

البرنامج التأهيلي لحوكمة المنشآت

6-4 فبراير 2020 م

تقديم:

HELM

GOVERNANCE CONSULTANCY

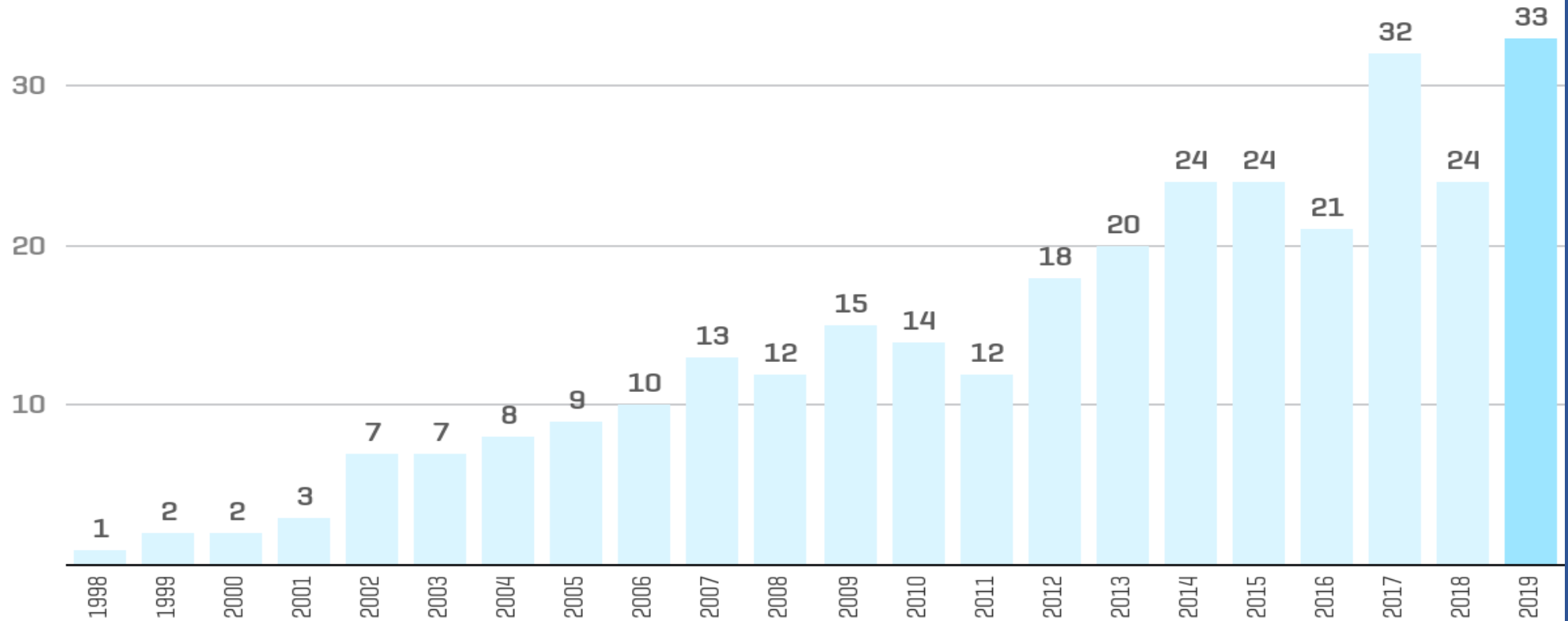
تنظيم:

غرفة الرياض

Riyadh Chamber

Source:
HELM, F500

Number of Female CEOs in the Fortune 500



As of June 1, 2019; includes Bed Bath & Beyond's interim CEO

SOURCE: Fortune

FORTUNE

Source:

HELM, cma, oecd, ifc

ما هو المقصود بالحوكمة ؟



مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركة والتحكم في أعمالها



منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OECD)

مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح



هيئة السوق المالية بالمملكة

قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال.

العملية التي يتم من خلالها **إحكام** إدارة العمل عبر تطبيق السياسات والأنظمة والإجراءات الممكنة للإستدامة والتي تضمن العدالة وتحقق نمو الأعمال

تَكْم ، يَحْكُم ، إِحْكَام

الإحكام والضببط

مراحل التطور

Source:

HELM, mci, cma, sama

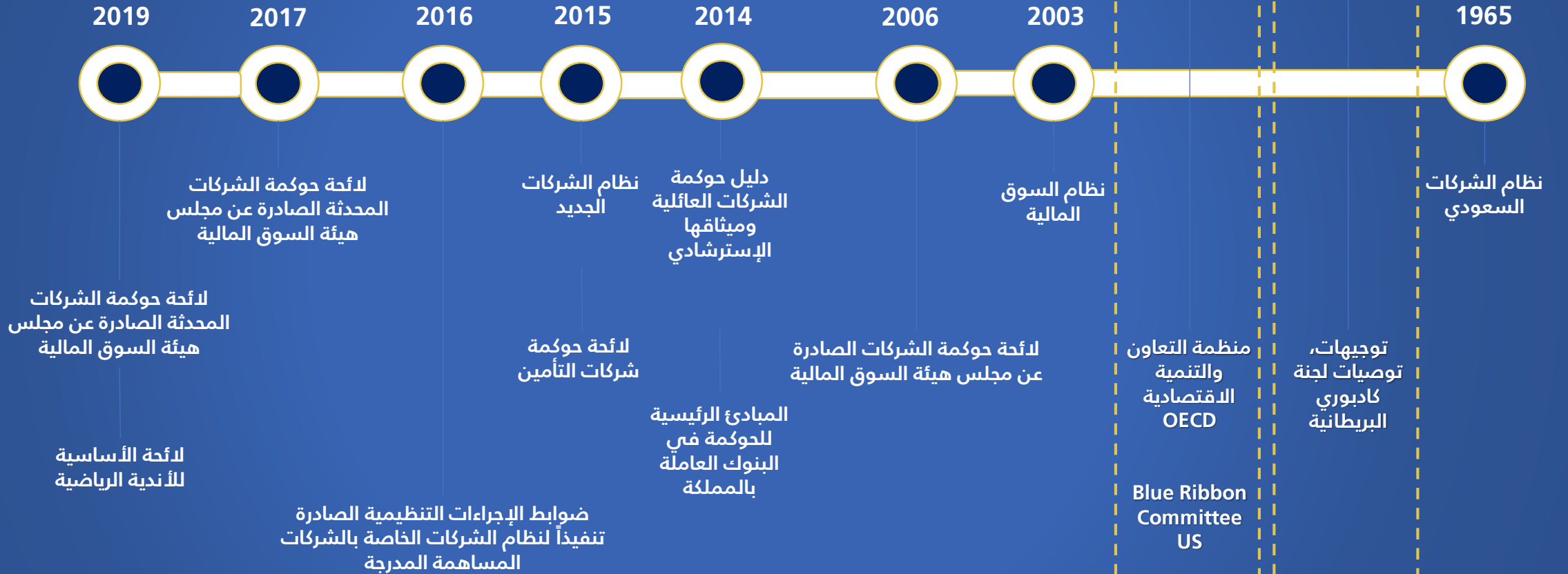


مرت الحوكمة بالعديد من مراحل التطور المستمر منذ بداية الـ 1992 ميلادية وكانت معظم المراحل تهدف للوصول الى مرحلة دعم الاستدامة وتمكين العدالة ورفع المنفعة لأصحاب المصلحة

لمحة تاريخية

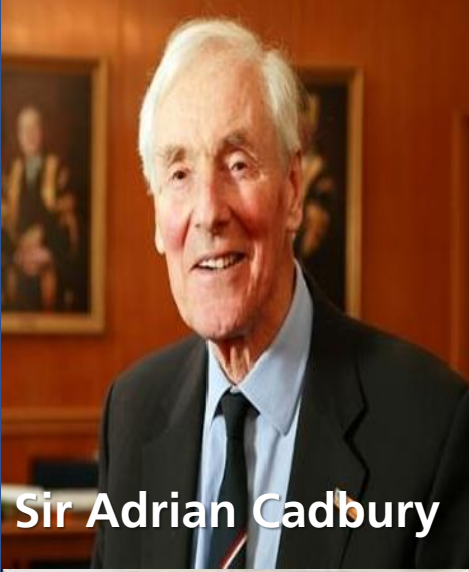
Source:

HELM, mci, cma, sama



أبرز المدارس التي عملت على تطوير مفاهيم وأنظمة الحوكمة حول العالم

Source:
HELM, AABN



Sir Adrian Cadbury



Mervyn Eldred King

- لجنة كادبوري في إنجلترا – 1992م
- أولى مبادئ Mervyn Eldred King المعروفة بـ كينغ 1 جنوب إفريقيا - 1994م
- لجنة Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة – 1999م
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD – 1999م
- قانون SARBANES AND OXLEY في الولايات المتحدة الأمريكية – 2002م
- توصيات ومبادئ كينغ 2 – 2002م
- توصيات ومبادئ كينغ 3 والتي ركزت على الإستدامة والإفصاح الشامل – 2009م
- توصيات ومبادئ كينغ 4 والمرتكزة على دعم مفهوم القيادة الأخلاقية 2016م

الحوكمة



الأهداف الرئيسية

Source:
HELM, GC



الاستدامة
الاستمرارية

العدالة

بناء
الثقة

تمكن
الرقابة

حفظ
الحقوق

النمو
والتطوير

الإشراف

مكافحة
الفساد

الإفصاح
والشفافية

رفع
الكفاءة

الحوكمة تحقق

معالجة
تعارض المصالح

الضبط

التدقيق

3 أهداف

استدامة

عدم
تضارب
المصالح

عدالة

أنواع الملكية

Source:
MCI, HELM

الشركات المساهمة
المدرجة

الشركات المساهمة
المقفلة

شركات المسؤولية
المحدودة

شركات التضامن

المؤسسات الفردية

المؤسسات الحكومية

الجمعيات الأهلية

الأوقاف

الصناديق

المكاتب

أنواع الملكية

Source:
MCI, HELM

التقرير السنوي	هيكل تنظيمي	تدقيق	لجان	مجلس إدارة	
		✓			المؤسسات الفردية
✓					الأوقاف
					شركات التضامن
				✓	الجمعيات الأهلية
					الصناديق
					شركات المسؤولية المحدودة
					الشركات المساهمة المقفلة
✓	✓	✓	✓	✓	الشركات المساهمة المدرجة
					المؤسسات الحكومية

مكونات الشركات المساهمة

Source:
MCI, HELM

الاجتماع السنوي العام للمنظمة ويسمى "الجمعية العامة" وتكون اما عادية او غير عادية باختلاف البنود وتعتبر تنظيمياً السلطة الأعلى للمنظمة لصالح المساهمين

1



الجمعية
العامة

تنتخب الجمعية العمومية العادية عددًا من الأفراد الخبراء لتمثيل المساهمين تحت مسمى "مجلس إدارة" لمنظمة" للإشراف على الفريق التنفيذي الذي بدوره يكون مسؤول عن تحقيق المستهدفات الاستراتيجية

2



مجلس
الإدارة

وهي اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة ويكون تأسيسها بقرار من المجلس وتشرف على عدد من المهام الرئيسية داخل المنظمة

3



اللجان المنبثقة
عن المجلس

الرئيس التنفيذي المسؤول عن تنفيذ استراتيجية وخطط واهداف المجلس ويشرف على متابعة ومراقبة اداء اللجان التنفيذية والفريق التنفيذي

4



الرئيس
التنفيذي

هي اللجان التي يكون تأسيسها بقرار من الرئيس التنفيذي ويشرف على ادارتها ومتابعة مهامها ولا تكون ملزمة من الشهاث الرقابية والتشريعية

5



اللجان
التنفيذية

الفريق التنفيذي من المدراء ورؤساء الأقسام الادارية المسؤول عن مهام الاعمال اليومية داخل المنظمة

6



الفريق
التنفيذي

الجهاز التنفيذي

Source:
MCI, HELM

رئيس
تنفيذي

مدير
تنفيذي

مدير
عام

نائب
مدير
عام

مدير
إدارة

الجهاز التنفيذي

Source:
MCI, HELM

عادة ما يطلق مسمى الرئيس التنفيذي على من يحتل هذا المنصب في المؤسسات والشركات الكبرى، وله تسميات أخرى تعتمد على حجم الشركة ونوعها:

1. Supreme President
2. Chief Executive Officer
3. Executive General Manager
4. Executive Director
5. Managing Director
6. Secretary General
7. Executive Vice President
8. CIO- Chief Information Officer
9. CBO – Chief Business Officer
10. CMO – Chief Marketing Officer

رئيس
تنفيذي

مدير
تنفيذي

مدير
عام

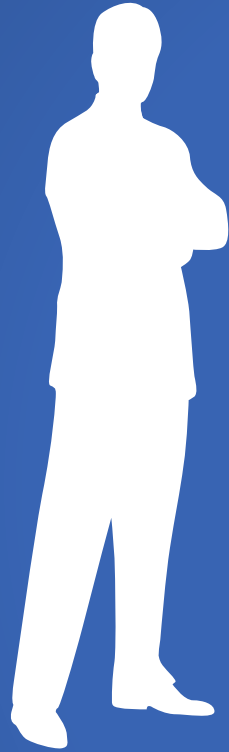
نائب
مدير
عام

مدير
إدارة

When a New CEO Enters, Executives Exit



Source:
HELM, F500



FORTUNE
500

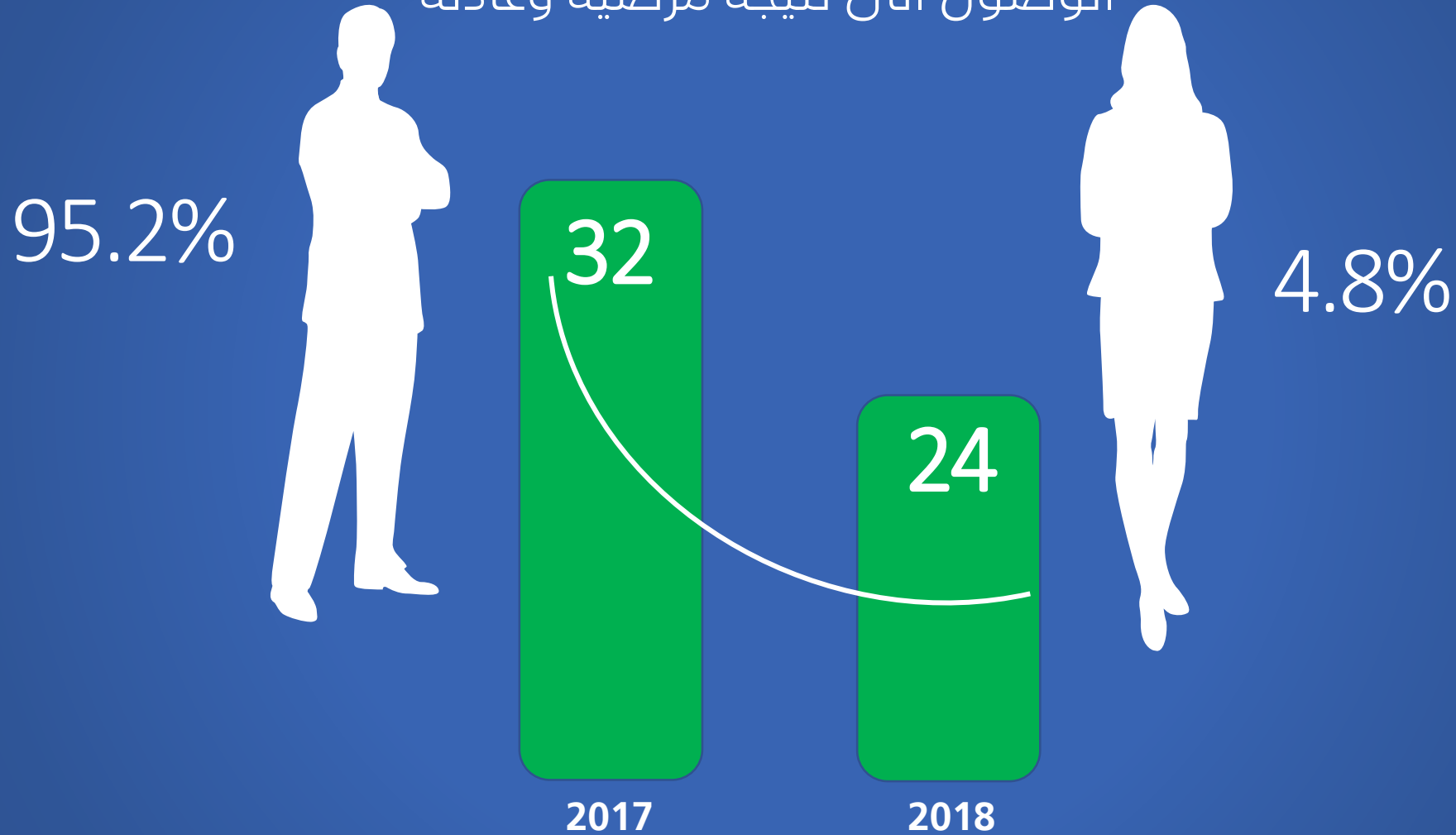


FEMALE
CEO's

إحصاءات

على الرغم من أن المناقشات حول المساواة في الأجور والتوظيف تبدو وكأنها تُوْتِي ثمارها إلا أنها بعيدة تماماً عن الوصول إلى نتيجة مرضية وعادلة

Source:
HELM, F500



الجهاز التنفيذي

Source:
HELM, GC



لو نظرنا إلى وجود اللجان التنفيذية في الشركات العالمية، لوجدنا أنها لجنة بدأت في حقبة ما قبل الحوكمة في السبعينيات والثمانينيات ثم بدأت بالتلاشي مع بداية التسعينيات، وبلغت الشركات التي لديها هذه اللجنة ما نسبته 56 في المائة في عام 1995، ثم استمرت في التلاشي لتصل إلى أقل من 9 في المائة في عام 2007، وفقا لتقرير براون قفرنس الصادر في عام 2007.

د مريع الهباش
السبت 7 ديسمبر 2019
الاقتصادية

اللجان التنفيذية

Source:
HELM, GC

الجمعية العامة

مجلس الإدارة

لجان

لجان

لجان

الرئيس التنفيذي

لجنة فحص العروض

لجنة فتح المظاريف

لجنة المشتريات

لجنة الإلتزام

لجنة المشاريع

لجنة التسويق

- تختلف اللجان التنفيذية المنبثقة بقرار من الرئيس التنفيذي باختلاف نوع المنظمة ونشاطها

- قد تكون هناك حاجة لدمج اللجان او الغاءها ان انتفت الضرورة لذلك

يمكن تقسيم اللجان إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي: دائمة – مؤقتة لمهام خاصة - تمهيدية

Source:
HELM, GC

(1) اللجان الدائمة

وتقوم هذه اللجان بوظائف محددة وتعالج قضايا دامة في المنظمة أو الشركة. وتتميز هذه اللجان بأن دور كل فرد فيها واضح ومحدد؟ وعادة ما تقوم هذه اللجان بتقديم توصيات تلخص فيها نتيجة عملها، وتقدم توصيات إلى المشرف أو المدير المختص لكي يعتمدها أو يطبقها.

ويفضل في هذه اللجان الدائمة تمثيل أطراف مختلفة من المنظمة بحسب طبيعة عملهم وحسب طبيعة عمل وهدف اللجنة. وتتكون هذه اللجان من عدد من الأعضاء يتراوح بين 5 أو 9 أعضاء، ويختار رئيس اللجنة عادة من ذوي الخبرة والتأثير على الأعضاء.

ومن أمثلة اللجان الدائمة ما يلي:

- لجنة الأمن الصناعي.
- لجنة شؤون العاملين.
- لجنة الاقتراحات.
- لجنة الشكاوى.
- لجنة الترقيات.
- لجنة القروض والمنح.
- لجنة مشاكل الإنتاج.
- لجنة العلاوات الاستثنائية والمكافآت.

د. أحمد ماهر
الدار الجامعية - الإسكندرية
2014

يمكن تقسيم اللجان إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي: دائمة – مؤقتة لمهام خاصة - تمهيدية

Source:
HELM, GC

(2) لجان مؤقتة لمهام خاصة

عندما تنشأ مشكلة عارضة ومعقدة وتحتاج إلى تضافر الخبرات المتنوعة يتم تشكيل لجنة خاصة لهذه المهمة، وينتهي عمل اللجنة بانتهاء المهمة التي شكلت من أجلها. وحيث أن المهمة الخاصة عادة ما تعبر عن مشكلة معقدة يصعب على فرد واحد حلها، فإن لجان المهام الخاصة بما تتضمنه من خبرات متخصصة وفنية تكون مهمتها الأساسية التوصل إلى حل للمشكلة، وغالباً ما يتم تفويض سلطات وصلاحيات التصرف واتخاذ قرارات محددة.

ولأن المشكلة كبيرة وتحتاج لتخصصات عالية فغالباً ما يكون عدد أعضائها كبيراً، يبدأ من 10 أعضاء وقد يزيد من 30 عضواً أحياناً. ولكن يتوقف هذا العدد على نوع المهمة والمشكلة التي يتم بحثها. ومن أمثلة لجان المهام الخاصة ما يلي:

- لجنة دراسة الجدوى الاقتصادية للتوسعات الجديدة بالشركة.
- لجنة تقييم العروض الفنية المقدمة من الموردين بخصوص عملية ضخمة بالشركة.
- لجنة إعادة صياغة سياسات الأفراد والشؤون الإدارية بالشركة.

د. أحمد ماهر
الدار الجامعية - الإسكندرية
2014

يمكن تقسيم اللجان إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي: دائمة – مؤقتة لمهام خاصة - تمهيدية

Source:
HELM, GC

(3) اللجان التمهيدية

يتركز عمل هذه اللجنة في التمهيد والإعداد والتحضير لعمل ضخيم وكبير بالمشروع. ويدور عمل اللجنة التمهيدية في إعداد معلومات، أو جمع دراسات، أو تلخيص مشكلات، أو بحث جوانب معينة في المشكلة لتقديمها إلى لجنة أخرى (عادة ما تكون من لجان المهام الخاصة أو اللجان الدائمة). هذا وقد تتحول اللجان التمهيدية نفسها إلى لجنة خاصة أو لجنة دائمة.

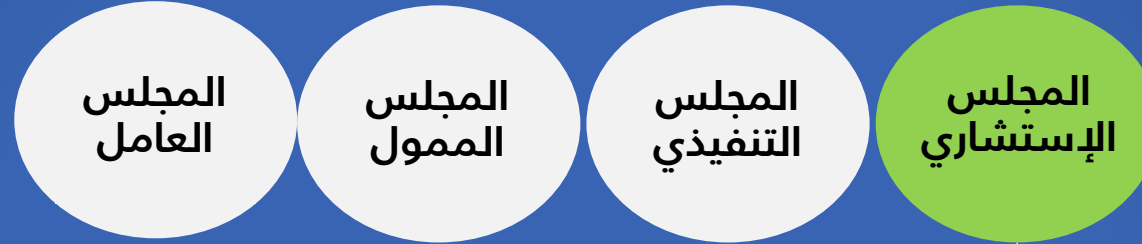
وعند تشكيل هذه اللجان ينبغي مراعاة أن يتم اختيار أعضائها. ورئيسها من بين الأعضاء الذين لهم اهتمامات خاصة بالموضوع الذي شكلت من أجله اللجنة. أما عدد الأعضاء فيتحدد أساساً حسب الموضوع الذي ستبحثه اللجنة. وبحسب مدى توافر خبرات في داخل الشركة حول الموضوع.

- ومن أمثلة اللجان التمهيدية ما قد يتناول الموضوعات التالية:
- اللجنة التمهيدية لمسح احتياجات الشركة من مستلزمات الإنتاج.
 - اللجنة التحضيرية لمؤتمر الإنتاجية بالشركة.
 - اللجنة التحضيرية لمشروع دوائر الرقابة على الجودة

د. أحمد ماهر
الدار الجامعية - الإسكندرية
2014

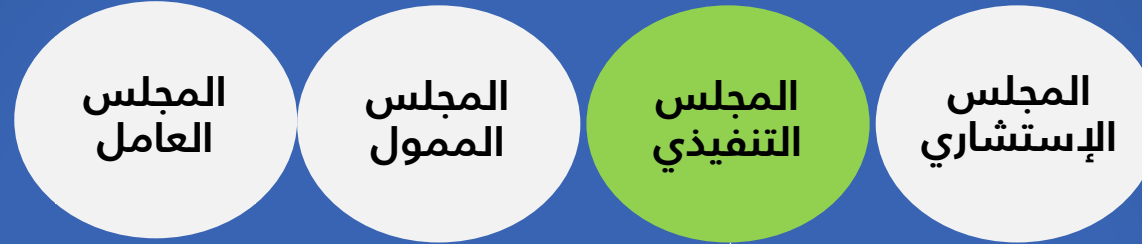
مجموعة مكونة من عدد من الأعضاء ذوي الخبرة والكفاءة سواء كانوا منتخبين أو معينين مهمتهم الإشراف بشكل مشترك ومتكامل على أنشطة المنظمة أو الشركة أو المؤسسة.

من المسئِميات الأخرى المتعارف عليها لمجلس الإدارة تسمية مجلس المحافظين، ومجلس المديرين، المجلس الإستشاري، ومجلس الأمناء



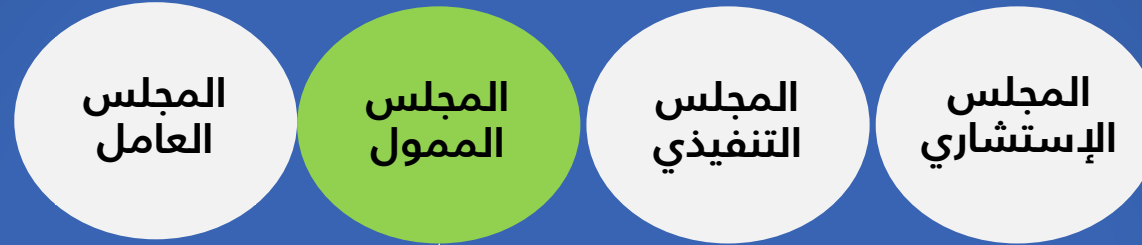
المجلس الاستشاري Advisory Board

هو المجلس الذي يدعم الإدارة التنفيذية من خلال عملية دعم صناعة القرار بالتوجيه والتوعية والتمكين ويكون هذا النوع من المجالس في الدرجة الأعلى من الاشتراك بالاعمال والمهام المتعلقة بالمنشأه



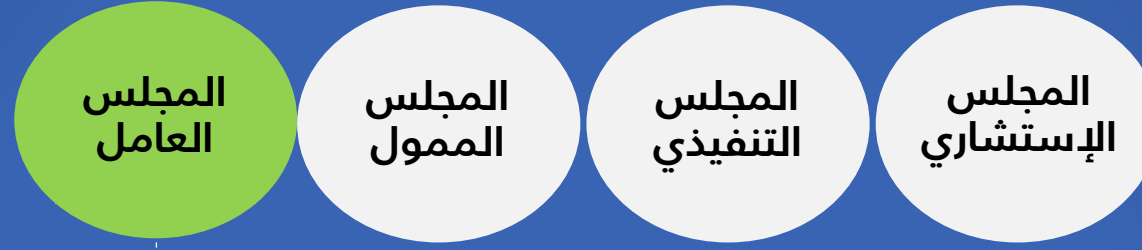
المجلس التنفيذي Executive Board

هو المجلس الذي يدير العمليات فعلياً كمجموعة جماعية "بدلاً من مدير تنفيذي واحد" بحيث يتخذون القرارات اليومية والقرارات طويلة المدى حول آلية تنظيم العمل لتحقيق الهدف



المجلس الممول Financing Board

تحتاج الإدارة التنفيذية غالباً إلى الدعم المادي سواء من خلال اكتتاب المساهمين أو الاقتراض أو الشراكات الاستراتيجية وغيرها ويقوم المجلس الممول بممارسة دوره وعلاقاته القوية تمكن المنشأة من الحصول على التموي اللازم لها.



المجلس العامل Working Board

هو المجلس الذي يحل محل الإدارة التنفيذية والإنخراط في مهام العمل اليومية والتوجيه واتخاذ القرارات ومتابعة المشاريع وتنفيذها. يلغي هذا الدور للمجلس صفة الإدارة التنفيذية بحيث لا يكون لها أي دور فعلي في المنظمة

أهم السياسات التي ينبغي للمجلس إعتماؤها

Source:
HELM, GC

- سياسة مجلس الإدارة
- إجراءات الترشح لعضوية مجلس الإدارة
- إجراءات انتخاب أعضاء المجلس
- سياسة المركز الشاغر في المجلس
- تكوين مجلس الإدارة
- سياسة تعيين الأعضاء
- معايير وشروط عضوية مجلس الإدارة
- إنتهاء عضوية مجلس الإدارة
- اجتماعات مجلس الإدارة
- اجراءات اختيار أعضاء مجلس الإدارة
- سياسة عوارض الاستقلال
- مسؤولية مجلس الإدارة
- الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة
- توزيع الاختصاصات والمهام
- الفصل بين المناصب
- اختصاصات رئيس مجلس الإدارة ومهامه
- مهام أعضاء مجلس الإدارة وواجباتهم
- مهام العضو المستقل

عدد أعضاء المجلس

Source:
HELM, GC



21



18



21



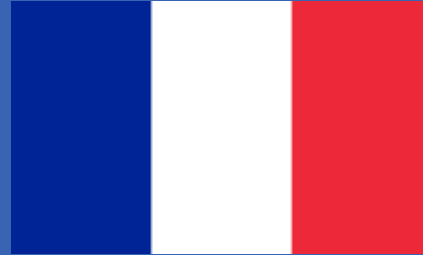
11

% إستقلالية الأعضاء

Source:
HELM, GC



%25



%33



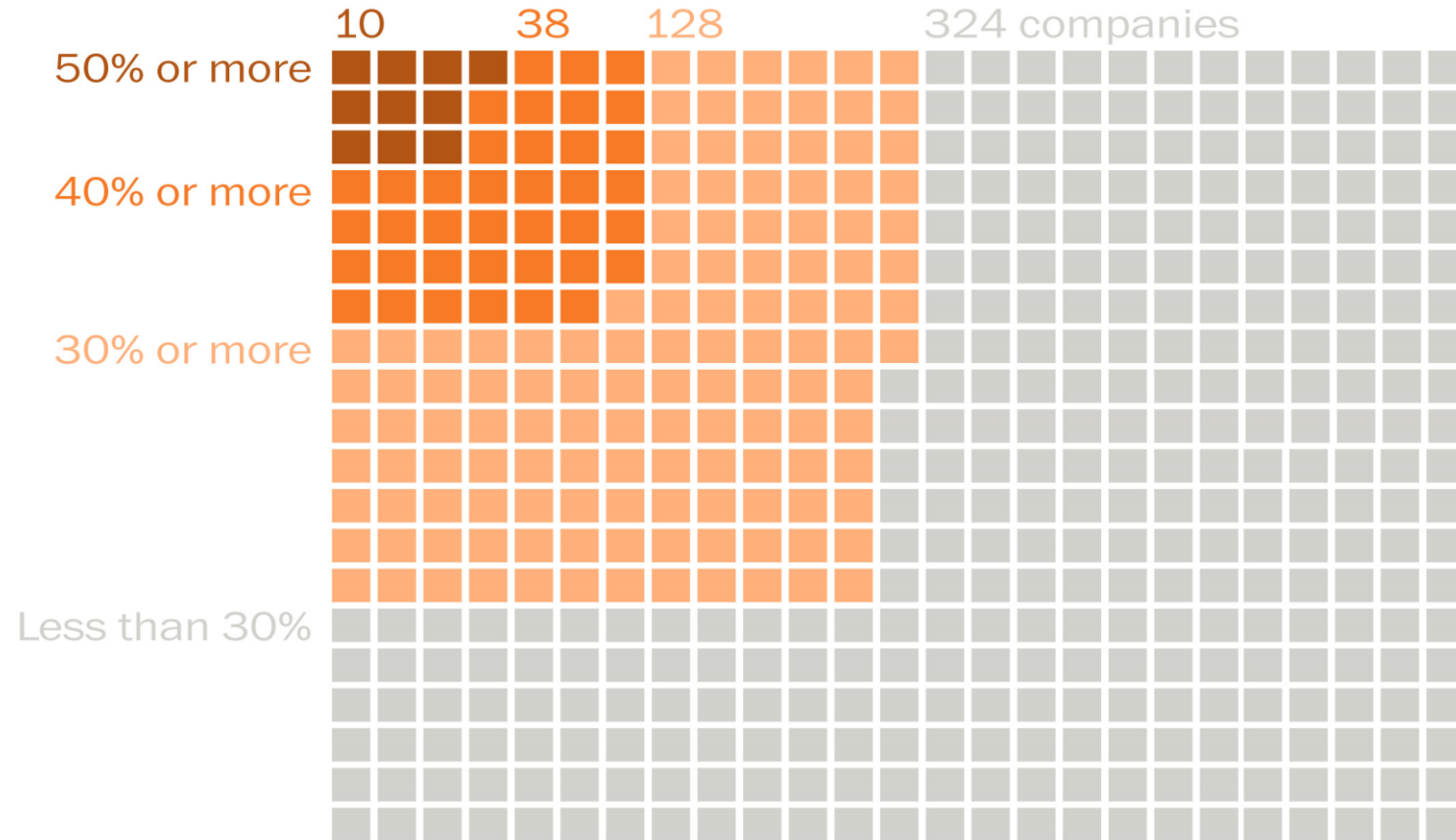
الكفاية



%33

Share of companies' board members who are women

Only 10 S&P 500 companies have boards that are at least 50 percent women: Ulta Beauty, Viacom, CBS, General Motors, Omnicom Group, Best Buy, American Water Works, Progressive, Capri Holdings and Amazon.



Data as of July 15, 2019. Each square represents one company.

Source: ISS Analytics

ADRIAN BLANCO/THE WASHINGTON POST

Source:
HELM, GC

wfe WORLD FEDERATION
OF EXCHANGES

توزيع مقاعد السيدات
في مجالس الإدارات

Source:
HELM, GC



20%



34%



21%



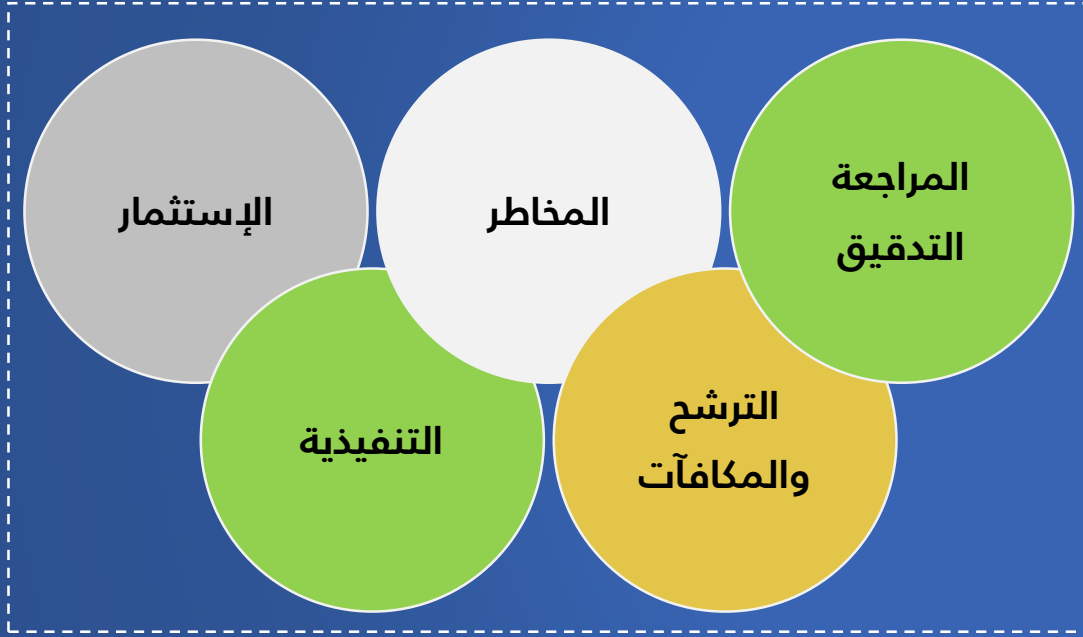
11%



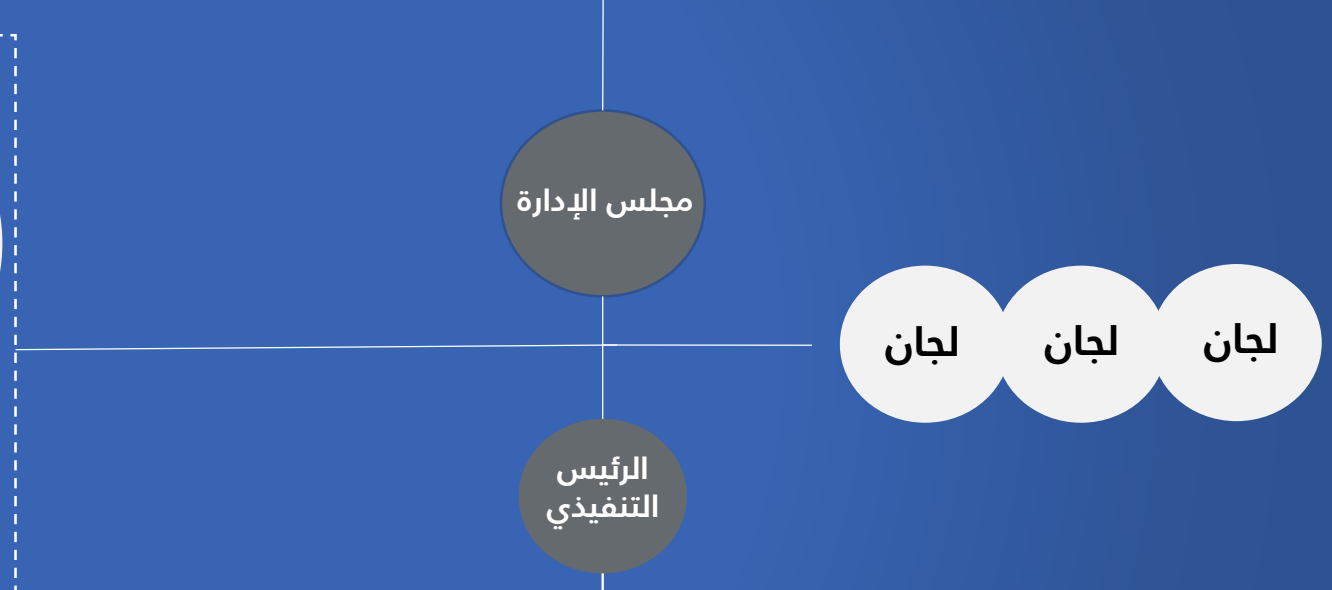
2.7%



25%



الجمعية العامة



لجان تنفيذية منبثقة عن الرئيس التنفيذي ويعين أعضاؤها بقرار من الرئيس وتتصل به مباشرة

إلزامية تأسيس لجنة المراجعة بحسب الدول

Source:
HELM, GC



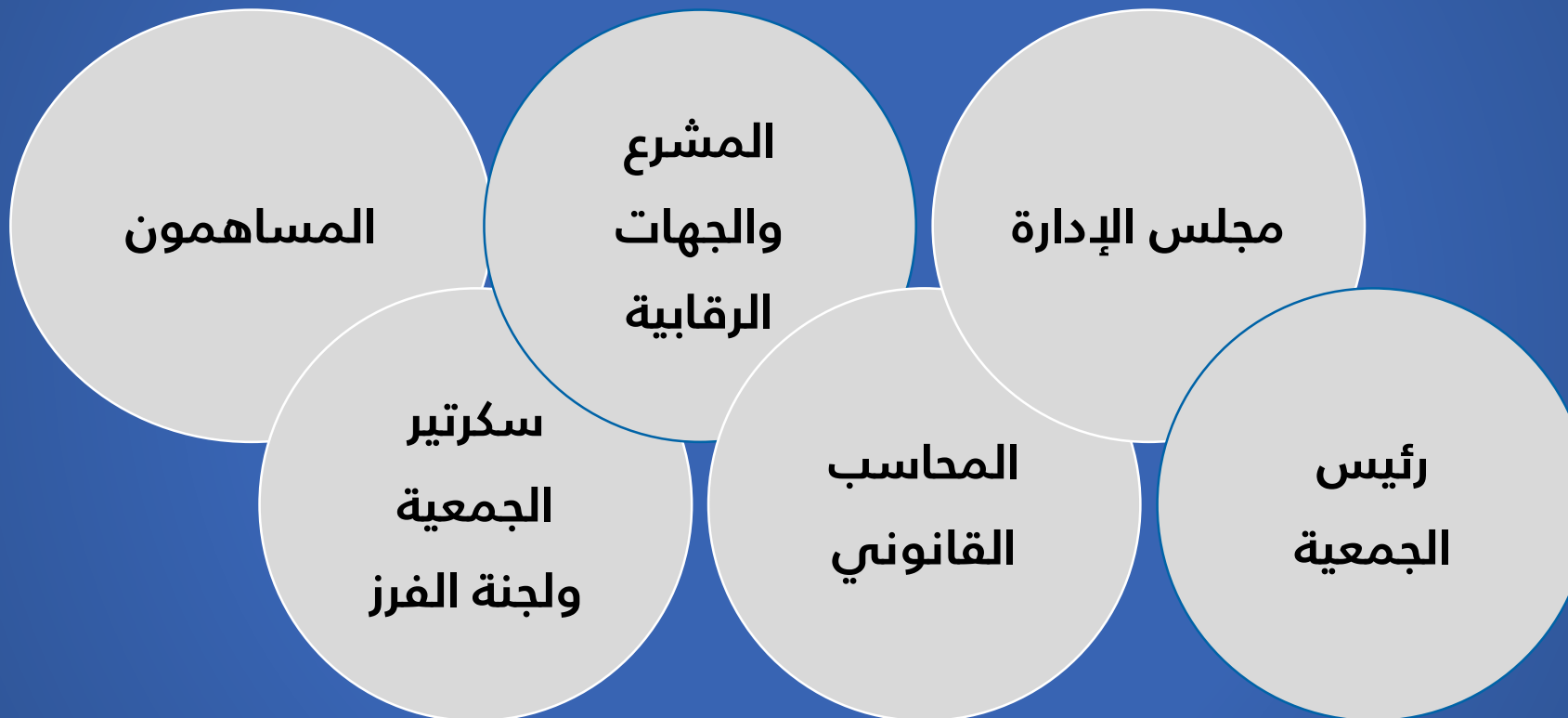
recommendation by the codes or principles

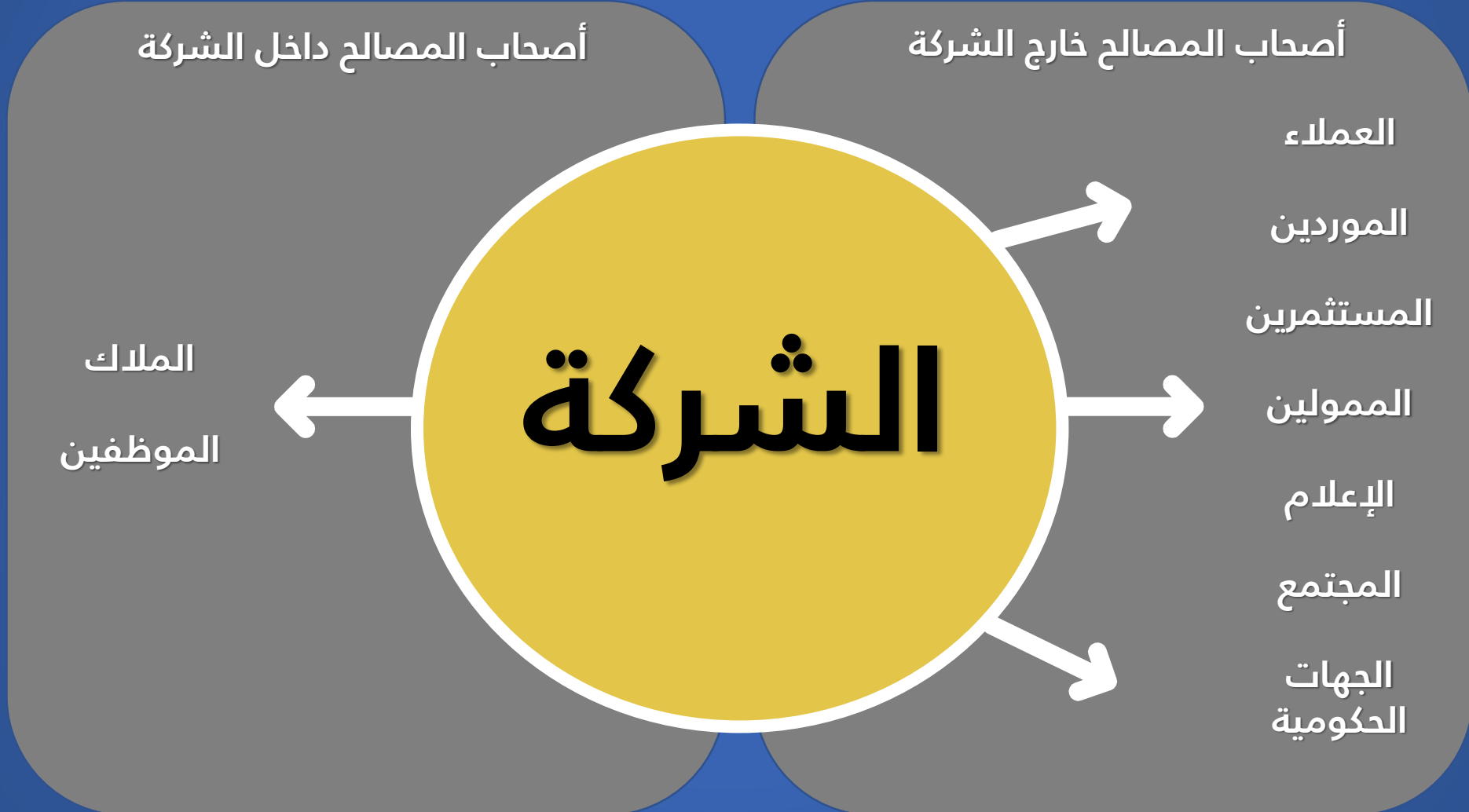
اجتماع دوري يضم المساهمين المالكين لخصصهم في الشركات المساهمة المدرجة أو المقفلة أو أي من الكيانات التي تم تأسيسها نظاماً

تهتم الجمعية بإستعراض أداء المنظمة على المساهمين من النواحي التشغيلية والمالية وعرض الصعوبات والتحديات والخطط الاستراتيجية وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في ابداء الرأي بما يخدم المصلحة العامة

الأطراف الأساسية
بالجمعية العامة

Source:
HELM, GC

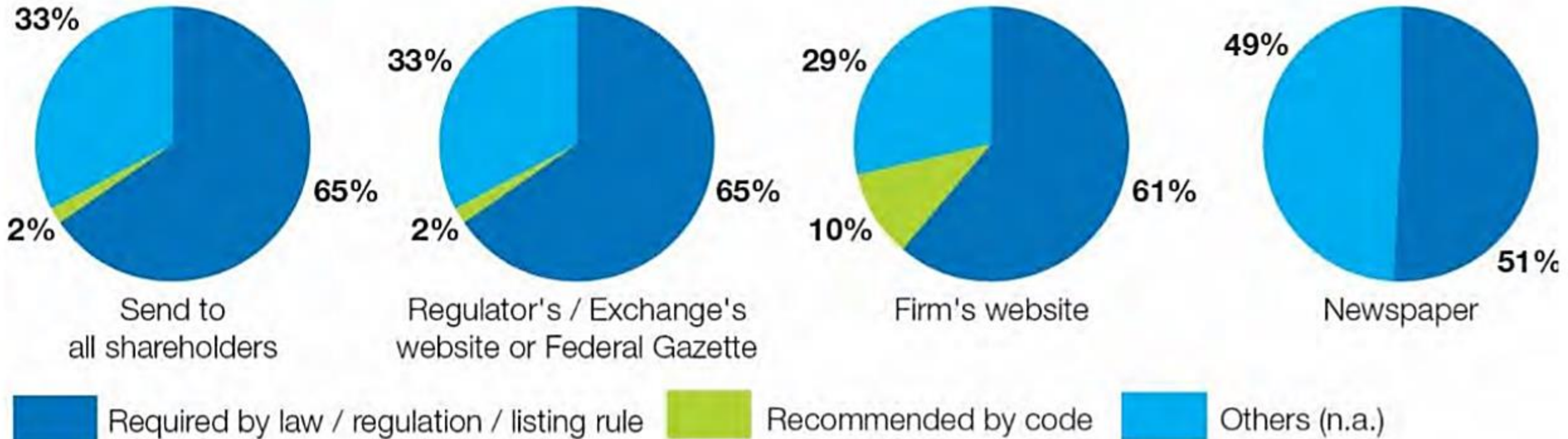




Minimum public notice period for general shareholder meetings and requirements for sending notification to all shareholders

	>28 DAYS	22-28 DAYS	15-21 DAYS	10-14 DAYS
Required to send to all shareholders (32)	Canada*	Australia	Chile	Luxemburg
	Czech Republic	Indonesia	China	Malaysia
	Hungary		Colombia	Norway
	Italy		Denmark	Poland
	Netherlands		Estonia	Russia
	United States*		Finland	Saudi Arabia
			France	South Africa
		India	Switzerland	
		Ireland	United Kingdom	
		Israel		
Not required to send to all shareholders (17)	>28 DAYS	22-28 DAYS	15-21 DAYS	
	Argentina	Austria	Brazil	
	Belgium	Sweden	Costa Rica	
	Germany		Greece	
	Latvia		Hong Kong, China	
	Slovak Republic		Lithuania	
	Slovenia		Mexico	
	Spain		Portugal	
			Turkey	

What is the means of shareholder meeting notification?



من الضروري ان تقوم الشركات باعتماد سياسات لحفظ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح لضمان الاستدامة والنمو وتحقيق العدالة، ومن تلك السياسات :

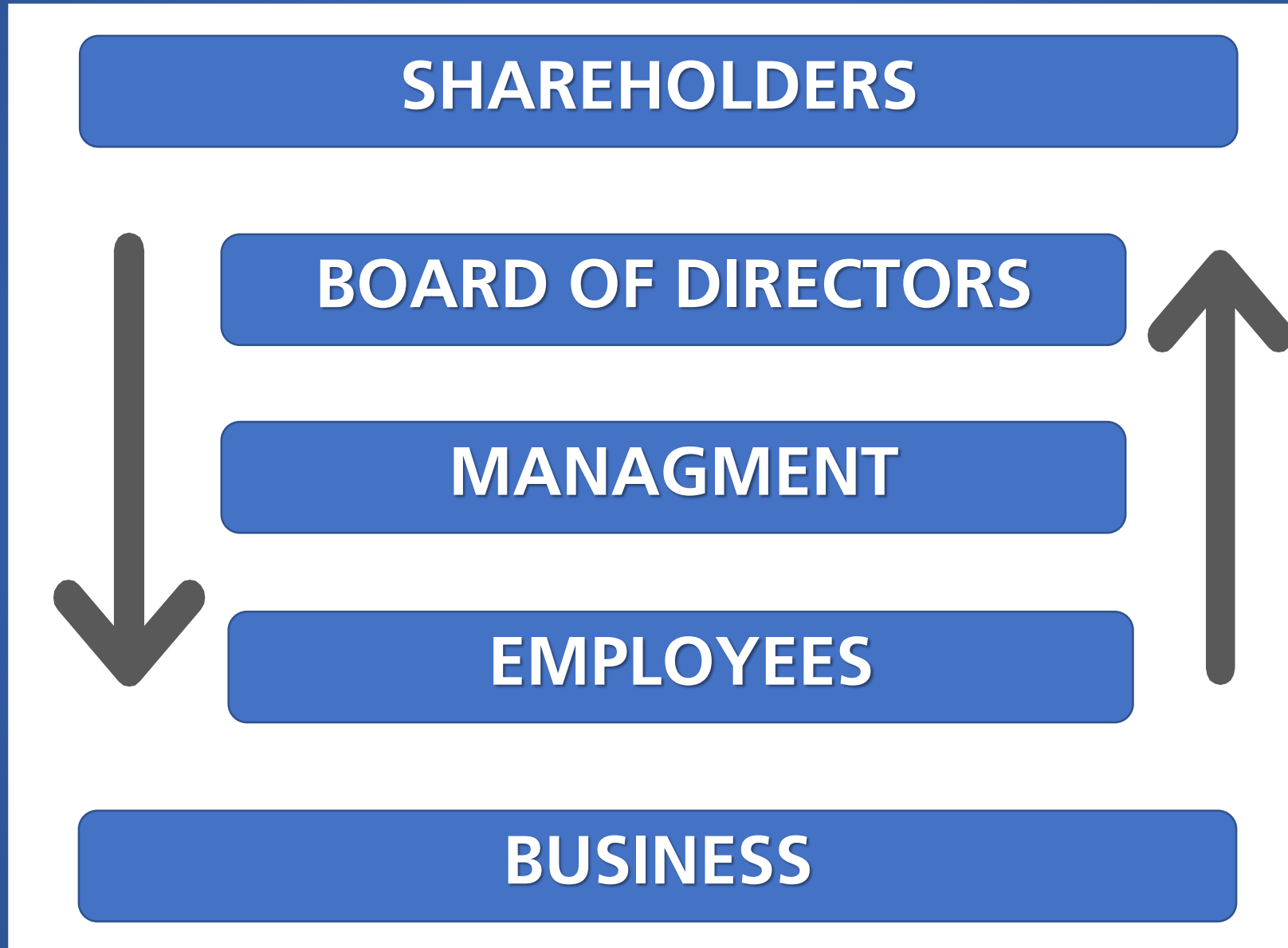
1. تحديث سجلات المساهمين وقيود ملكيات الأسهم وحفظها وبيانها في التقارير السنوية
2. الحصول على النصيب المقرر في توزيعات الأرباح.
3. الحصول على النصيب من موجودات الشركة في حال التصفية.
4. الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بنشاط الشركة بشكل منتظم وميسر.
5. تمكين المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين والتصويت على قراراتها.
6. حق انتخاب أعضاء مجلس إدارة.
7. مراقبة أداء الشركة بشكل عام وأعمال مجلس الإدارة بشكل خاص.
8. مساءلة أعضاء مجلس إدارة الشركة أو الإدارة التنفيذية ورفع دعوى المسؤولية، وذلك في حالة إخفاقهم في أداء المهام المناطة بهم.

في بدايات نشاط الشركة ومع صغر حجمها ونشاطها يرتبط اسمها وعلامتها التجارية بالمؤسسين، وقد تصل أحياناً إلى اعتبارهما كيان واحد، ومع مرور الزمن ونمو الشركة وتحولها إلى الشكل المؤسسي، يصبح الفصل بين ملكية الشركة وإدارتها من المسائل الأساسية والمعقدة أحياناً بحيث تتحقق الإستمرارية.

ويأخذ هذا الفصل عدة أشكال نذكر منها:

2 الاستعانة بكوادر إدارية مؤهلة في إدارة الشركة وفصل القرار الإداري ودعم استدامتها ونموها

1 وجود سجلات مالية مستقلة للشركة بحيث يتم الفصل بين حسابات المالكين ومصرفاتهم الشخصية مع حسابات ومصرفات الشركة



فصل الملكية عن الإدارة

Source:
HELM, GC

مجلس الإدارة	الرئيس التنفيذي	النطاق	#
التركيز على الخارج	التركيز على الداخل	التركيز	1
يضع الإستراتيجية	التنفيذ	الرؤية	2
الإهتمام بالإستمرارية	النمو	النجاح	3
زيادة قيم حقوق الملاك	الأرباح السنوية	المالية والموازنة	4
تعريف العمل ونطاقه	قيادة العمل الذي تم تعريفه	التعريفات	5
موازنة المحفظة الإستثمارية	زيادة المخرجات	الإستثمار	6
خلق ووضع القيم وتعريفها	قيادة السلوك لتطبيق القيم	القيم	7
بناء ووضع الأهداف	تحقيق الأهداف	الأهداف	8
بناء الخطط	تنفيذ الخطط	التخطيط	9
خلق قيم وإرث ممتد	النتائج السنوية	قياس الأداء	10

الإطار التشريعي والرقابي

Source:
MCI



ترتبط بالوكالة المساعدة لشؤون الشركات والغرف التجارية.

الهدف:

التأكد من مدى التزام الشركات بالأنظمة واللوائح ذات الصلة التي تحكم قطاع الشركات في المملكة.

بعض المهام:

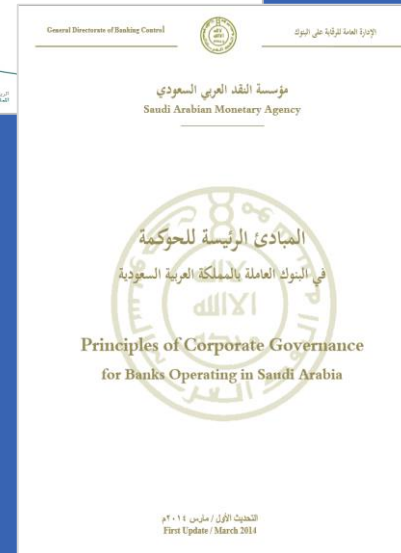
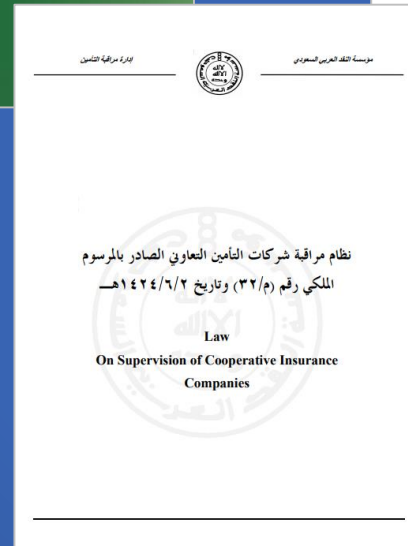
- الإشراف على أعمال التحقق من تطبيق الشركات لضوابط الحوكمة.
- متابعة تنفيذ أحكام القوانين واللوائح المنظمة لتأسيس ومراقبة الشركات.
- متابعة عملية التفتيش على الشركات ومراقبة تنفيذها لأحكام التشريعات التجارية.
- متابعة عقد الجمعيات العمومية للشركات وتقديمها للقوائم المالية.
- متابعة التزام الشركات ودراسة المخالفات المتعلقة بضوابط الحوكمة.
- متابعة مؤشرات حوكمة الشركات مثل مستوى الخسائر المتراكمة ونسبة المرحل للاحتياطي النظامي من الأرباح السنوية ومدى التزام الشركة بأنظمة التجارة والاستثمار.
- الإسهام في دراسة التعديلات على أنظمة التجارة والاستثمار لضمان حوكمة الشركات ورصد الفراغات التشريعية وتقديم الرأي والمشورة.

الإطار التشريعي والرقابي

Source:
HELM, GC Grant Thornton



يوجد العديد من اللوائح المتعلقة بالحوكمة



مفهوم الإجراءات "Procedure"










سلسلة من الخطوات التي سيتم اتخاذها لتنفيذ عمل ما، تتسم بالثبات وغالبا ما تكون موثقة ، وتوثيق ليس شرطا ملزما للإجراءات كما يظن البعض، ومن خلال التعريف نجد أن الاجراء يركز على الأداء، ويقوم بذلك عن طريق سلسلة من الخطوات

مفهوم العملية "Process"

سلسلة منهجية من الأنشطة الموجهة نحو التسبب في نتيجة نهائية بحيث يعمل مدخل واحد أو أكثر على إنشاء .
مخرج واحد أو أكثر وهي كذلك أنشطة متسلسلة ، ولكنها هنا تركز على المدخلات والمخرجات أيًا كان نوع تلك المدخلات والمخرجات.



Source:
WB, aleqt 24-10-2019

2020م	2019م	الجهة المسؤولة	المحور
38	141 ←	 وزارة التجارة والإستثمار	بدء النشاط التجاري
28	36 ←	 وزارة الشؤون البلدية والقروية	استخراج تراخيص البناء
18	64 ←	 وزارة الطاقة	الحصول على الكهرباء
19	24 ←	 وزارة العدل	تسجيل الملكية
80	112 ←	 مؤسسة النقد العربي السعودي	الحصول على الائتمان
3	7 ←	 وزارة التجارة والإستثمار	حماية أقلية المستثمرين
57	78 ←	 الهيئة العامة للزكاة والدخل	دفع الضرائب
86	158 ←	 الجمارك السعودية	التجارة عبر الحدود
51	59 ←	 وزارة العدل	إنفاذ العقود

Rankings on Doing Business topics - Saudi Arabia



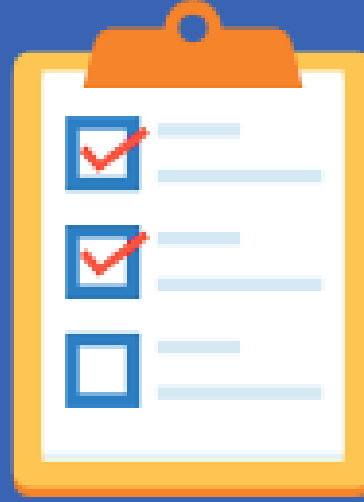
Financial Reporting Council

“RFC” UK. London

Effective 1st of Jan 2019

%72

يعلنون التزامهم الكامل



لكن 27% فقط يقدمون رؤية جيدة
حول كيفية تطبيق هذه المبادئ

%6



فقط 6 ٪ أعطو نظرة جيدة وتصور حول
التطورات المتخذة في عملية التعاقد الوظيفي

%41



يقدمون رؤى جديدة
حول كيفية تقييم مجلس الإدارة ولجانها ومديريهم سنوياً

Source:
HELM, GC Grant Thornton

%33



33 ٪ فقط من الشركات تقدم رؤية حقيقية لثقافة المنظمة

Source:
HELM, GC Grant Thornton

- يبلغ متوسط عدد صفحات التقرير السنوي 172 صفحة
- على مدى 10 سنوات بنحو 28000 كلمة
- 2.3 ساعة من وقت القراءة الإضافية



Source:
HELM, GC Grant Thornton

%14



فقط 14% يفصحون عن المقاييس غير المالية
في خطط مشاركة الأداء
(حصه الاداء)

%31



فقط 31% من الشركات تقدم حسابات قوية وواضحة للمساهمين

منهجية إعداد
التقرير السنوي

Source:
HELM, GC

منهجية إعداد
التقرير السنوي

منهجية إعداد التقرير السنوي

Source:
HELM, GC

- هو التقرير السنوي الذي تعده الشركة بشكل سنوي ويقدم نشرة إفصاح متكاملة لكل أنشطة الشركة خلال العام
- يعد التقرير أحد المصادر المهمة للمعلومات والبيانات التي يحتاجها المستثمرون للتعرف على أنواع النشاط الرئيسة للشركة وطبيعة استثماراتها وهيكله إدارتها ومستوى أدائها خلال العام المالي
- ويعد التقرير أداة مهمة يعتمد عليها المستثمر في بناء قراره الإستثماري بالإضافة إلى البيانات المالية الأخرى
- رسالة سنوية من مجلس إدارة الشركة للمساهمين والمستثمرين تتضمن مجموعة من المعلومات الأساسية حول نشاط الشركة وأبرز ما قامت به من مشاريع إضافة إلى تحليل النتائج التشغيلية والمالية
- يقدم التقرير تصوراً واضحاً حول هيكله مجلس إدارة الشركة و مدى التزامها بأحكام اللائحة حوكمة الشركات.

الأبواب الرئيسية التي يجب إرفاقها ضمن التقرير السنوي :

- معلومات حول نشاطات الشركة
- لجان الشركة
- ملخص بأبرز القرارات الإستراتيجية والتشغيلية التي تمت
- ملخص الأصول المالية والعينية للشركة وخصومها
- المشاريع القائمة والتي سوف يتم تنفيذها
- عرض تحليلي لنتائج الشركة المالية
- عرض للمخاطر الحالية والمتوقعة التي تواجهها
- الإلتزام بلوائح الحوكمة
- التعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة

الأبواب الرئيسية التي يجب إرفاقها ضمن التقرير السنوي :

- معلومات حول نشاطات الشركة
 - نبذة تاريخية عن التأسيس
 - الهيكل التنظيمي
 - الاهداف الإستراتيجية
 - الرؤية والرسالة والقيم الأساسية
 - إدارة الشركة
 - عضوية مجلس الإدارة وصفتهم
 - أعضاء المجلس الذين لديهم عضوية في مجالس إدارات الشركات المساهمة الأخرى
 - إجتماعات مجلس الإدارة وتاريخ عقدها والبنود التي تمت مناقشتها
 - الأتعاب والمكافآت المدفوعة لأعضاء مجلس الإدارة لكل عضو وصفته
 - ملكية أعضاء مجلس الإدارة
 - ملكية كبار التنفيذيين بما فيها أسهم الزوجات وأولادهم القصر
 - أدوات الدين لكبار التنفيذيين
 - إقرارات المجلس وكبار التنفيذيين
 - المنتجات والخدمات المقدمة
 - التوزيع الجغرافي للشركة
 - الشراكات الإستراتيجية
 - نسب الملكية الرئيسية

الأبواب الرئيسية التي يجب إرفاقها ضمن التقرير السنوي :

- لجان الشركة
 - وصف للمهام
 - عضويتها
 - وصف للوظائف الحالية لأعضاء اللجان ووظائفهم السابقة ومؤهلاتهم والخبرات
 - عدد إجتماعات اللجان
 - المواضيع التي تمت مناقشتها
- ملخص بأبرز القرارات الإستراتيجية والتشغيلية التي تمت
- ملخص الأصول المالية والعينية للشركة وخصومها
 - تقرير الأصول الثابته والعمله
- المشاريع القائمة والتي سوف يتم تنفيذها
 - نبذه عن المشاريع
 - أبرز الاهداف الإستراتيجية
 - إنعكاس المشاريع على الأرباح وحقوق الملاك
 - رسومات توضيحية

الأبواب الرئيسية التي يجب إرفاقها ضمن التقرير السنوي :

- عرض تحليلي لنتائج الشركة المالية
- مراحل تطبيق المعايير المحاسبية
- القوائم المالية السنوية
- تقرير مراجعي الحسابات
- قائمة المركز المالي الموحدة
- قائمة الدخل الموحدة
- قائمة التدفقات النقدية
- قائمة التغييرات في حقوق الملكية الموحدة
- أي إيضاحات حول القوائم المالية الموحدة "مثل" :-
- التكوين والنشاط للشركة
- السياسات المحاسبية "مثلاً مبدأ الإستحقاق"
- التقديرات المحاسبية
- المخزون
- الاستثمار في الشركات التابعة إن وجد
- الممتلكات والمعدات

الأبواب الرئيسية التي يجب إرفاقها ضمن التقرير السنوي :

- التوقعات المستقبلية
- قروض الشركة
- الصكوك
- التسهيلات الإئتمانية
- بيان بالمستحقات النظامية
- سياسة توزيع الأرباح
- عرض للمخاطر الحالية والمتوقعة التي تواجهها
- الإلتزام بلوائح الحوكمة
- بيان بالسياسات التي تم اعدادها من قبل الشركة وتاريخ اعتمادها
- الإفصاحات العامة
- التعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة
- اسم الطرف ذو العلاقة
- نوع العلاقة
- طبيعة المعاملة
- قيمتها المادية
- ملاحظات أخرى

تقع على عاتق مسؤول الحكومة الإشراف والمتابعة على تطبيق الأنظمة واللوائح والإشراف على أداء المنظمة وكفاءتها التشغيلية وإصدار التقارير التي تشرح وتظهر مؤشرات الأداء المتعلقة بالعناصر الأساسية للحكومة

مثل :

الحقوق

مكافحة
الفساد

الشفافية

مسؤول
الحكومة

المسؤولية

تعريف HELM للجنة الحوكمة



لجنة إشرافية مشكّلة من أعضاء "مستقلين" تعنى بالإشراف على بناء المجلس وتطبيقه للسياسات والأنظمة والإجراءات الداخلية للمنشأة الممكنة للإستدامة والتي تضمن العدالة وتحقق نمو الأعمال



تأسيس لجنة الحوكمة وتبيان مهامها وعملها

Source:
HELM, GC, CMA

الفوائد المرجوة

مؤشر تنافسية عالي في
تطبيق الحوكمة

مؤشرات داخلية واضحة

شفافية عالية

ربط جيد بين مكونات العمل
المؤسسي

أداة رقابة على المجلس

■ تشكّل بقرار من الجمعية العامة العادية للشركة من المساهمين على أن يكون من بينهم أعضاء من المجلس

■ تستمر دورة عمل اللجنة لمدة ثلاث سنوات تجدد من قبل الجمعية خلال الاجتماعات المنعقدة بنهاية العام

■ أن لا يقل عدد أعضاء اللجنة عن خمسة ولا يزيد عن 11 عضو من المساهمين و/أو خبراء مستقلين

■ أن يكون من بينهم مختص بالحوكمة والجودة والمخاطر و بالشؤون الفنية والتشغيلية والإدارية و المالية والمحاسبية وبقية نشاط الشركة

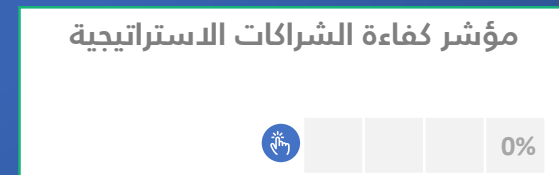
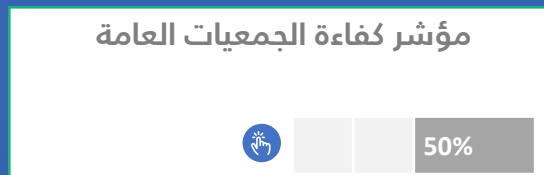
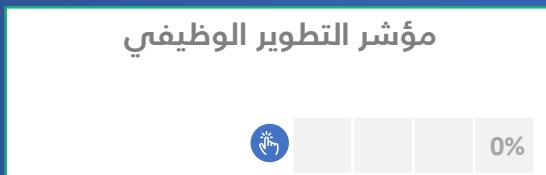
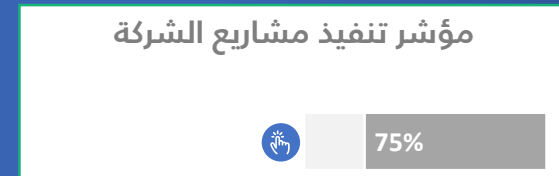
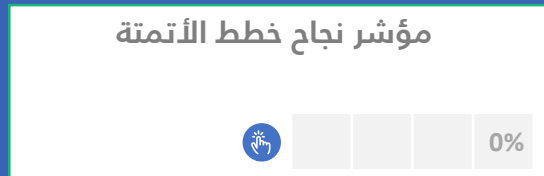
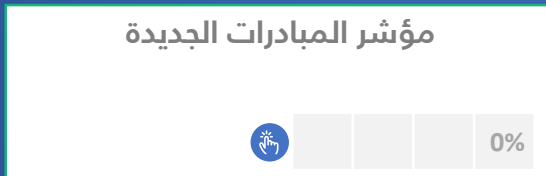
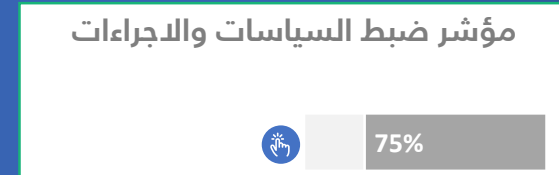
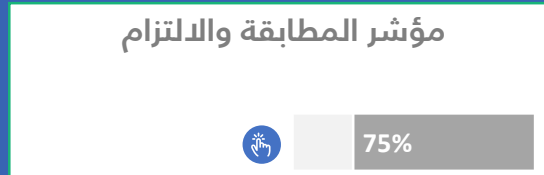
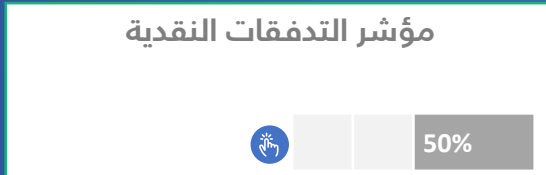
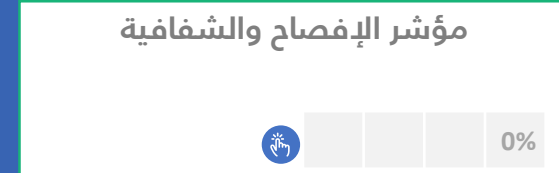
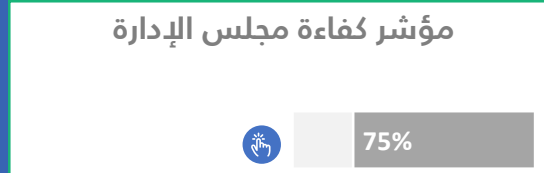
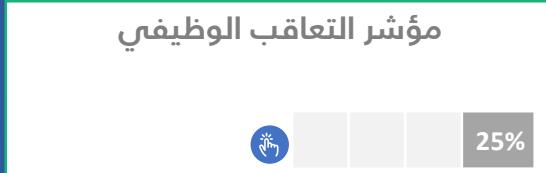
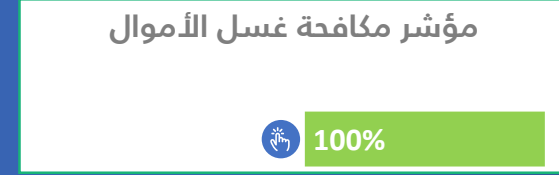
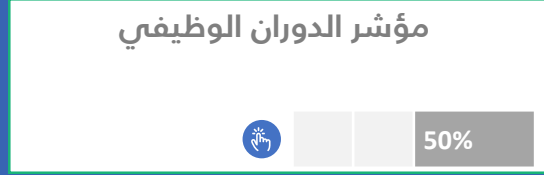
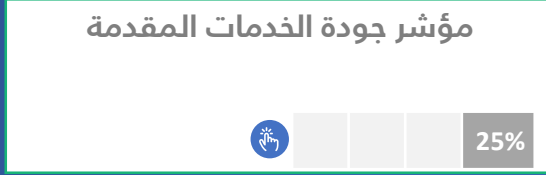
■ تعتمد لائحة الحوكمة من قبل الجمعية

■ أن يكون أحد مهامها ابراز مؤشرات قياس أداء تطبيق الشركة للحوكمة خلال الجمعية العامة

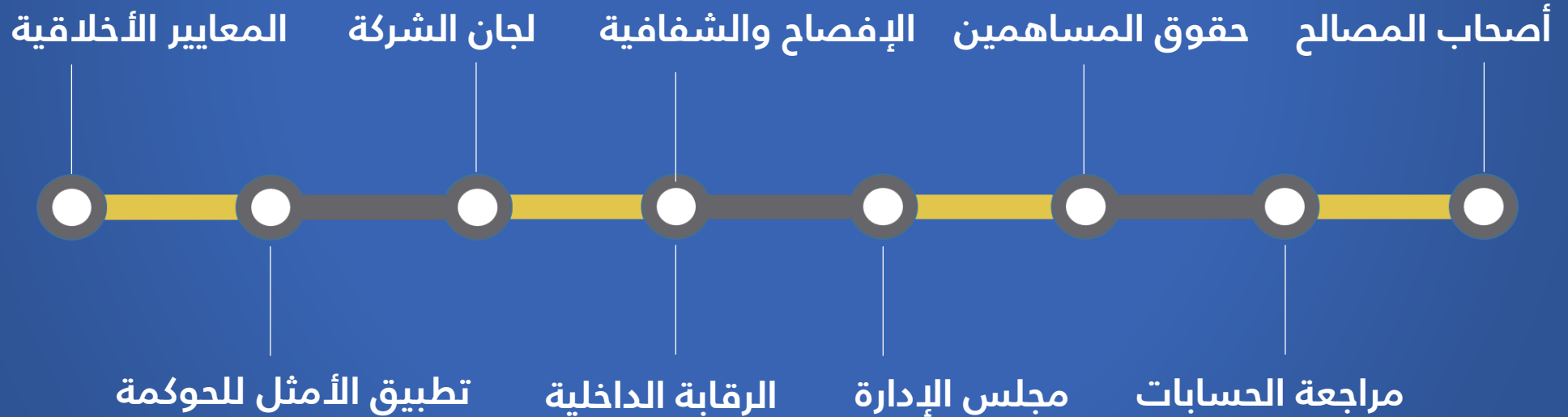
* بما لا يتعارض مع لوائح الجهات التشريعية

جزء من مهام لجنة الحوكمة – استعراض مؤشرات الشركة امام المساهمين لتمكين الشفافية وتحقيق آلية مساءلة أفضل

Source:
HELM, GC, CMA



لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية



- ضمان تساوي الحقوق بين المساهمين.
- تجنب أي إضرار أو محاباة في حقوق أي من المساهمين
- ضمان حصول المساهمين على المعلومات التي يحتاجونها عن الشركة بشكل عادل.
- ضمان الحصول على آراء واقتراحات المساهمين
- يجب على الشركة أن تحدد في النظام الأساس النسبة التي توزع على المساهمين من الأرباح الصافية بعد تجنب الاحتياطي النظامي والاحتياطيات الأخرى.
- يستحق المساهم حصته في الأرباح وفقاً لقرار:
 - الجمعية العامة الصادر بشأن توزيع الأرباح على المساهمين
 - أو قرار مجلس الإدارة القاضي بتوزيع أرباح مرحلية.
- ويجب أن يبين القرار تاريخ الاستحقاق وتاريخ التوزيع، على أن ينفذ القرار وفقاً لما هو منصوص عليه في الضوابط والإجراءات التنظيمية الصادرة تنفيذاً لنظام الشركات الخاصة بشركات المساهمة المدرجة.

المعاملة
العادلة

الحصول
على الأرباح

الحصول
على
المعلومات

الحقوق
المرتبطة
بالأسهم

التواصل

الجمعية

- الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بنشاط الشركة الإستراتيجية التشغيلية والاستثمارية للشركة.
- الاطلاع على عقد التأسيس
- الاطلاع على التقارير السنوية
- الحصول على معلومات التي تتعلق بإستراتيجية الشركة وأهدافها المستقبلية وشراكاتها وخططها
- مراقبة أداء الشركة وأعمال المجلس، كما يحق له بما لا يتعارض مع الشروط الواردة في الأنظمة ذات الصلة ممارسة ما يلي:
 - أن يسائل أعضاء المجلس.
 - أن يرفع دعوى المسؤولية في مواجهة المجلس.
 - أن يطعن ببطلان قرارات جمعيات المساهمين العامة والخاصة.
 - يرشح أعضاء المجلس وينتخبهم.
- أن يحصل على نصيبه من صافي الأرباح التي يتقرر توزيعها نقداً أو بإصدار أسهم. ونصيبه من موجودات الشركة عند التصفية.

المعاملة
العادلة

الحصول
على الأرباح

الحصول
على
المعلومات

الحقوق
المرتبطة
بالأسهم

التواصل

الجمعية

- حق التوكيل من غير أعضاء المجلس أو عاملي الشركة في الحضور ولو نص النظام الأساس على غير ذلك، وأن يشترك في مداولاتها، والتصويت على قراراتها.
- أن يتصرّف في أسهمه بما لا يخالف الأنظمة ذات الصلة.
- أن يحضر جمعيات المساهمين العامة أو الخاصة
- المشاركة في مداولات الجمعية العامة والتصويت والاستفسار
- لا يتدخل المساهمين في أعمال المجلس أو أعمال الإدارة التنفيذية للشركة ما لم يكن عضواً في:
 - مجلس إدارتها.
 - من إدارتها التنفيذية.
 - أو كان تدخله عن طريق الجمعية العامة العادية ووفقاً لاختصاصاتها.
 - أو كان تدخله في الحدود والأوضاع التي يجيزها المجلس.
- حضور الجمعيات العامة أو الخاصة للشركة والمشاركة في المداولات، الاستفسار والاستيضاح، مسائلة المجلس، إبداء الرأي

المعاملة
العادلة

الحصول
على الأرباح

الحصول
على
المعلومات

الحقوق
المرتبطة
بالأسهم

التواصل

الجمعية

تكوين مجلس الإدارة

11

3

أغلبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين
الأعضاء المستقلين في المجلس ثلث أعضاء المجلس

شروط عضوية مجلس الإدارة

Source:
HELM, GC, CMA

- الكفاية العلمية والمهنية ومن الخبرة والمهارة
- المهارة القيادية
- التوجيه الاستراتيجي والتخطيط والرؤية المستقبلية الواضحة

إنتهاء عضوية مجلس الإدارة

Source:
HELM, GC, CMA

- بحسب النظام الأساس
- حق العزل للمساهم من خلال الجمعية العامة ولو نصّ النظام الأساس على خلاف ذلك
- التغيب عن اجتماعات المجلس 3 مرات متتالية
- الإستقالة

إنهاء عضوية مجلس الإدارة

Source:
HELM, GC, CMA

- بحسب لا يجوز لرئيس المجلس عضوية لجنة المراجعة ويجوز له مشاركته في عضوية اللجان الأخرى.
- لا يجوز لرئيس المجلس ترؤس لجنة المكافآت والترشيحات أو لجنة المخاطر أو لجنة الحوكمة ويجوز له أن يرأس أي من اللجان الإدارية الأخرى.
- تستمر عضوية اللجان لمدة ثلاث سنوات وتحل في حال إنتهاء دورة مجلس الإدارة قبل انتهاء المدة.

إجتماعات مجلس الإدارة

4

هيئة السوق
المالية

2

وزارة التجارة
والإستثمار

Source:
HELM, GC, CMA



لجنة الحوكمة

إسترشادية¹

مرة واحدة كل ستة أشهر على الأقل³

مجلس الإدارة⁴



لجنة المخاطر

إسترشادية¹

مرة واحدة كل ستة أشهر على الأقل

مجلس الإدارة⁴



إمكانية دمجها

لجنة المكافآت

أساسية

من 3 إلى 5 أعضاء

مرة واحدة سنوياً على الأقل

الجمعية العامة



لجنة الترشيحات

أساسية

مرة واحدة سنوياً على الأقل

الجمعية العامة



لجنة المراجعة

أساسية

لا تقل عن 4 إجتماعات سنوياً

الجمعية العامة

نوعها

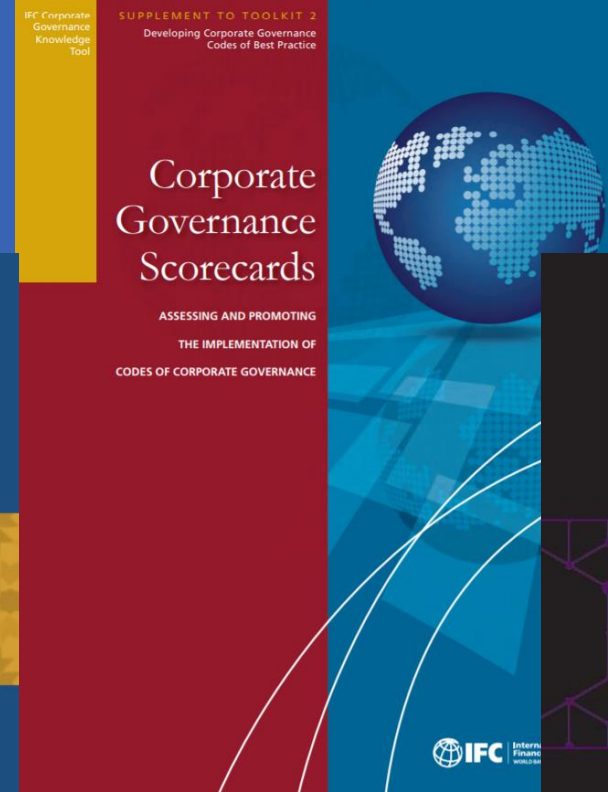
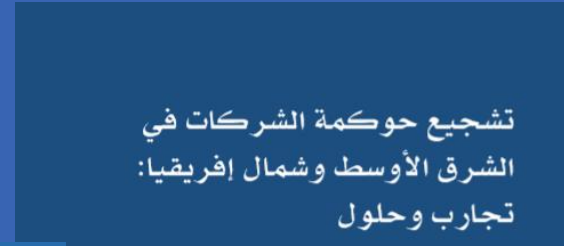
العضوية

اجتماعات اللجنة²

إعتماد اللائحة التنظيمية للجنة⁵

مراجع أنصح بها

Source:
HELM, GC



البرنامج التأهيلي لحوكمة المنشآت

6-4 فبراير 2020 م

تقديم:

HELM
GOVERNANCE CONSULTANCY

شكراً

تنظيم:

غرفة الرياض
Riyadh Chamber