

الحكمة

تعريف الحوكمة

مصطلح الحوكمة مصطلح حديث بدأ استخدامه في بداية عام 2000 و هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح **Governance**

تنوعت التعريفات والمفاهيم التي تناولت مصطلح الحوكمة، وذلك تبعا للتباينات لدى المهتمين بذلك سواء أكانت تباينات ثقافية أو اجتماعية أو مهنية و غيرها لكن اتفق الجميع علي أن الترجمة العلمية لهذا المصطلح، هي :

" أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة – الحكم الرشيد "

تعريف الحوكمة

كمفهوم اقتصادي للحوكمة

تعرف الحوكمة على إنها 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) بمفهومها تركز على المسؤولية الاجتماعية بحماية حقوق مساهمي الأقلية، وتساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية

تعريف الحوكمة

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حوكمة الشركات :

على انها : "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 "

تعريف الحوكمة

تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC حوكمة الشركات

على انها هي: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، 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 الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة "

تعريف الحوكمة

تعريف البنك الدولي: الحوكمة

على انها 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"،

تعريف الحوكمة

يوجد العديد من التعريفات للحوكمة

الحوكمة هي : النظام الذي تدار به المؤسسات و الذي يتعلق بالعدالة و الشفافية و المساءلة

الحوكمة هي : النظام الذي يوجه و يضبط أعمال المؤسسات يحكم العلاقات بين الأطراف الاساسية التي تؤثر فى الاداء

الحوكمة هي : مجموعه القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية و اصحاب المصالح من ناحية اخرى

من خلال التعاريف السابقة تتسن ما يلي

إن الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تعمل على تنظيم عمل الشركات وتخضعها للرقابة على أدائها .

تتضمن الحوكمة مجموعة من معايير الرقابة التي تحدد مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل تطوير الشركة ونموها ومساهمتها بفعالية في التنمية الاقتصادية.

مفهوم الحوكمة يعبر عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات الحكومية و الخاصة والتحكم فيها .

يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة، وبلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار بها.

وضع آليات للالتزام بالإفصاح، وتحقيق الشفافية والمساءلة .

يستند 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

الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

الشركاء أو المساهمون Shareholders

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.

مجلس الإدارة Board of Directors

الأشخاص الذين يقومون برسم السياسات العامة التي تضمن كيفية المحافظة على حقوق الشركاء أو المساهمين، وقد بينت المبادئ العالمية للحوكمة أن أعضاء مجلس الإدارة يتطلعون لنوعين 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.

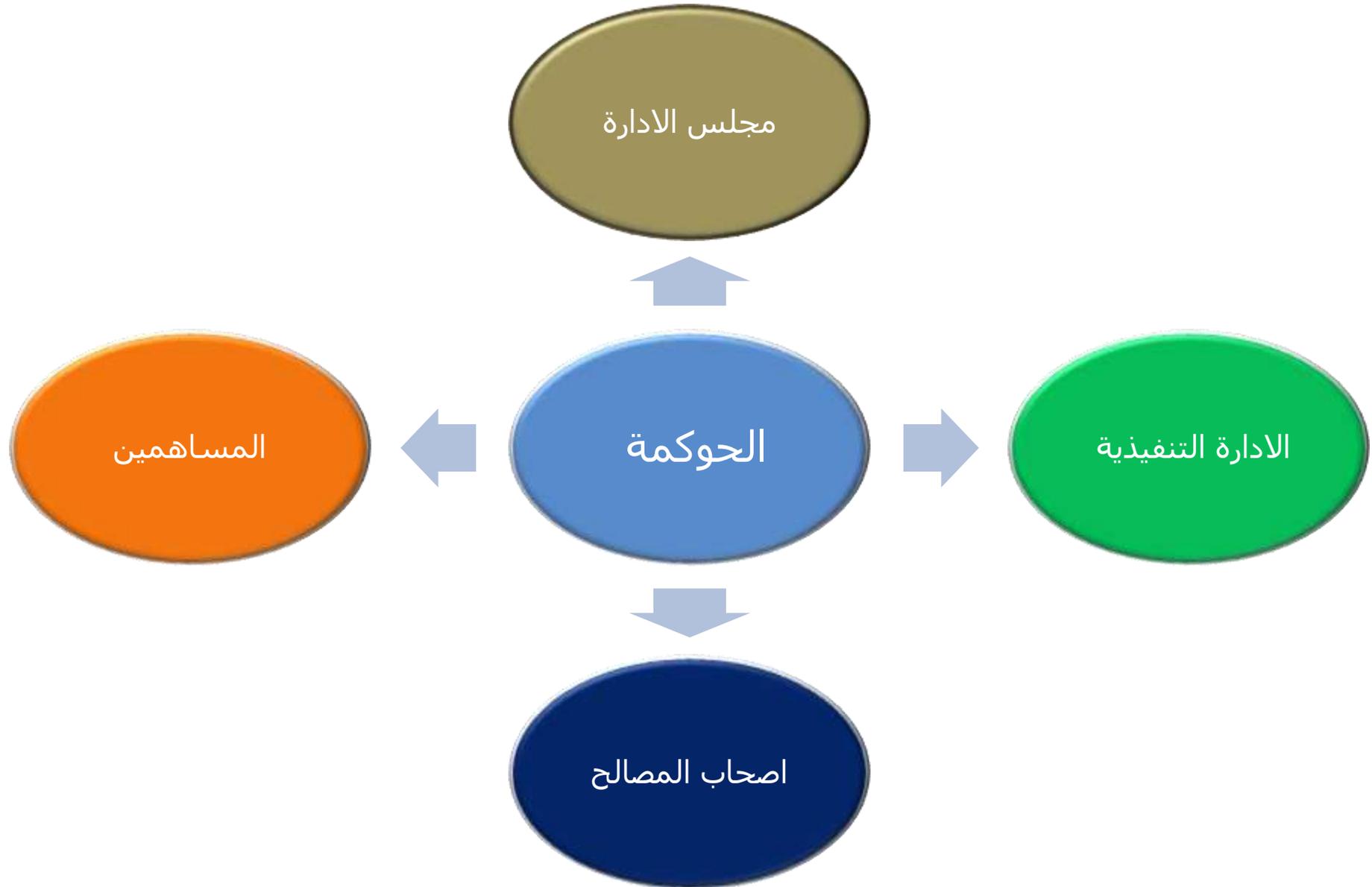
الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

الإدارة Management

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 والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، كما أنها حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب 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 الموضوعية.

أصحاب المصالح Stakeholders

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 الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تتحقق الاستراتيجيات الموضوعية للشركة، ومن هذه الأطراف العملاء الذين يقومون بشراء المنتج أو تقدم لهم الخدمة، والمورد الذي يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، والممولون الذين يمنحون تسهيلات ائتمانية للشركة، وينبغي التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة.



الاسباب التي أدت لظهور الحوكمة

- 1- ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه اجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، بالإضافة إلى ضعف نوعية المعلومات التي تؤدي إلى منع الاشراف والرقابة كما تعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.
- 2- ظهور الكثير من قضايا الفساد المالي والإداري من خلال التلاعب والتضليل في التقارير المالية.
- 3- متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عالٍ من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها.
- 4- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة واساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لاتخاذ الاجراءات لحماية مصالحهم.
- 5- التوجه إلى الخصخصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص.

الاسباب التي أدت لظهور الحوكمة

- 6- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح افراد المجتمع، خصوصاً في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة.
- 7- العدد الكبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة مراقبة ادائها.
- 8- حماية حقوق صغار المساهمين و الاطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي.
- 9- غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.
- 10- انتشار امراض الفكر والتطبيق المحاسبي.

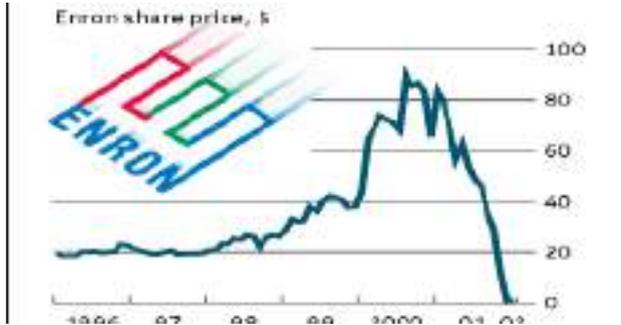
لماذا أصبحت الحوكمة حديث العالم؟

انهيار العديد من المؤسسات مثل افلاس بنك الاعتماد التجارى الدولى عام 1991 بحجم خسائر بلغت مليار دولار امريكي ، و
انهيار و إفلاس مؤسسة الادخار و الاقراض الامريكية 1994 بخسارة قدرها 149 مليار دولار أمريكي .

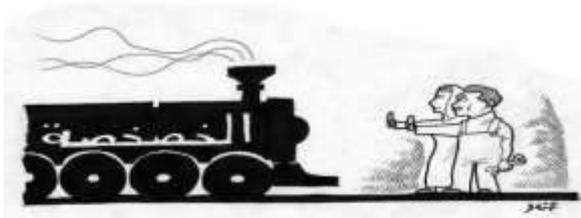


لماذا أصبحت الحوكمة حديث العالم؟ (تابع)

وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 (شركة انرون ENRON) الامريكية ،
كذلك شركة WORLD COM الامريكية للاتصالات 2002 ، ثم الازمة المالية العالمية التي بدأت عام 2008



وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأس
على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي



لماذا أصبحت الحوكمة حديث العالم؟ (تابع)

قد أدى اتساع حجم تلك المشروعات الى انفصال الملكية عن الادارة ، و شرعت تلك المشروعات فى البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية.

و ساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبق، ودفع اتساع حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات فى أزمات مالية.

لماذا أصبحت الحوكمة حديث العالم؟ (تابع)

و على هذا الاساس قامت المنظمات الدولية و الاجهزة الرقابية ، بوضع مجموعة من المعايير و القواعد بهدف المساهمة فى تحسين مستوي الاداء و توفير الرقابة الفعالة ، وذلك تحت اطار " الحوكمة " و التى اصبحت من أهم متطلبات الادارة الرشيدة فى المؤسسات الحكومية و الخاصة فى مختلف دول العالم .

و تعتبر من اليات استكمال عمليات الاصلاح الادارى و المالى و التطوير المؤسسى من خلال تعزيز مبادئ العدالة و الشفافية و الافصاح ، و إيجاد البيئة الرقابية الفعالة و تعزيز المساءلة لتحقيق اهداف المؤسسات الحكومية و الخاصة

لماذا أصبحت الحوكمة حديث العالم؟ (تابع)

- إخفاقات الشركات
- جشع الادارات
- الركود الاقتصادي
- فشل الخطط التقاعدية
- العولمة
- الخصخصة
- الفساد



أهمية تطبيق الحوكمة

يتضح من تعريفات الحوكمة السابقة ان تطبيق الحوكمة له العديد من المزايا و المنافع التى يمكن للشركات بل الدول من ان تجني ثمارها و تتمثل فى الاتى :-

- 1- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالى و الادارى التى تواجهه الشركات و الدول
- 2- رفع مستويات الاداء للشركات و ما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية و التقدم الاقتصادى للدول التى تنتمي اليها تلك الشركات
- 3- جذب الاستثمارات الاجنبية و تشجيع راس المال المحلى على الاستثمار فى المشروعات الوطنية
- 4- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية و فتح اسواق جديدة لها .

أهمية تطبيق الحوكمة

5- الشفافية و الدقة و الوضوح فى القوائم المالية التى تصدرها الشركات و ما يترتب عليها من زيادة ثقة المستثمرين بها اعتمادهم عليها فى اتخاذ القرارات

6- توفير قواعد حوكمة الشركات الاطار التنظيمي الذى يمكن من خلاله للشركة ان تحدد اهدافها و تحدد ايضا كيفيه تحقيقها

7- الاشراف على مسئولية المؤسسة الأتتماعية فى ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة

8- وجود عملية تصويت نزيهة تضمن الافصاح الكامل عن كل الحقائق المادية لكل صوت من اصوات الناخبين و تمكن المساهمين من ممارسة حقوق ملكيتهم لتحقيق مصالحهم الاقتصادية

9- وجود الرقابة المستقلة من غير العاملين بالمؤسسة على المديرين و المحاسبين وصولا الى قوائم مالية على اسس و مبادئ محاسبية عالية الجودة

فوائد تطبيق الحوكمة بالمؤسسات

1- تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاءة الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، بالإضافة إلى تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي

2- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح

أهم الاسباب في الاهتمام بالحكومة في القطاع الحكومى



- تداخل الصلاحيات والمسؤوليات
- ضعف الإنتاجية
- غياب المساءلة
- ضعف المنظومة الرقابية ككل
- انخفاض مستوى أداء الجهات الحكومية
- إنخفاض مستوى الإفصاح و الشفافية
- ظهور حالات للفساد المالى و الادارى

ويوضح الجدول التالي الايجابيات التي تحصل عليها المؤسسات نتيجة تطبيق الحوكمة
كذلك السلبيات التي تنشأ من عدم تطبيق الحوكمة

| | | | |
|------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| زيادة قوة الفساد | سلبيات عدم تطبيق الحوكمة | العمل في ظل قوانين و اجراءات واضحة | ايجابيات تطبيق الحوكمة |
| زيادة الطرد الاستثمارى | | رفع مستوى الاداء | |
| زيادة الضبابية | | جذب الاستثمار المحلى و الاجنبي | |
| شروع اللامسئولية | | الشفافية و الدقة فى القوائم المالية | |
| زيادة عدم الالتزام | | وجود هياكل ادارية يمكن محاسبتها | |
| زيادة التمرد و العصيان | | تجنب المشاكل الادارية و المالية | |

فوائد تطبيق الحوكمة بالمؤسسات

الوصول للشفافية والعدالة

اعطاء حق المسألة والرقابة على مدراء الشركة والمسؤولين

التوقف من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة

تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه

توفير فرص عمل جديدة



تحسين عملية صنع القرار

تحسين الصورة الذهنية للشركات

الحفاظ على حقوق صغار المستثمرين

تحسين درجة الوضوح والشفافية

تحسين مصداقية الشركات

مبادئ الحوكمة الدولية

أشار البنك الدولي إلى أربعة مبادئ للحوكمة بصورة عامة تتمثل في

سيادة القانون

الإدارة العامة الجيدة للموارد

المساءلة

الشفافية



مبادئ الحوكمة

أرست منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات والمشروعات ، وقامت بتطويرها حتى أصبحت المرجعية الرئيسية على المستوى الدولي في هذا المجال، فمنذ إقرارها في عام 1999 م 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 الرئيسية للنظم المالية السليمة، وهو ما جعلها أساس المعايير التي تعتمد عليها تقارير البنك الدولي في مجال الحوكمة."



مبادئ الحوكمة

و بصفه عامة فإن هيكل الحوكمة يجب ان يقوم على المبادئ الاساسية التالية :

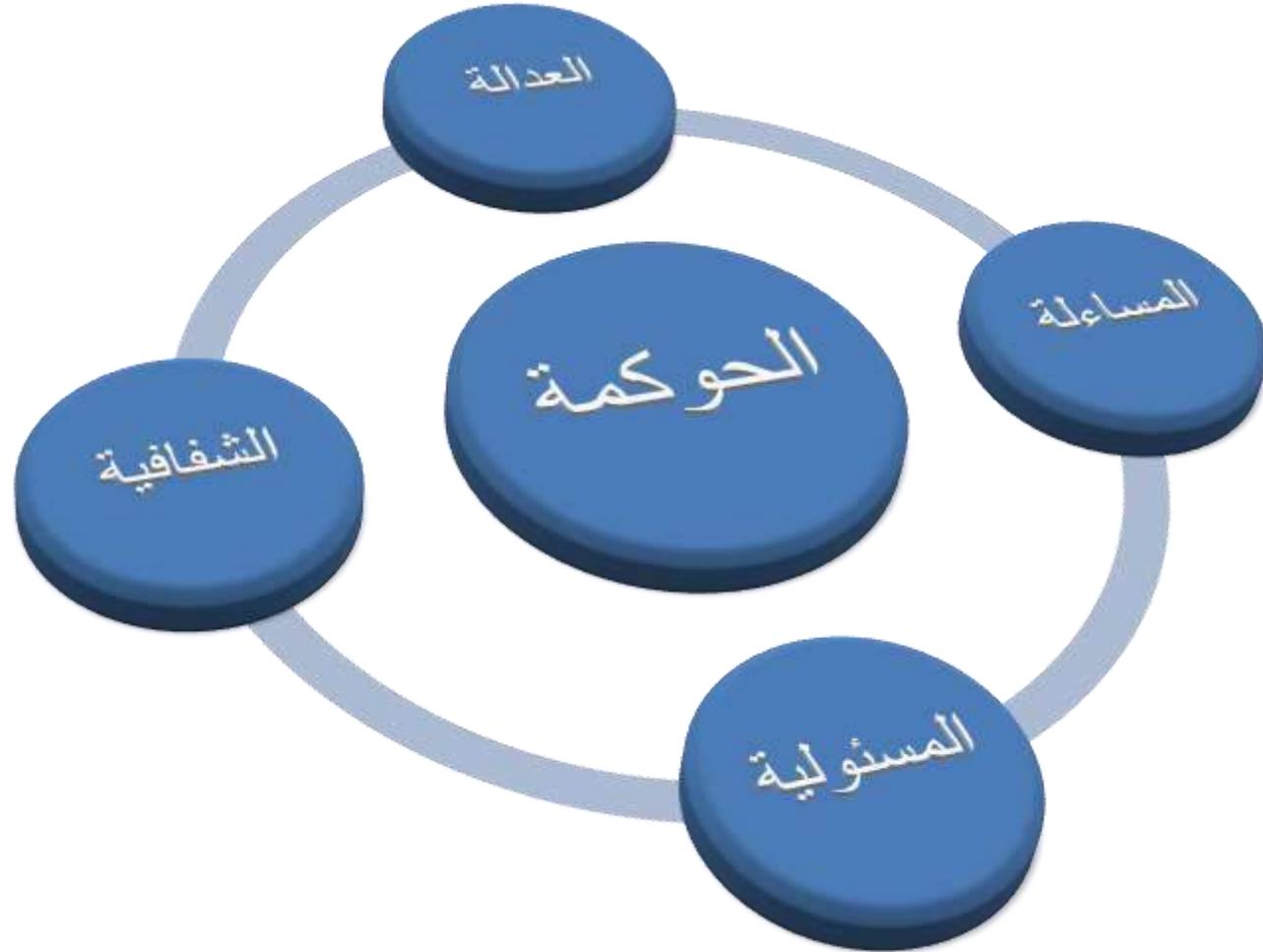
1- المساءلة : بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة الشركة امام جميع المساهمين و تقدم ارشادات لمجلس ادارة الشركة في كيفية وضع استراتيجيه الشركة و مراقبة الادارة

2- الشفافية : و تعني ان الشركة تؤكد على التزامها بالتوقيت المناسب و بالدقة في عملية الافصاح عن جميع المعلومات الهامة المتعلقة بالمركز المالي و بأداء الشركة و هيكل الملكية و بحوكمة الشركة و ذلك من خلال قنوات اتصال معينة يمكن لجميع الاطراف المهتمة بالشركة الوصول اليها بسهولة

3- العدالة : و تعنى أن الشركة تتعهد بحماية مصالح المساهمين و تؤكد على معاملتها المتساوية لهم بما فيهم صغار المستثمرين

4- المسؤولية : و تعني ان الشركة تدرك حقوق جميع الاطراف المهتمة بالشركة و التي تتضمن اللوائح و القوانين ، و ايضا تشجع على التعاون المشترك بينها و بين تلك الاطراف

مبادئ الحوكمة



محددات حوكمة الشركات

توجد نوعين رئيسيين يمثلان محدّدات حوكمة الشركات تعزز التطبيق السليم لها

المحددات الخارجية

تتركز هذه المحددات في بيئة الاستثمار القائمة في المجتمع، وتتمثل أهميتها في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين وتشمل المحددات الخارجية ما يلي:

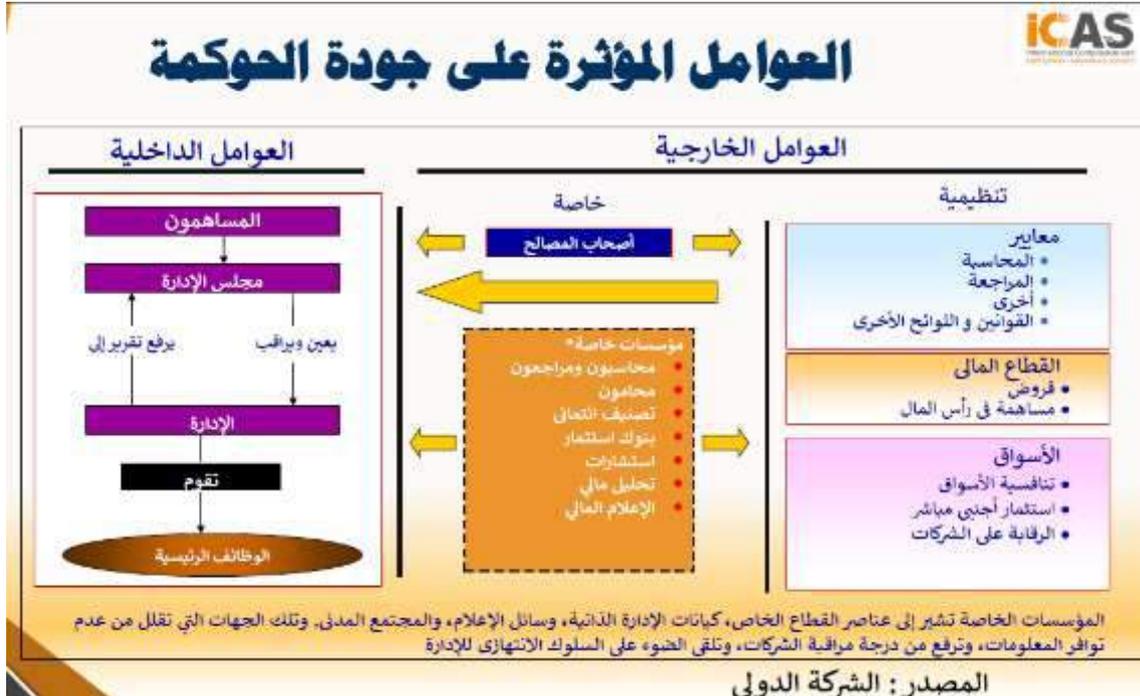
- 1- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي؛ مثل قوانين سوق المال والشركات، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، والقوانين التي تنظم المنافسة وتمنع الممارسات الاحتكارية.
- 2- كفاءة القطاع المالي والمصرفي (المصارف وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل الذي يشجع الشركات على التوسع.
- 3- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- 4- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وإيضاً وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.
- 5- 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.

محددات حوكمة الشركات

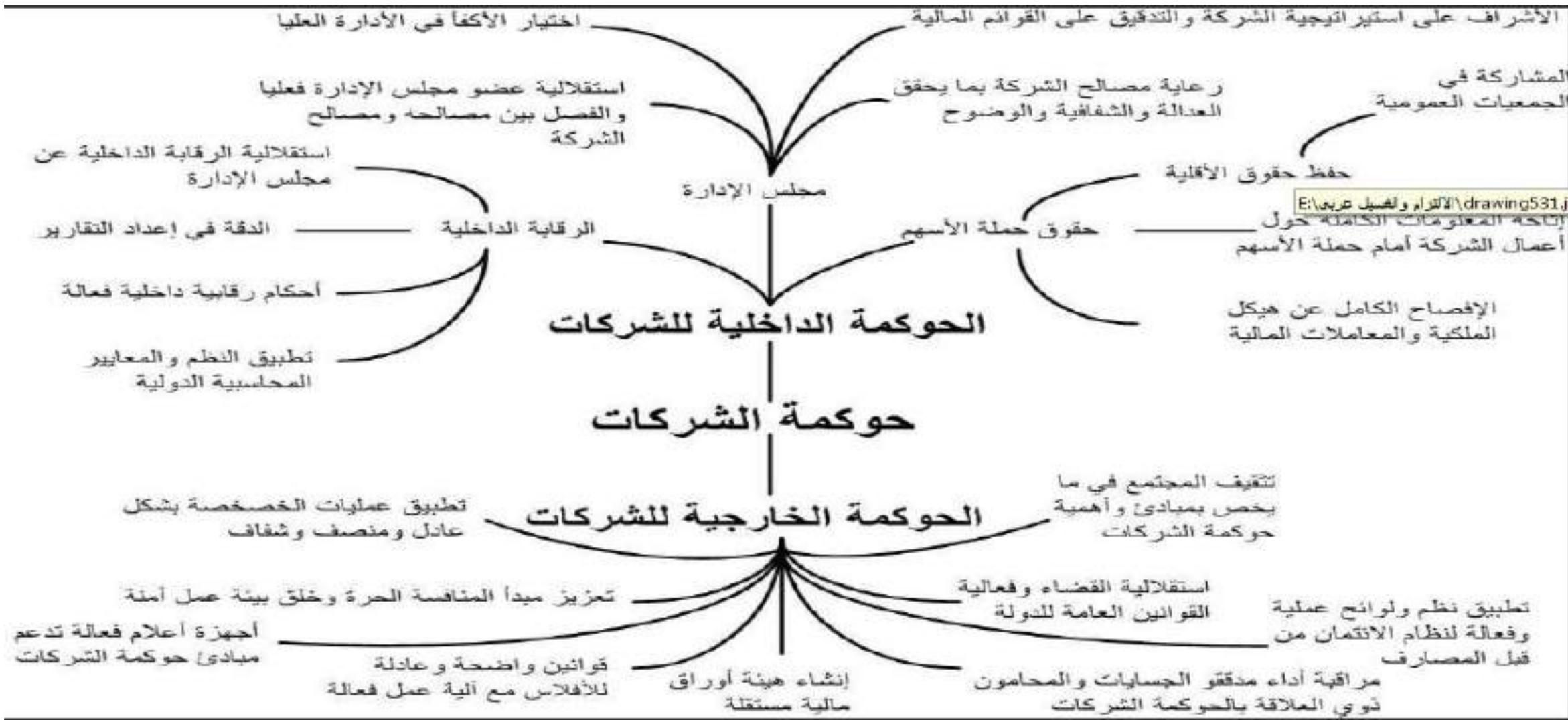
المحددات الداخلية

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 هياكل 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



محددات حوكمة الشركات



أفاق و أبعاد الحوكمة

- 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
- 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.
- هناك نوعان من المحركات للإصلاح الذي تقوم به حوكمة الشركات أولهما مرتبط بمواطن الفشل والانهيال، والثاني هو استباقي يرتبط ببحث الشركات عن الاستثمار والحاجة إلى تحسين التنافسية واكتساب النفاذ إلى الأسواق الإقليمية والدولية.

أفاق و أبعاد الحوكمة

- 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
- 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، وبزيادة 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 تبدد موارد الشركة في أنشطة غير مربحة

المنظومة العلمية للحوكمة

تعد حوكمة الشركات بمثابة نظام يتكون من مجموعة عناصر رئيسية تحقق أهدافا لحوكمة ويتم من خلالها إدارة ورقابة الشركة وتعزيز الشفافية والمساءلة

المدخلات: وتشمل مختلف المستلزمات التي تحتاجها حوكمة الشركات، وما يتوجب توفيره لها من متطلبات تشريعية وإدارية وقانونية واقتصادية.

التشغيل: ويقصد 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 على 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.

المنظومة العلمية للحوكمة

منظومة الحوكمة

المخرجات

- حماية حقوق المساهمين
- حماية حقوق أصحاب المصالح
- تحقيق الإفصاح والشفافية
- الانضباط المالي والإداري

وحدات التنفيذ

- مجلس الإدارة
- الإدارة التنفيذية
- التدقيق الداخلي
- التدقيق الخارجي

المدخلات

- متطلبات تشريعية
- متطلبات إدارية
- متطلبات اقتصادية
- معايير منظمة

ويوضح الشكل التالي المنافع المأمولة من حوكمة الشركات:



مؤشر الفساد



- هو مؤشر أصدرته منظمة الشفافية الدولية عام 1995
و ذلك لقياس الفساد بالدول

- يقيس المؤشر 180 دولة حول العالم

- استند المؤشر من 0-100 بحيث يشير الصفر الى
أعلى معدلات الفساد بينما 100 الى عدم وجود فساد

- حققت ثلثا دول العلم اقل من 50 درجة بالمؤشر

ترتيب الدول العربية في

مؤشر الفساد 2018

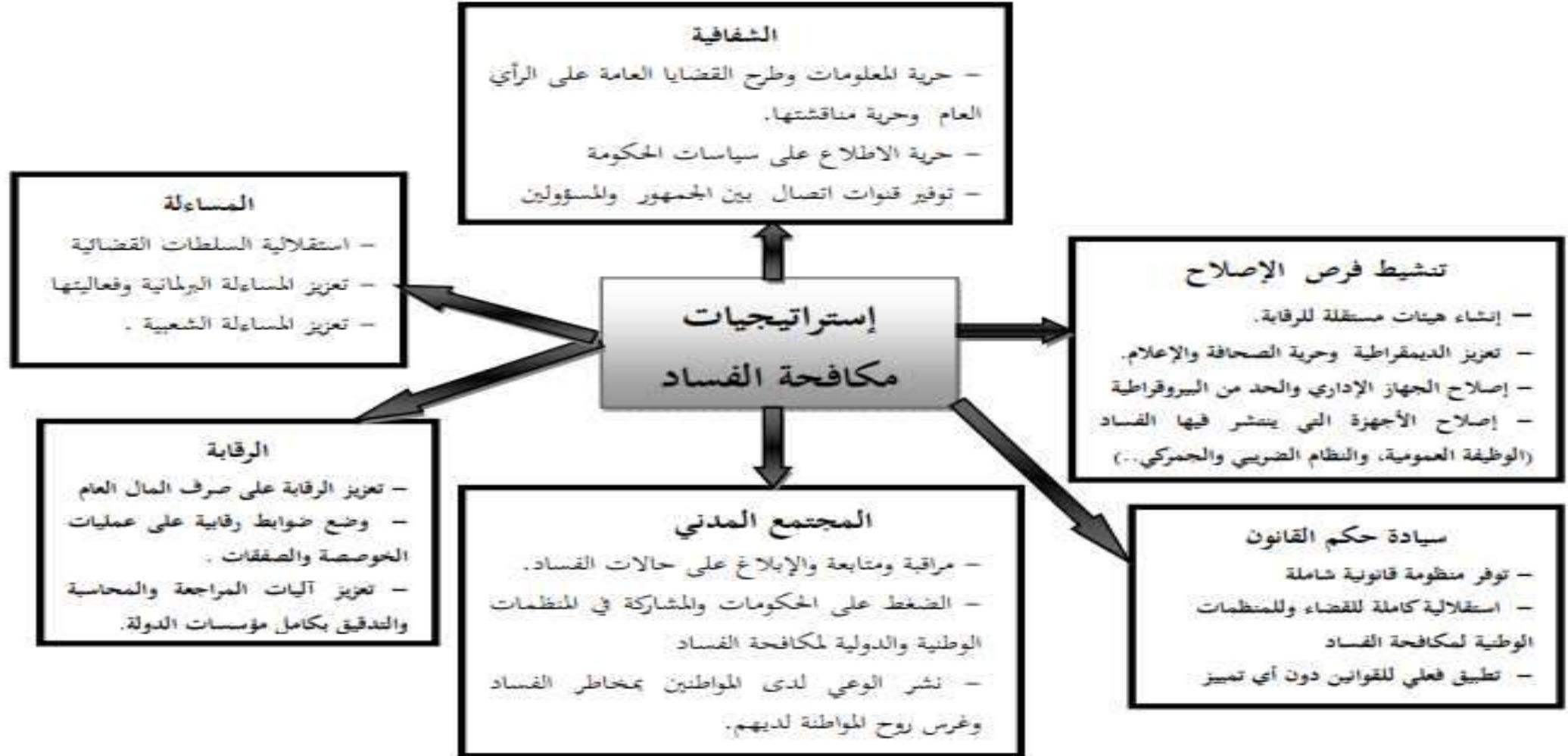
الحرّة

المصدر: منظمة الشفافية الدولية

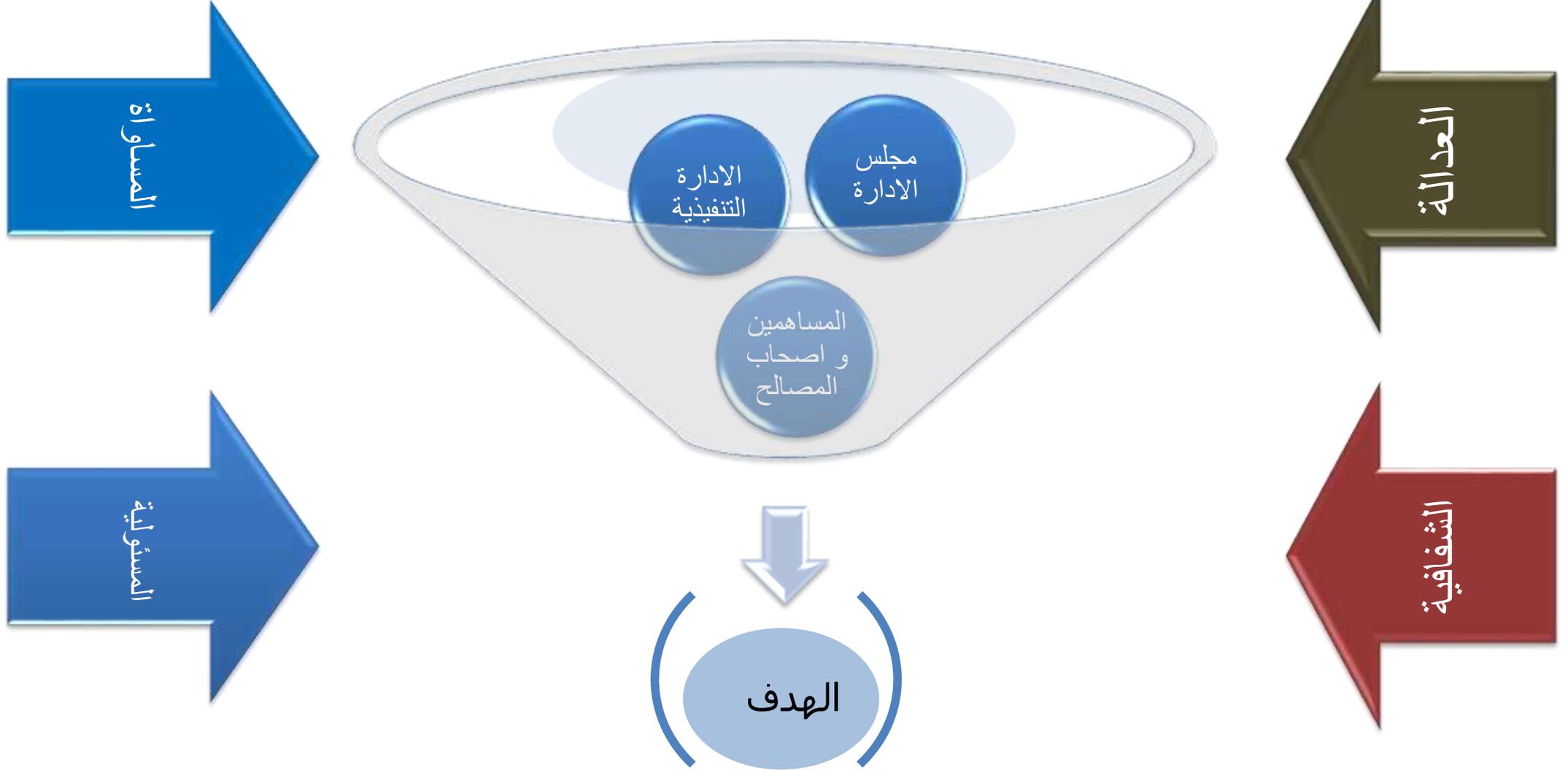


| | |
|-----|-----------|
| 23 | الإمارات |
| 33 | قطر |
| 53 | عمان |
| 58 | الأردن |
| 58 | السعودية |
| 73 | المغرب |
| 73 | تونس |
| 78 | الكويت |
| 99 | البحرين |
| 105 | الجزائر |
| 105 | مصر |
| 124 | صين |
| 138 | لبنان |
| 144 | جزر القمر |
| 144 | موريتانيا |
| 168 | العراق |
| 170 | ليبيا |
| 170 | السودان |
| 176 | اليمن |
| 178 | سوريا |
| 180 | الصومال |

إستراتيجيات مكافحة الفساد في ظل الحوكمة



التطبيق الامثل للحوكمة



المحور الاول : مجلس الادارة

مجلس الإدارة : هو السلطة المسؤولة عن وضع الأهداف و الاستراتيجيات ومتابعة أداء إدارة الشركة طبقا لنظامها الأساسي

إن بناء مجلس ادارة قوى و فعال يعتبر نقطة الانطلاق للتطبيق الامثل لمبادئ حوكمة الشركات ، فوجود مجلس ادارة فعال يضمن المحافظة على استمرارية تلك الاعمال

فى اطار مفهوم حوكمة الشركات فإن مجلس الادارة سوف يقوم بصفة محددة بوضع الخطط الاستراتيجية للشركة و التى تعكس أهدافها و محاسبة المديرين التنفيذيين عن ادائهم لتحقيق تلك الاهداف

هناك العديد من العوامل الهامة و التى يجب أن نأخذها فى الاعتبار عند بناء مجلس ادارة فعال ، مثل تحديد الحجم الامثل للمجلس و مدى توافر الاعضاء القادرين على تولي مسئوليات المجلس و مدى توافر الوقت لديهم ، و ايضا توافر المهارات المهنية و العلمية اللازمة لقيام كل عضو بأداء واجباته و مسئولياته

تشكيل



* **عضو مجلس الإدارة التنفيذي:** هو عضو مجلس الإدارة الذي يشغل منصبا تنفيذيا في الشركة و من امثلة المدير التنفيذي او العضو المنتدب و رؤساء القطاعات و ترجع اهمية وجود الاعضاء التنفيذيين بمجلس الادارة لما لهم من دراية كاملة بالشركة و بالمشاكل و المخاطر التي تواجهها و بالفرص الاستثمارية التي يمكن للشركة الدخول فيها .

* **عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي:** هو عضو مجلس الإدارة الذي لا يشغل منصبا تنفيذيا في الشركة ولا يتقاضى راتبا شهريا أو سنويا منها بخلاف ما يتقاضاه عن عضويته بمجلس الإدارة، ولا يكون متفرغا لادارة الشركة ولا يجوز له أن يقدم أي استشارات أو خدمات مدفوعة الأجر للشركة.

* **عضو مجلس الإدارة المستقل:** هو عضو غير تنفيذي بمجلس الإدارة وغير مساهم بالشركة ويتم تعيينه كعضو من ذوي الخبرة، تتحصر علاقته بالشركة في عضويته بمجلس إدارتها، كما يجب ألا تتجاوز مدة عضويته كمستقل بالمجلس ست سنوات متتالية كحد أقصى والا أصبح عضوا غير مستقل.

عوارض الاستقلال

- 1- ان يمتلك حصة سيطرة فى الشركة او اى من شركاتها التابعة اى أن يكون مالكاً لما نسبة خمسة فى المائة أو أكثر من أسهم الشركة أو من أسهم شركة أخرى من مجموعتها أو لة صلة قرابة مع من هذه النسبة.
- 2- ان يكون من العاملين خلال العاميين الماضيين بالشركة او اى شركة من شركاتها التابعة أو أي طرف متعامل معها أو شركة أخرى من مجموعتها، كمراجعي الحسابات وكبار الموردين، أو أن يكون مالكاً لحصص سيطرة لدى أي من تلك الأطراف خلال العاميين الماضيين
- 3- ان يكون لة صلة قرابة من الدرجة الاولى مع اى من اعضاء مجلس الادارة فى الشركة او اى شركة من شركات مجموعتها
- 4- ان تكون لة صلة قرابة من الدرجة الاولى مع اى من كبار التنفيذيين فى الشركة او اى شركة فى مجموعتها
- 5- ان يكون عضو مجلس ادارة فى اى شركة ضمن مجموعه الشركة المرشح لعضوية مجلس ادارتها



عوارض الاستقلال

7- أن تكون لة مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة.

8- أن يكون ممثلاً لشخص ذي صفة اعتبارية يملك ما نسبته خمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة أو من أسهم شركة أخرى من مجموعتها.

9- أن يتقاضى مبالغ مالية من الشركة علاوة على مكافأة عضوية مجلس الإدارة أو أي من لجان تزيد عن (200,000) ريال أو عن 50 % من مكافآت في العام السابق التي تحصل عليها مقابل عضوية مجلس الإدارة أو أي من لجان أيهما أقل.



10- أن يشترك في عمل من شأنه منافسة الشركة، أو أن يتاجر في أحد فروع النشاط الذي تزاول الشركة.

11- أن يكون قد أمضى ما يزيد على تسع سنوات متصلة أو منفصلة في عضوية مجلس إدارة الشركة.

تشكيل مجلس الادارة

وبراعى أن تتوافر في على وجه الخصوص ما يلي

- **القدرة على القيادة:** وذلك بأن يتمتع بمهارات قيادية تؤهله لمنح الصلاحيات بما يؤدي إلى تحفيز الأداء وتطبيق أفضل الممارسات في مجال الإدارة الفعالة والتقيد بالقيم والأخلاق المهنية.

- **الكفاءة:** وذلك بأن تتوافر فيه المؤهلات العلمية، والمهارات المهنية، والشخصية المناسبة، ومستوى التدريب، والخبرات العملية ذات الصلة بأنشطة الشركة الحالية والمستقبلية أو بالإدارة أو الاقتصاد أو المحاسبة أو القانون أو الحوكمة، فضلاً عن الرغبة في التعلم والتدريب.

- **القدرة على التوجيه:** وذلك بأن تتوافر فيه القدرات الفنية، والقيادية، والإدارية، والسرعة في اتخاذ القرار، واستيعاب المتطلبات الفنية المتعلقة بسير العمل، وأن يكون قادراً على التوجيه الاستراتيجي والتخطيط والرؤية المستقبلية الواضحة.

- **المعرفة المالية:** وذلك بأن يكون قادراً على قراءة البيانات والتقارير المالية وفهماها.

- **اللياقة الصحية:** وذلك بأن لا يكون لديه مانع صحي يعوقه عن ممارسة مهامه واختصاصاته.



تشكيل مجلس الادارة

و من أهم الشروط الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة :-

1. قدر مناسب من المؤهلات و المهارات و المعرفة و الخبرات اللازمة لقيام المجلس بواجباته و ان تكون موزعة بشكل متوازن بين الاعضاء لتحقيق الفعالية و توفير الخبرة الكافية للمجلس

2. أن يتوافر لديه بعد النظر و الرؤية الاستراتيجية و التطور الإداري الجيد و القدرة على الإدارة و الاشراف و الاحاطة بالجوانب المالية و القانونية و المعرفة باعمال الشركة



3. يتم النظر في تحديد السن (الحد الأدنى و الأقصى) وفقا لمتطلبات الانظمة و ظروف الشركة

4. يتم وضع قواعد تقدير الوقت المطلوب للالتزام به من قبل عضو المجلس بحيث يكون كافيا للقيام بواجباته و اختصاصاته

5. يجب ان تفصح عن مدى توافر المعايير المعتمدة في الاعضاء الحاليين و الجدد في التقرير السنوي

تشكيل مجلس الادارة



- تناسب عدد أعضاء مع حجم الشركة وطبيعة نشاطها، أن تكون أغلبيته من الأعضاء غير التنفيذيين.

- يجب أن لا يقل عدد أعضاء المستقلين عن عضوين أو عن ثلث أعضاء المجلس، أيهما أكثر.

- يحظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الادارة و أى منصب تنفيذى للشركة مثل منصب العضو المنتدب او الرئيس التنفيذى او المدير العام

- يُحدد نظام الشركة الأساسى عدد أعضاء مجلس الإدارة، على ألا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على أحد عشر

- تنتخب الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة بشرط أن لا تتجاوز ثلاث سنوات. ويجوز إعادة انتخابهم ما لم ينص نظام الشركة الأساسى على غير ذلك.

- يُشترط أن لا يشغل عضو مجلس الإدارة عضوية مجلس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة مدرجة في السوق في آن واحد

تشكيل مجلس الإدارة

- على الشركة إشعار الجهة بأسماء أعضاء مجلس الإدارة وصفات عضويتهم خلال خمسة أيام عمل من تاريخ بدء دورة مجلس الإدارة أو من تاريخ تعيينهم أيهما أقرب وأي تغييرات تطرأ على عضويتهم خلال خمسة أيام عمل من تاريخ حدوث التغييرات.
- جواز التمثيل لشخص معنوي عن طريق شخص طبيعي
- يمكن تعيين أعضاء إحتياطيين يحلون محل المتغيين
- لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن تكون سبق مجازاته تأديبيا خلال الاربع سنوات السابقة على انتخابه عن مخالفات مالية و خلال عامين عن مخالفات ادارية أو جريمة تخص الشرف
- ضرورة منح العضو المنتدب مكافأة تشجيعية فى شكل أسهم الشركة لى ترتبط مصلحته بمصلحة المساهمين
- ينبغي أن يعقد المجلس ست مرات فى السنة .
- فى جميع الأحوال يتعين عند اختيار الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين مراعاة أن يكون العضو قادر على تخصيص الوقت والاهتمام الكافي للشركة وألا يكون هناك تعارضا مع مصالح أخرى له

تشكيل مجلس الإدارة

- يمثل مجلس الإدارة جميع المساهمين، و يتعين عليه بذل واجبي العناية والولاء في إدارة الشركة وكل ما من شأن صون مصالحها وتنميتها وتعظيم قيمتها.
- تقع على عاتق مجلس إدارة الشركة المسؤولية عن أعمالها وإن فوض لجاناً أو جهات أو أفراد في ممارسة بعض الاختصاصات وفي جميع الأحوال، لا يجوز لمجلس الإدارة إصدار تفويض عام أو غير محدد المدة
- مع مراعاة أحكام نظام الشركة الأساسي، يُعيّن مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيساً ونائباً للرئيس، ويجوز أن يُعيّن عضواً منتدباً.
- لا يجوز الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي في الشركة بما في ذلك منصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام وإن نص نظام الشركة الأساسي على خلاف ذلك.
- على مجلس الإدارة تحديد اختصاصات كل من رئيس مجلس الإدارة ونائبه والعضو المنتدب إن وجد ومسؤولياتهم بشكل واضح ومكتوب إذا خلا نظام الشركة الأساسي من ذلك.

في جميع الأحوال، لا يجوز أن ينفرد شخص بالسلطة المطلقة لاتخاذ القرارات في الشركة.

تشكيل مجلس الإدارة

- يبين نظام الشركة الأساسي كيفية انتهاء عضوية مجلس الإدارة، ويجوز للجمعية العامة العادية في كل وقت عزل جميع أعضاء المجلس أو بعضهم. كذلك يجوز للجمعية العامة بناءً على توصية من مجلس الإدارة إنهاء عضوية من يتغيب من أعضائها عن حضور ثلاثة اجتماعات متتالية للمجلس دون عذر مشروع.
- عند انتهاء عضوية عضو في مجلس الإدارة بإحدى طرق انتهاء العضوية، يتوجب على الشركة أشعار الجهة المختصة والسوق فوراً مع بيان الأسباب التي دعت إلى ذلك.
- إذا استقال عضو مجلس الإدارة، وكانت لديه ملحوظات على أداء الشركة، فعليه تقديم بيان مكتوب بها إلى رئيس مجلس الإدارة، ويجب عرض هذا البيان على أعضاء مجلس الإدارة.
- يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة تحديد الاختصاصات وتوزيع المهام بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يتفق مع أفضل ممارسات حوكمة الشركات ويحسن كفاءة اتخاذ قرارات الشركة ويحقق التوازن في الصلاحيات والسلطات بينهما
- لا يجوز تعيين الرئيس التنفيذي رئيساً لمجلس إدارة الشركة خلال السنة الأولى من انتهاء خدماته .

مهام مجلس الإدارة

مجلس إدارة الشركة هو الذي يتولى إدارة أمورها بناء على تكليف من الجمعية العامة

- وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات والأهداف الرئيسية للشركة والإشراف على تنفيذها ومراجعتها بشكل دوري، والتأكد من توافر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتحقيقها
- وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها
- إعداد سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة بما لا يتعارض مع الأحكام الإلزامية في هذه اللائحة ، ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة لها.
- وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح وفق أحكام هذه اللائحة.
- وضع السياسات والإجراءات التي تضمن تقيد الشركة بالأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين وأصحاب المصالح، والتحقق من تقيد الإدارة التنفيذية بها.
- الإشراف على الإدارة المالية للشركة، وتدفقاتها النقدية، وعلاقاتها المالية والائتمانية مع الغير.
- الاقتراح للجمعية العامة العادية وغير العادية

مهام مجلس الادارة



- ❑ إعداد القوائم المالية الأولية والسنوية للشركة واعتمادها قبل نشرها.
- ❑ إعداد تقرير مجلس الإدارة واعتماده قبل نشره.
- ❑ ضمان دقة وسلامة البيانات والمعلومات الواجب الإفصاح عنها وذلك وفق سياسات ونظم عمل الإفصاح والشفافية المعمول بها.
- ❑ إرساء قنوات اتصال فعالة تتيح للمساهمين الاطلاع بشكل مستمر ودوري على أوج الأنشطة المختلفة للشركة وأي تطورات جوهرية.
- ❑ تشكيل لجان متخصصة منبثقة عنه بقرارات يحدّد فيها مدة اللجنة وصلاحياتها ومسؤولياتها، وكيفية رقابة المجلس عليها، على أن يتضمن قرار التشكيل تسمية الأعضاء وتحديد مهامهم وحقوقهم وواجباتهم، مع تقييم أداء وأعمال هذه اللجان وأعضائها.
- ❑ تحديد أنواع المكافآت التي تُمنح للعاملين في الشركة، مثل المكافآت الثابتة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، والمكافآت في شكل أسهم، بما لا يتعارض مع الضوابط والإجراءات التنظيمية الصادرة تنفيذاً لنظام الشركات الخاص بشركات المساهمة المدرجة.
- ❑ وضع القيم والمعايير التي تحكم العمل في الشركة.

مهام مجلس الإدارة

- ❑ وضع خطة تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة تتضمن فكر وثقافة حوكمة الشركات ومهام عمل المجلس ولجانه وأية موضوعات أخرى يراها المجلس هامة لأعضائه
- ❑ وضع خطة لتتابع السلطة داخل الشركة وذلك للوظائف الإدارية العليا فضلا عن أعضاء مجلس الإدارة بما يضمن استدامة الشركة وسير أعمالها بشكل فعال
- ❑ طلب الحصول على أى استشاري خارجي في أي من أمور الشركة، متى وافق على ذلك أغلبية أعضاء المجلس، **وبشرط مراعاة أحكام تجنب تعارض المصالح**، ومع ملاحظة أن استخدام المستشارين لا يعفي أعضاء المجلس من مسؤوليتهم.
- ❑ الاشراف العام على عملية الإفصاح عن البيانات وقنوات الاتصال، وضمان نزاهة التقارير المالية والمحاسبية الصادرة عن الشركة، وكذلك ضمان استقلالية كل من نشاط المراجعة الداخلية والالتزام بالشركة.
- ❑ وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح و معالجة حالات تعارض المصالح المحتملة لكل اعضاء مجلس الادارة و الادارة التنفيذية و المساهمين

مهام مجلس الإدارة



- ❑ وضع نظام حوكمة الشركة و الاشراف العام عليه و تعديله عند الحاجة
- ❑ وضع سياسات و اجراءات واضحة و محددة لاختيار اعضاء مجلس الادارة
- ❑ وضع اليات تسوية المشاكل التى تنشأ بين الشركة و اصحاب المصالح
- ❑ مساهمة الشركة الاجتماعية
- ❑ يجب ان يؤدى مجلس الادارة مهامه و مسؤولياته وفق النظام الاساسي للشركة و ان تكون قراراته مبنية على معلومات وافية من الادارة التنفيذية او اى مصدر اخر موثوق به
- ❑ لا يجوز للمجلس عقد قروض تتجاوز مدة عمل المجلس او بيع اصول الشركة الا ان يتم ذكر ذلك فى نظام الشركة الاساسي
- ❑ **تعيين أمين سر لمجلس الإدارة** من ذوى الكفاءة والفهم لكافة أعمال الشركة، كما يمكن للمجلس إنشاء وحدة تنظيمية لأمانة السر بحسب حجم واحتياجات الشركة.

مهام رئيس مجلس الادارة

رئيس مجلس الإدارة: هو عضو مجلس الإدارة الذي يختاره أعضاء المجلس من بينهم ليرأس اجتماعات المجلس، ويكون الممثل القانوني للشركة، رئيس مجلس الإدارة هو المسؤول عن حسن أداء المجلس بشكل عام ويجب أن يتحلى بالخبرات المطلوبة والكفاءات والصفات الشخصية التي تمكنه من الوفاء بمسئوليته

مهام رئيس مجلس الادارة

- ضمان حصول أعضاء مجلس الإدارة في الوقت المناسب على المعلومات الكاملة والواضحة والصحيحة وغير المضللة.
- التحقق من قيام مجلس الإدارة بمناقشة جميع المسائل الأساسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب.
- تمثيل الشركة أمام الغير وفقا لما ينص عليه نظام الشركات ولوائحه التنفيذية ونظام الشركة الأساسي.
- التوقيع على عقود التوظيف
- استلام الاقتراحات المقدمة من المساهمين
- رئاسة الجمعية العامة للمساهمين



مهام رئيس مجلس الادارة



- التأكد من أن اتخاذ القرارات يتم على أساس سليم وبناء على دراية شاملة بالموضوعات مع ضرورة التأكد من وجود آلية مناسبة لضمان فعالية تنفيذ تلك القرارات في الوقت المناسب.
- تشجيع النقاش والنقد وضمان إمكانية التعبير عن الآراء المعارضة ومناقشتها في إطار عملية اتخاذ القرار.
- تلقي التقارير والتوصيات من كافة اللجان وعرضها على المجلس بصفة دورية لاتخاذ اللازم بشأنها.
- التأكد من قيام كل أعضاء المجلس بأجراء التقييم الذاتي الذي يبين مدى التزام العضو بواجبات وظيفته.
- التأكد من التزام المجلس بإنجاز مهامه على أكمل وجه بما يحقق أفضل مصلحة للشركة مع ضرورة تجنب تعارض المصالح.
- الحفاظ على روابط الثقة بين كافة أعضاء المجلس وخاصة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين مع ضرورة تدعيم علاقة المجلس ككل بالإدارة العليا للشركة.
- التأكد من فعالية نظام الحوكمة المطبق بالشركة **وكذلك فعالية أداء لجان المجلس.**

عضو مجلس الإدارة

يلتزم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بمبادئ الصدق والأمانة والولاء والعناية والاهتمام بمصالح الشركة والمساهمين وتقديمها على مصلحته الشخصية، ويدخل في ذلك على وجه الخصوص ما يلي:

الصدق: وذلك بأن تكون علاقة عضو مجلس الإدارة بالشركة علاقة مهنية صادقة، وأن يفصح لها عن أي معلومات مؤثرة قبل تنفيذ أي صفقة أو عقد مع الشركة أو إحدى شركاتها التابعة.

الولاء: وذلك بأن يتجنب عضو مجلس الإدارة التعاملات التي تنطوي على تعارض في المصالح، مع التحقق من عدالة التعامل، ومراعاة الأحكام الخاصة بتعارض المصالح في هذه اللائحة.

العناية والاهتمام: وذلك بأداء الواجبات والمسؤوليات الواردة في نظام الشركات ونظام السوق المالية ولوائحهما التنفيذية ونظام الشركة الأساسي والأنظمة الأخرى ذات العلاقة.

مهام عضو مجلس الإدارة



- تقديم المقترحات لتطوير استراتيجية الشركة.
- مراقبة أداء الإدارة التنفيذية ومدى تحقيقها لأهداف الشركة وأغراضها.
- مراجعة التقارير الخاصة بأداء الشركة.
- التحقق من سلامة ونزاهة القوائم والمعلومات المالية للشركة.
- التحقق من أن الرقابة المالية ونظم إدارة المخاطر في الشركة قوية.
- تحديد المستويات الملائمة لمكافآت أعضاء الإدارة التنفيذية.
- إبداء الرأي في تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية وعزلهم.

مهام عضو مجلس الإدارة

- تخصيص وقت كافٍ للإطلاع على مسؤوليات مجلس الإدارة ، والتحضير لاجتماعات مجلس الإدارة ولجانته والمشاركة فيها بفعالية.
- دراسة وتحليل المعلومات ذات الصلة بالموضوعات التي ينظر فيها مجلس الإدارة قبل إبداء الرأي بشأنها.
- تمكين أعضاء مجلس الإدارة الآخرين من إبداء آرائهم بحرية، وحث المجلس على مداولة الموضوعات واستقصاء آراء المختصين.
- إبلاغ مجلس الإدارة بشكل كامل وفوري بأي مصلحة له مباشرة كانت أم غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة.
- وعلى ذلك العضو عدم المشاركة في التصويت على أي قرار يصدر بشأن ذلك، وذلك وفقاً لأحكام نظام الشركات ونظام السوق المالية ولوائحهما التنفيذية.
- إبلاغ مجلس الإدارة بشكل كامل وفوري بمشاركة المباشرة أو غير المباشرة في أي أعمال من شأنها منافسة الشركة، أو بمنافسته للشركة بشكل مباشر أو غير مباشر في أحد فروع النشاط الذي تزاوله .
- عدم إذاعة أو إفشاء أي أسرار وقف عليها عن طريق عضويته في المجلس إلى أي من مساهمي الشركة ما لم يكن ذلك في أثناء انعقاد اجتماعات الجمعية العامة أو إلى الغير.

مهام عضو مجلس الإدارة



➤ المشاركة في وضع خطة التعاقب والإحلال في وظائف الشركة التنفيذية.

➤ الالتزام التام بأحكام نظام الشركات ونظام السوق المالية ولوائحهما التنفيذية والأنظمة ذات الصلة والنظام الأساسي عند ممارسته لمهام

عضويته في المجلس، والامتناع من القيام أو المشاركة في أي عمل يشكل إساءة لتدبير شؤون الشركة.

➤ حضور اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العامة وعدم التغيب عنها إلا لعذر مشروع يخطر به رئيس المجلس مسبقاً، أو لأسباب طارئة.

➤ العمل بناء على معلومات كاملة، وبحسن نية، مع بذل العناية والاهتمام اللازمين، لمصلحة الشركة والمساهمين كافة.

➤ إدراك واجباته وأدواره ومسؤولياته المترتبة على العضوية.

➤ تنمية معارفه في مجال أنشطة الشركة وأعمالها وفي المجالات المالية والتجارية والصناعية ذات الصلة.

➤ الاستقالة من عضوية مجلس الإدارة في حال عدم تمكنه من الوفاء بمهامه في المجلس على الوجه الأكمل.

لبناء هيكل حوكمة قوى يجب ان يتضمن



1. لائحة الجمعية العامة للمساهمين

2. لائحة مجلس الادارة

3. لائحة لجنة المراجعة

4. لائحة لجنة الترشيحات و المكافآت

5. لائحة الادارة التنفيذية

6. سياسة الافصاح و الشفافية

7. لائحة نظام الرقابة الداخلية

8. لائحة سياسة توزيع الارباح

9. دليل السلوك

10. سياسة تعارض المصالح

11. لائحة مسئول الالتزام

دور مجلس الإدارة في وضع سياسة تعارض المصالح

يضع مجلس الإدارة سياسة مكتوبة وواضحة للتعامل مع حالات تعارض المصالح الواقعة أو المحتمل وقوعها التي يمكن أن تؤثر في أداء أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أو غيرهم من العاملين في الشركة عند تعاملهم مع الشركة أو مع أصحاب المصالح الآخرين.

على أن تتضمن هذه السياسة بصفة خاصة ما يلي

1- التأكيد على أعضاء مجلس الإدارة وكبار المساهمين وكبار التنفيذيين وغيرهم من العاملين في الشركة بضرورة تجنب الحالات التي تؤدي إلى تعارض مصالحهم مع مصالح الشركة، والتعامل معها وفقاً لأحكام نظام الشركات ولوائحه التنفيذية.

2- تقديم أمثلة توضيحية لحالات تعارض المصالح تتناسب مع طبيعة نشاط الشركة.

3- إجراءات واضحة للإفصاح عن تعارض المصالح في الأعمال التي قد ينشأ عنها تعارض في المصالح، والحصول على الترخيص أو الموافقة اللازمة.



دور مجلس الادارة فى وضع سياسة تعارض المصالح



4. الإلزام بالإفصاح الدائم عن الحالات التي قد تؤدي إلى تعارض في المصالح أو عند وقوع هذا التعارض.
5. الإلزام بالامتناع عن التصويت أو المشاركة في اتخاذ القرار عند وجود تعارض في المصالح
6. اتخاذ إجراءات واضحة عند تعاقد الشركة أو تعاملها مع طرف ذي علاقة وكذلك الإجراءات التي يتخذها مجلس الإدارة إذا تبين له الإخلال بهذه السياسة.
7. يجب على عضو مجلس الإدارة ممارسة مهامه بأمانة ونزاهة، وأن يقدم مصالح الشركة على مصلحته الشخصية، وأن لا يستغل منصبه لتحقيق مصالح خاصة.
8. يجب على عضو مجلس الإدارة تجنب حالات تعارض المصالح، وإبلاغ المجلس بحالات التعارض التي قد تؤثر في حياديته عند النظر في الموضوعات المعروضة على المجلس، وعلى مجلس الإدارة عدم إشراك هذا العضو في المداولات
9. يحظر على عضو مجلس الإدارة التصويت على قرار مجلس الإدارة أو الجمعية العامة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة إذا كانت له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة فيها.

أمين سر مجلس الادارة

أمين سر مجلس الإدارة: هو الشخص المسئول عن الإعداد والتنسيق لاجتماعات مجلس الإدارة ولجانه وكذلك اجتماعات الجمعية العامة، وتسجيل محاضر الاجتماعات وتوثيقها ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة، ويعمل أيضا كمستشار لجميع أعضاء المجلس فيما يخص تطبيقات الحوكمة ودون تعارض مع دور الادارات المعنية الأخرى

- ❑ يعتبر منصب أمين سر مجلس الإدارة من المناصب الحيوية او المؤثرة في الشركة، ويجوز للشركة تشكيل وحدة تنظيمية لأمانة السر.
- ❑ لا يقتصر دور أمين السر على تدوين محاضر الاجتماعات فحسب، بل يتجاوز ذلك ليمتد لتكوين روابط مستمرة بين أعضاء المجلس ببعض وبينهم وبين إدارة الشركة.



- ❑ أمين سر مجلس الادارة هو مصدر المعلومات التي يطلبها المجلس
- ❑ يجب أن يمنحه مجلس الإدارة الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله بكفاءة وتدريبه عليها بشكل مستمر.
- ❑ يفضل أن يكون أمين السر **موظفا على درجة وظيفية** مناسبة تمكنه من لعب دور المحرك والوسيط بين أعضاء المجلس والإدارة العليا للشركة

مهام أمين سر مجلس الإدارة

- توثيق اجتماعات مجلس الإدارة وإعداد محاضر لها تتضمن ما دار من نقاشات ومداولات، وتوثيق قرارات المجلس ونتائج التصويت، وحفظها في سجل خاص ومنظم، وتدوين أسماء الأعضاء الحاضرين والتحفظات التي أبدوها إن وجدت ، وتوقيع هذه المحاضر من جميع الأعضاء الحاضرين.
- حفظ التقارير التي تُرفع إلى مجلس الإدارة والتقارير التي يعدّها المجلس.
- تزويد أعضاء مجلس الإدارة بجدول أعمال المجلس وأوراق العمل والوثائق والمعلومات المتعلقة به ، وأي وثائق أو معلومات إضافية يطلبها أي من أعضاء مجلس الإدارة ذات علاقة بالموضوعات المشمولة في جدول الاجتماع.
- التحقق من تقييد أعضاء مجلس الإدارة بالإجراءات التي أقرها المجلس.
- تبليغ أعضاء مجلس الإدارة بمواعيد اجتماعات المجلس قبل التاريخ المحدد بمدة كافية.



مهام أمين سر مجلس الإدارة

- عرض مسودات المحاضر على أعضاء مجلس الإدارة لإبداء آرائهم حيالها قبل توقيعها.
- التحقق من حصول أعضاء مجلس الإدارة بشكل كامل وسريع على نسخة من محاضر اجتماعات المجلس والمعلومات والوثائق المتعلقة بالشركة.

التنسيق بين أعضاء مجلس الإدارة.

تنظيم سجل إفصاحات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

تقديم العون والمشورة إلى أعضاء مجلس الإدارة.

تقييم مجلس الإدارة



تقييم مجلس الإدارة

- ❖ مقياس الحوكمة عبارة عن استبيان تم وضعه حسب قواعد حوكمة الشركات و تفسيراتها، وما يجب على الشركات الالتزام به وتطبيقه من قواعد الحوكمة
- ❖ يعمل مجلس الإدارة على إجراء تقييم سنوي رسمي ودقيق لأدائه ككل وأداء لجانته وأداء أعضائه كأفراد ، وينبغي أن يهدف التقييم الفردي لإظهار ما إذا كان كل عضو يسهم بشكل فعال ومستمر وملتزم (بمهامه) بما في ذلك تخصيص الوقت الكافي لاجتماعات مجلس الإدارة واللجان وأية واجبات أخرى مطلوبة منه.
- ❖ يعمل رئيس مجلس الإدارة على مراجعة نتائج تقييم الأداء بالتعرف على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف للمجلس، واقتراح تعيين أعضاء جدد - إذا استلزم الأمر - على المجلس .
- ❖ ويتعين على المجلس في تقريره السنوي أن يوضح كيف تم إجراء تقييم الأداء .
- ❖ ويمكن استخدام جهة خارجية متخصصة لإجراء التقييم لتحقيق الموضوعية والإستقلالية.



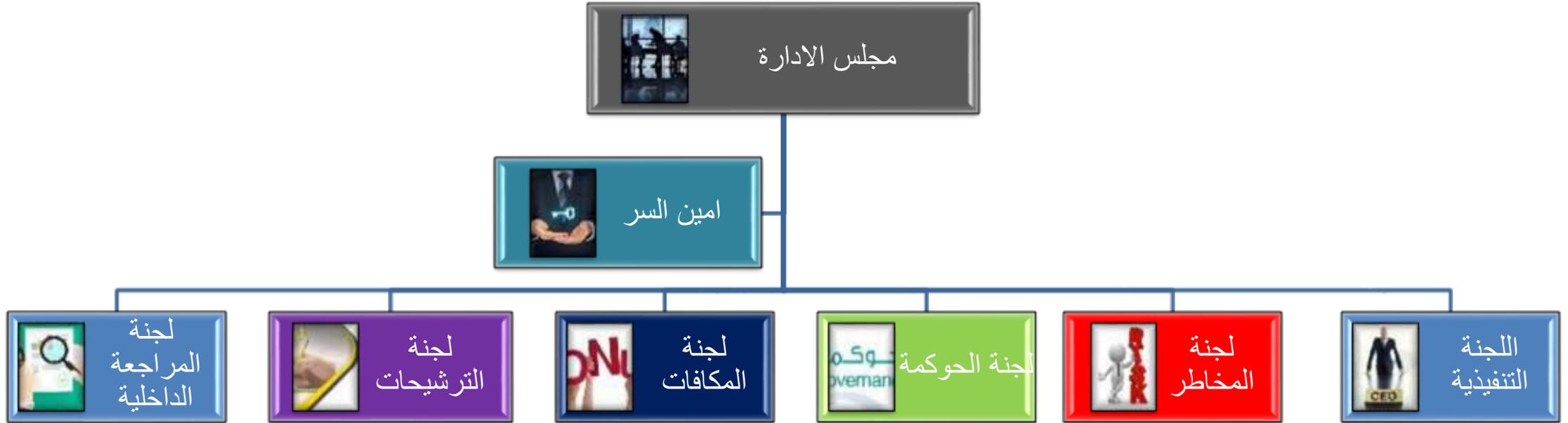
عناصر تقييم مجلس الادارة في اطار الحوكمة

فيما يلي بعض الأسئلة التي ينبغي النظر فيها عند تقييم الأداء، وهي ليست - على أي حال - نهائية أو شاملة، ويمكن تفصيل تلك الأسئلة خصيصاً لتناسب مع الاحتياجات المتغيرة وظروف المستقبل. إجابات هذه الأسئلة وغيرها ينبغي أن تمكن المجلس من تقييم أدائه والتعرف على كيفية تحسين بعض عناصر الأداء.

- ✓ التأكد/تقييم ما إذا كان تعيين أعضاء مجلس المنظمة يتماشى مع الخطوط التوجيهية المنصوص عليها في النظام الأساسي/الميثاق التأسيسي للشركة
- ✓ التأكد من أن المنظمة تحرص على تعيين افراد يتمتعون بالمهارات الصحيحة فحسب كأعضاء في المجلس
- ✓ التأكد من أن للمجلس واجبات ومسؤوليات واضحة للإطلاع بدوره
- ✓ التأكد من أن أداء المجلس خاضع للرصد وأن آليات الرصد مناسبة
- ✓ تقييم فعالية ممارسات الحوكمة لتطوير سياسات المنظمة
- ✓ التأكد من دور المجلس في تنفيذ هذه السياسات



لجان مجلس الإدارة



تشكيل لجان مجلس الإدارة

- لمجلس الإدارة الحق في تكوين لجان من أعضائه غير **التفذييين والمستقلين**، وطبقاً لأفضل الممارسات الدولية لحوكمة الشركات يفضل ألا يكون من بين أعضاء اللجان عضواً تنفيذياً من مجلس إدارة الشركة
- تكون كل لجنة مسؤولة عن أعمالها أمام مجلس الإدارة، ولا يخل ذلك بمسؤولية المجلس عن تلك الأعمال وعن السلطات التي فوضها إليها
- ألا يقل عدد أعضاء اللجان عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة
- ويجوز دمج بعض اللجان ذات الاختصاصات المتقاربة في لجنة واحدة مثال لجنة المكافآت و الترشيحات
- يجب حضور رؤساء اللجان أو من ينيبونهم من أعضائها للجمعيات العامة للإجابة عن أسئلة المساهمين
- تراعي الشركة عند تشكيل لجنتي المكافآت والترشيحات أن يكون أعضاؤها من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، ويجوز الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو بأشخاص من غير أعضاء المجلس سواء أكانوا من المساهمين أم غيرهم
- لا يجوز أن يكون رئيس مجلس الإدارة عضواً في لجنة المراجعة، وتجاوز مشاركته في عضوية اللجان الأخرى، على أن لا يشغل منصب الرئيس في اللجان التي نصت عليها هذه اللائحة

تشكيل لجان مجلس الإدارة

- تتولى اللجان دراسة الموضوعات التي تختص بها أو التي تحال إليها من مجلس الإدارة، وترفع توصياتها إلى المجلس لاتخاذ القرار بشأنها، أو أن تتخذ القرارات **إذا فوض إليها المجلس** ذلك
- للجان الحق في الاستعانة بمن تراه من الخبراء والمختصين من داخل الشركة أو من خارجها في حدود صلاحياتها، على أن يضمن ذلك في محضر اجتماع اللجنة، مع ذكر **اسم الخبير وعلاقته بالشركة أو الإدارة التنفيذية**.
- لا يحق لأي عضو في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية عدا **أمين سر اللجنة** وأعضاء اللجان حضور اجتماعاتها إلا إذا طلبت اللجنة الاستماع إلى رأيه أو الحصول على مشورته .
- يُشترط لصحة اجتماعات اللجان حضور أغلبية أعضائها، وتصدر قراراتها بأغلبية أصوات الحاضرين، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي صوت مع رئيس الاجتماع.
- يجب توثيق اجتماعات اللجنة وإعداد محاضر لها تتضمن ما دار من نقاشات ومداومات، وتوثيق توصيات اللجان ونتائج التصويت، وحفظها في سجل خاص ومنظم، وبيان أسماء الأعضاء الحاضرين والتحفظات التي أبدوها إن وجدت ، وتوقيع هذه المحاضر من جميع الأعضاء الحاضرين.
- وعلى المجلس أن يتابع عمل اللجان بشكل دوري للتحقق من قيامها بالأعمال المسندة إليها، حيث أن اللجان ليست وسيلة لكي يتصل المجلس من مسؤولياته أو ينقلها إلى جهة أخرى، بل هو المسئول عن أداء تلك اللجان وأداء الشركة ككل

لجنة المراجعة

- ❑ تشكّل بقرار من الجمعية العامة العادية للشركة لجنة المراجعة من المساهمين أو من غيرهم على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل وأن لا تضم أياً من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، ويجب أن لا يقل عدد أعضاء لجنة المراجعة عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة، وأن يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية.
- ❑ يجب أن يكون رئيس لجنة المراجعة عضواً مستقلاً.
- ❑ تصدر الجمعية العامة للشركة بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة لائحة عمل لجنة المراجعة.
- ❑ لا يجوز لمن يعمل أو كان يعمل خلال السنتين الماضيتين في الإدارة التنفيذية أو المالية للشركة، أو لدى مراجع حسابات الشركة، أن يكون عضواً في لجنة المراجعة.
- ❑ تجتمع لجنة المراجعة بصفة دورية على ألا تقل اجتماعاتها عن أربعة اجتماعات خلال السنة المالية للشركة.
- ❑ تجتمع لجنة المراجعة بصفة دورية مع مراجع حسابات الشركة، ومع المراجع الداخلي للشركة، إن وجد.
- ❑ للمراجع الداخلي ومراجع الحسابات طلب الاجتماع مع لجنة المراجعة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

مهام لجنة المراجعة

1. دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية للشركة قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء رأيها والتوصية في شأنها؛ لضمان نزاهتها وعدالتها وشفافيتها.
2. إبداء الرأي الفني بناءً على طلب مجلس الإدارة فيما إذا كان تقرير مجلس الإدارة والقوائم المالية للشركة عادلة ومتوازنة ومفهومة وتتضمن المعلومات التي تتيح للمساهمين والمستثمرين تقييم المركز المالي للشركة وأدائها ونموذج عملها واستراتيجيتها.
3. دراسة أي مسائل مهمّة أو غير مألوفة تتضمنها التقارير المالية.
4. البحث بدقة في أي مسائل يثيرها المدير المالي للشركة أو من يتولى مهام أو مسؤول الالتزام في الشركة أو مراجع الحسابات.
5. التحقق من التقديرات المحاسبية في المسائل الجوهرية الواردة في التقارير المالية.
6. دراسة السياسات المحاسبية المتبعة في الشركة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.
7. دراسة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية والمالية وإدارة المخاطر في الشركة.
8. دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها.



مهام لجنة المراجعة

9. الرقابة والإشراف على أداء وأنشطة المراجع الداخلي وإدارة المراجعة الداخلية في الشركة إن وجدت ؛ للتحقق من توافر الموارد اللازمة وفعاليتها في أداء الأعمال والمهام المنوطة بها. وإذا لم يكن للشركة مراجع داخلي، فعلى اللجنة تقديم توصيتها إلى المجلس بشأن مدى الحاجة إلى تعيين .
10. التوصية لمجلس الإدارة بتعيين مدير وحدة أو إدارة المراجعة الداخلية أو المراجع الداخلي واقتراح مكافآت .
11. التوصية لمجلس الإدارة بترشيح مراجعي الحسابات وعزلهم وتحديد أتعابهم وتقييم أدائهم، بعد التحقق من استقلالهم ومراجعة نطاق عملهم وشروط التعاقد معهم.
12. التحقق من استقلال مراجع الحسابات وموضوعيته وعدالته ، ومدى فعالية أعمال المراجعة، مع الأخذ في الاعتبار القواعد والمعايير ذات الصلة.
13. مراجعة خطة مراجع حسابات الشركة وأعماله ، والتحقق من عدم تقديم أعمالاً فنية أو إدارية تخرج عن نطاق أعمال المراجعة، وإبداء مريياتها حيال ذلك.
14. الإجابة عن استفسارات مراجع حسابات الشركة ودراسة تقرير مراجع الحسابات وملاحظاته على القوائم المالية ومتابعة ما اتخذ بشأنها.

مهام لجنة المراجعة



15. مراجعة نتائج تقارير الجهات الرقابية والتحقق من اتخاذ الشركة الإجراءات اللازمة بشأنها.

16. التحقق من التزام الشركة بالأنظمة واللوائح والسياسات والتعليمات ذات العلاقة.

17. مراجعة العقود والتعاملات المقترح أن تجريها الشركة مع الأطراف ذوي العلاقة، وتقديم رؤيتها حيال ذلك إلى مجلس الإدارة.

18. رفع ما تراه من مسائل ترى ضرورة اتخاذ إجراء بشأنها إلى مجلس الإدارة، وإبداء توصياتها بالإجراءات التي يتعين اتخاذها.

19. للجنة الحق في الاطلاع على سجلات الشركة ووثائقها.

20. للجنة الحق في أن تطلب أي إيضاح أو بيان من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.

21. للجنة الحق في أن تطلب من مجلس الإدارة دعوة الجمعية العامة للشركة للانعقاد إذا أعاق مجلس الإدارة عملها أو تعرضت الشركة لأضرار أو خسائر جسيمة.

لجنة المكافآت

- تشكل لجنة المكافآت من أعضاء المجلس غير التنفيذيين والمستقلين، يجب ان يكون عضو واحد على الاقل مستقل ويراعي عدم التفرقة بين ما يتقاضاه أعضاء المجلس غير التنفيذيين والمستقلين إلا في أضيق الحدود
- تجتمع لجنة المكافآت بصفة دورية كل (سنة) على الأقل، وكلما دعت الحاجة إلى ذلك
- تقدّم اللجنة المكافآت بغرض حث أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على إنجاح الشركة وتنميتها على المدى الطويل، كأن تربط الجزء المتغير من المكافآت بالأداء على المدى الطويل.
- تحدّد المكافآت بناءً على مستوى الوظيفة، والمهام والمسؤوليات المنوطة بشاغلها، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات، وانسجامها مع حجم وطبيعة ودرجة المخاطر لدى الشركة.
- تستهدف استقطاب الكفاءات المهنية والمحافظة عليها وتحفيزها، مع عدم المبالغة فيها و تقوم بالتنسيق مع لجنة الترشيحات عند التعيينات الجديدة.
- تقرر اللجنة إيقاف صرف المكافأة أو استردادها إذا تبين أنها تقرر بناءً على معلومات غير دقيقة قدمها عضو في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية؛ وذلك لمنع استغلال الوضع الوظيفي للحصول على مكافآت غير مستحقة.
- تنظيم اللجنة منح أسهم في الشركة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية سواء أكانت إصداراً جديداً أم أسهماً اشترتها الشركة.

مهام لجنة المكافآت

1. إعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والإدارة التنفيذية، ورفعها إلى مجلس الإدارة للنظر فيها تمهيداً لاعتمادها من الجمعية العامة، على أن يراعى في تلك السياسة اتباع معايير ترتبط بالأداء، والإفصاح عنها، والتحقق من تنفيذها.

2. توضيح العلاقة بين المكافآت الممنوحة وسياسة المكافآت المعمول بها، وبيان أي انحراف جوهري عن هذه السياسة.

3. المراجعة الدورية لسياسة المكافآت، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

4. التوصية لمجلس الإدارة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه وكبار التنفيذيين بالشركة وفقاً للسياسة المعتمدة.



لجنة الترشيحات

- ❑ تشكّل بقرار من مجلس إدارة الشركة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل.
- ❑ تصدر الجمعية العامة للشركة بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة لائحة عمل لجنة الترشيحات، على أن تشمل هذه اللائحة ضوابط وإجراءات عمل اللجنة، ومهامها، وقواعد اختيار أعضائها، ومدة عضويتهم، ومكافآتهم.
- ❑ على لجنة الترشيحات عند ترشيح أعضاء مجلس الإدارة مراعاة ما ورد في هذه اللائحة من شروط وأحكام، وما تقرره الهيئة من متطلبات.
- ❑ يجب أن يفوق عدد المرشحين لمجلس الإدارة الذين تُطرح أسماؤهم أمام الجمعية العامة عدد المقاعد المتوافرة بحيث يكون لدى الجمعية العامة فرصة الاختيار من بين المرشحين.
- ❑ تجتمع لجنة الترشيحات بصفة دورية كل مرة واحدة سنوياً على الأقل، وكلما دعت الحاجة إلى ذلك.
- ❑ على الشركة نشر إعلان الترشح في الموقع الإلكتروني للشركة والموقع الإلكتروني للسوق وفي أي وسيلة أخرى تحددها الجهة المختصة ؛ وذلك لدعوة الأشخاص الراغبين في الترشح لعضوية مجلس الإدارة، على أن يظل باب الترشح مفتوحاً مدة شهر على الأقل من تاريخ الإعلان

مهام لجنة الترشيحات

1. اقتراح سياسات ومعايير واضحة للعضوية في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
2. التوصية لمجلس الإدارة بترشيح أعضاء فيه وإعادة ترشيحهم وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة، مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبق إدانته بجريمة مخلة بالأمانة.
3. إعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة وشغل وظائف الإدارة التنفيذية.
4. تحديد الوقت الذي يتعين على العضو تخصيصه لأعمال مجلس الإدارة.
5. المراجعة السنوية للاحتياجات اللازمة من المهارات أو الخبرات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة ووظائف الإدارة التنفيذية.

مهام لجنة الترشيحات

6. مراجعة هيكل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتقديم التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها.
7. التحقق بشكل سنوي من استقلال الأعضاء المستقلين، وعدم وجود أي تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى.
8. وضع وصف وظيفي للأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين وكبار التنفيذيين.
9. وضع الإجراءات الخاصة في حال شغور مركز أحد أعضاء مجلس الإدارة أو كبار التنفيذيين.
10. تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح الحلول لمعالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.



لجنة المخاطر

- تشكّل بقرار من مجلس إدارة الشركة لجنة تسمى (لجنة إدارة المخاطر) يكون رئيسها وغالبية أعضائها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. ويُشترط أن يتوافر في أعضائها مستوى ملائم من المعرفة بإدارة المخاطر والشؤون المالية.
- تجتمع لجنة إدارة المخاطر بصفة دورية كل (ستة أشهر) على الأقل، وكلما دعت الحاجة إلى ذلك.



اختصاصات لجنة المخاطر

1. وضع استراتيجية وسياسات شاملة لإدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطة الشركة، والتحقق من تنفيذها ومراجعتها وتحديثها بناءً على المتغيرات الداخلية والخارجية للشركة.
2. تحديد مستوى مقبول للمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة والحفاظ عليه والتحقق من عدم تجاوز الشركة له .
3. التحقق من جدوى استمرار الشركة ومواصلة نشاطها بنجاح، مع تحديد المخاطر التي تهدد استمرارها خلال الاثني عشر شهراً القادمة.
4. الإشراف على نظام إدارة المخاطر بالشركة وتقييم فعالية نظم وآليات تحديد وقياس ومتابعة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة؛ وذلك لتحديد أوجه القصور بها.

اختصاصات لجنة المخاطر

5. إعادة تقييم قدرة الشركة على تحمل المخاطر وتعرضها لها بشكل دوري (من خلال إجراءات التحمل على سبيل المثال).
6. إعداد تقارير مفصلة حول التعرض للمخاطر والخطوات المقترحة لإدارة هذه المخاطر، ورفعها إلى مجلس الإدارة.
7. تقديم التوصيات للمجلس حول المسائل المتعلقة بإدارة المخاطر. ضمان توافر الموارد والنظم الكافية لإدارة المخاطر.
8. مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر ووضع توصيات بشأن قبل اعتماده من قبل مجلس الإدارة.
9. التحقق من استقلال موظفي إدارة المخاطر عن الأنشطة التي قد ينشأ عنها تعرض الشركة للمخاطر..
10. التحقق من استيعاب موظفي إدارة المخاطر للمخاطر المحيطة بالشركة، والعمل على زيادة الوعي بثقافة المخاطر.
11. مراجعة ما تثيره لجنة المراجعة من مسائل قد تؤثر في إدارة المخاطر في الشركة.



لجنة الحوكمة

هي لجنة تشكل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين، ويقع على عاتقها مسؤولية ما يلي على سبيل المثال:

1. التقييم الدوري لنظام الحوكمة بالشركة وصياغة الأدلة والمواثيق والسياسات الداخلية الخاصة بكيفية تطبيق قواعد الحوكمة داخل الشركة.
2. إعداد تقرير سنوي عن مدى التزام الشركة بقواعد حوكمة الشركات، مع وضع اجراءات مناسبة لاستكمال تطبيق تلك القواعد.
3. مراجعة التقرير السنوي للشركة وتقرير مجلس الإدارة وبالأخص فيما يتعلق ببند الإفصاح وغيرها من البنود ذات الصلة بحوكمة الشركات.
4. حفظ وتوثيق ومتابعة التقارير الخاصة بتقييم أداء المجلس.
5. دراسة ملاحظات الجهات الرقابية على تطبيق الحوكمة بالشركة وأخذها في الاعتبار ومتابعة ما تم بشأنها

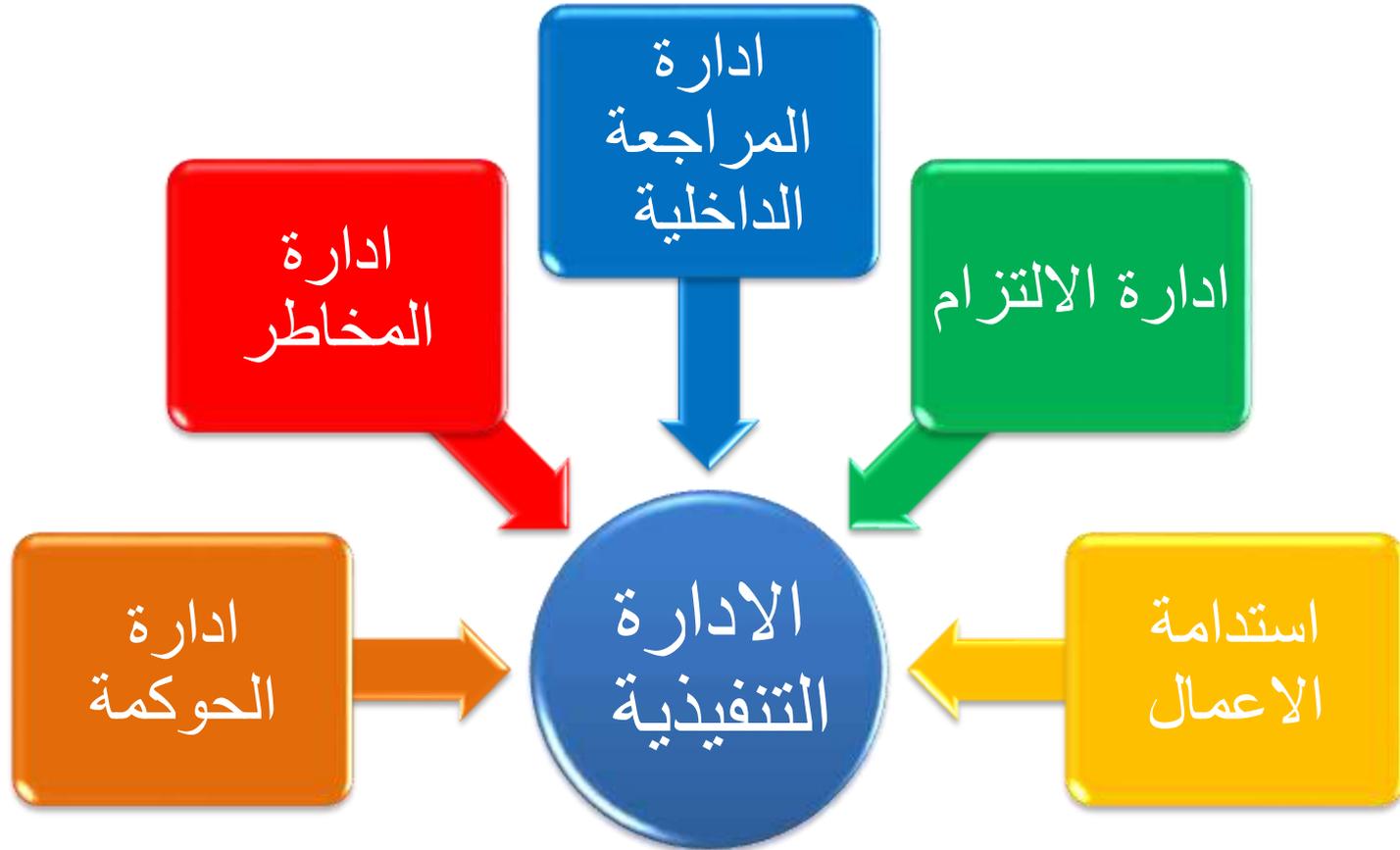
الحوكمة
Governance

اللجنة التنفيذية

- عادة ما تكون في المؤسسات المالية، ولا مانع من تشكيلها في كافة أنواع الشركات بحسب الحاجة إليها.
- تتكون من أعضاء المجلس التنفيذي وكبار القيادات التنفيذية بالشركة.
- يرأسها عضو مجلس الإدارة المنتدب أو الرئيس التنفيذي للشركة.
- تساعد الرئيس التنفيذي في تنفيذ الخطط الاستراتيجية و التعاون معه في عمليات المراجعة.
- التأكد من ان الاهداف تمت ترجمتها الى اعمال فعلية و مراجعتها وفقا لمؤشرات الاداء.



المحور الثاني : الرقابة الداخلية (البيئة الرقابية)



الرقابة الداخلية (البيئة الرقابية)

نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة السياسات و الاجراءات و الأدلة و اللوائح التي تعد بواسطة الادارات المعنية بالشركة وتعتمد من مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أن هذا النظام يقوم بتحديد الاختصاصات والفصل التام بين المسؤوليات والمهام حيث يتم مراعاة ذلك عند إعداد الهيكل التنظيمي للشركة.

ومن ضمن أهداف نظام الرقابة الداخلية بالشركة على سبيل المثال ما يلي:

- تحقيق الفصل التام بين مسؤوليات وسلطات كافة العاملين بالشركة .
- ضمان دقة وجودة المعلومات، بحيث توفر سواء للشركة أو لغيرها المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الشركة.
- حماية أصول الشركة المادية من الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها، وتوثيق وتسجيل تلك الأصول بسجلات الشركة.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للشركة وتحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبنفس الجودة .
- ضمان دقة تنفيذ التعليمات، بهدف التأكد من أن جميع التعليمات قد تم تنفيذها كما ينبغي .
- ضمان تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وذلك عن طريق التنفيذ الدقيق لمختلف تعليمات وقواعد الحوكمة.

الإدارة التنفيذية



* يتولى مجلس الإدارة تشكيل الإدارة التنفيذية للشركة، وتنظيم كيفية عملها، والرقابة والإشراف عليها، والتحقق من أدائها المهام الموكولة إليها

* اختيار الرئيس التنفيذي للشركة وتعيينه ، والإشراف على أعماله .

* عقد اجتماعات دورية مع الإدارة التنفيذية لبحث مجريات العمل وما يواجهه من معوقات ومشاكل، واستعراض ومناقشة المعلومات المهمة بشأن نشاط الشركة.

* وضع معايير أداء للإدارة التنفيذية تنسجم مع أهداف الشركة واستراتيجيتها.

* مراجعة أداء الإدارة التنفيذية وتقويمه .

* وضع خطط التعاقب على إدارة الشركة.

أختصاصات و مهام الادارة التنفيذية

1. تنفيذ السياسات والأنظمة الداخلية للشركة المقررة من مجلس الإدارة.
2. اقتراح استراتيجية شاملة للشركة وخطط العمل الرئيسية والمرحلية وسياسات وآليات الاستثمار، والتمويل، وإدارة المخاطر، وخطط إدارة الظروف الإدارية الطارئة وتنفيذها.
3. اقتراح الهيكل الرأسمالي الأمثل للشركة واستراتيجياتها وأهدافها المالية.
4. اقتراح النفقات الرأسمالية الرئيسية للشركة وتملك الأصول والتصرف فيها.
5. اقتراح الهياكل التنظيمية والوظيفية للشركة ورفعها إلى مجلس الإدارة للنظر في اعتمادها.
6. تنفيذ أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، و منها :
7. (تنفيذ سياسة تعارض المصالح - تطبيق الأنظمة المالية والمحاسبية بشكل سليم)
8. تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لقياس وإدارة المخاطر؛ وذلك بوضع تصور عام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وإنشاء بيئة ملمة بثقافة الحد من المخاطر على مستوى الشركة، وطرحها بشفافية مع مجلس الإدارة وغيرهم من أصحاب المصالح.



أختصاصات و مهام الادارة التنفيذية

9. تنفيذ قواعد الحوكمة الخاصة بالشركة بفعالية بما لا يتعارض مع أحكام اللائحة واقتراح تعديلها عند الحاجة.

10. تنفيذ السياسات والإجراءات التي تضمن تقيد الشركة بالأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين وأصحاب المصالح.

11. تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات اللازمة لممارسة اختصاصات وتقديم توصيات حيال ما يلي:

- زيادة رأس مال الشركة أو تخفيضه.
- حل الشركة قبل الأجل المحدد في نظامها الأساسي
- استخدام الاحتياطي أو تكوين احتياطات إضافية للشركة
- طرق توزيع الأرباح



12. اقتراح سياسة وأنواع المكافآت التي تُمنح للعاملين، مثل المكافآت الثابتة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، والمكافآت في شكل أسهم.

أختصاصات و مهام الادارة التنفيذية

13. إعداد التقارير الدورية المالية وغير المالية بشأن التقدم المحرز في نشاط الشركة في ضوء خطط وأهداف الشركة الاستراتيجية، وعرض تلك التقارير على مجلس الإدارة.
14. إدارة العمل اليومي للشركة وتسيير أنشطتها، فضلاً عن إدارة مواردها بالشكل الأمثل وبما يتفق مع أهداف الشركة واستراتيجيتها.
15. المشاركة الفعالة في بناء ثقافة القيم الأخلاقية وتنميتها داخل الشركة.
16. تنفيذ نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والتحقق من فعالية النظم وكفائتها، والحرص على الالتزام بمستوى المخاطر المعتمد من المجلس.
17. اقتراح السياسات الداخلية المتعلقة بعمل الشركة وتطويرها، بما في ذلك تحديد المهام والاختصاصات والمسؤوليات الموكَّلة إلى المستويات التنظيمية المختلفة.
18. اقتراح سياسة واضحة لتفويض الأعمال إليها وطريقة تنفيذها.
19. اقتراح الصلاحيات التي تفوض إليها، وإجراءات اتخاذ القرار ومدة التفويض، على أن ترفع إلى مجلس الإدارة تقارير دورية عن ممارساتها لتلك الصلاحيات.

أدارة المراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية نشاط مستقل وموضوعي، مصمم لإضافة قيمة وتحسين أداء عمليات الشركة ليساعدها على تحقيق أهدافها من خلال تبني أسلوب منهجي ومنظم يهدف إلى تقييم وسائل ونظم الرقابة الداخلية و اجراءات إدارة المخاطر في الشركة، والتأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة بها علي نحو سليم فيما يخص كافة الادارات والأنشطة التنفيذية والمالية والقانونية

- ❑ يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ بالشركة، ويكون من القيادات الإدارية بها، وتكون تبعيته الفنية إلى لجنة المراجعة ، ويتبع إداريا العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي للشركة.
- ❑ يكون تعيين وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بناء على توصية من لجنة المراجعة، ويقوم العضو المنتدب على إثرها بإصدار قرار بذلك، ولا يجوز تغيير معاملته المالية أو أي مزايا أخرى يحصل عليها دون الرجوع إلى لجنة المراجعة.
- ❑ يجب أن تكون لمدير إدارة المراجعة الداخلية كافة الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله على أكمل وجه، كما يجب إمداد إدارة المراجعة الداخلية بالوسائل والأدوات و التجهيزات اللازمة للقيام بعملها بكفاءة.
- ❑ تقوم لجنة المراجعة بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية، ويرفع ذلك لمجلس إدارة الشركة لاعتماده، كما يقوم مدير إدارة المراجعة الداخلية بتقديم تقرير ربع سنوي على الأقل إلى لجنة المراجعة يوضح به نتائج أعماله.
- ❑ يتم وضع نظم و اجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور و دراسة للمخاطر التي تواجه الشركة.

أدارة المراجعة الداخلية

1. تقييم مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية بالشركة ورفع التقارير للجنة المراجعة بالملاحظات التي تم التوصل إليها.

2. تقييم مدى التزام جميع إدارات الشركة بتنفيذ أعمالها وفقا لإجراءات العمل والسياسات الموضوعة بدون تعارض مع اختصاصات

الإدارات المعنية الأخرى.



3. تقييم كفاءة الاجراءات والسياسات الموضوعة ومدى تناسبها مع تطورات العمل والسوق .

4. متابعة تصويب الملاحظات الواردة بتقارير المراجعة الداخلية والخارجية والأخرى الواردة من الجهات الرقابية.

5. تقييم الخطط و الاجراءات.

6. حماية أصول الشركة.

7. التحقق من صحة البيانات الاحصائية و المحاسبية.



أدارة المخاطر

مجلس إدارة الشركة مسئول بشكل عام عن إدارة المخاطر على النحو الذي يتفق مع طبيعة نشاط الشركة وحجمها والسوق التي تعمل به. وتقع على المجلس مسؤولية وضع استراتيجية لتحديد المخاطر التي قد تواجهها الشركة وكيفية التعامل معها، وكذلك مستوى المخاطر المقبول لدى الشركة. مع ضمان أن يكون لإدارة المخاطر اتصال مباشر مع المجلس ولجنة المخاطر أو لجنة المراجعة في حال عدم وجود لجنة المخاطر، بحيث تقوم إدارة المخاطر برفع تقاريرها الدورية وفقا للأهمية النسبية للمعلومات التي توصلت



ومن مسؤوليات إدارة المخاطر على سبيل المثال ما يلي:

- تحليل المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة و اجراء هذا التحليل بدقة وفي وقت مناسب ومبكر.
- تحديد مستوى المخاطر الذي يمكن للشركة قبوله من المخاطر المختلفة التي قد تواجه الشركة اعتمادا على تأثيرها ومدى إمكانية تحققها.
- وضع سياسة للمخاطر و مؤشرات محددة لقياس ومتابعة و مراقبة المخاطر المحيطة بالشركة .
- قياس مدى استمرار ملائمة وفاعلية السياسات فيما يختص بقياس ومتابعة و مراقبة المخاطر، و اجراء أي تعديلات مطلوبة بشأنها طبقا لتطورات السوق والبيئة المحيطة بالشركة داخليا و خارجيا.
- التأكد من توافر نظم معلومات واتصال مناسبة وفعالة فيما يتعلق بعملية متابعة و مراقبة المخاطر بحيث تتيح للإدارة العليا ولجنة المخاطر تلقي تقارير دورية من إدارة المخاطر تعكس مدى التزام الشركة بحدود المخاطر الموضوعة.

أدارة الالتزام

وظيفة إدارة الالتزام هي وظيفة مستقلة **تحدد وتقيم وتقدم النصح والمشورة و تراقب وتعد التقارير** حول مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والنظم والتعليمات الرقابية الصادرة عن الجهات المختلفة، تجنباً للاضرار بسمعة الشركة أو تعرضها لعقوبات ناتجة عن عدم الالتزام .

لا تقع مسؤولية الالتزام على إدارة الالتزام بالشركة فحسب، بل تمتد لجميع العاملين بالشركة ككل، بدءاً من مجلس الإدارة والإدارة العليا و انتهاءً لجميع العاملين بالشركة.

مسئول الالتزام تكون تبعيته التقريرية للجنة المراجعة، بينما يتبع إدارياً العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة.

ولعل من أبرز مسؤوليات إدارة الالتزام على سبيل المثال ما يلي:

- المتابعة الدائمة والتأكد من التزام كافة العاملين بالشركة بالقوانين الملزمة والضوابط والتعليمات الرقابية الصادرة عن الجهات المختلفة بما في ذلك نظم وسياسات الحوكمة.
- التأكد من ومتابعة مدى التزام كافة العاملين باللوائح والسياسات والمواثيق الداخلية بما في ذلك ميثاق الأخلاق والسلوك المهني.
- التأكد من وجود و مراجعة خطة تحديث بيانات العملاء.
- التأكد من عدم وجود ممارسات غير مشروعة أو غير أخلاقية بالشركة بما فيها ممارسات غسل الأموال والفساد وتمويل الإرهاب، وتلقي البلاغات والتحقيق فيها بشكل موضوعي وسري وعرضها على لجنة المراجعة ومتابعة ما تم بشأنها، مع ضمان حماية المبلغين.

أدارة الحوكمة

تهدف إدارة الحوكمة بالشركة إلى المساعدة على توطيد وارساء مبادئ الحوكمة، ومتابعة تطبيقها وزيادة فاعليتها، وتكون تبعيتها الفنية والتقريرية للجنة الحوكمة أو مجلس الإدارة، بخلاف تبعيتها الإدارية للعضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة.

ويتمثل دور إدارة الحوكمة على سبيل المثال فيما يلي:

- ❑ مراقبة مدى توافر المبادئ والعناصر الأساسية التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء بالشركة بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ❑ مراقبة تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية وثقافة الحوكمة في كافة أعمال وأنشطة الشركة .
- ❑ تحسين وتطوير الإطار العام ومبادئ العمل بالشركة من خلال ميثاق قواعد السلوك المهني الخاص بالشركة مع تحديد مسؤوليتها الاجتماعية
- ❑ مراقبة تطبيق سياسة تجنب تعارض المصالح على كافة العاملين بالشركة .
- ❑ العمل على تطبيق مفهوم الشفافية والوضوح والعدالة في التعامل مع جميع الاطراف.
- ❑ العمل على وضوح العلاقات فيما بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح .
- ❑ وضع أدلة الحوكمة الداخلية للشركة وصياغة السياسات الداخلية المختلفة التي تنظم العلاقة بين كافة العاملين، وكذلك المساهمة في إعداد التقرير عن مدى التزام الشركة بحوكمة الشركات.



مراقب الحسابات (المراقب الخارجى)

- يعين مراقب الحسابات ممن تتوافر فيهم الشروط المنصوص عليها في قانون مزاولة مهنة المحاسبة و المراجعة، بما في ذلك الكفاءة والسمعة والخبرة الكافية، وأن تكون خبرته وكفاءته و قدراته متناسبة مع حجم وطبيعة نشاط الشركة ومن تتعامل معهم.
- تقوم الجمعية العامة بناء على ترشيح من مجلس الإدارة وبعد توصية لجنة المراجعة ، بتعيين مراقب حسابات أو أكثر للشركة، ويكون قرار تعيينه وتقدير أتعابه من اختصاص الجمعية العامة العادية للشركة.
- لا يجوز أن يتعاقد مجلس الإدارة مع مراقب حسابات الشركة لأداء أية أعمال إضافية غير مرتبطة بعمله كمراقب حساباتها بشكل مباشر أو غير مباشر، إلا بعد أخذ موافقة لجنة المراجعة.
- لا يعين مراقب الحسابات كشخص طبيعي لأكثر من خمس سنوات، ولا يجب إعادة تعيينه قبل انقضاء ثلاث سنوات علي انتهاء عمله كمراقب حسابات للشركة، ويفضل للشركات الكبرى تعيين مراقبين اثنين لحساباتها.
- يجب أن يسلم مراقب الحسابات نسخة من تقريره علي التقرير الذي تعده الشركة عن مدي التزامها بمبادئ الحوكمة إلى الجهة الإدارية طبقا لقواعد الحوكمة او الإفصاح المعمول بها، ويقدم هذا التقرير أيضا إلى الجمعية العامة للمساهمين.
- يجب ألا تتعارض مصالح المراقب الخارجى مع مصالح الشركة وألا يقل عدد المرشحين عن مراجعين اثنين.

واجبات مراقب الحسابات



1. بذل واجبي العناية والأمانة للشركة.

2. إبلاغ الهيئة في حال عدم اتخاذ مجلس الإدارة الإجراء المناسب بشأن المسائل المثيرة للشبهة التي يطرحها.

3. أن يطلب من مجلس الإدارة دعوة الجمعية العامة العادية إذا لم يسير المجلس عمل الشركة ويكون مسؤولاً عن تعويض الضرر الذي يصيب الشركة أو المساهمين أو الغير بسبب الأخطاء التي تقع من في أداء الأعمال ، وإذا تعدد المراجعون واشتركوا في الخطأ، كانوا مسؤولين بالتضامن.

4. مراقبة و مكافحة و اكتشاف حالات الفساد بالشركة.

5. مراقبة ممارسات الحوكمة.



6. الإفصاح عن البيانات لصالح المساهمين و أصحاب المصالح.

المحور الثالث : المساهمين و أصحاب المصالح

المساهمين

تعرف الجمعية العامة على أنها : هي التجمع الذي يضم كل ملاك الشركة أو حملة أسهمها.

- يلتزم مجلس الإدارة بالعمل على حماية حقوق المساهمين بما يضمن العدالة والمساواة بينهم. كما يلتزم بعدم التمييز بين المساهمين المالكين لذات فئة الأسهم، وبعدم حجب أي حق عنهم.
- تبين الشركة في سياساتها الداخلية الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم.
- للمساهم الحق في الحصول على نصيب من صافي الأرباح التي يتقرر توزيعها نقداً أو بإصدار أسهم , كذلك الحصول على نصيب من موجودات الشركة عند التصفية و التصرف في أسهم وفق أحكام نظام الشركات .
- للمساهم الحق في حضور جمعيات المساهمين العامة أو الخاصة، والاشتراك في مداوالاتها، والتصويت على قراراتها.
- للمساهم الحق في الاستفسار وطلب الاطلاع على دفاتر الشركة ووثائقها، شرط بالآ يضر بمصالح الشركة .
- الحق في مراقبة أداء الشركة وأعمال مجلس الإدارة. ومساءلة أعضاء مجلس الإدارة ورفع دعوى المسؤولية في مواجهتهم.

الجمعية العامة للمساهمين

- ❑ للمساهم الحق في طلب الاطلاع على نسخة من عقد تأسيس الشركة ونظامها الأساسي ما لم تنشرهما الشركة في موقعها الإلكتروني.
- ❑ للمساهمين الحق الكامل ترشيح أعضاء مجلس الإدارة وانتخابهم.
- ❑ يلتزم مجلس الإدارة بتوفير المعلومات الكاملة والواضحة والصحيحة وغير المضللة لتمكين المساهم من ممارسة حقوقه على أكمل وجه ،
وتقدّم هذه المعلومات في الوقت المناسب بالوضوح والتفصيل ويجري تحديثها بانتظام.
- ❑ يجب اتباع أكثر الوسائل فعالية في التواصل مع المساهمين وعدم التمييز بينهم في توفير المعلومات.
- ❑ يضمن مجلس الإدارة تحقيق تواصل بين الشركة والمساهمين يكون مبنياً على الفهم المشترك للأهداف الاستراتيجية للشركة ومصالحها.
- ❑ لا يجوز لأي من المساهمين التدخل في أعمال مجلس الإدارة أو أعمال الإدارة التنفيذية للشركة ما لم يكن عضواً في مجلس إدارتها أو من إدارتها التنفيذية أو كان تدخل عن طريق الجمعية العامة العادية ووفقاً لاختصاصاتها أو في الحدود والأوضاع التي يجيزها مجلس الإدارة.

الجمعية العامة للمساهمين

- تعلن الشركة في الموقع الإلكتروني للسوق معلومات عن المرشحين لعضوية مجلس الإدارة عند نشر أو توجيه الدعوة لانعقاد الجمعية العامة، على أن تتضمن تلك المعلومات وصفاً لخبرات المرشحين ومؤهلاتهم ومهاراتهم ووظائفهم وعضوياتهم السابقة والحالية، وعلى الشركة توفير نسخة من هذه المعلومات في مركزها الرئيسي وموقعها الإلكتروني.
- يجب استخدام التصويت التراكمي في انتخاب مجلس الإدارة، بحيث لا يجوز استخدام حق التصويت للسهم أكثر من مرة واحدة.
- يقتصر التصويت في الجمعية العامة على المرشحين لعضوية مجلس الإدارة الذين أعلنت الشركة عن معلوماتهم.
- تنعقد الجمعية العامة العادية للمساهمين وفقاً للأوضاع والظروف المنصوص عليها في نظام الشركات ولوائحه التنفيذية ونظام الشركة الأساسي.
- تنعقد الجمعية العامة العادية مرة على الأقل في السنة خلال الأشهر الستة التالية لانتهاؤ السنة المالية للشركة.
- على الشركة التحقق من تسجيل بيانات المساهمين الراغبين في الحضور في مركز الشركة الرئيسي قبل الوقت المحدد لانعقاد الجمعية ما لم ينص نظام الشركة الأساسي على وسيلة أخرى.

الجمعية العامة الغير عادية



- ❑ تعديل نظام الشركة الأساسي باستثناء التعديلات التي تُعدّ بموجب أحكام نظام الشركات باطلة.
- ❑ زيادة أو تخفيض رأس مال الشركة وفق الأوضاع المقررة في نظام الشركات ولوائحه التنفيذية.
- ❑ تقرير تكوين احتياطي اتفاقي للشركة ينص عليه نظامها الأساسي ويخصّص لغرض معين.
- ❑ تقرير استمرار الشركة أو حلها قبل الأجل المعين في نظامها الأساسي.
- ❑ الموافقة على عملية شراء أسهم الشركة.
- ❑ إصدار أسهم ممتازة أو إقرار شرائها أو تحويل أسهم عادية إلى أسهم ممتازة أو تحويل الأسهم الممتازة إلى عادية.
- ❑ إصدار أدوات دين أو صكوك تمويلية قابلة للتحويل إلى أسهم، وبيان الحد الأقصى لعدد الأسهم التي يجوز إصدارها مقابل تلك الأدوات أو الصكوك.
- ❑ تخصيص الأسهم المصدرة عند زيادة رأس المال أو جزء منها للعاملين في الشركة والشركات التابعة أو بعضها، أو أي من ذلك.
- ❑ وقف العمل بحق الأولوية للمساهمين في الاكتتاب بزيادة رأس المال مقابل حصص نقدية أو إعطاء الأولوية لغير المساهمين في الحالات التي تراها مناسبة لمصلحة الشركة، إذا نُص على ذلك في نظام الشركة الأساسي.

الجمعية العامة العادية

- ❑ تعيين أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم.
- ❑ مراقبة التزام أعضاء مجلس الإدارة بأحكام نظام الشركات ولوائح التنفيذية والأنظمة الأخرى ذات العلاقة ونظام الشركة الأساس، وفحص أي ضرر ينشأ عن مخالفتهم لتلك الأحكام أو إساءتهم تدبير أمور الشركة.
- ❑ تشكيل لجنة المراجعة وفقاً لأحكام نظام الشركات ولوائح التنفيذية.
- ❑ الموافقة على القوائم المالية للشركة.
- ❑ الموافقة على تقرير مجلس الإدارة.
- ❑ البت في اقتراحات مجلس الإدارة بشأن طريقة توزيع الأرباح الصافية.
- ❑ تعيين مراجعي حسابات الشركة، وتحديد مكافآتهم، وإعادة تعيينهم، وتغييرهم، والموافقة على تقاريرهم.



الجمعية العامة العادية

- النظر في المخالفات والأخطاء التي تقع من مراجعي حسابات الشركة في أدائهم لمهامهم.
- استخدام الاحتياطي الاتفاقي للشركة في حال عدم تخصيصه لغرض معين، على أن يكون استخدام هذا الاحتياطي بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة وفي الأوجه التي تعود بالنفع على الشركة أو المساهمين.
- تكوين احتياطات أخرى للشركة، بخلاف الاحتياطي النظامي والاحتياطي الاتفاقي، والتصرف فيها.
- اقتطاع مبالغ من الأرباح الصافية للشركة لإنشاء مؤسسات اجتماعية لعاملتي الشركة.
- الموافقة على بيع أكثر من (50 %) من أصول الشركة، سواء في صفقة واحدة أم عدة صفقات خلال اثني عشر شهراً من تاريخ أول صفقة بيع، وفي حال تضمن بيع تلك الأصول ما يدخل ضمن اختصاصات الجمعية العامة غير العادية، فيجب الحصول على موافقة الجمعية العامة غير العادية على ذلك.

المحور الثالث : المساهمين و أصحاب المصالح

أصحاب المصالح : كل من له مصلحة مع الشركة، كالعاملين، والدائنين، والعملاء، والموردين، والمجتمع.

على مجلس الإدارة وضع سياسات وإجراءات واضحة ومكتوبة لتنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح بهدف حمايتهم وحفظ حقوقهم، على أن تتضمن بصفة خاصة ما يلي:

1. كيفية تعويض أصحاب المصالح عند الإخلال بحقوقهم التي تقرها الأنظمة أو تحميها العقود.
2. كيفية تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصالح.
3. كيفية بناء علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم.
4. قواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين في الشركة بحيث تتوافق مع المعايير المهنية والأخلاقية السليمة وتنظم العلاقة بينهم وبين أصحاب المصالح، على أن يضع مجلس الإدارة آليات مراقبة تطبيق هذه القواعد والالتزام بها.
5. المساهمة الاجتماعية للشركة.

أصحاب المصالح

6. تأكيد أن تعامل الشركة مع أعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذوي العلاقة يجري وفقاً للشروط والأحكام المتبعة مع أصحاب المصالح من دون أي تمييز أو تفضيل.
7. حصول أصحاب المصالح على المعلومات المتعلقة بأنشطتهم على نحو يمكّنهم من أداء مهامهم، على أن تكون تلك المعلومات صحيحة وكافية وفي الوقت المناسب وبشكل منتظم.
8. معاملة العاملين في الشركة وفقاً لمبادئ العدالة والمساواة وعدم التمييز.
9. تيسير إبلاغ أصحاب المصالح (بمن فيهم العاملون في الشركة) مجلس الإدارة بما قد يصدر عن الإدارة التنفيذية من تصرفات أو ممارسات تخالف الأنظمة واللوائح والقواعد المتبعة أو تثير الريبة في القوائم المالية أو أنظمة الرقابة الداخلية أو غيرها.

أصحاب المصالح

10. تشكيل لجان أو عقد ورش عمل متخصصة للاستماع إلى آراء العاملين في الشركة ومناقشتهم في المسائل والموضوعات محل القرارات المهمة.
11. برامج منح العاملين أسهماً في الشركة أو نصيباً من الأرباح التي تحققها وبرامج التقاعد، وتأسيس صندوق مستقل للإنفاق على تلك البرامج.
12. إنشاء مؤسسات اجتماعية للعاملين في الشركة.
13. الحفاظ على سرية إجراءات الإبلاغ بتيسير الاتصال المباشر بعضو مستقل في لجنة المراجعة أو غيرها من اللجان المختصة.
14. تكليف شخص مختص بتلقي شكاوى أو بلاغات أصحاب المصالح والتعامل معها.
15. تخصيص هاتف أو بريد إلكتروني لتلقي الشكاوى و توفير الحماية لأصحاب المصالح .

علاقات المستثمرين

وظيفة علاقات المستثمرين هي أحد أبرز الأنشطة الرئيسية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، حيث أنها وظيفة إستراتيجية مستقلة تهدف إلى تنشيط وتوطيد العلاقة مع المستثمرين الحاليين والمرقبين، وفتح قنوات الاتصال بذوي العلاقة بسوق المال والاستثمار، وتوفير الإفصاح والشفافية اللازمين مما يكون له الأثر الإيجابي على ما يلي:



- 1- رؤية المستثمرين للأداء الحالي للشركة وتوقعاتهم للأداء المستقبلي.
- 2- تحقيق السيولة المناسبة لتداول أسهم الشركة في البورصة.
- 3- خفض تكلفة التمويل على المدى الطويل.
- 4- زيادة ثقة المتعاملين مع الشركة وأصحاب المصالح، وكذلك الترويج لزيادة المجموعات الداعمة للشركة.

- ✓ وإدارة علاقات المستثمرين تتبع رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب وتقدم تقاريرها الدورية لهما.
- ✓ يجب على مسئول علاقات المستثمرين حضور اجتماعات الجمعية العامة للشركة، كما يمكن دعوته لحضور اجتماعات مجلس الإدارة.
- ✓ كما يجب عليه أن ينظم الاجتماعات والزيارات للمستثمرين الحاليين والمرقبين للتعرف على الشركة وإدارتها العليا وتفاصيل أنشطتها وأدائها، ومسئول علاقات المستثمرين يجب أن يكون لديه دارية كاملة عن الشركة.

مهام وظيفة علاقات المستثمرين

1. وضع إستراتيجية لبرنامج علاقات المستثمرين من خلال فهم السوق ومتطلبات الشركة، بحيث يقوم مسئول علاقات المستثمرين بتحديد الأولويات فيما يخص الأنشطة المطلوبة ووضع الإستراتيجية المطلوبة لتنفيذ تلك الأنشطة بالتعاون مع مجلس الإدارة.
2. الاشتراك في وضع سياسة الإفصاح المتبعة في الشركة واعتمادها من مجلس الإدارة.
3. الحفاظ علي المستثمرين الحاليين وجذب مستثمرين جدد من خلال توعية السوق بأعمال الشركة وبفرص النمو المستقبلية لها، والتعرف على العوامل التي تؤثر علي ربحيتها.
4. التواصل مع المحللين والمستثمرين وممثلي الإعلام وتوفير المعلومات للحد من الشائعات والمفاجآت التي تؤدي إلى تقلبات في أسعار وأحجام التداول.



5. تنظيم المعلومات الصادرة عن الشركة طبقاً لقواعد الإفصاح المعمول بها.

مهام وظيفة علاقات المستثمرين



6. إنشاء ومتابعة قاعدة بيانات المستثمرين سواء من حيث نوعية المستثمر أو موقعه الجغرافي.

7. تعريف السوق بالأعضاء الجدد في مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.

8. تنظيم الحملات الترويجية والفعاليات عن الشركة طبقًا للخطة المعدة لذلك مسبقًا، وتسهيل زيارات المستثمرين لمواقع الشركة المختلفة.

9. التواصل مع المستثمرين عبر أدوات الاتصال المختلفة مثل الموقع الإلكتروني للشركة ومواقع التواصل الاجتماعي والتقارير الصحفية، والاشتراك في إعداد التقرير السنوي الذي يهتم به المستثمرين الحاليين والمرتقبين.

10. إعداد تقرير الإفصاح المطلوب من الشركة وإعداد صفحات علاقات المستثمرين على الموقع الإلكتروني للشركة وتحديثها بصفة

مستمرة.

الإفصاح و الشفافية

يضع مجلس الإدارة سياسات مكتوبة للإفصاح وإجراءات وأنظمت الإشرافية بما يتفق مع متطلبات الإفصاح الواردة في نظام الشركات ونظام السوق المالية بحسب الأحوال ولوائحها التنفيذية، مع مراعاة ما يلي:

- ✓ أن تتضمن تلك السياسات أساليب إفصاح ملائمة تمكّن المساهمين وأصحاب المصالح من الاطلاع على المعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بالشركة وأدائها وملكية الأسهم والوقوف على وضع الشركة بشكل متكامل.
- ✓ أن يكون الإفصاح للمساهمين والمستثمرين من دون تمييز، وبشكل واضح وصحيح وغير مضلل، وفي الوقت المناسب وعلى نحو منتظم ودقيق؛ وذلك لتمكين المساهمين وأصحاب المصالح من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه .
- ✓ أن يتضمن الموقع الإلكتروني للشركة جميع المعلومات المطلوب الإفصاح عنها، وأي بيانات أخرى تُنشر من خلال وسائل الإفصاح الأخرى.
- ✓ إعداد نظم للتقارير تتضمن تحديد المعلومات التي يجب الإفصاح عنها، وأسلوب تصنيفها من حيث طبيعتها أو دورية الإفصاح عنها.
- ✓ مراجعة سياسات الإفصاح بشكل دوري، والتحقق من توافقها مع أفضل الممارسات، ومع أحكام نظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية.

أدوات الإفصاح

الموقع الإلكتروني

يجب أن يكون لدى الشركة موقع على شبكة المعلومات الدولية، ويفضل أن يكون الموقع **باللغتين العربية والإنجليزية** يتم من خلاله الإفصاح عن المعلومات **المالية وغير المالية** بأسلوب سهل للمستخدم، ويجب تحديثه بالمعلومات المنشورة بشكل مستمر وإتاحة إمكانية التواصل مع الشركة بسهولة مع الالتزام بمتابعة الرد على الرسائل والاستفسارات التي تتلقاها الشركة من خلاله , ويجب أن يتضمن الموقع الإلكتروني للشركة على الأقل ما يلي:

- نبذة عن الشركة ورؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها.
- تشكيل مجلس الإدارة ولجانه والإدارة العليا.
- معلومات عن نشاط الشركة ومنتجاتها ونطاق عملها.
- التقارير السنوية للشركة.
- القوائم المالية ونتائج الأعمال الدورية والسنوية المقارنة بفترات سابقة.
- صفحات علاقات المستثمرين وكيفية الاتصال المباشر بها.
- سياسة حوكمة الشركات.
- سياسة المسؤولية الاجتماعية.
- كيفية تلقي مقترحات وشكاوى العملاء.
- عنوان وبيانات الاتصال بالشركة وفروعها.

أدوات الافصاح

تقرير مجلس الإدارة

على الشركة أن تصدر تقريراً سنوياً للعرض على الجمعية العامة والجهات الرقابية، ويكون موجهاً من رئيس المجلس إلى المساهمين على أن يتضمن على الأقل ما يلي:

- مناقشة النتائج المالية والموضوعات الجوهرية.
- الإنجازات الرئيسية للشركة أثناء السنة.
- تحليل لبيئة عمل وأسواق الشركة الرئيسية.
- إستراتيجية الشركة.
- التغييرات الرئيسية في هيكل الشركة الإداري.
- تشكيل مجلس الإدارة وعدد مرات انعقاده.
- تشكيل لجان المجلس وعدد مرات انعقادها.
- متوسط عدد العاملين بالشركة خلال السنة ومتوسط دخل العامل خلال نفس الفترة.
- سياسات إثابة وتحفيز العاملين بالشركة مثل عروض تملك الأسهم وغيرها.
- ما تم بشأن عقود المعاوضة المبرمة في العام السابق وكذلك عقود المعاوضة المعروضة للعام التالي.
- تقرير عن التزام الشركة بحوكمة الشركات والمسئولية الاجتماعية والبيئية.

أدوات الإفصاح

تقرير الحوكمة

وهو تقرير يوضح مدى الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة، وكذلك يوضح المبررات عن عدم الالتزام ببعض تلك التطبيقات طبقاً لقاعدة الالتزام أو التفسير. ويضم على الأقل ما يلي:

- المقدمة وإجراءات تطبيق الحوكمة.
- تشكيل مجلس الإدارة و اللجان.
- عدد اجتماعات المجلس واللجان المنبثقة عنه.
- الهيكل التنظيمي.
- خطة تتابع السلطة.
- تعاملات الداخلين على أسهم الشركة.
- العلاقات مع المساهمين.
- ما اتخذ من إجراءات ضد الشركة أو أعضاء مجلس إدارتها أو مديريها من قبل جهات رقابية أو قضائية.
- تقييم أداء المجلس والإدارة التنفيذية وكذلك تقييم نظام الرقابة الداخلية والالتزام.
- مدى الالتزام بقواعد الإفصاح و كل المعلومات الهامة ذات الصلة بحوكمة الشركات.

أدوات الإفصاح

تقرير الاستدامة

على الشركة أن تصدر تقرير متوازن عن الاستدامة، يشتمل على إنجازات الشركة في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ويعرض هذا التقرير قيم ومبادئ الشركة ويوضح العلاقة بين إستراتيجيتها والتزاماتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه , وعلى الشركة أن تراعي عند إعدادها أن تكون المعلومات الواردة به ملائمة لاحتياجات أصحاب المصالح، وفي توقيتات منتظمة تسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب للمستخدمين لمساعدتهم في اتخاذ القرار. ويحقق الإفصاح عن الاستدامة مجموعة من المنافع تتمثل في دعم سمعة الشركة والتحسين المستمر في الأداء.

يجب أن يتضمن تقرير الاستدامة الجوانب الآتية على الأقل:

- سياسة الحوكمة ورقابة السلوك المهني للعاملين.
- سياسة الشركة تجاه البيئة التي تعمل فيها وتأثيرها عليها.
- العلاقات الحكومية والمشاركات السياسية للشركة.
- سياسة الشركة الخاصة بعلاقات العاملين وحقوق الإنسان وسياسات ضمان عدم التمييز.
- جودة المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة ونظام التعامل مع الشكاوى.
- ضمان استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر والأزمات وحماية المعلومات.
- سياسات مكافحة الغش والفساد.
- سياسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة.

حوكمة الشركات العائلية

- يمكن تعريف الشركة العائلية علي انها " منشأة مملوكة بالكامل لعائلة واحدة و تكون القرارات و القوة التصوتية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حكرا على افراد العائلة دون غيرهم "
- تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لاستثمارات و اعمال القطاع الخاص في العالم ، فهي تجذب اعداد كبيرة من العمالة و تمد السوق باعداد كبيرة من المنتجات و تستوعب قدرا كبيرا من الادخارات الوطنية اضافة انها تساهم بجانب كبير في التجارة الخارجية . تشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالميا و تمثل كذلك 35% ضمن اكبر 500 شركة عالمية و تقدر مساهمة الشركات العائلية بحوالي 70% من الناتج القومي العالمي .
- ففي الولايات المتحدة الامريكية تساهم الشركات العائلية بحوالي 49% من الناتج القومي و تستوعب 59% من العمالة ، و تتراوح نسب هذه الشركات المسجلة بالاتحاد الاوربي ما بين 70 % الى 95 % من اجمالي عدد الشركات .
- تنتشر الشركات العائلية بشكل واسع في كافة دول العالم و بصفة خاصة الشركات الصغيرة و المتوسطة و من اشهر الشركات العالمية بالعالم شركة Fiat الايطالية و Samsung و Hyundai في كوريا الجنوبية و BMW و Siemens في المانيا و اخيرا شركة Ford بالولايات المتحدة الامريكية .

حوكمة الشركات العائلية

مراحل نمو وتطور الشركات العائلية

تبدأ الشركات العائلية حياتها العملية عادة كمشروع فردي ثم يأخذ هذا المشروع مع مرور الزمن في التحول الى مشروع عائلي

المرحلة الاولى

تتمثل في مرحلة تكوين المشروع و الاتجاه نحو تطويره و تتسم هذه المرحلة بأستخدام مؤسسو الشركات العائلية و يحتفظون باحقيتهم في اتخاذ كافة القرارات و في كثير من الاحيان يكمن التحدى الرئيسي بالنسبة للمؤسس في تقرير كيفية الاستمرار للشركة و تتميز هذه المرحلة عادة بالتزام قوى من قبل المؤسس بتحقيق النجاح للشركة.

المرحلة الثانية

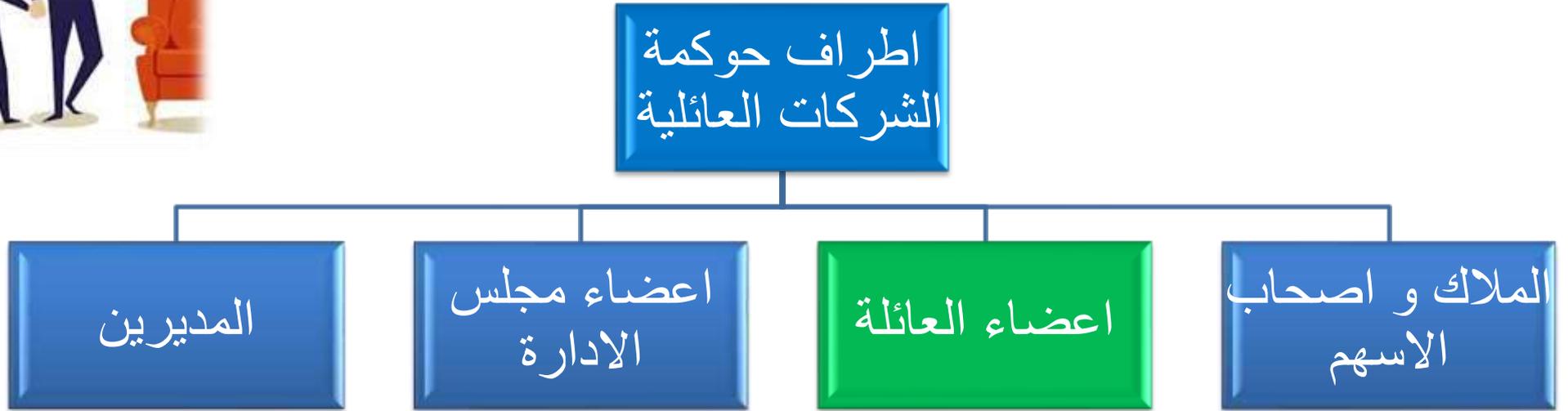
هى مرحلة شراكة الابناء و تبدأ بعد وفاه المؤسس أو عجزه عن العمل ، و كلما زاد انخراط الابناء فى عمل الشركة كلما زاد تعقد قضايا الحوكمة نسبيا مقارنة بالمرحلة الاولى لوجود الشركة و تتمثل بعض التحديات الشائعة فى مرحلة شراكة الابناء فى الحفاظ على حالة الانسجام بين الاخوة.

المرحلة الثالثة

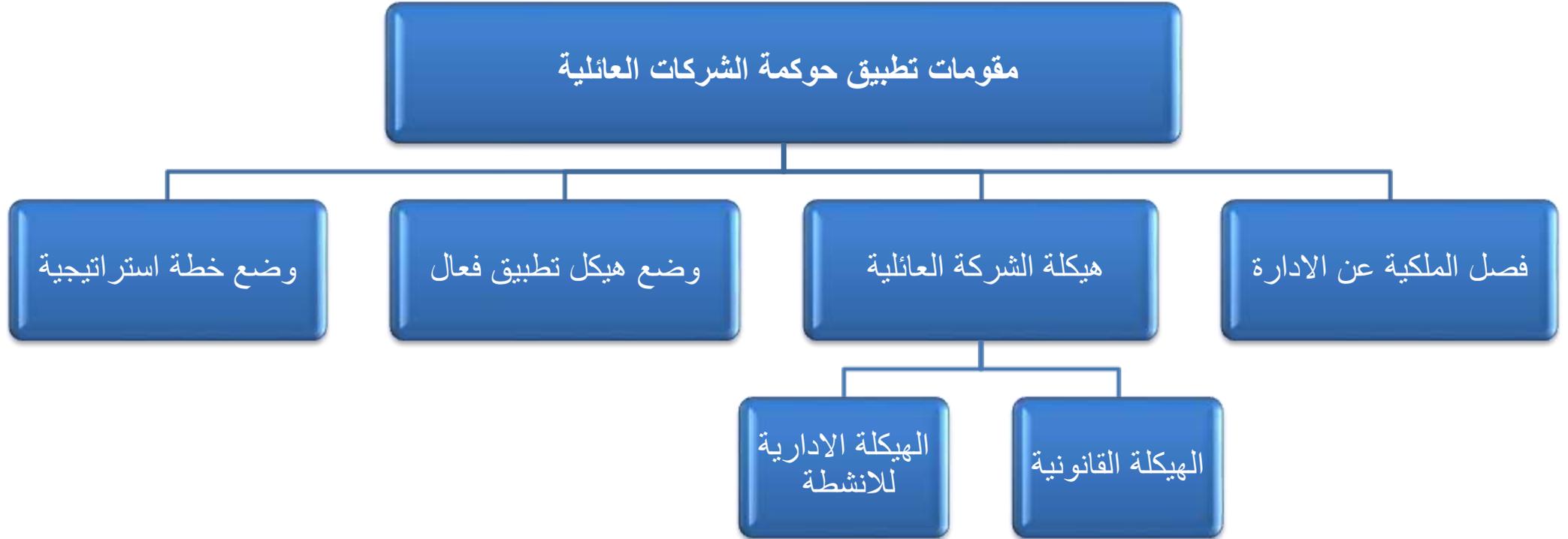
فى هذه المرحلة تصبح الحوكمة اكثر تعقيدا مع تزايد انخراط افراد العائلة فى اعمال الشركة ، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بما فى ذلك ابناء الاخوة و ابناء العمومة و هنا يظهر بعض انواع الخلافات بين افراد الاسرة حول من سيقود الشركة من الجيل الثالث.

حوكمة الشركات العائلية

هى مجموعة من القواعد و الاجراءات التى تساعد فى حماية حقوق المؤسسين وكذا بقية افراد العائلة ذوى المصلحة بالاضافة الى حماية حقوق اصحاب المصلحة مثل العمال ، العملاء ، الموردین بالشكل الذى يضمن استمرارية تلك الشركات و نموها من جيل لآخر



حوكمة الشركات العائلية



حوكمة الشركات العائلية



تعريف دستور العائلة

يشير اصطلاح دستور العائلة او ميثاق العائلة الى مجموعة من الاسس و القواعد و الضوابط التي يتم تحديدها و صياغتها بعناية فائقة بمعرفة خبراء متخصصين و بمشاركة الاطراف المعنية ذات العلاقة و يحظى بقبول و احترام افراد العائلة و يقسمون على الالتزام به و يتعهدون بتنفيذة ثقة منهم باهميته لتحقيق رسالة الشركة العائلية و تمكينها من تحقيق اهدافها بجانب رسالة و غايات العائلة و مصالح و اهداف افرادها سواء كانت اهداف اقتصادية او اجتماعية او اخلاقية و للدستور بعد كبير يتجاوز مجرد وضع قواعد للالتزام بين افراد العائلة ، فهو يساعد على توفير قاسم مشترك من القيم و المبادئ بين افراد العائلة تضبط علاقاتهم و تصرفاتهم فيما بينهم داخل نطاق العائلة و الشركة العائلية .

بل يتجاوز ذلك ليعمل على ضبط سلوكهم و نواياهم الشخصية و يضمن تغليبهم مصلحة العائلة و الشركة على المصالح الشخصية.

اليات وضع الدستور

إن عملية وضع الدستور ليست بالعملية السهلة ابدا ، فهي تتطلب عملا مكثفا يستغرق وقتا طويلا و نقاشات لمسائل ذات طبيعة شديدة الحساسية ، وتتطلب عملية وضع الدستور التزاما ووعيا من افراد العائلة و من خلال الكثير من التجارب يجب عند وضع دستور للشركة العائلية مراعاة عدد من الجوانب من ابرزها ما يلي :-



✓ ان الدستور وثيقة عائلية ذات غرض تجارى و هي موجهة فى المقام الاول لتنظيم الملكية العائلية بالشركة.

✓ ان اعداد الدستور جهد جماعي ينبغي أن يشترك فيه كافة افراد العائلة و ابنائهم بشفافية تامة.

✓ إن اعداد الدستور ليس عملا عائليا خاصا فى كل حال ، قد يقتضى الامر فى كثير من الاحيان الاستفادة

من رأى و مشورة و خبرة مختصين عند صياغته و لا تستهدف وضع تنظيم مؤسسي مكتوب فقط ، بل تستهدف فى الوقت نفسه خلق و عي و تفاهم منهجى مشترك بين أعضاء العائلة.

✓ ان بعض احكام الدستور ضرورى و هام لاستمرار الشركة لدرجة تحتم تضمينها فى النظام الاساسي للشركة او عقد تأسيس الشركة.

✓ ان الدستور ليس وثيقة جامدة بل وثيقة حية ، ينبغي ان تراعي احتياجات الحاضر و المستقبل و ان تخضع للمراجعة و التحديث باستمرار وفق اليات شفافة وواضحة

✓ ان إقرار الدستور ليس هدفا بحد ذاته ، بل وسيلة لإدارة الشركة بشكل مؤسسي و هو بذلك نقطة انطلاق لجهد جماعي يستهدف تطبيق معايير الحوكمة الفعالة في الشركة العائلية و هو ليس بديلا عن النظام الاساسي للشركة العائلية (او عقد التأسيس) بل وثيقة متممة له.

موضوعات يغطيها الدستور

يختلف دستور العائلة عن النظام الاساسي للشركات و عقود تأسيسها و هما الوثيقتان القانونيتان المطلوبتان و بصفة عامة يمكن تحديد المجالات التي يجب ان يتضمنها دستور العائلة في ظل مفهوم الحوكمة في النقاط التالية :

1. رسالة الشركة و العلاقة بين العائلة و الشركة العائلية و رؤيتها و أهدافها
2. طبيعة العلاقة بين العائلة و الشركة العائلية
3. سياسة توظيف ابناء العائلة في الشركة العائلية
4. حقوق الملكية من حيث نشأتها و حصصها و انتقالها و انتهائها
5. اليات الاستخلاف و تعاقب قيادة الشركة بين اجيال العائلة
6. سياسة توزيع الارباح في الشركة
7. سلطات و صلاحيات و اسس شغل المناصب القيادية العليا
8. حوكمة العائلة و تشمل جمعية العائلة و مجلس العائلة و حوكمة الشركة و تشمل المجلس الاستشارى و مجلس الادارة و اللجان التابعة له
9. المسؤولية الاجتماعية للشركة
10. كيفية حماية حقوق الاقلية في الشركات العائلية



شكرا لكم