

غرفة دبي | مركز دبي
للتجارة
للشركات العائلية

الدليل الإرشادي للحوكمة المؤسسية للشركات العائلية

تعزيز النمو المستدام من خلال
هياكل الحوكمة المؤسسية
للشركات العائلية





المحتويات

04	مقدمة حول الحوكمة المؤسسية للشركات العائلية	01
05	ما هي الحوكمة المؤسسية للشركات العائلية؟	
08	هيكل حوكمة الشركات العائلية	
11	إطار حوكمة الشركات العائلية	02
23	الإرشادات التنظيمية الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية	03
25	الملاحق	04
33	المراجع	05

01

مقدمة حول الحوكمة المؤسسية للشركات العائلية



1.1

ما هي الحوكمة المؤسسية للشركات العائلية؟

ما هي الحوكمة المؤسسية للشركات العائلية؟

تعتبر الحوكمة المؤسسية إطاراً لإدارة وتوجيه الشركات العائلية. يتجسد الهدف الأساسي للحوكمة المؤسسية في تعزيز المساءلة، والشفافية، والعدالة، والمسؤولية، وهي قيم أساسية ضرورية لنجاح جميع الأعمال، سواء كانت مملوكة للعائلة أم لا.

تواجه الشركات العائلية في هذه المنطقة تحدياً فريداً يتمثل في التداخل الكبير بين "العائلة" و "الأعمال".

وبالتالي، هناك احتمالية متزايدة في أن تتأثر قرارات العمل بتداخل الأهداف، مثل التأثيرات المترتبة على ثروة الفرد الشخصية، التعلق بالأصول، و التوظيف المحتمل لغايات شخصية. من خلال تحديد الأدوار بوضوح، وإنشاء قنوات اتصال قوية، وتنفيذ إطار اتخاذ القرارات النزيهة، يمكن للشركات العائلية أن تتجاوز التعقيدات الناتجة عن هيكلها التنظيمية الفريدة بينما تحافظ على مبادئ المساءلة والشفافية.

تتضمن المكونات الأساسية لحوكمة الشركات تحديد الأدوار والمسؤوليات المتميزة بين حوكمة العائلة وحوكمة الشركة، ووضع إطار تنظيمي شفاف، وتشكيل مجلس إدارة ولجانه بشكل شامل.



لماذا تعتبر الحوكمة المؤسسية مهمة للشركات العائلية؟

البحوث التجريبية تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين هيكل الحوكمة الواضح واستدامة الأعمال على المدى الطويل. بالنسبة للشركات العائلية، فإن الحوكمة المؤسسية الجيدة تساهم فيما يلي:

جذب المواهب المؤهلة والاحتفاظ بها

بالنسبة للموظفين المحتملين، تعتبر ممارسات الحوكمة المؤسسية القوية مؤشراً على الالتزام بالاحترافية والعدالة داخل الشركة العائلية.



إنشاء ثقافة الشفافية

تعزز ممارسات الحوكمة المؤسسية الشفافة الثقة بين أصحاب المصلحة من خلال التواصل المفتوح بشأن استراتيجيات العمل العائلي، والأداء المالي، وعمليات اتخاذ القرار، مما يعزز الصدق والمساءلة.



الحد من تضارب المصالح

تساعد السياسات والإجراءات الواضحة الموضوعية ضمن أطر الحوكمة المؤسسية في تفادي تضارب المصالح الذي قد ينشأ بين أفراد العائلة المشاركين في الشركة.



المساهمة في استدامة وإرث الشركة العائلية

تضمن الحوكمة المؤسسية الفعالة الاستمرارية على المدى الطويل من خلال التخطيط الاستراتيجي، الاستعداد للتوريث، والإدارة المالية الحكيمة.



تعزيز السلوك الأخلاقي

تعمل آليات حوكمة الشركات، مثل قواعد السلوك، على ترسيخ ثقافة النزاهة والسلوك المسؤول على جميع مستويات الشركة العائلية.



الفصل بين متطلبات احتياجات الشركة والعائلة

تساعد هياكل الحوكمة المؤسسية الواضحة على الفصل بين مصالح العائلة وأهداف الشركة، مما يضمن اتخاذ القرارات بشكل عادل بما يصب في مصلحة الشركة العائلية.



تحسين الثقة والانطباع لدى أصحاب المصلحة

من خلال الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية القوية، تعزز الشركة العائلية سمعتها في نظر أصحاب المصلحة.



تطوير إدارة فعّالة للمخاطر

تمكّن أطر الحوكمة المؤسسية السليمة الشركات العائلية من التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتحديدها ومعالجتها بشكل استباقي.



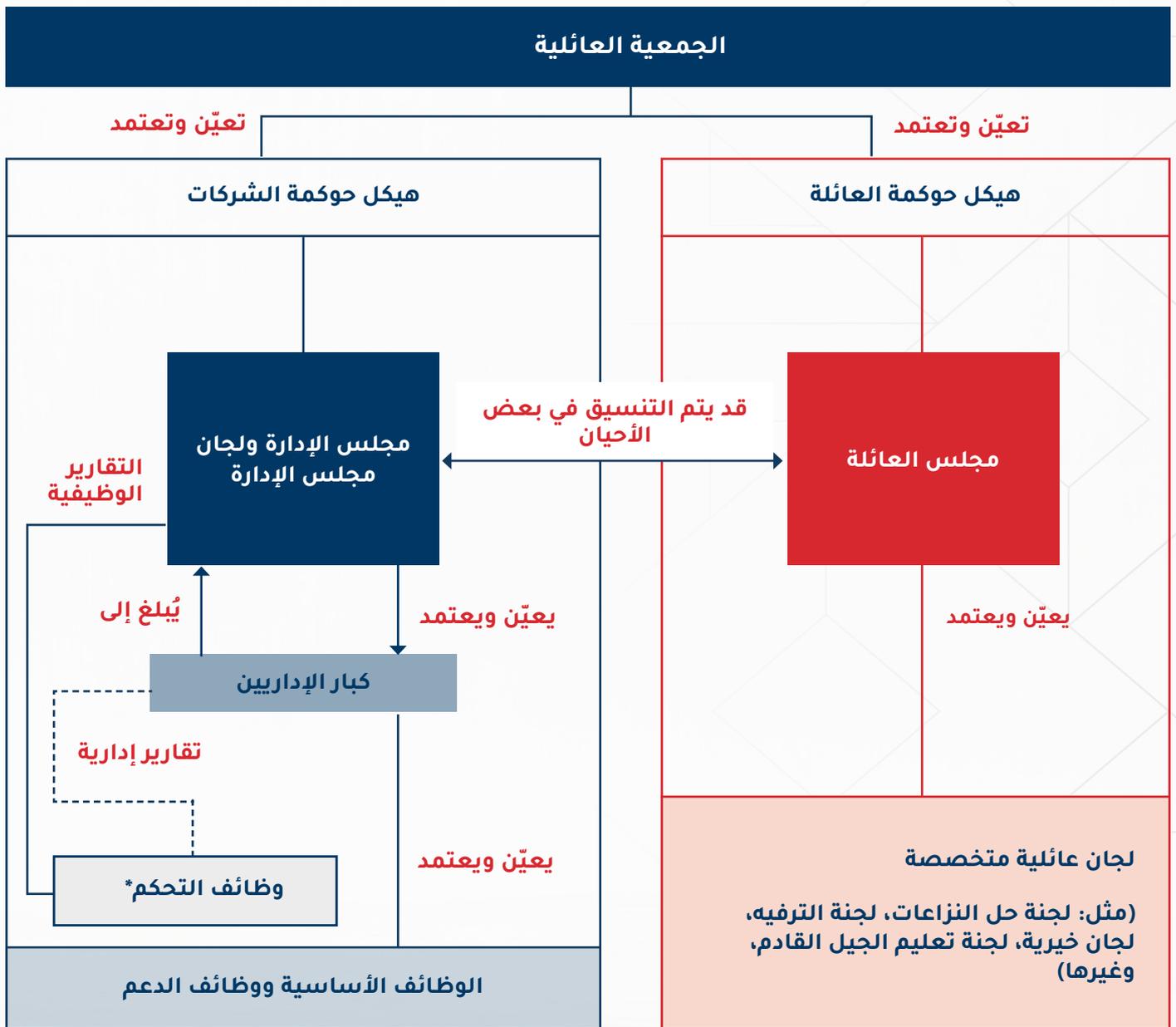
1.2

هيكل حوكمة الشركات العائلية

هيكل حوكمة الشركات العائلية

تعتمد الشركات العائلية على ركيزتين رئيسيتين: ركيزة العائلة وركيزة الشركة. داخل هذه الشركات، يمكن أن تظهر هياكل الحوكمة تنوعاً كبيراً بناءً على عوامل مثل نماذج الملكية وتعقيد ديناميكيات العائلة.

فيما يلي نظرة عامة على نموذج حوكمة توضيحي للشركة العائلية.



*وظائف التحكم تتضمن التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، والامتثال

الهيئات الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية

الجمعية العائلية ومجلس العائلة



حوكمة الشركات العائلية

الوثائق الرئيسية للحوكمة

- دستور العائلة
- اتفاقية المساهمين
- النظام الأساسي

التكوين

- الجمعية العائلية: جميع أفراد العائلة.
- مجلس العائلة: قد يتراوح بين 5 إلى 10 من أفراد العائلة الذين يتم انتخابهم.

الدور

الجمعية العائلية ومجلس العائلة هما منصتان رسميتان لمناقشة الشؤون العائلية، وتمكين أفراد العائلة من التعبير عن آرائهم حول النمو والمسائل العائلية.

مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة



الوثائق الرئيسية للحوكمة

- ميثاق المجلس
- ميثاق لجنة المجلس
- مصفوفة تفويض السلطة

التكوين

- **المجلس:** يتنوع عادة بين 3 إلى 11 عضواً.
 - **لجان المجلس:** تشمل عادة على الأقل 3 أعضاء.
- (يرجى الرجوع إلى الصفحة 13-14 للتفاصيل)

الدور

يشرف مجلس الإدارة ولجانه على الاتجاه الاستراتيجي وأداء العمل العائلي لضمان فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر واتخاذ القرارات الفعالة للعمل.

كبار الإداريين وغيرهم من الموظفين



الوثائق الرئيسية للحوكمة

- أخلاقيات العمل
- تضارب المصالح
- معاملات الأطراف المترابطة
- مكافحة الرشوة والفساد
- تداول المعلومات الداخلية
- سياسة الإبلاغ عن فساد

التكوين

- تختلف أدوار كبار الإداريين بناءً على حجم وطبيعة الشركة العائلية.
- الأدوار النموذجية تشمل الرئيس التنفيذي، رئيس الشؤون المالية، رئيس قسم رأس المال البشري، رئيس الاستراتيجية والتكنولوجيا ورئيس الشؤون القانونية.

الدور

يقود كبار الإداريين تنفيذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، و مراقبة السير السلس للعمليات اليومية للشركة العائلية.

التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر والامتثال (وظائف التحكم)



الوثائق الرئيسية للحوكمة

- سياسات وإجراءات التدقيق الداخلي
- سياسات وإجراءات إدارة المخاطر
- سياسات وإجراءات الامتثال

التكوين

- الأدوار النموذجية تشمل رئيس التدقيق الداخلي، رئيس إدارة المخاطر، ورئيس الامتثال.
- (يرجى الرجوع إلى الصفحة 22 للتفاصيل)

الدور

تعتبر أقسام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والامتثال وظائف مستقلة وهدفها مراقبة العمليات الداخلية لحماية الشركة العائلية من التهديدات المحتملة والغرامات و مخاطر السمعة، وما إلى ذلك.

الحوكمة المؤسسية

02

إطار حوكمة الشركات العائلية



الوثائق الرئيسية المنظمة للشركات العائلية

إطار الحوكمة للشركات العائلية عادة ما يعتمد على الوثائق الرئيسية المنظمة التالية التي تلعب دوراً حيوياً في الحفاظ على التناغم والتوافق بين أفراد العائلة.

الوثائق الرئيسية للحوكمة	التعريف	النقاط الرئيسية التي يجب تضمينها
 <p>ميثاق العائلة</p>	<p>الميثاق العائلي هو وثيقة رسمية تحدد المبادئ والقيم والقواعد التي تحكم العلاقات والأدوار والمسؤوليات لأفراد العائلة في الشركات العائلية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> المبادئ الأساسية والمعايير الأخلاقية التي توجه أفراد العائلة. التفويض، التكوين، تواتر، وإجراءات هيئات حوكمة العائلة. استراتيجيات وخطط لتعليم وتأهيل الجيل القادم داخل العائلة. تعارض المصالح، وسرية المعلومات، ومتطلبات سلوك الأعمال.
 <p>اتفاقية المساهمين</p>	<p>تعتبر اتفاقية المساهمين وثيقة قانونية ملزمة توضح الحقوق والمسؤوليات والعلاقات بين المساهمين في الشركة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> المؤهلات، والمشاركة العائلية والتجارية، واعتبارات العمر للمساهمين المحتملين. بروتوكولات نقل الحصص، والقيود، وعمليات الموافقة، وحقوق الأولوية. تفاصيل حول حقوق التصويت، طرق تقييم الحصص و استراتيجيات التخارج.
 <p>عقد التأسيس</p>	<p>عقد التأسيس هو وثيقة قانونية يحدد القواعد واللوائح الداخلية التي تحكم عمليات وإدارة الشركات العائلية.</p> <p>من المهم أن نلاحظ أن عقد التأسيس والدستور العائلي يجب أن يكونوا متطابقين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> اسم العمل، وموقع المكتب المسجل، والأهداف الرئيسية. تفاصيل حول رأس المال المصدر، وأنواع الحصص، والخصائص، ومسؤولية المساهمين. اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وتكوينه، والمدة، والسلطة، والمسؤوليات، وإجراءات الاجتماع. السنة المالية، والميزانية، وإجراءات توزيع الأرباح السنوية.



يكمُن التركيز الرئيسي لهذه الوثيقة في وضع بروتوكولات الحوكمة المؤسسية المحددة للشركات العائلية مثل التكليف، والتكوين ووظائف مجلس الإدارة ولجانه. تقدم الصفحات التالية تفصيلاً شاملاً للاعتبارات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية الأساسية للشركات العائلية.

مجلس الإدارة واللجان التابعة له: الترشيح، والتكوين، وتواتر الاجتماعات

مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة



مجلس الإدارة

الممارسات الرائدة

المجال

- يتم ترشيح أعضاء مجلس الإدارة من قبل الجمعية العائلية.
- تفصيل شروط الترشيح والاختيار عادةً موجود في عقد التأسيس و دستور العائلة.

ترشيح واختيار أعضاء مجلس الإدارة



- حجم مجلس الإدارة يعتمد على طبيعة العمل العائلي وحجمه وتعقيده. بشكل عام، يتراوح حجم المجلس من 3 إلى 11 عضواً.
- تعتمد تواتر انعقاد اجتماعات مجلس الإدارة بشكل مماثل على حجم الشركة العائلية، فمن الأفضل أن يكون الحد الأدنى لعدد الاجتماعات هو أربع مرات في السنة، ويفضل إجراء الاجتماعات ربع سنوياً.

حجم مجلس الإدارة وتواتر الاجتماعات



- يعتمد تكوين مجلس الإدارة في شركة عائلية على حجمها وتعقيدها. بشكل عام، يجب أن تحتوي المجالس على توازن مناسب من المهارات والمعرفة والخبرة. نماذج لمجالس إدارة الشركات العائلية تشمل:
 - **التكوين المتوازن:** أفراد تنفيذيين من العائلة، ومسؤولين تنفيذيين من خارج العائلة، وما لا يقل عن ثلث الأعضاء المستقلين تماماً.
 - **التكوين الخارجي الكامل:** أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين غير المنتسبين إلى العائلة.
 - **تكوين غالبية مستقلة:** أفراد العائلة الذين لا يعملون كمديرين تنفيذيين في الشركة وأعضاء مستقلين في مجلس الإدارة (يجب أن يكون غالبية الأعضاء مستقلين).
- (يرجى الرجوع إلى الملحق 2 للحصول على مصفوفة توضيحية لمجموعة مهارات الإدارة).

تكوين مجلس الإدارة



مجلس الإدارة واللجان التابعة له: الترشيح، والتكوين، وتواتر الاجتماعات (يتبع)

لجان مجلس الإدارة

الممارسات الرائدة

- يتمتع مجلس الإدارة بسلطة تشكيل لجان مجلس الإدارة ومجموعات العمل / فرق العمل الخاصة عند الحاجة.
- تشمل لجان مجلس الإدارة العامة لجان التدقيق والمخاطر والترشيحات والمكافآت.
- بناء على حجم وتعقيد الشركة العائلية، يجوز لمجلس الإدارة تشكيل لجان إضافية مثل لجنة الاستثمار ولجنة التكنولوجيا وما إلى ذلك.
- يعتمد تكوين لجنة مجلس الإدارة على طبيعة وتعقيد وحجم الشركة العائلية.
- بشكل عام، تتكون لجنة التدقيق والمخاطر من أغلبية أعضاء مستقلين وتعقد اجتماعاتها على الأقل ربع سنوياً.

المجال

عدد ونوع لجان
مجلس الإدارة



عناصر موثيق مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة

موثيق مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة



يعتبر ميثاق مجلس الإدارة وميثاق لجان مجلس الإدارة وثائق ضرورية لتنظيم عمل المجلس ولجانه. فهي وثائق أساسية ترسخ حجم وتكوين وتواتر اجتماعات المجلس ولجانه وإجراءاتها.

فيما يلي عناصر ميثاق مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة الأساسية.

موثيق مجلس الإدارة و لجان مجلس الإدارة		
الوصف	المواضيع	رقم التسلسل
<ul style="list-style-type: none"> القسم التمهيدي الذي يحدد الأهداف العامة ونطاق مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة الدور العام لمجلس الإدارة ولجانه في دعم الشركات العائلية 	الغرض والهدف	1
<ul style="list-style-type: none"> معايير عضوية مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة (مثل متطلبات الاستقلالية والعضوية العائلية ومستوى المشاركة في الأعمال وما إلى ذلك) تكوين مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة (عدد الأعضاء، نوع الأعضاء، مقسمين بين أفراد العائلة / غير أفراد العائلة، إلخ.) 	التكوين	2
<ul style="list-style-type: none"> الحد الأدنى للحضور المطلوب في اجتماعات مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة تكوين النصاب، مع التأكيد على تضمين فئات معينة من الأعضاء. (على سبيل المثال، قد يتم تحديد النصاب عند الأغلبية البسيطة من إجمالي عدد أعضاء مجلس الإدارة. إذا كان المجلس يتألف من 10 أعضاء، يمكن أن يتم تحديد النصاب عند ستة أعضاء. بالإضافة إلى ذلك، قد تشمل متطلبات النصاب أيضاً تضمين إلزامي لرئيس المجلس) الشروط التي يُعتبر فيها عضو مجلس الإدارة أو لجنة مجلس الإدارة حاضراً 	النصاب	3
<ul style="list-style-type: none"> تكرار وجدولة اجتماعات اللجان (يجتمع مجلس الإدارة كل ثلاثة أشهر ويتم جدولة اجتماع سنوي واحد على الأقل. تجتمع لجان مجلس الإدارة بشكل عام كل ثلاثة أشهر أو بشكل متكرر إذا كان ذلك ضرورياً) اجتماعات لجان مجلس الإدارة: بروتوكولات إرسال دعوة الاجتماع الجدول الزمنية لإعداد ومشاركة بنود جدول أعمال الاجتماع وحزم المعلومات عملية توزيع محاضر الاجتماعات 	الاجتماعات	4

عناصر موثيق مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة (يتبع)

موثيق مجلس الإدارة و لجان مجلس الإدارة		
الوصف	المواضيع	رقم التسلسل
<ul style="list-style-type: none"> شروط اختيار وتعيين وعزل مقرر مجلس الإدارة ومقرر لجنة مجلس الإدارة الأدوار والمسؤوليات الرئيسية للمقرر 	مسؤوليات السكرتارية	5
<ul style="list-style-type: none"> الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لمجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة 	التفويض و الصلاحيات	6
<ul style="list-style-type: none"> المسؤوليات والدور القيادي لرؤساء مجلس الإدارة ورؤساء لجان مجلس الإدارة دور رئيس المجلس في تسهيل اجتماعات اللجان والتواصل 	دور رئيس المجلس	7
<ul style="list-style-type: none"> عملية التصويت على قرارات اللجان إجراءات اتخاذ القرارات خارج الاجتماعات الرسمية 	التصويت واتخاذ القرارات عن طريق التداول	8
<ul style="list-style-type: none"> عملية التعامل مع المستشارين المستقلين، إذا لزم الأمر الالتزام بتقديم التزامات التقارير للمساهمين الخارجيين أو لمجلس الإدارة (في حالة لجان مجلس الإدارة) 	المستشارون المستقلون و التقارير	9
<ul style="list-style-type: none"> عملية الإفصاح عن تضارب المصالح لأعضاء مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة الإجراءات المتخذة لمعالجة النزاع المحتمل للمصالح 	تضارب المصالح	10
<ul style="list-style-type: none"> الأطراف المسؤولة لتقييم مجلس الإدارة ولجانه (على سبيل المثال، رئيس المجلس، لجنة ترشيح مجلس الإدارة، إلخ). تكرار التقييم إطار التقييم الذي يغطي المجالات الرئيسية لتقييم مجلس الإدارة ولجانه 	التقييم	11
<ul style="list-style-type: none"> عملية مراجعة وتحديث المحتمل للميثاق تكرار مراجعة وتحديث الميثاق 	مراجعة الميثاق	12

بنود جدول الأعمال الثابتة لاجتماعات مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة

بنود جدول الأعمال الثابتة لاجتماعات مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة



بنود جدول الأعمال الثابتة لمجلس الإدارة تتكون من مواضيع متكررة مدرجة في جداول الاجتماع طوال العام. تلك البنود المحددة مسبقاً والموزعة في بداية العام مع دعوات الاجتماع، تشكل إطاراً منظماً لمناقشات مجلس الإدارة. وجود بنود جدول الأعمال الثابتة ضروري لعدة أسباب. أولاً، يضمن التوافق في اجتماعات مجلس الإدارة، مما يوفر إيقاعاً متوقعاً ويتيح لأعضاء المجلس التحضير بشكل كاف. ثانياً، تتناول هذه البنود جوانب أساسية من الأعمال، مما يعزز الرقابة المستمرة والتوافق مع الأهداف الاستراتيجية. أخيراً، تساهم بنود جدول الأعمال الثابتة في إدارة الوقت بشكل فعال خلال اجتماعات مجلس الإدارة، مما يتيح لإجراء مناقشات عميقة حول المسائل الحيوية مع ضمان تغطية شاملة للمواضيع الأساسية.

قبل كل اجتماع لمجلس الإدارة ولجانه، يُنصح بأن يقوم المقرر بأداء المهام التالية:

الحصول على الموافقة على محاضر الاجتماعات السابقة.

الحصول على إعلانات/تأكيدات تضارب المصالح من أعضاء مجلس الإدارة.

مراجعة أي خطط عمل معلقة ناتجة عن اجتماعات أخرى.

فيما يلي بنود جدول الأعمال الثابتة التي يمكن أن تكون قيّمة لتنظيم وهيكل اجتماعات مجلس الإدارة ولجانه بشكل فعال.



بنود جدول الأعمال الثابتة لاجتماعات مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة (يتبع)

بنود جدول الأعمال الثابتة لمجلس الإدارة

يُفضل أن تعقد اجتماعات مجلس الإدارة بشكل ربع سنوي، وفيما يلي بنود جدول الأعمال الثابتة العامة التابعة لمجلس الإدارة وفقاً للممارسات الرائدة.

بنود جدول الأعمال الثابتة	المجال	رقم التسلسل
تحديث الأعمال بما في ذلك الأداء، والمبادرات الرئيسية، والتحديات، إلخ، من قبل كبار الإداريين	الاستراتيجية، الميزانية، والأداء	1
تطوير ومراقبة استراتيجية الأعمال		2
الموافقة ومراقبة الميزانية السنوية		3
مراجعة واعتماد نموذج التشغيل للأعمال		4
المراجعة والموافقة على النتائج المالية المؤقتة والسنوية بما في ذلك مراجعة الأداء حسب القطاعات	المراجعة المالية	5
الموافقة على بيان تحديد الرغبة في تحمل المخاطر	المخاطر، التدقيق الداخلي، والامتثال	6
تحديث حول المخاطر الرئيسية / الناشئة والفجوات المحددة (في حال وجودها) في التخفيف من المخاطر		7
تحديث حول الأنشطة الداخلية للتدقيق، والمخاطر، والامتثال التي تمت خلال العام		8
مراجعة أداء كبار الإداريين	مسائل أخرى	9
مراجعة السياسات والإجراءات والموافقة عليها		10
مراجعة التقارير الخارجية والبيانات الصحفية		11
مسائل أخرى مثل: <ul style="list-style-type: none"> • الإنفاق الرأسمالي وقرارات الاستثمار والتمويل • الدعاوى القضائية، والتسويات، والقضايا القانونية الأخرى • مشاريع تكنولوجيا المعلومات/متطلبات البنية التحتية والأمور الأخرى المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات • فشل كبير في الرقابة الداخلية • مخالفات تنظيمية بارزة • صفقات مع الأطراف ذات الصلة 	12	

بنود جدول الأعمال الثابتة لاجتماعات مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة (يتبع)

مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة



بنود جدول الأعمال الثابتة للجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة

يُفضل أن تعقد اجتماعات لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة بشكل ربع سنوي. وفيما يلي بنود جدول الأعمال الثابتة العامة للجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة وفقاً للممارسات الرائدة.

بنود جدول الأعمال الثابتة	المجال	رقم التسلسل
الموافقة ومراقبة خطة التدقيق الداخلي والميزانية للعام	التدقيق الداخلي	1
مراجعة سياسات وإجراءات التدقيق الداخلي		2
ملخص للملاحظات التي تم العثور عليها خلال التدقيق الداخلي وخطط العمل الإدارية		3
تقدم في الإجراءات الإدارية		4
تقييم الأداء السنوي لقسم التدقيق الداخلي ورئيس التدقيق الداخلي		5
مراجعة شروط تفاوض المدقق الخارجي (عند الحاجة)	التدقيق الخارجي	6
مراجعة رأي المدققين الخارجيين حول البيانات المالية		7
الموافقة و متابعة خطة مراقبة الامتثال للعام	التدقيق الداخلي	8
مراجعة سياسات وإجراءات الامتثال		9
ملخص لمخالفات الامتثال (إذا كانت هناك) وخطط عمل الإدارة		10
تقارير التحقيق المتعلقة بأي سوء سلوك، تضارب في المصالح، والاحتيال		11
التقييم السنوي لقسم وبرنامج الامتثال (مؤشرات الأداء الرئيسية)		12
مراجعة البيانات المالية المؤقتة والسنوية	أخرى	13
مراجعة المعاملات ذات الصلة		14

بنود جدول الأعمال الثابتة لاجتماعات مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة (يتبع)

بنود جدول الأعمال الثابتة	المجال	رقم التسلسل
<p>مسائل أخرى مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> مراجعة خطط استمرارية الأعمال وخطط الاستعادة من الكوارث سياسة تقديم الخدمات غير الخاضعة للتدقيق من قبل المدقق الخارجي استجابة للنتائج والتوصيات الخاصة بالمدقق الخارجي مراجعة ملفات المرشحين لدور رئيس التدقيق الداخلي ورئيس الامتثال 	أخرى	15

بنود جدول الأعمال الثابتة للجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة

يُفضل أن تعقد اجتماعات لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة بشكل ربع سنوي. فيما يلي بنود جدول الأعمال الثابتة العامة للجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة وفقاً للممارسات الرائدة.

بنود جدول الأعمال الثابتة	المجال	رقم التسلسل
الموافقة على إطار إدارة المخاطر ومراجعتها (بما في ذلك الجوانب المتعلقة بالتعرف على المخاطر، والتقييم، والمراقبة، والإبلاغ، إلخ)	برنامج المخاطر	1
مراجعة ملف المخاطر للشركة العائلية (بما في ذلك المخاطر الائتمانية، والسوقية، والسيولة، والتشغيلية، إلخ)		2
مراجعة مستوى الشهية والتحمل تجاه المخاطر		3
تحديث دوري حول تقييم المخاطر الذي أجرته وظيفة إدارة المخاطر		4
مراجعة لخطط استمرارية الأعمال، والاحتياطات للبيانات، وخطط التعامل مع الأزمات الإلكترونية		5

بنود جدول الأعمال الثابتة لاجتماعات مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة (يتبع)

بنود جدول الأعمال الثابتة للجنة الترشيحات والمكافآت التابعة لمجلس الإدارة

يُفضل أن تعقد اجتماعات لجنة الترشيح والمكافآت التابعة لمجلس الإدارة بشكل نصف سنوي، وفيما يلي بنود جدول الأعمال الثابتة العامة للجنة الترشيح والمكافأة التابعة لمجلس الإدارة وفقاً للممارسات الرائدة.

بنود جدول الأعمال الثابتة	المجال	رقم التسلسل
إطار تقييم ذاتي لمجلس الإدارة ولجانه	قضايا مجلس الإدارة	1
مراجعة هيكل وحجم وتكوين مجلس الإدارة ولجانه		2
مراجعة ملفات المرشحين لعضوية مجلس الإدارة (عند الحاجة)		3
ترشيح وتقييم مرشحين خارجيين لعضوية مجلس الإدارة (إذا كان هناك)		4
برامج التأهيل والتدريب لأعضاء مجلس الإدارة		5
تطوير إطار مكافآت مجلس الإدارة		6
إطار وسياسات الأفراد والثقافة والأداء لكبار الإداريين والموظفين	قضايا الموظفين	7
إطار التعويض وصرف المكافآت لكبار الإداريين والموظفين		8
تحديث حول خطة التوظيف والتوظيف للعام		9



من الضروري تقييم بنية وإجراءات مجلس الإدارة ولجانه بشكل دوري. يضمن هذا سير عمل متسق وتحسين مستمر لإجراءاتهم.

يرجى الرجوع إلى الملحق رقم 1 للإطلاع على دليل إجراء تقييم مجلس الإدارة و لجانه.

التدقيق الداخلي، المخاطر، والامتثال

التدقيق الداخلي، المخاطر، والامتثال



داخل الشركات العائلية، تلعب إدارات التدقيق الداخلي والمخاطر والامتثال أدوار محورية في نموذج خطوط الدفاع الثلاثة. من خلال العمل كأوصياء، تدعم هذه الإدارات الشفافية وتحد من المخاطر وتضمن الامتثال التنظيمي. هذه الوظائف لا غنى عنها في حماية استدامة الشركات العائلية ومرونتها والتزامها بالمعايير الأخلاقية والقانونية. وفيما يلي توضيح للأدوار الرئيسية والمسؤوليات و التزامات الإبلاغ لهذه الوظائف الثلاث.

التقرير	المسؤوليات الرئيسية	الدور
---------	---------------------	-------

إدارة التدقيق الداخلي



التقارير الإدارية إلى الرئيس التنفيذي
والتقارير الوظيفية إلى لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة.

- الإشراف على الضوابط المالية والتنفيذية وإدارة المخاطر.
- إجراء التدقيق الداخلي وتقديم تقرير التدقيق الداخلي إلى لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة على أساس دوري.
- متابعة وتقييم إجراءات الإدارة مقابل الملاحظات المحددة.

تقديم خدمات الضمان والاستشارات بشكل مستقل وموضوعي من خلال ضمان تقييم دقيق لعمليات أعمال الشركة العائلية لتحقيق الأهداف العامة للعمل.

إدارة المخاطر



التقارير الإدارية إلى الرئيس التنفيذي
والتقارير الوظيفية إلى لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة.

- تطوير وتنفيذ إطار تفصيلي لإدارة المخاطر.
- تقييم، تحديد، متابعة، وتقليل المخاطر ذات الصلة.
- صياغة المخاطر الرئيسية والضوابط لكبار الإداريين و مجلس الإدارة.
- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر.

تحدد، تقيّم، وتخفف المخاطر المحتملة للشركة العائلية، بما يضمن اتخاذ تدابير استباقية من أجل النجاح المستدام والصمود.

إدارة الامتثال



التقارير الإدارية إلى الرئيس التنفيذي
والتقارير الوظيفية إلى لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة.

- تحديد متطلبات الامتثال والتواصل مع وحدات الأعمال.
- تطوير خطة سنوية لمراقبة الامتثال.
- إعداد وتقديم تقارير الامتثال إلى لجنة التدقيق لمجلس الإدارة.
- التواصل مع الهيئات التنظيمية بشأن قضايا الامتثال.

تضمن الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية ومعايير قطاع العمل والسياسات الداخلية، وتعزيز السلوك الأخلاقي والتخفيف من مخاطر عدم الامتثال وفقدان السمعة.

03

الإرشادات التنظيمية الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية



الإرشادات التنظيمية الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية



شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة تطوراً حديثاً تجسّد في إصدار مرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022 بشأن الشركات العائلية. وبالرغم من عدم إلزاميته، يضع هذا القانون إطاراً قانونياً يشجّع على اعتماد مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل طوعي من قبل الشركات العائلية. الهدف هو تحفيز هذه الشركات لاعتماد ممارسات حوكمة فعّالة، مما يساهم في استدامتها ونجاحها على المدى الطويل. فيما يلي عناصر رئيسية في الحوكمة المؤسسية تُنصح الشركات العائلية بتبنيها:

فصل واضح بين الملكية والإدارة



مجلس إدارة مستقل ذو كفاءة



عملية إدارية شفافة ومسؤولة



إطار تحكم قوي



التزام بالسلوك الأخلاقي



وفقاً للمرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022 بشأن الشركات العائلية، يُدير الشركة ذات المسؤولية المحدودة مدير عام واحد أو مجلس إدارة. كما هو مبين في المذكرة/النظام الأساسي. إذا لم يتم تحديده في المذكرة/النظام الأساسي، تعين الجمعية العامة المدير العام/مجلس الإدارة بواجبات وصلاحيات محددة.

هيئة الأوراق المالية والسلع أصدرت أيضاً إرشادات الحوكمة المؤسسية للكيانات المدرجة، والتي تحدد إجراءات وسلطات ومسؤوليات المجلس ولجان المجلس والإدارة العليا. هذه المتطلبات ليست إلزامية للشركات العائلية. ومع ذلك، يُعتبر اعتمادها على نطاق واسع من أفضل الممارسات.



04

الملاحق



الملحق 1 - تقييم مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة

يعد التقييم الدوري لمجلس الإدارة جزءاً لا يتجزأ من تقييم أداء مجلس الإدارة ولجانه بطريقة منظمة. ويساعد تقييم مجلس الإدارة في التعرف على نقاط القوة والضعف ومجالات التحسين، وبالتالي تسهيل التطوير المستمر والحوكمة الفعالة.

يتم إجراء تقييم المجلس ولجان المجلس إما من قبل أطراف خارجية أو داخلية. عموماً، يتم إجراء التقييم الذاتي للمجلس ولجان المجلس سنوياً داخلياً، ويتم إجراء التقييم الخارجي مرة واحدة كل 3 - 5 سنوات.

يتم تسهيل التقييم الذاتي عموماً من قبل رئيس المجلس أو لجنة الترشيح والمكافأة من خلال أمين سر المجلس. فيما يلي عملية مفصلة لإجراء تقييم ذاتي لمجلس الإدارة ولجانه:

تعيين الفرد أو الأفراد الرئيسيين المسؤولين عن إشراف عملية التقييم الذاتي (على سبيل المثال، أمين السر الخاص بالمجلس أو رئيس لجنة الترشيح والمكافأة للمجلس).



يقوم الفرد المعين أو الأفراد المعينون بصياغة استبيان شامل لتقييم الجوانب الرئيسية لإجراءات المجلس ولجان المجلس (بما في ذلك البنية، والتكوين، والتواصل، وعمليات الاجتماع، والمسؤوليات الأخرى [إن وجدت]). (يرجى الرجوع إلى الصفحة 27 للاطلاع على استبيان التقييم التوضيحي).



يقوم الفرد المعين أو الأفراد المعينون بتوزيع الاستبيان على أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة المعنيين مع ضمان أن تكون الردود مجهولة المصدر ولا يمكن الوصول إليها إلا للأفراد المعينين لدعم نزاهة عملية التقييم.



يقوم الفرد المعين أو الأفراد المعينون بتحليل ردود الاستبيان لإنشاء درجات لكل مجال تم تقييمه. (يرجى الرجوع إلى الصفحة 30 للحصول على منهجية التقييم).



يقدم الفرد المعين أو الأفراد المعينون تقريراً عن نتائج الاستطلاع المجهول المصدر وفرص التحسين المحددة (إن وجدت) إلى مجلس الإدارة لمراجعته ووضع خطط عمل لتحسين الأداء، حيثما دعت الحاجة.



الملحق 1 - نموذج تقييم توضيحي

تعتبر تقييمات المجلس أمراً حاسماً حيث توفر آلية منظمة لتقييم أداء المجلس ولجانه. تساعد هذه الاستمارات في تحديد نقاط القوة والضعف والمجالات التي يمكن تحسينها، مما يعزز التنمية المستمرة والحوكمة الفعالة.

فيما يلي نموذج لاستمارة تقييم المجلس ولجانه يمكن تعديلها وفقاً لاحتياجاتك.

نموذج تقييم مجلس الإدارة



رقم التسلسل	بيان	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق بشدة
الهيكل، المعرفة، والخبرة				
1	يتناسب هيكل الحوكمة لمجلس الإدارة ولجانه مع حجم وتعقيد أعمال العائلة.			
2	مجلس الإدارة يتمتع بمزيج مناسب ومتنوع من المهارات، والخبرات، ووجهات النظر ذات الصلة بالقطاع وأعمال العائلة.			
3	يواصل مجلس الإدارة دوره في مواكبة التطورات التنظيمية والقطاعية وفي مجالات أخرى رئيسية.			
الرقابة والتواصل				
4	يجتمع مجلس الإدارة بانتظام مع مجلس العائلة (أو أي لجنة عائلية ذات صلة أخرى) لتنسيق وضمان تحقيق توافق ثابت للقيم والرؤية.			
5	يشرف مجلس الإدارة بفعالية على استراتيجية أعمال العائلة وخططها التجارية والثقافة التنظيمية.			
6	يشرف مجلس الإدارة باستمرار وبشكل فعال على إطار إدارة المخاطر، والرغبة في تحمل المخاطر، والسياسات، وأنظمة التحكم الداخلي.			
7	يحتفظ مجلس الإدارة بديناميكية تعاونية بين أعضائه، ولجان المجلس، والإدارة العليا لضمان التواصل والتنسيق الفعال.			

الملحق 1 - نموذج تقييم توضيحي (يتبع)

رقم التسلسل	بيان	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق بشدة
8	يُشجع أعضاء مجلس الإدارة على التعبير عن آراء معارضة والمشاركة الفعالة في المناقشات خلال اجتماعات مجلس الإدارة.			
عمليات إدارة مجلس الإدارة				
9	يُزوّد مجلس الإدارة بجدول الأعمال وُجزم المعلومات ذات الصلة قبل انعقاد اجتماع المجلس المجدول.			
10	المعلومات المقدمة إلى مجلس الإدارة قبل وأثناء الاجتماع مفصلة بشكل كاف.			
11	تواتر ومدة اجتماعات مجلس الإدارة كافية لتغطية بنود جدول الأعمال بتفصيل.			
12	محاضر اجتماعات مجلس الإدارة تسجل المناقشات بالشكل المطلوب، بما في ذلك أي آراء معارضة أو تصويت.			
13	متابعة الإجراءات الهامة من الاجتماعات السابقة لمجلس الإدارة، ويتم تقديم تحديثات حول حالتها في الاجتماعات اللاحقة.			
14	أعضاء مجلس الإدارة يعلنون عن المعاملات المتعلقة بالأطراف ذات الصلة و/أو تضارب المصالح في الوقت المناسب، عند الحاجة.			

الملحق 1 - تقييم مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة (يتبع)

تقييم لجنة مجلس الإدارة المعنية



رقم التسلسل	بيان	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق بشدة
1	لجنة مجلس الإدارة تمتلك بشكل جماعي المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لتنفيذ واجبها.			
2	رئيس لجنة مجلس الإدارة يضمن أن جداول الأعمال للاجتماعات تتناسب مع الواجب العام للجنة ويشجع على المشاركة الفعالة بين أعضاء اللجنة.			
3	تعدد ومدة اجتماعات لجنة مجلس الإدارة كافية لتغطية كل بند من بنود جدول الأعمال بالتفصيل.			
4	المعلومات المقدمة للجنة مجلس الإدارة قبل وأثناء الاجتماع مفصلة بشكل كاف.			
5	تتحدى لجنة مجلس الإدارة بفعالية وتساءل عن المعلومات التي تقدمها الإدارة العليا وأصحاب المصلحة الآخرين.			
6	بشكل عام، نجحت لجنة مجلس الإدارة في أداء جميع المسؤوليات المخولة لها من قبل مجلس الإدارة.			

الملحق 1 - منهجية التقييم

تمت صياغة الأسئلة في استبيان التقييم الذاتي على شكل عبارات تتطلب من أعضاء المجلس / لجان المجلس تقديم إجاباتهم على مقياس تقييم يتألف من 4 نقاط كما هو موضح أدناه:

الدرجات	إجابة الاستبيان
4	موافق بشدة
3	موافق
2	غير موافق
1	معارض بشدة

التعريف	التقييم	متوسط الدرجات*
المجال (أو المجالات) ذات الصلة للمجلس / لجان المجلس تعمل بفعالية ومتماشية مع المتطلبات التنظيمية المعمول بها والممارسات الحكومية الرائدة.	مرضية	4
المجال (أو المجالات) ذات الصلة للمجلس / لجان المجلس في مرحلة التقدم ولكن تحتاج إلى مزيد من التوافق مع المتطلبات التنظيمية والممارسات الحكومية الرائدة.	تحتاج إلى تحسين	3
المجال (أو المجالات) ذات الصلة للمجلس / لجان المجلس في مرحلة التطوير وتحتاج إلى تحسينات كبيرة للتوافق مع المتطلبات التنظيمية والممارسات الحكومية الرائدة.	غير مرضية	2
المجال (أو المجالات) ذات الصلة للمجلس / لجان المجلس في المراحل الأولى وتتطلب تحسينات كبيرة للتوافق مع المتطلبات التنظيمية والممارسات الحكومية الرائدة.	غير فعالة	1

* يشير إلى المتوسط التقريبي للردود الواردة من جميع أعضاء المجلس عن كل بيان في نموذج التقييم.

الملحق 2 - مصفوفة مهارات مجلس الإدارة

إن إنشاء مجلس متوازن وماهر أمر بالغ الأهمية لأي مؤسسة، وخاصة في حالة الشركات العائلية. قد تواجه تقييم أعضاء المجلس الحاليين والمحتملين تحديات في غياب إطار محدد مسبقاً يتوافق مع توقعات الشركات العائلية لمجلسها والممارسات الرائدة.

وفيما يلي خطوات إجراء تحليل الفجوة في المهارات.

يقوم رئيس لجنة الترشيح والمكافأة للمجلس بالاشتراك مع أمين السر (أو أي فرد أو أفراد آخرين معينين) بتقييم احتياجات العمل الحالية والمستقبلية للشركة ومهارات أعضاء المجلس ولجان المجلس الحاليين والمستقبليين ويضع مصفوفة للمهارات.



(يرجى الرجوع إلى الصفحة 32 للمصفوفة التوضيحية للمهارات).

بناءً على مصفوفة المهارات، يقوم الفرد المعين أو الأفراد المعينون بإجراء تحليل للفجوات في مهارات مجلس الإدارة الحالي ولجانه.



بناءً على نتائج تحليل الفجوات، يقوم الفرد المعين أو الأفراد المعينون بتطوير ملف مرشح يشمل المهارات الأساسية والمرغوبة.



أثناء إعادة تعيين / اختيار أعضاء المجلس ولجان المجلس، يتم استخدام مصفوفة المهارات وتحليل الفجوات وملف المرشح لتحديد المرشحين المناسبين. وبناءً على ذلك، يتم اختيار المرشحين لعضوية المجلس.



الملحق 2 - مصفوفة المهارات التوضيحية

مصفوفة المهارات التوضيحية				
رقم التسلسل	الوصف	مرشح / عضو المجلس رقم ١	مرشح / عضو المجلس رقم ٢	مرشح / عضو المجلس رقم ٣
المهارات التقنية المعرفة التخصصية				
				
1	اتجاهات السوق والقطاع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي			
2	أطر إدارة المخاطر والأطر التمييزية			
3	ديناميكيات الشركات العائلية وأفضل الممارسات في هذا المجال			
4	بيئة التنظيم في دولة الإمارات العربية المتحدة			
5	معايير ومبادئ التدقيق والمحاسبة			
6	تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الناشئة			
7	معايير حوكمة الشركات وأفضل الممارسات			
الخبرة				
				
1	تجربة في إظهار مهارات قوية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية			
2	خبرة طويلة الأمد على مستوى القيادة التنفيذية في شركة عائلية			
3	سجل ناجح في إدارة توقعات وعلاقات المساهمين المعقدة			
4	خبرة في حل النزاعات ومهارات الوساطة			
5	خبرة خاصة في القطاع			
المهارات الشخصية				
				
1	أعلى مستوى من المعايير الأخلاقية			
2	مهارات تواصل قوية			
3	القدرة على العمل في فريق			
4	مهارات جيدة في الاستماع والتواصل			
5	مهارات قوية في القيادة			

05

المراجع



المراجع	رقم التسلسل
CGI. Corporate Governance. [Online] Available at: https://www.cgi.org.uk/about-us/policy/what-is-corporate-governance#:~:text=Corporate%20governance%20is%20the%20system%20of%20rules%2C%20practices,has%20power%20and%20accountability%2C%20and%20who%20makes%20decisions	1
OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. [Online] Available at: https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/43654500.pdf	2
Federation of GCC Chambers. (2017). The GCC Governance Code. [Online] Available at: https://fbc-gulf.org/mediafiles/articles/doc-1360-20171116053708.pdf	3
Khaleej Times. UAE issues new family business ownership governance law. [Online] Available at: https://www.khaleejtimes.com/government/uae-issues-new-family-business-ownership-governance-law	4
Federal Decree-Law No. 37/2022 On Family Businesses	5
The Family Business Consulting Group. What Makes for a Great Family Business Board? [Online] Available at: https://www.thefbcg.com/resource/what-makes-for-a-great-family-business-Board	6
KPMG. Family Businesses. [Online] Available at: https://kpmg.com/ae/en/home/services/private-enterprise/family-businesses.html	7
PwC. Family Matters, Governance Practices in GCC Firms. [Online] Available at: https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/pipwc-report.pdf	8
KPMG. Board Charter and Board Terms of Reference. [Online] Available at: https://example.com/kpmg-Board-Charter-and-Board-terms-of-reference.pdf	9
CGI. What is Corporate Governance? [Online] Available at: https://www.cgi.org.uk	10
(The Governance Forum Limited (2018	11

مركز دبي
للشركات العائلية

غرفة دبي
للتجارة