



للمنشآت الكبيرة مقدمة عن حوكمة الشركات

اعداد

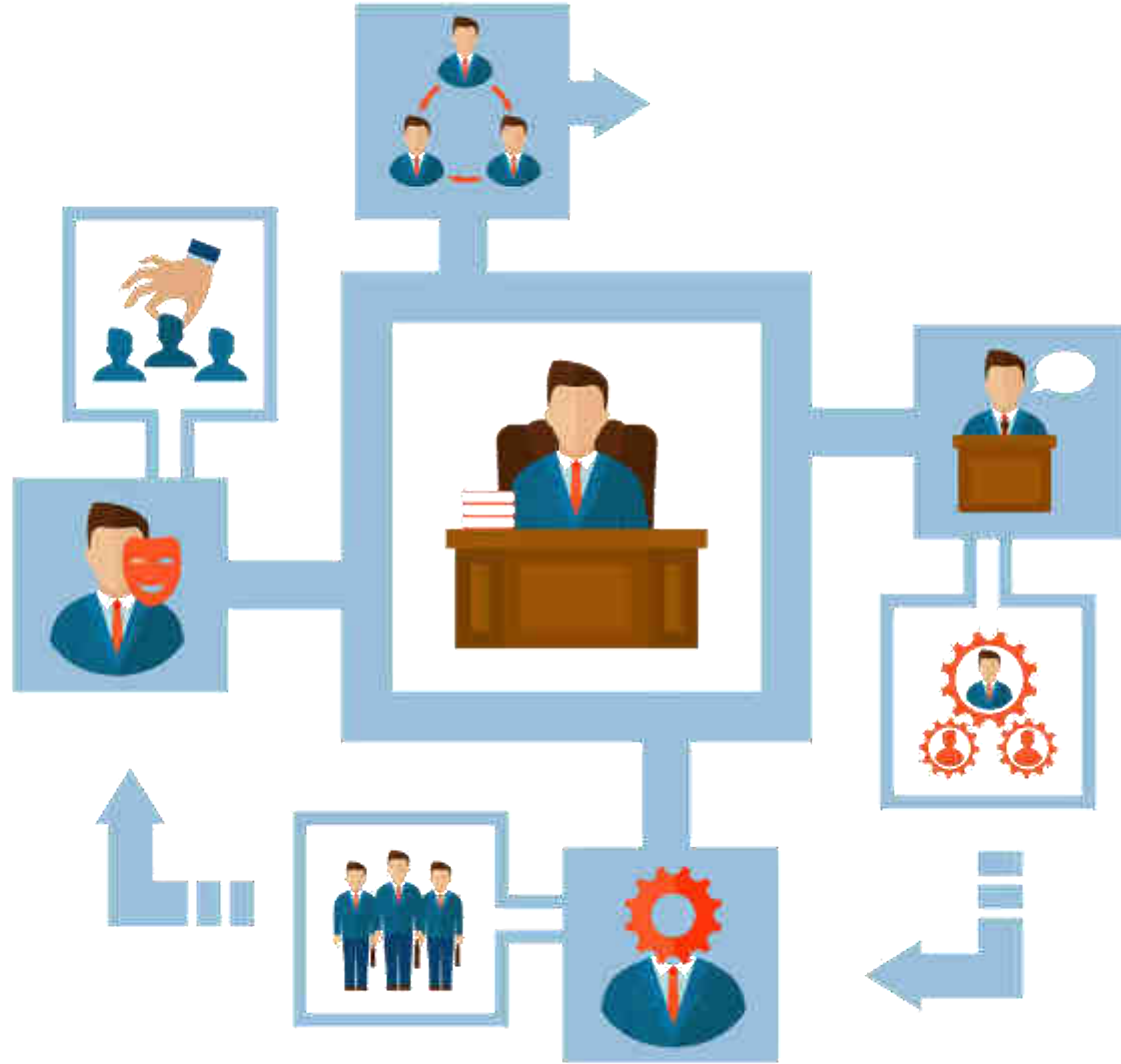


Fawaz_nashar@hotmail.com

2017-1439

العدد 26

م. فواز محمد علي نشار



حوكمة الشركات هي آلية تتمكن من خلالها مجالس الإدارة والمديرين من توجيه ومراقبة والإشراف على سلوك وتشغيل الشركة وإدارتها بطريقة تضمن مستويات مناسبة من السلطة والمساءلة والإشراف والقيادة والتوجيه والمراقبة

بناء حوكمة فعالة للمجلس



ضمان الرقابة والإشراف السليمين

- ✓ التقارير الإدارية والإفصاحات العامة
- ✓ العمليات والاجراءات والضوابط

تحديد أدوار المجلس الرئيسية

- ✓ رئيس مجلس الإدارة
- ✓ الرئيس التنفيذي
- ✓ أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير التنفيذيين

وضع ترتيبات إدارة مجلس الإدارة

- ✓ لجان المجلس لدعم عملية اتخاذ القرار
- ✓ دعم الوظائف لتنظيم العمليات
- ✓ إجراءات السلطات المفوضة للإدارة
- ✓ قواعد المجلس

على سبيل المثال لكي لا يكون هناك تضارب المصالح

الدور المحوري لمجلس الإدارة



وينبغي للمجلس أن يمارس قيادة قوية ومتواصلة،
وينبغي ألا يقلل من شأن وقوة **المدير التنفيذي** بالمثل
حيث أن **المدير التنفيذي** هو الذي عليه المسؤوليات
الكاملة والذي يتعامل مع جميع مستويات **مجلس**
الإدارة بالوضوح والنزاهة والاتصالات القوية. وينبغي أن
تكون هذه القيادة واضحة للجميع داخل المنظمة،
وكذلك المساهمين ، وأصحاب المصلحة الآخرين .

إطار حوكمة المجلس

المساهمين

رئيس مجلس الإدارة

اجتماعات مجلس الإدارة

سكرتارية المجلس

الإبلاغ & الإفصاح

نظام
الضوابط والأحكام

مجلس الإدارة

- ✓ تحقيق الأهداف الاستراتيجية وخلق القيمة
- ✓ الوفاء بالمسؤوليات والواجبات في القانون والوظيفة المقررة

استراتيجية

سياسات الشركة وإجراءاتها

أدوات حوكمة مجلس الإدارة

الرصد والتقييم

لجان المجلس

الرئيس التنفيذي والإدارة

المجالات الرئيسية للمسؤولية

عمليات المجلس

المعلومات والاتصالات

رئيس مجلس الإدارة



الدور الأساسي

توفير القيادة الشاملة للمجلس

المهام

- ✓ رابط رئيسي بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي / فريق الإدارة
- ✓ مسؤول عن جدول أعمال المجلس وخطة العمل
- ✓ العمل مع رؤساء لجان المجلس
- ✓ المشاركة في اختيار المديرين الجدد
- ✓ استشارة المديرين الأفراد على أدائهم
- ✓ المشاركة في المناقشات مع المستثمرين وأصحاب المصلحة الرئيسيين

الرئيس التنفيذي

الدور الأساسي

قيادة فريق الإدارة، وتقديم التقارير إلى المجلس

المهام

✓ العمل بشكل وثيق مع رئيس مجلس الإدارة

✓ مسؤولية عن أداء فريق الإدارة

✓ صياغة استراتيجية الشركة والميزانية

✓ مسؤول عن الأهداف المؤسسية والمالية

✓ ضمان التحسين المستمر في الخدمات والمنتجات

✓ إدارة العلاقات مع المستثمرين، والعملاء الرئيسيين

✓ مسؤولية عن استدامة الشركة على المدى الطويل



بعض الإرشادات العامة لمجلس الإدارة



- ✓ يجب أن يكون وقت **المجلس** لتكريس المسؤوليات
- ✓ يجب أن يكون عمل **المجلس** لمصلحة الشركة
- ✓ يجب أن يكون **المجلس** على علم حول الأعمال وأسواقها
- ✓ يجب أن يتجنب **المجلس** تضارب المصالح بين الشخصية والتجارية
- ✓ يجب ان يكون التعامل مع **معلومات المجلس** بشكل سري
- ✓ يجب أن يتصرف **المجلس** بموضوعية وأن يتقبل وجهات النظر الأخرى
- ✓ ينبغي من **المجلس** الالتزام بالحضور المنتظم حسب الجدول المعد مسبقا

فوائد اللجان الفعالة للمجلس

1 مساعدة المجلس في صنع القرار

- ✓ يجمع بين غير التنفيذيين والإدارة
- ✓ يسمح بمناقشة مفصلة حول المسائل الإدارية
- ✓ تصفية القضايا التشغيلية التي لا تزال مع الإدارة
- ✓ التركيز على القرارات الاستراتيجية المطلوبة من مجلس الإدارة



فوائد اللجان الفعالة للمجلس



2 يدعم مسؤوليات المجلس في المجالات الرئيسية

- ✓ التدقيق، الضوابط الداخلية والمخاطر
- ✓ التعويضات التنفيذية والتعيينات الإدارية
- ✓ قضايا الحوكمة وسياسات الشركات
- ✓ ترشيح واختيار أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين

3 تحديد الاختصاصات والقيود

4 عموما، لا توجد صلاحيات تنفيذية

أدوات لتعزيز الفعالية

3 خطة عمل المجلس السنوي

1 ميثاق المجلس يحدد القواعد الإجرائية

- ✓ توضيح الأدوار القيادية والمسؤوليات الأساسية
- ✓ الاحتياطات التي يجب مراعاتها في حال الازمات
- ✓ تعيين وفود وممثلين للمجلس في حال كان هناك اجتماع او مؤتمر خارجي

2 أدوار القياديين والمدراء

- ✓ الالتزامات القانونية والتنظيمية
- ✓ الهيكل المالي للأعمال والميزانيات ومؤشرات الأداء الرئيسية
- ✓ فهم الأولويات الاستراتيجية والحالة الراهنة
- ✓ تعرف على العمليات التجارية، على سبيل المثال، زيارات ميدانية

دور سكرتارية المجلس



✓ تنظيم المسائل المتعلقة باجتماعات مجلس الإدارة

✓ رابط رئيسي بين أعضاء مجلس الإدارة وغير التنفيذيين

✓ يعمل بشكل وثيق مع الرئيس والمدير التنفيذي على جدول الأعمال

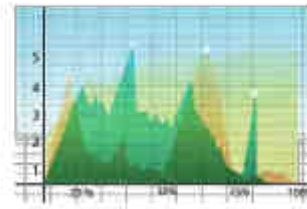
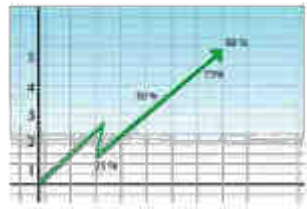
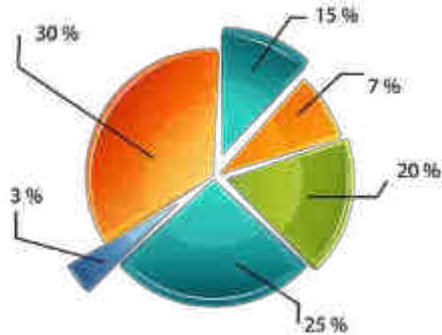
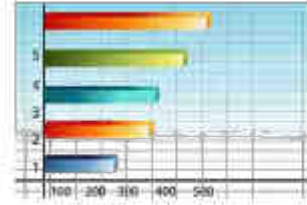
✓ ترتيب اجتماع المساهمين السنوي والاجتماعات الخاصة الأخرى

✓ ضمان الافتتال إجراءات المجلس

✓ كتابه محضر اجتماعات المجلس

✓ يشرف وينسق أوراق المجلس والعروض التقديمية

دور المجلس في الرقابة المالية



✓ واجب الحفاظ على السجلات المحاسبية المناسبة

✓ التقارير الدورية للمركز المالي والأداء

✓ إنشاء ومراقبة الضوابط الداخلية السليمة

✓ ضمان الضوابط الخارجية السليمة والمراجعة

✓ المهارات والمعرفة المطلوبة من قبل المدير

دور المجلس في إدارة المخاطر



وينبغي أن يضمن المجلس ما يلي:

- ✓ تخصيص وقت كاف لمناقشة استراتيجية المخاطر
- ✓ توفر مستويات مناسبة من الوعي في جميع أنحاء الشركة
- ✓ أن تقوم إدارة المخاطر بفعالية في إجراءاتها وعملياتها
- ✓ نشر سياسة واضحة لإدارة المخاطر

يجب على المجلس معرفة وتقييم

- ✓ أهم المخاطر التي تواجه الشركة
- ✓ الآثار المحتملة على ملاك الأسهم
- ✓ إدارة الشركة للأزمة
- ✓ أهمية ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة
- ✓ الاتصالات مع مجتمع الاستثمار

ستة أسئلة حاسمة لأعضاء مجلس الإدارة!

رأي عضو مجلس الإدارة يعتبر من الآراء الحساسة , حيث أن الكلمة لها دور , فقبل كل شيء يجب على الشخص ان يخضع نفسه لهذه الأسئلة لكي يكون رأيه خاليا من العشوائية والتسرع

هل أملك كل المعلومات عن الموضوع؟

هل لدي المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات والتي تخص الأمور المالية مثلا ؟

هل لديك أي اعتراضات أو إشكاليات لم توضح في بعض النقاط؟

موضوعيا، هل أنت ترى هذا قرار تجاري عقلاني؟

هل يمكنك شرح ذلك بطريقة شفافة؟

هل قمت باستشارة احد من المقربين وصاحب خبره في الموضوع المراد مناقشته



وأخيرا....

يتعين على المجالس أن تعيد وضع المعايير
الذي ينبغي أن يكون وذلك لصالح ناخبها،
وليس لتحقيق المكاسب الشخصية للإدارة

اعداد

م. فواز محمد علي نشار

العدد 26 2017-1439

Fawaz_nashar@hotmail.com

