دور مجلس الإدارة في تعزيز ممارسات حوكمة الشّركات "شركة زهرة الواحة للتّجارة السّعوديّة أنموذجا"

The Role of the Board of Directors in Enhancing Corporate Governance Practices "A Case Study of Zahrah Al Waha Trading Company in Saudi Arabia."

شويرفي هاجر[1*]، شيحي حسين[2]
[1]مخبر الدّراسات الماليّة والمحاسبيّة، جامعة الجيلالي ليابس ،سيدي بلعباس (الجزائر)،
hadjer.chouirefi@univ-sba.dz
[2]جامعة الجزائر3 (الجزائر)، hocine3108@gmail.com

تاريخ الاستلام:2025/10/01 تاريخ القبول: 2026/01/15 تاريخ النشر: 2026/01/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور مجلس الإدارة في دعم ممارسات الحوكمة لدى "شركة زهرة الواحة للتجارة السعودية "، من خلال أعضائه ولجانه بناءا على لوائح الحوكمة وهيئة السوق المالية في البيئة السعودية، بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، البيانات الرّسمية من موقع الشّركة وتقاريرها السّنوية والسّوق الرّئيسية السعودية.

توصلنا إلى أن الشركة تعتمد على مجلس إدارة فعّال يؤثر بشكل مباشر من خلال كفاءة لجانه واستقلالية أعضاءه على القرارات الإستراتيجية وتطبيق الحوكمة الرشيدة ومواجهة المخاطر والتحديات الاقتصادية، والسعي لتحقيق الأداء المستدام.

كلمات مفتاحية: مجلس الإدارة حوكمة الشركات، هيئة السوق المالية، لوائح الحوكمة.

***Abstract*:**

This study aims to demonstrate the role of the Board of Directors in supporting governance practices at Zahrat Al Waha Trading Company in Saudi Arabia, through its members and committees based on corporate governance regulations and the Capital Market Authority in the Saudi environment, relying the descriptive and analytical approaches, official data from the company's website, its annual reports, and key Saudi sources.

* المؤلف المرسل

The study concluded that the company relies on an effective Board of Directors that directly influences strategic decisions through the efficiency of its committees and the independence of its members, thereby ensuring the implementation of sound governance practices, addressing economic risks and challenges, and striving to achieve sustainable performance.
Keywords: *Board of Directors, Corporate Governance, Capital Market Authority, Governance Regulations.*

1 مقدمة:

أصبحت الحوكمة في بيئة الأعمال اليوم ضرورة لا غنَى عنها نظرًا لكونها توفّر قواعد وتنظيمات هامّة من أجل قيادة الشّركة وتوجيهها بالشّكل الصّحيح، ولما تحتويه من آليات مختلفة توضّح الأدوار وتنظّم العلاقات القائمة بين الأطراف فيها خاصّة مجلس الإدارة، الإدارة التّنفيذيّة والمساهمين وأصحاب المصلحة، وهذا وفق قواعد وإجراءات محدّدة تساهم في تسهيل عمليّات اتّخاذ القرارات وترشيدها وإكسابها مميّزات الشّفافيّة والعدالة الّتي تضمن حفظ حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة في الشّركة خاصّة في ظلّ بيئة تنافسيّة.

في هذا الإطار تحرص البيئة السّعوديّة على الامتثال لقواعد لائحة الحوكمة الصّادرة عن هيئة السّوق الماليّة CMA ومختلف التّنظيمات الموجّهة للشّركات، حيث تعتبر اللّائحة إلزاميّة للشّركات المدرجة في السّوق الرّئيسيّة، وتولي أولويّة هامّة لأدوار مجلس الإدارة ولجانه مع الحرص على شروط التّعيين والتّرشيح وتوزيع المكافآت بما يتوافق مع الأداء الفعلي حتّى تشجّع على تقديم أفضل الممارسات، زيادة على توضيح اختصاصاته والفصل في المهام مع الإدارة التّنفيذيّة لكي يتمّ تفعيل دوره ودور اللّجان المنبثقة عنه وتطوير كفاءتهما بما يدعم آليّات اتّخاذ القرارات وإدارة المخاطر، كما يساهم في تحسين نظم الرّقابة الدّاخليّة ويعزّز ثقة المستثمرين وتقديم مخرجات ذات جودة من التّقارير الماليّة.

وبعد الاطّلاع على الشّركات المدرجة في السّوق الرّئيسيّة قد وقع اختيارنا على شركة زهرة الواحة للتّجارة الّتي سنشير إليها خلال الدّراسة بـ"الشّركة" نظرًا لكونها تظهر التزامًا جيّدًا بلائحة الحوكمة ومختلف التّشريعات ومستوى من الشّفافيّة، إضافة إلى تركيبة أعضاء مجلس الإدارة فيها والتزامه بالمسؤوليّات، ممّا جعلها أنموذجًا بارزًا وهو ما سنوضّحه من خلال دراستنا.

الإشكالية: و على ضوء ما سبق يتسنّى لنا طرح الإشكالية:

كيف يؤثّر مجلس الإدارة من خلال أدواره في تعزيز ممارسات الحوكمة لدى شركة زهرة الواحة للتّجارة؟

الأسئلة الفرعية:

بناءا على الطّرح الرّئيسي للدّراسة، نضع التّساؤلات التّالية:

ما مدى امتثال الشّركة للّوائح والقوانين التّنظيميّة في تشكيل مجلس الإدارة؟

فيم تتمثّل الأدوار والمسؤوليّات الأساسيّة لمجلس الإدارة في الشّركة ؟

كيف تؤثّر تشكيلة، اجتماعات واستقلاليّة أعضاء ولجان مجلس الإدارة على ممارسات الحوكمة في الشّركة؟

كيف يساهم مجلس الإدارة في زيادة الالتزام بلوائح الحوكمة لدى الشّركة؟

الفرضيات:

للإجابة على التّساؤلات الفرعيّة السّابقة، إرتأينا وضع الفرضيّات التّالية:

- تظهر الشّركة امتثالها للقوانين واللّوائح المعمول بها في البيئة السّعوديّة، وتعتمد على لائحة هيئة CMA في تشكيل مجلس الإدارة.
- يتولّى مجلس الإدارة في الشّركة قيادة الخطط الإستراتيجيّة من أجل اتّخاذ القرارات الرّشيدة ودفع الأخطار وتمثيل المساهمين وتحسين أدائها المالي.
- يحقق مجلس الإدارة أداءً أفضل من خلال ضمان استقلالية أعضاءه الّتي تمكّنهم من التّقرير بشكل حياديّ دون الخضوع لأي تأثير والاجتماعات المنظّمة، وتشكيل اللّجان الّتي يراها ضروريّة.
- يساهم مجلس الإدارة في زيادة الالتزام بلوائح الحوكمة من خلال الرّقابة المستمرّة على الإدارة التنفيذية واللّجان، وضمان استقلالية وظائف التّدقيق لتحقيق الأداء المطلوب ومطالبة الهيئات الّتي تقع ضم نطاق إشرافه بالتّقارير الدّوريّة.

أهمية الدّراسة:

تُتيح لنا هذه الدّراسة توضيح أدوار مجلس الإدارة ومدى أهميّة تشكيله بصورة مطابقة لما تشير إليه القوانين الفاعلة حتّى يرقى بالأداء المطلوب في سبيل تحقيق أفضل ممارسات حوكمة الشّركات والامتثال بمبادئها لدى زهرة الواحة للتّجارة، وتبيان أهميّة الفصل بين مسؤوليات المجلس والإدارة التّنفيذيّة لتجنّب تعارض المصالح داخل الشّركة وتحسين جودة القرارات.

أهداف الدّراسة:

تركّز دراستنا على تحقيق الأهداف الّتي وجدناها ذات أهميّة والمتمثّلة في:

- توضيح أهميّة الالتزام بلوائح الحوكمة في الشّركة لتنظيم العمل ورفع كفاءة الأداء؛

- بيان الأدوار الفاعلة لمجلس الإدارة وأهميّة تشكيل لجان فرعيّة لمعالجة كلّ العمليّات الّتي تقوم بها الشّركة؛
- ضرورة التّركيز على نسبة الاستقلاليّة بين أعضاء المجلس لضمان اتّخاذ أفضل الأحكام وتعزيز ثقة المستثمرين؛
- ضرورة عقد اجتماعات منظّمة للمجلس من أجل الاكتشاف المبكر للمخاطر ومعالجتها، وأثر الخطط الإستراتيجيّة على الأداء الماليّ العامّ للشّركة.

منهجية الدّراسة:

بغرض المعالجة المتكاملة لأبعاد الدّراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي خلال عرض الأدبيات النّظرية والمفاهيميّة حول مجلس الإدارة والحوكمة، ثمّ تحليل العلاقة القائمة بينهما وفهمها بواسطة المنهج التّحليلي، وذلك بناءًا على عدّة مراجع أكاديميّة، بينما قمنا بتوظيف منهج دراسة الحالة في الجانب التّطبيقي والتّطرق لشركة زهرة الواحة ومجلس إدارتها وقياس مدى تعزيز عمليّات الحوكمة فيها، بالرّجوع إلى التّقارير السّنوية والمعطيات والإحصائيات الرّسمية المنشورة.

تقسيمات الدّراسة:

- الإطار النّظري لمجلس الإدارة؛
- الإطار المفاهيمي لحوكمة الشّركات؛
- دراسة حالة شركة زهرة الواحة للتّجارة السّعوديّة.

2 الإطار النّظري لحوكمة الشركات:

تتمثّل الحوكمة في القواعد والآليّات ومجموع الإجراءات المتّبعة من أجل إدارة واستخدام الأموال العامّة داخل الشّركات.(BEN, 2022, p. 4)

2.1 تعريف حوكمة الشركات:

شهد مفهوم الحوكمة تطوّرت كآلية ضروريّة في الأزمنة الماضية، نظرًا للدّور الهامّ الّذي تلعبه في تحسين أداء الشّركات هذا من ناحية ومن ناحيةٍ أخرى كونها تساهم في الرّفع من درجة الثقة والتقليل من مخاطر الاحتيال فيها.(GULUMA, 2021, pp. 1-2)

وبناءًا على منظّمة التّعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): فتعدّ الحوكمة أحد العناصر الرّئيسية لتحسين الكفاءة الاقتصادية، والّتي تؤطّر وتُبنَى على مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين. (بن زواي و هلة، 2023، صفحة 144)

2.2 أهداف حوكمة الشركات:

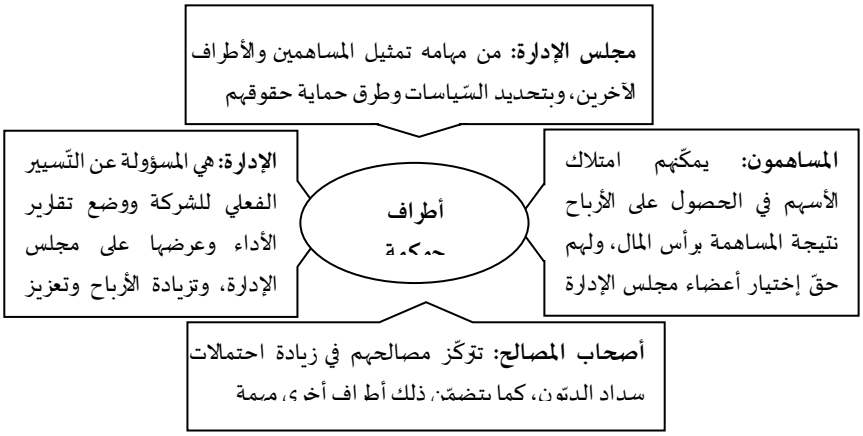
جاءت الحوكمة لتحقيق عدّة أهداف تمتدّ آثارها على المدى البعيد ولا تقتصر على الرّؤية الحاليّة، ومن أمثلة ذلك:

- تعظيم أداء الشركات، والتّقليل من تضارب المصالح والتصرّفات غير الأخلاقيّة؛
- ضمان حق المساءلة لإدارة الشركة في الجمعية العامة ممّا يزيد من مستوى الشّفافيّة؛
- تعزيز الثقة لدى المستثمرين في الأسواق الماليّة من أجل تنمية الاستثمارات وتدفّقها؛
- حفظ حقّ المساهمين في محاسبة الإدارة حول الأمور الهامّة والضّروريّة؛
- تحقيق الرّقابة الفعّالة على أداء الشّركات من أجل تحسين قدرتها التّنافسية؛
- منع الغشّ والمساهمة في تطبيق أنظمة تحسّن من إدارة الشركة وتضمن التّوزيع العادل في الحقوق والمسؤوليّات. (آيت بارة، 2023، الصفحات 804-805)

2.3 الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

توجد أربعة أطراف معنية بتطبيق الحوكمة من أجل تحقيق التّكامل في الأداء والمستوى وهي:

الشّكل 01: الأطراف المعنيّة بتطبيق حوكمة الشّركات:



المصدر: (لوجاني، 2019-2020، الصفحات 118-119)

3 الإطار المفاهيمي لمجلس الإدارة:

يُعرّف مجلس الإدارة بأنّه الهيئة المسؤولة عن توجيه الشّركة والرّقابة عليها، وتمثيل مصالح المساهمين من خلال وضع إستراتيجيّة مناسبة، ومتابعة الأداء التّنفيذي وضمان الامتثال والالتزام بالقوانين والأنظمة الفاعلة في إطار حوكمة الشّركات.(OECD, 2023, p. 17)

3.1 تكوين المجلس:

إنّ تكوين مجلس الإدارة ولجانه يؤثّر بشكل كبير على إعداد تقارير استدامة ناجحة، وعادةً ما تتمّ الإشارة إلى أنّ اللّجان الأكبر حجمًا تُحسّن تقارير الاستدامة نتيجة للتّخصيص الجيّد والمثالي للوظائف، في حين يرى آخرون عكس ذلك.(Blay, Okyere, & Alhassan, 2025, p. 261)

كما تختلف هياكل مجالس الإدارة داخل الشّركات والبلدان، إذ نجد لدى البعض مجالس تتشكّل من مستويين نتيجة الفصل بين وظيفتي الإشراف والإدارة كلّ على حدا، بينما البعض الآخر يعتمد على تأسيس مجالس موحّدة تجمع بين أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير التنفيذيين فهو يمثّل أهم جهاز إداري على مستوى الشّركة يسهر لتحقيق عوائد مناسبة للمساهمين ويمنع تضارب المصالح. (OECD, 2023, p. 34)

3.2 اجتماعات المجلس:

تظهر أغلب الأبحاث والدّراسات في هذا المجال أنّ اجتماعات مجلس الإدارة الأكثر تكرارًا تساهم في تحقيق عمليّات تدقيق أكثر يقظةً وحرصًا، مما يزيد من مشاركته في مختلف المسائل ويشجّع الإدارة على مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنيّة وليس فقط المساهمين، ويعزّز وظيفة الرّقابة ممّا يؤثر على جودة تقارير الشّركات، كما يقلّل من تكاليف المنظّمة مع تعزيز التّعاون والتّواصل الفعّال. (Blay, Okyere, & Alhassan, 2025, pp. 262-263)

3.3 أدواره ومسؤولياته:

تُشير وثيقة مبادئ منظّمة OECD المعدّلة لسنة 2023، أنّ إطار حوكمة الشركات لا بدّ منه أن يضمن الإفصاح الدّقيق وفي الوقت المناسب عن جميع المسائل الجوهرية المتعلّقة بالشّركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والاستدامة والملكيّة وكلّ ما يخصّ الحوكمة. (OECD, 2023, p. 27)

ولهذا نجد أنّ ادوار مجلس الإدارة تلعب دورًا هامًّا في الحرص على ذلك، إضافة للمسؤوليّات الّتي تقع على عاتقه في سبيل التّوجيه الاستراتيجيّ الجيّد للشّركة، والمراقبة الفعّالة للإدارة، ومساءلته أمام الشّركة والمساهمين. (OECD, 2023, p. 34)

3.4 أثر تكوين مجلس الإدارة على حوكمة الشركات:

إنّ أبرز أدوار مجلس الإدارة في سياق حوكمة الشركات يتمثّل في موازنة هيكل الشّركة وإنشاء لجان تابعة له لبناء روابط وعلاقات جيّدة تساهم في تحسين الأداء، فهو يحتاج إلى التّعامل مع الإدارة بطريقة صحيحة، كما أنّ هذا التّفويض في العمل بحكمة يزيد من المرونة في حوكمة الشّركات. (Jiang, 2022, p. 48)

كما يعتبر وجود مزيج متنوّع من كلا الجنسين، الأمر الّذي سيساهم في تحسين فعاليّته والتّشجيع على الحوكمة الرشيدة، واتّخاذ قرارات أكثر توازناً، حيث غالبًا ما تقدم النّساء وجهات نظر مختلفة مقارنة بزملائهنّ من الذّكور وتقديم المساعدة البنّاءة في إعداد التّقارير من خلال عمليّة صنع القرار. (Blay, Okyere, & Alhassan, 2025, p. 263)

3.5 أثر سلوك مجلس الإدارة على حوكمة الشركات:

يساهم المجلس في خدمة المصالح العامة للشّركة كهيئة بالغة الأهميّة في اتّخاذ القرار، فهو يسهر على وضع الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات. ويتكون عادةً من أشخاص يتمتعون بالخبرة والكفاءات القيّمة، بحيث أنّ امتلاك القدرات المهنية يساعد بشكلٍ كبير على وضع الحكم السليم في اتّخاذ القرارات وتوجيه الشركة، لأنّ هذا سيجعل جميع أعضاءه يوازنون بعضهم البعض ويخدمون المصالح العامة للشّركة من اتّجاهات وزوايا مختلفة.

ومع ذلك، وبغض النّظر عن هذه الميزات المذكورة، إذا لم يحدّد مجلس الإدارة هدفًا استراتيجيًّا صحيحًا، فإن ذلك سيؤدّي لسوء تسيير، وهو ما يحتمل تأثيره سلبًا على الشّركة وربّما حتّى إفلاسها وزوالها.

فالإدارة غير العقلانيّة للمجلس أو سوء تسيير عمليّات الشّركة قد تؤدّي لعواقب وخيمة، لذى فهو مسؤول عن صياغة الإستراتيجية المثلى تحسّبًا لأيّ ظرف، في سبيل ضمان الاستدامة طويلة المدى. (Jiang, 2022, pp. 48-49)

4 المحور الثّالث: دراسة حالة لشركة زهرة الواحة السّعوديّة أنموذجا:

4.1 التّعريف بالمؤسّسة ونشاطها:

زهرة الواحة للتّجارة هي إحدى الشّركات السّعودية الّتي تألّقت في مجال الصّناعات التّحويلية وفروعها، وبناء وصيانة المصانع، وأبرز شركاتها التّابعة زهرة الواحة للبلاستيك المتخصّصة في صناعة القوارير البلاستيكيّة والبريفورم والأغطية البلاستيكيّة، تقع تحديدًا بمدينة الخرج في الرّياض وسنُشير إليها في بقيّة المقال بالشّركة، تنشط في مجال التّصنيع والتّغليف الصّناعي والتّعبئة ضمن ميادين متنوّعة من أجل تقديم أفضل المنتجات والحلول للعملاء والزّبائن والشّركات باختلاف أحجامها، بحيث تراعي من خلال نشاطاتها البيئة المحيطة من جهة وتسعى لتحقيق الجودة من جهة أخرى، وهذا من خلال الالتزام العالي بمعايير التّنمية والاستدامة.

تولي الشّركة عناية بارزة لمعايير الجودة أثناء مراحل التّصنيع بحيث تسهر على الامتثال للأنظمة المعمول بها في هذا الإطار وتكثيف عمليّات الرّقابة، حتّى ترتقي صناعاتها المقدّمة للتّنظيمات المحليّة والدّوليّة. (زهرة الواحة، تقرير الاستدامة والمسؤوليّة المؤسّسية، 2024، صفحة 4)

4.2 الشّكل القانوني والإدراج في السّوق الرّئيسيّة:

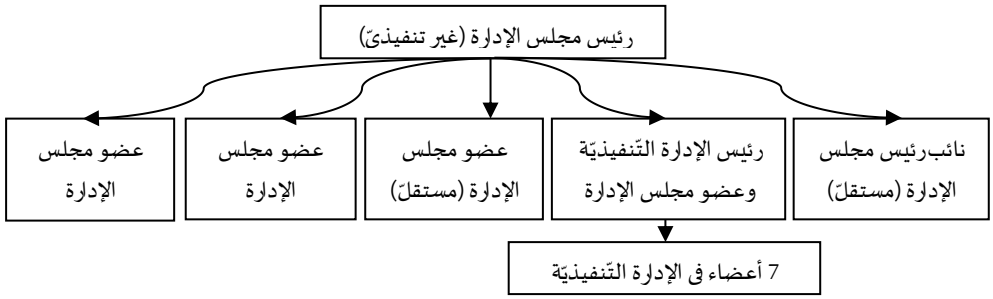
تأسّست الشّركة في بداياتها كمؤسّسة فرديّة سنة 2003 ثمّ جرى تغييرها خلال سنة 2015 من فرديّة إلى ذات مسؤوليّة محدودة بقرار من الشّركاء برأس مال مقدّر بـ80.000.000 ريال سعودي قبل أن تصبح شركة مساهمة مقفلة، ثمّ تحوّلت مع مشارف سنة 2017 لشركة مساهمة عامّة بدءًا من تاريخ 27-12-2016 وتمّ إدراجها في السّوق الماليّة السّعودية " تداول" سنة 2017 والّتي تضم 259 شركة لغاية جويلية 2025. (تداول السّعودية)

4.3 مجلس الإدارة والحوكمة:

4.3.1 تشكيلة مجلس إدارة الشّركة وفق القوانين واللّوائح:

إنّ مجلس الإدارة هو المسؤول عن إدارة الشّركة وتوفير القيادة الفعّالة للإشراف عن أعمالها، ويتكوّن المجلس الحاليّ من ستّة أعضاء تمتدّ عهدتهم لمدّة مقدّرة بثلاث سنوات ونصف بداية من 26 ديسمبر 2024، ويظهر تصنيف الأعضاء حسب (زهرة الواحة، 2024، الصفحات 40-41) كالتّالي:

الشّكل 02: تشكيلة مجلس إدارة الشّركة:



من إعداد الباحثين بالاعتماد على (زهرة الواحة، 2024، صفحة 40)

تمتلك شركة زهرة الواحة للتّجارة لائحة حوكمة الشّركات خاصّة بها قامت بإعدادها سنة 2020 تعتمد في مجملها ومحتواها على نظام الشّركات الصّادر سنة 2015 والنّظام الأساسي للشّركة المعتمد من طرف الجمعيّة العامّة سنة 2019، وأهمّ وثيقة وهي لائحة الحوكمة الخاصّة بالشّركات السّعوديّة ككلّ الصّادرة عن هيئة السّوق المالية (CMA) سنة 2017 المعدّلة في 2023 والموجّهة لشّركات المساهمة المدرجة في البورصة (زهرة الواحة، 2020، صفحة 7)، حيث تحدّد عدّة بنود مقسّمة على 12 بابًا، ويظهر لنا الباب الثّالث كلّ ما يتعلّق بتشكيل وتعيين أعضاء مجلس الإدارة للشّركات السّعوديّة، وقد أظهرت التّقارير السّنوية للشّركة أنّه:

- يضم المجلس 6 أعضاء من بينهم عضو واحد تنفيذي وهو رئيس الإدارة التّنفيذيّة، بينما باقي الأفراد هم أعضاء مستقلّين وتمثّل نسبتهم أكثر من الثّلث مثلما توصي به لوائح

الحوكمة، من خلال ذلك نجد أنّ الشّركة تحرص على التّركيبة والتّوازن الموصى به والعدد المناسب مقارنة بالنّشاط بشكلٍ واضح.

- تلتزم الشّركة بأسس تعيين وانتخاب الأعضاء بحيث تحترم العدد المطلوب، وأن لا تتجاوز عضويتهم لفترة أكثر من 4 سنوات مع السّماح بإعادة ترشيحهم مرّة أخرى ما لم يحدث عائق لذلك. (زهرة الواحة، 2024، صفحة 40)

- تشكّل الكفاءات والخبرات المهنيّة ميزة قويّة داخل الشّركة بالإضافة إلى الخلفيّة العلميّة والثّقافيّة لأعضاء مجلس الإدارة بعد الاطّلاع على السّيرة الذّاتيّة الخاصّة بهم على موقع الشّركة (زهرة الواحة) وكذلك (زهرة الواحة، 2024، الصفحات 43-49)، فهذا التّنوّع لا يعكس فقط متطلّبًا للالتزام بلوائح الحوكمة، بل ويساهم في تحقيق التّكامل بين التّخصصات من أجل تعزيز أداء المجلس ككلٍّ وتحقيق قدرته على متابعة الإشراف الاستراتيجي، وتمنح الأعضاء الفرصة في إمكانيّة التّعامل مع التّحديّات المتوقّعة ومتابعة القرارات بصورة عقلانيّة.

- مّا لا شكّ فيه أنّ الاستقلاليّة تعتبر ركيزة أساسيّة وقاعدة لا غنَى عنها داخل الشّركات، لأنّها تسمح للأفراد باتّخاذ القرارات السّليمة دون خضوع أو انقياد لأيّ جهة لتحقيق مصالح الشّركة بعيدًا عن المصلحة الذّاتيّة، ومن خلال تحليل معطيات الشّركة نجد أن هذا الأمر محقّق كما يوضّح التّقرير لعام 2024 ويغطّي فكرة الولاء وصيانة مصالح الشّركة وتعظيم قيمتها إضافة إلى ذلك يساهم الأعضاء المستقلّون في إعطاء الرّأي عن القضايا الإستراتيجيّة، تعيين أعضاء الإدارة التّنفيذيّة، تمثيل المساهمين ومراعاة مصالحهم، الإشراف على تحسين قواعد الحوكمة ومدى تطبيق الإدارة لها. (زهرة الواحة، 2024، صفحة 50)

- يعتبر مبدأ الفصل في المهام من أولى اهتمامات لوائح الحوكمة السّعوديّة، فهي تؤكّد على ضرورة توزيع المهام والمسؤوليّات لضمان أداء المهام بدقّة وعناية، وحسب (زهرة الواحة، 2024، صفحة 42) يتمّ الإشارة إلى إلزاميّة توضيح المهام والاختصاصات في الهيكل التّنظيمي للشّركة بما يحقّق أفضل الممارسات لحوكمة الشّركات ويحسّن من جودة القرارات المتّخذة وتحقيق التّوازن بين الصّلاحيات لكلا المستويين.

- أوضح سجلّ الاجتماعات الخاصّة بمجلس الإدارة لسنة 2024 أنّه تمّ إجراء 6 اجتماعات، مع تسجيل نسبة حضور 100% لكافّة الأعضاء في كلّ مرّة (زهرة الواحة، 2024، صفحة

50) ممّا يدلّ على الحرص والالتزام العالي بالمسؤوليّة الموكّلة إليهم، وبالتّالي فإنّ الاجتماع الدّوري والمنظّم يعتبر مؤشّرا فعّالًا في سبيل تحقيق حوكمة رشيدة والدّراسة الدّقيقة لأهداف الشّركة وتطوير إستراتيجيّاتها بشكلٍ مستمرٍ، واكتشاف التّحدّيات الممكنة في وقت قياسيّ وتفعيل قنوات التّواصل بين الأفراد، لكنّ يبقى معيار الفصل في ذلك مرتبط بجودة القرارات المتوصّل إليها ومدى فعاليّة هذه اللّقاءات الرّسمية على أرض الواقع.

4.4 لجان مجلس الإدارة:

يُشير كلّ من القانون الأساسي ولوائح الحوكمة السّعوديّة بإنشاء لجان متفرّعة عن مجلس الإدارة حسب ما يقتضيه ذلك، ونجد من خلال لائحة الحوكمة المنبثقة عن هيئة السّوق الماليّة أنّه يُراعي في ذلك حجم الشّركة وأن تشتمل اللّجان على الأعضاء غير التّنفيذيّين من مجلس الإدارة بحيث لا يقلّ عن 3 ولا يزيد عن 5 وتقوم بتنظيم اجتماعات دوريّة مع رفع توصياتها للمجلس بشأن مناقشة القضايا والنّظر فيها.

وتشير المواد 51-57-61-67-91 إلى صلاحيّات المجلس في تشكيل لجان أخرى (CMA، 2023، الصفحات 35-36)، ونجد من خلال دراستنا لبيانات تقرير الشّركة السّنوي 2024:

4.4.1 لجنة المراجعة:

وهي مكوّنة من 3 أعضاء غير تنفيذيّين، تقوم بالنّظر في التّقارير الماليّة قبل رفعها لمجلس الإدارة وإبداء رأي محايد حول مصداقيّتها، كما تقوم بالإشراف على الرّقابة الدّاخليّة للشّركة ومتابعة مدى كفاءتها، وتقدّم توصيّات بشأن تعيين أو عزل مراجعي الحسابات للشّركة والتّحقق من درجة استقلاليّته، والتّأكد من التزام الشّركة بالتّنظيمات والقوانين الواجب العمل بها.

ومن جهة أخرى يتّضح لنا بأنّ اللّجنة عقدت 7اجتماعات خلال السّنة المنصرمة بنسبة حضور 100% لكلّ الأعضاء، حيث خلصت بعدّة توصيات من أجل إدارة المخاطر المحتملة لإدارة الشّركة، ومن أهمّ نتائجها أنّ القوائم الماليّة تعكس الصّورة الصّادقة والسّليمة للشّركة ممّا يؤكّد الدّور الهامّ للّجنة في تعزيز الشّفافيّة ورفع جودة التّقارير ومنع التّلاعبات الماليّة. (زهرة الواحة، 2024، الصفحات 60-67)

4.4.2 لجنة المكافآت والتّرشيحات:

تراعي الشّركة لوائح الحوكمة في تشكيل اللّجنة المكوّنة من 3 أعضاء غير تنفيذيّين منهم عضوين مستقلّين من أجل القيام بمهام وضع معايير العضوية في مجلس الإدارة والإدارة التّنفيذيّة، تحديد القدرات المطلوبة لانتقاء الأعضاء ومراجعة الهيكل الإداري للشّركة وتقديم التّوصيات المناسبة، إعداد سياسة مكافآت لأعضاء المجلس ولجانه والإدارة التّنفيذيّة حسب ما تراه مناسبًا، والحرص

على استقلاليّة الأعضاء المستقلّين في المجلس دون وجود أي تعارض، وتلتزم بإعداد تقارير سنويّة تقدّمها للمجلس، يؤكّد ذلك حرص اللّجنة على ضمان اختيار الكفاءات وتحفيز الأداء العامّ مع تجنّب تضارب المصالح.

كما عقدت 4اجتماعات في السّنة المنتهية مع تسجيل حضور كلّ الأعضاء. (زهرة الواحة، 2024، الصفحات 69-75)

4.4.3 لجنة إدارة المخاطر:

قامت الشّركة بإسناد مهام لجنة إدارة المخاطر إلى لجنة المراجعة الّتي تتولّى مهام تحديد الاستراتيجيّات المناسبة لإدارة المخاطر المحتملة والسّهر على تطبيقها، قياس فعاليّة النّظم الموجّهة لذلك ومعالجة أي قصور يؤثّر عليها، إضافة إلى قياس قدرة الشّركة على تحمّل المخاطر الّتي يمكن أن تواجهها مع توفير الموارد المناسبة لإدارة الأوضاع بفعاليّة، ممّا يزيد من دعم الاستدامة طويلة المدى ويساهم في حماية مصالح المساهمين. (CMA، 2023، صفحة 76)

4.4.4 لجنة الحوكمة:

تطبّق الشّركة حاليًّا المهام والاختصاصات المتعلّقة بهذه اللّجنة بواسطة مجلس الإدارة واللّجان المنبثقة عنه وذلك من خلال تنفيذها للمهام الموكلة إليها والسّعي في تحقيق أهدافها. (زهرة الواحة، 2024، صفحة 88)

4.5 دورومسؤوليّات مجلس الإدارة في تفعيل الحوكمة:

تعدّ المبادئ الصّادرة عن منظّمة التّعاون الاقتصاديّ والتّنمية عام 1999 المبادئ ذات القبول الكبير والأكثر اهتمامًا بين الأوساط الاقتصاديّة والمؤسّسية والّتي أُعيدت صياغتها سنة 2004 ، وتظهر الشركة محلّ الدّراسة التزاما قويّا بها، حسب ما تضمّنته التّقارير السّنوية وتقارير مراجع الحسابات، وباعتبار أنّ مجلس الإدارة أحد المكلّفين بالحوكمة فإنّه دوره الفعّال يظهر بصورة واضحة من خلال:

4.5.1 ضمان وجود أساس إطارفعّال لحوكمة الشّركات:

تلتزم الشّركة بلائحة حوكمة خاصّة بها توضّح توزيع الحقوق والمسؤوليّات بين مختلف الفاعلين فيها، وقواعد وإجراءات اتّخاذ القرارات والهيكل التّنظيمي المحدّد لأهدافها من أجل الاستثمار الأمثل في الموارد المتاحة وتحقيق بيئة شفّافة، ولتعزيز ذلك يقوم المجلس بـ: (زهرة الواحة، 2024، صفحة 17)

- التّأكد من سلامة الأنظمة الماليّة والمحاسبيّة وذات العلاقة بإعداد التّقارير الماليّة؛
- الإشراف على تطوير قواعد الحوكمة في الشّركة ومراقبة تطبيق الإدارة التّنفيذيّة لها؛

- الاعتماد على لوائح الحوكمة ونظم الشّركات في وضع أنظمة الرّقابة الدّاخلية، السّياسات والإجراءات العامّة، والخطط الإستراتيجيّة لتحقيق أهداف الشّركة؛ (زهرة الواحة، 2024، الصفحات 17-40-50)
- ضمان الامتثال للّوائح المحليّة والدّوليّة ودمج اعتبارات البيئة والمجتمع والحوكمة في عمليّات اتّخاذ القرار (زهرة الواحة، 2024، صفحة 22)

4.5.2 مبدأ حماية حقوق المساهمين:

في هذا الأساس تضع الشّركة في سياستها الدّاخلية الإجراءات اللّازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين دون استثناء لحقوقهم المشروعة وتوفّر وسائل اتّصال فعّالة معهم، ويوضّح التّقرير السّنوي قيام مجلس الإدارة بـ:

- ضمان التواصل الفعّال بين المساهمين والشّركة وفهم أهدافها الإستراتيجيّة؛
- إطلاع أعضائه وأعضاء الإدارة التّنفيذيّة على أراء واقتراحات المساهمين ومناقشتها؛
- منع تدخّل المساهمين في أعمال المجلس والإدارة التّنفيذيّة ما لم يكن ذلك صحيحًا؛
- تمثيل المساهمين وضمان حقّهم في انتخاب أعضاء المجلس؛ (زهرة الواحة، 2024، الصفحات 89-91)

4.5.3 مبدأ المساواة بين المساهمين:

كجزء من مبدأ حماية حقوق المساهمين تركّز الشّركة على إلزاميّة المعاملة العادلة لهم مهما اختلفت أصنافهم، ويتجلّى دور مجلس الإدارة في ذلك من خلال الالتزام بعدم التّمييز بين المساهمين المالكين لنفس الفئة من الأسهم وعدم حجب أي حقّ عنهم. (زهرة الواحة، 2024، صفحة 89)

4.5.4 مبدأ دور أصحاب المصالح:

تعتبر زهرة الواحة إشراك أصحاب المصلحة عنصرًا مهمًّا في إستراتيجيّة الشّركة من أجل تحقيق الاستدامة، وقد أنجزت في ذلك لائحة خاصّة بتنظيم العلاقة معهم تشتمل على آليات تسوية الشّكاوي أو الخلافات الّتي قد تحدث، وآليات تعويضهم في حالة وقوع أي انتهاك لحقوقهم والحفاظ على سريّة العلاقات معهم (زهرة الواحة، 2020، صفحة 2)، لذا فهي تعمل بشكلٍ متعاونٍ مع العملاء، المستثمرين، الموظّفين، المورّدين والجهات التّنظيميّة الأخرى لضمان توافق مبادراتها في مجال الحوكمة مع توقّعات أصحاب المصلحة مستعينةً بالاستبانات والمشاركات التّفاعليّة ومدخلات هذه الأطراف، ممّا يساعدها على تعزيز الابتكار وتحديد المخاطر التّجاريّة وخلق القيمة طويلة

الأجل، ومن جهة أخرى فهي تلتزم بأعلى معايير النّزاهة في تحقيق سلامة وأمن الموظّفين. (زهرة الواحة، 2024، صفحة 11)

ويدعم مجلس الإدارة هذه الإستراتيجيّات في منع أي تعارض بين مصالح الأطراف وتحديد التّوجه الاستراتيجيّ للشّركة من خلال إشرافه على الأداء المالي والإجتماعي والبيئي، ويكون على إطّلاع مستمرّ بأي شكاوي أو اقتراحات في سبيل اتّخاذ الإجراءات المناسبة والإطّلاع المستمر على سياسة العلاقات مع أصحاب المصلحة لإقرارها. (زهرة الواحة، 2024، صفحة 22)

4.5.5 مبدأ الإفصاح و الشفافية:

في ظلّ الامتثال لقواعد الحوكمة والشّفافيّة تقوم الشّركة بنشر التّقارير السّنوية والدّوريّة والقوائم الماليّة على موقعها ممّا يسهّل وصولها لجميع أصحاب المصلحة، وتتضمّن التّقارير السّنوية رأي المراجع الخارجي وأهم الاجتماعات والقرارات الّتي خلصت بها الجمعيّة العامّة أو مجلس الإدارة، وتوفّر آليات حماية للتّبليغ عن المخالفات وأية ممارسات غير قانونيّة، ممّا يزيد من قوّة النّظام وفي هذا الشّأن يقوم المجلس بـ:

- وضع سياسات مكتوبة للإفصاح وأنظمته الإشرافيّة وفق المتطلّبات الواردة في نظام الشّركات والسّوق الماليّة السّعوديّة، والتّحقّق من نجاعة نظم الرّقابة وإدارة المخاطر؛
- توفير الإفصاحات المناسبة للمساهمين وأصحاب المصلحة بشكلٍ منظّم، ومراجعة سياسات الإفصاح بصفةٍ دوريّةٍ ومراعاة احترامها لأحكام السّوق الماليّة؛
- مراجعة تقارير اللّجان وتقارير المراجع الخارجي، وكذلك أنواع المكافآت والمزايا الموجّهة للعاملين؛ (زهرة الواحة، 2024، الصفحات 42-91)

4.5.6 مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة:

من خلال ما سبق وتحليل معطيات التّقارير السّنوية والاستدامة، وتصفّح موقع الشّركة نجد تفصيلًا شاملا لكافّة سياسات ومعايير إجراءات عضويّة المجلس ولجانه، مكافآتهم وتحديد صلاحيّاته، أدواره ومسؤوليّاته والفصل بين المهام، ممّا يسمح له بالعمل بشكل أفضل وتحقيق نتائج أقوى خاصّة فيما يتعلّق:

- إدارة الشّركة وإبرام العقود والواجبات الأخرى الّتي تحقّق أغراضها على المدى البعيد؛
- التّأكد من وجود أنظمة رقابيّة مناسبة وتكوين ثقافة مناسبة لإدارة المخاطر الممكنة؛
- الالتزام التّام بأحكام نظام الشّركات والسّوق الماليّة ولوائحهما التّنفيذيّة والأنظمة ذات العلاقة عند مزاولة المهام، والامتناع عن القيام بأعمال تسيء للشّركة؛

- إعداد سياسات مكتوبة بشأن صلاحيّات الإدارة التّنفيذيّة ومطالبتها بالتّقارير الدّوريّة؛
- المساءلة أمام الإدارة والمساهمين؛ (زهرة الواحة، 2024، الصفحات 41-42-52-92)

بناءًا على ما سبق نجد أنّ لمجلس الإدارة أثر محوريّ في تطبيق المبادئ وفعاليّته في ممارسة صلاحيّاته الّتي تعتبر ذات أثر حاسم في تحقيق التّوازن بين مصالح المساهمين وحماية حقوقهم، وزيادة الثّقة لدى أصحاب المصلحة زيادةً على تحسين القيم السّوقيّة والأداء المالي للشّركة.

4.6 تحليل أهمّ المؤشّرات الماليّة للشّركة:

الجدول 01: تطوّر أهم المؤشّرات الماليّة لشركة زهرة الواحة منذ 2020 لغاية 2024:

	السّنوات / المؤشّرات	2020	2021	2022	2023	2024
	المبيعات (ألف طن)	86.29	91.83	76.21	94.51	91.87
ريال سعودي	الإيرادات	424 850 419	549 011 302	624 740 216	572 490 017	544 677 020
	مجمل الرّبح	74 185 347	87 826 022	57 696 429	70 446 559	60 610 738
	الرّبح التّشغيلي	71 887 025	57 184 557	23 939 401	49 150 713	33 308 173
	صافي ربح العام	40 572 454	64 571 682	15 739 163	33 873193	12 077 393
	ربحيّة السّهم %	2.70	4.3	0.70	1.51	0.54

من إعداد الباحثين بالاعتماد على التّقارير السّنوية للشّركة خلال الفترة 2020-2024

➢ **التّحليل:**

من خلال العرض الموضّح لبعض المؤشّرات الماليّة للشّركة خلال الخمس سنوات الماضية وتغيّراتها، نجد أنّ كلّ مؤشّر يؤثّر بشكل كبير على المؤشّر الآخر بدءًا من حجم المبيعات إلى العوائد الماليّة وصولًا للأثر على ربحيّة أو خسارة الأسهم واستقطاب شريحة واسعة من المساهمين، ولضبط حسن تسيير هذه العمليّة لا بدّ من الاستعداد لاتّخاذ القرارات المناسبة في أيّة لحظة، فكما نلاحظ خلال فترة جائحة كورونا (زهرة الواحة، 2021، صفحة 22) أداءً مضطربًا للشّركة لكنّها حافظت على إدارة المخاطر بطرق جيّدة وتحسين الأداء سنة 2021 ثمّ انخفاضه خلال سنة 2022 متأثّرا بارتفاع بعض تكاليف البيع وأسعار المواد الخام (زهرة الواحة، 2023، صفحة 26)، بينما تتحسّن النّتائج خلال 2023 من جديد بسبب انخفاض تكاليف المبيعات وتراجع أسعار المواد الخامّ الّتي تعدّ المحرّك الرّئيسي في تحديد أسعار البيع. (زهرة الواحة، 2023، صفحة 26)

وبالنّظر لعام 2024 فإنّه من الأجدر الحفاظ على الأداء المستدام خاصّة وأنّ النّتائج التّشغيليّة قد تراجعت لعوامل خارجيّة تعزى للتّقلبّات الاقتصادية العالميّة، والّتي تمرّ بها المنطقة العربيّة خاصّة. (زهرة الواحة، 2024، صفحة 29)

ويوضّح التّقرير السّنوي 2024 أنّ إدارة الشّركة ممثّلة بمجلس إدارتها والإدارة التّنفيذيّة كانت مستعدّة في إدارة هذه الظّروف والحدّ من آثارها على نتائج وعمليّات الشّركة وتحسين مردوديّتها مستقبلًا. من جهة أخرى تظهر حتميّة وجود إستراتيجيّات إدارة مخاطر قويّة وجودة القرارات والحوكمة الفعّالة وكفاءة الرّقابة على الأداء وهو ما يقع في دائرة المجلس ولجانه من أجل ضمان استمراريّة نشاط المؤسّسة على المدى الطّويل وليس فقط تحقيق الأرباح.

5 خاتمة:

أصبحت الحوكمة ضرورة حتميّة في ظلّ تزايد التّعقيد والتّنافس في بيئات الأعمال والتّقلّبات الاقتصادية، ويعتبر مجلس الإدارة أحد المكلّفين بتطبيق الحوكمة الرّشيدة في المؤسّسة لذا تولي له لوائح الحوكمة ضرورة حتميّة في تشكيله وتوضيح مختلف خصائصه. ونرى بأنّ زهرة الواحة تقوم على مجلس إدارة يلتزم بكفاءة أعضائه واستقلاليّتهم، كما يحرص على تشكيل لجان مختلفة ويشرف على أهم العمليّات داخل الشّركة من أجل وضع القرارات الصّحيحة، والحرص على إدارة المخاطر المحتملة وتطبيق سياسات المساءلة والإفصاح المناسبين، وكسب ثقة أصحاب المصلحة وتحقيق الشّفافيّة. في حين تظهر المؤشّرات الماليّة تذبذبًا واضحًا في الإيرادات وربحيّة الأسهم خلال الفترات الأخيرة ممّا يعكس وجود تحدّيات خارجيّة في الاستدامة والنّمو.

اختبار صحّة الفرضيّات:

وفي هذا الإطار، بعد دراستنا الموضّحة أعلاه نجد بأنّ:

- الفرضيّة 1 غير مؤكّدة :فالشّركة تبدي إلتزامًا بلائحة الحوكمة الصّادرة عن هيئة CMA لكنّها تمتلك لائحة حوكمة ونظام الأساس الخاصّين بها واللّذان تمّ إعدادهما بما يتوافق مع اللائحة السّعوديّة ومختلف القوانين المنظّمة لعمل الشّركات، وبالتّالي فهي تشكّل مجلس الإدارة وفقًا لهذا الأساس وفي حدود ما تسمح به الشّرعية الدّولية؛
- الفرضيّة 2 مؤكّدة: حيث تتنوّع المهام والمسؤوليات لدى المجلس ونجد له عدّة أدوار محوريّة في المجال الرّقابي وتطوير استراتيجيّات الشّركة، والمساهمة في ضبط التّقلبات أو التّقليل من آثارها لضمان الأداء المستدام؛
- الفرضيّة 3 صحيحة: تولي لوائح الحوكمة تجنّب وجود عوارض الاستقلاليّة لأعضاء المجلس، كما أنّ وجود اللّجان المختلفة يسهم في تحقيق أدوار معيّنة وتتضمّن أعضاءً غير تنفيذيّين ممّن يمتلكون الخبرة اللّازمة، وهي مطالبة بإعداد تقارير دوريّة عن الأداء المحقّق وأية مشاكل موجودة، ثمّ تُرفع للمجلس للنّظر في شأن الحكم من أجلها؛

- الفرضيّة 4 صحيحة: يعدّ الالتزام بمبادئ وأحكام الحوكمة من ضمن اختصاصات مجلس الإدارة، لذا يعتبر الاستثمار في ضمان كفاءة المجلس عنصرًا أساسيًّا لرفع القدرة التّنافسيّة وضمان استمراريّة نشاط الشّركة على المدى الطّويل.

توصيات الدّراسة:

يسعنا في الأخير تقديم التّوصيات الّتي نجدها ضروريّة فيما يتعلّق بـ:

- ضرورة تطوير الكفاءات القياديّة لأعضاء المجلس لدعم القرارات الإستراتيجيّة والماليّة والاستثماريّة؛
- تعزيز استقلاليّة مجلس الإدارة وتقليل تضارب المصالح لتحقيق الحياديّة والوضوح؛
- تبنّي استراتيجيّات الأداء المستدام لتعزيز ثقة المستثمرين والأسواق المختلفة؛
- حتميّة تفعيل الرّقابة الدّاخليّة لمواجهة تحدّيات المخاطر التّشغيليّة؛

6 قائمة المراجع:

باللّغة العربيّة:

CMA. (2023). لائحة حوكمة الشّركات. المملكة العربية السّعوديّة: هيئة السّوق الماليّة.

Saudi Exchange تداول السّعودية. (بلا تاريخ). Saudi Exchange. تاريخ الاسترداد 31 07, 2025، من saudiexchange.sa: https://share.google/0G4uaclAW3DlG5Leu

عزيز لوجاني. (2019-2020). دور التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات دراسة حالة : مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير . الجزائر، قسم علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

للتّجارة زهرة الواحة. (2021). التّقرير السّنوي. الرّياض، المملكة العربيّة السّعوديّة: شركة زهرة الواحة للتّجارة.

للتّجارة زهرة الواحة. (2023). التّقرير السّنوي. الرّياض، المملكة العربيّة السّعوديّة: شركة زهرة الواحة للتّجارة.

للتّجارة زهرة الواحة. (2023). تقرير الاستدامة والمسؤوليّة المؤسّسية.. الرّياض، المملكة العربيّة السّعوديّة: شركة زهرة الواحة للتّجارة.

للتّجارة زهرة الواحة. (2024). التّقرير السّنوي. الرّياض، المملكة العربيّة السّعوديّة: شركة زهرة الواحة للتّجارة.

للتّجارة زهرة الواحة. (2024). تقرير الاستدامة والمسؤوليّة المؤسّسية. الرّياض، المملكة العربيّة السّعودية: شركة زهرة الواحة للتّجارة.

للتّجارة زهرة الواحة. (بلا تاريخ). شركة زهرة الواحة للتّجارة. تاريخ الاسترداد 31 7, 2025، من zaoasis.com: https://zaoasis.com/ar/about-us/board-of-directors/board-members/

للتّجارة زهرة الواحة. (2020). لائحة إجراءات تنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح. الرّياض، المملكة العربيّة السّعوديّة: شركة زهرة الواحة للتّجارة.

للتّجارة زهرة الواحة. (2020). لائحة الحوكمة. الرّياض، المملكة العربيّة السّعوديّة: شركة زهرة الواحة للتّجارة.

محمد الشريف بن زواي، و ليليا هلة. (2023). مساهمة حوكمة الشركات في الرفع من الأداء المالي للشركات العائلية دراسة على عينة من الشركات العائلية لولايتي أم البواقي وباتنة. العلوم الانسانية ، 141-163.

مريم آيت بارة. (2023). اسهامات معايير التدقيق الدولية في تفعيل وتعزيز حوكمة الشركات. الاقتصاد الصّناعي ، 827-845.

باللّغة الإنجليزيّة:

BEN, B. (2022). Audit interne et gouvernance d'entreprise: une lecture théorique au sein des entreprises publiques. Open science , 1-29.

Blay, M. W., Okyere, D. O., & Alhassan, M. (2025). BOARD OF DIRECTORS CHARACTERISTICS AND ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY REPORTING IN SUB-SAHARAN AFRICA. African Journal of Applied Research , 11 (1), 257-284.

GULUMA, T. F. (2021). The impact of corporate governance measures on firm performance: the influences of managerial overconfidence. Future Business , 7 (1), 1-18.

Jiang, X. (2022). A Study of the Role of the Board of Directors in Corporate Governance Based on UK Listed Companies. Proceedings of Business and Economic Studies , 5 (6), 47-50.

OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD.