

# دليل حوكمة

الشركات الصغيرة والمتوسطة

في الجمهورية اليمنية

الإصدار الأول



المحافظة على النجاح...

أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِ  
أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ  
صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ (22)

سورة الملك

- 4 ..... شكر
- 5 ..... مقدمة
- 6 ..... شركاء الدليل
- 7 ..... فريق العمل للدليل
- 9 ..... المنهجية المتبعة لإعداد هذا الدليل
- 10 ..... التعريفات والمصطلحات
- 12 ..... لمحة عن جهود الحوكمة في الجمهورية اليمنية
- 12 ..... خصوصية الشركات الصغيرة والمتوسطة
- 13 ..... تعريف حوكمة الشركات
- 14 ..... القسم الأول: الإطار العام للحوكمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة
- 17 ..... القسم الثاني: المجلس الاستشاري/ مجلس الإدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة
- 26 ..... القسم الثالث: الإفصاح والشفافية
- 28 ..... القسم الرابع: البيئة الرقابية
- 34 ..... القسم الخامس: قواعد تجنب تعارض المصالح
- 36 ..... القسم السادس: الشركاء وحقوقهم في الشركات الصغيرة والمتوسطة
- 38 ..... القسم السابع: حوكمة الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة

# شكر وتقدير

**في** مستهل هذا الدليل أود ان اقدم الشكر و التقدير لجميع من شارك في اعداد هذا الدليل سواء من العاملين في المعهد او من قاموا بعملية التأليف والاشراف والمراجعة من أعضاء مجلس ادارة المعهد او من مجلس الادارة لنادي الاعمال اليمني وعلى رأسهم رئيس النادي الاخ الاستاذ فتحي عبدالواسع هائل سعيد و مؤسسة التمويل الدولية وعلى رأسهم الاخ الدكتور اميرة السعيد والذين لم يالوا جهدا في العمل المتواصل وبذل ما في الوسع لاجراء هذا الدليل بصورته النهائية.

وأنا على يقين أن جميع هؤلاء سيكونون سعداء عندما يرون أثر هذا الدليل عندما يتم الاخذ به وتطبيق مبادئه من قبل الفئات المستهدفه. كما لا يفوتني الشكر والتقدير لجميع مؤسسات القطاع الحكومي والخاص ومنظمات المجتمع المدني الذين تم الاستفادة منهم في مراحل اعداد الدليل .

وأخيرا أتمنى ان نكون في المعهد اليمني للمديرين قد اسهمنا في خدمة بلادنا اليمن ومؤسساته الذي هو في أمس الحاجة الى الاخذ بمبادئ الحوكمة لضمان تطوير الاداء واستمرار نمو وتوسع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يسعى هذا الدليل لخدمتها.

والله الموفق،،

أ.د. داود عبدالملك الحدابي  
رئيس المعهد



يركّز هذا الدليل على الإرشادات  
العملية للمبادئ العامة للحوكمة  
والتي من شأنها تحسين أداء  
الشركات الصغيرة والمتوسطة في  
اليمن.

## مقدمة

لقد مثلت تلك المبادئ الواردة في الأدلة السابق ذكرها الركائز الأساسية لوضع إطار عمل طوعي لحوكمة الشركات اليمنية وشجعت العديد منها إلى أعمال تلك المبادئ وتطبيقاتها في وضع ممارسات فضلى وتفعيل آليات الرقابة والضبط وصولاً إلى تحقيق مصلحة الشركة في تعزيز فرص التمويل وتحسين استراتيجيات الأداء وتعظيم الربحية وتحقيق الاستدامة وتقليل الاضطرابات المصاحبة لأي فرص نمو وتوسع مستقبلية.

يأتي إصدار هذا الدليل كمساهمة نوعية من المعهد اليمني للمديرين YIoD وشريكه الاستراتيجي مؤسسة التمويل الدولية IFC بهدف تعزيز مفاهيم وتطبيقات مبادئ الحوكمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، والذي يركز على خصوصيات التطبيق في مثل هذه الشركات التي تمثل غالبية مجمل الشركات المسجلة في الجمهورية اليمنية.

إننا نعتبر مساهمتنا في مجال الحوكمة منطلقاً من إيماننا الراسخ بأهميتها في تطوير العمل المؤسسي وتنمية مؤسسات المجتمع المدني بكافه أنواعها.

ندعوا الله ان يسدد الخطى ويكفل اعمالنا جميعا للمساهمة في تنمية المجتمع اليمني وتطوره وازدهاره.  
والله الموفق،،

أ.د داود عبدالملك الحدابي  
رئيس المعهد

**استمراراً** لنشر رسالته في تعزيز مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها في بيئة الأعمال اليمنية، قام المعهد اليمني للمديرين YIoD ( أحد كيانات نادي الأعمال اليمني - YBC ) بإصدار هذا الدليل الخاص بحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة SMEs في الجمهورية اليمنية، كإضافة نوعية إلى جملة الجهود السابقة في مجال الحوكمة في أوساط القطاع الخاص والتي ابتدأت مسيرتها عبر نادي الأعمال اليمني YBC (المؤسس للمعهد) منذ العام 2008م، عبر أنشطة مختلفة وإصدارات متنوعة تمثل أبرزها في إصدار دليل حوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية 2010م ودليل عمل لجنة المراجعة 2010م والإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة الشركات 2009م كما قام مؤخراً بإصدار دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية 2014م.

كما تبني المعهد بالتنسيق مع مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي القيام بالعديد من الأنشطة وورش التوعية والبرامج التدريبية لمجالس الإدارات والقيادات التنفيذية للشركات والبنوك اليمنية ولطلبة الدراسات العليا في الجامعات في مجالات الحوكمة.

بعد المعهد اليمني للمديرين YIOD تجربة فريدة تطبق للمرة الأولى في اليمن عبر نادي الأعمال اليمني YBC وقد تم تأسيس المعهد نتيجة شراكة استراتيجية بين مؤسسة التمويل الدولية IFC والنادي، حيث حصل المعهد على اعتماد مزاوله نشاطه من وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في مطلع العام 2014م بعد أن كانت تنفذ أنشطته عبر وحدة الحكومة التابعة للنادي منذ العام 2008م.

يسعى المعهد اليمني للمديرين إلى تشجيع وتوجيه المؤسسات والشركات نحو تطبيقات مبادئ الحكومة وآلياتها من خلال تنفيذ برامج التوعية والتدريب والاستشارات الفنية التي يقدمها للمستفيدين مراعين في ذلك جودة الخدمة ومستعين بشراكة فاعلة مع الجهات ذات العلاقة لتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

WWW.YIOD-YEMEN.ORG

## شركاء الدليل

### مؤسسة التمويل الدولية | IFC

مؤسسة التمويل الدولية IFC، أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي، هي أكبر مؤسسة إنمائية عالمية تركز بصورة مطلقة على القطاع الخاص في بلدان العالم النامية.

أنشئت المؤسسة في العام 1956م، حيث تعتبر المؤسسة مملوكة للبلدان الأعضاء البالغ عددهم 184 عضواً الذين يقررون معاً سياساتها، ويتيح عملها في أكثر من 100 بلد للشركات والمؤسسات المالية في الأسواق الصاعدة، وخلق الوظائف وتحقيق إيرادات ضريبية، وتحسين حوكمة الشركات والأداء البيئي، والمساهمة في المجتمعات المحلية التي تعمل فيها.

WWW.IFC.ORG

### نادي الأعمال اليمني | YBC

قامت نخبة من رجال الأعمال اليمنيين أواخر العام 2002م بتأسيس نادي رجال الأعمال اليمنيين كرابطة يلتقي فيها رجال وسيدات الأعمال اليمنيين لتعزيز علاقاتهم، وتبادل الخبرات فيما بينهم وتوحيد جهودهم، بالإضافة إلى تنمية مهارات أعضاء النادي ورفع كفاءتهم وزيادة فاعلية مؤسساتهم التجارية والصناعية والخدمية.

وقد أسهم النادي منذ تأسيسه في تحسين الاقتصاد اليمني من خلال العديد من الأنشطة التي يقوم بها كالمؤتمرات والندوات وورش العمل والتقارير والدراسات الاقتصادية الهادفة وفي العام 2012م تم تغيير اسم النادي من نادي رجال الأعمال اليمنيين إلى نادي الأعمال اليمني لتعزيز مشاركة سيدات الأعمال والرياديين في صناعة السياسات الاقتصادية.

WWW.YBC-YEMEN.COM

# فريق عمل الدليل

## فريق الاشراف والتنسيق



م. غدير أحمد المشقفي  
YioD



د. محمد اسماعيل حمته  
YBC



فتحي عبدالواسع هائل  
YBC



د. أميرة السعيد  
IFC



أ.د. داود عبد الملك الحدابي  
YioD



## فريق الصياغة والإعداد



ابراهيم محمد السعيد  
برنامج أزال للتمويل الأصغر



سامي عبدالله سابح  
نادي الأعمال اليمني



أنور مهبوب أنعم  
البنك المركزي اليمني



رمزي شايف العريفي  
شركة جرات ثورنتون - يمن



أ.د. نجاة محمد جومان  
رئيس لجنة الصياغة



رانيا عبد الله المومري  
وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر



خلود عبدالحفيظ شاك  
وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر



د. جمال درهم زيد  
أكاديمي



بشير الغامري  
اتحاد الغرف التجارية



امل الكهالي  
اتحاد الغرف التجارية



علي عبدالكريم أبو طالب  
شبكة اليمن للتمويل الأصغر



د. عبد الملك محمد البعداني  
بنك التضامن الإسلامي الدولي



عبدالقوي أسعد الشراعي  
حلويات ومخابز موكا



د. عبد الحميد الصبح  
يمن موبائل



د. عبد الحاسن محمد الفراسي  
جامعة صنعاء



نوال عبد الله الإبراهيمي  
مستشار



د. مراد محمد النشمي  
جامعة العلوم والتكنولوجيا



لقاء المستكي  
مستشار



عمار محمد القادحي  
برنامج تواصل للتمويل الأصغر

## فريق التجارب المماثلة



منصور عبد الكريم راجع  
البنك المركزي اليمني



طه محمد الدكوع  
هانكو/مؤسسة ماشم المشغلين للتجارة



تهاني عبد القوي الزبيري  
بانكو القابضة



اديب عبد الرحمن فاسم  
مؤسسة رواد



أحمد نور الدين  
مركز دعم الأعمال - اليمن



تم مراعاة التنوع التخصصي والمهني  
لأعضاء فريق الدليل ليشمل ممثلين  
عن جميع اصحاب المصلحة.

## ● المنهجية المتبعة لإعداد هذا الدليل ●

كما تم مراعاة التنوع التخصصي والمهني لأعضاء  
الفريق ليشمل ممثلين عن جميع اصحاب المصلحة  
في مختلف القطاعات: (جهات حكومية -  
منظمات مجتمع مدني - القطاع الخاص - أكاديميين  
وخبراء في مجال حوكمة الشركات الصغيرة  
والمتوسطة).

يتكوّن هيكل هذا الدليل من سبعة أقسام  
رئيسية (الإطار العام للحوكمة - المجلس الاستشاري/  
مجلس الإدارة - الإفصاح والشفافية - البيئة الرقابية  
- قواعد تجنب تعارض المصالح - الشركاء وحقوقهم  
- حوكمة الشركات العائلية).

**قام** فريق الدليل المكون من مختلف الكفاءات  
اليمنية المتخصصة بالاطلاع على العديد من تجارب  
الدول على المستويين الإقليمي والدولي  
ودراسة الأدلة الصادرة عنها، وتم توزيع الفريق إلى  
لجان لغرض وضع الصياغات الدولية للدليل في  
نسخته اليمنية، تلا ذلك تنقيح تلك الصياغات  
وعرضها على فريق من الخبراء المحليين  
والدوليين ومناقشتها مع الأطراف ذات العلاقة  
ومنهم ممثلين عن الشركات الصغيرة  
والمتوسطة، وخلال كل ما سبق تم مراعاة عاملين  
أساسيين في هذا الدليل:

**الأول:** الحوكمة على مستوى الشركات الصغيرة  
والمتوسطة.

**الثاني:** خصوصية بيئة الأعمال اليمنية التي تعمل  
فيها تلك الشركات.

## ● التعريفات والمصطلحات ●

والمتوسطة بأنها تلك المنشآت التي تضم ما بين 10- 50 عامل ورأس مالها يبدأ من عشرين مليون وحتى مليار ريال يمني. ومن المهم في هذا السياق الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد سواء على المستوى العالمي أو المحلي لماهية الشركات والمشروعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن المعايير تتعدد وتختلف من جهة لأخرى ومن بلد لآخر.

**الشركة العائلية:** هي المنشأة التي يكون أصحاب القرار فيها هم من العائلة المالكة للشركة التي تجمعهم رابط القرابة.

**الرقابة الداخلية:** هي الاجراءات التي يتم تصميمها للتأكد من كفاءة النظام العام للشركة ومن كفاءة وكفاية التقارير المالية بطريقة يمكن الاعتماد عليها وضمان فاعلية وكفاءة تنفيذ تلك العمليات ومدى الالتزام بالقوانين والأنظمة المعتمدة في الشركة والبلاد.

**العضو التنفيذي:** هو عضو مجلس الإدارة المسند إليه دور تنفيذي في الشركة مثل مدير الشركة، أو نائب، أو مساعد المدير، أو المدير المالي.

**العضو غير التنفيذي:** هو عضو مجلس الإدارة الذي لا يسند إليه أي دور تنفيذي ولكنه ليس بالضرورة مستقل اذا لم يوف متطلبات العضو المستقل.

**الدليل:** هو وثيقة توضح الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في اليمن.

**الحوكمة:** نظام يُطبق لغرض التوجيه والرقابة على أداء الشركات وفق معايير متفق عليها من خلال تحديد طبيعة العلاقات التي تربط مجلس إدارة الشركة وإدارتها التنفيذية والملاك وغيرهم من أصحاب المصالح.

**الشركة الصغيرة والمتوسطة:** هي المنشأة التي يمكن أن تندرج تحت تصنيف الشركات الصغيرة والمتوسطة طبقاً للتعريف والمعايير المستند إليها من الجهات الحكومية وغير الحكومية، أو الأفراد وبجميع الأحجام وفي كل القطاعات. وتستند وزارة الصناعة والتجارة في الجمهورية اليمنية في تصنيفها للمنشآت الصناعية إلى معيارين: الأول معيار القوى العاملة، والثاني معيار رأس المال، وذلك وفقاً لقرار وزير الصناعة رقم 139 لسنة 2009م، حيث تم تعريف المنشآت الصناعية الصغيرة بأنها المنشأة التي تضم من 4-9 عمال ورأس مالها يتراوح بين مليون ريال وأقل من عشرين مليون ريال يمني.

## التعريفات والمصطلحات

**أصحاب المصالح:** كل من له مصالح بالشركة على اختلاف أنواعها، ويتضمن ذلك الاطراف ذات العلاقة من المدراء والموظفين والعملاء سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات، وكل من لهم تأثير جوهري على نشاط الشركة.

**التدقيق الداخلي:** يعرف التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف الشركة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة وينسق العمل مع المدقق الخارجي ولضمان استقلاليته يرفع تقريره إلى لجنة التدقيق في مجلس الإدارة.

**إدارة المخاطر:** إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها، وتتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى أو تجنبها أو تقليل آثارها السلبية أو قبول بعض أو كل تبعاتها.

**حملة الأسهم:** أصحاب الشركة بغض النظر عن عدد الأسهم التي يمتلكونها.

**الجمعية العامة:** الهيئة التي تضم كل أصحاب الشركة أو حملة أسهمها.

**مساهمي الأقلية/ صغار المساهمين:** حملة الأسهم الذين لا يملكون أغلبية مسيطرة من عدد الأسهم.

**التصويت التراكمي:** أن يكون لكل مساهم عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يمتلكها، وقد يقوم بالتصويت بها كلها لصالح مرشح واحد لعضوية مجلس الإدارة أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون حدوث تكرار لهذه الأصوات.

**العضو المستقل:** يعرف العضو المستقل بأنه عضو مجلس الإدارة الذي:

1 - يتمتع باستقلالية تامة عن الشركة والذي تتوافر فيه القدرة للحكم على الأمور بحيادية بعد الأخذ بعين الاعتبار جميع المعلومات ذات العلاقة دون أي تأثير من الإدارة التنفيذية أو من جهات خارجية أخرى.

2 - لا يرتبط بالشركة إلا عن طريق عضويته بمجلس الإدارة أي لا يعمل ولم يسبق له العمل بأي صفة لدى الشركة أو أي شركة حليفة خلال السنوات الثلاث الأخيرة السابقة لتاريخ ترشحه لعضو المجلس.

3 - لا يتلقى مكافآت إضافية من الشركة أو أي شركة حليفة غير تلك التي يتلقاها بصفته عضو مجلس إدارة غير تنفيذي.

4 - لا يملك عدداً من الأسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة قد تؤثر على إدائه لمهامه أو تتعارض مع مصالح الشركة.

5 - لا يكون له صلة عائلية مع أي من أعضاء مجلس الإدارة أو أي من موظفي الإدارة العليا أو أي شركة حليفة.

6 - لا يكون له أعمال تجارية مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة أو الشركات الحليفة أو موظفي الإدارة العليا أو المساهمين فيها أو مستشاري الشركة أو مراقبي حساباتها خلال الثلاث السنوات السابقة على تعيينه.

**المجلس الاستشاري:** هو مجموعة من الشخصيات المساندة لملاك الشركة حيث يقدم النصح والرأي والمشورة للشركة ويقيم أنشطتها ويساعدها في وضع الخطط العامة والتفصيلية، وتقوم الشركة بالاستفادة من خبرات أعضاء المجلس في كافة المجالات، ولكن بدون أية مساءلة قانونية من قبل طرف للطرف الأخر.

## لمحة عن جهود الحوكمة في الجمهورية اليمنية

لا تزال بعض التشريعات المتعلقة بالشركات في الجمهورية اليمنية تحتاج إلى الكثير من المراجعات في ضوء تطور مفاهيم وتطبيقات الحوكمة، وقد قام نادي الأعمال اليمني - YBC - في الثاني من فبراير 2009م بإصدار نتائج دراسة أجراها النادي مع شركائه حول الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية وهدفت تلك الدراسة حينها إلى القيام بمراجعة شاملة للقوانين والأنظمة ذات الصلة لتقدير قابلية توافقها مع المبادئ المحورية لحوكمة الشركات وتوثيق حالات في القوانين التي إما تتفق أو تتعارض مع مبادئها، ومراجعة الإطار القضائي فيما له صلة بهذه المبادئ، وأخيراً إعداد توصيات حول ما ينبغي تغييره أو إضافته لجعل الإطار القانوني متفقاً مع أفضل الممارسات الدولية في حوكمة الشركات ومنها على سبيل المثال مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في حوكمة الشركات.

وخلُصت تلك الدراسة حينها إلى أن نظام حوكمة الشركات اليمنية محدود فقط في ضمان حقوق كبار المساهمين دون الأخذ بعين الاعتبار المفهوم الأشمل للأطراف الأخرى التي لها مصلحة وكشفت الدراسة عن العديد من الثغرات الرئيسية والتي من أهمها غياب قوانين وصلاحيات تنفيذية واضحة للجهات المنظمة ذات العلاقة وعدم وجود إطار عمل تنظيمي موحد وشامل وضعف حماية حقوق صغار المساهمين، وعدم وجود إطار قانوني للشركات العائلية، التحدي الآخر تواجهه الحوكمة في بيئة الأعمال اليمنية، يتمثل في غياب الوعي لدى فئة كبيرة من أصحاب الشركات وكبار المدراء فيها لأهمية الحوكمة في نمو واستقرار شركاتهم، إذ لا يزال العديد منهم ينظر إلى الحوكمة من زاوية التكاليف الإضافية وما يعتقد خطأ بأنه أعباء لا ضرورة ملحة لتحملها، وفي الحقيقة فقد بدأت هذه النظرة تتلاشى رويداً رويداً، وبدأ الوعي بأهمية الحوكمة وثمارها يتنامى في بيئة الأعمال اليمنية نتيجة الأنشطة التوعوية المكثفة التي انتهجها المعهد اليمني للمديرين وشركائه والعديد من الجهات الأخرى ذات الصلة بالحوكمة.

## خصوصية الشركات الصغيرة والمتوسطة SMEs

تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة دوراً كبيراً في الاقتصاد العالمي ويوماً بعد يوم، يتضح أهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة لاسيما في الاقتصاديات النامية، فعلى سبيل المثال تسهم تلك المؤسسات بأكثر من 95% من الإنتاج الصناعي في الهند، وتمثل نحو 97% من الشركات المسجلة في دول الخليج العربي حيث يوجد في دولة الإمارات العربية المتحدة وحدها نحو 350 ألف شركة صغيرة ومتوسطة.

## تعريف حوكمة الشركات

### حوكمة الشركات هي:

- النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات ومراقبة أداءها.
- الهيكل الذي يحدد توزيع الأدوار والمسئوليات بين المشاركين في المؤسسة أي مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين.
- تحدد بوضوح قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات.
- النظام الذي يحدد بوضوح قواعد تقدم هيكلًا لتحديد أهداف الشركة وكيفية تحقيق هذه الأهداف ومتابعة أداء الشركة.

وعليه فإن حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات ومراقبة أداءها. ويحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسئوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة كمجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة كما يحدد بوضوح قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة. وبهذا تقدم حوكمة الشركات هيكلًا يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل بلوغ هذه الأهداف ومتابعة الأداء.

1

## القسم الأول

الإطار العام للحكومة في الشركات الصغيرة والمتوسطة



## يتعين على الشركات الصغيرة والمتوسطة وضع إطار عام للحوكمة يراعي بشكل خاص الآتي:

4. إطار الحوكمة الرسمي سيسهل تطوير ونمو الشركات من "شركة الشخص الواحد" إلى شركة مؤسسية، وحينها سوف تتحقق الرقابة الفعالة للشركة.

5. يجب على الشركة تحديد القرارات التي تتطلب الموافقة من المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين (تحديد بعض المحددات مثل الحدود المالية) وإضفاء الطابع الرسمي على ذلك كتابة.

6. ينبغي مراجعة السلطات المفوضة دورياً لضمان أنها تظل مناسبة بالنظر إلى البنية والحجم والنطاق وتعقيد عمليات الشركة أثناء مراحل نموها.

7. من الجيد أن يتضمن الإطار العام للحوكمة في الشركة الصغيرة أو المتوسطة لاسيما في بدايات إنشائها أو في أول فرصة لاحقة، توضيح القضايا الاستراتيجية فيها كسياسة تقاسم الأرباح والاحتفاظ بالعوائد وإعادة استثمارها في الشركة ومواضيع التمويل الخارجي وتأثيراتها على هيكل الشراكة وضوابط نقل الحصص وحقوق أصحاب الأقلية من الشركاء وآليات تسوية المنازعات وحماية الحقوق الفكرية والقواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرار وغيرها من القضايا الاستراتيجية.

1. من المهم أن يرتبط الإطار العام للحوكمة في الشركات الصغيرة أو المتوسطة برؤية ورسالة وأهداف وقيم الشركة وتوقعات الشركاء وأصحاب المصلحة ومرحلة نموها وتطورها.

2. ينبغي أن يعرف الإطار في الشركة الصغيرة أو المتوسطة الأدوار المختلفة، مثل الشركاء ومجلس الإدارة لاسيما في الشركة المتوسطة والإدارة التنفيذية وأن يوجد فهماً موحداً لمختلف الأطراف الفاعلة في الشركة وأن يتجسد ذلك في الوثائق التأسيسية للشركة كعقد التأسيس والنظام الأساسي والاتفاقيات والعقود الأخرى ذات العلاقة.

3. كشرط أساسي لإنشاء إطار حوكمة فعال في جميع الشركات يجب تفويض السلطة كتابياً وعمل مصفوفة سلطات واضحة مع تحديد دور الإدارة وتحديد دور مجلس الإدارة وإظهار سلطات واضحة للجمعية العامة كما يجب إظهار حقوق جميع الأطراف مقابل مسؤولياتهم، ويعتبر ذلك من أهم الجوانب التي تمتاز بها حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لشيوع هذه المشكلة في كثير من الشركات وهي عدم وجود حدود واضحة بين الملكية والإدارة وخصوصاً عندما تصل الشركة إلى مرحلة نمو وتعقيد في العمليات حيث يكون المالك والقائم بأعمال المدير هو نفس الشخص في معظم الأحيان. وهنا لا يستطيع القيام بدور المساهم وعضو مجلس الإدارة والمدير في نفس الوقت.



## يتعين على الشركات الصغيرة والمتوسطة وضع إطار عام للحوكمة يراعي بشكل خاص الآتي:

11. ينبغي أن يوضح إطار الحوكمة في الشركة الصغيرة أو المتوسطة في مراحل مبكرة كيفية التهيئة لتولي الأدوار والمسئوليات الإدارية وحتى تلك المسئوليات المتعلقة بملكية الشركة.

12. يجب أن يكون هناك سياسات واضحة لحصول الملاك على وظائف في مناصب إدارية داخل الشركة ويجب أن تعتمد تلك السياسات على الكفاءة والملائمة للوظيفة. وإذا تعذر إيجاد الأشخاص المناسبين من بين الملاك، يجب أن يكون هناك منظومة ومعايير لاختيار المدير التنفيذي المناسب والاحتفاظ به باستخدام أدوات الحوافز المختلفة.

13. يجب على قسم الموارد البشرية إعداد سياسات واضحة لحوافز استقطاب الموارد البشرية الكفؤة والاحتفاظ بها وخصوصاً للوظائف والمناصب المهمة والمؤثرة في استراتيجيات وخطط وأهداف وأرباح الشركة.

8. يجب أن يشمل التخطيط الاستراتيجي للشركة - قضايا التعاقب - معالجة كل من التعاقب الإداري وخلافة الملكية.

9. يجب أن يكون تخطيط التعاقب متوافقاً مع أهداف الشركة واستراتيجيات الخروج المحتملة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة. هذا له أهمية خاصة في الشركات التي يديرها المالك - المدير يحتاج إلى تحديد مشاركته المستقبلية في إدارة العمل اليومي، سواء للقيام بعملية انتقال الأعمال إلى أحد أفراد العائلة أو شريك العمل، أو لطلب خروج من العمل من خلال البيع التجاري أو الطرح العام.

10. من المفيد أن يوضح الإطار العام للحوكمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة خطة التعاقب الوظيفي سواء للمالك في الشركة أو الموظفين الرئيسيين فيها كوسيلة للحفاظ على التوازن المناسب بين المهارات والخبرات داخل الشركة.

# 2

## القسم الثاني

المجلس الاستشاري / مجلس الإدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة



من الضروري أن يدرك أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة أهمية إنشاء وتكوين مجلس إدارة فعال، أو مجلس استشاري للشركات الصغيرة ذو قدرة عالية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة، ووضع قواعد الرقابة الجيدة لتوظيف موارد الشركة بشكل يحقق العوائد المثلى لها وتوجهه أراها:

المجلس الاستشاري (للشركات الأصغر والعائلية والأقل تعقيداً في عملياتها):

ج. يكون المجلس الاستشاري أكثر فاعلية (كمرحلة مؤقتة/ انتقالية) في الحالات الآتية:  
1) عند عدم وجود مجلس إدارة.  
2) عند وجود مجلس إدارة بأغلبية مسيطرة من الملاك/ أو التنفيذيين.  
3) في حالات خاصة مثل مشاريع ذات طبيعة خاصة تحتاج بالتالي خبرات متنوعة وخاصة.

د. يتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري من ذوي الخبرة في مجال أنشطة الشركة ومجالات توسعاتها أو في مجالات أخرى مثل التمويل والتسويق والأسواق الدولية. ويقدم هؤلاء الأعضاء الخبرة الفنية والمتخصصة أثناء انتقال الشركة إلى أنشطة أو دول جديدة، على أن يكونوا مستقلين ولا يربطهم أية مصلحة بالشركة. يمثل الرئيس التنفيذي وعدد قليل من كبار مديري الشركة جزءاً من المجلس الاستشاري بغرض تنسيق وتوجيه المناقشات أثناء الاجتماعات نحو تلبية احتياجات الشركة.  
يتراوح الحجم الأمثل للمجلس الاستشاري من الناحية العملية بين 3 إلى 7 أعضاء. يستطيع المجلس الاستشاري تحقيق قيمة مضافة من خلال علاقات العمل.

أ. قد تفتقر الشركة في مراحل نموها الأولى إلى الخبرة والمنظور الخارجي في مجالات استراتيجية معينة مثل التسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية والأسواق الدولية. وبالتالي يُنشأ المجلس الاستشاري لتعويض جوانب القصور في مجلس الإدارة (حال وجوده بشكل صوري) دون تخفيف أي سيطرة على اتخاذ القرار أو مطالبته بمشاركة المعلومات مع أطراف خارجية.

يعتبر المجلس الاستشاري في أغلب الأحوال "حل وسط" بين مجلس إدارة تسيطر عليه العائلة ومجلس يتمتع بدرجة استقلال أكبر. قد تعزف الكثير من الشركات الخاصة عن مشاركة المعلومات الحساسة وتقاسم عملية اتخاذ القرار مع مجموعة من الأطراف الخارجية. بمرور الوقت وبمجرد ظهور القيمة المضافة للمجلس الاستشاري، توجه الدعوة لبعض أعضائه للانضمام إلى مجلس إدارة الشركة.

ب. من المهم لملاك الشركة الصغيرة أو المتوسطة معرفة التوقيت المناسب لإنشاء مجلس استشاري وذلك طبقاً لمرحلة نموها، حجم أعمالها ومستوى تعقيد عملياتها. على أن يكون المجلس الاستشاري هو فقط مرحلة انتقالية استعداداً لتكوين مجلس إدارة مستقل به أعضاء من خارج العائلة أو الملاك عندما تبدأ الشركة في التوسع والنمو وبالتالي زيادة تعقيد عملياتها.



من الضروري أن يدرك أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة أهمية إنشاء وتكوين مجلس إدارة فعال، أو مجلس استشاري للشركات الصغيرة ذي قدرة عالية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة، ووضع قواعد الرقابة الجيدة لتوظيف موارد الشركة بشكل يحقق العوائد المثلى لها وتوجهه أراها:

المجلس الاستشاري (للشركات الأصغر والعائلية والأقل تعقيداً في عملياتها):

- 4) تقديم الخبرة الإدارية أو القانونية أو المحاسبية أو المالية في حالة وجود قصور في الخبرات.
- 5) تقديم المشورة فيما يتعلق باستراتيجيات التمويل بالنسبة للشركة.
- 6) المساعدة في حل المشكلات المتنامية للشركات سريعة النمو عن طريق المساهمة في تصميم هيكل الحوكمة.
- 7) دعم علاقات العمل الخاصة بالشركة.
- 8) المساعدة في دعم سمعة الشركة و/ أو زيادة ثقة السوق بالشركة.
- 9) تدريب الرئيس التنفيذي أو غيره من الأعضاء التنفيذيين.

ز. مراجعة إجراءات عمل المجلس الاستشاري لضمان اجتماعه بشكل جيد للحصول على أفضل مشاركة من أعضائه.

ح. ضمان فهم كل عضو بالمجلس الاستشاري التزاماته تجاه المجموعة وإسهامه بالشكل الملائم في عملها على أن يتم تدوين هذا الدور وصلاحيته والتزاماته في دليل الأعمال والشروط المرجعية.

هـ. يلتقي المجلس الاستشاري عادة ما بين مرتين إلى أربع مرات سنوياً بناءً على حجم الشركة وتعقيد العمليات والرغبة في الحصول على المشورة. يجب أن تسير الاجتماعات مثل الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة بحيث يكون له جدول أعمال وأوراق تحضيرية ومناقشات ميسرة يمكن أن يتولى هذا رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي ويكون هناك محضر رسمي للاجتماع. من الممارسات والإجراءات الرائدة في هذا الصدد توزيع جدول الأعمال قبل الاجتماع بأسبوعين على الأقل بالإضافة إلى وثائق القرارات الرئيسية أو وثائق الإحاطة بحيث يمكن للأعضاء الاستعداد للاجتماع بشكل كافٍ.

- و. تحديد المهام التي يرغب في إسنادها إلى المجلس الاستشاري وتوثيقها في وثيقة الصلاحيات والاختصاصات الوظيفية والتي تتمثل أهمها في:
  - 1) مراجعة استراتيجية الشركة والمساهمة في وضعها.
  - 2) تقديم رقابة غير متحيزة إلى الشركة.
  - 3) تقديم خبرة متخصصة أو فنية إلى الشركة (الأسواق والمنتجات الجديدة وغيرها على سبيل المثال).



## (للشركات الأكبر والأكثر نمواً وتعقيداً في عملياتها)

5. برغم أن مجلس الإدارة يتكون من ممثلين يتم اختيارهم من مجموعات مختلفة من المساهمين، إلا أنه متى تم تعيين عضو مجلس الإدارة فيجب عليه أن يعتبر نفسه ممثلاً لكافة المساهمين وملتزماً بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموماً وليس ما يحقق صالح المجموعة التي يمثلها أو التي قامت بالتصويت على تعيينه في المجلس فقط. وأن يشارك بنشاط في اجتماعات المجلس ويمارس عمليات الرقابة بكفاءة.

6. يجب على عضو مجلس الإدارة أن لا يشارك في شركة منافسة أو عضوية مجلس إدارتها ولا يستخدم المعلومات وفرص المشروعات التي يحصل عليها بموجب صفته الرسمية من أجل تحقيق منفعة شخصية، أو أن يضع نفسه في مواضع قبول منافع مباشرة أو غير مباشرة من أشخاص لهم مصلحة في إتخاذ مجلس الإدارة لقرارات معينة.

7. من المفيد للشركة الصغيرة أو المتوسطة تعيين أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة من خارج إطار الشركة سعياً في تقديم آراء مفيدة للشركة بحياديته وبعيده عن المصالح الشخصية.

8. ان وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة في الشركة سيسهم في طمأنة الشركاء من ذوي الأقلية في أن حقوقهم تتمتع بالحماية كما أنه سيسهم في طمأنة المستثمرين المحتملين أن الشركة تتمتع بالخبرات اللازمة والحيادية في اتخاذ القرارات المصيرية، كما قد يساعد كذلك على حل النزاعات الداخلية، وتقديم وجهة نظر خارجية ومحايدة للقضايا الاستراتيجية للشركة.

1. بناء مجلس إدارة فعال يتطلب الوقت ويتطلب ذلك من صاحب المشروع / المؤسس أن يكون لديه رؤية واضحة لما يمكن توقعه من المجلس وكيف يمكن أن يعظم قيمته، يجب على الشركة أن يكون لديها ميثاق للمجلس موضع به مسؤوليات وأدوار وصلاحيات أعضاء المجلس.

2. يلعب مجلس إدارة الشركة دوراً مهماً وحاسماً في وضع الأهداف الاستراتيجية لها، وإقرار الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تهيمن على سير العمل بها، لذلك فإن لقرارات المجلس تأثير كبير على أداء أية شركة، وقد ركزت قواعد حوكمة الشركات بشدة على عدد من المسائل المتعلقة بتشكيل المجلس وكيفية حكمه للشركة، وحفاظه على أصولها وتعظيمه لثروة مساهميها.

3. مجلس إدارة الشركة هو الذي يتولى إدارة أمورها بناءً على تفويض من الجمعية العامة للمساهمين، لذلك فإن المسؤولية النهائية عن الشركة تظل لدى المجلس، ولو قام بتشكيل لجان أو تفويض جهات أو أفراد آخرين في القيام ببعض أعماله.

4. ينبغي إدراك أهمية الفصل بين الأدوار الإشرافية والرقابية لمجلس الإدارة في الشركة كرسم سياسات التوسع ووضع الاستراتيجيات الرئيسية للشركة وبين الأدوار التنفيذية الخاصة بالإدارة التنفيذية.

## (للشركات الأكبر والأكثر نمواً وتعقيداً في عملياتها)

12. يتولى مجلس الإدارة انتخاب رئيس المجلس وتعيين العضو المنتدب، ويفضل ألا يجمع ذات الشخص بين الصفتين.

13. يكون رئيس المجلس مسؤولاً عن إدارة المجلس وتحقيق أهدافه بينما يكون العضو المنتدب أو المدير التنفيذي مسؤولاً وحده عن إدارة الشركة ورفع تقارير دورية للمجلس، وليس للمجلس أو رئيسه التدخل في الإدارة اليومية للشركة إلا استثناءً إذا عجز العضو المنتدب عن القيام بعمله ولحين تعيين عضو منتدب آخر.

14. على رئيس مجلس الإدارة التأكد من المام كافة أعضاء المجلس ولجانه المختلفة بقواعد حوكمة الشركات باليمن وسبل تطبيقها.

15. على مجلس الإدارة أن يظل في كل وقت متابعاً عن كثب لأحوال الشركة بشكل عام وألا يتخلّى عن هذه المتابعة لغيره.

16. على المجلس وضع الآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية، والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين، وفي جميع الأحوال يجب أن يكون احترام القوانين واللوائح وكذلك الإفصاح عن المعلومات الجوهرية المالية والغير مالية، مستنداً إلى معايير موضوعيه لا شكلية فقط.

9. تنص أفضل الممارسات على أن مجلس إدارة الشركة يتم انتخابه لكي يمثل كافة المساهمين وأصحاب المصالح، ولكن قواعد التصويت تجعل المجموعة صاحبة الأغلبية في الجمعية العامة قادرة على تعيين المجلس بأكمله من خلال التصويت على كل مرشح على حدة، لذلك فإن قواعد الحوكمة تقتضي أن يتم استخدام أساليب أخرى مثل "التصويت التراكمي" عند انتخاب أعضاء المجلس بحيث تكون النتيجة النهائية معبرة عن التمثيل النسبي للمساهمين في مجلس الإدارة، ويجب أن تقدم سيرة ذاتية مختصرة عن كل مرشح لعضوية مجلس إدارة الشركة إلى المساهمين عند دعوتهم لانتخاب المجلس.

10. تنص أفضل الممارسات على ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة أعضاء، كما يجب أن تكون أغلبية أعضاء المجلس من غير التنفيذيين والمستقلين، أو أن يكون ثلث الأعضاء كحد أدنى مستقلين يتمتعون بمهارات فنية أو تحليلية مما يجلب نفعاً للمجلس والشركة، وفي جميع الأحوال يتعين عند اختيار الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين مراعاة أن يكون العضو قادراً على تخصيص الوقت والاهتمام الكافي للشركة وألا يكون هناك تعارضاً مع مصالح أخرى له.

11. يجب توفير المعلومات والبيانات والشرح الكافي عن الشركة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد عن الشركة عند تعيينهم حتى يتمكنوا من الإلمام بكافة جوانبها العامة ونقاط ضعفها وهيكلها الإداري وعناصر ميزانيتها وكل ما يمكنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه وبسرعة، ويفضل أن يشرف على هذه العملية رئيس أو سكرتير مجلس الإدارة/ أمين سر المجلس.

## (للشركات الأكبر والأكثر نمواً وتعقيداً في عملياتها)

21. يفضل أن تشكل لجان مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين فقط، وعلى الأقل فلا بد أن يكون أغلب الأعضاء من غير التنفيذيين وأن يتولى أحدهم رئاستها، ومن الأفضل أن يكون رئيس اللجنة عضواً مستقلاً، ولا يجوز أن يكون من بين أعضاء اللجنة عضواً تنفيذياً تقوم اللجنة بتقييم أداءه أو الرقابة عليه.

22. يتم الإفصاح عن أسماء أعضاء اللجان المختلفة في التقرير السنوي للشركة، كما يجب أن يحضر رؤساء اللجان الجمعية العامة السنوية للإجابة على أسئلة المساهمين في هذا الشأن. ولضمان الحيادية، تقوم الجمعية العامة بتحديد المقابل الذي يحصل عليه المستقلين وغير التنفيذيين.

23. يجب أن يكون الإفصاح عما يتقاضاه أي من أعضاء مجلس الإدارة شاملاً البدلات والمزايا العينية وأسهم التحفيز إن وجدت وأية عناصر أخرى ذات طبيعة مالية، ويفضل دائماً أن تمثل العناصر التي ترتبط بأداء الشركة الجانب الأكبر من مجموع المقابل المادي حتى يكون لعضو مجلس الإدارة حافز مستمر للعمل على تحسين أدائها.

24. فيما يتعلق بمكافآت مجلس الإدارة، خاصة أسهم التحفيز، يجب أن يراعى فيها ألا تحفز المجلس على اتخاذ قرارات تحقق مصلحة الشركة في الأجل القصير فقط، وإنما أن تكون أيضاً مرتبطة بما يحسن من أداء الشركة على المدى الطويل.

17. لا بد أن يتاح لأعضاء مجلس الإدارة الحصول على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة وأية معلومات أخرى يطلبونها في الموعد وبالشكل الذي يحدده، ويقوم سكرتير مجلس الإدارة/ أمين السر بدور حلقة الوصل بين أعضاء المجلس وإدارة الشركة.

18. لأعضاء المجلس طلب الحصول على رأي استشاري خارجي في أي من أمور الشركة، وعلى نفقتها متى ما وافق على ذلك أغلبيتهم وبشرط مراعاة أحكام تجنب تعارض المصالح المنصوص عليها في هذا الدليل، مع ملاحظة أن استخدام المستشارين لا يعفي أعضاء المجلس من مسؤوليتهم.

19. على الشركة تقديم مقابل مادي لأعضاء المجلس بما يسمح باستقطاب والاحتفاظ بأفضل العناصر المؤهلة لذلك في السوق، ويتم تحديد ذلك المقابل عن طريق تشكيل لجنة من ثلاثة أعضاء من المستقلين أو غير التنفيذيين ويكون لها صلاحية اقتراح المقابل المادي الذي يحصل عليه الأعضاء والتفاوض معهم في هذا الشأن.

20. للمجلس تكوين لجان من أعضائه ومن غيرهم للقيام بمهام محددة ولفترات معينة، وتدعم تلك اللجان من كفاءة المجلس، لذا يجب اعتبار هذه اللجان وسائل مساعدة للمجلس في أداء عمله لا وسيلة لكي يتصل المجلس من مسؤولياته أو ينقلها إلى جهة أخرى، حيث أن المجلس هو المسئول عن أداء تلك اللجان.

## (للشركات الأكبر والأكثر نمواً وتعقيداً في عملياتها)

28. على المجلس مراجعة نظم وإجراءات الشركة الداخلية بشكل مستمر للتحقق من ملاءمتها وكفاءتها، وللمجلس الحصول على كافة المعلومات والتقارير المالية وغير المالية عن أداء الشركة في الوقت وبالشكل الذي يراه.

29. إذا لم تسمح مرحلة نمو وحجم الشركة في تكوين لجان مختلفة فمن الممكن تأجيل إنشاء لجان متخصصة في مجلس الإدارة ما لم تدع الضرورة لذلك، وحتى ذلك الحين يمكن لمجلس الإدارة أو المجلس الاستشاري أن يقوم بمهام تلك اللجان بشكل مباشر. على أن تكون لجنة المراجعة (التدقيق) هي أول اللجان التي يتم إنشائها.

30. في حال تشكيل لجنة المراجعة أو التدقيق، يجب أن تكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وعضواً مستقلاً واحداً على الأقل تكون مهمتها مراجعة نظم الرقابة والمراجعة الداخلية وعمل إدارة الرقابة الداخلية ونظم العمل بالشركة وأي مهام أخرى يوكلها لها المجلس.

31. هناك لجان أخرى يمكن تشكيلها في مجلس الإدارة مثل لجنة المخاطر، لجنة الاستثمار، لجنة المكافآت والترشيحات والحوافز. ولابد أن يتضمن تشكيل كل لجنة عضواً مستقلاً واحداً على الأقل، وترفع هذه اللجان توصياتها للمجلس ككل للتصويت واتخاذ القرارات.

25. تنص أفضل الممارسات على ألا تتجاوز مدة التعاقد الواحدة لعضو مجلس الإدارة أكثر من أربع سنوات، ما لم يكن ذلك لأسباب واضحة ومحددة يتم الإفصاح عنها في الجمعية العامة للشركة ويجوز تجديد التعاقد لمدة أو مدد أخرى.

26. ينعقد مجلس الإدارة على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر، ويتم الإفصاح في التقرير السنوي للشركة عن عدد الاجتماعات وعن أسماء الأعضاء الذين تغيبوا عن حضور المجلس أو اللجان المنبثقة عنه. ويجب توفير كافة المعلومات الخاصة بأي موضوع سيعرض على المجلس أو قرار سيتم اتخاذه لكافة الأعضاء قبل موعد الانعقاد بوقت كافٍ. وفي الحالات التي تتطلب عرضاً سريعاً لأحد الموضوعات، يجب أن يحضر الاجتماع في هذه الحالة من لديه القدرة من أعضاء المجلس التنفيذيين أو من المديرين في الشركة على شرح الموضوع شرحاً وافياً والإجابة على أسئلة الأعضاء. ويفضل عدم اللجوء إلى اتخاذ القرارات بطريق التمرير إلا في الحالات التي لا يمكن فيها عقد الاجتماع بالوسائل المعتادة، وعلى ألا يتم التصويت في هذه الحالة إلا على القرارات الطارئة وحددها، وذلك مع مراعاة أن يكون القرار في هذه الحالة بالإجماع.

27. لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين أن يلتقوا بمديري الشركة للتشاور في أي من شؤونها، سواءً بحضور أعضاء المجلس التنفيذيين أو بدونهم، على أن يتم التنسيق معهم في تحديد المواعيد واطلاعهم على ما سوف يتم التشاور بشأنه.



## (للشركات الأكبر والأكثر نمواً وتعقيداً في عملياتها)

34. مجلس الإدارة مسئول عن وضع نظام للإنذار المبكر بالشركة يوجه نظره لأي خلل أو انحراف قد يحدث لضمان سرعة اتخاذ الاجراء المناسب. ولا بد أن يتضمن هذا النظام سبل حماية مصادر المعلومات والمبلغين عن الفساد والانحراف مما قد يتعرضون له من مضايقات أو اضطهاد. أحد الأدوات الفعالة في هذا الشأن هي مدونة السلوك.

35. على المجلس أن يضع خطة تدريبية لأعضائه تتضمن قواعد حوكمة الشركات وعمل لجان المجلس وأية موضوعات أخرى يراها المجلس هامة لكل أو بعض أعضاءه.

36. من المهم إجراء التقييمات والمراجعة الدورية بهدف تطوير وتعزيز أداء مجلس الإدارة. وذلك يشمل الهيكل وحجم وتكوين المجلس بما في ذلك المهارات والمعرفة والخبرة كي تتناسب جميعاً مع احتياجات الشركة المتغيرة طبقاً لمرحلة نموها.

32. يكون لمجلس إدارة الشركة أمين سر أو سكرتير للمجلس يوافق المجلس على تعيينه للقيام بكافة أعمال إدارة سجلات ومحاضر ودفاتر المجلس، ويحضر اجتماعات المجلس ما لم يطلب منه الخروج من قاعة الاجتماع عند مناقشته موضوع محدد. ويكون للأعضاء الاتصال به خلال الفترات التي تفصل بين اجتماعات المجلس. يتجاوز عمل سكرتير المجلس المفهوم التقليدي له والخاص بحضور الاجتماعات وتدوين المحاضر، ألى أن يكون رابطة مستمرة بين الأعضاء وبينهم وبين الشركة ومصدراً للمعلومات التي يطلبونها. ويجب أن يمنحه مجلس الإدارة الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله بكفاءة وتدريبه عليها إذا لزم الأمر.

33. مجلس إدارة الشركة مسئول بشكل عام عن إدارة المخاطر عل النحو الذي يتفق وطبيعة نشاط الشركة وحجمها والسوق التي تعمل بها. وقد يرى المجلس انشاء إدارة للمخاطر تقوم بعملها تحت اشرافه. وتقع على المجلس مسؤولية وضع استراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة، وكيفية التعامل معها، ومستوى المخاطر التي تتعامل بها الشركة وعرض كل ذلك على المساهمين بشكل واضح.



## (للشركات الأكبر والأكثر نمواً وتعقيداً في عملياتها)

39. يجب أن تكون هناك سياسات الموارد البشرية لجذب الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم وتحفيزهم.

40. يجب أن تكون هناك خطة طوارئ لإيجاد بديل للرئيس التنفيذي والمديرين الرئيسيين.

41. من الضروري على الشركات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بتعيين المدير التنفيذي الذي يتمتع بالمهارات والخبرة المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للشركة للمرحلة المقبلة وذلك دون التخلي عن الدور المهم لمجلس الإدارة في مناقشة الخطة الاستراتيجية المقدمة من المدير التنفيذي قبل اعتمادها وبعمق شديد. وتكون محاسبة المدير التنفيذي معتمدة على مؤشرات الأداء النابعة من مكونات الخطة المعتمدة. كما يتحتم على مجلس الإدارة عمل خطة تعاقب للمدير التنفيذي وتحديد راتبه ومكونات حوافزه لتحفيزه والحفاظ عليه.

37. رئيس مجلس الإدارة هو المسئول عن تقييم أداء أعضاء المجلس سواءً بنفسه أو باستخدام جهات متخصصة في هذا. ولا يفصح عن هذا التقييم لأي جهة خارجية ولكن يستخدم في تحسين أداء المجلس وتحديد الاحتياجات التدريبية لبعض الأعضاء أو في اتخاذ قرار بإعادة تشكيل المجلس.

38. من المهم إنشاء لجنة تنفيذية للشركات الصغيرة أو المتوسطة تضم كبار التنفيذيين ورؤساء الأقسام تجتمع بصفة دورية لتبادل آخر المستجدات في خطة الأعمال والمخاطر المستجدة والتنسيق المتبادل فيما بينهم مما يضمن تفادي مخاطر الشخص الرئيسي وتسهيل خطة التعاقب، تعظيم ربحية الشركة ويدعم قدراتها التنافسية ويساعد في وضع استراتيجية وتحليل ورصد المخاطر وتحديد مؤشرات الأداء الحرجة ومراقبة أي تطورات في بيئة الشركة.

3

## القسم الثالث

الإفصاح والشفافية

على الشركة الصغيرة أو المتوسطة انتهاج سياسة إفصاح تساعد في تقييم الأداء والمعرفة بظروف الشركة وتعزز ثقة الملاك وأصحاب المصالح بالشركة، وبعادلة قوائمها المالية، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على سمعتها وقيمتها السوقية، ويعتمد مدى التوسع في عملية الإفصاح على حجم الشركة وشكلها القانوني وعدد ونوعية أصحاب المصالح المرتبطين بها.

4. يتضمن الإفصاح عن المعلومات المالية إصدار قوائم مالية سنوية (قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية، تغيرات رأس المال، إيضاحات التقارير المالية) يتم تدقيقها من قبل مدقق خارجي مستقل.

5. يتضمن الإفصاح عن المعلومات غير المالية ذكر الرؤية والرسالة والأهداف والقيم وخطط واستراتيجية الشركة وطبيعة نشاط الشركة والإدارة العليا فيها وتشكيل مجلس الإدارة ولجانه إن وجدت، وهيكل الملكية بالشركة (تفاصيل ملكية الحصص، تحديد كبار الشركاء، ملكية أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذية) ومكافأة أعضاء المجلس ولجانه وكبار التنفيذيين والإفصاح عن أهم المخاطر وسبل مواجهتها.

6. لابد أن تتسم لغة التقرير السنوي بالبساطة والسهولة حتى يتمكن القارئ العادي من فهمها، كما يفضل أن يصدر التقرير باللغتين العربية والانجليزية ليبصر على كافة المساهمين وأصحاب المصالح مهمة الاطلاع عليه أيا كانت جنسياتهم.

7. يفضل أن تكون لدى الشركات مواقع على شبكة المعلومات، ويفضل أن تكون باللغتين العربية والانجليزية، ويتم فيها الإفصاح عن معلوماتها المالية وغير المالية بأسلوب سهل للمستخدم، حتى يسهل الوصول إليها.

1. من المهم أن تكون سياسة الإفصاح في الشركة من الوضوح الكامل بحيث تظهر جميع البيانات والمعلومات المالية وغير المالية والأحداث الجوهرية عن الشركة والتي تهم جميع الأطراف من ذوي العلاقة وأصحاب المصالح، ويستلزم عرضها بشكل عادل وفي التوقيت المناسب لتساعد قيادة الشركة على اتخاذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة ودقيقة.

2. يتوجب على الشركة الصغيرة أو المتوسطة أن تصدر تقريراً سنوياً يشمل الأداء المالي والتشغيلي للشركة ومدى ممارستها لأفضل ممارسات الحوكمة وينصح هنا أن يكون التقرير بشكل سهل ومبسط وبعيداً عن التعقيدات الموجودة في الشركات الكبيرة، على أن يشمل بوجه خاص، فضلاً عما تتطلبه القوانين، ما يلي:

- 1) نظرة شاملة عن أعمال الشركة ومركزها المالي.
- 2) النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القادم.
- 3) أنشطة ونتائج أعمال الشركات التابعة (إن وجدت).
- 4) نبذة عن التغيرات في هيكل رأس المال بالشركة.
- 5) مدى الالتزام بمتابعة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات، بما فيها كافة المعلومات عن مجلس الإدارة ولجانه المختلفة.

3. جهود الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

4

## القسم الرابع

### البيئة الرقابية



يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة اتباع ممارسات محاسبية موثوقة من اليوم الأول لإعداد مجموعة كاملة من البيانات المالية بما في ذلك بيان المركز المالي، الدخل الشامل، التدفقات النقدية والتغيرات في بيان الأسهم، يجب الكشف عن أي تغييرات في السياسات المحاسبية وتبريرها في القوائم المالية.

### 1. بيئة الرقابة:

تُعرف بيئة الرقابة على أنها مجموعة من المعايير والعمليات والهياكل التي تُعد أساساً لتطبيق الرقابة الداخلية في الشركة. وتتضمن بيئة الرقابة ما يلي:

1) يجب على الإدارة التنفيذية وضع وتطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية، وعلى مجلس الإدارة التأكد من فعالية هذا النظام الذي يجب أن يكون متوافقاً مع طبيعة أنشطة الشركة وتعقيدها ومخاطرها استناداً إلى المخاطر في المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة وبعد ذلك جزءاً من مسؤولية كافة وحدات الأعمال داخلها. ويشمل نظام الرقابة الداخلية وضع الضوابط والقيود وتحديد السلطات والصلاحيات اللازمة وتفويضها للعاملين بالشركة، وتشمل مجالات أنشطة الرقابة الداخلية ما يلي:

أ. الإمسك بسجلات صحيحة للعمليات والأمور المالية.  
ب. الفصل بين المهام بما يضمن عدم قيام موظف واحد بالتحكم بإحدى العمليات أو الأنشطة بشكل كامل.

ج. توظيف أصول الشركة بكفاءة وفعالية.  
د. حماية أصول الشركة من النهب والاستعمال غير المشروع.

هـ. تنفيذ الشركة لإجراءات تشغيلية وإدارية داخلية تتسم بالفعالية والكفاءة لضمان إدارة سليمة ومتوافقة مع القوانين المعمول بها.



• عند تصميم نظام الرقابة الداخلية يجب الأخذ في الاعتبار أن العوائد المتوقعة من النظام أو النشاط تفوق التكاليف المتوقعة.

• في الشركات صغيرة الحجم قد يستعاض عن بعض أنشطة الرقابة بالتدخلات والإشراف المباشر للملاك أو الشركاء. ومع النمو المستمر والتوسع في نشاط الشركة يصبح من الصعب على الملاك أو الشركاء متابعة كل أنشطة الشركة بصورة شخصية وهو ما يفرض أهمية وضع أنظمة فعالة للرقابة الداخلية.

### 3. إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها، وتتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى أو تجنبها أو تقليل أثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها. على الشركات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بعملية إدارة المخاطر ويشمل ذلك القيام بما يلي:

1) على مجلس إدارة الشركة والإدارة التنفيذية الحرص على ادارة المخاطر وفهم أوجه المخاطر التي تواجهها الشركة من خلال إيجاد إطار لإدارة المخاطر يمكن الإدارة من تحليل تلك المخاطر التي تواجهها الشركة تحليلًا ملائمًا ومراقبتها والتحكم فيها.

2) يجب أن يتوافق إطار إدارة المخاطر مع حجم وطبيعة نشاط الشركة ودرجة تعقيد عملياتها والبيئة الخارجية.

3) على مجلس الإدارة أو المجلس الاستشاري وضع إستراتيجيات وسياسات تتعلق بإدارة المخاطر ومراجعتها دوريًا لمواجهة المخاطر الجديدة، أو المخاطر التي لم يتم التحكم بها في السابق، واضعًا في الاعتبار المستويات المقبولة للمخاطر المختلفة.

2) الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن تأسيس وتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية، ومع ذلك يظل مجلس الإدارة مسؤولاً أمام المساهمين عن فعالية بيئة الرقابة الداخلية للشركة.

3) يتلقى مجلس الإدارة تقارير دورية متعلقة بمدى فعالية نظام الرقابة الداخلية من المدقق الداخلي، ويقوم مجلس الإدارة بمراقبة نظام الرقابة الداخلية من خلال لجنة التدقيق والتقارير المرفوعة من وحدة التدقيق الداخلي.

4) على الإدارة التنفيذية ووحدة التدقيق الداخلي إخطار مجلس الإدارة فوراً عن وجود أي قصور أو عدم فعالية نظام الرقابة المطبق، وعلى مجلس الإدارة اتخاذ الإجراءات المناسبة لحماية الشركة.

5) على مجلس الإدارة مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على الأقل مرة سنوياً مع التأكد من تحديد المخاطر الجوهرية وإدارتها والإفصاح عنها.



يجب أن يتضمن إطار إدارة المخاطر الأمور التالية:

- اتخاذ قرار تبني إطار لإدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا للشركة والالتزام بتنفيذه.
- تصميم إطار عام لإدارة المخاطر.
- التحسين المستمر للإطار.
- الرقابة والمراجعة للإطار.

1) يجب على مجلس الإدارة ولجنة التدقيق التأكد من التقيد التام بالأنظمة وسياسات الرقابة الداخلية وإجراءاتها على كل مستويات الشركة، وأن الإدارة تتخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وعند اكتشاف أي مخالفة لهذه الأنظمة والسياسات.

2) تتضمن مهام المراجعة الداخلية تقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة والتأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة بها على نحو سليم.

3) يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة، على أن يستعان في ذلك بأراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومدبري الشركة وأن يتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

4) للتأكد من فاعلية وكفاءة تصميم وتنفيذ نظام الرقابة الداخلية، على مجلس الإدارة ولجنة التدقيق إيجاد وحدة للتدقيق الداخلي مزودة بعاملين أكفاء تلقوا التدريب المناسب.

4) على مجلس الإدارة أن يضمن شمولية عملية إدارة المخاطر في الشركة، وتغطيتها للمخاطر الأساسية، لا سيما سياسة الائتمان، وأسعار صرف العملات، وسياسة الاقتراض، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر السيولة، والمخاطر تجاه الأطراف ذات العلاقة، ومخاطر الامتثال، ومخاطر السمعة، ومخاطر السوق والقطاع الذي تعمل فيه الشركة، ومخاطر البلد أو البلدان الذي تعمل فيها الشركة.

5) على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تنفيذ رقابة فعالة على المخاطر المرتبطة بنشاط الشركة والتأكد من وجود أنظمة معلوماتية مناسبة، تمكن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من تحليل المخاطر التي تواجهها الشركة تحليلاً ملائماً، كما يتعين على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الاستفادة من نتائج أعمال وحدة التدقيق الداخلي، والمحاسبين القانونيين في تعزيز نظام إدارة المخاطر.

#### 4. التدقيق (المراجعة) الداخلي:

يعرف التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات بهدف إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف الشركة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.



- قد يتعذر على بعض الشركات والمؤسسات إيجاد وحدة مستقلة للتدقيق الداخلي بسبب الكلفة أو عدم وجود الكفاءات والخبرات المطلوبة للقيام بالعمل ومن ثم تلجأ لطرف خارج الشركة للقيام بمهام التدقيق الداخلي من خلال الاستعانة بإحدى شركات التدقيق للقيام بالمهمة.
- بغض النظر تمت عملية التدقيق الداخلي من قبل مدققين داخل الشركة أو طرف خارج الشركة، في جميع الأحوال يجب المحافظة على استقلالية المدقق الداخلي.
- يجب أن تشمل أنشطة التدقيق الداخلي الجوانب المالية وغير المالية بالشركة.
- يجب ربط برامج التدقيق الداخلي باستراتيجية وأهداف الشركة والمخاطر التي تواجهها الشركة.



2) يجب أن يحافظ مدقق الحسابات على استقلاليتته وبناءً على ذلك فإنه:

أ. لا يجوز لمدقق الحسابات أن يكون شريكاً في الشركة أو عضواً في مجلس إدارتها أو أن يشغل بصفة دائمة أي منصب إداري أو استشاري في الشركة.

ب. يقوم مجلس الإدارة بتحديد أنواع الخدمات الاستشارية التي يحظر على مدقق الحسابات تقديمها إلى جانب خدمات التدقيق والتي يمكن أن تؤثر على استقلاليتهم.

ج. يفضل أن لا يعين مراقب الحسابات كشخص طبيعي لأكثر من خمس سنوات ولا ينبغي إعادة تعيينه قبل انقضاء سنتين على إنتهاء عمله كمراقب حسابات للشركة.

3) ضرورة قيام لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة بإجراء تقييم لمدى فعالية عمليات التدقيق الخارجي، ووضع السياسات المتعلقة بالحفاظ على استقلالية المدقق الخارجي.

4) على لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة العمل على ضمان قيام إدارة الشركة بتنفيذ التوصيات المقدمة من المدقق الخارجي والاستفادة منها في تحسين نظام الرقابة الداخلية.

5) يجب على مجلس الإدارة التأكد من استقلالية وحدة التدقيق الداخلي من خلال:

أ. تبعية الوحدة للجنة التدقيق أو مجلس الإدارة، على أن يكون تعيين وعزل المسؤول عن وحدة التدقيق وتحديد المزايا المالية والعينية التي يتمتع بها من قبل لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة، ويتبع إدارياً فقط المدير التنفيذي.

ب. ضمان تمتع العاملين بالوحدة بصلاحيات واسعة تمكنهم من مراجعة كافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الشركة (المالية والإدارية والعمليات... إلخ) وأداء مهام نظام التدقيق الداخلي بفعالية ويجب أن يكون للمدقق الداخلي صلاحية الاتصال المباشر بالمجلس ولجنة التدقيق.

ج. عدم قيام العاملين بالوحدة بأي أعمال تنفيذية أو المشاركة في تصميم أنظمة الرقابة الداخلية.

د. يتم رفع تقارير وحدة التدقيق للجنة التدقيق أو مجلس الإدارة بصفة دورية على ألا تقل عن تقرير ربع سنوي.

### 5. المدقق الخارجي:

يعرف التدقيق الخارجي بأنه عملية يقوم بها المدقق الخارجي المستقل لفحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية بهدف إعطاء رأي عن مدى عدالة القوائم المالية وفق إطار محدد لإعداد التقارير المالية أو معايير التقارير المالية الدولية.

ولتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التدقيق الخارجي يجب القيام بما يلي:

1) يجب على الشركاء/الملاك تعيين مدقق خارجي مستقل للشركة ويكون التعيين من قبل الجمعية العامة العادية للشركة بناءً على ترشيح من قبل مجلس الإدارة وتوصية من لجنة التدقيق ولمدة سنة مالية واحدة قابلة للتجديد.

## 6 - لجنة التدقيق (المراجعة):

يشكل مجلس الإدارة لجنة مراجعة من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء مستقلين، أحدهم خبير في الشؤون المالية والمحاسبية، ويجوز أن تضم اللجنة أعضاء غير تنفيذيين في حالة عدم توافر العدد الكافي من المستقلين، ويمكن تعيين عضو أو أكثر من خارج الشركة في اللجنة على أن يكون رئيس اللجنة مستقلاً وأغلب أعضائها من المستقلين أو غير التنفيذيين.

1. تتولى لجنة المراجعة، فضلاً عن المهام المشار إليها آنفاً في هذا الدليل ما يلي:
  - أ. تقييم كفاءة المدير المالي وباقي أفراد الإدارة المالية.
  - ب. دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه.
  - ج. دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها.
  - د. دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء بملاحظات عليها.
  - هـ. دراسة ملاحظات مراقب الحسابات على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها.
  - و. تقييم مؤهلات وكفاءة أداء واستقلالية مراقب الحسابات واقتراح تعيينه وتحديد أتعابه وعزله.

- ز. اعتماد قيام مراقب الحسابات بعمليات إضافية والموافقة المسبقة على أتعابه عن تلك العمليات.
- ح. دراسة ومناقشة خطة إدارة المراجعة الداخلية ومتابعة كفاءتها.
- ص. دراسة تقارير المراجعة الداخلية والإجراءات التصحيحية لها.
- ي. دراسة وتقييم نظام الإنذار المبكر بالشركة واقتراح ما يلزم لتحسينه وتطبيقه.
- ك. أية أعمال أخرى يكلفها بها مجلس الإدارة.

2) يجب أن تجتمع اللجنة دورياً وفقاً لبرنامج اجتماعات محدد وبما لا يقل عن مرة كل ثلاثة أشهر.

3) يجب أن تضع الشركة إمكانيات كافية تحت تصرف اللجنة لتساعدها على أداء عملها بما في ذلك التصريح لها بالاستعانة بالخبراء كلما كان ذلك ضرورياً.

4) يفضل أن يقوم رئيس لجنة المراجعة بتقديم تقرير مستقل وقراءته في اجتماع الجمعية العامة السنوي للشركة.

5

## القسم الخامس

قواعد تجنب تعارض المصالح

3) تضع الشركة، بالتشاور مع العاملين فيها والمتعاملين معها، قواعد لسلوكها المهني تتضمن:

أ. قواعد التعامل مع الشركة بيعاً أو شراءً أو غير ذلك.

ب. ما يتم تفويضه من صلاحيات فيما يتعلق بالتعامل مع الشركة.

ج. خطط الإفصاح عن السياسات الجديدة بالشركة.

د. معايير السلامة والصحة المتبعة.

هـ. المعايير المهنية السليمة للتعامل بين العاملين والمديرين وبيئتهم وبين من هم خارج الشركة.

و. آليات من شأنها تشجيع الموظفين والأطراف الخارجية على الإبلاغ عن أي مخالفات للإدارة. على سبيل المثال (خطوط اتصال آمنة للإبلاغ عن السلوك غير الملتزم بالقيم والمبادئ) (خط ساخن للإبلاغ عن السلوك).

ز. آليات المراجعة والمراقبة عن طريقة التحقق والنظام.

4) على الشركة أن تضع نظاماً داخلياً لمراقبة تطبيق قواعد سلوكها المهني.

5) يجب أن تسعى الشركة في معاملاتها مع الموردين والموزعين على اختيار من يتبعون ذات المستوى المهني والأخلاقي الذي تحرص عليه الشركة داخلها.

1) يجب أن يكون لكل شركة نظام واضح ومُقر وملتزم به من جانب أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والعاملين بشأن تجنب تعارض المصالح وتعاملات الأطراف ذات العلاقة، ويجب احترام القوانين ذات العلاقة وقواعد التداول والإفصاح عند وضع سياسات الشركة بهذا الشأن.

2) يحظر على أعضاء مجلس إدارة الشركة والمديرين والعاملين بها التعامل على أسهم الشركة قبل الإعلان عن نتائج نشاطها أو قوائمها المالية أو قبل الإعلان عن أية معلومات أخرى قد تؤثر على سعر أسهمها متى أصبحت هذه المعلومات متاحة داخلياً، كما يحظر التعامل على أسهم الشركة عقب الأحداث المفاجئة التي تؤثر على مركز الشركة المالي أو سعر سهمها إلى أن يتم الإفصاح عن ذلك للجمهور.

# 6

## القسم السادس

الشركاء وحقوقهم في الشركات الصغيرة والمتوسطة

3) في الشركة الصغيرة أو المتوسطة من الممكن لبعض الشركاء المساهمة في إدارة الشركة سواء كان ذلك في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية مع ضمان تحملهم مسئولية الإدارة والرقابة وذلك من خلال إطار مؤسسي واضح ومحدد يمنع التداخل في الاختصاصات أو تعارض المصالح الشخصية مع مصالح الشركة ويتحمل مجلس الإدارة إعداد سياسات وقواعد واضحة وعادلة لتعيين الشركاء في إدارة الشركة بحيث تكون مساوية لتلك القواعد والسياسات التي توضع للموظف من خارج (الشركة/الشركاء) والتي تعتمد في مجملها على المؤهل والخبرة والمهارات ومستوى الأداء ومدى احتياج الشركة لهذه الوظيفة.

**2 - يتوجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة ضمان حقوق اصحاب المصالح الأخرى (الممولين - الموظفين -الموردين - المنظمة - الحكومة) أو من خلال الوفاء بالالتزامات بحسب العقود ومراعاة حقوقهم حسب القواعد واللوائح وتمثل بالتالي:**

1) يستوجب على الشركة الإيفاء بالتزامات بالعقود حسب علاقة الشركة لكل صاحب مصلحة.

2) يستوجب على الشركة بناء نظام معلوماتي يمكن لأصحاب المصلحة من الوصول إلى المعلومات الذي تساعده من اتخاذ لقرارات المناسبة.

**1- يتوجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة ضمان حقوق جميع الشركاء لاسيما صغار الشركاء باعتبارهم أصحاب حق أصيل في الشركة ويتحمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مسئولية وضع القواعد والإجراءات وتوفير كافة الوسائل اللازمة بما يضمن المشاركة الفعالة لهم في قضاياها الاستراتيجية.**

1) إن المعاملة المتساوية بين جميع الشركاء، وضمان حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية في المشاركة والتصويت على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات والمعلومات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المجلس الاستشاري أو المديرين التنفيذيين تعد من الممارسات الفضلى ومتطلب رئيسي من متطلبات الحوكمة داخل هذه الشركة.

2) من الواجب والمتحتم على صناع القرار داخل الشركة حفظ جميع حقوق الشركاء كنقل ملكية الحصص وضمان التخارج والمساهمة الفاعلة في اختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية والمشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة وحقهم في التصويت.

7

## القسم السابع

حوكمة الشركات العائلية

**غالباً ما تكون الأعمال المملوكة للعائلة أكثر تعقيداً من حيث الحوكمة من الشركات غير العائلية بسبب وجود العائلة وما يترتب عليه من حساسيات، ولاسيما في الأجيال اللاحقة، حيث أن الأعمال التجارية للعائلة قد تتداخل مع الأمور العائلية. لذا يجب أن يكون هيكل حوكمة الشركات العائلية قادراً على:**

هـ. السلطة والمسؤولية والعلاقة بين العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا.  
و. السياسات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات العائلية.

2- تشجيع عملية وضع السياسات خاصة لحوكمة الشركات العائلية حسب الاقتضاء، وقد تتضمن هذه السياسات ما يلي على سبيل المثال:

أ. تشغيل أفراد العائلة.  
ب. عضوية أفراد العائلة في مجلس الإدارة.  
ج. تخصيص رأس المال.  
د. تسوية النزاعات.  
هـ. نقل ملكية الأسهم.  
و. تحديد الاحتياجات الخاصة للتدريب والتعليم لدى أفراد العائلة المعينين بالشركة في الحاضر والمستقبل.

3- يجب تأسيس مؤسسة لإدارة علاقات العائلة بالشركة مع إجراءات مكتوبة لتسهيل التواصل الفعال والتنسيق بين أفراد العائلة والشركة.

في الأجيال اللاحقة مع تعقيد العائلة والأعمال التجارية، يجب أن تنظر العائلات في تأسيس مؤسسة حوكمة للعائلة مثل "مجلس العائلة"، الذي يعطي الطابع المؤسسي في العائلات الكبيرة ويعمل كحلقة وصل بين العائلة والأعمال، يجب أن يكون هناك إجراءات مكتوبة واضحة تعكس دورها كمنتدى للحفاظ على جمع شمل أفراد الأسرة وإبلاغهم بأخر التطورات في الأعمال والسماح لهم للتعبير عن آرائهم.

أ. الإفصاح عن قيم العائلة ورسالتها ورؤيتها طويلة الأجل لكافة أفراد العائلة.  
ب. إطلاع أفراد العائلة بالإنجازات الرئيسية للشركة.  
ج. الإفصاح عن الأدوار والقرارات التي قد تؤثر على تشغيل أفراد العائلة وأرباحهم الموزعة والمزايا الممنوحة لهم.  
د. إنشاء قنوات اتصال تتيح لأفراد العائلة المشاركة بأفكارهم وتطلعاتهم ومشكلاتهم.  
هـ. السماح لأفراد العائلة بالاجتماع سوياً واتخاذ أي قرارات ضرورية.

1 - ينبغي صياغة دستور للعائلة يحدد رؤية العائلة مع الشركة عبر الأجيال.

إذا كان أفراد العائلة منخرطين في الأعمال، فخطوط واضحة للسلطات والصلاحيات واتخاذ القرارات يجب أن توضح كما يجب وضع سياسات لتوظيف أفراد العائلة مع وضع الخطوط الفاصلة بين الملكية كأحد أفراد العائلة وطبيعة العلاقة مع الشركة، وهو يتضمن عادة:

أ. قيم العائلة وبيان المهمة ورؤيتها ومخطط لمبادئ المشروع العائلي.

ب. المؤسسات العائلية بما في ذلك:

1- جمعية العائلة موضحاً (أهدافها - وظائفها اجتماعات وكذا أمين سر جمعية العائلة).

2- مجلس العائلة موضحاً (الهدف منه، التكوين، الوظائف، القرارات، الاجتماعات، أمين سر المجلس)

3- اللجان مثل (لجنة التقييم، مكتب العائلة)

4- الوظائف والانشطة الأخرى للعائلة مثل (اللقاءات الاجتماعية، الاجتماعات الاخبارية، التواصل مع المجهور).

ج. مجلس الإدارة (ومجلس استشاري إن وجد).

د. الإدارة العليا.



## Family Corporate Governance

**Family-owned businesses are often more complex in terms of governance than non-family businesses because of family presence and sensitivities, especially in later generations, as family businesses may interfere with family matters.**

**Therefore the family business governance structure must be able to:**

- E. Power, responsibility and the relationship between family, board and senior management.
- F. Key policies for family business governance .

**2 - Encourage policy development especially for family business governance as appropriate. These policies may include, for example:**

- A. Hiring family members.
- B. Membership of members of the Board of Directors.
- C. Capital allocation.
- D. Settlement of disputes.
- E. Transfer of ownership of shares.
- F. Define the special needs of training and education of family members currently and present in the company.

**3 - A family relationship management company should be established with written procedures to facilitate effective communication and coordination between family members and the company.**

In subsequent generations with family and business complexity, families should consider establishing a family governance organization such as the Family Council, which institutionalizes large families and acts as a link between family and business. There must be clear written procedures that reflect their role as a forum for maintaining Reunite family members and inform them of the latest developments in the business and allow them to express their views.

- A. Disclosure family values, mission and long-term vision for all family members.
- B. Inform the family of the company's major achievements.
- C. Disclosure of roles and decisions that may affect the operation of family members and their dividends and benefits.
- D. Create channels of communication that allow family members to share their thoughts, aspirations and problems.
- E. Allow family members to meet together and make any necessary decisions.

**1 - A constitution for the family should be drafted determining the vision of the family with the company through the generations. If family members are involved in the business, clear lines of authority and decision - making must be made, clear and policies should be developed for the employment of family members, with the lines between ownership as a family member and the nature of the relationship with the company. It usually includes:**

- A. Family values, mission statement, vision, and family project principles .
- B. Family institutions include:
  - 1) Family Association : (objectives, functions, meetings, as well as secretary of the Family Association).
  - 2) Family Council: (purpose, composition, functions, decisions, meetings, secretary of the Council).
  - 3) Committees such as: (Education Committee, Family Office).
  - 4) Other functions and activities of the family such as: ( social gatherings , news meetings, communication with the public).
- C. Board of Directors (and Advisory Board if any).
- D. Senior Management.

# 7

## Part VII

### Family Corporate Governance

## Partners and their Rights in SMEs

**1 - Small and medium-sized enterprises shall guarantee the rights of all partners, especially small partners, as the owners of the inherent right of the company and the Board of Directors and executive management shall be responsible for establishing rules and procedures and providing all necessary means to ensure their effective participation in its strategic issues.**

1) The equal treatment of all the partners, the guarantee of their right to defend their legal rights to participate and to ratify the fundamental decisions, and access to all transactions and information with members of the Board of Directors, advisory board or executive Directors is considered of the best practices and key requirement of corporate governance inside the company.

2) It is imperative that decision-makers within the company keep all partners' rights, such as transfer of ownership of shares, guaranteeing exit and active participation in the selection of the Board of Directors and obtaining a return on profits, review of financial statements and active participation in the meetings of the General Assembly and their right to vote.

3) In a small or medium-sized company, it is possible for some partners to contribute to the management of the company, whether in the Board of Directors or executive management while ensuring that they are responsible for management and oversight through a clear and specific institutional framework that prevents overlapping of competencies or opposes personal with the company and the department is charged with the preparation of clear policies and rules and manuals for appointing partners in the management of the organization to be equal to those rules and policies developed for the staff member from outside (Corporate/partners) and which in its entirety is based on qualification, experience, skills, performance and the degree to which the company needs this function.

**2 - Small and medium-sized enterprises shall guarantee the rights of other stakeholders (financiers-employees-suppliers-Organization-government) or by fulfilling obligations under the contracts and taking into account their rights according to the rules and regulations:**

1) The company is required to fulfill the obligations of the contracts according to the relationship of the company to each interested party.

2) The company is required to build an information system that enables stakeholders to access the information that helps them make appropriate decisions.

# 6

## Part VI

### Partners and their Rights in Small and Medium Enterprises

## Rules to Avoid Conflict of Interest

1) Each company shall have a clear and established system and be committed by the members of the Board of Directors, managers and employees to avoid conflicts of interest and the dealings of the parties involved, and the relevant laws must be respected, deliberated and disclosed when establishing the company's policies on this matter.

2) The company's board members, directors and employees are prohibited from dealing with the shares of the company before announcing the results of its activity or financial statements or before announcing any other information that may affect the price of its shares as soon as this information becomes available in-house, and it is prohibited to deal with shares of the company following sudden events affecting the company's financial position or share price until it is disclosed to the public.

3) In consultation with its employees and customers, the Company shall establish rules for its professional conduct including:

- A. Rules of dealing with the company for sale or purchase or otherwise.
- B. What powers are delegated concerning dealing with the company.
- C. Plans to disclose the company's new policies.
- D. Safety and health standards followed.
- E. Good professional standards for dealing between employees and managers and between them and those outside the company.
- F. Mechanisms that may encourage staff and external parties to report any violations of the administration , for example (secure lines of communication for reporting non - committed to the values and principles of conduct, a hotline for complaints from anonymous).
- G. Mechanisms for auditing and monitoring by verification and order.
- H. Any other matters that the Audit Committee considers important to organize internally.

4) The Company shall establish an internal system to monitor the application of its professional rules of conduct.

5) In its dealings with suppliers and distributors, the Company shall endeavor to select those who follow the professional and ethical level to which the Company is committed.

# 5

## Part V

### Rules to Avoid Conflict of Interest

## 6 - Audit Committee (Review):

The Board of Directors shall comprise a review committee of at least three independent members, one of whom is an expert in financial and accounting affairs. The committee may include non-executive members in the event that there are not enough independent members. One member or more from outside the company may be appointed to the committee provided that the Chairman of the Committee is independent and most of its members are independent or non-executive.

A. The Audit Committee, as well as the functions referred to above in this guide, shall:

1. Assess the efficiency of the financial manager and the rest of the financial management personnel.
2. Study the internal control system and draw up a written report regarding its opinion and recommendations thereon.
3. Study the financial statements before presenting them to the Board of Directors and give their opinion and recommendations in this regard.
4. Study the accounting policies used and make observations thereon.
5. Studying the auditor's observations on the financial statements and following up on what has been done .

6. Evaluating the qualifications and efficiency of the performance and the independence of the auditor, proposing his appointment, determining his fees and firing him.

7. Approving the auditor's additional operations and prior approval of his / her fees for such operations.

8. Studying and discussing the internal audit management plan and following up its efficiency .

9. Examine internal audit reports and the corrective actions .

10. Study and evaluate the company's early warning system and propose what is needed to improve and implement it.

11. Any other duties assigned to it by the Board of Directors .

B. The Committee shall meet periodically in accordance with a specific program of meetings and at least once every three months.

C. The Company shall have sufficient resources at the disposal of the Commission to assist it in the performance of its work, including authorizing it to use experts, whenever necessary.

D. It is preferable that the Chairman of the Audit Committee submit an independent report and read it at the Annual General Meeting of the Company.

5) The Board of Directors shall ensure the independence of the Internal Audit Unit by:

A. The unit should be under the supervision of the Audit Committee or the Board of Directors, so hiring or firing the person in charge of the audit unit and determine the financial and in-kind benefits he enjoyed by the Audit Committee or the Board of Directors, as he only follows the Executive Manager administratively.

B. Ensuring that the employees of the unit have wide powers to review all the activities and works of the company (financial, administrative, operations, etc.) and perform the functions of the internal audit system effectively. The internal auditor shall have the authority to communicate directly with the Board and the Audit Committee.

C. Employees of the unit shall not perform any executive work or participate in the design of internal control systems.

D. The reports of the Audit Committee shall be submitted periodically to the audit committee or the Board of Directors and at least a quarterly report annually.

### 5. External Auditor:

The external audit is defined as a process conducted by an independent external auditor to review the financial statements and accounting records to provide an opinion on the fairness of the financial statements in accordance with a specific framework for financial reporting or International Financial Reporting Standards (IFRS).

To achieve the objectives required of the external audit, the following must be done:

1) The partners / owners must appoint an independent external auditor for the company. The appointment shall be made by the ordinary general assembly of the company upon nomination by the Board of Directors and a recommendation from the Audit Committee and for one renewable financial year.

2) The auditor shall maintain his independence and, accordingly:

A. The auditor may not be a partner in the company or a member of the Board of Directors or to operate on a permanent basis in any managerial or consultant position in the company.

B. The Board of Directors shall determine the types of advisory services that the auditor is prohibited from providing in addition to auditing services that may affect his independence.

C. It is preferable that the auditor is not appointed as a natural person for more than five years and should not be reappointed before the expiration of two years as the auditor of the company.

3) The need for the Audit committee or the Board of Directors to evaluate the effectiveness of external audits, and to develop policies for maintaining the independence of the External Auditor.

4) The Audit Committee or the Board of Directors shall work to ensure that the management of the company implements the recommendations made by the external auditor and benefit from it in improving the internal control system.



## The Regulatory Environment



4) The Board of Directors shall ensure the comprehensiveness of the risk management process in the company, its coverage of the basic risks, especially credit policy, currency exchange rates, borrowing policy, operational risk, and liquidity risk, risks towards related parties, the risk of compliance, reputation risk, market risk, the sector in which the company operates, and the risks of the country or countries in which the company operates.

5) The Board of Directors and the executive management shall implement an effective control over the risks associated with the company activities and ensure that appropriate information systems are available to enable the Board of Directors and the executive management to analyze the risks faced by the company appropriately, the Board of Directors and the executive management shall benefit from the results of the work of the Internal audit unit, and the legal accountants in enhancing the risk management system.

#### 4. Internal Audit (Review):

Internal Audit is defined as an independent and objective activity that provides assurance and services in order to add value to the company and improve its operations. This activity helps to achieve the objectives of the company through a structured systematic approach to evaluate and improve the effectiveness of governance, risk management, and control processes.

1) The Board of Directors and the Audit Committee shall ensure that the internal control systems and policies are fully observed at all levels of the company, the Administration takes corrective action in a timely manner and when any violations of these regulations and policies are detected.

2) Internal audit tasks include evaluating the company's risk management methods, systems and procedures and ensuring that its governance rules are properly implemented.

3) The internal audit systems and procedures are developed based on a vision and study of the risks facing the company, the views and reports of the Board of Directors should be used along with the auditors and the directors of the company. The follow-up and assessment of these risks should be updated periodically.

4) To ensure the effectiveness and efficiency of the design and implementation of the internal control system, the Board of Directors and the Audit Committee shall establish an internal audit unit with qualified personnel who have received appropriate training.



- Some companies and organizations may not be able to create an independent internal audit unit because of the cost or lack of competencies and expertise required to do the work and then resort to a party outside the company to perform internal audit tasks by hiring an audit firm to do the job.
- Regardless of the internal audit process carried out by auditors within the company or a party outside the company, in all cases, the independence of the internal auditor must be preserved.
- Internal audit activities should include the financial and non-financial aspects of the company.
- Internal audit programs should be linked to the company's strategy and objectives and the risks faced by the company.

2) Executive management is responsible for the establishment and application of internal control procedures, however, the Board of Directors remains responsible to shareholders on the effectiveness of the internal control environment of the company.

3) The Board of Directors receives periodic reports on the effectiveness of the internal control system from the Internal Auditor . The Board of Directors monitors the internal control system through the Audit Committee, and the reports submitted by the Internal Audit Unit.

4) The executive management and the Internal Audit Unit shall notify the Board of Directors immediately of the existence of any deficiencies or lack of effectiveness of the applicable control system, and the Board of Directors shall take appropriate measures to protect the company.

5) The Board of Directors shall review the internal control systems and risk management at least once a year and make sure to identify significant risks, manage and disclose them.

### 3. Risk management:

Risk management is the process of measuring and evaluating risks and developing management strategies. These strategies include risk transfer, avoidance or minimize negative effects and accept some or all of their consequences.

Small and medium companies should take care of the risk management process, including:

1) The Board of Directors and the executive management should ensure the risk management and understand the risks' aspects faced by the company by creating a risk management framework that enables the management to analyze, control and monitor the risks that the company is facing appropriately.

2) The risk management framework must be consistent with the size and nature of the company's activity and the complexity of its operations and the external environment.

3) The Board of Directors or the Advisory Board shall develop strategies and policies for risk management and review them periodically to address new risks or risks that have not been controlled in the past, taking into account the different acceptable levels of risk.



The risk management framework should include the following issues:

- Adoption of a decision to adopt a risk management framework by the senior management of the company and the commitment to implement it.
- Designing a general risk management framework.
- Continuous improvement of the framework.
- Control and review of the framework.



**Companies must follow reliable accounting practices from day one to prepare a complete set of financial statements including the statement of financial position, comprehensive income, cash flows and changes in shares statement. Any changes in accounting policies should be disclosed and justified in the financial statements.**

## 1. Control environment:

The control environment is defined as a set of standards and processes and structures that are basically prepared for the application of internal control in the company.

The control environment includes:

1) The company's values concerning integrity, ethical values, and standards that enable the board to fulfill its supervisory responsibilities, organizational structure and delegation of powers and responsibilities.

2) The control environment includes identifying the process of attracting, developing and retaining competencies, and paying attention to performance measures, incentives and rewards to develop a sense of responsibility for performance. The resulting control environment shall have a widespread impact on the entire internal control system.

## 2. Internal control:

Internal control is defined as the processes that are designed to provide reasonable assurance about the achievement of the company for its objectives related to operational processes, reporting, and compliance.

1) The executive management should establish and implement an effective internal control system, the Board of Directors and based on the risks in the products and services provided by the company, which is part of the responsibility of the business units within the company as well, to ensure the effectiveness of this system, which must be compatible with the nature of the company's activities complexity and risks. The internal control system includes the development of controls and constraints and determine the necessary powers and authorities and delegate it to the company's employees, the areas of the internal control activities include the following:

- A. Holding proper records of transactions and financial matters.
- B. Segregation of duties to ensure that one employee does not fully control an operation or activity.
- C. Employing the company's assets efficiently and effectively.
- D. Protecting the company's assets from looting and illegal use.
- E. Implementing effective and efficient internal administrative and operational procedures to ensure proper management and compliance with applicable laws.



• When designing an internal control system, it must be taken into account that the expected returns from the system or activity outweigh the expected costs.

• In small-sized companies, some oversight activities may be replaced by interventions and direct supervision of owners or partners. With the continuous growth and expansion of the company's activity, it is difficult for owners or partners to follow up all of the company's activities personally, which imposes the importance of establishing effective internal control systems.

# 4

## Part IV

### The Regulatory Environment

## Disclosure and Transparency

(For larger, more developed and complex companies in their operations)

1. It is important that the disclosure policy of the company is of full clarity so that all data and information, financial and other resources, and the material events of the company that are of interest to all relevant parties and stakeholders are available. It must be presented in a fair and timely manner to help the leadership of the company in making decisions based on correct and accurate information.

2. Small and medium companies shall issue an annual report that includes the financial and operational performance of the company and the extent of practicing the best practices of corporate governance. It is recommended that the report should be simplified and easy, away from the complexities of large companies, it shall include in particular, as well as required by law, the following:

- 1) An overview of the company's business and its financial position.
- 2) The outlook for the company's activity during the coming year.
- 3) The activities and results of subsidiaries (if any).
- 4) A summary of the changes in the capital structure of the company.
- 5) The extent of commitment to follow up and apply the rules of corporate governance, including all information about the Board of Directors and its various committees.

3. The company's efforts in the field of corporate social responsibility.

4. Disclosure of financial information shall include issuing annual financial statements (financial position list, the income statement, a list of cash flows, capital changes, financial reports clarifications) are audited by an independent external auditor.

5. Disclosure of non - financial information shall state vision, mission, goals and values, plans and strategy of the company and the nature of the company 's activity and the senior management, the formation of the Board of Directors and its committees, if any, and the structure of the company's property (ownership details of the quota, identifying senior partners, ownership of the members of the Board of Directors and the executive management) and the remuneration of the Board and its committees and senior executives and disclosure of the most important risks and ways to address them.

6. The language of the annual report should be simple and easy for the average reader to understand, and the report should be issued in both Arabic and English, to facilitate its checking for all stakeholders and shareholders regardless of their nationality.

7. Companies are preferred to have web sites, preferably in both Arabic and English, where their financial and non-financial information is disclosed in a user-friendly manner, so easily accessible.

# 3

## Part III

### Disclosure and Transparency



### (For larger, more developed and complex companies in their operations)

37. The Chairman of the Board of Directors is responsible for evaluating the performance of the members of the Board either by himself or by using specialized bodies in this regard. This assessment is not disclosed to any third party, but is used to improve the performance of the Board, identify the training needs of some members or decide on the restructuring of the Board.

38. It is important to create an executive committee for small or medium companies comprising of senior executives and heads of departments to meet periodically to exchange the latest developments in the business plan and the risks emerging and mutual coordination among them, ensuring to avoid the risks of the main person and facilitate the succession plan, maximizing the profitability of the company and supports its competitiveness, and helps to develop a strategy and analyze and monitor the risk and identify critical performance indicators and monitor any developments in the company's environment.

37. The Chairman of the Board of Directors is responsible for evaluating the performance of the members of the Board either by himself or by using specialized bodies in this regard. This assessment is not disclosed to any third party, but is used to improve the performance of the Board, identify the training needs of some members or decide on the restructuring of the Board.

38. It is important to create an executive committee for small or medium companies comprising of senior executives and heads of departments to meet periodically to exchange the latest developments in the business plan and the risks emerging and mutual coordination among them, ensuring to avoid the risks of the main person and facilitate the succession plan, maximizing the profitability of the company and supports its competitiveness, and helps to develop a strategy and analyze and monitor the risk and identify critical performance indicators and monitor any developments in the company's environment.



### (For larger, more developed and complex companies in their operations)

32. The Board of Directors shall have secretary whose appointment is approved by the Board to conduct all the tasks of managing all the records, minutes and the notebooks of the Board, he shall attend the meetings of the Board unless he is asked to leave the meeting room when discussing a specific topic. The members may contact him during the periods separating the meetings of the Board. The work of the Secretary of the Board goes beyond the traditional concept of attending meetings and taking minutes, to be a continuous link between the members and between them and the company, and a source of the information they request. The Board of Directors shall give him the necessary powers to do his job efficiently and train him if necessary.

33. The Board of Directors is generally responsible for risk management in a manner consistent with the nature of the company's activity, size and market. The Board may consider the establishment of a risk department under its supervision. It is the responsibility of the Board to develop a strategy to identify the risks facing the company, how to deal with them, and the level of risk dealt with by the company and present all that clearly to shareholders.

34. The Board of Directors is responsible for developing an early warning system for the company that directs its attention to any defect or deviation that may occur in order to ensure the speed of taking appropriate action. Such a system must include ways of protecting sources of information and those who reported corruption and delinquency of what they may face either harassment or persecution. One effective tools in this regard is the Code of Conduct.

35. The Board shall develop a training plan for its members, which shall include the rules of corporate governance, the work of the committees of the Board, and any other subjects deemed by the Board to be important to all or some of its members.

36. It is important to carry out periodic evaluations and reviews in order to develop and enhance the performance of the Board. This includes the structure, size and formation of the Board, including skills, knowledge and expertise to suit all of the company's changing needs according to its growth stage.



### (For larger, more developed and complex companies in their operations)

25. The best practices stipulate that the term of a single member of the Board of Directors shall not exceed four years, unless for clear and specific reasons to be disclosed in the General Assembly of the Company and the contract may be renewed for another period or periods.

26. The Board of Directors shall meet at least once every three months, the number of the meetings and the names of the members who did not attend the Board meetings or the meeting of its committees should be disclosed in the company's annual report. All information on any subject or a decision to be taken by all members shall be submitted to the Board well in advance. In cases where a brief presentation of a subject is required, the meeting should be attended by those who have the ability of Executive Board members or managers to adequately explain the matter and answer the questions of the members. It is preferable not to resort to passing decisions except in cases where the meeting cannot be held by the usual means, and in this case only the emergency decisions may be voted on, taking into account that the decision in this case is unanimous.

27. Non-executive and independent board members may meet with the directors of the company to consult in any of its affairs, whether in the presence of the executive members or not. Provided that advanced coordination with the members regarding the schedule and the topics to be discussed is considered.

28. The Board shall review the company's internal systems and procedures on an ongoing basis to verify their suitability and efficiency. The Board shall have access to all financial and non-financial information and reports on the performance of the company at the time and in the manner it deems fit.

29. If the growth and size of the company does not permit the formation of different committees, it is possible to postpone the establishment of specialized committees in the Board of Directors unless necessary. Until then, the Board of Directors or advisory board may perform the functions of these committees directly. The Audit Committee shall be the first to be established.

30. In the event of the formation of a committee review or audit, it must be from a number of non-executive members of the Board of Directors and an independent member at least. Its mission is to review the control systems, internal audit, the work of the internal control, the work systems of the company, and any other tasks assigned to it by the Board.

31. There are other committees that can be formed in the Board of Directors such as the Risk Committee, the Investment Committee, the Remuneration, Nominations and Incentives Committee. The formation of each committee must include at least one independent member. These committees shall submit their recommendations to the whole Council for a vote and decision-making.

### (For larger, more developed and complex companies in their operations)

17. Members of the Board shall have access to all information and data of the company and any other information requested by them on time and in the manner specified by them. The Secretary of the Board of Directors shall act as the liaison between the members of the Board and the management of the company.

18. The members of the Board may request an external advisory opinion in any matter of the company and at its expense, as agreed by the majority and subject to the provisions of avoiding conflicts of interest set forth in this Guide, noting that using the consultants does not exempt the members of the Board from their responsibility.

19. The company shall provide financial remuneration to the members of the Board in order to attract and retain the best-qualified elements in the market. Such consideration shall be determined by forming a committee of three independent or non-executive members who shall have the authority to propose and negotiate the financial remuneration of the members.

20. The Board may form committees of its members and others to carry out specific tasks and for certain periods. Such committees shall be supported by efficient members of the Board. These committees shall be considered as a means of assisting the Board in the performance of its work, not a means to evade its responsibilities or transfer it to another party. Whereas the Board is responsible for the performance of those committees.

21. The committees of the Board of Directors should preferably be composed of independent and non-executive members only. At least most members should be non-executive members and one of them should serve as its chairperson. It would be preferable for the Chairman of the Committee to be an independent member. No member of the Committee shall be an executive member of the committee whose performance is assessed or supervised by the committee.

22. The various committees are disclosed in the annual report of the company. The heads of the committees must attend the annual general assembly to answer the shareholders' questions in this regard. To ensure impartiality, the General Assembly shall determine the remuneration received by both the non-executive and the executive.

23. The disclosure of the remuneration of any of the board members shall be inclusive of allowances, in-kind benefits, incentive shares, if any, and any other elements of a financial nature, and it is always preferable that the elements associated with the performance of the company represent the greatest part of the total physical return so that the board member has a continuous incentive to work to improve its performance.

24. Regarding the remuneration of the Board of Directors, especially the stimulus shares, it should be taken into consideration that it not only motivates the Board to make decisions that serve the interests of the company in the short term, but also to improve the performance of the company over the long term.



### (For larger, more developed and complex companies in their operations)

9. The best practices state that a company's Board of Directors is elected to represent all shareholders and stakeholders, but the voting rules make the majority group in the General Assembly able to appoint the entire board by voting on each candidate. Therefore, governance rules require that other methods used such as "cumulative voting" when the members of the Board are elected. So, the final result shall reflect the proportional representation of the shareholders of the Board of Directors. A brief resume of each candidate shall be submitted to the shareholders when invited to elect the Board.

10. The best practices state that the Board of Directors shall not be less than five members, the majority of the members of the Board shall be non-executive and independent, or at least one third of the members shall be independent with technical or analytical skills, which shall benefit the Board and the company. In all cases when selecting independent and non-executive members, the member should be able to allocate adequate time and attention to the company and not to conflict with other interests.

11. Adequate information, data and explanation about the company shall be provided to the new members of the Board of Directors when they are appointed, so they know all its general aspects, weaknesses, administrative structure, budget elements and all that enables them to carry out their work in full and quickly, preferably this should be supervised by the head or secretary of the Board of Directors / Secretary of the Board.

12. The Board of Directors shall elect the President of the Board and appoint the Managing Director, preferably not the same person holding the two positions.

13. The Chairman of the Board shall be responsible for managing the Board and achieving its objectives, while the Managing Director or the Executive Manager shall be solely responsible for the management of the company and shall submit periodic reports to the Board. The Board and its Chairman shall not interfere in the day-to-day management of the company unless the Managing Director is unable to perform his duties until another Managing Director is appointed.

14. The Chairman of the Board of Directors shall make sure that all members of the Board and its various committees know well the rules of corporate governance in Yemen and how to apply them.

15. The Board of Directors shall closely follow the conditions of the company at all times in general and shall not relinquish such a task to others.

16. The Board shall establish mechanisms and systems to ensure that the company respects the applicable laws and regulations and its obligation to disclose material information to shareholders, creditors, and other stakeholders. In all cases, compliance with laws and regulations as well as disclosure of material financial and non-financial information should be based on objective criteria.

### (For larger, more developed and complex companies in their operations)

1. Building an effective board requires time and requires from the entrepreneur / The Founder to have a clear vision of what to expect from the Board and how it can maximize its value. The company must have a Charter for the Board explaining the responsibilities, roles, and powers of Board members.

2. The Board of Directors plays an important and decisive role in setting strategic objectives and adopting the strategies and policies that govern their operations. The Board's decisions have a significant impact on the performance of any company. Corporate governance' rules have focused heavily on a number of issues related to the composition of the Board and how it governs the company, preserving its assets and maximizing the wealth of its shareholders.

3. The Board of Directors of the company is responsible for managing its affairs based on the authority given to it from the General Assembly of shareholders. Therefore, the ultimate responsibility for the company remains with the Board, even if it has formed committees or authorized other parties or individuals to perform some of its activities.

4. The importance of separating the supervisory and regulatory roles of the Company's Board of Directors should be understood like the formulation of the expansion policies, the development of the company's main strategies, and the operational roles of the executive management.

5. Although the Board of Directors consists of representatives selected from different groups of shareholders, once the Board Member has been appointed, he must consider himself as representing all shareholders and committed to doing what is in the Company's interest in general and not only to the benefit of the group he represents or voted for his appointment to the Board, and to participate actively in the meetings of the Board and exercise the controls procedures efficiently.

6. A member of the Board of Directors must not participate in a competing company or its Board of Directors and should not use the information and opportunities of the projects he receives in his official capacity in order to achieve personal benefit or to place himself in positions of accepting direct or indirect benefits from persons having an interest in taking certain decisions by the Board of Directors.

7. It is useful for a small or medium-sized company to appoint independent non-executive members of the Board outside the Company's framework in order to provide useful insights to the company and away from personal interests.

8. The presence of independent members of the Board of Directors of the company will contribute to reassure partners with minority that their rights are protected, and it will also contribute assuring the potential investors that the company has the necessary expertise and neutrality in fateful decision-making, as it may also help resolve internal conflicts, and provide an external and neutral view of the company's strategic issues.

It is essential that owners of small and medium - sized businesses recognize the importance of the establishment and composition of an effective Board of Directors, or an advisory board for small companies with a high capacity to make strategic decisions efficiently, and to develop good control rules for the recruitment of the company's resources to achieve optimal returns and directed by its views:

Advisory Board (for smaller, family and less complex companies in their operations):

E. The Advisory Board shall meet usually between two to four times a year based on the company's size and complexity of operations and the desire to get advice.

Meetings such as periodic meetings of the Board of Directors should have an agenda, preparatory papers and easy discussions that may be chaired by the Chairman or Chief Executive Officer and there will be a formal minutes of the meeting.

The best practices and procedures in this regard are to distribute the agenda at least two weeks in advance of the meeting in addition to key decision documents or briefing documents so that members can prepare for the meeting adequately.

F. Identify the tasks that they wish to assign to the Advisory Board and document them in the document of powers and functional competencies, the most important of which are :

- 1) Review and contribute to the company's strategy.
- 2) Provide unbiased control to the company.
- 3) Provide specialized or technical expertise to the company (new markets and products, etc. ) .

4) Providing administrative, legal, accounting or financial expertise in case of lack of experience.

5) Advise on financing strategies for the company.

6) Assisting to solve the growing problems of fast-growing companies by contributing to the design of the governance structure.

7) Support the company's business relationships.

8) Assisting to support the company's reputation and / or increase the market confidence of the company.

9) Train the CEO or other executive members.

G. Review the working procedures of the Advisory Board to ensure that it has good meetings for the best participation of its members.

H. Ensure that each member of the Advisory Board understands his obligations to the Group and contributes appropriately to its work, provided that this role, its authority and its obligations are documented in the Business Guide and Terms of Reference.

It is essential that owners of small and medium - sized businesses recognize the importance of the establishment and composition of an effective Board of Directors, or an advisory board for small companies with a high capacity to make strategic decisions efficiently, and to develop good control rules for the recruitment of the company's resources to achieve optimal returns and directed by its views:

Advisory Board (for smaller, family and less complex companies in their operations):

A. In its early stages of growth, the company may lack expertise and an external perspective in certain strategic areas such as marketing, finance, human resource management and international markets. Thus, the Advisory Board shall be established to compensate for the shortcomings of the Board of Directors (if there is a nominal one), without any control over the decision-making or its claim to share information with external parties.

The Advisory Board is often considered a "compromise" between a family-controlled board and a more independent council.

Many private companies may refuse sharing sensitive information and sharing decision-making with a range of external actors.

Over time, once the added value of the Advisory Board has appeared, some of its members are invited to join the Board of Directors.

B. It is important for the owners of a small or a medium company to know the appropriate timing for the establishment of an advisory council, according to the stage of its growth, its size, and level of complexity of its operations. The Advisory Board is only a transitional stage in preparation for the formation of an independent Board of Directors with members from outside the family or owners when the company begins to expand and grow and thereby further complicate its operations.

C. The Advisory Board shall be more effective (as a temporary phase / Transition) in the following cases:

- 1) When there is no Board of Directors.
- 2) When the Board of Directors is held by a controlling majority of the owners / or executives.
- 3) In special cases such as projects of a special nature that therefore require various and special experiences.

D. The members of the Advisory Board are selected with experience in the company's activities and areas of expansion or in other areas such as finance, marketing and international markets. These members shall provide technical and specialized expertise during the transition of the company to new activities or countries, provided that they are independent and do not have any interest in the company.

The Chief Executive Officer and a few senior managers are part of the Advisory Board to coordinate and guide discussions during meetings to meet the company's needs.

The optimum size of the Advisory Board is practically 3 to 7 members.

The Advisory Board can bring added value through working relationships.

# 2

## Part II

**Advisory Board / Board of Directors in Small and  
Medium - Sized Enterprises SMEs**

### **Small and medium - sized enterprises SMEs shall develop a framework of governance that particularly takes into account the following:**

8. Strategic planning for the company shall include succession issues – addresses both administrative succession and succession of ownership.

9. The succession planning must be consistent with the company's objectives and potential exit strategies for SME owners. This is particularly important in companies managed by the owner. The manager needs to determine his future participation in the day-to-day management, whether to carry out the business transition to a family member or a business partner, or to seek exit from work through commercial sale or public offering.

10. It would be useful that the general framework for corporate governance in SMEs illustrates career succession plan, whether the owners in the company or the main personnel as a means to maintain the proper balance between the skills and expertise within the company.

11. The governance framework in a small or a medium company should clarify in the early stages how to take over the roles, administrative responsibilities, and even those responsibilities related to the ownership of the company.

12. There should be clear policies for owners to have positions in management positions within the company and those policies should be based on efficiency and relevance to the job. If appropriate personnel cannot be found among the owners, there should be a system and criteria for selecting and retaining the appropriate Executive Manager using various incentive tools.

13. The Human Resources Department shall develop clear policies for incentives to attract and retain efficient human resources, especially for jobs and positions that are important and influential in the company's strategies, plans, objectives, and profits.



### Small and medium - sized enterprises SMEs shall develop a framework of governance that particularly takes into account the following:

1. It is important that the general framework of corporate governance is linked to the small or medium - sized vision, mission, goals and values of the company and the expectations of partners and stakeholders and the stage of growth and development.
2. The framework in the small or medium-sized company should define the roles, such as the partners and the Board of Directors, especially in the medium company and executive management, and there should be a unified understanding of the various players in the company and should be reflected in the Founding documents of the company, such as the foundation contract, the statutes, agreements, and other related contracts.
3. As a prerequisite for establishing an effective governance framework in all companies, authority should be delegated in writing and a clear matrix of powers should be defined, with the role of management defined, the role of the board should be defined, clear powers should be shown to the General Assembly, and the rights of all parties must be demonstrated against their responsibilities. This is one of the most important aspects of small corporate governance. The lack of clear boundaries between ownership and management, especially when the company reaches a stage of growth and complexity of operations, where the owner and the acting director is the same person in most cases. Here, he cannot act as shareholder, board member and manager at the same time.
4. The formal governance framework will facilitate the development and growth of companies from "one- Person Company" to an institutional company, and then effective control of the company will be achieved.
5. The company must identify the decisions that require the approval of shareholders, board members and managers (identify certain determinants such as financial limits) and formalize this in writing.
6. The delegated authorities should be reviewed periodically to ensure that they remain appropriate given the structure, size, scope, and complexity of the company during its development.
7. It's good that the general framework of governance in the small company or medium - sized, especially at the beginning of its establishment or in or subsequent opportunity, includes a clarify for the strategic issues in which a policy of profit sharing and retention of returns and reinvesting them in the company, and the topics of external financing and its impact on the partnership structure, controls of transferring of quotas and the rights of minority owners of partners, dispute settlement mechanisms, protection of intellectual property, and rules and procedures for decision-making and other strategic issues.



1



## Part I

# General Framework for Governance in SMEs

# Definition of Corporate Governance

## Corporate governance is:

- The system by which companies are directed and monitor their performance.
- The structure that defines the distribution of roles and responsibilities among the participants in the institution i.e. the Board of Directors, managers and shareholders.
- The rules and procedures for decision-making are clearly defined.
- The system that clearly defines rules that provide a structure for determining the objectives of the company and how to achieve these goals and follow up the performance of the company.

Accordingly, corporate governance is the system through which governance guide companies and monitors their performance. The corporate governance structure defines the distribution of rights and responsibilities among the various participants in the institution, such as the Board of Directors, managers, shareholders and other stakeholders, and clearly defines the rules and procedures for making decisions related to the affairs of the institution. Corporate governance thus provides a structure through which it can identify the objectives of the institution and how to achieve these goals and follow-up performance.

# An Overview of Governance Efforts in the Republic of Yemen

Some of the legislation concerning companies in the Republic of Yemen is still in need of many reviews in the light of the development of the concepts and the application of the governance, the YBC in February 2009 issued the results of a study that the YBC has conducted with its partners regarding the legal and regulatory framework for corporate governance in the Republic of Yemen. The purpose of the study was to review in a comprehensive manner the relevant laws and regulations to assess their compatibility with the central principles of corporate governance and to document cases in laws that either conform or opposed to its principles, the judicial framework in its principles and, finally, the preparation of recommendations on what should be changed or added to make the legal framework compatible with the best international practices in corporate governance, for example, the principles of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) in corporate governance.

The study concluded that the Yemeni corporate governance system is limited only to guaranteeing the rights of major shareholders without taking into account the broader concept of other parties that have an interest. The study revealed many major gaps, the most important of which are the absence of clear executive laws and powers for the relevant regulators, a unified and comprehensive regulatory action and weak protection of the rights of small shareholders, and the absence of a legal framework for family businesses.

Another challenge faced in the Yemeni business environment is the lack of awareness among a large group of corporate owners and senior managers of the importance of governance in the growth and stability of their companies, as many of them still view governance from the angle of incremental costs. What is wrongly believed to be burdens is not an urgent necessity to endure, and in fact this consideration has begun to fade slowly, and the awareness of the importance of governance and its fruits is growing in the Yemeni business environment as a result of the intensive awareness activities pursued by the Yemeni Institute of Directors (YIoD) and its partners and many other governance-related actors.

## Privacy of SMEs

**SMEs play a great role in the economy of the world, day after day, the importance of small and medium - sized enterprises becomes clear, especially in developing economies, for example, those institutions contribute to more than 95% of industrial production in India, represent about 97% of companies registered in the Gulf States where there are about 350 thousand small and medium-sized companies only in the United Arab Emirates.**

## Definitions and Terminology

**Independent Member:** An independent member is defined as a member of the Board of Directors, who:

1- Is fully independent of the company and has the ability to judge matters impartially after taking into account all relevant information without any influence from the executive management or from other third parties.

2- Is not affiliated to the company except through his membership in the Board of Directors, he does not work and has not previously worked in any capacity with the company or any allied company during the last three years prior to the date of his candidacy as a Board Member.

3- Does not receive additional rewards from the company or any allied company other than those received in his capacity as a non - executive board member.

4- Does not have a number of shares in a direct or indirect manner that may affect the tasks' performance or conflicts with the interests of the company.

5- Does not have a family relationship with any of the members of the Board of Directors or any of the senior management staff or any allied company.

6- Does not have direct or indirect business with the company, its affiliated companies, senior management personnel or its shareholders, the company's consultants or auditors during the three years preceding his appointment.

**The Advisory board:** is a group of people supporting the company's owners where it provides advice, opinion and advice to the company and assesses its activities and assists them in the development of general and detailed plans, and the company should benefit from the expertise of the members of the board in all fields, but without any legal accountability by a party to the other party.

**Stakeholders:** All those who have interests in the company of different types, including the relevant parties of managers, employees and clients, whether individuals or institutions, and those who have a fundamental influence on the company's activity.

**Internal Auditing:** Internal Auditing is defined as an independent and objective activity that provides assurance and advisory services in order to add value to and improve the company's operations, and this activity helps in achieving the goals of the company through a systematic structured approach to evaluate and improve the effectiveness of governance, risk management and control processes and coordinate work with the external auditor, and to ensure its independence, it submits its report to the Audit Committee in the Board of Directors.

**Risk management:** It is the process of measuring and evaluating the risks and develops strategies to manage them, and these strategies include the transfer of risk to the other or avoid it or reduce their negative effects or accept some or all of their consequences.

**Shareholders:** The owners of the company regardless of the number of shares they own.

**General Assembly:** the body which includes all the owners of the company or its shares' holders.

**Minority shareholders / Small shareholders:** Shareholders who do not have a controlling majority of the number of shares.

**Cumulative voting:** Each shareholder shall have a number of votes equal to the number of shares he owns. He may vote for one candidate for the Board of Directors or distribute them among his chosen candidates without repeating these votes.

## Definitions and Terminology

**Guide:** it is a document that outlines good practices for SMEs governance in Yemen.

**Governance:** A system applied for the purpose of directing and controlling the performance of companies in accordance with agreed criteria by determining the nature of the relationships that binds the Board of Directors, executive management, owners and other stakeholders.

**Small and medium - sized enterprises:** it is the establishment that could fall under the classification of SMEs according to the definitions and standards developed by governmental and non - governmental entities, or individuals of all sizes and in all sectors.

The Ministry of Industry and Trade in the Republic of Yemen based on two criteria in Ranking the industrial establishments: The first criteria is manpower, and the second is capital, according to the decree of the Minister of Industry No. 139 of 2009, where the small enterprises is defined as an entity that includes 9-4 workers and a capital of 1 million riyal and less than twenty million Yemeni riyals.

The medium-sized enterprises includes between 10 and 50 workers and its capital starts from ten million to one billion Yemeni riyals.

In this context, it is worth mentioning that there is no one definition at the global or local level of SMEs, where standards vary from one institution to another and from one country to another.

**Family Corporate:** it is the establishment where the decision makers are the family owners of the company who share a kinship link.

**Internal control:** The procedures designed to ensure the efficiency of the general system of the company and the efficiency and adequacy of financial reports in a reliable manner and to ensure the effectiveness and efficiency of the implementation of these operations and compliance with the laws and regulations adopted in the company and the country.

**Executive Member:** He is a member of the Board ascribed to an executive role in the company, such as director of the company, or deputy, or assistant director, or Chief Financial Officer.

**Non - Executive Member:** A member of the Board of Directors, he is not attributable to any executive role but not necessarily independent if he does not meet independent member requirements.



**The** guide team included various specialized Yemeni competent who have examined the experiences of countries at the regional and international levels.

## ● The Methodology Followed in Preparing this Guide ●

**The** guide team included various specialized Yemeni competent who have examined the experiences of countries at the regional and international levels and studied the guides issued by these countries.

The team was divided into committees for the purpose of developing the first drafts of the guide in its Yemeni version, followed by a revision of those drafts and presented to a team of local and international experts and they were discussed with the relevant parties, including representatives of small and medium - sized enterprises, and through all of the above-mentioned, two factors were taken into consideration in this guide:

**First:** Governance on the level of small and medium - sized enterprises.

**Second:** The specificity of the Yemeni business environment in which these companies operate.

The professional and specialization diversity of the team members has also been taken into account to include representatives of all stakeholders in different sectors: government bodies, civil society organizations, the private sector, academics and experts in the field of SMEs governance.

The structure of this guide consists of seven main parts (The framework for public governance - Advisory Council / Board of Directors - Disclosure and transparency - Control environment - Rules to avoid conflicts of interest - Partners and their rights - Family business governance ) .

## Drafting Team



**Prof. Najat Jumaan**  
Sana'a University



**Ramzi Shayef Al - Arifi**  
Grant Thornton – Yemen



**Anwar Muhyoub Anam**  
Central Bank of Yemen



**Sami Abdullah Sabha**  
Yemeni Business Club



**Ibrahim Al-Sukhaimi**  
Azal Program for Microfinance



**Amal Al Kuhali**  
Chambers of Commerce Federation



**Bashir Ameri**  
Chambers of Commerce Federation



**Dr. Jamal Derham Zaid**  
Academic



**Kholoud Shaker**  
SMEPS



**Rania Al - Maamari**  
SMEPS



**Dr. Abdulbasset Al-Darassi**  
Sana'a University



**Dr. Abdul Hamid Al- Seyh**  
Yemen Mobile



**Abdulqawi Asaad Alshraei**  
Moka Sweets & Bakeries



**Dr. Abdulmalek Al-Baadani**  
Islamic International Tadamon Bank



**Ali Abu Talib**  
Yemen Microfinance Network



**Ammar Al Qadmi**  
Tawasul Microfinance Program



**Liqaa Al Mustaka**  
Consultant



**Dr. Murad Al Nashmi**  
University of Science and Technology



**Newal Abdullah Al-Eryani**  
Consultant

## Similar Experiences Team



**Ahmed Nour Eldin**  
Business Support Center- Yemen



**Adeb Qassem**  
Pioneers



**Tahani Al - Aghbari**  
Netco Holding



**Taha Al - Akwa**  
Hatef / Hashim Hansoud  
Al-Qashabi for Trading



**Mansour Rajeh**  
Central Bank of Yemen



# Working Team

## Supervising and Coordinating Team



Prof. Dawood Al-Hidabi  
YIoD



Dr. Amera Al-Saeed  
IFC



Fathi Abdulwasae Hail  
YBC



Dr. Mohammed Hamanah  
YBC



Eng. Ghadeer Almeqhefi  
YIoD

## About the Yemeni Institute of Directors, YIoD

The Yemeni Institute of Directors, YIoD, is a unique experience applied for the first time in Yemen through the Yemeni Businessmen Club, YBC, the Institute was established as a result of a strategic partnership between IFC and the club, where the institute got the license to conduct its activities from the Ministry of Technical Education and Vocational Training at the beginning of 2014, earlier its activities were conducted through the club's governance unit since 2008.

The Yemeni Institute of Directors seeks to encourage and guide institutions and companies towards the implementation of the principles and mechanisms of governance through the implementation of awareness and training programs and technical consultations provided to beneficiaries, taking into account the quality of service and seeking effective partnership with the relevant authorities to achieve maximum efficiency and effectiveness.

[WWW.YIOD-YEMEN.ORG](http://WWW.YIOD-YEMEN.ORG)

## Guide's Partners

### Yemeni Business Club | YBC

In late 2002, a group of Yemeni businessmen founded the Yemeni Businessmen Club as an association where Yemeni businessmen and women meet to enhance their relations, exchange experiences and unite their efforts, develop the skills of the members of the club and increase their efficiency and increase the effectiveness of their commercial, industrial and service institutions.

Since its establishment, the club has contributed to improving the Yemeni economy through many activities such as conferences, seminars, workshops, reports, and purposeful economic studies; in 2012 the name of the club was changed from the Yemeni Businessmen Club to Yemeni Business Club to enhance the participation of women entrepreneurs and entrepreneurs in economic policymaking.

[WWW.YBC-YEMEN.COM](http://WWW.YBC-YEMEN.COM)

### International Finance Corporation | IFC

International Finance Corporation, IFC, one of the members of the World Bank Group, is the largest global development institution that focuses exclusively on the private sector in developing countries.

The corporation was established in 1956, it is owned by the 184 member countries who together develop its policies, and its work in more than 100 countries is available to the companies and financial institutions in emerging markets, it contributes in creating jobs and tax revenues, improve corporate governance environmental performance, and contribute to the communities in which it operates.

[WWW.IFC.ORG](http://WWW.IFC.ORG)

# Introduction

In continuity of the publication of its message in strengthening governance concepts and applications in the environment of Yemeni Business, Yemen Institute of Directors, YIoD (One of the entities of the Yemeni Business Club - YBC) has issued this guide on SMEs governance in the Republic of Yemen, as a qualitative addition to the previous efforts in the field of governance in the private sector, which began its march through the Yemeni Businessmen Club YBC (Founder of the Institute) in 2008: through various activities and miscellaneous publications most notably represented in the issuance of Corporate Governance Guide in the Republic of Yemen in 2010, the Audit Committee 's work Guide in 2010, the Legal and Regulatory Framework for Corporate Governance in 2009, and recently has issued Banks Governance guide in the Republic of Yemen in 2014.

In coordination with the International Finance Corporation of the World Bank, the institute has also undertaken many activities, awareness workshops and training programs for the Boards of Directors and executive heads of Yemeni companies and banks and for postgraduate students in universities in the fields of governance.



This guide focuses on the practical guidelines of the general governance principles that will improve SMEs performance in Yemen.

Those principles contained in the above-mentioned guides represented the basic pillars to develop a voluntary framework for the governance of the Yemeni companies and encouraged many of them to use these principles and their applications in developing the best practices and activate the control and oversight mechanisms for the achievement of the company's interest in promoting financing opportunities and improve strategies performance and maximize profitability, sustainability, and minimize the turmoil associated with any future growth and expansion opportunities.

The publication of this guide is a qualitative contribution from the Yemeni Institute of Directors, YIoD, and its strategic partner IFC in order to enhance the concepts and applications of the principles of governance in small and medium enterprises, which focuses on the specificity of application in such companies representing the majority of the companies registered in the Republic of Yemen.

We consider our contribution to governance as a foundation for our firm belief in its importance in developing institutional work and developing civil society organizations of all types.

We pray for God's blessings and to crown our actions with success to contribute to the development, improvement, and prosperity of the Yemeni society.

May God bless!

Prof. Dawood Abdulmalek Al-Hidabi  
Chairman

## Acknowledgment

**A**t the outset of this guide, I would like to extend my thanks and appreciation to all those who participated in the preparation of this guide either from the staff of the institute or the authors, supervisors, reviewers, the members of the Board of Directors of the institute, or the administrative body of the Yemeni Business Club, headed by Mr. Fathi Abdulwasa Hail Saeed, IFC, headed by Dr. Amira Al-Saeed, who have made every effort to work continuously and made every effort to finalize this guide.

I am sure that they will be happy when they see the impact of this guide when it is introduced and apply its principles by the target groups. I would also like to thank all the governmental and private sector institutions and civil society organizations that we have benefited from during the stages of preparing this guide.

Finally, I hope that we, at the Yemeni Institute of Directors, have contributed to the service of our country Yemen and its institutions, which is in dire need of adopting the principles of governance for the system of performance development and the continued growth and expansion of small and medium enterprises which this guide seeks to serve.

May God bless

**Prof. Dawood Abdulmalek Al-Hidabi**  
Chairman

# Contents

• Acknowledgment	4
• Introduction	5
• Guide's Partners	6
• Guide's Working Team	7
• The Methodology followed in preparing this guide	9
• Definitions and terminology	10
• An overview of governance efforts in the Republic of Yemen	12
• Privacy of SMEs	12
• Definition of corporate governance	13
• Part I: General framework for governance in SMEs	14
• Part II: Advisory Board / Board of Directors in Small and Medium Enterprises	17
• Part III: Disclosure and Transparency	26
• Part IV: The regulatory environment	28
• Part V: Rules to avoid conflict of interest	34
• Part VI: Partners and their rights in SMEs	36
• Part VII: Governance of Small and Medium Family Corporates	38

Then is one who walks fallen on his face  
better guided or one who walks erect on  
a straight path? (22)

Surat Al Mulk

**Preserving Success...**

# Governance Guide

## Small and Medium Enterprises

in the Republic of Yemen

First edition

