



**HAWKAMAH**  
THE INSTITUTE FOR CORPORATE GOVERNANCE



## الحوكمة والاتصال خلال الأزمات

أبريل 2020

معهد حوكمة

دبي، الامارات العربية المتحدة

تم إعداد هذه الورقة البحثية من قبل معهد حوكمة (Hawkamah). إذا كان لديكم أية ملاحظات حول محتوى هذه الوثيقة ،  
أو أسئلة إضافية ترغبون في مناقشتها، يرجى التواصل معنا [info@hawkamah.org](mailto:info@hawkamah.org) | معهد الحوكمة (Hawkamah) 2020  
أو مع الكاتب مباشرة على [samia.elkadiri@hawkamah.org](mailto:samia.elkadiri@hawkamah.org)

يتم توفير المعلومات الواردة في هذه الورقة بحسن نية بهدف تعزيز فهم دور الحوكمة في أوقات الأزمات. في حين نعتقد أن  
المعلومات تكون دقيقة فور نشرها. ومع ذلك، لا يمكن ل Hawkamah وموظفيها قبول أي مسؤولية عن أي خسارة أو ضرر  
ناتج عن أي شخص أو منظمة تتصرف أو تمتنع عن العمل نتيجة لأي آراء تم التعبير عنها فيها.

## ملخص الورقة

الهدف من هذه الورقة هو التعرف على مدى مساهمة ممارسات الحوكمة في معالجة وتنظيم الاتصالات خلال الأزمات والكوارث التي تواجه المؤسسات. حيث تمكن الحوكمة من تحديد مبادئ وأدوات تنظيم عملية الاتصالات من قبل أصحاب القرار، لكن لا يقتصر الأمر على هذا الجانب فقط، فمن الممكن توظيف ممارسات الحوكمة في معالجة كافة التحديات التي تواجه المؤسسات ومنها الازمات المختلفة.

وقد اشارت الورقة الى درجة وعي مجلس الادارة في مختلف دول مجلس التعاون الخليجي باهمية الحوكمة ودورها في معالجة الازمات التنظيمية. واعتمدت موثيق ولوائح نظام حوكمة الشركات كأداة رئيسة لجمع البيانات. كما اختيرت عدد من الجهات بشكل عشوائي لمنطقة الخليج العربي (البحرين، الإمارات العربية المتحدة، قطر، الكويت، المملكة العربية السعودية وعمان). ومن اهم الادوات المستخدمة هي: " البحث في التشريعات الخاصة بحوكمة الشركات عن مدى شموليتها على قسم خاص بتنظيم اتصالات المجلس مع المساهمين والأطراف ذات الصلة" و"مدى توظيف الالتزام بمبادئ الحوكمة خلال عملية الاتصال ومن اهمها الالتزام بمبادئ الافصاح والشفافية".

وقد تم التوصل الى عدد من النتائج التي اكدت معظمها على الوعي بتوظيف ممارسات الحوكمة واستخدامها في معالجة كافة الازمات التنظيمية التي تواجهها الشركات وازادتها كجزء من أعمال مجالس الادارة أو بتخصيص لجنة تابعة للمجلس تكون معنية بالاتصالات خلال الأزمات والكوارث ويشرف المجلس على مراجعة أعمالها باستمرار.

## ملخص لأهم التوصيات في سياق الورقة البحثية

- ضرورة التركيز على الدور الحيوي الذي يقوم به مجلس الادارة خلال عملية الاتصال أثناء الأزمات.
- الالتزام بمبادئ الحوكمة خلال التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- تحديث وتطوير استراتيجية الاتصال والسياسات التابعة لها.
- انتهاز فرصة الأزمات لتعزيز أحد أهم عناصر أي مؤسسة وهي سمعتها وثقة المجتمع بها.
- إشراك العاملين في الشؤون القانونية والمستشارين لضمان الخروج برسالة إعلامية صحيحة ودقيقة.
- تشديد الرقابة على قنوات التواصل التي يتم من خلالها مشاركة المعلومات خلال الأزمات.



### دور الحوكمة في الاتصال أثناء الأزمات

جاءت الأزمة المالية العالمية الأخيرة، التي تفاقمت خلال الربع الأخير من عام 2008 لتؤكد لنا أهمية الحوكمة في ضوء ما كشفت عنه الأزمة أن ضعف معايير الحوكمة والإخفاقات في تطبيق الممارسات السليمة كان من العوامل التي ساهمت في اندلاع الأزمة المالية العالمية. وقد قامت من بعدها المؤسسات والبنوك بتطوير قواعد ونظم للحوكمة التي تؤكد على أهمية الالتزام و حوكمة المخاطر، وتطوير الدور الحيوي الذي يقوم به مجلس الإدارة في هذا المجال. حيث يعتبر دور المجلس بالغ الأهمية من خلال الاشراف على عمليات الاتصال خلال الأزمات، وذلك نظراً لأنه الكيان الذي يتحمل المسؤولية القانونية النهائية عن المنظمة أو الجهة التي يشرف عليها.

بالتالي يتعين على المجلس رصد إجراءات الإدارة، وتقييم ما إذا كانت الإدارة تتخذ الخطوات المناسبة مع تقديم توجيهات إضافية لها عند الحاجة. ويتولى أعضاء المجلس غير التنفيذيين تقديم منظور أكثر حياداً وموضوعية عند إتخاذ القرارات. كما يتعين على مجلس الادارة أن يبرهن على تطبيق المساءلة أمام أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من خلال إطار حوكمة موثق يوضح واجبات المجلس بضمان امتثال الشركة أوالمؤسسة لممارسات الحوكمة والسياسات المتعلقة بها. ووفقاً لأفضل الممارسات، يتضمن الاطار العام للحوكمة منظومة الضبط والرقابة والتوجيه الداخلي الذي يعكس المبادئ التالية:

1. التصرف بنزاهة وإثبات الالتزام القوي بالقيم الأخلاقية واحترام سيادة القانون
2. ضمان الانفتاح ومشاركة أصحاب المصالح
3. تقييم النتائج من حيث الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة
4. تحديد التدخلات اللازمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة
5. تنمية قدرات الجهة، بما في ذلك قدرة القيادات والعاملين
6. إدارة المخاطر والأداء من خلال الرقابة الداخلية الفعالة والإدارة المالية العامة الجيدة
7. تنفيذ الممارسات الجيدة في الشفافية والإفصاح والمراجعة لتقديم المساءلة الفعالة
8. التصرف بما يخدم المصلحة العامة
9. وجود نظام متكامل للتدقيق والتوجيه الخارجي والداخلي.

وبالتالي يكمن دور اطار الحوكمة في تحديد مسؤوليات وسلطات وحقوق مجلس الإدارة واللجان التابعة له، بالإضافة إلى توضيح العلاقات الداخلية بين مختلف أجزاء المؤسسة إلى جانب العلاقات مع المساهمين والجهات الرقابية وأصحاب الحقوق والمصالح والأطراف ذات علاقة. بالإضافة إلى أن ضمان التوافق بين المتطلبات التشريعية والتنظيمية وتوفير آليات العمل اللازمة لمراقبة سلوك أصحاب القرار والمديرين التنفيذيين لمهامهم.

وفي سياق إدارة الشركات، كثيرا ما يواجه المسؤولين العديد من حالات الأزمات المختلفة، مما يجبرهم على التواصل مع جميع الفئات المستهدفة من مؤسساتهم في حالة ما. وعندما تتعرض المؤسسة لأزمة معينة، يضطر كذلك المسؤولين بها إلى التواصل بدرجة أكبر قدر الإمكان، من أجل تخفيف العواقب السلبية التي قد تترتب نتيجة الأزمة على صورة المؤسسة وسمعتها. ويكون لدى المسؤولين خيارين في هذه المرحلة، إما التواصل دون أي خطة وترك الاتصالات حسب الفرص المتوفرة أو استخدام إحدى الاستراتيجيات المتاحة واستراتيجيات الاتصال القائمة على رد الفعل. ويشير العديد من الخبراء إلى أن الاتصال الفعال أثناء الأزمات يمكن أن يعزز ثقة الجمهور في المنظمة، في حين أن عدم الاتصال يمكن أن ينتج عنه تأثيراً سلبياً بوجه خاص على أنشطتها في المستقبل.

وتخضع إدارة الاتصالات في حالة الأزمات في الشركات الى العديد من العناصر الأساسية حسب أنواع الأزمات التي يمكن أن تحدث للشركة، منها منهجية تحديد الجماهير المستهدفة، والهيكل والمحتوى المرغوب فيه لخطة الاتصالات المتعلقة بالأزمات. وتكمن هنا أهمية توظيف مبادئ الحوكمة خلال الاتصال مع وسائل الإعلام والمجتمع في حالات الأزمات التي كثيراً ما يكون الإبلاغ عنها حاسماً في عملية التأثير على الفئات المستهدفة.

## الاطار العام لإدارة اتصالات الأزمات

بتاريخ 11 مارس 2020 أعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً وباء فيروس كورونا. ومنذ ذلك الحين، لوحظ ارتفاع واضح في عدد المنظمات التي تتخذ قرارات هيكلية رئيسية لحماية قوى عملها واستقرارها المالي. وعندما تطرأ تغييرات جذرية على الطريقة التي اعتاد أن يعمل بها الناس والكيفية التي سيتم بها تقديم الخدمات والمنتجات، فإن عدم اليقين الناتج عن ذلك يتطلب تصعيداً متناسباً في الاتصالات، داخلياً وخارجياً على حد سواء بطريقة استراتيجية وشفافة، وقبل كل شيء بطريقة داعمة، بينما تحمي أحد أهم عناصر أي منظمة وهي سمعتها وثقة المجتمع بها. ويعتبر المبدأ الرئيسي للاتصال في الأزمات هو عدم الانعزال والغوص في حالة نكران لما يحدث، الأمر الذي يؤدي في الأخير إلى تفاقم الأزمة نتيجة اثاره الشكوك، وفتح المجال للشائعات والأخبار التي تفتح شهية المنافسين وتؤزم الأوضاع أكثر. بدل ذلك، ينبغي الاستفادة من وسائل الاتصال قدر الامكان.

لدى أغلب المنظمات خطط واستراتيجيات للاتصال في حالة الأزمات، ولكن قد يكون بعضها في حاجة إلى تحديث. لذلك، من الضروري العمل على تحديث الاستراتيجيات والسياسات ذات الصلة بشكل دوري، تطوير الأجهزة والكوادر العاملة في مجال الاتصال لضمان دعم عملية الاتصال وفق أفضل المعايير والمبادئ المتبعة في مجال الاتصال من أجل تحقيق أعلى مستويات الجاهزية. ويجب أن يكون الهدف الرئيسي من استراتيجية الاتصال والوثائق المتعلقة بها هو نشر الوعي حول الرسائل الرئيسية للمؤسسة وإرساء الثقة بقراراتها وإنجازاتها من خلال الحفاظ على التواصل

المكثف و المستمر مع أصحاب المصلحة ولا سيما خلال الأزمات. وقد ذكر ستيف ألبرت (Steve Albert) في كتابه إدارة الأزمات ستة سمات تميز الأزمة وهي:

- **المفاجأة:** تحدث الأزمات بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ؛
- **نقص المعلومات:** عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود ذلك إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة؛
- **تصاعد الأحداث:** عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار؛
- **فقدان السيطرة:** جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور؛
- **حالة الذعر:** تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه؛
- **غياب الحل الجذري السريع:** الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل بسرعة لا بد من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضرراً.

إن مواجهة الأزمات هو أحد التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال في المؤسسات، فكفاءة وفاعلية الاتصال أوقات الأزمات يمكن أن يُحول التهديدات الناجمة عن تلك الأزمات إلى فرص زيادة مصداقيتها وبالتالي الخروج بمكاسب مادية ومعنوية. وقد أدى التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال الحديثة إلى خلق واقع جديد في التعامل مع الأزمات واستراتيجيات الاستجابة لها. فقد أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي أول وسيلة يلجأ إليها الجمهور لمعرفة المزيد من المعلومات عن حادث أو أزمة ما.

وفيما يتعلق بالمواد الإعلامية، فمن المهم إشراك العاملين في الشؤون القانونية والمستشارين لضمان الخروج برسالة إعلامية صحيحة، شاملة، ودقيقة من كافة الجوانب لتحقيق الأهداف المرجوة منها، والمتمثلة في الحد من الخسائر، حماية سمعة المؤسسة، والخروج من الأزمة واستعادة مكانتها تدريجيًا.

ساهم العصر الرقمي الذي نعيشه حالياً بالتعامل بشكل أفضل مع الأزمات، حيث تتيح لنا الاتصالات المرئية أن نبقي أكثر تواصلاً مع شبكتنا الحيوية وأن نزود أصحاب المصلحة وغيرهم من ذوي العلاقة بالمعلومات بشكل منتظم. وقد اقترحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في هذا السياق إطار لرصد تطور الممارسات بين البلدان في مجال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مجال الاتصالات المتعلقة بالمخاطر والأزمات ، لتتلخص في 12 ممارسة جيدة وهي:

1. توعية الجمهور بالمخاطر والأزمات
2. المراقبة والرصد والوعي بالحالة ونظام الإنذار المبكر
3. تطوير خطط الجاهزية
4. توفير المعلومات والتحذير
5. تحسين الاستجابة للأزمات من خلال تهيئة المتطوعين
6. تحديد الناجين والضحايا
7. إدارة الآثار المتعلقة بالسمعة
8. تقديم حوافز لجمع التمويل والدعم
9. التعلم من المرحلة السابقة للأزمات
10. تحسين الشراكات والتعاون (الجهات الفاعلة الوطنية والدولية والعامّة والخاصة)
11. بناء الثقة
12. تعزيز إدارة الاسترداد

## نتائج الورقة البحثية

تمت مراجعة اللوائح والتشريعات الخاصة بنظام حوكمة الشركات لستة بلدان في منطقة الخليج العربي هي البحرين والإمارات العربية المتحدة وقطر والكويت والمملكة العربية السعودية وعمان من خلال عينة مؤلفة من 9 جهات وتم جمع البيانات من المواقع الالكترونية الخاصة بالجهات المعنية.



ومن الواضح أن التطورات الأخيرة التي ظهرت فيما يخص تطوير نظم ولوائح حوكمة الشركات تتجلى بوضوح في مدى الوعي الموجود بالفعل في منطقة الخليج العربي. ويمكن القول ان هذا الوعي السريع أصبح الآن ظاهر للعيان.


تم الاطلاع على اهم الخصائص المتعلقة بالاتصالات خلال الأزمات ضمن نظم حوكمة الشركات التي تتجلى بالإلتزام بمبادئ الحوكمة، دور مجلس الإدارة خلال عملية الاتصالات، وحقوق حملة الأسهم. كما سنركز على أهمية المحافظة على مبدأ الشفافية من خلال قنوات التواصل المباشرة وغير المباشرة مع الجمهور ووسائل الإعلام، وإبقائهم على اطلاع بكافة المستجدات والتحركات فيما يتعلق بالتدابير المتخذة للتعامل مع الأزمات. علما ان جميع أنشطة المؤسسة تصبح موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من جمهورها بجميع شرائحه، خاصة أن مصالحهم مرهونة بنجاح المؤسسة أو فشلها، ولذلك فهم عادة يهتمون بتتبع ما ستؤول إليه حال المؤسسة في نهاية الأمر.

يوضح الجدول التالي مدى شمولية قواعد حوكمة الشركات للأجزاء المتعلقة بتنظيم الاتصال:

البلد	الجهة / السلطة	
 الامارات العربية المتحدة	هيئة الأوراق المالية والسلع	<p>وفق قرار رئيس مجلس إدارة الهيئة رقم (03/ر.م) لسنة 2020م بشأن اعتماد دليل حوكمة الشركات المساهمة العامة - ادارة هيئة الأوراق المالية والسلع. من المادة 51 ( رقم 4 : تشكيل لجنة مكونة من موظفين من الفئات العليا في الشركة في حال مواجهة الشركة لأزمات بحيث تتولى وضع خطة التواصل مع المستثمرين والعالم بخصوص الخطوات العملية التي تتخذها الشركة لمواجهة الأزمة، وتحديد متحدث رسمي باسم الشركة يتولى عملية التواصل المذكورة وأن يفصح عنها على الموقع الالكتروني للسوق والشركة)</p>
	سلطة دبي للخدمات المالية	<p>وفق كتيب "قواعد السلطة" MKT/VER15/07-19 المبدئي الخامس: حقوق المساهمين والحوار الفعال مادة رقم 60 ( يجب علي المجلس التأكد من وجود قنوات كافية للتواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين حسب ما يتناسب مع طبيعة وحجم وتعقيد العمليات التجارية والبيئية التي يعملون فيها. يمكن أن يشمل أصحاب المصلحة الموظفين وعملاء التقارير الشخصية.</p> <p>يجب على المجلس إجراء تقييم لمستوى المعلومات التي ينبغي بشكل عام أن تكون متاحة للجمهور، أو لأي مجموعة معينة من أصحاب المصلحة المتعلقة بشؤون الشركة، وأفضل السبل للاستفادة من موقعها على الإنترنت أو أي قنوات الاتصال الأخرى حسب الاقتضاء لنشر المعلومات ذات الصلة"</p>
	سوق أبو ظبي العالمي	<p>وفق لائحة الشركات 2015 التواصل من قبل الشركة (الأجزاء 2-3-4) و أحكام اتصالات الشركات (القسم 1003)</p>
	البنك المركزي	<p>نظام الحوكمة المؤسسية للبنوك المادة 13 من الإفصاح والشفافية (الجزء الأول: يجب لسياسات واجراءات الحوكمة المؤسسية المعتمدة في البنك أن تضمن الإفصاح الدقيق وفي المواقيت المحددة، عن كافة الأمور الهامة المتعلقة بالبنك بما في ذلك الوضع المالي، والأداء والملكية وحوكمة البنك)</p>

البلد	الجهة / السلطة	
 <p>المملكة العربية السعودية</p>	<p>يئة سوق المال</p>	<p>وفق نظام حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس هيئة سوق المال.  <b>المادة 7: التواصل مع أصحاب المصلحة</b>  أ. يضمن مجلس الادارة تحقيق تواصل بين الشركة والمساهمين يكون مبنيا على الفهم المشترك للأهداف والاستراتيجية للشركة ومصالحها.  <b>المادة 22: المهام الرئيسية للمجلس</b>  13. ارساء قنوات اتصال فعالة تتيح للمساهمين الاطلاع بشكل مستمر و دوري على اوجه الأنشطة المختلفة للشركة واي تطورات جوهرية.</p>
	<p>وزارة التجارة</p>	<p>وفق لائحة حوكمة الشركات المساهمة غير المدرجة <b>المادة السادسة :</b>  <b>1.</b> يلتزم مجلس الإدارة بتوفير المعلومات الكاملة والواضحة والصحيحة وغير المضللة لتمكين المساهم من ممارسة حقوقه على أكمل وجه، وتقديم هذه المعلومات في الوقت المناسب ويجري تحديثها بانتظام.  <b>2.</b> يجب أن تتسم وسيلة توفير المعلومات للمساهم بالوضوح والتفصيل، وأن تتضمن بياناً بمعلومات الشركة التي يمكن للمساهم الحصول عليها، وأن توفر للمساهمين من ذات الفئة.  <b>3.</b> يجب اتباع أكثر الوسائل فعالية في التواصل مع المساهمين وعدم التمييز بينهم في توفير المعلومات.</p>
 <p>الكويت</p>	<p>بنك الكويت المركزي</p>	<p><b>قواعد ونظم الحوكمة في البنوك الكويتية - الفصل الثالث - المسؤوليات العامة لمجلس الادارة</b>  ج) تطوير مفهوم الثقة العامة في إدارة البنك من خلال الأخذ بالاعتبار أثر المخاطر على مصالح المودعين والنظام المالي، ويتضمن ذلك التأكيد على أن دور مجالس إدارات البنوك يجب ألا ينحصر في مفهوم الربحية وإنما يأخذ بالاعتبار أيضا أثر المخاطر على مصالح المودعين و أصحاب المصالح وعلى الاستقرار المالي.  <b>المحور السادس - رابعا : الرقابة على عملية الافصاح</b>  د) يلتزم كل بنك يواجه أحداثا جوهرية طارئة، غير متاحة للمساهمين، تؤثر بشكل ملموس في نشاط البنك أو على مركزه المالي بما يكون له تأثير على تداول أسهمه، بأن يفصح عن تلك الأحداث فورا ، عن طريق الوسائل المناسبة وعلى أن يتم إبلاغ بنك الكويت المركزي بتلك الأحداث فور حدوثها.  المحور الثامن : حماية حقوق المساهمين  6. يتعين على البنك توفير المعلومات للمساهمين في الوقت المناسب بما يسمح لهم بممارسة حقوقهم على أكمل وجه، ويجب أن تكون هذه المعلومات واقية ودقيقة دون التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير هذه المعلومات</p>

البلد	الجهة / السلطة
 <b>قطر</b>	<p><b>نظام حوكمة الصناديق المدرجة</b>  <b>مادة 6: الوظائف والمهام الرئيسية للمجلس</b>  5. وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة بين اصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم ويجب أن تغطي على وجه خاص ... (5.3 آلية مناسبة لاقامة علاقات جيدة تضمن التواصل المستمر مع المستثمرين وسهولة الوصول اليهم)  <b>مادة 22: حق المستثمر في الحصول على المعلومات</b>  <b>مادة 29: حقوق أصحاب المصالح من غير المستثمرين</b></p>
	<p><b>نظام حوكمة الشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية</b>  <b>مادة 8: الوظائف والمهام الرئيسية للمجلس</b>  5. وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة بين اصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم ويجب أن تغطي على وجه خاص ... (5.3 آلية مناسبة لاقامة علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بها)  <b>مادة 31: حق المساهم في الحصول على المعلومات</b>  <b>المادة 38: حقوق أصحاب المصالح من غير المساهمين</b></p>
 <b>البحرين</b>	<p><b>نظام حوكمة الشركات _ أسواق رأس المال ( أبريل 2017)</b>  الفصل 7-HC: الاتصال بين المجلس وحملة الأسهم  الفصل 3.8-HC: 10.3.8-HC الافصاح كشركة</p>
	<p><b>وحدة مستويات التحكم العليا _ البنود التقليدية (يناير 2020)</b>  <b>فصل 7-HC: الاتصال بين المجلس وحملة الأسهم</b>  <b>7.3 HC: الاتصال المباشر مع حملة الأسهم</b>  <b>2.9 HC: مسؤولية المجلس عن الافصاح</b>  يجب على المجلس أن يشرف على عملية الكشف عن البيانات والاتصالات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. ويجب على المجلس أن يضمن أن عمليات الكشف التي يقوم بها المصرف تتسم بالإنصاف والشفافية والشمول والوضوح في الوقت المناسب وتعكس طبيعة عمل البنك والتحديات والمخاطر الكامنة في أنشطة المصرف التجارية.</p>

البلد	الجهة / السلطة
 <p>عمان</p>	<p>الميثاق حوكمة الشركات المساهمة العامة المبدأ الرابع:رئيس مجلس الادارة (اجراءات تفسيرية وتوجيهية) ح: التأكد من كفاءة الاتصالات مع المساهمين المبدأ السادس: الادارة التنفيذية ج: يتوجب على الادارة التنفيذية ان تطلع الادارة بما يواجهها من مخاطر وصعوبات في وقت مناسب حسب السياسات و الاجراءات المعتمدة، وفي حالة بروز مخاطر لم تعالجها السياسات أوالاجراءات ، فعليها اطلاع مجلس الادارة حيثما وكيفما كان ذلك ممكنا. المبدأ الرابع عشر:التقارير السنوية 6. الوصول إلى المعلومات الملحق 3: البنود التي يجب تغطيتها في تقرير حوكمة الشركات 7. القنوات التي يتم من خلالها الاتصال بالمساهمين والمستثمرين</p>

إن إدارة الاتصال في الأزمات مسألة تحتاج إلى الكثير من المهنية والاحترافية في إدارة قنوات الاتصال المختلفة، فكثير من الأزمات بدت صغيرة ومحدودة الآثار، وبسبب سوء التسيير والتعتيم على المعلومات وقطع قنوات التواصل والاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي أدى في كثير من الأحيان إلى انهيار كامل للمؤسسة.

لذلك نوصي بتعزيز دور وسائل الإعلام بتقديم معلومات عن الأداء المثالي في مجال الحوكمة لتوجيه الانتباه إلى الفوائد الناشئة عن الحوكمة الرشيدة. علما أن التطبيق الواعي لمعايير وقواعد الامتثال يضمن توليد ثقة الاستثمار والمجتمع.

- ✚ <https://www.sca.gov.ae/ar/regulations/latest-regulations.aspx>
- ✚ <https://dfsae.thomsonreuters.com/rulebook/mkt-3-governance-reporting-entities>
- ✚ [https://en.adgm.thomsonreuters.com/sites/default/files/net\\_file\\_store/ADGM1547\\_14594\\_VER03032015.pdf](https://en.adgm.thomsonreuters.com/sites/default/files/net_file_store/ADGM1547_14594_VER03032015.pdf)
- ✚ <https://centralbank.ae/en/bank-guidelines>
- ✚ [https://cma.org.sa/RulesRegulations/Regulations/Documents/CGRegulations\\_ar.pdf](https://cma.org.sa/RulesRegulations/Regulations/Documents/CGRegulations_ar.pdf)
- ✚ [https://www.cbk.gov.kw/en/images/governance-inst\\_v00\\_tcm10-144645.pdf](https://www.cbk.gov.kw/en/images/governance-inst_v00_tcm10-144645.pdf)
- ✚ [https://www.qfma.org.qa/Arabic/RulesRegulations/Legal\\_Decisions/%20قرار%20مجلس%20إدارة%20هيئة%20قطر%20للأسواق%20المالية%20رقم%20202%20لسنة%202019%20بإصدار%202016.pdf](https://www.qfma.org.qa/Arabic/RulesRegulations/Legal_Decisions/%20قرار%20مجلس%20إدارة%20هيئة%20قطر%20للأسواق%20المالية%20رقم%20202%20لسنة%202019%20بإصدار%202016.pdf)
- ✚ [https://www.qfma.org.qa/English/RulesRegulations/RulesDox/Governance\\_Code%20for%20Companies\\_and\\_Legal%20Entities\\_Listed\\_on\\_the\\_Main\\_Market.pdf](https://www.qfma.org.qa/English/RulesRegulations/RulesDox/Governance_Code%20for%20Companies_and_Legal%20Entities_Listed_on_the_Main_Market.pdf)
- ✚ [https://www.qfma.org.qa/Arabic/RulesRegulations/Legal\\_Decisions/%20قرار%20مجلس%20الإدارة%20رقم%20205%20لسنة%202016.pdf](https://www.qfma.org.qa/Arabic/RulesRegulations/Legal_Decisions/%20قرار%20مجلس%20الإدارة%20رقم%20205%20لسنة%202016.pdf)
- ✚ [https://cbb.complinet.com/net\\_file\\_store/new\\_rulebooks/v/o/Vol\\_6\\_HC\\_Apr\\_2017.pdf](https://cbb.complinet.com/net_file_store/new_rulebooks/v/o/Vol_6_HC_Apr_2017.pdf)
- ✚ [https://cbb.complinet.com/net\\_file\\_store/new\\_rulebooks/v/o/Vol\\_1\\_HC\\_Jan\\_2020.pdf](https://cbb.complinet.com/net_file_store/new_rulebooks/v/o/Vol_1_HC_Jan_2020.pdf)
- ✚ <https://www.cma.gov.om/Home/DecisionsCirculars/DecisionsCirculars?typeFilter=3>
- ✚ [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/the-use-of-social-media-in-risk-and-crisis-communication\\_5k3v01fskp9s-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/the-use-of-social-media-in-risk-and-crisis-communication_5k3v01fskp9s-en#page1)
- ✚ <https://mci.gov.sa/ar/regulations/pages/details.aspx?lawId=8c5ff454-6c7c-4c5f-94a9-a95d00c81513>