

جيم للاستشارات القانونية
JEEM LEGAL CONSULTING



تقييم حوكمة مستشفيات المواساة (شركة المواساة للخدمات الطبية)



www.jeem.consulting
contact@jeem.consulting

تقرير
تقييم حوكمة
شركة المواساة للخدمات الطبية
(مجموعة مستشفيات المواساة)

إعداد
د. صالح الحصان
قسم البحوث والتطوير

الإصدار الأول

2025 - 1447

www.jeem.consulting
contact@jeem.consulting

جدول المحتويات

1.....	تمهيد
2.....	أعضاء مجلس الإدارة، ولجنتي المراجعة والمكافآت والترشيحات
3.....	الإدارة التنفيذية
4.....	التوطين
5.....	الإفصاح والشفافية
6.....	تعارض المصالح
8.....	لائحة الحوكمة
8.....	الاستدامة البيئية والمجتمعية
9.....	المخاطر
9.....	نسبة تملك أعضاء المجلس والتنفيذيين في الشركة
10.....	الأداء المالي
17.....	مكافآت مجلس الإدارة واللجان ورواتب الادارة التنفيذية
17.....	القروض
18.....	المخالفات والعقوبات
19.....	خاتمة: النتائج والمقترحات

تمهيد

يهدف هذا التقرير إلى تقييم الحوكمة في أعمال شركة المواساة للخدمات الطبية من خلال فحص:

- تقارير مجلس إدارتها خلال سبع سنوات (2018 – 2024).

- تقريرها حول الاستدامة البيئية والمجتمعية الصادر في 2025.

وسيخضع تحليل التقارير ومناقشتها إلى ما يلي:

1. المبادئ العامة للحوكمة، ولائحة حوكمة الشركات المدرجة.

2. المقارنة بشركات مماثلة في القطاع.

المسائل التي ستخضع للتحليل والمناقشة هي:

1. تشكيل مجلس الإدارة ولجنتي المراجعة والمكافآت والترشيحات

2. الإدارة التنفيذية

3. التوطين

4. الإفصاح والشفافية

5. تعارض المصالح والأطراف ذات العلاقة

6. لائحة الحوكمة

7. الاستدامة البيئية

8. المخاطر

9. ملكية أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية في الشركة

10. الأداء المالي

11. المكافآت والرواتب

12. القروض

13. المخالفات والعقوبات

النتائج

أولاً: أعضاء مجلس الإدارة، ولجنتي المراجعة والمكافآت والترشيحات

أعضاء مجلس الإدارة			
العضو		المنصب	
1	محمد السبيعي	رئيس - غير تنفيذي	
2	ناصر السبيعي	نائب - والرئيس التنفيذي	
3	خالد السليم	تنفيذي	لجنة المراجعة
4	د. عبدالله الحسيني	مستقل	محمد التويجري (رئيس)
5	د. سامي العبدالكريم	مستقل (إلى أكتوبر 2024) ثم غير تنفيذي	سامي العبدالكريم
6	فهد الأسلي	مستقل	فهد الأسلي
7	محمد الكثيري	مستقل	محمد الكثيري (رئيس من 2024/10)
		لجنة المكافآت والترشيحات	

يتكون مجلس الإدارة من سبعة: اثنين غير تنفيذيين، واثنين تنفيذيين، وثلاثة مستقلين. وهؤلاء المستقلون هم أعضاء في لجنة "المراجعة، والمكافآت والترشيحات"، مع تغيير منصب الرئيس في كل منهما، فالرئيس في الأولى ليس رئيساً في الثانية إلى عام 2022. وقد تميزت لجنة المراجعة بأن رئيسها من خارج مجلس الإدارة، ثم لم يعد عضواً في لجنة المكافآت والترشيحات بدءاً من عام 2023. علماً أنه كان عضواً في مجلس الإدارة سابقاً. وأما د. الحسيني فلم يُعين عضواً في المجلس إلا في نوفمبر 2024

ويلاحظ ما يلي:

1. حصل تغير في تصنيف عضوية د. سامي العبدالكريم في أكتوبر 2024 حيث تحول إلى عضو غير تنفيذي بعد أن كان (عضو مستقل) لأنه قد أمضى تسع سنوات متصلة، وهذا من عوارض الاستقلالية، وذلك امتثالاً لمتطلبات الحوكمة.
2. عند تشكيل أعضاء المجلس واللجنتين عام 2023 كان من اللافت تغيير اسم العائلة للعضو: فهد بن عايد الأسلي الذي كان اسم عائلته (الشمري) في التقارير السابقة. وشركة جيم لم تلاحظ هذا التغيير إلا بعد عمل مقارنة بين الأعضاء في الأعوام السابقة، حيث ظنت - في البداية- أنه عضو جديد لم يكن موجوداً من قبل!
3. استقلال الأعضاء في هاتين اللجنتين متفق مع لائحة حوكمة الشركات المدرجة، غير أن وجودهم في كلتا اللجنتين مؤثر. خاصة وأن كل واحد منشغل بعضوية مجالس إدارة شركات أخرى ولجانها. وإن كان ذلك لا يمنع منه نظام، إلا أنه ليس من ممارسات الحوكمة المفضلة. فالغاية من العضوية هي النيابة عن المساهمين في إدارة الشركة، وبذل جهد تام في فحص أعمالها، وقراءة تقاريرها، وإبداء الرأي، وحضور الاجتماعات إلى غير ذلك. والتفصيل أدناه يوضح الأعمال والمناصب التي يشغل بها كل عضو، خارج عضويته في مجموعة المواساة، مع مناصب تنفيذية لبعضهم.

○ سامي العبدالكريم:

رئيس تنفيذي لشركة العناية والعلوم الطبية، ورئيس مجلس أمناء جامعة العناية الطبية، ورئيس لجنة الترشيحات والمكافآت في شركة ملكية للاستثمار، وعضو مجلس إدارة شركة الارتقاء للخدمات الطبية، ورئيس مجلس إدارة شركة الحلول الذكية.

○ **فهد الأسلمي:**

رئيس مالي في الشركة العقارية السعودية، وعضو مجلس إدارة في كل من: شركة صندوق سيكو ريت، وشركة وديان العقارية، والشركة العقارية للتعمير، وعضو لجنة مراجعة في الأخيرة.

○ **محمد الكثيري:**

رئيس تنفيذي لمركز الكثيري للاستشارات، وعضو مجلس إدارة شركة الغاز والتصنيع الأهلية، وعضو لجنة مراجعته فيها، وعضو مجلس إدارة شركة مكانة للاستثمار التجاري والصناعي.

وإذا كان من بين مهام لجنة الترشيحات "تحديد الوقت الذي يتعين على العضو تخصيصه لأعمال مجلس الإدارة" فكيف تُحدد اللجنة الوقت لأعضاء مجلس الإدارة، وهم جميعاً أعضاء في مجلس الإدارة! فالعملية تحولت إلى تقييم الذات بالذات. وحين نقول: إن عضوية الأعضاء المستقلين في اللجنتين المذكورتين ليس متفقاً مع أفضل ممارسات الحكومة، فلدينا ما يعزز هذا الرأي من مجموعة الحبيب التي تنفرد كل لجنة بأعضائها المستقلين، بل تتضمن كل لجنة عضو خارجي أو أكثر، كما في الجدول أدناه.

مجموعة مستشفيات الحبيب		
	لجنة المراجعة	لجنة المكافآت والترشيحات
1	عبد الرحمن الطريقي (خارجي)	عبيد الرشيد
2	سليمان القحطاني (خارجي)	صالح الحبيب
3	زياد الصالح	أحمد السديس (خارجي)

ثانياً: الإدارة التنفيذية:

رغم قوة الأداء التشغيلي للشركة، ونمو ملحوظ وذلك بارتفاع الإيرادات من 2,144 مليون في عام 2021 إلى 2,879 مليون في عام 2024، مع صعود صافي الربح من 578 مليون ريال إلى 646 مليون ريال خلال الفترة نفسها؛ إلا أن هناك ملاحظات حوكمة تستحق التوقف عندها:

1. لوحظ أن رئيس مجلس الإدارة ونائبه في شركة المواساة شقيقان، وأن نائب الرئيس يشغل في الوقت ذاته منصب الرئيس التنفيذي للشركة. ولأنحة حوكمة الشركات منعت الجمع بين منصب رئيس المجلس ومنصب الرئيس التنفيذي لضمان فصل الملكية عن الإدارة، ولتفعيل عمل المجلس الرقابي على الإدارة التنفيذية، وهذا المعنى موجود في هذا التشكيل الحالي للشركة، أي أن روح الحوكمة لا تنسجم مع هذا الشكل الظاهري. فاللائحة وإن لم تنص صراحة على منع نائب الرئيس من الجمع بين المنصبين، إلا أن وجوده كشقيق للرئيس، وشغله لمنصب الرئيس التنفيذي لأكثر من عقد، يعني عملياً التحام الملكية بالإدارة، وتلاشي المعنى المقصود من الفصل بينهما. مما يؤثر بشكل ما على استقلالية المجلس ودوره الرقابي.
2. لا يُعلم إذا كان ثمة خطة تعاقب على الإدارة، وحال الرئيس التنفيذي لا يزال. وحتى مع النتائج الإيجابية للشركة، فغياب الإفصاح عن وجود خطة التعاقب يمثل ثغرة محتملة في استمرارية الأعمال. وقد نصت لائحة الحوكمة على أن من مهام المجلس وضع آليات تضمن الاستمرارية، ومنها خطط التعاقب للقيادات التنفيذية.
3. إضافة إلى منصبه هذا، فهو نائب الرئيس في جمعية كنف الخيرية. ونشير هنا إلى ما جاء في حوكمة الشركات الواردة في إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، والتي استفادت منها شركة الاتصالات السعودية بوضع وثيقة

(سياسة مكافحة الاحتيال)، ونصت في فقرتها (4.2.3): أن التبرع إلى منظمة خيرية بناء على طلب، أو لمصلحة موظف حكومي، أو موظف خاص، أو طرف آخر، أو فرد من عائلة الشركة، أو أقارب شركائها؛ يعدّ رشوة حتى لو قدمت إلى مؤسسة خيرية بحسن نية.

4. في رأينا، وإن توخت شركة الاتصالات السعودية (STC) الحذر في وثيقتها المذكورة باستنادها إلى إرشادات منظمة دولية، إلا أنه لا ضير في الجمع بين منصب تنفيذي وعضوية في جمعية خيرية، ولا يُعد ذلك تضارب مصالح، خصوصاً وأن السياق المحلي يدعم المبادرات الخيرية، بل وذلك مما يعزز صورة الشركة في المسؤولية الاجتماعية. والالتزام الحرفي بمضمون وثيقة الاتصالات قد يفتح باب التشكيك في نوايا كل من يرغب المساهمة في العمل التطوعي، خصوصاً في ظل ما يشهده المجتمع من تشجيع للمبادرات التطوعية. بل ولا ينبغي تشجيع الدعوة إلى الفصل الحاد بين العمل المؤسسي (العام أو الخاص) والعمل التطوعي بحجة شبهة تعارض المصالح أو الاستغلال؛ لأن ذلك ينافي روح المشاركة المجتمعية. والحل المتوازن هو تبني سياسة داخلية واضحة للتبرعات، تنص على أن جميع المساهمات للجمعيات الخيرية تُراجع وتُعتمد من لجنة مستقلة وفق معايير محددة. وبذلك يتحقق الاحتياط الواقعي من أي سوء ظن، وفي الوقت نفسه يُبرز الدور الخيري كقيمة مضافة تُعزز صورة الشركة في المجتمع، وتدعم ثقة المستثمرين.

ثالثاً: التوطين:

1. لدى الشركة لجنة استراتيجية تتكون من ثمانية أعضاء، بينهم الرئيس التنفيذي وعضو مجلس إدارة فقط من السعوديين، والبقية (6 أعضاء) على الأرجح غير سعوديين. أي أكثر من ثلثي الأعضاء في لجنة محورية كهذه؛ لرسم الاتجاه العام للشركة! والمفترض في مثل هذه اللجنة أن تعكس أولوياتها الوطنية والتنظيمية. والاعتماد على غالبية غير سعودية في صياغة الاستراتيجية يُثير تساؤلاً حول مدى اتساق قرارات اللجنة مع أولويات الدولة في التوطين والتنمية المحلية.
2. لائحة الحوكمة تؤكد أن رسم الاستراتيجية والإشراف على تنفيذها من مسؤولية مجلس الإدارة. وتفويض أغلبية الأعضاء الأجانب بلجنة استشارية أو استراتيجية قد يُفهم بأنه تنازل ضمني عن صلاحيات جوهرية لمجلس الإدارة، أو على الأقل تقليص دور الأعضاء السعوديين في صياغة التوجهات الاستراتيجية.
3. والغريب أن هذا لا يتماشى مع تصريح تقرير الإدارة 2024 بأنها "ترى التوطين ركيزة أساسية لمستقبل واعد، وأنه يدخل ضمن مسؤوليتها الاجتماعية". وعلى خلاف هذا التصريح نجد التقرير ذاته يؤكد أن نسبة التوطين خلال الخمس سنوات الماضية لم تتجاوز 36.5%.
4. قد تُبرر المواساة انخفاض نسب التوطين بأن طبيعة القطاع الصحي تقتضي الاستعانة بالكوادر الأجنبية. وذلك قد يُعد مقبولاً في بعض التخصصات الطبية أو الوظائف التشغيلية الدنيا. غير أن استمرار هذا الاعتماد حتى في مواقع الإدارة التنفيذية العليا واللجنة الاستراتيجية أمر غير مبرر، خاصة وأن الشركة مضى على إدراجها 15 عاماً. وكان المتوقع تأهيلها قيادات وطنية لتولي هذه المناصب بما ينسجم مع التزامات التوطين.

رابعاً: الإفصاح والشفافية:

ورد في تقرير المجلس 2023 عبارات تميل إلى الطابع الإنشائي أكثر من كونها إفصاحاً عن معلومات تهم المستثمر أو تفي بمعايير الإفصاح، مع إجمال في بعضها دون تفصيل. ونستعرض تلك العبارات بين علامتي تنصيص "مسودة" فيما يلي:

1- "لم يكن مستغرباً وصولنا السريع إلى مركز متقدم في التصنيف الدولي، فهو إنجاز مستحق عن جدارة لقي تقديرًا وعرفانًا من جانب المؤسسات العاملة في نفس المجال".

لم يُوضح المستوى المتقدم، وما التصنيف الدولي! ويقابل هذا الإجمال، تصريح مفصل لدى الحبيب في تقرير مجلس إدارته 2023 ب: أن المجموعة حصلت على لقب أفضل فريق للتحويل الطبي من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM في إنجاز استثنائي، لتصبح بذلك أول مؤسسة رعاية صحية بالمملكة تنال هذا اللقب.

2- "جودة الخدمات التي قدمناها تفوق كل التوقعات".

هذه عبارة إنشائية ترويجية! فلم توضح نوع المؤشرات (كمية أو نوعية) في قياس "الجودة؟ وماذا تقصد الشركة بالتوقعات التي تجاوزتها عند تقديم خدماتها؟ هل هي توقعات عملاء أو سوق أو معايير دولية أو خطة الشركة؟ وبالتالي فهو تعبير ينطوي على مبالغة. وقارن هذه العبارة الإنشائية لدى المواساة بما يقابلها لدى مجموعة الحبيب 2023: حيث صرحت بحصولها على جائزة أداء من وزارة الصحة لبرنامجها المبتكر عن السكتة الدماغية عن بُعد. إضافة إلى جائزتين من المركز السعودي لسلامة المرضى في مشروع تقليل مخاطر أخطاء أدوية التخدير، وجوائز أخرى. وتوجت ذلك بحصولها على اعتماد جمعية التقييم الخارجي للجمعية الدولية لجودة الرعاية الصحية.

3- "وجهة علاجية مفضلة للراغبين في تلقي رعاية طبية متخصصة محلياً وإقليمياً وعالمياً".

هذه العبارة وإن كانت تتناغم مع أهداف رؤية المملكة في المجال الصحي، وإمكانية أن مستشفيات المواساة وجهة علاجية مفضلة من داخل المملكة، إلا أن الاستفهام في كونها وجهة مفضلة عالمياً فالتقرير السنوي للشركة يفترض أن يقدم بيانات قابلة للقياس، لا أوصاف عامة كـ "وجهة علاجية مفضلة". والسؤال، ما الذي يجعل مستشفيات المواساة وجهة مفضلة؟ هل لديها تصنيفات دولية أو إقليمية تثبت ذلك؟ هل توجد مؤشرات كمية مثل عدد المرضى القادمين إليها من الخارج أو نسبة إشغال مقارنة بالمنافسين؟ المستثمر يريد بيانات، ليتخذ قراره، والجهة الرقابية قد ترى أن مثل هذه العبارات لا تحقق معايير الشفافية.

4- "تنامي رضا المراجعين عن خدماتنا في تحقيق إيرادات قدرها 2,706 مليون عام 2023 بزيادة قدرها 372 مليون عن عام 2022".

هذه العبارة تفترض أن تنامي رضا المراجعين هو سبب مباشر لزيادة الإيرادات. وهذا الربط يحتاج إلى دليل أو بيانات داعمة. فالعبارة مزجت بين مؤشر نوعي (رضا المراجعين) و مؤشر مالي (الإيرادات) دون دليل! ولا يمكن ربط رضا المراجعين بمؤشر الإيرادات، بل يُقاس الرضا بأدوات أداء واستبيانات منضبطة. ويبدو أن هذه العبارة استندت على ما ورد في التقرير ذاته وذلك بقيام شركة أمريكية متخصصة في استبيانات المراجعين وتحسين الأداء لقياس رضا المراجعين. وأشار التقرير إلى أن نسبة رضا العملاء كانت 89% بحسب مؤشر Press Ganey من مراجعي العيادات الخارجية. وقد دُوّن مقابلها عدد مراجعي العيادات الخارجية بما يفوق المليون زائر.

وهذه الطريقة قد توهم القارئ بأن نسبة 89 % هي من المليونين زائر، وأنهم راضين عن أداء العيادات الخارجية. بينما الواقع ليس كذلك، فليست نسبة 89 % من عدد الزائرين، إنما من المشاركين في الاستبيان. والتقرير لم يفصح عن حجم العينة المشاركة في الاستبيان. الأمر الذي من شأنه الإخلال بمبدأ الإفصاح الدقيق عن مستوى رضا المراجعين.

5- "وحظي ما نتمتع به من احترام عام ومصداقية بالاعتراف في جميع أنحاء العالم بفضل الأبحاث المتعمقة المنشورة في مجلات علمية مرموقة عالية التأثير. مما يبرهن على جودة عملنا وأهميته حيث نُشر لنا ما يزيد على 460 بحثاً بمجلات طبية حول العالم".

هذه العبارة تتضمن إفصاحاً كمياً بذكر رقم محدد (460 بحثاً)، وهو قابل للتحقق. غير أن الربط بين "عدد الأبحاث" و"الاعتراف العالمي" يتطلب أدلة مؤكدة أو بيانات موضوعية. وبدونها تصبح العبارة إنشائية كمثيلاً في الإجمال. ثم يؤكد التقرير أن تلك الأبحاث منشورة في مجلات علمية مرموقة عالية التأثير! دون أن يكشف عن أسماء المجلات العلمية، ولا تصنيفاتها (مثل: Q1/Q2 ، أو معامل التأثير Impact Factor، ولا معدل الاستشهادات Citations)؟ وهل 460 بحثاً تخص عام 2023 أم جميع السنوات الماضية؟

إضافة إلى ذلك، لم تضع الشركة عناوين هذه البحوث أو روابطها على موقعها الإلكتروني ليستفيد منها جمهورها والباحثون. وهذه فرصة مهددة، خصوصاً وأنها قد نشرت هذا العام 2025 أول تقرير لها عن الاستدامة البيئية والمجتمعية. ولو بادرت إلى ذلك، لاتسق مع مسؤوليتها الاجتماعية التي تؤكد التزامها بها. وذلك يضع الشركة أمام تساؤل: إذا كانت فعلاً ملتزمة بالاستدامة، فلماذا لا تسهل الوصول إلى منتجاتها العلمية التي تفيد المجتمع؟

خامساً: تعارض المصالح:

تميزت مجموعة المواساة بأنها من الشركات القلائل التي تُسند تعاقداتها الداخلية إلى شركات ذات علاقة بأعضاء مجلس إدارتها أو الإدارة التنفيذية. على سبيل المثال، تقرير 2019 يكشف عن وجود تعاقد مع شركتين (ذات علاقة) بما مجموعه 52 مليون ريال (28 مليون منها تعاقد مع شركة المواساة العالمية في توريد وتأجير وتذاكر سفر، ويتملك فيها ثلاثة من مجلس الإدارة: رئيس المجلس ونائبه، والعضو/ محمد السليم. و 24 مليون تعاقد مع مؤسسة تسويقية مرتبطة بعضو المجلس/ خالد السليم).

ملاحظاتنا:

1. مبلغ التعاقد في ازدياد مطرد، حيث ارتفع من 52 مليون إلى 74 مليون في عام 2024. بزيادة 42 % خلال خمس سنوات. دون إفصاح عن آلية الترسية، ومدى شفافيتها. ولم يتضح إن كانت العقود قد طرحت عبر مناقصة علنية، وما إذا جمعية المساهمين قد اطلعت على ملخص العروض المقدمة، ومن ضمنها عروض الأطراف ذات العلاقة. كما خلا التقرير من أي إشارة إلى دور الأعضاء المستقلين في تقييم تلك التعاقدات، خاصة مع كون المستفيدين أعضاء في مجلس الإدارة. وبحسب نظام الشركات، فإن مثل هذه العقود تستلزم تقريراً مفصلاً من مراجع حسابات يوضح طبيعتها وتأثيراتها.
2. حاول مجلس الإدارة الاستجابة لنص النظام المذكور آنفاً حول "ارفاق تقرير مستقل من مراجع حسابات حول هذا النوع من العقود". فأوضح في تقريره 2021 أنه قد كلف مراجع الحسابات بدراسة هذا النوع من التعاملات وإبداء الرأي حولها،

ثم أضاف عبارة "ومرفق تقريرهم حول هذا الموضوع". ولم نجد هذا التقرير مرفقاً بتقرير الإدارة، ولا ملخصه. وتكرر هذا السلوك في تقرير المجلس لعام 2022.

3. أما في تقريرها لعامي 2023-2024 فلم ترد تلك العبارة. بل وأرفق القوائم المالية المدققة من مراجع الحسابات مع تقرير المجلس، بحيث ألحقت القوائم المالية مع نهاية تقرير المجلس، مما ضخم من حجم التقرير.

4. يبدو أن هذا هو ما يقصده المجلس في عبارته أنفة الذكر "ومرفق تقريرهم حول هذا الموضوع". والحقيقة أنه حتى بعد الرجوع إلى القوائم المالية لعام 2023 والمرفقه مع تقرير مجلس الإدارة لم نجد فيه إلا عبارة: "تم اعتماد أسعار وشروط دفع المعاملات المذكورة أعلاه من قبل إدارة المجموعة". وهذا يوهم عدم وجود ملاحظات لمراجع الحسابات. وقد كانت صياغة العبارة من مراجع الحسابات واضحة حيث تنفي دور مراجع الحسابات في تلك العقود، وأن المراجع اكتفى بما هو معتمد لدى الإدارة فقط.

وهذا السلوك من شركة المواساة يعد تراجعاً في التزامها بالحوكمة: لما يلي:

5. النظام ألزم تضمين تقرير مجلس الإدارة تفاصيل عقود ذات تضارب مصالح، وأسعار وشروط التعاملات، والمنافع المترتبة، وطبيعة العلاقة من خلال تقرير مستقل لمراجع حسابات، ولا يعني به القوائم المالية. بل هو تقرير مستقل يوضح رأي المراجع حول هذه التعاملات وتفصيل العقود والصفقات المرتبطة بأعضاء مجلس الإدارة، ومنافعها، ومدى عدالتها.

6. أما القوائم المالية فتغطي المركز المالي والنتائج، ولا تُعنى بتفاصيل هذه العقود إلا في هوامش عامة. ولا يمكن اعتبارها بديلاً عن التقرير الواجب. والنظام حين ألزم بالتقرير الخاص فهو لمزيد من الشفافية والحياد، وضمان اطلاع المساهمين على تقييم مستقل للتعاملات المالية التي هي مقصود المستثمر أساساً.

7. ما ذكره مراجع الحسابات في القوائم المالية لعام 2023: "تم اعتماد أسعار وشروط دفع المعاملات المذكورة أعلاه من قبل إدارة المجموعة"، لا يحقق الإفصاح المطلوب. بل إنه مجرد اعتماد للأسعار والشروط المذكورة من الإدارة؛ وذلك قد يُعد تضارباً إضافياً، حيث يُفترض أن يكون الرأي المهني المستقل لمراجع الحسابات هو الأساس، لا مجرد تأكيد لما رسمته الإدارة. مما يعزز الشكوك بأن المراجع لم يُصدر تقريراً خاصاً.

8. يظهر أن سلوك شركة المواساة في إرفاق القوائم المالية بالتقرير السنوي اقتفت فيه نهج مجموعة الحبيب التي اعتادت منذ طرحها في السوق على ذلك. وهو نهج لا يعفي من المسؤولية، ويبدو مخالفته لمتطلبات الإفصاح من هيئة السوق المالية. وهي على كل حال، ممارسة غير شائعة في السوق تستدعي تدخلاً من الهيئة. وذلك أن التقارير السنوية ينبغي أن تتسم بالتلخيص لما جرى في عامها الميلادي المنصرم، لتخدم فيه القارئ والمستثمر. أما أن ترفق القوائم المالية الكاملة مع تقرير مجلس الإدارة فهو يضحك حجمه وينفر القارئ. والغرض هو الوصول السريع إلى المعلومة. ولا فائدة من إرفاق القوائم المالية مرتين.

9. أخيراً، يبقى التساؤل موجهاً إلى لجنة المراجعة ودورها في هذا الجانب، إذ ينبغي تشديد رقابتها، مع التوصية للمجلس بتوضيح ما يجب، منعاً لسوء الظن، وحماية لسمعة الشركة أمام المساهمين والجهات الرقابية.

سادساً: لائحة الحوكمة:

- مجلس إدارة المواساة يكرر في تقاريره أنه متفق مع لائحة الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية، ويستثني بعض المواد المتعلقة بالتقييم والتحفيز بحجة أنها "استرشادية" ويسند مهام لجنة المخاطر والحوكمة إلى لجنة المراجعة. وهي ذات الممارسة لدى مجموعة السعودي الألماني. وعند المقارنة، نجد أن مجموعة الحبيب التزمت بنهج أكثر تقدماً حيث أنشأت أربع لجان داخلية متخصصة (مراجعة، تنفيذية، مكافآت وترشيحات، سلامة مرضى وجودة رعاية)، إضافة إلى تبنيها برنامج "التزام" الذي يفرض على جميع الموظفين الإفصاح السنوي من خلال نموذج إلكتروني. هذه الممارسات تشير إلى مزيد عناية بتوزيع المسؤوليات، والشفافية. وبالتالي ينبغي إعادة النظر في اقتصار المواساة على الحد الأدنى النظامي، خصوصاً في بيئة تزايد فيها توقعات المستثمرين والجهات التنظيمية تجاه الممارسات الرائدة في الحوكمة.

سابعاً: الاستدامة البيئية والاجتماعية:

1. أصدرت المواساة تقريرها لأول مره حول الاستدامة البيئية والاجتماعية في يوليو 2025، لتصبح بذلك ثاني شركة في القطاع الصحي تُفصح عن أعمالها غير المالية. وقد سبقتها في هذا المجال مجموعة "الحبيب" التي كانت أول من أصدر تقريراً منفصلاً حول الاستدامة والحوكمة في عام 2024. وتُعد هذه التقارير خطوة متقدمة ومهمة نحو تعزيز الشفافية في القطاع.
2. يتضح من تقرير المواساة اهتمامه بركائز (ESG) في البيئة، والمجتمع، والحوكمة، حيث تناول بالحديث والأرقام عن تحسين كفاءة استخدام الطاقة، وتقليل البصمة البيئية والكربونية، وترشيد المياه، مع قيامه ببرامج لترشيد استخدام المضادات الحيوية، ومبادرات للوقاية من العدوى.
3. ومع محاولة التقرير المواءمة مع المعايير الوطنية والدولية إلا أنه يُلاحظ على مستشفيات المواساة غياب المسطحات الخضراء عن مرافقها. إذ لا وجود اهتمام بها سوى بعض أشجار النخيل تحيط بالمباني.
4. ومعايير الاستدامة البيئية لا تقتصر على إدارة النفايات واستهلاك الطاقة والمياه، بل تشمل أيضاً الاهتمام بالبيئة المحيطة بالمرافق. وقد أغفلت الشركة خطتها حول هذه المسألة! إما من خلال خطط مستقبلية لتوفير مساحات خضراء، أو بتقديم مبررات مقبولة لغيابها.
5. غياب الخطة حول إيجاد مساحات خضراء أو برامج تشجير يضعف صورة التزام الشركة بالاستدامة البيئية. ولم ترد كلمة حديقة في التقرير إلا مرة واحدة في سياق مبادرات التوعية الصحية حيث كان أحدها حملة في حديقة الملك فهد. وقد تناول التقرير مبادرات في تغيير وحدات الإضاءة، وترشيد الكهرباء. وهي تحسينات تشغيلية داخلية، وليست مشاريع بيئية استراتيجية أو طويلة المدى كإدارة المياه أو النفايات حيث لم يفصح التقرير عن نسبة إعادة التدوير أو كمية المياه الموفرة.
6. وبالخلاصة، أن تقرير المواساة عن الاستدامة البيئية والاجتماعية تحدث بالأرقام عن كفاءة الطاقة وخفض الانبعاثات، وغاب عنه جوهر التجربة الإنسانية في بيئة المستشفيات. فمن يزور مرافق المواساة يجد شحوباً في المنظر لغياب المسطحات الخضراء، باستثناء أشجار نخيل معدودة، في حين تقترب مواقف السيارات من مداخل المستشفى! والسؤال: كيف يمكن لشركة صحية أن تتحدث عن الاستدامة البيئية والاجتماعية بينما تحرم المريض الذي هو جوهرها أدنى مقومات الراحة البصرية والنفسية؟ والأمل أن يكون من خطط المواساة استبدال المواقف بمسطحات خضراء مما يضيف على تقريرها السبق المجتمعي، والمبادرة البيئية، والمواءمة الوطنية.

7. غياب الاهتمام بالبيئة الخضراء في المستشفيات الخاصة أمر شائع وليس خاصاً بالمواساة. فمستشفيات الحبيب على سبيل المثال تغيب عنها حتى أشجار النخيل (فرعها على طريق التخصصي - الرياض) رغم أن الحبيب والمواساة هما اللذان بادرا حتى الآن بإصدار تقريريهما حول الاستدامة البيئية.

8. غياب المسطحات الخضراء تعكس صورة من صور الرأسمالية التي تجعل الأولوية للعائد المالي المباشر على حساب التجربة الإنسانية للمريض والزائر. وقد وجدت شركة جيم أن هذا يعود إلى غياب النص القانوني (التشريعي) من نظام المؤسسات الصحية الخاصة الذي يُفترض فيه إلزام المستشفيات بإنشاء مسطحات خضراء، بدلاً من التوسع في مواقف السيارات. مما جعل الشركات في مأمن من تلقي غرامات، بل ومنحها الحق في الحصول على ترخيص لأي مرفق صحي ولو كانت مواقف السيارات تحيط به من كل اتجاه.

9. تدخل الجهة التشريعية من الأهمية بمكان في تضمين معايير بيئية ملزمة في نظام المؤسسات الصحية الخاصة أو لائحته كشرط للحصول على الترخيص وتجديده. وهذا يضمن جعل الاستدامة التزاماً قانونياً يحمي الإنسان والبيئة معاً. وهو ما يُبرر أهمية معايير (ESG) كأداة ضغط من قبل المستثمرين والمجتمع لتحقيق التوازن بين الربح والمسؤولية.

ثامناً: المخاطر:

○ المخاطر المحتملة التي أشارت إليها التقارير معقولة، وتبدو شاملة حيث غطت أنواعاً متعددة من المخاطر (تشغيلية، مالية، سوقية، تنظيمية، تقنية، سيبرانية، وحتى جيوسياسية)، وأدرجت في سبل مواجهتها إجراءات تدريبية وفنية ورقابية. بل وحصلت على اعتمادات وتصنيفات دولية، ويبدو أن ذلك متفق مع نظام المؤسسات الصحية الخاصة الذي يلزم بلجنة داخلية خاصة "لجنة الاعتمادات" وفقاً للمادة 1-6/8.

تاسعاً: نسبة تملك أعضاء المجلس والتنفيذيين في الشركة:

○ يملك رئيس مجلس الإدارة ونائبه معاً 35% من أسهم الشركة، وتبلغ ملكية العضو خالد السليم 17.5 %، وتقل ملكية الأعضاء المستقلين عن 5%، باستثناء العضو/ فهد الأسلي الذي لا يملك أي أسهم. وأكد تقرير 2024 أن الإدارة التنفيذية لا تملك أي أسهم. وهو أمر يشبه واقع مجموعة مستشفيات السعودي الألماني، حيث لا يملك التنفيذيون أي حصص تُذكر.

عاشراً: الأداء المالي:

توزيعات الأرباح:

منذ 2018 وحتى 2024 حافظت الشركة على توزيعات نقدية مستقرة تراوحت بين 1.75 و 2 ريال للسهم، مع نسبة توزيع ارتفعت تدريجياً من 40-50% إلى نحو 62% في 2024. ويشير هذا الارتفاع إلى تحوّل استراتيجي في سياسة الشركة نحو تعزيز العائد النقدي للمساهمين، وهو ما يعكس قوة التدفقات النقدية وثقة الإدارة في استدامة الأرباح. كما أن المحافظة على نسبة ربحية السهم ضمن نطاق 3.3% إلى 3.23% خلال هذه الأعوام يؤكد متانة الأداء المالي وقدرة الشركة على الموازنة بين التوزيع والنمو. مما يعزز صورة الشركة كاستثمار مستقر ومتوازن.

العام	صافي الربح (مليون)	مقدار التوزيعات (مليون)	نسبة التوزيعات من صافي الربح
2019	448	200	%44.6
2020	561	250	%44.5
2021	610	275	%45.0
2022	632 م	300	%47.4
2023	688 م	350	%50.8
2024	645	400	%61.9

هامش صافي الربح:

العام	الإيرادات (مليون)	صافي الربح (مليون)	هامش صافي الربح
2019	1857	448	%24
2020	2045	561	%27
2021	2144	610	%28
2022	2334	632	%27
2023	2705	658	%24.3
2024	2870	646	%22.4

تحليل:

1. تُظهر نسب هامش صافي الربح أن أداء المواساة التشغيلي ظل متفوقاً على معظم شركات القطاع باستثناء الحمادي، والجدول الآتي يكشف:

شركة	فقيه	الألماني	دله	الحبيب	المواساة	الحمادي
هامش صافي الربح	%9.4	%9.7	%15.1	%20.6	%22.4	%29.3

2. ويُعزى تميز المواساة تاريخياً إلى انضباطها المالي، وانخفاض تكلفة التمويل. ومع ذلك فالحمادي أفضل أداءً من المواساة في العامين 2023، 2024، رغم أن حجم إيرادات شركة الحمادي هو الأصغر بين الشركات المذكورة، مما يشير إلى كفاءة عالية في تحويل الإيرادات إلى أرباح.

3. هامش صافي الربح لدى المواساة شهد تراجعاً في عامي 2023 و 2024 مقارنة بالسنوات السابقة، حيث انخفض من 28% في 2021 إلى نحو 22% في عام 2024. ويعود هذا التراجع بالأساس إلى عاملين رئيسيين: ارتفاع المصاريف العمومية والإدارية بنسبة 30%، وارتفاع تكلفة التمويل بنسبة 100% تقريباً مقارنة بعام 2022.

4. وارتفاع تكلفة التمويل كان نتيجة مباشرة لزيادة معدلات الفائدة؛ حيث تخضع تسهيلات الشركة التمويلية لعمولة تحتسب على أساس السايبور مضاعفاً إليه هامش ثابت لم يفصح عنه التقرير. وقد وصل معدل السايبور لأجل 12 شهر في 2023 إلى أكثر من 6%، وهو ما يفسر تضاعف تكلفة التمويل من 22.8 مليون ريال في 2022 إلى 46.4 مليون ريال في 2023، على الرغم من انخفاض إجمالي القروض من 862 مليون إلى 766 مليون ريال (بنسبة 11%).

5. أما الزيادة الحادة في المصاريف العمومية والإدارية، فترتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع الفائدة التي دفعت الشركة إلى رفع مخصصات الخسائر الائتمانية المتوقعة وفقاً لسياساتها المحاسبية، حيث قفزت هذه الخسائر من 18.2 مليون ريال في 2022 إلى 117.2 مليون ريال في 2023، بزيادة بلغت 543%، أي ما يفوق خمسة أضعاف. وهذا الارتفاع الكبير كان له أثر مباشر في تأكل هامش صافي الربح رغم تميز الأداء التشغيلي.

6. ما سبب انخفاض صافي الربح لدى المواساة في عام 2024؟

سجلت نتائجها المالية لعام 2024 انخفاضاً طفيفاً نحو 1.8% في صافي الربح، أي بفارق 18 مليون¹، حيث بلغ 645 مليون مقارنة بـ 657 مليون في 2023. وقد أرجعت الشركة هذا التراجع إلى سببين رئيسيين كما في إعلانها على صفحة "تداول":

السبب الأول: "الارتفاع في بعض من بنود التكلفة والمصاريف بالمقارنة مع العام السابق مدفوعاً بارتفاع الوتيرة التشغيلية لمركز المواساة بالمدينة المنورة للتأهيل والرعاية الممتدة، مما أدى لانخفاض هامش إجمالي الربح خلال العام 2024 حيث بلغ 44.8% فيما بلغ هامش إجمالي الربح لسنة 2023م 48.5%".

السبب الثاني: "ارتفاع التحوطات ذات العلاقة بأرصدة العملاء بالمقارنة مع العام السابق".

بالنسبة للسبب الثاني: فالشركة أرجعت سبب انخفاض ربح 2024 إلى ارتفاع الاحتياط الائتماني المتعلق بأرصدة العملاء مقارنة بالعام السابق. هذا يعني أن نسبة الاحتياط ارتفعت في عام 2024 عن عام 2023. لكن هل هذا صحيح؟ القوائم المالية تثبت خلاف ذلك، بأن نسبة الاحتياط انخفضت بقدر الثلث، ولم ترتفع كما ادّعت الشركة. فالقوائم المالية لعام 2024 كشفت أن مخصص الاحتياط بلغ 78 مليون في 2024 مقابل 117 مليون في 2023، أي أن الاحتياط انخفض بنسبة 33%. وبالتالي فالمفترض في هذه الحالة ارتفاع الربح لا انخفاضه!

¹ يوجد اختلاف في تسجيل أرقام صافي الربح بين القوائم المالية وتقرير مجلس الإدارة. فالمُدَوَّن في الجدول أعلاه هو وفق تقرير الإدارة الذي يجعل الفارق 12 مليون، بينما في القوائم المالية 18 مليون.

إذاً، تبرير الشركة بارتفاع مخصص الاحتياط في مخاطر الائتمان غير صحيح. والمستثمر سيصدق تبرير الشركة، ولن يتوقع أن المخصصات انخفضت فعلياً، إلا إذا قارن القوائم المالية، وهذا لا يقدر عليه كل أحد.

أما السبب الأول الذي جعل ارتفاع التكاليف التشغيلية في فرع المواساة في المدينة المنورة سبباً في انخفاض الربح؛ فهو غير دقيق وإن كان صحيحاً جزئياً. وبيان ذلك: أن إيرادات الشركة ارتفعت تقريباً 6.4% فقط (من 2,706 مليون إلى 2,879 مليون)، بينما قفزت تكاليف التشغيل نحو 15% خلال الفترة ذاتها. وهذا يشير إلى أن نسبة النمو في تكلفة التشغيل بلغت ضعفي نسبة النمو في الإيرادات، وهو ما يفسر انخفاض الهامش الإجمالي من 48.5% إلى 44.8%.

لكن تكلفة التشغيل هذه ليست مقتصرة على فرعها في المدينة، بل تشمل جميع مستشفيات المواساة! وبالتالي فإن عزو الشركة سبب الانخفاض إلى فرعها في المدينة فيه نظر.

وإضافة إلى ذلك، ثمة ما يثبت انخفاض بعض المصاريف التشغيلية التي يُفترض معها ارتفاع الربح! فالقوائم المالية كشفت انخفاض تكلفة منصة نفيس (منصة تبادل البيانات الصحية والتأمينية) من 25 مليون في عام 2023 إلى 8 مليون تقريباً في 2024. بما يعني أن الشركة وفرت أكثر من 16 مليون، وكان يفترض أن يسهم ذلك في ارتفاع الربح، إلا أن الواقع خلاف ذلك!

الحقيقة التي كشفها التقرير المالي وفي نفس الوقت أشارت إليه الشركة على استحياء عند تبريرها للانخفاض هو المصاريف التشغيلية (الإدارية والعمومية). فالشركة في عزوها سبب الانخفاض إلى: "الارتفاع في بعض من بنود التكلفة والمصاريف بالمقارنة مع العام السابق مدفوعاً بارتفاع الوتيرة التشغيلية لمركز المواساة بالمدينة المنورة" قد مررت خلالها عبارة "تكلفة المصاريف" ثم أردفت ذلك بقولها: "مدفوعاً بارتفاع التشغيل ... بالمدينة المنورة"، فصوّرت بأن الفرع الجديد في المدينة عامل رئيسي في ارتفاع التكلفة. وهو كما أشرنا ليس دقيقاً؛ فالفرع ربما ساهم جزئياً بزيادة التكاليف لكونه في مرحلة التشغيل المبكرة، لكن الجزء الأكبر من ارتفاع التكاليف جاء من ارتفاعات أخرى.

الارتفاعات جاءت من زيادة المصاريف الإدارية والعمومية وهو السبب الجوهرية الذي لم تبرزه الشركة بوضوح في إعلانها. فبند المصاريف العمومية والإدارية كشف عن زيادات كبيرة في مكافآت ورواتب الإدارة التنفيذية، وأعضاء مجلس الإدارة، وموظفي الإدارات بين 2023 و 2024. ويظهر ذلك على النحو الآتي:

- زيادة مكافآت مجلس الإدارة (بنسبة 160%) من 4.1 مليون إلى 10.69 مليون ريال.
- زيادة مكافآت الإدارة (بنسبة 100%) من 13.8 مليون إلى 27.7 مليون ريال.
- زيادة رواتب التنفيذيين الأساسية (بنسبة 28%) من 14.5 مليون إلى 18.6 مليون ريال.
- زيادة تكاليف الموظفين في بند المصاريف الإدارية (بنسبة 14.6%) من 151 مليون إلى 173 مليون ريال.

هذه الزيادات الكبيرة في مصروفات الرواتب والمكافآت ساهمت مباشرة في تقليص أرباح الشركة رغم نمو الإيرادات اليسير. إذ على الرغم من أن الشركة وقّرت حوالي 16 مليون ريال من تكلفة "منصة نفيس" كما أوضحنا، فإنها أنفقت ما يزيد على ذلك بكثير على رواتب ومكافآت الإدارة العليا ومجلس الإدارة وحدهم. وبناءً على الأرقام أعلاه، فالزيادة الإجمالية في المصاريف العمومية والإدارية قاربت 40 مليون ريال في 2024 عن العام السابق بعد احتساب كافة البنود، مما يمثل ارتفاعاً يفوق 11% في إجمالي المصاريف الإدارية. هذا الارتفاع في التكاليف الثابتة (الإدارية) أثر على الربح رغم نمو في الإيرادات.

باختصار، ليست المشكلة في تراجع صافي الربح بـ 18 مليون تقريباً، إنما لعدم الإفصاح الكامل عن أن السبب يعود إلى الزيادة في مكافآت ورواتب الإدارة، وهو ما لم تفصح عنه الشركة بوضوح في إعلانها.

ومن منظور الحوكمة، فإن تبرير الشركة المذكور يؤثر على مستوى الشفافية مع المساهمين، حيث يفترض إفصاح واضح في مناقشة العوامل المؤثرة على الأداء المالي، وخاصة عند مخاطبة المستثمرين في إعلانات رسمية. وإعلان المواساة - في جزء منه - قدّم معلومة مضللة أو غير دقيقة عندما أشار إلى ارتفاع التحولات الائتمانية (المخصصات) رغم أنها انخفضت فعلياً، وعندما ركّز على فرع المدينة المنورة كسبب للتكاليف دون إفصاح عن الزيادات الكبيرة في مصروفات الإدارة.

والشركة ملزمة نظاماً بتجنب أي إحياءات مضللة أو حذف معلومات جوهرية في إفصاحاتها. والإعلان المنشور نفسه يؤكد مسؤولية الشركة وحدها عن دقة المحتوى، وأنها اتخذت جميع الإجراءات للتأكد من عدم وجود أي معلومات جوهرية محذوفة أو ما يؤثر على دقة الإفصاح. والإدارة في إعلانها المذكور بدت وكأنها تتحاشى الإفصاح الكامل عن الأثر الفعلي وهو زيادة المكافآت والرواتب، حيث حاولت إبراز أثر توسع تشغيلي في فرعها في المدينة، مع ادعاء ارتفاع مخصصات الائتمان الاحتياطية! ومجلس الإدارة مطالب بأن يوازن بين مكافآته وبين مصلحة الشركة ومساهميها. والزيادة الكبيرة في مكافآت المجلس والإدارة العليا رغم عدم نمو الأرباح يؤكد أهمية ربط المكافآت بالأداء. ونظراً إلى أن من مبادئ الحوكمة الشفافية، والمساءلة، والعدالة؛ فللمساهمين الاستفسار عن:

- سبب عدم إبراز زيادة المكافآت والرواتب كسبب رئيسي في انخفاض الربح.
- المعايير التي بُنيت عليها زيادة المكافآت والرواتب، رغم انخفاض الربح.
- سبب التناقض في الإعلان الرسمي حول "ارتفاع التحولات" والانخفاض الحقيقي لها في القوائم.
- ما إذا كان للإدارة توجه في مراجعة التكاليف الثابتة وربط المكافآت بمؤشرات أداء حقيقية قابلة للقياس.

○ الإيرادات:

نمو إيرادات المواساة خلال سبع سنوات هي الأقل، وتأتي في المرتبة الثانية في القطاع بعد الحمادي، والمقارنات التالية توضح:

المواساة

العام	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
الإيرادات	1.677	1.85	2.04	2.14	2.33	2.70	2.87 مليار
نسبة النمو	%11	%10.7	%10.2	%4.9	%8.8	%15.8	%6.4
نسبة معدل النمو المركب من 2018 إلى 2024 = 9.5 % تقريباً							

الحبيب

العام	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
الإيرادات	4.58	5.01	5.86	7.25	8.31	9.50	11.20
نسبة النمو	%22.3	%9.3	%16.9	%23.7	%14.6	%14.3	%17.80
نسبة معدل النمو المركب من 2018 إلى 2024 = 16 % تقريباً							

السعودي الألماني

العام	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
الإيرادات	1.39	1.49	1.77	1.87	2.15	2.65	2.88
نسبة النمو	(%4.9)	%7.1	%18.79	%5.6	%14.97	%23.2	%8.6
نسبة معدل النمو المركب من 2018 إلى 2024 = 13 % تقريباً							

دلة

العام	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
الإيرادات	1.18	1.25	1.31	2.10	2.48	2.94	3.20
نسبة النمو	(%2)	%5.9	%4.8	%60	%18	%18	%8.9
نسبة معدل النمو المركب من 2018 إلى 2024 = 18.5 % تقريباً							

الحمادي

العام	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
الإيرادات	893 مليون	974	764	951	1.12 مليار	1.17	1.15
نسبة النمو	%26.1	%9.0	(%21.6)	%24.6	%17.7	%4.4	(%2)
نسبة معدل النمو المركب من 2018 إلى 2023 = 4.5 % تقريباً							

وكما يُلاحظ فإن الأعلى نمواً في الإيرادات بالمعدل المركب من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٤ (بدءً بالأعلى إلى الأقل):

1. دلة 18.5 %
2. الحبيب 16.5 %
3. السعودي الألماني 13 %
4. المواساة 9.5 %
5. الحمادي 4.5 %

○ **المصاريف العمومية والإدارية:**

مصاريف المواساة وإن كانت أقل مما لدى مجموعة السعودي الألماني؛ فهي أعلى من منافسيها في القطاع سواء أقل في الفروع أو أكثر، مثل: مجموعة الحمادي والحبيب.

مقارنة معدل المصاريف العمومية والإدارية لعام 2023 و 2024

الشركة	المصاريف العمومية والإدارية (بالمليون) 2023	نسبتها من إجمالي الربح	نسبتها من الإيرادات
الحمادي	88.6	%20.4	%7.5
الحبيب	771	%23.5	%8.1
المواساة	337	%25.6	%12.4
السعودي الألماني	639	%63	%24

الشركة	المصاريف العمومية والإدارية (بالمليون) 2024	نسبتها من إجمالي الربح	نسبتها من الإيرادات
الحمادي	88.8	%23.2	%7.7
الحبيب	892	%23.8	%7.9
المواساة	376	%29	%13
السعودي الألماني	599	%53.8	%20.8

- هذه الأرقام توضح ارتفاع نسبة المصاريف الإدارية والعمومية عند المواساة مقارنة بالحبيب والحمادي اللذان يبدوان أكثر انضباطاً في إدارة التكاليف، حيث حافظا على مستويات متوازنة قريبة من 8% من الإيرادات. بخلاف السعودي الألماني الذي يعاني عبثاً ضخماً. أما المواساة فالأمر عنده يشير إلى مسارين سلبيين:
 - نمو مطلق في المصاريف (بزيادة 39 مليون ريال) إذ ترتفع سنة بعد أخرى (من %25.6 إلى %29 من مجمل الربح).
 - تراجع نسبي حيث أصبح وزن هذه المصاريف أعلى مقارنة بالربح والإيرادات، وهو مؤشر مقلق على تآكل الكفاءة.
- ومع ذلك فالأداء التشغيلي لدى المواساة أفضل أداء في القطاع. والجدول المقارن التالي - يوضح ذلك:

الشركة	الإيرادات	الربح التشغيلي	نسبة الربح التشغيلي من الإيرادات
الحبيب	7.25	1.46	%20.1
فقيه	1.96	400.1	%20.4
دلة	2.10	364.7	%17.3
الحمادي	951	131.2	%13.7
الألماني	1.87	54.2	%2.8
المواساة	2.14	621.9	%29

عام 2022 (1.00 مليار، 100 مليون)

الشركة	الإيرادات	الربح التشغيلي	نسبة الربح التشغيلي من الإيرادات
الحبيب	8.31	1.70	%20.4
فقيه	2.01	407	%20.3
دلة	2.48	422.4	%17
الحمادي	1.12	291.7	%26
الألماني	2.15	140.3	%6.5
المواساة	2.33	672.6	%28.8

عام 2023 (1.00 مليار، 100 مليون)

الشركة	الإيرادات	الربح التشغيلي	نسبة الربح التشغيلي
الحبيب	9.50	2.09	%22
فقيه	2.32	338.6	%14.6
دلة	2.94	506.3	%17.2
الحمادي	1.17	342.5	%29.2
الألماني	2.65	342.4	%12.9
المواساة	2.70	756.8	%28

عام 2024 (1.00 مليار، 100 مليون)

الشركة	الإيرادات	الربح التشغيلي	نسبة الربح التشغيلي
الحبيب	11.20	2.35	%21
فقيه	2.79	359	%12.8
دلة	3.20	567.1	%17.7
الحمادي	1.15	365.6	%31
الألماني	2.88	440.9	%15.2
المواساة	2.87	724.2	%25

1. حافظت المواساة خلال ثلاث سنوات (2021-2023) على هامش تشغيلي بين 28 - 29% وهو الأعلى أو من الأعلى في القطاع، بما يعكس كفاءة تشغيلية قوية.

2. أما في 2024 فانخفض الهامش إلى 25% لكنه لا يزال من الأعلى بعد الحمادي (31%)² وأعلى من الحبيب (21%).

3. هذا يوضح أنه حتى مع تضخم المصاريف الإدارية لدى المواساة إلا أنها بقيت متماسكة في كفاءتها التشغيلية.

4. تميّز الحبيب بحجم إيرادات ضخمة (الأكبر في القطاع)، لكن هامشه التشغيلي أقل (21% في 2024). أي أنه يحقق حجم اقتصادي، لكن ليس بكفاءة المواساة.

² يلحظ ارتفاع نسبة الربح التشغيلي لدى الحمادي، ومصدره بيع أرض بـ 55 مليون، وليس ذلك من ربح تشغيلي، وجرى إدراجه ضمن الأرباح التشغيلية، وهذا فيه نظر! وباستبعاد أثر هذه العملية، فالنسبة تنخفض إلى 26.9% ورغم ذلك تظل الأعلى.

5. حافظت مجموعة دلة على مستوى مستقر بهوامش تشغيلية في نطاق 17% على مدار 4 سنوات، ما يعني أن نموذج تشغيلها لم يتعرض لتقلبات كبيرة. لكن لم تصل إلى مستويات الكفاءة التي حققها المواساة أو حتى الحبيب.
6. أما الألماني وفقهه فهما تاريخياً أقل كفاءة تشغيلية في نطاق 12-15%، أي بفارق كبير عن نطاق المواساة.
7. المواساة قوية جداً تشغيلياً حيث حافظت على الكفاءة التشغيلية، مما يجعلها في مرتبة متميزة استراتيجياً. ورغم هذه القوة فقد انخفض الهامش إلى 25% في 2024، وهذا يؤكد ما أسلفناه من ارتفاع نسبة المصاريف الإدارية التي بدورها ضغطت على الأداء، وإلا لحافظت على القمة في الهامش التشغيلي. مما يعني أن تلك المصاريف تعد تهديداً لاستمرار هذا التميز. ويعني أيضاً أنها إذا استمرت في رفع المكافآت والرواتب كما سبق بيانه، فقد تفقد تدريجياً ميزتها التشغيلية.

الحادي عشر: مكافآت مجلس الإدارة واللجان ورواتب الادارة التنفيذية:

1. بلغت رواتب كبار التنفيذيين في عام 2019 نحو 18.8 مليون ريال، فيما وصل مجموع الرواتب والمكافآت إلى 22.6 مليون ريال، أي ما يعادل 5.3% من صافي أرباح الشركة. وفي عام 2020 ارتفع مجموع رواتب التنفيذيين ومكافآت مجلس الإدارة إلى نحو 25 مليون ريال، ثم واصل المسار التصاعدي في عام 2021 ليبلغ حوالي 30 مليون ريال تشمل مكافآت المجلس ولجانه ورواتب التنفيذيين. ويكشف هذا الاتجاه عن نمو متسارع في تعويضات الإدارة العليا والمجلس خلال ثلاث سنوات متتالية، ما يثير تساؤلات حول مدى اتساق هذه الزيادات مع أداء الشركة ومعايير التحفيز العادل والشفافية.
2. وفي عام 2024 شهدت الشركة قفزات لافتة في مكافآت المجلس والإدارة التنفيذية؛ إذ ارتفعت مكافآت مجلس الإدارة بنسبة 157% من 4.1 مليون إلى 10.69 مليون ريال، وقفزت مكافآت الإدارة التنفيذية بنسبة 100% من 13.8 مليون إلى 27.7 مليون ريال، بينما ارتفعت رواتب التنفيذيين بنسبة أكثر اعتدالاً بلغت 14% من 12.3 مليون إلى 14.1 مليون ريال. غير أن الشركة لم تفصح بوضوح عن مبررات هذه القفزات، وما إذا كانت مرتبطة بمؤشرات أداء محددة، أم أنها قرارات اعتيادية من لجنة المكافآت والترشيحات. وهنا يبرز التساؤل: هل يكفي مجرد إقرار اللجنة دون الإفصاح للجمهور عن الأسس والمعايير ليُعد ذلك متماشياً مع مبادئ الحوكمة، التي تقوم على الشفافية وربط المكافآت بالأداء الفعلي؟

الثاني عشر: القروض:

العام	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
حجم القروض بالمليون	681	722	745	796	862	766	738

تكشف بيانات القروض خلال الفترة من 2018 إلى 2024 أن مديونية المواساة شبه ثابتة، إذ تراوحت بين 681 مليون و 738 مليون، رغم آفاق النمو في القطاع الصحي. وهذا التحفظ المالي يذكّر بنهج شركة الحمادي، حيث لم يُقابل نمو في الإيرادات، بخلاف بقية شركات القطاع التي اندفعت نحو التوسع الاقتراضي والاستثماري. ويثير هذا تساؤلاً حول معقولية هذا التحفظ، خاصة أن تقارير مجلس الإدارة أسهبت في الحديث عن فرص النمو الكبيرة التي يشهدها القطاع، ولم يُقابلها توسع فعلي في حجم الأعمال أو الإيرادات. صحيح أن المواساة استفادت من انخفاض أعباء

التمويل مقارنة بمنافسيها، لكن هذه السياسة انعكست في الوقت ذاته على محدودية نمو إيراداتها، بل وأضعفت قدرتها على اللحاق بمعدلات النمو التي حققتها شركات أخرى.

ومن جهة أخرى، تفوقت المواساة بهوامش ربح أعلى من نظرائها، بفضل انضباطها المالي، إلا أن شركات القطاع المنافسة – مع تحملها أعباء تمويلية أكبر – تمكنت من تحقيق معدلات نمو أعلى في الإيرادات وصافي ربح. وهذا يدعو مجلس الإدارة إلى إعادة النظر في استراتيجيات التوسع والتمويل بما يتناسب مع قدرة الشركة، ويحقق توازناً في تحقيق مستويات ربحية جيدة، وتحقيق نمو مستدام في الإيرادات

والجدول التالي يقارن قروض الشركة في 2023 بقروض شركات القطاع:

الشركة	القروض	نسبة القروض إلى حقوق الملكية	نسبة القروض إلى إجمالي الأصول
السعودي الألماني	2.42	159%	46%
دلة	1.89	55%	30%
فقيه	1.71	137%	40%
الحبيب	5.77	85%	36%
الحمادي	192	10%	7%
المواساة	766 مليون	22%	15%

• هذه الأرقام تعني أن المواساة لديها معدل منخفض نسبياً من التمويل بالديون مقارنة بالقطاع. وبمقارنة نسبتها إلى حقوق الملكية نجد تحفظ المواساة 22%، والحمادي أكثر تحفظاً بمدىونية شبه معدومة (10% فقط من حقوق الملكية). بخلاف الألماني وفقيه اللذان لم يُظهرا أي تحفظ، فمدىونية الألماني مرتفعة جداً (159% من حقوق الملكية). ويشابهه فقيه بديونه الكبيرة (137% من حقوق الملكية). وهذا يشير إلى رافعة مالية عالية قد تعني مخاطر أعلى.

• ومن منظور الحوكمة، هل يُنصح بزيادة معدل الاقتراض؟ يُقال بأنه بعد انتقاد تضخم مكافآت الإدارة، قد يُنظر إلى زيادة الاقتراض بتوجس! وبالتالي قد يكون من المناسب مطالبة المستثمرون الإدارة بضبط المصاريف الإدارية أولاً، قبل زيادة الاقتراض.

الثالث عشر: المخالفات والعقوبات:

• لم يفصح المجلس في أي تقرير له عن حصوله على عقوبات من جهات رقابية أو قضائية بل يؤكد عدم وجود ملاحظات من جهات رقابية ولا دعاوى قضائية ضده. وتتوقف شركة جيم عند صحة هذا الادعاء! فتكرار نفي المجلس ذلك يثير تساؤلات! إذ من النادر أن تخلو شركة بحجمها من قضايا، خصوصاً أن هذا النفي تكرر في تقاريرها السابقة. وبالمقارنة مع مجموعة مستشفيات الحبيب نجد إفصاحاً واضحاً. فتقارير الحبيب تميّزت بالإفصاح عن العقوبات التي صدرت ضدها؛ بارتكابها أربع مخالفات، في مخالفة نظام العمل، ونظام المؤسسات الصحية الخاصة.

• وعليه فإن تكرار نفي المواساة يثير الريبة، ويوحى إما بعدم الرغبة في الإفصاح أو باعتبار المخالفات أو الملاحظات غير جوهرية وفق نظر الشركة. غير أن متطلبات الحوكمة تؤكد بالألا يقتصر الإفصاح على الملاحظات الجوهرية، بل يتضمن حتى المخالفات الثانوية، مع بيان أن أثرها على أعمال الشركة ونتائجها.

خاتمة: النتائج والمقترحات:

النتيجة	الأثر المحتمل	المقترح
1 استمرار الرئيس التنفيذي لأكثر من عقد مع كونه نائب رئيس المجلس، وشقيقه.	شكالية الفصل بين الملكية والإدارة وإضعاف الرقابة المستقلة	تعيين رئيس تنفيذي مستقل
2 غياب خطة تعاقب للإدارة التنفيذية	مخاطر في استمرارية كفاءة الإدارة عند حدوث تغيرات طارئة	خطة واضحة للتعاقب الوظيفي
3 عدم وجود عضو خارجي مستقل في لجنة الترشيحات والمكافآت	ضعف استقلالية التوصيات	إضافة عضو خارجي واحد على الأقل وجعله رئيساً للجنة
4 نسب توظيف أقل من 37% مع اعتماد على الأجانب حتى في المناصب العليا	مخاطر سمعة وتأثير على الانسجام مع برامج وزارة الموارد البشرية	خطة تدريبية لرفع نسب التوظيف، والمناصب القيادية
5 عدم إرفاق تقرير خاص من مراجع حول تعاقبات الاطراف	افصح ناقص ومخالفة الحوكمة	إرفاق تقرير خاص من المراجع المستقل وبيان آلية الترسية
6 طول تقارير الاستدامة وافتقادها التركيز	الشكالية ونفور القارئ	اختصار التقرير والإحالة على التفاصيل في ملاحق للتقرير
7 غياب المسطحات الخضراء في المرافق الطبية	زيادة في البصمة الكربونية، وتجربة سيئة للمريض والزائر	تبني مبادرات خضراء تدريبياً، وتقليص مواقف السيارات
8 نمو متسارع في مكافآت المجلس والتنفيذين 100 – 157 %	تأثر مصالح المساهمين	ربط مكافآتهم بمؤشرات أداء واضحة كالربحية
9 عبارات إنشائية في تقرير 2023 (جودة تفوق التوقعات، وجهة علاجية عالمية)	ضعف ثقة المستثمر بالتقارير واعتبارها وسيلة تسويقية	افصح مفصل وبيانات
10 عدم الدقة في قياس رضا المراجعين 2023 بالخلط بين المشاركين واجمالي المراجعين	اخلال بمبدأ الشفافية	اعتماد القياس على مؤشرات واضحة والافصح عنها
11 إرفاق القوائم المالية مع تقرير مجلس الادارة	مخالفة منهجية الإفصاح المطلوبة، وتضخيم لحجم التقرير	الاكتفاء بتدوين أبرز مضمون القوائم المالية في التقرير السنوي
12 عدم الإفصاح عن المخالفات والملاحظات الرقابية والغرامات	شكوك في دقة الإفصاح	الإفصاح عن أي عقوبة مفروضة من الجهة المختصة وبيان سببها



جيم للاستشارات القانونية
JEEM LEGAL CONSULTING

شركة جيم للاستشارات القانونية

المملكة العربية السعودية - الرياض

www.jeem.consulting 

contact@jeem.consulting 

+966 50 672 2030 