



أ. سعد الهويمل

مستشار

المراجعة الداخلية والحوكمة والمخاطر والالتزام
المملكة العربية السعودية



مؤتمر الكويت الثاني

دور مكاتب التدقيق والتدقيق (التدقيق الداخلي)

في القطاع الحكومي والخاص

الحوكمة و إدارة المخاطر و دور التحول الرقمي

حوكمة المؤسسات ودور المراجعة الداخلية في دعم مجلس الإدارة

تحت رعاية



من 6 إلى 8 أكتوبر 2026
فندق الريجنسي - الكويت



تنظيم

ما هي الحوكمة؟

مع كثرة تداول مصطلح الحوكمة، أصبح هناك ضبابية في التحديد الدقيق لمفهومها، وبدأ يتداخل في بعض التعريفات مع:

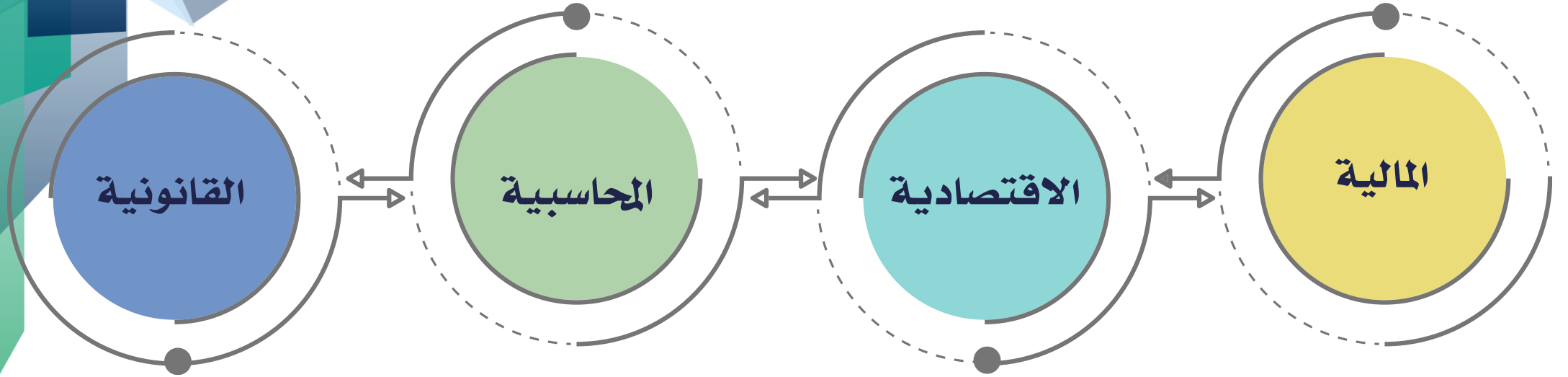


فمجرد وجودها لا يعتبر حوكمة



الحوكمة تحضر حينما تضمن لنا هذه الأدوات الاستدامة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية

الحوكمة من وجهات نظر متعددة



مجموعة من القوانين
والنظم والقرارات، التي
تضبط العمل في المنظمة

تكمن في وجود نظام محاسبي،
يمكن من خلاله إحكام الرقابة
المالية على أعمال المنظمة،
ومراقبة أدائها، وتصحيح
أخطائها

الإدارة الكفاء التي تستخدم
أدوات التحفيز الملائمة للمنظمة؛
لتمكين المديرين من تحقيق عائد
تنافسي ومُجزٍ للاستثمار

هي العناية بالوسائل
والأدوات التي تحقق أعلى
عائد مالي للجهة

لماذا الحوكمة؟

- ما الذي يُطمئنُ المستثمر على تعظيم مصالحه، وحصوله على العائد المناسب؟
- وما الذي يُطمئنُ المواطن على تلبية احتياجاته؟
- وما الذي يساهم في تحقيق مصالح العملاء، المقرضين، المقترضين، الموظفين؟
- وما الذي يعظم أهداف الطالب، المعلم، أولياء الأمور، المرضى، وجميع المواطنين؟
- كذلك كيف نحافظ على استدامة المنظمات والشركات لخدمة المجتمع؟

يحدث كل ذلك بالتطبيق السليم للحوكمة.

مفهوم الحوكمة

مؤسسة التمويل الدولية

هي مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسة، وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسات، وضمان فهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين لها، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمر الشركة.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

هي مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

لائحة حوكمة الشركات (هيئة السوق المالية)

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

تنظيم



تعريف الحوكمة المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (IIA):



- "تشمل حوكمة القطاع العام السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المنظمة لتقديم تأكيد معقول بأن الأهداف قد تم تحقيقها وأن العمليات تنفذ بطريقة أخلاقية وخاضعة للمساءلة"

مفهومى الشخصى للحوكة



أنها: منظومة المبادئ والأدوات التي تمكن المنظمة من الاستدامة وتحقيق أهدافها وأولويات ذوي العلاقة بها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

It is a system of principles and tools that enables the organization to achieve sustainability and realize its objectives—as well as the priorities of its stakeholders—with a high degree of efficiency and effectiveness.

أسباب ظهور حوكمة المؤسسات

الفصل بين الملكية والإدارة بالتزامن مع الرقابة على الأداء.

الحاجة إلى تحسين كفاءة المخرجات الاقتصادية.

الحاجة إلى وضع هيكل يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.

الحاجة إلى مراجعة القوانين التي تحكم أداء الشركات وتعديلها بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس إدارة الشركة والهيئة الممثلة للمساهمين.

وجود خلط بين مهام المديرين التنفيذيين ومسؤولياتهم ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

تحديد طبيعة الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة؛ لمتابعة الأهداف التي تتفق مع مصالح الشركة والمساهمين.

ضرورة تحقيق التكامل مع البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية للشركة.

تكمّن أهمية الحوكمة في:

تحسين فاعلية وكفاءة إدارة العمليات، واستغلال الموارد العامة وتوظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

بناء ثقافة مشاركة العاملين والمتعاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين.

بناء ثقافة تنمية الولاء المؤسسي، والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المتعاملين بجودة عالية وسرعة مناسبة بما يضمن تحقيق رضاهم.

تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية، وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.

مكافحة ومكافحة الفساد بأشكاله وممارساته.

الاستخدام الأمثل للموارد.

تنظيم

القيادة

١

مبادئ الحوكمة

قواعد السلوك

٢

٣

الموضوعية والنزاهة والأمانة

المساءلة

٤

٥

التواصل مع أصحاب المصلحة

الأدوار والمسؤوليات

٦

٧

إدارة المخاطر

أولاً:

IFAC

تنظيم

المراجعة الداخلية

٨

لجان المراجعة

٩

الإدارة المالية

١٠

التقارير السنوية

١١

قياس الأداء

١٢

المراجعة الخارجية

١٣

مبادئ الحوكمة

١ سيادة القانون

٢ الشفافية

٣ المساءلة

٤ الأخلاقيات

٥ الإشراف

٦ القيادة

ثانياً:

APCE

Good Practice Guide on
Public Sector Governance, (2011)

المبادئ الأساسية للحوكمة في القطاع العام

تنظيم

ثالثاً:

**Office of the
Auditor
General of
British
Columbia -
Canada**

المساءلة

١

القيادة

٢

النزاهة

٣

الإشراف

٤

الشفافية

٥

مبادئ الحوكمة

رابعاً:

**The Scottish
Government**

القيادة

١

الأخلاقيات والنزاهة

٢

الإشراف

٣

المساءلة والشفافية

٤

الفاعلية

٥

الأدوار والمسؤوليات

٦

المشاركة

٧

تنظيم

المشاركة والتمثيل العادل

١

الاستجابة

٢

الكفاءة والفاعلية

٣

الانفتاح والشفافية

٤

سيادة القانون

٥

الأخلاقيات

٦

الكفاءة

٧

خامسا:

Council
of Europe

٨

الابتكار والانفتاح للتغيير

٩

الاستدامة والتوجه الاستراتيجي

١٠

الإدارة المالية الجيدة

١١

حقوق الإنسان والتنوع الثقافي

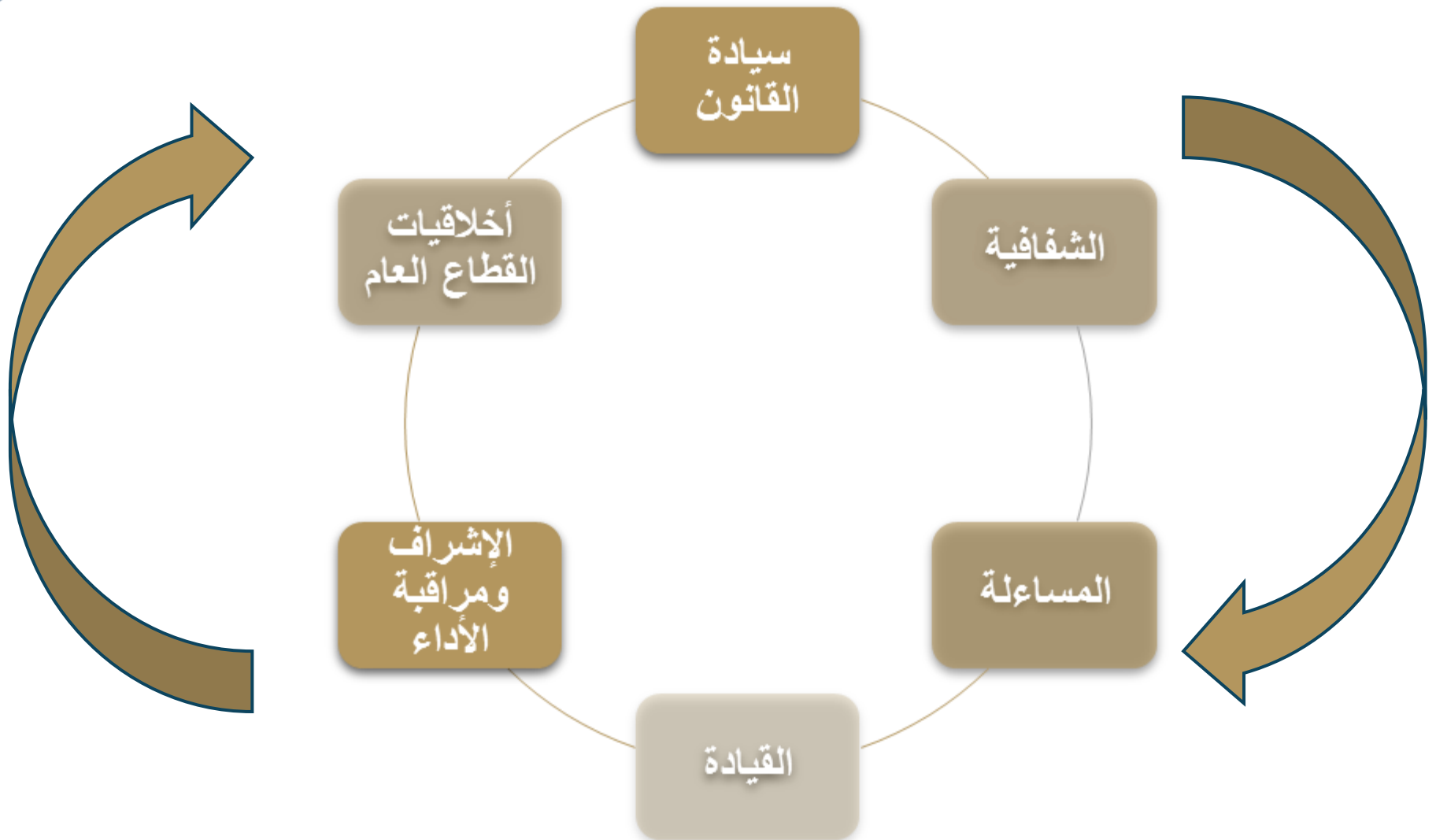
١٢

المساءلة

خامسا:

**Council
of Europe**

مبادئ الحوكمة الأساسية



تنظيم

هل معايير الحوكمة واحدة؟

لا

في خضم اختيار معايير للحوكمة، يجب أن نعلم:

- أنه ليس هناك معايير ثابتة تناسب التطبيق على الجميع؛ فكل شركة أو منظمة لها خصوصيتها وظروفها وصناعتها وبيئتها التي تعمل فيها، وفي المقابل قد تتشارك في جزء من معايير الحوكمة.
- نعم يمكن صنع معايير عامة للحوكمة.
- ويضاف إليها معايير خاصة للصناعة.
- علاوة على المعايير التي تخص المنشأة أو المنظمة، المتسقة مع ظروفها.



هكذا نصنع لوائح حوكمة أكثر مناسبة، وأكثر واقعية، ويمكن تطبيقها.

تأسيس إدارة الحوكمة في المنظمة

أولاً: أهمية تأسيس إدارة للحوكمة

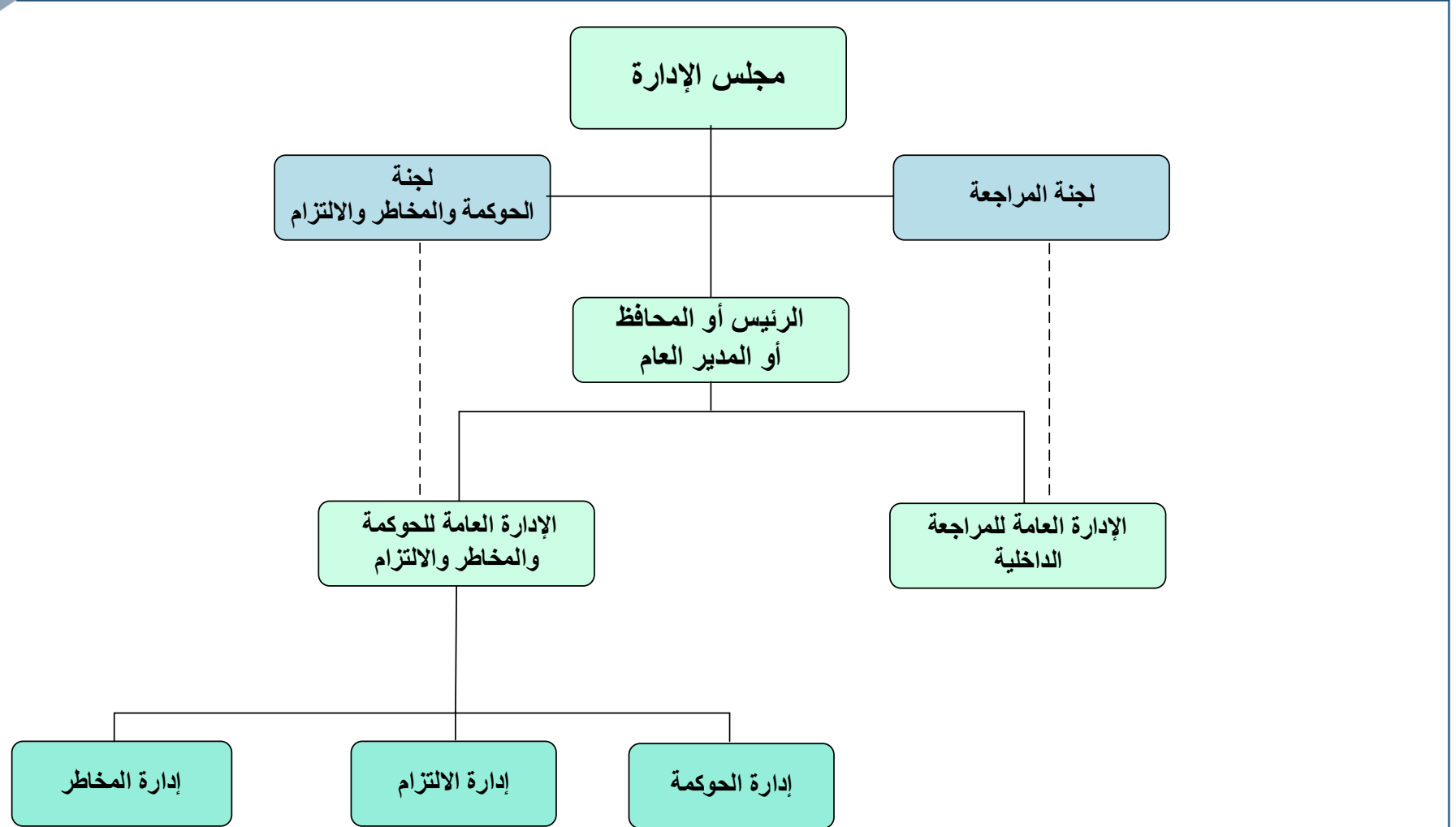
تعتبر الحوكمة مفهوم شامل ولا يقتصر تطبيقه في المنظمة على إدارة محددة، بل يجب أن ينعكس على جميع أنشطة وعمليات وقرارات المنظمة. ولكن وجود إدارة مختصة بالحوكمة يساعد على متابعة تطبيق الحوكمة في المنظمة وتقديم الاستشارات للمسؤول الأول ولالإدارات المختلفة. ومن هذا المنطلق تنبع أهمية تأسيس إدارة للحوكمة، وخصوصاً عند كبر حجم المنظمة وتعقد عملياتها وتعدد أصحاب المصلحة فيها.

متطلبات تأسيس إدارة الحوكمة



تنظيم

متطلبات تأسيس إدارة الحوكمة



أبرز مهام إدارة الحوكمة

١. إعداد الخطط والبرامج لنشاطات الإدارة وتنفيذها بعد اعتمادها.
٢. تنظيم العمل داخل الإدارة، وإعداد دليل لإجراءات العمل يشمل كافة أعمال الإدارة.
٣. إعداد البرامج التوعوية والتثقيفية وتقديمها للمستفيدين لتعزيز الوعي بأهمية الحوكمة.
٤. تقديم الاستشارات اللازمة للمسؤول الأول أو لمجلس الإدارة في مجال الحوكمة وتطبيقاتها.
٥. إطلاع المسؤول الأول أو مجلس الإدارة على التطورات وأفضل الممارسات في مجال الحوكمة.
٦. تقييم رؤية وأهداف ومهام المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية وتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها.
٧. تقييم مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
٨. التحقق من تطبيق النظم واللوائح بعدالة وموضوعية على الجميع دون تمييز.
٩. إعداد وتطوير سياسة أصحاب المصلحة وتحديد أهدافهم، وإعداد معايير الحوكمة اللازمة لتحقيق أهدافهم.
١٠. متابعة مدى فاعلية كفاءة وأداء المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
١١. تقييم مستوى جودة الأنظمة واللوائح الداخلية للمنظمة لسير عمل المنظمة.
٢١. مراجعة مصفوفة الصلاحيات ومتابعة تحديثها ومراجعة تفويض الصلاحيات.

الحوكمة

مراجعة وتقييم ترتيبات الحوكمة في المنظمة

المعلومات ودعم اتخاذ القرار

الالتزام الخارجي
والمساءلة

التخطيط
ومراقبة الأداء

الالتزام الداخلي
والمساءلة

إدارة المخاطر

علاقات أصحاب المصلحة (الداخليين و الخارجيين)

القيادة و الأخلاق وثقافة المنظمة

السياسات المطلوبة لرفع مستوى الحوكمة

تعتمد الحوكمة على وجود لوائح وسياسات تنظم العمل وتضمن المساءلة، ومن الضروري إنشاء مجموعة من اللوائح والسياسات لتحقيق مستوى أعلى من الحوكمة في المنظمة، منها ما يلي

م	قائمة باللوائح والسياسات المقترحة لرفع مستوى الحوكمة في المنظمة
١	لائحة للحوكمة.
٢	لائحة لمجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه.
٣	سياسة أصحاب المصلحة وتعارض المصالح.
٤	سياسة الشفافية والإفصاح.
٥	مدونة السلوك.
٦	سياسة استثمارية الأعمال.
٧	سياسة الالتزام.
٨	سياسة إدارة المخاطر.
٩	سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية مقدمي البلاغات.
١٠	أدلة للإجراءات لكل وحدة تنظيمية في المنظمة.

نشر ثقافة الحوكمة

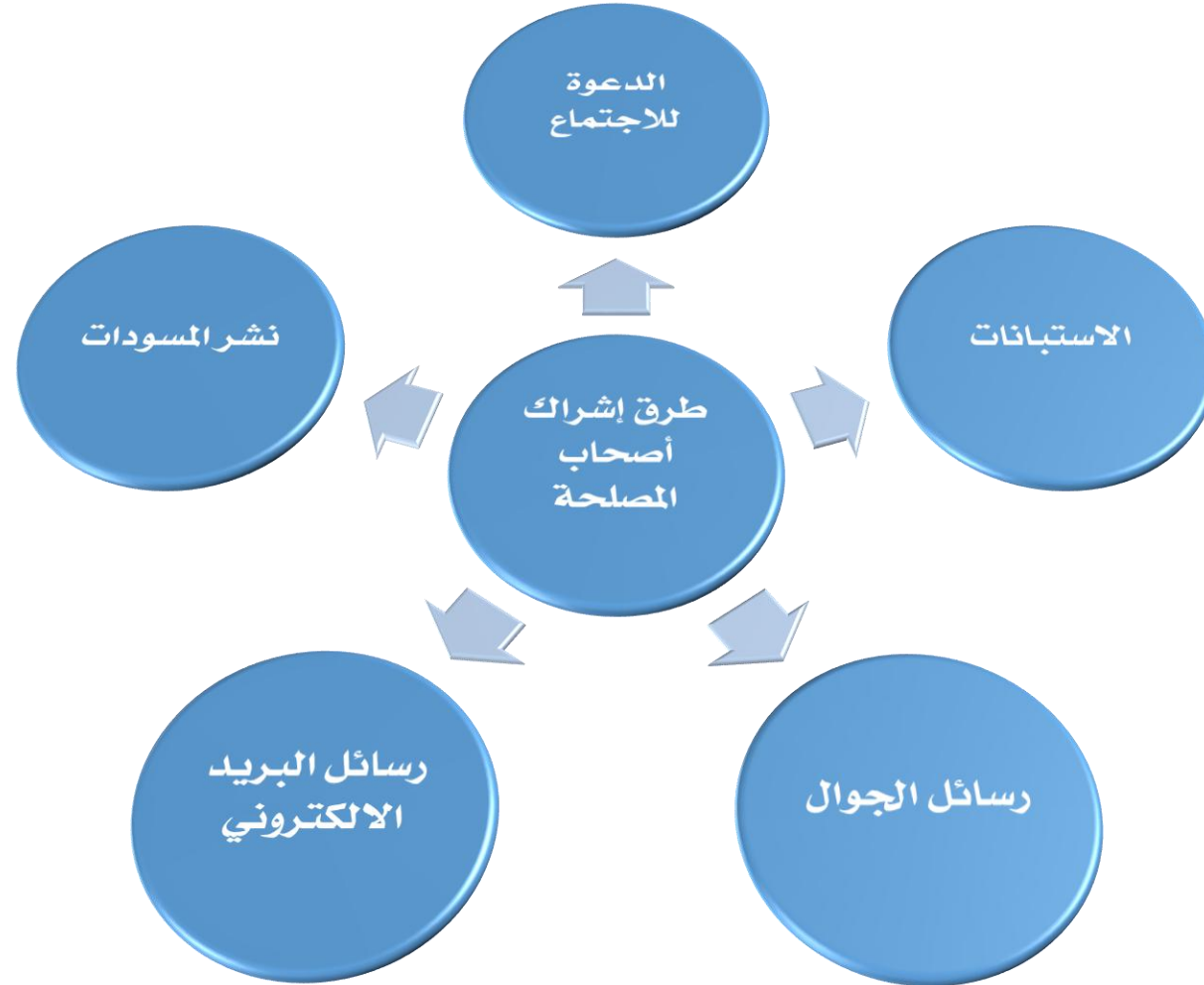
إعداد البرامج التوعوية والتثقيفية وتقديمها للمستفيدين لتعزيز الوعي بأهمية الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام بالأنظمة واللوائح والسياسات ذات العلاقة بالتنسيق مع الوحدات

م	طرق وآليات نشر ثقافة الحوكمة في المنظمة	التنظيمية المختصة:
١	فهم الوضع الراهن للمنظمة فيما يتعلق بالحوكمة عن طريق جمع البيانات بالاستبيانات، المقابلات الشخصية، وأي طرق أخرى لجمع البيانات.	
٢	تحليل هذه البيانات.	
٣	تقييم مستوى الحوكمة في المنظمة وتحديد الفجوات والمشاكل ومستوى الوعي لموظفي المنظمة بالحوكمة وممارساتها.	
٤	عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل لموظفي المنظمة بما يتعلق بالحوكمة وأهدافها وممارساتها.	
٥	إجراء اللقاءات الخاصة بكل وحدة تنظيمية ومساعدتها على تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة في أعمالها.	
٦	إرسال رسائل البريد الإلكتروني لموظفي المنظمة للتعريف بالحوكمة ونشر الوعي والتثقيف عنها.	
٧	تشجيع موظفي المنظمة على الالتحاق بالدورات التدريبية المتعلقة بالحوكمة.	
٨	تقديم جائزة سنوية لأفضل وحدة تنظيمية داخل المنظمة في تطبيق الحوكمة.	

تطوير حوكمة إطار العمل الاستراتيجي.

الوصف	عناصر التقييم	نعم	لا
الأهداف	١. شارك أصحاب المصلحة في تحديد أهداف المنظمة		
	٢. الأهداف موثقة ومكتوبة		
	٣. أهداف المنظمة تنسجم مع أهداف أصحاب المصلحة		
	٤. الأهداف الموضوعية قابلة للقياس الكمي		
	٥. الأهداف واضحة وقابلة للفهم		
	٦. الأهداف موضوعية وواقعية		
	٧. الأهداف شاملة لكل أنشطة المنظمة		
	٨. الأهداف مرتبطة بإطار زمني محدد		
	٩. وسائل نشر الأهداف متعددة وكافية		

الإشراف على علاقات أصحاب المصلحة وحماية حقوقهم



مؤشرات الأداء لإدارة الحوكمة

م	اسم العملية الرئيسية	مؤشر الأداء	معادلة قياس المؤشر
١	إعداد البرامج التوعوية والتثقيفية وتقديمها للمستفيدين لتعزيز الوعي بأهمية الحوكمة بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختصة	عدد البرامج التوعوية والتثقيفية التي قدمت	عدد البرامج التوعوية والتثقيفية المقدمة - المستهدفة
٢	إعداد وتطوير سياسة أصحاب المصلحة وتحديد أهدافهم، وإعداد معايير الحوكمة اللازمة لتحقيق أهدافهم	نسبة انجاز وتطوير سياسة أصحاب المصلحة	نسبة انجاز وتطوير سياسة أصحاب المصلحة / ١٠٠
٣	تقييم رؤية وأهداف ومهام المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية وتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها	نسبة انجاز التقرير المرفوع لمدير العام للحوكمة والمخاطر والالتزام	نسبة انجاز التقرير المرفوع لمدير العام للحوكمة والمخاطر والالتزام - المستهدف
٤	تقييم مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية للمنظمة	نسبة انجاز تقييم مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية للمنظمة	عدد مؤشرات الأداء التي تم تقييمها / اجمالي مؤشرات الأداء
٥	مراجعة السياسات الخاصة بتنظيم عمل المنظمة واللجان وتقييمها وتقديم التوصيات حيالها	نسبة انجاز عمليات المراجعة والتقييم للسياسات الخاصة بتنظيم عمل المنظمة واللجان	عدد السياسات التي تم مراجعتها وتقييمها / اجمالي سياسات المنظمة

ما المستوى المناسب للحوكمة؟

الحوكمة... لا إفراط ولا تفريط !



التفريط في الحوكمة يؤدي لانهايار الشركة أو المنظمة، أو انحرافها
عن مسارها.

والإفراط في أدوات الحوكمة قد يكون مكلفا، وقد يفوت الفرص
على المنشأة؛ نتيجة تعقيدات الحوكمة.

الأدوات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في المؤسسات

لجان الحوكمة المتخصصة ودورها

اللجنة التنفيذية:

تقوم باتخاذ القرارات الإدارية العاجلة بين اجتماعات مجلس الإدارة وتقديم التوصيات حول سياسات المؤسسة.

لجنة التدقيق والمراجعة

- مراجعة التقارير المالية لضمان الشفافية والمصادقية.
- ضمان الامتثال للقوانين والمعايير.
- التعامل مع تقارير المراجعة الداخلية والخارجية.



لجنة الحوكمة

تطور وتحديث سياسات الحوكمة، وتعرض تقارير دورية لمجلس الإدارة عن مستوى الامتثال وأداء المؤسسة في الحوكمة.

لجنة المخاطر

تحلل وتدير المخاطر المؤسسية، وتضع خططًا للتعامل معها وتؤكد من وجود خطط طوارئ.

تنظيم



هل تتكامل المراجعة الداخلية مع الحوكمة؟

المعيار 9,1 : فهم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة

لوضع إستراتيجية وخطة مراجعة داخلية فعالة، يجب أن يدرك الرئيس التنفيذي للمراجعة عمليات الحوكمة، وإدارة المخاطر والرقابة المنظمة.

ولفهم عمليات الحوكمة، يجب على الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية النظر في كيفية قيام المنظمة بما يلي:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.
- الاشراف على إدارة المخاطر والرقابة.
- تعزيز الثقافة الأخلاقية.
- توفير فاعلية إدارة الأداء والمساءلة.
- هيكلة الوظائف الادارية والتشغيلية.
- نشر المعلومات عن المخاطر والرقابة في جميع أنحاء المنظمة.

- تنسيق الأنشطة والاتصالات بين المجلس والإدارة والمقدمين الداخليين والخارجيين لخدمات التأكيد.

دور المراجعة الداخلية في فاعلية الحوكمة

على نشاط المراجعة الداخلية أن يتأكد من مدى التزام المنظمة بتطبيق مبادئ وإجراءات الحوكمة بشكل فعال، ومن ثم اقتراح التوصيات التي تزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

- **التأكد من نشر القيم والقواعد الأخلاقية التي تحكم سير العمل داخل المنظمة، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.**
- **التأكد من ضمان إدارة فاعلة للأداء التنظيمي تقوم على مبادئ الشفافية والمساءلة والمحاسبة.**
- **مشاركة كافة المعلومات المتعلقة بالرقابة وإدارة المخاطر مع المستويات الإدارية ذات العلاقة.**
- **التأكد من ضمان التنسيق والتعاون بين كافة الأطراف ذوي العلاقة بتطبيق الحوكمة؛ وهي المسؤول الأول أو مجلس الإدارة، وإدارة الحوكمة والإدارات التنفيذية، والمراجع الخارجي، والمراجع الداخلي.**
- **التأكد من تحسين كفاءة وفاعلية أنظمة العمل داخل المنظمة، وزيادة قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.**

دور المراجعة الداخلية في دعم مجلس الإدارة

المراجعة الداخلية تدعم مجلس الإدارة عبر تقديم ضمان مستقل حول فاعلية الحوكمة، وإدارة المخاطر، والضوابط الداخلية، وتزويده برؤى تساعد على اتخاذ قرارات أفضل، مع الحفاظ على استقلالية المراجعة الداخلية.

دور المراجعة الداخلية في دعم مجلس الإدارة

وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، فإن دور المراجعة الداخلية تجاه مجلس الإدارة يشمل:

١ - تعزيز قدرة المجلس على ممارسة دوره الرقابي: المعايير تنص على أن المراجعة الداخلية تعزز قدرة المجلس على ممارسة مسؤولياته الرقابية من خلال تقديم ضمانات مستقلة حول:

- فاعلية الضوابط الداخلية
- كفاءة إدارة المخاطر
- جودة الحوكمة المؤسسية

٢ - تزويد المجلس بتقارير موضوعية ومستقلة: المراجعة الداخلية تقدم للمجلس:

- تقارير دورية عن نتائج أعمال المراجعة
- تقييمات حول المخاطر الجوهرية
- ملاحظات حول ضعف الضوابط
- توصيات للتحسين

دور المراجعة الداخلية في دعم مجلس الإدارة

وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، فإن دور المراجعة الداخلية تجاه مجلس الإدارة يشمل:

٣) ضمان استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية: المعايير تؤكد أن المجلس هو الجهة المسؤولة عن:

- حماية استقلالية المراجعة الداخلية

- اعتماد ميثاق المراجعة الداخلية

- التأكد من أن رئيس المراجعة الداخلية (CAE) يتمتع بالوصول المباشر للمجلس

٤) التفاعل المباشر مع رئيس المراجعة الداخلية (CAE): المعايير تلزم CAE بأن يجتمع مع المجلس لمناقشة:

- مسؤوليات المراجعة الداخلية

- الاحتياجات الرقابية للمجلس

- نتائج أعمال المراجعة

- الموارد المطلوبة

دور المراجعة الداخلية في دعم مجلس الإدارة

وفقًا للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، فإن دور المراجعة الداخلية تجاه مجلس الإدارة يشمل:

٥) تزويد المجلس بضمانات حول كفاءة إدارة المخاطر: المراجعة الداخلية تساعد المجلس في فهم:

- مدى فاعلية إدارة المخاطر
- مدى التزام الإدارة بتطبيق سياسات المخاطر
- وجود فجوات في الضوابط

٦) تقديم رؤى وتحليلات تدعم اتخاذ القرار: المعايير الحديثة تؤكد أن المراجعة الداخلية لا تقدم ضمانًا فقط، بل تقدم:

- رؤى Insights
- استشارات Advisory
- تحليلات تساعد المجلس على اتخاذ قرارات استراتيجية

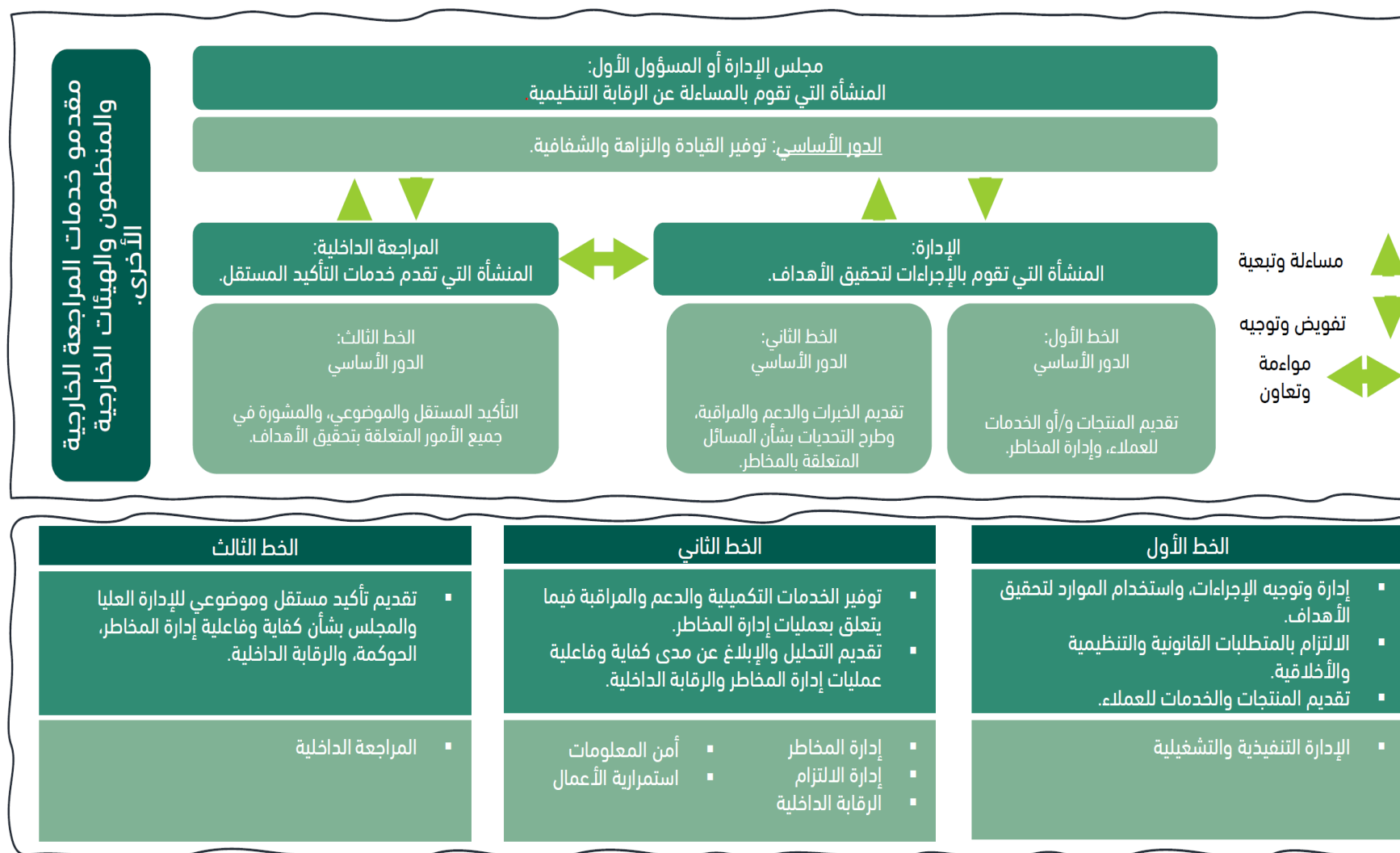
دور المراجعة الداخلية في دعم مجلس الإدارة

وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، فإن دور المراجعة الداخلية تجاه مجلس الإدارة يشمل:

(٧) ضمان جودة وظيفة المراجعة الداخلية: المجلس مسؤول عن:

- مراجعة نتائج تقييم الجودة الخارجي (EQA)
- التأكد من كفاءة فريق المراجعة الداخلية
- التأكد من توفر الموارد والتقنيات اللازمة

نموذج الخطوط الثلاثة



تعمل الخطوط الثلاثة لتحقيق أهداف المنشأة، وبينما يعمل الختان الأول والثاني ضمن نطاق الإدارة، فإن الخط الثالث يجب أن يعمل بشكل مستقل عنها، وهذه الاستقلالية لا تعني العمل بشكل منعزل أو غياب التوائم والتنسيق بين الخطوط الثلاثة.

توصيات الورقة



١. بناء ثقافة مؤسسية داعمة للحوكمة.
٢. إنشاء إدارة للحوكمة في المنظمات الكبيرة.
٣. مواءمة سياسات الحوكمة مع أدلة السياسات والإجراءات، وخصوصاً سياسات المخاطر والالتزام، وسياسات اتخاذ القرار.
٤. تفعيل اللجان الداعمة للحوكمة.
٥. تمكين لجان (الحوكمة - المراجعة - المخاطر والالتزام) من مراجعة تقارير الحوكمة، ورفع التوصيات للقيادة العليا، ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية.
٦. تحديد مؤشرات أداء واضحة لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة، مثل: نسبة الالتزام بالسياسات، من معالجة الشكاوى، مستوى الامتثال النظامي، وربطها بتقارير دورية.
٧. إعداد تقارير (ربع سنوية / نصف سنوية) تتضمن: نتائج مؤشرات الحوكمة، أبرز المخاطر الحوكمية، والفجوات والتوصيات، واستخدامها كمدخل لصنع القرار.
٨. تنفيذ برامج توعوية وتدريبية تستهدف القيادات، الموظفين التنفيذيين، أعضاء اللجان والمجالس، لشرح مفهوم الحوكمة وأدوار كل فئة، وإدراج الحوكمة ضمن برامج التطوير الوظيفي وربط مبادئ الحوكمة بالسلوك الوظيفي، والتقييم السنوي، وبرامج القيادات المستقبلية.
٩. قياس نضج الحوكمة المؤسسية.