



THE CORPORATE GOVERNANCE CODE FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

GUIDE TO EXECUTION


All Rights Reserved ©

The material in this publication is copyrighted. Copying and/or transmitting portions or all of this work without permission may be violation of applicable law. The Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development encourages dissemination of its work and will grant permission to reproduce portions of the work. All queries on rights and licenses should be addressed to:

Mohammed Bin Rashid Establishment for SME Development (Dubai SME)
P.O. Box 66166
TEL: +971 4 361 3000
FAX: +971 4 368 1000
Web: www.sme.ae
E-mail: info@sme.ae

TABLE OF CONTENTS

Foreword by H.E. Sami Dhaen Al Qamzi	01
Foreword by H.E. Abdul Baset Al Janahi	02
Pillar 1: Adopt a formal corporate governance framework	05
Pillar 2: Conduct a succession planning process	09
Pillar 3: Establish a timely and open flow of information	13
Pillar 4: Set up a formal board of directors	15
Pillar 5: Develop a clear mandate for board of directors	21
Pillar 6: Maintain a credible book of accounts	25
Pillar 7: Set up an internal control framework	29
Pillar 8: Recognize the needs of stakeholders	33
Pillar 9: Formulate a family governance framework	37
Summary	39



FOREWORD BY HIS EXCELLENCY SAMI DHAEN AL QAMZI,
Director General,
Dubai Department of Economic Development



Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are the anchors of any economy as they are primarily responsible for driving job creation, innovation, exports and new business models. They are also the potential precursors to tomorrow's global companies. In the Emirate of Dubai, SMEs account for 95 per cent of the enterprise population as well as 42 per cent of the total Dubai workforce, and also contribute to 40 per cent of the total value added. This is based on the official definition of Dubai SMEs.

Yet as SMEs grow and develop to new levels, they need to constantly adjust to the new business environment, restructure the organisation to be more corporate, professionalise its management and teams, institutionalise effective management systems, and display greater transparency in financial management. These requirements collectively represent the requirements of executing the right corporate governance.

For SMEs, understanding the fundamentals of corporate governance, and knowing how and when to execute the key elements optimally, is critical. To this end, Dubai SME has developed The Corporate Governance Code - Guide to Execution which helps SMEs in whichever stage of growth to take practical steps to implement corporate governance as they evolve and develop. The Guide follows the successful launch of the Code of Corporate Governance defined by nine key Pillars.

I hope all SMEs will start to seriously reflect on implementing corporate governance, for it is a journey of learning, growth and development. For companies in the midst of implementing corporate governance, I wish you all the best in the journey. Your efforts will pay off in due course.

FOREWORD BY HIS EXCELLENCY ABDUL BASET AL JANAH

Chief Executive Officer,
Dubai SME



It is acknowledged that the Small and Medium Enterprise (SME) segment is the bedrock of any economy. It contributes significantly to new growth of the real economy, and provides the resilience in any economic downturns as history has shown. The real economy grows when SMEs grow. Innovation in all its forms develops mainly within the SME segment. Entrepreneurial activity also takes place within the SME domain. For an SME to grow sustainably and properly, it needs to put in place the right corporate governance at the right time in tandem with its stage of development.

I am pleased to note that many SMEs have responded to the call to implement corporate governance for long term quality growth. The Code of Corporate Governance for Small and Medium Enterprises launched a year ago attracted wide interest from SMEs. The launch of the second part on the guide to execution aims to help SMEs, in any stage of their growth and development, to take practical steps in their corporate governance journey. SMEs will find that they will be better off in the long run if they have good corporate governance in place, for it puts them in good stead to attract investments, capital, talent and markets.

Dubai SME and its partners stand ready to assist and advise any SME keen to know more about corporate governance and its execution.

I wish all SMEs the very best in their corporate governance journey.

INTRODUCTION

In 2011, Dubai SME issued a Corporate Governance Code for Small and Medium Sized Enterprises (SMEs), which was developed by Hawkamah Institute for Corporate Governance. The Code is a voluntary framework which sets out the key pillars of corporate governance as applicable to the SME sector in Dubai. This handbook elaborates on the principles laid out in the Code, explaining their rationale and highlighting the issues to be considered by SMEs when translating the principles and theories into practice.

The principal driver of good governance should be the company's self-interest as it allows companies to prepare for their future expansion and sustainable growth. The understanding and implementation of a good corporate governance framework presents SMEs a structured path to infusing better management practices, effective oversight and control mechanisms which lead to opportunities for growth, financing, exit strategies and improved performance.

Corporate governance is an art rather than a science. There is no one way of organizing a company. A company is a product of myriad of factors including, among others, its values, history, culture, ownership structure, scale of operations, personalities involved and leadership style. A good corporate governance framework is one that builds upon the strengths of the company and addresses its weaknesses.

The Code and this handbook outline the corporate governance journey for Dubai SMEs focusing on the steps or on phases of this journey. Corporate governance improvements do not occur overnight. It is an evolution with each step matching the growth phase of the company. In other words, SMEs should identify the steps recommended in this book that are relevant for their stage of development. For example, developing an authority matrix (as recommended by Step 2 of Pillar 1) makes very little sense if the company is managed by a single owner-manager. Indeed, starting to delegate responsibility too early in a company's growth may result in a loss of momentum. However, the momentum of large companies is easily compromised if every operational issue needs to be decided by the managing director or by the shareholders. Similarly, Step

INTRODUCTION

3 of Pillar 7 recommends the establishment of an internal audit, which is not feasible in smaller companies as cost of an in-house internal audit may easily outweigh its benefits, but in larger companies the discipline and control brought about by this additional level of assurance is crucial.

But for corporate governance to be effective, business owners need to set the “tone at the top” and build a culture of governance. This will only be possible if the owners themselves value the principles of corporate governance, which effectively implies a significant degree of self-awareness to look critically at the existing practices and how they can be improved upon.

This handbook is designed to offer SMEs a benchmark against which they can assess their own practices. Each pillar has an accompanying self-assessment tool, which will provide companies an idea where they currently stand in terms of their governance practices. But it should be remembered that corporate governance is not a box ticking exercise. The onus will be on the companies to implement these pillars in a manner that is practicable for them, taking into account their own individual circumstances and needs.

Pillar 01: Adopt a formal corporate governance framework outlining the roles of the key bodies such as partners, shareholders, board of directors and management

01

In the same way that a company needs to have a clear vision and business plan, there needs to be clarity on how the company is to be governed. The governance framework should be closely related to the company's values and the expectations of its owners and key stakeholders.

A single proprietorship may not necessarily need a formalized corporate governance framework. But as the company grows and seeks external sources of funding, a corporate governance framework will assist in assuring investors and creditors that due care is being exerted in ensuring that their funds are being appropriately managed for the benefit of the company and its shareholders.

SMEs may not need complicated structures such as those adopted by large corporations, but they should establish one that fits their operations and which they can enhance as they grow. This effectively means that the roles of corporate actors such as partners, shareholders, board of directors and management are clearly defined and that companies should properly document how to regulate the management of the business and the relationship between the shareholders. These should be enshrined in the constitutive documents of the company such as:

An essential part of the development of corporate governance framework is a common understanding of the various corporate factors and their responsibilities towards the enterprise.

Partners are typically the individuals that put in either actual capital and/or sweat capital for the development of the enterprise. In the case of the UAE where local partners are required for those companies registering on-shore, partners are the various parties registered for the enterprise.

Shareholders are individuals or institutions that provide capital to the company.

Creditors are financial institutions that provide credit to the development of the enterprise.

Board of directors is a group of individuals, typically appointed by shareholders, tasked with overseeing the management.

Management is a group of individuals, typically appointed by the board, tasked with implementing and operationalizing the strategy approved by the board.

Memorandum and Articles of Association and in any shareholder or "side" agreements. It is important that there are no contradictions in any of the documents covering constitutional issues of the company and it is recommended that legal advice is sought to ensure that any "side agreements" are legal and enforceable.

Step 1: Partners' and shareholders' rights and obligations should be clearly set out

From the very outset, shareholders need to be clear about their rights and those of other shareholders. The company's share structure, and ownership, should be disclosed including voting rights and other rights attached to each class of shares.

When forming the company, partners should naturally formulate their vision as how the company is to be managed and what is the strategy of the business. But sometimes entrepreneurs in the haze of excitement over the business idea may not pay sufficient attention to issues relating to the governance of the company.

The partners should formulate questions to answers such as who will play what role in the company, what are their exact responsibilities, who will formulate the strategy, who will prepare the budgets, what remuneration will they receive, will there be a board of directors, and if so, how are the board members to be nominated, how often will the board meet, will decisions be taken unanimously or by simple majority and what are its quorum requirements for decision making.

Shareholders should also agree on profit sharing. What percentage of profit is to be distributed among the shareholders or will the dividends be retained and reinvested back into the company? How often should dividends be paid out?

It is also useful for partners to address the issue of the company needing further finance in the future. Will the shareholders have to put in more equity capital? Will new shares be issued for external funding? Will any new shareholders have a say in the governance of the company? Should the SME seek loans from its individual shareholders or from banks? It is important that shareholders have an understanding of the various options and their potential impact on the shareholding structure.

Another important consideration to be taken into account is the issue of share transfer – what happens if a partner wishes to sell their share? Will there be any restrictions? Must the shares be offered to the remaining shareholders and if so, at what price? Do the remaining shareholders have the right of first refusal? What if a shareholder dies – at what price can his or her stake be bought by the remaining partners or are the shares transferred to his or her estate? Will the beneficiaries have the right to assume board seats in the company? What if a majority shareholder decides to

01

sell his or her share – should there be tag along rights for the minority shareholders allowing them to join the transaction and sell their stake at the same price? Can a shareholder be forced to sell his or her stake in the company and under what conditions?

There are a number of other issues that shareholder agreements should cover ranging from dispute resolution mechanism to protection of intellectual property. Entrepreneurs should take their time to consider “what-if” situations and formulate mechanisms to address them.

Such policies are not written in stone and can be amended as required by the company’s circumstances, but they provide shareholders a fall back position should disagreements arise.

Step 2: Delegation of authority should be formalized in writing defining the role of the management and specifying matters reserved for shareholders and the board of directors

In all companies, various parties such as shareholders, directors and managers need to be clear about their roles and responsibilities, and this is particularly true in SMEs where there often are no clear boundaries between ownership, management and the board of directors or where the company has reached a stage in its development where the owner-manager is no longer able to fulfill the roles of shareholder, director and manager simultaneously.

A formal governance framework will facilitate the development and growth of a ‘one-man business’ into a larger institution, and will enable effective monitoring of the company.

The issue is essentially about decision-making. Firstly, companies should identify decisions that require approval from shareholders – the matters reserved for shareholders. The most important right for most investors is the right to participate in the profits of the company, but other rights are also important, especially in the context of SMEs. Unlike shareholders in publicly listed companies, investors in SMEs and other unlisted companies have limited options of “voting with their feet” and selling their holdings if they are in disagreement with the company’s policies and strategy. It is therefore crucial that the protection of their rights is built in the foundations of the company. These rights include, among others, the right to vote on the composition of board, approve expenditure beyond pre-defined limits, departing from the agreed business plan or capital changes, approve the annual report and financial statements, and the right to access information about the company and its activities. Through these rights, shareholders ensure that the managers or other shareholders of the company do not misappropriate their investment or treat the company’s assets as their private property.

Secondly, companies should identify the matters that are reserved for the board and matters which are delegated to the management. This should be aligned with the defined role of the board. A delegation of authority matrix should clearly lay out the decision and sign-off authorities amongst the various corporate actors. Such a matrix can be cascaded down to lower levels of management as the company expands.

Delegated authorities should be reviewed periodically to ensure that they remain appropriate given the structure, size, scope, and complexity of the company as the company grows.



Pillar 2: Conduct a succession planning process

02

SMEs are generally heavily reliant upon the experience and drive of just a few or even one person. Succession planning is essentially about determining how the business owner-manager(s) can leave the business without closing it down. Lack of succession planning represents a risk to the business both in terms of business continuity and survival. A succession plan allows the company to develop and facilitate change leadership in a progressive, planned and non-disruptive manner. This assures shareholders, employees, customers and other stakeholders on the longevity of the company, preserving its reputation and brand value.

Succession planning is particularly critical for family businesses as fewer than 15% of family firms survive under family control after the third generation.

Step 1: Succession planning is a long-term process, and it should be aligned with the company's business objectives, growth and potential exit strategies of SME owners

Succession planning can be divided into two main sub-categories: Ownership succession and management succession. These concepts are essentially inter-linked and it is crucial that they build on and support each other.

Many SME owner-managers have an ultimate vision or a dream to pass on their business to family members or to sell their company when they retire, but very few of them have formal succession plans in place and it is not uncommon for original owners to find it difficult to let go of control and to step aside at the right time.

The reluctance of owner-managers to address succession often stems from the fact that they are too focused on the day to day operations to make the company successful. The prevalent view is that succession planning is only relevant for successful companies. But psychological factors can also play a role in the same way that human beings are often reluctant to draw up a will. People inherently do not feel comfortable discussing their own mortality or the future without them in it. In other instances, such as in family-owned businesses, succession planning may be too complex or sensitive of an issue to consider as it may lead to potential family conflicts.

SMEs need to confront these issues early on as succession planning is a long term process. For succession planning to be effective, it needs to be embedded in the company's strategic planning – addressing both managerial succession and ownership succession. Succession planning should be aligned with the company's business objectives and potential exit strategies of SME owners.

This is particularly important in owner-managed companies where the owner-manager needs to define his or her future involvement in the day to day running of the business. In SMEs where there are multiple shareholders, the ownership dynamics need to be considered as all the owners may not share a similar timelines for stepping down. Is a clean sale with no strings attached the ultimate aim for the owners? Do the owners wish to stay with the

business in some capacity? Would they consider selling a minority or a majority interest in the company? Or is the aim to pass the business on to someone, such as a family member? Who will carry out the owners' vision? Pursuing any of these outcomes requires at least three or four years of preparation.

Where the intention is to pass the business on to a subsequent generation of family members, the question is firstly whether the family members have such aspirations and secondly how to prepare them for their intended management and ownership roles. This grooming process is likely to take years and may involve working within different parts of the business to gain exposure and perhaps working in other companies to gain a frame of reference.

If future employee ownership is the preferred outcome, it must be remembered that a management buy-out is only an option if there is a management that has the ability, desire and financial means to take over the company. Should the financial means be the barrier, ownership (majority or minority) could also be transferred to employees gradually over time through an employee share ownership plan.

An SME may prefer a trade sale to a strategic acquirer or a competitor, which usually provides a premium price, but it may lead to disruptions in terms of the company's vision and employees. In such scenarios, the SME needs to understand how to make the business more attractive to such parties. This usually entails that the company has a strong middle management meaning that the company can function with the previous owner-manager. Another option is a sale of a majority or minority interest in the company to a private equity firm, which may entail that the owner-manager himself or herself will need to stay to manage the company. If a company wishes to opt for an initial public offering, it needs to prepare for the relevant listing requirements well in advance, which involves adhering to financial reporting and corporate governance standards determined by the listing authority.

In cases where the desire is to keep the business but with little or no day-to-day involvement by the owner, the challenge is to hire suitably qualified managers to run the business. Talent is a scarce resource and appointment of a successor is often a challenging task for owners as they find it difficult to identify an individual with the same qualities as theirs.

Transferring ownership can be highly emotional and complicated, which is why it is often ignored until it becomes a pressing issue, for example, when the owner becomes ill or too old to run the business.

02

Step 2: Companies should have a rigorous succession planning methodology in place providing for both planned and emergency scenarios

It is not unusual for SMEs to be caught off guard and find themselves in situations where there are no employees that can step into the shoes of the owner-manager without serious interruption to the business. The very best succession plans are those that are phased in as part of a planned process, not those that are pulled off the shelf when tragedy strikes. This is basic risk management. One of the most important steps owner-managers should take is to identify and develop middle-management talent within their companies with the goal that one of these individuals will be groomed to replace the owner-manager.

But management succession goes beyond mere “replacement planning” and it should be viewed as an opportunity to make the business more effective while simultaneously improving employee engagement, commitment and productivity. Succession planning is about identifying those individuals with the potential to assume greater responsibility in the company. The owner-manager needs to groom these individuals by allowing them to have a greater hand in the decision making process. To retain employees and to keep them engaged, they will need to see a clear career path and opportunities for advancement. This requires that the company’s overall vision is clearly articulated and that the employees understand their current and future role and involvement in the attainment of the company vision. Communicating the ownership succession plans to key employees will also support management succession.

Succession planning is not only about retention, but also about recruitment. In many companies, growth often stalls due to the lack of strong talent to take the company to the next level. SMEs need identify the areas in which to expand their talent pools to sustain organizational growth.

Essentially the focus of succession planning should not be on the individuals, but on the creation of a governance framework which boosts the confidence of employees as well as other stakeholders about the continuity of the business. There needs to be a clear structure of accountability and decision making within the company, overseen by an effective board of directors, who formulate the company’s strategy and delegate responsibility to the management within a formal level of authority matrix. An effective corporate governance structure helps ensure a successful transition of ownership, whether it is to the next family generation, the management team or to an external buyer.



Pillar 3: Establish a timely, open and transparent flow of information with shareholders

03

Good corporate governance requires reliable and sufficient communication and information provided by the company. On the basis of such information the shareholders are in a position to evaluate the company's business and to make decisions in respect of their holdings. Theories of corporate governance have essentially evolved to tackle conflicts of interests. There are two main types of conflict of interest in corporate governance, one between majority and minority shareholders and the other between management and shareholders. Generally, when ownership is spread among many shareholders, the conflict of interest between management and shareholders is more prominent. When the ownership is relatively more concentrated, the conflict of interest between majority and minority shareholders becomes comparatively more prominent.

The equitable treatment of shareholders is one of the key cornerstones of corporate governance. From the regulatory and legal perspective, this implies that all shareholders should have the opportunity to obtain effective redress for violation of their rights, but it also means that companies should respect the rights of shareholders and assist them in their exercise of those rights. Companies can help shareholders exercise their rights by effectively communicating relevant information that is understandable and accessible and by encouraging shareholders to participate in general meetings.

Step 1: All shareholders should be treated equitably and companies should establish clear lines of communication with their shareholders

Companies should establish clear lines of communication with their shareholders ensuring timely and accurate disclosure of information on the company's activities, including the financial situation, performance, ownership and governance of the company.

Communication with shareholders should ensure that shareholders understand the company's strategy and business model including its value proposition, revenue-generation mechanisms and cost structure. But it should not be limited to financial matters. It is important that SMEs clarify and disclose the roles and responsibilities of the board and management in order to provide shareholders with a basis to ascribe accountability.

The shareholders should also have an understanding of the company's risk profile.

An SME's transparency and disclosure framework should be structured to suit the particular circumstances and ownership structure of each company. The need for an effective company-shareholder engagement and dialogue is more pronounced in companies that have shareholders who are not involved in the day-to-day running of the company.

Companies with larger shareholding bases should consider

publishing an annual report which sets out its financials, objectives, and principal organs. A clear presentation of matters concerning the company's corporate governance system enables the shareholders to form a comprehensive picture of the company's operations.

Step 2: An effective engagement mechanism to gauge the views of shareholders should be established

Shareholders of unlisted companies may particularly value a close dialogue with boards due to the illiquidity of their shareholdings. In contrast to listed companies, they are less able to express their views on a company's strategy and risk profile through the buying and selling of their shares.

The company should keep in touch with shareholder opinion in whatever ways are most practical and efficient. An annual general meeting (AGM) provides a well-established mechanism to structure a dialogue with shareholders that are not involved in the management of the company. However, in certain cases, shareholders may require a much more frequent and ongoing dialogue with the board.

The AGM provides the forum for the board to meet with the shareholders to discuss the performance of the company and allow investors a chance to participate in key governance decisions of the company. It is meaningful to seek the engagement of these partners in areas such as business strategy. Particularly in smaller companies, the AGM should be seen as an opportunity for strategic thinking.

Preparation is the key for successful AGMs. From the company side, the board should be clear on what their shareholders need to know and what it wants the meeting to achieve. Equally shareholders should be given the opportunity to be well-prepared for the AGM. The company should provide shareholders with the agenda of the AGM in sufficient time in advance. Advance information enables the shareholders to assess their need of attending the meeting, to decide how to vote and the need to make questions at the meeting. Also shareholders not attending the meeting get information about the company and can thus make decisions concerning their holdings.

Discussions during the AGM should represent a balanced account of the company's performance and not gloss over problems. It may be beneficial that the external auditors attend the meeting to respond to any questions raised by shareholders regarding the conduct of the audit.

Minutes of the meeting should be taken and ensure that they are an appropriate and comprehensive reflection of the content of any discussion. The minutes should set out the results of voting on resolutions.



Pillar 4: Endeavor to set up a formal board of directors to accompany the growth of the company

04

The board is the cornerstone of good corporate governance. Although many Dubai SMEs recognize the benefits of a board and choose to set up boards from the very outset, the need for setting up a board becomes more pronounced for companies when they reach a certain point in their growth path. A board formalizes the decision making process within companies, adding a layer of checks and balances, facilitating better strategic thinking, while also providing support and guidance to management.

Step 1: Smaller companies may wish to set up an “advisory” board with no formal decision making powers but which offers its expertise and networks to guide and support the business

In the initial stages of the development of the company, business owner-managers may feel uncomfortable with a formal board that has the power to direct the business. In such cases, entrepreneurs should consider forming an advisory board with no formal decision-making powers.

As it has no decision-making powers, it has no legal or fiduciary responsibilities either. An advisory board's role is to advise, to provide the business owner-manager with a fresh, independent perspective and to act as a sounding board. It can fill gaps in the knowledge and experience of the owner-manager. Entrepreneurs should view advisory boards as a valuable resource that they can tap into. When making tough decisions, entrepreneurs will not be standing completely alone; they will have a group of advisors in their corner.

Entrepreneurs often consult trusted friends, family members and their peers for guidance on business matters, but the establishment of an advisory board formalizes such ad hoc discussions and provides a framework in which the advisors receive ongoing information about the company enabling them to gain a better understanding of the company.

Clear purpose

The onus is on the entrepreneur to make the most out of advisory boards. He or she will have to have a clear vision for the role of the advisory board. An advisory board can primarily add value in strategy setting, providing practical guidance and know-how or acting as a sounding board to the owner-manager. Advisory boards can also be used to strengthen relationships with key stakeholders such as major suppliers and customers. Having the right board members can also add credibility ahead of a major deal or prospective investment round. They may also be a channel through which the owner-manager can tap into the business networks of the members of the advisory board and perhaps develop new business. Additionally, they may be used as training for establishing a fully-mandated board of directors.

But it should be remembered that the role of advisory boards

should not be to run daily operations. It would be more beneficial to bring in a new partner or a new employee to fill operational gaps.

Composition of advisory boards

Who should sit on advisory boards depends on the purpose of the board. The owner-manager should identify the skill sets that are required to carry out the defined task of the advisory board. But in general, one should look to tap into a base of experience and expertise that are not available to the entrepreneur. The skill sets of the advisory board members should be complementary both to the management as well as the other members. Particularly desirable would be individuals who have experienced the growth of an SME from the early stages and who have attained the level of business success to which the owner-manager aspires. Similarly, the importance of choosing someone with financial experience cannot be overstated.

The essential ingredient is to have advisory board members who the owner-manager respects and whose contribution she or he values. The board members should also be of character that is not overly sensitive if his or her advice is not being acted upon by the owner-manager. The members of an advisory board should be mindful of the fact that the ultimate responsibility lies with the owner-manager. Thirdly, it is important that the board member has sufficient time to devote to the company.

An advisory board, as is the case with a fully-mandated board, should grow with the company, which means that the skill sets on the board may have to be refreshed from time to time. It may be awkward for the owner-manager to fire advisory board members, particularly those that he or she respects. To help remedy this, it is advisable that board members are appointed for defined terms, such as one year or three year terms, and that there should be staggered terms for the members.

There is a limit how much one can expect from an advisory board as the members are acting as mere “advisors”, whose advice is not binding on the company. If the advisory board is working well, it would be recommended for the company to consider ‘upgrading’ the advisory board to a fully mandated board of directors.

Step 2: A formal board of directors should be established with formal procedures

A board formalizes the decision making process within companies. It is a discipline for decision-making that forces a degree of formality and rigor that may be less developed in companies without a board.

04

The board should adopt formal procedures for board meetings including working through a formal agenda, addressing strategic as opposed to operational issues, and ensuring that minutes taken include all items discussed and resolutions adopted, indicating voting results.

Schedule of meetings

It is important to establish a degree of formality from the outset. There should be a formal schedule of meetings. The number of meetings required per year depends on many factors such as the size and complexity of the business as well as its growth rate, but a good practice would recommend at least quarterly meetings.

Meetings

Meetings should be run in a professional manner. Careful thought should be given to developing the agenda, soliciting input from the board members and the agenda with supporting documents should be circulated in advance. Full disclosure of information is a hallmark of a well-functioning board and the supporting documents should include recent financials and other relevant metrics specific to the topics to be discussed. Failure to share essential information to the board's function will result in advice that is, at best, based on a superficial understanding of the business and, at worst, will put the business at risk.

The meetings should be results-oriented and followed up with an action plan. The minutes of the meetings should be written up and circulated not only among the board members, but also to top management. The notes should include recommendations on key issues.

Board composition

The appropriate number of members is determined by the size of the company, but a good practice for SMEs would be between five and ten members. Many businesses keep the number odd so they can hold votes without ties.

When creating a board, the owner(s) must decide whether to appoint "inside" or "outside" directors. Although SMEs would benefit from having "outside" directors on their boards from the outset, many SME owners initially choose "inside" directors such as members of the management team, shareholders or shareholder representatives, family members, and friends.

Types of directors:

An executive director holds an operational position in the company.

A non-executive director (NED) is a member of the board of directors of a company who does not form part of the executive management team. NEDs can bring objectivity and an external awareness to the board. NEDs usually also have a role in monitoring executive management.

Step 3: Companies should consider appointing independent board members

SME owner-managers, even those that choose to set up a board, may view the board as a threat to their control and therefore decide to appoint family members or friends, who are unlikely to ask hard questions, as non-executive directors. Such a board will provide little value to the company.

As companies evolve, it is important for companies to appoint “outside” or independent non-executive directors to their boards. The presence of independent directors forces SME owner-managers to be more accountable by presenting regular progress reports at meetings. Providing such information helps build discipline within the company as entrepreneurs who force themselves to explain and account for key business data and issues to independent third parties, force themselves to take the time to consider the past, present and future performance, needs and goals of their business.

Two types of NEDs:

A non-independent NED is typically a director who does not form part of the management but is somehow linked to the company or its shareholders. A shareholder representative, relative of an executive director, or a former employee are typical non-independent NEDs.

An independent NED is an “outside” director whose objectivity is not deemed to be compromised by a close relationship with the company or its key stakeholders.

Independent directors give minority investors assurance that the interests of all shareholders, rather than the interests of a particular group, are being protected and represented at the board level. They also bring fresh views and more objective thinking into the board room. Independent non-executive directors use their experience and expertise to provide advice and objectivity, and they are usually appointed for their expertise in specific activities.

04

What to look for when appointing independent non-executive directors?

Independent directors can help build an effective working board, which should probe, challenge, and offer recommendations in an atmosphere that is supportive rather than adversarial. This balancing act can exist only among mature people who are willing to be respectful and considerate, and who subordinate their sensitivities to the good of the company.

Behaviorally, good non-executive directors are inquisitive, asking the right questions, while supporting and mentoring the executives. They should have the ability to look at the company as a whole, to view problems from multiple viewpoints and not get entangled in the day-to-day operations. They should have good personal interpersonal skills, sound judgment, and, above all, integrity.

The desired professional background of non-executive directors depends on the company and on its circumstance. As with advisory boards, when searching for appropriate candidates, the company should start by charting its existing skill sets and look for complementary skills. The appointment of a non-executive director represents a unique opportunity for the company to gain specific insights.

Step 4: New directors should undergo a tailored induction program

To better utilize the expertise of the independent non-executive directors, the company should provide a tailored induction process for the “outside” directors. A well-designed program strengthens the quality of the contribution that non-executives can make to the company.

The induction process should include meeting major shareholders, senior and middle management and visiting sites.

A crucial part of the induction program is to make clear to any new director what is expected of the board as a whole and of each member individually. This is the topic of Pillar 5.



Pillar 5: Develop a clear mandate for its board of directors to oversee the operational performance of the business as well as evaluating and improving business strategies

05

It should be the board's responsibility to foster the long-term success of the company, overseeing the operations and performance of the business; evaluating and approving sound business strategies; and ensuring that management maintains an effective system of internal control.

The focus of SMEs, particularly in the initial years, is too often on the short term. Many SMEs find themselves being preoccupied with urgent issues rather than important issues. Board meetings should be viewed as an opportunity to take the time to step back from operational matters and look at the longer term, strategic issues. It is crucial that the board's role is structured to support the long-term growth of the company.

Step 1: The role of the board should be defined in clear terms. It should be ensured that it has the resources and receives the information it needs to fulfill that role

Building an effective board takes time and patience and requires the entrepreneur/founder to have a clear vision of what to expect from the board and how it can add value.

Board charter

Board members need a mission and a mandate. They need clearly defined boundaries to set off their responsibilities from those of the shareholders and management. Companies should have a proper board charter and a statement of reserved matters and powers for the board.

Sometimes, business owners are reluctant to leave matters to be decided by boards with "outside" directors. If the shareholders would like to limit the power of the board, the board charter should contain be explicit limits in the directors' authority, specifying the types of decisions that require shareholder approval.

The board mandate and objectives should be aligned with the business goals, and the various individual roles (chairman, chief executive, executive and non-executive directors) should be clearly identified and understood.

The board charter should be reviewed regularly to ensure that it remains effective for the business. The role of the board is likely to vary with the life cycle of the company. For example, the role of a board will be different in a mature company from what it was when it was in its start-up stage. The role therefore needs to evolve along with the company's changing circumstances, and the board charter should reflect this.

Provision of information

The board should be supplied in a timely manner with information in a form and of a quality appropriate to enable it to discharge its duties. Too often, board reports have retrospective orientation focusing on the past and ongoing operations. The critical element that is often lacking is the future. Board reports should outline the company's future intentions and specify what the risks are. Alternative courses of action should be proposed where relevant.

Step 2: A professional board with independent non-executive directors, meeting on a regular basis, should be responsible for monitoring and evaluating management's performance

SMEs, particular with a single owner-manager, often choose to appoint independent non-executive directors for their qualities as sounding boards or mentors, but boards with independent non-executive directors serve another important function: to oversee the management and holding them accountable.

In other words, the board should not only evaluate the company's strategic plans but review and approve management accounts, budgets and audited accounts. Effectively, this implies that the board should hold the management accountable for setting up systems and controls to ensure that the company is managed with integrity and that agreed standards are followed. The board should provide entrepreneurial leadership to the company within a framework of prudent and effective controls which enables risk to be assessed and managed.

Step 3: Boards should undergo regular performance evaluation process and regularly review the composition of the board

To ensure its effectiveness, the board itself should undergo a regular performance evaluation process. This may take the form of a self-assessment or an assessment carried out by a third party. The structure, size and composition (including the skills, knowledge and experience) of the board should be kept under regular review. As the company's business evolves, so should boards. Effective boards ensure that they have the right people at the right time.

The evaluation should not only focus on the value of individual contribution of its members, but on how the board works as a team – on the quality of discussions (are difficult questions being asked, for example) and on the quality of its decisions. The board

05

should assess what it does against its mandate and analyze its failures and successes. Evaluations highlight the weaknesses and strengths of the board, and action can be taken to improve the board's effectiveness.

Step 4: Large companies should consider separating the roles of the chairman and the chief executive

For the board oversight over management to be truly effective, the roles of the chairman and the chief executive should be separate.

In smaller companies, such a separation may not always be possible or even feasible.

Larger SMEs, particularly those planning for an IPO, should consider separating the roles as this is called for by most leading corporate governance codes due to the need for effective board oversight over management, which is next-to-impossible due to the inherent conflict when combining the two positions. The main argument for separating these two functions is that the roles of the chairman and the CEO are fundamentally different, requiring different skills and characteristics: while the CEO runs the business, the chairman runs the board. A non-executive chairman is also likely to be more inquisitive in guiding the board in fulfilling its main functions, in particular strategic oversight, and is ideally placed to counter the (potential) short-term focus of the CEO with an outside and long-term perspective.



Pillar 6: Maintain credible books of accounts, which are annually audited by an external auditor

06

The quality, timeliness, comprehensiveness and integrity of corporate financial statements - the assurance that they provide a complete and accurate picture of company operations - are critical to financial stability. Without accurate and timely accounts, it is almost impossible for business owners and managers to carry out their responsibilities effectively and efficiently. Good financial management comprises budgeting and cash management, management accounts, and audited accounts.

Step 1: Companies should follow credible accounting practices from

day one and utilize a reputable independent accounting firm to prepare a complete set of financial statements including a statement of financial position, comprehensive income, cash flows and changes in equity statement

Appropriate accounting information is important for the successful management of a business whether it is large or small. A company's credit or investment worthiness is often based on its books of accounts. The company should utilize international accounting standards (IAS)/international financial reporting standards (IFRS) and credible independent accounting firms. Any changes in accounting policies should be disclosed and justified in the financial statements.

Entrepreneurs should ensure that financial information their companies produce should have:

Relevance

Information in the annual accounts is relevant to investors only if it assists them in making economic decisions by helping them to evaluate past, present and future events. The information must be provided in sufficient time so that various stakeholders can use it for effective decisions.

Reliability

Information in financial statements should be free from material error, verifiable (e.g. when independent auditors use the same methods, they should get similar results), neutral (free from bias), and demonstrate representational faithfulness (e.g. describe events or transactions as they really happened or existed).

Faithful Representation

Financial statements must present fairly an entity's financial position, financial performance and cash flows. The statements must be faithful representations of a company's transactions and events, apply appropriate accounting policies and standards, and present financial information with certain qualities (understandable, relevant, reliable, complete and comparable information). Fair representation is assumed to be achieved through the correct, full and appropriate application of IFRS/IAS.

Completeness

Financial information in financial statements is expected to be complete within the bounds of materiality and cost. If, by omitting an item, the resulting information will be misleading, then it should be included.

Materiality

The significance of all accounting items in the published accounts should be considered. An item should be considered to be significant or 'material' if it is likely to affect the decision-making of a reasonable individual.

Understandability

The financial corporate reports should be generally understood by people other than accounting specialists who have a reasonable knowledge of business and economic activities and accounting.

Comparability

The financial information must be measured and reported in a similar manner over time to allow financial statements to be compared for trends within the company, and for comparisons between different companies and different sectors. IFRS requires that a financial statement be prepared using uniform accounting policies for similar transactions. In the same token, if there are any changes in the reporting measures and these changes are agreed by the auditors, these changes should be clearly reported.

Consistency

The same accounting methods should be applied from period to period. Any changes in accounting methods should be well explained and justified. Frequent and unnecessary changes to accounting policies will weaken their comparability.

What should be in the financial statements?**Income Statement**

As a minimum, income statements should include line items with accompanying notes should clarification is necessary that present the following for the stated period:

- a. Revenue
- b. Expenditure (including a breakdown of these costs)
- c. Share of the profit or loss of associates and joint ventures accounted for using the equity method
- d. Zakat/Tax expense (if applicable)
- e. Profit or loss

06

Balance Sheet

- a. Investment property
- b. Intangible assets
- c. Physical assets
- d. Financial assets (excluding amounts shown under f, i, and j)
- e. Investments accounted for using the equity method
- f. Biological assets
- g. Inventories
- h. Trade and other receivables (including intercompany dealings for receivables and payables)
- i. Cash and cash equivalents
- j. Trade and other payables
- k. Provisions
- l. Contingent liabilities (including loans, etc.)
- m. Minority interest presented within equity, and
- n. Issued capital and reserves attributable to equity holders of the parent
- o. Employee share options (if any)

Cash Flow Statement

The financial statements should show how the company has generated and disposed of cash and liquid funds (cash and cash equivalents), usually through the bank account, during the period under review.

The cash flow statement shows the cash flows arising under three headings:

- Operating activities (net cash provided through the main revenue earning activities). These may include the sale of goods and/or services; royalties, fees, commissions and other revenue; payments to suppliers and to and on behalf of employees; receipts and payments related to insurance, government fees, etc.
- Investing activities (cash flows to and from acquisition and disposal of long-term assets and other investments). Excluding cash flows classified to or from operating or financing activities, these may include flows related to purchase and or sales of property, plant, and equipment, tangibles, and other long term assets; purchase and or sale of equity or debt instruments of other entities and interests in joint ventures; advances and loans made to or from other parties; and flows for and from financial instruments considered to be investments not held for dealing or trading purposes or if such financial instruments are classified as financing activities.
- Financing activities (cash supplied through financing, either through equity contributions or borrowings). Excluding cash flows to or from operating and investing activities, and may include proceeds from issuing shares or other equity instruments and cash payments to shareholders to acquire

or redeem shares; flows from raising short or long-term debt and arising from repayment of borrowings; and payments by a lessee to reduce the outstanding liability on a finance lease.

The cash flow statement shows how the net balance of cash and cash equivalents has changed over the period, usually a year. A cash flow statement differs from a cash flow forecast, which predicts the expected rises and falls in cash flow over a forthcoming period.

Step 2: Companies should formally evaluate the effectiveness of the external audit and formulate policies on preserving the independence of the audit function

The overall duty of an external audit is to serve the shareholders by investigating company processes and systems. They provide an independent check of information supplied by the board and management to shareholders, but an external audit is very important for the companies themselves as it is often their only source of external advice. An audit can add considerable value in identifying controls, management and system issues as well providing regulatory oversight.

An SME, therefore, should focus on ensuring that it receives the maximum value of their annual audit. Companies should adopt a formal review of the effectiveness of the audit process. Firstly, the audits should be conducted in accordance with International Standards on Auditing. Secondly, the auditors should be able to show that they are thinking about key issues and that they can interact effectively with the management team while challenging them, if required, on contentious issues. And thirdly, companies or audit committees, in particular, should ensure that the recommendations by the auditors for improvements to internal controls and other areas have been acted upon by the management.

Integrity of the audit process is crucial for investors and creditors. Independence, in addition to competence, underlies the credibility of the audit. The auditors should not audit its own firm's work (which could mean that the external auditor should not be the one preparing the company's financials) and companies should formulate policies excluding external auditors from undertaking work on behalf of the company which may compromise their independence.



Pillar 7: Set up an internal control framework in place and conduct a regular review of risk

07

Internal control is defined as the process designed to ensure reliable financial reporting, effective and efficient operations, and compliance with applicable laws and regulations. Good internal control structures are a prerequisite for good business, safeguarding the shareholders' investment and the company's assets.

When SME owner-managers start their companies, they usually control all the vital processes within the company and all expenditures have to be approved by them. However, SMEs typically grow to a point where the owners can no longer make all the operational decisions and it is crucial at this stage that controls are put in place. Appropriate internal controls enable the delegation of authority to employees.

Controls take many forms covering areas such as authorization of transactions and activities, documentation and keeping records as well as physical control over assets. Internal controls ultimately create a sense of accountability and help ensure the company assets are being efficiently employed. Internal controls are also about checks and balances within a company, which means that no one employee can control an entire process and that authorities for making decisions in various functions are clearly defined (e.g. approval of financial commitments or purchases). The objective is to prevent fraud, limit financial losses and reduce errors and omissions on the part of key employees.

Companies should draft clear policies, guidelines and procedures for the company's various business functions. The company's management should identify, select and adopt an appropriate control framework taking into account the size and complexity of the business and apply that framework appropriately, consistently and effectively.

Step 1: Companies should establish a formal process for identifying significant business risks and the management should adopt formal control mechanisms

Running a business has always been a matter of risk taking and few businesses are likely to grow and prosper if they are completely risk-averse. However, to be successful SME-owners cannot just assume risk, they must actively manage risk.

Business people tend to have an instinctive understanding of the more common risks they face, and will have taken mitigating action, sometimes without even realizing it. However, it is useful to formally and systematically review the risks facing the company, particularly when evaluating new projects or investments. Growth companies should carry out this exercise frequently as they are likely to be facing a new set of risks as they expand.

Effective risk management focuses on three key areas: identifying what could go wrong, evaluating which risks should be dealt with and implementing strategies to deal with those risks. Risk management is not about putting the brakes on the business, but

about understanding the risks and determining how much risk to accept as the company strives to grow and create value.

Risk is often defined in negative terms, but risk management should be used to create value. By systematically considering a full range of potential events, the company becomes positioned to identify and proactively realize opportunities.

It should also be remembered that heightened sensitivity to risk may stifle innovation and creativity, and that risk taking is an essential element in entrepreneurship. It should also be borne in mind that while risk assessment or risk management should be used as a basis for decision making, it should not make decisions.

Identifying risks

The fundamental difficulty of risk management is to find out which risk factors there are. Some risks are common to almost all SMEs and companies operating in the same industry are likely to share similar risks, but there is no one theory that lays out the current and future risks that a company should focus on.

Therefore, critical and open-minded attitude is a good starting point for risk identification. A company should use a wide set risk categories as the basis for risk identification. Risk should be viewed in the broadest terms, encompassing not just cash flow, credit and other financial matters, but also operational, strategic and regulatory matters, covering areas such as health and safety, human resources, operations, the environment, IT security, and corporate reputation.

However, it should be remembered that risks are not neat, isolated cause-event-effect strings, but are interrelated and often form complex networks.

Prioritizing risk - defining risk appetite

Mathematically speaking, risk is defined as $\text{Risk} = \text{Probability} \times \text{Consequence}$. Although any quantitative assessment of probability and impact is largely subjective, companies should be able to assign basic scores of probability to most events (unlikely, likely, or certain). Similarly, companies should categorize the severity of potential impacts (negligible, moderate or critical). Other companies may wish to use more detailed ratings, perhaps using a scale from one to 10, for example. The company should consider rating the controls it has in place for each risk using a similar scale.

Such mapping of risk will allow the company to identify its top 10 risks and to visualize the risks in relation to each other. But the very act of attempting the quantification gives others an opportunity to challenge the assessments, perhaps leading to the development of programs which might otherwise have never been envisaged.

Indeed, a checklist of risks is just a starting point for an ongoing debate on risk.

Managing risk

The purpose of risk mapping is action, and there are really four choices of risk management strategy:

- Avoiding risk - by choosing not to undertake a certain activity;
- Transferring risk to a third party - which is typically done with insurance hedging, outsourcing, etc;
- Reducing risk - by introducing new mitigating measures and controls; and
- Accepting risk - in cases, the cost of mitigating a potential risk may be so high that doing nothing makes more business sense.

Step 2: More developed companies should set up a specialized board-level committee to monitor the overall control environment of the company

A company's organizational culture and its values will underpin its risk culture. It is therefore important that the company's top level are involved in overseeing the overall control environment. It is crucial that the tone is set at the top.

It is not the job of boards to manage risks, but it should oversee the overall control environment and ensure its effectiveness. Setting up a specialized board-level committee such as an audit committee or a risk committee helps ensure that risk management gets the right attention and resources within a company. Board level attention will also enable risk considerations to be integrated into strategy and objective setting.

Step 3: Companies should consider establishing an internal audit function

An effective internal audit function can help provide assurance that there are appropriate corporate governance processes in place. Internal audit's primary responsibility should be to ensure that the risk management approach is being followed throughout the company, and that appropriate internal controls are in place and are operating effectively. It can also be a useful catalyst for change and improvement within the organization.

An effective internal audit function needs to cover the systematic review, appraisal and reporting of the adequacy of the systems of managerial, financial, operational and budgetary control and their effectiveness in practice. It should adhere to a well-defined audit schedule with specific reporting guidelines and ensure effective follow-up to ensure closure of external or internal audit findings. The frequency of the audit should depend on risk factors, and the riskier parts of the company's operations may have to be audited more frequently than others.

Internal audit needs to be objective, and, as far as possible,



operationally independent of the company's management, and ideally it should report to a board-level audit committee comprising independent directors. The internal auditors should be able to report their findings without fear.

For the internal audit function to be effective it should be adequately resourced and the individuals should be appropriately qualified and sufficiently skilled. Small companies that wish to establish an internal audit function, but that have concerns whether they will be able to attract and attain sufficiently skilled internal auditors may wish to consider the option of outsourcing or co-sourcing the function. However, it should be remembered that due to independence concerns, the internal audit should not be out- or co-sourced to the firm that conducts the external audit.



Pillar 8: Recognize the needs of stakeholders

08

For a company to prosper it needs effective engagement with its key stakeholders. Stakeholders are usually understood to mean customers, employees, suppliers, creditors, public authorities, the community, the environment, and generally any party enjoying relations with the enterprise.

The obvious focus of SMEs is on customers and on customer satisfaction. It is they who keep the business alive. But given that it is the employees that deliver customer satisfaction, SMEs must also pay heed to employee motivation and satisfaction. This is particularly the case as SMEs are typically very reliant to a handful of key employees whose departure from the company could result in significant disruption in customer service. Furthermore, companies which have a poor standing within the community, due to unethical business practices or environmental damage, are unlikely to attract customers, or indeed employees of sufficient caliber. Understanding the needs of wider stakeholders, in other words, makes good business sense.

Stakeholder engagement is often understood in terms of corporate social responsibility (CSR), which is based on the idea that all businesses can and, perhaps should, do more to put something back into society. SMEs in Dubai are socially responsible due to their very nature. They contribute, as a sector, greatly to the wider community in terms of employment (42 percent of the workforce in Dubai) and economic growth (40 percent of value added to the Dubai economy). Many SMEs are also managed by their owner which usually implies that the personal ethics of the owner-manager are integrated and embodied by the company's activities. In addition, many individual SMEs exhibit great commitment to the Emirate of Dubai and are involved in many philanthropic initiatives.

Dubai SMEs, in other words, often view themselves as integral part of the community in which they operate and are committed to a sound relationship built on respect, trust, honesty and fairness. But SMEs could do more in terms of thinking strategically about their stakeholder engagement. CSR, after all, is not about charitable donations, but about fundamental business practices. This does not necessarily mean overhauling an entire CSR process, but companies should make the link between CSR and the company's core business activity. It is about seeing the benefits of these activities and making them a core part of the company's business strategy.

Step 1: Policies should be formulated governing the company's relationship with its stakeholders

Companies should formulate policies outlining their values and objectives in relation to areas such as customer satisfaction, product safety, employee relations, health and safety, the environment and the community in which the company operates.

SMEs should start this process by identifying their stakeholders and their respective importance to the company. This hierarchy of

stakeholders should be based on the risks, the impact they have, and expectations involved. It is useful to carry out stakeholder mapping on regular intervals as the stakeholders or the capacity of the stakeholders may change.

The company should then formulate a policy covering the most important relationships. A policy is a statement that sets out the company's values, commitment and objectives. It should also spell out who is accountable, how these are going to be achieved and by whom.

This is usually the first step before developing specific procedures or practices that will realize the expectations of the policy.

Writing a formal policy should be seen as an opportunity by companies to get their message across and bolster what their brand and business methods are founded upon. It will also form the basis upon which the company can interact with its stakeholders.

The policies should then be communicated internally to all staff and it should be ensured, through training sessions or otherwise, that the employees understand the policies and the reasoning behind them.

Below are some basic examples of the objectives, initiatives and benefits of policies:

Customer policy

Objective: Provide customers with the highest quality products and services consistent with their requirements and expectations.

Commitment: Conduct a customer satisfaction survey

Potential Benefits:

- Gain valuable insights into the priorities and concerns of customers
- Can make customers feel valued
- Helps retain customers

Employee policy

Objective: Provide employees with a safe working environment

Commitment:

- Conduct health and safety related training and workshops
- Engage and consult with employees on day-to-day health and safety conditions
- Provide advice and supervision on occupational health

Potential benefits: A poor safety record may make it difficult to retain and recruit staff

08

Community policy

Objective: To be a good “corporate citizen”

Commitment:

- Offer work placements to local students
- Draft a code of ethics
- Sponsor community initiatives/events
- Donate old equipment such as computers to schools

Potential benefits:

- Improved community standing may lead to business opportunities
- Attract talent

Environmental policy

Objective: Minimize environmental impact

Commitment:

- Recycling
- Efficient use of resources

Potential benefits:

- More efficient use of materials reduces the cost of inputs
- Reduction in utility costs through resource efficiency such as water and energy
- The company is prepared for legislative environmental requirements

In other words, managing stakeholder relations and issues can have business benefits. A company’s greater understanding of employee attitudes, customer perspectives and impacts on communities can not only reduce risks but also be a way of identifying value-enhancing opportunities for the future.

A progressive engagement brings a number of potential benefits:

- Serves as a radar for emerging issues
- Provides market intelligence
- Enhances corporate reputation within the market and local community
- Increases employee motivation
- Increases attractiveness to potential recruits and clients
- Leads to cost savings and increased efficiencies within the company

Step 2: Targets relating to the management of stakeholder relations should be set and progress against the targets monitored and measured

Companies that wish to demonstrate their commitment, beyond mere words, to CSR issues should identify appropriate key

performance indicators relating to their key policies, set targets and monitor the progress made against these targets.

Target setting may pose a problem for the smaller SMEs in that it presupposes the existence of a monitoring system. Implementing a sophisticated monitoring system (such as monitoring carbon dioxide emissions, for example) could divert value resources away from the business end of engagement, however, even smaller companies easily monitor more basic KPIs such as those relating to health and safety. But it should be remembered that it is more cost-efficient to set up monitoring systems while the company is still relatively small than it is when the company has reached a certain size. In other words, growth companies should consider setting up basic frameworks early on, as they would then expand and evolve naturally as the company grows.

The logical step for companies that have adopted formal frameworks for measuring progress against targets is to publish these figures to the wider stakeholders. Companies may consider doing so on their websites, but they should also consider issuing stand-alone sustainability reports.



Pillar 9: Formulate a framework setting out the family's relationship with the business

09

Family businesses constitute the world's oldest and most dominant form of business organizations. They often enjoy many advantages over their non-family counterparts. Because of the family element, trust is likely to be more prevalent within the organization and there is often a shared understanding of the common values. Many family businesses exhibit higher levels of commitment and loyalty to the business, which often also translates into decreased costs as family members may be more willing to make financial sacrifices for the sake of the business and accept lower salaries. A family business is more likely to work harder to maintain its reputation and build good relations with its customers simply as a matter of pride, as the family name is associated with the company.

But on a more fundamental level, the emotional bond that helps the family business thrive, may also become the source of interference. Family-owned businesses are often more complex in terms of governance than non-family businesses because of the family element. The concern, particularly in later generations, is that the business of the family may interfere with the family business. The challenge for family businesses is how to preserve their inherent strengths, while minimizing their inherent weaknesses.

Family businesses in the first generation are typically owned and managed by one individual. This stage is usually characterized by a strong commitment of the founder to the success of their company and a relatively simple or informal governance structure. The governance challenges in the first stage are mostly related to the availability of a competent successor and on the founder's ability to let go of control (Pillar 2).

As the second generation starts to take over the business, the governance issues tend to become more complex and the level of complexity depends on the number of family members. Is the ownership divided equally between the children? What happens if one of them wants to leave the business? Perhaps only one or two children of the founder assume managerial duties in the business, but the ownership is divided between all the founder's children. How to maintain harmony among the siblings? It is often at this stage that the need for family governance becomes real. However, many family businesses omit to address such issues early on, which may lead to feuds in the family down the line.

Step 1: A family constitution should be formulated setting out the family's vision and policies regulating the family's relationship with the company

A family business should draft a mission statement, or a family constitution. Transferring the values and business knowledge of the founders to future generations becomes more difficult as the family grows. To maintain continuity across the generations, the family must develop and communicate the central values and purposes that empower the family legacy. A family constitution should contain the values that regulate the family's relationship with the business.

If family members are engaged in the business, clear lines of authority and decision-making, policies on employing family members, and clarifying the separation of the family business and the business of the family should be developed. The policy should cover the treatment of family member employees in comparison with non-family employees, and address issues such as should a family member lead the company. The family employment policy should clear rules on terms and conditions of family employment within the firm. For some families, these rules stipulate conditions of entry, retention and exit from the business. The danger for many family businesses is that without clear employment policies, the companies end up with more employees from the family than is sustainable for the businesses.

These rules have to be clear and fair, but with an element of flexibility. Flexibility should not, however, compromise accountability. Family businesses should involve the future generations in planning of the constitution to achieve their buy-in as they are less likely to follow the rules if they were formulated without their input. It is also important to involve them in the process to ensure that they understand the rationale behind the rules.



Step 2: A family governance institution with written procedures should be established to facilitate effective communication and coordination between family members and the company

In later generations as the family and business get more complex, families should consider establishing a family governance institution such as a “family council”, which institutionalizes cooperation in large families and serves as the link between the family and the business.

When families reach the third and fourth generations, their members may barely know each other. The challenge is to keep the generations and all family members united and their interests aligned over the years. By allowing family members to get together under one or more organized structures, family institutions increase the communication links between the family and its business as well as provide opportunities for family members to network and discuss aspects that can be related to the business or the family. It is very important to make sure that family members distinguish between the role of these institutions and the governing bodies of the business such as the board of directors and senior management.

It should have clear written procedures reflecting its role as a forum for keeping all family members informed of developments in the business and allowing them to voice their opinions.

Establishing a family council is essentially about providing a structure for family cohesion and stability, and where disputes do arise, providing a mechanism for discussion and resolution.

Pillar 1: Adopt a formal corporate governance framework outlining the roles of the key bodies such as partners, shareholders, board of directors and management			
Step 1: Partners' and shareholders' rights and obligations should be clearly set out	Step 2: Delegation of authority should be formalized in writing defining the role of the management and specifying matters reserved for shareholders and the board of directors		
Pillar 2: Conduct a succession planning process			
Step 1: Succession planning is a long-term process, and it should be aligned with the company's business objectives, growth and potential exit strategies of SME owners	Step 2: Companies should have a rigorous succession planning methodology in place providing for both planned and emergency scenarios		
Pillar 3: Establish a timely, open and transparent flow of information with shareholders			
Step 1: All shareholders should be treated equitably and companies should establish clear lines of communication with their shareholders	Step 2: An effective engagement mechanism to gauge the views of shareholders should be established		
Pillar 4: Endeavor to set up a formal Board of Directors to accompany the growth of the company			
Step 1: Smaller companies may wish to set up an "advisory" board with no formal decision making powers but which offers its expertise and networks to guide and support the business	Step 2: A formal board of directors should be established with formal procedures	Step 3: Companies should consider appointing independent board members	Step 4: New directors should undergo a tailored induction program

Pillar 5: Develop a clear mandate for its Board of Directors to oversee the operational performance of the business as well as evaluating and improving business strategies			
Step 1: The role of the board should be defined in clear terms. It should be ensured that it has the resources and receives the information it needs to fulfill that role	Step 2: A professional board with independent non-executive directors, meeting on a regular basis, should be responsible for monitoring and evaluating management's performance	Step 3: Boards should undergo regular performance evaluation process and regularly review the composition of the board	Step 4: Large companies should consider separating the roles of the chairman and the chief executive
Pillar 6: Maintain credible books of accounts, which are annually audited by an external auditor			
Step 1: Companies should follow credible accounting practices from day one and utilize a reputable independent accounting firm to prepare a complete set of financial statements including a statement of financial position, comprehensive income, cash flows and changes in equity statement	Step 2: Companies should formally evaluate the effectiveness of the external audit and formulate policies on preserving the independence of the audit function		
Pillar 7: Set up an internal control framework in place and conduct a regular review of risk			
Step 1: Companies should establish a formal process for identifying significant business risks and the management should adopt formal control mechanisms	Step 2: More developed companies should set up a specialized board-level committee to monitor the overall control environment of the company	Step 3: Companies should consider establishing an internal audit function	
Pillar 8: Recognize the needs of stakeholders			
Step 1: Policies should be formulated governing the company's relationship with its stakeholders	Step 2: Targets relating to the management of stakeholder relations		
Pillar 9: Formulate a framework setting out the family's relationship with the business			
Step 1: A family constitution should be formulated setting out the family's vision and policies regulating the family's relationship with the company	Step 2: A family governance institution with written procedures should be established to facilitate effective communication and coordination between family members and the company		





القاعدة الخامسة: إعداد تفويض واضح لمجلس الإدارة للإشراف على الأداء التشغيلي للشركة وتقييم وتحسين استراتيجيات الشركة			
الخطوة الأولى: ضرورة تحديد وتوضيح دور مجلس الإدارة والتأكد من توفير الموارد وتقديم المعلومات التي هو بحاجة إليها للقيام بالمهام والمسؤوليات لمسئله إليه	الخطوة الثانية: ضرورة قيام مجلس الإدارة والمعلم لمستقلين غير التنفيذيين بعقد اجتماعات بصفة دورية لمراقبة وتقييم أداء الإدارة	الخطوة الثالثة: ضرورة خضوع مجالس الإدارة لعملية تقييم أداء دورية، ومراجعة تشكيل مجلس الإدارة بصفة منتظمة	الخطوة الرابعة: ضرورة قيام لشركات الأكبر حجماً بإجراء فصل للمهام والمسؤوليات لمسئله إلى رئيس مجلس الإدارة عن نظيرتها المسئله إلى المدير التنفيذي
القاعدة السادسة: الاحتفاظ بسجلات حسابات دقيقة، والتي يتم تدقيقها ومراجعتها سنوياً من قبل مدقق خارجي			
الخطوة الأولى: ضرورة قيام الشركات باتباع الممارسات والمعايير المحاسبية ذات لمصادقية من البداية، وكذلك الاستعانة بإحدى شركات لمحاسبة المستقلة ذات لسمعة الطيبة لإعداد وتجهيز مجموعة كاملة من القوائم لمالية التي تتضمن قائمة المركز المالي وقائمة الدخل الشامل، وقائمة التدفقت لنقدية، وبيان يوضح التغييرت في حصص المساهمين	الخطوة الثانية: ضرورة قيام لشركات بإجراء تقييم لمسى فعالية عمليات التدقيق الخارجى بشكل رسمى، ووضع السياسات لمتعلقة بالحفاظ على استقلالية مهام ومسؤوليات عملية التدقيق		
القاعدة السابعة: وضع إطار عمل للرقابة الداخلية، وإجراء مراجعة منتظمة للمخاطر			
الخطوة الأولى: ضرورة قيام لشركات بوضع إجراءات رسمية لتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، وكذلك ضرورة تبني الإدارة لآليات الرقابة بشكل رسمى	الخطوة الثانية: ضرورة قيام لشركات الأكثر تطوراً بتشكيل لجنة متخصصة على مستوى مجلس الإدارة من شأنها متابعة بيئة الرقابة والقيود والضوابط العامة بالشركة	الخطوة الثالثة: ضرورة قيام لشركات بتحديد مهام ومسؤوليات وظيفية التدقيق الداخلى	
القاعدة الثامنة: التعرف على متطلبات أصحاب الشأن (أصحاب المصالح/ المساهمين)			
الخطوة الأولى: ضرورة وضع لسياسات التي تنظم علاقة لشركة مع أصحاب الشأن	الخطوة الثانية: ضرورة تحديد الأهداف المتعلقة بإدارة علاقات أصحاب الشأن ومتابعة لتقدم الذي يتم تحقيقه فى مقابل الأهداف التي يتم متابعتها وقياسها		
القاعدة التاسعة: وضع إطار عمل يوضح علاقة أفراد العائلة بالشركة			
الخطوة الأولى: ضرورة وضع دستور عائلى يحدد رؤية العائلة والسياسات التي تنظم علاقات أفراد العائلة بالشركة	الخطوة الثانية: ضرورة تأسيس مجلس رسمى للحكومة العائلية لتسهيل لتواصل الفعال والتنسيق فى ما بين أفراد العائلة والشركة		

القاعدة الأولى: تبنى إطار رسمي لنظام إدارة الحوكمة الرشيدة بحيث يحدد الأدوار المسندة إلى الجهات الرئيسية مثل الشركاء والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة			
		الخطوة الثانية: جعل تفويض السلطات رسمياً بشكل خطي، وتحديد دور الإدارة والقرارات التي يختص بها كل من المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة	الخطوة الأولى: ضرورة تحديد حقوق والتزامات الشركاء والمساهمين بوضوح
القاعدة الثانية: عملية تخطيط التعاقب الوظيفي			
		الخطوة الثانية: يتعين وجود خطة منهجية شاملة للتعاقب الوظيفي عند الشركات تخدم كلا من السيناريوهات المخطط لها وكذلك الظروف الطارئة	الخطوة الأولى: تعتبر عملية لتخطيط للتعاقب الوظيفي من العمليات التي يتم تطبيقها على المدى البعيد ويتعين أن تتطابق مع الأهداف الاستراتيجية للشركة وخطط النمو واستراتيجيات الخروج المحتملة خاصة بأصحاب المشاريع لصغيرة والمتوسطة
القاعدة الثالثة: إعداد ووضع نظام يتسم بالشفافية والدقة لتحقق المعلومات ومشاركتها مع المساهمين			
		الخطوة الثانية: ضرورة وضع آلية تواصل فعالة بهدف إستطلاع آراء المساهمين	الخطوة الأولى: ضرورة التعامل بالعمل والإنصاف مع كافة مساهمين، كما يتعين على لشركات تحديد قنوات التواصل مع المساهمين
القاعدة الرابعة: السعي إلى إنشاء مجلس إدارة ذو طابع رسمي يتلاءم مع النمو الذي تحققه الشركة			
الخطوة الرابعة: إخضاع لمدراء الجدد لبرنامج تأهيلي وتعريفى خاص	الخطوة الثالثة: مراعاة تعيين وتسمية أعضاء مجلس إدارة مستقلين	الخطوة الثانية: إنشاء مجلس إدارة رسمي وفق إجراءات رسمية	الخطوة الأولى: قد ترغب لشركات الأصغر حجماً بتأسيس مجلس «استشاري» لا يتمتع بأية سلطات لاتخاذ القرار، إلا أنه يفهم بتقديم خبرته العملية وشبكة اتصالاته لدعم وتوجيه الشركة



في حالة قيام أفراد العائلة بالانخراط في الشركة، فإنه يتعين وضع خطوط واضحة للسلطات واتخاذ القرار، وكذلك السياسات المتعلقة بتعيين وتوظيف أفراد العائلة، إضافة إلى توضيح الحدود في ما بين الشركة العائلية والأعمال الخاصة بأفراد العائلة. يجب أن تتناول السياسات طرق التعامل مع الموظفين من أفراد العائلة في مقابل الموظفين ممن لا ينتمون إلى العائلة، بالإضافة إلى تناول بعض الموضوعات مثل أن يتولى أحد أفراد العائلة رئاسة الشركة يجب على سياسة التوظيف العائلية أن توضح القواعد والشروط المتعلقة بتوظيف أفراد العائلة في الشركة. هذه القواعد بالنسبة لبعض العائلات تتضمن بعض الاشتراطات المتعلقة بالانضمام إلى الشركة، والاستبقاء والخروج من الشركة. ويتمثل الخطر بالنسبة للعديد من الشركات العائلية أنه في حالة عدم وضع السياسات الواضحة للتوظيف، سينتهي الأمر بالشركة إلى عدد كبير من أفراد العائلة على حساب التنمية المستدامة للشركة. يجب أن تتسم هذه القواعد بالوضوح والإيضاح، مع وجود بعض المرونة، وعلى الرغم من ذلك، فإن المرونة لا يجب أن تؤثر سلبياً على المحاسبية والمسائلة. يتعين على الشركات العائلية عند إعداد وصياغة الدستور العائلي الأخذ في الاعتبار إشراك الأجيال اللاحقة والمستقبلية للوصول إلى تضامنتهم كونهم أقل اتباعاً للقواعد إذا تم وضعها بدون مدخلات منهم. كما أن من الأمور المهمة أن يتم إشراكهم في هذه العملية وذلك للتأكد من فهمهم للأسباب المنطقية لهذه القواعد.

الخطوة الثانية ضرورة تأسيس مجلس رسمي للحوكمة العائلية لتسهيل التواصل الفعال والتنسيق في ما بين أفراد العائلة والشركة

في الأجيال اللاحقة وحين تصبح العائلة والشركة أكثر تعقيداً، يتعين على العائلات النظر في تأسيس جهة للحوكمة العائلية مثل «مجلس العائلة»، والذي من شأنه أن يتولى تنظيم وتقييد التعامل في العائلات الكبيرة والعمل كحلقة وصل بين العائلة والشركة عند وصول الشركات العائلية إلى الجيل الثالث والرابع، بالكاد يستطيع أفراد العائلة التعرف على بعضهم البعض. يتجسد التحدي في الحفاظ على وحدة الأجيال وكافة أفراد العائلة إضافة إلى توافق مصالحهم واهتماماتهم على مدى السنوات. إن تمكين أفراد العائلة بالاجتماع تحت إطار أو أكثر من الهياكل التنظيمية سيعمل على زيادة حلقات التواصل فيما بين العائلة والشركة الخاصة بها، وكذلك إتاحة الفرص لأفراد العائلة للتواصل ومناقشة الجوانب التي قد تتعلق بالشركة أو العائلة. كما أنه من الضروري التأكد من قيام أفراد العائلة بالتمييز بين دور هذه الجهات والجهات المنظمة للشركة، ومنها على سبيل المثال، مجلس الإدارة والإدارة العليا للشركة.

يتوجب أن يكون لهذه الجهات إجراءات خطية واضحة تعكس دورهم باعتباره منتدى يمكن كافة أفراد العائلة من الاطلاع على المستجدات والتطورات في الشركة، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم. إن إنشاء مجلس العائلة يعتبر من الأمور الضرورية التي تقوم بتوفير إطار للترباط والاستقرار العائلي كونه يوفر آلية للحوار وحل النزاعات عند ظهور الخلافات

القاعدة التاسعة: وضع إطار عمل يوضح علاقة أفراد العائلة بالشركة



تمثل الشركات العائلية أحد أقدم أشكال المؤسسات التجارية وأكثرها انتشاراً في العالم، تتميز هذه الشركات بالعديد من المزايا على نظيرتها من الشركات غير العائلية، ونظراً للعنصر المتعلق بالعائلة، فإن الثقة تعتبر السمة الغالبة على الأرجح داخل هذه الشركات، كما تتميز هذه الشركات العائلية بالفهم المشترك للقيم المتعارف عليها، كما تقوم العديد من الشركات العائلية بإدخال أقصى درجات الالتزام والإخلاص للشركة، والذي يترجم في أغلب الأحيان إلى خفض التكاليف نظراً لميل أفراد العائلة بصورة أكبر إلى تقويم التصحيحات المالية لصالح الشركة والقبول بالرواتب المنخفضة، وعادة ما تعمل الشركات العائلية جدياً للحفاظ على سمعتها التجارية وإقامة علاقات طيبة مع عملائها، لسبب بسيط يتمثل في الشعور بالفخر وذلك للارتباط اسم العائلة بالشركة

إلا أنه على المستوى الجوهري، فإن الرابطة العاطفية التي من شأنها المساعدة في نجاح الشركات العائلية، وقد تصبح أيضاً أحد العوائق، إن الشركات المملوكة عائلياً في أغلب الأحيان تكون أكثر تعقيداً في ما يتعلق بالحكومة، وذلك عند مقارنتها بالشركات غير العائلية، نظراً لوجود العنصر العائلي الذي قد يثير القلق أحياناً في ما يتعلق بالأجيال اللاحقة، وإمكانية تعارض أعمال ومصالح أفراد العائلة في الشركة، فالتحدي الذي يواجه الشركات العائلية هو كيفية الحفاظ على نقاط القوة الكامنة فيها وتقليل نقاط ضعفها الكامنة

عادة ما يقوم شخص واحد خلال الجيل الأول للشركات العائلية بامتلاك وإدارة الشركة وعادة ما تتميز هذه المرحلة بالالتزام الصارم من قبل مؤسس الشركة تجاه تحقيق النجاح للشركة، وبهيكل بسيط نسبياً أو غير رسمي للحكومة، وتتمثل معظم تحديات الحكومة في المرحلة الأولى، في أغلب الأحيان، بتأجيل وتوفير الشخص المناسب والكفء التالي، وبقدرة مؤسس الشركة على ترك زمام الأمور والتخلي عن إدارة الشركة (راجع القاعدة الثانية).

وفي الوقت الذي يقوم فيه الجيل الثاني بتولي أعمال الشركة، تبدأ الموضوعات المتعلقة بالحكومة في الميل إلى المزيد من التعقيد حيث يعتمد مستوى التعقيد والصعوبة على عدد أفراد العائلة، فهل تم تقسيم الملكية بالتساوي فيما بين الشباب؟ وماذا يحدث في حال رغبة أحد أفراد العائلة في ترك الشركة؟ ربما يقوم ابن أو اثنين من أبناء مؤسس الشركة بتولي مسؤولية المهام الإدارية في الشركة، إلا أن الملكية مقسمة فيما بين كافة أبناء مؤسس الشركة، كيف يمكن الحفاظ على التوافق والانسجام فيما بين الأجيال؟ في أغلب الأحيان، تكون هذه المرحلة هي المرحلة الحقيقية والواقعية التي تستلزم القيام بتطبيق الحكومة على الشركات العائلية، على الرغم من ذلك، فقد تتناسى العديد من الشركات العائلية القيام بتناول هذه الموضوعات في مرحلة مبكرة، الأمر الذي قد يسفر إلى نزاعات فيما بين أفراد العائلة.

الخطوة الأولى: ضرورة وضع دستور عائلي يحدد رؤية العائلة والسياسات التي تنظم علاقات أفراد العائلة بالشركة

يتعين على الشركات العائلية وضع وصياغة رسالتها، أو الدستور العائلي، حيث أن تناقل القيم والمعرفة التجارية من مؤسس الشركة إلى الأجيال اللاحقة من الأمور الأكثر صعوبة وذلك نظراً لنمو العائلة وللحفاظ على استمرارية ذلك عبر الأجيال، يتعين على العائلة إعداد وتطوير ونقل القيم والغايات الجوهرية التي من شأنها تمكين التراث العائلي، وعليه يجب أن يتضمن الدستور العائلي القيم التي تنظم علاقات العائلة بالشركة

الخطوة الثانية ضرورة تحديد الأهداف المتعلقة بإدارة علاقات أصحاب الشأن ومتابعة التقدم الذي يتم تحقيقه في مقابل الأهداف التي يتم متابعتها وقياسها

يتعين على الشركات الرغبة في إيطاء وتوضيح التزامها تجاه المسؤولية المجتمعية أن تعمل على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة والمتعلقة بالسياسات الرئيسية لهذه الشركات، وكذلك تحديد المستهدفات، ومراقبة ومتابعة التقدم الذي يتم تحقيقه مقارنة بهذه المؤشرات.

قد تمثل عملية تحديد الأهداف إحدى المشكلات بالنسبة للشركات الصغيرة، حيث إنها تفترض مقدماً وجود نظام مراقبة. إن تطبيق أحد نظم المراقبة المتقدمة (مراقبة انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون على سبيل المثال) قد يؤدي إلى حدوث انصراف في الموارد المهمة بعيداً عن إنهاء المشاركة في أعمال الشركة، إلا أنه على الرغم من ذلك، حتى الشركات الصغيرة الحجم بإمكانها مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية والأساسية بسهولة، ومنها على سبيل المثال، مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالصحة والسلامة، وينبغي التذكير بأن ذلك يعد أكثر فعالية من القيام بإنشاء نظم المراقبة خلال المرحلة التي لا يزال حجم الشركة صغير نسبياً مما هي عليه عندما تصل إلى حجم معين. وبعبارة أخرى، فإنه يتعين على الشركات النامية القيام بإنشاء أطر العمل الأساسية في مرحلة مبكرة، حيث أنها ستشهد لاحقاً بعض التوسعات والتطور بطريقة طبيعية وذلك خلال فترة نمو الشركة.

ومن ثم، فإن الإجراء المنطقي للشركات التي تقوم باتباع أطر العمل الرسمية لقياس مدى تقدم التنفيذ والتطبيق مقارنة بالأهداف يتمثل في الإعلان عن تلك الأرقام لتصل إلى قطاع عريض من أصحاب الشأن. وقد تقوم الشركات بالقيام بذلك على الموقع الإلكتروني لهذه الشركات على شبكة الإنترنت، إلا أنه يتعين أيضاً على هذه الشركات القيام بإصدار تقارير التنمية المستدامة القائمة بذاتها.



السياسات المجتمعية:

الهدف: إعداد شركة ذات مواطنة صالحة

التعهدات:

- تقديم التدريب الميداني للطلاب المحليين
- إعداد ميثاق أخلاقيات السلوك المهني
- رعاية المبادرات/الفعاليات المجتمعية
- التبرع بالمعدات والتجهيزات القيمة ومنها على سبيل المثال، أجهزة الحاسب الآلي إلى المدارس.

الفوائد المتوقعة:

- تحسين وضع المجتمع سيؤدي إلى المزيد من الفرص لنمو الشركة
- جذب المواهب

السياسات المتعلقة بالبيئة

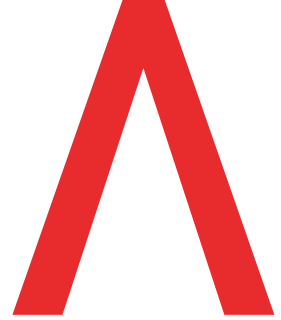
الهدف: التقليل من التأثير البيئي

التعهدات:

- إعادة التدوير
- الاستخدام الأمثل للموارد

الفوائد المتوقعة:

- المزيد من الاستخدام الفعال للمواد من شأنه أن يقلل من تكلفة مستلزمات الإنتاج
- خفض تكلفة المنافع من خلال كفاءة وفعالية الموارد، ومنها على سبيل المثال المياه والطاقة
- تصبح الشركة على استعداد لاستيفاء المتطلبات التشريعية المتعلقة بالبيئة وبعبارة أخرى، إن إدارة علاقات أصحاب الشأن وما يتعلق به من شأنه أن يثمر عن فوائد كبيرة للشركة، فتفهم الشركة لاتجاهات ومواقف العاملين فيها، وآراء العملاء، والتأثيرات على المجتمع لا يساعده على التقليل والحد من المخاطر فحسب، بل يمتد ليصبح إحدى الطرق التي يمكن من خلالها تحديد فرص النمو المستقبلية.
- إن المشاركة التحريجية تأتي بعدد من الفوائد المتوقعة كما يلي
- تعتبر بمثابة أحد أجهزة الإنذار المبكر للموضوعات المستجدة
- تقييم المعلومات المتعلقة بالأسواق
- تعزيز وتحسين السمعة التجارية للشركة داخل الأسواق والمجتمع المحلي
- زيادة تحفيز العاملين والموظفين
- زيادة جذب الأفراد المحتمل توظيفهم والعملاء
- تؤدي إلى توفير التكاليف وزيادة الكفاءات داخل الشركة



يتكبدونها، بالإضافة إلى التوقعات ذات الصلة، إن من المفيد القيام بإعداد مخطط خاص بأصحاب الشأن بصفة دورية، نظراً للتغيرات والتعميمات التي قد تطرأ على أصحاب الشأن. يتعين على الشركة القيام بإعداد ووضع السياسة بحيث تشمل العلاقات الأكثر أهمية ويمكن تعريف السياسة بأنها الوثيقة التي توضح القيم والأهداف والتعهدات الخاصة بالشركة. كما يجب أن توضح هذه الوثيقة من المسؤول. وكيفية القيام بتطبيق وتنفيذ هذه القيم والأهداف والتعهدات وبواسطة من ويعتبر ذلك بمثابة الإجراء الأول قبل القيام بوضع وإعداد الإجراءات أو الممارسات الخاصة التي من شأنها تحقيق التوقعات الخاصة بهذه السياسات.

كما يجب أن تكون عملية القيام بتحرير وكتابة السياسات الرسمية بمثابة الفرصة بالنسبة للشركات، حيث إنها تتيح لهذه الشركات نشر رسالتها، وتعزيز الأسس التي يتم بناء كلاً من سمعتها التجارية وطرق تنفيذها للأعمال عليها. كما أنها ستشكل الأساس الذي تقوم الشركة من خلاله بالتعامل مع أصحاب المصلحة والمعنيين.

بعد ذلك، يتعين القيام بالإعلان عن هذه السياسات داخلياً وكافة العاملين بالشركة، كما ينبغي التأكد من فهم كافة العاملين والموظفين لهذه السياسات وأسبابها، حيث يتم ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية أو غير ذلك.

وفيما يلي بعض من الأمثلة البسيطة للأهداف والمبادرات والفوائد المتعلقة بالسياسات

السياسات المتعلقة بالعملاء:-

الهدف: أن يتم تقديم منتجات وخدمات ذات جودة فائقة تتفق مع متطلبات العملاء وتوقعاتهم

التعهد: أن يتم إجراء استطلاع رأي لتحديد مدى رضا العملاء

الفوائد المتوقعة:

- التعرف بصورة أوضح على أولويات العملاء واهتماماتهم
- يمكن جعل العملاء يشعرون بالتقدير
- المساعدة في الحفاظ على العملاء

السياسات المتعلقة بالعاملين:

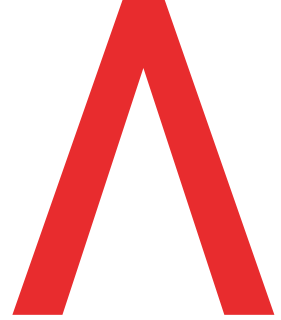
الهدف: توفير بيئة عمل آمنة للموظفين والعاملين بالشركة

التعهدات:

- عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتعلقة بالصحة والسلامة
- المشاركة والتشاور مع الموظفين والعاملين فيما يتعلق باشتراطات الصحة والسلامة اليومية
- تقديم التوصيات والإشراف على الصحة المهنية

الفوائد المتوقعة: سجلات السلامة ضعيفة المستوى تؤدي إلى صعوبة الاحتفاظ بالعاملين والتعيين

القاعدة الثامنة: التعرف على متطلبات أصحاب الشأن



حتى تتمكن الشركة من تحقيق النمو والرخاء، فإنها تحتاج إلى المشاركة الفعالة مع أصحاب الشأن الرئيسيين في الشركة، وعادة ما يقصد بأصحاب الشأن العملاء والموظفين والموردين والدائنين والجهات العامة والمجتمع والبيئة وأي طرف يرتبط بعلاقات مع الشركة بوجه عام، وتقوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالتركيز بصورة واضحة على العملاء وتحقيق رضاهم، نظراً لأهمية العملاء في الحفاظ على بقاء واستمرارية الأعمال. إلا أنه نظراً لأن العاملين هم المسؤولون عن تحقيق رضا العملاء، فإنه يتعين على المشاريع الصغيرة والمتوسطة أيضاً الانتباه إلى تشجيع العاملين ونيل رضاهم. هذا هو حال الشركات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة نظراً لأنها عادة ما تعتمد على عدد قليل من الموظفين الرئيسيين، الذين يسفر رحيلهم عن الشركة إلى خلل كبير في خدمة العملاء. بالإضافة إلى ذلك، فإنه من غير المحتمل أن تتمكن الشركات سيئة السمعة داخل المجتمع جراء اتباعها للممارسات التجارية غير الأخلاقية أو الأضرار التي قد تلحقها بالبيئة من جذب العملاء أو التعاون مع الموظفين والعاملين من ذوي الكفاءات، بعبارة أخرى، إن تفهم احتياجات ومتطلبات قطاع عريض من المساهمين يحقق نوعاً جيداً من الأعمال.

وغالباً ما تفهم مشاركة أصحاب الشأن بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات، والتي تستند أن كل الشركات بإمكانها أو يجب عليها وضع شيء كمقابل للمجتمع هذا وتقوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دبي بطبيعتها على القيام بمسؤولياتها الاجتماعية حيث تساهم هذه المشاريع الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها أحد القطاعات، بصورة كبيرة في المجتمع من خلال التوظيف، (وذلك بنسبة قدرها ٤٢٪ من قوة العمل في دبي) والنمو الاقتصادي (٤٪ من القيمة يتم إضافتها إلى اقتصاد إمارة دبي)، بالإضافة إلى ذلك، فالعديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة يتم إدارتها من صاحبها وهذا يعني أن الأخلاقيات الشخصية للمدير أو مالك المشروع تتكامل وتتجسد في الأعمال والأنشطة الخاصة بالشركة. علاوة على ذلك، تقوم العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة الفردية بإداء درجة عالية من الالتزام تجاه إمارة دبي، كما أنها تشارك في العديد من المبادرات الخيرية

بعبارة أخرى، ترى المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في دبي في أغلب الأحيان، نفسها جزء لا يتجزأ من المجتمع التي تعمل فيه وتلتزم بإقامة علاقات طيبة تستند إلى الاحترام والثقة والأمانة والإنصاف، بالرغم من ذلك فإن بإمكان المشاريع الصغيرة والمتوسطة القيام بالمزيد وذلك فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي في مشاركة المساهمين، لا تقتصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات على تقييم التبرعات للمؤسسات الخيرية، بل تشمل أيضاً الممارسات الجوهرية للأعمال. وهذا لا يعني بالضرورة القيام بإجراء إصلاح شامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات، ولكن يتعين على الشركات الربط فيما بين مسؤوليتها المجتمعية والأنشطة والأعمال الرئيسية الخاصة بها، والنظر في فوائد هذه الأنشطة وجعلها جزءاً أساسياً من استراتيجية أعمال الشركة.

الخطوة الأولى: ضرورة وضع السياسات التي تنظم علاقة الشركة مع أصحاب الشأن

يتعين على الشركات وضع سياسات توضح القيم الخاصة بها وأهدافها بالنسبة لمجالات كرضا العملاء وسلامة المنتجات وعلاقات الموظفين والصحة والسلامة والبيئة والمجتمع الذي تعمل فيه الشركة يتعين على المشاريع الصغيرة والمتوسطة البدء في إجراء وضع هذه السياسات من خلال تحديد أصحاب الشأن وأهميتهم بالنسبة للشركة.

ويتعين أن يستند التسلسل الهرمي لأصحاب الشأن، على المخاطر والتبعات والآثار التي



كما يجب أن تلتزم وظيفة التدقيق والمراجعة الداخلية بجدول زمني واضح ومبادئ محددة لتقديم التقارير والتأكد من فعالية المتابعة لضمان إغلاق نتائج التدقيق الخارجي أو الداخلي إن عدد مرات التدقيق تعتمد على عوامل المخاطر فاللقسام الأكثر خطورة في الشركة قد تتطلب التدقيق عليها أكثر من غيرها

يجب أن تتنسم عملية التدقيق والمراجعة الداخلية بالموضوعية والاستقلالية عن إدارة الشركة قدر الإمكان. كما يجب أن يتم القيام بإعداد ورفع التقارير إلى لجنة التدقيق والمراجعة على مستوى مجلس الإدارة، والتي تتألف من مدراء مستقلين وذلك ليتمكن المدققين الداخليين من تقديم تقارير بالنتائج التي توصلوا إليها بدون خوف.

لضمان فعالية وظيفة التدقيق الداخلي يجب توفير موارد وأشخاص مؤهلين تأهيلاً مناسباً وأصحاب مهارة كافية. يمكن للشركات الصغيرة التي ترغب القيام بالتدقيق الداخلي ولكن لديها تخوف من إمكانية جذب المدققين الداخليين المؤهلين وأصحاب كفاءة بالإضافة إلى إمكانية الاحتفاظ بهم النظر في الاستعانة بمصادر خارجية أو المشاركة في المصادر للوظيفة. مع الأخذ بعين الاعتبار بأن لا تكون الجهة التي تم الاستعانة بها في التدقيق الداخلي هي نفسها التي تقوم بالتدقيق الخارجي



إن تخطيط المخاطر من شأنه أن يتيح للشركة التعرف على أهم عشر مخاطر، وتصور المخاطر ومدى علاقتها ببعضها البعض. إلا أن القيام بمحاولة القياس قد يعطي الآخرين فرصة للاعتراض على التقييم، الأمر الذي يؤدي إلى إعداء وتطوير برامج لم يكن من الممكن تصورها من قبل. في حقيقة الأمر، تعتبر قائمة التحقيق على المخاطر نقطة البدء في مناقشة متواصلة عن المخاطر.

إدارة المخاطر

يهدف تخطيط المخاطر إلى القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة، حيث يوجد أربعة خيارات لاستراتيجية إدارة المخاطر تتمثل فيما يلي:

- تجنب المخاطر - من خلال اختيار عدم القيام ببعض الأعمال والأنشطة المعينة
- نقل المخاطر إلى طرف ثالث - وهو الأمر الذي يحدث في حالة عمليات التحوط والتعهد الخارجي إلخ
- تقليل وخفض المخاطر - من خلال تقديم إجراءات وضوابط مستحدثة للتخفيف من حدة المخاطر
- قبول المخاطر - وذلك في الحالات التي تكون فيها تكلفة التخفيف من حدة إحدى المخاطر المحتملة مرتفعة للغاية بحيث إن عدم القيام باتخاذ أية إجراء قد يبدو أكثر منطقية.

الخطوة الثانية ضرورة قيام الشركات الأكثر تطوراً بتشكيل لجنة متخصصة على مستوى مجلس الإدارة من شأنها متابعة بيئة الرقابة والقيود والضوابط العامة بالشركة

يتم تعزيز ثقافة المخاطر من خلال الثقافة التنظيمية للشركة والقيم الخاصة بها. لذلك، فإنه يكون من الأمور الهامة أن تشارك الإدارة العليا للشركة في عمليات الإشراف على بيئة الرقابة العامة للشركة، وأن يتم ضبطها ونهيتها من المستويات العليا.

ليس من مهام مجلس الإدارة أن تقوم بإدارة المخاطر، بل يتعين الإشراف على بيئة الرقابة العامة والتأكد من فعاليتها، كما أن القيام بإنشاء وتشكيل لجان متخصصة على مستوى مجلس الإدارة، مثل لجنة التدقيق والمراجعة المالية أو لجنة المخاطر، من شأنها المساعدة في التأكد من حصول إدارة المخاطر على الاهتمام والموارد بالقدر المناسب داخل الشركة، كما أن الاهتمام على مستوى مجلس الإدارة من شأنه أن يعمل على تكامل الاعتبارات المتعلقة بالمخاطر ضمن إطار الاستراتيجية ومحيط الأهداف.

الخطوة الثالثة ضرورة قيام الشركات بتحديد مهام ومسؤوليات وظيفة التدقيق الداخلي

تقوم مهام ومسؤوليات التدقيق الداخلي الفعالة بالمساعدة في التأكد من تطبيق العمليات والإجراءات المتعلقة بحوكمة الشركات بشكل مناسب، يجب أن تكون المسؤولية الرئيسية للتدقيق الداخلي هي التأكد من أتباع النهج الخاص بإدارة المخاطر في كافة عمليات الشركة، بحيث يتم تطبيق الضوابط والقيود الداخلية المناسبة بصورة فعالة، كما يمكن اعتبارها من بين عوامل التحفيز المفيدة لإحداث التغيير والتحسين داخل الشركة.

تحتاج وظيفة التدقيق الداخلي الفعال إلى المراجعة المنهجية، والتقييم وإعداد ورفع تقارير كفاية الأنظمة الإدارية والمالية والتشغيلية، وأنظمة مراقبة الميزانية ومدى فعالية تطبيقها.



تركز إدارة المخاطر الفعالة على ثلاثة مجالات رئيسية تتمثل فيما يلي:- تحديد الأخطار محتملة الحدوث، تقييم المخاطر التي يتعين التعامل معها، بالإضافة إلى تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات للتعامل مع هذه المخاطر. إن إدارة المخاطر ليست لوضع حواجز على الشركة والأعمال، بل للتعرف على هذه المخاطر وفهمها وتحديد المخاطر المقبولة بالنسبة للشركة وذلك خلال مرحلة نمو الشركة وتحقيق القيمة

غالباً ما يتم تعريف المخاطر بعبارات ومصطلحات سلبية، وعلى الرغم من ذلك فإنه يتعين استخدام إدارة المخاطر لخلق القيمة، ومن خلال مراعاة كافة الأحداث المحتملة بشكل منهجي، تصبح الشركة على استعداد تام لتحديد وإدراك الفرص بصورة استباقية

كما ينبغي التذكير أن الحساسية المفرطة تجاه المخاطر قد تنسب في تقبيد روح الإبداع والابتكار، كما أن تحمل المخاطر يعتبر من العناصر الجوهرية في زيادة الأعمال. لذلك، يتعين الأخذ في الاعتبار أنه على الرغم من الاستعانة بتقييم المخاطر أو إدارة المخاطر باعتبارها إحدى أساسيات عملية صناعة القرار، وليس لاتخاذ القرار

تحديد المخاطر

تتمثل الصعوبة الأساسية في إدارة المخاطر في إيجاد عوامل المخاطرة، فبعض المخاطر تعتبر من المخاطر الشائعة بالنسبة لكافة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد تتشارك الشركات العاملة في نفس المجال مخاطر متشابهة، إلا أنه لا توجد نظرية واحدة توضح المخاطر الحالية والمستقبلية التي يتعين على الشركات التركيز عليها

بناء على ذلك، يعتبر الاتجاه الانتقادي المتفتح أحد نقاط البدء الجيدة لتحديد المخاطر، حيث يتعين على الشركة الاستعانة بمجموعة كبيرة ومتنوعة من فئات وتصنيفات المخاطر كأساس لتحديد المخاطر، كما يجب أن يتم النظر إلى المخاطر في ضوء المصطلحات الأشمل، والتي لا تقتصر فقط على التوفيق النقدي، والائتمان وغيرها من الأمور والموضوعات المالية، بل أيضاً على الأمور التشغيلية والاستراتيجية، والتنظيمية والتي تستلزم مجالات كالصحة والسلامة والموارد البشرية والعمليات والبيئة وأمن المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى السمعة التجارية.

على الرغم من ذلك، لا بد من التذكير بأن المخاطر لا تمثل مجموعة من الحلقات المنظمة والمنعزلة ذات السبب والحدث والتأثير، بل مجموعة ذات علاقات متبادلة ومتشابهة وغالباً ما تمثل شبكات غاية في التعقيد

تحديد أولوية المخاطر-تحديد مدى القدرة على تحمل المخاطر

من الناحية الحسابية، يمكن تعريف المخاطر بأنها المخاطر = الاحتمالية x النتيجة. وعلى الرغم من التقييم الكمي للاحتمالات، والتأثير الموضوعي على نحو كبير، فإنه يتعين على الشركات أن تكون قادرة على تحديد عشرات الاحتمالات لمعظم الأحداث (غير المحتملة، المحتملة أو المؤكدة)، وبالمثل، فإنه يتعين على الشركات القيام بتصنيف حدة التأثيرات المحتملة (طيفة، متوسطة أو حادة). وقد ترغب بعض الشركات في استخدام المزيد من التفاصيل المتعلقة بالتصنيف، وربما تقوم باستخدام مقياس مترج من 1 إلى 10، وذلك على سبيل المثال. لذلك، فإنه يتعين على الشركة مراعاة تصنيف الضوابط المعمول بها والمطبقة داخل الشركة على كافة المخاطر، كل على حدة وذلك من خلال الاستعانة بأحد المقاييس المشابهة.

القاعدة السابعة: وضع إطار عمل للرقابة الداخلية، وإجراء مراجعة منتظمة للمخاطر.

يمكن تعريف المراقبة الداخلية بأنها تلك العملية التي يتم تصميمها للتأكد من إعداد التقارير المالية بطريقة يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها، ولضمان فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة والأعمال، والالتزام بالتام بالقوانين والأنظمة المطبقة والمعمول بها. هذا وتعتبر هيكل الرقابة الداخلية الجيدة من بين المتطلبات المهمة للشركات الجيدة التي من شأنها أن توفر الحماية لاستثمارات المساهمين وأصول وموجودات الشركة.

عند بدء ملك/مدراء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تأسيس شركاتهم، عادة ما يقومون بضبط كافة المشاريع بمراقبة العمليات والأنشطة الحيوية داخل الشركة، ويتعين الحصول على اعتماد وموافقة مدراء الشركات المالكن لها لكافة النفقات والتكاليف. وعلى الرغم من ذلك، تتمكن المشاريع الصغيرة والمتوسطة من تحقيق النمو بصورة نموذجية إلى أن تصل إلى نقطة أو مرحلة معينة لا يتمكن مدير/مالك الشركة من القيام باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية، ومن ثم فإنه من الضروري في هذه المرحلة القيام بإعداد ووضع وتطبيق الضوابط والقيود (نظام تحديد الصلاحيات والسلطات) اللازمة، حيث تنبج الرقابة الداخلية المناسبة تفويض الصلاحيات والسلطات إلى العاملين بالشركة

وقد تتخذ الضوابط والقيود العديد من الأشكال لتشمل مجالات كتفويض المعاملات والأنشطة، وتوثيق وحفظ السجلات، بالإضافة إلى الرقابة المادية على الأصول. تعمل الضوابط والرقابة الداخلية على إحداث اتجاه/إحساس بالمساءلة، وتساعد في التأكد من توظيف واستغلال الأصول المملوكة للشركة بكفاءة وفاعلية، هذا وتهتم الرقابة الداخلية أيضا بالضبط والتوازن داخل الشركة، ويقصد بذلك ألا يقوم أي موظف بالتحكم في إحدى العمليات والأنشطة بشكل كامل، وأن يتم تحديد الصلاحيات والسلطات المتعلقة بصناعة واتخاذ القرار في العديد من الوظائف بشكل واضح (ومنها على سبيل المثال، اعتماد التعهدات المالية أو المشتريات)، ويهدف ذلك إلى الحد من عمليات التدليس، وتجنب الخسائر المالية، وتقليل الأخطاء والسهو من جانب الموظفين الرئيسيين

يتعين على الشركات وضع السياسات الواضحة، والتعليمات والإجراءات المتعلقة بالمهام والمسؤوليات المتعددة للشركة، وبناء على ذلك، يتعين على إدارة الشركة تحديد واختيار واتخاذ إطار العمل المناسب للرقابة مع الأخذ بعين الاعتبار حجم الشركة ومدى تشابك عملياتها، وتطبيق إطار العمل المذكور بطريقة مناسبة تتسم بالاستمرارية والفعالية.

الخطوة الأولى: ضرورة قيام الشركات بوضع إجراءات رسمية لتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، وكذلك ضرورة تبني الإدارة لآليات الرقابة بشكل رسمي

لطالما اعتبرت إدارة الشركات مسألة فيها مخاطرة إن عدد قليل من الشركات يمكن أن ينمو ويتردهر إذا تم تجنب المخاطر بالكامل، وعلى الرغم من ذلك، وحتى يتم تحقيق النجاح، لا يستطيع أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة تحمل المخاطر فقط، بل يتعين عليهم إدارة المخاطرة فعليا

عامة ما يميل أصحاب الأعمال والشركات إلى التمتع بسمة الفهم الغريبي للمخاطر الأكثر شيوعاً التي تواجهها الأعمال والشركات الخاصة بهم، حيث يقوم أصحاب الأعمال والشركات باتخاذ الإجراءات التي من شأنها تخفيف حدة هذه المخاطر، حتى دون إدراك ذلك في بعض الأحيان وعلى الرغم من ذلك فإنه من المفيد القيام بإجراء مراجعة دورية وبصفة رسمية للمخاطر التي تواجهها الشركة، لاسيما عند إجراء تقييم للمشاريع أو الاستثمارات الجديدة، وفي ضوء ذلك، فإنه يتعين على الشركات التي تتمكن من تحقيق النمو أن تقوم بتطبيق هذا الإجراء بصفة دورية، حيث إنه من المحتمل أن تتعرض هذه الشركات لمجموعة جديدة من المخاطر أثناء التوسعات الجديدة التي تشهدها هذه الشركات.





- أنشطة التمويل النقد المقدم من خلال التمويل، سواء من خلال الاكتتاب بالأسهم أو القروض) ويستثنى من ذلك التدفقات النقدية من أو إلى الأنشطة التشغيلية والأنشطة الاستثمارية، وقد تتضمن الأنشطة التمويلية العائدات التي يتم تحصيلها من إصدار الأسهم أو غيرها من الأسهم والحصص، بالإضافة إلى المدفوعات النقدية إلى المساهمين وذلك للاستحواذ على الأسهم أو استردادها، والتدفقات الناتجة عن رفع سقف الدين قصير أو طويل الأمد والناجم عن تسديد القروض، بالإضافة إلى المدفوعات التي يتم تقديمها لخفض المديونية غير المسددة من التمويل.

تهدف قائمة التدفق النقدي إلى توضيح كيفية حدوث التغيير على صافي الرصيد النقدي وما يعامله خلال فترة زمنية معينة عادة سنة، تختلف قائمة التدفق النقدي عن تقديرات التدفق النقدي، والتي من شأنها التنبؤ بالزيادات والانخفاضات التي قد تطرأ على التدفقات النقدية خلال إحدى الفترات المستقبلية.

الخطوة الثانية ضرورة قيام الشركات بإجراء تقييم لمدى فعالية عمليات التحقق الخارجي بشكل رسمي، ووضع السياسات المتعلقة بالحفاظ على استقلالية مهام ومسؤوليات عملية التحقق

إن المهمة العامة للتحقيق الخارجي هي خدمة المساهمين من خلال التحقق في عمليات الشركة وأنظمتها، لأنها تقدم فحصاً مستقلاً للمعلومات التي يقدمها مجلس الإدارة والإدارة للمساهمين، بالإضافة إلى ذلك فهي مهمة للشركات نفسها لأنها غالباً ما تكون المصدر الوحيد للنصح والإرشاد الخارجي. يمكن للتحقيق أن يضيف قيمة كبيرة في تحديد ضوابط الإدارة والأنظمة بالإضافة إلى أنها تقدم نظاماً للإشراف التنظيمي.

وعليه، يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تركز على ضمان الحصول على الفائدة العظمى من التحقق السنوي. يتعين على الشركات تبني منهجية لمراجعة كفاءة عمليات التدقيق، أولاً: يجب أن تتم عمليات التدقيق وفقاً للمعايير الدولية للتحقيق. ثانياً: يجب أن يتمتع المحققون الماليون بالقدرة على إظهار مدى اهتمامهم بالقضايا والموضوعات الرئيسية، والتفاعل بصورة إيجابية مع فريق الإدارة، وتوضيح ومناقشة الموضوعات الخلافية، والاعتراض عليها إذا لزم الأمر. ثالثاً: يجب على الشركات أو لجان التدقيق بالتحديد، أن تضمن قيام الإدارة بالعمل على التوصيات المقدمة من المدققين لتحسين الضوابط الداخلية وغيرها.

إن نزاهة عملية التدقيق أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمستثمرين والدائنين. إن الاستقلالية بالإضافة إلى الكفاءة يحددان مصداقية التدقيق، وإنه لا يجوز للمدقق المالي مراجعة وتدقيق حسابات الشركة التي يعمل بها (بمعنى أن المدقق الخارجي لا يقوم بتحضير البيانات المالية للشركة)، ويتعين على الشركات إعداد ووضع السياسات التي يتم فيها استثناء المدققين الماليين الخارجيين من تنفيذ الأعمال بالإنيابة عن الشركة، حيث تصبح استقلالية المدققين الماليين معرضة للتساؤلات والشبهات.

الموازنة العامة:

- أ. الاستثمار العقاري
- ب. الأصول غير الملموسة
- ت. الأصول المادية
- ث. الأصول المالية (ويستثنى منها المبالغ الموضحة في الفقرات ح، ذ، ر)
- ج. الاستثمارات المخصصة لاستخدام حقوق الملكية
- ح. الأصول البيولوجية
- خ. المخزون
- د. التجارة والذمم المدينة الأخرى
- ذ. النقد والنقد المعادل
- ر. التجارة والذمم الدائنة الأخرى
- ز. المخصصات
- س. المطلوبات المالية (وتتضمن القروض وغيرها)
- ش. مصلحة الأقلية الموضحة ضمن نسبة الملكية
- ص. رأس المال المصدر، والاحتياطي المنسوب إلى المساهمين في الشركة الأم
- ض. خيارات حصة الموظف (إن وجد)

قائمة التدفق النقدي:

يجب أن توضح القوائم المالية كيفية قيام الشركة بالحصول على النقد والتخلص من الأموال السائلة (النقد والنقد المعادل)، حيث يتم ذلك عادة من خلال الحسابات البنكية خلال الفترة التي يتم مراجعتها.

هذا وتوضح قائمة التدفق النقدي حجم التدفقات النقدية الناشئة تحت ثلاث

عناوين كما يلي:

- أنشطة التشغيل (صافي النقد المحصل عليه من خلال الأنشطة الرئيسية للإيرادات المستحقة) والتي قد تتضمن بيع السلع والمنتجات و/أو تقديم الخدمات، حقوق الملكية، الرسوم، العمولات وغيرها من العائدات الأخرى كالدفعات الخاصة بالموردين، والمكافآت التي يتم دفعها إلى والبنياية عن العاملين، تسليم وتسليم المبالغ من وإلى جهات التأمين، والمصاريف والرسوم الحكومية، إلخ.
- أنشطة الاستثمار (التدفقات النقدية من وإلى الاستحواذ، وبيع الأصول طويلة الأمد وغيرها من الاستثمارات)، ويستثنى من ذلك التدفقات النقدية التي يتم تصنيفها من أو إلى الأنشطة التشغيلية أو الأنشطة التمويلية، وقد تتضمن هذه الأنشطة التدفقات المتعلقة بعمليات شراء و/أو بيع العقارات، والمصانع، والمعدات والتجهيزات، والأصول المادية وغيرها من الأصول طويلة الأمد، وشراء و/أو بيع الأسهم أو أدوات الدين الخاصة بالشركات والمؤسسات والجهات الأخرى والقوائم في الشركات المساهمة، الدفعات المقومة والقروض من أو إلى الأطراف الأخرى، بالإضافة إلى التدفقات إلى ومن الأدوات المالية التي يمكن اعتبارها من بين الاستثمارات والتي لم يتم حجز عليها بغرض التعامل عليها أو المتاجرة، أو في حالة تصنيف هذه الأدوات المالية باعتبارها من بين الأنشطة التمويلية.

الاكتمال

من المتوقع أن تكون المعلومات والبيانات الواردة في القوائم المالية كاملة ضمن حدود الأهمية النسبية والتكلفة. وفي حال إذا تم حذف أحد البنود أصبحت المعلومات الناتجة مضللة فعندئذ يتعين إرجاع هذا البند مرة أخرى.

الأهمية النسبية

يجب الأخذ في الاعتبار أهمية كافة البنود المحاسبية الواردة في الحسابات التي يتم الإعلان عنها، كما يعتبر البند ذات أهمية نسبية أو «هام» في حالة احتمالية تأثيره على عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد.

سهولة الفهم

بوجه عام، يجب أن تكون التقارير المالية الصادرة عن الشركة قابلة للفهم والإدراك من قبل الأفراد غير المتخصصين في المحاسبة، ممن هم على دراية معقولة بالشركة والأعمال والأنشطة الاقتصادية والمحاسبة.

قابلية المقارنة

يجب أن يتم قياس المعلومات والبيانات المالية وإعداد التقارير الخاصة بها بنفس الطريقة طول الوقت وذلك للسماح بعقد مقارنة بين القوائم المالية داخل الشركة، وكذلك لعقد المقارنات مع الشركات والقطاعات المختلفة. وتتطلب هيئة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية أن يتم إعداد القوائم المالية باستخدام السياسات المحاسبية الموحدة للمعاملات المشابهة. في السياق نفسه، إذا كان هناك أي تغييرات في مقاييس التقارير وقد تمت الموافقة على هذه التغييرات من قبل مدققي الحسابات، فينبغي ذكر هذه التغييرات بوضوح.

الثبات

يجب تطبيق نفس الطرق المحاسبية من فترة إلى أخرى، كما يجب شرح وتوضيح أية تعديلات أو تغييرات تطرأ على الطرق المحاسبية، وإبطاء الأسباب والمبررات المتعلقة بهذه التعديلات. تجدر الإشارة إلى أن التعديلات والتغييرات المتعددة وغير الضرورية التي قد يتم إدخالها على السياسات المحاسبية من شأنها أن تضعف من قابلية المقارنة.

ما هي العناصر التي يتعين إرجاعها في القوائم المالية؟

بيان الدخل:

يجب أن يتم إرجاع البنود الواردة أدناه مع الايضاحات عن الفترة المذكورة ضمن بيانات الدخل وذلك كحد أدنى

أ. العائدات

ب. التكاليف (بما في ذلك تصنيف التكاليف)

ت. نسبة أرباح أو خسارة الشركات التابعة والشركات المساهمة المسئولة عن الاستعانة بطريقة نسبة الملكية

ث. الزكاة/ مصاريف الضرائب (إن وجدت)

ج. الأرباح أو الخسائر

القاعدة السادسة: الاحتفاظ بسجلات حسابات دقيقة والتي يتم تدقيقها ومراجعتها سنوياً من قبل مدقق خارجي

تعتبر جودة ودقة وشمولية ونزاهة القوائم المالية للشركة - ضمان تقديم الصورة الكاملة والديقة عن أعمال وأنشطة الشركة - من أهم العوامل للاستقرار المالي للشركة. فمن دون حسابات دقيقة وفي الوقت المناسب، فإنه يكاد يكون من المستحيل لأصحاب الأعمال والمديرين القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفعالية. إن الإدارة المالية الجيدة تتكون من الميزانية وإدارة النقد، إدارة الحسابات، والحسابات المدققة.

الخطوة الأولى: ضرورة قيام الشركات باتباع الممارسات والمعايير المحاسبية ذات المصدقية من البداية وكذلك الاستعانة بإحدى شركات المحاسبة المستقلة ذات السمعة الطيبة لإعداد وتجهيز مجموعة كاملة من القوائم المالية التي تتضمن قائمة المركز المالي، وقائمة الدخل الشامل، وقائمة التدفقات النقدية وبيان بوضع التغييرات في حصص المساهمين

تعتبر البيانات المالية الدقيقة ذات أهمية كبيرة للإدارة الناجحة للشركة وذلك بغض النظر عن حجمها (سواء كانت صغيرة أم كبيرة) وفي أغلب الأحيان، تستند مصداقية الشركة وقيمتها في سجلات الحسابات الخاصة بها، ويتعين على الشركة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية (IAS) والمعايير الدولية للتقرير المالي (IFRS)، وكذلك الاستعانة بشركات المحاسبة المستقلة ذات المصداقية. بالإضافة إلى ذلك، يجب الإفصاح والكشف عن أية تغييرات تطرأ على السياسات المحاسبية وتقديم التفسيرات والإيضاحات المتعلقة بها في القوائم المالية.

يتعين على أصحاب المشاريع التأكد من أن المعلومات والبيانات المالية التي تقوم الشركات بإصدارها تتميز بما يلي:

الملاءمة

تعتبر المعلومات الواردة في الحسابات السنوية ملائمة للمستثمرين في حال ساعدتهم في اتخاذ القرارات الاقتصادية وذلك خلال المساعدة في تقييم للأحداث السابقة والجارية والمستقبلية. يجب أن يتم تقديم هذه المعلومات في الوقت المناسب حتى يتمكن العديد من المساهمين من الاستعانة بها في اتخاذ القرارات الفعالة

الاعتمادية

يجب أن تكون البيانات والمعلومات الواردة في القوائم المالية خالية من الأخطاء، ويمكن التحقق منها وإثباتها (ومنها على سبيل المثال، عند قيام المراجعين الماليين المستقلين بتطبيق نفس الطرق، فإنه يتعين الحصول على نفس النتائج). كما يجب أن تتسم المعلومات والبيانات الواردة في القوائم المالية بالحيادية (تخلو من الانحياز). وأن تقوم بعرض المعلومات والبيانات بصورة صادقة واضحة (ومنها على سبيل المثال، وصف الأحداث أو المعاملات منملاً حدثت أو وجدت فعلاً).

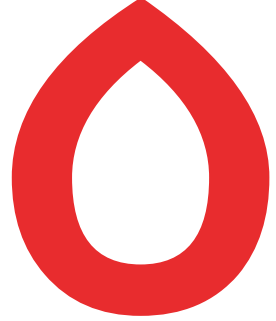
التمثيل المنصف

يجب أن تقوم القوائم المالية بتوضيح الوضع المالي للشركة والأداء المالي لها بالإضافة إلى التدفقات النقدية بصورة عادلة ومنصفة. كما يجب أن تتسم القوائم المالية بالعرض الصحيح للمعاملات والأحداث الخاصة بالشركة، وأن تقوم بتطبيق السياسات والمعايير المحاسبية المناسبة، وأن تقوم بتقديم المعلومات والبيانات المالية وفقاً لسمات معينة (منها على سبيل المثال، المعلومات التي يمكن إركاها وفهمها، والملائمة، والتي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها، والكاملة والغالبية للمقارنة). يمكن الوصول إلى عرض نزيه من خلال التطبيق الصحيح والكامل والمناسب لـ IFRS/IAS



الخطوة الرابعة ضرورة قيام الشركات الأكبر حجماً بإجراء فصل للمهام والمسؤوليات المسندة إلى رئيس مجلس الإدارة عن نظيرتها المسندة إلى المدير التنفيذي

ليتسنى لمجلس الإدارة الإشراف على الإدارة بصورة فعالة، فإنه يتعين فصل المهام والمسؤوليات المسندة إلى رئيس مجلس الإدارة عن نظيرتها المسندة إلى المدير التنفيذي، أما في ما يتعلق بالشركات الأصغر حجماً، فقد يكون صعباً أو غير مجدي. هذا ويتعين على الشركات الأكبر حجماً، ولاسيما تلك التي تخطط لإجراء عملية الاكتتاب المبدئي العام، القيام بفصل الأدوار والمسؤوليات حيث يعتبر هذا الإجراء من بين القواعد الواجبة تطبيقها في أغلب الأنظمة المعنية بحوكمة الشركات، ويرجع السبب في ذلك إلى الحاجة إلى الإشراف الفعال من قبل مجلس الإدارة على إدارة الشركة، وهو الأمر الذي قد يصعب إجرائه نتيجة التعارض الفطري عند القيام بدمج كلا المنصبين. ويتمثل الخلاف الرئيسي في فصل المهام والأدوار والمسؤوليات المتعلقة بكلتا الوظائف في أن المهام والمسؤوليات والأدوار المسندة إلى الرئيس والمدير التنفيذي مختلفة تمام الاختلاف، وتتطلب مهارات وسمات مختلفة - أي أنه في حين يقوم المدير التنفيذي بإدارة أعمال الشركة، يقوم الرئيس بإدارة مجلس إدارة الشركة هذا وعادة ما يتسم الرئيس غير التنفيذي بحب الاستطلاع والتحري ليقوم بتوجيه مجلس الإدارة إلى تنفيذ المهام الرئيسية المسندة إليه، ولاسيما الإشراف الاستراتيجي، لذلك يتم وضعه لواجهة التركيز قصير الأمد (المحتمل) من قبل المدير التنفيذي، من خلال المنظور الخارجي طويل الأمد



مجلس الإدارة على العمليات والأنشطة السابقة و الحالية، أما العنصر الأهم والمفتقد في التقارير الصادرة عن مجلس الإدارة في أغلب الأحيان فيتمثل في العمليات والأعمال والأنشطة في المستقبل. لذلك، يتعين على واضعي التقارير الصادرة عن مجلس الإدارة أن يوضحوا النوايا المستقبلية للشركة، وكذلك تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتعين على التقارير الصادرة عن مجلس الإدارة تقييد الاقتراحات والتوصيات لخطط العمل البعيدة، حيثما كان ذلك مناسباً

الخطوة الثانية ضرورة قيام مجلس الإدارة والمدرج المستقلين غير التنفيذيين بعقد اجتماعات بصفة دورية لمراقبة وتقييم أداء الإدارة

في أغلب الأحيان، تقوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، لاسيما التي يكون فيها المدير هو مالك المشروع باختيار مدرء غير تنفيذيين من الشخصيات المستقلة وذلك نظراً للصفات التي يتمتعون بها باعتبارهم هيئة استطلاع للرأي والتقييم أو مسؤولين لتقديم التوصيات والنصائح، إلا أن المدرء غير التنفيذيين من المستقلين يقومون بتنفيذ مهام أخرى ذات أهمية تتمثل في الإشراف على إدارة الشركة ومحاسبة فريق إدارة الشركة وبعبارة أخرى، فإنه لا يجوز أن يقتصر دور مجلس الإدارة على تقييم الخطط الاستراتيجية للشركة، بل أيضاً القيام بمراجعة واعتماد الحسابات الخاصة بالإدارة، والموازنة، والحسابات التي يتم تدقيقها ومراجعتها، ويتضمن ذلك قيام مجلس الإدارة وبصورة فعالة بمحاسبة إدارة الشركة فيما يتعلق بإنشاء الأنظمة والقيود للتأكد من إدارة الشركة بنزاهة، وكذلك التأكد من اتباع وتطبيق المعايير المتفق عليها، كما يجب أن يقوم مجلس الإدارة بقيادة المشاريع الخاصة بالشركة في إطار مجموعة من الضوابط والقيود الفعالة والحكيمة التي من شأنها المساعدة في تقييم وإدارة المخاطر.

الخطوة الثالثة ضرورة خضوع مجالس الإدارة لعملية تقييم أدل دورية، ومراجعة تشكيل مجلس الإدارة بصفة منتظمة

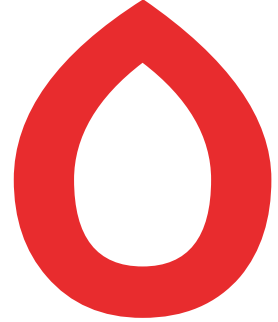
يتعين على مجالس الإدارة الخضوع لعملية تقييم دورية للأداء وذلك لضمان فعاليته، وقد يأخذ ذلك شكل التقييم الذاتي أو التقييم الذي تقوم بإجرائه جهة خارجية، كما يتعين وضع هيكل وحجم وتشكيل مجلس الإدارة (والذي يتضمن كلاً من المهارات، والخبرات، والمعرفة) تحت المراجعة الدورية المنتظمة، وفي الوقت الذي تشهد فيه الشركة مرحلة تطور الأعمال، فإنه يتعين على مجلس إدارة الشركة مواكبة هذا التطور، فتقوم مجالس الإدارة الفعالة بالتأكد من وجود الأعضاء المؤهلين عند الحاجة إليهم.

هذا ولا يجب أن تقتصر عملية التقييم على التركيز فقط على قيمة المساهمات الفردية لأعضاء مجلس الإدارة، بل أيضاً على كيفية قيام مجلس الإدارة بالعمل كفريق عمل واحد - وذلك فيما يتعلق بجودة المناقشات (مثل: هل يتم طرح تساؤلات واستفسارات صعبة) وجودة القرارات، كما يجب أن يقوم مجلس الإدارة بتقييم الإجراءات التي يقوم باتخاذها في ضوء التفويض الصادر للمجلس، وتحليل أسباب كلاً من الإخفاق والنجاح، وتقوم عملية التقييم بتوضيح نقاط القوة والضعف الخاصة بمجلس الإدارة، وعليه يتم اتخاذ الإجراءات لتحسين وتطوير فعالية مجلس الإدارة.

القاعدة الخامسة: إعداد تفويض واضح لمجلس الإدارة للإشراف على الأداء التشغيلي للشركة وتقييم وتحسين استراتيجيات الشركة

يجب أن يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية تحقيق النجاح للشركة على المدى البعيد، والإشراف على عمليات وأداء الشركة، وتقييم وتحسين استراتيجيات الأعمال، والتأكد من قيام الإدارة بالحفاظ على نظام تدقيق داخلي يتسم بالفعالية.

ويتمثل تركيز المشاريع الصغيرة والمتوسطة، لاسيما خلال السنوات التمهيديّة الأولى على المدى القصير غالباً، حيث تجد العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة نفسها وقد انخرطت في الموضوعات العاجلة بدلاً من الموضوعات الهامة، يجب أن يتم اعتبار الاجتماعات التي يعقدها مجلس الإدارة بمثابة إحدى الفرص لاستغلال الوقت والابتعاد عن الأمور والموضوعات المتعلقة بالتشغيل والأعمال، والنظر للموضوعات الاستراتيجية المستقبلية على المدى البعيد، ومن الأمور البالغة الأهمية أن يتم بناء دور مجلس الإدارة بهدف تقديم الدعم والمساندة حتى يتم تحقيق النمو للشركة على المدى البعيد.



الخطوة الأولى: ضرورة تحديد وتوضيح دور مجلس الإدارة والتأكد من توفير الموارد وتقديم المعلومات التي هو بحاجة إليها للقيام بالمهام والمسؤوليات المسندة إليه

يستغرق بناء وتشكيل مجلس إدارة فعال وقتاً طويلاً، ويتطلب التحلي بالصبر، وأن يتمتع صاحب أو مؤسس المشروع برؤية واضحة لما يتوقعه من مجلس الإدارة وكيف يمكن أن يضيف قيمة.

وثيقة مجلس الإدارة

يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى تحديد المهمة والتفويض، حيث يحتاجون إلى تحديد الحدود بصورة واضحة بين المهام والمسؤوليات المسندة إليهم عن مهام ومسؤوليات كلا من المساهمين وإدارة الشركة. لذلك، فإنه يتعين على الشركات القيام بوضع وثيقة مناسبة لمجلس الإدارة، بالإضافة إلى بيان يوضح الأمور والموضوعات التي يسطع بها مجلس الإدارة بالإضافة إلى السلطات والصلاحيات المسندة إليه.

قد ينتاب أصحاب الشركات في بعض الأحيان، بعض التردد فيما يتعلق بإعطاء مجلس الإدارة المكون من المدرء من «الخارج» صلاحيات اتخاذ القرار في الأمور والموضوعات، وفي حال رغبة المساهمين في الحد من سلطات وصلاحيات مجلس الإدارة، فإنه يتعين تضمين ذلك بوضوح على الوثيقة الخاصة بمجلس الإدارة وتحديد أنواع القرارات التي تتطلب موافقة واعتماد المساهمين.

يجب أن يتماشى كل من تفويض وأهداف مجلس الإدارة مع الأهداف الاستراتيجية، كما يتعين تحديد الأدوار المختلفة للأفراد (مثل رئيس مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، والمدرء التنفيذي وغير التنفيذيون) بصورة واضحة ويمكن فهمها.

يتعين القيام بمراجعة الوثيقة الخاصة بمجلس الإدارة بصورة دورية وذلك للتأكد من استمرار فعاليتها للشركة، ومن المحتمل أن يتباين دور مجلس الإدارة مع دورة حياة الشركة، فعلى سبيل المثال، يختلف دور مجلس الإدارة في الشركات الناشئة عما كان عليه في مرحلة التأسيس. ومن ثم، يلزم تطوير هذا الدور وفقاً للظروف المتغيرة للشركة، وعليه فإن الوثيقة الخاصة بمجلس الإدارة يجب أن توضح ذلك الأمر.

تقديم المعلومات

يجب تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالجودة المطلوبة حتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بمهامه، وغالباً ما تركز التقارير الصادرة عن



هذا وتعتمد الخلفية المهنية المرغوبة للمدراء غير التنفيذيين على الشركة وظروفها. فعند إجراء عملية البحث عن المرشحين المناسبين لتولي وظيفة المدير غير التنفيذي، يتعين على الشركة البدء في وضع الخطة البيانية لمجموعة المهارات الحالية، والنظر إلى المهارات المكملة لها، وتمثل عملية القيام بتعيين أحد المدراء غير التنفيذيين إحدى الفرص الفريدة للشركة لكسب بعض الرؤى المحددة.

الخطوة الرابعة اخضع المدراء الجدد لبرنامج تأهيلي وتعريفي خاص

يهدف تحقيق أكبر قدر من الاستفادة من الخبرة العملية التي يتمتع بها المدراء المستقلين من غير التنفيذيين، يتعين على الشركة إعداد ووضع برنامج تعريفي للمدراء الذين يتم الاستعانة بهم من «خارج» الشركة. إن برنامج التأهيل والتعريف المبدئي والذي يتم تصميمه بصورة جيدة من شأنه أن يعزز من جودة المساهمات المقدمة إلى الشركة من قبل المدراء غير التنفيذيين. ينبغي أن يتضمن البرنامج التعريف بالمساهمين وكبار مسؤولي الإدارة بالإضافة إلى زيارة المواقع.

ومن بين الأجزاء بالغة الأهمية في برنامج التأهيل والتعريف المبدئي للمدراء الجدد من غير التنفيذيين القيام بتوضيح التوقعات المطلوب تحقيقها من مجلس الإدارة على المستوى الجماعي، بالإضافة إلى التوقعات الخاصة بكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وذلك على المستوى الفردي. هذا وتقوم القاعدة الخامسة بتناول هذا الموضوع



الخطوة الثالثة مراعاة تعيين وتسمية أعضاء مجلس إدارة مستقلين

قد يعتقد المبرء المالكن للمشارن الصغرة والمتوسطة- حتى المبرء ممن يقومون باختيار تشكيل مجلس الإدارة- أن مجلس الإدارة يمثل أحد الأمور التي تحد من سيطرتهم ونفوذهم، وعليه يقررون تعيين أحد أفراد العائلة أو الأصدقاء من الذين لا يطرحون استفسارات ونسألات صعبة عادة باعتبارهم مبرء غير تنفيذيين. تجدر الإشارة إلى أن مثل هذا المجلس يعتبر ذو قيمة هامشية بالنسبة للشركة.

وفي ضوء تطور الشركات، من المهم بالنسبة لهذه الشركات تعيين المبرء من «الخارج» أو المبرء غير التنفيذيين مستقلين في مجالس إدارات هذه الشركات، إن وجود المبرء المستقلين من شأنه أن يدفع المبرء المالكن للمشارن الصغرة والمتوسطة للخضوع إلى المزيد من المساءلة بموجب التقارير الدورية لتقديم الأعمال والتي يتم تقديمها أثناء عقد الاجتماعات، أن تقديم هذه المعلومات من شأنه المساعدة في بناء النظام داخل الشركة، حيث أن مالك المشروع الذي يلزم نفسه بتقديم التوضيحات وتحمل مسؤولية البيانات والمعلومات الرئيسية المتعلقة بالأعمال أمام جهة ثالثة، من شأنه أن يلزم نفسه للتفكير في الأداء السابق والحالي والمستقبلي، والمتطلبات والأهداف الخاصة بالشركة.

يقوم المبرء المستقلين بطمأنة المستثمرين من ذوي الأقلية أن المصالح الخاصة بكافة المساهمين، وذلك بدلاً من المصالح الخاصة بمجموعة معينة من المساهمين تتمتع بالحماية، ويتم تمثيلها على مستوى مجلس إدارة الشركة، كما يقوم المبرء المستقلين بتقديم الآراء الجديدة التي تتسم بالفكر الموضوعي إلى مجلس الإدارة

بالإضافة إلى ذلك، يقوم المبرء المستقلين من غير التنفيذيين بتسخير تخصصهم وخبرتهم العملية في تقديم التوصيات والموضوعية، ويتم تعيينهم عادة في ضوء الخبرة التي يتمتعون بها في بعض المجالات

ما هي المعايير اللازم مراعاتها عند تعيين المبرء المستقلين من غير التنفيذيين؟

يساهم المبرء المستقلين في بناء مجلس إدارة فعال يقوم بالبحث والتحدي وتقديم التوصيات في بيئة طاعمة بعيدة عن الخصومة، إن التصرف المتوازن يتوفر فقط فيما بين الأفراد الناصحين والراغبين في التمتع بالاحترام والتقدير، وكبح جماح الحساسية المفرطة لصالح الشركة

ومن الناحية السلوكية، يتسم المدير غير التنفيذي الجيد بحب الاستطلاع، وطرح التسألات والاستفسارات الجيدة/المناسبة، وذلك أثناء دعم وتوجيه التنفيذيين. كما يتعين على المدير غير التنفيذي الجيد أن يتمتع بالقدرة على النظر إلى الشركة بصورة عامة، وأن يقوم بفحص المشكلات من مختلف وجهات النظر، وألا ينخرط في الأعمال والأنشطة اليومية، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتعين على المدير غير التنفيذي الجيد أن يتمتع بمهارات التواصل الشخصية، والقدرة على إصدار الأحكام الصحيحة والمناسبة، بالإضافة إلى النزاهة

لذلك، يتعين على مجلس الإدارة تبني وتبني إجراءات رسمية عند عقد اجتماعاته ويتضمن ذلك أيضاً العمل من خلال جدول الأعمال الرسمي، وتناول الموضوعات الاستراتيجية مقابل الموضوعات التشغيلية، والتأكد من الإشارة إلى كافة البنود التي تمت مناقشتها والقرارات التي تم تبنيها، وتوضيح نتائج التصويت في محاضر هذه الاجتماعات.

جدول الاجتماعات

من المهم إضفاء درجة معينة من الصيغة الرسمية منذ البداية، كما يجب إعداد جدول رسمي للاجتماعات، ويعتمد عدد الاجتماعات المطلوب عقدها سنوياً على العديد من العوامل، ومنها على سبيل المثال: حجم ومدى تعقيد الأعمال، بالإضافة إلى معدل النمو، لكن الممارسات الجيدة توصي بعقد اجتماعات بشكل ربع سنوي على أقل تقدير.

الاجتماعات

يتعين إدارة الاجتماعات بطريقة احترافية، كما يتعين التفكير جيداً في تطوير جدول أعمال الاجتماع، واختيار المشاركين من أعضاء مجلس الإدارة، كما يجب أن يتم توزيع جدول الأعمال المرفق بالوثائق والمستندات الداعمة مسبقاً، ويعتبر الإفصاح التام والكامل عن المعلومات أحد السمات المميزة للمجلس الذي يعمل بشكل جيد ويتعين أن تتضمن الوثائق والمستندات الداعمة التقارير والقوائم المالية الحديثة وغيرها من المصفوفات ذات الصلة بالموضوعات التي سيتم مناقشتها، إن عدم تمكن المجلس من الاطلاع على المعلومات الهامة والضرورية مقدماً سيؤدي إلى تقديم توصيات بناء على الفهم السطحي للأعمال، وذلك على أفضل تقدير، أو وضع الشركة على المحك وتعرضها للمخاطر، وذلك على أسوأ تقدير. لا بد أن تركز الاجتماعات على النتائج، وأن يتبع هذه الاجتماعات خطة للعمل، بالإضافة إلى ذلك يجب تسجيل محضر الاجتماع، وألا يقتصر توزيعه على أعضاء مجلس الإدارة، بل على الإدارة العليا للشركة أيضاً، كما يجب أن يتضمن محضر الاجتماع التوصيات الصادرة للموضوعات الرئيسية.

تشكيل مجلس الإدارة

يتم تحديد العدد المناسب لأعضاء مجلس الإدارة في ضوء حجم الشركة، إلا أن أفضل الممارسات المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة توصي بأن يتراوح عدد أعضاء مجلس الإدارة فيما بين خمسة إلى عشرة أعضاء، هذا وتقوم العديد من الشركات باستخدام رقم فريقي حتى يمكن إجراء عملية التصويت دون حدوث أي تعادل أو تساوي في الأصوات.

عند تشكيل مجلس الإدارة، فإنه يتعين على المالك/ الملاك اتخاذ القرار فيما يتعلق بتعيين المدراء في «الباطل» أو «الخارج»، وعلى الرغم من استفادة المشاريع الصغيرة والمتوسطة من المدراء «الخارجيين» المنضمين إلى عضوية مجلس إدارة هذه الشركات من بدء تأسيسها، إلا أن العديد من مالكي الشركات الصغيرة والمتوسطة يقومون بصفة مبدئية باختيار المدراء «الداخليين»، مثل أعضاء فريق الإدارة والمساهمين أو ممثلي المساهمين أو أفراد العائلة والأصدقاء.

أنواع المدراء:

مدير تنفيذي: يتولى منصب تنفيذي في الشركة.

مدير غير تنفيذي: هو عضو في مجلس إدارة الشركة وليس عضواً في فريق الإدارة التنفيذية يساهم هذا النوع من المدراء في إضافة الموضوعية والوعي الخارجي للمجلس وعادة ما يكون لهم دور في الرقابة على الإدارة التنفيذية.



الاستشاري، وربما الإعداد لتمثيين شركة جديدة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن الاستفادة من أعضاء المجلس الاستشاري في التهرب بهدف تشكيل مجلس إدارة رسمي يمتلك الصلاحيات والمسؤولية القانونية

ومع ذلك، يتعين الأخذ في الاعتبار أن دور المجلس الاستشاري لا يجب أن يتمثل في إدارة العمليات والأنشطة اليومية للشركة، وإن الاستعانة بأحد الشركاء الجدد أو أحد الموظفين الجدد لسد الفجوات المتعلقة بالأعمال والعمليات الخاصة بالشركة قد يكون أكثر فائدة.

تشكيل المجالس الاستشارية

تعتمد عملية اختيار المنضمين إلى المجلس الاستشاري على الغرض من المجلس، لذلك، فإنه يتعين على مدير - مالك المشروع أن يقوم بتحديد مجموعة المهارات المطلوبة واللازمة لتنفيذ المهام التي يتم تحديدها وإسنادها للمجلس الاستشاري، إلا أنه، وبوجه عام، فإنه يتعين على الفرد الاستفادة من قاعدة الخبرات والتجارب العملية التي لا تتوفر لصاحب المشروع، كما يجب على مجموعة المهارات الخاصة بأعضاء المجلس الاستشاري أن تكون مكتملة لكل من إدارة الشركة وغيرهم من الأعضاء، وبصفة خاصة، يفضل الأفراد ممن لديهم خبرة في نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة من المراحل التمهيدية الأولى، وكذلك من الأفراد الذين تمكنوا من تحقيق نجاحات على مستوى الشركات التي يطمح مدير - مالك المشروع للوصول إليها، كما أنه من المهم عدم المغالاة في اختيار الأفراد من ذوي الخبرة المالية.

إن احترام مدير - مالك المشروع وتقدير مساهمات أعضاء المجلس الاستشاري هو عنصر أساسي، وثانياً، يجب أن يتميز أعضاء المجلس الاستشاري بالشخصية القوية التي لا تتسهم بالحساسية المفرطة في حالة عدم الأخذ بالتوصية التي قدمها لمدير - مالك المشروع. ثالثاً، إن من المهم أن يكون لدى عضو المجلس الاستشاري الوقت الكافي لتخصيصه للتعاون مع الشركة، كما يتعين على المجلس الاستشاري، كما هو الحال مع مجلس الإدارة الذي يتم تكليف أعضائه بالكامل، أن يتماشى مع نمو الشركة، ويقصد بذلك تحديد مجموعة المهارات الخاصة بمجلس الإدارة وذلك من وقت إلى آخر، وقد يكون من غير اللائق بالنسبة لمدير - مالك المشروع الاستغناء عن أعضاء المجلس الاستشاري، لاسيما الأعضاء ممن يتمتعون باحترام مدير - مالك المشروع، ويهدف تناول ذلك الأمر، فإنه يوصى بأن يتم تعيين أعضاء المجلس الاستشاري لفترات محددة من الوقت، ومنها على سبيل المثال، لمدة عام واحد أو ثلاثة أعوام، كما يجب أن تكون هناك فترات متعاقبة لعضوية المجلس الاستشاري يوجد سقف لمدى التوقعات التي يمكن للمراء انتظارها من المجلس الاستشاري نظراً لأن أعضاء المجلس الاستشاري هم مجرد «مستشارين»، توصياتهم لا تعتبر ملزمة للشركة وإذا كان أداء المجلس الاستشاري على نحو جيد فإنه يوصى بعملية «ترقية» للمجلس الاستشاري ليصبح مجلس إدارة يتم تعيين أعضائه بالكامل

الخطوة الثانية إنشاء مجلس إدارة رسمي وفق إجراءات رسمية

يقوم مجلس الإدارة بإضفاء صفة الرسمية على عملية صناعة القرار داخل الشركات، كما يعتبر أحد الأنظمة المتعلقة بصناعة واتخاذ القرار والتي تفرض درجة من الرسمية والصرامة التي قد تكون غير موجودة في الشركات التي تفتقد إلى مجلس إدارة

القاعدة الرابعة: السعي إلى إنشاء مجلس إدارة ذو طابع رسمي يتلاءم مع النمو الذي تحققه الشركة



يعتبر مجلس إدارة الشركة بمثابة حجر الزاوية للحكومة الرشيدة للشركات، وعلى الرغم من إدراك العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة للمزايا والفوائد الخاصة بمجلس الإدارة واختيارهم إنشاء مجالس الإدارة منذ البداية، إلا أن الحاجة إلى إنشاء مجلس إدارة تكون أكثر وضوحاً بالنسبة للشركات عندما تصل إلى نقطة معينة في مسار النمو، ويقوم مجلس الإدارة بإضفاء الصفة الرسمية على عملية صنع واتخاذ القرار داخل الشركات، حيث يقوم بإضافة مجموعة من الضوابط والقيود والتوازنات، وتسهيل التفكير الاستراتيجي بصورة أفضل، إضافة إلى تقديم الدعم والتوجيه إلى الإدارة.

الخطوة الأولى: قد ترغب الشركات الأصغر حجماً بتأسيس مجلس «استشاري» لا يتمتع بسلطة لاتخاذ القرار، إلا أنه يقوم بتقديم خبرته العملية وشبكة اتصالاته لدعم وتوجيه الشركة

في المراحل التمهيدية من تنمية وتطوير الشركة، قد يشعر المبرم المالكين للشركات بعدم الارتياح فيما يتعلق بمجلس الإدارة الرسمي والذي يمتلك بعض الصلاحيات لإدارة الشركة، وفي مثل هذه الحالة، يتعين على أصحاب المشاريع والشركات الأخذ في الاعتبار تشكيل مجلس استشاري بدون صلاحيات أو سلطات رسمية لاتخاذ القرار ونظراً لعدم امتلاكه لصلاحيات اتخاذ القرار، فإن المجلس الاستشاري الذي يتم تشكيله لا يتمتع بأية مسؤوليات قانونية أو مالية، ويتمثل دور المجلس الاستشاري في تقديم الاستشارات، ورفع التوصيات والآراء المستقلة الجيدة إلى المدير المالك للشركة، بالإضافة إلى اعتباره هيئة استطلاع للرأي والتقييم، كما يقوم المجلس الاستشاري بسد فجوات المعرفة والخبرة لدى المدير - المالك للشركة، كما يتعين على أصحاب الأعمال والشركات اعتبار المجالس الاستشارية من بين الموارد القيمة التي يمكن الاستفادة منها، وفي ضوء ذلك، فعند اتخاذ القرارات الصعبة، لا يجد أصحاب الأعمال والمشاريع أنفسهم منفردين تماماً، حيث يقوم مجموعة من المستشارين بتقديم المساعدة لهم.

يقوم أصحاب المشاريع في أغلب الأحيان باستشارة الأصدقاء المقربين، وأفراد العائلة، وأقربانهم من أصحاب الأعمال والمشاريع وذلك للتوجيه فيما يتعلق بأمور العمل، إلا أن إنشاء وتشكيل المجلس الاستشاري من شأنه أن يضيء الصفة الرسمية على مثل هذه المناقشات الخاصة، كما يقوم المجلس الاستشاري بتقديم إطار عمل يقوم فيه أعضاء المجلس الاستشاري باستلام المعلومات المتعلقة بالشركة بشكل مستمر لتتيح لهم الفهم الأفضل لشركة

الغرض الواضح

يتحمل مالك المشروع مسؤولية الاستفادة الأفضل من المجلس الاستشاري، حيث يتعين على مالك المشروع أن يمتلك الرؤية الواضحة للحدود المسند إلى المجلس الاستشاري، يعتبر المجلس الاستشاري إضافة رئيسية عند القيام بوضع الاستراتيجية الخاصة بالشركة، حيث يقوم بتقديم التوجيه العملي والخبرة العملية أو العمل كهيئة للاستطلاع للرأي والتقييم بالنسبة للمدير مالك المشروع، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن الاستعانة بالمجلس الاستشاري لتقوية العلاقات مع المساهمين الرئيسيين، مثل الموردين والعملاء الرئيسيين كما أن الاستعانة بالأعضاء المناسبين في المجلس الاستشاري من شأنه أن يضيف المصداقية وذلك قبل القيام باتمام أو عقد الصفقات الكبرى أو الاستثمارات المستقبلية كما يعتبر الأعضاء في المجلس الاستشاري بمثابة إحدى القنوات التي يمكن من خلالها قيام المدير مالك المشروع بالاستفادة من شبكة الأعمال والعلاقات الخاصة بأعضاء المجلس



وأعضائها الرئيسيين. أن العرض الواضح لكافة الأمور المتعلقة بنظام حوكمة الشركة من شأنه أن يمكن المساهمين من تكوين صورة شاملة متكاملة عن أعمال وأنشطة وعمليات الشركة.

الخطوة الثانية ضرورة وضع آلية تواصل فعالة بهدف استطلاع آراء المساهمين

إن المساهمين في الشركات غير المدرجة في سوق الأوراق المالية تقدر الحوار المغلق مع مجالس إدارات هذه الشركات نظراً لنقص السيولة في محافظ الأوراق المالية، وخلافاً للشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، يكون المساهمون أقل قابلية للتعبير عن آرائهم فيما يتعلق باستراتيجية الشركة وحجم المخاطر التي قد تواجهها وذلك من خلال شراء وبيع أسهم هذه الشركات



يتعين على الشركة البقاء على تواصل مع آراء المساهمين بأي طريقة تتسم بالعملية والفعالية، ويقوم الاجتماع السنوي العام بتقديم آلية جيدة لبناء حوار مع المساهمين الذين لا يشاركون في إدارة الشركة، وعلى الرغم من ذلك، وفي بعض الحالات قد يتطلب أن يكون حوار المساهمين ومجلس إدارة الشركة بصورة أكثر تكراراً واستمرارية.

هذا ويعتبر الاجتماع السنوي العام بمثابة المنتدى بالنسبة لمجلس الإدارة حيث يتم للاجتماع مع المساهمين بهدف مناقشة أداء الشركة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمستثمرين للمشاركة في قرارات الحوكمة الرئيسية، إن من المفيد السعي وراء تحقيق مشاركة المساهمين في مجالات كاستراتيجية الشركة كما يجب اعتبار الاجتماع السنوي العام بمثابة إحدى الفرص المتاحة للتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات الصغيرة.

يعتبر الإعداد والتجهيز أحد أهم عناصر نجاح الاجتماعات السنوية العامة، ففيما يتعلق بالشركة، يتعين على مجلس إدارة الشركة أن يوضح ماهية العناصر التي يحتاج المساهمين إلى معرفتها، وما هي الأهداف التي يتعين تحقيقها جراء عقد هذا الاجتماع، كما يتعين إتاحة الفرصة لكافة المساهمين بصورة متساوية وذلك حتى يتمكن المساهمون من الإعداد والتجهيز بصورة جيدة لحضور الاجتماع السنوي العام، كما يتعين على الشركة أن تقدم للمساهمين جدول الأعمال المتعلق بالاجتماع السنوي العام قبل عقد الاجتماع بوقت كاف، حيث أن المعلومات التي يتم تقديمها في مرحلة مبكرة من شأنها أن تمكن المساهمين من تقييم مدى الحاجة إلى حضور الاجتماع، وكذلك اتخاذ قرار التصويت، بالإضافة إلى الحاجة إلى طرح التساؤلات أثناء فترة عقد الاجتماع، بالإضافة إلى ذلك، يتمكن المساهمون ممن لهم بحضور الاجتماع السنوي العام من الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة، ومن ثم اتخاذ القرار بخصوص ممتلكاتهم

يجب أن توضح المناقشات التي يتم إجراؤها خلال فترة انعقاد الاجتماع السنوي العام صورة متوازنة لأداء الشركة، وعدم الخوض في شرح وتوضيح مبررات للمشكلات، وقد يكون من المفيد حضور المحقق المالي الخارجي للاجتماع السنوي العام وذلك للإجابة عن أية تساؤلات أو استفسارات يتم طرحها من قبل المساهمين بخصوص إجراء عملية التدقيق المالي والمراجعة.

كما يجب أن يتم تسجيل محضر الاجتماع، والتأكد من مدى ملاءمته وإدراجه لكافة محتويات المناقشات، كما يتعين أن يوضح محضر الاجتماعات نتائج التصويت على القرارات

القاعدة الثالثة: إعداد ووضع نظم يتسم بالشفافية والدقة لتدفق المعلومات ومشاركتها مع المساهمين



تتطلب حوكمة الشركات الرشيدة من الشركة التواصل الكاف، بالإضافة إلى المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها. وفي ضوء هذه المعلومات، يتمكن المساهمون من تقييم أعمال وأنشطة الشركة واتخاذ القرار فيما يتعلق باستثماراتهم. هذا وقد تطورت النظريات المتعلقة بحوكمة الشركات بصورة جوهرية لتتناول الموضوع المتعلق بتعارض المصالح ويوجد قسمين رئيسيين فيما يتعلق بموضوع تعارض المصالح في حوكمة الشركات، يتمثل أحدهما في تعارض المصالح فيما بين المساهمين من الأغلبية والأقلية، في حين يتمثل الثاني في تعارض المصالح فيما بين الإدارة والمساهمين. وبصفة عامة، فإنه عند القيام بتوزيع الملكية على العديد من المساهمين، عندئذٍ يتضح تعارض المصالح فيما بين إدارة الشركة والمساهمين. وفي حالة إذا ما تركزت الملكية نوعاً ما عندئذٍ يصبح تعارض المصالح فيما بين الأغلبية والأقلية من المساهمين أكثر وضوحاً نسبياً.

يعتبر التعامل المنصف والعاقل للمساهمين أحد أهم الأركان الأساسية لحوكمة الشركات فوفقاً للقواعد التنظيمية والقانونية، يتضمن التعامل المنصف والعاقل ضرورة أن يتاح لكافة المساهمين الحصول على التعويض المناسب في حالة التعدي على حقوقهم، ومن جهة أخرى، يعني أيضاً ضرورة قيام الشركات باحترام حقوق المساهمين، وتقديم المساعدة لهم فيما يتعلق بممارسة هذه الحقوق، تستطيع الشركات مساعدة المساهمين في ممارسة الحقوق المخولة لهم بموجب التواصل الفعال المتعلق بالمعلومات المفهومة والتي يمكن الاطلاع عليها، وكذلك من خلال تشجيع المساهمين للمشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية التي تعقدتها الشركة.

الخطوة الأولى: ضرورة التعامل بالعدل والإنصاف مع كافة المساهمين كما يتعين على الشركات تحديد قنوات التواصل مع المساهمين

يتعين على الشركات وضع خطوط عريضة وقنوات سلسلة للتواصل مع المساهمين في هذه الشركات، والتأكد من الإفصاح والكشف الحقيقي عن المعلومات المتعلقة بأنشطة وأعمال الشركة في حينه، ويتضمن ذلك المركز المالي للشركة، وأداء الشركة، وهيكل الملكية، وإجراءات الحوكمة الرشيدة الخاصة بالشركة.

يجب أن تضمن عملية التواصل مع المساهمين فهمهم لاستراتيجية الشركة ونموذج الأعمال الخاص بها بما في ذلك عرض القيمة وآليات توليد الأرباح والعائدات، بالإضافة إلى هيكل التكاليف، إلا أن ذلك لا يجب أن يقتصر على الأمور المالية، حيث إنه من الضروري أن تقوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالتوضيح والإفصاح عن الأدوار والمسؤوليات المسندة إلى مجلس الإدارة، وذلك حتى يتمكن المساهمين من تحديد المحاسبية، هذا ويتعين على المساهمين أيضاً تفهم الأخطار التي قد تواجه الشركة

يجب بناء إطار عمل الشفافية والإفصاح الخاص بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة بحيث يتناسب مع الظروف الخاصة وهيكل الملكية لكل شركة، هذا وتتضح الحاجة إلى المشاركة الفعالة والحوار فيما بين الشركة والمساهمين بصورة أكبر في الشركات التي لا يشترك فيها المساهمين في الإدارة اليومية للشركة

يتعين على الشركات التي تمتلك قاعدة كبيرة من المساهمين النظر في إصدار ونشر تقرير سنوي للشركة، والذي يوضح القوائم والتقارير المالية الخاصة بها، بالإضافة إلى أهدافها.



الخطوة الثانية يتعين وجود خطة منهجية شاملة للتعاقب الوظيفي عند الشركات تخضع كلا من السيناريوهات المخطط لها وكذلك الظروف الطارئة

تعتبر المفاجآت من الأمور الطبيعية التي تتعرض لها المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما تجد هذه المشاريع الصغيرة والمتوسطة نفسها في بعض المواقف غير قادرة على إيجاد أحد من العاملين ليحل محل صاحب المشروع دون التسبب في حدوث أي توقف خطير لأعمال الشركة. ومن أفضل خطط التعاقب الوظيفي هي تلك الخطط التي يتم إعدادها على مراحل باعتبارها جزء من إحدى العمليات المنظمة، وليست تلك التي يتم إعدادها وتحضيرها بصورة مفاجئة عند حدوث المشكلة. وتعتبر هذه الإجراءات بمثابة الأساسيات المتعلقة بإدارة المخاطر، كما تتمثل أحد أهم الإجراءات التي يتعين على صاحب المشروع القيام باتخاذها في تحديد وتطوير مهارة الإدارة التشغيلية داخل الشركات بهدف قيام أحد هؤلاء الأفراد بالتحضير والإعداد ليحل محل صاحب المشروع

إن إدارة التعاقب يتجاوز مجرد «التخطيط للبدل»، حيث يجب أن ينظر إليه باعتباره أحد الفرص التي من شأنها المساعدة في أن تصبح الشركة أكثر فاعلية وذلك من خلال تحسين مشاركة والتزام وانجاجة العاملين بالشركة. يهتم تخطيط التعاقب بتحديد الأفراد القادرين على تولي مسؤوليات بصورة أكبر في الشركة، يجب على صاحب المشروع تهيئة هؤلاء الأفراد وذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة والمساهمة بصورة أكبر فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار. وللحفاظ على الموظفين والتزامهم فإنهم بحاجة إلى رؤية واضحة للمسار الوظيفي وفرص التقدم والترقي داخل الشركة. ويتطلب ذلك أن يتم توضيح الرؤية الشاملة للشركة، وأن يفهم الموظفون أدوارهم الحالية والمستقبلية، وإسهامهم في تحقيق رؤية الشركة بالإضافة إلى ذلك، فإن نقل خطط تعاقب الملكية إلى الموظفين الرئيسيين من شأنه أن يعزز من إدارة التعاقب

لا يقتصر التخطيط للتعاقب الوظيفي على الاحتفاظ فقط، بل أيضا على التوظيف، ففي العديد من الشركات، يتوقف معدل النمو غالبا نتيجة نقص الموهبة التي من شأنها أن تنقل الشركة إلى المستوى الأعلى، وفي ضوء ذلك، فإن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تكون بحاجة إلى تحديد المجالات التي يتعين فيها تنمية وتطوير مجموعة المواهب وذلك لضمان استمرار النمو التنظيمي للشركة

يجب ألا يكون تركيز خطة التعاقب الوظيفي على الأفراد بصورة أساسية، بل بالأحرى على إعداد ووضع إطار عمل الحوكمة الذي من شأنه تعزيز ثقة الموظفين وكذلك كافة المساهمين فيما يتعلق باستمرارية الشركة ومدى بقائها. كما يتعين وجود هيكل تنظيمي واضح للمحاسبية والمسائلة وصناعة القرار داخل الشركة، حيث يشرف عليها مجلس إدارة فعال (انظر القاعدة الرابعة)، الذي يقوم بوضع الاستراتيجية الخاصة بالشركة وتفويض المسؤوليات إلى الإدارة ضمن مصفوفة رسمية للصلاحيات. تجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الفعال لحوكمة الشركات من شأنه المساعدة في ضمان نجاح انتقال الملكية، سواء كان انتقال الملكية إلى الجيل التالي في العائلة، أو إلى فريق الإدارة، أو إلى إحدى الجهات الخارجية التي تقوم بالاستحواذ على الشركة



بيع حصة الأقلية أو الأغلبية في الشركة؟ أو هل يتمثل الهدف في تمرير ونقل الشركة إلى أحد الأشخاص، مثل أحد أفراد العائلة، والذي من المقرر أن يقوم بتنفيذ وتطبيق رؤية مالك الشركة؟ ومن ثم، فإن تحقيق أي من هذه النتائج قد يتطلب فترة زمنية تتراوح ما بين ثلاثة وأربعة أعوام على الأقل للإعداد والتجهيز لها.

ومنى كانت الرغبة والنية متمثلة في تمرير ونقل الشركة إلى أحد الأجيال اللاحقة من أعضاء العائلة، عندئذ يكون السؤال الأول هو عن مدى رغبة أفراد العائلة في ذلك الأمر، والثاني هو عن كيفية تهيئتهم وتجهيزهم للأدوار وتولى المسؤوليات الإدارية وتلك المتعلقة بملكية الشركة، هذا ومن المحتمل أن تستغرق هذه العملية عدة سنوات، وقد تنطوي على العمل ضمن قطاعات مختلفة في الشركة وذلك لاكتساب الخبرة اللازمة، وربما العمل في غيرها من الشركات لاكتساب إطار من المرجعية.

وفي حال ما إذا كانت الملكية المستقبلية للموظفين هي النتيجة المفضلة، فإنه يجب أن نتذكر أن عملية شراء حصة الشرك في الإدارة تعتبر مجرد خيار من بين الخيارات وذلك في حال وجود إدارة لديها القدرة والرغبة والوسائل المالية للاستحواذ على الشركة، وفي حال ما إذا كانت المسؤولية المالية تمثل أحد العوائق، فإن الملكية (سواء الأغلبية أو الأقلية) يمكن نقلها إلى الموظفين بصورة تدريجية خلال فترة من الزمن من خلال خطة ملكية الموظفين للأسهم.

قد تفضل إحدى الشركات الصغيرة أو المتوسطة القيام بالبيع التجاري إلى إحدى الجهات الاستراتيجية الراغبة في الاستحواذ على الشركة أو إلى إحدى الشركات المنافسة، والتي عادة ما تقوم بتقديم عروض أسعار مميزة، إلا أن ذلك قد يسفر عنه اضطرابات في الشركة من حيث رؤية الشركة وموظفيها، وفي مثل هذه الحالات، فإن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تكون بحاجة إلى فهم كيفية جعل الشركة أكثر جاذبية بالنسبة لهذه الجهات الراغبة في الاستحواذ، وهذا بدوره يستلزم من الشركة أن تمتلك إدارة تشغيلية قوية، ويفضد بذلك أن تتمكن الشركة من العمل مع المدير - المالك السابق للشركة، الخيار الآخر يتمثل في بيع حصة الأغلبية أو الأقلية في الشركة إلى إحدى شركات المساهمة الخاصة، والذي يتطلب أن يظل مدير الشركة مستمراً بصفة شخصية في إدارة الشركة، وفي حالة رغبة واختيار الشركة إجراء عملية اكتتاب المبدئي العام، عندئذ تكون بحاجة إلى إعداد متطلبات القيد والتسجيل (بسوق الأوراق المالية) ذات الصلة مقدماً، والتي تتضمن الالتزام التام بإعداد وتقديم الوثائق والتقارير المالية والالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية المتبعة.

وفي حال رغب مالك الشركة في الاحتفاظ بالشركة مع خفض نسبة المشاركة أو عدم المشاركة في الأعمال اليومية، عندئذ يتمثل التحدي في توظيف محراء مؤهلين لإدارة الأعمال اليومية للشركة، تعتبر الموهبة من الموارد النادرة، وتعيين الشخص الذي يخلفه يعتبر في أغلب الأحيان من المهام بالغة الصعوبة بالنسبة لمالكي الشركات لصعوبة تحديد شخص بنفس مواصفاتهم.

تعتبر عملية نقل الملكية مسألة حساسة ومعقدة جداً، ولهذا غالباً ما يتم تجاهلها إلى أن تصبح مسألة ملحة ومنها على سبيل المثال، عندما يصاب مالك المشروع بالمرض ويصبح كبير السن لدرجة يصعب معها الاستمرار بإدارة أعمال الشركة.

القاعدة الثانية: عملية تخطيط التعاقب الوظيفي

تعتمد المشاريع الصغيرة والمتوسطة بصفة جوهرية على الخبرة والجهد المبذول من قبل بعض الأفراد أو حتى فرد واحد. تهتم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي بتحديد آلية خروج مالك المشروع - مدير/مدراء الشركة عن إدارة أعمال الشركة دون التسبب في توقف الأعمال. إن عدم التحضير للتعاقب الوظيفي يشكل خطراً على استمرارية المشروع وبقائه. تسمح خطة التعاقب الوظيفي للشركة في تسهيل تغيير القيادة بطريقة تتسم بالترحم والتنظيم وعدم الاضطراب وطمأنة المساهمين والموظفين والمتعاملين وغيرهم على استمرارية الشركة وحفاظها على سمعتها وقيمتها علامتها التجارية

كما تعتبر خطة التعاقب الوظيفي من الموضوعات المهمة خاصة للشركات العائلية كون أقل من 10% من الشركات العائلية تتمكن من البقاء تحت سيطرة العائلة بعد الجيل الثالث

الخطوة الأولى: تعتبر عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي من العمليات التي يتم تطبيقها على المدى البعيد ويتعين أن تتطابق مع الأهداف الاستراتيجية للشركة وخطط النمو واستراتيجيات الخروج المحتملة الخاصة بأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

يمكن تقسيم خطة التعاقب الوظيفي إلى قسمين رئيسيين كالتالي: تعاقب الملكية، وإدارة التعاقب وكلاهما مرتبط بالآخر ومن الضروري أن كلا منهما يقوم بدعم وتعزيز المفهوم الآخر. إن العديد من أصحاب المشاريع يحلم بتوريث شركته إلى أحد أفراد العائلة أو أن يقوم ببعضها في نهاية المطاف، لكن القليل منهم لديه خطط نظامية للتعاقب الوظيفي، ومن الشائع بالنسبة للملاك الأصليين للشركات مواجهة بعض الصعوبة في التخلي عن الإدارة والسيطرة والتحكم والنتيجه جانباً في الوقت المناسب

إن التردد الذي قد يفتأ أصحاب المشاريع فيما يتعلق بتناول موضوع التعاقب الوظيفي، غالباً ما ينبع من تركيزهم البالغ على العمليات والأنشطة اليومية التي من شأنها تحقيق النجاح للشركة، وتمثل النظرة السائدة لأصحاب المشاريع في أن المشاريع الناجحة فقط هي التي تكون معنية بالتخطيط للتعاقب الوظيفي. إن العوامل النفسية أيضاً من شأنها أن تلعب دوراً بنفس الطريقة التي يتردد فيها الفرد في وضع وصيته، يشعر الأفراد بصورة غريزية بعدم الراحة في مناقشة الموضوعات المتعلقة بالوفاة أو المستقبل بدونهم، وفي حالات أخرى مثل الشركات العائلية تصبح خطة التعاقب الوظيفي قضية أكثر تعقيداً وحساسية للنظر فيها نظراً لأنه قد يسفر عن نشوب بعض الخلافات العائلية المحتملة

يتعين على أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة التعامل مع هذه الموضوعات في مرحلة مبكرة نظراً لأن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي تعتبر من العمليات طويلة الأمد وحتى تتسم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي بالفعالية، فإنها بحاجة إلى إدراجها ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة - أي مناقشة وتناول كلا من التعاقب الإداري وتعاقب الملكية، كما يجب أن تتوافق خطة التعاقب الوظيفي مع أهداف الشركة واستراتيجيات الخروج المحتملة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تعتبر خطة التعاقب الوظيفي من الموضوعات الهامة في الشركات التي يتولى فيها المالك إدارة الشركة، حيث يكون المدير المالك للشركة بحاجة إلى تحديد مدى اشتراكه المستقبلي في الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وفي المشاريع الصغيرة والمتوسطة حيث يوجد العديد من المساهمين، فإنه يتعين وضع القوى المحركة للملكية في الاعتبار نظراً لاحتمال اختلاف كافة الملاك في الإطار الزمني للتقاعد، هل البيع بلا قيود يعتبر الهدف الأسمى لأصحاب المشاريع؟ هل يرغب ملك الشركة في بقاء الشركة على قدرتها؟ هل يأخذون في الاعتبار





الخطوة الثانية: جعل تفويض السلطات رسمياً بشكل خطي، وتحديد دور الإدارة والقرارات التي يختص بها كل من المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة

جميع الشركات تحتاج إلى أن تكون واضحة حول أدوار ومسؤوليات مختلف الأطراف كالمديرين والمساهمين ومجلس الإدارة، وينطبق ذلك بصورة خاصة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث لا توجد حدود واضحة بين الملكية والإدارة ومجلس الإدارة غالباً، أو عندما تصل الشركة إلى مرحلة من النمو بحيث لا يكون المالك - المدير قادراً على تحقيق أدوار المساهمين والمدرء ومجلس الإدارة في نفس الوقت.

إن تبني إطار عمل رسمي للحكومة الرشيدة من شأنه تسهيل تحقيق التطور والنمو خاصة للشركات التي يديرها فرد واحد وتحولها إلى مؤسسات وشركات أكبر، بالإضافة إلى تمكين متابعة ومراقبة الشركة بصورة فعالة.

إن مسألة تحديد القرارات التي يختص بها المعنيين من المساهمين والمدرء وأعضاء مجلس الإدارة تتطلب الآتي

أولاً: تحديد القرارات التي تتطلب موافقة المساهمين والخاصة بهم، إن من أهم حقوق معظم المستثمرين هو حق المشاركة في أرباح الشركة، لكن الحقوق الأخرى أيضاً مهمة خاصة في نطاق الشركات الصغيرة والمتوسطة، وعلى عكس المساهمين في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، المستثمرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من الشركات غير المدرجة لديهم خيارات محدودة في حق التصويت وبيع حصصهم إذا كانوا على اختلاف مع سياسات الشركة واستراتيجيتها، وعليه فإن من المهم أن يتم بناء وحماية حقوقهم مع أسس الشركة، ومن بين هذه الحقوق حق التصويت على تشكيل مجلس الإدارة، و الموافقة على المصروفات التي تتجاوز الحدود المقررة سلفاً وتغيير خطة العمل المتفق عليها أو التغييرات في رأس المال والموافقة على التقرير السنوي والقوائم المالية، وحق الحصول على معلومات عن الشركة وأنشطتها، من خلال هذه الحقوق يتأكد المساهمين من أن المدرء وبقية المساهمين في الشركة لا يسيئون استخدام استثماراتهم، و لا يتعاملون مع أصول الشركة على أنها ممتلكاتهم الخاصة

ثانياً: ينبغي على الشركات تحديد المسائل التي يختص بها مجلس الإدارة والمسائل التي يتم تفويضها للإدارة، بحيث تماشى مع الدوار المحدد للمجلس. يجب أن تبين مصفوفة تفويض الصلاحيات للقرارات وصلاحيات التوقيع لمختلف أطراف الشركة بشكل واضح، ويمكن لمثل هذه المصفوفة أن تنزع لأدنى مستويات الإدارة في حال نمو الشركة، يجب القيام بمراجعة الصلاحيات والسلطات التي يتم تفويضها بشكل دوري لضمان ملائمتها في ضوء هيكل الشركة وحجمها ومجال عملها وتركيبتها في مراحل نموها.

الخطوة الأولى: ضرورة تحديد حقوق والتزامات الشركاء والمساهمين بوضوح

يتعين من البداية توضيح حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب الشأن، كما يتعين الإفصاح والكشف عن الهيكل التنظيمي وهيكل الملكية الخاصة بالشركة بما في ذلك حقوق التصويت وغيرها من الحقوق المخصصة لكل فئة من المساهمين.

يقوم الشركاء بصياغة الرؤية لإدارة الشركة ووضع استراتيجية للمشروع بشكل يدهي عند تشكيل الشركة، ومع حماس رواد الأعمال حول فكرة المشروع فإنهم يغفلون عن التركيز على أمور تتعلق بضبط وحوكمة الشركة.

يجب على الشركاء طرح العديد من الأسئلة والإجابة عليها مثل من سيلعب ماذا من الأدوار في الشركة، وما هي مهامهم بشكل دقيق؟ ومن سيقوم بصياغة الإستراتيجية؟ ومن المسؤول عن تحضير الموازنة؟ وما المكافآت التي يحصلون عليها؟ وهل هناك مجلس إدارة، وإذا كان هناك مجلس إدارة فكيف يتم ترشيحهم؟ وكم يجتمعون في العادة، وهل يتم اتخاذ القرارات بالإجماع أو برأي الأغلبية؟ وما هو متطلبات النصاب القانوني لاتخاذ القرار؟

يجب على المساهمين الاتفاق على تقاسم الارباح، وما هي نسبة الأرباح التي ستوزع على المساهمين، أو أن يتم الاحتفاظ بالعوائد وإعادة استثمارها في الشركة؟ وكم مرة في العادة يمكن دفع الأرباح؟

إن من المفيد أيضاً للشركاء معالجة المسائل التي تحتاج إلى مزيد من التمويل في المستقبل، وهل على المساهمين وضع رأس مال أكثر كأسهم؟ وهل سيتم طرح أسهم جديدة للتمويل الخارجي؟ وهل لأي مساهم جديد رأي حول إدارة الشركة؟ هل يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحصول على القروض من مساهميها أو من البنوك؟ إن من المهم أن يفهم المساهمين كافة الخيارات وتأثيراتها المحتملة على هيكل المساهمة

الأمر الآخر الذي يجب مراعاته هو نقل الحصة - ماذا يحصل إذا أراد شريك بيع حصته، هل سيكون هناك أي ضوابط لذلك؟ وهل يجب طرح الحصص لبقية الشركاء، وإذا كان الأمر كذلك فبأي سعر؟ وهل لبقية المساهمين الحق الأول للرفض؟ وماذا إذا توفي أحد المساهمين - فبأي سعر يمكن شراء حصته من بقية الشركاء أو هل تنتقل حصته إلى الورثة؟ وهل يحق للمستفيدين الحصول على مقاعد في مجلس إدارة الشركة؟ ماذا لو قرر صاحب أغلبية الأسهم بيع حصته - هل يجب أن يكون هناك حقوق لأصحاب الأقلية تتيح لهم الانضمام في الصفقة وبيع حصصهم بنفس السعر؟ هل يمكن إجبار أحد المساهمين على بيع حصته من الشركة وتحت أي ظروف؟

وهناك العديد من الأمور الأخرى يجب على المساهمين الاتفاق عليها بدءاً بألية تسوية المنازعات إلى حماية حقوق الملكية الفكرية، يجب على رواد الأعمال أن يأخذوا وقتاً كافياً للنظر في الاجابة على هذه المواقف وإعداد آليات لمعالجتها، مثل هذه السياسات ليست نحتاً على حجر، بل يمكن تعديلها حسب ما تتطلبه ظروف الشركة.

القاعدة الأولى: تَبني إطار عمل رسمي لنظام إدارة الحوكمة الرشيدة بحيث يحدد الأدوار المسندة إلى الجهات الرئيسية مثل الشركاء والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة

بنفس الطريقة التي تحتاج بها الشركات لوضع رؤية وخطة عمل واضحة، كذلك الحاجة إلى الوضوح في ما يتعلق بكيفية إدارة الشركة، وعليه يجب أن يكون إطار الحوكمة مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بقيم الشركة وتوقعات المساهمين وأصحاب الشأن

قد لا تحتاج شركات الملكية الفردية بالضرورة إلى أحد أطر عمل الحوكمة الرسمية للشركات إلا أنه في حالة إذا ما شهدت الشركة بعض النمو، علاوة على رغبتها في الحصول على التمويل من مصادر خارجية، فإن إطار عمل حوكمة الشركات من شأنه المساعدة في طمأننة هذه المصادر الخارجية على القيام ببذل كافة الجهد اللازم للتأكد من حسن إدارة التمويل المقدم من جانب هذه المصادر لصالح الشركة والمساهمين.

قد لا تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى أطر معقدة كالتالي تعتمد عليها الشركات الكبيرة، لكن يجب عليها أن تضع واحداً بلأتم عملياتها ويمكن تطويره وتعزيزه بناء على نموها فعلياً هذا يعني أن الأدوار في الشركة مثل الشركاء والمساهمين ومجلس الإدارة والإدارة قد تم تعريفها بشكل واضح، ويجب على الشركات توثيق كيفية تنظيم إدارة الأعمال والعلاقات بين المساهمين، وبينغي تجسيد ذلك في الوثائق التأسيسية للشركة كالمذكرات وقوانين التأسيس والمساهمة والاتفاقيات الجانبية، ومن المهم أن لا يكون هناك تناقض في أي من الوثائق التي تغطي الجوانب الأساسية للشركة، ويوصى الاستعانة بالاستشارات القانونية للتأكد من أن أي «اتفاقيات جانبية» قانونية ويمكن فرضها

واحدة من أهم أجزاء تطوير إطار للحوكمة هو الفهم الموحد لمختلف الأطراف الفعالة في المؤسسة ومسؤولياتهم تجاه المؤسسة.

الشركاء: يقصد بهم الأفراد ممن يتم تصنيفهم إما ضمن فئة الشراكة الفعلية برأس المال، أو فئة الشراكة بالمجهود وذلك عند تأسيس المشروع، وفي حالة دولة الإمارات العربية المتحدة، فإن الشريك المواطن مطلوب لتسجيل الشركات في الدولة، وعليه فإن الشركاء هم جميع الاطراف المسجلة للمؤسسة

المساهمين: يقصد بهم الأفراد أو المؤسسات التي تقوم بتوفير رأس مال المشروع.

الدائنين: يقصد بهم المؤسسات المالية التي تقوم بتوفير الاعتمادات الائتمانية للشركة بهدف تحقيق التنمية والتطوير.

أعضاء مجلس إدارة الشركة: هم مجموعة من الأفراد عادة ما يتم تعيينهم من قبل المساهمين للإشراف على إدارة الشركة

الإدارة: ويقصد بها مجموعة الأفراد عادة ما يتم تعيينهم من قبل مجلس إدارة الشركة لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.

مقدمة

ولتكون الحوكمة فعالة يجب على أصحاب المشاريع أنفسهم وإدارتها العليا تبنيها ووضع الأسس لبناء ثقافة الحوكمة في الشركة. وهذا لن يكون ممكناً إلا إذا كان صاحب المشروع يقدر مبادئ الحوكمة والتي تتطلب درجة كبيرة من الوعي الذاتي للنظر بصورة تقييمية على الممارسات الحالية وكيفية تحسينها. وقد صمم هذا الدليل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ليقدم معياراً لتقييم ممارساتهم المتبعة. وتحتوي كل فقرة على مجموعة من أدوات التقييم الذاتي والتي تبين الوضع الحالي للشركات من ناحية ممارسات الحوكمة ولكن تجب الإشارة على أن الحوكمة ليست مجرد وضع علامة (√) للمبادئ المتوفرة. بل يجب على الشركات تنفيذ هذه القواعد بطريقة عملية يسهل ممارستها بالنسبة لهم والأخذ بعين الاعتبار ظروفهم واحتياجاتهم.

مقدمة

في عام ٢٠١١ أصدرت مؤسسة محمد بن راشد للتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة كتيب مبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات الصغيرة والمتوسطة، والذي تم إعداده بالتعاون مع معهد حوكمة، حيث تمثل هذه المبادئ إطار عمل طوعي للركائز الأساسية لحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة، يأتي هذا الدليل العملي ليشرح القواعد المذكورة في كتيب مبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات الصغيرة والمتوسطة ومبرراتها، ويسلط الضوء على القضايا التي يجب الاهتمام بها عند ترجمة هذه المبادئ والنظريات إلى واقع عملي ويجب أن يكون الدافع الرئيسي لتبني مبادئ الحوكمة هو تحقيق مصلحة الشركة، حيث أنها تتيح التحضير للتوسع المستقبلي والتنمية المستدامة للشركات، لأن فهم وتنفيذ إطار عمل جيد للحوكمة الرشيدة يمثل أسلوب منظم لغرس ممارسات إدارية أفضل وآليات رقابة وضبط فعالة تقود إلى فرص للنمو والتمويل والخروج بالاستراتيجيات لتحسين الأداء. الحوكمة الرشيدة هي أيضاً فن وليست علم فحسب، وليس هناك طريقة واحدة لتنظيم شركة ما، الشركة عبارة عن عدد لا يحصى من العوامل، من ضمنها: قيمها وتاريخها وثقافتها وهيكل ملكيتها وحجم عملياتها والشخصيات المشاركة وأسلوب القيادة، فالحوكمة الرشيدة هي التي تبني على نقاط قوة الشركة وتعالج نقاط ضعفها.

إن كتيب مبادئ الحوكمة الرشيدة بالإضافة إلى هذا الدليل العملي يرسمان الخطوط العريضة لنظام حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مبي مع التركيز على الخطوات ومراحل هذا النظام، حيث أن تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة لا يحدث بين عشية وضحاها، ولكنها تتطور في كل خطوة لتتماشى مع مرحلة نمو الشركة، لذلك، ينبغي على الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديد الخطوات الموصى بها في هذا الدليل والمرتبطة بمرحلة نموها، فعلى سبيل المثال: وضع مصفوفة السلطة (الاجراء الثاني ضمن القاعدة الأولى) ليس له معنى إذا ما كانت الشركة تدار من قبل مدير ومالك واحد، في الواقع، أن تبدأ الشركات الكبيرة بتفويض المسؤولية في وقت مبكر جداً من نمو الشركة قد يسفر عن فقدان الزخم والدافعية، ومع ذلك فإن الزخم والدافعية يتناقص بسهولة إذا تطلبت كل الامور التشغيلية قراراً من المدير العام أو من المساهمين. وبالمثل، الخطوة الثالثة ضمن القاعدة السابعة توصي بالقيام بالتحقيق الداخلي لمراجعة الحسابات الداخلية، وهي ليست مجدية في الشركات الصغيرة حيث أن تكلفة المدقق الداخلي قد تفوق فوائد التحقيق الداخلي، ولكن إضافة مستوى من الضبط والتحكم يعد في غاية الأهمية بالنسبة للشركات الكبيرة.

كلمة سعادة، عبدالباسط محمد الجنادي

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة



من المتعارف عليه أن الشركات الصغيرة والمتوسطة هي حجر الأساس لأي اقتصاد حيث أثبت التاريخ مدى مساهمتها في نمو الاقتصاد الحقيقي، وإكسابه القدرة على التكيف لمقاومة أي مرحلة ركود اقتصادي. إن الاقتصاد الحقيقي ينمو عند نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما إن الإبداع والابتكار في كل أشكاله تطور أساساً من خلال قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن زيادة الأعمال تنبع من مجتمع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة وضع الحوكمة الرشيدة في الوقت الصحيح والمناسب لمرحلة نمو الشركة كي تتمكن من تحقيق التنمية المستدامة بشكل سليم.

ويسعدني أن العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة قد استجابت لنداء تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق نمو متميز ومستدام، حيث استقطب دليل «مبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات الصغيرة والمتوسطة» والذي تم إطلاقه العام الماضي، اهتمام العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويهدف إطلاق الجزء الثاني كدليل للتطبيق إلى مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة لأخذ خطوات عملية في رحلتهم نحو تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة في مراحل نموهم وتطورهم، وستجد الشركات الصغيرة والمتوسطة نفسها في وضع أفضل على المدى البعيد إذا كان لديها نظام حوكمة فعال، لأنه سيمكنهم من جذب الاستثمارات ورؤوس الأموال والمواهب ودخول الأسواق بشكل عام.

وستكون مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة وشركائها على استعداد لتقديم المساعدة والمشورة لأي من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحريصة على معرفة المزيد عن مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطبيقها.

تمنيتي لجميع الشركات الصغيرة والمتوسطة بالتوفيق في رحلة تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة

كلمة سعادة سامي ضامن القمزي مدير عام دائرة التنمية الاقتصادية في دبي

تعد الشركات الصغيرة والمتوسطة القاعدة لأي اقتصاد كونهما المسؤولة في المقام الأول عن خلق فرص العمل والابتكار ونماذج جديدة للأعمال. ومن هنا، فهي أساس الشركات العالمية المستقبلية. ويشكل قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي نسبة ٩٥% من مجتمع الأعمال فيها، وتساهم بـ ٤٢% من مجموع القوى العاملة، و٤٠% من القيمة المضافة للاقتصاد الإمارة، وذلك وفقاً للتعريف الرسمي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في دبي. ومع نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة لمستويات جديدة، فإنها تحتاج باستمرار إلى تعديل أوضاعها لتتماشى مع البيئة الجديدة للأعمال، وإلى إعادة هيكلة الشركة لتصبح أكثر نظامية، وإلى إضفاء الطابع المهني لإدارتها وفرق عملها، كما أنها تحتاج إلى تأسيس نظام إدارة فعال، وإلى تقديم مستويات أعلى من الشفافية في الإدارة المالية. وتتحقق جميع هذه المتطلبات من خلال تطبيق نظام الحوكمة الرشيدة.



إن فهم أساسيات الحوكمة الرشيدة ومعرفة كيفية تطبيق مبادئها الرئيسية مهم جداً للشركات الصغيرة والمتوسطة. لذلك، فقد وضعت مؤسسة محمد بن راشد للتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في دبي الطليل العملي لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، والذي سيساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مراحل نموها على تطبيق الخطوات العملية لتبني مبادئ الحوكمة الرشيدة. ويأتي هذا الطليل كخطوة عملية مكملة للإطلاق الناجح لكتيب مبادئ الحوكمة الرشيدة في العام الماضي.

أتمنى من جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تبدأ التفكير بجدية في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، لأنها رحلة تعلم ونمو، وأما بالنسبة للشركات التي هي في خضم تطبيق الحوكمة، فأتمنى لكم كل التوفيق في هذه الرحلة، وأن تظهر نتائج جهودكم قريباً بإذن الله.

المحتويات

١	كلمة مدير عام دائرة التنمية الاقتصادية في دبي
٢	كلمة المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة
٥	القاعدة الأولى: تبني إطار عمل رسمي لنظام إدارة الحوكمة الرشيدة
٩	القاعدة الثانية: عملية تخطيط التعاقب الوظيفي
١٣	القاعدة الثالثة: وضع نظام لتدفق المعلومات يتسم بالشفافية والدقة
١٥	القاعدة الرابعة: إنشاء مجلس إدارة يتلاءم مع النمو الذي تحققه الشركة
٢١	القاعدة الخامسة: إعداد تفويض واضح لمجلس الإدارة
٢٥	القاعدة السادسة: الاحتفاظ بسجلات حسابات دقيقة
٢٩	القاعدة السابعة: وضع إطار عمل للرقابة الداخلية
٣٣	القاعدة الثامنة: التعرف على متطلبات أصحاب الشأن
٣٧	القاعدة التاسعة: وضع إطار عمل يوضح علاقة أفراد العائلة بالشركة
٣٩	الخلاصة

جميع الحقوق محفوظة ©

إن كافة حقوق النشر محفوظة لمؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتيب أو نقله على أي نحو وبأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو خلاف ذلك، إلا بالموافقة الخطية المسبقة من قبل المؤسسة.

مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

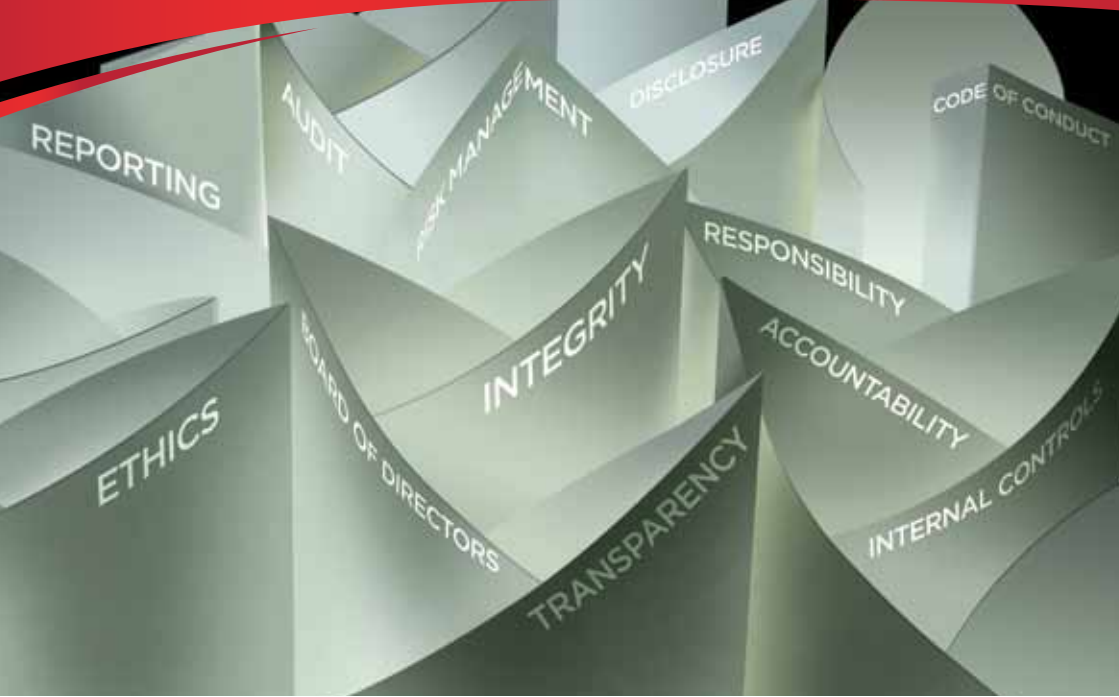
ص.ب: ٦٦٦٦

هاتف: +٩٧١ ٤ ٣٦١ ٣

فاكس: +٩٧١ ٤ ٣٦٨ ١

www.sme.ae

بريد إلكتروني: info@sme.ae



مبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات الصغيرة والمتوسطة الدليل العملي للتطبيق