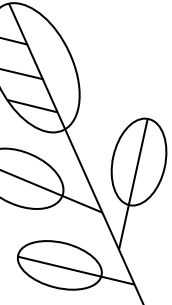
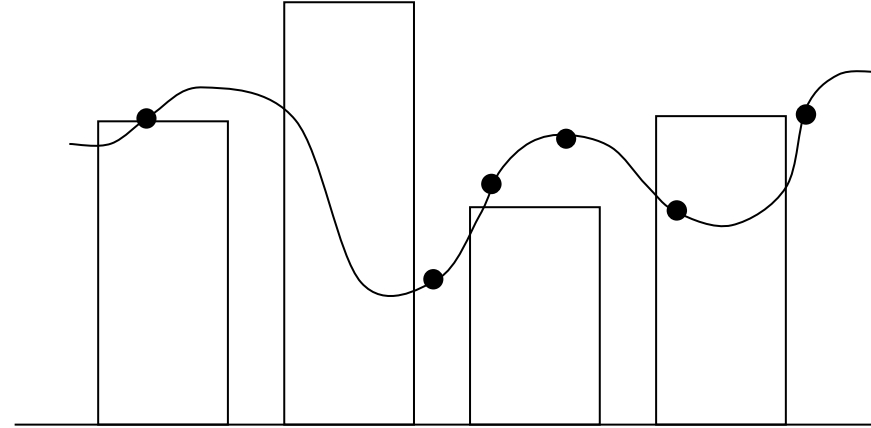
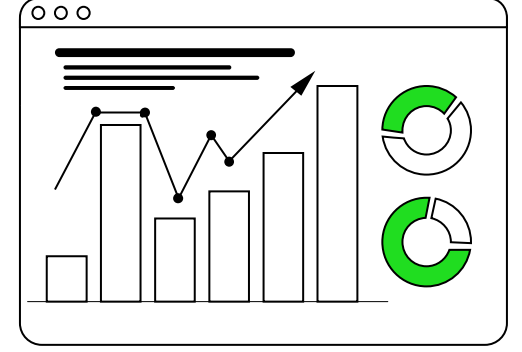


الإطار العام للحوكمة

<https://www.linkedin.com/company/advisor1>



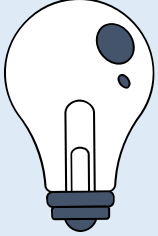
Thank you

جميع الحقوق محفوظة لشركة ADVISOR للاستشارات
<https://www.linkedin.com/company/advisor1>

فلسفة الحوكمة

يُقصد بالحوكمة مجموعة الترتيبات التي تتيح للشركة توجيه الأداء وتعزيز المساءلة والشفافية بما يخدم المصلحة طويلة المدى، وعلى رأسها الحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح. الحوكمة هي وسيلة لتحقيق قيمة مستدامة للشركة بطريقة أخلاقية ومسؤولة وشفافة. والهيكل والسياسات واللوائح تمثل أدوات لضمان تحقيق الحوكمة بسلاسة ومرونة.

وقد لخصت مبادئ الحوكمة التزامات الهيئات القيادية؛ في ثلاث أبعاد رئيسية:



1. الضمير الأخلاقي Conscience

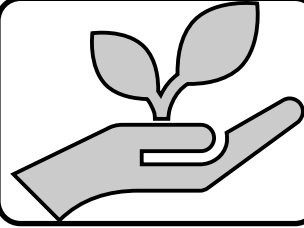
2. الكفاءة المهنية Competence

3. الشجاعة في اتخاذ القرار Courage

في مقابل ذلك، تعمل الحوكمة على إجراء التوازن بين ثلاثة أبعاد:

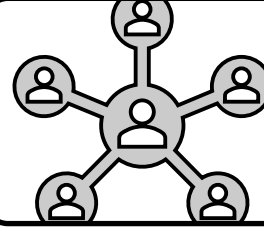
- الأداء Performance - تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بالخطوة.
- الامتثال Compliance - الالتزام بالقوانين والسياسات.
- المساءلة Accountability - تحمّل المسؤولية أمام أصحاب المصلحة (الشركاء والمساهمين والعملاء...الخ).

النظريات والمبادئ



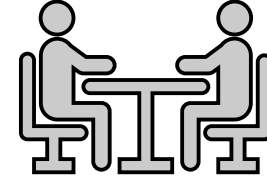
Principles
Theory

الإطار الشامل



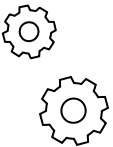
Stakeholder
Theory

التوازن بين حقوق
أصحاب المصلحة



Agency
Theory

الأولوية لحماية
المساهمين

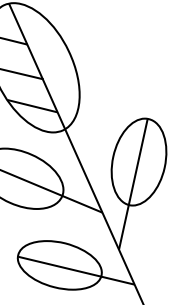


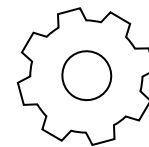
الحوكمة كرد فعل، كلما حدثت أزمة كبيرة.. تطورت بقفزات هائلة

Maxwell Group collapse, 1991 – UK
اختلاس داخلي

WorldCom: (SOX, 2002) – USA
تزوير سجلات محاسبية وإخفاء معلومات

Global financial crisis (2008)
فوضى القروض والفوائد





Cadbury Report – UK, 1992

أول استخدام رسمي لمصطلح "الحوكمة" – عولمة الحوكمة

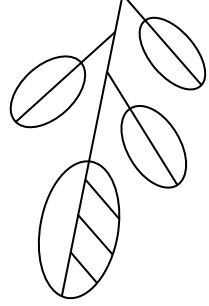
Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance

المساءلة

النزاهة

الشفافية

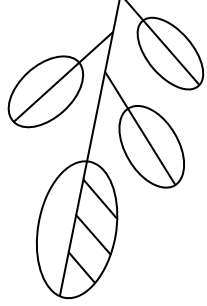




Agency Theory

Jensen & Meckling (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*

- الأولوية المطلقة لحماية المساهمين، ويجب أن تضمن كافة أدوات وسياسات الحوكمة هذا المبدأ.
- مجلس الإدارة هو وكيل المساهمين في إدارة الشركة، ومسؤول عن تحقيق تطلعاتهم.
- تعتمد النظرية مبدأ الفصل التام بين الملكية والإدارة، لتسهيل المحاسبة ومنع تضارب المصالح.
- دور الحوكمة هو ضمان سلامة قرار مجلس الإدارة والتنفيذيين لحماية حقوق المساهمين.
- المبادئ الأساسية للنظرية: الشفافية – المساءلة – الحوافز – الرقابة والتدقيق.
- التركيز على: تجنب تضارب المصالح – مكافحة الفساد المالي – شفافية المعلومات – تجنب التوسع المفرط.



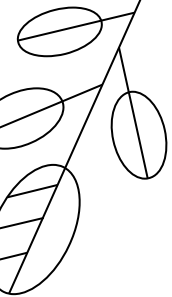
Stakeholder Theory

R. Edward Freeman –*Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984).

- الشركة مسؤولة أمام جميع أصحاب المصلحة وليس أمام المساهمين فقط.
- التوازن العادل بين أصحاب المصلحة (المساهمون – الموظفون – المديرون – العملاء – الموردون – المجتمع - ...الخ).
- التركيز على استدامة الشركة، والتواصل الفعال بين أصحاب المصالح.
- الحوكمة هنا تشاركية وليست تمثيلية.
- المبادئ: الشفافية والإفصاح – التواصل الفعال – المسؤولية المجتمعية – الاستدامة.
- أدوات قياس أقل صرامة.

ملامح التحول:

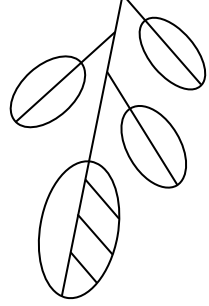
1. من الكفاءة والمساءلة إلى العدالة والمسؤولية المجتمعية.
2. من حماية المساهمين فقط إلى تحقيق التوازن في المصالح.
3. من العلاقات الصراعية إلى العلاقات النفعية.
4. من الرقابة الصارمة إلى المشاركة والالتزام الأخلاقي.
5. من المرجعية المالية إلى المرجعية الأخلاقية والتنمية المستدامة.



نظريات جزئية أخرى

- نظرية الشرعية **Legitimacy Theory** - Donaldson & Davis (1991)
- نظرية الوصاية **Stewardship Theory** - Dowling & Pfeffer (1975) ، Suchman (1995)
- نظرية الاعتماد على الموارد **Resource Dependence Theory** - Pfeffer & Salancik (1978)
- نظرية التعاقد **Contractarian Theory** - Williamson (1975)، Coase (1985)
- النظرية المؤسسية **Institutional Theory** - DiMaggio & Powell (1983)
- نظرية إشارات السوق **Signaling Theory** - Spence (1973)
- نظرية حوكمة السلوك **Behavioral Governance Theory** - Kahneman (2011)
- نظرية الحوكمة المستدامة **ESG & Sustainable Governance** - UN PRI (2006)





OECD/G20 Corporate Governance Principles

1999/2004/2015

• محاولة دمج النظريات في إطار شمولي واحد، لترسيخ مبدأ الحوكمة المؤسسية العادلة المستدامة.

• القواعد الأساسية:

1. إطار الحوكمة الفعال: سياسات متسقة مع القوانين – تضمن الشفافية – تبرز المهام والمسؤوليات والأدوار – توضح الصلاحيات – تسهم في بناء الثقة بالسوق وجذب المال.
2. حقوق المساهمين والمعاملة العادلة: 7 حقوق (توثيق الملكية – مرونة نقل الأسهم – الحصول على المعلومات – المشاركة في الاجتماعات والتصويتات – انتخاب وإقالة مجلس الإدارة – توزيع الأرباح – الإنصاف في حال انتهاك الحقوق).
3. تشجيع الاستثمار: تشجيع سلسلة الاستثمار – مكافحة الممارسات الضارة – وجود حوافز متوازنة لجميع الأطراف في السلسلة.
4. أصحاب المصلحة: تشجيع التعاون لتحقيق القيمة – الاعتراف بالحقوق – إدارة المخاطر.
5. الإبلاغ والشفافية: الدقة في المعلومة والإبلاغ في الوقت المناسب – إدارة المخاطر.
6. مجلس الإدارة: وضوح المسؤوليات – وضوح الصلاحيات – انتخاب الأكفأ – الحوافز والمكافآت -... الخ

تموضع الحوكمة

معهد المدققين الداخليين 2013- IIA .. اقترح 3 مسارات سمّاها "خطوط الدفاع"، وهي:

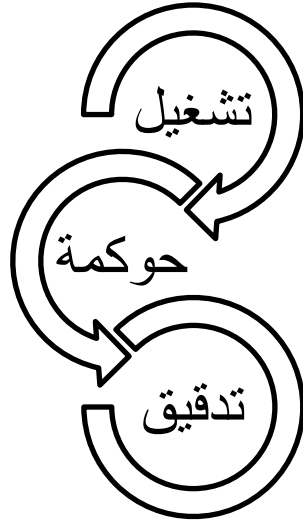
1. الإدارة التشغيلية: إدارة المخاطر التشغيلية اليومية والإبلاغ عن المخالفات.

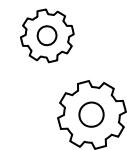
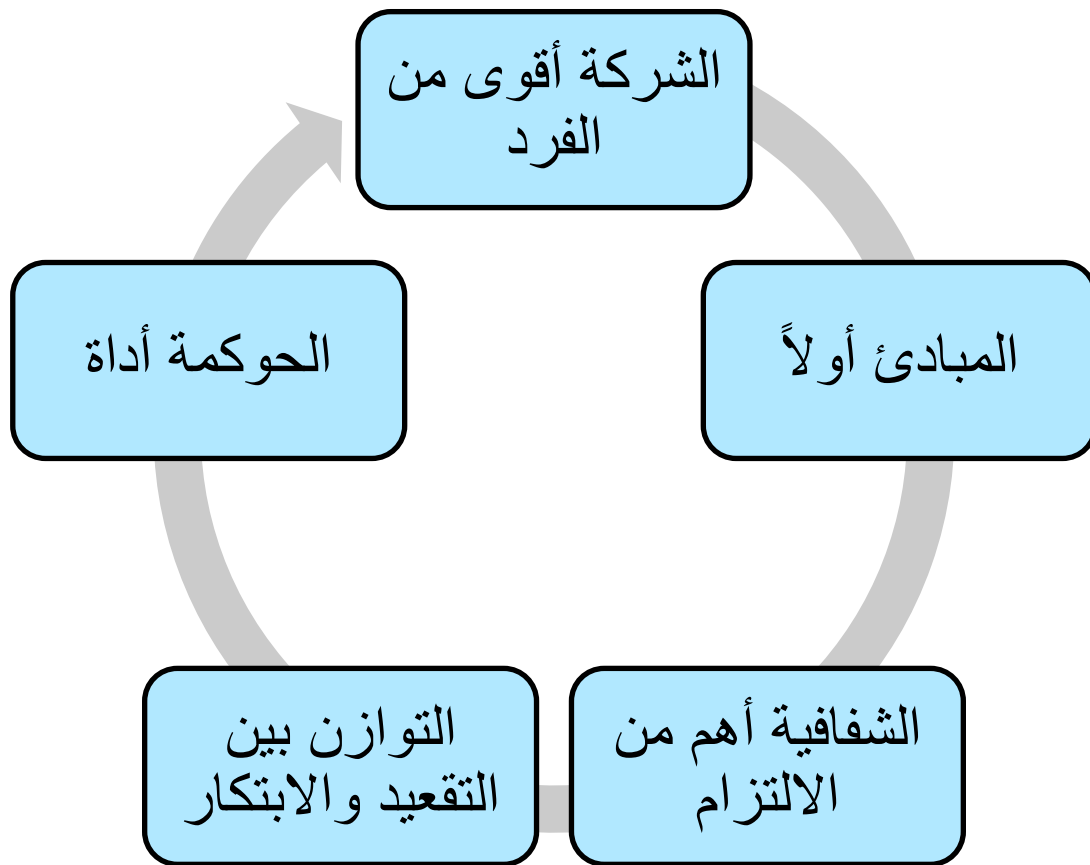
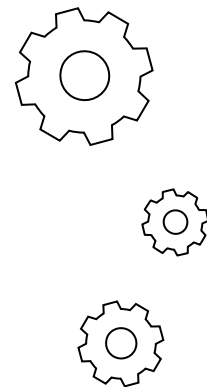
2. الحوكمة والامتثال: وضع الأطر والسياسات.

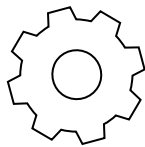
3. التدقيق: التحقق المستقل من فعالية الخطتين السابقتين.

وفي 2020: أعلن عن تحديث جديد:

- الانتقال من الدفاع إلى خلق القيمة.
- التعاون والتكامل بين الجهازين "الحاكم والتنفيذي".
- دمج الاستدامة البيئية.

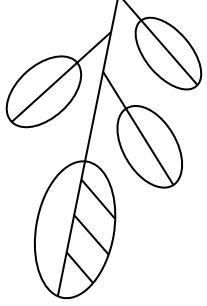






Comply or Explain

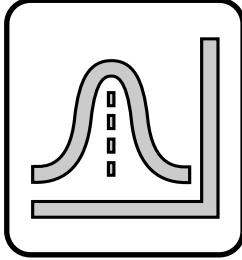




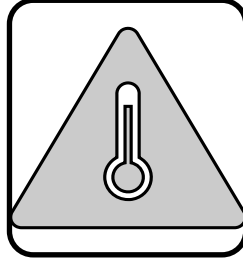
مثال:

- نظراً لحجم الشركة الصغير، نعتقد أن دمج المنصبين CEO و Chairman يحقق كفاءة أكبر.. ولدعم الرقابة، عيّنا عضو مجلس مستقل كرئيس للجنة التدقيق.
- نظراً لكون الشركة صغيرة، فإن المكافآت تُدار مباشرة من قبل المجلس، و سيتم إنشاء لجنة مكافآت خلال عامين.. وفي جميع الأحوال تخضع عملية تحديد المكافآت لتدقيق داخلي مزدوج المستوى.

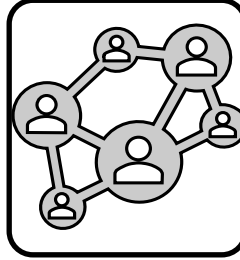
أدوات التحليل



Gap
analysis
model



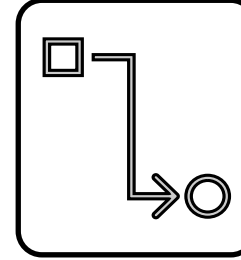
Organizational
Culture
Scale



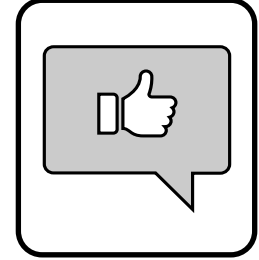
Gallob
Framework



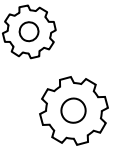
Weisbord
Box



Governance
Maturity
Scale

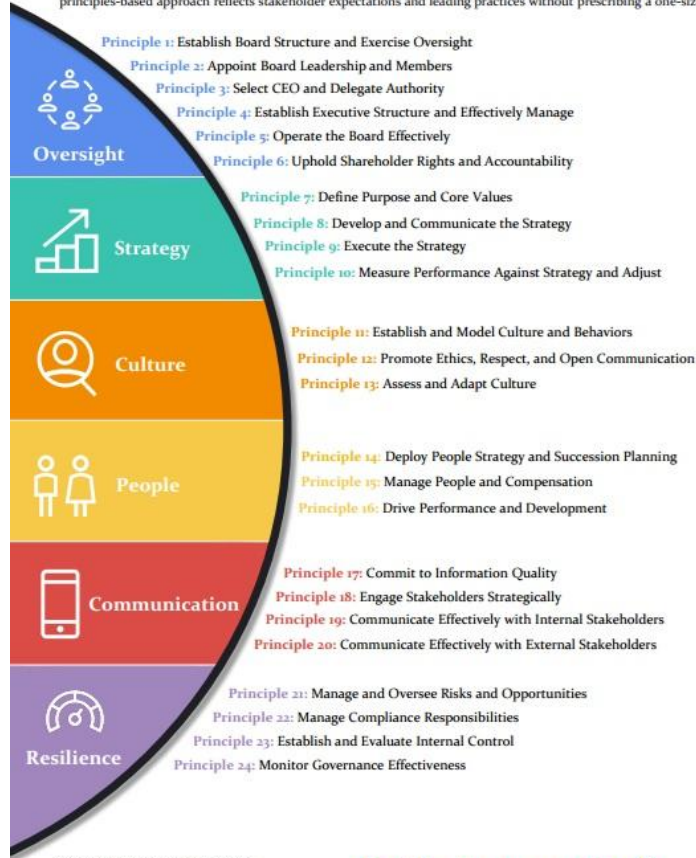


Nadler-
Tuchman
model
congruence



Principles

Across the six Components are 24 Principles, broad in scope, that form the foundation of effective corporate governance, articulating key objectives. Consistent with the other COSO frameworks, governance is considered effective when all Components and their related Principles are present, functioning, and operating together in an integrated manner. This principles-based approach reflects stakeholder expectations and leading practices without prescribing a one-size-fits-all approach.



إطار "COSO" لتقييم الحوكمة الشاملة

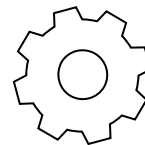




تقييم وتشخيص نضج الحوكمة

GOVERNANCE MATURITY ASSESSMENT

قد تمتلك أي مؤسسة هيكلًا تنظيميًا وسياسات ولوائح ومجلس إدارة وإجراءات عمل، ولكن وجود هذه العناصر لا يعني بالضرورة أن منظومة الحوكمة تعمل بكفاءة أو تتناسب مع حجم المؤسسة ومرحلة تطورها. تساعد خدمة تقييم وتشخيص الحوكمة مجلس الإدارة على تكوين صورة واضحة عن الوضع الحالي، وتحديد نقاط القوة والفتحات وأولويات التطوير، وتحول نتائج التقييم إلى خارطة طريق عملية سريعة التنفيذ.



01

فهم المؤسسة

اجتماع افتتاحي لفهم طبيعة النشاط، ونموذج العمل، والهيكل، والتحديات الرئيسية.

02

مراجعة الوثائق والممارسات

مراجعة الوثائق الرئيسية ذات العلاقة، وإجراء مقابلات محدودة عند الحاجة.

03

تحليل الفتحات والأولويات

تحديد نقاط القوة والفتحات ومخالات التحسين وترتيبها حسب الأهمية والأولوية.

04

خارطة التطوير

تحول نتائج التقييم إلى توصيات عملية وخارطة طريق لتطوير منظومة الحوكمة.

مقياس أدفايزور لنضج الحوكمة

ماذا يشمل التقييم؟

١. هيكل الحوكمة

وضوح الهيكل التنظيمي، والعلاقات بين مستويات الحوكمة والإدارة.

٢. الأدوار والصلاحيات

توزيع المسؤوليات، وتفويض الصلاحيات، وآليات اتخاذ القرار.

٣. الرقابة وإدارة المخاطر

الأدوات الرقابية، والتدقيق، وإدارة المخاطر، وآليات المتابعة.

٤. مجلس الإدارة واللجان

الأدوار والصلاحيات والموافقات وآليات الاجتماعات والمتابعة.

٥. السياسات والأدلة

مدى اكتمال وترابط السياسات واللوائح والأدلة التنظيمية الأساسية.

٦. الشفافية والتفارير

تدقيق المعلومات، والتفارير الإدارية، والإفصاح، والمساءلة.

لا تبدأ بتعديل الهياكل أو إعداد اللوائح قبل أن تعرف أين تقف المؤسسة وما احتياجاتها.

ابدأ بتشخيص الوضع الحالي، ثم استثمر مواردك في أولويات الحوكمة الأكثر أهمية.

ماذا تحصل عليه المؤسسة؟

01

تقرير تشخيص الحوكمة

صورة واضحة ومختصرة عن الوضع الحالي وأبرز الملاحظات.

02

مصفوفة الفتحات والأولويات

تحديد المجالات التي تحتاج إلى تدخل وترتيبها حسب الأولوية.

03

توصيات التطوير

إجراءات عملية مقترحة لمعالجة الفتحات وتحسين منظومة الحوكمة.

04

خارطة طريق لمدة 6 أشهر

تحديد ما ينبغي البدء به، وتسهيل خطوات التطوير المقترحة.

05

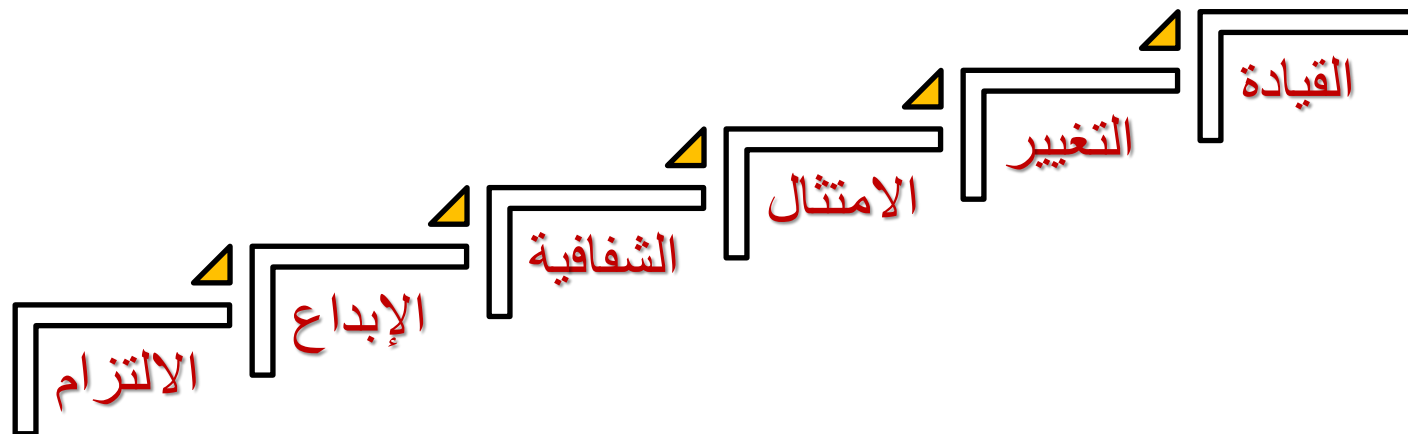
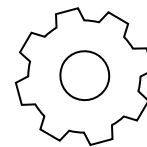
جلسة تنفيذية لعرض النتائج

مناقشة النتائج والتوصيات مع الإدارة العليا.

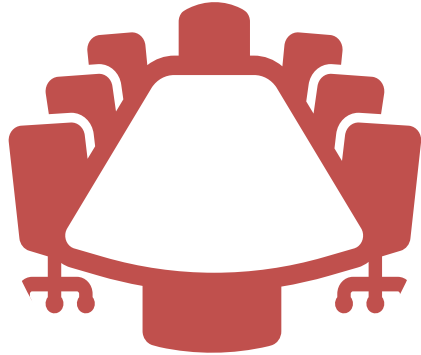




تحديات تطبيق الحوكمة



من أدوات ومخرجات الحوكمة



• الهيكل التنظيمي
• المهام
والمسؤوليات

الهيكل

سياسات
الحوكمة

مدونة
السلوك

• قواعد السلوك
الأخلاقي

التقييم

• دليل تقييم
مجلس الإدارة

دليل
مجلس
الإدارة

• آليات
وإجراءات عمل
المجلس

دليل
تفويض
الصلاحيات

دليل
الإجراءات

النماذج

• نماذج تنفيذية

