

## مؤشر حوكمة الشركات 2017 للشركات المدرجة في السوق السعودي

الوصف، المنهجية، ونتائج المؤشر

٢٠١٨/٤/٢٢

٦ شعبان ١٤٣٩

مركز أبحاث حوكمة الشركات  
كلية الأعمال، جامعة الفيصل

4	مقدمة:
4	كلمة رئيس جامعة الفيصل معالي الأستاذ الدكتور محمد بن علي آل هيازع
5	كلمة عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة الفيصل الدكتور باجس محمد دودين
6	<b>الفصل الأول: مركز أبحاث حوكمة الشركات CGRC</b>
6	1.1 الرؤية والرسالة والقيم
7	1.2 تأسيس المركز
8	<b>الفصل الثاني: مفهوم و مبادئ حوكمة الشركات</b>
12	<b>الفصل الثالث: مشروع مؤشر حوكمة الشركات</b>
13	3.1 حوكمة الشركات: ماهو؟ لماذا؟ وكيف؟
16	3.2 مشروع مؤشر حوكمة الشركات في عامه الثاني على التوالي
17	3.3 فريق عمل مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
18	3.4 خطة عمل مشروع مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
19	3.5 المنهجية المتبعة في مؤشر حوكمة الشركات
20	3.6 معايير نماذج تقييم الأداء في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
23	3.7 معايير و مبادئ الحوكمة المستخدمة في نماذج التقييم :
24	3.8 قائمة بالشركات التي شملها مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
30	3.9 خطوات عملية تقييم الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
30	3.10 عملية التحقق من جودة مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
31	3.11 المنهجية المتبعة في نماذج تقييم مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
33	<b>الفصل الرابع: ملخص حول نتائج مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017</b>
33	4.1 عرض عام لنتائج مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
38	4.2 الشركات الأعلى ترتيباً في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
43	4.3 تحليل نتائج المؤشر بحسب القطاع
48	4.4 تحليل لنتائج مؤشر حوكمة الشركات بحسب حجم الشركات
51	4.5 تحليل لنتائج مؤشر حوكمة الشركات مقارنة مع نتائج مؤشر حوكمة الشركات للعام الماضي
55	4.6 نقاط القوة والضعف العامة المستنتجة من نتائج المؤشر
61	4.7 توصيات لتطوير و تحسين ممارسات الحوكمة:
63	4.8 خدمة التقرير المخصص لشركة

64

ملحقات

64

المؤتمر السنوي الثاني لحوكمة الشركات

72

فهرس الجداول و الرسوم البيانية

73

الجدول:

ملحقات مستقلة:

مستند مبادئ و معايير نموذج التقييم العام المستخدم لتقييم جميع القطاعات بإستثناء قطاعي البنوك و التأمين  
مستند مبادئ و معايير نموذج التقييم الخاص بقطاع البنوك المستخدم لتقييم جميع الشركات المدرجة تحت قطاع البنوك  
مستند مبادئ و معايير نموذج التقييم الخاص بقطاع التأمين المستخدم لتقييم جميع الشركات المدرجة تحت قطاع التأمين



مقدمة:

كلمة رئيس جامعة الفيصل  
معالي الأستاذ الدكتور محمد بن علي آل هيازع

إيماناً من جامعة الفيصل بأهمية وجود مركز متخصص في حوكمة الشركات (CGRC)، يهتم بالبحث والتدريب والاستشارات ونشر ثقافة العمل المؤسسي في الشركات والقطاعات المالية، ليسهم بشكل فاعل في خدمة تلك القطاعات وبما يحقق الرؤية الطموحة لوطننا الغالي (٢٠٣٠).

وفي هذا التقرير السنوي الثاني يتم تسليط الضوء على بعض منجزات المركز التي حققها خلال العام ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م. حيث نفذ المركز العديد من الأنشطة التي دعي لها المختصين والمهتمين من القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى توقيع مذكرات تفاهم وتعاون من أبرزها واهمها التعاون القائم بينه وبين الهيئة العامة للإستثمار (SAGIA).

وتواصل جامعة الفيصل نشاطاتها وجهودها العلمية والبحثية من خلال ماتملكه من كفاءات أكاديمية وبحثية ذات سمعة عالمية ومخرجات متميزة من طلاب وطالبات وذلك للمساهمة في المشاريع البناءة التي تخدم وطن طموح هو المملكة العربية السعودية في ظل قيادة رشيدة تسعى لبناء مستقبل زاهر له وللمواطنيه.

كما يقوم العاملون في المركز مشكورين بالتواصل المستمر من خلال الجامعة مع الجهات ذات العلاقة التي تتعامل مع مبادئ حوكمة الشركات ولوائح القطاع المالي والتجارة والإستثمار حكومية أو غيرها بهدف التعاون في مجال التنقيف والتعليم والتدريب سواء في الممارسة أو في التطبيق.

ويجدر بالذكر أن من أهم أهداف المركز هو رفع الوعي بمفهوم الحوكمة الرشيدة وتطبيقها الجيد بما ينعكس إيجاباً على الشركات ويدعم بشكل أوسع الإقتصاد في الوقت الذي تقوم فيه المملكة بالعمل على بناء نهضة إقتصادية شاملة.

وفي الختام أشكر جميع القائمين على المركز على جهودهم المبذولة، متمنياً لهم التوفيق والسداد.

والله ولي التوفيق

مدير الجامعة

محمد بن علي آل هيازع



كلمة عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة الفيصل  
الدكتور باجس محمد دودين

مدير مشروع حوكمة الشركات

يسرني أن أقدم لكم التقرير السنوي الثاني على التوالي لمشروع مؤشر حوكمة الشركات (CGI). تم العمل على تطوير المؤشر من قبل فريق العمل لدينا في مركز أبحاث حوكمة الشركات (CGRC) التابع لكلية الأعمال بجامعة الفيصل وذلك بدعم من قبل الهيئة العامة للاستثمار (SAGIA) وبالتعاون مع كلاً من: هيئة السوق المالية (CMA) و مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA) و وزارة التجارة والاستثمار (MCI) وبدعم متواصل من إدارة جامعة الفيصل. حيث يهدف مركز أبحاث حوكمة الشركات بأن يكون مركزاً للتوعية بالحوكمة الرشيدة ونشر هذه الثقافة بين الشركات والجهات ذات العلاقة وكذلك الأفراد المهتمين. كما يعنى المركز بالمساهمة بتطوير ممارسات الحوكمة الرشيدة عن طريق تطوير مؤشر حوكمة الشركات بشكل سنوي يقيس مدى تطبيق الشركات المدرجة بالسوق السعودي لممارسات الحوكمة الرشيدة ونشر نتائج المؤشر للشركات والمهتمين مما يساهم في النهوض بالممارسات الجيدة وتطوير سياسات حوكمة جيدة.

تم العمل الدؤوب خلال السبعة أشهر الماضية على تطوير مؤشر حوكمة الشركات للعام الثاني على التوالي CGI 2017 وذلك بمراجعة وتقييم ١٧١ شركة مدرجة بالسوق المالية السعودي. بخلاف مؤشر العام الماضي CGI 2016 والذي تم فيه مراجعة وتقييم ٩٢ شركة مدرجة فقط. إضافة إلى ذلك، تم خلال هذا العام تطوير مؤشرات فرعية إضافية خاصة بقطاعي البنوك والتأمين والأخذ بمرئيات القطاعين العام والخاص وتجارب الخبراء الدوليين في هذا المجال. كما أسعدتنا مشاركتكم لنتائج المؤشر والتحدث حول المشروع و خدمات المركز خلال المؤتمر السنوي الثاني لحوكمة الشركات والمنعقد بتاريخ ٢٢ ابريل ٢٠١٨ الموافق ٦ شعبان ١٤٣٩ هـ بمقر جامعة الفيصل. حيث تم فيه عرض للشركات الأعلى ترتيباً في المؤشر CGI 2017 وتكريم الشركات الخمس الأولى. إضافة الى إستضافة ممثلين من القطاع الحوكمي ذو العلاقة وممثلين من عدد من شركات القطاع الخاص للتحدث ضمن حلقتي النقاش. نحن بدورنا نسعى جاهدين في مشاركتكم لنتائج المؤشر وحضور حلقات النقاش ونأمل في أن تستمر هذه الإجتماعات بشكل مستمر والتي من شأنها أن تعزز ثقافة الحوكمة الرشيدة وأن تكون بمثابة حلقة الوصل بين المهتمين وكذلك إثراء النقاشات والبحوث في هذا المجال.

أود أن أتوجه بالشكر الجزيل لإدارة جامعة الفيصل و رئيسها الدكتور محمد آل هيازع لدعمهم تأسيس مركز أبحاث حوكمة الشركات والشكر موصول أيضاً للهيئة العامة للاستثمار لدعمهم المشروع و كذلك أشكر تعاون الجهات الحكومية:هيئة السوق المالية، ووزارة التجارة والاستثمار ومؤسسة النقد السعودي. وأود أيضاً أن أتوجه بالشكر الجزيل لفريق مركز أبحاث حوكمة الشركات بكلية إدارة الأعمال ومستشاريها الدوليين.

الفصل الأول: مركز أبحاث حوكمة الشركات CGRC



مركز أبحاث حوكمة الشركات التابع لكلية الأعمال بجامعة الفيصل  
Corporate Governance Research Center (CGRC)

1.1 الرؤية والرسالة والقيم

**الرؤية:**

نطمح أن يكون مركز أبحاث حوكمة الشركات، مركزاً رائداً في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي ولأبحاثه في الحوكمة تأثيراً فعالاً مما يسهم في زيادة الوعي بثقافة الحوكمة الرشيدة وتعزيز تطبيق أفضل السياسات والممارسات في حوكمة الشركات.

**الرسالة:**

تتمثل رسالة المركز في توفير أفضل الممارسات والسياسات في مجال حوكمة الشركات بشكل مستقل وموثوق من خلال الدراسات والأبحاث النوعية وتقديم خدمات التعليم والتدريب الذي يخدم المملكة العربية السعودية بشكل خاص و منطقة الخليج بشكل عام.

**القيم:**

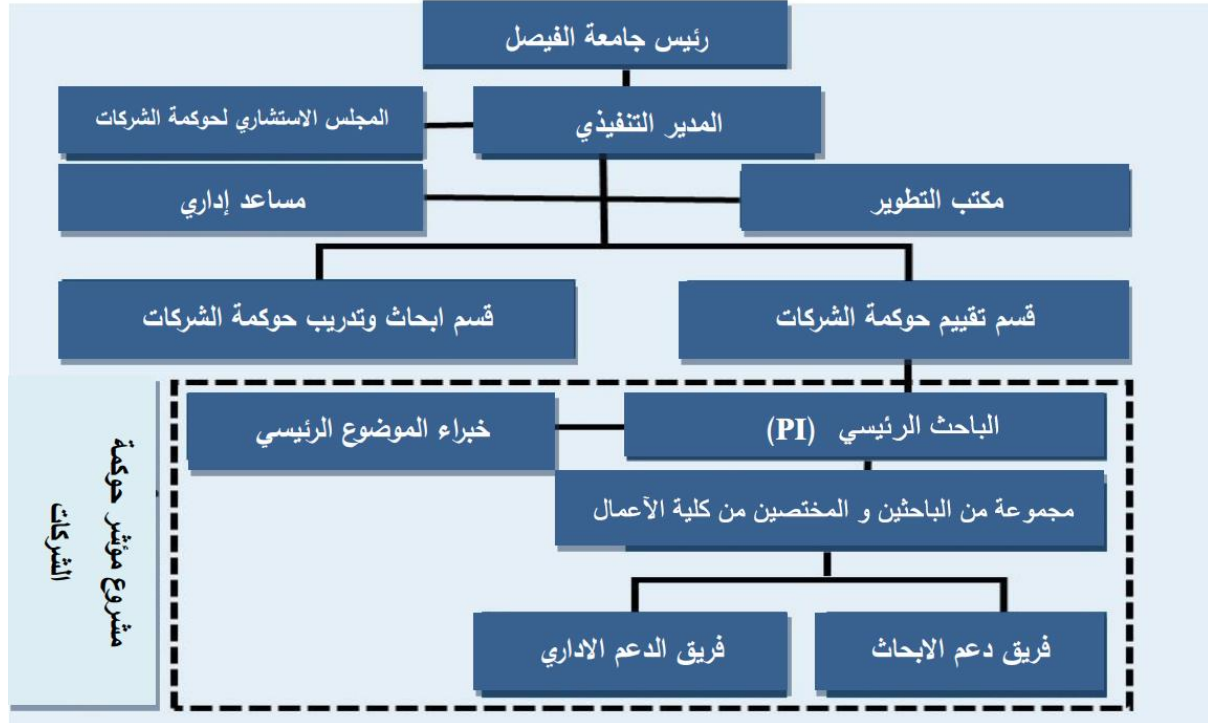
تتبع قيم مركز أبحاث حوكمة الشركات من رسالته كما نحرص على ضمان موثوقية ونزاهة العمل وإستقلالية كيانه وعملياته، وتتركز قيمنا فيمايلي:

- **الاستقلالية:** نفخر بأننا مركز مستقل غير ربحي يسعى إلى إجراء الدراسات و الأبحاث النوعية وتقديم تقييم موضوعي ومستقل لممارسات حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية بشكل خاص ومنطقة الخليج بشكل عام.
- **النزاهة:** نتبع أعلى المعايير الأخلاقية والمهنية ونتحمل كامل المسؤولية عن التقارير المنشورة من قبلنا.
- **الشفافية:** يأخذ المركز على عاتقه التصرف بما يتناسب مع معايير الإفصاح العام والشفافية فيما يخص مشروع حوكمة الشركات.
- **الشراكة:** نسعى للحصول على التعاون مع كل الأطراف ذو العلاقة كما نقوم بدورنا في التعاون مع شركائنا في العمل والمجتمع المهني لتعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة للشركات على نطاق دول مجلس التعاون الخليجي.

## 1.2 تأسيس المركز

تم اعتماد تأسيس مركز أبحاث حوكمة الشركات في يونيو ٢٠١٧ م الموافق لرمضان ١٤٣٨ هـ من قبل كلية الأعمال بجامعة الفيصل مروراً بمجلس عمداء جامعة الفيصل و مجلس إدارة جامعة الفيصل و مجلس امناء جامعة الفيصل. كما تم إعداده رسمياً من وزارة التعليم. حيث من المتوقع أن يتم عمل جميع أجزاء المركز بحلول يناير ٢٠١٩ الموافق لجمادى الأولى من عام ١٤٤٠ هـ. يوضح الرسم البياني التالي التخطيط لبنية مركز أبحاث حوكمة الشركات حين إكمال تشغيله.

## رسم بياني ١. مخطط بنية مركز أبحاث حوكمة الشركات التابع لكلية إدارة الأعمال بجامعة الفيصل



## الفصل الثاني: مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات

## مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات

## حوكمة الشركات:

ذكرت منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية بأن حوكمة الشركات هي "المبادئ التي تنظم العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وجميع الأطراف ذات العلاقة مع الشركة. كما أن حوكمة الشركات توفر هيكله يتم من خلالها وضع أهداف الشركة ، وتحديد الوسائل المثلى لتحقيق تلك الأهداف و مراقبة الأداء". كما عرّف أدريان كادبوري أحد رواد الحوكمة حوكمة الشركات بأنها "المحافظة على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية وبين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية. حيث أن الهدف هو التوفيق قدر الإمكان بين مصالح الأفراد مع الشركات و المجتمع".

## مبادئ حوكمة الشركات:

تصدر مبادئ حوكمة الشركات من قبل الجهة المشرفة في البلد والتي تقترن بنظام الشركات الصادر عن وزارة التجارة و الإستثمار. حيث تقوم هيئة السوق المالية السعودي بإصدار لائحة حوكمة للشركات وتحديثها، كما تقوم بتحديد المبادئ الإلزامية و المبادئ الإسترشادية للشركة. توضح لائحة حوكمة الشركات القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركة لضمان الإلتزام بأفضل ممارسات حوكمة الشركات التي تكفل حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح. إضافة الى ذلك تصدر مؤسسة النقد العربي السعودي لوائح حوكمة الشركات المدرجة تحت قطاعي البنوك و التأمين ومنها لائحة شركات التأمين الصادرة عن الإدارة العامة للرقابة على شركات التأمين في المؤسسة وكذلك المبادئ الرئيسية للحوكمة في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية و الصادرة عن الإدارة العامة للرقابة على البنوك. إضافة الى لوائح الحوكمة الداخلية تقدم منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OECD) أفضل الممارسات المطبقة عالمياً.

بشكل عام ومبسط فإن حوكمة الشركات تمثل النظام الذي يحكم و يوجه الشركة. وهناك أربعة ركائز للحوكمة الجيدة للشركات. تمثل المسائلة الركيز الأولى وتعني بأن الإدارة التنفيذية مساءلة من قبل مجلس الإدارة و مجلس الإدارة مسائل من قبل المساهمون. العدالة تمثل الركيزة الثانية حيث لا بد من حماية حقوق المساهمين و العدل في معاملة المساهمين ومنها حقوق مساهمي الأقلية. تمثل الشفافية الركيزة الثالثة حيث على الشركة الإفصاح عن المعلومات المالية و الغير مالية بالوقت المناسب و تقديم المعلومات المتعلقة بحوكمة الشركة بشفافية. تمثل الإستقلالية الركيزة الرابعة حيث على الشركة أن تتجنب تعارض المصالح و تقليلها قدر المستطاع ووضع السياسات و الإجراءات التي تحكمها.



غالباً ما تدرج مبادئ حوكمة الشركات ضمن أربعة مجموعات أساسية وهي كالتالي:

- مجلس الإدارة
- حقوق المساهمين
- الإفصاح العام و الشفافية
- حقوق أصحاب المصالح

يشمل مجلس الإدارة جميع الشؤون المتعلقة بتكوين المجلس و تحديد شروط العضوية لكفاءة عضو المجلس و تعيين أعضائه وكذلك إيضاح آلية نهائية عضوية أعضاء المجلس أو الحق في عزل جميع أعضاء المجلس أو أحدهم. كما يُعنى هذا القسم بإيضاح عوارض الإستقلال لعضو مجلس الإدارة المستقل لضمان ممارسة مهامه وإبداء آرائه والتصويت على القرارات بموضوعية وحياد، بما يعين مجلس الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة التي تسهم في تحقيق مصالح الشركة. كما حددت هيئة السوق المالية السعودي في لائحة الحوكمة أنه على مجلس الإدارة أن يجري تقييماً سنوياً لمدى تحقق إستقلال العضو والتأكد من عدم وجود علاقات أو ظروف تؤثر أو يمكن أن تؤثر فيه. هذا وحددت الهيئة الأمور التي تؤثر على إستقلالية عضو مجلس الإدارة المستقل.

بالإضافة لذلك، يختص مجلس الإدارة بالشؤون المتعلقة بتحديد مسؤوليات المجلس و الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة و كذلك توزيع الإختصاص و المهام. حيث وضحت الهيئة أنه يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة تحديد الإختصاصات وتوزيع المهام بين مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية بما يتفق مع أفضل ممارسات حوكمة الشركات و يحسن كفاءة اتخاذ قرارات الشركة و يحقق التوازن في الصلاحيات والسلطات بينهما. بالإضافة الى مهامه في الإشراف على الإدارة التنفيذية حيث وضحت اللائحة تحديداً لإختصاصات و مهام الإدارة التنفيذية. كما بينت اللائحة أهمية الفصل بين المناصب حيث لايجوز أن ينفرد شخص بالسلطة المطلقة لإتخاذ القرارات في الشركة. حيث يعين مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيساً و نائباً للرئيس و يجوز أن يعين عضو منتدب و لايجوز الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة و أي منصب تنفيذي بالشركة. تشمل مبادئ مجلس الإدارة أيضاً على إجراءات عمل مجلس الإدارة من حيث إجتماعات المجلس و جدول أعماله. بالإضافة الى الشؤون المتعلقة بالتدريب و التقييم حيث يتعين على الشركة إيلاء الإهتمام الكافي بتدريب و تأهيل أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية، ووضع البرامج اللازمة لذلك و تحديد الآليات اللازمة لتقييم أداء المجلس و أعضائه و لجانته و الإدارة التنفيذية سنوياً.

كما يعنى أيضاً بأمر اللجان التي يتم تكوينها من أعضاء مجلس الإدارة حيث وضحت الهيئة في لائحة حوكمة الشركات أهم اللجان الواجب تكوينها و تحديد اختصاصاتها و صلاحياتها و مسؤولياتها. كما يعنى مجلس الإدارة بشؤون المراجعة الداخلية وكذلك تعين المراجع الخارجي. حيث تسند الشركة مهمة مراجعة حساباتها السنوية الى مراجع يتمتع بالإستقلال والكفاءة و الخبرة والتأهيل؛ لإعداد تقرير موضوعي ومستقل لمجلس الإدارة و المساهمين يبين فيه ما إذا كانت القوائم المالية للشركة تعبر بوضوح و عدالة عن المركز المالي للشركة وأدائها في النواحي الجوهرية.

أما ما يخص **حقوق المساهمين** فتشمل المعاملة العادلة للمساهمين حيث يلتزم مجلس الإدارة بالعمل على حماية حقوق المساهمين بما يضمن العدالة و المساواة بينهم و تبين الشركة في سياساتها الداخلية الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم. كما تثبت للمساهم جميع الحقوق المرتبطة بالسهم ومنها الحصول على نصيب من صافي الأرباح التي يتقرر توزيعها نقداً أو بإصدار أسهم و الحصول على نصيب من موجودات الشركة عند التصفية. كما تثبت الشركة حق المساهم في حضور جمعيات المساهمين العامة أو الخاصة و الإشتراك في مداولاتها والتصويت على قراراتها. وكذلك الإستفسار وطلب الإطلاع على دفاتر الشركة ووثائقها، ويشمل ذلك البيانات والمعلومات الخاصة بنشاط الشركة و إستراتيجياتها التشغيلية و الاستثمارية بما لا يضر بمصالح الشركة ولا يتعارض مع نظام الشركات ونظام السوق المالية ولوائحها التنفيذية. و حقة في مراقبة أداء الشركة وأعمال مجلس الإدارة و مساءلة أعضاء المجلس ورفع دعوى المسؤولية في مواجهتهم، والطعن ببطان قرارات جمعيات المساهمين وفق الشروط والقيود الواردة في نظام الشركات ونظام الشركة الأساس. كما يلتزم مجلس الإدارة بتوفير المعلومات الواضحة والصحيحة و غير المضللة ليتمكن المساهم من ممارسة حقوق على أكمل وجه ، وتقَدِّم هذه المعلومات في الوقت المناسب و يجري تحديثها بانتظام. حيث يجب اتباع أكثر الوسائل فعالية في التواصل مع المساهمين وعدم التمييز بينهم في توفير المعلومات. يضمن مجلس الإدارة تحقيق تواصل بين الشركة و المساهمين و يكون مبنياً على الفهم المشترك للأهداف الإستراتيجية للشركة ومصالحها. و للمساهم كذلك حق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة حيث تعلن الشركة في الموقع الإلكتروني للسوق معلومات عن المرشحين لعضوية مجلس الإدارة عند نشر أو توجيه الدعوة لإنعقاد الجمعية العامة، على أن تتضمن تلك المعلومات وصفاً لخبرات المرشحين و مؤهلاتهم ومهاراتهم ووظائفهم وعضوياتهم السابقة و الحالية، وعلى الشركة توفير نسخة من هذه المعلومات في مركزها الرئيسي وموقعها الإلكتروني. كما يجب استخدام التصويت التراكمي في انتخاب مجلس الإدارة و لا يجوز استخدام حق التصويت للسهم أكثر من مرة واحدة.

و للمساهم حق في الحصول على الأرباح حيث لا بد أن يبين نظام الشركة الأساس النسبة التي توزع على المساهمين من الأرباح الصافية بعد تجنيب الإحتياطي النظامي و الإحتياطات الأخرى. كما يجب على مجلس الإدارة وضع سياسة واضحة

بشأن توزيع أرباح الأسهم بما يحقق مصالح المساهمين والشركة وفقاً لنظام الشركة الأساس. هذا و تختص الجمعيات العامة للمساهمين بجميع الأمور المتعلقة بالشركة، و تمثل الجمعية العامة المنعقدة وفقاً للإجراءات النظامية جميع المساهمين في ممارسة اختصاصاتهم المتعلقة بالشركة، وتؤدي دورها وفقاً لأحكام نظام الشركات ولوائحها التنفيذية ونظام الشركة الأساس. ومن مبادئ الحوكمة أيضاً جانب الإفصاح و الشفافية حيث يتعين على الشركة الكشف عن المعلومات الجوهرية (المالية وغير المالية) التي تهم المستثمرين وأصحاب العلاقة والمصالح. هذا وقد بينت هيئة السوق المالية في لائحة الحوكمة أنه يتعين على مجلس الإدارة وضع سياسات مكتوبة للإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية بما يتفق مع متطلبات الإفصاح الواردة في نظام الشركات ونظام السوق المالية ولوائحها التنفيذية. ومن أهم الوسائل للإفصاح العام هو تقرير مجلس الإدارة السنوي حيث تم توضيح المواضيع التي يشملها الإفصاح العام في التقرير كما هو مفصل في لائحة الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية. ومن هذا الجانب يتعين على الشركة الإفصاح بدقة وشفافية وتفصيل بما يخص الأمور المفصوح عنها بما لا يضر الشركة. حيث يلتزم مجلس الإدارة بالإفصاح في تقريره عن المكافآت الممنوحة لأعضاء المجلس و الإدارة التنفيذية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بشفافية دون إخفاء أو تضليل.

تعنى الحوكمة الرشيدة أيضاً بجانب أصحاب المصالح، حيث يمثلون كل من له مصلحة مع الشركة، كالعاملين و الدائنين و العملاء و الموردين و المجتمع. وضحت لائحة الحوكمة أن على مجلس الإدارة وضع سياسات وإجراءات واضحة ومكتوبة لتنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح بهدف حمايتهم وحفظ حقوقهم. و الجدير بالذكر هنا أن هيئة السوق المالية أولت اهتماماً بهذا الجانب عند إصدارها للائحة الحوكمة المحدثة مؤخراً لما لهذا الجانب دور فعال في ضبط حوكمة الشركة و حفظاً لحقوق أصحاب المصالح.

والجدير بالذكر هنا أن اللائحة الصادرة عن الهيئة تبين القواعد و المعايير المنظمة لإدارة الشركة لضمان الإلتزام بأفضل ممارسات حوكمة الشركات التي تكفل حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح. ومن ضمن الممارسات الجيدة للحوكمة أن يضع مجلس الإدارة قواعد حوكمة خاصة بالشركة لا تتعارض مع الأحكام الإلزامية في لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودي. كما انه يتعين على مجلس الإدارة مراقبة هذه القواعد من حيث تطبيقها والتحقق من فعاليتها وكذلك تعديلها عند الحاجة.

## الفصل الثالث: مشروع مؤشر حوكمة الشركات

## مشروع مؤشر حوكمة الشركات

## مقدمه:

تزداد أهمية حوكمة الشركات في ظل هذه المنافسة العالمية الملحوظة على السوق السعودية، حيث تعتبر الحوكمة الرشيدة بمثابة المفتاح للشركات للدخول والإستمرار ضمن هذه المنافسة وبالأخص الشركات العائلية والتي تكون في طور إنتقالها للإندماج ضمن هذه السوق. ومن الجدير بالذكر أن المملكة العربية السعودية تسعى نحو جذب الإستثمارات الأجنبية تحقياً لرؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن المثل على ذلك خبر إدراج السوق المالية السعودية ضمن مؤشر فوتسي راسل للأسواق الناشئة حيث من المتوقع إجتذاب المليارات من الدولارات الى المملكة عبر إستثمارات المحافظ الأجنبية الجديدة. وبالرغم من هذه الفرصة إلا انه من بالإمكان زيادة جذب المستثمرين بممارسة الشركات للحوكمة الرشيدة والتطبيق الجيد لها. وكما هو معلوم أن الحوكمة الرشيدة تساهم بشكل كبير في ضمان ربحية الشركات وإستدامتها على المدى البعيد كما تعطي مؤشرات جيدة للمستثمرين تساعد في إتخاذ قراراتهم الإستثمارية وتعزيز ثقتهم في الشركة. لذلك نرى انه من الضروري جداً في ظل هذا التطورات الإقتصادية أن يتم وبشكل مستقل تطوير أداة تقييم دقيقة تحت مسمى مؤشر حوكمة الشركات Corporate Governance Index (CGI) بحيث يساهم هذا المؤشر في قياس ومتابعة مدى تطبيق الشركات المدرجة في السوق السعودية للحوكمة الرشيدة. وذلك تعزيزاً لمبدأ الشفافية للمستثمرين وسعياً نحو التطبيق الأمثل للحوكمة بين تلك الشركات حيث ندرك دورنا أهمية هذا المؤشر والذي من شأنه رفع معايير حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية والمساهمة كذلك في تحسين ممارسات الشركات لمبادئ الحوكمة بشكل عام إضافة إلى الفائدة المالية والإستثمارية المحتملة. ونظراً لإرتفاع أهمية هذه المؤشرات إقتصادياً، لوحظ خلال العقد الماضي أن العديد من البلدان من كافة انحاء العالم عملوا على تطوير مؤشرات حوكمة الشركات. ونحن بدورنا قمنا بمراجعة تلك التجارب والإستفادة من خبراتهم في تطوير مؤشر حوكمة الشركات وذلك بشكل مخصص للشركات المدرجة في السوق السعودي ومن المتوقع أن يقدم هذا المؤشر مساعدة كبيرة في رصد وتعزيز الحوكمة الرشيدة بين الشركات في المملكة العربية السعودية خلال السنوات.

نحن في مركز أبحاث حوكمة الشركات<sup>1</sup> (CGRC) Corporate Governance Research Center التابع لكلية الأعمال بجامعة الفيصل قمنا العام الماضي بمراجعة وتقييم ٩٢ شركة مدرجة في السوق السعودي بناء على ١١٧ معياراً للحوكمة الرشيدة للشركات حيث تمت مشاركة تفاصيل المؤشر وعرضاً لنتائج في التقرير المنشور خلال المؤتمر السنوي الأول لحوكمة الشركات والذي تم عقده بجامعة الفيصل بتاريخ ١٧ مايو ٢٠١٧ م الموافق ٢١ شعبان ١٤٣٨ هـ. وفي هذا التقرير سنستعرض نتائج المؤشر السنوي الثاني على التوالي لحوكمة الشركات حيث يغطي ١٧١ شركة مدرجة في السوق السعودي (تداول) والمندرجة تحت ١٩ قطاعاً مختلفاً.

<sup>1</sup> Corporate Governance Research Centre (CGRC) <http://cob.alfaisal.edu/cgc>

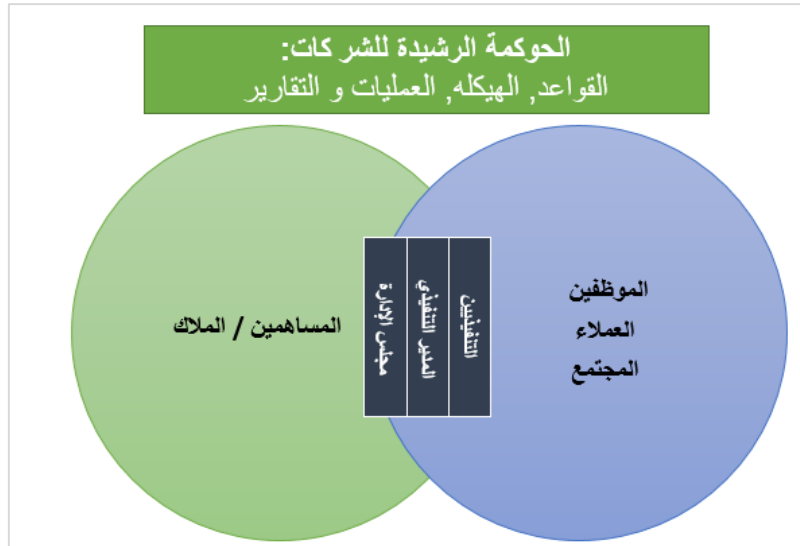
قبل البدء في عرض نتائج مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 عن أداء الشركات للعام المالي ٢٠١٦ م فيما يلي، نستعرض ثلاثة كلمات مفتاحية حول مؤشر حوكمة الشركات: ماهو؟ ولماذا؟ وكيف؟

### 3.1 حوكمة الشركات: ماهو؟ لماذا؟ وكيف؟

#### ماهو مؤشر حوكمة الشركات السعودي CGI ؟

مؤشر حوكمة الشركات السعودي CGI هو مؤشر علمي تم تطويره من قبل فريق عمل مركز أبحاث حوكمة الشركات (CGRC) التابع لكلية إدارة الأعمال في جامعة الفيصل بالتعاون مع إستشاريين خارجيين من جامعة هارفارد وشركة كوبريات<sup>2</sup> للخدمات التقنية في الحوكمة. يحضى هذا المشروع بتمويل جزئي من قبل الهيئة العامة للاستثمار في المملكة العربية السعودية (SAGIA). و الهدف من هذا المؤشر هو متابعة تطبيق الشركات التي تقوم بأعمالها في المملكة العربية السعودية لمبادئ الحوكمة والمساهمة بتعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة بين الشركات. حيث يركز المؤشر على حوكمة الشركات من حيث القواعد والبنية والعمليات والممارسات وإعداد التقارير فيما يتعلق بمجلس الإدارة وحقوق المساهمين والإفصاح العام والشفافية وحقوق أصحاب المصالح. حيث يعتمد المؤشر في تقييمه على معايير مستقاة من مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية (CMA) ومؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). الرسم البياني أدناه ( الرسم البياني ٢ ) يوضح تصورنا لحوكمة الشركات بشكل شامل حيث تغطي القواعد والهيكلية والعمليات والحقوق و المساءلة للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين والعملاء والمجتمع ككل.

#### رسم بياني ٢ . النهج الشامل في حوكمة الشركات



<sup>2</sup> Kobirate International Credit Rating and Corporate Governance Service Inc.

## لماذا يتم تطوير مؤشر حوكمة الشركات؟

يقيس مؤشر حوكمة الشركات مدى التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة للإستفادة منه في إتخاذ القرارات وإدارة المخاطر و تحسين الأداء. حيث يرجى من تطبيق هذه المبادئ مراعات حقوق المساهمين وضمان المعاملة العادلة لهم بالإضافة الى ضمان الشفافية في تقديم المعلومات التي تعنى بالمساهمين وأصحاب المصالح وتهم المستثمر بشكل عام. إضافة الى ذلك، توفير بنية فعالة لمساءلة صناع القرار عن قراراتهم التجارية. وتتمثل الفائدة القصوى من مؤشر حوكمة الشركات هو تعزيز تطبيق الحوكمة الرشيدة مما يساهم في تطوير ثقافة مؤسسية تتسم بالكفاءة والفعالية على أسس و قواعد متينة ومؤسسات جيدة لتحقيق إنتاجية أعلى ونمو مستدام في السوق العالمية التي تنزايد فيها المنافسة.

## كيف يتم التقييم في مؤشر حوكمة الشركات؟

مؤشر حوكمة الشركات عباره عن مؤشر مركب يعتمد على الدرجة الموزونة لمستوى حوكمة الشركة في نموذج تقييم الأداء وذلك ضمن أربعة مجموعات أساسية هي كالتالي:

١. مجلس الإدارة Board of Directors
٢. حقوق المساهمين Shareholders Rights
٣. الإفصاح العام و الشفافية Public Disclosur and Transparancy
٤. حقوق أصحاب المصلحة Stakeholders Rights

كل مجموعة أساسية من هذه المجموعات مخصص لها ١٠٠ نقطة كأعلى درجة لها وخلال عملية تقييم أداء الشركة يتم توثيق الدرجة المعطاة بالأدلة. تحتسب النتيجة النهائية للشركة عن طريق إحتساب متوسط الدرجة لهذه المجموعات الأربعة. علماً أن هناك ثلاثة نماذج تقييم أداء وهي كالتالي:

١. النموذج العام
٢. نموذج قطاع البنوك
٣. نموذج قطاع التأمين

يتكون نموذج تقييم الأداء العام من ١١٧ متغير يطبق على الشركات المدرجة تحت جميع القطاعات ماعدا قطاع البنوك و قطاع التأمين حيث أن الشركات المدرجة تحت قطاع البنوك يتم تقييمها باستخدام نموذج قطاع البنوك والذي يتكون من ١٦٥ متغير والشركات المدرجة تحت قطاع التأمين يتم تقييمها باستخدام نموذج قطاع التأمين والذي يتكون من ١٦٠ متغير علماً بأن عدد المتغيرات يحكمه مبادئ الحوكمة الرشيدة بحسب القطاع. حيث أن معايير النموذج العام مستقاة من مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية (CMA) لعام ٢٠١٦ ومبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). أما معايير نموذج قطاعي البنوك والتأمين يعتمد على المبادئ الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA) إضافة الى مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية و مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. يوضح الجدول التالي توزيع المتغيرات في كل مجموعة أساسية.

جدول ١. توزيع المتغيرات المستخدمة في مؤشر حوكمة الشركات للنماذج الثلاثة مقسمة بحسب المجموعات الأساسية الأربعة

مجموع المتغيرات	حقوق أصحاب المصلحة	الإفصاح العام و الشفافية	حقوق المساهمين	مجلس الإدارة	
١١٧	١٣	٣٥	٣٠	٣٩	النموذج العام
١٦٥	١٨	٤٢	٣٦	٦٩	نموذج قطاع البنوك
١٦٠	١٣	٣٩	٣٠	٧٨	نموذج قطاع التأمين

يتم تقييم حوكمة الشركات من خلال إنشاء مؤشر يقيّم الشركات من حيث امتثالها لقواعد الحوكمة ذات الصلة في البلد التي تعمل فيه إضافة إلى إتباعها لأفضل ممارسات الحوكمة المطبقة عالمياً. تطرقت أحد التقارير الصادرة عن البنك الدولي لعام ٢٠١٣<sup>3</sup> حول تطوير مؤشر حوكمة شركات فعال، حيث يوصى بالخطوات الثمانية التالية للتوصل إلى مؤشر يقيس حوكمة الشركات بشكل فعال، الخطوات هي كالتالي:

١. إستشارات واسعة في هذا المجال
٢. تحديد الهدف من المؤشر
٣. تحديد نهج المؤشر
٤. تخصيص معايير تقييم الحوكمة في البلد عند تبني المعايير المعمول بها دولياً
٥. بناء عملية تقييم شفافة وذات مصداقية عالية
٦. تحقيق أقصى قدر ممكن من الإفصاح
٧. رصد فعالية معايير المؤشر
٨. تطوير المؤشر

قمنا بإتباع التوصية أعلاه في تطوير مؤشر حوكمة الشركات الخاص بنا حيث استخدمنا مجموعة واسعة من الاستشارات للتأكد من أننا قمنا بوضع أفضل المعايير القابلة للقياس لتقييم سياسات وممارسات حوكمة الشركات. بالإضافة إلى أننا قمنا بالتعاون مع استشاريين وخبراء دوليين كما تمت المتابعة مع شركاء محليين من ذو الإختصاص لتتمكن من إنشاء مؤشر مناسب و ذو فاعلية عالية.

نحن نهدف من خلال هذا المؤشر إلى توفير قاعدة بيانات مستقلة تقوم بمساعدة وتوجيه الشركات المدرجة في السوق السعودي لتبني وتطبيق أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة. حيث أننا نؤمن بأن الحرص على تطبيق أفضل الممارسات من شأنه أن يساعد الشركات على اتخاذ قرارات أفضل و مواجهة التحديات التي قد تنشأ بين إدارة هذه الشركات والمساهمين وأصحاب المصلحة.

<sup>3</sup> Raising the Bar on Corporate Governance: A study of eight stock exchange indices, World Bank, June 2013.

## يهدف مشروع تطوير مؤشر حوكمة الشركات (CGI) لتحقيق الأهداف التالية:

- توفير قاعدة بيانات موضوعيه ومستقلة للشركات المدرجة في السوق المالية السعودي (تداول) وذلك من حيث تطبيقها لأفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة و التزامها بمبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها هيئة السوق المالية السعودي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إضافة الى المبادئ الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي وذلك لقطاعي البنوك و التأمين.
- نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة وتعزيز أفضل ممارساتها وذلك من خلال الدراسات ومشاركة أفضل الممارسات و التطبيقات المعمول بها.
- رصد حالة حوكمة الشركات على أساس سنوي
- توفير التوجيه والاستشارات للشركات لتحسين حوكمة الشركات

## 3.2 مشروع مؤشر حوكمة الشركات في عامه الثاني على التوالي

قام مركز أبحاث حوكمة الشركات (CGRC) بالعمل على تطوير مؤشر حوكمة الشركات للعام الثاني على التوالي تحت مسمى CGI 2017 وذلك للشركات المدرجة في السوق المالي السعودي (تداول)، حيث يقيس هذا المؤشر مستوى ممارسات الشركات للحوكمة الرشيدة في العام المالي ٢٠١٦. تم تنفيذ العمل على هذا المؤشر من قبل فريق عمل مختص من مركز أبحاث حوكمة الشركات التابع لكلية الأعمال بجامعة الفيصل بالتعاون مع مستشارين خارجيين و بتمويل جزئي من قبل الهيئة العامة للاستثمار في المملكة العربية السعودية (SAGIA) وبتشجيع من قبل كلاً من: هيئة السوق المالية السعودي (CMA) ، مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA) و وزارة التجارة والاستثمار (MCI)

يعتمد المؤشر في قياس مدى تطبيق الشركات لأفضل ممارسات الحوكمة وذلك باستخدام معايير مستقاة من مبادئ حوكمة الشركات لعام ٢٠١٦ الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودي (CMA) بالإضافة الى مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). أيضاً تم خلال هذا العام بتطوير معايير المؤشر لتشمل أحدث المبادئ الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA) وذلك للشركات المدرجة تحت قطاعي البنوك و التأمين. الهدف من هذا المؤشر هو عمل ترتيب للشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي بحسب مدى التزامها بتطبيق هذه المبادئ و العمل بأفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة المعمول بها عالمياً.

مدة التعاقد للعمل على هذا المشروع هي ٣ سنوات والغرض الأساسي منه هو تطوير مؤشر يقيس حوكمة الشركات. حيث أن في العام الأول و المنتهي في شهر مايو ٢٠١٧ الموافق شعبان ١٤٣٨ تم العمل على مؤشر حوكمة الشركات تحت مسمى CGI 2016. حيث قمنا فيه بمراجعة و تقييم مستوى حوكمة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالية السعودي وعددها ٩٢ شركة عن آدائها في ممارسات الحوكمة للعام المالي ٢٠١٥

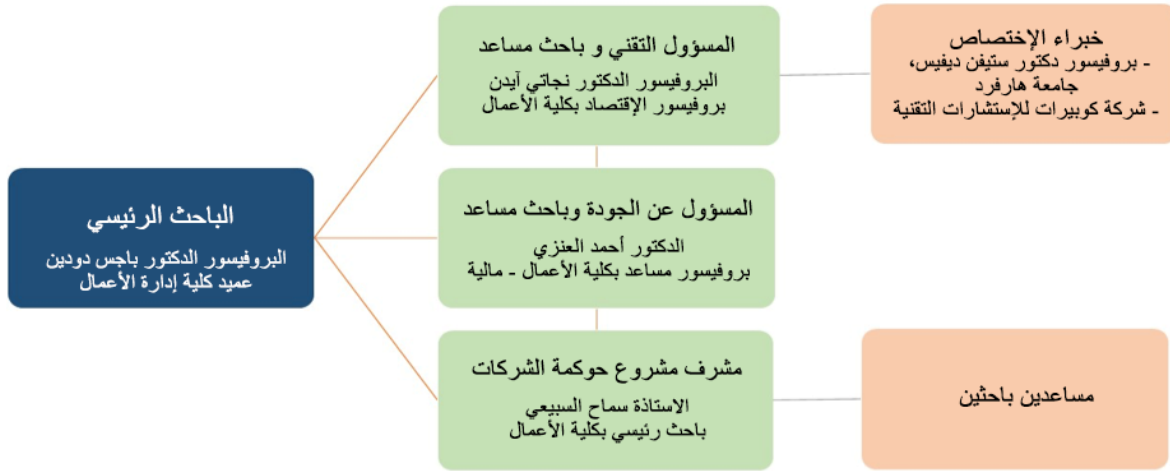


أما في العام الثاني و المنتهي في شهر أبريل ٢٠١٨ الموافق شعبان ١٣٤٩ تم تطوير المؤشر ليشمل تقييم جميع الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي وعددها ١٧١ شركة مدرجة مندرجة تحت ١٩ قطاع مختلف وذلك عن آدائها في ممارسات الحوكمة للعام المالي ٢٠١٦

وبما ان عدداً من المعايير المستخدمة لقياس المؤشر تعتمد على مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودي (CMA) فإنه تمت مراعاة ذلك باستخدام مبادئ الحوكمة المطبقة للعامين ٢٠١٥ و ٢٠١٦. أما في ما يخص العام الثالث، فإنه من المخطط أن يتم العمل على CGI 2018 حيث سيتم فيه مراجعة وتقييم جميع الشركات المدرجة في السوق المالية السعودي عن آدائها في ممارسات الحوكمة للعام المالي ٢٠١٧. وبتطبيق مبادئ الحوكمة الجديد (المعدلة) الصادرة عن هيئة سوق المال والتي نشرت في بداية عام ٢٠١٧ بالإضافة الى مبادئ حوكمة البنوك وشركات التأمين المذكورة أعلاه. كما انه من المتوقع أن يتم توسعة العمل ليشمل بعض الشركات العائلية إضافة إلى توسعة العمل على خدمات مركز أبحاث حوكمة الشركات.

### 3.3 فريق عمل مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

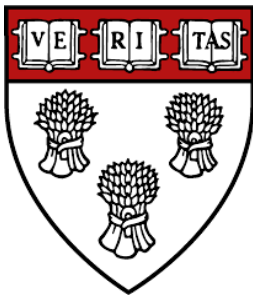
#### أ. فريق عمل مركز أبحاث حوكمة الشركات



#### ب. مستشارين خارجيين

##### ١. البروفيسور الدكتور ستيفن ديفيس

- مدير مشارك ورئيس أول في برنامج حوكمة الشركات و المستثمرين المؤسسين - كلية الحقوق بجامعة هارفرد
- أحد موسسي إطار حوكمة الشركات عالمياً و مقره كلية الحقوق في جامعة هارفرد



برنامج حوكمة الشركات  
جامعة هارفرد



شركة كوبيرات للإستشارات  
إسطنبول/ تركيا

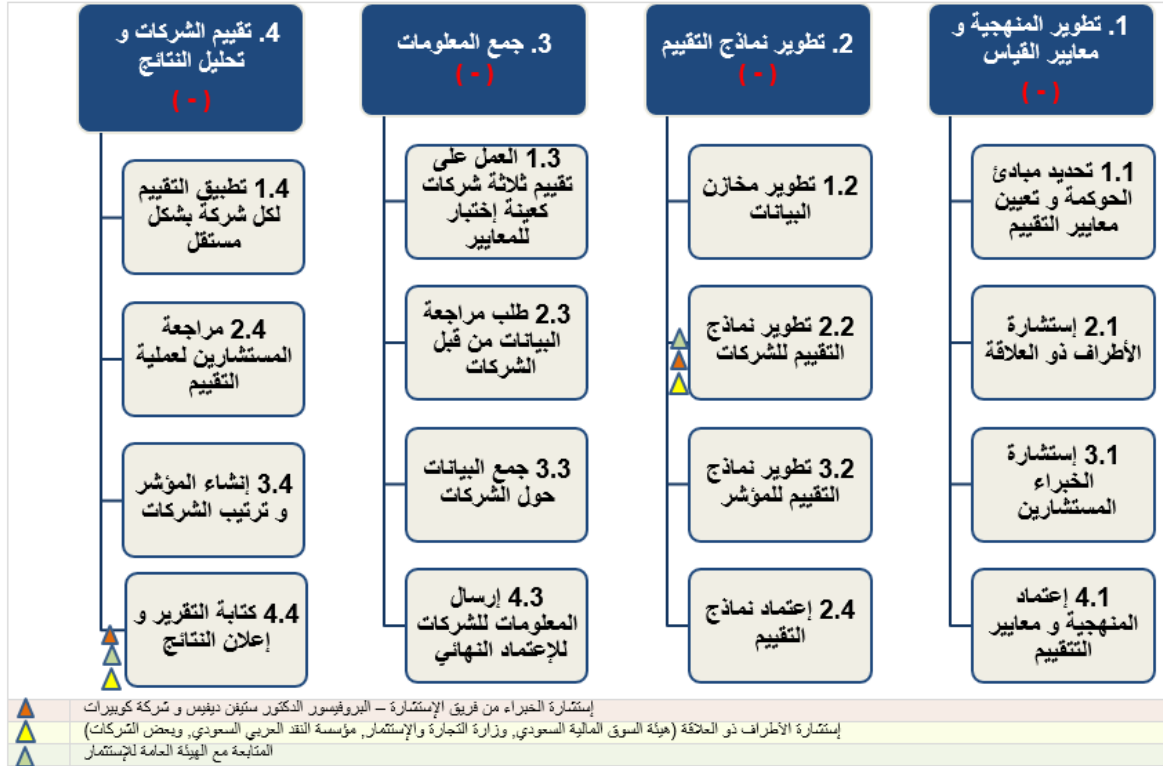
٢. شركة كوبيرات للخدمات التقنية في الحوكمة

- تعمل في مجال تقييم حوكمة الشركات منذ عام ٢٠٠٨
- قامت بتطوير برنامج قائم على بناء قاعدة بيانات ومخصص بإدارة عملية تقييم الشركات
- قامت بتصنيف ٣٠٪ من الشركات المدرجة في بورصة إسطنبول للأوراق المالية و تقييم أكثر من ١٠٠٠ شركة.

3.4 خطة عمل مشروع مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

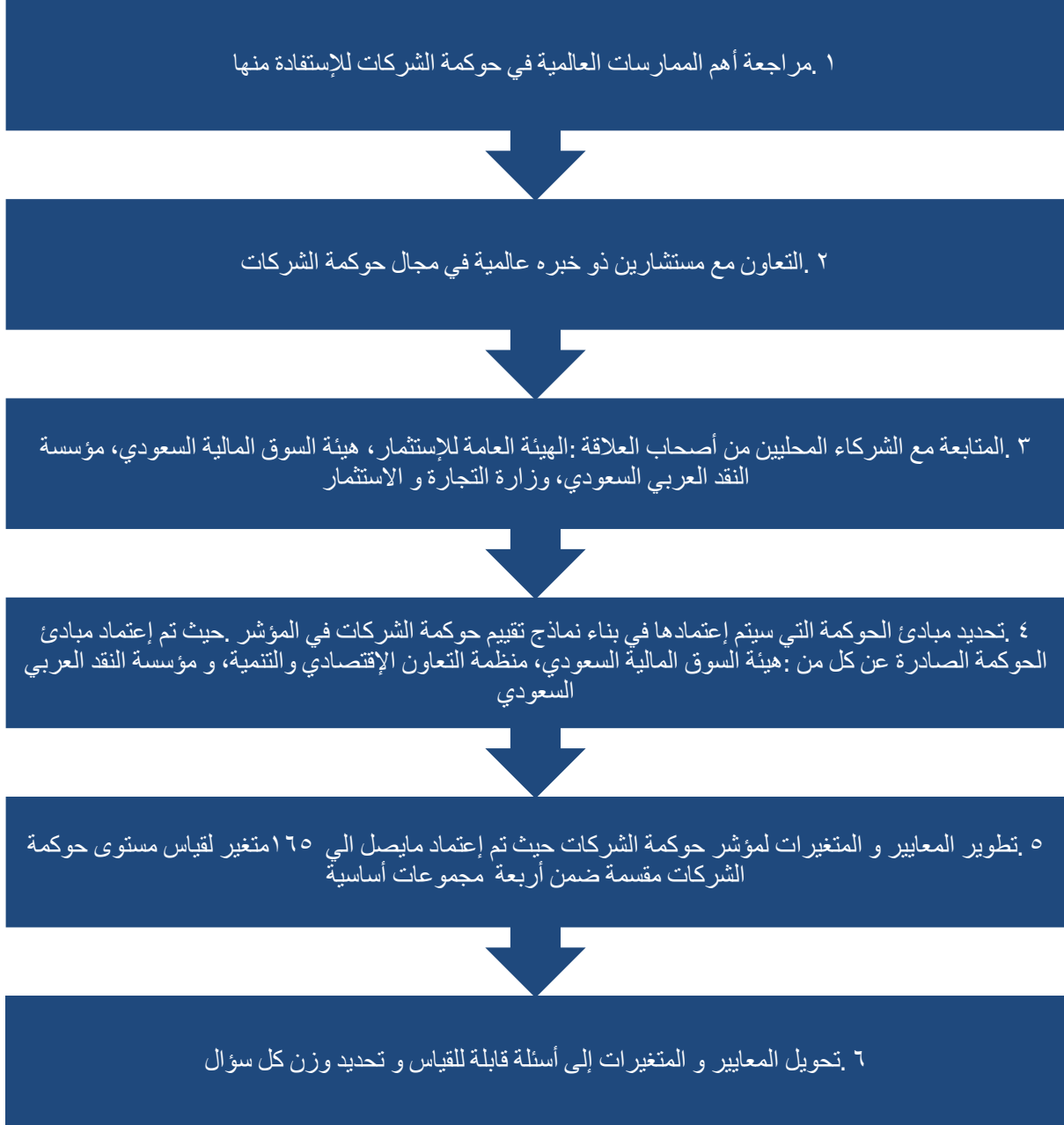
خطة العمل المتبعة في تطوير مؤشر حوكمة الشركات ممثله بالرسم البياني التالي، حيث يتم العمل عبر أربعة مراحل أساسية يتم العمل عليها بالتزامن. تمت المرحلة الأولى في تطوير معايير القياس والتقييم عن العام الماضي إضافة الى أنه تمت الإستعانة بالمبادئ الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي ومراجعة تلك المعايير من قبل الجهات ذو العلاقة و المستشارين. كما تم العمل على أتمتة عملية التقييم ليكون المؤشر قائم على بناء قاعدة بيانات متينة لنتمكن من تتبع تطور

رسم بياني ٣. خطة العمل المتبعة في تطوير مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017  
نتائج الشركات خلال السنوات إضافة الى إمكانية عمل ترشيح للبيانات وعمل الإحصائيات لنتائج معايير معينة.



## 3.5 المنهجية المتبعة في مؤشر حوكمة الشركات

أ. عملية تطوير مجموعات و متغيرات مؤشر حوكمة الشركات



## 3.6 معايير نماذج تقييم الأداء في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

## معايير نموذج تقييم الأداء العام في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

كما هو موضح في الجدول التالي، نموذج التقييم الأساسي يتكون من 117 متغير مندرج تحت أربعة مجموعات أساسية. يتم استخدام هذا النموذج في قياس مستوى حوكمة الشركات المندرجة تحت جميع القطاعات بإستثناء قطاعي البنوك و التأمين.

## جدول ٢. مجموعات و معايير نموذج تقييم الأداء العام في مؤشر حوكمة الشركات

عدد المعايير	المجموعة الفرعية	المجموعة الأساسية
13	الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة	مجلس الإدارة (39 معياراً)
4	مسؤوليات مجلس الإدارة	
7	تكوين مجلس الإدارة	
9	إستقلالية أعضاء المجلس	
4	لجان مجلس الإدارة	
1	إجتماعات مجلس الإدارة	
1	مكافئات و تعويضات مجلس الإدارة	
6	تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم	
3	علاقات المستثمرين	
13	حقوق المساهمين في الجمعيات العمومية	
3	حقوق التصويت و مساهمي الأقلية	
5	حقوق المساهمين في توزيعات الأرباح و تحويل الأسهم	
15	السياسات و الإجراءات	الإفصاح العام و الشفافية (35 معياراً)
20	تقارير مجلس الإدارة	
13	الحقوق العامة لأصحاب المصالح	حقوق أصحاب المصالح (13 معياراً)
117	مجموع المعايير	

## معايير نموذج تقييم الأداء الخاص بقطاع البنوك في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

كما هو موضح في الجدول التالي، فإن نموذج التقييم الخاص بالشركات المدرجة تحت قطاع البنوك تم تطويره هذا العام وذلك بإضافة ٤٨ معياراً إضافياً للنموذج الأساسي ليتكون إجمالاً من ١٦٥ معياراً حيث أن هذه المعايير الإضافية تم إستقائها من المبادئ الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي إضافة الى مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودي ومبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية. هذه المعايير أيضاً تندرج تحت أربعة مجموعات أساسية، حيث أن أغلب المعايير الإضافية مندرجة تحت مجموعتي مجلس الإدارة و الإفصاح العام و الشفافية. يتم إستخدام هذا النموذج في قياس مستوى حوكمة الشركات المدرجة تحت قطاع البنوك.

## جدول ٣. مجموعات و معايير نموذج تقييم الأداء الخاص بشركات قطاع البنوك في مؤشر حوكمة الشركات

عدد المعايير	المجموعة الفرعية	المجموعة الأساسية
١٣	الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة	مجلس الإدارة (٦٩ معياراً) ٣١ معياراً مستقاة من مبادئ مؤسسة النقد العربي السعودي
٤	مسؤوليات مجلس الإدارة	
٦	تكوين مجلس الإدارة	
١٩	إستقلالية أعضاء المجلس	
٢٥	لجان مجلس الإدارة	
١	إجتماعات مجلس الإدارة	
١	مكافئات و تعويضات مجلس الإدارة	
٤	حقوق المساهمين	حقوق المساهمين (٣٦ معياراً) ٧ معايير مستقاة من مبادئ مؤسسة النقد العربي السعودي
٦	تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم	
١٧	حقوق المساهمين في الجمعيات العمومية	
٤	حقوق التصويت و مساهمي الأقلية	
٥	حقوق المساهمين في توزيعات الأرباح و تحويل الأسهم	
٢٢	السياسات و الإجراءات	الإفصاح العام و الشفافية (٤٢ معياراً) ١٥ معياراً مستقاة من مبادئ مؤسسة النقد العربي السعودي
٢٠	تقارير مجلس الإدارة	
١٨	الحقوق العامة لأصحاب المصالح	حقوق أصحاب المصالح (١٨ معياراً) ٥ معايير مستقاة من مبادئ مؤسسة النقد العربي السعودي
١٦٥	مجموع المعايير	

**معايير نموذج تقييم الأداء الخاص بقطاع التأمين في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017**

كما هو موضح في الجدول التالي، فإن نموذج التقييم الخاص بالشركات المدرجة تحت قطاع التأمين تم تطويره هذا العام وذلك بإضافة ٤٣ معياراً إضافياً للنموذج الأساسي ليتكون إجمالاً من ١٦٠ معياراً حيث أن هذه المعايير الإضافية تم إستقائها من المبادئ الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي إضافة الى مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودي ومبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية. هذه المعايير أيضاً تدرج تحت أربعة مجموعات أساسية، حيث أن هذه المعايير الإضافية تندج تحت مجموعتي مجلس الإدارة و الإفصاح العام و الشفافية. يتم إستخدام هذا النموذج في قياس مستوى حوكمة الشركات المدرجة تحت قطاع التأمين.

**جدول ٤. مجموعات و معايير نموذج تقييم الأداء الخاص بشركات قطاع التأمين في مؤشر حوكمة الشركات**

عدد المعايير	المجموعة الفرعية	المجموعة الأساسية
١٤	الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة	مجلس الإدارة (٧٨ معياراً) ٤١ معياراً مستقى من مبادئ مؤسسة النقد العربي السعودي
١٢	مسؤوليات مجلس الإدارة	
١٩	تكوين مجلس الإدارة	
٢٦	لجان مجلس الإدارة	
٦	إجتماعات مجلس الإدارة	
١	مكافئات و تعويضات مجلس الإدارة	
٦	تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم	حقوق المساهمين (٣٠ معياراً)
٣	علاقات المستثمرين	
١٣	حقوق المساهمين في الجمعيات العمومية	
٣	حقوق التصويت و مساهمي الأقلية	
٥	حقوق المساهمين في توزيعات الأرباح و تحويل الأسهم	
١٤	السياسات و الإجراءات	الإفصاح العام و الشفافية (٣٩ معياراً) ١٢ معياراً مستقى من مبادئ مؤسسة النقد العربي السعودي
٢٥	تقارير مجلس الإدارة	
١٣	الحقوق العامة لأصحاب المصالح	حقوق أصحاب المصالح (١٣ معياراً)
١٦٠	مجموع المعايير	

## 3.7 معايير و مبادئ الحوكمة المستخدمة في نماذج التقييم :

## 3.7.1 مبادئ الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودي

المصدر: <https://cma.org.sa> تاريخ اللائحة: ٢٠٠٦

عنوان اللائحة: مبادئ حوكمة الشركات

امستند المعايير مرفق مع هذا التقرير

## 3.7.2 مبادئ الحوكمة الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي لقطاع البنوك

المصدر: <http://www.sama.gov.sa/> تاريخ اللائحة: ٢٠١٤

عنوان اللائحة: المبادئ الرئيسية للحوكمة في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية

مستند المعايير مرفق مع هذا التقرير

## 3.7.3 مبادئ الحوكمة الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي لقطاع التأمين

المصدر: <http://www.sama.gov.sa> تاريخ اللائحة: ٢٠١٥

عنوان اللائحة: لائحة حوكمة شركات التأمين

مستند المعايير مرفق مع هذا التقرير

## 3.7.4 مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية

عنوان اللائحة: G20/OECD Principles of Corporate Governance تاريخ اللائحة: ٢٠١٥

المصدر: <https://www.oecd-ilibrary.org>

مستند المعايير مرفق مع هذا التقرير

## 3.8 قائمة بالشركات التي شملها مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

خلال العام الماضي، تم تقييم عينة من الشركات المدرجة في السوق السعودي وذلك باستخدام القيمة السوقية للشركات كمحدد للعينة. حيث تم ذلك بإيجاد القيمة السوقية المتوسطة والتي تساوي ٢ بليون ريال سعودي إضافة الى شرط أن تكون هذه الشركات تم إدراجها في السوق المالية السعودي لمدة ٣ سنوات كحد أدنى وذلك ليتسنى للشركة إدارة تحولها من شركة ذات ملكية خاصة الى شركة مدرجة ذات ملكية عامه. فبالنتالي حصلنا على عينة تتكون من ٩٢ شركة مدرجة في السوق السعودي. حيث تم تقييمها و عرض نتائجها ضمن مؤشر حوكمة الشركات في عامه الأول CGI 2016. أما بالنسبة لهذا العام، فإن مؤشر حوكمة الشركات شمل جميع الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي (تداول) بلا إستثناء. الجدول أدناه يوضح تفصيل بحسب القطاع للشركات التي شملها مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017.

الجدول رقم ٦ يوضح قائمة بجميع الشركات التي تم تقييمها ضمن مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 بحسب القطاع المدرجة تحته كما هو معروض في تداول، حيث تندرج الشركات الـ ١٧١ تحت ١٩ قطاعاً. ولغرض التحليل تم توزيع الشركات على ١٢ تصنيف كما هو موضح في الجدول التالي (جدول رقم ٥).

## جدول ٥. قائمة بتوزيع الشركات بحسب القطاع في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

النسبة التراكمية	النسبة	الشركات	القطاعات
٣,٥	٣,٥	٦	الطاقة و المرافق العامة
٢٦,٩	٢٣,٤	٤٠	المواد الأساسية
٣٤,٥	٧,٦	١٣	السلع الرأسمالية
٣٩,٢	٤,٧	٨	الخدمات التجارية والمهنية و تجزئة السلع الكمالية
٤٢,١	٢,٩	٥	النقل
٤٨,٥	٦,٤	١١	الخدمات الإستهلاكية والسلع طويلة الأجل
٥٢	٣,٥	٦	الإتصالات و الإعلام
٦١,٤	٩,٤	١٦	إنتاج الأغذية و تجزئة التغذية
٦٥,٥	٤,١	٧	الرعاية الصحية و الأدوية
٧٤,٩	٩,٤	١٦	البنوك و الإستثمار و التمويل
٩٤,٢	١٩,٣	٣٣	التأمين
١٠٠	٥,٨	١٠	إدارة وتطوير العقارات
-	١٠٠	١٧١	المجموع



جدول ٦. قائمة بأسماء الشركات التي تم تقييمها ضمن مؤشر حوكمة الشركات

الرمز	أسم الشركة		القطاع	#
2030	شركة المصافي العربية السعودية	1	الطاقة	1
2380	شركة رابغ للتكرير والبتروكيماويات	2		2
4030	الشركة الوطنية السعودية للنقل البحري	3		3
4200	شركة الدريس للخدمات البترولية و النقليات	4		4
1201	شركة تكوين المتطورة للصناعات	1	المواد الأساسية	5
1202	شركة الشرق الأوسط لصناعة وإنتاج الورق	2		6
1210	شركة الصناعات الكيماوية الأساسية	3		7
1211	شركة التعدين العربية السعودية	4		8
1301	شركة إتحاد مصانع الأسلاك	5		9
1304	شركة اليمامة للصناعات الحديدية	6		10
1320	الشركة السعودية لأنابيب الصلب	7		11
2001	شركة كيماويات الميثانول	8		12
2002	الشركة الوطنية للبتروكيماويات	9		13
2010	الشركة السعودية للصناعات الأساسية	10		14
2020	شركة الأسمدة العربية السعودية	11		15
2060	شركة التصنيع الوطنية	12		16
2090	شركة الجبس الأهلية	13		17
2150	شركة الصناعات الزجاجية الوطنية	14		18
2170	شركة اللجين	15		19
2180	شركة تصنيع مواد التعبئة والتغليف	16		20
2200	الشركة العربية للأنابيب	17		21
2210	شركة نماء للكيماويات	18		22
2220	الشركة الوطنية لتصنيع وسبك المعادن	19		23
2240	شركة الزامل للإستثمار الصناعي	20		24
2250	المجموعة السعودية للإستثمار الصناعي	21		25
2260	شركة الصحراء للبتروكيماويات	22		26
2290	شركة ينبع الوطنية للبتروكيماويات	23		27
2300	الشركة السعودية لصناعة الورق	24		28
2310	الشركة السعودية العالمية للبتروكيماويات	25		29
2330	الشركة المتقدمة للبتروكيماويات	26		30
2350	شركة كيان السعودية للبتروكيماويات	27		31
3001	شركة أسمنت حائل	28		32
3002	شركة أسمنت نجران	29		33
3003	شركة أسمنت المدينة	30		34
3004	شركة أسمنت المنطقة الشمالية	31		35
3005	شركة أسمنت ام القرى	32		36
3010	شركة أسمنت العربية	33		37

3020	شركة أسمنت اليمامة	34	المواد الأساسية	2	38
3030	شركة الأسمنت السعودية	35			39
3040	شركة أسمنت القصيم	36			40
3050	شركة أسمنت المنطقة الجنوبية	37			41
3060	شركة أسمنت ينبع	38			42
3080	شركة أسمنت المنطقة الشرقية	39			43
3090	شركة أسمنت تبوك	40			44
3091	شركة أسمنت الجوف	41			45
1212	مجموعة أسترا الصناعية	1			السلع الرأسمالية
1302	شركة بوان	2	47		
1303	شركة الصناعات الكهربائية	3	48		
1330	شركة أبناء عبدالله عبدالمحسن الخضري	4	49		
2040	شركة الخزف السعودي	5	50		
2110	شركة الكابلات السعودية	6	51		
2140	شركة الأحساء للتنمية	7	52		
2160	شركة أميانتيت العربية السعودية	8	53		
2320	شركة البابطين للطاقة والإتصالات	9	54		
2360	الشركة السعودية لإنتاج الأنابيب الفخارية	10	55		
2370	شركة الشرق الأوسط للكابلات المتخصصة	11	56		
4140	الشركة السعودية للصادرات الصناعية	12	57		
4270	الشركة السعودية للطباعة والتغليف	1	الخدمات التجارية والمهنية	4	58
6004	شركة الخطوط السعودية للتموين	2			59
2190	الشركة السعودية للخدمات الصناعية	1	النقل	5	60
4031	الشركة السعودية للخدمات الأرضية	2			61
4040	الشركة السعودية للنقل الجماعي	3			62
4110	شركة باتك للإستثمار والأعمال اللوجستية	4			63
4260	الشركة المتحدة الدولية للمواصلات	5			64
1213	مجموعة السريع التجارية الصناعية	1	السلع طويلة الاجل	6	65
2130	الشركة السعودية للتنمية الصناعية	2			66
2340	شركة العبد اللطيف للإستثمار الصناعي	3			67
4011	شركة لازوردي للمجوهرات	4			68
4180	مجموعة فتحي القابضة	5			69
1810	مجموعة الطيار للسفر	1	الخدمات الإستهلاكية	7	70
1820	مجموعة عبدالمحسن الحكير للسياحة والتنمية	2			71
4010	شركة دور للضيافة	3			72
4170	شركة المشروعات السياحية	4			73
4290	شركة الخليج للتدريب والتعليم	5			74
6002	شركة هرفي للخدمات الغذائية	6			75
4070	شركة تهامة للإعلان والعلاقات العامة	1	الإعلام	8	76

4210	المجموعة السعودية للأبحاث والتسويق	2	الإعلام	8	77
1214	شركة الحسن غازي إبراهيم شاكِر	1	تجزئة السلع الكمالية	9	78
4003	الشركة المتحدة للإلكترونيات	2			79
4008	الشركة السعودية للعدد والأدوات	3			80
4050	الشركة السعودية لخدمات السيارات والمعدات	4			81
4190	شركة جرير للتسويق	5			82
4240	شركة فواز عبدالعزيز الحكير وشركاه	6			83
2050	مجموعة صافولا	1	إنتاج الأغذية	10	84
2100	شركة وفرة للصناعة والتنمية	2			85
2270	الشركة السعودية لمنتجات الألبان والأغذية	3			86
2280	شركة المراعي	4			87
6001	شركة حلواني إخوان	5			88
6010	الشركة الوطنية للتنمية الزراعية	6			89
6020	شركة القصيم القابضة للاستثمار	7			90
6040	شركة تبوك للتنمية الزراعية	8			91
6050	الشركة السعودية للأسمك	9			92
6060	شركة الشرقية للتنمية	10			93
6070	شركة الجوف الزراعية	11			94
6090	شركة جازان للتنمية	12			95
4001	شركة أسواق عبدالله العثيم	1	تجزئة الأغذية	11	96
4006	الشركة السعودية للتسويق	2			97
4061	مجموعة أنعام الدولية القابضة	3			98
4160	الشركة الوطنية للتسويق الزراعي	4			99
2230	الشركة الكيمائية السعودية	1	الرعاية الصحية	12	100
4002	شركة المواساة للخدمات الطبية	2			101
4004	شركة دله للخدمات الصحية	3			102
4005	الشركة الوطنية للرعاية الطبية	4			103
4007	شركة الحمادي للتنمية والاستثمار	5			104
4009	شركة الشرق الأوسط للرعاية الصحية	6			105
2070	الشركة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية	1	الأدوية	13	106
1010	بنك الرياض	1	البنوك	14	107
1020	بنك الجزيرة	2			108
1030	البنك السعودي للإستثمار	3			109
1040	البنك الأول	4			110
1050	البنك السعودي الفرنسي	5			111
1060	البنك السعودي البريطاني	6			112
1080	البنك العربي الوطني	7			113
1090	مجموعة سامبا المالية	8			114
1120	مصرف الراجحي	9			115

1140	بنك البلاد	10	البنوك	14	116
1150	مصرف الإنماء	11			117
1180	البنك الأهلي التجاري	12			118
2120	الشركة السعودية للصناعات المتطورة	1	الاستثمار و التمويل	15	119
4080	شركة عسير للتجارة والسياحة والصناعة	2			120
4130	شركة الباحة للإستثمار والتنمية	3			121
4280	شركة المملكة القابضة	4			122
8010	الشركة التعاونية للتأمين	1	التأمين	16	123
8011	شركة متلايف وايه أي جي والبنك العربي للتأمين التعاوني	2			124
8012	شركة الجزيرة تكافل تعاوني	3			125
8020	شركة ملاذ للتأمين التعاوني	4			126
8030	شركة المتوسط والخليج للتأمين وإعادة التأمين التعاوني	5			127
8040	شركة أليانز السعودي الفرنسي للتأمين التعاوني	6			128
8050	شركة سلامة للتأمين التعاوني	7			129
8060	شركة ولاء للتأمين التعاوني	8			130
8070	شركة الدرع العربي للتأمين التعاوني	9			131
8080	شركة ساب للتكافل	10			132
8100	الشركة العربية السعودية للتأمين التعاوني	11			133
8110	الشركة السعودية الهندية للتأمين التعاوني	12			134
8120	شركة إتحاد الخليج للتأمين التعاوني	13			135
8130	شركة الأهلي للتكافل	14			136
8140	الشركة الأهلية للتأمين التعاوني	15			137
8150	المجموعة المتحدة للتأمين التعاوني	16			138
8160	شركة التأمين العربية التعاونية	17			139
8170	شركة الإتحاد التجاري للتأمين التعاوني	18			140
8180	شركة الصقر للتأمين التعاوني	19			141
8190	الشركة المتحدة للتأمين التعاوني	20			142
8200	الشركة السعودية لإعادة التأمين التعاوني	21			143
8210	شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني	22			144
8230	شركة الراجحي للتأمين التعاوني	23			145
8240	شركة ثشب العربية للتأمين التعاوني	24			146
8250	شركة أكسا للتأمين التعاوني	25			147
8260	الشركة الخليجية العامة للتأمين التعاوني	26			148
8270	شركة بروج للتأمين التعاوني	27			149
8280	الشركة العالمية للتأمين التعاوني	28			150
8290	شركة سوليدرتي السعودية للتكافل	29			151
8300	الشركة الوطنية للتأمين	30			152

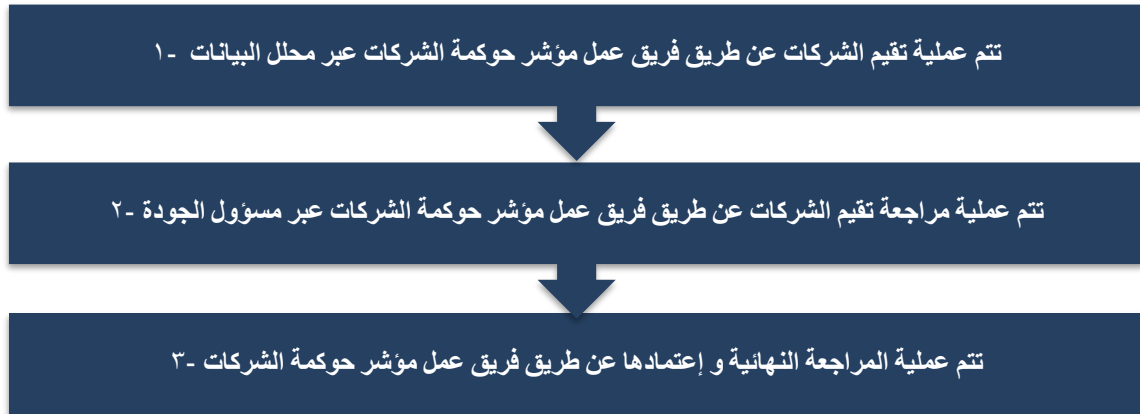
8310	شركة أمانة للتأمين التعاوني	31	التأمين	16	153
8311	شركة عناية السعودية للتأمين التعاوني	32			154
8312	شركة الإنماء طوكيو مارين	33			155
7010	شركة الإتصالات السعودية	1	الإتصالات	17	156
7020	شركة إتحد إتصالات	2			157
7030	شركة الإتصالات المتنقلة السعودية	3			158
7040	شركة إتحد عذيب للإتصالات	4			159
2080	شركة الغاز والتصنيع الأهلية	1	المرافق العامة	18	160
5110	الشركة السعودية للكهرباء	2			161
4020	الشركة العقارية السعودية	1	إدارة وتطوير العقارات	19	162
4090	شركة طيبة القابضة	2			163
4100	شركة مكة للإنشاء والتعمير	3			164
4150	شركة الرياض للتعمير	4			165
4220	إعمار المدينة الاقتصادية	5			166
4230	شركة البحر الأحمر العالمية	6			167
4250	شركة جبل عمر للتطوير	7			168
4300	شركة دار الأركان للتطوير العقاري	8			169
4310	مدينة المعرفة الاقتصادية	9			170
4320	شركة الأندلس العقارية	10			171

## 3.9 خطوات عملية تقييم الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017



## 3.10 عملية التحقق من جودة مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

## ١. المراجعة الداخلية للتحقق من جودة التقييم



## ٢. المراجعة الخارجية للتحقق من جودة المؤشر

٢	١	المراجعة الخارجية
<p>أصحاب العلاقة من المشرعين و الجهات الحكومية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الهيئة العامة للإستثمار</li> <li>▪ هيئة السوق المالية السعودي</li> <li>▪ مؤسسة النقد العربي السعودي</li> <li>▪ وزارة التجارة و الإستثمار</li> </ul>	<p>المستشارين الخارجيين ضمن فريق عمل مؤشر حوكمة الشركات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دكتور ستيفن ديفيس</li> <li>▪ شركة كويبرات للإستشارات</li> </ul>	المراجعة من قبل
<p>طلبات التغذية الراجعة حول معايير التقييم</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التحقق من سلامة المعايير و المتغيرات للمؤشر</li> <li>▪ التحقق من منهجية التقييم و التصنيف</li> <li>▪ التحقق من معايير إختيار عينة الشركات</li> <li>▪ التحقق من جودة تقييم عينة عشوائية من الشركات</li> </ul>	البنود التي تمت مراجعتها

## 3.11 المنهجية المتبعة في نماذج تقييم مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

في عملية تقييم الشركات يتم إستخدام أحد النماذج الثلاثة التي تم ذكرها أعلاه والمخصصة لتقييم مدى التزام الشركات في تطبيق الممارسات الجيدة للحوكمة الرشيدة وذلك بحسب القطاع الذي تندرج تحته. جميع تلك النماذج تتوزع فيها معايير التقييم تحت أربعة مجموعات أساسية: مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الإفصاح العام والشفافية، حقوق أصحاب المصلحة. كل مجموعة من هذه المجموعات تحسب نتيجتها للشركة من ١٠٠ نقطة كأعلى درجة لها و تحسب الدرجة الإجمالية للشركة بمتوسط درجات المجموعات الأربعة من ١٠٠ نقطة كأعلى درجة مع الأخذ بالإعتبار الوزن المخصص لكل مجموعة وذلك حسب أهميتها، عدد المعايير المدرجة تحتها، بحسب دراسات تجريبية و ممارسات دولية. أوزان المجموعات موضحة كالتالي:

المجموعة	وزن المجموعة %
مجلس الإدارة	٣٥
حقوق المساهمين	٢٥
الإفصاح العام و الشفافية	٣٠
حقوق أصحاب المصلحة	١٠
الوزن الإجمالي للمجموعات الأربعة	١٠٠

الوزن الإجمالي للمجموعات الأربعة يوضح الدرجة النهائية التي من الممكن أن تحصل عليها الشركة و توضح تلك الدرجة التزام تلك الشركة في تطبيق الممارسات الجيدة للحوكمة الرشيدة والتي تم إستقاء معاييرها من المبادئ الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودي، مؤسسة النقد العربي السعودي، و منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية. حيث تتراوح الدرجة الإجمالية والتي توضح مدى التزام الشركة في تطبيق الممارسات الجيدة للحوكمة الرشيدة بين صفر الى ١٠٠ درجة، مما يعني أن أقل درجة إجمالية من الممكن أن تحصل عليها الشركة هي (صفر) وتعني لا يوجد أية إلتزام بتطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة و أعلى درجة ممكن أن تحصل عليها الشركة هي (١٠٠) وتعني إلتزام تام بتطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة. إضافة الى ذلك، تم تخصيص ثقل لكل معيار وذلك بحسب مستوى الزامية التطبيق. حيث أن المعيار الذي يقيس مدى التزام الشركة بتطبيق مبدأ إختياري يأخذ ثقل أعلى منه في المعيار الذي يقيس مدى التزام الشركة بتطبيق مبدأ إلزامي. و الغرض من توزيع تلك الاوزان هو أن يتم تقييم مدى التزام الشركة في تطبيق الممارسات الجيدة للحوكمة الرشيدة المعمول بها عالمياً حتى و إن لم تكن إلزامية حيث أننا نسعى لتعزيز ثقافة الممارسات الجيدة للحوكمة الرشيدة و ليس فقط إتباع للأنظمة الإلزامية و التي تحمية من العقوبات او دفع الغرامات.

يوضح الجدول التالي المنهجية المتبعة في التقييم وتوزيع ثقل المعيار و وزن المجموعة في نماذج التقييم.

جدول ٧. منهجية التقييم لمجموعات مؤشر حوكمة الشركات

الدرجة الإجمالية	وزن المجموعة	مجموع نقاط المجموعة	النقاط المكتسبة			المعيار	المجموعة	
			Y	P	N			
١٠٠	٣٥.	١٠٠	٥.٠	٢٥.٠	٠	#	١٤	BoD (m.)
			١	٥.٠	٠	٢٥	BoD (v.)	
	٢٥.	١٠٠	NA	NA	NA	٠	٠	SHR (m.)
			١	٥.٠	٠	٣٠	SHR (v.)	
	٣٠.	١٠٠	٥.٠	٢٥.٠	٠	١٣	١٣	PD&T (m.)
			١	٥.٠	٠	٢٢	PD&T (v.)	
	١٠.	١٠٠	NA	NA	NA	٠	٠	STR(m.)
			١	٥.٠	٠	١٣	STR(v.)	

تفسير للاختصارات المستخدمة في الجدول أعلاه:

**BoD:** Board of Directors مجلس الإدارة

**SHR:** Shareholder rights حقوق المساهمين

**PD&T:** Public disclosure and Transparency الإفصاح العام والشفافية

**STR:** Stakeholder rights حقوق أصحاب المصلحة

**m:** mandatory compliance تطبيق إلزامي



v: voluntary compliance تطبيق إختياري

Y: Yes الإجابة بنعم و تعني تحقيق كامل للمعيار

N: No الإجابة بلا و تعني عدم تحقيق للمعيار

P: Partial الإجابة ببعض و تعني تحقيق جزئي للمعيار

NA: Not Applicable لاينطبق

#### جدول ٨. تصنيف درجات التقييم لمؤشر حوكمة الشركات

وصف الأداء	تصنيف درجة التقييم	درجة التقييم
ممتاز	A	١٠٠-٩٠
جيد جداً	B	٨٩-٨٠
جيد	C	٧٩-٧٠
متدني	D	٦٩-٦٠
ضعيف	F	أقل من ٦٠

#### الفصل الرابع: ملخص حول نتائج مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

##### 4.1 عرض عام لنتائج مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

النتائج العامة لمؤشر حوكمة الشركات هي عبارة عن الدرجة التراكمية لدرجات المجموعات الأربعة لكل شركة وذلك بناء على الوزن المعطى لكل معيار كما تم تفصيله بالأعلى. يوضح الجدول التالي ملخص إحصائي وصفي لنتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات ٢٠١٧ حيث يمثل أدنى درجة تراكمية و أعلى درجة تراكمية مسجله للشركات بالإضافة الى الوسيط و المتوسط و الإنحراف المعياري. حيث تشير النتائج إلى أن الدرجات التراكمية للشركات في المؤشر و التي توضح مدى تطبيق الشركات لممارسات الحوكمة الرشيدة تتراوح بين ٤٥ كأدنى درجة تراكمية و ٩١ كأعلى درجة تراكمية بمتوسط ٦٧ درجة تراكمية و إنحراف معياري قدره ٨ درجات. تبين لنا هذه النتائج وجود إختلاف واضح في درجة ممارسة الشركات للحوكمة الرشيدة. و بناء على درجة الوسيط، يتبين لنا أن نصف الشركات سجلت ٦٧ درجة تراكمية أو أعلى بينما يتمثل أداء النصف الآخر أقل من ٦٧ درجة مما يعني ذلك إلى أن الشركات المدرجة بالسوق المالي السعودي و بشكل عام تطبق الحوكمة بشكل جيد لكن هناك مساحة كبيرة للتطوير و التحسينات لتنتقل الشركات من مستوى التطبيق الجيد الى التطبيق الممتاز.

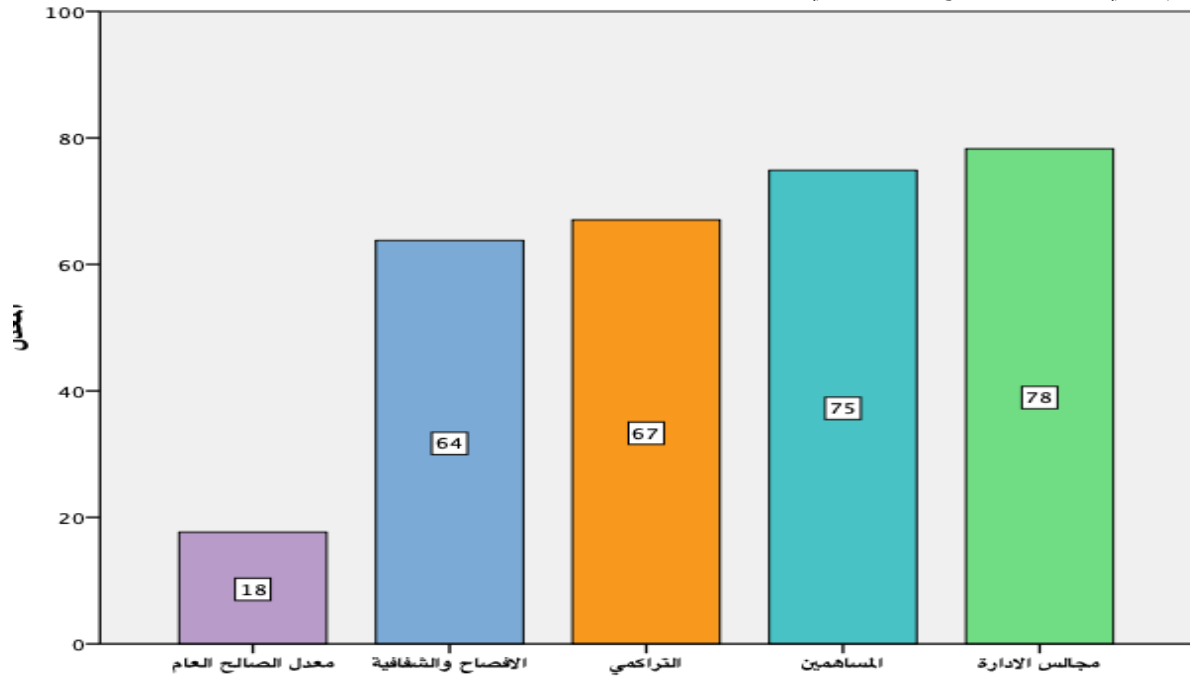
جدول ٩. ملخص إحصائي وصفي لمؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

مؤشر الصالح العام	مؤشر الإفصاح والشفافية	مؤشر المساهمين	مؤشر مجالس الإدارة	المؤشر التراكمي		
171	171	171	171	171	المتوفر	N
3	3	3	3	3	المفقود	
17.65	63.78	74.88	78.28	67.02		المعدل
15.38	64.10	75.00	79.71	66.90		المتوسط
17.51	11.42817	9.52380	8.03	7.75		الانحراف المعياري
.00	16.18	45.00	49.28	44.60		النهاية الصغرى
88.46	91.03	95.00	95.00	90.60		النهاية العظمى

نلاحظ في الرسم البياني التالي أن أداء الشركات يعتبر "جيد" في مجموعتي مجلس الإدارة و حقوق المساهمين بينما يعتبر الأداء "مقبول نوعاً ما" في مجموعة الإفصاح العام و الشفافية و "ضعيف" في مجموعة حقوق أصحاب المصلحة. حيث يتضح من النتائج وبشكل عام، أن أداء الشركات في تطبيق ممارسات الحوكمة يكون أفضل عندما تكون المبادئ إلزامية من الجهة المشرعة وذلك تقديراً لتسجيل الغرامات او العقوبات على الشركة من قبل المشرع او الهيئة الرقابية أو التنظيمية. والجدير بالذكر هنا أن المعايير المستخدمة في قياس المؤشر في تلك المجموعتين يغلب عليها صفة الإلزام من المشرع. طالما أن أغلب مبادئ الحوكمة إستراتيجية وأن عدم تطبيق هذه المبادئ لن يؤثر سلباً على الشركة فإنه يغلب على الشركات إتباع المبادئ التي تشعر بأهمية إتباعها و بقيمة تطبيقها.

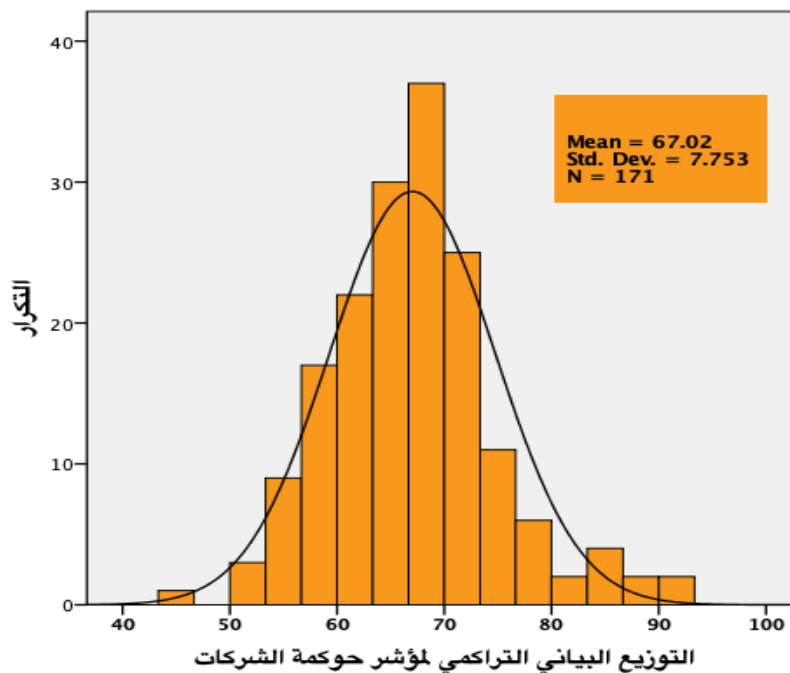
بينما نلاحظ أن الشركات يغلب عليها تطبيق الحد الأدنى من المبادئ الملزمة بها في مجموعة الإفصاح العام و الشفافية، حيث من الملاحظ على أغلب الشركات الإحتفاظ بالسياسات و الإجراءات الهامة بسرية تامة و عدم الإفصاح عنها و نشرها إلا في حال أنها كانت متطلبه من قبل المشرع. مع العلم أنه في الحوكمة الرشيدة للشركات تزداد أهمية الإفصاح العام و الشفافية لتزويد المهتمين من المساهمين و المستثمرين و كذلك أصحاب المصلحة بمعرفة المعلومات الهامة وذلك تسهيل إتخاذ القرارات. لذلك من المهم أن يتم التركيز على هذه المجموعة و الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات بدقة و شفافية أعلى. أيضاً تطبيق مبادئ حقوق أصحاب المصلحة مهمه جداً نحو حوكمة رشيدة إلا أن النتائج تعكس أن هذه المجموعة لم يتم التركيز عليها من قبل الشركات و هذا ليس غريباً حيث أن جميع المعايير في هذه المجموعة من المؤشر تم إستقائها من مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية أي أن الشركات غير ملزمة فيها من قبل المشرع كما انها لم تكن ضمن المبادئ الإستراتيجية حيث يعني ذلك أن إهتمام الشركات بإتباعها قليل جداً.

رسم بياني ٤. متوسط نتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

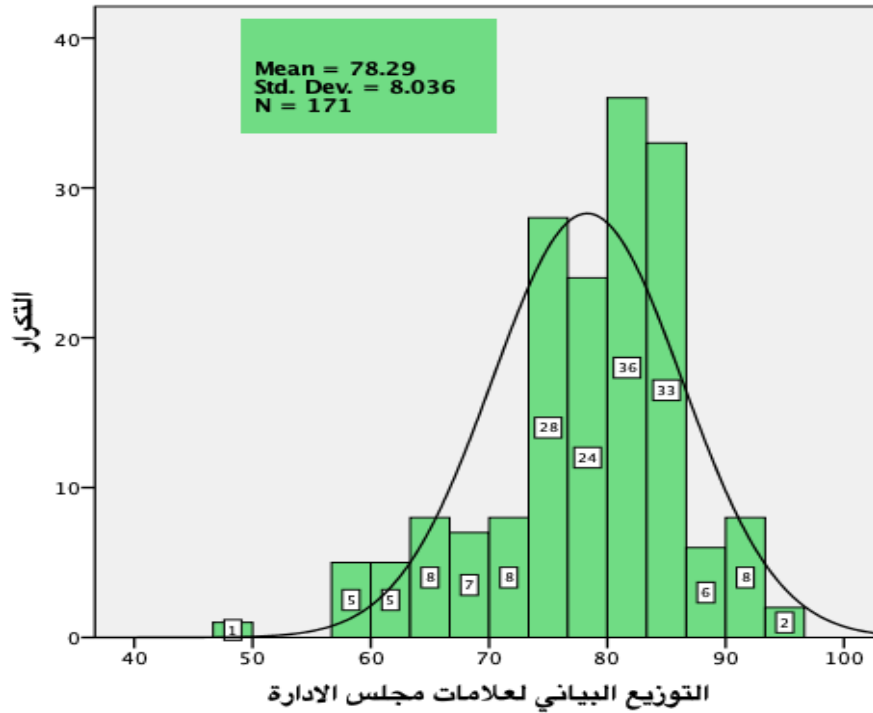


في الرسوم البيانية أدناه يتضح لنا توزيع نتائج المجموعات الأساسية الأربعة: مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الإفصاح العام والشفافية و حقوق أصحاب المصلحة. حيث يتضح لنا أن الشركات في المتوسط تعمل بشكل جيد من حيث تطبيق مبادئ الحوكمة وذلك للممارسات المتعلقة بمجموعة مجلس الإدارة وحقوق المساهمين. ومع ذلك ، فهي بحاجة إلى تحسين كبير للممارسات المتعلقة بالإفصاح والشفافية وكذلك حقوق أصحاب المصلحة.

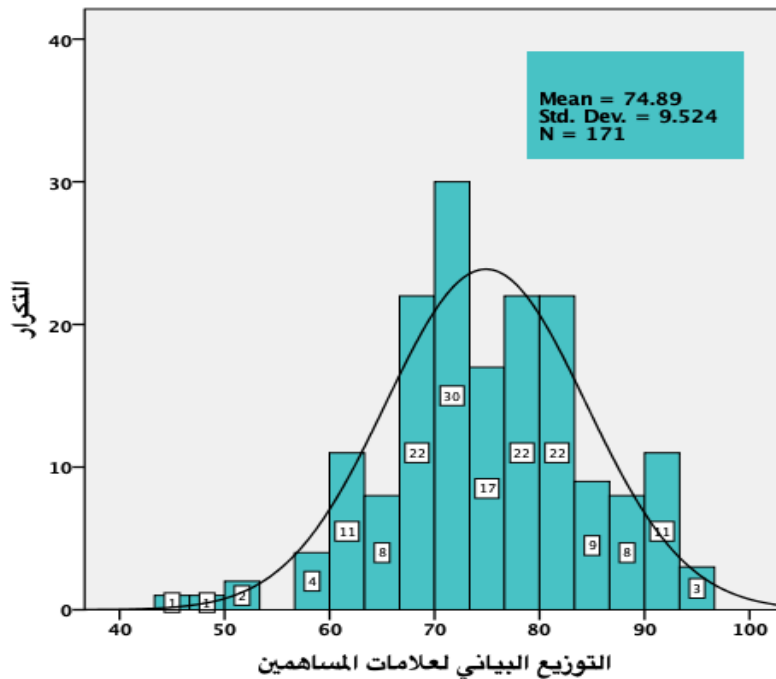
رسم بياني ٥. الدرجات التراكمية لنتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 ل ١٧١ شركة



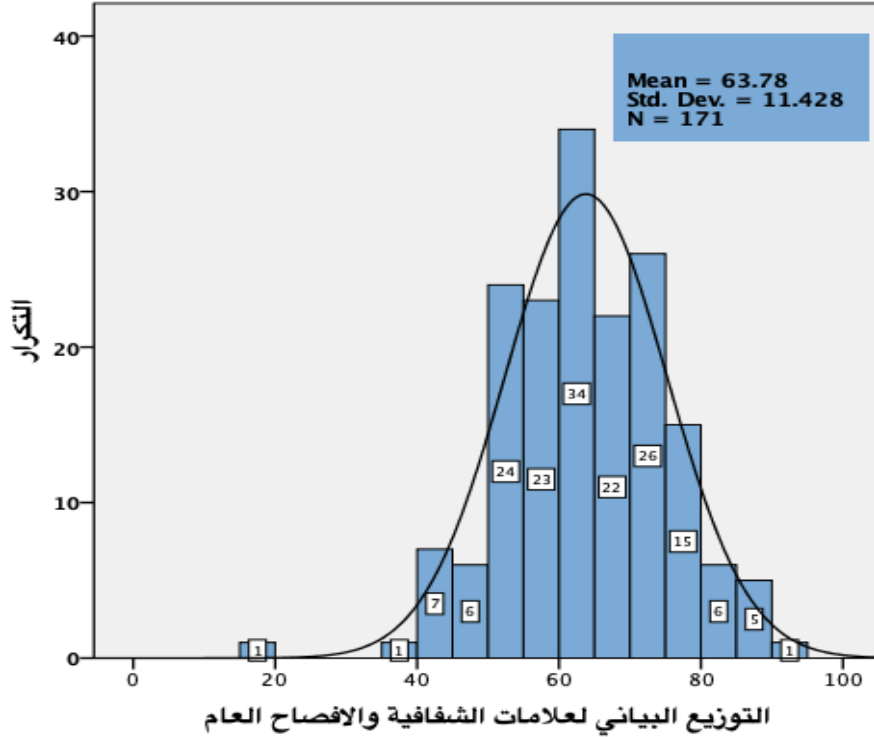
رسم بياني ٦. نتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة مجلس الإدارة (١٧١ شركة)



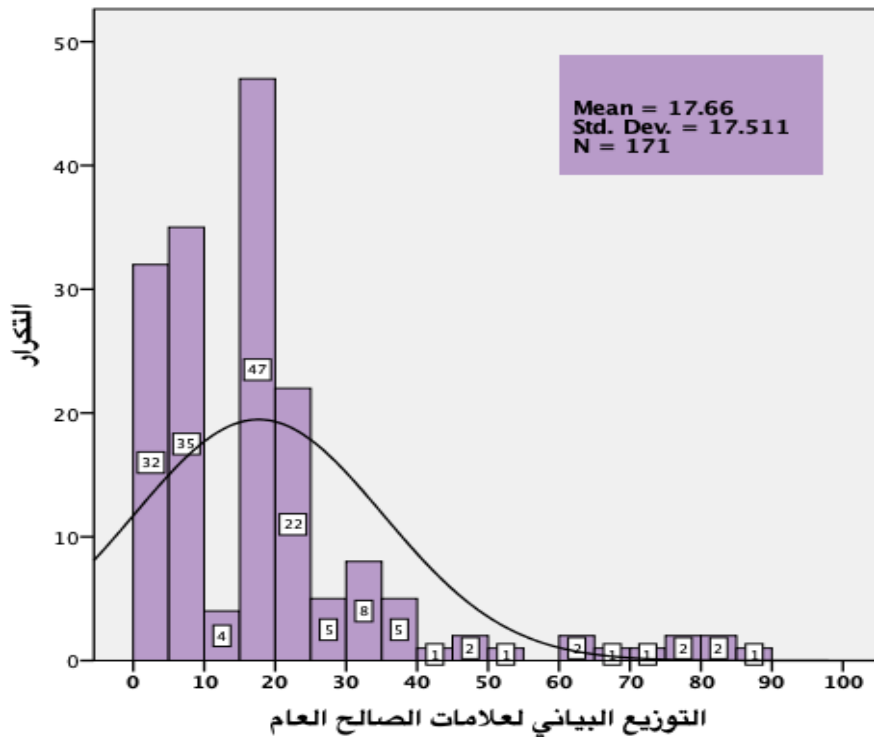
رسم بياني ٧. نتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة حقوق المساهمين (١٧١ شركة)



رسم بياني ٨. نتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة الإفصاح العام و الشفافية (١٧١ شركة)



رسم بياني ٩. نتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة حقوق أصحاب المصلحة (١٧١ شركة)



## 4.2 الشركات الأعلى ترتيباً في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017

تم خلال المؤتمر السنوي عرض الشركات الأعلى ترتيباً في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 عن أداء الشركة في تطبيق الحوكمة للعام المالي 2016. تم عرض أعلى عشرة شركات بحسب النتيجة التراكمية للشركة كما تم الإفصاح عن الشركات العشر ذو الأداء الجيد لكل مجموعة من المجموعات الأربعة: بحسب نتيجة الشركة في مجموعة مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الإفصاح العام و الشفافية و حقوق أصحاب المصلحة. الجداول التالية توضح القوائم المفصّل عنها.

جدول ١٠. أعلى عشرة شركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 بحسب النتيجة التراكمية للشركة

القطاع	الاسم التجاري	رمزها	الشركة	
المواد الأساسية Materials	سابك SABIC	2010	الشركة السعودية للصناعات الأساسية Saudi Basic Industries Corp.	١
الخدمات التجارية والمهنية Commercial & Professional Svc	التموين Catering	6004	شركة الخطوط السعودية للتموين Saudi Airlines Catering Co.	٢
المواد الأساسية Materials	سبكيم العالمية Sipchem	2310	الشركة السعودية العالمية للبتر وكيموايات Saudi international petrochemical co.	٣
البنوك Banks	استثمار SAIB	1030	البنك السعودي للاستثمار Saudi Investment Bank	٤
الاتصالات Telecommunication	الاتصالات STC	7010	شركة الاتصالات السعودية Saudi Telecom Co.	٥
المواد الأساسية Materials	معادن MAADEN	1211	شركة التعدين العربية السعودية Saudi Arabian Mining Co.	٦
إنتاج الأغذية Food & Beverages	صافولا Savola Group	2050	مجموعة صافولا Savola Group	٧
المرافق العامة Utilities	كهرباء السعودية Saudi Electric.	5110	الشركة السعودية للكهرباء Saudi Electricity Co.	٨
التأمين Insurance	بوبا العربية Bupa Arabia	8210	شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني Bupa Arabia for Cooperative Insurance Co.	٩
إنتاج الأغذية Food & Beverages	المراعي Almarai	2280	شركة المراعي Almarai Co.	١٠

جدول ١١. أعلى عشرة شركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 بحسب نتيجة الشركة في مجموعة مجلس الإدارة

القطاع	الاسم التجاري	رمزها	الشركة	
المواد الأساسية Materials	سبكيم العالمية Sipchem	2310	الشركة السعودية العالمية للبتر وكيمويات Saudi international petrochemical co	١
المواد الأساسية Materials	فبيكو FIPCO	2180	شركة تصنيع مواد التعبئة و التغليف Filing and Packing Materials Manufacturing Co.	٢
الخدمات التجارية والمهنية Commercial & Professional Svc	التموين Catering	6004	شركة الخطوط السعودية للتموين Saudi Airlines Catering Co.	٣
المواد الأساسية Materials	سابك SABIC	2010	الشركة السعودية للصناعات الأساسية Saudi Basic Industries Corp.	٤
الاتصالات Telecommunication Services	الاتصالات STC	7010	شركة الاتصالات السعودية Saudi Telecom Co.	٥
النقل Transportation	الخدمات الأرضية SGS	4031	الشركة السعودية للخدمات الأرضية Saudi Ground Services Co.	٦
الرعاية الصحية Health Care	الكيميائية Chemical	2230	الشركة الكيميائية السعودية Saudi Chemical Co.	٧
المرافق العامة Utilities	كهرباء السعودية Saudi Electric.	5110	الشركة السعودية للكهرباء Saudi Electricity Co.	٨
السلع الاستهلاكية الأساسية Consumer Staples	جازدكو JAZADCO	6090	شركة جازان للطاقة و التنمية Jazan Energy and Development Co.	٩
السلع الاستهلاكية الكمالية Consumer Durables & Apparel	مجموعة السريع AlSorayai Group	1213	مجموعة السريع التجارية الصناعية Al Sorayai Trading and Industrial Group	١٠

جدول ١٢. أعلى عشرة شركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 بحسب نتيجة الشركة في مجموعة حقوق المساهمين

القطاع	الاسم التجاري	رمزها	الشركة	
الخدمات التجارية والمهنية Commercial & Professional Svc	التموين Catering	6004	شركة الخطوط السعودية للتموين Saudi Airlines Catering Co.	١
المواد الأساسية Materials	سابك SABIC	2010	الشركة السعودية للصناعات الأساسية Saudi Basic Industries Corp.	٢
إنتاج الأغذية Food & Beverages	المراعي Almarai	2280	شركة المراعي Almarai Co.	٣
المواد الأساسية Materials	الصحراء Sahara	2260	شركة الصحراء للبتروكيماويات Sahara Petrochemical Co.	٤
المواد الأساسية Materials	أسلاك ASLAK	1301	شركة إتحاد مصانع الأسلاك United Wire Factories Co.	٥
الإتصالات Telecommunication Services	الإتصالات STC	7010	شركة الإتصالات السعودية Saudi Telecom Co.	٦
المواد الأساسية Materials	معادن Maaden	1211	شركة التعدين العربية السعودية Saudi Arabian Mining Co.	٧
إنتاج الأغذية Food & Beverages	صافولا Savola Group	2050	مجموعة صافولا Savola Group	٨
البنوك Banks	الرياض Riyad	1010	بنك الرياض Riyad Bank	٩
المرافق العامة Utilities	كهرباء السعودية Saudi Electric.	5110	الشركة السعودية للكهرباء Saudi Electricity Co.	١٠



جدول ١٣. أعلى عشرة شركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 بحسب نتيجة الشركة في مجموعة الإفصاح العام و الشفافية

القطاع	الاسم التجاري	رمزها	الشركة	
التأمين Insurance	بوبا العربية Bupa Arabia	8210	شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني Bupa Arabia for Cooperative Insurance Co.	١
إنتاج الأغذية Food & Beverages	صافولا Savola Group	2050	مجموعة صافولا Savola Group	٢
البنوك Banks	استثمار SAIB	1030	البنك السعودي للإستثمار Saudi Investment Bank	٣
الخدمات التجارية والمهنية Commercial & Professional Svc	التموين Catering	6004	شركة الخطوط السعودية للتموين Saudi Airlines Catering Co.	٤
المواد الأساسية Materials	سابك SABIC	2010	الشركة السعودية للصناعات الأساسية Saudi Basic Industries Corp.	٥
إنتاج الأغذية Food & Beverages	المراعي Almarai	2280	شركة المراعي Almarai Co.	٦
المواد الأساسية Materials	معادن Maaden	1211	شركة التعدين العربية السعودية Saudi Arabian Mining Co.	٧
التأمين Insurance	الدرع العربي Arabian Shield	8070	شركة الدرع العربي للتأمين التعاوني Arabian Shield Cooperative Insurance Co.	٨
التأمين Insurance	شركة ميتلاف إي جي العربي METLIFE AIG ANB	8011	شركة ميتلاف و إي جي والبنك العربي للتأمين التعاوني MetLife AIG ANB Cooperative Insurance Co.	٩
البنوك Banks	NCB الأهلي	1180	البنك الأهلي التجاري National Commercial Bank	١٠

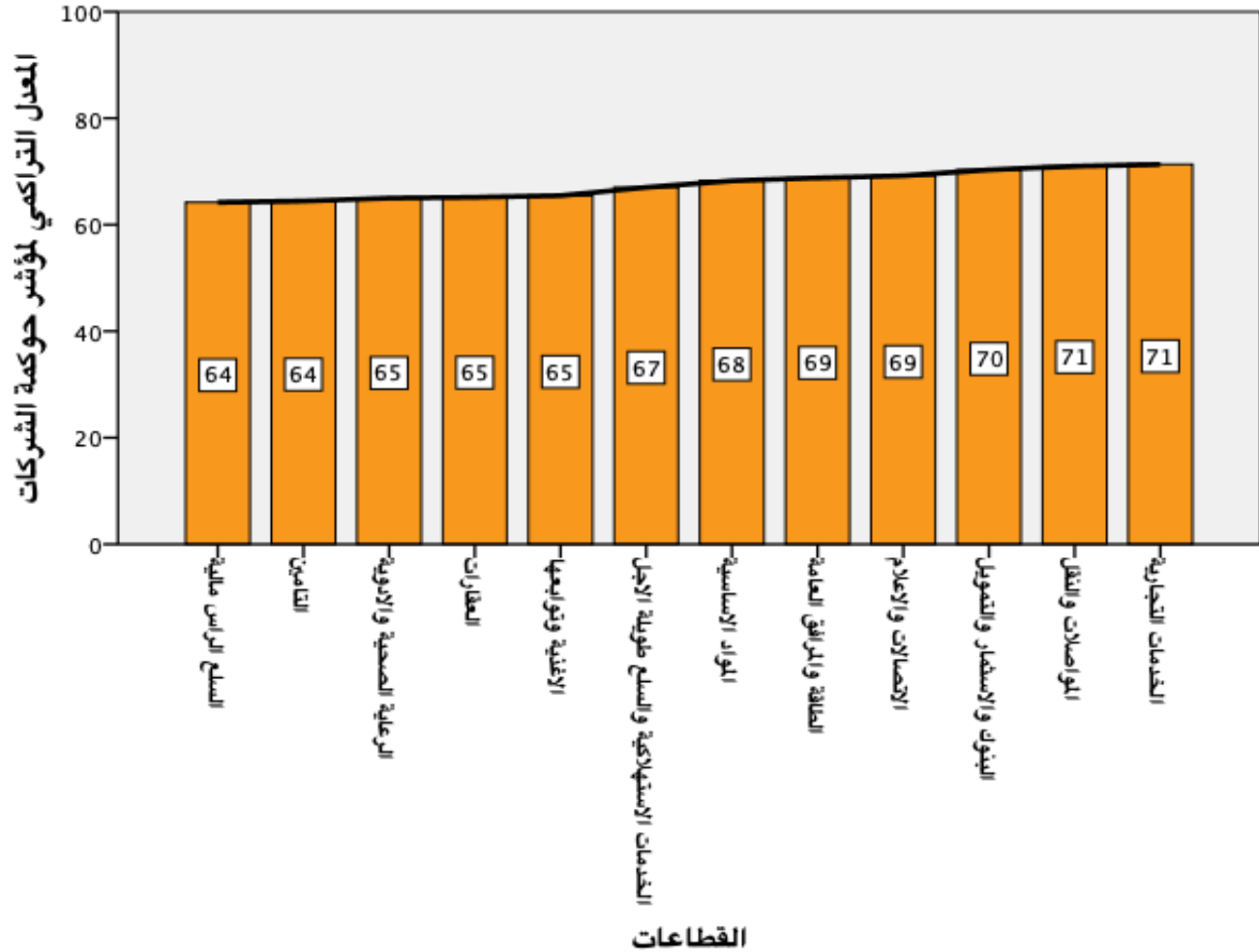
جدول ١٤. أعلى عشرة شركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 بحسب نتيجة الشركة في مجموعة حقوق أصحاب المصلحة

القطاع	الاسم التجاري	رمزها	الشركة	
الإتصالات Telecommunication Services	الإتصالات STC	7010	شركة الإتصالات السعودية Saudi Telecom Co.	١
المواد الأساسية Materials	سابك SABIC	2010	الشركة السعودية للصناعات الأساسية Saudi Basic Industries Corp.	٢
المواد الأساسية Materials	سبكيم العالمية Sipchem	2310	الشركة السعودية العالمية للبتر وكيمائيات Saudi international petrochemical co.	٣
الخدمات التجارية والمهنية Commercial & Professional Svc	التموين Catering	6004	شركة الخطوط السعودية للتموين Saudi Airlines Catering Co.	٤
البنوك Banks	الراجحي Al Rajhi	1120	مصرف الراجحي Al Rajhi Bank	٥
البنوك Banks	استثمار SAIB	1030	البنك السعودي للإستثمار Saudi Investment Bank	٦
المواد الأساسية Materials	معادن Maaden	1211	شركة التعدين العربية السعودية Saudi Arabian Mining Co.	٧
المرافق العامة Utilities	كهرباء السعودية Saudi Electric.	5110	الشركة السعودية للكهرباء Saudi Electricity Co.	٨
البنوك Banks	الرياض Riyad	1010	بنك الرياض Riyad Bank	٩
البنوك Banks	NCB الأهلي	1180	البنك الأهلي التجاري National Commercial Bank	10

### 4.3 تحليل نتائج المؤشر بحسب القطاع

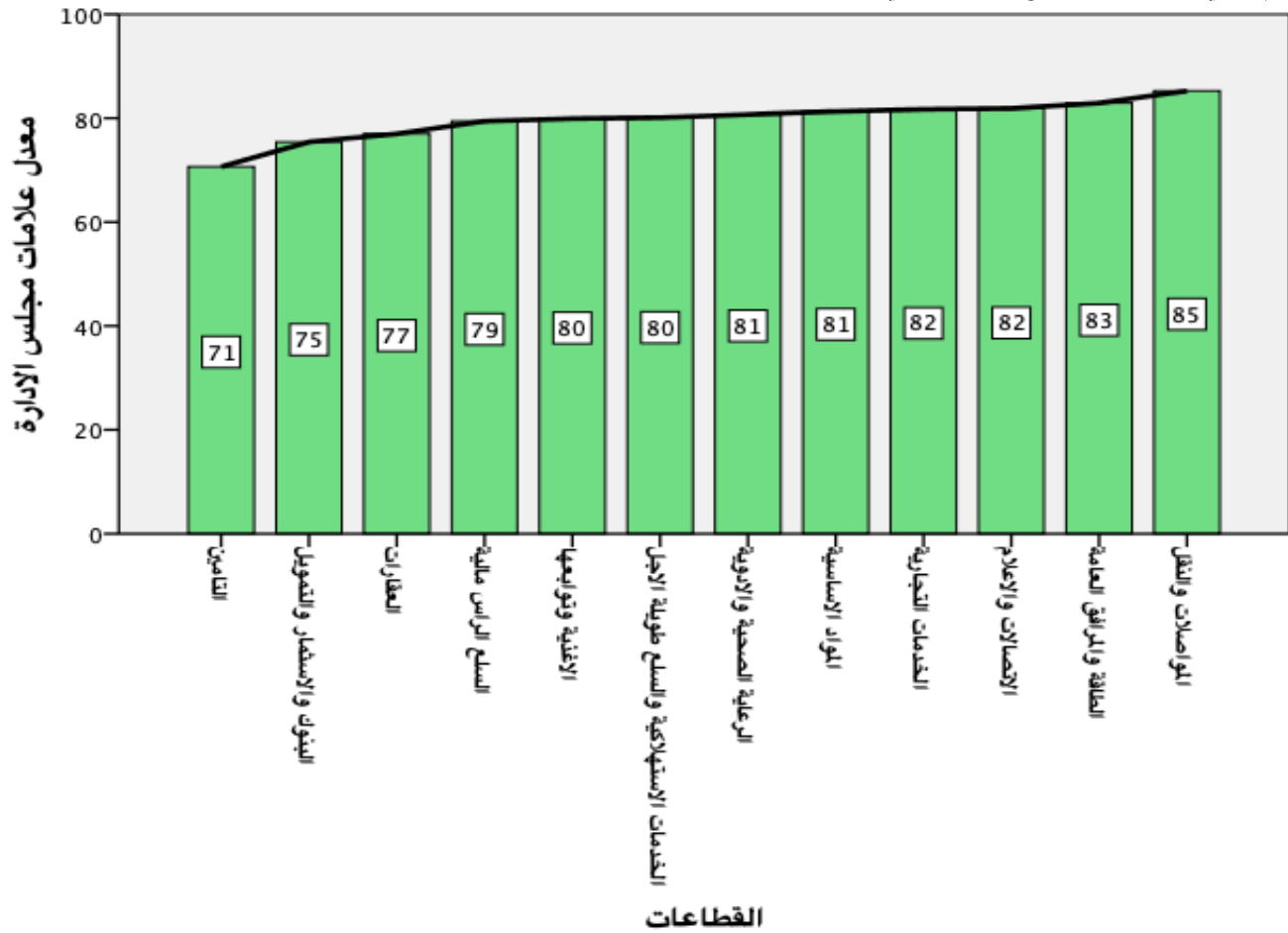
قمنا بعمل تحليل للبيانات بحسب القطاع لنتمكن من عمل مقارنة بين القطاعات وملاحظة إختلاف أداء القطاعات في ممارستها للحوكمة. يوضح الرسم البياني التالي متوسط النتائج التراكمية لكل قطاع في مؤشر حوكمة الشركات. يتضح أن الدرجات المسجلة تتراوح بين ٦٤ كأقل متوسط درجة بين القطاعات وهي لقطاع السلع الرأس مالية و قطاع التأمين. بينما أعلى متوسط درجة بين القطاعات هو ٧١ درجة وذلك لقطاع التجزئة و الخدمات التجارية والمهنية و قطاع النقل. يتضح أن قطاع الصحة و قطاع إدارة و تطوير العقارات متوسط درجات منخفضة نسبياً مقارنة ببقية القطاعات بينما قطاع البنوك و الإتصالات يقع ضمن القطاعات ذو المتوسط درجات أعلى نسبياً مقارنة ببقية القطاعات.

رسم بياني ١٠. متوسط النتائج التراكمية للقطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017



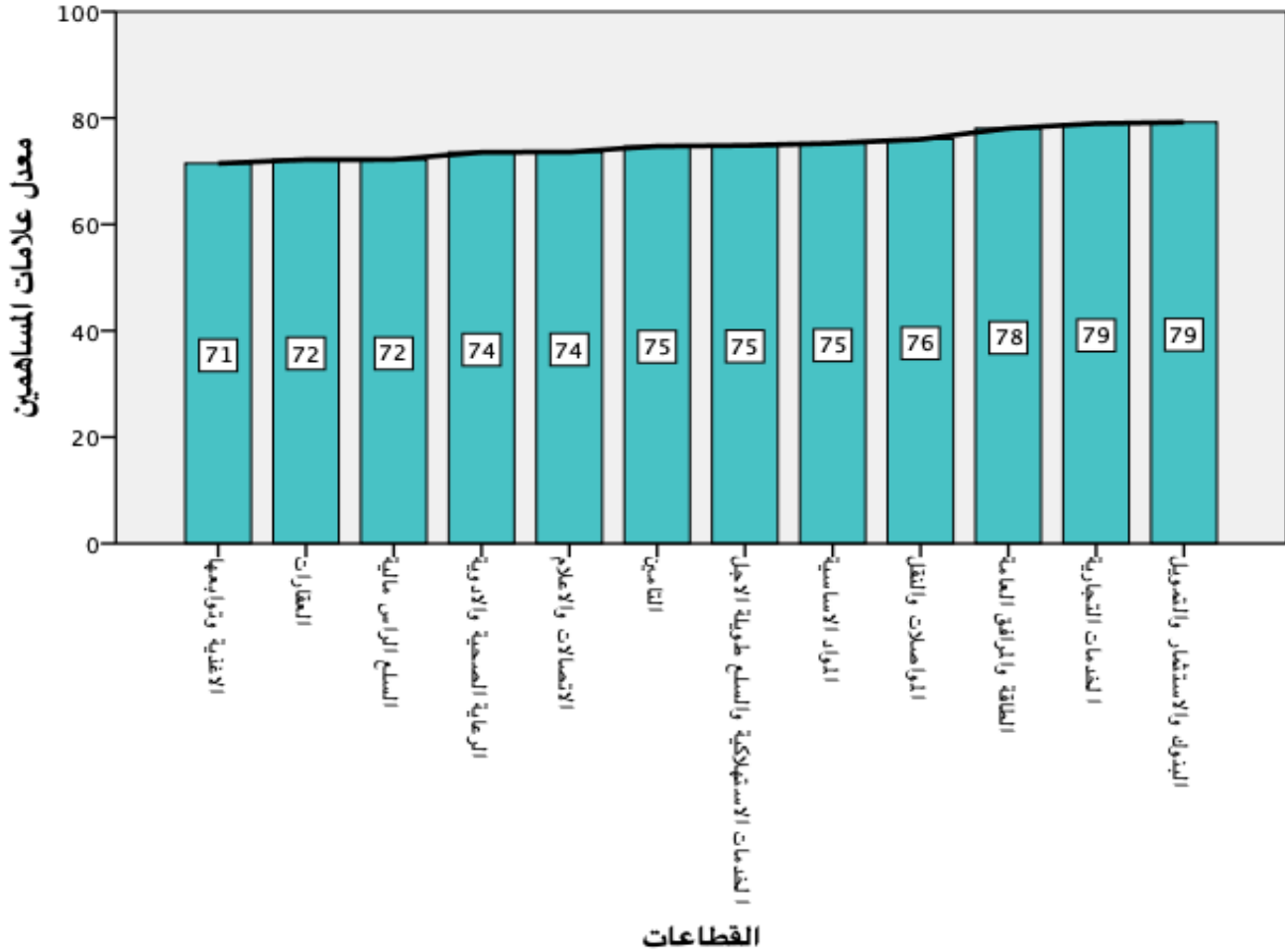
لمجموعة مجلس الإدارة. نلاحظ أن CGI 2017 يوضح الرسم البياني التالي متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات درجات هذه المجموعة يعتبر مرتفع مقارنة بالدرجة التراكمية للمؤشر حيث أن الدرجة الأدنى هي ٧١ و الأعلى هي ٨٥ درجة. ومن الملاحظ أن متوسط درجات قطاعي التأمين و البنوك هو الأقل من بين القطاعات، لا غرابة في ذلك حيث يعزى ذلك الى مدى صرامة و دقة نماذج التقييم المخصصة لهذين القطاعين حيث أن المعايير المستخدمة في تقييم هذين القطاعين أكثر منها في القطاع العام المطبق على بقية القطاعات. ومن الملاحظ أيضاً، أن قطاع النقل و الإتصالات و الطاقة هم الأعلى في متوسط درجات الحوكمة مقارنة ببقية القطاعات.

رسم بياني ١١. متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة مجلس الإدارة



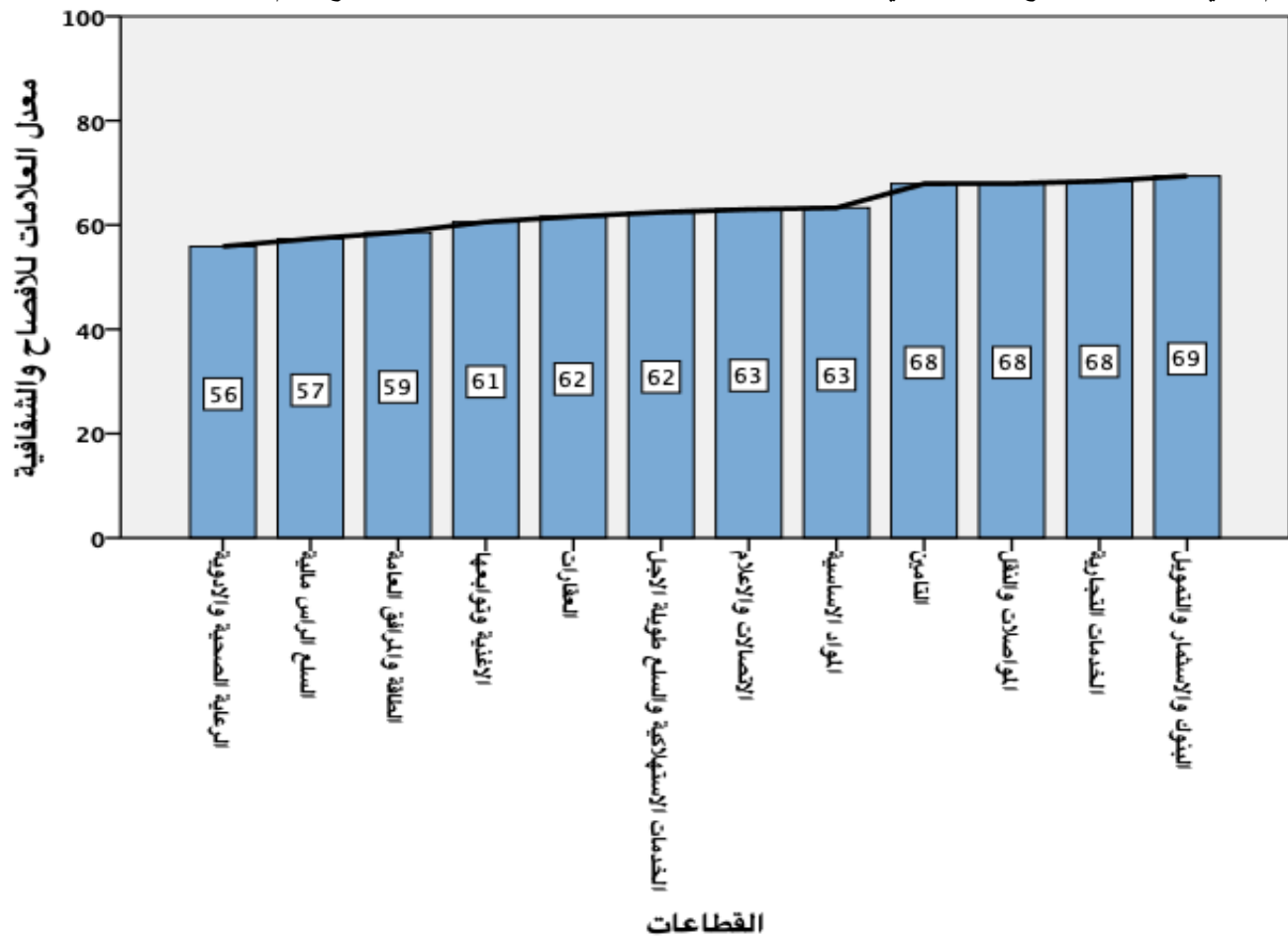
لمجموعة حقوق المساهمين. CGI 2017 بالنسبة للرسم البياني التالي، فهو يوضح متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات. نلاحظ أن متوسط درجات هذه المجموعة يتراوح بين ٧٠ كأدنى درجة إلى ٧٩ كأعلى درجة. حيث أن متوسط درجات قطاعي البنوك والخدمات التجارية هي الأعلى من بين القطاعات بمتوسط مقدارة ٧٩ من ١٠٠ درجة. بينما القطاعات الأقل هي قطاع السلع الرأسمالية وقطاع التطوير العقاري وقطاع التغذية وذلك بمتوسط درجات تتراوح بين ٧١ إلى ٧٢ درجة. بشكل عام، من الممكن ملاحظة أن التباين ليس كبيراً بين متوسط درجات القطاعات على خلاف ما لاحظناه في مجموعة مجلس الإدارة. و لتوضيح ذلك أكثر، نحن قمنا بإضافة ٦٥ معياراً إلى نموذج تقييم قطاع البنوك وذلك بناء على المبادئ الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي، حيث أن ٣١ معياراً من تلك المعايير الإضافية متعلقة بمجموعة مجلس الإدارة و ٧ منها فقط متعلقة بمجموعة حقوق المساهمين. ذلك يوضح كيف أن تلك المعايير أثرت على درجة قطاع البنوك في مجموعة مجلس الإدارة حيث كان هو الأقل من بين القطاعات بينما كان أداء القطاع جيد في مجموعة حقوق المساهمين.

رسم بياني ١٢ . متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة حقوق المساهمين



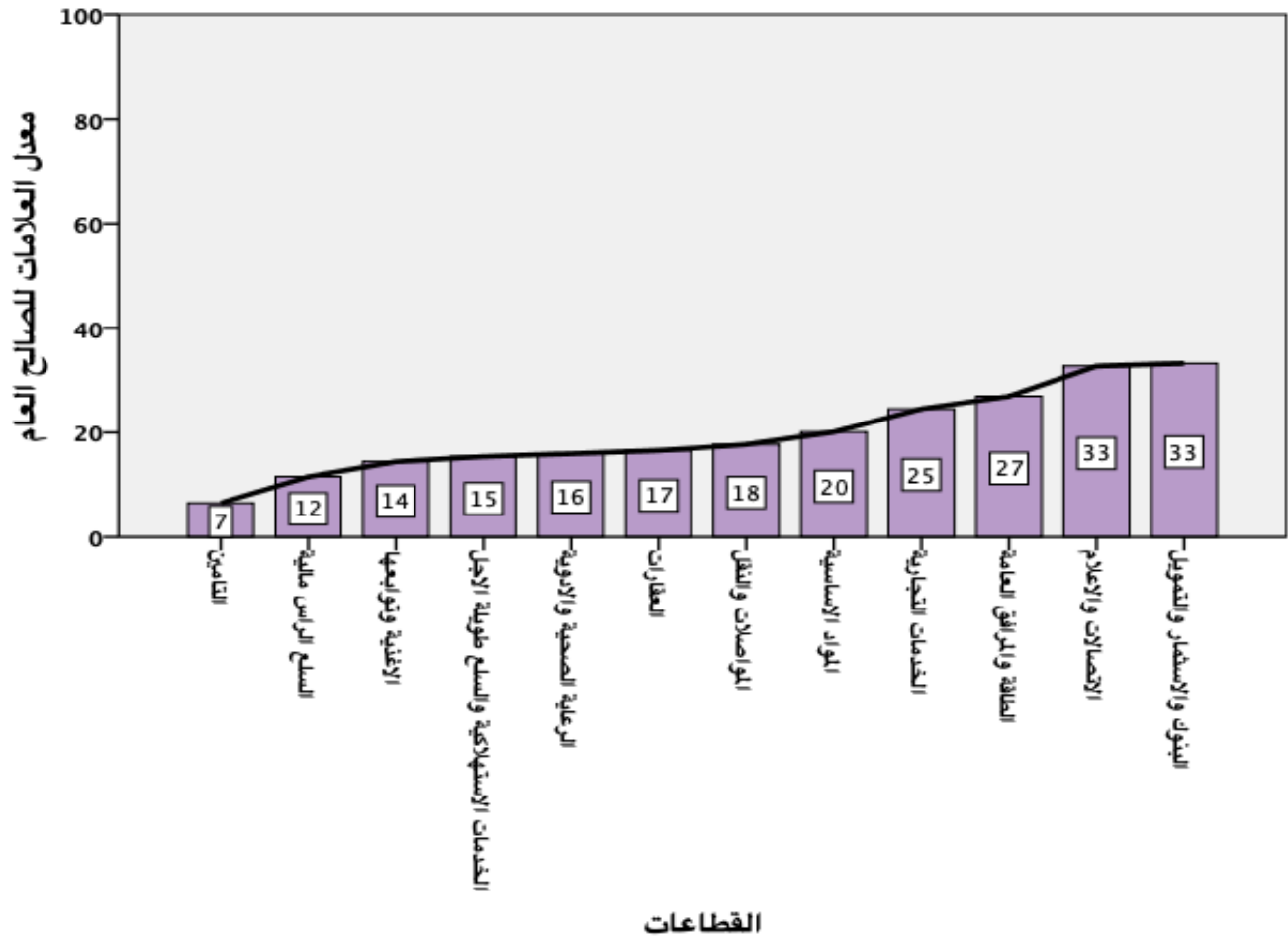
يوضح الرسم البياني التالي متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة الإفصاح العام و الشفافية. بشكل عام، نلاحظ أن متوسط درجات هذه المجموعة يتراوح بين ٥٦ كأدنى درجة الى ٦٩ كأعلى درجة من ١٠٠ درجة. حيث توضح تلك النتائج الى وجود بعض الممارسات الغير جيدة و التي تخص الإفصاح العام و الشفافية أدت إلى تدني درجات التقييم في هذه المجموعة. و بالنظر الى القطاعات نلاحظ أن قطاعي البنوك و الخدمات التجارية هما الأعلى في هذه المجموعة وذلك بمتوسط درجات قدره ٦٩ بينما قطاع السلع الرأسمالية و الرعاية الصحية و الطاقة و المرافق العامه هم الأدنى بمتوسط درجات تتراوح بين ٥٦ الى ٥٩ درجة.

رسم بياني ١٣. متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة الإفصاح العام و الشفافية



بالنسبة للرسم البياني التالي، فهو يوضح متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة حقوق أصحاب المصلحة. نلاحظ تدني كبير في درجات هذه المجموعة حيث تشير النتائج الى أن متوسط درجات هذه المجموعة يتراوح بين ٧ كأدنى درجة الى ٣٣ كأعلى درجة من ١٠٠ درجة. قطاع البنوك و الإتصالات هو الأفضل من بين القطاعات في هذه المجموعة بينما قطاعي التأمين و السلع الرأسمالية هم الأدنى. بالتأكيد تعتبر هذه النتيجة مدهشه نوعا ما لكن ليست بالمستغرب بالنسبة لنا، حيث أننا قمنا بتطوير معايير المؤشر و إضافة هذه المجموعة بناء على مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية و لم تكن صادرة عن هيئة السوق المالية السعودي وذلك وفقاً لتقييمنا للشركات عن أدائها خلال العام ٢٠١٦ حيث إستخدمنا مبادئ الحوكمة الصادرة عن الهيئة و المتفقة مع أداء الشركات لعام ٢٠١٦ قبل بدء الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة المحدثة. بشكل عام، ممكن ملاحظة أن الدرجات المتدنية في هذه المجموعة عباره عن علامة واضحة تشير إلى أن الشركات تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة كمبدأ التزام فقط.

رسم بياني ١٤. متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة حقوق أصحاب المصلحة



#### 4.4 تحليل لنتائج مؤشر حوكمة الشركات بحسب حجم الشركات

تمت مقارنة نتائج المؤشر بحسب حجم الشركات كما هو موضح في الجدول رقم ٣ والرسومات البيانية ١٥ الى ١٨ ، حيث عملنا على تصنيف الشركات وذلك بناء على القيمة السوقية لها لعام ٢٠١٦. التصنيفات هي كالتالي:

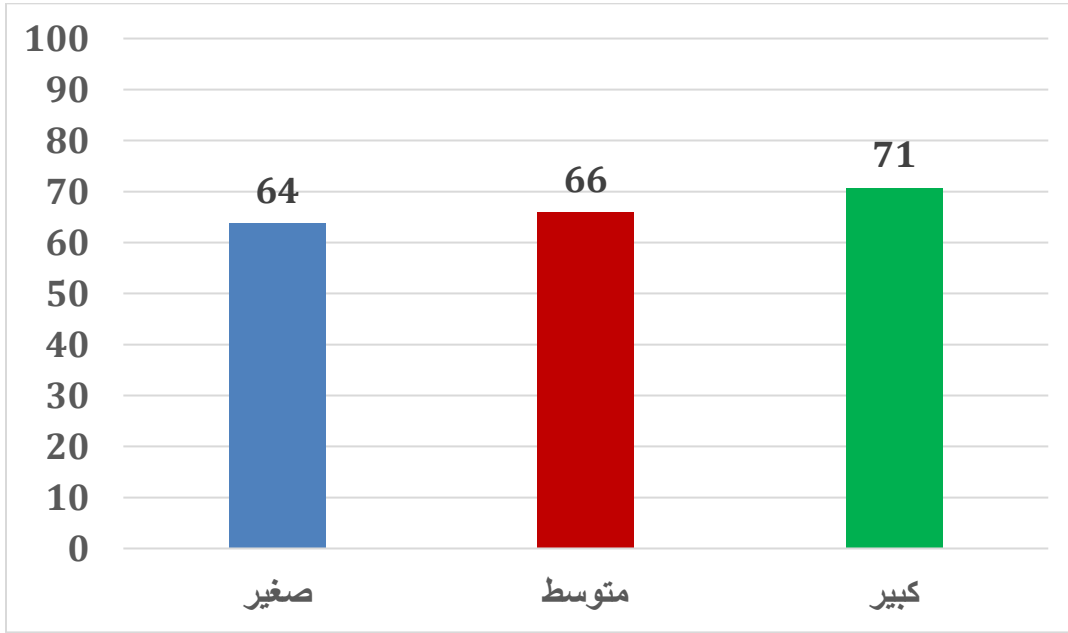
- شركات كبرى
- شركات متوسطة الحجم
- شركات صغيرة الحجم

وجدنا أن إجمالي الأصول للشركات ما يقارب 4 تريليون ريال سعودي وبمتوسط قدره 23 مليار ريال سعودي حيث أن الوسيط هو ملياري ريال سعودي. ونتيجة للتوزيع الإنحرافي لعينة الشركات والمكونة من 171 شركة، قمنا بتقسيم الشركات بحسب النسب وذلك بإعتماد النسب 60 و 40 لتحديد التصنيف إلى ثلاث مجموعات. حيث أن الشركات الأعلى من 60 في المئة تمثل الشركات الكبرى و إجمالي أصولها هو 2.6 مليار ريال سعودي و عددها 69 شركة. أما الشركات الواقعة بين 60 و 40 بالمئة تمثل الشركات المتوسطة الحجم و عددها 34 شركة حيث أن إجمالي الأصول أعلى من 1.5 مليار وأقل من 2.6 مليار ريال سعودي. أما الشركات الأقل من 40 بالمئة و إجمالي أصولها هو 1.5 مليار ريال سعودي و تمثل الشركات الصغيرة الحجم و عددها 68 شركة.

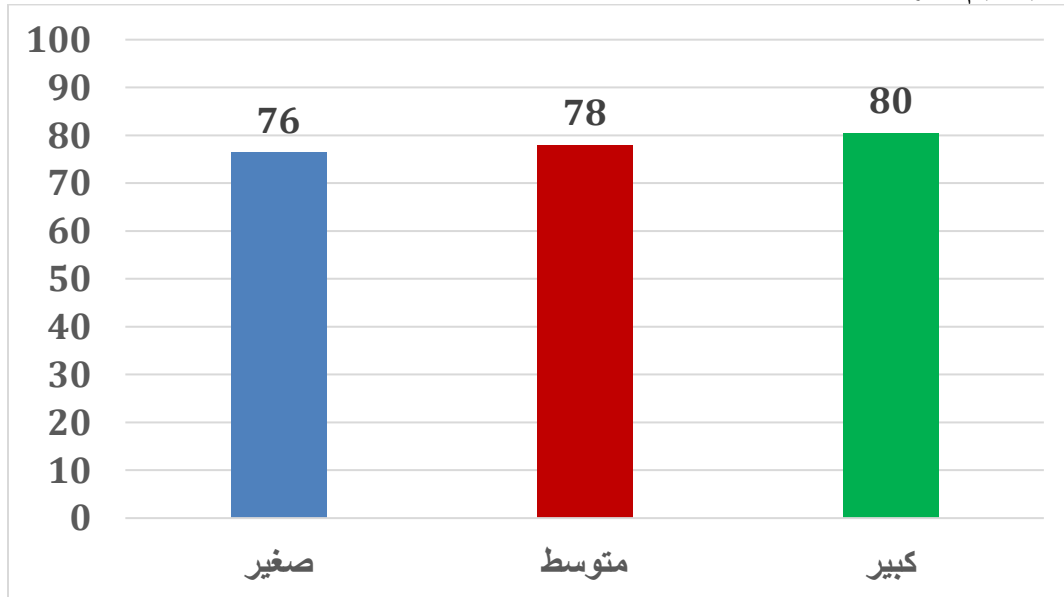
وعلى غرار نتائج دراسة العام الماضي والتي تم نشرها في تقرير مؤشر حوكمة الشركات CGI 2016 ، ومن خلال نتائج هذا العام أيضاً يتضح أن الشركات الكبرى والمتوسطة الحجم تتمتع بحوكمة أفضل مقارنة بالشركات الصغيرة الحجم. حيث أن الدرجة التراكمية ترتفع بمقدار سبع نقاط بين الشركات الكبيرة والصغيرة. إضافة الى أن المقارنة بحسب المجموعات الأربعة تدعم نفس النتيجة حيث لوحظ أن الفجوة بين الشركات الصغيرة والكبيرة تبدو أكبر في مجموعة الإفصاح العام والشفافية عنها في بقية المجموعات. كما إتضح أن الشركات الكبرى يكون أدائها أفضل من حيث الإهتمام بحقوق أصحاب المصلحة مقارنة بالشركات الصغيرة. بشكل عام، يمكننا ملاحظة أن مستوى تطبيق الشركات لممارسات الحوكمة الرشيدة يختلف بحسب حجم الشركات.



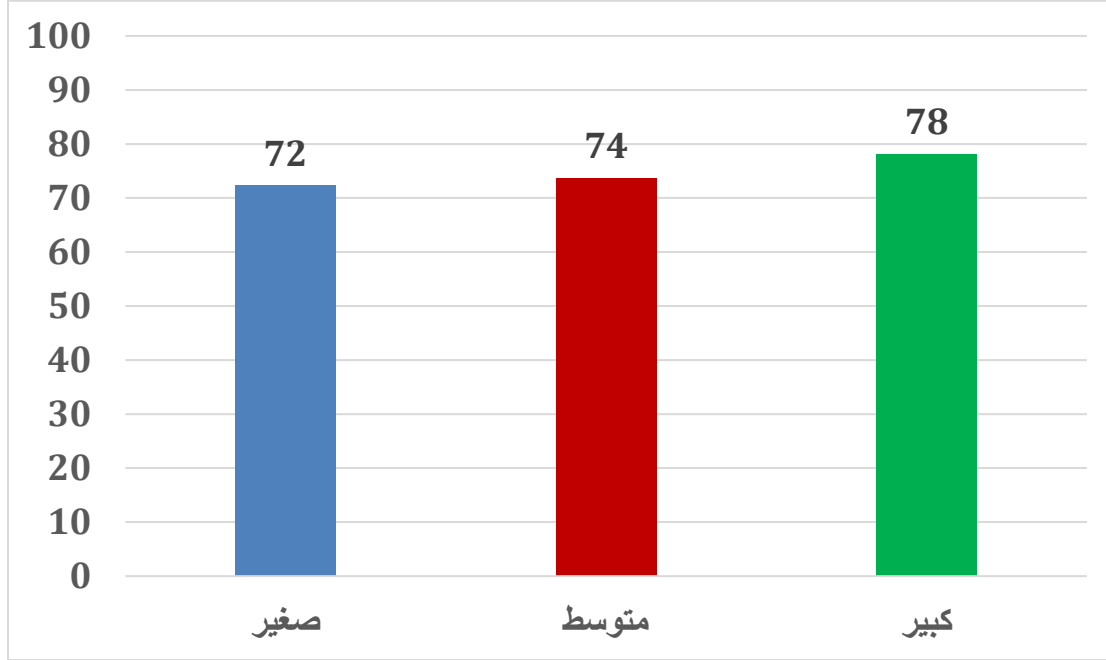
رسم بياني ١٥. متوسط النتائج التراكمية للشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 موزع حسب حجم الشركة



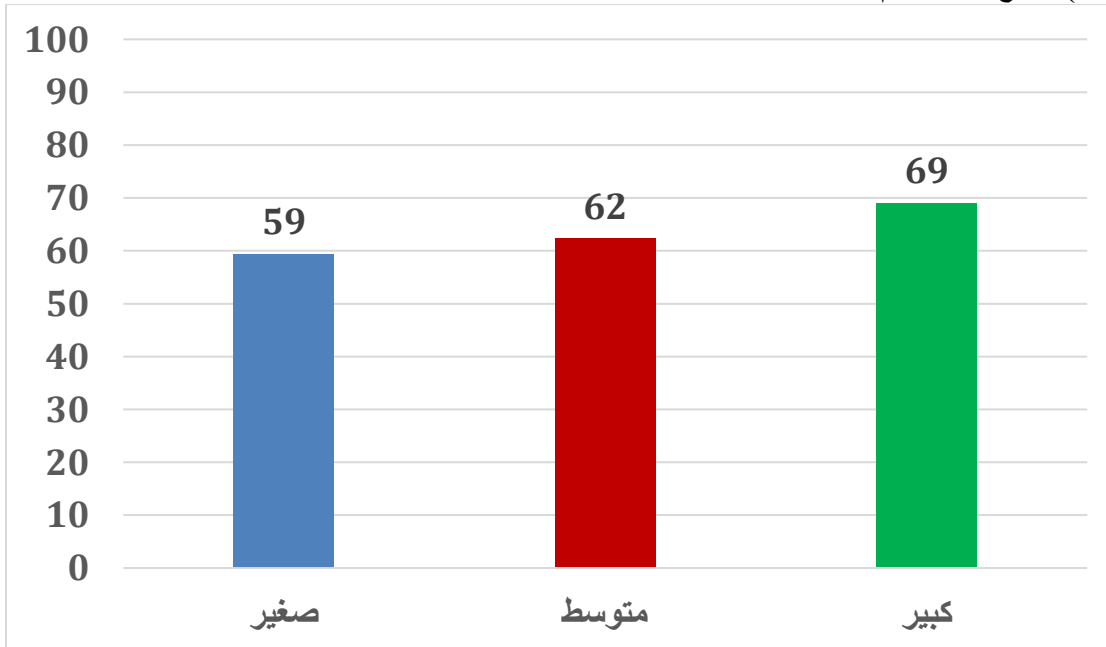
رسم بياني ١٦. متوسط نتائج الشركات في مجموعة مجلس الإدارة في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 موزع حسب حجم الشركات



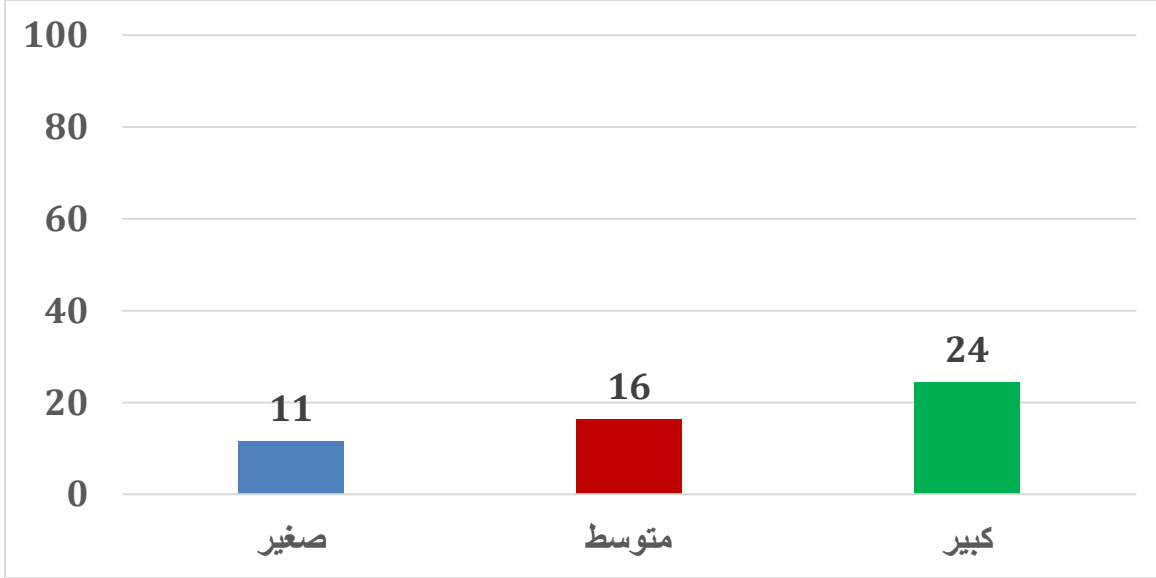
رسم بياني ١٧. متوسط نتائج الشركات في مجموعة حقوق المساهمين في مؤشر حوكمة الشركات (CGI 2017) موزع حسب حجم الشركة



رسم بياني ١٨. متوسط نتائج الشركات في مجموعة الإفصاح العام و الشفافية في مؤشر حوكمة الشركات CGI (2017) موزع حسب حجم الشركة



رسم بياني ١٩. متوسط نتائج الشركات في مجموعة حقوق أصحاب المصلحة في مؤشر حوكمة الشركات CGI (2017) موزع حسب حجم الشركة



#### 4.5 تحليل لنتائج مؤشر حوكمة الشركات مقارنة مع نتائج مؤشر حوكمة الشركات للعام الماضي

أجرينا تحليل الاتجاه لمعرفة ما إذا كان هناك أي تغيير في درجة المؤشر بين نتائج العام الماضي و نتائج مؤشر العام الحالي وذلك لعينة الشركات التي تم تقييمها في مؤشر حوكمة الشركات في العام الماضي CGI 2016 و المتضمن ٩٢ شركة. و للتأكد من المقارنة، تم فحص الشركات الـ 92 ما إذا كانت جميعها مندرجة أيضاً ضمن الشركات الـ ١٧١ في مؤشر حوكمة الشركات الحالي CGI 2017. تمت ملاحظة أن أحد الشركات التي تم تقييمها في العام الماضي تم إلغاء إدرجها من السوق المالي السعودي (تداول) لذلك ، ستشمل عينة المقارنة على ٩١ شركة لتكون المقارنة على نفس الشركات خلال العامين. الرسم البياني أدناه يوضح نتائج المقارنة حيث أن المعدل التراكمي لكلا العامين يعطي نفس النتيجة تقريباً.

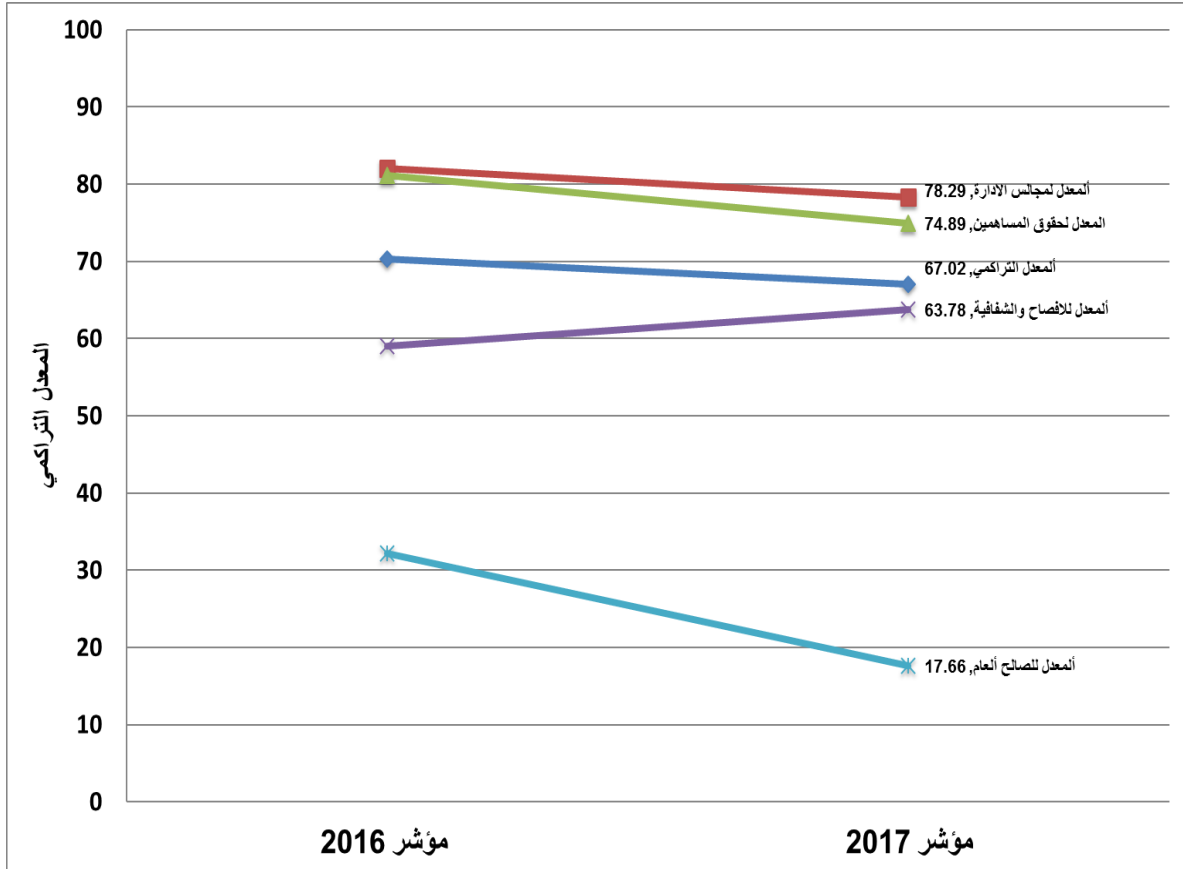
من الملاحظ أنه في المتوسط الشركات خلال هذا العام لديها درجات أداء أقل حيث أنه من المعلوم لدينا أننا قمنا بإضافة معايير إضافية خلال هذا العام بما يخص قطاع البنوك وقطاع التأمين حيث تمت إضافة ما يقارب ٥٠ متغيراً إضافياً أي بمعنا آخر تم تطبيق قيود أكبر في عملية التقييم لذا كان من المتوقع أن يكون متوسط النسب أقل هذا العام.

بشكل عام نجد أن نتائج مؤشر هذا العام مقاربه جداً لنتائج متوسط مؤشر العام الماضي. وهذا يعني تحسناً صغيراً في درجة CGI مقارنة بالعام الماضي في حال تجاهلنا المعايير الإضافية.

من نتائج المقارنة بحسب المجموعات نلاحظ أن الدرجة المتوسطة لمجموعة مجلس الإدارة في العام الماضي كانت ٨٢ من أصل ١٠٠ ، أما نتيجة الدرجة المتوسطة لهذا العام هي ٨٠ وهذا التغيير الطفيف في الدرجة يعزى سببه الى المعايير الإضافية التي أضافت دقة أكبر في عملية التقييم. وبالمثل ، نلاحظ إنخفاض في الدرجة المتوسطة لمجموعة حقوق المساهمين حيث كانت ٨١ بينما هي الآن ٧٨ درجة ولاسيما أن للمعايير الإضافية تأثيراً في ذلك. بينما نلاحظ إرتفاع في الدرجة المتوسطة لمجموعة الإفصاح العام والشفافية حيث كانت ٥٩ و أصبحت ٦٦ لهذا العام. وهذا يعني أن بعض الشركات تقوم بعمل التطويرات في ممارساتها و قد يكون لدور الرقابات من كيانات مستقلة الأثر الإيجابي في ذلك! ومن الجدير بالذكر هنا أن الدرجة المتوسطة لمجموعة حقوق أصحاب المصلحة ظهر عليها انخفاض واضح من ٣٢ إلى ٢٤ وذلك لأننا قمنا بعملية أكثر صرامة و دقة لهذه المجموعة خلال هذا العام حيث بحثنا عن الممارسات القائمة على الأدلة بدلا من بيان الامتثال فقط.

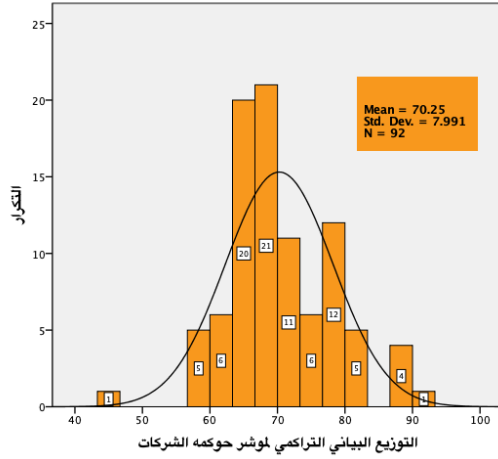
نتوقع تأثيراً أكبر في نتائج المؤشر القادم CGI 2018 لاسيما أن عملية مراجعة وتقييم أداء الشركات للعامين الماضيين إتمدت على نفس المبادئ الصادرة من هيئة السوق المالية السعودي وذلك قبل صدور التحديث الجديد لها من قبل الهيئة.

رسم بياني ٢٠. مقارنة متوسط النتائج لمجموعة من الشركات في المؤشر CGI 2016 مع CGI 2017

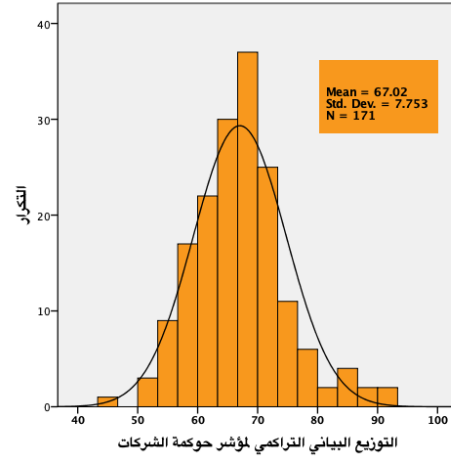


الرسم البياني التالي يقارن الدرجات التراكمية لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017 من الملاحظ أن درجة الوسيط والانحراف المعياري تكاد تكون متماثلة مما يعني انه لا توجد هناك إختلافات كبيرة في ممارسات الحوكمة بين العامين.

رسم بياني ٢١. مقارنة الدرجات التراكمية لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017



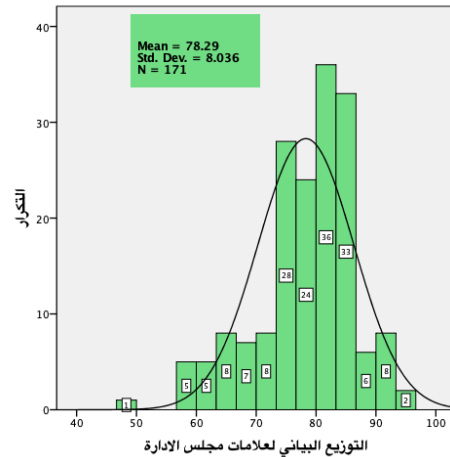
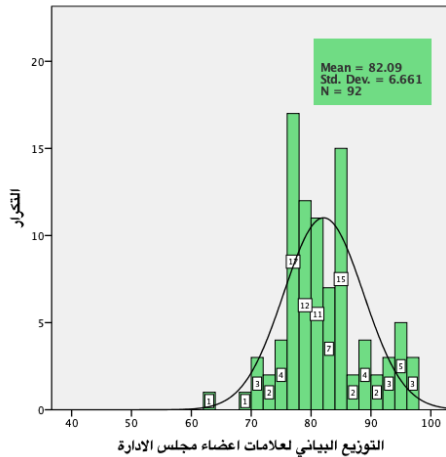
CGI 2016



CGI 2017

الرسم البياني التالي يقارن درجات مجموعة مجلس الإدارة لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017 من الملاحظ أن درجة الوسيط أقل بقليل وذلك نتيجة للمعايير الإضافية كما نلاحظ أن الانحراف المعياري أعلى قليلاً.

رسم بياني ٢٢. درجات مجموعة مجلس الإدارة لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017

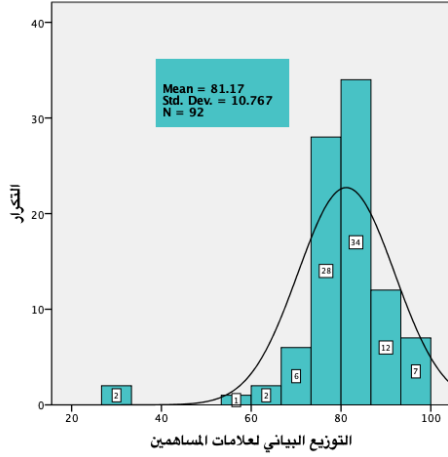


CGI 2016

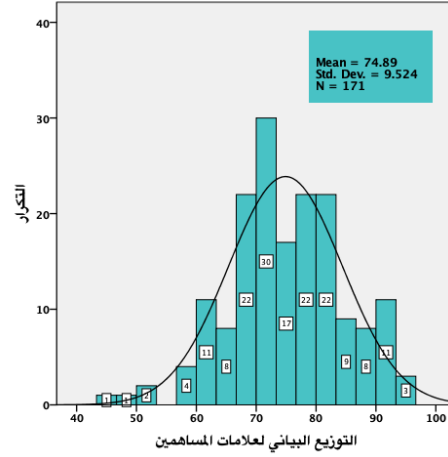
CGI 2017

الرسم البياني التالي يقارن درجات مجموعة حقوق المساهمين لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017 من الملاحظ أن درجة الوسيط قلت من ٨١ إلى ٧٣ وذلك نتيجة للمعايير الإضافية كما نلاحظ أن الإنحراف المعياري هو أفضل مماكان عليه العام الماضي.

رسم بياني ٢٣. درجات مجموعة حقوق المساهمين لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017



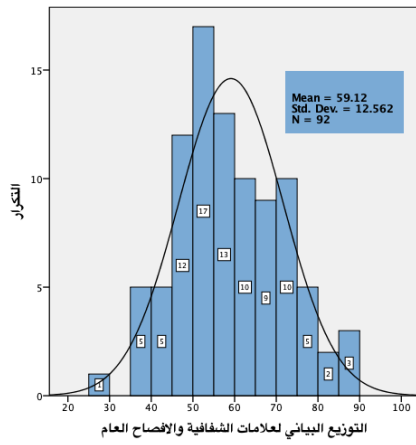
CGI 2016



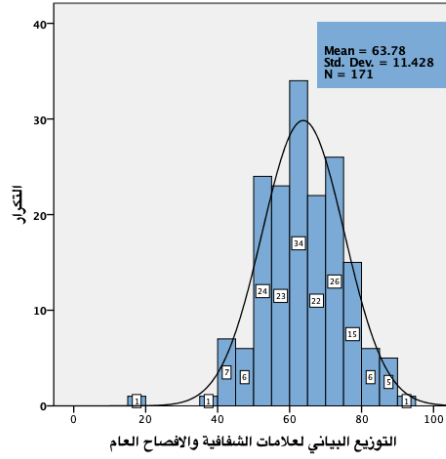
CGI 2017

الرسم البياني التالي يقارن درجات مجموعة الإفصاح العام و الشفافية لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017 من الملاحظ أن درجة الوسيط إرتفعت من ٥٩ إلى ٦٧ كما نلاحظ أن الإنحراف المعياري أيضاً أفضل مماكان عليه العام الماضي.

رسم بياني ٢٤. درجات مجموعة الإفصاح العام و الشفافية لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017



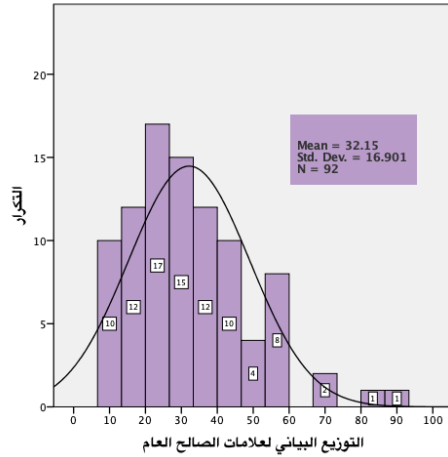
CGI 2016



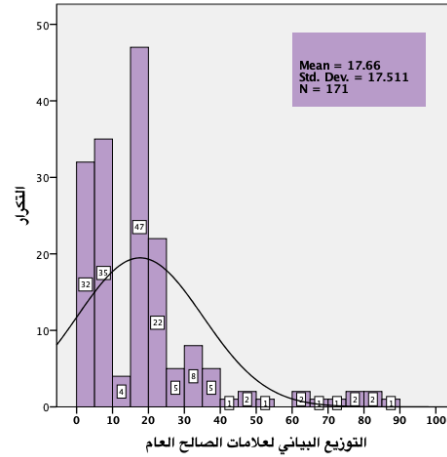
CGI 2017

الرسم البياني التالي يقارن درجات مجموعة حقوق أصحاب المصلحة لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017 من الملاحظ أن درجة الوسيط هي أقل مما كانت عليه العام الماضي حيث قلت من ٣٢ إلى ٢٤.

رسم بياني ٢٥. درجات مجموعة حقوق أصحاب المصلحة لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017



CGI 2016



CGI 2017

4.6 نقاط القوة والضعف العامة المستنتجة من نتائج المؤشر

تعكس درجة الشركة في مؤشر حوكمة الشركات CGI Score مدى تطبيق وإتباع الشركة لممارسات الحوكمة الرشيدة سواء بالالتزام بتطبيق المبادئ الصادرة عن هيئة سوق المال السعودي و مؤسسة النقد العربي السعودي أو إتباع أفضل الممارسات العالمية في ممارسات مجلس الإدارة والإفصاح العام والشفافية وكذلك الإهتمام بحقوق المساهمين وأصحاب المصلحة. بشكل عام، تشير نتائج تقييم الشركات الى أن أنظمة حوكمة الشركات تعمل بشكل جيد إلا أن هناك حاجة إلى حرص الشركات على عمل التحسينات اللازمة وزيادة الوعي بتطبيق أفضل الممارسات. يستعرض الجزء التالي نقاط القوة والضعف لكل مجموعة من المجموعات الأساسية الأربعة بالإضافة الى الدروس المستفادة من نتائج المؤشر.

#### جدول ١٥. ملخص إحصائي للدرجات التراكمية والجزئية في مؤشر حوكمة الشركات

عدد الشركات	متوسط درجة الحوكمة	درجة مجلس الإدارة	درجة مجموعة حقوق المساهمين	درجة مجموعة الإفصاح العام والشفافية	درجة مجموعة حقوق أصحاب المصلحة
171	171	171	171	171	171
المتوسط	67.02	78.29	74.89	63.78	17.66
الوسيط	66.90	79.71	75.00	64.10	15.38
الانحراف المعياري	7.75	8.04	9.52	11.43	17.51
الأدنى	44.60	49.28	45.00	16.18	0.00
الأعلى	90.60	95.00	95.00	91.03	88.46

#### 4.6.1 مجلس الإدارة

في نموذج التقييم لهذه المجموعة استخدمنا ٦٥ معياراً لتقييم الشركة لنقيس مدى إلتزامها بتطبيق المبادئ المتعلقة بممارسات مجلس الإدارة. وخلال عملية التقييم وإعطاء الدرجات لكل معيار من هذه المعايير يتم جمع الأدلة والوثائق المتوفرة عن الشركة ليتم توثيق التقييم بالأدلة. فيما يلي نناقش نقاط القوة والضعف لنتائج الشركات في المؤشر CGI 2017 وذلك لمجموعة مجلس الإدارة بشكل مستقل.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجموعة مجلس الإدارة هو ٧٨ من أصل ١٠٠ مع انحراف معياري قدره ٨ درجات. وهذا يعني أن الشركات في المتوسط سجلت درجة C+ وذلك لممارساتها المتعلقة بمجلس الإدارة. الجدير بالذكر هنا أن درجة هذه المجموعة هي الأعلى من بين بقية المجموعات.

خلال مراجعتنا للوثائق المتاحة للشركات عن السنة المالية 2016 تبين لنا أن غالبية الشركات التي تم تقييمها في هذا المؤشر قد حققت ما يلي بشكل جيد:

- على الأغلب يقوم مجلس الإدارة بإعداد إستراتيجية شاملة وخطة عمل جيدة للشركة مما يبين أن لدى المجلس مسؤولية واضحة لتوجيه واستعراض والموافقة على إستراتيجية الشركة.
- على الأغلب يقوم مجلس الإدارة بإجراء تقييمات منتظمة لأدائه الخاص.



- على الأغلب يتم إنشاء أنظمة للرقابة الداخلية من قبل مجلس الإدارة وتحديد قواعد الإشراف عليها
- على الأغلب يقوم مجلس الإدارة بتجهيز وإعتماد سياسة "تضارب المصالح" و التي تشمل أعضاء مجلس الإدارة والمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة.
- على الأغلب يتم إعداد نظام حوكمة خاص بالشركة
- على الأغلب يقوم مجلس الإدارة بوضع سياسات ومعايير وإجراءات معينة و واضحة في النظام الأساس للشركة يحدد فيه بنود خاصة بتكوين مجلس الإدارة وانتخاب أعضائه و مبادئ عملهم
- على الأغلب يتم عرض السياسات والمعايير والإجراءات المتعلقة بتكوين مجلس الإدارة وانتخاب أعضائه ومبادئ عملهم للموافقة في الجمعية العمومية.
- على الأغلب تكون صلاحيات مجلس الإدارة وواجباته ومسؤولياته موصوفة في عقد التأسيس بوضوح و بشكل مستقل عن الصلاحيات الخاصة بالجمعية العامة.
- على الأغلب تقوم مجالس إدارة الشركات بإعداد إجراءات توجيهية لجميع الأعضاء بدءاً بالأعضاء الغير التنفيذيين ، وذلك لمساعدتهم على التعرف على أعمال الشركة ، لا سيما الجوانب المالية والقانونية منها.
- على الأغلب يتوافق مجلس الإدارة مع القاعدة التي تنص على أنه لا يمكن الاقتراض لمدة تزيد عن 3 سنوات ، ولا يمكن بيع العقارات أو رهنها أو إلغاء ديونها ، ما لم يكن مصرحاً بذلك بموجب عقد التأسيس.
- على الأغلب يمتلك مجلس الإدارة هيكل عضوية يتوافق مع مبادئ حوكمة الشركات.
- على الأغلب يتم تحديد مدة العضوية في مجالس إدارة الشركات في النظام الأساس حيث ينص النظام على أن مدة خدمة عضوية مجلس الإدارة هي 3 سنوات كحد أقصى و يتم إتباع ذلك في الممارسة التطبيقية أيضاً.
- على الأغلب رئيس مجلس الإدارة في الشركات هو فرد مختلف عن المدير التنفيذي أو المدير العام.
- على الأغلب يحدد النظام الأساس للشركات بشكل واضح صفة إنتهاء العضوية في مجلس الإدارة و ما يدعوا الى الإخلال بها.
- على الأغلب ينص النظام الأساس للشركات على أن الكيان الاعتباري الذي يحق له تعيين ممثل في مجلس الإدارة لا يمكنه التصويت لأعضاء آخرين في مجلس الإدارة.
- على الأغلب يقوم مجلس الإدارة بتكوين اللجان التي من شأنها مساعدة المجلس للقيام بواجباته بكفاءة و تحديد مبادئ العمل الخاصة بها، ذلك يتضمن لجنة المراجعة و لجنة الترشيحات والمكافآت.
- على الأغلب تتكون لجنة المكافآت بالكامل من الأعضاء الغير تنفيذيين ؛ كما يتضمن النظام الأساس معايير مكافأة أعضاء مجلس الإدارة.
- على الأغلب يعقد مجلس الإدارة إجتماعاته العادية بناء على طلب من الرئيس.

#### 4.6.2 حقوق المساهمين

في نموذج التقييم لهذه المجموعة استخدمنا ٣٦ معياراً لتقييم الشركة ليتم قياس مدى التزام الشركة بتطبيق المبادئ المتعلقة بحقوق المساهمين. بصفة حسابية نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجموعة حقوق المساهمين هو ٧٥ من أصل ١٠٠ درجة و الانحراف المعياري هو ٩,٥ درجة. على الرغم من أن درجة المتوسط قريبة جداً من درجة مجموعة مجلس الإدارة إلا أن الانحراف المعياري مرتفع نسبياً مما يشير إلى وجود تباين أكبر بين الشركات. لذا تحتاج بعض الشركات إلى تحسين ممارساتها في حقوق المساهمين. بشكل عام، تبين لنا نتائج مجموعة حقوق المساهمين أن الشركات في المتوسط تقع ضمن الفئة (ج) من حيث امتثالها للمبادئ المتعلقة بحقوق المساهمين. و بالتركيز على نتائج الشركات لكل معيار في مجموعة حقوق المساهمين بشكل مستقل، إتضح لنا بعضاً من النقاط المشتركة بين الشركات والتي تتشارك في تطبيقها بشكل جيد حيث بالإمكان إعتبارها نقاط قوة لممارسات حوكمة الشركات في المؤشر CGI 2017 وهي كالتالي:

- يتضمن النظام الأساسي للشركات و لوائحها الداخلية الإجراءات و الإحتياجات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية.
- يسمح لجميع الأسهم المكونة لرأس مال الشركة بالحق في الدخول في المساهمة بطريقه عادلة و متساوية ؛ يحق للمساهمين الذين يملكون جميع الأسهم طرح الأسئلة والحصول على المعلومات دون وجود أي تحيزات ضد مصالح الشركة.
- تقوم الشركة بالإهتمام بموقعها الإلكتروني من حيث توفر المعلومات المفيدة للمستثمرين كما انه على الأغلب تخصص الشركة صفحة خاصة بحوكمة الشركات في موقعها الإلكتروني و كذلك قسم منفصل في تقريرها السنوي.
- على الأغلب، تقوم الشركات بإصدار تقريرها السنوي باللغتين العربية و الإنجليزية.
- على الأغلب، لدى الشركات إدارة متخصصة بعلاقات المستثمرين كما يتم توفير معلومات التواصل مع مدير الإدارة في موقع الشركة الإلكتروني.
- على الأغلب، تخصص الشركات صفحة مخصصة لعلاقات المستثمرين في موقعها الإلكتروني.
- على الأغلب، تعقد الشركات إجتماع للجمعية العمومية مرة واحدة في السنة على الأقل خلال السنة الأشهر التالية لانتهاؤ السنة المالية للشركة
- لدى المحاسب القانوني الحق في طلب عقد اجتماع الجمعية العمومية إن دعى الأمر لذلك
- لدى المساهم الذي يملك ٥% من رأس مال الشركة الحق في طلب عقد اجتماع جمعيه عموميه ان دعى الامر لذلك.
- تقوم الشركة بإبلاغ المساهمين والإعلان عن موعد انعقاد الجمعية العامة ومكانه وجدول أعمالها قبل الموعد بعشرة أيام على الأقل
- قامت الشركة بنشر الدعوة الخاصة بإنعقاد الجمعية العمومية على موقع تداول و كذلك موقع الشركة الإلكتروني
- يسمح للمساهم بتوكيل من ينوب عنه لحضور الجمعيات العمومية والتصويت نيابة عنه

- يتم إحاطة المساهمين علماً بالقواعد التي تحكم الاجتماعات العمومية وكذلك إجراءات التصويت التي سيتم إتباعها في خلال الإجتماع.
- تعنى الشركة بتيسير مشاركة أكبر عدد من المساهمين في إجتماع الجمعية العامة، و ذلك بإختيار المكان والوقت الملائمين حيث على الأغلب تحدد الشركة في نظام الأساس ما يوضح ذلك.
- تم إعطاء المساهمين الحق في توجيه الأسئلة ومناقشة الموضوعات المدرجة في جدول أعمال الجمعية العامة إلى أعضاء مجلس الإدارة و ممثل الجهة المحاسبية
- يتم إعطاء المساهمين معلومات كافية قبل الاجتماع بتحديد أجندة الإجتماع و البنود التي ستتم مناقشتها لتمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم
- لجميع المساهمين الحق في حضور اجتماعات الجمعية العمومية و التصويت على قراراتها
- تتجنب الشركات وضع أي إجراء قد يؤدي إلى إعاقة استخدام حق التصويت
- يتم إتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة
- يقوم مجلس الإدارة بوضع سياسة واضحة بشأن توزيع أرباح الأسهم بما يحقق مصالح المساهمين والشركة كما يشتمل تقرير مجلس الإدارة السنوي على سياسة توزيع الأرباح.
- يتم عرض سياسات توزيع الأرباح ضمن إجتماعات الجمعية العمومية وذلك ليتم تصويت المساهمين عليها كما يتم إقرار الجمعية العمومية لمقدار الأرباح و وقت توزيعها.
- تعطي الشركة الحق في تحويل الأسهم لمالكيها الذين يمثلون رأس مال الشركة، متى ما أرادو ذلك.

#### 4.6.3 الإفصاح العام و الشفافية

في نموذج التقييم لهذه المجموعة استخدمنا ٤٢ معياراً لتقييم الشركة لنقيس مدى إلتزامها بتطبيق المبادئ المتعلقة بالإفصاح العام و الشفافية. المتوسط الحسابي لهذه المجموعة يساوي ٦٤ من أصل ١٠٠ درجة مع إنحراف معياري قدره ١١ درجة. تبين لنا النتائج أن الشركات تحتاج إلى تحسين كبير في ممارسات الحوكمة الرشيدة بما يخص هذه المجموعة حيث تشير النتائج أن معظم الشركات لا تقوم بإتباع المبادئ الموصى بها بالطريقة الجيدة. حيث بينت النتائج أن نحو مايقارب ٣٠ في المائة من الشركات سجلت المستوى (ب) بينما سجل ٤٠ في المائة منهم المستوى (ج) وسجلت بقية الشركات المستوى (د) وأقل.

بشكل عام، نسبة الشركات التي حققت درجات أعلى هي على الأغلب إتبعته الممارسات التالية عن أدائها خلال السنة المالية ٢٠١٦:

- على الأغلب، قامت الشركات بإعداد سياسة جيدة للإفصاح العام.
- على الأغلب، قامت الشركات بعرض هيكل المساهمين على موقعها الإلكتروني ، بما في ذلك قائمة كبار ملاك الأسهم.

- على الأغلب، قامت الشركات بنشر النظام الأساس للشركة على موقعها الإلكتروني.
- على الأغلب، قامت الشركات بنشر الأخبار الواجب الإفصاح عنها و التي تهتم المساهمين و المستثمرين على موقعها الإلكتروني.
- على الأغلب، قامت الشركات بنشر التقارير السنوية للشركة وكذلك القوائم المالية على موقعها الإلكتروني.
- على الأغلب، يحتوي موقع الشركات على جداول أعمال الجمعية العمومية و البنود التي تمت مناقشتها و الحضور بالإضافة الى توفير محضر الإجتماع على موقع الشركة الإلكتروني.
- على الأغلب، يتم نشر سياسة توزيع الأرباح على موقع الشركة وبشكل واضح.
- على الأغلب، قامت الشركات بنشر سياسة المكافآت على موقعها الإلكتروني وبشكل واضح.
- على الأغلب، يتضمن التقرير السنوي للشركات سيرة مختصره حول أعضاء مجلس الإدارة وكذلك خطه تعاقبية لوظيفة المدير التنفيذي.
- على الأغلب، قامت الشركات بالتعاقد مع أحد الشركات المحاسبية الأربعة الكبرى لمهمة التدقيق الخارجي عن قوائمها المالية.

#### 4.6.4 أصحاب المصلحة

في نموذج التقييم لهذه المجموعة استخدمنا ١٨ معياراً لتقييم الشركة لنقيس مدى إلتزامها بتطبيق المبادئ المتعلقة بحقوق أصحاب المصلحة. إتضح لنا من خلال النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه المجموعة هو ١٨ والانحراف المعياري هو ١٨ حيث تبين لنا هذه النتيجة هي الأقل مقارنة ببقية المجموعات.

عدد قليل من الشركات في هذه المجموعة سجلت مستوى (ب) حيث أن هذه المجموعة من الشركات تشاركت في تحقيق ما يلي في السنة المالية لعام ٢٠١٦:

- قامت الشركات بإعداد سياسات مكتوبة خاصة بتوظيف و تدريب الموظفين.
- قامت الشركات بإعداد سياسة تهتم بإجراء استبيانات دورية للموظفين لمعرفة مدى ثقتهم في الإدارة وموقفهم تجاهها.
- قامت الشركات بتوفير معلومات للمساهمين حول آليات تسوية الشكاوى او الخلافات التي قد تنشأ بين الشركة و أصحاب المصالح
- لدى الشركات سياسة مفصح عنها للجمهور تتعلق بمساهمة الشركة الإجتماعية كما تقوم الشركات بعرض لأنشطتها خلال العام.
- تتحقق الشركة من جودة المنتج او الخدمة المقدمة عن طريق مدقق خارجي مستقل.
- لدى الشركات أداة لتقييم أداء الموظفين و معايير لمكافئتهم

#### 4.7 توصيات لتطوير و تحسين ممارسات الحوكمة:

على غرار النتائج في تقرير العام الماضي CGI 2016، وبالرغم من أن نتائج المتوسط التراكمي لمؤشر هذا العام يشير الى أن أداء الشركات جيد بشكل عام إلا أنه وخلال دراستنا للشركات لاحظنا أن الشركات تعمل بشكل جيد فيما يتعلق بممارسات الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة وحقوق المساهمين لكن النتائج لم تكن مرضيه فيما يتعلق بالممارسات المتعلقة بالإفصاح العام والشفافية وكذلك في الممارسات المتعلقة بحقوق أصحاب المصلحة كما تبين لنا أن هاتين المجموعتين لها إنحراف معياري أعلى مما يعني أن الممارسات الجيدة لا تنطبق على جميع الشركات بشكل متماثل. لذا نوصي بما يلي لتحسين ممارسات حوكمة الشركات:

- يجب على الشركات تجاوز الحد الأدنى من المتطلبات و يزداد و عيها بتطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة على نطاق أوسع و إن لم تكن ممارسات أو مبادئ إلزامية من قبل المشرع. على سبيل المثال بالنسبة للممارسات المتعلقة بالإفصاح العام والشفافية يمكن للشركات القيام بما يلي:
  - نشر السير الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين في موقع الشركة و التقرير السنوي.
  - الكشف عن المكافآت المدفوعة لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بشفافية ووضوح مشتمله المكافآت المستحقة المصرح بها أو المكافآت الإضافية إن وجدت
  - توفير محاضر الإجتماع للجمعية العمومية على موقع الشركة الإلكتروني
  - توفير مستند الحوكمة الخاص بالشركة على موقع الشركة الإلكتروني
  - نشر الإعلانات و المعلومات التي تخص المساهمين و المستثمرين على موقع الشركة الإلكتروني
  - الإهتمام بأرشفة محتويات الموقع الإلكتروني و بالأخص المعلومات و الأخبار التي تهم المساهمين و المستثمرين حيث أن بعض الشركات تقوم بتطوير موقعها الإلكتروني متجاهلة المعلومات و الأخبار السابقة هذا ولاسيما أن الموقع الإلكتروني للشركة هو قناة حره تمتلكها الشركة للتواصل المباشر بشفافية مع المساهمين و أصحاب المصلحة و منهم المستثمرين المرتقبين وذلك لتزويدهم بالمعلومات اللازمة و تحديثهم بالأخبار التي تهمهم و تزيد من ثقتهم بالشركة.
- الجهود المبذولة من قبل هيئة السوق المالية السعودي للرقابة على الشركات جهود مثنه وذات قيمة عاليه لحت الشركات بالإلتزام بمبادئ الحوكمة. ومن خلال دراستنا لاحظنا أن بعض الشركات تتبع المبادئ كنصوص لكن يوجد تناقض في ممارساتها العملية، لذا تعزيز الدور الرقابي مهم جداً لتتبع الممارسات العملية.
- بالنظر إلى حقيقة أن معظم مبادئ حوكمة الشركات تقوم على أساس أنها مبادئ إستراتيجية، لذا من المهم أن تنظم الجهات الحكومية المعنية ورش عمل ومؤتمرات لزيادة الوعي بتطبيق هذه المبادئ و إتاحة الفرصة لمشاركة الخبرات في تطبيق أفضل الممارسات.
- على الشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم أن تبدي مزيداً من الاهتمام حيث أن نتائج المؤشر تشير أن هاتين المجموعتين لها سجلات أداء أضعف منه للشركات الكبرى. قد يكون ذلك بسبب عدم تخصيص الموارد لهذا الغرض

- لعدم كفايتها لاسيما أن عملية إحكام حوكمة الشركة يحتاج تخصيص موارد مالية و تدريب الموارد البشرية بطريقة حكيمة لهذا الغرض.
- من الممكن عمل برنامج متخصص و بشهادة موثوقة و معتمدة لتدريب المدراء التنفيذيين و الموظفين ذو العلاقة فيما يتعلق بمبادئ الحوكمة الرشيدة و أفضل ممارساتها.
  - من الجيد أن يتم تعزيز مجال الأبحاث في هذا المجال وقد يكون لتقديم المنح البحثية للباحثين و المهتمين بهذا المجال الأثر الكبير للتركيز على عمل الدراسات في مجال الحوكمة الرشيدة وأهميتها للشركات وأثرها الاقتصادي على البلد بنطاق أوسع. لاسيما أن هذه الأبحاث سيكون لها الدور الكبير في تعزيز تطبيق الحوكمة الرشيدة حيث أنها تقوم على دلائل و تحليلات تمكن الشركات و الممارسين للحوكمة لفهم ال
  - إيلاء المزيد من الاهتمام بالالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة المتعلقة بالإفصاح العام والشفافية وكذلك حقوق أصحاب المصلحة بجعل بعض هذه المبادئ إلزامية على الشركات لضمان أخذ الشركات لهذه المبادئ على محمل الجد لأهميتها العالية.
  - الاستفادة من خبرات الشركات التي تحقق نتائج جيدة في مؤشر حوكمة الشركات.
  - الشركات التي لم تحقق رتبة جيدة ضمن مؤشر حوكمة الشركات سواء بشكل عام أو أخفقت بسبب ضعف في ممارسة المبادئ المتعلقة بأحد المجموعات الأربعة، بإمكانها الاستفادة من خدمات مركز أبحاث حوكمة الشركات للحصول على تقرير مخصص لها بحيث يوضح نقاط القوة و الضعف وكذلك مقترحات التحسين الممكنة.

#### 4.8 خدمة التقرير المخصص لشركة

##### تقرير الحوكمة المخصص لشركة

التقرير المخصص لشركة هو أحد الخدمات التي يقدمها مركز أبحاث حوكمة الشركات والتي تتيح للشركة طلب تقرير مخصص و مفصل حول مستوى حوكمتها. حيث يشمل هذا التقرير على تقييم متكامل يوضح مستوى التزام الشركة بمبادئ الحوكمة الرشيدة للشركات وحول تطبيقها للحوكمة ومقارنتها بأفضل الممارسات المعمول بها عالمياً. يقدم هذا التقرير معلومات التقييم مقسمة ضمن المجموعات الأساسية الأربعة: مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الإفصاح العام و الشفافية، حقوق أصحاب المصلحة. وذلك خلال ما يصل الى ١٦٥ معياراً مستخدماً للقياس. كما يقدم التقرير الدرجة الإجمالية المستحقة للشركة إضافة الى درجة الشركة لكل مجموعة من المجموعات الأساسية الأربعة. المعلومات المقدمة مزودة بتحليلات و رسومات توضيحية ومعلومات بيانية توضح مستوى أداء الشركة. كما يشمل تحليل البيانات دراسة مقارنة توضح أداء الشركة مقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع، و مقارنة بالشركات في كل مجموعة رئيسية، بالإضافة الى مقارنة تفصيلية للمجموعات الفرعية. كما سيقدم التقرير تحديد لنقاط القوة و الضعف للشركة و توضيح مجالات التحسين الممكنة. سيوضح التقرير درجة و ترتيب الشركة ضمن مؤشر حوكمة الشركات (CGI). و أخيراً، سيزود التقرير بتوصيات لتحسين مستوى حوكمة الشركة نحو حوكمة رشيدة.

##### كيف بالإمكان طلب التقرير المخصص لشركة؟

يمكن للشركات طلب تقرير مخصص و مفصل لها وذلك عن طريق تعبئة طلب التقرير المخصص عبر موقع المركز

<http://cob.alfaisal.edu/customized-cgr>

كما يمكن التواصل مباشرة مع مركز أبحاث حوكمة الشركات عبر الهاتف المباشر لمشرف المركز

+966 -11 - 215 – 7682

أو التواصل عبر إيميل المركز [cgi@alfaisal.edu](mailto:cgi@alfaisal.edu)

## ملحقات

### المؤتمر السنوي الثاني لحوكمة الشركات

عقد مركز حوكمة الشركات التابع لكلية إدارة الأعمال بجامعة الفيصل المؤتمر السنوي الثاني لحوكمة الشركات السعودي برعاية مدير الجامعة معالي الاستاذ الدكتور محمد بن علي آل هيازع وبحضور العديد من ممثلي الشركات السعودية المدرجة في تداول يوم الأحد ٢٢ ابريل ٢٠١٨م الموافق ٦ شعبان ١٤٣٩هـ في مقر الجامعة بالرياض، يُعقد هذا المؤتمر كجزء من مشروع مؤشر حوكمة الشركات والمدعوم جزئياً من قبل الهيئة العامة للاستثمار.



صوره ١. د. باجس دودين يفتتح مؤتمر حوكمة الشركات الثاني

بدأ المؤتمر بكلمة ترحيبية من قبل عميد كلية إدارة الأعمال ومدير مشروع حوكمة الشركات الدكتور باجس دودين تلى ذلك عرض تقديمي قام به الدكتور نجاتي أيدين بروفيسور الإقتصاد بكلية إدارة الأعمال حول أعمال المؤشر في عامه الثاني على التوالي حيث تم التأكيد على الأهمية العالية لتطبيق مبادئ الحوكمة و مشاركة الحضور المنهجية المتبعة في



عمل المؤشر لهذه السنة 2017 CGI و التطرق الى الأربعة محاور الرئيسية لتطبيق مبادئ الحوكمة: مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الإفصاح العام والشفافية، وحقوق أصحاب المصالح. كما تم عرض تطوير المؤشر عن العام الماضي حيث أنه خلال هذا العام تم تطوير المعايير كما تم العمل بإطلاق مؤشرين ثانويين يختصان بقطاعي البنوك والتأمين حيث أن معايير التقييم مستنبطة من مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودي و منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية إضافة الى المبادئ الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي. تم خلال مؤشر هذا العام العمل على تقييم و تحليل مستوى حوكمة جميع الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي (تداول) حيث شمل المؤشر ١٧١ شركة بخلاف العام الماضي والذي تم فيه العمل على تقييم و تحليل مستوى حوكمة أكبر ٩٢ شركة مدرجة بالسوق. كما تم عمل تحليل مقارن لتطور مستوى تطبيق الشركات للحوكمة الرشيدة عبر الوقت و مقارنة بحسب قطاعات السوق المختلفة و حجم السوق .

تلى ذلك قدم مستشار مركز حوكمة الشركات، الخبير في شؤون الحوكمة من جامعة هارفرد الدكتور ستيفن ديفس عن فقرة حول أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة عالمياً. تحدث فيها الدكتور ديفس عن تجارب بعض الشركات العالمية مع الحوكمة من ضمن هذه الأمثلة شركة فيس بوك وشركة ستار بكس وكيف بإمكان الشركة حماية نفسها على المستوى البعيد عبر الفهم الجيد للحوكمة الرشيدة و تطبيقها. كما تلى ذلك تقديم ورقه عمل بعنوان تأثير حوكمة الشركات الفعال على أرباح الشركات و إستمراريتها تم العمل عليها من قبل أحد طلاب الماجستير أ. ريماء الحمادي من كلية إدارة الأعمال و بإشراف من مركز حوكمة الشركات و بالإستفادة من نتائج مؤشر حوكمة الشركات للعام الماضي CGI 2016.



صوره ٢. أثناء العرض التقديمي لمشروع حوكمة الشركات.



صوره ٣. صورة جماعية لمعالي مدير الجامعة مع ممثلي الجهات الحكومية ذات العلاقة ومستشار مركز حوكمة الشركات الدكتور ستيفن ديفس و أعضاء من فريق المركز

بعد ذلك تم إنطلاق الجزء الثاني من المؤتمر بعقد جلستي نقاش بإدارة دكتور المالية المساعد بكلية إدارة الأعمال د. أحمد العنزي. حيث خصصت الجلسة الأولى لإستضافة ومشاركة ممثلي من الجهات الحكوميه ذات العلاقة, وهم كلاً من الدكتور عبدالله المحمود المستشار القانوني بوزارة التجاره والأستثمار وعضو لجنة تيسير، والأستاذ محمد ال براك ممثلاً لهيئة السوق المالية السعودي، والأستاذ سليمان الجبرين ممثلاً عن مؤسسة النقد العربي السعودي، والأستاذ نايف السيف ممثلاً لوزارة التجاره والأستثمار. قامت الحلقة بنقاش العديد من المواضيع التي تهتم حوكمة الشركات وكيف تقوم الحوكمة الرشيدة بالمحافظة على اداء الشركه وضمان استمراريتها. قدم الدكتور عبدالله المحمود شرح عن لجنة تيسير وكيفية تعزيز حماية مساهمي الأقلية كما شارك الأستاذ سليمان الجبرين بشرح أهمية الحوكمة في القطاع البنكي ولماذا زادت أهمية التركيز عليها بعد الأزمه الماليه. أما الأستاذ محمد ال براك فتحدث عن اللوائح الجديده التي تم تحديثها من قبل هيئة السوق المالية السعودي حديثاً وأهميتها وكيفية مساهمة الهيئه في تعزيز الحفاظ على حقوق المساهمين. كما شارك الأستاذ نايف السيف بالحديث حول الحوكمة للشركات الغير مدرجة في السوق المالي السعودي وأهمية إتباعها لمبادئ الحوكمة الرشيدة.



صوره ٤ . حلقة النقاش الأولى والتي شارك بها مجموعة من ممثلي الجهات الحوكمية ذات العلاقة.

أما جلسة النقاش الثانية خصصت لإستضافة ومشاركة ممثلي من شركات القطاع الخاص حيث تم إستضافة كل من الأستاذة أسيل برقايي ممثلة عن تداول، والأستاذ الوليد السناني ممثلاً لشركة سابك ، والأستاذ عمر المدرع ممثلاً لبنك الراجحي ، والأستاذ سلطان المجراد ممثلاً للشركة السعودية للكهرباء. تم نقاش العديد من الجوانب التي تهتم حوكمة الشركات المدرجة في الشوق المالي السعودي حيث تحدثت الأستاذة أسيل عن كيفية الأنتقال من الحوكمة من مجرد أداء تطبق لتقادي الغرامات الى جعلها أداءه لتحقيق قيمه مستدامه للشركة على المدى الطويل. كما شارك الأستاذ الوليد السناني بالحديث عن تجربة شركة سابك كشركه رائده وقائده للسوق السعودي مع الحوكمة وكيف أن موضوع تطبيق الحوكمة الرشيدة هو أولاً وأخيراً مسألة ثقافه ومسئوليه تقع على عاتق جميع الموظفين بلا إستثناء. أما الأستاذ عمر المدرع شارك بالحديث عن تجربة بنك الراجحي كأكبر بنك إسلامي في العالم وكيف أن النظام الإسلامي في البنك يعزز من ثقافة الحوكمة كما تحدث عن بعض المصاعب التي تواجه الشركات بشكل عام في تطبيق لوائح الحوكمة. وأخيراً تحدث



الأستاذ سلطان المجراد عن تجربة الشركة السعودية للكهرباء كشركة مملوكة بنسبه كبيره للحكومہ مع تطبيقها لمبادئ الحوكمة.



صوره ٥. حلقة النقاش الثانية والتي شارك بها مجموعة من ممثلي القطاع الخاص

عقب ذلك شاركت الأستاذة سماح السبيعي المشرف على مركز أبحاث حوكمة الشركات حيث قدمت عرضاً حول مركز أبحاث حوكمة الشركات و الخدمات الذي يقدمها المركز ودوره في تعزيز ثقافة الحوكمة في التعليم و التدريب إضافة إلى إهتمام المركز بتطوير آليات العمل على مؤشر حوكمة الشركات.

تلى ذلك مشاركة الحضور بنتائج مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 حيث تم عرض أعلى عشرة شركات من حيث أدائها في كل مجموعة من المجموعات الأربعة الأساسية لمؤشر حوكمة الشركات وهي كالتالي: أعلى عشرة شركات عن أدائها في مجموعة مجلس الإدارة، أعلى عشرة شركات عن أدائها في مجموعة حقوق المساهمين، أعلى عشرة شركات عن أدائها في مجموعة الإفصاح العام و الشفافية، أعلى عشرة شركات عن أدائها في مجموعة حقوق أصحاب المصلحة. و أخيراً، تم عرض أسماء الشركات العشرة الأعلى في مؤشر حوكمة الشركات بشكل عام CGI كما تم تكريم الشركات الخمسة الأعلى ترتيباً من قبل معالي مدير جامعة الفيصل الأستاذ الدكتور محمد بن علي آل هيازع وهي كالتالي:

المواد الأساسية Materials	سابك SABIC	الشركة السعودية للصناعات الأساسية Saudi Basic Industries Corp.	المركز الأول:
الخدمات التجارية والمهنية Commercial & Professional Svc	التموين Catering	شركة الخطوط السعودية للتموين Saudi Airlines Catering Co.	المركز الثاني:
المواد الأساسية Materials	سبكيم العالمية Sipchem	الشركة السعودية العالمية للبتر وكيمويات Saudi international petrochemical co.	المركز الثالث:
البنوك Banks	استثمار SAIB	البنك السعودي للإستثمار Saudi Investment Bank	المركز الرابع:
الإتصالات Telecommunication	الإتصالات STC	شركة الإتصالات السعودية Saudi Telecom Co.	المركز الخامس:



صوره ٦. دروع تكريم الشركات عن الأداء الجيد في الحوكمة

٢. شركة الخطوط السعودية للتموين (التموين)



١. الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)



٤. البنك السعودي للإستثمار (SAIB)



٣. الشركة السعودية العالمية للبتر وكيموايات (سبكيم)



٥. شركة الإتصالات السعودية (STC)



صوره ٧. ممثلي شركات القطاع الخاص أثناء تكريم الشركات الخمس الأعلى في مؤشر حوكمة الشركات

## الاتصال بمركز أبحاث حوكمة الشركات

## مركز أبحاث حوكمة الشركات

كلية الأعمال, جامعة الفيصل

المملكة العربية السعودية, الرياض

صندوق البريد: 50927, الرياض 11533

هاتف: (+966) 11 215-7682

فاكس: (+966) 11 215-7611

البريد الإلكتروني: [cgi@alfaisal.edu](mailto:cgi@alfaisal.edu)حساب المركز على تويتر: [https://twitter.com/AU\\_CGC](https://twitter.com/AU_CGC)

حساب المركز على لينكدان:

<https://www.linkedin.com/in/cgrc-corporate-governance-research-center-59a00a162>

## للتواصل مع ممثلي المركز, بإمكانكم مراسلة:

مشرف مركز أبحاث حوكمة الشركات أ. سماح السبيعي [saalsubaie@alfaisal.edu](mailto:saalsubaie@alfaisal.edu)مدير مركز أبحاث حوكمة الشركات د. باجس دودين [bdodin@alfaisal.edu](mailto:bdodin@alfaisal.edu)

للمهتمين بمجال الحوكمة و معرفة أخبار المركز بإمكانكم تسجيل معلومات التواصل الخاصة بكم لإضافتها لقائمة

التواصل الخاصة بنا وذلك بإرسال المعلومات التالية الى إيميل المركز [cgi@alfaisal.edu](mailto:cgi@alfaisal.edu)

الإسم بالكامل: .....

البريد الإلكتروني: .....

رقم التواصل: .....

مسمى الوظيفة: .....

الشركة: .....

## فهرس الجداول و الرسوم البيانية

- 7 رسم بياني ١ . مخطط بنية مركز أبحاث حوكمة الشركات التابع لكلية إدارة الأعمال بجامعة الفيصل
- 13 رسم بياني ٢ . النهج الشامل في حوكمة الشركات
- 18 رسم بياني ٣ . خطة العمل المتبعة في تطوير مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
- 35 رسم بياني ٤ . متوسط نتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
- 35 رسم بياني ٥ . الدرجات التراكمية لنتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 ل ١٧١ شركة
- 36 رسم بياني ٦ . نتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة مجلس الإدارة ( ١٧١ شركة )
- 36 رسم بياني ٧ . نتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة حقوق المساهمين ( ١٧١ شركة )
- رسم بياني ٨ . نتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة الإفصاح العام و الشفافية ( ١٧١ شركة )
- 37 (
- رسم بياني ٩ . نتائج الشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة حقوق أصحاب المصلحة ( ١٧١ شركة )
- 37 (
- رسم بياني ١٠ . متوسط النتائج التراكمية للقطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017
- 43 رسم بياني ١١ . متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة مجلس الإدارة
- 44 رسم بياني ١٢ . متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة حقوق المساهمين
- 45 رسم بياني ١٣ . متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة الإفصاح العام و الشفافية
- 46 رسم بياني ١٤ . متوسط نتائج القطاعات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 لمجموعة حقوق أصحاب المصلحة
- 47 رسم بياني ١٥ . متوسط النتائج التراكمية للشركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 موزع حسب حجم الشركة
- 49 رسم بياني ١٦ . متوسط نتائج الشركات في مجموعة مجلس الإدارة في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 موزع حسب حجم الشركات
- 49 رسم بياني ١٧ . متوسط نتائج الشركات في مجموعة حقوق المساهمين في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 موزع حسب حجم الشركة
- 50 رسم بياني ١٨ . متوسط نتائج الشركات في مجموعة الإفصاح العام و الشفافية في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 موزع حسب حجم الشركة
- 50 رسم بياني ١٩ . متوسط نتائج الشركات في مجموعة حقوق أصحاب المصلحة في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 موزع حسب حجم الشركة
- 51 رسم بياني ٢٠ . مقارنة متوسط النتائج لمجموعة من الشركات في المؤشر CGI 2016 مع CGI 2017
- 52 رسم بياني ٢١ . مقارنة الدرجات التراكمية لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017
- 53 رسم بياني ٢٢ . درجات مجموعة مجلس الإدارة لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في CGI 2017
- 53 2017



- رسم بياني ٢٣. درجات مجموعة مجموعة حقوق المساهمين لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها في  
54 CGI 2017
- رسم بياني ٢٤. درجات مجموعة مجموعة الإفصاح العام و الشفافية لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها  
55 في CGI 2017
- رسم بياني ٢٥. درجات مجموعة مجموعة حقوق أصحاب المصلحة لذات العينة التي تم تقييمها في CGI 2016 مع نتائجها  
55 في CGI 2017

## الجدول:

- جدول ١. توزيع المتغيرات المستخدمة في مؤشر حوكمة الشركات للنماذج الثلاثة مقسمة بحسب المجموعات الأساسية  
15 الأربعة
- جدول ٢. مجموعات و معايير نموذج تقييم الأداء العام في مؤشر حوكمة الشركات  
20
- جدول ٣. مجموعات و معايير نموذج تقييم الأداء الخاص بشركات قطاع البنوك في مؤشر حوكمة الشركات  
21
- جدول ٤. مجموعات و معايير نموذج تقييم الأداء الخاص بشركات قطاع التأمين في مؤشر حوكمة الشركات  
22
- جدول ٥. قائمة بتوزيع الشركات بحسب القطاع في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017  
24
- جدول ٦. قائمة بأسماء الشركات التي تم تقييمها ضمن مؤشر حوكمة الشركات  
25
- جدول ٧. منهجية التقييم لمجموعات مؤشر حوكمة الشركات  
32
- جدول ٨. تصنيف درجات التقييم لمؤشر حوكمة الشركات  
33
- جدول ٩. ملخص إحصائي وصفي لمؤشر حوكمة الشركات CGI 2017  
34
- جدول ١٠. أعلى عشرة شركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 بحسب النتيجة التراكمية للشركة  
38
- جدول ١١. أعلى عشرة شركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 بحسب نتيجة الشركة في مجموعة مجلس  
39 الإدارة
- جدول ١٢. أعلى عشرة شركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 بحسب نتيجة الشركة في مجموعة حقوق  
40 المساهمين
- جدول ١٣. أعلى عشرة شركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 بحسب نتيجة الشركة في مجموعة الإفصاح العام  
41 و الشفافية
- جدول ١٤. أعلى عشرة شركات في مؤشر حوكمة الشركات CGI 2017 بحسب نتيجة الشركة في مجموعة حقوق  
42 أصحاب المصلحة
- جدول ١٥. ملخص إحصائي للدرجات التراكمية والجزئية في مؤشر حوكمة الشركات  
56