



SAUDI LAW CONFERENCE
المؤتمر السعودي للقانون

تحت شعار: تعزيز بيئة أعمال مستدامة وشاملة

حوكمة مكاتب المحاماة

المستشار لؤي بن موسى
نوفمبر 2019

الخبرة العملية

عضويات مجالس الإدارات

- ## عضويات اللجان

- ## عضویات آخری

- ## الشهادات العلمية



مؤلفات



وزارة المالية
Ministry of Finance



المجموعة السعودية للاستثمار الصناعي
Saudi Industrial Investment Group
Saudi Joint Stock Co.
شركة مساهمة سعودية



ترشحات لعضوية مجالس ادارة



مقدمة عن الحوكمة

مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركة والتحكم في أعمالها

مكافحة فساد

منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OECD)

مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح

شفافية

ضبط

إشراف

إفصاح

عدالة

هيئة السوق المالية بالمملكة

قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشتمل عل آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال.

نزاهة

نمو



العناصر الرئيسية

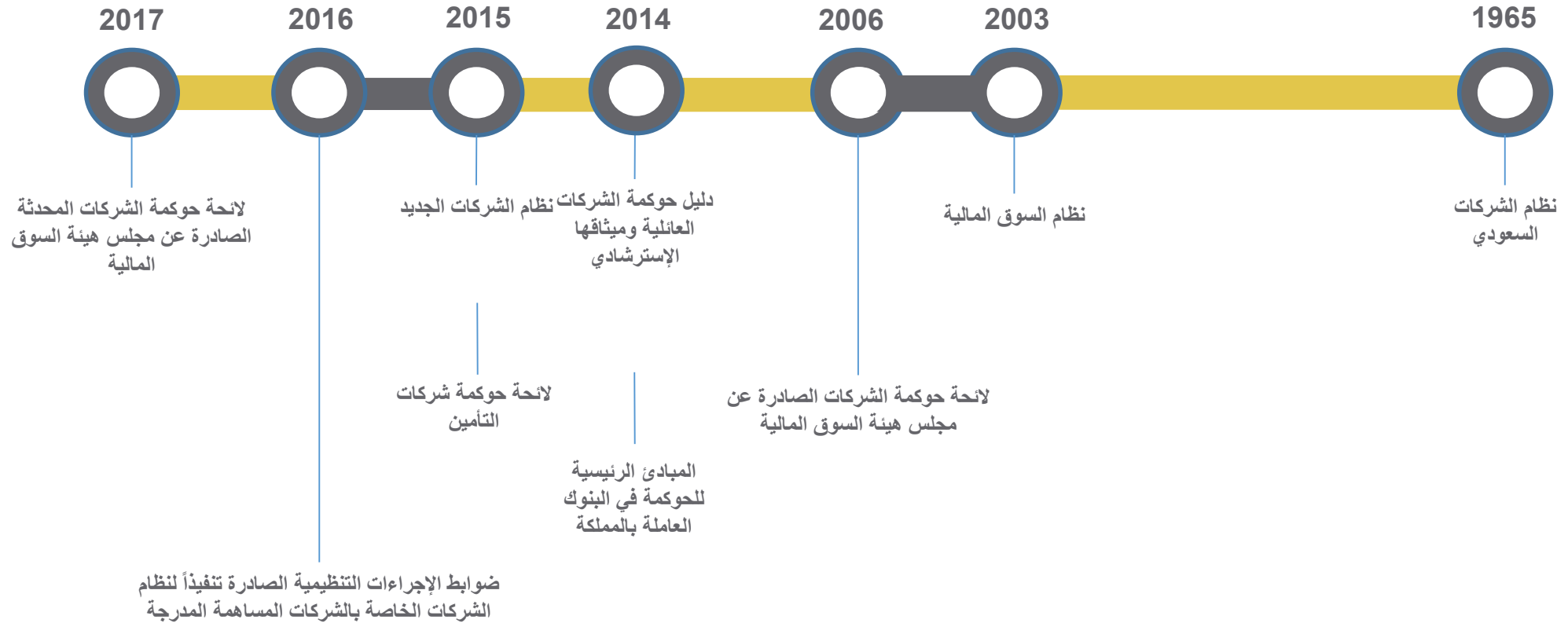


حكم ، يحكم ، إحكام

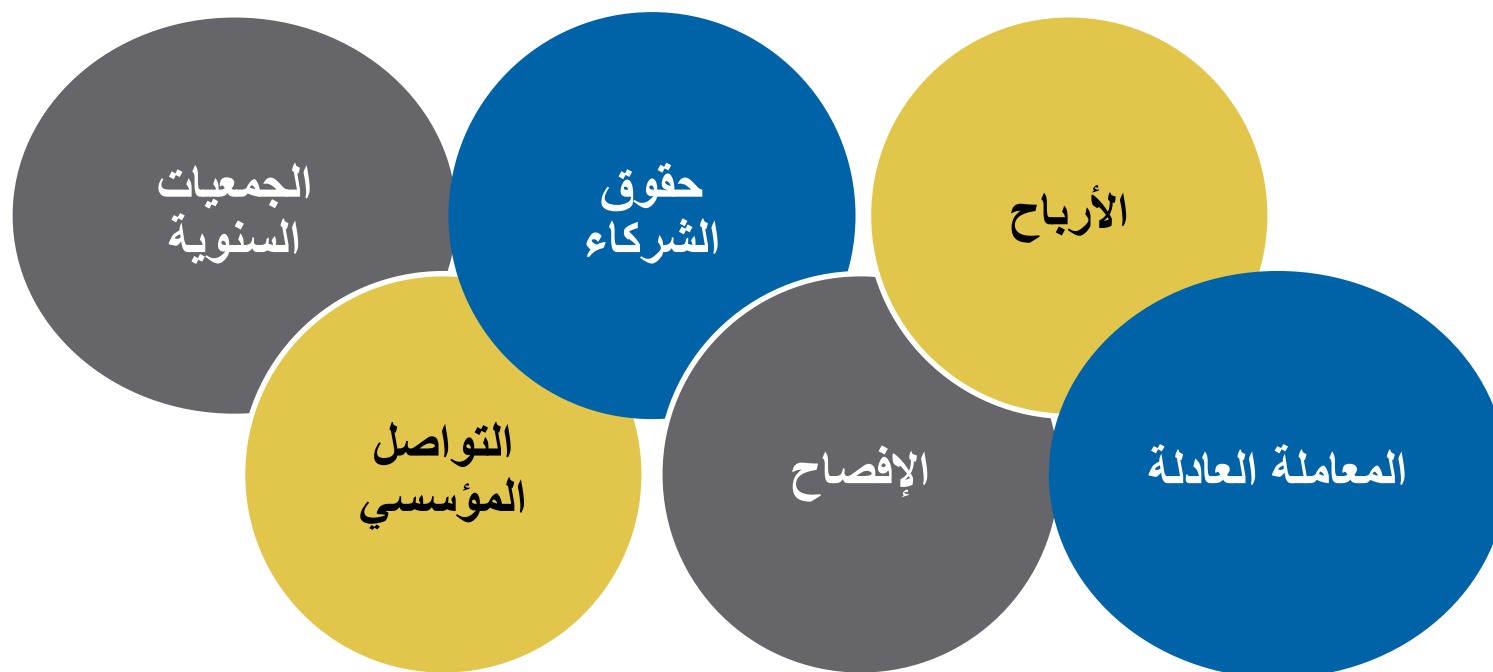
إحكام إداري



الخط الزمني



ممكّنات حوكمة مكاتب المحاماة



البنية الأساسية

الاجتماع السنوي العام للمنظمة ويسمى "الجمعية العامة" وتكون اما عادية او غير عادية باختلاف البنود وتعتبر تنظيمياً السلطة الأعلى للمنظمة لصالح المساهمين

1



الجمعية
العامة

تنتخب الجمعية العمومية العادية عددًا من الأفراد الخبراء لتمثيل المساهمين تحت مسمى "مجلس إدارة المنظمة" للإشراف على الفريق التنفيذي الذي بدوره يكون مسؤول عن تحقيق المستهدفات الاستراتيجية

2



مجلس
الإدارة

وهي اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة ويكون تأسيسها بقرار من المجلس وتشرف على عدد من المهام الرئيسية داخل المنظمة

3



اللجان المنبثقة
عن المجلس

الرئيس التنفيذي المسؤول عن تنفيذ استراتيجية وخطط واهداف المجلس ويشرف على متابعة ومراقبة اداء اللجان التنفيذية والفريق التنفيذي

4



الرئيس
التنفيذي

هي اللجان التي يكون تأسيسها بقرار من الرئيس التنفيذي ويشرف على ادارتها ومتابعة مهامها ولا تكون ملزمة من الشهادت الرقابية والتشريعية

5



اللجان
التنفيذية

الفريق التنفيذي من المدراء ورؤساء الأقسام الادارية المسؤول عن مهام الاعمال اليومية داخل المنظمة

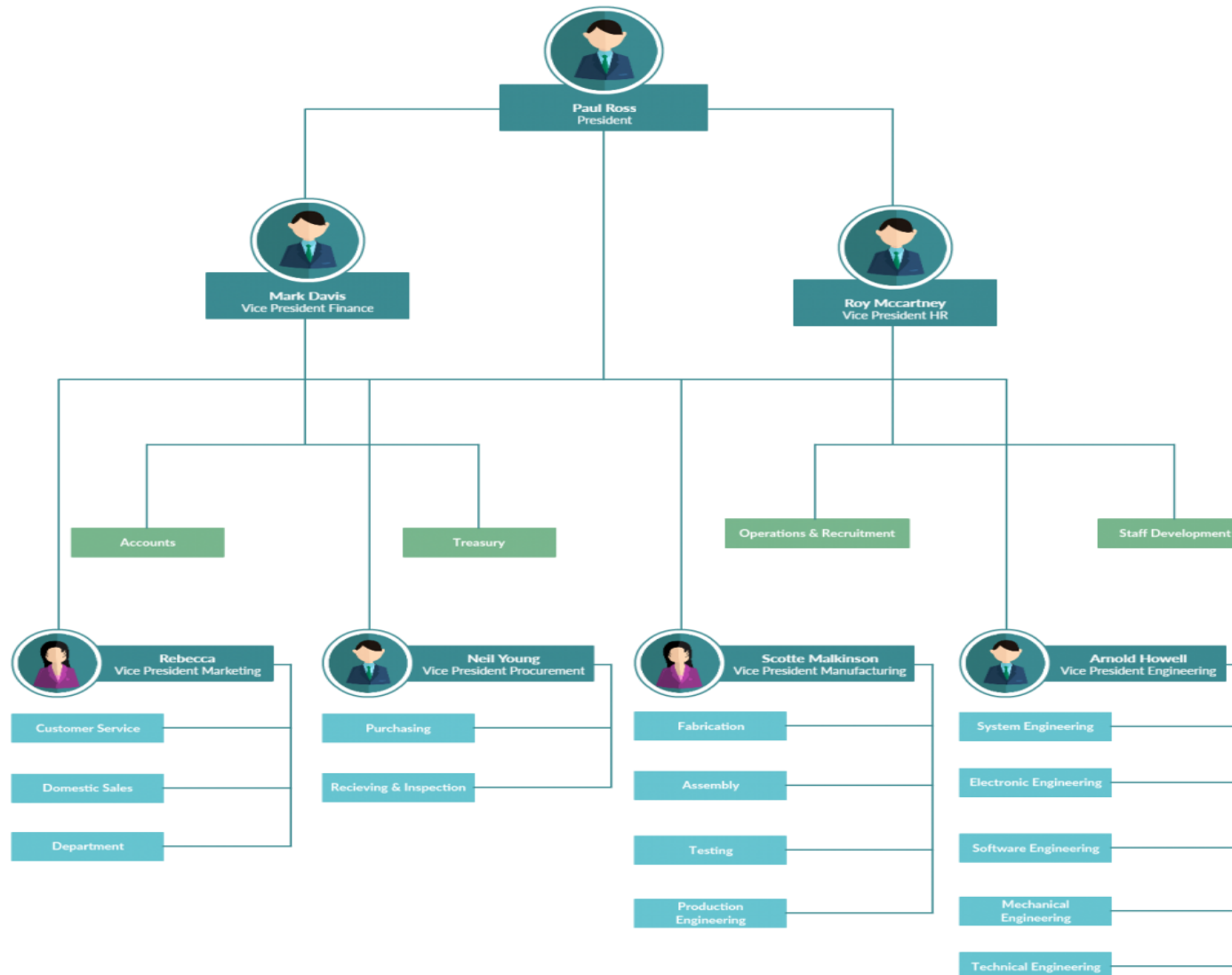
6



الفريق
التنفيذي



الهياكل التنظيمية



مخطط مرئي للشركة
اوالمكتب توضح
الآلية التي يدار من
خلالها العموكيف
يتم اتخاذ القرارات
والتعامل مع المشاكل
واسلوب التطوير



فهم الحالة الراهنة



الاستناد على اسس حوكمة مؤسسية متينة تمكن من تقديم حلول مبتكرة من الخدمات والمنتجات لعملائها

المرتكزات الرئيسية للهيكل التنظيمي داخل الشركة

التخطيط

الإنطباع

التمركز

النمطية

الابتكار

من خلال المرتكزات الرئيسية يمكن تصور عملية بناء الهياكل التنظيمية بحسب دور المنظمة، حيث يوجد العديد من الهياكل التنظيمية

1

الهيكل الوظيفي

- يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة
- قلة مرونة الهيكل
- طول المستويات الإدارية فيه
- يتسم بالمركزية الصرفة
- صعوبة توزيع الحمل العام للعمل

2

الهيكل القطاعي

- يتم تقسيم العاملين إلى قطاعات بحيث يكون لكل قطاع ادارته المنفصلة
- يمكن تقسيمه بناء على المنتجات و الحيز الجغرافي
- مرن الى حد ما في اتخاذ القرار

3

هيكل المصفوفة

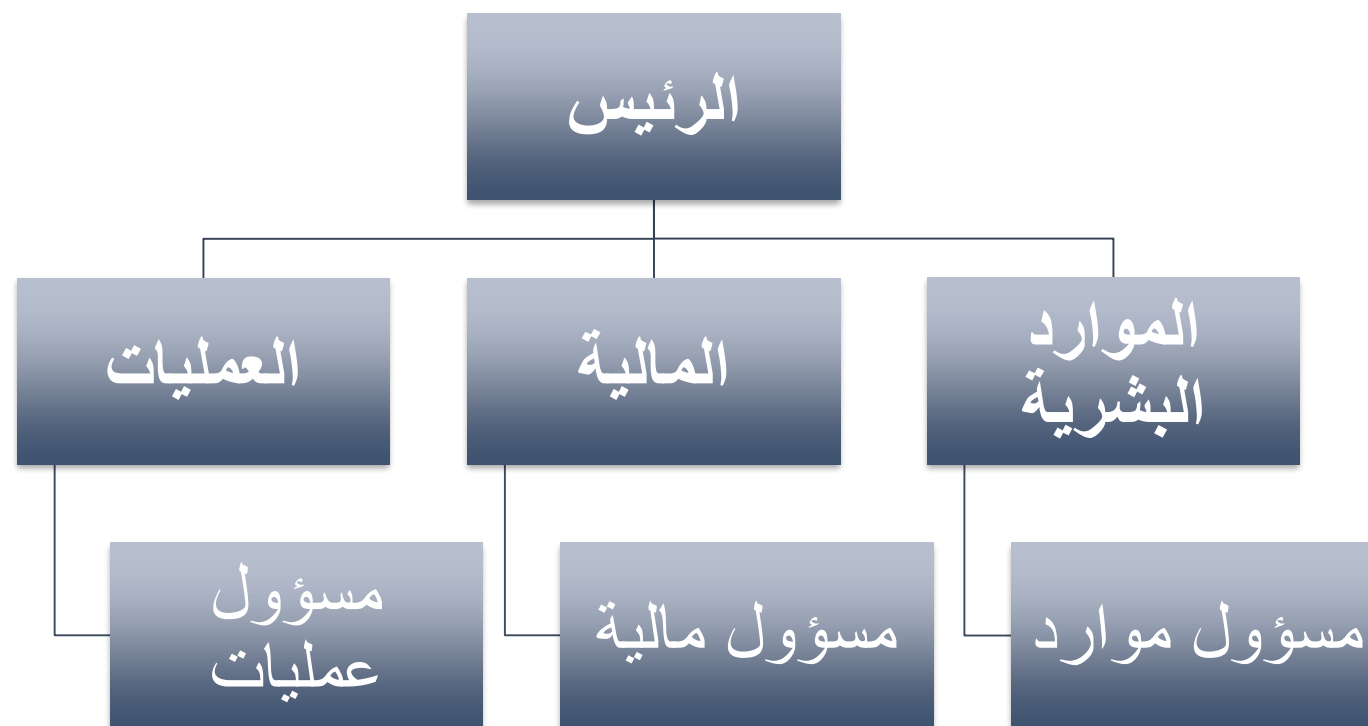
- يعتمد البناء الوظيفي والقطاعي
- يكون للفريق ارتباطين اداريين للقطاع والادارة العامة
- يتسم بالمرونة في اتخاذ القرارات
- يمكن من متابعة تحقيق الاهداف السنوية بكفاءة

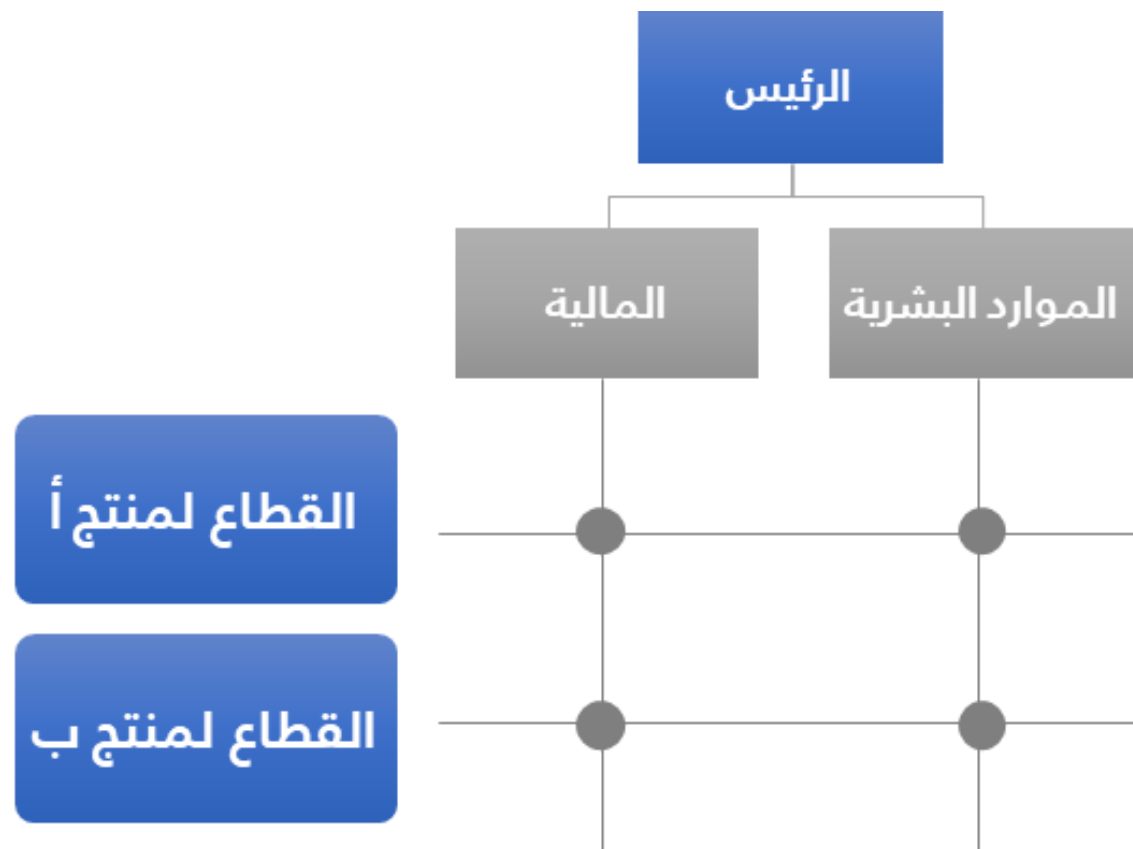
4

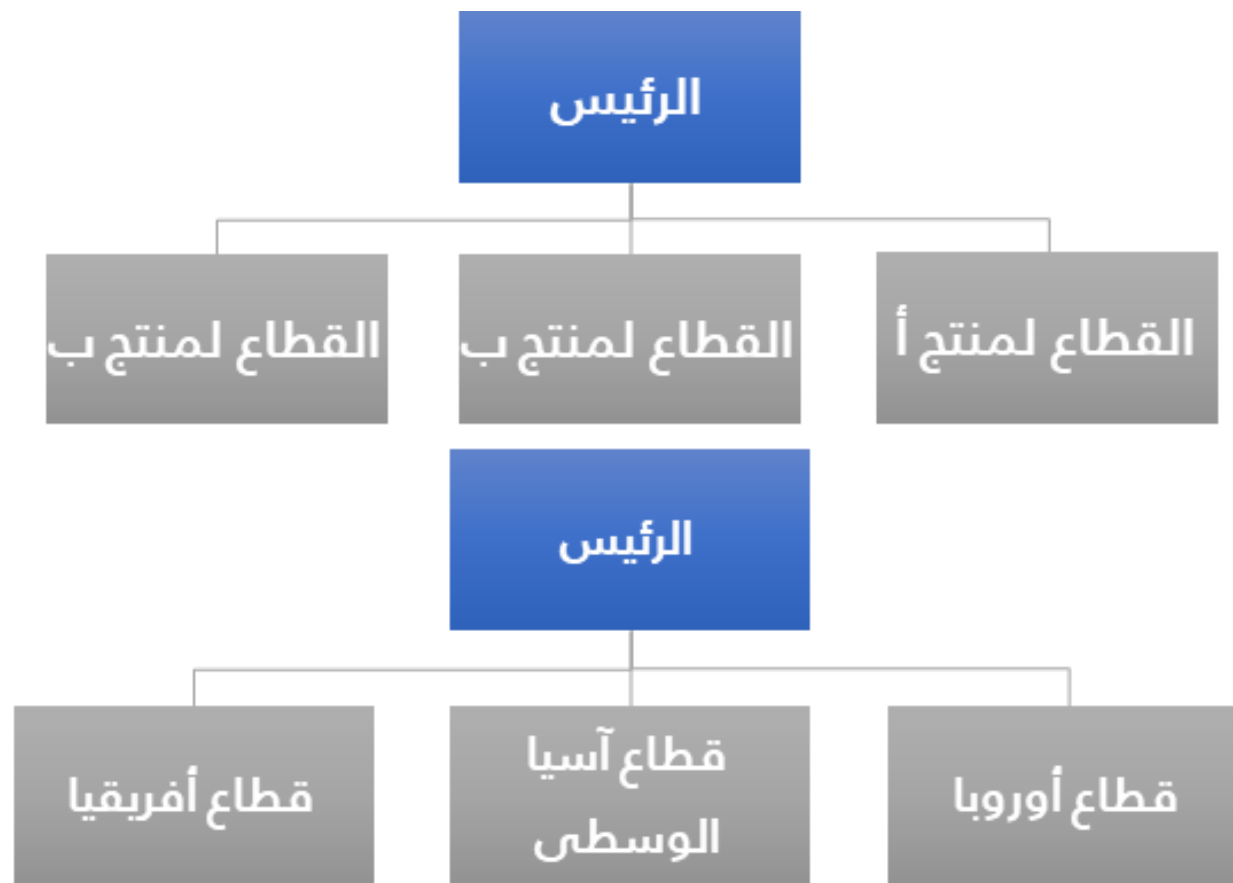
الهيكل المتداخل

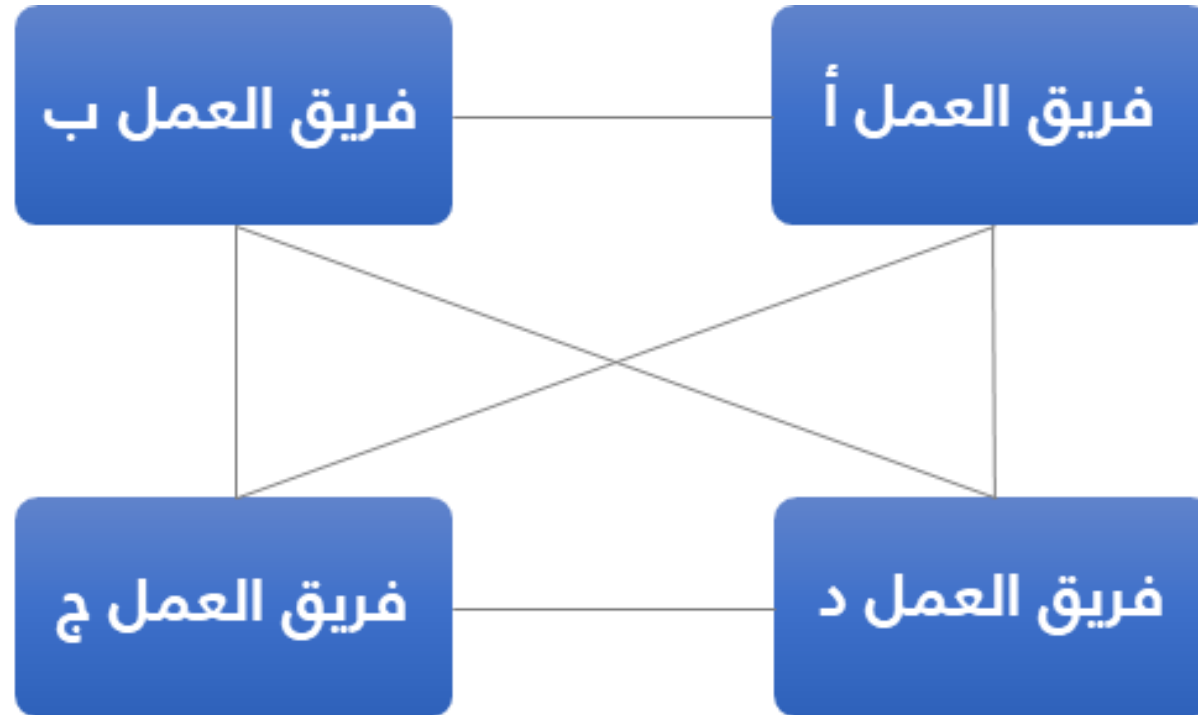
- قليل المرونة القيادية
- عالي الرقابة
- لا توجد مركزية بالقرارات الادارية
- عالي المرونة التشغيلية
- متشعب التنظيم ويحتاج الى اداة جودة فعالة

* هناك عدة انواع من الهياكل التنظيمية التي تختلف باختلاف مستهدفات الشركات والرؤية والرسالة ولا يمكن ان نحدد هيكل بأنه افضل من الاخر بل يتم موائمة المعطيات وقبوليتها لتمثل هيكل الشركة الذي يخدم توجهاتها الاستراتيجية

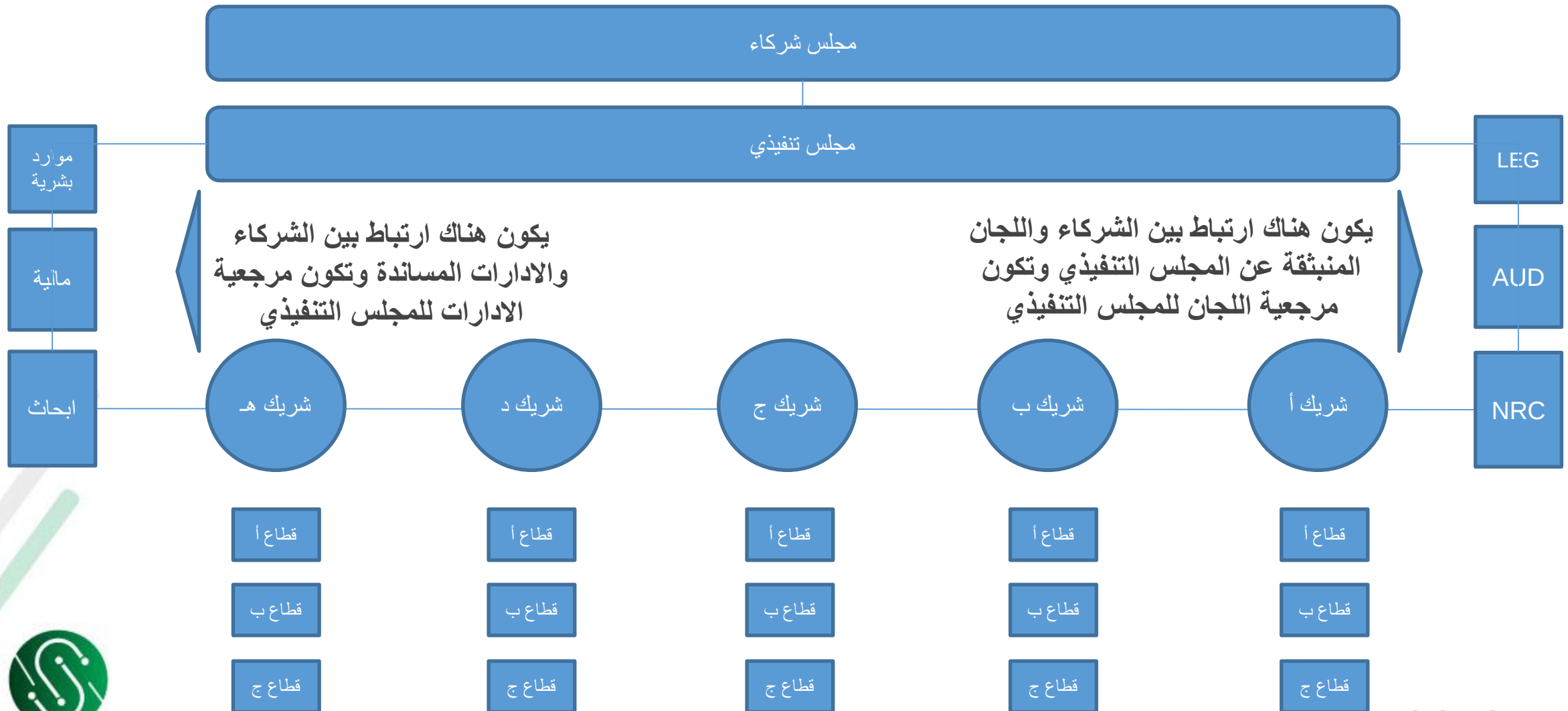




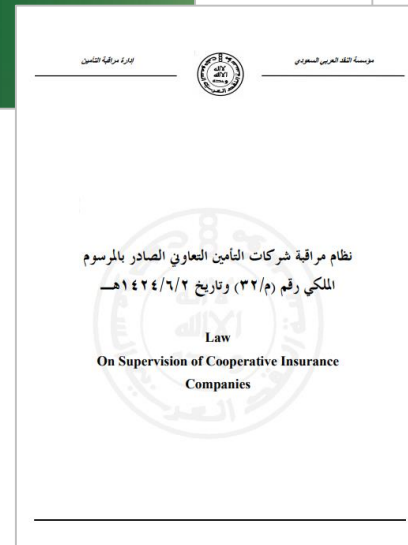
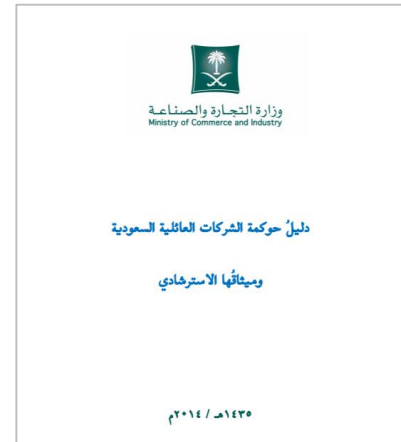




الهيكل الأمثل



يوجد العديد من اللوائح المتعلقة بالحوكمة



تواجه شركات المحاماة في جميع أنحاء العالم تحديات تختلف من بلد إلى آخر:

1. التعقيد المتزايد والتدخلات التنظيمية
2. ضعف عمليات العدالة والفساد في أشكاله المختلفة
3. التغيير الاجتماعي وتوقعات المجتمع المتغيرة

كل ذلك إلى الحاجة لخدمة العملاء بشكل أكثر فعالية في مجمع متزايد العالمية. ترى العديد من شركات المحاماة الحاجة إلى قيام المهنة بتعزيز معاييرها الأخلاقية والمهنية من أجل مواجهة هذه التحديات من موقع أقوى. عنصرا هاما في هذا تنطوي تكييف الطريقة التي تدار بها مكاتب المحاماة: لتوفير بيئة يمكن فيها لأفضل محامين تطويرها المهارات التي تكون فيها شركات المحاماة ناجحة وقوية بما يكفي لمواجهة التحديات التي تواجهها.



الشركة أو المكتب

1. يجب على الشركة/المكتب أن تحدد كتابةً هيكلها الخاص بالحوكمة وآلية اتخاذ القرارات.
2. ينبغي أن يكون لديها عملية شفافة لاختيار القادة وتعيين المديرين وايضا التعاقب الوظيفي.
3. ينبغي أن تنشئ آلية مناسبة للشركاء للتواصل مع بعضهم البعض سواء قيادة / إدارة الشركة.
4. ينبغي وصف هيكل رأس مال الشركة للشركاء بطريقة واضحة تميز بين أنواع مختلفة من رأس المال ويشرح الطريقة التي يمكن بها المساهمة من قبل الشركاء.
5. توضيح الطريقة التي يتم بها توزيع أرباح الشركة على الشركاء و يجب أن توصف بوضوح لجميع الشركاء في الشركة.



1. يجب بناء سياسات وعمليات التوظيف الخاصة بها كتابةً بحيث يمكن لجميع المرشحين المحتملين (الشركاء والمنتسبين وموظفي المساندة) حق الوصول إلى المعلومات الكافية للسماح لهم باتخاذ قرار حول ما إذا كانوا يرغبون في متابعة مناقشات التوظيف مع الشركة أم لا.
2. يجب تبني سياسات وعمليات توظيف وترقية غير تمييزية بحيث تدعم وتشجع التنوع على جميع المستويات.
3. عند تعيين موظفين جدد يجب التأكد من أن الموظف لا ينتهك الواجبات القانونية المستحقة للجهة السابقة.
4. يجب التأكد من أن كل موظف جديد يتلقى التعريف المناسب الذي يقدم له بخصوص إجراءات العمل في الجهة وقيمها ، والسياسات والإجراءات .



1. يجب تقديم الدعم المناسب لأولئك المنتسبين (سواء كانوا محامين أم لا) الذين يدرسون أو يأخذون المؤهلات المهنية ذات الصلة.
2. ينبغي أن يقدم محامون مؤهلون مرتبطون بالجهة بشكل كبير الدعم والتشجيع المناسبين والمعرفة المستمرة ذات الصلة لتطوير الشخصية والمهارات المهنية
3. يجب تحديد نقاط الانتقال والترقي الوظيفي ذات الصلة بتلك الموجودة في الشركة لان نقطة الانتقال الوظيفي هي لحظة في مهنية مهمة في حيات الشخص بسبب تغير دوره بشكل كبير. ومن الأمثلة على ذلك مهام المحاماة، قبولهم في نقابة المحامين ، وقبول الشراكة ، والترقية إلى دور الإدارة والتقاعد.
4. ينبغي تشجيع كل شخص في الشركة (على أي مستوى) على إنتاج خطة تدريب وتطوير مكتوبة تتناسب مع احتياجاته وثقافة وهيكلك شركة.
5. يجب ضمان حصول جميع المحامين على الإشراف المناسب وإتاحة الفرصة لهم القيام بمجموعة مناسبة من العمل. ينبغي تشجيع المحامين لتطوير مجموعة من المهارات و للقيام بمجموعة متنوعة من العمل.



Imousa@helmgc.com

