



المفهوم العام للحوكمة



المفهوم الخاص للحوكمة



ما هو الفرق بين الحوكمة والالتزام؟



## نشأة مفهوم (الحوكمة)

انتشار مفهوم وممارسات الحوكمة عالمياً والإلزام من خلال تشريعات طرح وإدراج الأوراق المالية

أول لائحة وتشريع خاصة بالحوكمة

إلزامية لجنة المراجعة وعضوية المستقلين.

نشوء مفهوم الشركات ذات المسؤولية المحدودة



REPORT OF THE COMMITTEE ON

THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE

1 December 1992

تطور لوائح وتشريعات الحوكمة

الظهور الأول لمصطلح

الفصل بين الملكية والإدارة

CORPORATE GOVERNANCE

دورة تدريبية

تطبيقات الحوكمة

# الحوكمة في المملكة العربية السعودية



لائحة حوكمة شركات  
التأمين (مؤسسة النقد) نظام  
الشركات الجديد (وزارة التجارة)

٢٠١٥م

لائحة حوكمة الشركات هيئة  
السوق المالية (هيئة السوق المالية)

٢٠١٤م

٢٠٠٦-  
٢٠٢١

نظام الشركات (وزارة التجارة)

٢٠٠٤م

١٩٦٥م

المبادئ الرئيسية للحوكمة في البنوك (مؤسسة النقد)

تأسيس هيئة السوق المالية (هيئة السوق المالية)

دورة تدريبية

تطبيقات الحوكمة



Table 4.1 Basic board structure: Classification of jurisdictions

Jurisdiction (J1)	Year for system (Y1)	Default for one-tier and two-tier systems (Y1+Y2)	Multiple systems with hybrid system (Y1)
Andorra	Andorra <sup>1</sup>	Both	Both
Bulgaria	Austria	Each (Bulgaria)	Japan
Canada	China	Denmark	Portugal
Chile	France	France	
Colombia	Germany	France	
Czechia	Hungary	Hungary	
Denmark	Indonesia	Indonesia	
Egypt	Latvia	Latvia	
France	Poland	Netherlands	
Germany	Romania	Norway	
Greece	South Africa	Slovenia	
Hong Kong	Slovakia	Slovak Republic	
India	Sweden	Sweden	
Indonesia	Switzerland	Switzerland (CF)	
Israel			
Italy			
Japan			
Latvia			
Lebanon			
Malaysia			
Netherlands			
Norway			
Poland			
Portugal			
Romania			
Slovenia			
Slovakia			
Slovak Republic			
Sweden			
Switzerland			
Switzerland (CF)			
Taiwan			
Turkey			
United Kingdom			

In Argentina, companies listing with the scope of public offering regulations are required to have an Audit Committee (Comité de Auditoría) with oversight functions. It is developed and regulated by members of the board (majority composition). In the same, the Audit Committee is generally considered a subcommittee of the board. On the other hand, companies in Argentina have also another body (derived from the board) called oversight function, the Oversight Auditor Committee (Comité de Fiscalización) and Oversight Supervisory Council (Consejo de Vigilancia). In that sense, the Capital Market Law framework that regulates public offerings and has established an Audit Committee may dispense with a Statutory Auditor Committee.

In Ireland, the board is supervisory (Audit's composition of non-executive directors only). In cultural law, the oversight and integrate the execution down to a single person, the CEO, not a member of the supervisory board. The CEO is the chief of the corporation, which is composed of executive directors.

In Norway, both supervision and management of the activities of the company are the responsibility of the board of directors, while the companies have a possibility to elect an extra supervisory organ.

In Saudi Arabia, although the legislation allows a choice between a one-tier and a two-tier system, it requires mandatory companies to adopt a one-tier system.

The EU regulation (EC/2152001) equates the European public limited liability company (Societas Europaea) with the status of a one-tier system (an administrative organ) or a two-tier system (a supervisory organ and a management organ).

4. THE CORPORATE BOARD OF DIRECTORS | 119

reads. In addition, India and Singapore encourage separation of the two posts through an incentive mechanism by requiring a higher minimum rate (50% instead of 33%) of independent directors on boards where the chair is also the CEO (Figure 4.4). In Israel, a separation may be avoided subject to a special majority of two-thirds of the minority approval or if no more than two percent of all shareholders objected to such nomination. Some jurisdictions with one-tier boards (such as Mexico) also allow executive directors to leave on the one-tier board, but independence type of CEO cannot step on Chair.

Figure 4.4 Separation of CEO and chair of the board in one-tier board systems



Note: The two jurisdictions denote an incentive mechanism and both a higher minimum ratio of independent directors of boards where the chair is also the CEO. See footnote 5 for data.

Nations lay rules on the definition of independence for independent directors very considerably, particularly with regard to maximum tenure as an independence from a significant shareholder. Many jurisdictions also establish a maximum tenure for board members to be considered independent.

Regarding the definition of independence, typical criteria include a combination of: 1) not to be a member, or an immediate family member of a member, of the management of the company; 2) not to be an employee of the company or a company in the group; 3) not to receive compensation from the company or its group other than directorship fees; 4) not to have material business relations with the company or its group; 5) not to have been an employee of the relevant auditor of the company or of a company in the group; 6) not to exceed the maximum tenure as a board member; and 7) not to be or represent a significant shareholder (EC/CO, 2007). The legal or regulatory approaches vary among jurisdictions, particularly with regard to independence from a significant shareholder and maximum tenure. While the large majority of jurisdictions defines an independent director as 80%, an increase from 60% in 2013) include requirements that they be independent of substantial shareholders, the shareholding threshold of substantial shareholders ranges from 2% to 50%, with 10% to 15% the most common (Figure 4.5).

Another significant variation occurs with regard to maximum tenure. Twenty-six jurisdictions set a maximum tenure as an independent director varying from 5 to 17 years (with the mode at 6-10 years). At the expiration of the tenure, these directors are no longer regarded as independent (in 14 jurisdictions), or may, an expiration regarding their independence (in seven jurisdictions) (Figure 4.6). In addition, Ireland requires an expansion regarding their independence, but without relation to number of years served.

# مدارس الحوكمة

1. الأوروبية
2. الانجلوسكسونية

أمريكي

بريطاني

## أبرز نقاط الاختلاف:

- مجلس الإدارة
- آلية الإلزام
- عدم الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

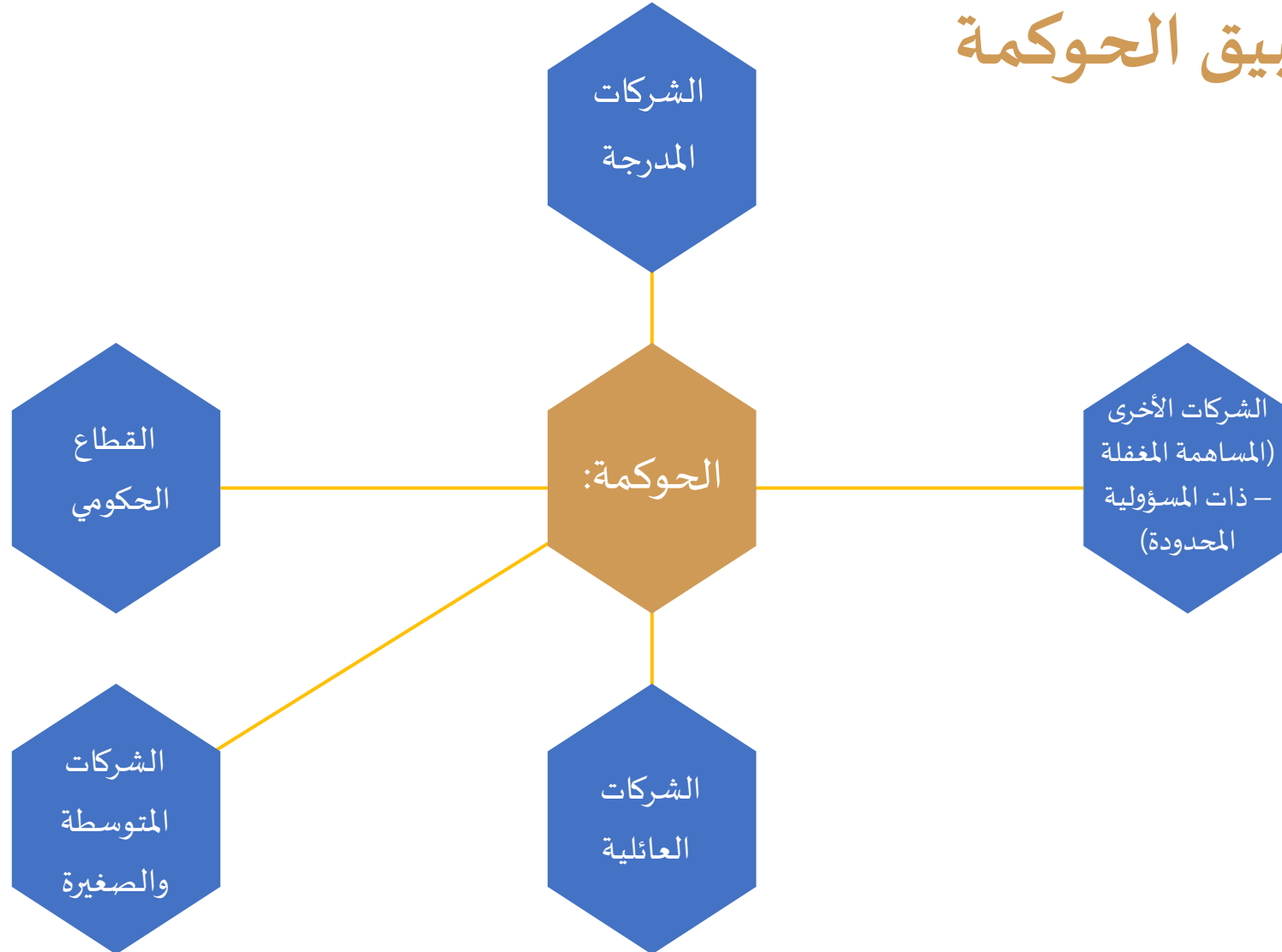


- الاستدامة.
- بناء الثقة والمصدقية لدى المستثمرين وجميع أصحاب المصالح.
  - ❖ تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال:
    - الفصل بين المنفذ و(المشرّع - المراقب - المقيّم).
    - توزيع وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
  - إدارة المخاطر وتقليلها.
  - ❖ التأكد من الالتزام بأخلاقيات المهنة

## لماذا الحوكمة؟



## مجالات تطبيق الحوكمة





## خطوط الدفاع الثلاث

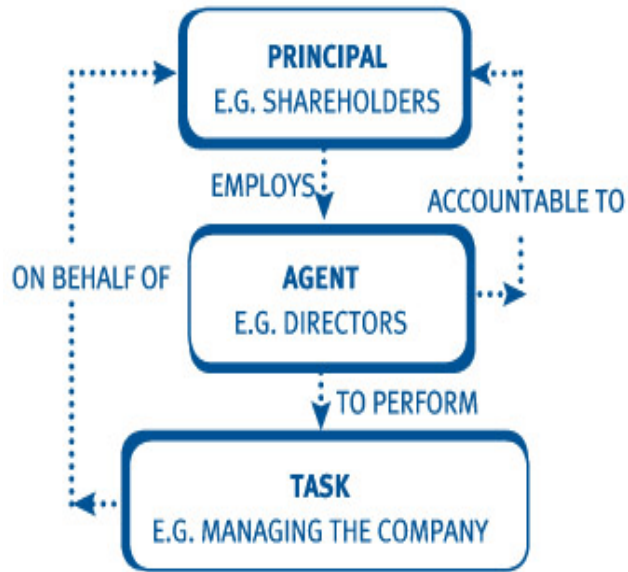




## الأطراف الأساسية في عمليات الحوكمة:

### علاقة الأصيل بالوكيل

(Principle – agent relationship)



المالك

مجلس الإدارة

الإدارة  
التنفيذية

دورة تدريبية

تطبيقات الحوكمة



## حوكمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة



منافع  
الحوكمة

- استدامة المنشأة ويكون لها قابلية أعلى للتوسع.
- تقليل المخاطر.
- تتمتع المنشآت ذات الحوكمة السليمة بفرص أكبر في الحصول على التمويل، لأنها تبدو أقل مخاطرة بالنسبة للمستثمرين والبنوك.
- وضع السياسات وتفويض الصلاحيات يرفع من مستوى الكفاءة وتقليل المركزية.

أبرز  
التحديات

- التكلفة.
- صعوبة تقبل وتطبيق التغييرات.



# أساسيات الحوكمة

## الحوكمة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

١	الفصل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
٢	وضوح عملية اتخاذ القرارات
٣	هيكلية مجلس الإدارة
٤	وضع منظومة صلاحيات مكتوبة
٥	أهمية وضع خطة إحلال للمدير التنفيذي والمناصب الحرجة



# ممارسات



# بعض الممارسات الحوكمة على مستويات المساهمين الشركات المساهمة:

الجمعية العامة غير العادية

الجمعية العامة العادية

مكافآت أعضاء  
مجلس الإدارة

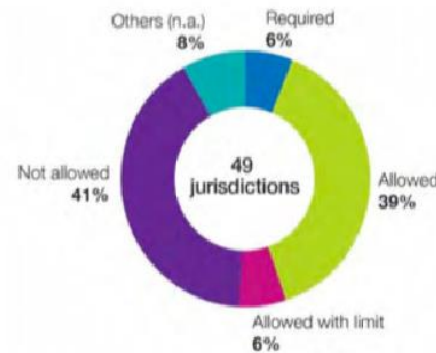
الموافقة على اللوائح  
التي تنظم عمل مجلس  
الإدارة وبعض اللجان  
التابعة

الموافقة على  
حالات تعارض  
المصالح

تعيين لجنة  
المراجعة

حقوق  
المساهمين  
الأقلية

Figure 4.13 Cumulative voting



التصويت التراكمي  
في اختيار أعضاء  
مجلس الإدارة

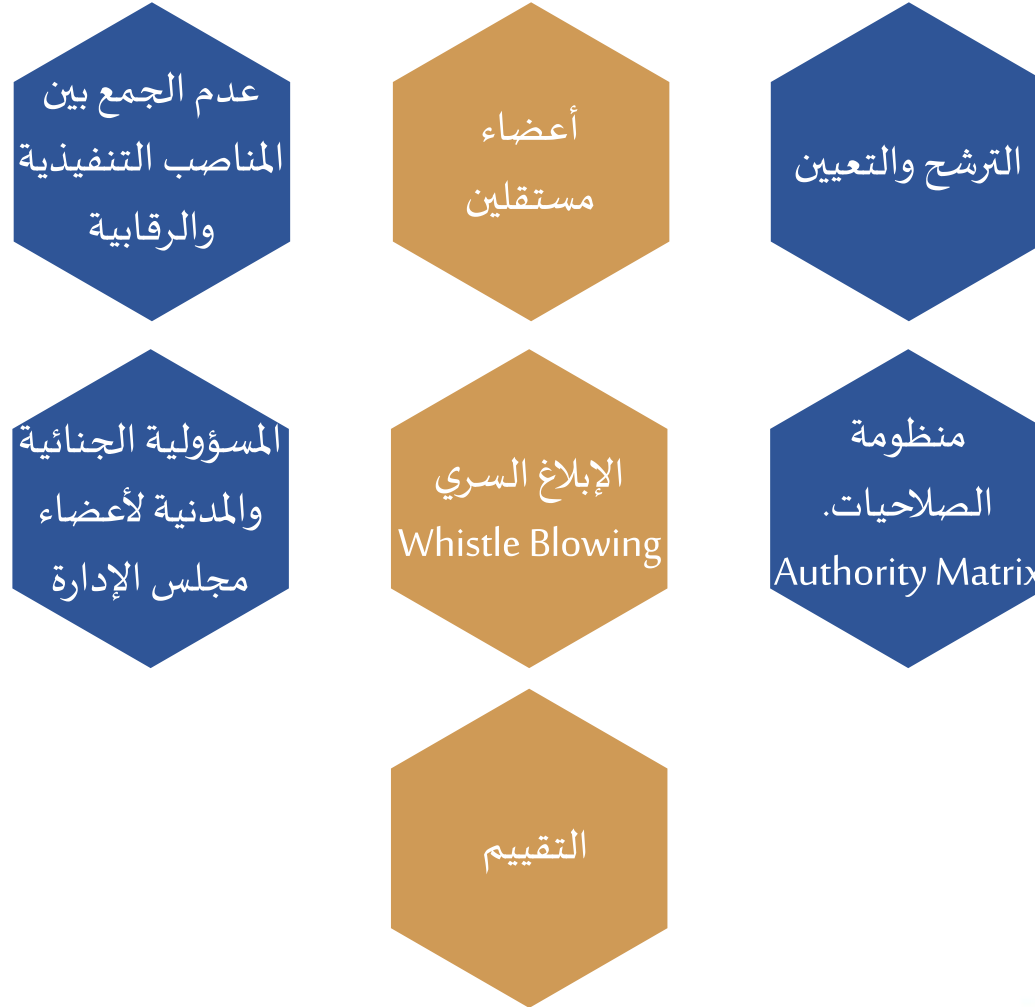
دورة تدريبية

تطبيقات الحوكمة

## الأطراف الأساسية بالجمعية العامة



## بعض الممارسات على مستوى مجلس الإدارة



## ممارسات على مستوى مجلس الإدارة

### اجتماعات مجلس الإدارة



## ممارسات على مستوى مجلس الإدارة

اللجان التابعة الإلزامية لمجلس الإدارة:

الشركات  
المدرجة:

- لجنة المراجعة لجنة
- الترشيحات والمكافآت

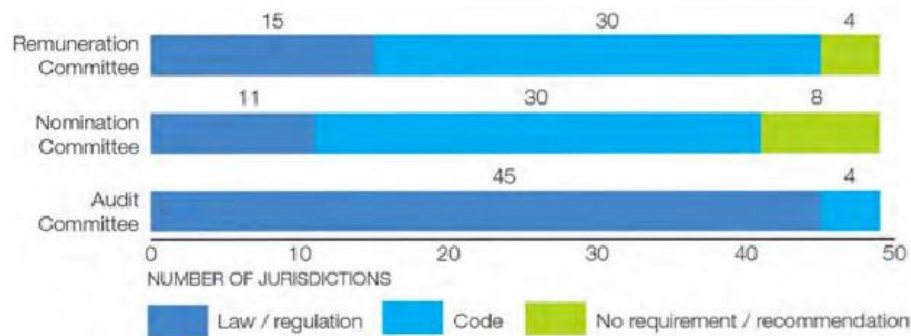
البنوك:

- لجنة المراجعة
- لجنة الترشيحات والمكافآت
- اللجنة التنفيذية
- لجنة إدارة المخاطر

شركات التأمين:

- لجنة المراجعة
- لجنة الترشيحات والمكافآت
- لجنة إدارة المخاطر – لجنة الاستثمار

Figure 4.7 Board-level committees by category and jurisdiction



Note: Based on 49 jurisdictions. See Table 4.9 for data.





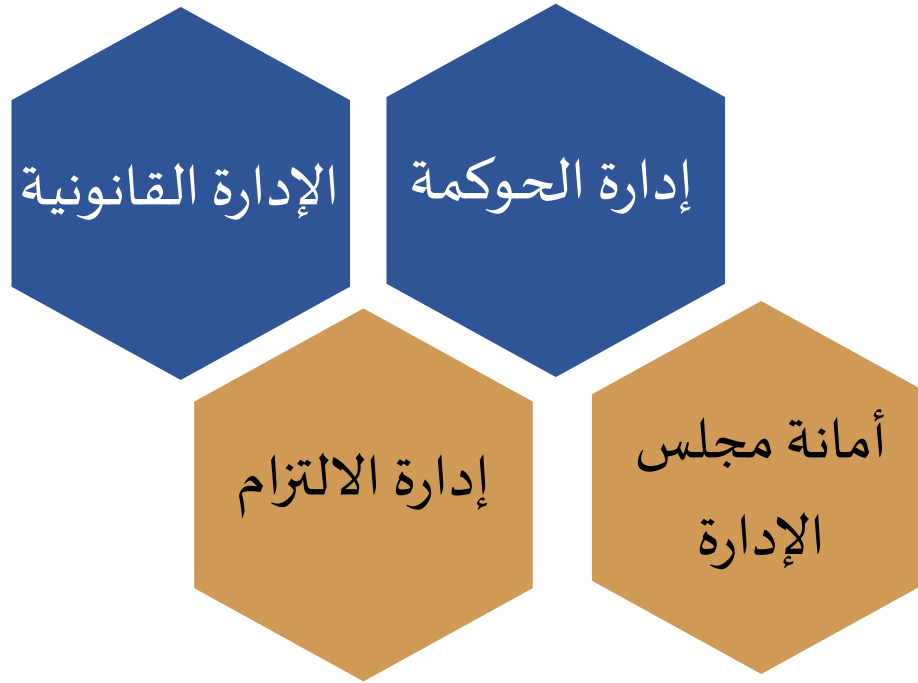


## ممارسات على مستوى الإدارة التنفيذية





## المجالات المهنية لأعمال الحوكمة:





# الحوكمة الرشيدة لا تمنع سوء التصرف ولكن تحد منه