e.viaminvest.com/WhatIsGorpGov.asp  
2 - أحمد السيد ابراهيم، «حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال» «الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010م، ص 173.  
3 - موسى سهام، خالد فراج، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2007م، ص 5.  
- براهيمة كنزة، الرجوع نفسه، ص 7.  
4 - منتدى الرياض الاقتصادي، المرجع نفسه السابق. ص 93، 2015م.  
5 - محمد حسن يوسف، المرجع نفسه في الحاشية رقم (2). ص 4، 2007م.

الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة»<sup>(1)</sup>.

- تعريف البنك الدولي: الحوكمة هي: «التقاليد والمؤسسات التي تتم من خلالها ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام، بما يشمل عملية اختيار القائمين على السلطة، ورصدهم وعزلهم، وقدرة الحكومات على إدارة الموارد، وتنفيذ السياسات السليمة بفاعلية، واحترام كل من المواطنين، والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها»<sup>(2)</sup>، حيث يلاحظ تسليط البنك الدولي في هذا التعريف على المنظور الاقتصادي لمفهوم الحوكمة .

### وهناك تعاريف وردت في عدد من الدراسات المتخصصة نذكر منها التعاريف التالية لحوكمة الشركات:

- «منظومة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة ( حملة السندات، والعمال، والموردين، والدائنين، والمستهلكين»<sup>(3)</sup> .
- «نظام رقابي إداري ومالي على الشركة يشمل مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات والحقوق والواجبات لكل من أصحاب راس المال، ورئيس وأعضاء مجلس الإدارة، الأطراف ذات المصالح بالشركة»<sup>(4)</sup> .
- «مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح في الشركات من خلال مجموعة من الآليات في شكل إجراءات وأساليب لإدارة الشركة، وتوجيه نشاطاتها بما يؤدي إلى ضمان تطوير الأداء، والإفصاح، والشفافية والمساءلة، ومن ثم تعظيم حقوق المساهمين على المدى البعيد، إضافة إلى مراعاة حقوق ومصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمشروع»<sup>(5)</sup> .
- مجموع الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الانضباط والشفافية

- 1 - حاكم محسن الربيعي، حمد عيد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار البارون العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص 25.
- 2 - منتدى الرياض الاقتصادي ، دراسة تطوير المنظومة القضائية وعناصر القوة ومجالات التطوير والتحفيز وأثره على الاقتصاد الوطني . ص 93 ، 2015م.
- 3 - غرفة الرياض ، حوكمة الشركات ( التجربة السعودية ) . ص 7 ، 2007م.
- 4 - أحمد ماهر، تطوير المنظمات ( الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير) ، الجلال للطباعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007م، ص 543.
- 5 - فلة حمدي، نجلاء تويلي، استخدام القيمة العادلة لتحقيق متطلبات مباديء حوكمة الشركات مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد فيضرة، بسكرة، 2007/2006م، ص4.

والعدالة، وبالتالي تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل<sup>(1)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتبين ما يلي:

1. إن الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تعمل على تنظيم عمل الشركات وتخضعها للرقابة على أداؤها من أجل حماية مصالح المستثمر.
  2. تتضمن الحوكمة قواعد الإفصاح المالي والإداري وكافة المعلومات الأخرى التي يهتم بها المستثمر والأطراف ذات العلاقة.
  3. تتضمن الحوكمة مجموعة من المعايير التي تضمن حقوق أصحاب المصالح والمساهمين بما يخدم مصالحهم ولا يتعارض مع أهداف الشركة.
  4. تتضمن الحوكمة مجموعة من معايير الرقابة التي تحدد مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل تطوير الشركة ونموها ومساهمتها بفعالية في التنمية الاقتصادية.
  5. تنظم الحوكمة العلاقة بين الأطراف الثلاثة: مجلس الإدارة، وأصحاب المصالح، والمستثمرين الحاليين والمحتملين.
- ونستخلص مما تقدم أن مفهوم الحوكمة يعبر عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنشآت والتحكم فيها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة، وبلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار بها، مع وضع آليات للالتزام بالإفصاح، وتحقيق الشفافية والمساءلة.
- ويستند نظام الحوكمة الجيد إلى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة، وتضمين خطوط التواصل الداخلية والخارجية ذات الفاعلية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة من خلال وضع وتطوير نظام للقياس والتقييم<sup>(2)</sup>.

1 - صالح بن ابراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2008م، ص 14.

2 - غادر، محمد ياسين، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العالمي الدولي بعنوان «عولمة الإدارة في عصر المعرفة»، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2020م.

### 3 خصائص الحوكمة:

- من خلال التعاريف التي تناولت حوكمة الشركات؛ فإنها تتميز بعدة خصائص أهمها:
- الاستقلالية: ويقصد بها استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له وأنه لا توجد ضغوط عليها.
- المساواة: وتعني أنه للمساهمين الحق في مساءلة ومحاسبة أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له، والإدارة العليا، والتدقيق الداخلي والخارجي، والإدارة التنفيذية عن قراراتهم وإمكانية تقييم وتقدير أعمالهم.
- المسؤولية: وتعني تحمل المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
- العدالة والأمانة: ويقصد بها احترام حقوق مختلف أصحاب المصالح في الشركة والعدل في المعاملة بينهم بكل أمانة.
- الانضباط: ويقصد به اتباع مختلف الأطراف في الشركة للسلوك الأخلاقي في مهامهم.
- الشفافية: وتعني تقديم صورة حقيقية وواضحة لكل ما يحدث داخل كيان الشركة؛ مثل الإفصاح عن أهدافها المالية، ونشر القوائم المالية والتقارير السنوية في الوقت المناسب، وتقديم الحسابات طبقاً لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة دولياً<sup>(1)</sup>.
- الاستقلالية: وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح كهيمنة رئيس ذو نفوذ على الشركة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مدقق الحسابات، بحيث لا تسمح بتأثير أو نفوذ على قرارات مجلس الإدارة وأعمال الشركة.
- تحقيق العدالة والإنصاف: وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة.
- المسؤولية الاجتماعية: وتعني النظر إلى المؤسسة باعتبارها المواطن الجيد من خلال رفع الوعي الاجتماعي وبمستوى عالي من السلوك المثالي والقيم للعاملين<sup>(2)</sup>.

1 - براهمة كزرة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 10  
2 - مصطفى عبد الحسين علي، عبي كاظم حسين فيدا، عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 22، جامعة بغداد، ص 103.

#### 4 الأهداف الأساسية لتطبيق الحوكمة:

يوضح الشكل التالي الأهداف الأساسية لتطبيق الحوكمة في الشركات:



#### 5 إيجابيات وسلبيات تطبيق الحوكمة:

يوضح الشكلان التاليان أبرز إيجابيات وسلبيات تطبيق الحوكمة:





## 6 الأبعاد الرئيسية للحوكمة

### 1.6 البعد القانوني

يهتم هذا البعد بحفظ كافة حقوق المساهمين خاصة صغارهم ، وأصحاب المصالح من المقرضين والموردين والعاملين بالشركة .. الخ ، دون المساس بالصلاحيات والسلطات التي يجب تخويلها لمجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين لإدارة الشركة بالكفاءة المطلوبة . ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البعد ؛ لا بدّ من تطوير النظم القضائية بما يضمن الكفاءة والنزاهة والسرعة في فض النزاعات التجارية، ومعالجة القضايا القانونية الأخرى بموضوعية وشفافية وعدالة .

وسوف يتم تناول الأبعاد القانونية للحوكمة بشيء من التفصيل من خلال المحاور التالية لهذا الدليل .

### 2-6 البعد الاقتصادي

تعمل حوكمة الشركات بشكل كبير على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية ودعم تنافس الشركات والمشروعات المختلفة بين الأسواق، كما تعمل الحوكمة على جذب المزيد من مصادر الأموال (التمويل المحلي والعالمية) لتعزيز نمو الشركة. إذ أن حوكمة الشركات

- لا تستهدف فقط حماية الحقوق القانونية لأطراف الشركة أو المشروع، وإنما تستهدف بنفس القدر الإرتقاء بقدراتها الاقتصادية، وذلك من خلال الفوائد المتحققة من الالتزام بمعايير الحوكمة، وهي بايجاز على النحو التالي:
- تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأداء الشركة .
  - مضاعفة الناتج المحلي بفعل الارتقاء بكفاءة أداء وجودة منتجات الشركة .
  - رفع القدرة التنافسية للشركة والسعي نحو تطبيق معايير الاقتصاد المعرفي .

## 7 مبادئ الحوكمة ومحدداتها:

أرست منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OECD ) المبادئ الرئيسة لحوكمة الشركات والمشروعات ، وقامت بتطويرها حتى أصبحت المرجعية الرئيسة على المستوى الدولي في هذا المجال، فمُنذ إقرارها في عام 1999م باتت حجر الأساس لإرساء قواعد ومبادئ حوكمة الشركات سواء في دول المنظمة، أو غيرها من الدول " خاصة بعد أن أقرها منتدى الاستقرار العالمي باعتبارها من أركان المعايير الإثنى عشر الرئيسة للنظم المالية السليمة، وهو ما جعلها أساس المعايير التي تعتمد عليها تقارير البنك الدولي في مجال الحوكمة ". وقد تركزت مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حسب نسخة عام 2004م في ستة مبادئ هي <sup>(1)</sup>.

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المشروعات .
2. حماية حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية .
3. العدل والمساواة في المعاملة للمساهمين .
4. تحديد واضح لدور أصحاب المصالح في حوكمة المشروعات، والمحافظة على حقوقهم .
5. الإفصاح والشفافية .
6. تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة .

1 - غرفة الرياض ، مرجع سابق في الحاشية رقم ( 6 ) . ص 13 ، 2007م .

ونظرا لأهمية هذه المبادئ كإطار عام لدليل الحوكمة، نورد فيما يلي أهم ما تضمنته هذه المبادئ في الشكل التالي:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• بأن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق.</li> <li>• توافق المتطلبات القانونية المؤثرة في الحوكمة مع التشريعات.</li> <li>• توزيع المسؤوليات محدد تشريعيًا بما يخدم المصلحة العامة.</li> <li>• أن تكون لدى الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.</li> </ul>	<p><b>المبدأ الأول</b> ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بأن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين طرق مضمونة لتسجيل الملكية، وإرسال أو تحويل الأسهم، الحصول على المعلومات، وإختيار مجلس الإدارة، وتحديد نصيب من أرباح الشركة.</li> <li>• الحق في المشاركة والحصول على المعلومات عن القرارات أو تغييرات بالشركة.</li> <li>• المشاركة في التصويت وتقديم الاستفسارات والقرارات في الجمعية العمومية للمساهمين.</li> <li>• الافصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية .</li> <li>• تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية.</li> </ul>	<p><b>المبدأ الثاني</b> حماية حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معاملة كافة المساهمين معاملة متساوية، وحماية مساهمي الأقلية من الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة.</li> <li>• أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العمومية لكافة المساهمين أن يحصلوا على معاملة متساوية.</li> </ul>	<p><b>المبدأ الثالث</b> المعاملة المتساوية للمساهمين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون والاتفاقات.</li> <li>• أن تكون لهم فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.</li> <li>• السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة عند مشاركتهم في عملية الحوكمة.</li> <li>• تمكينهم من الاتصال بمجلس الإدارة عند حدوث ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية.</li> <li>• استكمال إطار الحوكمة بإطار للإعسار وتنفيذ حقوق الدائنين</li> </ul>	<p><b>المبدأ الرابع</b> تحديد دور أصحاب المصالح والمحافظة على حقوقهم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الافصاح السليم عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة مثل المركز المالي والنتائج المالية، وملكيات الأسهم، وسياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين وأسس اختيارهم، العمليات المتصلة بأطراف الشركة، وعوامل المخاطرة المتوقعة.</li> <li>• إعداد المعلومات طبقا للمستويات المرتفعة للمحاسبة والافصاح المالي وغير المالي.</li> <li>• القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجعين مستقلين يمكن مساءلتهم من قبل المساهمين.</li> </ul>	<p><b>المبدأ الخامس</b> الإفصاح والشفافية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد المجلس على المعلومات الكاملة لتحقيق مصلحة الشركة.</li> <li>• أن يعامل المجلس كافة المساهمين معاملة عادلة.</li> <li>• أن يطبق المجلس معايير أخلاقية عالية.</li> <li>• أهم وظائف المجلس استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسة، وسياسة المخاطر، وضع أهداف الأداء ومراقبة تنفيذها، الاشراف على المصروفات الرأسمالية للشركة، الاشراف على ممارسات الحوكمة، اختيار وتحديد مكافآت ومرتببات كبار التنفيذيين، ضمان نزاهة حسابات الشركة، الاشراف على عمليات الافصاح والاتصالات رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة.</li> </ul>	<p><b>المبدأ السادس</b> تحديد مسؤوليات مجلس الادارة</p>

كما أشار البنك الدولي إلى أربعة مبادئ لحوكمة المشروعات تتمثل في سيادة القانون، والإدارة العامة الجيدة للموارد، والمساءلة، والشفافية. ومن جانب آخر قامت « اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والباسيفك » التابعة للأمم المتحدة (ESCAP:UN) بصياغة ثمانية مبادئ أساسية للحوكمة<sup>(1)</sup>.

1. المشاركة العامة، وهي تعنى المشاركة لجميع الفئات ذات العلاقة دون تهميش في عملية صنع القرار .
2. سيادة القانون، حيث تتطلب الحوكمة إطاراً دستورياً وقانونياً عادلاً ونزيهاً؛ يضمن الحماية الكاملة لحقوق أصحاب المصالح بالمشروعات؛ مما يتطلب وجود قضاء مستقل ونزيه.
3. الشفافية، وهي تعني إتخاذ وتنفيذ القرارات بطريقة شفافة مع ضمان سهولة الوصول إلى المعلومات بطرق مباشرة .
4. الاستجابة؛ في إشارة إلى أن كافة المنظمات وعملياتها موجهة بالأساس لخدمة المعنيين بها ( الصالح العام)، ما يتطلب أن تستجيب لمتطلباتهم وإحتياجاتهم في فترة زمنية مناسبة .
5. التوجه التوافقي الإستراتيجي؛ بمعنى آخر الوساطة والتوفيق بين المصالح المختلفة لبناء قاعدة من التوافق في الآراء بما يحقق الصالح العام، كما يتطلب توافر رؤية إستراتيجية واضحة طويلة المدى تتميز ببعده النظر وسعة الأفق في تحقيق متطلبات التنمية الشاملة والمستدامة .
6. المساواة والشمولية بين أصحاب المصالح وفي إطار العدالة .
7. الفعالية والكفاءة؛ من خلال الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، والاستغلال الامثل للموارد الطبيعية دون الاضرار بالبيئة، الأمر الذي يضمن حسن إستغلال تلك الموارد وتعظيم العائد منها، وتحقيق الرقابة الفعالة .
8. المساءلة، وتعتبر مطلباً أساسياً للحوكمة، وتنطوي على مسؤولية المنظمات الحكومية، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني أمام المواطنين باعتبارهم محور وهدف التنمية. وتعتبر معايير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أكثر المعايير شمولية، وهي: المشاركة، وحكم القانون، والشفافية وحسن الاستجابة، والتوافق والمساواة، وتكافؤ الفرص، والفعالية والمحاسبة، والرؤية الاستراتيجية. وهذه قريبة جداً من معايير " اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والباسيفك " الواردة الذكر سابقاً.

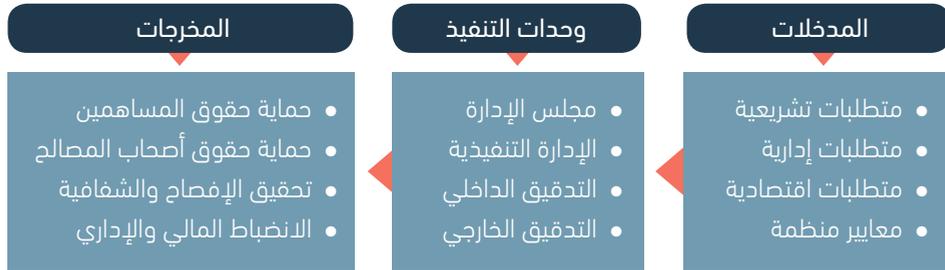
1 - منتدى الرياض الاقتصادي ، مرجع سابق في الحاشية رقم ( 5 ) . ص 94 ، 2015م.

## 8 المنظومة العملية للحوكمة:

تعد حوكمة الشركات بمثابة نظام يتكون من مجموعة عناصر رئيسية تحقق أهدافا لحوكمة ويتم من خلالها إدارة ورقابة الشركة وتعزيز الشفافية والمساءلة، ويبين الشكل التالي هذه العناصر:

- **المدخلات:** وتشمل مختلف المستلزمات التي تحتاجها حوكمة الشركات، وما يتوجب توفيره لها من متطلبات تشريعية وإدارية وقانونية واقتصادية.
- **التشغيل:** وبقصد به مختلف الجهات المختصة بتطبيق الحوكمة؛ وهي الجهات التنفيذية المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات، والجهات المشرفة على التطبيق، والجهات الرقابية، وكل كيان إداري داخل وخارج الشركة يساهم في تنفيذ الحوكمة، ويشجع الالتزام بها وتطوير أحكامها والارتقاء بها.
- **المخرجات:** وهي مجموعة من المعايير، والقواعد والقوانين المنظمة للأداء، والممارسات العملية والتنفيذية في المنشآت للحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق الإصلاح والشفافية<sup>(1)</sup>.

### منظومة الحوكمة



1 - علاء فرحان طالب ، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، مرجع سابق، ص 15 - 16.

## 9 محددات حوكمة الشركات:

توجد محددات للحوكمة الشركات تعزز التطبيق السليم لها وتشمل نوعين رئيسيين هما:

### 1-9 المحددات الخارجية:

- تتركز هذه المحددات في بيئة الاستثمار القائمة في المجتمع، وتتمثل أهميتها في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين، مما ينعكس في حسن إدارة الشركة من خلال تقليل التعارض بين مصالح مختلف الأطراف بها، وتشمل المحددات الخارجية ما يلي:
- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي؛ مثل قوانين سوق المال والشركات، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، والقوانين التي تنظم المنافسة وتمنع الممارسات الاحتكارية.
- كفاءة القطاع المالي والمصرفي (المصارف وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل الذي يشجع الشركات على التوسع.
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية في إككام الرقابة على الشركات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وإيضاً وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين وغيرها من الجمعيات المهنية.

### 2-9 المحددات الداخلية:

- ترجع أهمية هذه المحددات في أنها تقلل التعارض بين الأطراف ذوي المصلحة في الشركة، وتشمل مختلف القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات، والتي تتضمن وضع هيكل إدارية سليمة تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات، والواجبات بشكل مناسب بين الأطراف المعنية لتطبيق الحوكمة مثل مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح مع الشركة<sup>(1)</sup>.

1 - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 20.

## 10 آفاق وأبعاد حوكمة الشركات:

1. لحوكمة الشركات آفاق أوسع بكثير من مجرد تحسين الإجراءات الداخلية في الشركة، حيث تشمل طائفة من الأدوات التي تتعامل مع البيئة التي توجد فيها ، فبالإضافة إلى اجتذاب الاستثمار وتحسين التنافسية وإدارة المخاطر، تعتبر حوكمة الشركات أساسية أيضا في تغيير العلاقة بين مجتمع الأعمال والدولة في الكثير من الأسواق الصاعدة، فنشرها للشفافية، يساعد في القضاء على الشللية والمحاباة والمحسوبية، وتيسر بدلا منها التبادل الحر بين القطاع الخاص.
2. تساعد حوكمة الشركات على بناء أساس متين للنمو الاقتصادي، وتوليد الوظائف، وقيادة القطاع الخاص للحد من البطالة والفقر، وذلك بمساعدتها للدول على جذب الاستثمار، وتسهيل الإصلاح المؤسسي، وتقليل فرص الفساد، وزيادة التنافسية، وحماية حقوق صغار المساهمين.
3. هناك نوعان من المحركات للإصلاح الذي تقوم به حوكمة الشركات أولهما مرتبط بمواطن الفشل والانهيار، والثاني هو استباقي يرتبط ببحت الشركات عن الاستثمار والحاجة إلى تحسين التنافسية واكتساب النفاذ إلى الأسواق الإقليمية والدولية.
4. حوكمة الشركات قابلة للتطبيق على طائفة واسعة من الشركات؛ فهي لا تقتصر على الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات المطروحة أسهمها في كبريات أسواق الأسهم، فالكثير من آليات حوكمة الشركات يمكن أن تفيد مختلف أنواع الشركات بما فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة والشركات العائلية غير المدرجة في أسواق الأسهم الساعية إلى بناء الاستدامة والحفاظ على قدراتها التنافسية، لأن تلك الآليات تعتبر وسائل لِدخال الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة في بنية اتخاذ القرار في الشركة.
5. توفر حوكمة الشركات للمديرين داخل الشركة الأدوات التي يحتاجونها لضمان الفعالية والمساءلة واتخاذ قرارات صائبة، مما يستوجب وجود إجراءات محاسبية مطورة وأنظمة سيطرة داخلية أقوى، وهذا بدوره يوفر للمديرين الأدوات التي يحتاجونها للسيطرة على النفقات وحساب العوائد، وزيادة الشفافية وانتظام التقارير المالية يصبح المديرون أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها وعن مستوى الأداء الذي ينتج عنها، مما يمكن بسهولة من تحديد مواطن ضعف الأداء والأنشطة التي تبعد موارد الشركة في

أنشطة غير مربحة وبالتالي معالجتها<sup>(1)</sup>.  
ويوضح الشكل التالي المنافع المأمولة من حوكمة الشركات:



1 - مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية واشنطن، حوكمة الشركات- العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، بدون تاريخ، ص 14-15.

## 11 آليات الحوكمة في الشركات:

تشمل آليات الحوكمة آليات داخلية وآليات خارجية على النحو التالي:

### 1-11 الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها، وتشمل ما يلي:

#### أ - دور مجلس الإدارة:

يرى بعض المتخصصون في مجال حوكمة الشركات أن مجلس الإدارة يعد أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة التنفيذية، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع استراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها، ولكي يقوم المجلس بواجباته؛ فإنه يجب أن يمتلك السلطة اللازمة في اختيار الإدارة العليا والإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن من توجيه والمراقبة الفعلية، فإنه يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه غير التنفيذيين للقيام بهذا الغرض، ورفع تقارير مفصلة عن أعمالها للمجلس لاتخاذ القرارات المناسبة.

#### ب - لجنة التدقيق:

تؤدي لجنة التدقيق دوراً مهماً -كأداة من أدوات الحوكمة- في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات وذلك من خلال اهتمامها بإعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

وتتميز هذه اللجنة بأنها منبثقة عن مجلس إدارة الشركة، وتتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة.

- وعلى ضوء ما تقدم تقوم لجنة التدقيق بالمهام التالية:
- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها لمجلس الإدارة.
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الداخلي.
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة ولها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

#### ج - لجنة المكافآت:

- توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتمثل وظائفها فيما يلي:
- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.

#### د - لجنة التعيينات:

- تتمثل مهام هذه اللجنة فيما يلي:
- وضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- وضع آليات شفافة للتعيين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- أن تقوم اللجنة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.

- الإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين، مع توشي الموضوعية بمقارنة مؤهلات زمهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من الشركة.

#### ه - التدقيق الداخلي:

يتيح التدقيق الداخلي الفرصة للأطراف ذوي العلاقة؛ مساءلة المنشأة، الأمر الذي ينعكس على تعزيز المصداقية، والعدالة، وتحسين سلوك الموظفين، والتقليل من الفساد المالي والإداري.

#### 2-11 الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع ومنها:

#### أ - القدرة على المنافسة في سوق المنتجات والخدمات:

فإذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو أنها غير مؤهلة للقيام به فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس الحقل، وبالتالي تتعرض للإفلاس، ومن ثم فإن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الإدارة، ومن ناحية أخرى فإنه في حالة الإفلاس يكون لها تأثير سيء على مستقبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملاءمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديري تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

#### ب - الاندماجات:

تهدف عملية الاندماج إلى نمو المؤسسات وتوسعها وإعادة هيكلتها، خاصة إذا كانت المؤسسة تعاني من تدني أداء الجهاز الإداري.

#### ج - التدقيق الخارجي:

يؤدي التدقيق الخارجي دوراً مهماً في تحسين الأداء المالي للشركات ومنع الانحرافات، ومع تزايد التركيز على دور مجلس الإدارة، فإنه من الضرورة الاهتمام باختيار المدققين الخارجيين المتخصصين بالحقل الذي تعمل فيه الشركة.

#### د - التشريع والقانون:

تؤثر التشريعات والقوانين الصادرة على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتعلق بأدوارهم ووظائفهم، بل كيفية تفاعلهم مع بعضهم، أي أنها تحدد العلاقات

بين المساهمين، أصحاب المصالح، الإدارة، مجلس الإدارة<sup>(1)</sup>.

## 12 الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

يوجد أربعة أطراف ترتبط بتطبيق حوكمة الشركات، ويتوقف عليها بدرجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي<sup>(2)</sup>.

### 1-12 الشركاء أو المساهمون:

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة، ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ويؤدي عدم تحقيق الأرباح المجدية لهم إلى تقليص رغبتهم في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ومن ثم فإنهم يسعون إلى حسن اختيار أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق أهدافهم.

### 2-12 مجلس الإدارة:

ويقوم برسم السياسات العامة التي تضمن كفاءة المحافظة على حقوق الشركاء أو المساهمين، وقد بينت المبادئ العالمية للحوكمة أن أعضاء مجلس الإدارة يظلمون بنوعين من الواجبات أحدهما واجب العناية اللازمة ببذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، يتم الالتزام بها، والنوع الثاني واجب الإخلاص في العمل بتحقيق المعاملة المتساوية بين المساهمين أو الشركاء والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح.

### 3-12 الإدارة:

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، وهي مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، كما أنها حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب

1 - لعبوبي محمد، تفعيل آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة شركة التمور والمنتجات الزراعية الغذائية - طولقة -، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.  
2 - ماجد اسماعيل أبو حماد، تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009م، ص 26 - 27.

الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية؛ لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة، وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد آلية لمتابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق بالأهداف الموضوعه.

## 4-12 أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الانتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تتحقق الاستراتيجيات الموضوعه للشركة، ومن هذه الأطراف العملاء الذين يقومون بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد الذي يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، والممولون الذين يمنحون تسهيلات ائتمانية للشركة، وبنبغي التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة.

ويعتمد نجاح الأطراف المذكورة في تطبيق الحوكمة على توافر مجموعة من الخصائص يوضحها الشكل التالي:

خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات:



## 13 تجارب دولية وإقليمية في تطبيق حوكمة الشركات:

تزايد اهتمام الكثير من دول العالم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بمنشآتها ومؤسساتها، إلا أنها تباينت في أسلوب التطبيق وفقاً لأنظمتها القانونية وبيئتها الاقتصادية. وفيما يلي عرض لبعض تجارب الدول في مجال تطبيق حوكمة الشركات:

### 1-13 تجربة بريطانيا:

تعتبر بريطانيا أولى الدول التي طبقت نظام حوكمة الشركات، وأول دولة من بين دول أوروبا التي تصدر تشريعاً يهدف إلى تشجيع التطبيق الاختياري للممارسات المفضلة لإدارة الشركات. وقد كان من أهم أسباب التوجه لذلك ما حدث في عقد الثمانينات من القرن الماضي، من تعثر للعديد من الشركات، كما أدت المشاكل المالية المترتبة على قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين؛ إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توفير الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال ببريطانيا للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح حول حوكمة الشركات، وقد أسفر ذلك عن صدور تقرير كادبري "Cadbury Report" عام 1992 الذي يعتبر من أهم التقارير التي تناولت حوكمة الشركات في بريطانيا والعالم، وصدر تحت عنوان "الجوانب المالية لقواعد حوكمة الشركات" واشتملت هذه القواعد على أفضل الممارسات الإدارية والمالية بالشركات البريطانية المسجلة بسوق الأوراق المالية في لندن، ومن بين ما تضمنته ما يلي:

- للمساهمين الحق في ممارسة مسؤولياتهم وعليهم الالتزام بها.
- يجب على المالكين مساندة جهود الإدارة لتحقيق النمو على المدى الطويل وأن يتدخلوا فقط عند ظهور المشاكل.
- ينبغي العمل على تقوية القواعد الحالية لحوكمة الشركات، ويجب مراعاة استمرار عمليات المراجعة الدورية، وتحديث قواعد إدارة الشركات.
- يجب تشكيل مجلس الإدارة على أساس مفهوم يتكون من شقين هما الاستقلال عن الإدارة والقابلية للمساءلة أمام المساهمين.

ثم تواصل إصدار التقارير لتعزيز مبادئ الحوكمة خاصة فيما يتعلق بنظم الرقابة الداخلية

ومسؤوليات ومكافآت مجالس الإدارة في الشركات والالتزام بالإفصاح<sup>(1)</sup>.

### 13-2 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية للإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات القائمة بالسوق، بالإضافة للتطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، وإبقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين<sup>(2)</sup>. وفي هذا الإطار صدر عن هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC) عام 1987م تقرير "Treadway Commission" متضمنا مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية بالاهتمام وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الداخلية أمام مجالس إدارة الشركات، وصدرت عدة تقارير أخرى من أهمها تقارير لجنة صندوق المعاشات، وتقرير لجنة «Blue Ribbon» عام 1999م لتحسين فاعلية لجان المراجعة والمحاسبة بالشركات، كمت صدر قانون "Sarbanes Oxley Act" عام 2002م بعد الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية نتيجة الخلل في ممارسات مهنتي المحاسبة والمراجعة، وركز القانون على دور حوكمة المؤسسات في الحد ومعالجة الفساد الإداري، من خلال تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات وفي لجان المجلس مثل لجان المراجعة والمكافأة والتعيينات<sup>(3)</sup>، وتم إلزام الشركات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية للعمل به<sup>(3)</sup>.

### 13-3 تجربة ماليزيا:

تعتبر تجربة ماليزيا في الحوكمة من التجارب الثرية، حيث تم إنشاء المعهد الماليزي لحوكمة الشركات، كما تم التحديد لها من قبل بكونها" عبارة عن عمليات وهياكل تستخدم لتوجيه وإدارة شؤون الشركات لتحسين وزيادة ازدهار الأعمال ومسؤولية الشركات وتحقيق الأهداف النهائية على المدى الطويل لتعظيم القيمة لحملة الأسهم"، وقد اعتمدت ماليزيا على تطوير حوكمة الشركات بالاعتماد على عدة مصادر منها القانون الماليزي لحوكمة

1 - [http://walidsamir7.blogspot.com/2016/02/blog-post\\_14.html](http://walidsamir7.blogspot.com/2016/02/blog-post_14.html)

- زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011/2012م، ص22.

2 - فريد محرم فريد، إبراهيم الجارحي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، عدد خاص، 25 نوفمبر 2010، ص 110.

3 - زلاسي رياض، مرجع سابق، ص22.

الشركات الذي وضع مجموعة من المبادئ التي تخص مجلس الإدارة من حيث مكافأة مجلس الإدارة والمسائلة والمساهمين والتدقيق. وتضمنت عناصر الحوكمة التي أوصت بها الخطط الموضوعة إعلام المساهم والمستهلك بأنشطة الشركة بهدف زيادة الوعي والممارسة الجيدة لحوكمة الشركات<sup>(1)</sup>.

### 4-13 تجربة كوريا الجنوبية:

في أواخر عام 1999 تبنت الحكومة الكورية مبادرة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية، وغير المالية، حيث بادرت وزارة المالية والاقتصاد بإنشاء لجنة القطاع الخاص لتحسين الكود الكوري الخاص بالحوكمة، ويتوقع أن يدخل هذا الكود كملزم للشركات الكورية عن طريق كونه شرطاً من شروط التسجيل في البورصة.

هذا وقد أجريت عدة تشريعات على القانون التجاري الكوري لتنظيم بعض الأمور المتعلقة بتطبيق الحوكمة في الشركات الكورية، ومن هذه الأمور:

- يجب أن يكون ضمن مجلس الإدارة أعضاء مستقلين غير تنفيذيين، وإذا كانت الشركة مجموعة كبيرة من المساهمين ويتعدى رأس مالها تريليون فيجب أن يكون نصف الأعضاء على الأقل مستقلين.
- إعداد القوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية.
- تعديل إجراءات المراجعين الخارجيين وإلزامهم بإجراء المراجعة التحليلية.
- تعزيز استقلالية المراجع الخارجي عن طريق نظام التسجيل لدى بورصة الأوراق المالية.
- على الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية أن تقدم تقارير ربع سنوية بالإضافة إلى التقارير السنوية والنصف سنوية.
- يجوز للمساهمين اقتراح أمور لأخذها في الاعتبار عند انعقاد الجمعية العمومية.
- معايير المحاسبة المطبقة في الشركات الكورية يتم تعديلها بواسطة لجنة المعايير ولجنة الأوراق المالية<sup>(2)</sup>.

1 - عبد الوهاب نصر على، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفقاً لمعايير المراجعة العربية والدولية، الجزء الثالث دور آليات المراجعة لتفعيل حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص 734.  
2 - blog-post\_14.html/02/http://walidsamir7.blogspot.com/2016

### 5-13 تجربة مصر:

- بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر.
  - وقد تم تقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات من خلال دراسة أعدها البنك الدولي لحوكمة الشركات في مصر بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، حيث شارك فيه عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين -أهم الممارسات الإيجابية والسلبية في تطبيق حوكمة الشركات في مصر، حيث خلص التقييم فيما يتعلق بالممارسات الإيجابية الى ما يلي:
  - أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح، والتصويت في الجمعيات العمومية، والإطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة وغيرها الكثير.
  - يحمى القانون المصري كذلك حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال.
  - تتسق معايير المحاسبة والمراجعة تتسق مع المعايير الدولية.
  - أما بالنسبة للممارسات السلبية، فقد أشار التقرير إلى أن البنود التي تحتاج إلى تدعيم هي الآتي:
  - ما يرتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة؛ ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة Cross-holdings .
  - مكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة).
  - وكذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة.
  - كما إنه في غاية الأهمية أن يتم تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة<sup>(1)</sup>.
- وقد صدر في أكتوبر 2005م ميثاق حوكمة الشركات في مصر أعده مركز المشروعات

1 - نزمين أبو العطا، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، بدون تاريخ <http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm>

الدولية والشركاء المحليون بالتشاور مع مجتمع الأعمال والمحاسبين ومدققي الحسابات، وكان هذا الميثاق هو الأول من نوعه الذي كتب باللغة العربية، وحدد فيه حقوق ومسؤوليات مساهمي الشركات، وأعضاء مجلس الإدارة، والمدققين الداخليين والخارجيين، ولجان التدقيق، ودعا إلى الإفصاح الكامل عن المعلومات المالية، وسياسات الشركة للمساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة، الموظفين الجمهور، كما حدد الميثاق التدابير التي تهدف إلى تجنب تضارب المصالح<sup>(1)</sup>.

### 13-6 تجربة الأردن:

مع وجود أكثر من 180 شركة مساهمة تتداول أسهمها في بورصة عمان بقيمة سوقية تبلغ 14.5 مليار دينار وتعادل 62% من الناتج المحلي الإجمالي، تبرز أهمية وجود إطار لحوكمة الشركات، فقد تعرضت الأردن في بداية 2003 إلى إلزام 50 شركة على التصفية إجبارياً وتحويلها للقضاء نتيجة مخالفتها لأحكام قانون الشركات.

ولتعزيز دور حوكمة الشركات في الأردن لدى الشركات الأردنية تم تأسيس جمعية منتدى حوكمة الشركات الأردنية، بدعم من عدد من رجال الأعمال الأردنيين، والمشرعين، وأساتذة القانون والتجارة في الجامعات الأردنية من أجل تبني أفكار جديدة تساعد في بلورة هذه الظاهرة لدى الشركات الأردنية، وقد عملت الجمعية على إجراء العديد من الدراسات في مجال حوكمة الشركات والمشاركة في العديد من الملتقيات والمنتديات العالمية والعربية، حيث ركزت أهدافها على تعريف الشركات الأردنية بحوكمة الشركات والترويج لتطبيقها.

وفي ضوء التطور الذي شهدته الأسواق المالية في عمان سعت هيئة السوق المالي لتطوير أسواقها المالية بإصدار دليل حوكمة للشركات المساهمة المدرجة في البورصة، والذي يهدف إلى وضع إطار واضح ينظم العلاقات وينظم الإدارة فيها، ويحدد الحقوق والمسؤوليات والواجبات بما يتوافق مع أهداف الشركة، ويحافظ على حقوق الأطراف ذوي المصلحة المرتبطة بالشركة. وقد تم وضع المبادئ استناداً إلى قانون الأوراق المالية والتشريعات الصادرة بمقتضاه وقانون الشركات، إضافة إلى مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وتم إلزام الشركات المساهمة بتطبيق الدليل مع تفسير أسباب عدم الالتزام بأي من القواعد في التقارير السنوية الصادرة<sup>(2)</sup>.

1 - مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» استراتيجيات لإصلاح السياسات، خبرات مأخوذة من أنحاء العالم، القاهرة، 2007، ص 76-78.

2 - دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة في الأردن [www.sdc.com.jo](http://www.sdc.com.jo).

## الدروس المستفادة من التجارب السابقة:

أن حوكمة الشركات قد اتجهت إليها الدول كأداة لضمان كفاءة إدارة الشركات في استغلالها لمواردها وإدارتها للمخاطر، والهدف منها تطوير الأداء وتحقيق الافصاح والمصداقية والشفافية، وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بأنشطة وعمليات الشركة، مع إعطاء المساهمين صلاحيات أكبر في الرقابة على الأداء بما يضمن مصالحهم، ويأتي التطبيق السليم للحوكمة من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تمخضت عن جهود المنظمات الدولية التي اهتمت بحوكمة الشركات.

### 14 حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية:

اتخذ توجه المملكة العربية السعودية إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات عددا من الخطوات من أبرزها ما يلي:

- إصدار عدة قرارات وزارية لتعزيز دور الرقابة الداخلية والمراجعة، والتأكيد على كفاية المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية والحسابات الختامية الصادرة عن الشركات وذلك لتمكين المستثمرين من تقييم أداء الشركات والوصول إلى آراء صائبة عن أدائها، واتخاذ القرارات المناسبة لحماية استثماراتهم<sup>(1)</sup>.
- تم تأسيس هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية بموجب " نظام السوق المالية " الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/30) تاريخ 1424/6/2 هـ الموافق 2003/7/31م وقد سعت إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المتعارف عليها دوليا، ومهدت لذلك بإصدار لائحة سلوكيات السوق بموجب القرار رقم 1-11-2004 تاريخ 1425/8/20 الموافق 2004/10/4م، متضمنة أحكام التداول على المعلومات الداخلية ومنع التصرفات أو الممارسات التي تنطوي على الغش والتلاعب، وأحكام منع الإشاعات والترويج لبيانات غير صحيحة والمسؤوليات المترتبة على الأضرار التي تلحق بذلك، كما أصدرت قواعد التسجيل والإدراج بموجب قرار رقم 3-11-2004 بتاريخ 2004/8/20 الموافق بتاريخ 2004/10/4 تتضمن شروط الإدراج في السوق المالي وقواعد الإفصاح، وواجبات أعضاء مجلس الإدارة وتعويزات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين وحقوق حاملي الأسهم.
- صدرت عن الهيئة أول لائحة لحوكمة الشركات بقرار مجلس الهيئة رقم 1-212-2006م

1 - على سبيل المثال القرار الوزاري رقم 903 بتاريخ 1414/8/12 هـ الموافق في 1994/1/23م، و القرار الوزاري رقم (2217) وتاريخ 1423/11/1 هـ الموافق في 2003/1/3م

تاريخ 1427/10/21هـ، الموافق 2006/11/12 ثم عدلت بقرار مجلس الهيئة رقم 1-10-2010 تاريخ 1431/3/30هـ الموافق 2010/3/16م؛ وذلك بهدف مواكبة التطورات الاقتصادية، وتطوير الأسواق المالية وجذب الاستثمارات الأجنبية إليها مع التوافق ومبادئ الحوكمة التي صدرت عن المنظمات الدولية.

وقد اشتملت اللائحة على ما يلي:

- إيضاح الحقوق العامة للمساهمين وتسهيل ممارستهم لها؛ شاملة حقوقهم في الأرباح، الموجودات عند التصفية، وحضور الجمعية العمومية والاشتراك في مداولاتها والتصويت والاطلاع على محضر اجتماعها، والتصرف في الأسهم، ومراقبة أعمال مجلس الإدارة، والاستفسار وطلب معلومات.
- الإفصاح والشفافية: شاملة سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية، والإفصاح في تقرير مجلس الإدارة، وتكوين المجلس وتصنيفه ولجانه الرئيسية، والمكافآت والتعويضات التي يتقاضاها أعضاء المجلس وكبار التنفيذيين، ونتائج المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية للشركة.
- مجلس الإدارة: بإيضاح الوظائف الأساسية للمجلس شاملة اعتماد التوجهات الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها، ووضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والحوكمة، وتحديد سياسات ومعايير وإجراءات محددة للعضوية في مجلس الإدارة، كما تضمن هذا البند مسؤوليات مجلس الإدارة وتحديد إجراءات تكوينه، وعدد أعضائه وشروط العضوية، ولجان المجلس واستقلاليتها مع التحديد الواضح لمهام ومسؤوليات لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، وما يتعلق باجتماعات مجلس الإدارة وإجراءاتها وتوثيقها، ومكافآت أعضاء المجلس وتعويضاتهم، وتحديد وضع تعارض مصالح الأعضاء في الأعمال والمنافسات ذات الصلة بالشركة.
- على ضوء لائحة الحوكمة التي أصدرتها هيئة سوق المال، قامت الشركات الكبرى بإعداد لائحة للحوكمة للعمل بمقتضاها.
- أصدرت وزارة التجارة والصناعة عام 1435هـ (2014م)، دليل حوكمة الشركات العائلية، وذلك اهتماماً من الوزارة بأهمية الشركات العائلية وتقديراً لإسهاماتها في الاقتصاد الوطني ودورها الرائد في مجتمع الأعمال، ومن أجل تعزيز ورعاية قيم العائلة التجارية وأهدافها، وإقامة توازن سليم بين مصالح أعضاء العائلة ومصالح الشركة، وقد صممت الوزارة هذا النموذج الاسترشادي استناداً إلى للتجارب الدولية والدراسات والأبحاث المتخصصة.

وقد اشتمل الدليل على تعريف الحوكمة بكونها الآليات والقواعد والأنظمة التي تهدف إلى توجيه ومراقبة أعمال ونشاطات الشركات، وتحديد حقوق وواجبات كل طرف ذي علاقة بها، سواء ملاكها ومديريها وموظفيها الذين يمثلون البعد الداخلي للشركة، والعملاء ومن في حكمهم الذين يمثلون البعد الخارجي للشركة، كما تضمن الدليل تعريف الشركة العائلية بأنها " الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة"، وتضمن الدليل أشكال الشركات العائلية، وعوامل التأثير والمخاطر فيها، وأبرز أشكال الهيكلية السليمة لها (القانونية، والقطاعية)، ومعالجة قضية فصل الملكية عن الإدارة، وصياغة ميثاق الشركات العائلية، والجوانب التي ينبغي مراعاتها عند إعداده ومحتوياته ومنها قيم العائلة وأهدافها، ومؤسساتها التي تكون داخل منظومتها إضافة إلى جمعية المساهمين أو الشركاء ومجلس الإدارة أو (مجلس المديرين) ومنها الملتقى العائلي، ومجلس العائلة، وقواعد تنظيم عمل أعضاء العائلة في الجهاز التنفيذي للشركة، وسياسة توزيع الأرباح، وأسس انتقال الحصص والتخارج من الشركة العائلية، وتفسير موثيق الشركات العائلية وتعديلها وتسوية الخلافات الناشئة حيالها.

## ثانياً : تطبيق الحكمة في المنشآت الصغيرة

### 1 مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يختلف تعريف ومفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة وفقاً لتباين المعايير المتبعة لتصنيف المشاريع ( عدد العمال، رأس المال، المبيعات والدايرادات، الانتاج، التقنية، القانون، الطاقة، المنطقة الجغرافية)، ووفقاً لاختلاف إمكاناتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية مثل: طبيعة مكونات وعوامل الإنتاج، ونوعية الصناعات القائمة، والكثافة السكانية، ومدى توفر القوى العاملة ودرجة تأهيلها، والمستوى العام للأجور والدخل، وغيرها من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية التي تحدد ملامح وطبيعة الصناعات القائمة فيها.

ومع اختلاف التعاريف؛ فالبنك الدولي على سبيل المثال يعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معياراً مبدئياً؛ باعتبار المنشأة صغيرة إذا كانت توظف أقل من 50 عاملاً، حيث نجد أن معظم الدول النامية تستخدم هذا المعيار في تعريفها وتصنيفها للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، في حين أن دول المجموعة الأوروبية تحددها بالمنشآت التي تستخدم أقل من (100) عاملاً، وهناك العديد من دول العالم التي تستخدم معيار عدد العمال لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، وإيطاليا وفرنسا تعتبر المنشأة صغيرة ومتوسطة إذا كانت توظف حتى 500 عامل، وفي السويد لغاية 200 عامل، وفي كندا وأستراليا حتى 99 عاملاً، في حين أنها في الدنمارك هي المنشآت التي توظف لغاية 50 عاملاً<sup>(1)</sup>.

والجدير بالذكر أن بعض دول مجلس التعاون الخليجي كمملكة البحرين على سبيل المثال تستخدم معيار رأس المال المستثمر للتمييز بين المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث تعرف المشاريع الصغيرة بأنها تلك المنشآت التي يبلغ متوسط رأسمالها المستثمر أقل من 800,000 دينار بحريني، أما المشاريع المتوسطة فتتمثل بالمنشآت التي يستثمر كل منها من 800 ألف وأقل من 2,5 مليون دينار بحريني، بينما تعدّ المشاريع كبيرة إذا بلغ رأس المال المستثمر فيها أكثر من 2,5 مليون دينار بحريني<sup>(2)</sup>.

والخلاصة هنا : أن الدول الصناعية والنامية تختلفان في تعريف المشاريع الصغيرة

1 - د. ماهر حسن المحروق & د. أيهاب مقابلة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما. الأوسمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ص2، 2012م

2 - غرفة الرياض ، دراسة واقع المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية . ص 16 ، 1994م .

والمتوسطة مما يجعل من الصعوبة إجراء المقارنة بينهما، فالمشاريع التي تعتبر متوسطة في الدول النامية تعد صغيرة في الدول الصناعية، كما أن المشاريع الكبيرة في الدول النامية تعد متوسطة في الدول الصناعية.

## 2 خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة النسب الكبرى في عدد المشروعات بمعظم القطاعات والأنشطة الاقتصادية في دول العالم بشكل عام ، والمملكة العربية السعودية بشكل خاص؛ وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

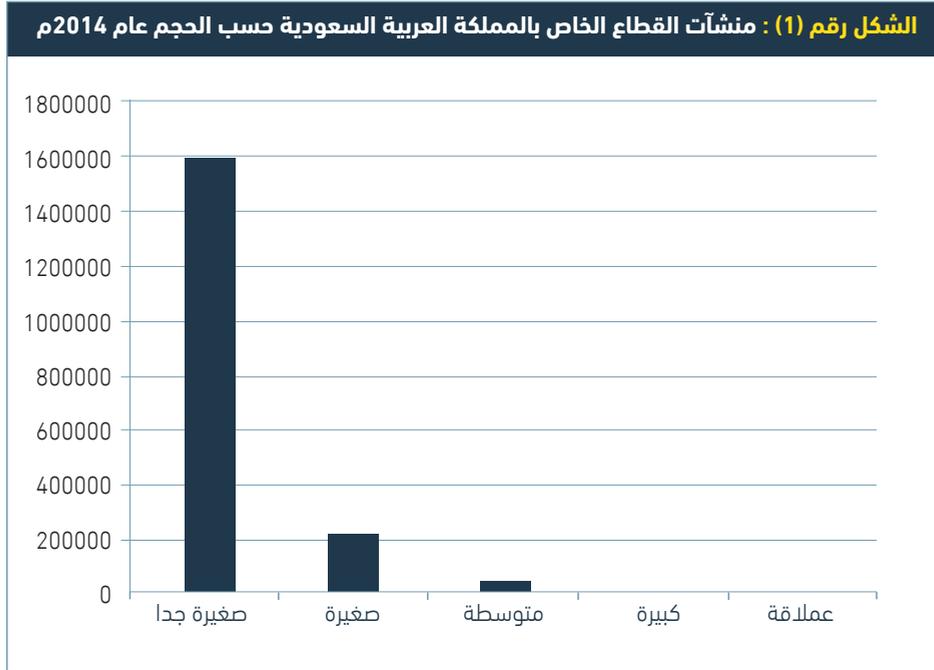
الجدول رقم (1): عدد منشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حسب الحجم لعامي 2013م & 2014م											
السنة	صغيرة جدا أقل من 10 عمال	نسبة التغير %	صغيرة 10 - 49 عامل	نسبة التغير %	متوسطة 50-499 عامل	نسبة التغير %	كبيرة 500-2999 عامل	نسبة التغير %	عملاقة 3000 عامل فأكثر	نسبة التغير %	الإجمالي
2013م	1.523.152	-	213.347	-	37.853	-	3.737	-	896	-	1.778.985
2014م	1.590.862	4%	212.137	1%	40.723	8%	3.957	6%	1079	2%	1.848.758

المصدر : الكتاب الإحصائي السنوي، وزارة العمل 2014م، ص31.

من الجدول أعلاه تشير إحصاءات وزارة العمل لعام 2014م إلى أن الغالبية العظمى من المنشآت المسجلة بالمملكة هي إما منشآت صغيرة أو متوسطة، وذلك بنحو 98% وهي نسبة عالية جداً؛ تستدعي جهداً وإهتماماً كبيراً من الجهاز التنفيذي بالمملكة (الهيئة العامة الوطنية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة)<sup>(1)</sup> للنهوض بهذا القطاع، وتنميته لتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية لخطط التنمية بالمملكة والعمل ضمن منظومة رؤية المملكة 2030 ورفع مساهمات المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي (GDP) من حوالي 20% إلى حوالي 35% بحلول عام 2030م<sup>(2)</sup>، كما تستدعي أيضاً تكثيف الجهد

1 - قرار مجلس الوزراء السعودي رقم ( ) تاريخ 13 محرم 1437هـ ال .  
2 - جريدة الرياض . لقاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودي - الكندي، ص 2 العدد 17475 تاريخ 28 إبريل 2016م.

لحوكمة تلك المنشآت لرفع الكفاءة التشغيلية لديها و حفظ حقوق أصحاب المصالح وإرساء قيم العدل والشفافية سعيا لتنميتها بشكل مستدام.  
ويوضح الشكل التالي واقه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة حسب أحجامها عام 2014م :



- ويتوافر بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من المشروعات ، وأهمها ما يلي <sup>(1)</sup> .
- قدرتها على جذب المدخرات، حيث أنها لا تتطلب رأس مال كبير لإنشائها مما يسهل تجميع المدخرات وتوجيهها للاستثمار في هذه المشروعات .
  - سهولة الإنشاء والتشغيل، وذلك لانخفاض مصروفات التأسيس وانخفاض التكاليف الاستثمارية ونفقات التشغيل .
  - الإدارة المركزية، حيث أنه في أغلب الحالات، لا سيما في المشروعات بالغة الصغر، هو

1 - د. ماهر حسن المحروق & د. أيهاب مقابله ، مرجع سابق . ص 3 ، 2012م

- مديرها وهو المصدر الأساسي لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات، مما يبسط إجراءات العمل وفاعلية الاتصال بين أفرادها .
- تشغيل أكبر الطاقة الانتاجية؛ عادة يتم تشغيل الطاقة الانتاجية بالكامل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أكبر إنتاج ممكن، خاصة أنها تتسم بمحدودية الحجم بالمقارنة بالمشروعات الكبيرة .
- سهولة الدخول والخروج من السوق، وذلك نظراً لانخفاض نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في غالبية المشروعات الصغيرة وبعض المشروعات المتوسطة، وإرتفاع نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروعات.
- الارتباط بالسوق المحلي، حيث تنحصر أنشطة المشروعات الصغيرة والمتوسطة غالباً في المناطق التي نشأت بها، وينصب إهتمامها بالسوق المحلي؛ مما يتيح مرونة كافية لمسايرة المتغيرات في إحتياجات السوق واتجاهات المستهلكين .

### 3 دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة محلحة وطنية

- يعد دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمساهمة بتنميتها وتطويرها مصلحة وطنية لما تحققه من منافع أهمها ما يلي:
- تساهم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تنويع مصادر الدخل وزيادة معدلات النمو الاقتصادي وتوسع القاعدة الانتاجية.
- تعتبر هذه المنشآت المصدر الرئيس لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حدّ سواء.
- على مستوى المملكة تعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة أكبر مصدر لتوفير فرص العمل، وتتوافر بها النسبة الغالبة من إمكانية الإطلال، حيث تستحوذ على أكثر من 80% من العمالة بالقطاع الخاص، ومعظمهم عمالة وافدة.
- تساعد في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية، حيث تتميز بسهولة الانتشار الجغرافي ولا تتطلب مستويات عالية من البنية التحتية.
- تعد بذور أساسية للمشروعات الكبيرة، حيث بدأت كثير من الشركات الكبرى كمشروعات صغيرة ثم نمت تدريجياً.

- تمتاز بأنها توفر بيئة عمل ملائمة، حيث يعمل صاحب المشروع والعاملين جنباً إلى جنب لمصلحتهم المشتركة.
- تقوم بإنتاج سلع ضرورية وتقديم خدمات ترتبط مباشرة بأذواق وتفضيلات السوق المحلية والمستهلكين.
- تعتبر صناعات تكميلية وتقوم بدور الصناعات المغذية للمشروعات الكبيرة.
- تتميز بدرجة عالية من المرونة وسهولة اتخاذ القرار، والقدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة والتقلبات الاقتصادية.
- تعتبر حاضنات لإعداد جيل جديد من أصحاب الأعمال.
- تتيح الفرصة لذوي المدخرات البسيطة في استثمارها في المشروعات.
- تسهم في تكوين فكر جديد لدى الشباب السعودي بولوج العمل الحرّ بدلا من الانتظار للوظيفة والبحث عن فرصة عمل.
- وسيلة سريعة لامتناس فوائض الأموال العاطلة والمدخرات الصغيرة وتوظيفها في مشروعات استثمارية.
- تعتمد بدرجة كبيرة على استخدام المواد والخامات المحلية.
- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحكم قربها من المستهلكين تسعى جاهدة لاكتشاف احتياجاتهم وتوفيرها.

#### 4 دوافع تطبيق الحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

يرى البعض أنه لا ضرورة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث أنه عادة لا يوجد لديها - خاصة في المؤسسات الفردية - مجالس إدارة كما أنها أحادية الملكية والإدارة ويتمتع ملاكها باستقلال ذاتي ومرونة، وتنسجم ثقافة المؤسسة مع ثقافة مالكيها.

إلا أن الواقع يبين أنه توجد أهمية كبيرة لتطبيق الحوكمة في المنشآت الصغيرة للأسباب التالية:

- تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة قطاعا ضخما في اقتصاديات دول العالم وتساهم بنسبة عالية في توفير مدخلات المنشآت الأخرى وفي توفير فرص العمل، مما يتطلب أن

تعمل على أسس سليمة.

- لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة شركاء وأصحاب مصالح مهتمون بدرجة كبيرة بنموها المستدام ونجاح أهدافها، حيث أن عدم تطبيق مبادئ الحوكمة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يؤدي إلى إخفاقات تضر بمصالح الأطراف ذات الصلة.
- يعدّ وجود نظام للحوكمة مصلحة لجميع الأطراف المعنية لضمان تشغيل جميع العمليات في المنشأة وفق ضوابط محددة.
- أن الحوكمة من خلال حسن اتخاذ القرارات الإدارية تؤدي إلى تحسين الاستفادة من الموارد والحفاظ على مصادر رأس المال.
- تصبح الممارسات المحاسبية ومراجعة الحسابات أكثر احترافية وأكثر دقة في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة.
- لا شكّ بأن غرس مبادئ حوكمة الشركات في بنية المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا يعزز فقط الانضباط على مستوى الإدارة، بل يجعل عملية النمو وإمكان التحول إلى شركة مساهمة عامة أسهل كثيراً وأكثر سلاسة.
- توفر الحوكمة أنظمة ومعايير أكثر موضوعية عندما يتعلق الأمر بتوظيف الموارد البشرية وضمان الآليات المناسبة لتقييم أدائهم بما يحقق الاستقرار الوظيفي.
- إن تكامل ممارسات الحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يؤسس لمبادرات في النمو مستقبلاً، ولأرضية صلبة للاستثمارات والشراكات المحتملة.
- يمكن أن يفوق عدم تطبيق آليات حوكمة مناسبة ودقيقة إلى إخفاقات في التخطيط ومسار العمليات وإمكانات النمو، خاصة وأن كثيراً من المنشآت الصغيرة والمتوسطة لا تتقيد بالاشتراطات النظامية المصممة للشركات المدرجة في سوق الأسهم.

## 5 فوائد حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- تتمثل فوائد تطبيق الحوكمة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بوجه خاص والقطاع المالي بوجه عام فيما يلي<sup>(1)</sup>:
- ضمان استقرار المنشآت وتجنب الاختلافات؛ فمعظم المنشآت الصغيرة مؤسسات فردية

1 - هيئة سوق المال السعودي ، لائحة حوكمة الشركات . 2015م.

أو عائلية، ولا يتم فيها الفصل بين الإدارة والملكية، حيث أن صاحب أو أصحاب المؤسسة هم مجلس الإدارة والملك في ذات الوقت، مما قد يؤدي إلى وجود نزاعات وصراعات داخل العمل في ظل الاختلافات الشخصية والعائلية، ومن ثم فإن الحوكمة هي من الآليات المهمة والضرورية لاستقرار ونجاح هذه المنشآت.

- تعزيز الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث يرجع السبب في كثير الأحيان لسبب فشل الكثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى ضعف الكفاءة الإدارية، مما قد ينتج عنه العديد من الآثار الاقتصادية السلبية، لاسيما أن تلك المشروعات تشكل النسبة الكبرى من مشروعات القطاع الخاص، كما ورد ذكره سابقاً؛ لذا تكمن أهمية الحوكمة لتلك المشروعات في تطبيق أفضل الممارسات للأساليب الإدارية الحديثة، ومساعدة مجالس الإدارات على وضع استراتيجيات وسياسات تؤدي لتحسين الأداء العام للمنشآت، وضمان اتخاذ قرارات على أسس سليمة، مما يساهم في نمو تلك المشروعات وزيادة ربحيتها، والحد من المخاطر التي قد تتعرض لها.
- الحصول على تمويل بتكلفة أقل ، عبر توفير مناخ استثماري جيد ومحفز لتلك المشروعات، وبالتالي تنوع مصادر التمويل اللازمة بأقل تكلفة ممكنة.
- دعم المساهمة المجتمعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، حيث أن قواعد الحوكمة تشجع تلك المنشآت والمشروعات على القيام بدور اجتماعي أكثر فاعلية لتوسيع نطاق أنشطتها سعياً منها في المحافظة على تحقيق أرباحها، مما ينعكس إيجاباً على التنمية المستدامة للاقتصاد المحلي .
- تفعيل الدور الرقابي؛ تأتي أهمية وضع نظام متكامل للرقابة والمساءلة لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات ، ولضبط ممارسات وسلوكيات القائمين على تلك المشروعات عبر الالتزام بكافة القوانين والأنظمة الصادرة من الجهات الرقابية، وكذلك إتباع نظم العمل الداخلية ؛ الأمر الذي يساهم بشكل كبير في تقليل المخاطر التي قد تتعرض لها، وحمايتها من الإفلاس والتعثر.
- تعزيز العدالة والشفافية ، حيث تهدف قواعد الحوكمة إلى تطبيق المبادئ التي تتضمنها وهي: تعزيز العدالة، والشفافية، والمعاملة النزيفة، والإفصاح عن المعاملات المحاسبية والمالية، مما يعزز القدرة على اكتشاف الفساد المالي والإداري، والانحرافات المتعمدة وغير المتعمدة واتخاذ الإجراءات الواجبة لعلاجها.
- التنظيم الإداري السليم ، وهو ما يضمن توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل يجب المشروعات الصغيرة والمتوسطة الممارسات غير السليمة التي قد تؤدي إلى تضارب

- في المصالح وبالتالي تعريضها لخسائر مالية.
- الحفاظ على سمعة طيبة للمنشأة من خلال تعميق ثقافة التمسك بأخلاقيات المهنة، والالتزام بالقوانين والمبادئ الرقابية، وكفاءة الأنظمة المالية والإدارية المعمول بها.
- تعزيز مكانة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الأسواق، بإتاحة الفرص للمنشآت الصغيرة والمتوسطة للتسجيل وطرح أسهمها في أسواق الأوراق المالية، ودخول الأسواق العالمية.

## 6 متطلبات تأهيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة للحكومة

- تطوير الجانب المحاسبي والمالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالأخذ في الاعتبار المتطلبات والمعايير المالية والمحاسبية الدولية.
- توفير بيئة صحية للعمل تسودها الشفافية وقواعد المنافسة العادلة.
- إتاحة الآليات المساندة لتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة خاصة منشآت الرعاية كالحاضنات ومراكز البحوث والمعلومات والتطوير والجودة.
- التوعية بالأوجه المعرفية المرتبطة بمبادئ وقواعد الحوكمة.

خفة الرياض

Riyadh Chamber



## الفصل الثاني

دليل استرشادي لتطبيق الحوكمة  
في المنشآت الصغيرة والمتوسطة



## الفصل الثاني

### دليل استرشادي لتطبيق الحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

#### أولاً: الإطار العام للدليل

1. حوكمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة هو نظام توجيه تدار من خلاله الشركة (المؤسسة) بهدف تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف بالمنشأة، سواء مجلس الإدارة أو المديرين أو العاملين أو أصحاب المصلحة الآخرين.
2. يعدّ هذا الدليل دليلاً استرشادياً للشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرسي خطوطاً إرشادية للقواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرار، وإضفاء الشفافية وحدود المساءلة والتدقيق للعمليات المحاسبية وتوجيه الموارد بهذه المنشآت.
3. يستند هذا الدليل إلى مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن المنظمات الدولية، والتوجهات العامة لحوكمة الشركات بالمملكة كأسس استرشادية.
4. ينبغي الأخذ بمبادئ الحوكمة باعتبارها ثقافة وأسلوباً لضبط العلاقة بين مالكي المنشأة ومديرها والمتعاملين معها.
5. تعتمد الحوكمة الناجحة على ضبط العلاقة بين ملاك المنشأة والقائمين بإدارتها والمتعاملين معها والبيئة المحيطة بها من خلال آليات محددة تركز على حسن الهيكلة والتنظيم وتحديد الصلاحيات، والمراجعة والتدقيق، والشفافية والإفصاح، والمعاونة المتساوية بين الشركاء، والتوافق مع أصحاب المصالح مع المنشأة.
6. يجب أن يكون واضحاً أن الهدف من إرساء مبادئ الحوكمة في المنشأة هو الاستثمار الأمثل لقدراتها ومواردها، ومساعدتها على الوصول إلى الأسواق وزيادة قدراتها التنافسية، بتهيئة بيئة عمل تقوم على منظومة المسؤولية والرقابة والالتزام، وترتكز على الوضوح والشفافية مع التوافق مع الأنظمة الوطنية القائمة التي أسست بموجبها المنشأة وتعمل في إطارها.

## ثانياً: وضع الاستراتيجية والسياسات العامة للشركة / المؤسسة

يتم تحديد استراتيجية المنشأة مبيناً بها على وجه الخصوص:

1. الرؤية – الرسالة – الأهداف الاستراتيجية- آليات التنفيذ-الموازنة اللازمة لتحقيق الأهداف، والموارد البشرية والفنية المطلوبة..
2. التوضيح الدقيق لحقوق والتزامات الشركاء (الملاك أو المساهمين).
3. تحديد الصلاحيات والتفويض في ممارستها.

## ثالثاً: مجلس الإدارة ولجانه، والإدارة العليا للشركة/المؤسسة

### 1 مجلس الإدارة:

- 1-1 يمثل مجلس الإدارة الوسيلة التي تمكن الشركة / المؤسسة من النمو والنجاح والاستدامة، ومن ثم فإن وجود مجلس إدارة يتمتع أعضاؤه بالكفاءة والفعالية هو أمر مهم وضروري لنجاح واستمرارية المنشأة.
- 2-1 يجب أن يكون لكل شركة / مؤسسة مجلس إدارة يتم إختياره من قبل مالكيها، مع الأخذ في الاعتبار أصحاب المصالح الآخريين، وغايات وأهداف المنشأة.
- 3-1 يجب أن تتوافر الشروط التالية في أعضاء مجلس الإدارة:
  - الكفاءة العلمية والمهنية.
  - الخبرة الإدارية.
  - المهارات الاستراتيجية والتخطيطية والإدارية والقدرة على اتخاذ القرارات
  - المعرفة الكاملة بطبيعة أعمال الشركة / المؤسسة، وتوجهاتها.
  - الدراية الكاملة بالتشريعات والأنظمة ، والأسواق المحلية والعالمية ذات الصلة.
  - القدرة على قراءة وتحليل التقارير المالية والإدارية.
- 4-1 يجب أن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة عضوين على الأقل من الأعضاء المستقلين

الذين ليس لديهم نسبة تزيد عن 5% في راس مال الشركة / المؤسسة، وليس لديه صفة قرابة مع أي من أعضاء مجلس الإدارة أو أي من موظفي الإدارة العليا، ولا تكون له أي مصلحة لدى الشركة أو الشركات الحليفة لها.

5-1 يجب تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بوضوح في النظام الأساسي للشركة / المؤسسة.

6-1 يتولى مجلس الإدارة بصفة رئيسة ما يلي:

- وضع استراتيجية الشركة / المؤسسة؛ وفقا للغرض من إنشائها.
- إقرار الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع الأهداف والعمليات التشغيلية للشركة/ المؤسسة، و المراجعة الدورية له لتطويره وفقا للاحتياجات المستجدة.
- اختيار وتعيين المدراء التنفيذيين للشركة / المؤسسة.
- الإشراف على الأداء التشغيلي للشركة / المؤسسة.
- اعتماد معايير تقويم الأداء لضمان تحقيق الأهداف التشغيلية للشركة / المؤسسة.
- الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسة للشركة / المؤسسة وسياسات تملك الأصول والتصرف فيها.
- تحديد ضوابط الرقابة التي ستستخدم لضمان فعالية الرقابة الداخلية.
- إقرار القوائم المالية السنوية وتقرير المدقق الخارجي عن الشركة / المؤسسة.
- تقييم نتائج العمليات ووضع الحلول لمواجهة معوقات تحقيق المعدلات المطلوبة.
- المراجعة المستمرة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية المتعلقة بالشركة / المؤسسة.
- وضع سياسات وإجراءات واضحة لتحديد حالات تعارض المصالح للشركة / المؤسسة أو أي أشخاص ذوي صلة بها، مع لأطراف ذات صلة بشركات / مؤسسات أخرى، مع قيام المجلس باتخاذ التدابير اللازمة لتجنب هذه الحالات.

7/1 على مجلس الإدارة وضع السياسات والآليات التي تضمن احترام الشركة / المؤسسة للأنظمة واللوائح السارية، والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للشركاء وأصحاب المصالح، استنادا إلى معايير موضوعية.

8-1 يخضع مجلس الإدارة للمساءلة من قبل المالكين / المساهمين للشركة / المؤسسة، ويكون مسؤولا أمام أصحاب المصالح ذات العلاقة.

- 9-1 يأخذ مجلس الإدارة بعين الاعتبار مصلحة المالكين / المساهمين وأصحاب المصالح، ويقوم في هذا الصدد بتعزيز النوايا الحسنة والتواصل الفعال معهم.
- 10-1 يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً بشكل عام عن إدارة المخاطر بالشركة / المؤسسة على النحو الذي يتفق وطبيعة نشاطها وحجمها والسوق التي تعمل فيها، وتقع عليه مسؤولية وضع استراتيجية لتحديد هذه المخاطر وكيفية التعامل معها، ومستوى المخاطرة.
- 11-1 يتاح لأعضاء مجلس الإدارة الحصول على كافة المعلومات والبيانات المعينة على اتخاذ القرارات في التوقيت المناسبة وبالذقة اللازمة.
- 12-1 على جميع أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بالنزاهة والالتزام بأن تكون قراراتهم ذات مسؤولية أخلاقية وفي إطار ذلك يجب على أعضاء مجلس الإدارة ما يلي:
- لا يجوز استخدام المعلومات التي يتلقاها أعضاء المجلس في أي غرض بخلاف أدائهم لمهامهم الوظيفية، مع ضرورة التعامل مع المعلومات الحساسة التي يطلعون عليها بحرص وعناية.
  - يجب أن لا تتعارض مصالح الأعضاء بأي شكل من الأشكال مع مصالح الشركة.
  - يحظر على أعضاء مجلس الإدارة الدخول في أعمال تجارية مع الشركة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، إلا بموافقة مجلس الإدارة على أن تصب هذه الأعمال لمصالح ضرورية للشركة.
- 13-1 على مجلس الإدارة العمل على نشر ثقافة الالتزام بوضع ضوابط للالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات لتطبيق على كافة ذوي الصلة بالشركة / المؤسسة، بدءاً بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وانتهاء بكافة العاملين وغيرهم المرتبطين بالمنشأة، والتعريف بأية مستجدات في هذه الأنظمة واللوائح.
- 14-1 يتحمل الأعضاء مسؤولية توضيح معايير السلوك الأخلاقي المطلوبة للعمل في الشركة وتطبيقها ومراقبتها داخل مجلس الإدارة بشكل خاص، وداخل الشركة بشكل عام، على أن تشمل هذه المعايير ما يلي:
- الامثال للأنظمة والتعليمات.
  - أسس مكافحة الفساد ومنع التلاعب
  - التعامل مع الهدايا والأمور المشابهة محل الريبة.
  - التعامل مع سرية المعلومات.

- مواجهة تعارض المصالح مع الشركة / المؤسسة.
- تحقيق أسس الجودة الشاملة.

15-1 فيما يتعلق بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة؛ يجب تحديد آلية وشكل منح متناسبة مع أدوارهم ومسؤولياتهم ، والمدة الزمنية المطلوبة لأداء هذه الأدوار والمسؤوليات والمخاطر المتعلقة بها، مع الالتزام في هذا الصدد بما يرد في التشريعات القائمة، على أن يبين ذلك في النظام الأساس للشركة / المؤسسة.

16-1 يجب أن يجتمع مجلس الإدارة بشكل كاف ودوري لأداء مهامه ومسؤولياته لمناقشة الموضوعات المهمة المتعلقة بأداء الشركة وإدارتها، على أن تتراوح عدد هذه الاجتماعات ما بين 4 - 6 اجتماعات كحد أدنى سنويا، بخلاف الاجتماعات الطارئة لبحث الموضوعات العاجلة.

17-1 يجب أن يرفق بالدعوة لحضور اجتماع مجلس الإدارة جدول أعمال مفصل يتضمن الموضوعات التي ستطرح للمناقشة في الاجتماع، والمعلومات ذات الصلة التي تساعد الأعضاء على اتخاذ قرارات مدروسة.

18-1 يجب أن يراعى عند وضع جدول أعمال اجتماع مجلس الإدارة الأخذ في الاعتبار الموضوعات التي يرغب الملاك / المساهمون في طرحها ومناقشتها.

19-1 يتم اختيار رئيس مجلس الإدارة من قبل الملاك / المساهمين، على أن تتوافر فيه المهارات القيادية والاستراتيجية والسلوكية المناسبة لإدارة أعمال الشركة / المؤسسة.

20-1 يتولى رئيس مجلس الإدارة وضع جداول أعمال الاجتماعات بعد التشاور مع الرئيس التنفيذي للشركة / المؤسسة، ورئاسة الجلسات وإدارة المناقشة خلالها، وإتاحة المشاركة الفعالة فيها لجميع الأعضاء، واعتماد محاضر الاجتماعات وما تتضمنه من قرارات.

21-1 على مجلس الإدارة أن يعين أمين سر لمجلس الإدارة، يكون مسؤولاً عن تنسيق اجتماعاته، وإعداد وتوزيع المواد الواردة في جداول أعمال الاجتماعات، وتسجيل وتوثيق محاضر الاجتماعات، ومتابعة تنفيذ قرارات المجلس، وضمان أمن البيانات والمستندات المرتبطة بأعمال المجلس.

22-1 يتم اتخاذ القرارات خلال اجتماعات مجلس الإدارة بالتصويت بأغلبية أصوات الحاضرين من الأعضاء وفي حالة التساوي ترجح الفئة المشتملة على تصويت رئيس مجلس الإدارة.

23-1 يجب أن يشتمل محضر اجتماع مجلس الإدارة على كافة الموضوعات والأمور والمستجدات التي أثيرت في الاجتماع، وملخص المناقشات، والقرارات المتخذة وأي تحفظات عليها من قبل أي من الأعضاء، وعدد وأسماء الحاضرين، وأسماء غير الحاضرين، وأسباب عدم حضورهم.

24-1 يحدد مجلس الإدارة الصلاحيات التي يفوضها للرئيس التنفيذي/ المدير العام.

## 2 اللجان الرئيسية المنبثقة عن مجلس الإدارة

تمثل هذه اللجان أداة معاونة لمجلس الإدارة لدراسة بعض الأمور المتخصصة ورفع توصياتها للمجلس، وأهم هذه اللجان ما يلي:

### 1-2 لجنة الترشيحات :

تتولى هذه اللجنة يلي:

- المراجعة السنوية للاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة.
- إعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة، بما في ذلك الحد الأدنى من الوقت الذي يلزم أن يخصصه العضو لأعمال الشركة / المؤسسة، والمشاركة في فعاليات اجتماعات مجلس الإدارة.
- دراسة السيرة الذاتية للأعضاء المتقدمين بطلب العضوية في مجلس الإدارة بالشركة، والتوصية لمجلس الإدارة بقبول المرشحين الجدد المناسبين لعضوية المجلس وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة.
- وضع برنامج تعريفى لأعضاء المجلس الجدد، يتضمن جميع المجالات المهمة وذات الصلة بطبيعة أعمال الشركة.
- التأكد بشكل سنوي . على الأقل . من استمرار استقلالية الأعضاء المستقلين، وعدم وجود أي تعارض مصالح لأي عضو من أعضاء المجلس، سواء كان ذلك العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى، أو يقوم بأعمال منافسة لعمل الشركة، أو يقدم لها أية خدمات أو مواد، ما لم يكن العضو قد أفصح وتم إقرارها.
- وضع آليات شفافة للتعيين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين من الموارد البشرية؛ خاصة في الوظائف الرئيسية بالشركة / المؤسسة، مع توشي

الموضوعية بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة.

- رفع التوصيات المناسبة لإجراء عمليات التطوير والتغيير اللازمة لتعزيز فعالية الأداء، والإشراف على أنشطة الشركة.

### متطلبات ترشيح عضو مجلس الإدارة

- أن يقدم المترشح طلبه خلال فترة الترشيح المحددة في إعلان الشركة، مشمول بالسيرة الذاتية له، معززة بجميع الوثائق والشهادات المؤيدة لما ورد فيها باللغة العربية، والمصدقة من الجهات الرسمية.
- التحقق من أنه لم يسبق إدانة المرشح بأي جريمة مخرّبة بالشرف وضيافة الأمانة، وما في حكمها.
- تراعي اللجنة أن يتمتع عضو مجلس الإدارة المرشح بخبرات ومعرفة سابقة في مجال إدارة الأعمال والشركات، بما يثري أعمال ومناقشات المجلس.
- تعبئة نموذج ترشيح لعضوية مجلس الإدارة، ويشمل هذا النموذج - على الأقل - إقرار موقع من المرشح بأنه لم يسبق إدانته بجريمة مخرّبة بالشرف والأمانة، وإذا ثبت خلاف إقراره فسوف يتم إسقاط ترشيحه أو عضويته من المجلس.
- أن يفرض المرشح بأنه على استعداد لتخصيص وقت كاف لحضور اجتماعات مجلس الإدارة واللجان التي يكون عضواً فيها حسب أنظمة الشركة، وأنه سوف يؤدي عمله باستقلالية تامة، مراعيًا في ذلك مصلحة الشركة ومساهمتها.
- التحقق من توفر الشروط المطلوبة في المرشح للعضوية.
- التوصية لمجلس الإدارة بالأسماء المقبولة لترشيحهم للعضوية.

## 2-2 لجنة التدقيق والمراجعة

تتولى هذه اللجنة ما يلي:

- وضع ضوابط رقابية وسياسات محاسبية للشركة / المؤسسة وفقاً للأصول المهنية المتعارف عليها.
- دراسة نظام الرقابة الداخلية للشركة / المؤسسة ومدى مناسبتها، وإبداء التعديلات عليه إذا لزم الأمر.
- مراجعة تقارير وتوصيات إدارة التدقيق الداخلي بشكل منتظم، والتأكد من التزام

الإدارة بالضوابط المحاسبية والمالية.

- مراجعة الكشوفات المالية قبل رفعها لمجلس الإدارة وإبداء الرأي فيها.
- التأكد من الالتزام باللوائح الموضوعية للأداء المالي والمحاسبي.
- دراسة ملاحظات المدقق الخارجي على القوائم المالية ومتابعة ماتم بشأنها.
- القيام بأية مهام يكلفها بها مجلس الإدارة فيما يتعلق بأعمال التدقيق والرقابة.

### 3-2 لجنة المكافآت

تتولى هذه اللجنة ما يلي:

- وضع سياسات واضحة لتعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين بما يتناسب مع الأنظمة ذات العلاقة، ويراعى عند وضع تلك السياسات عدم تعارضها مع الأنظمة واللوائح المرعية، واستخدام معايير ترتبط بمستوى الأداء.
- تعتمد اللجنة في تحديد سياسات المكافآت والحوافز على الأداء الفعلي وبما يتماشى مع رؤية الشركة / المؤسسة وقيمتها بهدف تحفيز أعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين على رفع مستوى أدائهم بما يضمن نمو الشركة / المؤسسة ونجاحها.
- التقييم المستمر للمكافآت والمزايا التي تمنح للعاملين بالشركة / المؤسسة في مختلف المستويات الوظيفية، ومدى تناسبها مع تحقيق الأهداف المنشودة والخطط الموضوعية.

## 3 الرئيس التنفيذي (المدير العام)

- 1-3 يتم اختيار وتعيين الرئيس التنفيذي / المدير العام للشركة (المؤسسة) من خلال التشاور والتوافق بين أعضاء مجلس الإدارة، وإجماع أو غالبية أصوات الأعضاء.
- 2-3 يجب أن يتم اختيار الرئيس التنفيذي / المدير العام وفقاً لمعايير محددة بشكل دقيق تركز إلى قيم الشركة / المؤسسة واستراتيجيتها وتطلعاتها، ومصالح الملاك / المساهمين من أجل تحقيق النتائج المنشودة، وتوافر المهارات القيادية المناسبة للوظيفة.
- 3-3 يتولى الرئيس التنفيذي للشركة / المؤسسة ما يلي:

- الإشراف على إدارة الأعمال اليومية للمنشأة.
  - اقتراح ضوابط الرقابة الداخلية وعرضها على مجلس الإدارة.
  - تقديم تقارير دورية عن أداء الشركة، وتولي مسؤولية إعداد التقرير السنوي للشركة/ المؤسسة.
  - يتولى مسؤولية إعداد تقارير مالية دقيقة عن المركز المالي للشركة وحساباتها المالية وفقاً للأصول المهنية.
  - وضع تصور للمخاطر الجوهرية التي تواجه الشركة، متضمنة المسائل المالية وغير المالية، من أجل تحديد أي مواقف محتملة تمثل تحديات للشركة / المؤسسة، وسبل السيطرة عليها بما يحقق أهداف المنشأة، ورفع هذه التصور لمجلس الإدارة.
- 4-3** من الضروري أن يلتزم الرئيس التنفيذي / المدير العام؛ بالنزاهة وأخذ المسؤولية الأخلاقية في الاعتبار عند اتخاذ قراراته، وفي إطار ذلك يجب عليه ما يلي:
- لا يجوز استخدام المعلومات التي يتلقاها في أي غرض بخلاف أدائهم لمهامهم الوظيفية.
  - ضرورة التعامل مع المعلومات الحساسة التي يطلع عليها بحرص وعناية.
  - يجب أن لا تتعارض مصالحه بأي شكل من الأشكال مع مصالح الشركة.
- 5-3** يتحمل الرئيس التنفيذي / المدير العام مسؤولية توضيح معايير السلوك الأخلاقي المطلوب للعمل، وتطبيق ومراقبة الالتزام بهذه المعايير لدى جميع العاملين بالشركة/ المؤسسة.
- 6-3** يجب أن يحصل الرئيس التنفيذي / المدير العام على راتب ومكافآت عادلة تتناسب مع واجباته ومسؤولياته، وتحدد من قبل مجلس الإدارة، على أن يتم الربط بين مكافآت الرئيس التنفيذي / المدير العام بالأداء الكلي للشركة / المؤسسة، وفقاً لمعايير محددة يضعها مجلس الإدارة.

## رابعاً: الرقابة والتدقيق

### 1 الرقابة والتدقيق الداخلي

- 1-1 تمثل الرقابة والتدقيق الداخلي عنصراً مهماً وحيوياً كآلية من الآليات الضرورية للحكومة.
- 2-1 يعتبر مجلس الإدارة ولجنة التدقيق المنبثقة عنه مسؤولين أمام الملاك / المساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة لتحقيق فعالية بيئة الرقابة الداخلية للشركة / المؤسسة.
- 3-1 على مجلس الإدارة المراجعة الدورية لأنظمة الرقابة الداخلية وتقويمها على الأقل مرة سنوياً.
- 4-1 من الضروري إنشاء وحدة / إدارة مختصة بالتدقيق الداخلي تضم متخصصين لديهم مهارات وخبرات تتناسب مع المهام الأساسية للتدقيق والمراجعة، وتتفق مع طبيعة عمل الشركة / المؤسسة، وحجم عملياتها، وتتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:
- الاحتفاظ بدفاتر محاسبية موثوقة تخضع للمراجعة السنوية من قبل مراجع خارجي.
  - تطبيق ممارسات محاسبية دقيقة وفقاً للأصول المتعارف عليها مهنيًا بدءاً من اليوم الأول للعمل، والاستعانة بمكتب محاسبة مستقل كي يعد الحسابات والقوائم المالية بما فيها بيان المركز المالي، وقائمة الدخل، والتدفقات النقدية، والتغيرات في الملكية.
  - ترفع وحدة / إدارة التدقيق الداخلي تقاريرها إلى لجنة التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة/ متضمنة مناقشة السياسات المحاسبية للشركة / المؤسسة، وأوجه القصور القائمة، والمعالجات المحاسبية لها.

### 2 الرقابة والتدقيق الخارجي:

- 1-2 على الملاك / المساهمين في الشركة / المؤسسة؛ إختيار وتعيين مدقق خارجي (محاسب قانوني) لمدة سنة مالية واحدة بناءً على توصية من مجلس الإدارة.
- 2-2 يمارس المدقق الخارجي مهامه لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد، وعليه أن يرفع

تقريره في الوقت المناسب للجنة التدقيق أو مجلس الإدارة مبينا به النتائج التي تم التوصل إليها خلال عملية التدقيق.

3-2 يجب أن يكون المدقق الخارجي مستقلا، ويحظر عليه تقديم أية خدمات أخرى -إلى جانب تدقيق الحسابات- والتي من شأنها التأثير على استقلاله.

4-2 على المدقق الخارجي إخطار لجنة التدقيق ومجلس الإدارة بشكل مباشر بأي حالات أو احتمالات تلاعب.

### خامسا: الشفافية والإفصاح

تعتبر الشفافية والإفصاح من أهم مبادئ الحوكمة في الشركة/ المؤسسة، وتهدف إلى تمكين أصحاب المصالح معها من الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة ووضوح وعدالة.

لتحقيق الشفافية يجب على إدارة الشركة/ المؤسسة أن تفصح بوضوح ومصداقية عن المعلومات اللازمة للتواصل مع أصحاب المصلحة الخاصة بما يمكنهم من التعرف على مسار عملياتها، وتقييم وربط وضعها الحالي بالتوقعات المستقبلية الخاصة بها، على أن يكون ذلك وفقا لأحكام النظام الأساسي لها، والأنظمة ذات الصلة.

على مجلس الإدارة أن يضع إرشادات تتعلق بآليات ووسائل التعامل مع المعلومات وحفظها وتوثيقها، وتحديد المعلومات التي ترتبط بمصالح أصحاب المصلحة مع الشركة / المؤسسة، ولغة الإفصاح عنها باللغة العربية بشكل أساسي، واللغة الانجليزية عند الحاجة.

أن تراعي إدارة الشركة/ المؤسسة المساواة في تمكين الملاك / المساهمين من الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن أداء الشركة/ المؤسسة.

يجب أن تستند توجهات الشفافية والإفصاح على ميثاق للحوكمة يشرف على إعداده مجلس الإدارة، يوضح فيه أهم عناصر وركائز وآليات الحوكمة في الشركة / المؤسسة، والتزامها بها، بحيث يعكس ممارساتها للحوكمة بما يضمن الشفافية والإفصاح في أداؤها.

يجب أن يتضمن الإفصاح وبشكل دقيق ما يلي:

- المركز المالي للشركة / المؤسسة.
- بيان قائمة الدخل.
- بيان العفارات والآلات والمعدات والأصول طويلة الأجل.

- الالتزامات المستحقة.
- الموجودات والمطلوبات المتداولة.
- عقود الإيجار التشغيلية والتمويلية.
- هيكل الملكية.
- بيان التغيير في ملكية رأس المال.
- بيان التدفقات النقدية.
- طرق احتساب المخصصات.
- المطلوبات الطارئة.
- نتائج عمليات الشركة / المؤسسة.
- الالتزامات الخاصة بالمصروفات الرأسمالية المستقبلية.
- تعاملات الأطراف ذات العلاقة.
- سياسة تقييم أداء الشركة شاملة تقييم أداء مجلس الإدارة.
- الجوانب الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية بالشركة / المؤسسة، وأصحاب المصالح بها.
- الإفصاح عن المخاطر مثل مخاطر السوق، مخاطر تقلبات الأسعار، مخاطر الائتمان.
- مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- مدى التزام الشركة / المؤسسة بمبادئ الحوكمة المتعارف عليها.
- على إدارة الشركة / المؤسسة الالتزام بوسائل محددة للإفصاح منها:
- التقرير السنوي للشركة / المؤسسة، متضمنا -إلى جانب البيانات والمعلومات عن أداء الشركة / المؤسسة عملياتها ومركزها المالي والقوائم المالية السنوية لها ما يلي:
- أسماء الشركات التي يكون عضو مجلس إدارة الشركة / المؤسسة؛ عضوا في مجلس إدارتها.
- تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه.
- وصف مختصر لاختصاصات لجان مجلس الإدارة الرئيسة، شامل أسماءها وأسماء رؤسائها وأعضائها وعدد اجتماعاتها وأهم منجزاتها.
- تفاصيل مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

- تفاصيل القروض الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة.
- بندا مستقلا عن ممارسة الحوكمة بها.
- كافة وسائل تقنية الاتصالات وشبكة الانترنت المتاحة للإفصاح بالمعلومات بشكل سريع.

## سادسا: حقوق الملاك / المساهمين

1. من الأهمية اتخاذ كافة الوسائل والتدابير لحفظ حقوق الشركاء / المساهمين، وتوفير الوسائل اللازمة لمشاركتهم الفعالة في توجيه الأنشطة بالشركة / المؤسسة، بما يضمن هذه الحقوق، مع عدم الإخلال بالصلاحيات الممنوحة لمجلس الإدارة.
2. على إدارة الشركة / المؤسسة؛ تزويد كل شريك / مساهم بمعلومات وافية ودقيقة عن الشركة / المؤسسة، إن لم يكن لدى إدارة الشركة / المؤسسة أسباب لعدم إعطاء هذه المعلومات حرصا على مصالح الشركة / المؤسسة.
3. على إدارة الشركة / المؤسسة الحرص على المعاملة المتساوية بين الشركاء / المساهمين فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات، ولا يجوز الانحياز إلى أحد أو بعض الشركاء / المساهمين.
4. على إدارة الشركة / المؤسسة تخصيص قنوات ووسائل اتصال فعالة مع الملاك / المساهمين بما يضمن التنسيق الفعال لتحقيق أهداف الشركة ومصالح الأطراف ذوي العلاقة.
5. على إدارة الشركة / المؤسسة أخذ توجيهات ومقررات الملاك / المساهمين فيما يتعلق بمسارات العمل والتشغيل للمنشأة بعين الاعتبار.
6. يجب أن تتوافر لدى الملاك / المساهمين المعلومات اللازمة والدقيقة عن المرشحين لعضوية مجلس الإدارة شاملة السيرة الذاتية للمرشح، طبيعة تأهيله وخبراته، تاريخه الوظيفي والعملي، الجهات التي تعامل معها، وذلك للاسترشاد بها عند الاختيار.

## سابعاً: التواصل مع أصحاب المصالح

1. يجب تحديد أصحاب المصالح في النظام الأساسي للشركة / المؤسسة، وهم الفئات التي تتأثر بقرارات وأعمال الشركة / المؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وأهم هذه الفئات من غير الملاك / المساهمين؛ الموارد البشرية بالشركة / المؤسسة، الموردين، العملاء، المجتمع.
2. يعد تكوين علاقات جيدة مع أصحاب المصالح والحفاظ عليها عاملاً أساسياً في نجاح واستدامة الشركة / المؤسسة، وذلك من خلال اتباع مبدأ الشفافية والوضوح في التعامل.
3. على إدارة الشركة تشجيع أصحاب المصالح للمشاركة وإبداء الرأي فيما يتعلق بقرارات الشركة / المؤسسة التي ترتبط بمصالحهم.
4. على إدارة الشركة / المؤسسة التأكد من حصول أصحاب المصالح على الفرص والوسائل اللازمة لتعويضهم عن أي تعدد على حقوقهم.
5. يجب على إدارة الشركة وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم متضمنة بوجه خاص ما يلي:
  - آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة والعقود.
  - آليات تسوية الشكاوي أو النزاعات التي تنشأ بين الشركة / المؤسسة وأصحاب المصالح.
  - آليات إقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين وغيرهم من أصحاب المصالح مع الشركة / المؤسسة.
  - برنامج الشركة / المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية.
6. يجب اعتبار مصلحة المجتمع من المسؤولية الاجتماعية لشركة / المؤسسة، وأن تكون برامجها من ضمن أولويات أهداف الشركة / المؤسسة بما يعكس في ثقة المجتمع وأفراده بها.

## ثامنا: محددات وضوابط السلوك الأخلاقي لممارسة العمل بالشركة / المؤسسة

من الأهمية وجود محددات وضوابط للسلوك الأخلاقي يلتزم كافة أفراد المستويات الإدارية بالشركة / المؤسسة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية، الموارد البشرية في مختلف وحدات الهيكل التنظيمي للمنشأة)، ومن أهم هذه المحددات والضوابط ما يلي:

1. الولاء والاعتزاز بالانتماء للشركة / المؤسسة بصفة أساسية، فيجب التحلي بها من قبل كافة المستويات القائمة بالشركة / المؤسسة.
2. تكريس الوقت والجهد لأداء العمل والحرص على انجاز المهام بصدق وأمانة.
3. التزام الدقة والإنصاف في تسجيل كافة العمليات المالية الخاصة بالشركة طبقاً للمعايير المحاسبية المقررة (معايير المحاسبة الدولية).
4. التعاون مع الزملاء في العمل على الوجه الأكمل لإنجاز المطلوب في الوقت المحدد.
5. حماية ممتلكات الشركة طبقاً للسياسات والإجراءات التي وضعتها، والتأكد من استخدام تلك الموجودات على الوجه الصحيح.
6. ضرورة المحافظة على أسرار العمل وعلى المعلومات التي يطلع عليها أو تصل إليه بحكم وظيفته، وعدم نقل أية معلومات غير منشورة، إلا إذا كان ذلك جزءاً من الأداء العادي لواجبات الوظيفة أو كان مصرحاً بذلك من الشركة.
7. عدم استخدام الأجهزة والمعدات والدفاتر وأية وسائل أخرى إلا في تأدية مهام العمل بالشركة / المؤسسة.
8. الامتناع عن استخدام أية معلومات أو مواد مرتبطة بالعمل لأغراض أو مصلحة شخصية.
9. الابتعاد عن كل ما يمس شرف وكرامة الشركة / المؤسسة داخل وخارج العمل.
10. الامتناع عن قبول هدايا أو ميزات من جهات خارجية أو داخلية من شأنها التأثير على التعامل مع تلك الجهات.
11. عدم قبول رشوة، أو أي إغراء - مهما كان نوعه - لتحقيق أي غرض لأحد أو بعض الأطراف، مثل: ترسية عقد، أو طلب شراء على بائع أو مورد محتمل، أو إعطاء معلومات، وإذا عرضت على الموظف رشوة أو أي إغراء آخر من أي نوع، فعليه الإبلاغ عن ذلك فوراً إلى إدارة الشركة / المؤسسة.

12. عدم استغلال السلطة الوظيفية من أجل تحقيق مكاسب شخصية.
13. مراعاة كافة الأنظمة المعمول بها في المملكة العربية السعودية.

## تاسعا: الحوكمة في المنشآت العائلية

1. المنشأة العائلية هي المنشأة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة، أو تعود ملكيتها لأكثر من عائلة يجمعها رابط عائلي مشترك.
2. تكتسب الحوكمة في المنشآت العائلية أهمية كبرى وعيا ومفهوما وممارسة، حيث أن تطبيقها ينعكس في قيمة مضافة حقيقية، وركيزة أساسية لاستمرارها بما يخدم مصلحة الملاك وأصحاب المصالح، وبما يخدم الاقتصاد الوطني على اعتبار أن المنشآت العائلية السعودية تمثل ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني باعتبارها امتداد لرواد العمل الخاص في الاقتصاد، ولحجم مساهمتها الاقتصادية الكبيرة في توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات، وتأمين فرص عمل كبيرة ومشاركتها الفاعلة في تحقيق الناتج المحلي الإجمالي.
3. يتطلب تطبيق الحوكمة في الشركات والمؤسسات العائلية مايلي:
  - تحديد استراتيجية واضحة للشركة / المؤسسة تشمل رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
  - الهيكلة النظامية بأسس سليمة من خلال ما يلي:
  - وضع نظام أساسي مبين فيه رؤية وسياسات العائلة نحو تسيير العمل بالشركة.
  - الأخذ بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة، مع وضع معايير لمشاركة بعض أفراد العائلة في الإدارة.
  - تشكيل مجلس الإدارة وضمه لأعضاء مستقلين من خارج العائلة.
  - تعيين رئيس تنفيذي / مدير عام مدير تتوافر فيه الخبرات اللازمة والثقة ويفوض بصلاحيات الإدارة من مجلس الإدارة.
  - وضع نظام توزيع الأرباح بين افراد العائلة.
  - تحديد مسؤولية الإدارة والصلاحيات المفوضة.
  - وضع سياسة للموارد البشرية وإمكانية وشروط تعيين أفراد العائلة.
4. صياغة ميثاق عائلي يلتزم به الملاك، ليشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد

والضوابط تحدد ما يلي:

- المسارات الرئيسية للمنشأة.
- مسؤوليات وواجبات أعضاء العائلة، وقواعد دخولهم شراكة المنشأة وخروجهم منها.
- أسس توارث الملكية.
- شروط اختيار ممثلي العائلة في مجلس الإدارة.
- آليات فض النزاعات العائلية المرتبطة بأمر المنشأة.
- خطط وآليات انتقال السلطة والملكية بين الأجيال.
- أسس توزيع الأرباح بين أفراد العائلة.
- وقواعد معاملة المتقاعدين عن العمل بالمنشأة من أفراد العائلة.
- تحديد آليات تحقيق التواصل بين أفراد العائلة.
- تحديد آليات فض المنازعات واختلاف الرؤى التي قد تحدث بين أفراد العائلة، او بينهم وبين الجهات ذات العلاقة.

5. تشكيل مجلس للعائلة لمتابعة تطبيق ميثاق العائلة بشكل من وجوه العائلة ذوي التأثير ويرأسه المؤسس أو من يختار لخلافته لرئاسة المجلس. ويساهم مجلس العائلة في صياغة رؤية ورسالة وأهداف الشركة، كما يتولى متابعة سلوك القيادات من أفراد العائلة وعلاقاتهم فيما بينهم، أو مع ذوي العلاقة بالشركة، وفض النزاعات التي قد تحدث بين أفراد العائلة بالطرق الودية، وتدعيم التواصل والائتلاف بينهم، ومتابعة تهيئة وتأهيل الأجيال من أبناء العائلة لتولي المسؤولية في الشركة.

6. تفعيل دور الملاك في الحفاظ على استقرار واستمرارية المنشأة:

- يقع على مالكي المنشآت العائلية دور مهم في المحافظة عليها يتمثل بقيامهم بما يلي:
- ممارسة دور أكبر من المستثمر العادي من أجل المحافظة على التراث العائلي المتمثل في المنشأة العائلية.
  - إثراء العلاقات البينية من خلال الإنصات لآراء بقية المالكين ومعاملتهم وكافة العاملين في المنشأة على أساس روح الفريق الواحد.
  - التصرف باحتراف ومهنية نحو المنشأة العائلية من خلال الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والإسهام في تحديد الأهداف الاستراتيجية والتخطيط السليم للتصرفات

- المالية المستقبلية، وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للمنشأة ما لم تكن من ضمن الواجبات المناط بها.
- المبادرة في كل ما من شأنه تحقيق مصلحة المنشأة العائلية متضمنا القيام بالاتصالات الخارجية، والرقابة على عمل الإدارة وتصحيحها.
  - التصرف وفقا لما تم الاتفاق عليه بين المالكين وما ينص عليه الميثاق العائلي.
  - الاطلاع المستمر على شؤون المنشأة من خلال الحضور المستمر لاجتماعات الملاك المساهمين وقراءة التقارير السنوية.
  - اجتياز العوائد المحققة في المنشأة وإعادة توظيفها بها من اجل تنميتها وضمان نجاحها مستقبلا .
  - عدم تعويد الخلافات التي قد تقع بين الملاك، والسعي لحلها بالطرق الودية، ويفضل أن يكون في إطار العائلة حفاظا على سمعة الشركة.
7. وضع نظام لتهيئة وإعداد الأجيال القادمة
- من الأهمية وضع نظام لتهيئة الأجيال من أبناء العائلة المتوقع مشاركتهم في مباشرة الإشراف على الشركة، وأن يشرف على هذه التهيئة المؤسس أو من يليه في خلافته، وتتمثل عناصر هذه النظام فيما يلي:
- أن يخضع الجيل الجديد المتوقع مشاركتهم في الإشراف على شؤون الشركة لقواعد ثابتة في الاختيار والتوجيه والإشراف.
  - توفير التعليم المناسب لأفراد العائلة لأعلى المستويات الممكنة، مع التركيز على المجالات المرتبطة بأنشطة ومجالات العمل بالشركة.
  - ترسيخ قيم ومبادئ لأهمية استمرارية الشركة وتأثير ذلك على اسم العائلة.
  - إكسابهم المهارات اللازمة في التشغيل والإدارة ومواجهة المشكلات عن طريق التدريب.
  - إلحاقهم بالعمل بشكل مبكر وعلى مراحل متدرجة.
  - إناطة بعض المسؤوليات البسيطة إليهم لتولي أمورها مع إعطائهم الثقة.
8. الاهتمام بشفافية المعلومات ويكون ذلك بنشر معلومات تعبر بصدق عن واقع أنشطة وعمليات المنشأة ومركزها المالي، مع التأكيد على الفصل بين الموارد المالية للمنشأة وميزانية الإنفاق العائلي.
9. وضع نظام انتقال الحصص والتخارج من المنشآت العائلية.

## المراجع

10. أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير)، الجلال للطباعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007م.
11. براهيمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسطنطينة، الجزائر، 2013/2014م.
12. جريدة الرياض، لقاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية - الكندي ، ص 2 العدد 17475 تاريخ 28 إبريل 2016م.
13. دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة في الأردن [www.sdc.com.jo](http://www.sdc.com.jo).
14. زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011/2012م.
15. صالح بن ابراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2008م.
16. علاء فرحان طالب ، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
17. عبد الوهاب نصر على، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية، الجزء الثالث دور آليات المراجعة لتفعيل حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2009م.
18. غادر. محمد ياسين، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العالمي الدولي بعنوان "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2002م.
19. غرفة الرياض ، حوكمة الشركات ( التجربة السعودية )، 2007م.
20. غرفة الرياض ، ضعف حوكمة الشركات وأثره في الأزمة المالية المعاصرة . 2010م.
21. غرفة الرياض ، دراسة واقع المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية ، 1994م.
22. فريد محرم فريد، ابراهيم الجارحي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، عدد خاص، 25 نوفمبر 2010.

23. فلة حمدي، نجلاء تويلى، استخدام القيمة العادلة لتحقيق متطلبات مبادئ حوكمة الشركات مشاركة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2006م.
24. فيحاء عبد الله ، علي كاظم حسين ، مصطفى عبد الحسين علي ، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 22، جامعة بغداد، 2013م.
25. قرار وزاري رقم 903 بتاريخ 1414/8/12هـ والموافق في 1994/1/23م
26. قرار وزاري رقم (2217) وتاريخ 1423/11/1هـ الموافق في 2003/1/3م
27. ماجد اسماعيل أبو حمام، تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009م.
28. ماهر حسن المحروق & أيهاب مقابله، المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما. الأوسمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ص2، 2012م
29. مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» استراتيجيات لإصلاح السياسات. خبرات مأخوذة من أنحاء العالم، القاهرة، 2007 م.
30. مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، حوكمة الشركات- العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، بدون تاريخ.
31. محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها بمصر، بنك الاستثمار القومي، القاهرة ، 2007م.
32. محمد لعبوبي ، تفعيل آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة شركة التمور والمنتجات الزراعية الغذائية - طولة (-)، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012م
33. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006م.
34. مناور صداد ، ورقة بحثية بعنوان " دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، للمشاركة في المؤتمر العلمي لحوكمة الشركات، جامعة دمشق (كلية الاقتصاد) - سوريا . . 2008م.
35. منتدى الرياض الاقتصادي ، دراسة تطوير المنظومة القضائية وعناصر القوة ومجالات

- التطوير والتحفيز وأثره على الاقتصاد الوطني، 2015م.
36. نرمن أبو العطا، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، بدون تاريخ
37. هيئة سوق المال السعودي ، لائحة حوكمة الشركات، صادرة بتاريخ 1431/3/30هـ. الموافق 2010/3/11م.
38. وزارة الاستثمار بجمهورية مصر العربية، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات، أكتوبر 2005م.
39. وزارة التجارة والصناعة، دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، 1435هـ / 2014م.

## المراجع الأجنبية

1. The Encyclopedia of Corporate Governance :What is corporate governance.
2. [www.e.viaminvest.com/WhatIsGorpGov.asp](http://www.e.viaminvest.com/WhatIsGorpGov.asp)
3. <http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm>
4. [http://walidsamir7.blogspot.com/201602//blog-post\\_14.html](http://walidsamir7.blogspot.com/201602//blog-post_14.html)

## شكراً لكم

نشكر لكم اطلاعكم على هذا الإصدار، كما نتطلع إلى تشریفنا بملاحظاتكم التي ستؤخذ بعين الاعتبار عند إصدار المطبوعات الأخرى

الإدارة العامة للاتصال المؤسسي والتسويق

إدارة التسويق

قسم النشر

هاتف: ٤٠٤٠٠٤٤ تحويلة ٢٣٩ - ١٧١ - فاكس: ٤٠٥١٧٠٣

الموقع على الشبكة: [www.riyadhchamber.org.sa](http://www.riyadhchamber.org.sa)

البريد الإلكتروني: [rdchamber@rdcci.org.sa](mailto:rdchamber@rdcci.org.sa)

ص.ب ٥٩٦ الرياض ١١٤٢١