

بسم الله الرحمن الرحيم

## الحوكمة طريق المنشآت للنجاح

كتبه المحامي لدكتور عبدالعزيز بن سعد الدغشير في ٨ شعبان ١٤٤٧ - ٢٧ يناير ٢٠٢٦ م

يتساءل الكثير من الناس عن الحوكمة، من جهة معناها ومدى أهميتها، وأسباب الاهتمام بها من المنظم السعودي بل وفي سائر القوانين المتعلقة بالشركات والمنظمات الأهلية بل والجهات الحكومية، حيث أخذت الحوكمة اهتماما واسعا عند اعتماد رؤية المملكة ٢٠٣٠، كما في الرابط:

<https://vision2030.gov.sa/ar/node/259>

فما هي الحوكمة، وما مبرراتها، وما أهمية الحوكمة للشركات والمنشآت الحكومية والخيرية، ولماذا يحتاج المحامي للتخصص فيها ليخدم عملاءه في إعداد هذه اللوائح. وفي هذا المقال بيان ذلك باختصار.

### ١- مفهوم الحوكمة :

الحوكمة مجموعة من الأنظمة والقواعد والمعايير التي تنظم العلاقة بين إدارة المنشأة (شركة - منظمة غير ربحية - جهة حكومية) من جهة، والمستفيدين (مساهمين - موقوف عليهم - ...إلخ) وأصحاب المصالح (عمال، موردين، دائنين) من جهة أخرى، وتهدف إلى إيجاد نظام للرقابة والتوجيه يضمن العدالة والشفافية والمساءلة.

### ٢- تاريخ الحوكمة في العصور الماضية :

دفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين ووقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. مثل إنرون، نوكيا، كوداك، ياهو، بلاك بيري، تويوز آر أص.

أما في السعودية ففي (رؤية ٢٠٣٠) حظيت باهتمام واسع في المملكة لتعزيز المصداقية والشفافية، وبدأ تطبيقها تدريجياً من خلال لوائح هيئة السوق المالية (٢٠٠٤ و ٢٠٠٦) وصولاً إلى نظام الشركات الجديد ٢٠٢٢

### ٣- أركان ومبادئ الحوكمة :

تقوم الحوكمة على خمسة أركان أساسية: (المسؤولية الائتمانية، الشفافية، المساءلة، الرقابة، والمناخ الأخلاقي).

وتشمل مبادئ الحوكمة:

- ١- حماية حقوق المساهمين والمستفيدين وضمان معاملة عادلة لهم.
- ٢- الإفصاح الكامل عن المعلومات.
- ٣- استقلالية أعضاء مجلس الإدارة (ألا يكون العضو موظفاً، أو قريباً لعضو في مجلس الإدارة، أو مستشاراً للمنشأة) فإن وجد ما يخالف الاستقلال، فيجب الإفصاح ولا يقبل إلا برضى المجلس.

### ٤- القضايا التي تعالجها الحوكمة :

- ١) الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر
- ٢) استقلالية مراجعي الحسابات الخارجيين
- ٣) تنظيم تعويضات كبار التنفيذيين وتنظيم سياسة توزيع الأرباح

### ٥- المخاطر المتواجدة عند عدم الحوكمة

أهم المخاطر التي تواجه خلو المنظومات من لوائح الحوكمة، تعرضها للفساد المالي والإداري الناتج عن تعارض المصالح وضعف الرقابة، وتكوين مجموعات تبحث عن مصالحها الخاصة المتعارضة مع حقوق المساهمين والمستفيدين والمنظمة والخلل التنفيذي في المنظمة بسبب عدم تقييد سلطات أعضائها.

## ٦- لوائح الحوكمة للمنظمات

تحتاج المنظومات من شركات مساهمة ومنظمات غير ربحية وقطاع عام للوائح الحوكمة تطبيقاً للأنظمة السعودية التي وضعت لمصلحة الجميع، وفيما يأتي بيان أهم المستندات الضرورية التي تصاغ من محامين مختصين:

### أولاً: لوائح الحوكمة للشركات

هناك ميزتان للشركات المعاصرة تستدعي وجود ضوابط للحوكمة:

الميزة الأولى: أن الشركات الحديثة تتميز بالفصل بين ملكية الشركة وإدارتها.

الميزة الثانية: النفوذ الذي يتمتع به كبار المساهمين على حساب صغار المساهمين.

وقد وردت الإشارة للوائح الحوكمة في المادة ٢٧٤ من نظام الشركات ونصها: صلاحيات الجهة المختصة: ... ٢ تضع الجهة المختصة لائحة لحوكمة شركات المساهمة تتضمن قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها، وتشتمل على: كيفية تنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح، وتفعيل دور المساهمين في الشركة وتيسير ممارسة حقوقهم، وتفعيل دور مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه ولجان الشركة وتطوير كفاءتها، وتحديد ضوابط تشكيل مجالس إدارتها والترشح لعضويتها بما في ذلك وضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق التنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال، وقواعد وإجراءات خاصة لحوكمة الجمعيات العامة وبيان اختصاصاتها. وللوزارة وضع لائحة لحوكمة الشركات الأخرى، تتضمن ما ورد في هذه الفقرة بما لا يتعارض مع طبيعتها.

وقد صدرت من هيئة السوق المالية اللائحة المشار إليها على الرابط الآتي:

#### • لائحة حوكمة الشركات المعدلة

ويبدأ تنفيذ الحوكمة الرشيدة بصياغة محكمة لعقد التأسيس أو النظام الأساس للشركة.

ثم العمل بما تضمنته لائحة حوكمة الشركات الصادرة بالتعديلات الأخيرة بقرار مجلس هيئة السوق المالية

رقم ٢٠٢٣-٥-٨ م.

وأهم اللوائح اللازمة للشركات المساهمة:

١. لائحة عمل مجلس إدارة الشركة
٢. لائحة عمل لجنة المراجعة
٣. لائحة عمل لجنة إدارة المخاطر
٤. لائحة عمل لجنة الترشيحات
٥. لائحة عمل لجنة المكافآت
٦. لائحة عمل لجنة الاستثمار
٧. لائحة عمل اللجنة التنفيذية
٨. لائحة تنظيم العمل داخل الشركة

## ثانياً: لوائح الأوقاف

نشرت لائحة حوكمة الأوقاف على الرابط:

<https://www.awqaf.gov.sa/sites/default/files/2022->

[10/%D9%84%D8%A7%D8%A6%D8%AD%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D9%88%D9%82%D9%81\\_compressed.pdf](https://www.awqaf.gov.sa/sites/default/files/2022-10/%D9%84%D8%A7%D8%A6%D8%AD%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D9%88%D9%82%D9%81_compressed.pdf)

وأهم السياسات اللازمة لتطبيق الحوكمة للأوقاف الكبيرة هي:

١. سياسة الإفصاح والشفافية
٢. سياسة الاحتفاظ بالوثائق وإتلافها
٣. سياسة الإبلاغ عن المخالفات
٤. سياسة الرقابة الداخلية
٥. سياسة الملكية الفكرية
٦. سياسة خصوصية البيانات
٧. سياسة مكافحة تمويل الإرهاب

## ثالثاً: لوائح المؤسسات الأهلية :

اللوائح والسياسات الداخلية للمؤسسات الأهلية هي:

- (١) اللائحة الأساسية للمؤسسة الأهلية
- (٢) سياسة المنح والصرف
- (٣) سياسة حفظ الوثائق والسجلات
- (٤) سياسة خصوصية البيانات والإفصاح
- (٥) لائحة الرقابة الداخلية
- (٦) سياسة تعارض المصالح
- (٧) سياسة مكافحة غسل الأموال
- (٨) سياسة الإبلاغ عن المخالفات والشكاوى

**وقد حرص المنظم السعودي على وضع معايير حوكمة القطاع غير الربحي وهي في الروابط الآتية:**

[معايير حوكمة الجمعيات الأهلية لعام ٢٠٢٢](#)

[معايير حوكمة المؤسسات الأهلية لعام ٢٠٢١](#)

[قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية](#)

كما أكدت الجهة الرقابية على المنظمات غير الربحية في السعودية على ضرورة إفصاح بيانات الحوكمة، ومن خلال هذه الخدمة يمكن للمنظمات غير الربحية تعبئة بيانات الإفصاح للحوكمة على الرابط:

<https://ncnp.gov.sa/ar/services/%D8%A5%D9%81%D8%B5%D8%A7%D8%AD-%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9>

كما يمكن تنفيذ خدمة إصدار شهادة اعتماد المنشآت الاجتماعية من خلال الرابط:

<https://ncnp.gov.sa/ar/node/3787>

### **رابعا: حوكمة القطاع العام:**

مما تتميز به رؤية ٢٠٣٠ أنها جعلت من مستهدفات الجهات الحكومية تطبيق الحوكمة في أعمالها، وقد صدر الدليل الإرشادي لحوكمة الجهات العامة الصادر بقرار مجلس الوزراء المؤقر رقم (٩٢) بتاريخ ١٤٤٦/١/٢٦ هـ.

إن الصياغة الدقيقة للوائح وسياسات الحوكمة بحاجة إلى شركات محاماة مختصة، ولديها الخبرة والكفاءة في مثل هذه الأعمال، وهو تحد كبير للشركات والجهات غير الربحية والحكومية في أن تختار من يعمل اللوائح بكفاءة، وهو تحد أيضا للزملاء المحامين في رفع خبراتهم لتقديم الأعمال في أفضل صورة.