



يوم : 2025/01/11

## امتحان الدورة العادية في مقياس حوكمة الشركات

### السؤال الأول: (02.5 نقاط)

- أذكر (دون شرح) أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

### السؤال الثاني: (07.5 نقاط)

- تلعب لجان مجلس الإدارة دورا حيويا في الحوكمة، ماهي هذه اللجان وما دورها؟

### السؤال الثالث: (02.5 نقطة)

- ما مدى أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال في مجال حوكمة الشركات؟

### السؤال الرابع: (7.5 نقاط)

مسألة:

"أمجاد" هي شركة تعمل في قطاع التكنولوجيا المالية (Fintech)، تأسست منذ 8 سنوات. واجهت الشركة مؤخرا مشاكل تتعلق بتضارب المصالح داخل مجلس الإدارة، وقضايا الشفافية وتراجع ثقة المستثمرين.

جواب من هيكل الحوكمة الحالي للشركة:

- مجلس الإدارة: يضم المجلس 12 عضوا 4 منهم مستقلون، والآخرين (8) يشغلون مناصب إدارية داخل الشركة (مثل المدير التنفيذي الذي يرأس المجلس والمدير المالي). من بين هؤلاء الأعضاء التنفيذيين من لديه مصالح شخصية ويتأثرون بأعمال الشركة، فيكون لديهم ميل لإخفاء بعض المعلومات المالية التي قد تؤثر سلبا على صورتهم أو مكافاتهم.

- لجنة التدقيق: تتكون من 3 أعضاء فقط مع غياب الخبرة الكافية في الشؤون المالية، والملاحظ أنها نادرا ما تجتمع، كما تتجنب التدقيق الشامل في العمليات الداخلية.

- المدقق الخارجي: مكتب تدقيق حديث نسبيا، ومتعاقد مع الشركة قبل سنتين.

المطلوب: ما هي المشاكل أو التحديات المتعلقة بحوكمة هذه الشركة؟ وما الذي تقترحه لحل هذه المشاكل أو التخفيف منها؟

بالتوفيق

## التصحيح النموذجي

### السؤال الأول (كل بعد: 0.5)

|   |
|---|
| يمكن تقسيم المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى أبعاد أو ركائز متعددة، وهي أساسية لفهم نطاقها |
| المسؤولية الاقتصادية  |
| المسؤولية القانونية   |
| المسؤولية الأخلاقية   |
| المسؤولية الخيرية   |
| المسؤولية البيئية   |

### السؤال الثاني (كل لجنة: 1 ودورها 1)

|   |  |
|---|--|
| تلعب اللجان دورا حيويا في الحوكمة، بحيث تقدم إشرافا متخصصا في مجالات مثل التقارير المالية وتعويزات التنفيذيين وتعيين المدراء.                           |  |
| اللجنة  | الدور  |
| لجنة التدقيق  | تشرف على التقارير المالية والرقابة الداخلية وعمليات التدقيق، وتضمن سلامة البيانات المالية. |
| لجنة الترشيحات  | تدير عملية تعيين وتقييم المدراء، وتضمن أن يكون لدى المجلس مزيج مناسب من المهارات والخبرات. |
| لجنة التعويضات  | تحدد تعويضات التنفيذيين، وتضمن توافق الأجور مع أهداف الشركة طويلة الأجل ومصالح المساهمين   |
| تقوم لجان أخرى مثل لجنة المخاطر (0.5) ولجنة الاستدامة (0.5) بتلبية احتياجات محددة للحوكمة، خاصة في الشركات ذات التأثير التنظيمي أو البيئي الكبير (0.5). |  |

### السؤال الثالث (كل أهمية 0.5)

|   |  |
|---|--|
| تعتبر الالتزام بأخلاقيات العمل عاملا حاسما في حوكمة الشركات، حيث تعزز الثقة والشفافية والمساءلة، وهي عوامل أساسية لتحقيق استدامة العمليات التجارية. |  |
| بناء الثقة والسمعة  | يعزز الالتزام القوي بأخلاقيات العمل الثقة لدى المساهمين والمقرضين، مما يحسن الأداء المالي للشركة وسمعتها.  |
| تحسين الأداء المؤسسي  | تسهم ممارسات الحوكمة الأخلاقية، بما في ذلك الشفافية والمساءلة، بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي والكفاءة التشغيلية والعلاقات مع أصحاب المصلحة     |
| تعزيز ثقة أصحاب المصلحة   | دمج المبادئ الأخلاقية في أطر الحوكمة يساعد على استعادة ثقة الجمهور، تعزيز حماية المستثمرين، ومواءمة أنشطة الشركات مع القيم المجتمعية               |
| تقليل المخاطر   | تسهم الممارسات الأخلاقية في تقليل الفصائح المؤسسية والاحتيايل المالي والأضرار التي تلحق بالسمعة، والتي غالبا ما تكون نتيجة للسلوكيات غير الأخلاقية |
| خلق قيمة طويلة الأجل  | تدمج الحوكمة الأخلاقية للشركات اعتبارات اجتماعية وبيئية، مما يؤدي إلى خلق قيمة طويلة الأجل وميزة تنافسية   |

### السؤال الرابع (كل اجابة 0.5)

#### المشاكل:

1. الحجم الكبير لمجلس الإدارة يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات وعدم كفاءة في المناقشات.

2. غياب التوازن بين الأعضاء التنفيذيين والمستقلين في مجلس الإدارة من حيث العدد، مما يؤثر على استقلالية قرارات المجلس.
3. وجود أغلبية من الأعضاء التنفيذيين قد يؤدي إلى جعل قرارات المجلس تميل إلى التحفظ على الإفصاح المالي نتيجة تأثير الأعضاء التنفيذيين، وبالتالي التحيز في القرارات؛
4. **ضعف الرقابة:** الأعضاء المستقلون لا يملكون سلطة كافية لمساءلة التنفيذيين أو اتخاذ قرارات منفردة.
5. **تضارب المصالح:** القرارات الحاسمة، مثل توزيع الأرباح أو الإفصاح عن المخاطر المالية، تتأثر بمصالح الأعضاء التنفيذيين.
6. فعالية لجنة التدقيق ضعيفة بسبب نقص الخبرة والموارد.
7. الاعتماد المستمر على مدقق خارجي قليل الخبرة يطرح التساؤل حول الكفاءة والاستقلالية، ويقلل من الشفافية ويثير مخاوف حول جودة التدقيق.
8. **ضعف المصداقية:** المستثمرون يرون المجلس أن يفتقر إلى الحيادية، مما يقلل من ثقتهم في الشركة.

#### الإصلاح المقترح:

- **فعالية مجلس الإدارة:** تقليل العدد الإجمالي إلى 9 لضمان حجم أكثر كفاءة.
- **زيادة نسبة الأعضاء المستقلين:**
  - o تقليل عدد الأعضاء التنفيذيين من 8 إلى 3، مع الإبقاء على العدد الإجمالي 9.
  - o زيادة الأعضاء المستقلين إلى 6 أعضاء، بما يضمن الأغلبية للمستقلين.
- **تحديد الاستقلالية بوضوح:**
  - o وضع معايير صارمة لتحديد من هو "عضو مستقل"، تشمل:
    - ✓ عدم وجود علاقة مالية مباشرة مع الشركة.
    - ✓ عدم شغل أي منصب إداري أو استشاري في الشركة خلال السنوات الماضية (3 مثلاً).
- **تمكين المستقلين من التأثير:**
  - o إعطاء المستقلين دوراً رئيسياً في اللجان الحساسة، مثل لجنة التدقيق ولجنة الترشيحات.
  - o تخصيص رئيس مستقل لمجلس الإدارة، بدلاً من المدير التنفيذي.
- **التدريب والتطوير:**
  - o تقديم برامج تدريبية دورية للأعضاء المستقلين لتعزيز فهمهم للشؤون المالية والقانونية.
- **فعالية لجنة التدقيق:**
  - o توسيع اللجنة لتضم مثلاً 5 أعضاء، مع تعيين خبراء ماليين/ خبراء محاسبة.
  - o وضع خطة لاجتماعات منتظمة، مع تكليف اللجنة بتقييم المخاطر الداخلية والخارجية بشكل شامل.
- **تطوير عملية التدقيق الخارجي:**
  - o عدم تجديد العقد لتعزيز الشفافية والاستقلالية.
  - o استبدال مكتب التدقيق الحالي بمكتب تدقيق ذو سمعة.