

المملكة العربية السعودية  
هيئة السوق المالية

هيئة السوق المالية  
Capital Market Authority



# حوكمة الشركات







## مقدمة:

تُعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات. وتركز أنظمة وقوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح، علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح. إن مفهوم حوكمة الشركات هو منهج إصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين.



## ما المقصود بحوكمة الشركات؟

يُقصد بحوكمة الشركات القواعد التي يتم من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال.

## لماذا حوكمة الشركات؟

إن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تعزز مستوى الثقة والاطمئنان لدى مساهميها على استثماراتهم، لأن ذلك يعد مؤشراً على دراية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالمخاطر التي تحيط بالشركة وبالتالي قدرتها على إدارة هذه المخاطر والحد منها، مما يساعد المستثمر على اتخاذ قراره الاستثماري مع مراعاة المعايير الأساسية الأخرى للاستثمار؛ وذلك أن ممارسة الشركات للحوكمة ممارسة فعالة تؤدي إلى جذب المستثمرين واكتساب

ثقتهم لما لهذه الشركة من ميزات أهمها توفير العدالة والشفافية لجميع أصحاب المصالح.

وفي الغالب يلجأ المستثمرون إلى أصحاب الخبرات لإدارة أعمال الشركات التي يستثمرون بها نظراً إلى افتقارهم للوقت الكافي والخبرات اللازمة لإدارة تلك الشركات. ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى تطبيق الحوكمة التي تعزز ثقة الملاك بأن أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة ملتزمون بتحقيق أهداف الشركة والحفاظ على حقوقهم.

وتتمثل التحديات في أن أصحاب الخبرات من المديرين ليسوا في الغالب من ملاك الشركة، فمن المحتمل أن يُغلب المدير مصالحه الشخصية على مصالح الملاك، ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطبيق حوكمة الشركات؛ وذلك ببناء الأدوار التي تهدف إلى تكامل وتعزيز العلاقة بين إدارة الشركة وملاكها وجميع الأطراف من أصحاب المصالح ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والشفافية.

## أهمية وفوائد حوكمة الشركات:

تكمُن أهمية حوكمة الشركات في جوانب متعددة من أهمها:



١ . **الاقتصاد:** تُسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاءة الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، بالإضافة إلى تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

٢ . **الشركات:** إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.

٣ . **المستثمرون وحملة الأسهم:** تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين وترمي أيضاً إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح؛ إذ إن التزام الشركة تطبيق معايير

الحوكمة يُفعّل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

٤ . **أصحاب المصالح الآخرين:** تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع

المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

## حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية

### حقوق المساهمين:

إن من أهم محاور حوكمة الشركات حصول المساهمين على جميع حقوقهم المتصلة بالسهم، خاصة الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي يتقرر توزيعها، والحق في الحصول على نصيب من موجودات الشركة عند التصفية، وحق حضور جمعيات المساهمين والاشتراك في مداولاتها والتصويت على قراراتها، وحق التصرف في الأسهم، وحق مراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوى المسؤولية على أعضاء المجلس، وحق الاستفسار وطلب المعلومات بما لا يضر مصالح الشركة ولا يتعارض مع أنظمة السوق المالية.

ولعل من أهم آليات حصول المساهمين على حقوقهم في التصويت لاختيار أعضاء مجالس الادارات هو التصويت التراكمي.

### ما التصويت التراكمي؟ وكيف يتم؟

هو أسلوب تصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة والذي يمنح كل مساهم قدرة تصويتية بعدد الأسهم التي يملكها، بحيث يحق له التصويت بها لمرشح واحد أو تقسيمها بين من يختارهم من المرشحين دون وجود تكرار لهذه الأصوات. ويزيد هذا الأسلوب من فرص حصول مساهمي الأقلية على تمثيل لهم في مجلس الإدارة عن طريق تركيز الأصوات التراكمية على مرشح واحد.

وعلى سبيل المثال إذا كان لشركة ما (٣ مقاعد) شاغرة للتصويت في مجلس الإدارة فإن كل مستثمر يستطيع التصويت على النحو التالي:

▪ مستثمر (أ) يملك ٣٥٠,٠٠٠ سهم.

▪ مستثمر (ب) يملك ١٢٠,٠٠٠ سهم.

وهكذا يستطيع كل من المستثمرين توزيع أصواتهم على الأعضاء أو تركيزها على عضو واحد لضمان ممثل في مجلس الإدارة:

| المرشح     | الأول   | الثاني  | الثالث  | الرابع | الخامس  | السادس |
|------------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|
| مستثمر (أ) | ١١٠,٠٠٠ |         | ١٢٠,٠٠٠ |        | ١٢٠,٠٠٠ |        |
| مستثمر (ب) |         | ١٢٠,٠٠٠ |         |        |         |        |



علاوة على أن ذلك يساعد الشركات على ضمان اكتمال النصاب وانعقاد الجمعيات، إلى جانب خفض مصروفات الشركات المدرجة الناتجة عن عدم انعقاد الجمعيات في الأوقات المحددة لها.

في هذه الحالة ضمن مُستثمر (ب) «المرشح الثاني» ممثلاً له في مجلس الإدارة من خلال تركيز جميع أسهمه في حين حد نظام التصويت التراكمي المستثمر (أ) من السيطرة على جميع المقاعد.

ويحق للمساهم أو يوكل عنه مساهماً آخر من غير أعضاء المجلس لتمثيله في التصويت.

ولا يجوز للشخص ذي الصلة الاعتبارية، الذي يحق له بحسب نظام الشركة تعيين ممثلين له في مجلس الإدارة التصويت على اختيار الآخرين في مجلس الإدارة.

#### التصويت من بعد:

تم أخيراً تطبيق آلية التصويت من بعد بهدف زيادة حجم وتسهيل مشاركة المساهمين في اجتماع الجمعية العامة ومن ثم رفع كفاءة وفاعلية تلك الاجتماعات حيث تبرز الحاجة إلى تطبيق هذه الآلية الحديثة لمواكبة التطورات وتطبيق أحدث التقنيات التي من شأنها تذليل العقبات التي قد تحول دون مشاركة المساهمين أو انعقاد الجمعية. وبموجب هذه الآلية يستطيع المساهم ممارسة حق التصويت دون الحاجة إلى الحضور في مقر انعقاد الجمعية،

## الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات:

إن الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حوكمة الشركات وذلك لتمكين المساهمين من الحصول على المعلومات المطلوبة بشفافية وعدالة، ولذلك فإن الشركات المدرجة في السوق المالية مطالبة بوضع سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية بشكل مكتوب.

كذلك على الشركات أن يرافق قوائمها المالية تقرير صادر عن مجلس الإدارة يتضمن عرضاً لعمليات الشركة خلال السنة المالية المنصرمة، والعوامل المؤثرة في أعمالها التي تساعد المستثمر على تقييم أصول الشركة وخصومها ووضعها المالي، بالإضافة إلى تضمين تقرير مجلس الإدارة ما طُبّق وما لم يطبّق من أحكام لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية مع ذكر أسباب عدم التطبيق.

## مجلس الإدارة:

يمثل مجلس الإدارة جميع المساهمين، وعليه بذل واجبي العناية والولاء في إدارة الشركة وكل ما من شأنه صون مصالحها وتنميتها وتعظيم قيمتها.

و يدخل من أهم مهامه واختصاصاته ما يلي:

(١) رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات والأهداف الرئيسة للشركة

(٢) وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها

(٣) وضع السياسات والإجراءات التي تضمن تقيد الشركة بالأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين وأصحاب المصالح

(٤) إعداد تقرير مجلس الإدارة

(٥) ضمان دقة وسلامة البيانات والمعلومات الواجب الإفصاح عنها.

(٦) إرساء قنوات اتصال فعالة تتيح للمساهمين الاطلاع بشكل مستمر ودوري على أوجه الأنشطة المختلفة للشركة وأي تطورات جوهرية.

(٧) تشكيل لجان متخصصة منبثقة منه بقرارات يحدد فيها مدة اللجنة وصلاحياتها ومسؤولياتها، وكيفية رقابة المجلس عليها، كما يتضمن قرار التشكيل تسمية الأعضاء وتحديد مهامهم



وحقوقهم وواجباتهم، مع تقييم أداء وأعمال هذه اللجان وأعضاءها.

## تصنيف أعضاء مجلس الإدارة:

ينبغي أن يحافظ مجلس الادارة على المستوى المطلوب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف الشركة ومساهمتها، لذا يتعين أن تكون غالبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين وأن لا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن عضوين أو ثلث أعضاء المجلس أيهما أكثر.

**العضو التنفيذي:** عضو مجلس الإدارة الذي يكون متفرغاً في الإدارة التنفيذية للشركة ويشارك في الأعمال اليومية لها.

**العضو غير التنفيذي:** عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً لإدارة الشركة ولا يشارك في الأعمال اليومية لها.

**العضو المستقل:** عضو مجلس إدارة غير تنفيذي يتمتع بالاستقلال التام في مركزه وقراراته، ولا تنطبق عليه أي من عوارض الاستقلال على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

(١) أن يكون مالكاً لما نسبته خمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة أو من أسهم شركة أخرى من مجموعتها أو له صلة قرابة مع من يملك هذه النسبة.

(٢) أن يكون ممثلاً لشخص ذي صفة اعتبارية يملك ما نسبته خمسة في المائة أو أكثر من أسهم الشركة أو من أسهم شركة أخرى من مجموعتها.

(٣) أن تكون له صلة قرابة مع أي من أعضاء مجلس

الإدارة في الشركة أو في شركة أخرى من مجموعتها.

٤) أن تكون له صلة قرابة مع أي من كبار التنفيذيين في الشركة أو في شركة أخرى من مجموعتها.

٥) أن يكون عضو مجلس إدارة في شركة أخرى من مجموعة الشركة المرشح لعضوية مجلس إدارتها.

## مسؤولية مجلس الإدارة:

يتحمل مجلس الادارة مسؤولية الشركة بشكل كامل حتى لو شكل لجاناً أو فوض إلى جهات أو أفراد آخرين للقيام ببعض أعماله ولا يجوز لمجلس الإدارة إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة إذ يجب تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة تحديداً واضحاً في نظام الشركة الأساس. ويتعين على مجلس الإدارة أن يؤدي مهامه بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام.

وعلى عضو مجلس الإدارة أن يلتزم بتحقيق مصلحة الشركة عموماً وليس تحقيق مصالح المجموعة التي يمثلها أو التي صوتت على تعيينه في مجلس الإدارة.

## لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها:

يشكل مجلس الإدارة لجاناً متخصصة وفقاً لحاجة الشركة بما يمكنها من تأدية مهامها بفعالية، و يكون تشكيل اللجان وفقاً لإجراءات عامة يضعها المجلس تتضمن تحديد مهمة كل لجنة ومدة عملها والصلاحيات المخولة لها وكيفية رقابة مجلس الإدارة عليها. وعلى اللجنة أن تبلغ مجلس الإدارة بما تتوصل إليه من نتائج أو تتخذه من قرارات بشفافية ، وعلى مجلس الإدارة أن يتابع عمل هذه اللجان بانتظام للتحقق من ممارستها الأعمال الموكلة إليها. كما يجب أن لا يقل عدد أعضاء اللجان عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة.

### لجنة المراجعة:

هي لجنة تشكل بقرار من الجمعية العامة العادية من المساهمين أو من غيرهم على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل وأن لا تضم أياً من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، ويجب أن لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة، وأن يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية. وتشمل مهام اللجنة بصفة خاصة ما يلي: التقارير



المالية، المراجعة الداخلية، مراجع الحسابات، ضمان  
الالتزام

#### لجنة المكافآت:

هي لجنة تشكل بقرار من مجلس إدارة الشركة من  
غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، على أن يكون  
من بينهم عضو مستقل على الأقل.  
تختص لجنة المكافآت بما يلي:

(١) إعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس  
الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والإدارة  
التنفيذية، ورفعها إلى مجلس الإدارة للنظر فيها  
تمهيداً لاعتمادها من الجمعية العامة، على أن يراعى  
في تلك السياسة اتباع معايير ترتبط بالأداء،  
والإفصاح عنها، والتحقق من تنفيذها.

(٢) توضيح العلاقة بين المكافآت الممنوحة وسياسة  
المكافآت المعمول بها، وبيان أي انحراف جوهري  
عن هذه السياسة.

(٣) المراجعة الدورية لسياسة المكافآت، وتقييم مدى  
فعاليتها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها.

(٤) التوصية لمجلس الإدارة بمكافآت أعضاء مجلس  
الإدارة واللجان المنبثقة عنه وكبار التنفيذيين  
بالشركة وفقاً للسياسة المعتمدة.

#### لجنة الترشيحات:

هي لجنة تشكل بقرار من مجلس إدارة الشركة من  
غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، على أن يكون  
من بينهم عضو مستقل على الأقل.

تختص لجنة الترشيحات بما يلي:

(١) اقتراح سياسات ومعايير واضحة للعضوية في  
مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

(٢) التوصية لمجلس الإدارة بترشيح أعضاء فيه وإعادة  
ترشيحهم وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة، مع

مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبقت إدانته بجريمة مخلة بالأمانة.

٣) إعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة وشغل وظائف الإدارة التنفيذية.

٤) تحديد الوقت الذي يتعين على العضو تخصيصه لأعمال مجلس الإدارة.

٥) المراجعة السنوية للاحتياجات اللازمة من المهارات أو الخبرات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة ووظائف الإدارة التنفيذية.

٦) مراجعة هيكل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتقديم التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها.

٧) التحقق بشكل سنوي من استقلال الأعضاء المستقلين، وعدم وجود أي تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى.

٨) وضع وصف وظيفي للأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين وكبار التنفيذيين.

٩) وضع الإجراءات الخاصة في حال شغور مركز أحد أعضاء مجلس الإدارة أو كبار التنفيذيين.

تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح الحلول لمعالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة.

### دمج لجنتي المكافآت والترشيحات:

يجوز للشركة دمج لجنتي المكافآت والترشيحات في لجنة واحدة تسمى لجنة المكافآت والترشيحات. وفي هذه الحالة، يجب أن تستوفي لجنة المكافآت والترشيحات المتطلبات الخاصة بأي منهما، وأن تجتمع بصفة دورية كل ستة أشهر على الأقل.

## الخاتمة:

تهدف ثقافة الحوكمة إلى تحقيق الاستثمار الأمثل والأرشد لقدرات الشركات ومواردها عبر تهيئة بيئة عمل أساسها المسؤولية والرقابة والالتزام ومراعاة مبادئ الوضوح والشفافية في تحديد أهداف الشركة وخططها التجارية الاستراتيجية، وبيان حقوق كل كيان من كياناتها والتزاماته، إضافة إلى إدارة علاقتها بالموردين والممولين والمستهلكين وجهات الرقابة والأنشطة التي تزاولها.

لمزيد من المعلومات ، نرجو عدم التردد في مراسلتنا على العنوان التالي :

هاتف 800 245 1111

البريد الالكتروني [info@cma.org.sa](mailto:info@cma.org.sa)

حقوق الطبع محفوظة لهيئة السوق المالية

