

# الدليل الإرشادي للحوكمة المؤسسية للشركات العائلية

تعزيز النمو المستدام من خلال  
هيكل الحوكمة المؤسسية  
للشركات العائلية





دُبَيْ غَرَفَاتِ  
DUBAI CHAMBERS



# 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



١.١

# ما هي الهيكلة المؤسسية للشركات العائلية؟



# ما هي الحكومة المؤسسية للشركات العائلية؟

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

واجه الشركات العائلية في هذه المنطقة تحدياً فريداً يتمثل في التداخل الكبير بين "العائلة" و"العمال".

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

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



# لماذا تعتبر الهيكلة المؤسسية مهمة للشركات العائلية؟

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

## جذب المواهب المؤهلة والاحتفاظ بها

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



## إنشاء ثقافة الشفافية

تعزز ممارسات الهيكلة المؤسسية الشفافية 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 الموضوعة ضمن إطار الهيكلة المؤسسية في تقاديم تضارب المصالح الذي قد ينشأ بين أفراد العائلة المشاركون في الشركة.



## المساهمة في استدامة وإرث الشركة العائلية

تضمن الهيكلة 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 ترسیخ ثقافة النزاهة والسلوك المسؤول على جميع مستويات الشركة العائلية.



## الفصل بين متطلبات الشركة والعائلة

تساعد هيئات الهيكلة 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 الهيكلة المؤسسية القوية، تعزز الشركة العائلية سمعتها في نظر أصحاب المصلحة.



## تطوير إدارة فعالة للمخاطر

تمكن إطار الهيكلة المؤسسية السليمة للشركات العائلية من التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتحديدها ومعالجتها بشكل استباقي.



١.٢

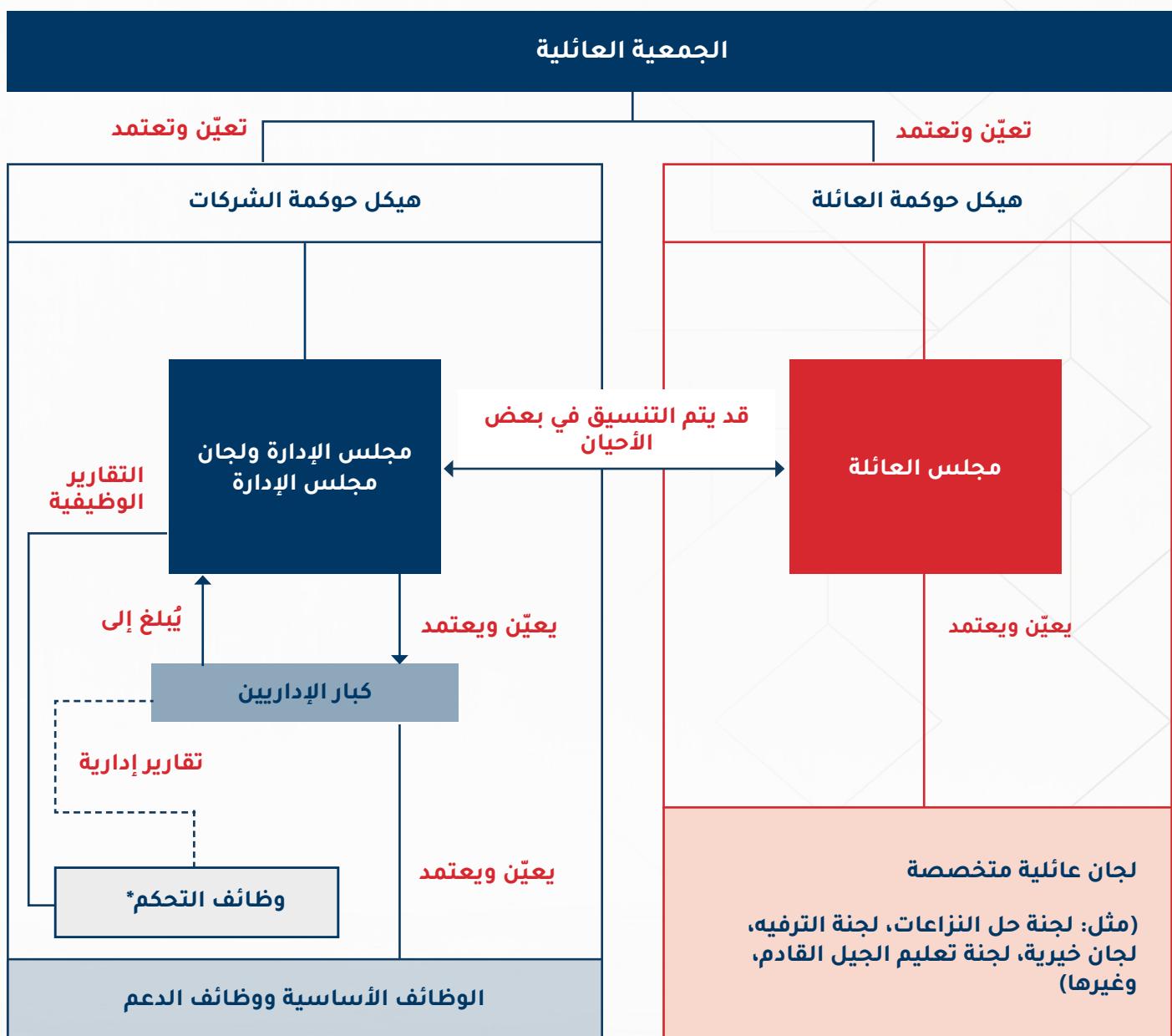
## هيكل حوكمة الشركات العائلية



# هيكل حوكمة الشركات العائلية

تعتمد الشركات العائلية على ركيزتين رئيسيتين: ركيزة العائلة وركيزة الشركة. داخل هذه الشركات، يمكن أن تظهر هيكل الحكومة 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 لحكومة الشركات العائلية

الجمعية العائلية ومجلس العائلة				دورة العائلة
<b>الوثائق الرئيسية لحكومة</b>	<b>التشكيل</b>	<b>الدور</b>		
دستور العائلة اتفاقية المساهمين عقد التأسيس	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجمعية العائلية: جميع أفراد العائلة.</li> <li>• مجلس العائلة: قد يتراوح بين 5 إلى 10 من أفراد العائلة الذين يتم انتخابهم.</li> </ul>	الجمعية العائلية ومجلس العائلة هما منصتان رسميتان لمناقشة الشؤون العائلية، وتمكن أفراد العائلة من التعبير عن آرائهم حول النمو والمسائل العائلية.		
مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة				
<b>الوثائق الرئيسية لحكومة</b>	<b>التشكيل</b>	<b>الدور</b>		
ميئاق المجلس ميئاق لجنة المجلس مصفوفة تفويض السلطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المجلس: يتراوح عادة بين 3 إلى 11 عضواً.</li> <li>• لجان المجلس: تشمل عادة على الأقل 3 أعضاء.</li> </ul> <p>(يرجى الرجوع إلى الصفحة 13-14 للتفاصيل)</p>	يشرف مجلس إدارة ولجانه على الاتجاه الاستراتيجي وأداء العمل العائلي لضمان فعالية الحكومة وإدارة المخاطر واتخاذ القرارات الفعالة للعمل.		
كبار الإداريين وغيرهم من الموظفين				الحكومة المؤسسية
<b>الوثائق الرئيسية لحكومة</b>	<b>التشكيل</b>	<b>الدور</b>		
قواعد السلوك تضارب المصالح معاملات الأطراف المترابطة مكافحة الرشوة والفساد وتداول المعلومات الداخلية سياسة الإبلاغ عن الفساد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تختلف أدوار كبار الإداريين بناءً على حجم وطبيعة الشركة العائلية.</li> <li>• الأدوار النموذجية تشمل الرئيس التنفيذي، رئيس الشؤون المالية، رئيس قسم الموارد البشرية، رئيس الإستراتيجية والتكنولوجيا ورئيس الشؤون القانونية.</li> </ul>	يقود كبار الإداريين تنفيذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، ومراقبة السير في العمليات اليومية للشركة العائلية.		
التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر والامتثال (وظائف التحكم)				
<b>الوثائق الرئيسية لحكومة</b>	<b>التشكيل</b>	<b>الدور</b>		
سياسات وإجراءات التدقيق الداخلي سياسات وإجراءات إدارة المخاطر سياسات وإجراءات الامتثال	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأدوار النموذجية تشمل رئيس التدقيق الداخلي، رئيس إدارة المخاطر، ورئيس الامتثال.</li> </ul> <p>(يرجى الرجوع إلى الصفحة 22 للتفاصيل)</p>	تعتبر أقسام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والامتثال وظائف مستقلة وهدفها مراقبة العمليات الداخلية لحماية الشركة العائلية من التهديدات المحتملة والغرامات ومخاطر السمعة، وما إلى ذلك.		

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 والتواافق بين أفراد العائلة.

النقاط الرئيسية التي يجب تضمينها	التعريف	الوثائق الرئيسية للحوكمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المبادئ الأساسية والمعايير الأخلاقية التي توجه أفراد العائلة.</li> <li>• التقويض، التشكيل، التواتر، وإجراءات هيئات حوكمة العائلة.</li> <li>• استراتيجيات وخطط لتعليم وتأهيل الجيل القادم داخل العائلة.</li> <li>• تعارض المصالح، وسرية المعلومات، ومتطلبات سلوك الأعمال.</li> </ul>	<p>الميثاق العائلي هو وثيقة رسمية تحدد المبادئ والقيم والقواعد التي تحكم العلاقات والأدوار والمسؤوليات لأفراد العائلة في الشركات العائلية.</p>	 <b>ميثاق العائلة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المؤهلات، والمشاركة في العائلة والعمل.</li> <li>• واعتبارات العمر للمساهمين المحتملين.</li> <li>• بروتوكولات نقل الحصص، والقيود، وعمليات الموافقة، وحق الشفعة.</li> <li>• تفاصيل حول حقوق التصويت، طرق تقييم الحصص و استراتيجيات التخارج.</li> </ul>	<p>تعتبر اتفاقية المساهمين وثيقة قانونية ملزمة توضح الحقوق والمسؤوليات والعلاقات بين المساهمين في الشركة.</p>	 <b>اتفاقية المساهمين</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اسم الشركة، وموقع المكتب المسجل، والأهداف الرئيسية.</li> <li>• تفاصيل حول رأس المال المصدر، وأنواع الحصص، والخصائص، ومسؤولية المساهمين.</li> <li>• اختيار أعضاء مجلس الإدارة، التشكيل، المدة، الصلاحيات، المسؤوليات، وآليات الاجتماع.</li> <li>• السنة المالية، والميزانية، وإجراءات توزيع الأرباح السنوية.</li> </ul>	<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 يكونا متطابقين.</p>	 <b>عقد التأسيس</b>



يكمن التركيز الرئيسي لهذه الوثيقة في وضع بروتوكولات الحوكمة المؤسسية المحددة للشركات العائلية مثل التكليف، التشكيل ووظائف مجلس الإدارة ولجانه. تقدم الصفحات التالية تفصيلاً شاملًّا لاعتبارات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية الأساسية للشركات العائلية.



# مجلس الإدارة ولجانه التابعة له: الترشيح، التشكيل، وعقد 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 ما يكون موجودًا في عقد التأسيس و دستور العائلة.

#### ترشيح و اختيار أعضاء مجلس الإدارة



حجم مجلس الإدارة يعتمد على طبيعة العمل العائلي وحجمه وتعقيداته. بشكل عام، يتراوح حجم المجلس من 3 إلى 11 عضواً. تعتمد وتيرة 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 سنويًا.

#### حجم مجلس الإدارة وتواتر الاجتماعات



يعتمد تشكيل مجلس الإدارة في الشركة العائلية على حجمها وتعقيدها. بشكل عام، يجب أن تحتوي المجالس على توازن مناسب من المهارات والمعرفة والخبرة. نماذج لمجالس إدارة الشركات العائلية تشمل:

- **عضوية متوازنة:** أفراد تنفيذيين من العائلة، ومسؤولين تنفيذيين من خارج العائلة، وما لا يقل عن ثلث الأعضاء المستقلين تماماً.
- **عضوية مستقلة:** أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير المنتسبين إلى العائلة.

#### تشكيل مجلس الإدارة



**عضوية غالبيتها مستقلة:** أفراد العائلة الذين لا يعملون كمدربين 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).



# مجلس الإدارة ولجانه التابعة له: الترشيح، التشكيل، وعقد الإجتماعات (يتبع)

## لجان مجلس الإدارة

### الممارسات الرائدة

### المجال

- 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.
- يشكل عام، تتكون لجنتي التدقيق والمخاطر من أغلبية أعضاء مستقلين وتعقد اجتماعاتها على الأقل ربع سنويًا.

**عدد ونوع لجان مجلس الإدارة**





# عناصر موايثيق مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة

## موايثيق 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 وتواثر اجتماعات المجلس ولجانه وإجراءاتها.

فيما يلي عناصر ميثاق مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة الأساسية.

موايثيق مجلس الإدارة و لجان مجلس الإدارة		
رقم التسلسل	المواضيع	الوصف
1	الغرض والهدف	<ul style="list-style-type: none"> <li>. القسم التمهيدي الذي يحدد الأهداف العامة ونطاق مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة</li> <li>. الدور العام لمجلس الإدارة ولجانه في دعم الشركات العائلية</li> </ul>
2	التشكيل	<ul style="list-style-type: none"> <li>. معايير عضوية مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة (مثل متطلبات الاستقلالية والعضوية العائلية ومستوى المشاركة في الأعمال وما إلى ذلك)</li> <li>. تكوين مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة (عدد الأعضاء، نوع الأعضاء، مقسمين بين أفراد العائلة / غير أفراد العائلة، إلخ.)</li> </ul>
3	النصاب	<ul style="list-style-type: none"> <li>. الحد الأدنى للحضور المطلوب في اجتماعات مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة</li> <li>. تشكييل 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 يتكون من 10 أعضاء، يمكن أن يتم تحديد النصاب عند ستة أعضاء. بالإضافة إلى ذلك، قد تشمل متطلبات النصاب أيضاً تضمين إلزامي لرئيس المجلس)</li> <li>. الشروط التي يعتبر فيها عضو مجلس الإدارة أو لجنة مجلس الإدارة حاضراً</li> </ul>
4	الاجتماعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>. تكرار جدولة 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)</li> <li>. اجتماعات لجان مجلس الإدارة:</li> <li>. بروتوكولات إرسال دعوة الاجتماع</li> <li>. الجداول الزمنية لإعداد ومشاركة بنود جدول أعمال الاجتماع وحزم المعلومات</li> <li>. عملية توزيع محاضر الاجتماعات</li> </ul>



# عناصر موايثيق مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة (يتبع)

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



# 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 للأعضاء 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 يتاح 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 إقرارات/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 قيمة لتنظيم وهيكلة 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.

رقم التسلسل	المجال	بنود جدول الأعمال الثابتة
1	الاستراتيجية، الميزانية، والأداء	تحديث الأعمال بما في ذلك الأداء، والمبادرات الرئيسية، والتحديات، من قبل كبار الإداريين
2		تطوير ومراقبة استراتيجية الأعمال
3		الموافقة ومراقبة الميزانية السنوية
4		مراجعة واعتماد نموذج التشغيل للأعمال
5	المراجعة المالية	المراجعة والموافقة على النتائج المالية المؤقتة والسنوية بما في ذلك مراجعة الأداء حسب القطاعات
6	المخاطر، التدقيق، الداخلي، والامتثال	الموافقة على بيان تحديد الرغبة في تحمل المخاطر
7		تحديث حول المخاطر الرئيسية / الناشئة والفجوات المحددة (في حال وجودها) في التخفيف من المخاطر
8		تحديث حول الأنشطة الداخلية للتدقيق، والمخاطر والامتثال التي تمت خلال العام
9	مسائل أخرى	مراجعة أداء كبار الإداريين
10		مراجعة السياسات والإجراءات والموافقة عليها
11		مراجعة التقارير الخارجية والبيانات الصحفية
12		مسائل أخرى مثل: . 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



# 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.

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



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

الرقم التسلسلي	المجال	بنود جدول الأعمال الثابتة
15	أخرى	مسائل أخرى مثل: . مراجعة خطط استثمارية للأعمال وخطط التعافي 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 الامتحان

## 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.

الرقم التسلسلي	المجال	بنود جدول الأعمال الثابتة
1	برنامج المخاطر	الموافقة على إطار إدارة المخاطر ومراجعته (بما في ذلك الجوانب المتعلقة بالتعرف على المخاطر، والتقييم، والمراقبة، والإبلاغ، إلخ)
2		مراجعة ملف المخاطر للشركة العائلية (بما في ذلك المخاطر الأئتمانية، والسوقية، والسيولة، والتشغيلية، إلخ)
3		مراجعة مستوى التحمل تجاه المخاطر
4		تحديث دوري حول تقييم المخاطر الذي أجرته وظيفة إدارة المخاطر
5		مراجعة لخطط استثمارية للأعمال، خطة الطوارئ للبيانات، وخطط التعامل مع الأزمات الإلكترونية



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

## بنود جدول الأعمال الثابتة للجنة الترشيح 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.

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



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

يرجى الرجوع إلى الملحق رقم 1 للاطلاع 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 أدواراً 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 ومرؤونتها والالتزامها بالمعايير الأخلاقية والقانونية. وفيما يلي توضيح للأدوار الرئيسية والمسؤوليات والالتزامات الإلزامية 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 وتقدير إجراءات الإدارة مقابل الملاحظات المحددة.

تقديم خدمات الضمان والاستشارات بتشكيل مستقل موضوعي 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، وتقدير المخاطر ذات الصلة.
- صياغة المخاطر الرئيسية والضوابط لكبار الإداريين و مجلس الإدارة.
- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر.

تحدد، تقييم، وتحفيض 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 والتحفيف من مخاطر عدم الامتثال وفقدان السمعة.

03

## الإرشادات التنظيمية الرئيسية لحكومة الشركات العائلية



# الإرشادات التنظيمية الرئيسية لحكومة الشركات العائلية



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 الحكومة 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.

شهدت دولة الإمارات العربية المتحدة تطويراً حديثاً تجتهد في إصدار مرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022 بشأن الشركات العائلية. وبالرغم من عدم إلزاميته، يضع هذا القانون إطاراً قانونياً يشجع على اعتماد مبادئ الحكومة المؤسسية بشكل طوعي من قبل الشركات العائلية. الهدف هو تحفيز هذه الشركات لاعتماد ممارسات حوكمة فعالة، مما يسهم في استدامتها ونجاحها على المدى الطويل. فيما يلي عناصر رئيسية في الحكومة المؤسسية تُتصح الشركات العائلية ببنائها:

**فصل واضح بين الملكية  
والإدارة**



**مجلس إدارة مستقل  
ذو كفاءة**



**عملية إدارية شفافة  
ومسؤولة**



**إطار تحكم قوي**



**الالتزام بالسلوك  
الأخلاقي**



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 منتظمة، ويساعد تقييم مجلس الإدارة في التعرف على نقاط القوة والضعف ومجالات التحسين، وبالتالي تسهيل التطوير المستمر والحكومة 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، التشكيل، والتواصل، آليات 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 مجھولة 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 وفرض التحسين المحددة (إن وجدت) إلى مجلس الإدارة لمراجعته ووضع خطط عمل لتحسين الأداء، حيثما دعت الحاجة.



# الملاحق 1 - نموذج تقييم توضيحي

تعتبر تقييمات المجلس أمراً حاسماً حيث توفر آلية منتظمة لتقدير أداء المجلس ولجانه. تساعد هذه الاستثمارات في تحديد نقاط القوة والضعف وال مجالات التي يمكن تحسينها، مما يعزز التنمية المستمرة والحكومة الفعالة. فيما يلي نموذج لاستمارة تقييم المجلس ولجانه يمكن تعديلها وفقاً لاحتياجاتك.

## نموذج تقييم مجلس الإدارة



رقم التسلسل	بيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>الهيكل، المعرفة، والخبرة</b>					
1	يتنااسب هيكل الحكومة لمجلس الإدارة ولجانه مع حجم وتعقيد أعمال العائلة.				
2	مجلس الإدارة يتمتع بمزيج مناسب ومتعدد من المهارات، والخبرات، ووجهات النظر ذات الصلة بالقطاع وأعمال العائلة.				
3	يواصل مجلس الإدارة دوره في مواكبة التطورات التنظيمية والقطاعية وفي مجالات أخرى رئيسية.				
<b>الرقابة والتواصل</b>					
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 بديناميكيه تعاونية بين أعضائه، ولجان المجلس، والإدارة العليا لضمان التواصل والتنسيق الفعال.				

# الملاحق 1 - نموذج تقييم توضيحي (يتبع)

رقم التسلسل	بيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أتفق	لا أتفق بشدة
8	يشجع أعضاء مجلس الإدارة على التعبير عن آراء معارضة والمشاركة الفعالة في المناقشات خلال اجتماعات مجلس الإدارة.				
<b>عمليات إدارة مجلس الإدارة</b>					
9	يزود مجلس الإدارة بجدول الأعمال وحزم المعلومات ذات الصلة قبل انعقاد اجتماع المجلس المجدول.				
10	المعلومات المقدمة إلى مجلس الإدارة قبل وأنثناء الاجتماع مفصلة بشكل كاف.				
11	توازى ومدة اجتماعات مجلس الإدارة كافية لتفصيلية بنود جدول الأعمال بتفاصيل.				
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 تحديات حول حالتها في الاجتماعات اللاحقة.				
14	أعضاء مجلس الإدارة يعلنون عن المعاملات المتعلقة بالأطراف ذات الصلة وأو 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 بشدة	أوافق	لا 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 لل الاجتماعات تتناسب مع الواجب العام للجنة ويشجع على المشاركة الفعالة بين أعضاء اللجنة.				
3	توازن و مدة اجتماعات لجنة مجلس الإدارة كافية لتغطية كل بند من بنود جدول الأعمال بالتفصيل.				
4	المعلومات المقدمة لجنة مجلس الإدارة قبل وأثناء الاجتماع مفصلة بشكل كاف.				
5	تحدى لجنة مجلس الإدارة بفعالية وتسأل 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

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

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

## الملحق 2 - مصفوفة مهارات مجلس الإدارة

إن إنشاء مجلس متوازن و Maher أمر بالغ الأهمية لأي مؤسسة، وخاصة في حالة الشركات العائلية. قد تواجه تقييم أعضاء المجلس الحاليين والمحتملين تحديات في غياب إطار محدد مسبقًا 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 والمستقبلين ويوضع 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				
مرشح / عضو المجلس رقم ٣	مرشح / عضو المجلس رقم ٢	مرشح / عضو المجلس رقم ١	الوصف	رقم التسلسل
<b>المهارات التقنية المعرفة التخصصية</b>				Rounds
			اتجاهات السوق والقطاع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي	1
			أطر إدارة المخاطر والأطر التمييزية	2
			دynamiques الشركات العائلية وأفضل الممارسات في هذا المجال	3
			بيئة التنظيم في دولة الإمارات العربية المتحدة	4
			معايير ومبادئ التدقيق والمحاسبة	5
			تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الناشئة	6
			معايير حوكمة الشركات وأفضل الممارسات	7
<b>الخبرة</b>				File
			تجربة في إظهار مهارات قوية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	1
			خبرة طويلة الأمد على مستوى القيادة التنفيذية في شركة عائلية	2
			سجل ناجح في إدارة توقعات وعلاقات المساهمين المعقدة	3
			خبرة في حل النزاعات ومهارات الوساطة	4
			خبرة خاصة في القطاع	5
<b>المهارات الشخصية</b>				People
			أعلى مستوى من المعايير الأخلاقية	1
			مهارات تواصل قوية	2
			القدرة على العمل في فريق	3
			مهارات جيدة في الاستماع والتواصل	4
			مهارات قوية في القيادة	5

05

## المراجع





# المراجع

المراجع	رقم التسليل
CGI. Corporate Governance. [Online] Available at: <a href="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">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</a>	1
OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. [Online] Available at: <a href="https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/43654500.pdf">https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/43654500.pdf</a>	2
Federation of GCC Chambers. (2017). The GCC Governance Code. [Online] Available at: <a href="https://fbc-gulf.org/mediafiles/articles/doc-1360-20171116053708.pdf">https://fbc-gulf.org/mediafiles/articles/doc-1360-20171116053708.pdf</a>	3
Khaleej Times. UAE issues new family business ownership governance law. [Online] Available at: <a href="https://www.khaleejtimes.com/government/uae-issues-new-family-business-ownership-governance-law">https://www.khaleejtimes.com/government/uae-issues-new-family-business-ownership-governance-law</a>	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: <a href="https://www.thefbcg.com/resource/what-makes-for-a-great-family-business-board">https://www.thefbcg.com/resource/what-makes-for-a-great-family-business-board</a>	6
KPMG. Family Businesses. [Online] Available at: <a href="https://kpmg.com/ae/en/home/services/private-enterprise/family-businesses.html">https://kpmg.com/ae/en/home/services/private-enterprise/family-businesses.html</a>	7
PwC. Family Matters, Governance Practices in GCC Firms. [Online] Available at: <a href="https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/pipwc-report.pdf">https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/pipwc-report.pdf</a>	8
KPMG. Board Charter and Board Terms of Reference. [Online] Available at: <a href="https://example.com/kpmg-Board-Charter-and-Board-terms-of-reference.pdf">https://example.com/kpmg-Board-Charter-and-Board-terms-of-reference.pdf</a>	9
CGI. What is Corporate Governance? [Online] Available at: <a href="https://www.cgi.org.uk">https://www.cgi.org.uk</a>	10
(The Governance Forum Limited (2018	11

غرفة دبي  
للتجارة | مركز دبي  
للشركات العائلية