



حوكمة المؤسسات  
Corporate Governance

# دليل حوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية





## شكر وتقدير

بعد جهد استمر أكثر من عامين استطعنا -بعون الله- ثم بجهود فريق عمل الحوكمة الوطني وجهود آخرين أن نخرج دليل حوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية، والذي نرجو من خلاله تحسين بيئة الأعمال وأداء الشركات اليمنية.

ويعتبر هذا الدليل نتيجة تكامل لجهود المعنيين في القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني، هدفنا من خلاله إلى تحسين قدرة الشركات اليمنية على مواجهة التحديات المستقبلية.

كما نشكر إسهامات الأستاذ/عمر الأسير والأستاذ/ محمد عالم (عالم وشركاؤه- بيروت)، واللذين أسهما بخبرتهما الإقليمية في تطوير دليل حوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية، كما أن الشكر موصول للأخوين/أمجد عبد الرحيم وعلي العزكي على ما قاما به من جهد في عملية إعداد هذا الدليل.

و الله الموفق،،،،

## فريق عمل الحوكمة

الاسم	الجهة	الصفة الوظيفية
أحمد أبو بكر بازعة	نادي رجال الأعمال اليمنيين	رئيس نادي رجال الأعمال اليمنيين
أحمد محمد جمعان	مجموعة جمعان	المدير العام لمجموعة جمعان
أمين محمد الشامي	جمعية المحاسبين القانونيين	رئيس جمعية المحاسبين القانونيين اليمنيين
إقبال ياسين بهادر	اتحاد الغرف	المدير العام
حسن الكبوس	الغرفة التجارية والصناعية بأمانة العاصمة	رئيس الغرفة التجارية والصناعية بأمانة العاصمة
د. أعياد رياض	وزارة الصناعة والتجارة	مدير عام الشركات التجارية في وزارة الصناعة والتجارة
د. طه الفسيل	وزارة الصناعة والتجارة	مستشار وزارة الصناعة والتجارة
د. عبد الملك حجر	Deloitte	شريك
د. داود الحدابي	شركة الموارد للخدمات التعليمية والصحية	نائب رئيس مجلس إدارة شركة الموارد للخدمات التعليمية والصحية
علي محمد الحبشي	نادي رجال الأعمال اليمنيين	عضو الهيئة الإدارية بنادي رجال الأعمال اليمنيين
علي محمد المقطري	جمعية الصناعيين اليمنيين	مدير عام جمعية الصناعيين اليمنيين
فتحي عبد الواسع	نادي رجال الأعمال اليمنيين	أمين عام نادي رجال الأعمال اليمنيين
محمد الجرادي	Price Water House Coopers	شريك
د. محمد الحاوري	وزارة التخطيط	وكيل وزارة التخطيط
د. محمد الميثمي	صلتك	الممثل القطري لصلتك في اليمن
محمود قائد	البنك الاسلامي اليمني	مدير عام البنك الاسلامي اليمني
نبيل الصوفي	المجموعة اليمنية للإعلام	مدير عام
يوسف الكريمي	شركة الكريمي للصرافة	مدير عام شركة الكريمي للصرافة
خالد طه مصطفى	الغرفة التجارية - أمانة العاصمة	عضو مجلس ادارة الغرفة التجارية الصناعية
عبد السلام عبد الكريم المنسوب	جمعية البنوك	مدير عام الجمعية سابقا
د. نجاة جمعان	جامعة صنعاء	أستاذ مشارك في قسم إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة صنعاء
نوار مجني	KPMG	الشريك
سعد صبرة	المؤسسة اليمنية القابضة	رئيس مجلس ادارة المؤسسة العامة القابضة للتنمية والاستثمار ( شيام القابضة)
نبيل المنتصر	البنك المركزي اليمني	وكيل قطاع الرقابة على البنوك المساعد
عباس الباشا	المالية	رئيس وحدة مشروع سوق الأوراق المالية
محمد اللاعي	بنك الأمل للتمويل الأصغر	المدير التنفيذي
جلال يعقوب	وزارة المالية	وكيل الوزارة
حلمي جازم	وزارة المالية	سوق الأوراق المالية

## تمهيد:

عمل نادي رجال الأعمال اليمنيين مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) Center for International Private Enterprise على مشروع امتد لسنتين، ويهدف إلى تلبية الحاجة المتزايدة لتحسين بيئة حوكمة الشركات، وممارساتها وتطبيقها في اليمن، وذلك بتمويل من مؤسسة (مبيي MEPI).

وتأتي هذه المبادرة لتكون جزءاً من شراكة مستمرة بين نادي رجال الأعمال اليمنيين ومركز المشروعات الدولية الخاصة للدفع بتطبيق حوكمة الشركات في اليمن إلى الأمام.

ويهدف مشروع حوكمة الشركات<sup>(1)</sup> إلى التوعية في جميع القطاعات، وتوفير الأدوات والمعرفة اللازمة لتحسين ممارسات حوكمة الشركات في اليمن؛ حيث يتضمن إنشاء فريق عمل لحوكمة الشركات، ووضع دليل لتحسين ممارسات حوكمة الشركات في اليمن.

وقد تم إنشاء فريق عمل حوكمة الشركات في فبراير ٢٠٠٨؛ الذي ضم في عضويته ٢٥ شخصاً من القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني. وكان الهدف من هذا الفريق هو جمع الفئات المؤثرة الرئيسية؛ من الجانب الحكومي، ومن مجتمع الأعمال، ومن الأوساط الأكاديمية، وكذا الإعلامية؛ ومنظمات المجتمع المدني بغية التوعية بأهمية حوكمة الشركات، وزيادة المعرفة بها، وبالخبيرات الفنية المتعلقة بأفضل الممارسات لحوكمة الشركات، وإجراء البحوث، والدراسات الأساسية، والخوض في إصلاح السياسات، وتطوير دليل لتحسين عملية تطبيق حوكمة الشركات في اليمن.

حيث قام فريق العمل بإنشاء ثلاث لجان لتنفيذ مشروع الحوكمة، وهي: لجنة صياغة الدليل، ولجنة التوعية، واللجنة القانونية.

ودعماً لعمل هذه اللجان، فقد تم التعاقد مع مكتب استشاري للمساعدة في إعداد دراسة حول البيئة القانونية والتنظيمية في اليمن، من حيث تعلقها بحوكمة الشركات؛ ونتيجة لذلك، وضع - بتاريخ (٢ فبراير ٢٠٠٩) - تقرير بعنوان «تقرير عن هيكلية حوكمة الشركات في اليمن»؛ تضمن - بالإضافة إلى المسح الذي أجراه مركز متخصص لقياس الرأي العام حول ممارسات حوكمة الشركات في مجتمع الأعمال في اليمن - المعلومات الأساسية التي استخدمت لصياغة «دليل حوكمة الشركات في اليمن» (المشار إليه فيما يلي بـ «الدليل»).

لقد استند في إعداد هذا الدليل على التقرير والمسح المشار إليهما، حيث أخضع لعدة جولات من المشاورات مع مجتمع الأعمال في اليمن، بما فيه المؤسسات الحكومية ذات العلاقة، فنتج عن ذلك وضع النسخة النهائية من «دليل حوكمة الشركات في اليمن»، بتاريخ (٢٩ مارس ٢٠١٠)، بتصرف العموم، بحيث يمكن تحميله على العنوان الإلكتروني (www.cg.ybc-yemen.com)<sup>(2)</sup>.

وعليه:

فإن نادي رجال الأعمال اليمنيين هو صاحب الحق في هذا الدليل، ويحتفظ لنفسه وباسمه الخاص - بجميع الحقوق، والاستحقاق، والمصلحة؛ وهذا يشمل أي حقوق تأليف، أو علامات تجارية، أو حقوق تتعلق بمنح شخص أو أشخاص آخرين أي حق تأليف، أو علامة تجارية يمكن أن يحصل عليها، كما يحتفظ نادي رجال الأعمال اليمنيين بجميع الحقوق لاستخدام الدليل النهائي حسبما يراه مناسباً له.

١ تقصد بالشركات لفظ عام يشمل الشركات والمؤسسات العامة والخاصة.

٢ عمر الأسير (عالم وشركاه، www.alemlaw.com) هو الخبير المعين لمساعدة لجنة الصياغة التابعة لفريق عمل حوكمة الشركات في صياغة إرشادات الحوكمة موضوع هذا المستند.

## المقدمة:

### التعريف والمنطق العام لحوكمة الشركات:

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيها، وبأنها تختص بـ «مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها (أو مجلس مديريها) وشركائها وأصحاب المصالح الآخرين المرتبطين بها (stakeholders)». كما توفر حوكمة الشركات الهيكلية التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة، وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة أداء الشركة. وينبغي أن توفر الحوكمة الحوافز الملائمة للمجلس والإدارة؛ للسعي نحو تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والشركاء. كما ينبغي لها - أيضاً - أن تيسر المراقبة الفعالة؛ بحيث تشجع الشركات على استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة».

يكن الهدف الأول المتوخى من الحوكمة في تحسين أداء الشركات؛ وذلك من خلال:

- تأمين التفوق في القيادة والإشراف والتوجيه الاستراتيجي.
- توفير الفعالية في آليات العمل وتدقيق المعلومات.
- توفير حد أعلى من الامتثال للقوانين والأنظمة المتبعة؛ بما يضمن مساءلة أفضل ونزاعات أقل.

تكمّن أهمية حوكمة الشركات أيضاً في أن من شأنها توفير البيئة المناسبة لدعم فرص الشركات في الحصول على رأس المال والتمويل؛ فاهتمام المستثمرين بحوكمة الشركات التي يستثمرون أموالهم فيها أمر لا جدال فيه؛ طالما أن تلك الشركات تتفوق على نظيراتها من ناحية الأداء المؤسسي؛ كونها تعمل ضمن أطر شفافة تؤدي إلى حماية حقوق شركائها أكثرية كانوا أم أقلية؛ فيتوافر لديها عناصر إضافية جاذبة للاستثمار.

وأخيراً... يهتم القطاع العام بحوكمة الشركات؛ كونها تساعد على تطوير الأسواق المالية العامة والخاصة، وتخفف من تأثيرها بالأزمات المالية، كما يمكنها أن تحسن قدرة الدولة على تحريك الاستثمارات، وتوزيعها، ومراقبتها بشكل ملائم؛ مما يؤدي إلى تعزيز النمو الاقتصادي، ويؤيد ذلك ما ورد في المبادئ الصادرة عن «منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية» بشأن حوكمة الشركات؛ حيث تقول: «تمثل الحوكمة أحد العناصر الرئيسية لتطوير كفاءة ونمو الاقتصاد، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمر»<sup>(٢)</sup>.

### هدف وطبيعة هذا الدليل:

يهدف هذا الدليل إلى توفير الإرشاد والتوجيه لمجتمع الأعمال اليمني بشأن المبادئ العامة لحوكمة الشركات وممارساتها، التي ينبغي على الشركات اليمنية إظهار الالتزام الطوعي بها؛ بوصفها جزءاً من ممارسات الحوكمة.

إن هذا الدليل ليس ملزماً بطبيعته؛ حيث وضع لمصلحة الشركات اليمنية؛ لمساعدتها على تنفيذ أفضل الممارسات للحوكمة وتعزيزها وتحسينها، بغض النظر عما إذا كانت هذه الممارسات منصوص عليها، أو مطلوبة إلزاماً بموجب القوانين والأنظمة المحلية النافذة أم لا؛ وذلك نظراً للفوائد الجمة التي سوف تعود بها هذه الممارسات على الشركات اليمنية والاقتصاد اليمني بشكل عام<sup>(٤)</sup>.

ويعد هذا الدليل مكملاً للنصوص الواردة في القوانين النافذة في الجمهورية اليمنية، وفي مقدمتها قانون الشركات التجارية رقم ٢٢ سنة ١٩٩٧ وتعديلاته (بموجب المرسوم الجمهوري رقم ١٥ سنة ١٩٩٩ م، والقانون رقم ١٢ سنة ٢٠٠١ م، والقانون رقم ٢٤ سنة ٢٠٠٤ م، والقانون رقم ٢٧ سنة ٢٠٠٨ م)، واللوائح التنفيذية والقرارات.

وعليه:

فإن هذا الدليل الذي بين أيدينا يتميز بكونه غير ملزم قانوناً.

٢ مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (٢٠٠٤).

٤ يمكن مراجعة البحوث الدولية الآتية التي تطرقت إلى فوائد الحوكمة: (أ) Performance Operational Improved (Lyonais Credit, 2001).

(ب) Management Risk Improved (Brown, 2004). (ج) Performance Share & Valuation Firm Higher (McKinsey, 2001).

(د) Capital to Access Better (Zingales & Dyck, 2004).

### نادي رجال الأعمال اليمنييين <http://www.ybc-yemen.com>

أنشئ النادي في عام ٢٠٠٢؛ كمنظمة غير حكومية (غير ربحية)، حيث تهدف رسالته إلى توفير ملتقى لرجال الأعمال اليمنيين لتعزيز علاقاتهم، وتبادل الخبرات فيما بينهم وتوحيد جهودهم، بالإضافة إلى تنمية مهارات الأعضاء ورفع كفاءتهم وزيادة فاعلية مؤسساتهم التجارية والصناعية والخدمية.

ولقد أسهم النادي منذ تأسيسه في خدمة المجتمع اليمني من خلال العديد من الأنشطة التي يقوم بها كالمؤتمرات والندوات وورش العمل والتقارير والدراسات الاقتصادية الهادفة، ويقوم النادي بتقديم المشورة والنصح للحكومة في قضايا مختلفة.

كما تجرى انتخابات الهيئة الإدارية لنادي رجال الأعمال اليمنييين مرة كل ثلاث سنوات، ويعتمد النادي في عمله وتقديم خدماته على مستحقات العضوية والتدريب وتنظيم الفعاليات والمساهمات الأخرى.

وقد عمل النادي - منذ إنشائه - على التركيز على بنيته التحتية، وتوسيع أنشطته خدمة لبيئة الأعمال، كما قام بدور فعال - منذ عام ٢٠٠٧ وما يزال له دوراً بارزاً في التوعية بتطبيقات حوكمة الشركات، والتشجيع عليها في اليمن.

### مركز المشروعات الدولية الخاصة: <http://www.cipe.org> <http://www.hawkama.net>

مركز المشروعات الدولية الخاصة هو مركز غير ربحي، تابع لغرفة التجارة الأمريكية وهو أحد أربعة معاهد (مراكز) أساسية أنشأها الصندوق الوطني للديمقراطية. تتلخص رسالة المركز في تعزيز الديمقراطية ودعمها في مختلف أنحاء المعمورة؛ من خلال إصلاح المنشآت الخاصة، والإصلاحات الموجهة إلى السوق.

وحوكمة الشركات هو أحد البرامج الثمانية الرئيسة التي يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بتنفيذها؛ حيث يسعى إلى تمكين المؤسسات المعنية من تحسين حوكمتها؛ من خلال التطوير المؤسسي لدعم الشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية في كل من القطاعين العام والخاص؛ كونها عناصر أساسية للوصول إلى قطاع خاص غني بتنوعه وصحته.



أن متطلبات الإفصاح والشفافية هي عملياً غير موجودة، باستثناء ما هو مطبق منها في القطاع المصرفي.

كما أن اليمن لا تقتصر إلى المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق المالي وحسب، بل إنها تقتصر أيضاً إلى وجود هيئات موحدة مسؤولة عن وضع هذه المعايير.

لقد حرص «نادي رجال الأعمال اليمنيين» على إشراك عدد كبير من أصحاب المصالح في صياغة هذا الدليل وإخراجه؛ إسهاماً منه في تعميم الفائدة، ومراعاة لواقع وخصوصيات المجتمع اليمني، وضماناً لعدم تعارض ما يحويه من إرشادات مع مبادئ الدين الإسلامي الحنيف.

إن الحوكمة أو الإدارة الرشيدة مبنية على أسس رئيسية تتمثل في العدالة وتحديد المسؤولية والمساءلة والمحاسبة والشفافية وجميعها يمثل أسس التعاملات الشرعية. كما أن جميع هذه الأسس هي ذاتها أسس التعاملات الشرعية في الدين الإسلامي، فالعدالة في الإسلام تعتبر من أهم الأسس التي تبنى عليها العقود، بل الحياة كلها تقوم عليها، حيث قال الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ النحل (٩٠)، أما تحديد المسؤولية فقد تناولته التعليمات الشرعية لكل طرف بدقة، ويرتبط التحديد بالجانب العقدي حيث يستشعر المسلم أنه مسئول أمام الله قبل أن يكون مسئولاً أمام الخلق فقد قال تعالى: ﴿وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى﴾ الزمر (٧) وفي القرآن العظيم: ﴿قَالَ مَعَاذَ اللَّهِ أَنْ نَأْخُذَ إِلَّا مَنْ وَجَدْنَا مَتَاعِنَا عِنْدَهُ إِذَا لَطْمُونَ﴾ يوسف (٧٩) ويرتبط على تحديد المسؤولية: توفير الحماية للمساهمين واحترام حقوق أصحاب المصالح.

ومبدأ المساءلة يعني: ضرورة محاسبة كل ذي مسؤولية عن التزاماته وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المحسنيين ومعاقبة المقصرين، ولقد قال الله سبحانه: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ المائدة (١) وقال أيضاً: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرُّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ الأنفال (٢٧)

وحرص الإسلام على أن يكون المسلم نقياً يتسم بالصدق والوضوح في التعامل، فلا غش ولا خداع ولا تضليل ولا خيانة، فالغاش خارج عن منهج الأمة حيث يقول نبي الإسلام صلى الله عليه وسلم: « من غشنا فليس منا » وفي رواية « ليس منا من غشنا » رواه مسلم

وأعظم ميزة للتشريع الإسلامي ربط هذه الأمور بالرقابة الداخلية الذاتية التي تنبثق من الإيمان وتمثل الضمير الحي الذي يضبط السلوك وينمي الاستشعار بالمسؤولية. وحيث اجتمع تطبيق ما ذكر من القواعد والمبادئ، فإن ثمرة ذلك ستظهر إيجاباً على الأداء المؤسسي والنمو الاقتصادي.

### المنهجية:

إن خصوصيات الاقتصاد اليمني وطبيعة قطاع الأعمال فيه إنما تتطلب فضلاً بين إرشادات عامة موجهة إلى كافة شركات ومؤسسات القطاع الخاص والعام مهما كانت طبيعة عملها أو هيكلية الملكية فيها (تحديد الشركات ذات المسؤولية المحدودة والشركات المساهمة)، من جهة، وإرشادات خاصة موجهة إلى فئة معينة من الشركات بالاستناد إلى نوعها وهيكلتها وطبيعة عملها من جهة أخرى.

**وعلى هذا الأساس، وتعميماً للفائدة، ارتأى فريق عمل حوكمة الشركات ولجنة الصياغة تقسيم هذه الإرشادات إلى ثلاث أقسام:**

- القسم العام: دليل الحوكمة العامة، والتي يمكن الاستفادة من مبادئها في حوكمة الشركات والمؤسسات في القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني المتوفرة من أكثر من مصدر.
- ملحق أول: دليل الحوكمة الخاصة بالشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية؛
- ملحق ثانٍ: دليل الحوكمة الخاصة بالشركات والمؤسسات العائلية.

### خصوصيات اليمن في مجال حوكمة الشركات:

من المسلم به أن بلورة دليل حوكمة الشركات في اليمن لا يمكن أن تتم دون إدراك لخصوصيات اليمن في مجال الأعمال والقوانين والأنظمة المحلية النافذة.

فاليمن -من الناحية الاقتصادية- معروف بصغر حجم اقتصاده الذي يحوي مشاريع غير منظمة، وملكيات فردية، ومؤسسات عائلية (في العادة تكون عبارة عن شركات ذات مسؤولية محدودة)؛ وشركات مختلطة ومؤسسات حكومية. إذ قليلة هي الشركات اليمنية التي تكون على شكل شركات مساهمة.

ولا شك بأن المؤسسات العائلية مضطرةً لبذل جهود حثيثة للتمتع بإدارة جيدة تضاهي أفضل المنافسين -إن لم تتفوق عليهم-؛ ومن هنا تبرز الحاجة إلى انتهاج نمط عمل مؤسسي بشكل أكبر في المؤسسة العائلية مقارنةً بغير العائلية. فالمؤسسات العائلية بحاجة للبناء على نقاط قوتها الفطرية تحضيراً للمستقبل، ولنمو متواصل؛ وذلك من خلال وضع هياكل منطقيّة للتنظيم والحوكمة<sup>(٥)</sup>.

وتنشأ تحديات الحوكمة الخاصة بالمؤسسات العائلية نتيجةً للنمط الطبيعي لنمو هذه المؤسسات المتسم بانفصال تدريجي ما بين الملكية والإدارة؛ فبينما لا يمكن التمييز بين المالكين والمديرين في مؤسسات الجيل الأول العائلية - نستطيع أن نلاحظ انفصلاً يتوسع تدريجياً مع توسع العائلة على مستوى الجيلين الثاني والثالث.

#### وتتمثل أهم التحديات (الاحتياجات) التي تنشأ مع التطور الطبيعي للمؤسسات العائلية في الآتي:

- ضمان المعاملة المتساوية بين أفراد العائلة وبعضهم، وكذا بين أفراد العائلة وغيرهم ممن هم من خارج العائلة؛ فيما يتعلق بالتعيين، والتوظيف، والترقية، وخطة التعاقب على الإدارة العليا.
- معاملة الشركاء من أفراد العائلة الذين لا يشغلون مناصب إدارية، وكذلك الشركاء من خارج العائلة بشكل منصف.
- ضمان الطريقة التي يدير بها أفراد العائلة المؤسسة العائلية بشكل عادل.
- تعزيز الحوار بين المالكين من أفراد العائلة من جهة، والمديرين من جهة أخرى.
- إلا أنه لا يمكن التغلب بفاعلية على التحديات أعلاه إلا إذا عملت الشركات العائلية على:
- إنشاء مجلس إدارة (أو مجلس مديرين) فعال .
- إنشاء هياكل تنظيمية واضحة لتوصيف الأعمال والأدوار، وفصل مهام الإدارة اليومية عن التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة.
- اعتماد سياسات عادلة وشفافة للتعيين والتوظيف والترقية، بما فيها «سياسات الباب المفتوح» لمن هم من خارج أفراد العائلة؛ بما يعزز مبدأ الجدارة والاستحقاق، بناءً على الكفاءة، ويغلبه على الاعتبارات العائلية الداخلية البحتة.
- أما من الناحية القانونية.. فيقتصر تنظيم حوكمة الشركات الخاص باليمن على ضمان حقوق الشركاء بشكل عام، وهو لا يعبر أهمية كبرى لهيكلية مجلس الإدارة أو مجلس المديرين، أو تنظيم المعاملات مع الأطراف ذات الصلة (Related Party Transactions) أو حماية أقلية الشركاء.

فعلى سبيل المثال.. لا وجود لمفهوم المديرين المستقلين عن الجهاز التنفيذي والملاك في الشركات التجارية في اليمن، كما أن رئيس مجلس الإدارة مسؤول بحكم القانون عن «الإدارة اليومية» للشركة المساهمة.

ومن الأمثلة أيضاً.. أن أعضاء مجالس الإدارة ومدراء الشركات المساهمة -هم- فقط- الذين يخضعون للقيود وموجبات الإفصاح المفروضين فيما يخص تعاملات الشركة مع الأطراف ذات الصلة، بحيث يمكن للشركاء المسيطرين أن يتجاهلوا فعلياً هذه القيود.

بالإضافة إلى ذلك.. فإن أقلية الشركاء لا تتمتع سوى بحقوق محدودة، خاصة في الحالات التي تكون فيها مجموعة واحدة من الشركاء الذين بينهم صلات وروابط معينة -هي المسيطرة على الأغلبية المطلقة من رأس المال.

وقد أظهرت دراسة البيئة القانونية والتنظيمية في اليمن، ومسح ممارسات حوكمة الشركات في مجتمع الأعمال في اليمن - أظهرت أيضاً

Sir Adrian Cadbury, "Family Firms and their Governance. Creating Tomorrow's Company from Today's" (Egon Zehnder International. 2000).

### القسم العام: إرشادات الحوكمة العامة

#### ١- الالتزام الطوعي بحوكمة الشركات:

بند الدليل رقم (١): يتعين على الشركة أن تلتزم طوعياً بالحوكمة التزاماً حقيقياً وثابتاً.

#### ٢- أعمال المجلس:

بند الدليل رقم (٢): يتعين على الشركات ذات المسؤولية المحدودة أن تدرس إمكانية إنشاء مجلس مديرين.

بند الدليل رقم (٣): يتعين على الشركات أن يكون لديها هدف مؤسسي محدد بشكل واضح.

بند الدليل رقم (٤): ينبغي أن يتم تعريف واجبات ومسؤوليات أعضاء المجلس تعريفاً واضحاً، وأن يتم الإفصاح عنها وتنفيذها كاملة.

بند الدليل رقم (٥): لا يجوز تفويض مسؤوليات المجلس.

بند الدليل رقم (٦): ينبغي ضبط تعارض المصالح بشكل ملائم.

#### ٣- حقوق الشركاء وأصحاب المصالح الآخرين:

بند الدليل رقم (٧): ينبغي حماية حقوق الشركاء الأساسية.

بند الدليل رقم (٨): ينبغي معاملة الشركاء بالتساوي.

بند الدليل رقم (٩): ينبغي حماية حقوق أقلية الشركاء.

بند الدليل رقم (١٠): ينبغي أخذ حقوق أصحاب المصالح الآخرين<sup>(٦)</sup> بعين الاعتبار.

#### ٤- الإفصاح والشفافية والتدقيق الخارجي:

بند الدليل رقم (١١): ينبغي للشركة أن تعتمد الآليات والثقافة المناسبة للشفافية والإفصاح.

بند الدليل رقم (١٢): ينبغي إجراء تدقيق سنوي من قبل محاسب قانوني معتمد مستقل.

### ملحق أول: إرشادات الحوكمة الخاصة بالشركات المساهمة، بما فيها المؤسسات المالية والمصرفية:

#### ٥- مجلس الإدارة في الشركات المساهمة، بما فيها المؤسسات المالية والمصرفية:

بند الدليل رقم (١٣): ينبغي أن يكون للمجلس التشكيلية والهيكلية الملائمتان، فضلاً عن ضرورة تحقيق التوازن بين عضوية التنفيذيين وغير التنفيذيين.

بند الدليل رقم (١٤): ينبغي تشكيل لجان داخل المجلس.

بند الدليل رقم (١٥): ينبغي الإفصاح عن مخصصات أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين وتعويضاتهم، وأن تكون متوافقة مع مبادئ حوكمة الشركات.

#### ٦- آليات إدارة المخاطر والرقابة والتدقيق في الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية:

بند الدليل رقم (١٦): يجب توفير إدارة سليمة للمخاطر.

بند الدليل رقم (١٧): يجب اعتماد نظام سليم للرقابة الداخلية وتطبيقه على مستويات الشركة كلها.

بند الدليل رقم (١٨): يجب اعتماد نظام تدقيق داخلي فعال.

#### ٧- متطلبات الشفافية والإفصاح في الشركات المساهمة بما فيها المؤسسات المالية والمصرفية:

بند الدليل رقم (١٩): على الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية الإفصاح عن أدائها المالي.

بند الدليل رقم (٢٠): على الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية الإفصاح عن المخاطر.

بند الدليل رقم (٢١): على الشركات المساهمة والشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية - الإفصاح عن أدائها فيما يخص الحوكمة.

### ملحق ثان: إرشادات الحوكمة الخاصة بالشركات والمؤسسات العائلية:

بند الدليل رقم (٢٢): يتعين على الشركات والمؤسسات العائلية أن تدرس بجدية إمكانية اعتماد «دستور العائلة».

بند الدليل رقم (٢٣): يتعين على الشركاء في الشركات والمؤسسات العائلية أن يدرسوا إمكانية إنشاء هيئات حوكمة عائلية.

Stakeholders. ٦

## التعريفات

حيثما ترد في هذا الدليل، يكون لهذه المصطلحات المعاني الآتية:

- «**الدليل**»: هو « دليل حوكمة الشركات في اليمن» موضوع هذا المستند.
- «**الشركة**»: هي الشركة المساهمة، أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- «**الشركاء**»: هم الشركاء في الشركة المساهمة، أو الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- «**أصحاب المصالح الآخرين**» Stakeholders: أي شخص - باستثناء الشركاء - لديه مصلحة ما مع الشركة أو فيها: مثل الموظفين، والعملاء، والدائنين، والموردين، والجهات الحكومية ذات العلاقة...إلخ.
- «**أقلية الشركاء**» Minority Shareholders: هم الشركاء الذين لا يملكون السيطرة على الشركة، لأنهم لا يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت.
- «**المجلس**»: هو مجلس الإدارة في الشركة المساهمة، أو مجلس المديرين في الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- «**الشركة أو المؤسسة العائلية**»: هي - وفقاً لأهداف هذا الدليل - الشركة أو المؤسسة التي يسيطر أعضاء عائلة واحدة على أغلبية حقوق التصويت فيها.
- «**مدير**»: هو عضو المجلس، ما لم يقتض السياق خلاف ذلك.



## القسم العام: إرشادات الحوكمة العامة

### 1- الالتزام الطوعي بحوكمة الشركات:

#### بند الدليل رقم (١) : يتعين على الشركة أن تلتزم طوعياً بالحوكمة التزاماً حقيقياً وثابتاً ؛

- ١-١ على المجلس أن يضمن إيجاد ثقافة حوكمة سليمة، وعليه التأكد من التزام الشركة بها. كما أن عليه أن يضمن وجود إطار فعلي للحوكمة، وهو مدعوم إلى إعداد برامج خاصة للتدريب على الحوكمة وتطبيقها، على مختلف المستويات في الشركة بدءاً من المجلس ذاته.
- ٢-١ على المجلس أن يضمن اعتماد الشركة مجموعة أنظمة تتعلق بالحوكمة السليمة والقيم المهنية (يُشار إليها فيما يلي بـ«مجموعة الأنظمة»): تحدد أطر الحوكمة والقيم المهنية للشركة. كما يجب مراجعة مجموعة الأنظمة دورياً؛ لضمان تماشيها مع تطوّر أفضل الممارسات واحتياجات الشركة.
- ٣-١ على المجلس إطلاع الشركاء وأصحاب المصالح الآخرين والجمهور على مجموعة الأنظمة<sup>(٧)</sup>.
- ٤-١ على الشركة أن تعدّ سنوياً تقريراً علنياً حول تطبيقها لمجموعة الأنظمة<sup>(٨)</sup>.
- ٥-١ على المجلس أن يضمن التزام الشركة بدرجة عالية من الاستقامة في عملياتها، وأن مجموعة الأنظمة تُطبق في كافة أقسام الشركة بطريقة يمكن إقامة الدليل عليها.
- ٦-١ على المجلس أن يضمن قدرة الإدارة على تبيان الحالات التي تؤثر سلباً في نوعية حوكمة الشركات، وقدرتها أيضاً على منعها وتصحيحها.
- ٧-١ على المجلس أن يراجع ويقيم باستمرار ما إذا كانت مقاربة<sup>(٩)</sup> الشركة للحوكمة السليمة تحقق أهدافها. كما أن عليه إجراء التغييرات الضرورية لضمان فعالية مقاربه الإجمالية للحوكمة.

### ٢- أعمال المجلس:

#### بند الدليل رقم (٢) : يتعين على الشركات ذات المسؤولية المحدودة أن تدرس إمكانية إنشاء مجلس مديريين؛

- ١-٢ ينبغي على الشركات ذات المسؤولية المحدودة أن تعهد بإدارة الشركة العليا والإشراف الاستراتيجي على أعمالها لمجلس مديريين، خاصة عندما يبلغ حجم الشركة حداً كافياً يجعلها قادرة على تحمل هيكلية إدارة تتخطى الحد الأدنى من التنظيم المطلوب بموجب القوانين والأنظمة النافذة.
- ٢-٢ يتعين على الشركات العائلية أن تدرس إمكانية تعيين عضو مجلس إدارة مستقل واحد على الأقل<sup>(١٠)</sup>.
- ٣-٢ يتعين على الشركات وبخاصة الشركات العائلية أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تعيين مديريين استشاريين مؤهلين وأصحاب خبرة، دون منحهم حق التصويت<sup>(١١)</sup>.

٧ يوصى بنشرها على الموقع الإلكتروني للشركة. ويمكن توزيعها على الشركاء أيضاً.

٨ يوصى بنشره على الموقع الإلكتروني. ويمكن أيضاً توزيعه على الشركاء.

٩ المقاربة تعني السعي نحو التطبيق.

١٠ في الشركات العائلية، يمكن للمدراء المستقلين أن يقدموا المساعدة على عدة أصعدة، بما فيها المساعدة على حل النزاعات الداخلية، وضمان المساواة في المعاملة بين التنفيذيين من أفراد العائلة وغيرهم من خارج أفراد العائلة، وتقديم وجهة نظر خارجية في التفكير الاستراتيجي. (يراجع بندي الدليل رقم (١٣-٤) و(١٣-٥)).

١١ تكمن أهمية وجود مدراء استشاريين في القيمة المضافة والخبرة التي يمكن أن يقدموها للمجلس، على الرغم من أن دورهم استشاري بحت. كما يمكن أن يُعدّ تعيين مدراء استشاريين بديلاً عن وجود مدراء مستقلين؛ إذا كان تطبيق البديل السابق غير عملي.

#### بند الدليل رقم (٣) : يتعين على الشركات أن يكون لديها هدف مؤسسي محدد بشكل واضح؛

ينبغي على المجلس أن يحدد للشركة هدفاً مؤسسياً معرّفاً بوضوح، مع ضرورة مراعاة مصالح كل من الشركاء وأصحاب المصالح الآخرين<sup>(١٢)</sup>.

#### بند الدليل رقم (٤) : ينبغي أن يتم تعريف واجبات ومسؤوليات أعضاء المجلس تعريفاً واضحاً، وأن يتم الإفصاح عنها وتنفيذها كاملة؛

- ١-٤ يجب ذكر مسؤوليات المجلس بشكل واضح في النظام الأساسي للشركة.
- ٢-٤ ينبغي أن يتمتع المجلس بكافة الصلاحيات اللازمة لتوجيه الشركة على الصعيد الاستراتيجي، وتحديد سياساتها العامة، واتخاذ القرارات الأساسية المتعلقة بعملها، والإشراف عليها، دون المساس بالصلاحيات المحفوظة للشركاء. وتبقى المسؤولية المطلقة عن الشركة على عاتق المجلس، حتى وإن قام هذا الأخير بتشكيل اللجان، أو بتفويض صلاحياته لأشخاص آخرين<sup>(١٣)</sup>.
- ٣-٤ يجب على أعضاء المجلس العمل بعناية، ومعرفة، وحسن نية، وبذل الاهتمام اللازم لمصلحة الشركة والشركاء كافة، آخذين بعين الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصالح الآخرين. كما يجب -فضلاً عن ذلك- أن يكون أعضاء المجلس قادرين على الالتزام بفعالية بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- ٤-٤ يمثل عضو المجلس جميع الشركاء، ويتعهد بتنفيذ واجباته بما يحقق المصلحة العامة للشركة ككل، وليس المصالح الخاصة للمجموعة التي يمثلها، أو تلك التي أدلت بأصواتها لصالح تعيينه كعضو في المجلس.
- ٥-٤ يتعين على أعضاء المجلس التمتع بمعرفة وفهم مناسبين حول كيفية إدارة عمل الشركة، ودورهم بوصفهم أعضاء في المجلس. كما يجب أن تكون لأعضاء المجلس معرفة مشتركة ومناسبة بكل نوع من أنواع الأعمال الأساسية التي تنوي الشركة القيام بها، ومعرفة أساسية بالقوانين والأنظمة والأعراف المعتمدة عامة، والتي ترعى عمل الشركة.
- ومن واجب أعضاء المجلس -أيضاً- اكتساب المعرفة الضرورية والمهارات اللازمة لتنفيذ مهامهم تنفيذاً فعالاً؛ لفهم بنية الشركة التشغيلية (مبدأ «اعرف بنيتك» know your structure)، وإبداء آراء سليمة في شؤون الشركة؛ ولذا يُنصح المجلس بإجراء تدريب رسمي ومتواصل لأعضائه.
- ٦-٤ ينبغي أن يكون المجلس مسؤولاً عن دعم نجاح الشركة؛ من خلال توجيه شؤونها، والإشراف عليها، وضمان تعيين الإدارة ذات الكفاءة. كما ينبغي على الإدارة التنفيذية بدورها أن تمارس الرقابة المناسبة على عمليات الشركة.
- ٧-٤ يتعين على المجلس أن يوافق على أهداف الشركة الاستراتيجية، وقيم الإدارة المهنية التي تعتمدها، وسياساتها الهامة، وأن يشرف على الالتزام بها. كما عليه أن يعمّمها على جميع المستويات الإدارية في الشركة.
- ٨-٤ يقع على المجلس ضمان حماية الشركة من الأعمال والممارسات غير القانونية، أو التعسفية، أو غير الملائمة.
- ٩-٤ يجب على المجلس أن يحدد بوضوح المسؤوليات، وطرق محاسبة المسؤولين، وأن يجعل التقيد بها إلزامياً على جميع المستويات الإدارية في الشركة.

١٢ لقد أدت التغيرات في القيم المؤسسية إلى تعريف "الهدف" المؤسسي تعريفاً مختلفاً من نظام إلى آخر؛ حيث نجد اتجاهين أساسيين في هذا الخصوص: الأول يركز على واجب المجلس، بأن يمثل مصلحة الشركاء، وأن يزيد قيمة الشركة، في حين أن النظام الثاني يركز بشكل أكبر على مصالح أصحاب المصالح الآخرين. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتجاه الثاني هو الأكثر ملاءمة لليمن.

١٣ بموجب القوانين النافذة في اليمن.. يتمتع مجلس الإدارة في الشركات المساهمة بجميع الصلاحيات اللازمة لتوجيه الشركة، ما عدا تلك المحفوظة للشركاء بموجب القانون، أو بموجب النظام الأساسي للشركة. كما لا يجوز للمجلس أن يرهن أصول الشركة، أو أن يستحصل على قروض لأجل يتجاوز الثلاث سنوات، أو أن يبرئ ذمة المدينين، إلا إذا نص النظام الأساسي على عكس ذلك.

### بند الدليل رقم (٥) : لا يجوز تفويض مسؤوليات المجلس :

يجوز للمجلس أن يفوض بعضاً من السلطات التي يتمتع بها، بموجب القوانين النافذة أو أنظمة الشركة، بما لا يخالف الأحكام الإلزامية لها، لكن لا يجوز له أن يفوض أيّاً من مسؤولياته الأساسية، وعليه أن يتجنب إصدار الوكالات العامة أو غير المحددة.

### بند الدليل رقم (٦) : ينبغي ضبط تعارض المصالح بشكل ملائم :

ينبغي على المجلس وضع ضوابط واضحة لتجنب التأثيرات الضارة، الناتجة عن تعارض المصالح<sup>(١٤)</sup> بين الشركة من جهة، والأطراف ذات العلاقة بإدارتها وتسيير أعمالها ومالكيها من جهة أخرى. ويقتضي أن تشمل هذه الضوابط قواعد وإجراءات تحكم الاتفاقيات بين الشركة والتفويضيين، أو أعضاء مجلس المديرين فيها، أو شركائهم، أو الشركاء المسيطرين<sup>(١٥)</sup>، أو غيرهم من الأطراف ذات الصلة. كما ينبغي أن تعقد هذه الاتفاقيات بأسعار السوق، ووفقاً للكلفة الفعلية، وألا تشمل على شروط تناقض مصلحة الشركة. ويتعين على المديرين أو الشركاء أو غيرهم من المعنيين في هذه الاتفاقية -ألا يشاركون في النقاشات المتعلقة بها، وأن يتمتعوا عن التصويت بشأنها.

### ٣- حقوق الشركاء وأصحاب المصالح الآخرين:

#### بند الدليل رقم (٧) : ينبغي حماية حقوق الشركاء الأساسية :

يجب أن يؤمن النظام الأساسي حماية ملائمة لحقوق الشركاء، كما يجب أن تسهّل ممارسة هذه الحقوق<sup>(١٦)</sup>، التي يجب أن تتضمن:

- (١) الحق في استخدام وسائل أمينة لتسجيل ملكية الحصص أو الأسهم.
- (٢) حق نقل ملكية الحصص أو الأسهم، أو بيعها.
- (٣) حق الحصول على المعلومات الضرورية ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب، وبصورة دائمة.
- (٤) حق المشاركة والتصويت في جمعيات الشركاء.
- (٥) حق معرفة القواعد - بما فيها إجراءات التصويت- التي ترعى جمعيات الشركاء.
- (٦) حق تلقي معلومات كافية - في الوقت المناسب- عن تاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعيات، وكذا معلومات كاملة - في الوقت المناسب- عن المسائل التي ستناقش وتقرّر في الجمعية<sup>(١٧)</sup>.
- (٧) حق طرح أسئلة على المجلس، بما في ذلك أسئلة عن التدقيق الخارجي السنوي، وحق إدراج بنود على جدول أعمال جمعيات الشركاء، واقتراح قرارات، مع وجوب مراعاة بعض الحدود والاعتبارات.
- (٨) حق التصويت شخصياً أو غيباً.
- (٩) حق تقاسم أرباح الشركة.

#### بند الدليل رقم (٨) : ينبغي معاملة الشركاء بالتساوي :

في حالة الشركات المساهمة.. ينبغي معاملة الشركاء من حاملي الأسهم من الفئة ذاتها - بالتساوي<sup>(١٨)</sup>. كما يجب أن تحمل أسهم الفئة

- ١٤ يمكن تعريف "تعارض المصالح" على أنه الوضع أو الموقف الذي يكون فيه للشخص الواحد مصلحة شخصية -مادية أو معنوية- تتعارض مع مركزه في الشركة، بوصفه موظفاً، أو مديراً، أو حتى مالكا لهذه الشركة، والتي تؤثر على موضوعيته في اتخاذ القرارات، وبالتالي تؤثر على مصلحة الشركة.
- ١٥ الإطار القانوني المعمول به في اليمن حالياً بشأن التعاملات مع الأطراف ذات الصلة- ينطبق -بشكل أساس- على مديري الشركة، أما التعاملات مع الشركاء المسيطرين، فلم تنظم بعد.
- ١٦ حقوق "غالبية" المساهمين في الشركات المساهمة -بشكل عام- مضمونة إلى حد كبير، بموجب القانون اليمني. ويسمح القانون النافذ في اليمن بوجود فئة واحدة من الأسهم فقط، ولا يفرض أي قيود على التصويت، أو على المشاركة في الجمعيات العمومية للمساهمين؛ سواء شخصياً، أو بالوكالة، أو على الحق بدفع أنصبة الأرباح للأسهم المسددة ثمنها.
- ١٧ إن تعزيز حقوق الشركاء من خلال تسهيل حصولهم على المعلومات قبل انعقاد جمعيات الشركاء - يبقى عنصراً أساسياً من عناصر الحوكمة السليمة؛ إذ يجب أن يكونوا على علم جيد بكل المسائل قبل اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبل شركاتهم. وعند توجيه الدعوة لحضور اجتماع جمعية للشركاء، ينبغي السماح لهم بالحصول على جدول أعمال الاجتماع، ومسودة عن القرارات المقترحة، والأسباب الموجبة لاعتماد هذه القرارات، بالإضافة إلى جدول يبين النتائج المالية للشركة للسنوات المالية الخمس المنصرمة.
- ١٨ القوانين النافذة حالياً تسمح بوجود فئة واحدة فقط من الأسهم، ولا تسمح بفرض قيود على التصويت؛ لذا فإن ما ورد في بند الدليل رقم (٨) يكون مفيداً؛ خاصة عند تغيير الإطار القانوني الحالي؛ كونه يسمح بإصدار أكثر من فئة واحدة من الأسهم.

الواحدة الحقوق عينها. ويجب أن يكون جميع الشركاء قادرين على الحصول على المعلومات المتعلقة بالحقوق المرتبطة بالحصص والأسهم من جميع الفئات. ويجب أن تخضع أي تغييرات في حقوق التصويت لموافقة فئات الأسهم المتأثرة سلبياً بذلك.

#### بند الدليل رقم (٩) : ينبغي حماية حقوق أقلية الشركاء :

١-٩ ينبغي أن ينص نظام الشركة الأساسي على أشكال كافية من التدابير الوقائية الهادفة إلى حماية أقلية الشركاء. وينبغي أن تشمل هذه التدابير -في الحد الأدنى- على:

- متطلبات موصوفة للنصاب القانوني والأغلبية المطلوبين للقرارات المتعلقة بتعديل النظام الأساسي للشركة، أو زيادة رأس المال، أو إصدار السندات القابلة للتحويل، أو خفض رأس المال، أو تعديل موضوع الشركة، أو شكلها القانوني، أو حل الشركة وتصفيته، بالإضافة إلى عمليات الاستحواذ والدمج/الاندماج<sup>(١٩)</sup>.
- إعطاء حقوق متساوية لجميع الشركاء للاكتتاب في أي زيادة على رأس المال بنسبة ملكيتهم فيه عند إقرار هذه الزيادة، حتى لا يتم تخفيض نسبة ملكيتهم في رأس المال<sup>(٢٠)</sup>.

- منح الشركاء الذين يمثلون أقلية معينة<sup>(٢١)</sup> من رأس المال الحق في:

- (١) إلزام مدققي المحاسبة في الشركة أو المجلس بدعوة الشركاء لمناقشة مسألة محددة.
- (٢) إضافة بند أو أكثر على جدول أعمال اجتماع الجمعية العامة للشركاء.
- الاعتراف بأليات بديلة للتصويت المتعلق بتعيين أعضاء المجلس، مثل «التصويت التراكمي»؛ بهدف ضمان التمثيل العادل للشركاء على مستوى المجلس<sup>(٢٢)</sup>.

٢-٩ ينبغي الإفصاح عن هيكلية رأس المال، والترتيبات التي تمكن شركاء معينين من الحصول على درجة من التحكم لا تتناسب مع نسبة رأس المال التي يملكونها.

٣-٩ يجب أن يعتمد المجلس سياسات وقواعد وإجراءات تتعلّق بالتعاملات مع الأطراف ذات الصلة<sup>(٢٣)</sup>.

#### بند الدليل رقم (١٠) : يجب أخذ حقوق أصحاب المصالح الآخرين بعين الاعتبار :

١-١٠ يجب احترام حقوق أصحاب المصالح الآخرين<sup>(٢٤)</sup> المنصوص عليها في القانون أو في العقود المتبادلة.

٢-١٠ ينبغي الحفاظ على حقوق الدائنين، واعتبارها جزءاً من الهدف المؤسسي للشركة.

٣-١٠ حين يشارك أصحاب المصالح الآخرون في عملية الحوكمة، ينبغي أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات ذات الصلة، ولا بد أن تكون كافية، وموثوقاً بها، وفي وقتها المناسب، وتتوافق بطريقة دورية.

٤-١٠ ينبغي أن يتمتع أصحاب المصالح الآخرون -بما فيهم الموظفون، والهيئات الممثلة لهم- بالقدرة على التعبير عن همومهم المتعلقة

١٩ عملاً بالقوانين اليمنية النافذة ومنها القرار الجمهوري رقم ٢٢ سنة ١٩٩٧م، المتعلق بالشركات التجارية وتعديلاته -لا يمكن إجراء أي تعديل على النظام الأساس للشركة إلا إذا اتخذ بموجب قرار صادر عن ٧٥٪ من الشركاء.

٢٠ هذا الحق معترف به الآن بموجب القانون المعمول به حالياً في اليمن.

٢١ على سبيل المثال: ٥٪. بموجب القانون المعمول به، الحد الأدنى الحالي المطلوب لعقد جمعية عمومية غير عادية في الشركة المساهمة هو ٢٥٪، و١٠٪ بالنسبة لاجتماعات جمعية المساهمين العادية.

٢٢ التصويت التراكمي عبارة عن نظام يستخدم في تصويت الشركاء لحماية أقلية الشركاء؛ وذلك من خلال مضاعفة حقوق التصويت العائدة لكل من الشركاء بعدد المرشحين لعضوية المجلس، والسماح له بالإدلاء بهذه الأصوات جميعها لصالح مرشح واحد لعضوية المجلس، أو توزيعها على المرشحين كما يرتئي؛ على سبيل المثال: إذا كان هناك خمسة مديرين سيتم انتخابهم، وكان هناك ١٠,٠٠٠ حصة أو سهم - فإن الشريك الذي يحمل ٢,٠٠٠ حصة أو سهم يمكنه أن يدلي بـ ١٠,٠٠٠ صوت لصالح مرشحه، بدلاً من تقييده بـ ٢,٠٠٠ صوت لكل مرشح من المرشحين الخمسة.

٢٣ الرجاء مراجعة بند الدليل رقم (٦).

٢٤ أصحاب المصالح الآخرون هم أي شخص لديه مصلحة في الشركة؛ مثل: الأجراء، والعملاء، والدائنين، والموردين...إلخ.

## ملحق أول: دليل الحوكمة الخاصة بالشركات المساهمة، بما فيها المؤسسات المالية والمصرفية

ويقصد بالمؤسسات المالية والمصرفية البنوك التجارية والتخصّصية والمصارف والبنوك الإسلامية وبرامج الاقراض والادخار والشركات المالية الأخرى.

### ٥- مجلس الإدارة في الشركات المساهمة، بما فيها المؤسسات المالية والمصرفية:

**بند الدليل رقم (١٣): ينبغي أن يكون للمجلس التشكيلية والهيكلية الملائمتان، فضلاً عن ضرورة تحقيق التوازن بين عضوية التنفيذيين وغير التنفيذيين؛**

١٢-١ يجب على المجلس أن يضمن وجود عملية رسمية وشفافة لتعيين أعضائه من قبل الجمعية العامة. كما يجب أن يخضع كافة أعضاء مجلس الإدارة لإعادة الانتخاب على فترات دورية فاصلة<sup>(27)</sup>.

١٢-٢ ينبغي أن يكون أعضاء المجلس مؤهلين لشغل مراكزهم، وأن يستوفوا الشروط اللازمة والتي يفترض تحديدها بشكل مسبق، وأن يكون لديهم استيعاب واضح لدورهم في إطار حوكمة الشركات وأن يتمكنوا من ممارسة مهامهم فيما يتعلق بشؤون الشركة.

١٢-٣ ينبغي أن يعمل المجلس على تنفيذ برامج التعليم المستمر لأعضاء المجلس؛ بهدف تمكينهم من تأدية مسؤولياتهم بشكل أفضل.

١٢-٤ لا بد أن تكون تشكيلة المجلس متوازنة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين، على أن يكون هناك عدد لا بأس به من هؤلاء مستقلين<sup>(28)</sup>. كما ينبغي اختيار أعضاء المجلس على أساس الفكر المستير، والقيمة التي سوف يضيفونها إلى المجلس وإلى الشركة عموماً.

١٢-٥ يتعين على الشركة أن تضع تعريفها الخاص لـ«عضو مجلس الإدارة المستقل». وقد حددت أفضل الممارسات المتعارف عليها دولياً الحد الأدنى للمعايير الخاصة بالاستقلالية؛ حيث يعد عضو مجلس الإدارة عندها مستقلاً إذا:

- لم يتم توظيفه من قبل الشركة خلال السنتين السابقتين لتعيينه عضواً في المجلس.
- لا تربطه صلة قرابة مباشرة مع أي من كبار الموظفين.
- لا يتلقى تعويضات ومخصصات من الشركة (غير تلك المخصصة له كعضو في المجلس).
- ليس مديراً، أو عضو مجلس إدارة، أو مالكاً لشركة تربطها علاقة عمل بالشركة.
- لم يكن مساهماً بـ ٥% في الشركة أو أكثر.

١٢-٦ ينبغي إيجاد فصل واضح في المسؤوليات على مستوى رئاسة الشركة، بين رئاسة المجلس من جهة، والمسؤولية التنفيذية لإدارة أعمال الشركة من جهة أخرى. كما لا ينبغي أن يتمتع فرد واحد بصلاحيات كاملة لصنع القرار. ويراعى قدر المستطاع عدم الجمع بين دور رئيس المجلس ودور المدير التنفيذي في شخص واحد<sup>(29)</sup>.

١٢-٧ عملاً بالقوانين النافذة في اليمن حالياً، لا يمكن الفصل بين وظيفتي رئاسة المجلس والمدير التنفيذي للشركة المساهمة. وحتى يصبح هذا الفصل ممكناً بحكم القانون، أو إذا ارتأت الشركة أن الجمع بين مناصبي رئيس المجلس والمدير التنفيذي يصب في مصلحتها -ينبغي للشركة أن تأخذ بعين الاعتبار أحد البدائل الآتية:

- ٢٧ على الشركات المساهمة إنشاء لجان تعيين، ووضع معايير اختيارها. وتُناسب هذه اللجان الشركات الكبرى والمصارف والمؤسسات المالية. ويمكن لهذه اللجان أن تعطي توصيات حول كل التعيينات الجديدة في مجلس الإدارة، وحول خلفٍ محتمل عندما تواجه الشركة شغوراً غير متوقع. ويجب أن تكون أكثرية التعيينات لأعضاء هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.
- ٢٨ وجود أعضاء مستقلين هو شرط أساسي؛ ليمكن المجلس من التمتع بنظرة موضوعية، وبخاصة عند أدائه لواجباته المتعلقة بمراقبة الأداء الإداري ومنع تعارض المصالح.
- ٢٩ الفصل ما بين منصب رئيس المجلس وبين منصب المدير التنفيذي؛ يهدف إلى التشجيع على إيجاد بيئة مستقلة ضمن المجلس، وإتاحة المجال أمام نقاشات صريحة وشفافة فيما يتعلق بالمسائل الرئيسية في الشركة.

بالممارسات غير القانونية، أو غير الأخلاقية، ولا يجوز أن لا تمس حقوقهم نتيجة قيامهم بذلك.

## ٤- الإفصاح والشفافية والتدقيق الخارجي:

**بند الدليل رقم (١١): ينبغي للشركة أن تعتمد الآليات والثقافة المناسبة للشفافية والإفصاح:**

١١-١ ينبغي إعطاء الشركاء وأصحاب المصالح الآخرين إمكانية الحصول -في الوقت المناسب- على المعلومات الكافية والواقعية المتعلقة ب: أداء الشركة المالي، وأهدافها، وملكية أغلبية الحصص أو الأسهم، وحقوق التصويت، وسياسات تعويضات ومخصصات المجلس وكبار المديرين، والتعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، وهيكلية الحوكمة وسياساتها.

١١-٢ ينبغي أن يتم الإفصاح عن المعلومات وفقاً لمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية<sup>(٣٠)</sup> AAIOfI, IFRS AND ISA باستثناء ما يتعارض منها مع المعايير المعتمدة محلياً في القوانين والأنظمة النافذة.

**بند الدليل رقم (١٢): ينبغي إجراء تدقيق سنوي من قبل محاسب قانوني مستقل؛**

١٢-١ يجب أن يُجرى محاسب قانوني معتمد مستقل<sup>(٣١)</sup> تدقيقاً سنوياً؛ بغية تأمين تأكيد خارجي وموضوعي للمجلس وللشركاء -بأن البيانات المالية تمثل الموقع والأداء الماليين للشركة على كافة الأصعدة بشكل ملائم.

١٢-٢ يجب أن تطلب الشركة -كحد أدنى- المناوبة المنتظمة للشريك الأساسي في المؤسسة المكلفة بالتدقيق الخارجي.

١٢-٣ يجب أن يحظر على المحاسبين القانونيين المعتمدين إسداء أي خدمات للشركة غير متعلقة بالتدقيق.

٢٥ . IFRS, ISA and AAIOfI

٢٦ على سبيل المثال: يجب ألا يكون الأشخاص الآتي ذكرهم محاسبين قانونيين للشركة:

- (١) أعضاء المجلس - رئيس المجلس - المدير العام - مساعد المدير العام - أي شخص آخر من أنساب الأشخاص المذكورين حتى الدرجة الثالثة).
- (٢) أي شريك، أو موظف لدى الأشخاص أو الهيئات المذكورة أعلاه.
- (٣) الموظفون السابقون لدى الشركات المعنية، أو أي شركة ذات صلة، أو لدى أي من الأشخاص أو الهيئات المذكورة أعلاه، خلال السنتين اللتين تلتا انتهاء خدماتهم.
- (٤) أي شخص مدين للشركة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

١٢-٨ تعيين نائب للمدير التنفيذي؛ يكون مسؤولاً أمام المجلس وتابعا له.

١٢-٩ تعيين مجلس أغلبيته من المديرين المستقلين.

١٢-١٠ يتعين على الشركات أن تدرس إمكانية تعيين مقرر للمجلس لا يكون عضواً فيه، أو مديراً تنفيذياً، أو موظفاً في الشركة، بالإضافة إلى دوره في التحضير والترتيب لاجتماعات المجلس، وتدوين محاضر المجلس وحفظها. كما يقع على عاتقه واجب التأكد من احترام إجراءات المجلس، وأن المعلومات المتعلقة بالشركة يتم إبلاغها بشكل صحيح إلى كل من أعضاء المجلس وأعضاء اللجان والإدارة.

### بند الدليل رقم (١٤)؛ ينبغي تشكيل لجان داخل المجلس؛

١٤-١٠١ ينبغي على الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية أن تفكر جدياً في فوائد إنشاء لجان المجلس، وذلك وفقاً للظروف الخاصة لكل شركة على حدة<sup>(٢٠)</sup>.

١٤-٢٠٢ يجب تحديد اختصاص اللجان وتشكيلها وإجراءات عملها تحديداً واضحاً في وثائق يجري تعميمها على المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين والجمهور؛ بحيث تتضمن مدة كل لجنة وواجباتها وصلاحياتها وهيكلتها، والطريقة التي يراقب بها المجلس أنشطتها. وعلى اللجان إشعار المجلس بأنشطتها والنتائج التي تتوصل إليها بشفافية تامة.

١٤-٢٠٣ يتعين على مجالس إدارة الشركات المساهمة - خاصة المؤسسات المالية والمصارف - أن تنشئ لجان تدقيق تكون مكونة حصراً من أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة، وذلك بموجب شروط مكتوبة تعرف بوضوح صلاحيات اللجنة وواجباتها.

ويجب أن يركز دور لجنة التدقيق - بشكل خاص - على ما يأتي:

- دراسة النواحي النوعية للتقارير وللوائح المالية لتقديمها للمساهمين والهيئات الرقابية.
- بالنسبة للمصارف والمؤسسات المالية، مراقبة عمليات المصرف لإدارة المخاطر المصرفية والمالية بالتنسيق مع لجنة إدارة المخاطر.
- التأكد من كفاية المراقبة الداخلية.
- التأكد من مراعاة الإدارة للمتطلبات القانونية والمهنية والتنظيمية المهمة السارية المفعول.
- كذلك يتضمن دور لجنة التدقيق التنسيق مع لجان المجلس الأخرى، والحفاظ على علاقات عمل قوية وإيجابية مع الإدارة، والمحاسبين القانونيين، والمدققين الداخليين، والمستشار القانوني، ومستشاري اللجنة الآخرين.

ويجب أن يتضمن اختصاص لجنة التدقيق صلاحية رفع توصيات إلى المجلس بشأن تعيين المحاسبين القانونيين، أو الاستغناء عن خدماتهم وأتعابهم، والبنود التعاقدية الأخرى الخاصة بهم.

١٤-٤٠٤ بالإضافة إلى لجنة التدقيق، ينبغي على مجالس الإدارة أن تدرس إمكانية إنشاء اللجان الآتية:

- لجنة التسميات/التعيينات: وهي مسؤولة عن اقتراح كافة التعيينات في المجلس، آخذة بعين الاعتبار قدرات المرشحين ومؤهلاتهم<sup>(٢١)</sup>، وكذا إعادة التعيين، من خلال تقييم حضور الأعضاء ووجودهم في اجتماعات المجلس، وفعالية مشاركتهم فيها.

- لجنة الحوكمة: تضع لجنة الحوكمة التوصيات لاعتماد أنظمة الحوكمة، وتراقب فعالية التقيد بها<sup>(٢٢)</sup>.

- لجنة التعويضات والمخصصات: تقدم لجنة التعويضات والمخصصات المشورة إلى المجلس بشأن تعويضات ومخصصات المديرين والإدارة التنفيذية<sup>(٢٣)</sup>.

٢٠ تسمح القوانين النافذة في اليمن صراحة بتشكيل لجان المجلس للإشراف على مجالات معينة في الإدارة.

٢١ تتضمن الكفاءة: التحصيل الأكاديمي، والكفاءة المهنية، والوظائف السابقة، والعضوية في مجالس إدارات، والمناصب العليا الأخرى. ويجب أن تتضمن لجنة التعيينات أكثرية مؤلفة من أعضاء مستقلين.

٢٢ ينبغي أن تتكون لجنة الحوكمة - في أغلبها - من أعضاء مستقلين.

٢٣ ينبغي أن تشكل هذه اللجان أيضاً - في أغلبها - من أعضاء مستقلين.

### بند الدليل رقم (١٥)؛ ينبغي الإفصاح عن مخصصات أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين وتعويضاتهم، بالتوافق مع مبادئ حوكمة الشركات؛

١٥-١٠١ على المجلس أن يتأكد من ملاءمة سياسات الشركة لناحية تحديد التعويضات والمخصصات، وتطابقها مع الثقافة المؤسسية، والأهداف الاستراتيجية البعيدة الأمد، وبيئة الرقابة للشركة<sup>(٢٤)</sup>.

١٥-٢٠٢ يجب أن تخضع مخصصات وتعويضات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لتوصيات لجنة التعويضات والمخصصات - المؤلفة كلياً أو في أغلبها - من مدراء مستقلين.

١٥-٢٠٣ ينبغي الإفصاح عن مخصصات أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية وتعويضاتهم (للمساهمين على الأقل).

### ٦- آليات إدارة المخاطر والرقابة والتدقيق في الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية؛

#### بند الدليل رقم (١٦)؛ يجب توافر إدارة سليمة للمخاطر

١٦-١٠١ على كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن يفهما أوجه المخاطر في المؤسسة، وأن يضمناً أن معدلات رأس المال تعكس هذا المخاطر بطريقة مناسبة.

١٦-٢٠٢ على مجلس الإدارة التأكد من توافر أنظمة معلومات مناسبة؛ تمكن المجلس من تحليل المخاطر التي تواجهها المؤسسة تحليلاً ملائماً. ويتعين على كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن يستفيدوا بشكل كبير من نتائج الأعمال التي تقوم بها وحدة التدقيق الداخلي، والمحاسبين القانونيين، ووحدات الرقابة الداخلية.

١٦-٢٠٣ على المؤسسات المالية والمصرفية إنشاء وظائف ووحدات لقياس المخاطر، ومراقبتها، والتحكم فيها، مع تحديد مهامها بوضوح. ويجب أن تكون هذه الوظائف مستقلة بما يكفي عن وظائف اتخاذ موقف حسب مخاطر السوق<sup>(٢٥)</sup>.

١٦-٤٠٤ على المصارف والمؤسسات المالية العمل ضمن معايير سليمة ومحددة جيداً في ما يخص منح القروض والتسهيلات، وتتضمن هذه المعايير إشارة واضحة إلى السوق المستهدف للمؤسسة، وفهماً للمقترض أو، وغاية القروض والتسهيلات، وهيكلتها، ومصدر تسديده، وحدود القروض والتسهيلات الإجمالية على مستوى المقترضين الفرديين والنظراء (العملاء).

كما أن على المصارف أيضاً إيجاد تنظيم واضح للموافقة على القروض والتسهيلات الجديدة، ولتعديل القروض والتسهيلات الموجودة، وتجديدها، وإعادة تمويلها؛ ويجب أن تتم هذه القروض والتسهيلات على أساس تجاري بحت.

ويجب الموافقة - بصورة خاصة - على القروض والتسهيلات للأطراف ذات الصلة على قاعدة استثنائية، مع ضرورة مراقبة ذلك بعناية خاصة. وعلى المؤسسات المالية والمصرفية التأكد من أن وظيفة منح القروض والتسهيلات يتم إدارتها بشكل صحيح، وأن قيمة القروض والتسهيلات هي ضمن المستويات التي تتناسب ومعايير الحذر والحدود الداخلية.

١٦-٥٠٥ على مجلس الإدارة أن يعي الجوانب الأساسية للمخاطر التشغيلية للمصرف أو للمؤسسة المالية، وعليه وضع إطار لإدارة المخاطر التشغيلية، تطبقه الإدارة التنفيذية على كافة مستويات الشركة. كما يجب أن تضطلع الإدارة التنفيذية بمسؤولية وضع سياسات وعمليات وإجراءات لإدارة المخاطر التشغيلية في كل منتجات المؤسسة ونشاطاتها وعملياتها وأنظمتها، كما عليها أن تضع خطة طوارئ، وخطة لاستمرارية الأعمال؛ بغية ضمان قدرتها على العمل بانتظام، والحد من الخسائر في حال وقوع اضطرابات حادة في العمل.

٢٤ بموجب القوانين النافذة في اليمن، تحدد تعويضات ومخصصات أعضاء المجلس في الشركات المساهمة بمن فيهم رئيس المجلس في النظام الأساس للشركة، ويمتنع على الأعضاء صراحة الحصول على أي تعويض آخر من الشركة عن أي عمل إضافي يقومون به. وبموجب القانون، يجوز أن يشمل تعويض المدراء نسبة مئوية من الأرباح الصافية الموزعة قد تصل في مجموعها إلى ١٠٪ كحد أعلى، أو أن يكون على شكل مبلغ مقطوع يدفع عن كل جلسة يحضرها، أو راتب شهري ثابت.

٢٥ بما أن خطر معدل الفائدة خاص جداً بالمصارف، يجب أن تؤمن الإدارة التنفيذية معلومات وفيرة ومفصلة عن طبيعتها الأصول والديون التي تتأثر بمعدل الفائدة، والمخاطر خارج الميزانية. ويجب أن يوافق مجلس الإدارة أو لجنته المختصة المفوضة مسبقاً - على المبادرات الأساسية المتعلقة بتغطية الخطر أو بإدارة المخاطر.

## ٧- متطلبات الشفافية والإفصاح في الشركات المساهمة بما فيها المؤسسات المالية والمصرفية:

### بند الدليل رقم (١٩) : على الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية الإفصاح عن أدائها المالي :

يجب أن يُعطى كلُّ من اللاعبين في السوق -على وجه العموم-<sup>(٣٨)</sup> والهيئات الرقابية -على وجه الخصوص- إمكانية الحصول على المعلومات الوافية المتعلقة بالأداء المالي للشركات المساهمة أو للمؤسسة المالية أو المصرفية، وذلك بطريقة ملائمة وفي الوقت المناسب؛ ويتضمّن ذلك المؤشّرات الكميّة الأساسيّة؛ مثل تفصيل الدخل والمصاريف، ومناقشة الإدارة، وتحليل الأداء المالي، والسياسات المحاسبية المهمة التي تركز عليها التقارير الماليّة، وتنوّع قطاع الأعمال، والقطاع الجغرافي، وطبيعة الأصول، وقيمتها، والمسؤوليات، والالتزامات، والديون، والمسؤوليات المحتملة الناتجة عن الخصومات، وأموال المساهمين، ومؤنونات الخسائر، ومخصصاتها. كما يجب الإفصاح عن التقرير السنويّ الذي يعدّه المحاسبون القانونيون. ويجب -كذلك- تحضير المعلومات الماليّة، والإفصاح عنها؛ وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية التي تتعلق بالمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي<sup>(٣٩)</sup>.

### بند الدليل رقم (٢٠) : على الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية الإفصاح عن المخاطر:

يجب أن تتضمّن المعلومات التي يتم الإفصاح عنها -حدود المخاطر والمراجعات الدورية المتعلقة بها، بما فيها استراتيجيات مراقبة هذه المخاطر، وإدارتها، وفعاليتها هذه الاستراتيجيات، وجهاز الرقابة الداخليّة.

### بند الدليل رقم (٢١) : على الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية - الإفصاح عن جوانب الحوكمة فيها :

على الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية أن تُفصّل للعموم والهيئات الرقابية عن أهدافها، وهيكلتها التنظيمية والإدارية الأساسية، وقدرتها على التكيف مع تغييرات السوق؛ ويتضمّن هذا معلومات حول: هيكلية المؤسسة القانونية، وهيكلية مجلس الإدارة ومسؤولياته، وهيكلية الإدارة التنفيذية، وموجبات الإفصاح المترتبة على الأطراف المذكورة، وكفاءتها، وخبرتها، وهيكلية الحوافز؛ بما فيها سياسات دفع مخصصات وتعويضات المسؤولين والموظفين، ودور مجلس الإدارة في تحديد التعويضات، ومبالغ التعويضات، وهيكلية التنظيمية للتعاملات مع الأطراف ذات الصلة وطبيعتها ومداها.

كما ينبغي على المصارف الإسلامية -بشكل خاص- أن تفصّل عن كيفية تشكيل هيئات الرقابة الشرعية وعملها، وأسس توزيع الأرباح.

٦-١٦ على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تنفيذ رقابة إدارية فعّلية على المخاطر المرتبطة بالنشاطات المصرفية الإلكترونية، بما فيها إرساء مسؤوليّة وسياسات ورقابات خاصة بإدارة هذه المخاطر.

٧-١٦ على مجلس الإدارة وضع استراتيجيات وسياسات تتعلق بإدارة المخاطر، ومراجعتها دورياً؛ لمواجهة أي مخاطر جديدة، أو أي مخاطر لم يتمّ التحكّم بها في السابق، ووضعا مستويات مقبولة للمخاطر المصرفية.

٨-١٦ على مجلس الإدارة أن يضمن شمولية عملية إدارة المخاطر في المؤسسة، ومواجهتها للمخاطر الأساسية، لا سيّما مخاطر القروض والتسهيلات، ومخاطر معدّل الفائدة، وسعر الصرف، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر البلد، والتحويل، ومخاطر السوق، والسيولة، والمؤونة، والأموال الاحتياطية، والحدود القصوى للمخاطر الكبيرة، والمخاطر تجاه الأطراف ذات الصلة<sup>(٣٦)</sup>.

### بند الدليل رقم (١٧) : يجب اعتماد نظام سليم للرقابة الداخلية، وتطبيقه على كافة المستويات:

١-١٧ على الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية أن تضع نظاماً فعّالاً للرقابة الداخلية وتطبيقه؛ بحيث يتوافق وطبيعة أنشطتها وتعقيدها ومخاطرها داخل الميزانية وخارجها، بما يضمن قيام العاملين بتبليغ المستوى الإداري المناسب -وفي الوقت المناسب- بأيّ استثناءات للاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والحدود التي وافق عليها مجلس الإدارة، وفرضتها الهيئات الرقابية وذلك لمعالجتها سريعاً.

ويتضمّن النظام: مخططاً تنظيمياً مفصّلاً، والمراجعات على المستوى الأعلى، وأعمال المراقبة المناسبة لمختلف الأقسام، وأعمال المراقبة الحسّية، والتحقق الدوري من الالتزام بحدود المخاطر، ونظاماً للموافقات والإجازات، ونظاماً تحقق وتسوية، وتدريباً مستمراً للعاملين المسؤولين عن وظائف الرقابة الداخليّة.

٢-١٧ يجب أن تعزز هيكلية الرقابة الفصل الملائم بين المهام المتعلقة بتحديد مجالات تضارب المصالح المحتمل، وتقليلها. فضلاً عن كون عملية الرقابة الداخليّة تهدف إلى تخفيض حالات الغش والاختلاس والأخطاء -فإنها لا بد أن تكون شاملة أكثر؛ لتعالج مختلف المخاطر التي تواجهها الشركات المساهمة والمؤسسات المالية والمصرفية.

٣-١٧ على مجلس الإدارة أن يتأكد أن كل موظفي يدركون أهمية الرقابة الداخليّة، وأنهم يشاركون فعلياً في هذه العملية.

كما يُنصح مجلس الإدارة بوضع برامج تدريب خاصة على حوكمة الشركات، وسياسات الرقابة الداخليّة، وتطبيقها.

### بند الدليل رقم (١٨) : يجب اعتماد نظام تدقيق داخليّ فعّال :

١-١٨ يلزم مجلس الإدارة التأكد من التقيد التام بسياسات الرقابة الداخليّة وإجرائها على مستويات الشركة المساهمة أو المؤسسة كافة، وأن الإدارة تتخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند تبيان أي مخالفة لهذه السياسات والأنظمة<sup>(37)</sup>.

٢-١٨ على مجلس الإدارة التأكد من أن جهاز الرقابة الداخليّة يخضع لتدقيق داخليّ فعّال، على يد عاملين أكفاء تلقوا التدريب المناسب، على أن يكونوا مسؤولين مباشرة أمام مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق فيه.

٣-١٨ يجب على مجلس الإدارة أن يتأكد أن وحدة التدقيق الداخلي مستقلة، وأنه يمكنها الوصول إلى كلّ الأعمال التي تجريها الشركات المساهمة أو المؤسسة المالية أو المصرفية.

كما يجب أن يكون التدقيق الداخلي مستقلاً عن الأعمال اليومية، ويجب تعزيز استقلاليتها بإجراءات عدة؛ منها على سبيل المثال: أن يكون مجلس الإدارة -وليس التنفيذيين الذين خضعوا للتدقيق من قبل هذه الوحدة- هو المعني بتحديد مخصصات حدة التدقيق الداخلي وتعويضاتها.

٢٨ بمن فيهم المساهمون، وأصحاب المصالح الآخرين.

٢٩ يجب أن تتأكد المؤسسات المالية والمصرفية من أن الإفصاح المالي يتم من خلال تطبيق معايير عالية النوعية تتعلق بالمحاسبة والتدقيق، لا سيّما and AAI OFI IFRS وISA، باستثناء ما يتعارض مع القوانين النافذة في اليمن.

٣٦ راجع المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة، ومنهجية المبادئ الأساسية (من إعداد لجنة بازل للرقابة المصرفية - أكتوبر ٢٠٠٦م).

٣٧ يتوافر عدد أكبر من التفاصيل في مستند "Introduction to Compliance and Compliance Functions in Banks" (من إعداد لجنة بازل للرقابة المصرفية ٢٠٠٥م).

## ملحق ثانٍ: دليل الحوكمة الخاصة بالشركات العائلية

تعرف الشركات العائلية في إطار حوكمة الشركات على أنها: «الشركات التي تكون أغلبية حقوق التصويت فيها بين يدي العائلة المسيطرة على الشركة».

وللشركات العائلية ميزات تختلف بها عن باقي الشركات؛ وتتعلق -عموماً- بطبيعة الملكية في هذه الشركات، وعلاقة العائلة بعمل الشركة. وفي هذه الحالة تكون ملكية الشركة مقتصرة على العائلة الواحدة، وتنتقل من جيل إلى جيل؛ ونتيجة لذلك تكون حوكمة الشركة مفروضة ومسيطر عليها من العائلة.

### بند الدليل رقم (٢٢) : يتعين على الشركات العائلية أن تدرس بجدية إمكانية اعتماد «دستور العائلة» :

١-٢٢ ينبغي على الشركات العائلية أن تدرس بجدية إمكانية اعتماد «دستور العائلة»<sup>(٤٠)</sup>، ويعد وثيقة مهمة تتضمن تحديداً للقيم الأساسية والرؤية والأهداف العامة للشركة. كما يحدد دستور العائلة طبيعة العلاقات بين مختلف أجهزة الحوكمة في الشركة، والطريقة التي من خلالها يشارك أعضاء العائلة في حوكمة شركتهم. بالإضافة إلى أن دستور العائلة يتضمن عادة السياسات العامة المتعلقة ببعض الجوانب المهمة في علاقة أفراد العائلة بالشركة؛ ومنها موضوع توظيف أفراد العائلة، والتنازل عن الحصص، والتعاقب على الإدارة العامة للشركة، وغيرها من الأمور..

٢-٢٢ من المفروض أن يتضمن دستور العائلة تحديداً عاماً واضحاً للأهداف المتوخاة من عمل الشركة، بحيث يتم تأمين إجماع موثق حول أهداف الشركة، وقيمها، وفلسفتها العامة، وثقافتها، وما تسعى العائلة إلى الوصول إليه من خلال عمل الشركة وصورتها؛ وذلك بهدف تأمين إطار عام للعمل المؤسسي، يضمن تركيزاً لجهود الإدارة، ويقفل من احتمالات الخلاف حول الأمور الأساسية المتعلقة بالتوجهات العامة للشركة.

٣-٢٢ ينبغي أن يتضمن دستور العائلة تحديداً للمبادئ والقواعد التي ترعى ملكية الشركة وهيكلتها، وذلك بما يشبه اتفاقية شركاء تتضمن الأمور الآتية:

- القواعد المتعلقة بملكية الحصص في الشركة؛ (أي: من له الحق في تملك الحصص): الأبناء فقط، أو الأبناء والأقارب، والى أي درجة، وهل يجوز فتح باب التملك لأي طرف آخر من غير أفراد العائلة؛ كالعاملين في الشركة مثلاً..
  - شروط التنازل عن الحصص، والتصرف فيها، وتقييمها، وقبول الشركاء الجدد.
  - حقوق الأفضلية في تملك الحصص عند التنازل عنها.
  - شروط إصدار حصص جديدة، وزيادة رأس المال.
  - القواعد التي ترعى توزيع الأرباح، ورعاية أفراد العائلة من مردود عمل الشركة.
  - تفاصيل أخرى متعلقة بحوكمة الشركة، بما فيها هيكلية المجلس، وتمثيل الشركاء فيه.
- ٤-٢٢ ينبغي أن يتضمن دستور العائلة تحديداً للمبادئ والقواعد التي ترعى حالات تعارض المصالح، والتعاملات مع الأطراف ذات الصلة، وذلك وفقاً للقوانين النافذة والنظام الأساس للشركة. تتضمن هذه المبادئ والقواعد طرق التعامل مع الأوضاع التي تشهد تعارضاً في المصالح على الأقل في الحالات الآتية:
- الاستثمار في شركات تابعة أو شقيقة أو مرتبطة.
  - التعاملات فيما بين الشركة وأفراد العائلة.

٤٠ يمكن الاستئناس بـ «دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية» صفحة ٢٢ الذي يحتوي على العناصر التي يجب ان يشتملها «دستور العائلة» ويمكن تطويره وفقاً لظروف واحتياجات كل شركة على حدة. ويمكن ايجاده على الموقع الإلكتروني التالي: - [http://www.ifc.org/ifcext/co\\_porategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family\\_\\_Business\\_\\_Handbook\\_\\_Arabic/\\$FILE/Family+Business+Handbook\\_\\_Arabic.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/co_porategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family__Business__Handbook__Arabic/$FILE/Family+Business+Handbook__Arabic.pdf)

- التعاملات فيما بين الشركة وأعضاء المجلس أو الإدارة التنفيذية للشركة.

- التعاملات فيما بين الشركة والشركاء؛ خاصة أولئك الذين يملكون حصة كبيرة في رأس المال.

٥-٢٢ ينبغي أن يتضمن دستور العائلة تحديداً لسياسات وإجراءات التوظيف، بما فيها المعايير المعتمدة لاختيار أفراد العائلة الذين سوف يشتركون في أعمال الشركة؛ وذلك بما يضمن عدم تفضيل أفراد العائلة على غيرهم من المرشحين لشغل وظائف في الشركة؛ لمجرد كونهم من العائلة، وبما يضمن أيضاً المساواة فيما بين أفراد العائلة أنفسهم.

كما يجب أن يتم التوظيف في الشركة استناداً إلى معايير شفافة وموضوعية محددة بشكل مسبق، واعتماداً على كفاءة المرشح، بعيداً عن الاعتبارات العائلية الخاصة، وبمعزل عن ملكية الحصص في رأس مال الشركة.

وعليه:

ينبغي أن تتضمن سياسات وإجراءات التوظيف الأمور الآتية:

- معايير السن والعلم والخبرة الواجب توافرها لدى المرشحين من أفراد العائلة - وغيرهم إذا ما ارتأوا ذلك - لشغل وظائف معينة في الشركة.
- توفير فرص عمل متكافئة لأفراد العائلة، ولغيرهم - فقط عند حاجة الشركة إليهم -.
- إجراءات وقواعد التقييم المستمر لأفراد العائلة الذين يشغلون مواقع حساسة في الشركة.
- إجراءات وقواعد تحديد أجور أفراد العائلة الذين يعملون في الشركة؛ بما يضمن التعامل بمساواة وشفافية تجاه أفراد العائلة وغيرهم من العاملين.

٦-٢٢ ينبغي على الشركات العائلية أن تدرس إمكانية تضمين دستور العائلة إطاراً لتعليم أفراد العائلة وتدريبهم بما يتناسب وأهداف الشركة وحاجاتها، وتنظيم التمويل اللازم لذلك<sup>(٤١)</sup>.

٧-٢٢ ينبغي أن يتضمن دستور العائلة تحديداً للأطر العامة التي ترعى عملية التعاقب على شغل المناصب الإدارية في الشركة؛ بحيث تدعو إلى وضع خطة للتعاقب، تتضمن تحديداً للكفاءات المطلوبة، والمرشحين المفترضين، والخطوات الواجب اتباعها لتهيئة الخلفاء الذين سوف يتم ترشيحهم.

٨-٢٢ ينبغي أن يتضمن دستور العائلة تحديداً لهيئات الحوكمة العائلية المعتمدة، وهيكلتها، وأهدافها، وآليات عملها<sup>(٤٢)</sup>.

### بند الدليل رقم (٢٣) : يتعين على الشركاء في الشركات العائلية أن يدرسوا إمكانية إنشاء هيئات حوكمة عائلية :

١-٢٢ يجب على الشركاء في الشركات العائلية دراسة إمكانية إنشاء هيئات حوكمة عائلية، وأهمها «جمعية العائلة»، وهي عبارة عن «منبر» للحوار فيما يتعلق بأعمال الشركة بين أفراد العائلة، كما أنها منصة للحوار بين هؤلاء من جهة والمديرين التنفيذيين من جهة أخرى، وهي أيضاً جهاز يمثل أفراد العائلة في تقديم التوجيه والإرشاد إلى مجلس المديرين بخصوص السياسات المعتمدة، أو التي سوف يتم اعتمادها من قبل الشركة.

٢-٢٢ يتحتم على الشركاء دراسة إمكانية إنشاء هيئات حوكمة إضافية في الشركات العائلية المنبثقة عن عائلات ذات حجم واسع (أي تلك التي يزيد عدد أفرادها عن العشرين)؛ لتضادي العوائق التي قد يضعها حجم جمعية العائلة الزائد أمام انتظام عملها، وأبرز هذه الهيئات «مجلس العائلة»، ومهمته تمثيل جمعية العائلة، خاصة في العلاقة مع الإدارة التنفيذية للشركة، و«لجان العائلة» المتخصصة، التي يمكن تشكيلها لمعالجة نواح معينة مهمة من وجهة نظر العائلة<sup>(٤٣)</sup>.

٤١ مثال ذلك: عن طريق إنشاء صندوق خاص للصراف على تعليم أفراد العائلة وتدريبهم.

٤٢ يراجع بند الدليل رقم (٢٢).

٤٣ من الأمثلة على ذلك: يمكن إنشاء لجان عائلية متخصصة لمتابعة أمور التعليم والتدريب الخاصة بأفراد العائلة، وأخرى لمتابعة النواحي الخاصة بخطط التعاقب.. إلخ.

### الأنظمة الدولية للممارسات الفضلى لحوكمة الشركات

- Organization for Economic Co-operation and Development, Principles of Corporate Governance (2004) مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
  - International Corporate Governance Network (ICGN) statement on global corporate governance principles (July 1999).
  - The European Association of Securities Dealers (EASD), Corporate Governance: Principles and Recommendations (May 2000).
- مختارات من الأنظمة والإرشادات المعمول بها في الدول العربية ودول مجلس التعاون الخليجي
- “Corporate Governance Regulations in the Kingdom of Saudi Arabia”, Saudi Capital Market Authority, January 2009.
  - Bahrain Monetary Agency: Regulations and Supervisions, Rulebooks, High Level Controls Module.
  - “General Guidelines for the Corporate Governance of Banks in the Arab Region”, Union of Arab Banks, 2008.
  - The Central Bank of Jordan: Bank Directors’ Handbook of Corporate Governance, 2004.
  - The “Lebanese Code of Corporate Governance”, the Lebanese Transparency Association.
  - “Reference Guidebook on the Corporate Governance of Family-Owned Enterprises”, the Lebanese Transparency Association.

### الأنظمة والتقارير الرئيسية لدول الاتحاد الأوروبي

- UK: The Combined Code on Corporate Governance (July 2003).
- France: Vienot I (July 1995); Vienot II, Report of the Committee on Corporate Governance (July 1999); the Bouton Report (September 2002).

- ٢-٢٣ ينبغي - قدر الإمكان- تمثيل جميع فروع العائلة في «جمعية العائلة»، بعد الاتفاق بين أفراد العائلة على حجم، وعضوية، ورئاسة الجمعية؛ وهذا التوافق يجب أن ينعكس في «دستور العائلة».
- ٤-٢٣ يتعين على جمعية العائلة أو مجلس العائلة بذل الجهد للتأكد من:
- (أ) تصادي النزاعات المحتملة بين أفراد العائلة، أو بين هؤلاء من جهة والإدارة التنفيذية من جهة أخرى، ومعالجتها في حال وقوعها، والعمل على ضمان عدم تأثيرها على عمل الشركة.
- (ب) أن كل النزاعات المتعلقة بعمل الشركة يتم حلها عبر النقاشات والمشاورات في الوقت المناسب. ويمكن لجمعية العائلة أو مجلس العائلة -استدعاء وسيط متخصص لحل النزاعات إذا اقتضى الأمر ذلك.
- ٥-٢٣ يتعين على جمعية العائلة أو مجلس العائلة -العمل على معالجة الإجحاف بحق أقلية الشركاء بشكل صحيح، وفي وقت مناسب.
- ٦-٢٣ ينبغي لجمعية العائلة أو مجلس العائلة تقديم المشورة إلى مجلس مديري الشركة والشركاء في تحديد ما إذا كان أي فرد من أفراد العائلة أهلاً للترشح لعضوية المجلس، أو لشغل وظيفة إدارية مهمة في الشركة، وذلك ضمن الأطر والقواعد والسياسات العامة المحددة في دستور العائلة، والخاصة بشؤون التوظيف والتعاقب. ويتعين على جمعية العائلة أو مجلس العائلة ترشيح أفراد من العائلة من الذين يدركون القيم العائلية ورؤيتها، والذين تؤنس لديهم النية بالالتزام الشخصي مع الشركة لأجل طويل.
- ٧-٢٣ يجب على جمعية العائلة ومجلس العائلة أن يؤدي دوراً رئيساً مع مجلس المديرين؛ لضمان وضع الخطط الجيدة للتعاقب في مواجهة أي تغييرات محتملة في الإدارة، ولضمان التهيئة المناسبة للأشخاص الذين يحتمل أن يتعاقبوا على المناصب والوظائف الإدارية الرئيسة في الشركة.



- Germany: German Code of Corporate Governance (the “Cromme Code”, March 2002, updated in July 2003).

#### وثائق البنك الدولي

- Corporate Governance and Family Control, Special Issues Relating to Corporate Governance and Family Control.

#### مختلف

- Family Firms and their Governance, Creating Tomorrow’s Company from Today’s, Sir Adrian Cadbury.
- The “Corporate Governance Guide for Family-owned Companies” in Pakistan, Pakistan Institute of Corporate Governance, the Institute of Chartered Accountants of Pakistan and CIPE (2008).
- IFC Family Business Governance Handbook, website: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CG\\_Tools](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CG_Tools).



دوكمة المؤسسات  
Corporate Governance

