

دليل حوكمة الشركات



المحتويات

مقدمة

ما المقصود بالحوكمة؟

خصائص حوكمة
المنشآت

أهمية حوكمة
الشركات

المحددات الأساسية
لتطبيق الحوكمة

معايير تطبيق الحوكمة

متطلبات تأهيل
المنشآت الصغيرة
والمتوسطة للحوكمة

خطوات تطبيق
الحوكمة

تعدُّ حوكمة المؤسسات أحد العوامل الأساسية التي تشكّل أساس نجاح واستدامة أي منظومة اقتصادية. فهي ليست مجرد إطار قانوني يلتزم به، بل هي النهج الشامل الذي يتيح للمنشآت تحقيق أقصى قدر من الفعالية والنزاهة في أدائها. يتعلق الأمر هنا بكيفية اتخاذ القرارات، وتوجيه الإدارة، وضمان التوازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية. تطور الأنظمة الاقتصادية والتجارية على مر الزمن أدى إلى زيادة تعقيدات البيئة التي تعمل فيها المنشآت. ومع تزايد التعقيدات، أصبح من الضروري تحقيق توازن بين تطلعات الملاك والمساهمين وبين المصالح العامة. تلعب حوكمة المنشآت دوراً حيوياً في ضمان تحقيق التوازن، لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والمساءلة والأمانة.

ما المقصود بالحوكمة؟

حوكمة المنشآت هو نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات ذات العلاقة ويوضح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحديد القرارات المتعلقة بعمل المنظمة. كما تعرف بالنظام الذي يوجه ويضبط أعمال المنشآت من خلال:

وضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المنشأة



توصيف وتوضيح الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المنشأة مثل: مجلس الإدارة والمساهمين والموظفين.



الاعتماد على العمل المؤسسي من خلال وضع أنظمة ذاتية للإدارة والتوجيه والرقابة.



وضع الأهداف والوسائل المتاحة لتحقيق أهداف المنشأة ومراقبة أدائها



لماذا حوكمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

يرى البعض أنه لا ضرورة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وذلك لانعدام مجالس إدارة وأنها أحادية الملكية والإدارة ويتمتع ملاكها باستقلال ذاتي. بينما بالواقع تمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة قطاعاً ضخماً بالاقتصاد. كما أن ممارسة المنشآت للحوكمة ممارسة فعالة تؤدي إلى جذب المستثمرين واكتساب ثقتهم لما لها من ميزات عن غيرها أهمها توفير العدالة والشفافية لجميع أصحاب المصالح، ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى تطبيق الحوكمة التي تعزز مكانة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالأسواق.

الاستقلالية

لا توجد تأثيرات
وضغوط غير لازمة
للعمل.

الشفافية

تقديم صورة حقيقية
لكل ما يحدث.

الانضباط

اتباع السلوك الأخلاقي
المناسب والصحيح.

العدالة

مختلف المجموعات
أصحاب المصلحة في
المنشأة.

المسؤولية

وجود مسؤولية أمام
جميع الأطراف ذوي
المصلحة في المنشأة.

المساءلة

إمكان تقييم وتقدير
أعمال مجلس الإدارة
والإدارة التنفيذية.

أهمية حوكمة الشركات:

تتجلى أهمية حوكمة المنشآت في كونها تحسن من إدارة المنشأة بأسلوب علمي وعملي يمكن من خلاله تحسين الإنتاجية وتوفير الحماية لحقوق المساهمين وتوفير إفصاح ملائم ومعلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات المصالح، حيث إن السبب الرئيسي للاهتمام بموضوع حوكمة المنشآت هو الانفصال بين الملكية والإدارة، وتتجلى أهمية حوكمة الشركات في كونها تهتم بما يلي:

06 محاربة الفساد الداخلي في المنشآت وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره.

07 تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالمنشأة.

08 تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء متعمدة.

09 محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الأطراف.

10 تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من الرقابة الداخلية.

01 الرقابة على أداء المنشآت وتحسين الكفاءة الاقتصادية.

02 إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف المنشأة ووسائل تحقيقها.

03 تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة والمحاسبة.

04 مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين بمراقبة أداء المنشآت.

05 مكافحة الفساد المالي والإداري

أهداف حوكمة الشركات

إن الممارسة الجيدة للحوكمة تساعد على جذب الاستثمارات والقدرة على المنافسة في المدى الطويل، وتحقق الحل لكثير من المشاكل التي تواجه المنشآت خلال نموها، وتحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة وداملية الأسهم وأصحاب المصالح من جهة أخرى، وتهدف حوكمة المنشآت إلى التالي:

01

تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المنشأة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.

02

العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.

03

وضع المسؤولين وإدارة الشركة أمام المساءلة عند استدعاء الحاجة.

04

توفير فرص عمل جديدة.

05

تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.

06

الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية للتقليل ومنع الفساد في الشركة.

07

العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.

08

تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمنشأة.

09

العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.

10

العمل على تحفيز الأيدي العاملة في المنشأة وتحسين معدلات إنتاجهم وتعميق ثقتهم بالمنشأة.

11

فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.

12

زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.

المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة

لكي تتمكن المنشآت من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتشمل هذه المحددات مجموعتين:

أولاً: المحددات الداخلية



ثانياً: المحددات الخارجية

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: الأنظمة واللوائح المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل نظام السوق المالية ونظام الشركات نظام المنافسات والمشتريات، ونظام مكافحة الفساد ...)

كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم لتمويل المشاريع (المصارف- هيئة السوق المالية).

كفاءة المنظمات والجهات المهنية مثل: الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين - مكاتب تدقيق الحسابات مكاتب المحاماة - وكالات التصنيف الائتماني - شركات الاستشارات المالية والاستثمارية.

كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام رقابتها على الشركات "البنك المركزي السعودي - هيئة السوق المالية - البورصة - وزارة الاقتصاد والتخطيط".

إن وجود هذه المحددات وضمن تنفيذها يحقق الإدارة الجيدة للشركات ويحد من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

من أهم المعايير التي تعتمد عليها حوكمة المنشآت وترتكز عليها في تحقيق الأهداف التي جاءت لأجلها:

1

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المنشآت:

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أنظمة الدولة، وأن يصاغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات المختلفة.

2

حفظ حقوق جميع المساهمين:

وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3

دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك، والعمال، والموردين، والعملاء.

4

الإفصاح والشفافية:

يتم الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

5

مسؤوليات مجلس الإدارة:

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

متطلبات تأهيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة للحوكمة

- تطوير الجانب المحاسبي والمالي
- توفير بيئة صحية للعمل
- إتاحة الآليات المساندة لتطوير المنشآت
- التوعية بالأوجه المعرفية المرتبطة بمبادئ وقواعد الحوكمة

خطوات تطبيق الحوكمة

1 المرحلة الأولى: دراسة المنشأة وتحليلها:

فمن أجل تحديد حجم اللوائح التي سوف تعمل على صياغتها، لا بد من تحديد حجم المنشأة. إذ أنه كلما كان حجم المنشأة أكبر، كانت اللوائح والسياسات وكذلك مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه أكبر وأوسع. كما يجب تحديد القيمة المالية للمنشأة ونشاطها وعدد العاملين بها وما إذا كان للمنشأة فروع أو لا.

2 المرحلة الثانية: تقييم الهياكل ومراجعتها

في هذه المرحلة تتم عملية تقييم مدى تقييد هياكل المنشأة باللوائح والأنظمة المعمول بها. وفي حال عدم وجود الهياكل يتم بناءها بناء على مدخلات الخطوة السابقة ومن أبرز هذه الهياكل التالي:

- الهيكل التنظيمي للمنشأة
- مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات
- وصف أدوار رئيس مجلس الإدارة

3 المرحلة الثالثة: حصر لوائح الحوكمة

يتطلب بهذه المرحلة حصر لوائح الحوكمة الخاصة بالمنشأة، حيث إنه يوجد نوعان رئيسية، لوائح إلزامية ولوائح اختيارية. وفي هذه المرحلة يجب أن تبدأ في تطبيق اللوائح الإلزامية ثم بعد ذلك اللوائح الاختيارية، شريطة ألا تتعارض مع أي لوائح إلزامية.

خطوات تطبيق الحوكمة

4 المرحلة الرابعة: تحديد اللوائح والسياسات

4

يجب عليك تحديد اللوائح والسياسات المقرر صياغتها، ومقارنتها مع اللوائح والسياسات الصادرة من المنشآت الأخرى للاستفادة من خبراتهم. ومن أبرز هذه اللوائح التالي:

- لائحة عمل الإدارة التنفيذية
- سياسة تنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة
- سياسة إدارة المخاطر
- سياسة تعترض المصالح

5 المرحلة الخامسة: صياغة اللوائح والسياسات ومراجعتها واعتمادها

5

بعد أن تحدد اللوائح والسياسات، يجب عليك البدء بصياغتها بلغة سلسلة وواضحة قدر الإمكان. ومن ثم البدء بوضع الإجراءات والعمليات التي تضمن تنفيذ المنشأة لسياساتها واستراتيجياتها بفاعلية وكفاءة. وتعد هذه المرحلة من أطول المراحل تطبيق الحوكمة داخل المنشأة.

- أمثلة على الإجراءات والعمليات:
- إدارة المخاطر والضوابط الداخلية
- المشتريات
- التوظيف
- الإفصاح والالتزام

6 المرحلة السادسة: المتابعة والتطوير

6

يتم التأكد من تطبيق جميع جوانب الحوكمة بالمنشأة ومدى التزام الإدارة التنفيذية والأقسام الأخرى ذات العلاقة بتطبيق الحوكمة بهدف التطوير والتحسين.



وصف الخدمة

خدمة إلكترونية تهدف لدعم رواد الأعمال وملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمهتمين في مجال الأعمال عن طريق إثرائهم بالمعرفة اللازمة من خلال توفير أدلة إلكترونية وكتيبات ونماذج تحتوي على أفضل الممارسات والمعلومات القابلة للتطبيق والتي تساعد على تطوير الأعمال واستدامتها.

أهداف الخدمة

- توفير أدوات تخطيط الأعمال عن طريق وثائق استرشادية تساعد على ترتيب وتبويب المعلومات مثل دراسة الجدوى وخطة العمل.
- توفير مصادر تساعد على رفع جاهزية المنشآت لدراسة الأسواق والقطاعات والتعريف بفرص النمو.
- إتاحة المعلومات والإرشادات الموجهة لمجتمع الأعمال التي تقدمها منشآت والجهات الأخرى الحكومية والخاصة.

أبرز ما تقدم الخدمة:

الأدلة والكتيبات

هي محتويات مكتوبة بلغة سهلة وتشمل انفوجرافيك ورسومات توضيحية تهدف إلى التعريف بوظائف الأعمال أو أفضل الممارسات.

النماذج والأدوات

وثائق استرشادية تساعد على ترتيب وتبويب المعلومات وتحتوي على خانات وإرشادات لتعبئتها واستخدامها.

الروابط

روابط للجهات الحكومية والخاصة التي تحتوي معلومات وإرشادات وخدمات تفيد رواد الأعمال وملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

منشآت
monsha'at
الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
Small & Medium Enterprises General Authority