جامعة الأزهر
AL-AZHAR UNIVERSITY
كلية الشريعة والقانون بدمنهور

مـجلة البحوث
الفقهية والقانونية

مجلة علمية محكمّة
تصدرها كلية الشريعة والقانون بدمنهور

بحث مستل من
العدد السابع والأربعين - "إصدار أكتوبر ٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ"

حوكمة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية
(دراسة تحليلية)

Governance Of The Board Of Directors Committees Of Joint Stock Companies Listed On The Saudi Stock Exchange (Analytical Study)

الدكتـــور
سليمان سعد عائض الجهني
دكتوراه الأنظمة
كلية الأنظمة والاقتصاد بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

مجلـة البحـوث الفقهيـة والقانونيـة
مجلة علمية عالمية متخصصة ومُحكمة
من السادة أعضاء اللجنة العلمية الدائمة والقارئة
في كافة التخصصات والأقسام العلمية بجامعة الأزهر

المجلة مدرجة في الكشاف العربي للإستشهادات المرجعية ARABIC CITATION INDEX
على Clarivate Web of Science
المجلة مكشّفة في قاعدة معلومات العلوم الإسلامية والقانونية من ضمن قواعد بيانات دار المنظومة
المجلة حاصلة على تقييم ٧ من ٧ من المجلس الأعلى للجامعات
المجلة حاصلة على المرتبة الأولى على المستوى العربي في تخصص الدراسات الإسلامية
وتصنيف Q2 في تخصص القانون حسب تقييم معامل "ارسيف Arcif" العالمية
المجلة حاصلة على تقييم ٨ من المكتبة الرقمية لجامعة الأزهر

رقم الإيداع
٦٣٥٩

الترقيم الدولي
(ISSN-P): (1110-3779) - (ISSN-O): (2636-2805)

للتواصل مع المجلة
+201221067852
journal.sha.law.dam@azhar.edu.eg

موقع المجلة على بنك المعرفة المصري
https://jlr.journals.ekb.eg

التاريخ: 2024/10/20

الرقم: L24/0260 ARCIF

سعادة أ. د. رئيس تحرير مجلة البحوث الفقهية و القانونية المحترم

جامعة الأزهر، كلية الشريعة و القانون، دمنهور، مصر

تحية طيبة وبعد،،،

يسر **معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (ارسيف – ARCIF)**، أحد مبادرات قاعدة بيانات "**معرفة**" للإنتاج والمحتوى العلمي، إعلامكم بأنه قد **أطلق التقرير السنوي التاسع للمجلات للعام 2024**.

يخضع معامل التأثير "ارسيف Arcif" لإشراف "مجلس الإشراف والتنسيق" الذي يتكون من ممثلين لعدة جهات عربية ودولية: (مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، لجنة الأمم المتحدة لغرب آسيا (الإسكوا)، مكتبة الاسكندرية، قاعدة بيانات معرفة). بالإضافة للجنة علمية من خبراء وأكاديميين ذوي سمعة علمية رائدة من عدة دول عربية وبريطانيا.

ومن الجدير بالذكر بأن معامل "**ارسيف Arcif**" قام بالعمل على فحص ودراسة بيانات ما يزيد عن (**5000**) عنوان مجلة عربية علمية أو بحثية في مختلف التخصصات، والصادرة عن أكثر من (**1500**) هيئة علمية أو بحثية في العالم العربي. ونجح منها (**1201**) مجلة علمية فقط لتكون معتمدة ضمن المعايير العالمية لمعامل "**ارسيف Arcif**" في تقرير **عام 2024**.

ويسرنا تهنئتكم وإعلامكم بأن **مجلة البحوث الفقهية و القانونية** الصادرة عن **جامعة الأزهر، كلية الشريعة و القانون، دمنهور، مصر، قد نجحت في تحقيق معايير اعتماد معامل "ارسيف Arcif"** المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (**32**) **معياراً**، وللاطلاع على هذه المعايير يمكنكم الدخول إلى الرابط التالي: http://e-marefa.net/arcif/criteria/

وكان **معامل "ارسيف Arcif" العام** لمجلتكم لسنة 2024 (**0.3827**). ونهنئكم بحصول المجلة على:

- **المرتبة الأولى في تخصص الدراسات الإسلامية من إجمالي عدد المجلات (103)** على المستوى العربي، مع العلم أن **متوسط معامل "ارسيف" لهذا التخصص** كان (**0.082**). كما صُنفت مجلتكم في هذا التخصص ضمن الفئة (**Q1**) وهي الفئة العليا .
- كما صُنفت مجلتكم في **تخصص القانون** من **إجمالي عدد المجلات (114)** على المستوى العربي ضمن الفئة (**Q2**) وهي الفئة الوسطى المرتفعة ، مع العلم أن **متوسط معامل "ارسيف" لهذا التخصص** كان (**0.24**).

راجين العلم أن حصول أي مجلة ما على مرتبة ضمن الأعلى (10) مجلات في **تقرير معامل "ارسيف" لعام 2024** في أي تخصص، لا يعني حصول المجلة بشكل تلقائي على تصنيف مرتفع كتصنيف فئة Q1 أو Q2، حيث يرتبط ذلك بإجمالي قيمة النقاط التي حصلت عليها من **المعايير الخمسة المعتمدة لتصنيف مجلات تقرير "ارسيف" (للعام 2024) إلى فئات في مختلف التخصصات**، ويمكن الاطلاع على هذه المعايير الخمسة من خلال الدخول إلى الرابط: http://e-marefa.net/arcif/

وبإمكانكم الإعلان عن هذه النتيجة سواء على موقعكم الإلكتروني، أو على مواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك الإشارة في النسخة الورقية لمجلتكم إلى معامل "**ارسيف Arcif**" الخاص بمجلتكم.

ختاماً، في حال رغبتكم الحصول على شهادة رسمية إلكترونية خاصة بنجاحكم في معامل "**ارسيف**"، نرجو التواصل معنا مشكورين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ.د. سامي الخزندار

رئيس مبادرة معامل التأثير

" ارسيف Arcif"

حوكمة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية
(دراسة تحليلية)

Governance Of The Board Of Directors Committees Of Joint Stock Companies Listed On The Saudi Stock Exchange (Analytical Study)

الدكتـــور

سليمان سعد عائض الجهني

دكتوراه الأنظمة

كلية الأنظمة والاقتصاد بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

حوكمة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية (دراسة تحليلية)

سليمان سعد عائض الجهني

قسم الأنظمة، كلية الأنظمة والاقتصاد، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: sssa5791@gmail.com

ملخص البحث:

تناول هذا البحث دراسة وتحليل موضوع حوكمة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية "دراسة تحليلية"، حيث سعى البحث إلى الوقوف على ماهية حوكمة شركة المساهمة وكيفية تشكيل اللجان المنبثقة عن مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية، وعن مدى فاعلية أدائها وتماشيها مع مبادئ حوكمة الشركات، حيث تناول المنظم من خلال قواعد الحوكمة كيفية تشكيل هذه اللجان، وقد اتبع الباحث المنهج التحليلي والوصفي لاستقراء وتحليل النصوص النظامية ومبادئ الحوكمة المتبعة في هذا الشأن، وقد احتوى البحث على خمسة مباحث، خُصص المبحث الأول لماهية حوكمة شركة المساهمة وتناول المبحث الثاني حوكمة لجنة المراجعة، وتناول المبحث الثالث حوكمة لجنة المكافآت، والمبحث الرابع عن حوكمة لجنة الترشيحات، وتناول المبحث الخامس حوكمة لجنة إدارة المخاطر.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات.

هذا وأسال الله التوفيق والسداد، وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، لجان، مجلس الإدارة، شركة المساهمة، السوق المالية.

Governance of the Board of Directors committees of joint stock companies listed on the Saudi Stock Exchange (Analytical study)

Suleiman Saad Ayed Al-Juhani
Department of Law, Faculty of Law and Economics, Islamic University, Medina, Saudi Arabia.
E-mail: sssa5791@gmail.com

Abstract:

This research presents an analytical study of the governance of board committees in publicly listed joint-stock companies on the Saudi Stock Exchange. The study aimed to examine how the committees emerging from the board of directors of publicly listed joint-stock companies are formed and to assess the effectiveness of their performance in alignment with corporate governance principles. The research explored how the regulator, through governance regulations, addressed the formation of these committees. The researcher employed the descriptive-analytical approach to interpret and analyze the statutory provisions and governance principles applied in this context. The study is structured into four sections: the first section focuses on the governance of the audit committee, the second discusses the governance of the remuneration committee, the third addresses the governance of the nomination committee, and the fourth section explores the governance of the risk management committee. The study concluded with a set of findings and recommendations.

Keywords: Governance, Committees, Board Of Directors, Joint-Stock Company, Stock Exchange.

المقدمة

الحمدالله مُتم النعم، واسع الفضل والكرم، والصلاة والسلام على أفضل الخلق الهادي خير البشر محمد وعلى آله وصحبه وسلم، أمَّا بعد:

عادةً ما تكون مجالس الإدارة مشغولة فضلاً عن تعقد مهامهم، لذلك تستعين بعدد من اللجان لمعاونتهم في أداء عملهم، حيث تتيح هذه اللجان لمجلس الإدارة فرصة التعامل مع العاملين بما لا يعوق عملهم في المجلس[١].

والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل المجلس، حيث تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس الذي يكون له الكلمة النهائية، ويتحمل المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصى به تلك اللجان، فلا شك أن إنشاء مثل هذه اللجان يحقق الشفافية المرجوة بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة[٢].

وقد وقع اختياري على هذا الموضوع تحت عنوان: (حوكمة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية، دراسة تحليلية) ليكون محلاً لدراستي، آملا من الله عز وجل أن يوفقني في هذا البحث الذي أردت من خلاله الإسهام في بيان وتوضيح حوكمة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية، دراسة تحليلية في النظام السعودي.

أولا: أهمية الموضوع

تعد الحوكمة الأسلوب الأمثل للإدارة الرشيدة لشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية، وتقسيم الأدوار بين أجهزتها الإدارية الداخلية، وضمان عدم التداخل

---

(١) : سلامة عبد الصانع أمين علم الدين، مسؤولية مجلس إدارة شركة المساهمة ولجانه عن حوكمة الشركة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٥م، ص١٨٣.

(2) cherpitel: Actinnariat: loffensive des institutionnele, Rev banque, 1994, p.60.

في الصلاحيات، وكذلك إحكام الرقابة عليها ومنعها من إساءة استعمال السلطة، وترسيخ حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وصولاً إلى تحسين وتطوير أدائها، وعليه تنبع أهمية الدراسة الحالية من الآتي:

١-أن من أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ "تطوير سوق مالية متقدمة"، فجاء هذا البحث للمساهمة في تحسين أداء لجان مجلس إدارة شركات المساهمة المدرجة في السوق المالية انسجاماً مع هذه الرؤية.

٢-أن هذا الموضوع يأتي في ظل صدور أنظمة ولوائح جديدة، كنظام الشركات ولائحة حوكمة الشركات المدرجة، الأمر الذي تغيرت بموجبه طبيعة عمل لجان مجالس إدارة شركات المساهمة المدرجة في السوق المالية وكذلك جميع الأطراف المتعاملين معها، مما أستوجب البحث والدراسة للتعرف عليها من خلال كشف وتحليل القواعد القانونية ذات العلاقة بحوكمة شركة المساهمة في السوق المالية.

٣-تكمن أهمية البحث في موضوع حوكمة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية، لما تلعبه هذه اللجان من دور فاعل في تحقيق الشفافية والإفصاح كالتزام أساسي يقع على عاتق هذه الشركات، والذي غاب كثيراً بسبب تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمحاسبي من قبل مسؤولي الشركات.

٤-أن الدور التنظيمي والرقابي لأعمال لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية بالرغم من أهميته إلا أنه لا يحظ بالدراسة القانونية الكافية على مستوى النظام، فمعظم الكتابات حول هذا الموضوع وردت فيما يتعلق بالمجال الاقتصادي والإداري.

٥- تساعد الحوكمة على زيادة وبناء الثقة مع المستثمرين، وحماية حقوقهم، وتساعد على الانفتاح والوصول إلى أسواق المال العالمية وجذب المستثمرين الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية.

٦- تمهد هذه الدراسة إلى إجراء بحوث علمية عميقة ومتخصصة تتناول متغيرات وظواهر أخرى لتحديد أبرز المشكلات التي تعاني منها لجان مجلس إدارة شركة المساهمة في السوق المالية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على أسبابها، للوصول إلى طرق علاجها، مع إمكانية استفادة هيئة السوق المالية من نتائج وتوصيات هذه الدراسة كونها إحدى الجهات الرقابية على حوكمة شركات المساهمة.

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالبحث والدراسة لأسباب متعددة من بينها:

١. ما ذكرت من أهمية الموضوع سبب رئيسي في اختياره.

٢. شركات المساهمة العاملة في السوق المالية كانت ولا تزال أكبر المكونات الأساسية للنظام الاقتصادي المحلي والدولي، وتقوم بدور واضح ومؤثر في اقتصاديات الدول وخطط التنمية بها، خصوصاً في المملكة العربية السعودية حيث هي في أمس الحاجة إلى حوكمتها إدارياً ومالياً وفق ما تهدف إليه رؤية ٢٠٣٠ لتطوير قطاع سوق المال.

٣. أن هذا الموضوع يأتي في ظل صدور أنظمة ولوائح جديدة، كنظام الشركات[١] ولائحة حوكمة الشركات المدرجة[٢]، الأمر الذي تغيرت بموجبه طبيعة عمل شركات المساهمة في السوق المالية وكذلك جميع الأطراف المتعاملين معها، مما أستوجب البحث والدراسة للتعرف عليها من خلال كشف وتحليل القواعد القانونية ذات العلاقة بحوكمة شركة المساهمة في السوق المالية.

٤. الوقوف على سبل رفع كفاءة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية، وزيادة استغلال الموارد البشرية والمالية على أكمل وجه، مما يسهم في تنمية الاقتصاد، وزيادة معدل النمو الاقتصادي لها.

ثالثا: مشكلة البحث:

تنطلق إشكالية البحث من خلال إثارة عدد من التساؤلات الهامة التي سيعكف البحث على الإجابة عنها وعما يتفرع عنها من أسئلة فرعية أخرى، على أن تكون الإشكالية الرئيسية التي يتمحور حولها البحث هي: كيف تتحقق حوكمة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية، وعن مدى كفاية لوائح الحوكمة في المملكة، وفعاليتها في حوكمة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة.

---

(١) نظام الشركات الصادر بمرسوم ملكي رقم(م-١٣٢) وتاريخ ١/ ١٢/ ١٤٤٣هـ،الموافق ٣٠/ ٦/ ٢٠٢٢م.

(٢) الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (٨-١٦-٢٠١٧) وتاريخ ١٦/ ٥/ ١٤٣٨هـ الموافق ١٣/ ٢/ ٢٠١٧م، وعُدلت بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم ٨-٥-٢٠١٩ وتاريخ ٢٥/ ٦/ ١٤٤٤هـ، الموافق ١٨/ ١/ ٢٠٢٣م بناءً على نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ١٣٢ وتاريخ ١/ ١٢/ ١٤٤٣هـ.

رابعا: حدود البحث:

١ـالحدود الموضوعية: اقتصر البحث على حوكمة لجان مجلس إدارة شركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية، وتناولته في إطار المنهج العلمي التحليلي في النظام السعودي، معتمداً في ذلك على نظام الشركات، ولائحة حوكمة الشركات.

٢ـالحدود الزمانية: يسير البحث في تناول موضوعاته على ما ورد في نظام الشركات الجديد الصادر بمرسوم ملكي رقم (م-١٣٢) وتاريخ ١/ ١٢/ ١٤٤٣هـ، الموافق ٣٠/ ٦/ ٢٠٢٢م، ولائحة حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (٨-١٦-٢٠١٧) وتاريخ ١٦/ ٥/ ١٤٣٨هـ الموافق ١٣/ ٢/ ٢٠١٧م[(١)].

٣ـالحدود المكانية: سيعتمد البحث على بيان وتحليل الأنظمة واللوائح السعودية ذات العلاقة بموضوعات البحث.

الدراسات السابقة:

حسب اطلاع الباحث لم يقف على دراسات سابقة تتعلق بحوكمة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية.

منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي والتحليلي من خلال استعراض النصوص النظامية ذات العلاقة بموضوع حوكمة لجان مجلس إدارة شركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية.

---

(١) عدلت لائحة حوكمة الشركات بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم ٨-٥-٢٠١٩ وتاريخ ٢٥/ ٦/ ١٤٤٤هـ، الموافق ١٨/ ١/ ٢٠٢٣م بناءً على نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ١٣٢ وتاريخ ١/ ١٢/ ١٤٤٣هـ.

خطة البحث:

وضع المنظم قواعد لتنظيم عدداً من اللجان المكلفة بمساندة مجلس الإدارة في بعض مهامه، وتتمثل هذه اللجان: بلجنة المراجعة، ولجنة المكافآت، ولجنة الترشيحات، ولجنة إدارة المخاطر، وسيتناول البحث لجان مجلس الإدارة من جهة تشكيلها، واختصاصاتها، وانعقاد اجتماعاتها، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث التمهيدي: تعريف ومبادئ حوكمة الشركات
المبحث الأول: حوكمة لجنة المراجعة
المبحث الثاني: حوكمة لجنة المكافآت
المبحث الثالث: حوكمة لجنة الترشيحات
المبحث الرابع: حوكمة لجنة إدارة المخاطر

المبحث التمهيدي
تعريف ومبادئ حوكمة الشركات

تتعدد تعريفات الحوكمة نظراً لتعدد الزوايا التي ينظر من خلالها المختصون بها لمعالجة مصطلحها وما يدل عليه، كما أن للحوكمة عدة مبادئ رئيسية ترتكز عليها، وعلى ذلك سيتناول المبحث مفهوم حوكمة الشركات، ومبادئ حوكمة الشركات من خلال ما يلي:

أولاً: مفهوم حوكمة الشركات

تعددت التعريفات الاصطلاحية للحوكمة تبعًا لاهتمامات الباحثين وما ينطلقون منه في تناول الموضوع سواء من الناحية القانونية أو الإدارية أو المحاسبية.

١ـ تعريف الحوكمة لغةً:

لم تستقر الحوكمة على تعريف لغوي محدد؛ وذلك لحداثة موضوعها، "إلى أن اعتمد مجمع اللغة العربية في القاهرة في العشرين من مايو للعام ٢٠٠٣م لفظة (حوكمة) ترجمة للمصطلح الإنجليزي"Corporate Governance" وهي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولاً: جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن "فوعلة"، وهي ثانياً: تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها"[(١)].

٢ـ تعريف الفقه القانوني لحوكمة الشركات:

تعددت تعريفات الفقهاء لحوكمة الشركات، فمنهم من عرفها بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصراحة"[(٢)].

---

(١) مسعود يونس عطا، دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ -دراسة مقارنة-، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، العدد٣٣، ج٤، ٢٠١٨م، ص١٨٢٨.

(٢) طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات، ط٢، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص٢٢.

وعُرفت بأنها: قواعد وممارسات السوق المالية التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات خاصة شركات الاكتتاب العام -شركات المساهمة- لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها، والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين[١].

وعُرفت بأنها: "القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى[٢].

كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها: مجموعة من المبادئ التي تشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وتوفر الحماية للمساهمين وأصحاب المصالح، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين [٣].

تبين مما سبق أن التعاريف وإن اختلفت عبارتها إلا أنها اتفقت على أن الحوكمة؛ إطار قانوني ينظم علاقات الأطراف المرتبطين بالشركة، ويفرض الرقابة على إدارتها لترشيد قراراتها بما يحقق مصلحة الشركة ويرفع من كفاءة السوق المالية.

---

(١) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص١٦ وما بعدها.

(٢) موفق اليافي، فصل السلطات وصلاحيات مجلس الإدارة والشركات العائلية، مؤتمر حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص١٨٣. وسميحة فوزي، مرجع سابق، ص٣.

(٣) موقع المنظمة على شبكة الانترنت:

principles/corporate/daf/www.oecd.org. ،٣/ ٢/ ١٤٤٤هـ

٣ـ التعريف النظامي لحوكمة شركات المساهمة:

عرف المنظم حوكمة شركات المساهمة بأنها: قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال(١).

تضمن تعريف المنظم لحوكمة شركات المساهمة جميع مبادئ وأهداف الحوكمة التي أقرتها المنظمات الدولية، وعلى رأسها مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)(٢)، مما يعني مواكبة المنظم لآخر التطورات العالمية المتعلقة بحوكمة الشركات، محققاً بذلك توازناً بين جميع علاقات الأطراف المرتبطين بالشركة، وبالشكل الذي يضمن حقوق المساهمين ويحد من تعارض المصالح، وذلك عن طريق فرض مبدأ الشفافية والافصاح في جميع تعاملات العاملين في الشركة وفي السوق المالية، بهدف تعزيز ثقة المستثمرين في السوق، وجذب الاستثمار إليه.

---

(١) المادة ١ من لائحة حوكمة الشركات- المساهمة المدرجة في السوق المالية- الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (٨-١٦-٢٠١٧) وتاريخ ١٦/ ٥/ ١٤٣٨هـ الموافق ١٣/ ٢/ ٢٠١٧م والمعدلة بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم (٨-٥-٢٠١) وتاريخ ٢٥/ ٦/ ١٤٤٤هـ بناءً على نظام الشركات الصادر بتاريخ ١/ ١٢/ ١٤٤٣هـ.

(٢) للاطلاع على المزيد حول المبادئ من موقع المنظمة: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-arabic-version_9789264265455-ar ١٧/ ١١/ ٢٠٢٣م.

ثانياً: مبادئ حوكمة الشركات

مع ما تعرضت له الأسواق العالمية في نهايات القرن الماضي من انهيارات وكوارث مالية والتي وصل صداها للأسواق الدولية الأخرى؛ أصبح لزاماً على تلك الأسواق إصدار معايير دولية موحدة، والتي عرفت لاحقاً بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة -لأول مرة- عام ١٩٩٩م عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)[١]، وقد سارت على أساسها مختلف المنظمات والحكومات والهيئات، ومنها المملكة العربية السعودية لإصدار أنظمة الحوكمة ولوائحها وأدلتها الإجرائية لضبط السوق والكيانات العاملة فيه.

وقد تناولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ حوكمة الشركات وحددتها في ست مجالات، وهي بإيجاز على النحو الآتي[٢]:

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات.

ينص هذا المبدأ على أنه: ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وتخصيص الموارد بكفاءة. وينبغي أن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يدعم الإشراف والتنفيذ الفعال.

حيث تتطلب الحوكمة الفعالة إطار قانوني وتنظيمي ومؤسسي سليم يمكن للمشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة. وعادة ما

---

(١) للاطلاع على المزيد حول المبادئ من موقع المنظمة: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-parabic-version_9789264265455-ar 17/6/2023م.

(٢) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مبادئ حوكمة الشركات، النسخة المعدلة والعربية، ٢٠١٥م، ص١٣ وما بعدها، منشور على موقع المنظمة في شبكة الانترنت: https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/17/6/2023م.

يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي، والتزامات اختيارية، وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها، وتقاليدها[1].

المبدأ الثاني: الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.

ينص المبدأ على أنه: يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم ويجب أن يكفل المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقهم.

المبدأ الثالث: تحفيز المستثمرين من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء.

ينص المبدأ على أنه: يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات توفر الحوافز السليمة في جميع أنحاء سلسلة الاستثمار ويسمح لأسواق الأسهم بالعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة للشركات.

المبدأ الرابع: دور وحقوق أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

ينص المبدأ على أنه: يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشيط بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية سليمة.

---

(١) مخلوفي عبدالسلام، دور حوكمة الشركات في تفادي الأزمات المالية، مجلة البدر، العدد٧، الجزائر، ٢٠١٣م، ص١٧٤. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مبادئ حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص١٣.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية.

ينص على أنه: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة حوكمة الشركة.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

ينص على أنه: ينبغي أن توفر ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركة، وأن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين.

وقد تبنت لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية جميع تلك المبادئ، وذلك من خلال تضمين هذه المبادئ على شكل أهداف وقواعد نظامية ولوائح تنفيذية وإجرائية لحوكمة شركات المساهمة المدرجة في السوق المالية[١]، وتخضع قواعد الحوكمة لمراجعات مستمرة بهدف مواكبة تطور أساليب العمل الدولية بين جميع الأطراف المتعاملين في السوق، ورفع مستوى آليات الرقابة والشفافية في تعاملاته.

وما يؤكد على ذلك هو توفر مجموعة من الأنظمة واللوائح المنظمة لعمل شركات المساهمة والسوق المالية، كنظام الشركات ولائحة حوكمة الشركات، وما جرى عليها من تعديلات متتالية، وكذلك ما تضمنته لائحة حوكمة الشركات من أهداف[٢] جاءت على ضوء ما ورد من المبادئ الدولية.

---

(١) تم تناول ذلك بالتفصيل من خلال موضوعات الرسالة.

(٢) المادة ٣، (أهداف اللائحة)، لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، مرجع سابق، حيث جاء فيها: تهدف هذه اللائحة إلى وضع إطار قانوني فعال لحوكمة الشركات، وتهدف بصفة خاصة إلى ما يلي: ١-تفعيل دور المساهمين في الشركة وتيسير ممارسة حقوقهم. ٢-بيان

وقد حرصت مؤخراً المملكة العربية السعودية برؤيتها الطموحة ٢٠٣٠ للنهوض بتطوير حوكمة الشركات المدرجة في السوق المالية، حيث نصت الرؤية على "تطوير سوق مالية متقدمة" كهدف استراتيجي لأحد برامج تحقيق الرؤية (برنامج تطوير القطاع المالي)[١]، لجعل سوق الأوراق المالية في مقدمة الأسواق العالمية المنافسة.

اختصاصات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومسؤوليتها.٣-تفعيل دور مجلس الإدارة واللجان وتطوير كفاءتها لتعزيز آليات اتخاذ القرار في الشركة.٤-تحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة في السوق المالية وتعاملاتها وبيئة العمال وتعزيز الإفصاح فيها. ٥-توفير أدوات فعالة ومتوازنة للتعامل مع حالات تعارض المصالح. ٦-تعزيز آليات الرقابة والمساءلة للعاملين في الشركة. ٧-وضع الإطار العام للتعامل مع أصحاب المصالح ومراعاة حقوقهم. ٨-زيادة كفاءة الإشراف على الشركات وتوفير الأدوات اللازمة لذلك. ٩-توعية الشركات بمفهوم السلوك المهني وحثها على تبنّيه وتطويره بما يلائم طبيعتها.

(١) ولمزيد تفصيل حول برنامج تطوير السوق المالية: راجع موقع الرؤية على شبكة الانترنت: https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/vrps/fsdp/17/6/2023.م

المبحث الأول
حوكمة لجنة المراجعة

اهتمت قواعد حوكمة الشركات بضرورة تضمين الهيكل التنظيمي لشركة المساهمة بلجنة مراجعة تكون مهمتها الرئيسية الرقابة على الحسابات المالية للشركة، وضمان صحة ودقة المعلومات المالية المقدمة للمستثمرين والمساهمين، بحيث تكسبها الموثوقية التي يعتمد عليها المساهمين في اتخاذ قراراتهم المستندة على نتائجها، وهذا ما يدلل على أهمية وجودها، وعلى ضرورة ضمان استقلالها بالقدر الذي يحقق فعاليتها.

وتعمل لجنة المراجعة على مساعدة مجلس الإدارة للقيام بعملية الرقابة والإشراف على عملية إعداد التقارير المالية، فضلاً عن كونها أحد أهم أسباب المحافظة على استقلال مراجع الحسابات الخارجي، فهذه اللجنة تتكون من عدد من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، لكي تقوم بالعمل كهمزة وصل للتنسيق بين عمل مراجع الحسابات الخارجي والإدارة بشكل يؤدي إلى استقلال مراجع الحسابات وزيادة جودة عملية المراجعة، وزيادة فعالية نظم الرقابة الداخلية في الشركات[1].

وسيتم التطرق لحوكمة لجنة المراجعة من جهة تشكيلها، وعدد اجتماعاتها، واختصاصاتها، وذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: تشكيل لجنة المراجعة وعدد اجتماعاتها

يقع اختصاص تشكيل لجنة المراجعة على مجلس الإدارة، والذي بدوره يصدر قرار تشكيل اللجنة وفق ضوابط معينة حددها النظام، يضمن من خلالها استقلال

---

(١) عثمان الدعجاني العتيبي، حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية، ط١، مكتبة القانون والاقتصاد، ١٤٢٨هـ، ص١٨، ١٩.

اللجنة في ممارسة مهامها الرقابية عن تدخل مجلس الإدارة، وذلك بحظر ترشح أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين لعضويتها، ونظراً لطبيعة اللجنة بالرقابة على الحسابات؛ فقد اشترط المنظم عضوية مختص واحد على الأقل يحمل مؤهلاً في المالية أو المحاسبة، لتستعين به في مراجعتها الداخلية على الحسابات وإعداد التقارير المالية ومراجعتها، وهذا ما نص عليه المنظم بقوله:" تشكل بقرار من مجلس إدارة الشركة لجنة مراجعة من المساهمين أو من غيرهم على أن لا تضم أياً من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، ويجب أن لا يقل عدد أعضاء لجنة المراجعة عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة، وأن يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية"[(١)].

وعليه فقد حددت المادة العدد اللازم لعضوية لجنة المراجعة، وذلك بحد أدنى لا يجوز أن يقل عن ثلاثة أعضاء، وبحد أقصى لا يتجاوز الخمسة.

وقد أضاف المنظم عدداً من الضوابط التي تضمن استقلال عمل اللجنة، وكذلك الحد من تضارب مصالح العاملين فيها، حيث أوجب عند تشكيلها مراعاة ما يلي:[(٢)]

أ- أن يكون من بين أعضاء لجنة المراجعة عضو مستقل على الأقل.

ب- لا يجوز لمن يعمل أو كان يعمل خلال السنتين الماضيتين في الإدارة التنفيذية أو المالية للشركة، أو لدى مراجع حسابات الشركة، أن يكون عضواً في لجنة المراجعة.

ت-يشترط ألا يشغل عضو لجنة المراجعة عضوية لجان مراجعة أكثر من خمس شركات مساهمة مدرجة في السوق في آن واحد.

---

(١) المادة ٥١/ أ من لائحة حوكمة الشركات.

(٢) المادة ٥١/ ب، ومن لائحة حوكمة الشركات.

وذلك منعاً لتضارب مصالح عضو اللجنة حتى لا تجتمع فيه صفتان تقدح بنزاهته، كأن يكون محاسباً في الشركة وبنفس الوقت عضواً مراقباً على حساباتها، مما يفقد معه حيادية اللجنة في مراجعة الحسابات والرقابة عليها.

والهدف من حظر المنظم عضوية لجان مراجعة أكثر من خمس شركات مساهمة مدرجة في السوق بآنٍ واحد؛ بقصد أن يتفرغ العضو لأداء أعماله المنوطة به، حتى لا يضيف لنفسه أعباء إضافية تؤدي لتقاعسه وانشغاله عن بذل الوسع المطلوب منه، مما يضعف فعالية اللجنة ويعرض مصالح الشركة للضرر.

ويرى الباحث عدم سلامة توجه المنظم باقتصار هذا الحظر على العضوية بشركات المساهمة المدرجة في السوق، إذ ينبغي أن يتوسع الحظر ليشمل الشركات غير المدرجة، لضمان تحقيق الغاية من هذا الحظر، بحيث لا تفقد لجان المراجعة فعاليتها بسبب انشغال عضو اللجنة بعضوية لجان مراجعة أخرى تابعة لشركات غير مدرجة لا حصر لها.

وقد قرر المنظم الحد الأدنى الواجب لعدد اجتماعات لجنة المراجعة خلال السنة المالية بأربع اجتماعات، حيث نص على أن " تجتمع لجنة المراجعة بصفة دورية على ألا تقل اجتماعاتها عن أربعة اجتماعات خلال السنة المالية للشركة"[1].

ويجب على شركة المساهمة أن تقوم بتحديد حقوق اللجنة وواجباتها بصورة دقيقة وتفصيلية، لكي يمكن لها أن تقوم بأعمالها بفعالية كبيرة، ولكي لا يحدث تعارض ما بين عمل اللجنة وأعمال الادارة التنفيذية بالشركة، حيث يجب إعطاء اللجنة الحق في الحصول على أي معلومات تحتاجها في عملية الإشراف والتقييم للسياسات المتبعة داخل الشركة، كما يجب أن يكون لها الحق في مناقشة أي

(١) المادة ٥٤/ أ من لائحة حوكمة الشركات.

مواضيع قد تكون مثار شك، ويحق لهل الاستعانة بمن تراه مناسبا من الأطراف الخارجية ذات الخبرة والمعارف بالمشاكل الفنية التي تواجهها اللجنة، وخاصةً الأمور القانونية التي يمكن أن تؤثر في عملية إعداد التقارير المالية، وفي سلامة الإفصاح عن المعلومات الواردة بها[١].

ولذلك لا يصح تشكيل مجلس الإدارة للجنة المراجعة إلا بعد إقرار الجمعية العامة للائحة عمل اللجنة، بهدف أن تتم عملية ترشيح أعضاء اللجنة وفق آلية تحقق الاختيار الأمثل من بين المرشحين، وتهدف أيضا لتوزيع المهام بين الأعضاء منعاً لتداخل المسؤوليات، وهذا ما أشار إليه المنظم بقوله: "تصدر الجمعية العامة للشركة -بناءً على اقتراح مجلس الإدارة- لائحة عمل لجنة المراجعة، على أن تشتمل هذه اللائحة ضوابط وإجراءات عمل اللجنة، ومهامها، وقواعد اختيار أعضائها، وكيفية ترشيحهم، ومدة عضويتهم، ومكافآتهم، وآلية تعيين أعضائها بشكل مؤقت في حال شغور أحد مقاعد اللجنة"[٢].

ثانياً: اختصاصات لجنة المراجعة

تتولى لجنة المراجعة عدداً من الاختصاصات الرقابية الهامة بشركة المساهمة، وتدور مهامها حول أربع مجالات رئيسية، هي مراجعة القوائم والتقارير المالية، والإشراف على إدارة المراجعة الداخلية، وتنظيم علاقة مراجع الحسابات الخارجي، ومراقبة التزام الشركة.

وفيما يلي استعراض لأبرز ما تختص به لجنة المراجعة:[٣]

---

(١) فايز عبدالله الزايدي، لجان المراجعة والحوكمة، مقال بصحيفة مال منشور بشبكة الانترنت، ٢٠١٩م: https://maaal.com/2019/04/122107-2/ .

(٢) المادة ٥١/ ه من لائحة حوكمة الشركات.

(٣) المادة ٥٢ من لائحة حوكمة الشركات.

١ـ التقارير المالية:

ويقصد بها المُخرج النهائي للعمل المحاسبي، والذي تعرض بموجبه الشركة معلومات مالية للمستخدمين الخارجيين، وتكون مفيدة بشكل رئيسي للمستثمرين الحاليين والمحتملين والمقرضين والدائنين الآخرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوفير الموارد للشركة(١).

وتختص بها لجنة المراجعة، حيث تقوم بما يلي(٢):

أ- دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية للشركة قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء رأيها والتوصية في شأنها؛ لضمان نزاهتها وعدالتها وشفافيتها.

ب- إبداء الرأي الفني -بناءً على طلب مجلس الإدارة- فيما إذا كان تقرير مجلس الإدارة والقوائم المالية للشركة عادلة ومتوازنة ومفهومة وتتضمن المعلومات التي تتيح للمساهمين والمستثمرين تقييم المركز المالي للشركة وأدائها ونموذج عملها واستراتيجيتها.

ج- البحث بدقة في أي مسائل يثيرها المدير المالي للشركة أو من يتولى مهامه أو مسؤول الالتزام في الشركة أو مراجع الحسابات.

د- دراسة السياسات المحاسبية المتبعة في الشركة وإبداء الراي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.

٢ـ المراجعة الداخلية:

ويقصد بها الوظيفة التي تقوم بها وحدة متخصصة داخل الشركة، تستقل عن الوظائف الخاضعة للمراجعة والتقييم، ومهمتها فحص ومراجعة وتقييم كافة

---

(١) مجموعة طلال أبو غزالة، المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية-إطار المفاهيم الخاص بإعداد التقارير المالية-، جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، ٢٠١٢، ص١٩.

(٢) المادة ٥٢ من لائحة حوكمة الشركات.

العمليات المالية والإدارية، للتأكد من أنها تمت وفقاً للخطط والسياسات المعتمدة، وأنها حققت النتائج المرجوة، وجميع المقترحات والتوصيات التي يقدمها المراجعون الداخليون تستهدف رفع الكفاية وزيادة الفعالية داخل الشركة[١].

وتختص لجنة المراجعة بالمهام التالية[٢]:

أ- دراسة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية والمالية وإدارة المخاطر في الشركة.

ب- الرقابة والإشراف على أداء وأنشطة المراجع الداخلي وإدارة المراجعة الداخلية في الشركة؛ للتحقق من توافر الموارد اللازمة وفعاليتها في أداء الأعمال والمهام المنوطة بها.

ج- التوصية لمجلس الإدارة بتعيين مدير وحدة أو إدارة المراجعة الداخلية أو المراجع الداخلي واقتراح مكافآته.

٣ـ مراجع الحسابات الخارجي:

للجنة المراجعة اختصاصات تجاه مراجع الحسابات الخارجي، هي على النحو الآتي[٣]:

أ- التوصية لمجلس الإدارة بترشيح مراجعي الحسابات وعزلهم وتحديد أتعابهم وتقييم أدائهم، بعد التحقق من استقلالهم ومراجعة نطاق عملهم وشروط التعاقد معهم.

ب- مراجعة خطة مراجع حسابات الشركة وأعماله، والتحقق من عدم تقديمه أعمالاً فنية أو إدارية أو استشارية تخرج عن نطاق أعمال المراجعة، وإبداء مرئياتها حيال ذلك.

---

(١) أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية -الإطار النظري والمحتوى السلوكي-، مؤسسة الرسالة ناشرون، ١٩٩٠م، ص٣٣.

(٢) المادة ٥٢/ ب من لائحة حوكمة الشركات.

(٣) المادة ٥٢/ ج من لائحة حوكمة الشركات.

د- دراسة تقرير مراجع الحسابات وملاحظاته على القوائم المالية ومتابعة ما اتخُِذ بشأنها.

٤ـ ضمان الالتزام:

تختص لجنة المراجعة بضمان التزام الشركة بالأنظمة واللوائح، حيث تقوم بما يلي[١]:

أ- مراجعة نتائج تقارير الجهات الرقابية والتحقق من اتخاذ الشركة الإجراءات اللازمة بشأنها.

ب- التحقق من التزام الشركة بالأنظمة واللوائح والسياسات والتعليمات ذات العلاقة.

ج- مراجعة العقود والتعاملات المقترح أن تجريها الشركة مع الأطراف ذوي العلاقة، وتقديم مرئياتها حيال ذلك إلى مجلس الإدارة.

ولتتمكن لجنة المراجعة من أداء مهامها بشكل صحيح وفعّال؛ فقد قرر لها المنظم عدداً من الصلاحيات القوية تجاه مختلف الهيئات الرئيسة بالشركة، والتي هي على النحو الآتي:[٢]

١) حق الاطلاع على سجلات الشركة ووثائقها.

٢) أن تطلب أي إيضاح أو بيان من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.

٣) أن تطلب من مجلس الإدارة دعوة الجمعية العامة للشركة للانعقاد إذا أعاق مجلس الإدارة عملها أو تعرضت الشركة لأضرار أو خسائر جسيمة.

---

(١) المادة ٥٢/ د من لائحة حوكمة الشركات.

(٢) المادة ٥٦ من لائحة حوكمة الشركات.

وتتميز لجنة المراجعة في إطارها العام باختصاصات رقابية موضوعية، حيث أعطاها المنظم حق الاطلاع عبر فرضه الرقابة الإلزامية التي أوجدّها بالنص النظامي كقاعدة عامة، وأكسب ذلك الحق القوة لما قد يواجهها من صعوبات في أثناء الممارسة، كما خول لهذه اللجنة حق المسائلة لأي من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، على افتراض أنها محايدة ومستقلة عن الأعمال والتصرفات التي جرت منهم لمصلحة الشركة، إلى حق دعوة مجلس الإدارة في حال اكتشاف الأضرار أو الخسائر الجسيمة في سبيل تداركها، فالمراقبة الجيدة تتطلب سلطة تمارس المسائلة ووسائل تفتيش جيدة لتحقيقها(١).

ويرى الباحث بأن اختصاص مجلس الإدارة بتشكيل لجنة المراجعة يقدح باستقلاليتها وحياديتها، إذ أن أعضاء اللجنة يخضعون لهيمنة وتأثير مجلس الإدارة، وذلك عن طريق حق المجلس بقرار تعيينهم، وتحديد مكافآتهم، واقتراح ضوابط اختيارهم وعملهم، مما يؤثر ذلك على أداء أعضائها، الأمر الذي يستوجب معه أن يُعهد قرار تشكيلها إلى الجمعية العامة عوضاً عن مجلس الإدارة.

يتضح مما تقدم؛ الأدوار الرقابية الفاعلة داخل الشركة، والتي تقوم أساساً على دور المساهم بصفته الرقيب الأول على الشركة، وسواءً قام بهذا الدور بشكل منفرد أو جماعي عن طريق ممارسة صلاحياته الرقابية بالجمعية العامة، فضلاً عن الدور المحوري الذي تقوم به لجنة المراجعة في الرقابة على أعمال وحسابات الشركة، حيث إنها الركيزة الأساسية والمسؤولة عن تحقيق الرقابة الداخلية في الشركة ومتابعتها، وذلك لما تتمتع به من اختصاصات موضوعية تتعلق بمسائلة مجلس

---

(١) تركي عابد الجحدلي، الحوكمة ولجنة المراجعة في شركات المساهمة، مقال بصحيفة مال، عبر موقعها الالكتروني على شبكة الانترنت، ٢٠٣٢م: https://maaal.com/2023/01/ .

الإدارة أمام الجمعية العامة، وكذلك الرقابة على جميع الأنشطة الداخلية للشركة، وتدقيق الحسابات، والتنسيق مع مراجع الحسابات الخارجي.

المبحث الثاني
حوكمة لجنة المكافآت

تهتم قواعد الحوكمة بضرورة قيام شركات المساهمة بإنشاء لجنة خاصة بالمكافآت، وتعتبر هذه اللجنة من أبرز اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، لأنها تهتم بتحديد المكافآت الخاصة برئيس وأعضاء مجلس الإدارة، وكذلك مكافئة كبار التنفيذيين في الشركة.

وتقوم لجان المكافآت بدور بالغ الأهمية في تحديد آلية المكافآت التي تمنح لأعضاء مجلس الإدارة، والمشكلة الحقيقة ليست في المبالغ التي تدفع للمديرين فقط بل في الأسلوب المتبع في منح المكافآت، حيث تعتمد بعض الشركات أنظمة تربط مكافآت الأداء بنتائج الأعمال الفصلية، مما يشجع المديرين على التركيز على تحقيق مكاسب سريعة على المدى القصير باتباع أساليب تشبه المقامرة، من أجل الحصول على مكافئة حسن الأداء، ولكن عندما تخسر الرهانات مثلما يحدث في الأزمات المالية، فهل تطالب الشركات المديرين التنفيذيين الذين أخذوا قرارات مرتفعة المخاطر برد مبالغ المكافآت المدفوعة إليهم؟، وهنا يأتي دور اللجنة في تحديد طريقة المكافآت على أسس موضوعية سليمة تنأى بها عن الطرق التي تشكل ضررا بمصالح الشركة، وتحجم قيام أعضاء مجلس الإدارة باتخاذ قرارات تحتوي في طياتها على قدر كبير من المخاطرة، وهذه الحماية لمصالح الشركة هي جوهر مبادئ الحوكمة السليمة، خاصة إذا تم عرض سياسة المكافآت على الجمعية العامة للمساهمين ثم إعلانها للجمهور تحقيقا للشفافية[1].

---

(١) محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية والمقارنة بين التنظيم والمسؤولية التأديبية والمدنية والجنائية، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٠م، ص٢٨٩.

وسيتم التطرق لحوكمة لجنة المكافآت من جهة تشكيلها، وعدد اجتماعاتها، واختصاصاتها، ومكافأة أعضاء مجلس الإدارة، وفق النقاط التالية:

أولاً: تشكيل لجنة المكافآت وعدد اجتماعاتها:

يعود لمجلس الإدارة اختصاص تشكيل لجنة المكافئات بشركة المساهمة، وتظهر -لجنة المكافآت- بصورة قرار يصدره المجلس يعلن فيه عن تشكيلها، وذلك على ضوء ما تقره الجمعية العامة من ضوابط لتكوين اللجنة، على أن تتضمن تلك الضوابط؛ إجراءات الترشح لعضويتها، ومدتها، ومهامها، وإجراءات عملها.

وقد أوجب المنظم بأن تشكل شركة المساهمة لجنة مكافآت، بقرار يصدر من مجلس إدارة الشركة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل، وتصدر الجمعية العامة للشركة -بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة- لائحة عمل لجنة المكافآت، على أن تشمل هذه اللائحة ضوابط وإجراءات عمل اللجنة، ومهامها، وقواعد اختيار أعضائها، ومدة عضويتهم، ومكافآتهم[(١)].

وحدد لها المنظم حد أدنى لعدد اجتماعات، فلجنة المكافآت ملزمه بأن تجتمع بصفة دورية كل (سنة) على الأقل، وكلما دعت الحاجة إلى ذلك[(٢)].

وتستدعي حاجة الشركة لعقد اجتماع لجنة المكافآت في حالات عدة، كأن تسعى الشركة لتعديل سياسة منح المكافآت، أو للتوصية لمكافآت مجلس إدارة جديد، أو أن ينعقد اجتماع اللجنة من تلقاء نفسها للتحقق مما وردها من شبه فساد

---

(١) المادة ٥٧/ أ، ب من لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (٨-١٦-٢٠١٧) وتاريخ ١٦/ ٥/ ١٤٣٨هـ الموافق ١٣/ ٢/ ٢٠١٧م.

(٢) المادة ٦٣ من لائحة حوكمة الشركات.

تتعلق بمكافآت أعضاء المجلس أو الإدارة التنفيذية، واتخاذ ما يلزم بشأنها، وذلك وفقاً للأحكام المنظمة لأعمال اللجنة.

ثانيا: اختصاصات لجنة المكافآت:

لا يقتصر دور لجنة المكافئات على مجرد تحديد مكافئة أعضاء مجلس الإدارة أو مكافئة اللجان المنبثقة عنه، بل يسبق ذلك اختصاصها بإعداد سياسة واضحة تحكم تحديد مكافئة أعضاء المجلس ولجانه، ومراجعة تلك السياسة بصفة دورية وبحسب ما تقتضيه مصلحة الشركة، كأن تتم مراجعة -سياسة المكافآت- قبل بدء كل سنة مالية جديدة للشركة، أو قبل تشكيل مجلس الإدارة أو التجديد له، ليتم اعتمادها بعد ذلك من قِبل الجمعية العامة.

وتتمثل أبرز اختصاصات لجنة المكافآت بما يلي[1]:

١. إعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه 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 المعتمدة، وبيان أي إخلال جوهري 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.

---

(١) المادة ٥٨ من لائحة حوكمة الشركات.

ثالثا: سياسة المكافآت:

من صميم مهام لجنة المكافئات إعداد سياسة واضحة توزان فيها مصلحة أعضاء المجلس مع مصلحة الشركة بترشيد الإنفاق من ميزانيتها على المكافآت لتحقق نموها، بحيث لا يقتصر مفهوم استحقاق المكافآت على مجرد أجور تقابل أداء الموظفين أعمال تجاه الشركة، بل لتشجيعهم على أداء مهامهم بشكل فاعل، وتحفيزهم عن طريق ربط المكافآت بتقييم نموذجي للأداء تحدده اللجنة، يترافق معه تحققها المستمر عن مدى استحقاق العضو لما تحصل عليه من مكافآت بناءً على تقديمه لمعلومات صحيحة.

وقد حدد المنظم المعايير التي يجب مراعاتها عند اعداد سياسة المكافآت، بحيث تكون على النحو الآتي[1]:

١. انسجامها مع استراتيجية الشركة وأهدافها.

٢. أن تقدَّم المكافئات بغرض حث أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على إنجاح الشركة وتنميتها على المدى الطويل، كأن تربط الجزء المتغير من المكافآت بالأداء على المدى الطويل.

٣. أن تحدد المكافآت بناءً على مستوى الوظيفة، والمهام والمسؤوليات المنوطة بشاغلها، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات، ومستوى الأداء.

٤. انسجامها مع حجم وطبيعة ودرجة المخاطر لدى الشركة.

٥. الأخذ في الاعتبار ممارسات الشركات الأخرى في تحديد المكافآت، مع تفادي ما قد ينشأ عن ذلك من ارتفاع غير مبرر للمكافآت والتعويضات.

---

(١) المادة ٥٩ من لائحة حوكمة الشركات.

٦. أن تستهدف استقطاب الكفاءات المهنية والمحافظة عليها وتحفيزها، مع عدم المبالغة فيها.

٧. أن تعد بالتنسيق مع لجنة الترشيحات عند التعيينات الجديدة.

٨. حالات إيقاف صرف المكافأة أو استردادها إذا تبين أنها تقررت بناءً على معلومات غير دقيقة قدمها عضو في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، وذلك لمنع استغلال الوضع الوظيفي للحصول على مكافآت غير مستحقة.

٩. تنظيم منح أسهم في الشركة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية سواء كانت إصداراً جديداً أو أسهماً اشترتها الشركة.

رابعاً: تحديد مكافأة أعضاء مجلس الإدارة:

تتحدد مكافئة رئيس وأعضاء المجلس عن طريق نظام الشركة، وتتخذ على الأقل أحد صور المكافآت المنصوص عليها نظاماً، كأن تكون مبلغاً معيناً أو بدل حضور جلسات أو نسبة معينة من صافي الأرباح، على أن تكون عادله تتناسب مع ما يؤديه العضو من مهام، وفي المقابل تُراعى مصلحة الشركة عند تقدير مكافآت الأعضاء، بحيث لا تكون مستنزفه لمالية الشركة، وموازنتها مع حجم وطبيعة الشركة، وهذا ما قصده المنظم بقوله: "يبين نظام الشركة الأساس طريقة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة، ويجوز أن تكون هذه المكافأة مبلغًا معينًا، أو بدل حضور عن الجلسات، أو مزايا عينية، أو نسبة معينة من صافي الأرباح، ويجوز الجمع بين اثنتين أو أكثر مما تقدم، ويجوز كذلك أن يحدد نظام الشركة الأساس الحد الأعلى لتلك المكافآت، وتحدد الجمعية العامة العادية مقدار تلك المكافآت، على أن يراعى أن تكون المكافآت عادلة ومحفزة وتتناسب مع أداء العضو وأداء الشركة، وتحدد اللوائح

الضوابط اللازمة لتنفيذ هذه الفقرة"[١].

والملاحظ بأن المنظم لم يحدد سقفاً أقصى لما يتحصل عليه العضو من مكافآت، بل ترك تحديد ذلك لنظام الشركة الأساس، مما قد تتضرر معه مصلحة الشركة والمساهمين عن طريق استغلال أعضاء مجلس الإدارة لجهل المساهمين بطبيعة الحسابات المالية، خصوصا في حال شيوع عزوفهم عن التصويت على قرار اعتماد مكافآت الأعضاء، مما ينتج عنه تعريض أغلب أرباح الشركة لاستهلاكها من قِبل أعضاء مجلس الإدارة بصورة مكافآت مدفوعة لهم، ولا يبقى للمساهمين إلا النسب الشحيحة من الأرباح التي لا تعكس حجم مخاطرتهم بأموالهم المستثمرة في الشركة، فضلاً عن ما تسببه من آثار سلبية أخرى تساهم بعزوف فئة المستثمرين الأفراد عن دفع أموالهم المدخرة للاستثمار في شركات المساهمة.

ويرى الباحث ضرورة بأن ينص المنظم على تحديد سقف أقصى لمقدار مجموع ما يتحصل عليه أعضاء مجلس الإدارة من مكافآت، كأن يُحدد السقف بحجم رأس مال الشركة، أو بنسبة معينة من صافي الأرباح، كأن لا تتجاوز مجموع المكافآت ٣٠٪ من صافي أرباح الشركة، وربط تحديد مكافئة أعضاء مجلس الإدارة بتقييم نموذجي لأدائهم مُعد من قِبل هيئة السوق المالية.

وعن مدى استحقاق رئيس وأعضاء مجلس الإدارة للمكافآت؛ يلتزم مجلس الإدارة بأن يُعد تقريراً يقدم إلى الجمعية العامة العادية في اجتماعها السنوي يشتمل على بيان شامل لكل ما حصل عليه أو استحق الحصول عليه كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة خلال السنة المالية من مكافآت وبدل حضور الجلسات وبدل مصروفات وغير ذلك من المزايا، وأن يشتمل كذلك على بيان ما قبضه أعضاء

---

(١) المادة ٧٦/ ١ من نظام الشركات.

المجلس بوصفهم عاملين أو إداريين أو ما قبضوه نظير أعمال فنية أو إدارية أو استشارات، وأن يشتمل أيضًا على بيان بعدد جلسات المجلس وعدد الجلسات التي حضرها كل عضو [١].

ولمكافئة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة عدة صور، هي على النحو الآتي:

١-راتب معين.

٢-بدل حضور عن جلسات اجتماعات مجلس الإدارة.

٣-نسبة معينة من صافي الأرباح.

٤-مزايا معينة.

٥-بدل مصروفات.

٦-الجمع بين اثنين أو أكثر من صور المكافئات.

(١) المادة ٧٦/ ٢ من نظام الشركات.

المبحث الثالث
حوكمة لجنة الترشيحات

تتكون لجنة الترشيحات من أعضاء يختصون بالمهام المتعلقة بترشيح الأشخاص للمناصب القيادية في الشركة، وتبدأ مهمة اللجنة بوضع معايير مناسبة وعادلة للترشح للوظائف الشاغرة، وتقوم باستقبال طلبات الترشح ودراستها للتحقق من مدى أهلية المتقدمين وانطباق كافة الشروط ذات العلاقة بالوظيفة، ثم إعداد قائمة تضم أسماء ممن اجتازوا الترشح لعضوية مجلس الإدارة، وعضوية الإدارة التنفيذية بالشركة، وتقديمها بعد ذلك لمجلس الإدارة القائم، ليتولى بدوره مراجعتها ودعوة الجمعية العامة للتصويت على اختيار المرشحين.

وبيان ضوابط حوكمة لجنة الترشيحات من جهة تشكيلها، وعدد اجتماعاتها، واختصاصاتها، من خلال النقاط التالية:

أولا: تشكيل لجنة الترشيحات وعدد اجتماعاتها:

تعتبر لجنة الترشيحات من اللجان الواجب على الشركة تشكيلها، ويرجع اختصاص تشكيلها إلى مجلس الإدارة ويسميها بـ (لجنة الترشيحات)، وتصدر الجمعية العامة بناءً على اقتراح مجلس الإدارة؛ قواعد اختيار أعضاء اللجنة ومدة عضويتها وأسلوب العمل المتبع فيها.

وتُشكل لجنة الترشيحات وفق الأحكام الآتية[1]:

أ - تشكل بقرار من مجلس إدارة الشركة لجنة تسمى (لجنة الترشيحات) من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل.

ب - تصدر الجمعية العامة للشركة -بناءً على اقتراح من مجلس الإدارة- لائحة عمل لجنة الترشيحات، على أن تشمل هذه اللائحة ضوابط وإجراءات عمل

---

(١) المادة ٦١ من لائحة حوكمة الشركات.

اللجنة، ومهامها، وقواعد اختيار أعضائها، ومدة عضويتهم، ومكافآتهم.

وقد حدد المنظم الحد الأدنى لعدد اجتماعات لجنة الترشيحات، حيث يجب عليها بأن تجتمع بصفة دورية كل (سنة) على الأقل، وكلما دعت الحاجة إلى ذلك[١].

وتستدعي حاجة الشركة لانعقاد اجتماع لجنة الترشيحات في حالات عدة، كشغور عضوية مجلس الإدارة بسبب استقالة أو عزل كل أو بعض أعضاء المجلس أو أعضاء الإدارة التنفيذية، وهنا يتوجب على اللجنة الاجتماع لترشيح من يسد شغور العضوية في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، وذلك وفقاً للأحكام المنظمة لأعمال اللجنة.

ثانيا: اختصاصات لجنة الترشيحات:

تمارس لجنة الترشيحات اختصاصات موضوعية ورقابية تبدأ قبل استقبال المتقدمين لعضوية مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية بالشركة، ويستمر دورها الرقابي بعد تولي المرشحين لمناصبهم في الشركة، وتتعلق بعض اختصاصات اللجنة بالجانب الأخلاقي المتمثل بتحققها من مدى نزاهة المترشح وأهليته للمنصب، وخلوه من أي حالات تعارض المصالح الواقعة أو المحتملة، ويتعلق الجانب الآخر من اختصاص اللجنة بالأمور الموضوعية، كوضع سياسات ومعايير وصفية لكل وظيفة وما يناسبها من شروط يجب توفرها لكل من يرغب بتقلدها من بين المرشحين.

وتختص لجنة الترشيحات بما يلي[٢]:

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

---

(١) المادة ٦٤ من لائحة حوكمة الشركات.

(٢) المادة ٦٢ من لائحة حوكمة الشركات.

٢. التوصية لمجلس الإدارة بترشيح أعضاء فيه وإعادة ترشيحهم وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة، مع مراعاة عدم ترشيح من سبقت إدانته بجريمة مخلة بالأمانة.

٣. إعداد وصف للقدرات والمؤهلات اللازمة 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 اللازمة بشأن إجراء أي تغييرات عليه.

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 المتبعة في حال شغور مركز أحد أعضاء مجلس الإدارة أو كبار التنفيذيين.

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

والجدير بالذكر بأن لائحة الحوكمة تفصل بين لجان المكافآت ولجان الترشيحات ويتناول كل منهما على نحو مستقل بطريقة أكثر تفصيلا، وهذا الفصل في الواقع العملي يتبع غالبا في الشركات الكبرى التي تحتاج إلى مثل هذا الفصل، ونعتقد بأفضلية هذا الفصل لتتسع المبادئ التي تقرها لوائح الحوكمة لكل الأنظمة

سواء تلك التي تجمع أو تفصل بين هذه اللجان، وقد وضعت اللائحة أيضا مواداً استرشاديه في الفصل الخامس تتعلق بلجان إدارة المخاطر ووضع المبادئ الخاصة بتشكيلها واختصاصاتها واجتماعاتها، وفي العموم فإن تطبيق قواعد الحوكمة السليمة يقدم فائدة عظمى للشركات، فقد خلص عدد من الدراسات الأوروبية إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يحسن القدرة التنافسية، ويحسن فرصة الحصول على التمويل الخارجي، كما أنها تؤدى إلى تخصيص رأس المال للفرص الأكثر إنتاجية، وتحسين الأداء التشغيلي المستدام وخلق الثروة في القطاع الخاص، خصوصا إذا كانت هناك لجان مستقلة في المجلس، كما تؤدى إلى زيادة القيمة السوقية للشركة، وتحسين سمعتها وتحقق الهدف الأهم وهو تقليل فرصه حدوث الأزمات المالية[1].

ثالثا: دمج لجنتي المكافآت والترشيحات:

تسعى بعض شركات المساهمة لتوحيد إجراءاتها التنظيمية والإدارية والتقنية والاستفادة من خدماتها المشتركة بين بعض لجانها، لتختصر آلية إعداد الوصف الوظيفي للوظائف المطلوبة لنوع معين من المرشحين لها من حيث الكفاءة واستحقاق الأجر، مما يجعل بعض الشركات تستحسن دمج أعمال لجنتي المكافآت والترشيحات في لجنة واحدة.

وهنا لم يقف المنظم ضد هذا التوجه، بل أجاز للشركة بأن تقوم بدمج لجنتي المكافآت والترشيحات في لجنة واحدة تسمى لجنة المكافآت والترشيحات، بشرط

---

(١) محمد بن عمر الحجيلي، حوكمة تشكيل مجلس إدارة الشركات المساهمة في النظام السعودي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، المجلد٥، العدد ١٢، غزة، ٢٠٢١م ص٨٨.

أن تستوفي لجنة المكافآت والترشيحات المتطلبات الخاصة بأي منهما، وأن تجتمع بصفة دورية كل ستة أشهر على الأقل[١].

(١) كتيب حوكمة الشركات، هيئة السوق المالية السعودية، ص١٢. على الرابط التالي:
(https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet_13.pdf)

المبحث الرابع
حوكمة لجنة إدارة المخاطر

يرجع مفهوم المخاطر إلى تعريف معهد المدققين الداخليين (IIA) بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها: احتمال حدوث ظروف أو أحداث يكون لها تأثير بشكل مباشر على تحقيق أهداف الشركة، وتقاس هذه المخاطر من خلال درجة احتمال حدوثها وكذلك درجة التأثير على أهداف الشركة[١].

وتعود فكرة (إدارة المخاطر) إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين حينما طرحت الفكرة وهي أن شخصا أو هيئة تابعة للهيكل التنظيمي للشركة مكلفة بإدارة المخاطر[٢].

وقد وردت العديد من التعريفات لإدارة المخاطر والتي منها:

تعرف إدارة المخاطر في كونها: منهجا أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر بواسطة توقع الخسائر المحتملة وتصميم نظام لتنفيذ إجراءات من شأنها أن تمنع إمكانية حدوث خسائر أو أثر مالي أو تقلل الخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى ومعالجتها[٣].

وتُعرّف بأنها؛ عملية تحديد، تقييم، إدارة، ضبط أحداث أو أوضاع محتملة سعيا لضمان تحقيق الشركة أهدافها[٤].

---

(1) IIA. (2010). International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing. The Institute Of Internal Auditors, Florida.

(٢) كريم قوبة، آليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة محمد بوقرة بومرداس – مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركية الاقتصادية الدولية، المجلد ٤، العدد ١، ٢٠٢١م، ص٣٦٦.

(٣) طارق عبد العال، إدارة المخاطر: أفراد-إدارات-شركات-بنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧م، ص٧٨.

(٤) مؤسسة جرمين جميل، دليل الحوكمة المؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، ٢٠١٠م، ص٣٤.

يتبين من خلال التعريفين بأن إدارة المخاطر تهدف لوقاية الشركة عن طريق تنبؤ ما قد يعيق نشاطها ويعرضها لخسائر مستقبلية تحد من بلوغها لأهدافها، وتتلخص أعمالها بتحديد المخاطر، وتقييمها، وتوصية إدارة الشركة بآلية معالجتها.

ومسؤولية إدارة المخاطر تقع على عاتق مجلس الإدارة الذين يكون مسؤولا أمام المساهمين مما يستوجب فهم المخاطر التي تواجه الشركة وإدارتها بشكل فعال(١).

ويقوم مجلس الإدارة بوضع نظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر(٢)،ومعالجة تلك المخاطر بكفاءة وسرعة، وفي حال عجزه عن معالجتها يقوم بدعوة الجمعية العامة لمناقشة المخاطر الكبرى الطارئة واتخاذ القرارات بشأنها، بما في ذلك قرار حل الشركة.

وقد تناول المنظم ضوابط حوكمة لجنة إدارة المخاطر في شركة المساهمة، من جهة تشكيلها، وعدد اجتماعاتها، واختصاصاتها، وبيانها في النقاط التالية:

أولا: تشكيل لجنة إدارة المخاطر وعدد اجتماعاتها:

أرجع المنظم اختصاص تشكيل لجنة إدارة المخاطر إلى مجلس إدارة الشركة بناءً على حاجة الشركة وطبيعة أعمالها، على أن يكون رئيس اللجنة وغالبية أعضائها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ويشترط أن يتوافر في أعضائها مستوى ملائم من المعرفة في إدارة المخاطر والشؤون المالية(٣).

ويرى الباحث بأن المنظم لم يلزم شركة المساهمة بتشكيل لجنة إدارة المخاطر،

---

(١) عنايات حامد محمد عطية، التحوط للمخاطر المصرفية باستخدام الابتكارات المالية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد ٢٧، العدد ٢، ٢٠٠٥م، ص٤٢٣.

(٢) ياسر تاج السر محمد سند، دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من فروع المصارف السودانية بمدينة الأبيض، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد٥، العدد٢، ٢٠٢٠م، ص٣٨٩.

(٣) المادة ٧٠ – استرشادية- من لائحة حوكمة الشركات.

حيث أوردها على سبيل الارشاد، وهذا لا يستقيم مع حاجة الشركة لفريق متخصص ومتهيأ دائما للعمل على وقايتها من أي مخاطر، مما يستوجب معه أن ينص المنظم على إلزام شركات المساهمة بتشكيل لجنة تعنى بإدارة المخاطر، وذلك لحاجة الشركة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة وغير المحتملة، والتي قد تهدد الغرض من وجودها، أو تضعف أرباحها، أو تعرضها لخسائر قد تصل لحل الشركة.

ويلزم عند تشكيل لجنة إدارة المخاطر أن تجتمع بصفة دورية كل (ستة أشهر) على الأقل، وكلما دعت الحاجة إلى ذلك[١].

وتستدعي حاجة الشركة لدور لجنة إدارة المخاطر عند ورود أي شبهة مخاطر ولو كانت غير واقعه، وهنا يلتزم أعضاء اللجنة بالاجتماع فوراً ودراسة المخاطر محل النظر، والخروج بتوصيات تُرفع لمجلس الإدارة للعلم بها والقيام بما يلزم بشأنها.

ثانيا: اختصاصات لجنة إدارة المخاطر:

تتولى لجنة إدارة المخاطر الاختصاصات التالية[٢]:

١ - وضع استراتيجية وسياسات شاملة لإدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطة الشركة، والتحقق من تنفيذها ومراجعتها وتحديثها بناءً على المتغيرات الداخلية والخارجية للشركة.

٢ - تحديد مستوى مقبول للمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة والحفاظ عليه والتحقق من عدم تجاوز الشركة له.

٣ - التحقق من جدوى استمرار الشركة ومواصلة نشاطها بنجاح، مع تحديد المخاطر التي تهدد استمرارها خلال الاثني عشر شهراً القادمة.

---

(١) المادة ٦٩ من لائحة حوكمة الشركات.

(٢) المادة ٦٨ من لائحة حوكمة الشركات.

٤ - الإشراف على نظام إدارة المخاطر بالشركة وتقييم فعالية نظم وإجراءات تحديد وقياس ومتابعة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، وذلك لتحديد أوجه القصور بها.

٥ - إعادة تقييم قدرة الشركة على تحمل المخاطر وتعرضها لها بشكل دوري (من خلال إجراء اختبارات التحمل على سبيل المثال).

٦ - إعداد تقارير مفصلة حول التعرض للمخاطر والخطوات المقترحة لإدارة هذه المخاطر، ورفعها إلى مجلس الإدارة.

٧ - تقديم التوصيات لمجلس الإدارة حول المسائل المتعلقة بإدارة المخاطر.

٨ - ضمان توافر الموارد والنظم الكافية لإدارة المخاطر.

٩ - مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر ووضع توصيات بشأنه قبل اعتماده من مجلس الإدارة.

١٠ - التحقق من استقلال موظفي إدارة المخاطر عن الأنشطة التي قد ينشأ عنها تعرض الشركة للمخاطر.

١١ - التحقق من استيعاب موظفي إدارة المخاطر للمخاطر المحيطة بالشركة، والعمل على زيادة الوعي بثقافة المخاطر.

١٢ - مراجعة ما تثيره لجنة المراجعة من مسائل قد تؤثر في إدارة المخاطر في الشركة.

يُستنتج من اختصاصات لجنة إدارة المخاطر؛ بأنها اتسعت لتشمل جميع المخاطر الحالية والمستقبلية، وسواءً الواقعة منها أو المحتملة التي قد تتعرض لها الشركة، ولم يقيدها المنظم بنظر أنواع محددة من المخاطر، بل شملت جميع المخاطر التي تتعلق بالأعمال التجارية، كإدارة الأصول، أو انقطاع العمل لأسباب

داخلية أو خارجية، أو التغيير في البيئة المحيطة تقنياً، أو ضعف نظم المعلومات وشبكات الاتصال، والنقل والمواصلات، أو أن تعترض الشركة مخاطر تشريعية كالتي تتعلق بالمسؤولية النظامية عن منتجات الشركة، أو مسؤولية الإدارة، أو التزامات الشركة تجاه البيئة، وكذلك المتطلبات النظامية الجديدة، وغيرها من المخاطر التي تؤثر على نشاط الشركة وتقوم اللجنة بتحديدها وتقييمها والتوصية بمعالجتها.

يتضح مما تقدم؛ بأن مجلس إدارة شركة المساهمة يستعين بلجان إدارية تنبثق عنه لتقوم بدور استشاري للمجلس، كلجنة الترشيحات ولجنة المكافآت ولجنة إدارة المخاطر، باستثناء لجنة المراجعة التي تمارس دوراً رقابياً.

وأخيراً؛ يرى الباحث بأن يضع المنظم قاعدة نظامية تلزم شركة المساهمة بتشكيل لجنة بمسمى (لجنة الحوكمة) تختص بمتابعة التزام الشركة بقواعد حوكمة الشركات، لما لذلك من ضمان أولي على التزام الشركة وجميع الأطراف المرتبطين بها بمبادئ وقواعد الحوكمة، فضلاً عن وقاية الشركة من أي عقوبات نظامية مرهقه قد تتعرض لها جراء إهمالها لأي جانب من جوانب الحوكمة، خصوصاً وأن مسؤولية التزام الشركة بالحوكمة ملقاة على عاتق مجلس الإدارة المرهق أساساً باختصاصات إدارية واسعة، قد تبعده عن التركيز بضرورة الالتزام بتفاصيل الحوكمة المتشعبة في مفاصل كيان الشركة والجهات المرتبطة بها.

الخاتمة

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات، وأشكره تعالى على ما تفضل به من التوفيق والسداد، وتمام هذا البحث الذي احتوى على دراسة حوكمة لجان مجلس إدارة شركة المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية، وخلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

١- تستعين مجالس إدارة شركة المساهمة بعدد من اللجان لمعاونتهم في أداء عملهم، حيث تتيح هذه اللجان لمجلس الإدارة فرصة التعامل مع العاملين بما لا يعوق عملهم في المجلس.

٢- يتحمل مجلس إدارة شركة المساهمة المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به لجان المجلس.

٣- يختص مجلس إدارة شركة المساهمة -وحده- بتشكيل لجنة المراجعة ولجنة المكافآت ولجنة الترشيحات ولجنة إدارة المخاطر، والذي بدوره يصدر قرار تشكيل اللجنة وفق ضوابط معينة حددها النظام.

٤- تختص لجنة المراجعة بالتوصية لمجلس الإدارة بترشيح مراجعي الحسابات وعزلهم وتحديد أتعابهم وتقييم أدائهم، بعد التحقق من استقلالهم ومراجعة نطاق عملهم وشروط التعاقد معهم.

٥- حدد المنظم عدداً من الضوابط التي تضمن استقلال عمل لجنة المراجعة، وذلك للحد من تضارب مصالح العاملين فيها.

٦- تعمل لجنة المكافآت على وضع سياسات تضمن من خلالها استحقاق أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للمكافآت مقابل حجم المهام والمسؤولية الموكلة لهم، بهدف تشجيعهم على أداء مهامهم بشكل فاعل، وتحفيزهم عن طريق

ربط المكافآت بتقييم نموذجي للأداء تحدده اللجنة.

٧- تلتزم شركة المساهمة بتشكيل لجنة المراجعة ولجنة المكافآت ولجنة الترشيحات.

٨- أجاز النظام لمجلس إدارة شركة المساهمة بأن يشكل لجنة إدارة المخاطر، وذلك وفق قواعد حوكمة الشركات.

٩- يجوز دمج لجنتي المكافآت والترشيحات في لجنة واحدة تسمى لجنة المكافآت والترشيحات، بشرط أن تستوفي لجنة المكافآت والترشيحات المتطلبات الخاصة بأي منهما.

ثانياً: التوصيات

١-نقل اختصاص تشكيل لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات للجمعية العامة، لضمان تعيين أعضاء لجان مستقلين يؤدون مهامهم بنزاهة بعيداً عن هيمنة مجلس الإدارة على أعمالهم.

٢-إلزام شركات المساهمة بتشكيل لجنة إدارة المخاطر لا أن تكون على سبيل الإرشاد، وذلك لحاجة الشركات لمتخصصين متفرغين لكشف ومعالجة أي مخاطر واقعة أو محتملة تهدد استمرار الشركة.

٣- أن تضع هيئة السوق المالية نموذج موحد لشركات المساهمة لتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة العليا، وربطها مع أدائهم بالشركة.

٤- إلزام شركات المساهمة المدرجة في السوق المالية بتعيين مستشارين قانونيين بالقدر الكافي لتوجيه الشركة للالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، واعطاؤهم صلاحيات رقابية على إدارة الشركة، وحضور اجتماعات الجمعية العامة والمشاركة فيها بفعالية.

٥- إلزام شركات المساهمة المدرجة بتشكيل لجنة بمسمى (لجنة الحوكمة) تختص بمتابعة التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة، ومراجعتها، لما لذلك من ضمان أولي على التزام الشركة وجميع الأطراف المرتبطين بها بمبادئ وقواعد الحوكمة، فضلاً عن وقاية الشركة من أي عقوبات نظامية مرهقه قد تتعرض لها جراء إهمالها لأي جانب من جوانب الحوكمة، خصوصاً وأن مسؤولية التزام الشركة بالحوكمة ملقاة على عاتق مجلس الإدارة المرهق أساساً باختصاصات إدارية واسعة، قد تبعده عن التركيز بضرورة الالتزام بتفاصيل الحوكمة المتشعبة في مفاصل كيان الشركة والجهات المرتبطة بها.

٦- توحيد نماذج الإفصاح عن مكافآت أعضاء لجان شركات المساهمة، وذلك بإلزام الشركات بنماذج الإفصاح الصادرة عن هيئة السوق المالية واعتبارها كحد أدنى للإفصاح المطلوب عن المعلومات الواردة فيها.

قائمة المصادر والمراجع

ـ الكتب:

● أحمد صالح العمرات، المراجعة الداخلية -الإطار النظري والمحتوى السلوكي-، مؤسسة الرسالة ناشرون، ١٩٩٠م.

● طارق عبد العال، إدارة المخاطر: أفراد-إدارات-شركات-بنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.

● عثمان الدعجاني العتيبي، حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية، ط١، مكتبة القانون والاقتصاد، ١٤٢٨هـ.

● محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية والمقارنة بين التنظيم والمسؤولية التأديبية والمدنية والجنائية، ط١، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٠م.

● سلامة عبد الصانع أمين علم الدين، مسؤولية مجلس إدارة شركة المساهمة ولجانه عن حوكمة الشركة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٥م.

ـ الأبحاث العلمية:

● محمد بن عمر الحجيلي، حوكمة تشكيل مجلس إدارة الشركات المساهمة في النظام السعودي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، المجلد٥، العدد ١٢، غزة، ٢٠٢١م.

● كريم قوبة، آليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة محمد بوقرة بومرداس – مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركية الاقتصادية الدولية، المجلد ٤، العدد ١، ٢٠٢١م.

● مؤسسة جرمين جميل، دليل الحوكمة المؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، ٢٠١٠م.

● عنايات حامد محمد عطية، التحوط للمخاطر المصرفية باستخدام الابتكارات المالية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد ٢٧، العدد ٢، ٢٠٠٥م.

● مجموعة طلال أبو غزالة، المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية-إطار المفاهيم الخاص بإعداد التقارير المالية-، جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، ٢٠١٢

● ياسر تاج السر محمد سند، دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من فروع المصارف السودانية بمدينة الأبيض، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد٥، العدد٢، ٢٠٢٠م.

ـ الأنظمة واللوائح التنفيذية:

● نظام الشركات الجديد الصادر بمرسوم ملكي رقم (م-١٣٢) وتاريخ ١/ ١٢/ ١٤٤٣هـ، الموافق ٣٠/ ٦/ ٢٠٢٢م.

● لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (٨-١٦-٢٠١٧) وتاريخ ١٦/ ٥/ ١٤٣٨هـ الموافق ١٣/ ٢/ ٢٠١٧م.

ـ المراجع الأجنبية:

IIA. (2010). International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing. The Institute Of Internal Auditors, Florida.

cherpitel: Actinnariat: loffensive des institutionnele, Rev banque, 1994, p.60.

ـ المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت:

● تركي عابد الجحدلي، الحوكمة ولجنة المراجعة في شركات المساهمة، مقال بصحيفة مال، عبر موقعها الالكتروني على شبكة الانترنت، ٢٠٣٢م:

https://maaal.com/2023/01/.

● فايز عبدالله الزايدي، لجان المراجعة والحوكمة، مقال بصحيفة مال منشور بشبكة الانترنت، ٢٠١٩م:

https://maaal.com/2019/04/122107-2/.

● كتيب حوكمة الشركات، هيئة السوق المالية السعودية، على شبكة الانترنت:

(https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet_13.pdf)

● فايز عبدالله الزايدي، لجان المراجعة والحوكمة، مقال بصحيفة مال منشور بشبكة الانترنت، ٢٠١٩م:

https://maaal.com/2019/04/122107-2/.

References:

alkutub:

• 'ahmad salih aleumrati, almurajaeat aldaakhiliat -al'iitar alnazarii walmuhtawaa alsulukiu-, muasasat alrisalat nashiruna, 1990m.

• tariq eabd aleal, 'iidarat almakhatiri: 'afrad-'idarat-shrkati-bnuk, aldaar aljamieiati, al'iiskandiriat, 2007m.

• ethaman aldaejani aleutaybi, hawkamat alsharikat bialmamlakat alearabiat alsueudiati, ta1, maktabat alqanun waliaqtisadi, 1428h.

• muhamad eali suaylimi, hawkamat alsharikat fi al'anzimat alearabiat walmuqaranat bayn altanzim walmaswuwliat altaadibiat walmadaniat waljinayiyati, ta1, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, 2010m.

• salamat eabd alsaanie 'amin ealam aldiyn, maswuwliat majlis 'iidarat sharikat almusahamat walijanuh ean hawkamat alsharikati, dar alnahdat alearabiati, alqahirati, 2015m.

al'abhath aleilmia:

• muhamad bin eumar alhujili, hawkamat tashkil majlis 'iidarat alsharikat almusahimat fi alnizam alsaeudii, majalat aleulum alaiqtisadiat wal'iidariat walqanuniati, almarkaz alqawmiu lilbuhuthi, almujalada5, aleadad 12, ghazat, 2021m.

• karim qubat, aliat aldaakhiliat lihawkamat alsharikat wadawriha fi 'iidarat almakhatiri, almajalat alduwaliat lil'ada' alaiqtisadii, jamieat muhamad buqrat bumirdas - mukhbir 'ada' almuasasat alaiqtisadiat aljazayiriat fi zili alharakiat alaiqtisadiat alduwaliati, almujalad 4, aleadad 1, 2021m.

• muasasat jirmin jamil, dalil alhawkamat almuasasatiat wa'iidarat almakhatir limuasasat altamwil al'asghar fi alealam alearabii, 2010m.

• einayat hamid muhamad eatiat, altahawut lilmakhatir almasrifiat biaistikhdam alaibtikarat almaliati, majalat albuhuth altijariati, kuliyat altijarati, jamieat alzaqaziq, almujalad 27, aleadad 2, 2005m.

• majmueat talal 'abu ghazalat, almaeayir alduwaliat li'iiedad altaqarir almaliati-'iitar almafahim alkhasi bi'iiedad altaqarir almaliati-, jameiat almajmae alearabii lilmuhasibin alqanuniiyna, al'urduni, 2012

• yasir taj alsiru muhamad sinda, dawr alhawkamat almasrifiat fi 'iidarat almakhatir almasrifiati: dirasat maydaniat ealaa eayinat min

furue almasarif alsuwdaniat bimadinat al'abyad, majalat aiqtisad almal wal'aemali, jamieat alshahid hamah likhadr alwadi, almujaladi5, aleudadu2, 2020m.

al'anzima wallawayih altanfidhia:

• nizam alsharikat aljadid alsaadir bimarsum malakayin raqm (m-132) watarikh 1/12/1443h, almuafiq 30/6/2022m.

• layihat hawkamat alsharikat alsaadirat ean majlis hayyat alsuwq almaliat bimujib alqarar raqm (8-16-2017) watarikh 16/5/1438h almuafiq 13/2/2017m.

almawaqie alilkutrunia ala shabakat alintirnit:

• turki eabid aljuhdli, alhawkamat walajnat almurajaeat fi sharikat almusahamati, maqal bisahifat mal, eabr mawqieiha alalkutrunii ealaa shabakat alantirnti, 2032m:
https://maaal.com/2023/01/.

• fayiz eabdallah alzaaydi, lijan almurajaeat walhawkamati, maqal bisahifat mal manshur bishabakat alantirnti, 2019m:
https://maaal.com/2019/04/122107-2/.

• kutib hawkamat alsharikat, hayyat alsuwq almaliat alsaeudiati, ealaa shabakat alantirnti:
(https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet_13.pdf)

• fayiz eabdallah alzaaydi, lijan almurajaeat walhawkamati, maqal bisahifat mal manshur bishabakat alantirnti, 2019m:
https://maaal.com/2019/04/122107-2/.

فهـــــرس الموضوعـــــات

المقدمة ٥٣٤٥
أولا: أهمية الموضوع ٥٣٤٥
ثانيا: أسباب اختيار الموضوع: ٥٣٤٧
ثالثا: مشكلة البحث: ٥٣٤٨
رابعا: حدود البحث: ٥٣٤٩
الدراسات السابقة: ٥٣٤٩
منهج البحث: ٥٣٤٩
خطة البحث: ٥٣٥٠
المبحث التمهيدي تعريف ومبادئ حوكمة الشركات ٥٣٥١
المبحث الأول حوكمة لجنة المراجعة ٥٣٥٨
المبحث الثاني حوكمة لجنة المكافآت ٥٣٦٧
المبحث الثالث حوكمة لجنة الترشيحات ٥٣٧٤
المبحث الرابع حوكمة لجنة إدارة المخاطر ٥٣٧٩
الخاتمة ٥٣٨٤
أولاً: النتائج ٥٣٨٤
ثانياً: التوصيات ٥٣٨٥
قائمة المصادر والمراجع ٥٣٨٧
REFERENCES: ٥٣٩٠
فهـــــرس الموضوعـــــات ٥٣٩٢