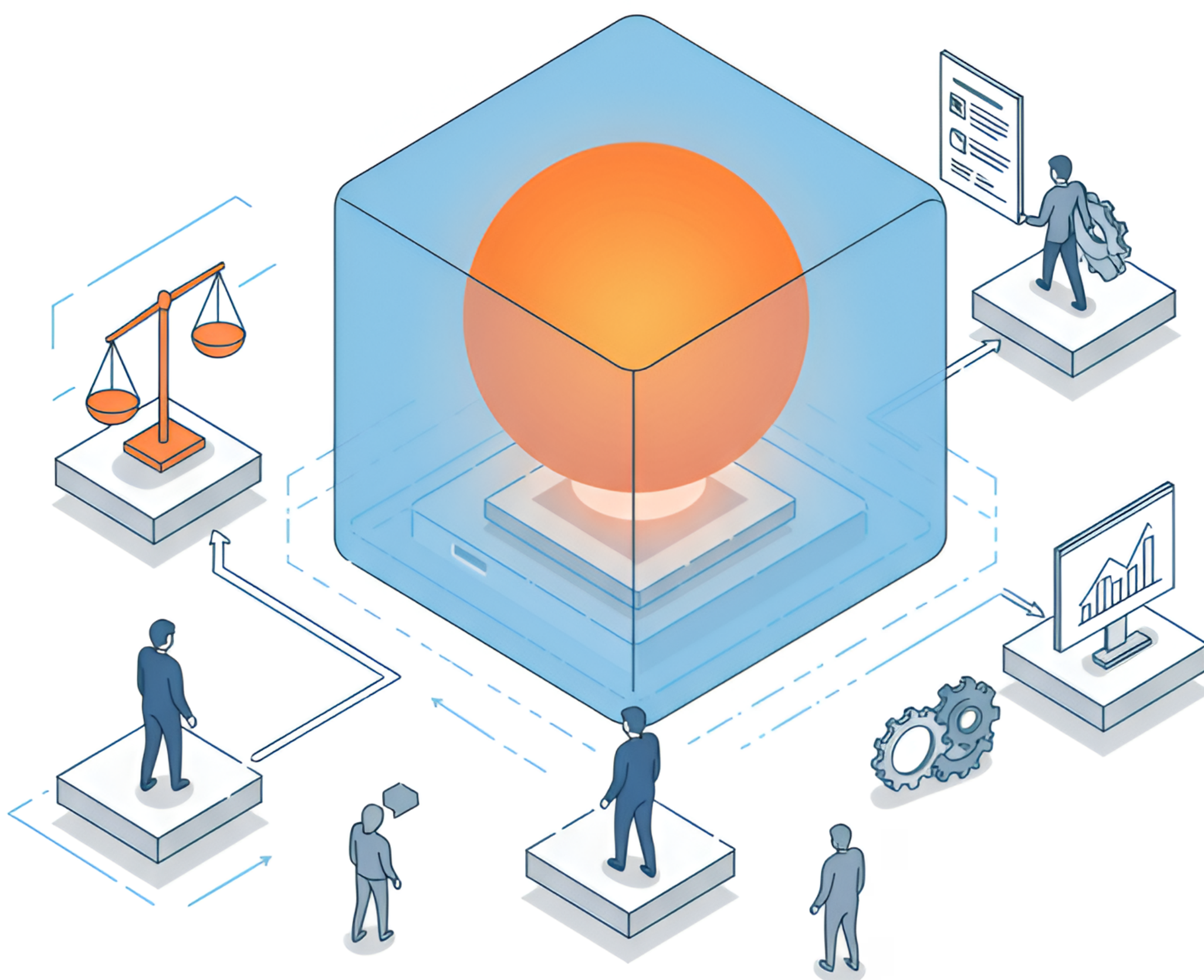


من النمو إلى الاستدامة

من النمو إلى الاستدامة

Governance Guide



LEAP IN COSULTING

ADVISOR

هل تعتقد أنك تبذل مجهوداً كبيراً في حل الخلافات بين أعضاء الفريق عوضاً عن التفكير في الأمور الاستراتيجية الأكثر أهمية؟



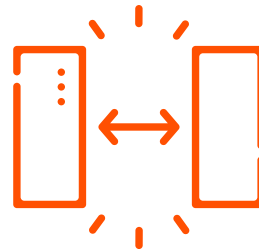
هل خسرت الشركة من قبل بعض عقودها أو خدماتها لدى عملاء جديدين بسبب أخطاء إدارية أو بعض الشوائب في السمعة؟



هل تعمل في شركة عائلية وتعاني من صعوبات في اتخاذ القرارات أو صراعات في النفوذ أو تدخل في المهام والمسؤوليات؟



هل تجد فجوة بين رؤية مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية تبطئ من سير العمل أو تحقيق الإنجازات؟



هل تجد صعوبة في إقناع المستثمرين الدوليين بدعم شركتك بسبب عدم الثقة في مستقبلها؟



هل تأثرت شركتك من قبل برحيل مديرها أو أحد أعضاء الإدارة الأكفاء؟



هل تعاني في شركتك من إهدار الموارد، أو تعتقد أن الشركة معرضة لمخاطر الاحتيال؟

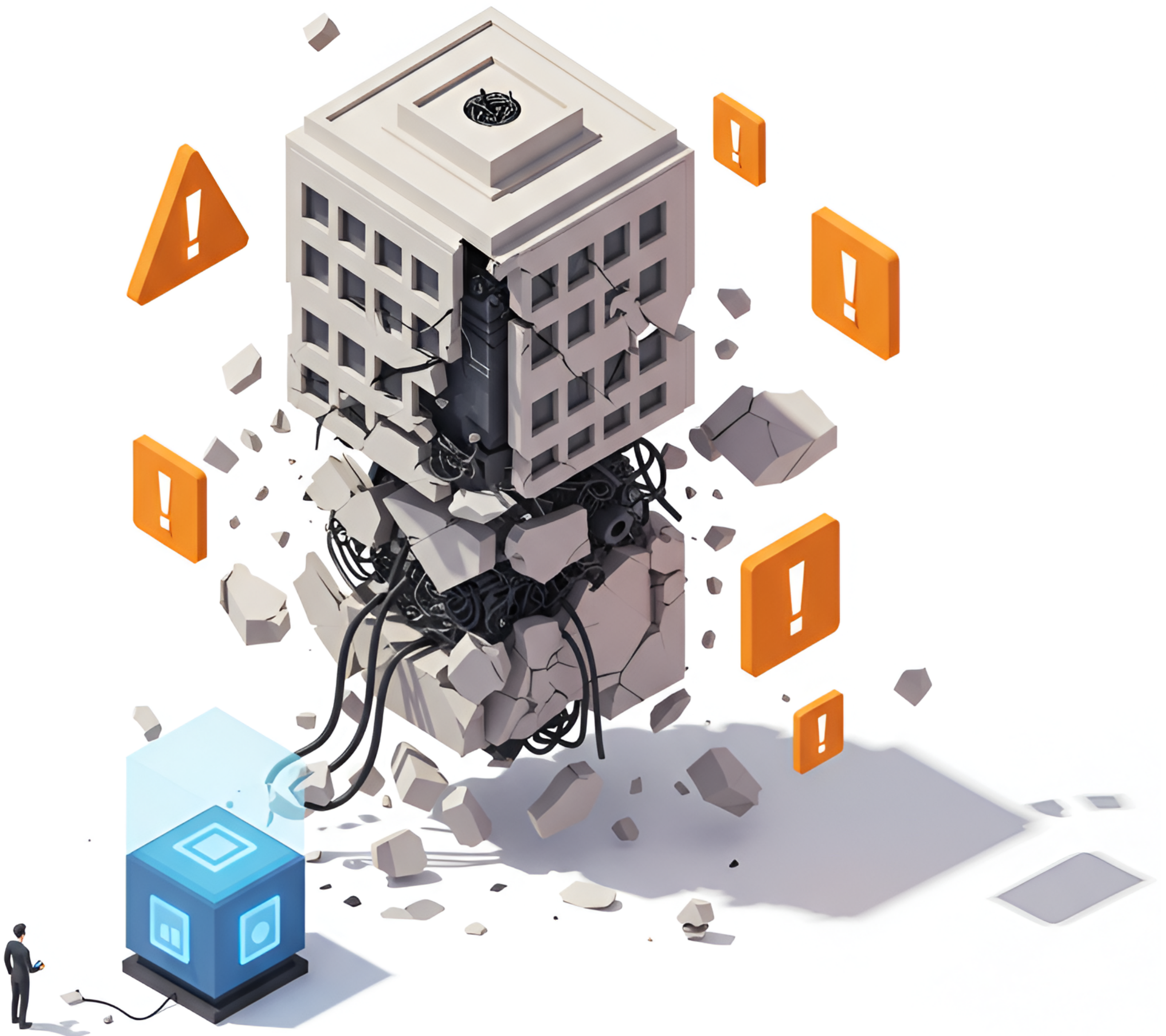


في دراسة أجرتها شركة KPMG بعنوان:

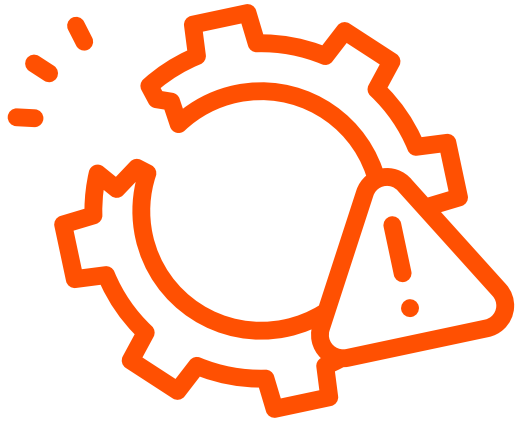


• إخفاقات حوكمة الشركات: دراسات حالة ودروس مستفادة

• Corporate Governance Failures: Case Studies and Lessons Learned



تناولت دراسات حالة متنوعة لأسباب انهيار الشركات؛ كشفت أن «غياب الحوكمة»، و«الاحتيال» كانت أهم عوامل فشل الشركات الكبرى في السنوات الماضية. وتأتي عمليات الفساد أو الاحتيال أو المخالفات نتيجة غياب تطبيق آليات فعالة للحوكمة، مع غياب أو إخفاق جهات التدقيق في اكتشافها في أوقات مبكرة.



ولخصت الدراسة بعض أوجه القصور التي أدت إلى الفشل مثل :

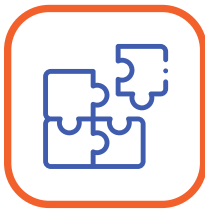
01

عدم استقلال أغلب أعضاء
مجالس الإدارات وأعضاء لجان
التدقيق، وتداخل الأدوار بينهما.



02

عدم كفاية هياكل الحوكمة،
وغياب وحدات هامة
في الهيكل.



03

مديرين وأعضاء مجلس إدارة
غير مؤهلين أو بدون خبرات أو
لا يملكون قدرات التحليل المالي
وتقدير فرص الأعمال والمخاطر.



04

الإدارات التنفيذية والمديرين
يقدمون بيانات وتقديرات
مضللة أو يتحايلون على نظم
وسياسات الحوكمة.



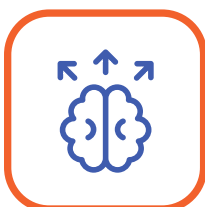
05

هيمنة أشخاص محددين في
مجلس الإدارة على القرار.



06

انشغال مجلس الإدارة بأمور
ثانوية على حساب أمور جوهرية
تحتاج لقرارات حاسمة.



«يجب عليك الانتباه إلى الأخطاء الصغيرة.. لأنها
ستكبر يوماً ما وتخرج عن السيطرة وتصبح أسوأ»

رودولف جيلاني

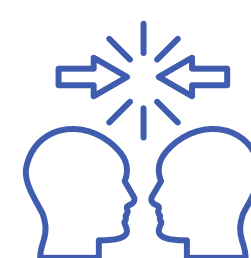
● كما أشارت نفس الدراسة إلى آثار غياب تطبيقات الحوكمة في العديد من الشركات، مما أدى إلى إخفاقات مركزية أو انهيار كامل.

تُبرز النتائج فهماً أعمق للدور المحوري للحوكمة في الحفاظ على صحة المؤسسات والشركات وم صداقيتها،

وتشير أهم مؤشرات الإخفاق إلى:

01

خلافات غير محلولة بين أعضاء الإدارة العليا أدّى تراكمها إلى اضطراب القرارات.



ضعف الرقابة المالية أو السياسات الحاكمة، أدى إلى سهولة الالتفاف والتحايل وتضارب المصالح.

02

03

ضعف القدرة على فهم وتحليل المخاطر، أدى إلى تحولها إلى أزمات أسوأ أثراً.

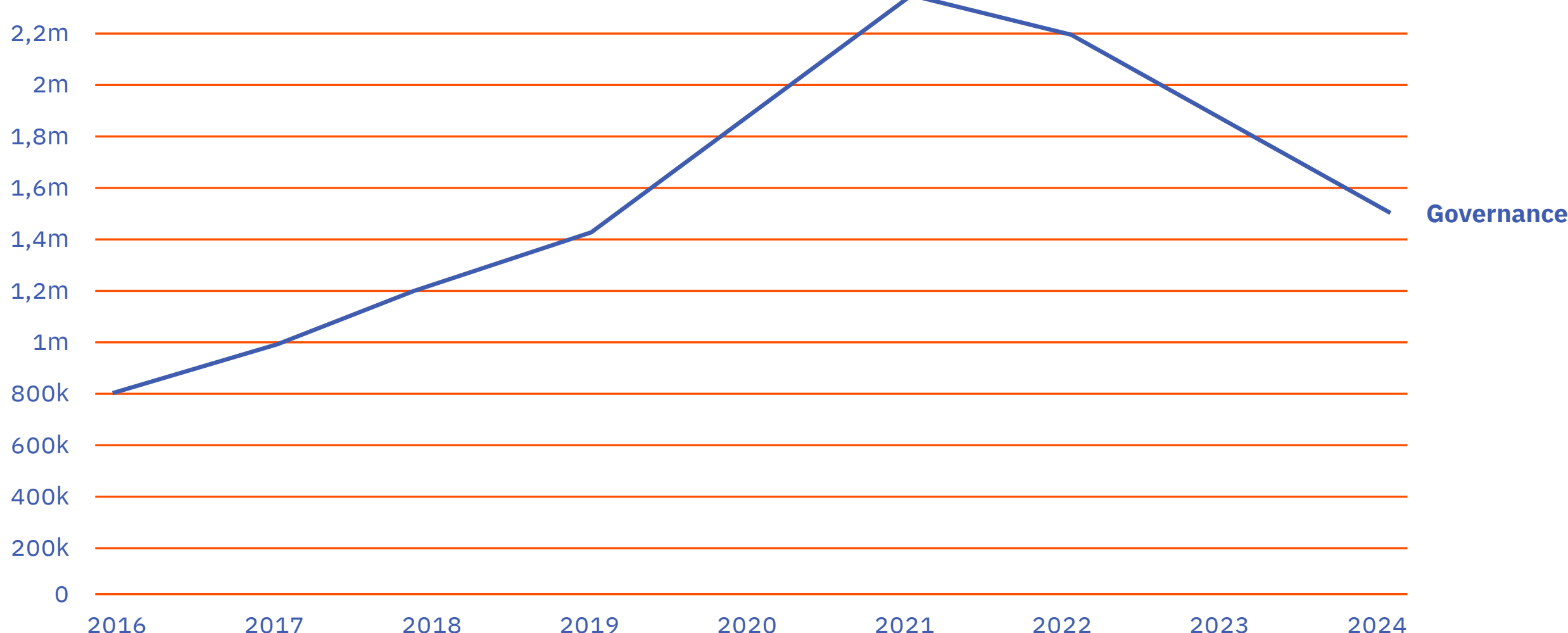


غياب المساءلة والإفصاح، أدى إلى وجود ثغرات في تقييم الواقع وتحديد الثغرات ومواطن الخلل.

04

Company attention to governance is falling despite its growing importance

Number of mentions of governance in company filings

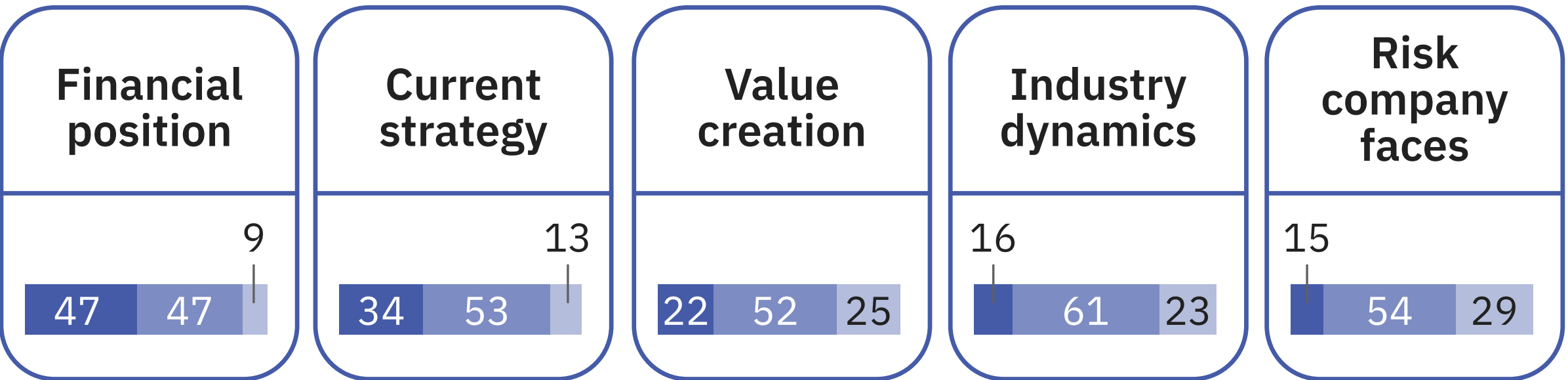


Source: GlobalData

● فيما ذكرت مجلة هارفارد بيزنس ريفيو أنه في استطلاع أجرته شركة ماكينزي على 772 مديراً لشركات عالمية، أن: **22%** فقط يعتقدون أن مجالس إداراتهم تفهم تماماً كيف تُحقق شركاتهم قيمةً للمساهمين، بينما أفاد **16%** فقط أن المديرين لديهم فهمٌ متينٌ لقطاعاتهم.

Boards' understanding of company issues

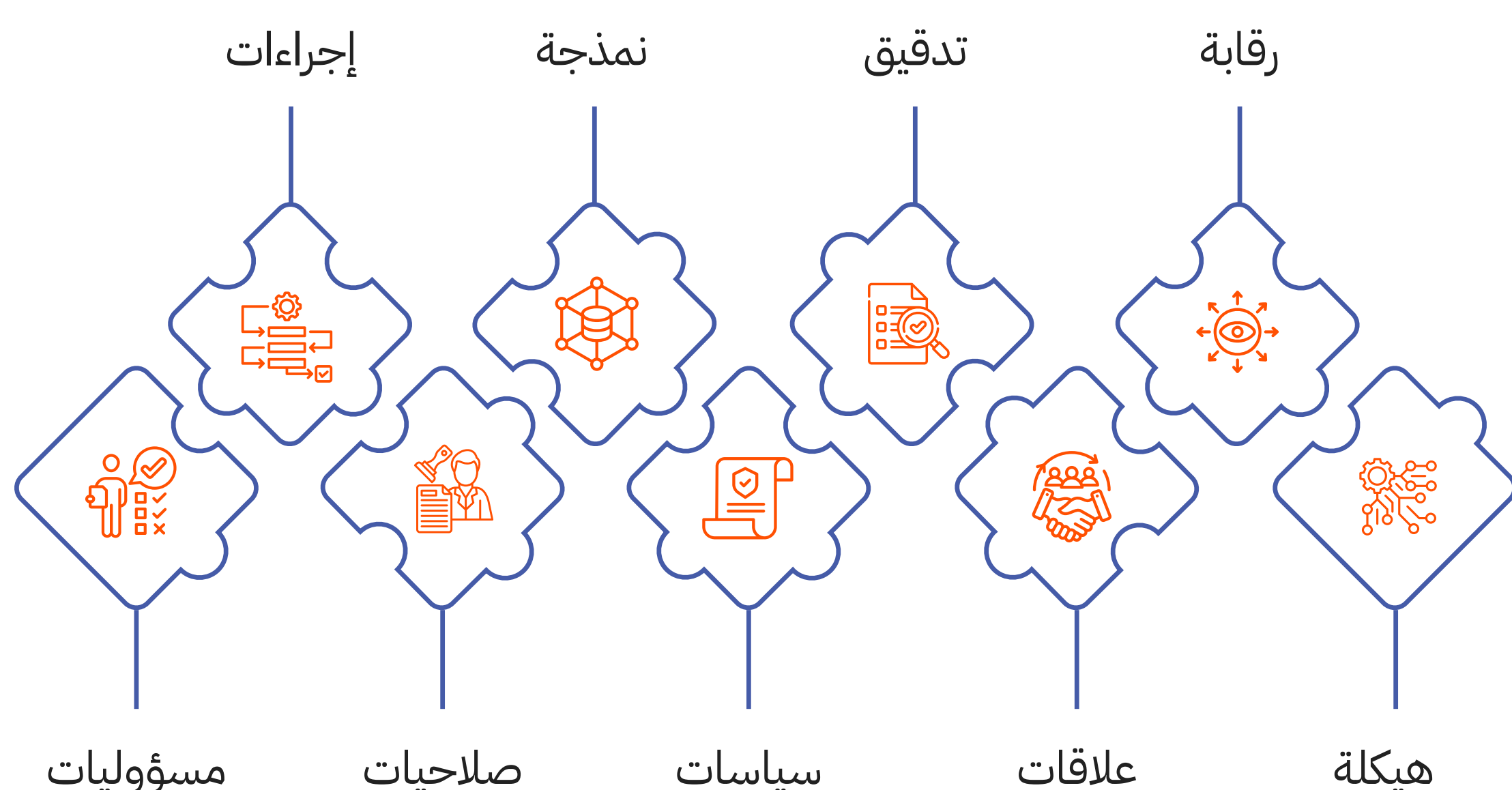
● Complete Understanding ● Good Understanding ● Limited/no Understanding



ما هي حوكمة الشركات؟

هي القواعد والسياسات والمعايير التي يتم من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية، وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية في بيئة الأعمال، وضمان المراقبة والتدقيق الضامن للحقوق.

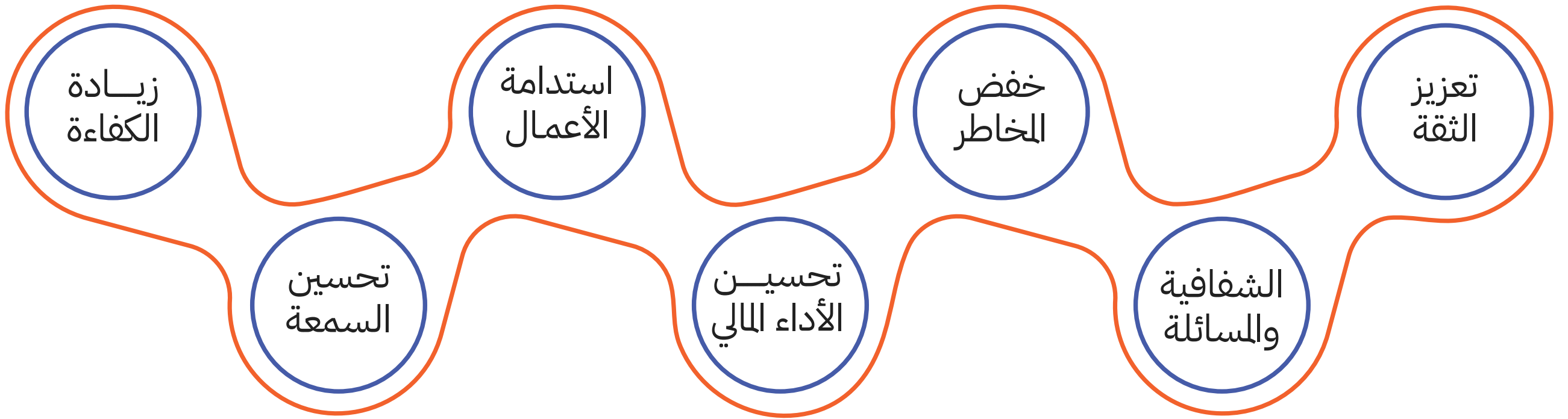
الحوكمة



لماذا حوكمة الشركات؟

إن الشركات التي تطبق مبادئ ومعايير الحوكمة؛ تعزز مستوى الثقة والاطمئنان لدى عملائها ومساهميها، وتعدّ مؤشراً على دراية مجلس الإدارة والمستويات التنفيذية بالمخاطر المحيطة بالشركة وقدرتها على إدارة هذه المخاطر.

إن هذه الثقة وهذا الإلتزام الناتج عن تطبيق الحوكمة سوف يؤدي بالضرورة إلي:



تحسين من نموذج عمل الشركة وجعله أكثر جاذبية وتنافسية، بما ينعكس على ربحية الشركة.

تشجيع المساهمين والمستثمرين على استمرار دعمهم للشركة.

دفع الإدارة العليا إلى التركيز على التوجهات والقرارات الاستراتيجية بدلاً من الانشغال بإطفاء الحرائق التشغيلية اليومية.

منح الثقة والطمأنينة في قدرة مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات، وإدارة الشركة، ودفع مخاطرها.

منع الأوجه المختلفة من الفساد، مثل الاحتيال وتضارب المصالح والمخالفات والتسريبات وغيرها، بفضل آليات مكافحة الفساد والإبلاغ عن المخالفات.

مساعدة الشركة لاستغلال الفرص السوقية، وزيادة من فرص التنافسية في سوق العمل.

زيادة فرص بناء العلاقات والشراكات الاستراتيجية مع الشركات الكبرى والعملاء الدوليين.

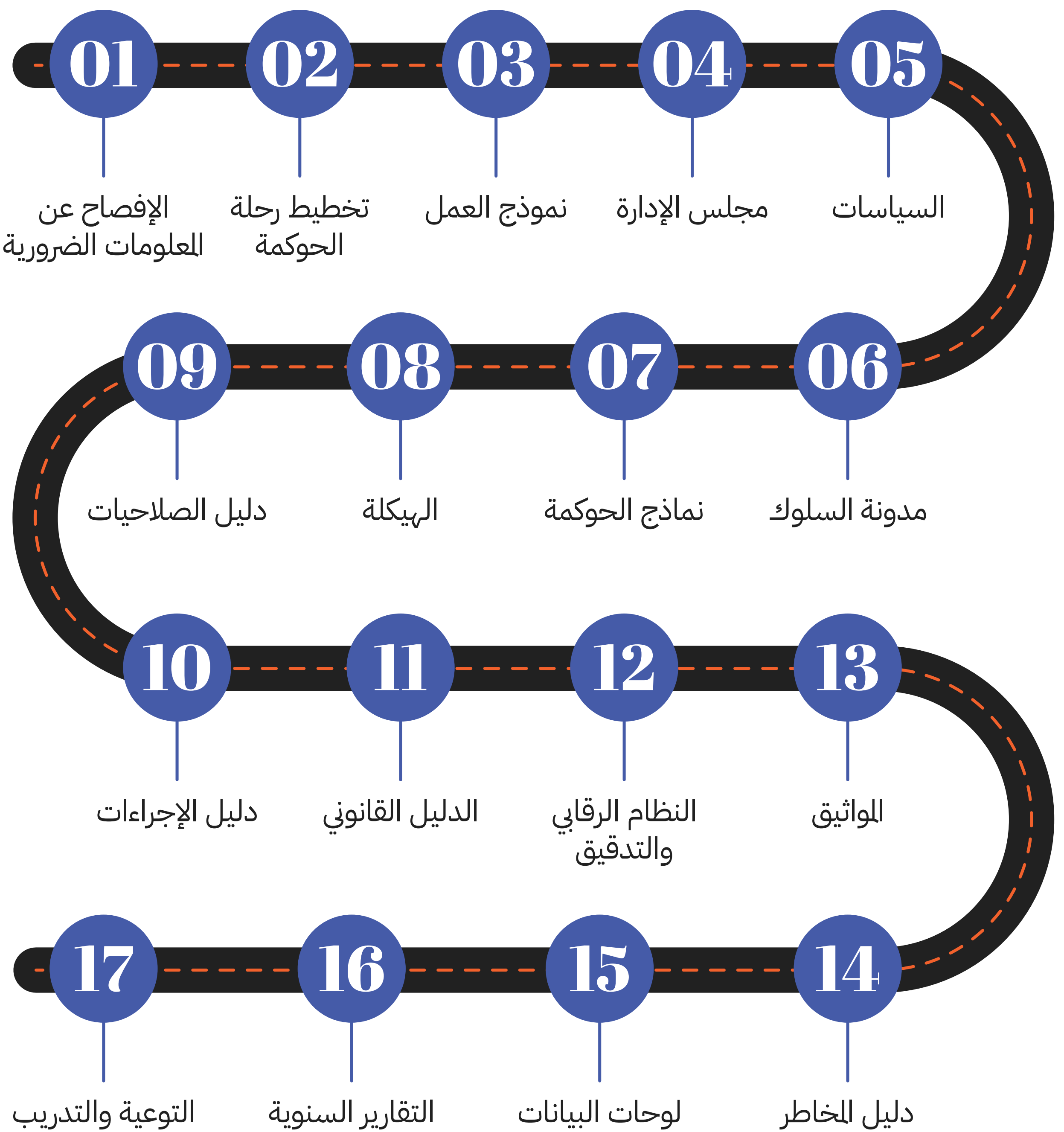
رفع كفاءة مجلس الإدارة في أداء مهامه ومسؤولياته وصلاحياته، وتنظيم العلاقات وتوازن القوى.

تحسين البيئة الداخلية للشركة بفضل مصفوفات المهام والصلاحيات والسياسات الحاكمة، وتنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة.

تحسين سمعة الشركة وصورتها الذهنية لدى جمهورها وأصحاب المصالح؛ بفضل الشفافية والنزاهة والرقابة الدائمة.

رحلة الحوكمة

رحلة الحوكمة ليس لها عدد محدد من المحطات وتختلف باختلاف واقع ومتطلبات كل شركة عن الأخرى.. في المخطط التالي أهم محطات هذه الرحلة من البداية وحتى النهاية:



من أدوات الحوكمة :

السياسات

- تداول المعلومات
- مكافحة الاحتيال
- الإبلاغ عن المخالفات
- المكافآت
- تعارض المصالح
- أصحاب المصلحة

مجلس الإدارة

- الهيكلية
- المهام
- المسؤولية
- التقييم

مدونة السلوك المهني

- الامتثال للقوانين
- الإعلام والعلاقات
- بيئة العمل
- تعارض المصالح
- الضوابط المالية
- مكافحة الفساد
- سرية المعلومات
- القواعد التأديبية

نموذج العمل

- القيمة المقدمة
- الشرائح المستهدفة
- قنوات التسويق
- قنوات العملاء
- الموارد الأساسية
- الشراكات الأساسية
- العمليات الأساسية
- هيكل الإيرادات
- هيكل المصروفات

نماذج الحوكمة

- جدول الأعمال
- محضر الاجتماع
- إقرارات السياسات
- نماذج التقييم
- الوصف الوظيفي
- نماذج التقارير الدورية
- إقرار مدونة السلوك
- نموذج متابعة القرارات

الأدلة

- دليل الصلاحيات
- دليل الإجراءات
- الدليل القانوني

إدارة المخاطر

- أنواع المخاطر
- تصنيف المخاطر
- سيناريوهات المخاطر
- الإنذار المبكر
- خطط الاستجابة

الرقابة والتدقيق

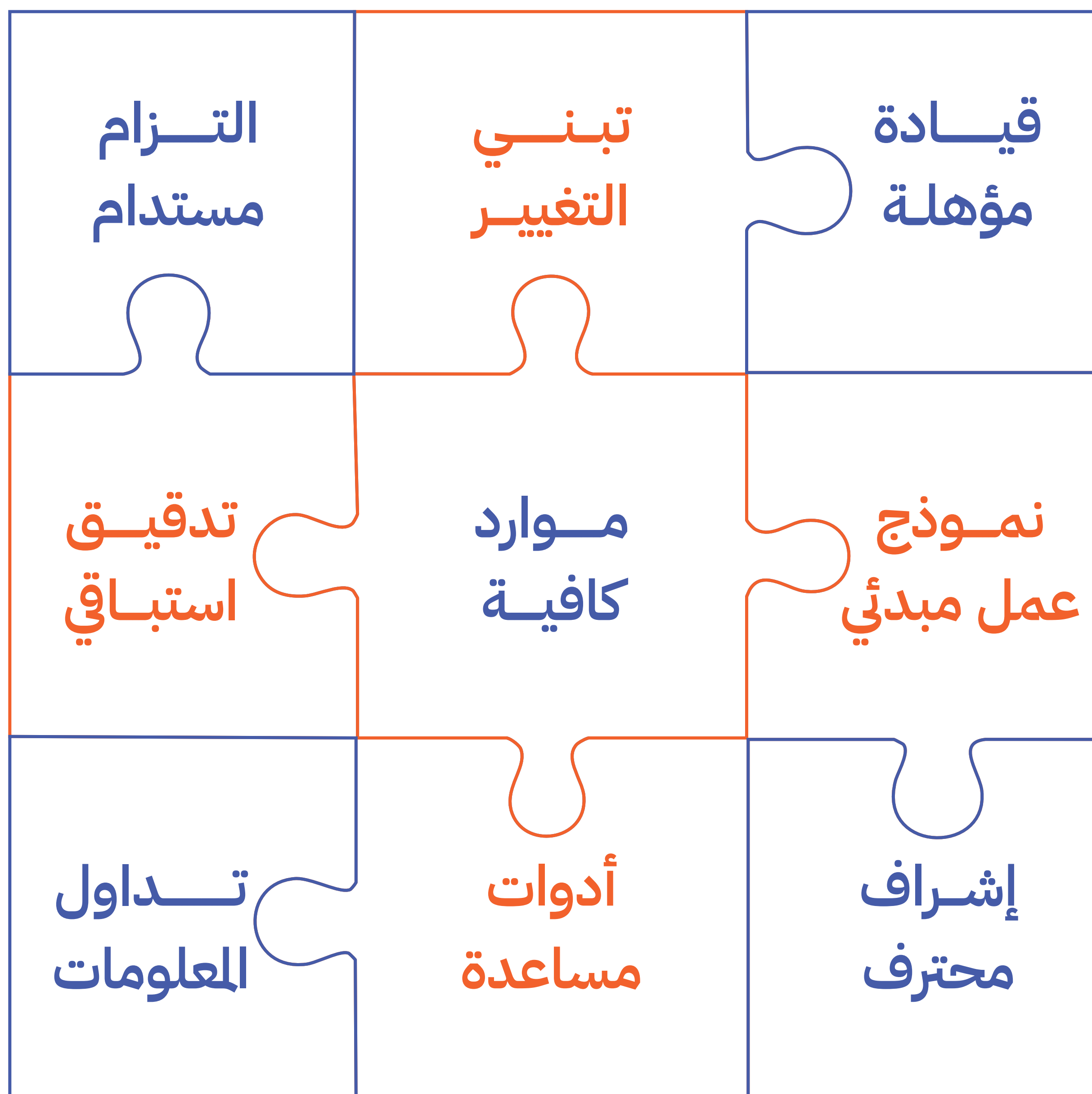
- هيكل التدقيق
- المهام والمسؤوليات
- المرجعيات
- الموثائق



هل أنت مستعدّ لتطبيق الحوكمة؟

قبل أن تأخذ قرارك ببدء عملية التحول نحو الحوكمة الفاعلة؛ ينبغي الاستعداد لتهيئة الشركة لمثل هذا الانتقال.

يمكن القول بأن الشركة قبل تطبيق نظام الحوكمة لن تعود كما كانت من قبل. إن هذه التحولات الاستراتيجية **يجب أن يكون خلفها أكبر تبني ورعاية ممكنة من كافة مستويات الشركة وموظفيها ومساهميها، وفقاً للعناصر الموضحة.**



لا تردد في استكشاف المزيد حول
"حوكمة الشركات والمؤسسات"
عبر التواصل مع مستشارينا مباشرة



- +905398916437
- +97451880431
- +966548938417



services@advisorforum.net



www.advisorforum.net



advisor1



AdvisorU



advisorforum