



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

تصميم إطار حوكمة فعال ودوره في دعم إدارات المراجعة الداخلية

تحت رعاية



من 6 إلى 8 أكتوبر 2026
فندق الريجنسي - الكويت



تنظيم

الخطوة الأولى لبناء إطار الحوكمة

أن نحدد ما هي الحوكمة بالنسبة لمنظمتنا

لماذا نحتاج الحوكمة في المنظمات؟

- كيف نحقق تطلعات الدولة في تحقيق أهداف المنظمات؟
- ما الذي تحقق رسالة المنظمة، المرتكزة على أسس مهنية واحترافية وكفاءات بشرية مؤهلة وتقنيات متجددة وشراكات فاعلة؟
- ما الذي يعظم أهداف الأطراف ذات العلاقة، مواطنين، عملاء، منسوبي المنظمة؟
- كيف نحافظ على الاستدامة بالشكل المطمئن؟
- ما الذي يُطمئن المواطن على استمرار تلبية احتياجاته؟

يحدث كل ذلك بتطبيق 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 والمصداقية عليها؛ بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال.

تنظيم



مفهوم الحوكمة في القطاع العام



الاتحاد الدولي للمحاسبين والمعهد القانوني للمالية العامة والمحاسبة

ويعرف الإطار العام للحوكمة في القطاع العام: الصادر (2014) "الحوكمة تشمل الترتيبات الموضوعية لضمان أن النتائج المرجوة لأصحاب المصلحة قد تم تحديدها وتحقيقها."

مكتب التدقيق الوطني الأسترالي

"الكيفية التي تدار بها المنظمة، وهيكلتها، وثقافتها، وسياساتها واستراتيجياتها والطريقة التي تتعامل بها مع مختلف أصحاب المصلحة."

تعريف 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."



تنظيم

مفهوم الشخطي 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.

ما المستوى المناسب للحوكمة؟

المشكلة الكبرى التي تواجه الحوكمة في القطاع العام هي:



يجب أن تكون المنهجية مقنعة وتعزز بالمنهجيات الدولية

تنظيم

أهم المراجع والأطر العالمية الخاصة بالحوكمة

SOX

سابينز أوكسلي (SOX)



منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
(OECD)



الاتحاد الدولي للمحاسبين
(IFAC)

JRF

معايير الحوكمة للخدمة
العامة



تقرير كينغ عن حوكمة
الشركات لجنوب أفريقيا

أهم المراجع والأطر العالمية الخاصة بالحوكمة

علاقتها بالحوكمة	نوع المخرجات	مجال التركيز	هل تصد رمعايير حوكمته؟	طبيعتها	الجهة
تتناول الحوكمة من منظور اجتماعي (Social Governance) وتقدم رؤى لتحسين الخدمات العامة	أبحاث، تقارير، توصيات سياسات	الفقر، العدالة الاجتماعية، جودة الخدمات العامة	❌ لا تصد رمعايير	مؤسسة بحثية اجتماعية	Joseph –JRF Rowntree Foundation
تصد رمبادئ الحوكمة العامة المعتمدة عالمياً	مبادئ حوكمته، أدلة تطبيق، تقييمات	الحوكمة العامة، النزاهة، مكافحة الفساد، السياسات العامة	✅ نعم	منظمة دولية	OECD
يقدم إطاراً شاملاً للحوكمة المؤسسية لجميع القطاعات	معايير دولية رسمية	الحوكمة المؤسسية	✅ نعم	منظمة معايير دولية	ISO 37000
يصدر Good Practice Guide on Public Sector Governance	أدلة حوكمته، نماذج تطبيق، توصيات	حوكمة القطاع العام، كفاءة المؤسسات الحكومية	✅ نعم (أدلة إرشادية)	منتدى اقتصادي دولي	APEC
يقدم إطاراً عالمياً للرقابة والحوكمة	أطر ومعايير	الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر	✅ نعم	لجنة دولية للرقابة	COSO
يدير الحوكمة عبر ضمانات مستقلة للمجلس	معايير دولية للمراجعة الداخلية	المراجعة الداخلية، الحوكمة، المخاطر	✅ نعم	جهة مهنية دولية	IIA – معهد المراجعين الداخليين

أهم المراجع والأطر العالمية الخاصة بالحوكمة

مستوى الإلزام	أهم المكونات	نطاق الحوكمة	الهدف الرئيسي	الطبيعة	الجهة / الإطار
غير ملزم (إرشادي)	إطار الحوكمة في القطاع العام (International Framework for Good Governance in the Public Sector)	حوكمة القطاع العام والمهني	رفع جودة المحاسبة والمراجعة	منظمة مهنية عالمية	الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)
غير ملزم لكنه مرجع عالمي	مبادئ حوكمة الشركات، مبادئ النزاهة، إدارة المخاطر، الشفافية	القطاع العام + الشركات المدرجة	تعزيز الحوكمة العامة وحوكمة الشركات	منظمة دولية حكومية	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)
ملزم قانونياً	الضوابط الداخلية، مسؤولية الإدارة، استقلالية لجان التدقيق، الإفصاح المالي	الشركات المدرجة في السوق الأمريكي	حماية المستثمرين ومنع الاحتيال المالي	تشريع أمريكي	قانون ساربانز أوكسلي (SOX)
غير ملزم لكنه يُطبق على نطاق واسع	مبادئ القيادة الأخلاقية، الاستدامة، أصحاب المصلحة، الإفصاح المتكامل	الشركات والقطاع العام	تعزيز الحوكمة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية	إطار حوكمة وطني ذو تأثير عالمي	تقرير كينغ - جنوب أفريقيا (King Report)

منهجية ISO 37000

منهجية (ISO 37000) يُعنى بالحوكمة للمنظمات كمنهجية أساسية لبناء إطار حوكمة نظراً لكونها أحدث وأشمل مرجع دولي يُعنى بمبادئ الحوكمة ومتطلباتها وآليات تنفيذها. ويأتي هذا الاختيار انسجاماً مع التوجه نحو تعزيز التميز المؤسسي والمواءمة مع متطلبات الاعتماد المؤسسي.

ويُستند اختيار هذه المنهجية إلى: مجموعة من المرتكزات:



تُعد الأيزو ٣٧٠٠٠ مرجعاً عالمياً يُركز على قيم وممارسات الحوكمة التي تعتمد عليها هيئات الاعتماد الدولية، ومن أهم هذه الممارسات:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- إدارة الفاعلين وأصحاب المصلحة.
- إدارة المخاطر والالتزام.
- الشفافية والمساءلة.
- ضمان جودة صناعة القرار.

تنظيم

العناصر التي يجب أن تحددها المنظمة عند تطبيق المنهجية:



(١) الغرض Purpose

تعريف الغرض المؤسسي بدقة، تحديد القيم التي تحكم تحقيق الغرض، وصياغة
أثر المنظمة على المجتمع والبيئة

(٢) توليد القيمة Value Generation

تحديد أنواع القيمة (مالية، اجتماعية، بيئية، معرفية)، تحديد أصحاب المصلحة
الرئيسيين، ووضع آليات قياس القيمة

(٣) الاستراتيجية Strategy

اختيار منهجية إعداد الاستراتيجية، تحديد الأهداف الاستراتيجية المرتبطة
بالغرض، تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحديد آليات مراجعة الاستراتيجية

تنظيم

٤) الرقابة Oversight

تحديد نموذج الرقابة (لجنة المراجعة، لجنة مخاطر، لجنة حوكمة...)، تحديد آليات الرقابة الداخلية، تحديد آليات التأكيد وتحديد أدوار الخطوط الثلاثة

٥) المساءلة Accountability

تحديد المسؤوليات والصلاحيات، تحديد آليات الإبلاغ والتصعيد، تحديد نظام المساءلة الأخلاقية والسلوكية، وتحديد آليات معالجة الإخفاقات

٦) إشراك أصحاب المصلحة Stakeholder Engagement

تحديد قائمة أصحاب المصلحة، تحديد آليات التواصل معهم، تحديد آليات أخذ آرائهم في القرارات، تحديد آليات الإفصاح له

٧ القيادة Leadership

تحديد نموذج القيادة المؤسسية، تحديد السلوكيات القيادية المتوقعة، تحديد آليات تقييم القيادة، وتحديد آليات تطوير القيادات

٨ البيانات واتخاذ القرار Data Decisions

تحديد مصادر البيانات، تحديد جودة البيانات المطلوبة، تحديد آليات اتخاذ القرار، وتحديد آليات توثيق القرارات

٩ حوكمة المخاطر Risk Governance

تحديد منهجية إدارة المخاطر، تحديد شهية المخاطر (Risk Appetite)، تحديد آليات مراقبة المخاطر، تحديد آليات الاستجابة للمخاطر

١٠ المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

تحديد التزامات المؤسسة تجاه المجتمع

تحديد التزاماتها تجاه البيئة

تحديد آليات قياس الأثر الاجتماعي والبيئي

١١ الاستدامة والقدرة على البقاء Viability Performance Over Time

تحديد مؤشرات الاستدامة

تحديد آليات ضمان البقاء طويل الأجل

تحديد آليات التحسين المستمر

تحديد آليات التكيف مع التغيرات

مبادئ الحوكمة

المنظمة	المرجع	المبدأ	الشرح
IFAC	Governance in the Public Sector, (2001)	■ القيادة	يجب على الإدارة العليا في المنظمات الحكومية ممارسة القيادة من خلال الالتزام بمعايير أخلاقية عالية، وأن تكون قدوة للبقية في المنظمة.
		■ قواعد السلوك	يجب تبني مدونة سلوك رسمية تحدد معايير السلوك الذي يتعين على أعضاء الإدارة العليا وجميع موظفي المنظمة الالتزام به.
		■ الموضوعية والنزاهة والأمانة	وضع آليات مناسبة لضمان أن الإدارة العليا وموظفي منظمات القطاع العام لا يتأثرون بأي أنواع التعصب، أو تحيز أو تضارب المصالح.
		■ المساءلة	يجب على الإدارة العليا وضع ترتيبات فعالة لضمان الامتثال بجميع القوانين واللوائح المعمول بها، وبأفضل الممارسات. ووضع ترتيبات تضمن حماية المال العام بكفاءة وفاعلية بناءً على أنظمة وتعليمات السلطات التي تحكم استخدام تلك الأموال.
		■ التواصل مع أصحاب المصلحة	يتعين على الإدارة العليا في منظمات القطاع العام إنشاء: • قنوات اتصال واضحة مع أصحاب المصلحة حول مهمة المنظمة وأدوارها وأهدافها وأدائها؛ واتخاذ الإجراءات المناسبة للتأكد من أن هذه القنوات تعمل بشكل فعال. • الالتزام بالانفتاح والشفافية في جميع أنشطة الجهة، مع مراعاة ضرورة الحفاظ على السرية في ظروف محددة إذ ذلك مهمًا ومناسبًا. • تقديم تقارير رسمية معلنة عن عمليات إجراء التعيينات في الإدارة العليا، والحاجة إلى إتاحة أسماء جميع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للجمهور.

مبادئ الحوكمة

المنظمة	المرجع	المبدأ	الشرح
IFAC	Governance in the Public Sector, (2001)	■ الأدوار والمسؤوليات	• يجب أن يكون هناك تقسيم محدد وواضح للمسؤوليات في منظمات القطاع العام لضمان توازن القوى والسلطة. • يجب أن تكون هناك عملية رسمية وشفافة لضمان أن التعيينات في الإدارة العليا تم إجراؤها وفقاً لمعايير محددة من الكفاءة وعلى أساس الجدارة وقدرة الفرد على القيام بدور محدد داخل المنظمة.
		■ إدارة المخاطر	إنشاء أنظمة فعالة لإدارة المخاطر كجزء من إطار الرقابة.
		■ المراجعة الداخلية	ضمان وجود وظيفة تدقيق داخلي فعالة أنشئت كجزء من إطار الرقابة.
		■ لجان المراجعة	الحاجة إلى إنشاء لجنة مراجعة، تتألف من أعضاء غير تنفيذيين، مع مسؤولية المراجعة المستقلة لإطار الرقابة الداخلي وعمليات المراجعة الخارجية.
		■ الإدارة المالية	الحاجة إلى الإشراف والتأكد من أن هناك إجراءات تتم بشكل صحيح تؤدي إلى إدارة مالية وموازنة تتسم بالفاعلية والكفاءة.
		■ التقارير السنوية	الحاجة إلى نشر تقرير سنوي في الوقت المناسب (بما في ذلك القوائم المالية)، وتقديم تقييم موضوعي ومتوازن ومفهوم لأنشطة الجهة وإنجازاتها، ومركزها المالي، وأدائها الحالي، والمستقبلي.
		■ قياس الأداء	إنشاء والإبلاغ عن مقاييس الأداء ذات الصلة لضمان وإثبات أن جميع الموارد قد تم تأمينها وفق نظرة اقتصادية واستخدامها بكفاءة وعلى نحو فعال.

مبادئ الحوكمة

المنظمة	المرجع	المبدأ	الشرح
OECD	Educational Policy Outlook, (2019)	- تصحيح الهياكل والسياسات - الوضوح والتوازن في المسؤوليات بين الجهات والإدارات على المستوى الوطني والمناطق. - وضع آليات للتأكد من الجودة - تقوية جمع المعلومات - اللامركزية في صنع القرار	الهياكل الرسمية هي الترتيبات المؤسسية التي تنظم مناصب السلطة وتوجه التفاعل والتواصل بين صانعي السياسات والمالكين والقياديين والإداريين وأصحاب المصلحة الآخرين.
		- وضع أهداف - تحديد الأولويات والأهداف على المستوى الوطني - الاستراتيجيات والخطط الوطنية - تحديث المناهج	توضيح تقسيمات المسؤولية بين السلطات. تشمل هذه المسؤوليات اتخاذ القرار. زيادة درجة اللامركزية في صنع القرار عن طريق نقل مسؤوليات المسائل الإدارية من الحكومة المركزية للسلطات المحلية.
		إشراك أصحاب المصلحة	بالنسبة للحكومات المركزية، هذا يعني أن صياغة تعريف مناسب لغرض وأهداف التغيير المتصور للسياسة أمر بالغ الأهمية. وهذا يتطلب أيضًا وقتًا وموارد لإجراء تحليل معقد، فضلاً عن عمليات تشاركية مع المواطنين وأصحاب المصلحة. ويعني استخدام "الإشراف"، أو القيادة التحويلية، لتوفير رؤية استراتيجية للتغييرات المرغوبة ولتوجيه ومراقبة تنفيذ الإصلاحات المقترحة. تحديد أولويات والأهداف للمساعدة في ضمان اتساق السياسات وتوجيه مختلف مكونات النظام في اتجاه مشترك. وضع أهداف السياسة والإجراءات ومراقبة ورصد النتائج. يعني إشراك أصحاب المصلحة أن مجموعة أكبر من الناس تصبح أكثر انخراطاً في عملية اتخاذ القرارات الرئيسية.

المقارنة مع أفضل الممارسات الدولية والمحلية باستخدام: مبادئ OECD ومعيار ISO 37000 ومتطلبات هيئة السوق المالية

المحور	مبادئ OECD	معيار ISO 37000	متطلبات هيئة السوق المالية (CMA)
الإطار القانوني والتنظيمي والحوكمي	التأكيد على وجود إطار قانوني وتنظيمي ومؤسسي سليم يدعم الشفافية وكفاءة الأسواق وحماية الحقوق	يشدد على وضوح الأدوار والمسؤوليات، والمساءلة، والحوكمة	إلزام الشركات المدرجة بإطار حوكمة واضح يشمل مجلس الإدارة، اللجان، السياسات، وحماية حقوق المساهمين
تكوين مجلس الإدارة واللجان المتخصصة	مسؤوليات المجلس تشمل التوجيه الاستراتيجي، الرقابة، إدارة المخاطر، والتعامل مع تعارض المصالح	يركز على القيادة الفعالة، المساءلة، والشفافية في اتخاذ القرار	إلزام بتشكيل مجلس إدارة ولجان متخصصة (المراجعة، الترشيحات، المكافآت... إلخ)
إدارة المخاطر والرقابة	ضرورة إشراف مجلس الإدارة على المخاطر، الأداء، والتعاملات مع الأطراف ذات العلاقة	يؤكد على اتخاذ قرارات مسؤولة قائمة على تقييم المخاطر والاستدامة	إلزام الشركات بوضع أنظمة رقابة داخلية وإدارة مخاطر فعالة
الإفصاح والشفافية	مبدأ الإفصاح والشفافية أحد الركائز الأساسية للحوكمة	يشدد على الشفافية والمساءلة في جميع أنشطة الحوكمة	إلزام بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية، القوائم المالية، المكافآت، والتعاملات ذات العلاقة
حقوق المساهمين	حماية حقوق المساهمين وضمان معاملتهم بعدالة	يدعم إشراك أصحاب المصالح واحترام حقوقهم	يضمن حقوق المساهمين في التصويت، حضور الجمعيات، الاطلاع على المعلومات، والتصرف في الأسهم
مراعاة أصحاب المصالح (Stakeholders)	الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح ودورهم في استدامة الشركة	يركز على القيم، الغرض المؤسسي، الاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية	التأكيد على تنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح والأطراف ذات العلاقة
القيم والمسؤولية المؤسسية والاستدامة (ESG)	تشجيع السلوك الأخلاقي والمسؤولية المؤسسية	محور أساسي في ISO 37000 يشمل القيم، الاستدامة، والمصلحة العامة	دعم التوجه نحو الاستدامة والإفصاح غير المالي

أصحاب المصلحة

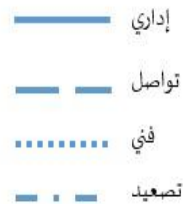
لبناء نموذج وإطار حوكمة فعال، يتضح من خلال استعراض النماذج السابقة لمبادئ الحوكمة، أنه من الضروري تحديد أصحاب المصلحة بشكل دقيق حتى يتم وضع الهياكل والمعايير التي تحقق أهدافهم وتحمي حقوقهم.

يوضح الجدول الآتي أصحاب المصلحة فيما يتعلق بمجال العمل في الموهوبين ورعايتهم:

أصحاب المصلحة: مثال (حوكمة رعاية الموهوبين)

م	الوصف	الأهداف والأدوار الرئيسية في مجال الموهوبين
١	الموهوبين	الحصول على الرعاية والخدمات.
٢	أولياء الأمور	اكتشاف مواهب الأبناء والتأكد من حصول أبناءهم الموهوبين على الرعاية المناسبة.
٣	وزارة التعليم	اكتشاف ورعاية الموهوبين من خلال التشريع والتنظيم ومراقبة الأداء لإدارات التعليم.
٦	إدارات التعليم	الإشراف على تنفيذ الخطط الاستراتيجية للوزارة بالشكل المطلوب من خلال المدارس.
٧	المدارس	تنفيذ برامج رعاية الموهوبين التي تعتمدها إدارة التعليم.
٨	المعلمون	الحصول على التدريب والتأهيل والدعم المادي والمعنوي الذي يمكنهم من تنفيذ برامج الموهوبين.
٩	الجامعات	تقديم مخرجات مميزة لسوق العمل والمجتمع، من خلال الاستمرار في الرعاية وتقديم البرامج للموهوبين، وتأهيل الكوادر البشرية المتخصصة في مجال رعاية الموهوبين.
١٠	مؤسسات القياس والاعتماد (هيئة تقويم التعليم والتدريب)	بناء نظم للتقويم والاعتماد والقياس -المؤسسي والبرامجي-، تتضمن القواعد والمعايير والأطر والمؤشرات والشروط والإجراءات الخاصة بها، واعتمادها، وتطبيقها.
١١	مؤسسات رعاية الموهوبين (موهبة - مسك)	تحقيق هدف المنظمة من خلال تقديم الرعاية المناسبة للموهوبين.
١٢	الرعاة الحكوميين (وزارة الثقافة - وزارة الرياضة - هيئة الترفيه، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، ومستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث)	اكتشاف ورعاية الموهوبين في مجالات أنشطة الرعاة.
١٣	الرعاة من القطاع الخاص (أرامكو)	المشاركة في المسؤولية المجتمعية من خلال تقديم الدعم المالي لرعاية الموهوبين.
١٥	الجمعيات الخيرية المهمة بالموهوبين	تحقيق أهداف الجمعية والمتبرعين من خلال رعاية الموهوبين.
١٦	جهات التوظيف	الحصول على كوادر بشرية مؤهلة تأهيلا مميذا تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.
١٧	المختصون والباحثون	الحصول على المعلومات والبيانات التي تمكنهم من تقديم البحوث والدراسات في مجال الموهوبين.
١٨	المجتمع	التأكد من أن الموارد المالية تم استخدامها بكفاءة وفاعلية، وأن نتائج رعاية الموهوبين تنعكس على المجتمع ثقافيا وماليا بشكل جيد.

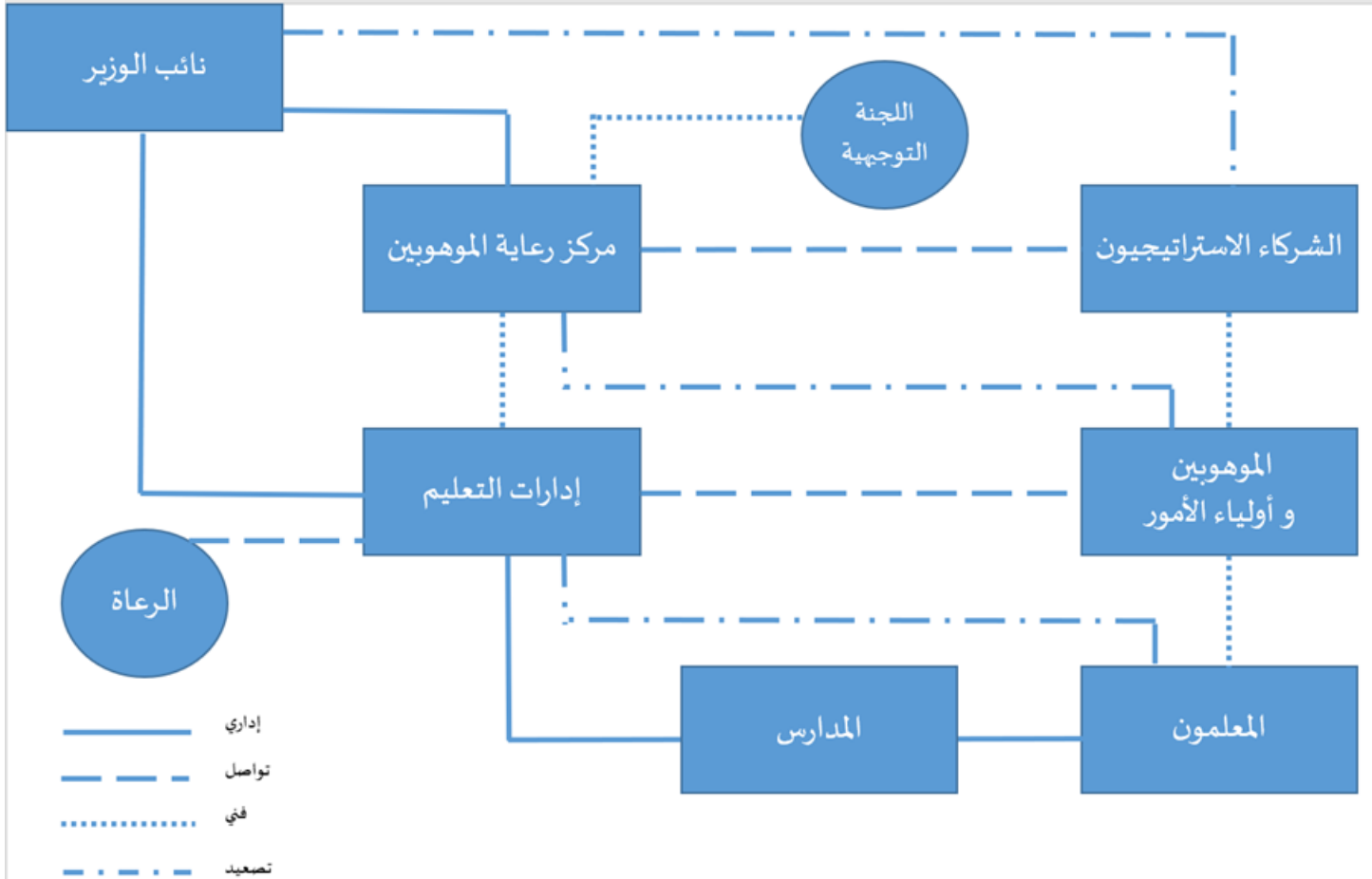
تنظيم



نموذج لحوكمة رعاية الموهوبين: 2

نموذج الحوكمة في ظل إنشاء مركز لرعاية الموهوبين:

ينظم النموذج العلاقة داخل الوزارة وخارجها بما يتعلق برعاية الموهوبين. ويوفر مستوى عالٍ من اللامركزية والتي تضيف رشاقة في العمل ومساحة للإبداع. كما أن النموذج يتماشى مع تجارب دولية رائدة مثل: أستراليا، فلندا، ألمانيا، سنغافورة، والولايات المتحدة الأمريكية والنمسا وسويسرا وتايوان والتي تعتمد اللامركزية بما يختص برعاية الموهوبين. وفي نفس الوقت يحقق النموذج المتابعة الشاملة ومراقبة الأداء وتوزيع المهام والتخطيط الاستراتيجي.



آلية التصعيد

توضح نموذج الحوكمة المقترح خطوط الربط لجميع الأطراف في النموذج. ويتضح من خلاله أن هنالك أربعة أنواع من الخطوط تربط أطراف النموذج مع بعضهم البعض. وهذه الخطوط هي:

خط إداري: ويتمثل في الارتباط التنظيمي وتسلسل السلطة.

خط تواصل: ويتمثل في قنوات التواصل المفتوحة بين الطرفين.

خط فني: ويتمثل في خط تقديم الدعم الفني والرعاية.

خط تصعيد: ويوضح الطرف الذي يتم الرفع له في حالات الخلاف

والاعتراضات والشكاوى.

معايير وأدوات الحوكمة

لتحقيق الحوكمة يتطلب الإطار معايير أو أدوات تحقق مبادئ الحوكمة. ومن خلال استعراض مبادئ الحوكمة سابقا، نجد أنه:

- لا يوجد اتفاق على مبادئ محددة. بل تسعى كل منظمة لوضع مبادئ تتناسب مع طبيعة نشاطها وحجمها وأهدافها وأصحاب المصلحة فيها.

معايير وأدوات الحوكمة: مثال (مبدأ: تصحيح الهياكل والسياسات)

١. إصدار نظام للموهوبين يحكم رعاية الموهوبين في المملكة.
٢. إصدار لوائح وسياسات موحدة تعنى بالموهوبين.
٣. إصدار لائحة تنظم عمل اللجنة التوجيهية، وأي لجان أخرى.
٤. وجود هيكل ودليل تنظيمي معتمد يوضح نطاق الاشراف وينظم العلاقات الإدارية ويوزع المسؤوليات بتوازن ويساهم في تحقيق أهداف الموهوبين.
٥. زيادة درجة اللامركزية من خلال منح إدارات التعليم مزيداً من الصلاحيات ونقل المسؤوليات ذات العلاقة بإدارة الموهوبين.
٦. تكييف الهياكل والأهداف والقواعد والإجراءات مع التوقعات والاحتياجات التي تحقق أهداف أصحاب المصلحة.
٧. مراجعة الأنظمة واللوائح والسياسات والهياكل بشكل دوري لضمان سلامتها وكفايتها وكفاءتها.

توزيع الأدوار والمسؤوليات بين مجلس الإدارة، ولجانه، والإدارة التنفيذية، بما يحقق وضوح الصلاحيات، ويعزز الفصل بين الإشراف والتنفيذ، ويدعم فاعلية الرقابة المؤسسية.

الدور	المسؤوليات
مجلس الإدارة	- وضع الاستراتيجية والسياسات العليا. - اعتماد السياسات والإشراف على الأداء العام. - حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة.
الإدارة التنفيذية	- تنفيذ الاستراتيجية والسياسات. - إدارة العمليات اليومية. - تقديم تقارير دقيقة وشاملة للمجلس.
المراجعة الداخلية	- متابعة الالتزام بالسياسات والرقابة الداخلية. - مراجعة العمليات المالية والإدارية.
أصحاب المصلحة	- المشاركة في الاستبيانات والاجتماعات. - تقديم الملاحظات حول الحوكمة والاستدامة.

الأدوار والمسؤوليات: القطاع العام

يُعد الفصل الواضح بين الأدوار والمسؤوليات من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة، حيث يسهم في تحقيق توازن فعال بين السلطات الرقابية والإشرافية من جهة، والصلاحيات التنفيذية والإدارية من جهة أخرى.

المستوى	الجهة/ الدور	المسؤوليات الرئيسية في إطار الحوكمة
القيادة العليا	مجلس الإدارة، الوزير	- اعتماد التوجهات الاستراتيجية والسياسات العامة - الإشراف العام على تطبيق مبادئ الحوكمة - دعم ثقافة النزاهة والمساءلة والشفافية - تمثيل الوزارة أمام الجهات العليا والرقابية
المستوى الإشرافي	اللجان العليا (لجنة الحوكمة - لجنة المخاطر والالتزام - لجنة المراجعة)	- الإشراف على تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام - مراجعة التقارير الرقابية ونتائج الأداء - تقديم التوصيات للقيادة العليا - متابعة معالجة الملاحظات والتحديات الجوهرية
الإدارة العليا	النواب والمساعدون	- ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى خطط وبرامج تنفيذية - ضمان التزام الوكالات والإدارات بمبادئ الحوكمة - تعزيز التنسيق بين القطاعات المختلفة - دعم إدارة المخاطر في نطاق اختصاصهم
الإدارة التنفيذية	الوكالات والإدارات	تنفيذ السياسات والقرارات المعتمدة

المبادئ الأساسية لتشكيل المجالس

لتشكيل المجالس في المؤسسة هناك عدد من المبادئ التي يمكن الاعتماد عليها وهي:



اللجان المنبثقة عن المجلس



تمثل لجان مجلس الإدارة أدوات أساسية لدعم المجلس في أداء مهامه الإشرافية، حيث تتولى كل لجنة اختصاصات محددة تضمن تعميق الرقابة، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الالتزام بالحوكمة

اسم اللجنة	المسؤوليات
لجنة المراجعة	- الإشراف على القوائم المالية والمراجعة الداخلية والخارجية. - متابعة الرقابة الداخلية والامتثال.
لجنة الحوكمة المخاطر والالتزام	- متابعة قضايا ESG. - دمج القيم المؤسسية وحماية مصالح أصحاب المصلحة. - متابعة جميع المخاطر (استراتيجية، تشغيلية، مالية، تقنية/سيبرانية، امتثال). - اعتماد سياسات إدارة المخاطر.
لجنة الترشيحات والمكافآت	- ترشيح أعضاء المجلس وكبار التنفيذيين. - وضع سياسات المكافآت وربطها بالأداء والاستدامة.
لجنة الاستثمار	- مراجعة الاستثمارات الكبرى. - ضمان توافقها مع استراتيجية المنظمة طويلة المدى.
اللجنة التنفيذية	- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والخطط الاستراتيجية المعتمدة. - تنسيق الأعمال بين الإدارة التنفيذية ورفع تقارير دورية عن مستوى التنفيذ والتحديات إلى مجلس الإدارة.

تنظيم

الرقابة الداخلية والمراجعة

تعد الرقابة الداخلية والمراجعة أحد الركائز الأساسية لمنظومة الحوكمة المؤسسية، حيث تضطلع إدارة المراجعة الداخلية بدور مستقل في تقييم كفاءة وفعالية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

وترفع إدارة المراجعة الداخلية تقاريرها إلى الجهة العليا المختصة، بما يضمن استقلاليتها وموضوعية أعمالها، وتشمل مهامها التدقيق على الالتزام بالأنظمة والسياسات، وإدارة المخاطر، وكفاءة العمليات، والأداء المالي، بما يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء المؤسسي.

كما توفر الوزارة آلية سرية وآمنة لاستقبال الشكاوى والبلاغات، بما يدعم الكشف المبكر عن المخالفات وتعزيز النزاهة المؤسسية.

آليات الرقابة والتقييم

الأدوات والإجراءات التي تستخدم لمتابعة تطبيق الحوكمة وقياس فعاليتها داخل المنظمة بما يضمن التصحيح المستمر وتحسين مستوى الحوكمة إذ النقاط الآتية توضح آليات الرقابة والتقييم ومن المسؤول عنها:

- المراجعة الداخلية والخارجية: متابعة فاعلية الرقابة على العمليات المالية والإدارية.
- التقارير الدورية للمجلس: كل لجنة تقدم تقرير ربع سنوي أو نصف سنوي عن أنشطتها ومؤشرات الأداء.
- تقييم أداء المجلس واللجان: سنوي يشمل الحضور، اتخاذ القرار، الجودة، والشفافية.
- مؤشرات الأداء: (KPIs) قياس الفاعلية في إدارة المخاطر، الامتثال، الاستدامة، رضا أصحاب المصلحة، تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

السياسات والإجراءات الأساسية

السياسات المعتمدة التي يجب الرجوع إليها قبل تنفيذ أي إجراء أو توقيع أي اتفاقية أو اتخاذ أي قرار مؤثر، والنقاط الأتية توضح أمثلة على السياسات:

- سياسة الحوكمة والشفافية: توثيق الهيكل، الصلاحيات، والإفصاح الدوري.
- سياسة إدارة المخاطر (ERM): تقييم دوري للمخاطر وتحديد خطة المعالجة.
- سياسة تعارض المصالح: إلزام الإفصاح والمعالجة قبل اتخاذ أي قرار.
- سياسة المكافآت والحوافز: ربط المكافآت بالأداء المالي والاستدامة.
- سياسة الاستدامة وESG: دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة ضمن الاستراتيجية.
- سياسة الإبلاغ عن المخالفات (Whistleblowing): قناة سرية وآمنة لحماية المبلغين.
- سياسة حوكمة العلاقة مع الشركات التابعة
- إجراءات متابعة تنفيذ السياسات: كل لجنة مسؤولة عن متابعة تنفيذ السياسات الخاصة بها وإعداد تقارير دورية

تقارير الحوكمة

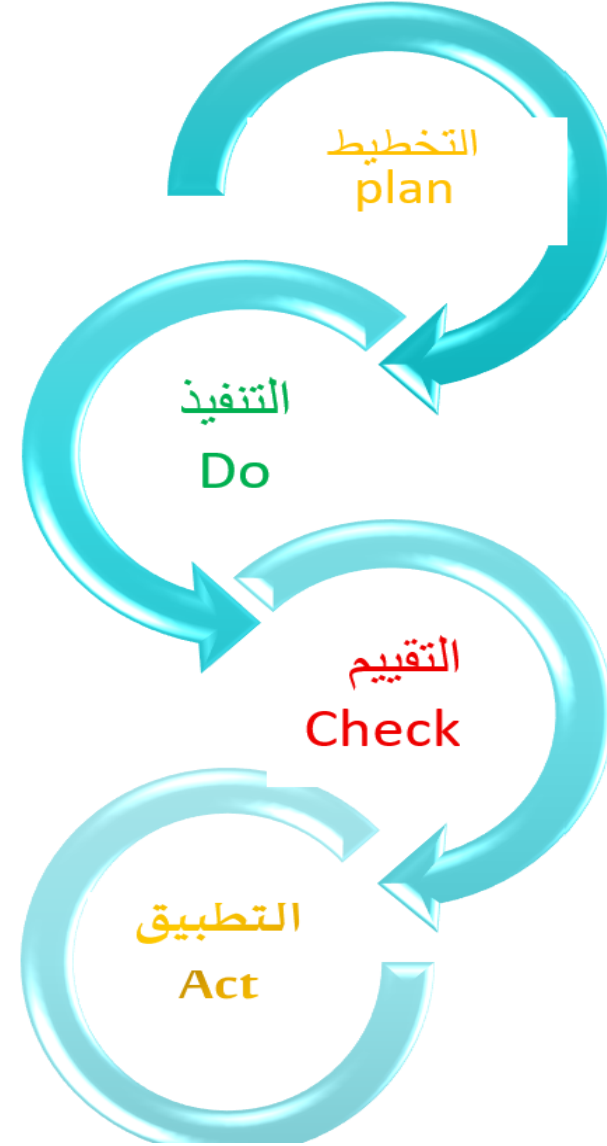
- أداة رئيسة لقياس ومتابعة فاعلية تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمة، حيث تركز هذه التقارير على مؤشرات أداء معتمدة (KPIs) تُستخدم لقياس مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة وتحويلها من إطار قيمي إلى ممارسات قابلة للتقييم والتحسين.
- إعداد تقارير دورية تُعنى برصد نتائج مؤشرات الأداء، بما يتيح للقيادة العليا واللجان المعنية الاطلاع على مستوى التقدم المحقق، وتحديد الفجوات، وتقييم فاعلية الإجراءات المتخذة، وتوجيه الجهود الرقابية والإشرافية نحو القضايا ذات الأولوية الاستراتيجية.
- وتُستخدم نتائج تقارير إدارة الحوكمة، المستندة إلى مؤشرات الأداء، كمدخلات أساسية في عمليات التحسين المستمر، وتطوير السياسات والأطر التنظيمية، وتعزيز نضج الحوكمة المؤسسية، مع الحفاظ على الفصل بين دور الحوكمة في المتابعة والتقييم، ودور الإدارة التنفيذية في التنفيذ والتشغيل.

مؤشرات قياس فاعلية الحوكمة

يوضح هذا المحور آلية قياس نجاح تطبيق الحوكمة من خلال تحديد مجموعة من الأهداف والمؤشرات التي تتم متابعتها ومراجعتها بشكل دوري، والاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء وتعزيز فاعلية الحوكمة. ويشمل ذلك:

- قياس مدى التزام أعضاء مجلس الإدارة واللجان بحضور الاجتماعات وفق الجداول المعتمدة، ومعالجة حالات تعارض المصالح بشكل كامل ووفق السياسات المعتمدة.
- إدارة المخاطر الجوهرية بكفاءة من خلال اعتماد خطط المعالجة ومتابعة أعمال لجان المخاطر.
- تعزيز رضا الموظفين عن سياسات المكافآت والحوافز وربطها بمؤشرات الأداء.
- قياس مستوى الشفافية والإفصاح في مجالات الاستدامة وESG
- متابعة تنفيذ أعمال المراجعة الداخلية والخارجية وتصحيح الملاحظات وتنفيذ التوصيات.
- تقييم مستوى تنفيذ مشاريع الاستدامة والخطط الاستراتيجية ونسبة الإنجاز الفعلي مقارنة بالمخطط، بما يساهم في دعم اتخاذ القرار وتحقيق التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

منهجية إدارة الجودة والتحسين المستمر



- ١- تحليل الوضع الراهن للحوكمة.
- ٢- تحديد الفجوات مقابل ISO 37000.
- ٣- تحديد المبادرات والأهداف التحسينية.
- ٤- تطوير السياسات والعمليات والنماذج.

- ١- تنفيذ السياسات والتشغيل التجريبي.
- ٢- عقد ورش تدريبية للقيادات والموظفين.
- ٣- تفعيل اللجان ودور المراجعة الداخلية.

- ١- تقييم الامتثال.
- ٢- قياس الأداء ومؤشرات الحوكمة.
- ٣- مراجعة تقارير التدقيق الداخلي.

- ١- تحسين السياسات والعمليات.
- ٢- معالجة الفجوات.
- ٣- تحديث الإطار سنوياً.

الخطة التنفيذية

المرحلة	الخطوة	الوصف المختصر	المدة الزمنية	المسؤول
1	الإعداد والتخطيط	مراجعة الهيكل الحوكمي الحالي، اللجان، السياسات، ومستوى الالتزام بمعايير OECD و ISO 37000 وهيئة السوق المالية	شهرين	مجلس الإدارة - لجنة الحوكمة
	تحديد الفجوات	مقارنة الممارسات الحالية مع أفضل الممارسات الدولية والمحلية وتحديد مجالات التحسين	شهر	لجنة الحوكمة - إدارة الامتثال
2	التصميم والتطوير	تحديد الصلاحيات، توزيع المسؤوليات، وتفعيل عمل اللجان وفق الإطار الجديد	شهر	مجلس الإدارة - الموارد البشرية
	التدريب والتوعية	تنفيذ برامج توعوية وتدريبية لأعضاء المجلس والإدارة والموظفين على الإطار الجديد	شهر	إدارة الموارد البشرية
3	التنفيذ والتطبيق	بدء المراجعة الداخلية، تقارير الامتثال، ومتابعة تنفيذ السياسات	دوري	المراجعة الداخلية - لجنة المراجعة
4	الرقابة والمتابعة	استخدام مؤشرات قياس فاعلية الحوكمة (KPIs) لمتابعة التطبيق	ثلاثة أشهر	لجنة الحوكمة - الإدارة التنفيذية
5	التقييم والتحسين المستمر	تقييم فاعلية الإطار واللجان والسياسات بشكل دوري	سنويا	مجلس الإدارة
	التحسين المستمر	تحديث الإطار والسياسات بناءً على نتائج التقييم والمتغيرات التنظيمية	مستمر	لجنة الحوكمة

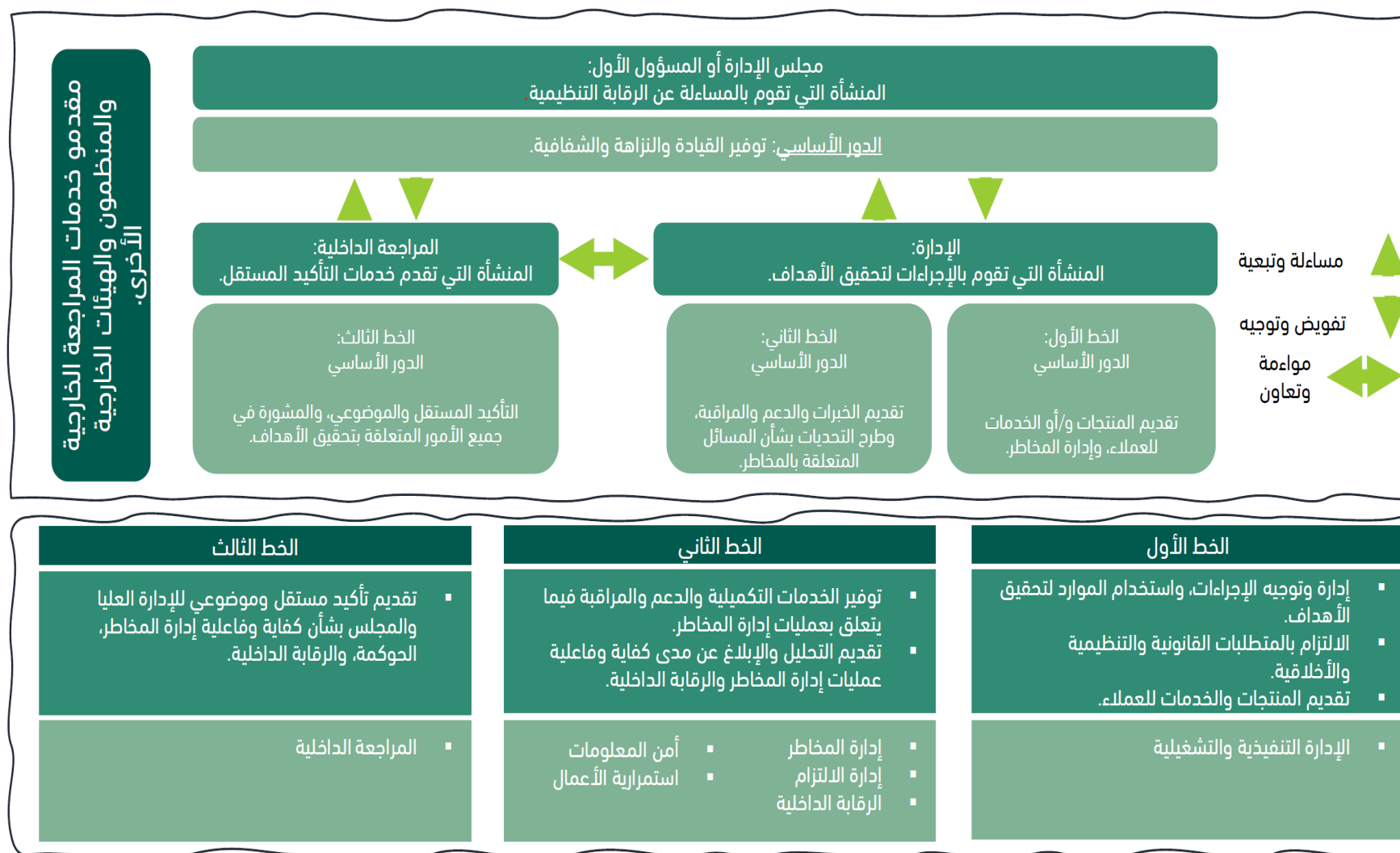
نموذج قياس مستوى تطبيق الحوكمة

م	عنصر التقييم (معايير الحوكمة)	القياس	النقاط المعيارية	درجة التقييم
١	وجود منهجية لإنشاء سجل للالتزام يضمن الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح والسياسات والمعايير والقرارات ومدونات السلوك (الداخلية والخارجية) المنظمة للعمل في مجال الموهوبين.	□ توجد منهجية وسجل للالتزام	١	١
		□ لا توجد منهجية ولا سجل لذلك.	صفر	
٢	وجود مصفوفة صلاحيات تعزز الرقابة والمساءلة والمحاسبة.	□ توجد مصفوفة صلاحيات	١	١
		□ لا توجد مصفوفة صلاحيات	صفر	
٣	وضع آلية تمكن من المساءلة عن الاستخدام غير الكفاء للموارد المالية والبشرية.	□ توجد تقارير دورية ومعتمدة تضبط الاستخدام غير الكفاء للموارد	١	١
		□ لا توجد تقارير معتمدة.	صفر	
٤	وجود منهجية وآلية واضحة للمساءلة، تشمل أدوات (تقارير، أنظمة آلية، وصول للمعلومات) تمكن أصحاب الصلاحية من مساءلة جميع المستويات الإدارية في منظومة عمل الموهوبين عن أي تقصير ومحاسبتهم.	□ توجد آلية للمساءلة	١	١
		□ لا توجد الآلية	صفر	



هل تتكامل المراجعة الداخلية مع وظيفة الحوكمة؟

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.

التوصيات الاستراتيجية لنجاح تطبيق إطار الحوكمة وفق معيار ISO 37000 في المنظمة



١. تبني التزام قيادي واضح بالحوكمة
٢. إعداد إطار للحوكمة للمنظمة وإصدار قرار رسمي من مجلس الإدارة باعتماد إطار الحوكمة وتحديد مسؤوليات التنفيذ والمتابعة على أعلى مستوى.
٣. تشكيل لجنة حوكمة عليا تتبع مباشرة للمجلس، وتضم ممثلين من مختلف القطاعات بالمنظمة (التشغيلية، الإدارية، المالية، التقنية)، تشرف على التطبيق وتتابع الامتثال.
٤. تمكين القيادات عبر برامج تأهيل متقدمة في مفاهيم الحوكمة، وإدارة المخاطر، والمساءلة، لرفع الوعي القيادي بالحوكمة الحديثة.
٥. إنشاء إدارة مستقلة للحوكمة ترتبط مباشرة بأعلى سلطة تنفيذية، وتمنح الصلاحيات الكاملة لمتابعة تطبيق الإطار.
٦. إقرار مصفوفة صلاحيات شاملة لتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ومنع تداخل المهام بين الإدارات والوحدات المساندة.
٧. إطلاق نظام مؤشرات أداء مؤسسية للحوكمة (Governance KPIs Dashboard) يتيح متابعة مؤشرات الشفافية، والالتزام، والمخاطر، والأداء المالي، والتشغيلي.
٨. تعزيز التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام من خلال تبادل البيانات والتقارير الدورية، لتقليل احتمالات التكرار وتعزيز الكفاءة الرقابية.

تنظيم

التوصيات الاستراتيجية لنجاح تطبيق إطار الحوكمة وفق معيار ISO 37000 في المنظمة



٩. إجراء تقييم دوري لنضج الحوكمة (Governance Maturity Assessment) كل سنتين على الأقل، لقياس مدى التطور والتحسين في ممارسات الحوكمة المؤسسية.
١٠. إنشاء آلية مراجعة مستمرة لإطار الحوكمة تحدث السياسات والإجراءات كل ثلاث سنوات بما يتوافق مع التطورات المحلية والدولية.
١١. نشر ثقافة الحوكمة بين جميع منسوبي المنظمة عبر برامج تدريبية، وورش عمل تعريفية، وحملات توعوية داخلية.
٢١. تعزيز الاتصال المؤسسي مع أصحاب المصلحة بإنشاء قنوات رسمية لتلقي الملاحظات والمقترحات حول الأداء والقرارات الإدارية، مما يعزز الثقة والمساءلة.
٣١. تطوير منصة إلكترونية للحوكمة المؤسسية تتيح الاطلاع على السياسات، ومصفوفات الصلاحيات، والمؤشرات، والتقارير الرقابية لجميع القيادات.
٤١. رقمنة إجراءات الرقابة والالتزام بإطلاق نظام إلكتروني لتتبع تطبيق السياسات والإجراءات وتقارير المراجعة الداخلية.
٥١. الاستفادة من الخبراء والمكاتب الاستشارية المتخصصة في ISO 37000 لتقييم الوضع الراهن وتصميم برامج التحسين المستمر.

تنظيم