



تقييم حوكمة مستشفيات الحبيب

(مجموعة د. سليمان الحبيب للخدمات الطبية)



تقرير
تقييم حوكمة
مجموعة د. سليمان الحبيب للخدمات الطبية
(مجموعة مستشفيات الحبيب)

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
5.....	اللجان التابعة للمجلس
6.....	لجنة سلامة المرضى والجودة
7.....	إدارة المخاطر
7.....	الاستدامة البيئية والاجتماعية ESG
10.....	تعارض المصالح
11.....	ملكية أعضاء المجلس والتنفيذيين
11.....	الأداء المالي: ملاحظات عامة
12.....	نمو الإيرادات وصافي الربح
11.....	المصاريف العمومية والإدارية
15.....	الأداء التشغيلي
17.....	مكافآت مجلس الإدارة واللجان ورواتب الإدارة
17.....	القروض
18.....	تكلفة التمويل
20.....	المخالفات والعقوبات
21.....	النتائج والمقترحات

تمهيد

يهدف هذا التقرير إلى مساعدة المستثمرين وصناع القرار عبر تقييم الحوكمة في مجموعة د. سليمان الحبيب للخدمات الطبية. وذلك بتحليل أداء الشركة وإفصاحاتها من خلال مراجعة تفصيلية لتقارير مجلس الإدارة خلال الفترة (2020-2024)، إلى جانب تحليل تقرير الاستدامة البيئية والمجتمعية لعامي 2023 و2024، بما يتيح فهماً شاملاً لتوجهات الشركة في مجالات الحوكمة الرشيدة، والمسؤولية البيئية، والالتزام المجتمعي.

ويسعى التقرير أيضاً إلى استخلاص أبرز الممارسات الإيجابية، وتحديد فرص التحسين التي يمكن أن تعزز مكانة المجموعة كمثال رائد في الحوكمة والاستدامة في القطاع الصحي السعودي. ويرتكز هذا التقييم على المبادئ العامة للحوكمة، ولائحة حوكمة الشركات المدرجة الصادرة عن هيئة السوق المالية، إلى جانب المقارنة بشركات مماثلة في القطاع الصحي، ودراسة مدى تكامل ممارسات الحوكمة مع أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية (ESG)

المسائل التي ستخضع للتحليل والمناقشة هي:

1. أعضاء مجلس الإدارة
 2. اللجان التابعة للمجلس
 3. إدارة المخاطر
 4. الاستدامة البيئية والمجتمعية ESG
 5. تعارض المصالح والاطراف ذات العلاقة
 6. نسبة ملكية أعضاء مجلس الإدارة، والادارة التنفيذية
 7. الأداء المالي
 8. مكافآت الإدارة والرواتب
 9. القروض
 10. المخالفات والعقوبات
- خاتمة: النتائج والمقترحات

أولاً: أعضاء مجلس الإدارة:

أعضاء مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية	لجنة المراجعة	لجنة المكافآت والترشيحات	لجنة سلامة المرضى وجودة الرعاية
1 د. سليمان الحبيب	مازن الرميح (رئيس)	عبدالرحمن الطريقي	عبيد الرشيد	د. محمد الأحول (خ)
2 مازن الرميح	فيصل النصار	رشيد الرشيد	صالح الحبيب	د. عبدالاله الهوساوي (خ)
	صالح الحبيب	تركي اللعيد (خ)**	أحمد السديس (خ)	د. عبدالله الحريش (خ)
	هشام الحبيب			
3 عبيد الرشيد	مستقل			
4 صالح الحبيب	غ ت			
5 فيصل النصار	رئيس تنفيذي			
6 هشام الحبيب	تنفيذي			
7 د. عبدالرحمن الطريقي	مستقل			
8 رشيد الرشيد	مستقل			

* غ ت = غير تنفيذي ** خ = عضو من خارج مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من تسعة: ثلاثة غير تنفيذيين، وثلاثة مستقلين، وأربع لجان تابعة، ويُلاحظ ما يلي:

1. معظم أعضاء المجلس لديهم أعمال أخرى خارج المجموعة، كعضوية في شركات، أو إدارتهم لها، تقلدهم مناصب تنفيذية فيها. وهم أكثر ارتباطاً بأعمال في شركات أخرى مقارنة بنظرائهم من أعضاء مجالس الإدارات في القطاع. ورغم ذلك فآداء المجموعة المالي هو الأفضل في القطاع. ومع ذلك فليست بأفضل ممارسات الحوكمة. فلائحة الحوكمة منعت أن يكون رئيس مجلس إدارة شركة مدرجة من ترأس خمس مجالس شركات مدرجة. والقصد في هذا المنع ظاهر، وهذا المعنى حاصل في بقية الأعضاء وإن لم يرأسوا المجلس. إذ الغرض من العضوية هو الاهتمام بآداء الشركة ومتابعة الأداء وقراءة التقارير وإبداء الرأي مع حضور الاجتماعات. وإن كان معظم الأعضاء لا يمارسون عملاً تنفيذياً في المجموعة إلا أن ممارستهم لأعمال تنفيذية في شركات أخرى تنفي عن هذه الممارسة أفضليتها في الحوكمة. وبإلقاء نظرة على مجموع الأعمال التي يزاولها العضو غير التنفيذي أو المستقل - في المجلس - يتضح للقارئ مدى أفضلية هذا المسلك.

○ د. سليمان الحبيب:

هو رئيس مجلس الإدارة، وتميز بعدم انشغاله بأعمال خارج المجموعة سوى عضويته في المتحف الوطني. وهذا تميز بلا شك.

○ مازن الرميح:

هو نائب المجلس - غير تنفيذي - وهو أيضاً رئيس اللجنة التنفيذية في المجموعة. ولديه أكثر من 10 عضويات في شركات وهيئات حكومية: فهو رئيس مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وله نفس المنصبين في البنك السعودي الفرنسي، وثلاثة مناصب عضوية في صندوق التنمية العقارية (مجلس إدارة + لجنة الاستثمار + لجنة الترشيحات والمكافآت)، وعضويتين في هيئة السياحة (مجلس إدارة + لجنة الترشيحات والمكافآت)، وعضوية لجنة

الاستثمار في صندوق الفعاليات الاستثماري، وأخرى في مجلس أعمال السعودي الفرنسي). إضافة إلى كونه رئيساً تنفيذياً لشركة جيل لمستقبل.

○ **عبيد الرشيد:**

هو عضو مستقل في إدارة المجلس، ورئيس لجنة الترشيحات والمكافآت في المجموعة. ولديه 7 مناصب عضوية في شركات أخرى، مع كونه رئيساً تنفيذياً للبنك العربي الوطني، وعضو في مجلس إدارته. فهو عضو في مجلس إدارة شركة العربي المالية، ونائب مجلس إدارة الشركة الكيميائية السعودية، وعضو اللجنة التنفيذية فيها، ونائب رئيس مجلس إدارة، وعضو في لجنة الترشيحات في الشركة السعودية لتمويل المساكن، وعضو في اللجنة التنفيذية لأعمال مجلس أعمال السعودي البريطاني.

○ **صالح بن محمد الحبيب:**

هو عضو غير تنفيذي، وعضو في لجنة الترشيحات، وفي اللجنة التنفيذية للمجموعة. ويضم إلى ذلك عدة أعمال في 23 شركة -غير تابعة للمجموعة-: فهو مدير عام لخمس شركات، ومدير عام لشركات تابعة لشركة قابضة. ورئيس تنفيذي لشركة عقارية، ورئيس مجلس إدارة أو مجلس مديريين لست شركات.

○ **هشام بن سليمان الحبيب:**

هو عضو تنفيذي فهو رئيس تنفيذي لتطوير الأعمال والاستراتيجية في المجموعة، وعضو أيضاً في اللجنة التنفيذية. وهو إلى ذلك عضو أو مدير لما يربو على 40 شركة، منها 10 بمنصب مدير.

○ **د. عبدالرحمن الطريقي:**

هو عضو مستقل في مجلس الإدارة، ورئيس لجنة المراجعة. ويضم إلى ذلك 9 مناصب عضوية في شركات وصناديق حكومية: (3 عضوية مجلس إدارة + 3 لجنة مراجعة + 3 لجنة ترشيحات ومكافآت).

○ **رشيد الرشيد:**

هو عضو مستقل في مجلس الإدارة، وعضو لجنة مراجعة. ويضم إلى ذلك 21 عضوية في 13 شركة (12 في مجلس إدارة، 3 في لجان تنفيذية، 4 في لجان مراجعة، 2 في لجان مكافآت وترشيحات، إضافة إلى كونه رئيس مجلس شركة عقارية. وأربع مناصب (مجلس إدارة، لجنة تنفيذية، لجنة مراجعة، لجنة مكافآت) في كل من شركتي الشحن: سال، والخطوط السعودية للشحن.

2. لا شك أن مجلساً بهذا التنوع في الأعضاء يعطي وزناً واحتراماً للخبرة التي لديهم بما يمكن من تبادل الخبرات فيما بينهم. وقد كان أثر ذلك أداءً رائعاً للمجموعة. ومع ذلك فإن انشغال معظمهم بعضويات وأعمال أخرى خارج المجموعة لا يجعله - كما أشرنا - من الممارسات المفضلة؛ فهم يَنوون بمسؤوليات جسيمة في شركات تجارية وبنوك محلية وهيئات وصناديق حكومية. والمعنى الذي من أجله حظرت لائحة حوكمة الشركات من تعدد رئاسة مجلس إدارة شركات مدرجة؛ موجود لدى هذا النوع من الأعضاء - وإن كان نوع أعمالهم غير محظور في اللائحة -.

فانشغال الأعضاء بعضويات إدارة مجالس شركات ولجانها، وإن كان ينقل إلى المجموعة خبرات واسعة وتجارب متنوعة تُثري أداء المجلس، ويعكس في الوقت ذاته قدرة الأعضاء على إدارة أوقاتهم بكفاءة، إلا أنه يثير تساؤلاً حول قدرتهم على الالتزام بمسؤولياتهم تجاه المجموعة، فعبء العمل ثقيل، بما يُخشى من تأثيره على الوقت والجهد المخصص للمجموعة. وإن كان ذلك مقبولاً في المراحل الأولى بعد الإدراج لمسياس الحاجة إلى الخبرة التأسيسية، إلا أنه يُستحسن إعادة تقييمه مستقبلاً لضمان تخصيص ما يكفي من الوقت والجهد في مراقبة أعمال المجموعة، خصوصاً مع سعيها المستمر لتحقيق معايير عالية في الالتزام والجودة والأداء التشغيلي.

3. من الجوانب المميزة في تقارير المجموعة الإفصاح الصريح عن أمانة سر مجلس الإدارة، وأُنيطت إلى متخصص في القانون، وهو منسجم مع ممارسات الحوكمة.
4. تشير تقارير المجموعة إلى وجود ثلاثة أعضاء من العائلة: المؤسس، ونجله، وابن أخيه، وهو تمثيل مشروع. فوجود أعضاء من عائلة المؤسس في مجلس الإدارة يُعد أمراً منسجماً مع الممارسات العالمية، شريطة ألا يشكلوا أغلبية تؤثر على استقلالية القرارات. مما يستلزم - في مقابل ذلك - تعزيز المجلس بأعضاء مستقلين لضمان التوازن. وقد وازن المجلس هذا التمثيل العائلي بثلاثة أعضاء مستقلين.
5. لوحظ من خلال النظر إلى تشكيل أعضاء المجلس في الدورات السابقة أن المجموعة تتبنى نهجاً مميزاً في تجديد عضوية مجلس الإدارة بشكل دوري ومنتظم، إذ يتم استبدال عضوين تقريباً في كل دورة، مما يضيح دماءً جديدة، ويُدخل خبرات متنوعة إلى المجلس دون الإخلال بالاستقرار المؤسسي. هذا التدوير الذي يحقق توازناً بين الاستمرارية في الخبرة والتجديد في الفكر والرقابة، ويعزز فعالية المجلس في التوجيه والإشراف على الإدارة التنفيذية، بما ينسجم مع أفضل ممارسات الحوكمة المتقدمة في الشركات المدرجة عالمياً.
6. في المقابل، فإن ثبات العضوية لفترات طويلة كما هو الحال لدى بعض الشركات المنافسة كالمواساة والسعودي الألماني، وإن كان يعطي نوعاً من الاستقرار التشغيلي، إلا أنه قد يؤدي إلى جمود في الرؤية، وضعف في التنوع الرقابي والفكري بمرور الوقت. ومن هنا، فإن نهج الحبيب في التجديد الدوري يُمكن أن يُعتبر مؤشراً على حيوية مؤسسية، تسهم في رفع جودة القرارات الاستراتيجية وتعزز ثقة المستثمرين بقدرة المجموعة على التطور المستمر.

ثانياً: اللجان التابعة للمجلس:

مجموعة مستشفيات الحبيب				
	اللجنة التنفيذية	لجنة المراجعة	لجنة المكافآت والترشيحات	لجنة سلامة المرضى وجودة الرعاية
1	مازن الرميح (رئيس)	عبدالرحمن الطريقي	عبيد الرشيد	د. محمد الأحول (خارجي)
2	فيصل النصار	رشيد الرشيد	صالح الحبيب	د. عبدالإله الهوساوي (خارجي)
3	صالح الحبيب	تركي اللعيد (خارجي)	أحمد السديس (خارجي)	د. عبدالله الحريش
4	هشام الحبيب			

شكلت المجموعة أربع لجان رقابية داخلية: "تنفيذية" و"مراجعة" و"مكافآت وترشيحات" و"سلامة مرضى وجودة رعاية". وتلك اللجان لا تضم في عضويتها رئيس المجلس، ولا نائبه سوى التنفيذية، بل معظم أعضائها مستقلون. وقد تجنبت المجموعة كثرة اللجان، فلم تُخصص لجنة للحوكمة وأخرى للمخاطر، وإنما أناطت خصائصهما بلجنة المراجعة ولجان أخرى كالجودة، وبرنامج الالتزام.

• لجنتي المراجعة والمكافآت والترشيحات:

1. عززت المجموعة نهجها في الحوكمة بأن جعلت جميع أعضاء لجنة المراجعة من المستقلين، بل وأضافت إليهم عضواً خارجياً من خارج المجلس، وهو ما يشير إلى التزام متقدم بالاستقلالية والرقابة.
2. أما لجنة المكافآت والترشيحات فتشكلت من عضو مستقل، وعضو خارجي، وعضو من العائلة المؤسسة. وربما كان من الأفضل لو خلت هذه اللجنة الحساسة من أي تمثيل للعائلة المؤسسة لضمان الحياد، خصوصاً في ظل وجود عضولديه خبرة متراكمة (أ. السديس) بالنظر إلى عضويته في لجنة ترشيحات ومكافآت لدى سبع شركات.
3. الأعضاء الخارجيين في لجنتي المراجعة والمكافآت، يشابهون بقية أعضاء مجلس الإدارة في انشغالهم بأعمال أخرى مماثلة في شركات أخرى. على سبيل المثال:

○ تركي اللعيد:

هو في لجنة مراجعة الحبيب مع عضويته أيضاً في لجان مراجعة لدى ثلاث شركات، اثنتان منها مدرجتان "أسمنت تبوك، وعلم" والثالثة "شركة تمويل".

○ أحمد السديس:

هو عضو في لجنة المكافآت في مجموعة الحبيب، وعضو أيضاً في نفس اسم اللجنة في سبع شركات أخرى، إضافة إلى جامعة الملك سعود، مع رئاسته لمجموعة الموارد البشرية لمصرف الراجحي، وعضوية عاشرة في مجلس معهد الإدارة. هذا التنوع في أعضاء لجان المجموعة تميّز، وعضوياتهم في شركات أخرى؛ يثري أعمالهم ويضيف قيمةً عبر نقل تجارب متراكمة. غير أن تعدد العضويات يفضي بطبيعته إلى تراحم الأعمال وتوزع الجهد. ومن ثمّ ينطبق عليهم ما قيل أنفاً في بعض أعضاء المجلس من انشغال قد يحد من عمق المتابعة.

5. على سبيل المثال، تضطلع لجنة المكافآت والترشيحات بمهام محورية ك: تحديد جوانب القوة والضعف في مجلس الإدارة، واقتراح الحلول لمعالجتها، ووضع آليات لتقييم أداء المجلس وأعضائه ولجانه والإدارة التنفيذية سنوياً عبر مؤشرات دقيقة. هذه المهام، وإن كانت مدعومة بوحدة مساندة، إلا أنها تتطلب جهداً ومتابعة، مما قد يصعب الوفاء بها على نحو متزن إذا كان العضوي يشغل عضوية مماثلة في شركات أخرى، إضافة إلى مهامه داخل المجموعة.

6. ولا يخفى أن لجنتي المراجعة والمكافآت والترشيحات هما من أهم اللجان في أي شركة مدرجة، ولهذا لا تكاد تخلو أي شركة مساهمة منهما.

• برنامج حوكمة، والتزام:

- كشفت التقارير عن وجود "برنامج حوكمة"، أسند الإشراف عليه إلى أربع لجان، هي: اللجنة التنفيذية، ولجنة المراجعة، ولجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة سلامة المرضى وجودة الرعاية. وصدر في ذلك 16 مستنداً ما بين لائحة وسياسة ودليل معايير وقواعد.
- أيضاً تميّزت المجموعة بوجود برنامج "التزام" وبه يلزم الموظفون بالإفصاح من خلال نموذج إلكتروني سنوي.

• لجنة سلامة المرضى وجودة الرعاية:

1. تميّزت المجموعة بتشكيل "لجنة سلامة المرضى وجودة الرعاية" مما يعني اهتمامها بالجودة ومصصلحة المرضى. وقد تميّز أعضاؤها بكونهم من خارج مجلس الإدارة، بل ليسوا موظفين في المجموعة باستثناء د. الحريش. وقد أحسنت المجموعة في جعل معظمها من خارجها؛ إذ لولا ذلك فاحتمال مقاومة أهداف اللجنة وارد.
2. ومما أحسنت فيه المجموعة هو انبثاق هذه اللجنة عن مجلس الإدارة. ذلك أن الرئيس التنفيذي في المؤسسات الطبية – بشكل عام - قد يحجم عن تزويد المجلس بمشاكل الجودة. وإذا كان معظم أعضاء المجلس غير تنفيذيين؛ فإنهم يعتمدون على الرئيس التنفيذي للتواصل مع الطاقم الطبي بشأن قضايا الجودة المؤثرة. وفي بعض الحالات قد يزودهم بما لا يؤثر على منصبه. ونظراً إلى أهمية هذه اللجنة؛ نخصص لها بعض النقاش كما يلي:
3. أن كون جميع أعضائها أطباء لا يبدو منسجماً مع أفضل الممارسات. ذلك أنه في مثل هذه الشركات يُمنع الطبيب من رئاسة لجنة الجودة وسلامة المرضى. وعللوا ذلك بأنه حتى لا يسيطر الطاقم الطبي على اللجنة بهيمنة الرأي الطبي على قرارات اللجنة. فكيف الأمر إذا كان جميع أعضائها أطباء! وعلى الرغم من أن الطبيب هو الأكثر دراية بالعمليات الطبية والجودة داخل المستشفى، وما يحتاجه المريض؛ إلا أن ثمة وجهة نظر تحفظت على ذلك وسبرت الأمر من زاوية أخرى، فرأت أن الجودة لا تتعلق بالأمور الفنية الطبية فقط، بل ثمة مسائل - من خلالها - يمكن إدراك أسباب منع الطبيب من رئاسة اللجنة أو اختصاصها بالأطباء، ومنها:
 - تعارض مصالحه في نتائج تقييم الجودة.
 - تردد الأطباء من اتخاذ قرار أو تصرف ضد زميلهم الطبيب في حال عدم كفاءته المهنية. مما يلجئهم إلى السبيل الودي بالحديث إليه لتلافي الخطأ أو عدم تكراره. على اعتقاد عندهم أن هذا الأمر ينبغي أن يُحل ودياً داخل المستشفى. وهذا الإجراء قد لا يحوز على رضا الإدارة؛ لأنها لا تضمن تغيير سلوك الطبيب. ومن شأن هذا تأخر علاج الحالة بما يفاقمها، فلا تصل إلى مجلس الإدارة إلا متأخرة. مما يصعب تدارك الوضع لعدم توثيق الحالة أو الحالات.
4. لذا كان من الممارسات المنسجمة مع حوكمة المستشفيات إنشاء لجنة خاصة بالجودة ترتبط مباشرة بمجلس الإدارة كما فعلت المجموعة هنا. وحتى لا يطغى الرأي الطبي على حساب زوايا أخرى لا تقل أهمية، كالبعد الإداري أو البيئي أو العادات المجتمعي؛ يُضم إلى هذه اللجنة ممارسين صحيين آخرين كالممرضين، وإداريين، بما يجعل الرأي أكثر استنارة. مع اعتماد مبدأ تدوير رئاسة اللجنة بين تخصصات مختلفة. وعلى سبيل المثال: لا يُعلم ما هو موقف اللجنة من غياب المسطحات الخضراء والحدائق من مستشفيات المجموعة، رغم أن وجودها يُعد من المعايير الأساسية لمراعاة مصالح المرضى والمراجعين وتحقيق مفهوم "التصميم الشافي". وهذا ما يستدعي معالجة أشمل لمسألة الجودة، وسيأتي مزيد من التفصيل حول هذه المسألة في موضعه.
5. وعلى أي حال، فمنع الطبيب من رئاسة لجنة الجودة ليس قاعدة مطلقة، بل قرار إداري يتخذ وفق معطيات وظروف كل مؤسسة، إذ الغاية: ضمان جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى.
6. وقد تميّزت المجموعة باعتماد نهج إيجابي بإنشاء لجنة جودة في كل منشأة صحية تابعة، ترفع توصياتها وآراءها دورياً إلى اللجنة الأم المنبثقة.

ثالثاً: إدارة المخاطر:

1. لدى المجموعة "إدارة مخاطر" يُشرف عليها ثلاث لجان: التنفيذية، والمراجعة، وسلامة المرضى وجودة الرعاية.
2. تميزت تقارير مجلس الإدارة بتقديم استراتيجية متكاملة، اتسمت بوضوح الرؤية وواقعية الأهداف ومرونتها. وقد شملت الأهداف الثمانية المطروحة جوانب أساسية لعمل المجموعة، تمتد من خطط التوسع وصولاً إلى الاهتمام بالموظفين والمرضى. ومن نقاط قوة هذه الاستراتيجية أنها لم تكتفِ بتحديد آليات التنفيذ وطرق القياس لكل هدف، بل أدمجت كذلك تحليل المخاطر المحتملة المصاحبة لتحقيق هذه الأهداف، مما يعكس نهجاً استباقياً وحوكمة رشيدة في إدارة التطلعات المستقبلية. كما أن وجود استراتيجيات وخطط طوارئ لمواجهة المخاطر المحتملة يؤكد واقعية الأهداف. غير أنه لم يكن ثمة إشارة إلى الاهتمام بالبيئة الخضراء لكل منشأة صحية، رغم أن هذا البُعد، الذي يشمل الحدائق والتشجير، يدعم بشكل مباشر هدف رفاهية المراجعين، مما يشير إلى وجود ثغرة في تكامل الاستراتيجية الاجتماعية والبيئية للمجموعة.
3. أولت تقارير مجلس الإدارة أهمية خاصة بتفصيل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركة، حيث أفصحت عن المخاوف بشكل منطقي، مع تحديد آثارها المحتملة في حال وقوعها، مدعومة باستراتيجية مرنة للتعامل معها. وقد شمل الإفصاح عشرة أنواع من المخاطر، من بينها المخاطر المتعلقة بالمنافسة والتشغيل، والمخاطر السريرية، وأمن المعلومات، والابتكار، والرقمنة. واعتبرت رأس المال البشري أحد المخاطر الرئيسية، موضحة أمثلته: كعدم كفاية التطوير المستمر للموظفين، واحتمال وجود تعارض مصالح بينهم وبين أعمال المجموعة، وتركيز عدد كبير من الممرضات من جنسيات محددة. ويُلاحظ هنا عدم ذكر الأخطاء الطبية ضمن مخاطر رأس المال البشري رغم التصاقه بالقطاع، وتأثيره القوي.
4. وإدراج مخاطر رأس المال البشري ضمن المخاطر التي قد تواجهها الشركة: خطوة إيجابية تعكس إدراكاً عميقاً لأهمية العنصر البشري في نجاح أي مؤسسة، وخاصة في القطاع الصحي. ونقاط القوة في هذا الجزء، هو:
 - شمولية الرؤية، فالتفصيل في ذكر مخاطر رأس المال البشري يشير إلى أن المجموعة لديها نظرة شاملة للمخاطر، ولا تقتصر على المخاطر التقليدية، مثل: المنافسة والتشغيل. ويشير - أيضاً - إلى أن الشركة تدرك أهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها.
 - دقة في تحديد المخاطر، مثل: عدم كفاية التطوير المستمر للموظفين، وتعارض المصالح، وتركز توظيف التمريض على جنسيات. وهذا يعكس فهماً عميقاً للعوامل التي قد تؤثر سلباً على أداء الموظفين وكفاءتهم.
 - ربط المخاطر بالآثار المحتملة، مثل: انخفاض مستوى الخدمات المقدمة أو زيادة التكاليف. وهذا يُبرز أهمية التعامل مع هذه المخاطر بشكل استباقي.

رابعاً: الاستدامة المؤسسية: البيئية والاجتماعية (ESG):

1. أبدأ المجلس في تقريره 2021 اهتمامه بالحوكمة البيئة والاجتماعية، وأشار إلى أنه في آخر عام 2020 شُكلت لجنة خاصة لرسم خارطة طريق لهذا الأمر. ثم أشار في تقريره 2023 إلى الاستدامة المؤسسية، وذكر أن المجموعة تسعى لتكون نموذجاً يحتذى به في مجال الحوكمة البيئية والاجتماعية، وأن ذلك أحد أولوياتها الاستراتيجية.
2. لكن التقرير لم يوضح المقصود بمصطلح "الاستدامة المؤسسية"، وإن ذكر أنها لتحقيق الاستدامة في المستقبل. فذلك غير كاف في التواصل مع الجمهور المستهدف، خاصة وأنه مصطلح غير مألوف. إذ غياب المقصود بالمصطلح يترك مجالاً واسعاً للتفسير حول أهداف الشركة ومبادراتها.
3. ثم وعد المجلس بنشر تقرير مفصل حول ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية في المجموعة منتصف 2024. وقد أوفى بذلك؛ فنشر تقريراً مفصلاً في 90 صفحة حول هذا الموضوع، وكان بالإمكان اختصاره كثيراً. فكثرة عدد الصفحات منفرة للقارئ، ولا تتفق مع طبيعة التقارير التي تتسم بالاختصار. وفي ذلك يقول الجاحظ: للكلام غاية، ولنشاط السامعين نهاية، وما فضل عن مقدار الاحتمال ودعا إلى الاستئقال والمَلال، فذلك هو الهذر، وهو الإسهاب الذي عابه الحكماء. (البيان والتبيين)

4. ومع ذلك فهي أول شركة في القطاع تبادر إلى نشر هذا النوع من التقارير.
5. تقارير المجموعة للاستدامة شاملة لمحاور ESG الثلاثة. وقد ظهر هذا في إفصاحات:
- بيئية: كالانبعاثات، والطاقة المتجددة، والمياه، والنفايات.
 - واجتماعية: كجودة الرعاية، والتدريب، والرضا.
 - وحوكمة الشركات: كهيكل الإدارة، والالتزام، والأخلاقيات.
- وهذا يمكن مقارنة أداء الشركة بمعايير الاستدامة العالمية.
6. ومن الواضح أن اعتبارات (ESG) بدأت تأخذ موقعها في استراتيجية الشركة، حيث وضع مجلس الإدارة إطاراً لها في عام 2023، وأوفي بوعده بإصدار أول تقرير لها في 2024. وحينها صرح رئيس المجلس بفخره بإصدار أول تقرير استدامة مستقل ويعتبره "الالتزام مطلق" من الشركة بهذا المجال.
7. من بين جهود المجموعة في مجال البيئة والخدمة المجتمعية، برزت مبادرات الحد من النفايات الطبية، وترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وإعادة تدوير النفايات، وهي خطوات إيجابية تعكس وعياً بيئياً متنامياً لدى المجموعة.
- إلا أن القارئ - وهو في هذا السياق - يفاجأ بانقطاع التسلسل المنطقي للموضوع في الصفحتين (60-61) بإدراج ملخص بياني حول المؤتمرات وورش العمل التوعوية التي عُقدت في عام 2023، ثم يعود التقرير إلى استكمال عرضه للمبادرات البيئية.
- هذا الانتقال المفاجئ بين المحاور يضعف ترابط الرسالة الاتصالية التي يسعى التقرير إلى إيصالها، وكان من الأنسب تنظيم المحتوى بحيث تُعرض الأنشطة المجتمعية ضمن محور مستقل عن المبادرات البيئية، حفاظاً على تماسك السرد.
8. وتقرير مجلس الإدارة بإزاء تقرير ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية يوضح أن المجموعة أيضاً لم تغفل جانباً مهماً وهو البحث والتطوير حيث أنشأت المجموعة مركزاً متخصصاً للأبحاث، وأصدرت مجلة طبية. وهذه خطوة حكيمة في تعزيز المعرفة العلمية والابتكار في مجال الرعاية الصحية. وأكدت المجموعة أيضاً التزامها بدعم الفعاليات الرياضية، وحملات التوعية الصحية كنوع من التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. ويشير هذا - إجمالاً - إلى مستوى عالٍ من الشفافية والإفصاح عن مبادراتها.
9. والتقارير لم تنطرق إلى البيئة الخضراء أو حدائق منشآتها الصحية. وغياب الحديث حول المساحات الخضراء في شركة بهذا الحجم، مع اهتمامها المعلن بالاستدامة يعد تناقضاً. وهذا ليس سراً نفشيه الآن؛ فالزائر إلى بعض مستشفيات المجموعة لا يجد اهتماماً بالتشجير، بل يلحظ قفرها من مسطحات خضراء حول منشآتها الصحية.
10. وهذا اتجاه مغاير في الاهتمام بالبيئة والمجتمع، رغم أن تقرير الاستدامة تطرق إلى اتفاقية باريس للمناخ في أكثر من موضع إلا أنه لم يأت بحديث حول هذا الشأن سوى عبارة واحدة، وهي: "إعادة استخدام المياه المستعملة الناتجة من غسل الأيدي في ري حدائق المستشفيات".
11. وهذا التصريح المجمل يؤثر على الإفصاح، فالزائر لفرعي التخصصي والعليا بالرياض يدرك انعدام التشجير والحدائق فيهما، بما يمثل تجاهلاً للجانب الإنساني في الرعاية الصحية، وخلال تقديم تجربة متميزة للمريض والزائر.
12. تكاد تخلو تقارير المجموعة من استخدام مفردات مثل: "أخضر" و"مسطحات خضراء" و"حديقة" و"حدائق" و"أشجار" و"تشجير"، وقد اجتمع غيابها في التقرير والواقع، في حين جاء التركيز على الكفاءة التشغيلية وتقليل الانبعاثات أكثر من الاهتمام بالبعد الإنساني للبيئة الصحية، مما يُعد ثغرة في البعد الاجتماعي والبيئي معاً. صحيح أن كلمة "أخضر" وردت في سياق "التحول الأخضر" في سياق إدارة النفايات.
13. غاب عن التقارير، وعن الخطة الاستراتيجية للمجموعة أي تناول لتصميم الحدائق أو المسطحات الخضراء ضمن منشآتها الصحية، رغم اهتمامها الواضح على تقليل البصمة الكربونية وكفاءة الطاقة والمياه وإدارة النفايات. ويُعد هذا الغياب مؤشراً على قصور في دمج البيئة الخضراء كجزء من بيئة المستشفى رغم ارتباطه براحة المرضى والموظفين، مما يؤثر تساؤلاً حول

- مسؤوليتها تجاه رفاهية المرضى (Wellbeing). وقد يمثل ذلك ثغرة في الإفصاح مقارنة بالممارسات العالمية المثلى في تصميم المستشفيات، رغم ما تبديه الشركة من اهتمام بالجودة الطبية والتقنيات الحديثة ورضا المراجعين والموظفين.
14. بل إنه عند الاطلاع على خطط التوسع والإنشاءات الجديدة المذكورة في التقارير، لا يوجد التزام معلن بتخصيص نسبة محددة من مساحة أي من المستشفيات المستقبلية لتكون مسطحات خضراء. فعلى سبيل المثال، لدى الشركة مستشفيات قيد الإنشاء في جدة وتبوك والخرج والجبيل، والسؤال: هل تضمن تصميمها حدائق أو مسطحات خضراء؟
15. في مقابل ذلك ذكرت المجموعة في تقريرها عن الاستدامة 2024 خبراً حول حصولها على: "شهادة الريادة الذهبية في تصميم الطاقة والبيئة النظيفة عن فئة التشغيل والصيانة (Leed O&M Gold) من مجلس المباني الخضراء الأمريكي (USGBC) في شهادة دولية على ريادتنا والتزامنا العميق بالممارسات البيئية المستدامة. وواصلنا ترسيخ نهج الاستدامة عبر سلسلة القيمة بالكامل، إذ جرى تصميم مستشفى صحة المرأة الجديد بعناصر داخلية صديقة للبيئة، وباستخدام أثاث مصنوع من مواد معاد تدويرها، في تجسيد ملموس لمفهوم المسؤولية البيئية". ونعلق على ذلك في النقاط الآتية:
16. المجموعة هنا تفخر - بحق - بهذا الإنجاز، فهو اعتراف عالمي بمدى كفاءة المبني في إدارة الطاقة، والمياه، والنفايات، وجودة البيئة الداخلية. ولا يشير حصولها على الشهادة إلى وجود مساحات خضراء أو حدائق في المستشفى. فهي تعني الاستدامة بمعناها التشغيلي والتقني، وربما هذا يفسر إفصاح المجموعة عن المباني الخضراء، والمستشفيات الخضراء.
17. وحصول المجموعة على شهادة الريادة الذهبية إنجاز يستحق التقدير، لكن محاولة إظهاره كواقع ملموس في مشروعها (مستشفى صحة المرأة) يمكن أن يُوصم بأنه استعراض بيئي! فتصميم مستشفى صحة المرأة جرى التركيز فيه على التصميم الداخلي الصديق للبيئة، مع تجاهل للمساحات الخضراء. وهذه مفارقة تشير إلى خلل في فلسفة بناء المستشفيات.
18. ومما يعزز ذلك أن مشاريعها الحالية، على سبيل المثال: في التخصصي والعليا والريان بالرياض، تشهد غياب هذه المسألة تماماً. ففرعها في تخصصي الرياض تحيط به مواقف السيارات من كل اتجاه، بل حتى مواقف السيارات السفلية تلامس المدخل السفلي الذي يقربه مكان الراحة والقهوة! وفرعها الكبير في حي الياسمين - الرياض - يخلو من المسطحات الخضراء سوى عدد يسير من الأشجار والشجيرات التي قد يتردد الزائر والمريض في اعتبارها مكاناً للاستجمام، خاصة وأن الفرع يقع على تقاطع طرق رئيسية مكتظة بالسيارات.
19. جاء في تقرير الاستدامة لعام 2024، أن "التحولات في المنظومة البيئية والاجتماعية تتيح فرصاً للمجموعة لتحقيق التفوق على نظرائها إقليمياً ودولياً". ومع إشادتنا بهذا التوجه الاستباقي، إلا أن واقع مستشفيات المجموعة يكشف عن فجوة بين هذا الطموح والواقع الملموس رغم دعم الحكومة لمبادرات "التحول الأخضر"، (الرياض الخضراء، على سبيل المثال).
20. التقرير لم يعتبر المسطحات الخضراء فرصة تميز منشآت المجموعة عن منافسيها، ولا رأى في غيابها مخاطرة. وننوه أن رجل الشارع البسيط لا يقيّم المستشفى عبر شهادات دولية، بل يلحظها من خلال البيئة الملموسة أمامه تترجم عملياً مفهوم الصحة والعلاج أو "التصميم الشافي".
21. غياب المسطحات الخضراء جديرٌ بالملاحظة خصوصاً مع حجم المجموعة الكبير وتوسعها المستمر، ولا يتماشى هذا مع ممارسات الاستدامة البيئية والمجتمعية الذي قد يُفسر على أنه نوع من الغسل الأخضر (Greenwashing) إذا ما قورنت بتصرّحات المجموعة ووعودها بانسجامها مع معايير الاستدامة EGS.
- والخلاصة: أن المجموعة بإصدارها تقريراً خاصاً حول أنشطتها البيئية والاجتماعية خطوة إيجابية وفي الاتجاه الصحيح، مثلما فعلت في دراستها حول اعتماد المركبات الكهربائية في أسطول المجموعة. وهي تدرك في الوقت ذاته أن الاهتمام بالبيئة الخضراء جزء من الاستدامة، ويتماشى تماماً مع اتفاقية باريس للمناخ. على أن غياب النص القانوني (التشريعي) من نظام المؤسسات الصحية الخاصة بإلزام المستشفيات الخاصة بإنشاء مسطحات خضراء أدّى إلى غيابها عن مستشفيات المجموعة.

خامساً: تعارض المصالح:

- يُحسب لمجموعة الحبيب في تقاريرها إفصاحها بوضوح عن تعارض المصالح في أي من عقودها، وقسمتها إلى مباشرة وغير مباشرة، ومعظمها ذات علاقة برئيس مجلس الإدارة وأقاربه.
- وقد تلخصت العقود المباشرة مع رئيس المجلس في عقود استئجار ثلاثة مستودعات بـ 154 ألف ريال، وعقد حق انتفاع لمبنى تجاري في دبي لمدة 17 سنة مقابل 43 مليون ابتداءً من 2022. بـ 43 مليون. وأكد تقرير 2023 أن جميعها دون شروط تفضيلية. كما أوضح التقرير وجود علاقة غير مباشرة لابنه بهذه العقود.
- أما في العقود غير المباشرة، فيوجد 31 تعاقد غير مباشر، من بينها عقود مع شركة محمد الحبيب للاستثمار العقاري، حيث استأجرت المجموعة مجمعاً سكنياً للموظفين 1.5 مليون ريال سنوياً لمدة 15 سنة منذ 2012. وقد أفصحت المجموعة عن وجود مصلحة غير مباشرة في هذا العقد لأعضاء في المجلس (ابنه هشام، وابن أخيه صالح). وذات الأشخاص أيضاً مع شركة الأندلس العقارية في عقد تصميم وتطوير وإدارة وتشغيل لمدة 99 سنة، بمبلغ 41,7 مليون عن عام 2023، منذ 2014. وهكذا في جميع العقود لا يخلو منها رئيس المجلس وابنه من مصلحة غير مباشرة. غير أن الالاف هو وجود 24 تعاقد مع شركة مسح للمقاولات بأكثر من 500 مليون في عام 2023، ومعظمها أعمال مقالة في مستشفى شمال الرياض. وهذا يشير إلى حجم كبير من التعاملات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة مع الرئيس وأقاربه.
- هذا الإفصاح المفصل يعد خطوة إيجابية في بناء الثقة مع المستثمرين، ويضع المجموعة في موقع متقدم مقارنة بغيرها من الشركات التي لا تبلغ ذات المستوى من الشفافية. غير أن التشابك الكبير بين مصالح الشركة ومصالح الرئيس وأقاربه يظل محل تساؤل من زاوية الحوكمة: مقارنةً مع مجموعة المواساة التي أظهرت استقلالية أكبر في تعاقداتها.
- ومجموعة الحبيب مدعوة إلى تعزيز الفصل بين مصالحها ومصالح الأطراف ذات العلاقة حرصاً على حماية حقوق المساهمين وتحقيق معايير أعلى في الحوكمة الرشيدة على المدى الطويل. ولعلنا "المدى الطويل" لأن هذه العقود قد تبدو في الوقت الراهن – وعلى المدى القصير أو المتوسط – مقبولة بل ومواتية، خاصة مع تأكيد التقرير بأنها "دون شروط تفضيلية".
- أيضاً التقرير لم يفصح عن نسب ملكية الأعضاء في الشركات المتعاقد معها، وهو جانب جوهري لتقييم تعارض المصالح. فعلى سبيل المثال: كم تبلغ نسبة تملك رئيس المجلس وابنه في شركة "مسح للمقاولات" التي بلغت قيمة تعاقداتها أكثر من 500 مليون ريال في عام 2023؟
- ثم إن عبارة "دون شروط تفضيلية"، وإن كانت تبعث الطمأنينة، إلا أنها عبارة شائعة ومتداولة في تقارير كثير من الشركات المدرجة، مما يضعف قيمتها ما لم يصححها إفصاح مفصل عن آلية ترسية العقود. والتقرير لم يبين ما إذا كانت هذه العقود قد خضعت لإجراءات إلزامية وفق نظام الشركات، وأبرزها تقرير خاص من مراجع حسابات خارجي يتضمن تفاصيل تلك العقود.
- غياب هذا المستوى من الإفصاح يُفضي إلى شكوك مشروعة حول مستوى التدقيق، ويؤكد حاجة المجموعة إلى تعزيز معايير الشفافية بما يتجاوز الحد الأدنى النظامي.

سادساً: نسبة تملك أعضاء المجلس والتنفيذيين في الشركة:

تُظهر هيكل الملكية في مجموعة الحبيب أن عائلة الحبيب تمتلك نحو 75% من أسهم الشركة، فيما يمتلك معظم أعضاء المجلس أسهماً معتبرة، إضافة إلى كبار التنفيذيين الذين يملكون نسباً جيدة، وهو ما يعني ثقتهم العالية في مستقبل المجموعة، وتماهي مصالحهم مع مصالح المساهمين. هذه السمة قد تُحسب للمجموعة مقارنة بغيرها، إذ نجد الإدارة التنفيذية في المواساة ومجموعة السعودي الألماني تكاد تكون بلا ملكية (0%)، وهو ما يضعف درجة الارتباط بين قرارات الإدارة ومصالح المساهمين. وبالنسبة للمؤسسين في مجموعة المواساة، فيبلغ نصيبهم نحو 35% فقط، وهو مستوى أدنى بكثير من الحبيب، وهو يشير إلى هيكل ملكية أكثر توازناً بين المؤسسين والجمهور.

وبالتالي يمكن القول إن قوة ملكية عائلة الحبيب تمنح الشركة تماسكاً ووضوحاً في القيادة، لكنها في الوقت نفسه قد تثير تساؤلات حول مدى استقلالية المجلس ولجانته في ظل هذا التركيز الكبير للملكية، خاصة عند تقييم عقود ذات العلاقة. ولا يمكن تفضيل نموذج على آخر، فليس المقياس حجم الملكية نفسه، بل مدى نضج الحوكمة المطبقة، وشفافية التعامل مع صفقات أطراف العلاقة، وقدرة الشركة على جذب مستثمرين جدد.

سابعاً: الأداء المالي:

○ ملاحظات عامة:

1. نمو مطرد:

تُظهر المجموعة تميزاً واضحاً في أدائها المالي، ليس فقط بمقاييس النمو المطرد منذ إدراجها، بل بتفوقها على نظيراتها في القطاع. هذا لا يعكس كفاءة تشغيلية فحسب، بل يبرهن على نجاح نموذجها الاستراتيجي وقدرتها على تعظيم الحصة السوقية.

2. نقطة التعادل:

نتائج المجموعة المالية تخلو من الإشارة إلى نقطة التعادل لكل مستشفى على حدة. صحيح أن الإفصاح الحالي عن البيانات المالية بشكل عام متوافق مع المتطلبات النظامية الأساسية، إلا أن ذلك لا يكشف الأداء التشغيلي الفعلي لكل وحدة.

وحينئذ لا يمكن للمستثمر تقييم الأداء الفردي للمستشفيات القائمة أو تقدير الجدوى المالية للمشاريع الجديدة (كمستشفى شمال الرياض) بدقة. فمعرفة "نقطة التعادل" ومسار الربحية لكل مستشفى أمر حيوي لتقدير توقعات التدفقات النقدية المستقبلية وتقييم المخاطر.

على سبيل المثال، لو أراد مستثمر زيادة استثماره في المجموعة نظراً لاقتراب تشغيل فرعها في منطقة معينة، فإنه يفتقر إلى الأداء المالي لفرع مستشفى الحبيب في شمال الرياض أو غيره؛ لحساب نقطة التعادل. وغياب هذه البيانات المفصلة، يجعل المستثمر بين أمرين إما التردد لغياب التفصيل، أو زيادة الاستثمار بناء على التخمين والمغامرة بدلاً من التحليل المستند إلى بيانات دقيقة.

ونظراً إلى ريادة المجموعة المالية وسمعتها فهذه فرصة للسبق إلى معيار جديد للشفافية في القطاع، بالمبادرة بالإفصاح الطوعي عن أداء فروعها بشكل مفصل، حيث يدل ذلك على ثقة الإدارة في أداء كياناتها، وتوفير بيانات أساسية مفصلة للمستثمرين لاتخاذ قرارات مستنيرة، مما يعزز قيمتها السوقية وسمعتها على المدى الطويل.

3. منظومة متكاملة:

تمتلك المجموعة منظومة متكاملة من الشركات التابعة (تصل إلى 30 شركة). تشكل المستشفيات منها الثلث تقريباً، بينما يمثل الثلثان المتبقيان مجموعة متنوعة من الأنشطة تشمل: الصيدلة، والرعاية المنزلية، والمختبرات، والتقنية، والصيانة، إضافة إلى شركات أخرى: عقارية، وإدارية، وتعليمية. وهذا التنوع يجعلها قادرة على تقديم سلسلة خدمات متكاملة تحت مظلة واحدة، مما يعزز تنوع مصادر إيراداتها واستدامتها على المدى الطويل.

ورغم هذا التنوع، فقد جاء الإفصاح المالي عنها في بند واحد بعنوان "قطاع حلول وأخرى" ونسبة مئوية (2.1%) فقط من الإيرادات، دون تفصيل واضح لما يشملها بند "أخرى"! هل يشمل جميع الشركات التابعة بما فيها العقارية والتعليمية والإدارية! وغياب هذا التوضيح يؤثر على مستوى الشفافية، ويحد من قدرة المستثمر على تقييم مساهمة كل شركة تابعة في الأداء العام.

على أن المجموعة تفصح بشكل أوضح عن الشركات الزميلة (التي تملك فيها 50% أو أقل)، ولا تفصل بشكل كافٍ في شركاتها التابعة التي تملك سيطرة كاملة عليها.

وبعض المستثمرين قد يريد قياس القيمة المضافة لكل نشاط على حدة، لأن طبيعة هذه القطاعات مختلفة في العوائد والمخاطر. إذ قد يكون من بينها "نجمة صاعدة" تحقق نمواً عالياً، وتستحق مزيد استثمار فيها. وقد يكون من بينها "مصبدة" تستهلك موارد مالية وإدارية دون عائد مجزٍ. وحينئذ للمستثمر تقييم مدى جدوى هذه المنظومة المتكاملة، هل تنوعها يحقق قيمة مضافة، أم يشتت الجهود والموارد.

○ نمو الإيرادات:

حافظت المجموعة على نمو في الإيرادات والأرباح منذ عام 2018 حتى عام 2024 والجدول الآتي يوضح ذلك.

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 نمو الإيرادات المركب = 16% تقريباً

○ نمو صافي الربح:

العام	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
صافي الأرباح	801	837	1035	1387	1688	2101	2370
نسبة النمو	22%	4.5%	23.6%	34%	21.7%	24.4%	12.80%
ربحية السهم بالريال	2.3	2.5	3	3.9	4.7	5.8	6.6

نسبة معدل نمو صافي الربح المركب = 20% تقريباً

يُلاحظ أن نمو صافي الربح أعلى من نمو الإيرادات. وهذه نقطة إيجابية لصالح الشركة؛ تشير إلى ضبط جيد للتكاليف التشغيلية والتمويلية. إذ رغم التوسع الكبير في حجم أعمال الشركة إلا أن نسبة نمو المصاريف كانت بنسب معقولة.

○ المصاريف الإدارية والعمومية:

2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	العام
495	402	325	242	215	181	158	بيع وتسويق
892	771	723	622	535	475	402	عمومية وإدارية
1387	1173	1048	864	750	656	560	إجمالي (بالمليون)
%18	%12	%21	%15	%14	%17	--	نسبة النمو

نسبة المعدل المركب في نمو إجمالي مصاريف البيع والتسويق والعمومية والإدارية = 16% تقريباً

يُلاحظ أن مصاريف البيع والتسويق، والعمومية والإدارية، شهدت نمواً متدرجاً من 560 مليون في 2018 إلى 1.387 مليار في 2024، بمعدل نمو مركب يقارب 16% سنوياً، ومع ارتفاعه فهو منسجم مع التوسع التشغيلي والنمو في الإيرادات وعدد المنشآت. ورغم هذا الارتفاع، فإن الحبيب ما زال يحافظ على كفاءة تشغيلية عالية مقارنة بنظرائه في القطاع، فمصاريفه العمومية والإدارية هي الأقل كنسبة من إجمالي الربح بعد شركة الحمادي، و أفضل من المواساة والألماني، كما يوضح الجدول التالي:

الشركة	المصاريف العمومية والإدارية 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 مليون	%63	%24

الشركة	المصاريف العمومية والإدارية 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 مليون	%53.8	%20.8

- الأداء يشير إلى كفاءة في إدارة الموارد البشرية والمصاريف العامة. إذ رغم ارتفاع المصاريف العمومية والإدارية بنسبة نمو مركب 16% خلال سبع سنوات، إلا أنها حافظت على كفاءة تشغيلية عالية، فلم تتجاوز مصاريفها 8% من الإيرادات، و 24% من إجمالي الربح في 2024، وهي من الأفضل في القطاع بعد الحمادي. وهذا يدل على قدرة المجموعة على ضبط التكاليف وتحقيق وفورات الحجم مع استمرار توسعها التشغيلي.
- البيانات أعلاه تشير إلى تحسن نسبي في الكفاءة المالية، فنسبة المصاريف إلى إجمالي الربح شبه مستقرة في حدود 23.6 في العامين الأخيرين. وهو مؤشر على ضبط التكاليف الإدارية بالتوازي مع زيادة الإيرادات.
- وقد تفوق الحبيب على نظيره المواساة والسعودي الألماني، بكونه أكثر كفاءة في إدارة المصاريف العامة، فهو ينفق أقل من نصف ما ينفقه الألماني كنسبة من الإيرادات، مع تحقيق ربحية تشغيلية أعلى.

○ الأداء التشغيلي:

مقارنة بين شركات القطاع لآخر أربع سنوات في الأداء التشغيلي

(1.00 مليار، 100 مليون)

عام 2021

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

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

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

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. حافظ الحبيب على مركز قيادي في الأداء التشغيلي طوال الأعوام الأربعة الأخيرة، مع هوامش تشغيلية مستقرة تتراوح بين 20% و22%، رغم التوسع والنمو القوي في الإيرادات من 7.25 مليار ريال في 2021 إلى 11.2 مليار ريال في 2024، ما يعكس كفاءة تشغيلية عالية واستدامة في الربحية.
2. وإن تفوقت المواساة والحمادي على الحبيب في متوسط الربح التشغيلي إلا أنهما لم تتفوقا على الحبيب في كفاءة ضبط المصاريف. فكفاءة التوسع لدى الحبيب واضحة؛ إذ رغم النمو المتواصل في الإيرادات لم يصحبه تضخم غير منضبط في المصاريف، ما يشير إلى قدرة المجموعة على إدارة التكاليف بكفاءة أثناء التوسع.
3. الهوامش التشغيلية لدى الحبيب مستقرة (20% - 22%) خلال الأعوام الأربعة الماضية، مع كونها الأعلى في القطاع في الحجم ونمو الإيرادات. وهذا مؤشر على جودة الإدارة المالية تفوقت بها المجموعة على منافسيها.

ثامناً: مكافآت مجلس الإدارة واللجان ورواتب الادارة التنفيذية:

1. في 2024 بلغ إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة حوالي 1.09 مليون ريال، تشمل المكافآت السنوية وبدلات الحضور والاجتماعات، وفق سياسة ثابتة تنص على 300 ألف ريال سنوياً للعضو إضافةً إلى بدلات الحضور.
2. وإذا كانت السياسة 300 ألف للعضو، وعدد أعضاء مجلس الإدارة ثمانية، فإن الإجمالي يُفترض 2.4 مليون ريال. لكن التقرير أظهر أن المبلغ المصروف فعلياً 1.09 مليون ريال فقط!
3. من خلال مراجعة بيانات تقرير عام 2024 ومقارنتها بالتقارير السابقة (2022 و2023)، يتضح أن مجموعة الحبيب غيرت أسلوب عرض مكافآت الأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة.
4. ففي الأعوام السابقة، كانت مكافآت الأعضاء التنفيذيين تُدرج ضمن جدول مكافآت مجلس الإدارة (بوصفهم أعضاء عاملين في المجلس)، ثم استبعدت مكافآتهم من جدول مكافآت مجلس الإدارة في 2024. وكان ذلك مشكل في البداية حيث كنّا نظن أنها ضمت إلى جدول مكافآت الإدارة التنفيذية، حتى وجدنا في الهامش نصاً على أنه "لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة واللجان من الموظفين التنفيذيين في الشركة الحصول على مكافأة سنوية أو بدل حضور عن الاجتماعات".
5. وهذا يشير إلى تطور في مفهوم عضوية المجلس ومكآته، حيث انتج المجموعة من هذا اعام 2024 سياسة داخلية واضحة تنظم التعارض بين المكافآت التنفيذية ومكافآت المجلس، وبذلك، فإن الأعضاء التنفيذيين (مثل الرئيس التنفيذي والمدير المالي التنفيذي وغيرهما) يتقاضون مكافآتهم بصفتهم تنفيذيين، لا أعضاء في مجلس الإدارة، وبالتالي فلا تدخل مكافآتهم ضمن جدول مجلس الإدارة، منعاً لزدواج المكافآت، وضماناً للفصل بين الحوافز الإدارية والرقابية.
6. ومن منظور الحوكمة، فهذا الإجراء منسجم مع أفضل الممارسات العالمية في حوكمة الشركات، لأنه يمنع تضارب المصالح بين من يشرف (بصفته عضو مجلس إدارة) ومن يُقيّم أدائه (بصفته تنفيذياً). كما يعزز مبدأ الفصل بين المسؤوليات الإشرافية والتنفيذية ويمنع منح مكافأة مزدوجة عن ذات الجهد.
7. ومن منظور الشفافية والإفصاح، فإنه رغم وجهة السياسة المعتمدة من المجلس في 2024، فإن وضع الملاحظة في الهامش فقط دون توضيحها نصاً في متن التقرير أو الجدول الرئيس قد يربك القارئ ويُظهر انخفاضاً ظاهرياً في مكافآت المجلس.
8. تطبيق مجموعة الحبيب سياسةً تمنع الأعضاء التنفيذيين من الجمع بين مكافآت المجلس والمكافآت التنفيذية يُعد نهجاً حوكمياً ناضجاً يعزز النزاهة ويفصل بين الدورين الإشرافي والتنفيذي، وينسجم مع مبادئ العدالة والاستقلالية. ومع ذلك، فالإكتفاء بالإشارة إليها في الهامش أثر على وضوح الإفصاح. ويُستحسن إظهاره بوضوح في موضع من الجدول في التقارير القادمة.
9. ورغم وجهة تبني الحبيب لسياسة منع الأعضاء التنفيذيين من الجمع بين مكافآت المجلس ومكافآتهم التنفيذية، فإن هذا يؤدي إلى إظهار مكافآت مجلس الحبيب أقل من غيره عند المقارنة، رغم أن جزءاً منها موجود فعلياً ضمن بند "كبار التنفيذيين". وبهذا،

فالمقارنة المباشرة دون مراعاة هذا الملحظ قد تعطي انطباعاً مضللاً بتواضع مكافآت مجلس الحبيب، بينما الواقع أن انخفاضها ناتج عن التزام حوكمي متقدم لا عن قلة التعويضات.

10. وعلى أي حال فتعتبر مكافآت مجلس إدارة الحبيب من الأدنى على مستوى القطاع رغم حجم أعمال الشركة ونمو إيراداتها وأرباحها. فقد سجلت نحو مليونين في عامي 2020 – 2021، ثم انخفضت إلى 911 ألف في 2022، وازدادت انخفاضاً إلى 638 ألف في 2023. وعند مقارنته بالقطاع عن عام 2023 نجد أنها بلغت 6.3 مليون لدى مستشفى دلة، و 3.3 مليون في المواساة، بينما عند الحمادي نحو 2 مليون، أما السعودي الألماني فبلغت 1.4 مليون، وتبدو أنها أقل من الحبيب، بل الأقل في القطاع، إلا أن نسبة إلى الأداء المالي يعتبر ليس هو الأقل. فنسبة مكافأة المجلس لدى الحبيب إلى صافي الربح هي 0.06% في حين أنها لدى الألماني نحو 7.25%

11. هذا يعكس انضباطاً مالياً واضحاً لدى مجموعة الحبيب في ضبط مكافآت المجلس وربطها بحجم الأداء والربحية. فالمكافآت منخفضة نسبياً رغم أن الشركة تتصدر القطاع في الإيرادات والربحية، مما يُظهر نزاهة في سياسة التعويضات وترشيداً في الإنفاق الإداري. في حين بعض الشركات المنافسة تمنح مكافآت أعلى بكثير رغم ربحيتها غير المرتفعة، وأدائها التشغيلي المتقلب. وهذا يعزز الصورة الإيجابية لحوكمة الحبيب من زاوية التوازن بين مكافأة الأداء والحفاظ على مصالح المساهمين.

12. وبلغت مكافآت أعضاء اللجان نحو 960 ألف ريال في 2024، موزعة بين لجنة المراجعة، واللجنة التنفيذية، ولجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة سلامة المرضى وجودة الرعاية.

13. أما مكافآت كبار التنفيذيين في المجموعة فهي الأعلى في القطاع حيث بلغت نحو 40 مليون في 2022 ثم انخفضت إلى 31.4 في 2023، ثم ارتفعت إلى 36.8 في 2024. وبرغم ذلك فإن مكافآت مجلس الإدارة ومكافآت أعضاء اللجان ومكافآت كبار التنفيذيين مجموعها يعادل 1.6% من صافي ربح 2023. وبمقارنة هذه النسبة بالشركات الأخرى في القطاع فنجد مثلاً أن مجموع مكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان وكبار التنفيذيين عند شركة دلة تعادل أكثر من 6% من صافي الربح وأكثر من 10% من صافي الربح لدى المواساة وأكثر من 4% من صافي الربح عند السعودي الألماني وأكثر من 3% من صافي الربح عند الحمادي.



تاسعاً: القروض:

قروض الشركة عند مستويات متناسبة مع حجم أعمالها، وغير مبالغ فيها كما الحال لدى السعودي الألماني أو فقيه للذين تسببت القروض لدهما بأثر سلبي على صافي أرباحهما. أيضاً قروض الحبيب ليست متدنية إلى الدرجة التي تحد من تحقيق نمو متناسب مع حجم الفرص في القطاع كما لدى المواساة والحمادي اللتين النمو فيهما أقل من بقية شركات القطاع. وبالخلاصة: أن نمو حجم القروض متناسب مع نمو حقوق الملكية نسبياً، ومع نمو حجم أصول الشركة وأعمالها؛ مما سمح لها بالتوسع واستغلال فرص النمو الكبيرة في القطاع الصحي. والبيانات التالية توضح ذلك:

القروض	2019	2020	2021	2022	2023	2024
حجم القروض (المتداولة وغير المتداولة) بالمليار	2.02	2.35	2.76	3.20	4.90	7.6
نسبتها إلى حقوق الملكية	%44	%46.3	%51.7	%52.41	%72	%101
نسبتها إلى إجمالي الموجودات	%23.8	%24.8	%25.5	%25.4	%31	%37.7

○ مقارنة قروض مجموعة الحبيب مع منافسيه:

2023 (1.00 مليار، 100 مليون)

الشركة	القروض	نسبة القروض إلى حقوق الملكية	نسبة القروض إلى إجمالي الأصول
الحبيب	4.90	%72	%31
الألماني	2.42	%159	%46
دلة	1.89	%55	%30
فقيه	1.71	%137	%40
الحمادي	192	%10	%7
المواساة	766	%22	%15

2024 (1.00 مليار، 100 مليون)

الشركة	القروض	نسبة القروض إلى حقوق الملكية	نسبة القروض إلى إجمالي الأصول
الحبيب	7.6	%101	%37.7
الألماني	2.38	%142	%46.4
دلة	1.89	%50	%28.6
فقيه	536	%16	%10
الحمادي	183	%9	%6.9
المواساة	738	%20	%13.6

تحليل:

- ارتفعت قروض الحبيب من 4.9 مليار في عام 2023 إلى 7.6 مليار في عام 2024، بزيادة تقارب 55%، ما رفع نسبة القروض إلى حقوق الملكية من 72% إلى 101%، ونسبة القروض إلى إجمالي الأصول من 31% إلى 37.7%.
- وهذا يشير إلى انتقال المجموعة من هيكل تمويلي متوازن نسبياً إلى هيكل أكثر اعتماداً على التمويل بالدين، ويبدو أنه موجه لدعم توسعاتها الكبرى. ورغم ارتفاع المديونية، إلا أنه يستند على توسع مدروس وإيجابي، ولا يشكل ضغطاً ملحوظاً على الأداء المالي.
- ولفهم الصورة بدقة، يمكن مقارنة حجم القروض بنسبة تكلفة التمويل السنوية من صافي الربح:

- فالقروض لدى السعودي الألماني تبلغ نسبتها إلى الأصول 46% (أعلى قليلاً من الحبيب)، إلا أن تكلفة التمويل تصل إلى 78% من صافي الربح. بينما لدى الحبيب - ورغم بلوغ المديونية 37.7% من الأصول - لا تتجاوز تكلفة التمويل 6.8% من صافي الربح فقط.
3. ارتفاع القروض مؤشراً على ثقة البنوك في الملاءة المالية للمجموعة وقدرتها على السداد.
4. نسبة القروض إلى إجمالي الأصول (37.7%) ضمن الحدود المقبولة في قطاع الخدمات الصحية، ولا تمثل مخاطرة مرتفعة.
5. الاقتراض لتمويل المشاريع بدلاً من زيادة رأس المال يُعد خياراً رشيداً، لأنه يحافظ على حقوق المساهمين ونسب ملكيتهم القائمة.
6. تجاوز القروض 100% من حقوق الملكية يستوجب رقابة مالية مستمرة لضمان استقرار المركز المالي للشركة.

○ مقارنة بين شركات القطاع الصحي على أساس تأثير تكلفة التمويل السنوية على قائمة الدخل

2023	تكلفة التمويل (بالمليون)	نسبة التمويل من الإيرادات	نسبته من الربح التشغيلي	نسبته من صافي الربح
الحبيب	70	0.7%	3.3%	3.3%
السعودي الألماني	155.5	5.8%	48%	759%
دلة	104.1	3.5%	20%	27%
فقيه	79.27	3.4%	23.7%	34%
الحمادي	25.8	2.1%	7.5%	8%
المواساة	40	1.7%	5%	5.8%

2024	تكلفة التمويل (بالمليون)	نسبة التمويل من الإيرادات	نسبته من الربح التشغيلي	نسبته من صافي الربح
الحبيب	162.7	1.4%	6.9%	6.8%
السعودي الألماني	221.7	7.7%	50%	78%
دلة	106.6	3.3%	18.8%	22%
فقيه	72	2.5%	25%	27%
الحمادي	17.6	1.5%	4.8%	5%
المواساة	18.5	0.7%	2.5%	2.75%

1. تُظهر البيانات أن تكاليف التمويل تشكّل عبئاً متفاوتاً على شركات القطاع، حيث تتراوح من نسب منخفضة جداً (أقل من 3%) في شركات مثل: المواساة والحمادي، إلى مستويات خطيرة عند السعودي الألماني التي وصلت فيها تكاليف التمويل في 2023 إلى ما يعادل 759% من صافي الربح، أي أكثر من سبعة أضعاف الأرباح المحققة.
2. في المقابل، تُعد مجموعة الحبيب نموذجاً مغايراً؛ إذ رغم ارتفاع مديونيتها الإجمالية، فإن تكاليف التمويل الصافية تكاد تكون غير مؤثرة على ربحيتها، بل إن بعض السنوات (مثل 2023) شهدت استلام المجموعة فوائد على ودائعها أكبر من الفوائد التي دفعتها على القروض، حيث استلمت 82 مليون ريال مقابل دفع 70 مليون، ما يجعل صافي تكلفة التمويل سالباً فعلياً.
3. رغم أن مجموعة الحبيب من أعلى الشركات مديونية، إلا أن تكلفة التمويل لا تتجاوز 3.3% من صافي ربح عام 2023، مقابل 759% للألماني. والسبب يعود إلى جودة الكفاءة التشغيلية، وتدفقات نقدية قوية من العمليات، مما مكن من تمويل توسعاتها بسهولة، إضافة إلى عوائد مرتفعة على ودائعها البنكية.

4. ارتفعت تكلفة تمويل الحبيب في 2024 بنسبة 132% تقريباً، لكنها ما زالت تمثل أقل من 7% من صافي الربح، أي أنها لا تشكل عبئاً حقيقياً على الأداء المالي، بخلاف الألماني الذي ما زالت تكاليف تمويله تلهم نحو 80% من أرباحه. وتلك القوة المالية لدى الحبيب قد تفسر بما يلي:

- قوة التشغيل الأساسي: فالحبيب يمتلك نموذج تشغيل عالي الكفاءة بهوامش ربحية تشغيلية كبيرة تغطي تكاليف التمويل بسهولة.
- كفاءة التمويل: فالحبيب لديه قدرة تفاوضية قوية مع البنوك، ويحصل على قروض بشروط ميسرة أو آجال طويلة، إضافة إلى كفاءة في إدارة المال.
- رافعة تشغيلية إيجابية: فالمشاريع الممولة بالقروض تولّد عوائد تفوق كلفة الدين، ما يجعل التمويل أداة نمو لا عبئ. مقارنة بالسعودي الألماني الذي وإن ارتفعت إيراداته، إلا أن هوامش الربحية منخفضة، وتكاليف التشغيل عالية، ما يجعل عبء التمويل مضاعفاً.

الخلاصة: المديونية بذاتها ليست عامل خطر إذا ما وُظفت بكفاءة. فالحبيب هنا يمثل نموذجاً للمديونية الإيجابية (ديون كبيرة بإدارة وكفاءة عالية وتُسهّم في النمو). ويقابله الألماني الذي يُعد مثلاً على المديونية المثقلة (ديون كبيرة ذات عبء تمويلي مرتفع نتيجة ضعف التشغيل). ونظراً إلى كفاءة إدارة الديون لدى الحبيب أدى ذلك إلى أن تكلفة التمويل لا تتجاوز 6.8% من صافي الربح في 2024، بفضل قوته التشغيلية واستثماراته ذات العائد المرتفع. في حين يقع السعودي الألماني على النقيض فتكاليف التمويل لديه بلغت 78% من صافي ربحه؛ لضعف الكفاءة التشغيلية.

عاشراً: المخالفات والعقوبات:

تميزت تقارير مجموعة الحبيب عن نظرائها بالإفصاح عن العقوبات التي صدرت ضدها. وأظهر رصد مخالفات المجموعة خلال الأعوام الخمسة الممتدة من 2020 إلى 2024 أن عدد المخالفات المسجلة يتراوح بين 4 إلى 6 مخالفات سنوياً. كما تباينت قيمة الغرامات المالية بشكل ملحوظ؛ إذ ابتدأت بـ 170 ألف ريال في عام 2020، ثم ارتفعت إلى نصف مليون في عام 2021. ثم تجاوزت المليون في عام 2022، لتستقر عند نحو 850 ألف ريال تقريباً في عامي 2023 و2024.

وعند مراجعة جداول المخالفات، لوحظ أن الإفصاح يقتصر على ذكر المجموع الكلي للغرامات لكل نوع من أنواع الأنظمة المخالفة، مثل: مخالفات نظام المؤسسات الصحية الخاصة، دون ذكر العدد الإجمالي لمخالفات النظام الواحد. ومن الأمثلة على ذلك: أن إحدى الغرامات المتعلقة بمخالفة نظام المؤسسات الصحية الخاصة في عام 2022 بلغت وحدها مليوناً ومئة ألف ريال.

وفيما يلي نسجل ملاحظاتنا على هذه المسألة:

1. المسار التصاعدي لقيمة المخالفات يثير قلقاً حول جدوى إجراءات الامتثال في المجموعة. وقد يُفسر إيجاباً نظراً إلى النمو المطرد للمجموعة وزيادة تعقيد أعمالها بافتتاح مستشفيات جديدة، وإضافة شركات تابعة. ومن طبيعة هذه الأعمال وجود قصور في الالتزام ببعض الأنظمة واللوائح. وبالتالي ارتفاع الغرامات الذي هو نتيجة طبيعية بسبب التوسع والحجم وليس بالضرورة تراجعاً في الالتزام.
 2. استقرار الغرامات عند 850 ألف في العامين الأخيرين (2023-2024) بعدما تجاوزت المليون في عام 2022؛ مؤشر على نجاعة الإجراءات التصحيحية المتخذة والرقابة الداخلية.
 3. لوحظ على التقارير عدم ذكر عدد المخالفات ذات النوع الواحد حيث يُكتفى بذكر مجموع الغرامات فقط. هذا بناء على احتمال أن المخالفات متعددة. أما الاحتمال الآخر في غرامة واحدة على مخالفة واحدة. ويترتب على هذين الاحتمالين مدى جودة الحوكمة بالإفصاح، ومدى أداء إدارة الامتثال والالتزام.
- والاحتمال الثاني يشير إلى أنها مخالفة واحدة غير متكررة. بخلاف الاحتمال الأول الذي يشير إلى أنها مجموعة من المخالفات (20 مخالفة، على سبيل المثال) ومجموع غراماتها مليون مثلاً. على أن الاحتمال الثاني هو الأقرب بدليل أن التقارير (2021-2024) وصفتها بأنها مخالفات (هكذا بالجمع)، بخلاف تقرير 2020 وصفتها بأنها مخالفة (مفرد).

خاتمة: النتائج والمقترحات:

النتائج / الملاحظة	الأثر المحتمل	مقترحات
1	عدم الإفصاح عن نقطة التعادل لكل مستشفى.	نقص في البيانات المالية بما يؤثر على قرار المستثمر.
2	إسناد ما يزيد عن 20 عقداً إلى شركة مسح للمقاولات، يملك فيها رئيس المجلس وابنه. دون إفصاح عن نسبة التملك، وإجراءات الترسية.	إفصاح مفصل، وإرفاق تقرير مستقل من مراجع حسابات يوضح مبررات الترسية
3	عدم الاهتمام بالتشجير والحدائق في بعض فروع المجموعة، وعدم التطرق إلى ذلك في أهداف الشركة.	إدراج البيئة الخضراء في الاستراتيجية
4	قوة أداء تشغيلي بهوامش تفوق 20% خلال الأعوام الأربعة الماضية، مع نمو مطرد في الإيرادات وصافي الربح	زيادة ثقة المستثمرين، والقدرة على تمويل النمو ذاتياً.
5	جودة ضبط الديون، وعبء التمويل لا يشكل ضغطاً على الأرباح التشغيلية (تكلفة التمويل لا تتجاوز 7%).	قدرة على رفع العائد على حقوق المساهمين دون زيادة في مخاطر التمويل
6	كفاءة في المصاريف التشغيلية والإدارية (7.9% من إيرادات 2024).	ارتفاع صافي الربح، وقيمة السهم، وجاذبية الاستثمار
7	سياسة مكافآت مجلس الإدارة ولجانه منضبطة	زيادة ثقة المستثمر، وكفاءة إدارة مصالح المساهمين
8	منع الجمع بين مكافآت المجلس والتنفيذيين	إبراز المنع بوضوح مستقبلاً لإزالة اللبس في انخفاض مكافآتهم ظاهرياً
9	لجنة الجودة مؤلفة من أطباء فقط	يؤثر على تنوع وجهات النظر داخل اللجنة وتوصياتها في الجودة
10	اتساع عدد الشركات التابعة بما يزيد على (30 شركة) وتنوع نشاطاتها.	يعزز مصادر الإيرادات ويزيد من مرونة النمو،
		تقديم إفصاح تفصيلي لإيرادات وأرباح الشركات التابعة، خصوصاً المستشفيات



جيم للاستشارات القانونية
JEEM LEGAL CONSULTING

شركة جيم للاستشارات القانونية

المملكة العربية السعودية - الرياض

www.jeem.consulting

contact@jeem.consulting

+966 50 672 2030

