

2025

خارطة الطريق لتأسيس نظام حوكمة فعّال



محمد فتحي الذوق

1.1 مقدمة

تعد الحوكمة أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لضمان الاستقرار، وتحسين الأداء، وتعزيز الشفافية والمساءلة. ومع التطورات التنظيمية في مصر خلال السنوات الأخيرة، أصبح تبني نظام حوكمة فعال ليس خيارًا تنظيميًا فحسب، بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستدامة، وتعزيز الثقة لدى المستثمرين، ودعم القدرة التنافسية.

تشير الأدلة الدولية والإقليمية، ومن ضمنها الدليل الاسترشادي للحوكمة (خارطة الطريق لتأسيس نظام حوكمة)، إلى أن المؤسسات التي تطبق الحوكمة بشكل سليم تحقق معدلات أعلى من النجاح، وتتمتع بنضج مؤسسي واستقرار تشغيلي وقدرة أكبر على مواجهة التحديات.

1.2 تعريف الحوكمة

الحوكمة هي الإطار الذي تُدار من خلاله المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها، وحماية أصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية، وضمان العدالة والمساءلة عبر منظومة من السياسات والإجراءات والأدوار والضوابط.

وفي السياق آخر تعرف بانها مجموعة من القواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة وتوازن مصالح المساهمين وأصحاب الحقوق وتحقيق الشفافية والنزاهة في القرارات المؤسسية. يمكننا القول انها منظومة متكاملة تهدف إلى إدارة المؤسسة بكفاءة وفعالية وفق قواعد واضحة، بما يعزز الشفافية وحماية الحقوق وتحسين جودة اتخاذ القرار

1.3 أهداف الحوكمة

يهدف تطبيق الحوكمة في الشركات إلى تحقيق ما يلي:

1. تعزيز الشفافية في التقارير المالية والإدارية.
2. حماية أموال المستثمرين خاصةً في الشركات المالية وشركات إدارة الأصول.
3. رفع كفاءة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه.
4. تحسين جودة القرار التنفيذي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح.
5. تقليل المخاطر التشغيلية والمالية والقانونية.
6. تحسين جودة الرقابة الداخلية وضبط الإجراءات.
7. تعزيز الثقة لدى الجهات الرقابية والمستثمرين والسوق.
8. تحقيق الاستدامة وتنمية الأداء طويل المدى.

1.4 أهمية الحوكمة

تُعد الحوكمة من الركائز الأساسية لنجاح واستدامة المؤسسات في مختلف القطاعات، حيث توفر الإطار الذي يُمكن الشركات من العمل بكفاءة ومسؤولية وشفافية. وتساهم الحوكمة في تعزيز جودة اتخاذ القرار، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة. وتساعد الحوكمة كذلك في:

- دعم الشفافية والإفصاح عن المعلومات
- رفع مستوى المساءلة داخل المؤسسة
- الحد من المخاطر التشغيلية والمالية والقانونية
- تحسين كفاءة استخدام الموارد
- ضمان العدالة وحماية الحقوق
- تعزيز الثقة لدى العاملين والمستثمرين والشركاء
- دعم استمرارية المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات

إن تطبيق الحوكمة بشكل فعّال ينعكس مباشرة على قوة المؤسسة، واستقرارها، وفعاليتها، ويمنحها القدرة على النمو والتطور في بيئات عمل متغيرة وتنافسية.



1.5 العناصر الأساسية لحوكمة الشركات الفعّالة

ترتكز الحوكمة الفعّالة على ستة عناصر رئيسية تمثل الإطار الذي يضمن سلامة الإدارة، وشفافية العمليات، وحماية مصالح أصحاب المصلحة. وتشمل هذه العناصر:

(1) الشفافية والإفصاح

توفير معلومات واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب حول الأداء والقرارات والسياسات، بما يعزز الثقة ويدعم اتخاذ القرار.

(2) المساءلة والمسؤولية

تحديد واضح لأدوار ومسؤوليات كل مستوى إداري، وضمان خضوع الجميع للمحاسبة على قراراتهم ونتائج أعمالهم.

(3) السلوك الأخلاقي والنزاهة

الالتزام بالقيم الأخلاقية، ومنع تضارب المصالح، وتعزيز ثقافة العمل القائم على الصدق والاستقامة.

(4) إدارة المخاطر

تبني منهجية واضحة لتحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها ومتابعتها، بما يضمن حماية المؤسسة واستدامة أعمالها.

(5) حقوق المساهمين وأصحاب المصالح

ضمان معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين، وصون حقوق الأطراف ذات العلاقة، وتوفير آليات فعّالة للتواصل والمشاركة.

(6) مجلس الإدارة والمسؤولية الاجتماعية للشركة

وجود مجلس إدارة فعّال يمتلك الخبرات اللازمة، ويعمل وفق رؤية واضحة، ويضمن التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

العناصر الأساسية لحوكمة الشركات الفعّالة



1.6 الإطار القانوني والتنظيمي للحوكمة

تعتمد الحوكمة على منظومة متكاملة من القوانين واللوائح والسياسات التي تنظم عمل المؤسسات وتحدد حدود المسؤوليات والصلاحيات، وتضمن الالتزام بالمعايير الأخلاقية والرقابية. وعلى الرغم من اختلاف القوانين المنظمة من دولة إلى أخرى، إلا أن الإطار العام للحوكمة يتشارك في مجموعة من المبادئ والأدوات التي تُعد أساسًا لأي نظام حوكمة فعّال.

ويتضمن الإطار القانوني والتنظيمي – في صورته العامة – العناصر التالية:

(1) القوانين المنظمة لعمل الشركات

تشمل التشريعات التي تحدد طرق تأسيس الشركات، وهيكلها الإداري، وصلاحيات مجلس الإدارة، ومسؤوليات الإدارة التنفيذية، وإجراءات الإفصاح عن المعلومات.

تهدف هذه القوانين إلى حماية حقوق المساهمين وضمان الشفافية وعدالة التعاملات.

(2) اللوائح والأنظمة الرقابية

وهي القواعد التي تضعها الجهات الرقابية لضمان الالتزام بالمعايير المهنية والمالية، وضبط عمليات الإفصاح، وتنظيم عمل الشركات، وتعزيز الانضباط داخل السوق.

(3) سياسات وإجراءات الشركة الداخلية

تمثل القواعد التي تعتمدها المؤسسة لإدارة أعمالها اليومية، وتشمل سياسات السلوك المهني، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، والمراجعة، والامتثال.

وتسهم هذه السياسات في ترجمة مبادئ الحوكمة إلى ممارسات عملية داخل الشركة.

(4) المعايير المهنية والدولية

تشمل المعايير العالمية التي تسترشد بها المؤسسات لتعزيز الحوكمة، ومن أهمها:

• مبادئ الحوكمة للشركات (OECD)

• إطار الرقابة الداخلية (COSO)

• المعايير الدولية للتدقيق الداخلي (IIA)

• معايير الإفصاح المالي وتقارير الإستدامة

تساعد هذه المعايير في رفع مستوى جودة الأداء، وتوفير إطار موحد قابل للتطبيق على نطاق واسع.

(5) ميثاق الأخلاق والسلوك المهني

تشمل المبادئ التي تُلزم الموظفين والإدارة بالسلوك الأخلاقي، ومنع تضارب المصالح، والالتزام بالنزاهة والشفافية.

وتُعد هذه الميثاق حجر الزاوية في ترسيخ ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات.

(6) آليات المتابعة والرقابة

وتتضمن الأنظمة الداخلية المستخدمة لتقييم الالتزام بالسياسات والإجراءات، وتحديد أوجه القصور، وتعزيز التحسين المستمر، مثل:

• لجان الحوكمة والامتثال

• لجان المراجعة

• وحدات التدقيق الداخلي

• التقارير الدورية للإدارة العليا

1.7 العلاقة بين الحوكمة والنجاح المؤسسي

تلعب الحوكمة دورًا محوريًا في تعزيز القدرة المؤسسية وتحقيق النجاح المستدام، إذ تمثل إطارًا شاملاً يُنظم طريقة اتخاذ القرار، ويدعم كفاءة الإدارة، ويضمن الاستخدام المسؤول للموارد. وكلما كان نظام الحوكمة قويًا وواضحًا، انعكس ذلك بشكل مباشر على جودة الأداء المؤسسي وقدرته على مواجهة التحديات.

ويمكن تلخيص دور الحوكمة في تعزيز النجاح المؤسسي في عدة محاور أساسية:

(1) تحسين جودة اتخاذ القرار

يسهم وجود هيكل حوكمة واضح في توفير المعلومات اللازمة، وتحديد آليات الموافقة، وضمان مشاركة الأطراف المناسبة في القرارات.

هذا يقلل من القرارات العشوائية أو الفردية ويعزز المهنية والدقة.

(2) تعزيز الكفاءة التشغيلية

تساعد الحوكمة على تنظيم العمليات، وتحديد المسؤوليات، وتطبيق ضوابط داخلية فعّالة.

يسهم ذلك في تقليل الهدر والأخطاء، وتحسين الانسيابية التشغيلية، واستخدام الموارد بصورة أفضل.

(3) تقليل المخاطر

يوفر نظام الحوكمة منهجية واضحة لإدارة المخاطر وتحديدتها وتحليلها ومعالجتها.

وبذلك تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التنبؤ بالمشكلات وتجنب الخسائر المحتملة.

(4) زيادة الثقة داخل وخارج المؤسسة

تُعزز الحوكمة ثقة الموظفين، والمساهمين، والعملاء، والشركاء، والجهات الرقابية، من خلال توفير بيئة شفافة ومسؤولة تحفظ الحقوق وتضمن الالتزام.

(5) دعم الاستدامة على المدى الطويل

يساعد نظام الحوكمة القوي على حماية المؤسسة من التقلبات، ومواكبة التغيرات، وتبني ممارسات تحافظ على قيمتها وأدائها عبر الزمن.

(6) خلق ثقافة مؤسسية إيجابية

تعزز الحوكمة ثقافة النزاهة والالتزام والعدالة داخل المؤسسة، مما ينعكس على سلوك الموظفين، ويزيد من ولائهم وانخراطهم في تحقيق الأهداف.

(7) تحسين الجاذبية الاستثمارية

كلما كانت الحوكمة أقوى، أصبحت المؤسسة أكثر جاذبية للمستثمرين؛ نظرًا لارتفاع مستويات الشفافية والمساءلة، وانخفاض المخاطر، ووضوح آليات الإدارة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للحوكمة

2.1 تطوّر الفكر الإداري للحوكمة

شهد مفهوم الحوكمة تطورًا كبيرًا عبر العقود الماضية، وانتقل من تركيز ضيق على الرقابة المالية فقط إلى منظومة شاملة تشمل الإدارة، والمخاطر، والالتزام، والاستراتيجية، والاستدامة. ويعود هذا التطور إلى مجموعة من العوامل التي شكّلت ملامح الحوكمة الحديثة.

أولاً: مرحلة الرقابة المالية التقليدية (قبل التسعينيات)

في هذه المرحلة، كانت الحوكمة تُختزل في إجراءات محاسبية ومالية تهدف إلى حماية أموال المستثمرين ومنع سوء الاستخدام. كانت الرقابة تُركز على الإفصاح المالي دون النظر إلى الأبعاد الإدارية والتنظيمية.

ثانياً: الفصل بين الملكية والإدارة

مع توسّع الشركات وانتشار المساهمات العامة، بدأ يظهر التحدي المرتبط بفصل الملكية عن الإدارة التنفيذية، مما أوجد الحاجة لإطار ينظم العلاقة بين الطرفين ويضمن أن الإدارة تعمل لصالح الملاك.

ثالثاً: ظهور الحوكمة المؤسسية الحديثة (بعد الأزمات المالية العالمية)

أزمات كبرى مثل أزمة الطاقة (إنرون)، وأزمة الرهن العقاري، كشفت ضعف الرقابة والشفافية داخل المؤسسات، فأدّى ذلك لظهور:

- مجالس إدارة أكثر استقلالية
- تعزيز دور لجان المراجعة
- متطلبات إفصاح أكثر صرامة
- أنظمة حوكمة رسمية ومنصوص عليها تشريعاً

رابعاً: توسيع مفهوم الحوكمة ليشمل الجودة والمخاطر والالتزام

لم تعد الحوكمة مجرد وسيلة للرقابة، بل تحوّلت إلى:

- إطار شامل لإدارة المخاطر
- رافد للإدارة الاستراتيجية
- وسيلة لتحسين الأداء المؤسسي
- أداة لضمان الامتثال للقوانين واللوائح

خامساً: الحوكمة الرقمية والتحول التكنولوجي

في العقد الأخير، شهدت الحوكمة تحوّلًا كبيرًا مع انتشار التكنولوجيا:

- نظم GRC الإلكترونية
- الذكاء الاصطناعي في الرقابة
- الأتمتة في عمليات الموافقات
- تحليلات البيانات في اتخاذ القرار

أصبح التحول الرقمي اليوم عنصرًا رئيسيًا في الحوكمة، مما أوجد مفهوم الحوكمة الرقمية كفرع مستقل.

2.2 نماذج الحوكمة العالمية

تختلف نماذج الحوكمة بحسب الأنظمة الاقتصادية والثقافية، لكن هناك أربعة نماذج أساسية تستخدم على نطاق واسع:

1) نموذج المجلس الواحد (Unitary Board Model)

الخصائص:

- مجلس إدارة واحد
- يضم مديرين تنفيذيين وغير تنفيذيين
- نموذج شائع في الدول ذات النظام الأنجلوساكسوني

المميزات:

- سرعة اتخاذ القرار
- مرونة أكبر في التواصل بين المستويات الإدارية

التحديات:

- احتمال تضارب الأدوار بين الرقابة والتنفيذ

2) نموذج المجلسين (Dual Board Model)

الخصائص:

- مجلس رقابي + مجلس تنفيذي
- فصل واضح بين الرقابة والإدارة التنفيذية
- شائع في عدد من الأنظمة الأوروبية

المميزات:

- استقلالية أقوى
- وضوح أكبر في المساءلة

التحديات:

- البطء النسبي في اتخاذ القرار

3) نموذج الشركات العائلية

الخصائص:

- تداخل بين الإدارة والملكية
- الحاجة إلى توازن بين قيم العائلة ومتطلبات الاحتراف

التحديات:

- تعاقب الأجيال
- صراعات الإدارة الوراثية
- تضارب المصالح

4) نموذج الشركات الناشئة (Startups)

الخصائص:

- بساطة الهيكل التنظيمي
- سرعة التنفيذ
- اعتماد على التمويل والمستثمرين

التحديات:

- ضعف الضوابط الداخلية
- محدودية الخبرة الإدارية
- الحاجة لإطار حوكمة خفيف وقابل للنمو

2.3 النظريات العلمية التي تستند إليها الحوكمة

تقوم الحوكمة الحديثة على مجموعة من النظريات الإدارية والاقتصادية التي شكّلت الإطار الفكري لفهم العلاقة بين الإدارة، والملاك، وأصحاب المصلحة، وطريقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. وتمثل هذه النظريات الأساس النظري الذي تطورت منه قواعد الحوكمة وممارساتها المعاصرة.

وفيما يلي أهم النظريات المرتبطة بالحوكمة:

2.3.1 نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُعد نظرية الوكالة حجر الأساس في الحوكمة الحديثة، وتقوم على فكرة فصل الملكية عن الإدارة. المشكلة الأساسية:

- الملاك (المساهمون) = أصحاب الملكية
 - المديرون التنفيذيون = الوكلاء الذين يديرون المؤسسة نيابة عنهم
- هذا الفصل يخلق احتمالاً لظهور تضارب مصالح بين الطرفين.

دور الحوكمة هنا:

- وضع ضوابط تقلل من الانحرافات الإدارية
- تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
- ضمان أن الإدارة تعمل لمصلحة الملاك وليس مصالحها الشخصية

أمثلة من الواقع:

- سياسات تضارب المصالح
- لجان المراجعة
- الإفصاح المالي
- أنظمة الرقابة الداخلية

2.3.2 نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

توسّع هذه النظرية مفهوم الحوكمة ليشمل جميع الأطراف ذات العلاقة، وليس فقط المساهمين. من هم أصحاب المصلحة؟

- العاملون
- العملاء
- الموردون
- المجتمع
- الجهات الرقابية
- الدائنون
- المستثمرون

فلسفة النظرية:

نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على تحقيق الربحية، بل على قدرتها على تحقيق قيمة لجميع الأطراف بطريقة متوازنة.

انعكاسات على الحوكمة:

- التواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة
- حماية الحقوق
- الشفافية في القرارات
- المسؤولية الاجتماعية

2.3.3 نظرية الحوكمة التكنولوجية (IT Governance Theory)

مع التطور الرقمي أصبحت التكنولوجيا جزءًا أساسيًا من الحوكمة، مما أدى إلى ظهور نظرية الحوكمة التكنولوجية. مفهومها:

تنظيم كيفية استخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا داخل المؤسسة لضمان:

- دعم الأهداف الاستراتيجية
- حماية البيانات
- تقليل المخاطر التقنية
- تعزيز الكفاءة

الإطارات الرئيسية المرتبطة بها:

- COBIT: إطار لرقابة نظم المعلومات
- ISO 38500: معيار عالمي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات
- أنظمة GRC الرقمية لإدارة الحوكمة والمخاطر والامتثال

لماذا هي مهمة؟

لأن جزءًا كبيرًا من المخاطر الحديثة أصبح مرتبطًا بالتكنولوجيا، مثل:

- الأمن السيبراني
- خصوصية البيانات
- أعطال الأنظمة
- المخاطر التشغيلية الرقمية

2.3.4 نظرية العقد الاجتماعي والحوكمة (Social Contract Theory)

تعتمد على فكرة أن المؤسسة ليست فقط كيانًا اقتصاديًا، بل كيان اجتماعي له مسؤوليات تجاه المجتمع. جوهر النظرية:

المؤسسة تعمل ضمن مجتمع يوفر لها بيئة للأعمال، لذلك عليها ردّ الجميل عبر:

- حماية البيئة
- المساهمة في التنمية
- مراعاة الأثر الاجتماعي لأنشطتها
- الشفافية في ممارساتها

انعكاسها في الحوكمة:

- الاستدامة البيئية
- المسؤولية المجتمعية CSR
- الأخلاقيات المهنية
- التقارير غير المالية

2.4 الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة

يُعد مجلس الإدارة الركيزة الأساسية في نظام الحوكمة، فهو الجهة التي تقود المؤسسة وتوجّهها نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى. ويقوم المجلس بدور استراتيجي يتجاوز المتابعة الإدارية اليومية ليشمل رسم التوجه العام، وتقييم المخاطر، وضمان الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمهنية، وحماية مصالح أصحاب المصلحة.

ويتضمن الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة المحاور التالية:

(1) رسم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

يُساهم المجلس في وضع:

- الرؤية Vision
- الرسالة Mission
- الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى
- الأولويات المؤسسية

ويضمن أن تتماشى الخطط التشغيلية مع الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

(2) الإشراف على الإدارة التنفيذية وتقييم أدائها

يقوم المجلس بمتابعة أداء الإدارة التنفيذية من خلال:

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية KPI
- تقييم الأداء بشكل دوري
- التأكد من توافق القرارات التنفيذية مع السياسات العامة
- ضمان توفّر الكفاءات اللازمة لقيادة المؤسسة
- كما يتولى المجلس تعيين الرئيس التنفيذي أو المدير العام، ومتابعة التزامه بالخطط والأهداف.

(3) الإشراف على نظام إدارة المخاطر

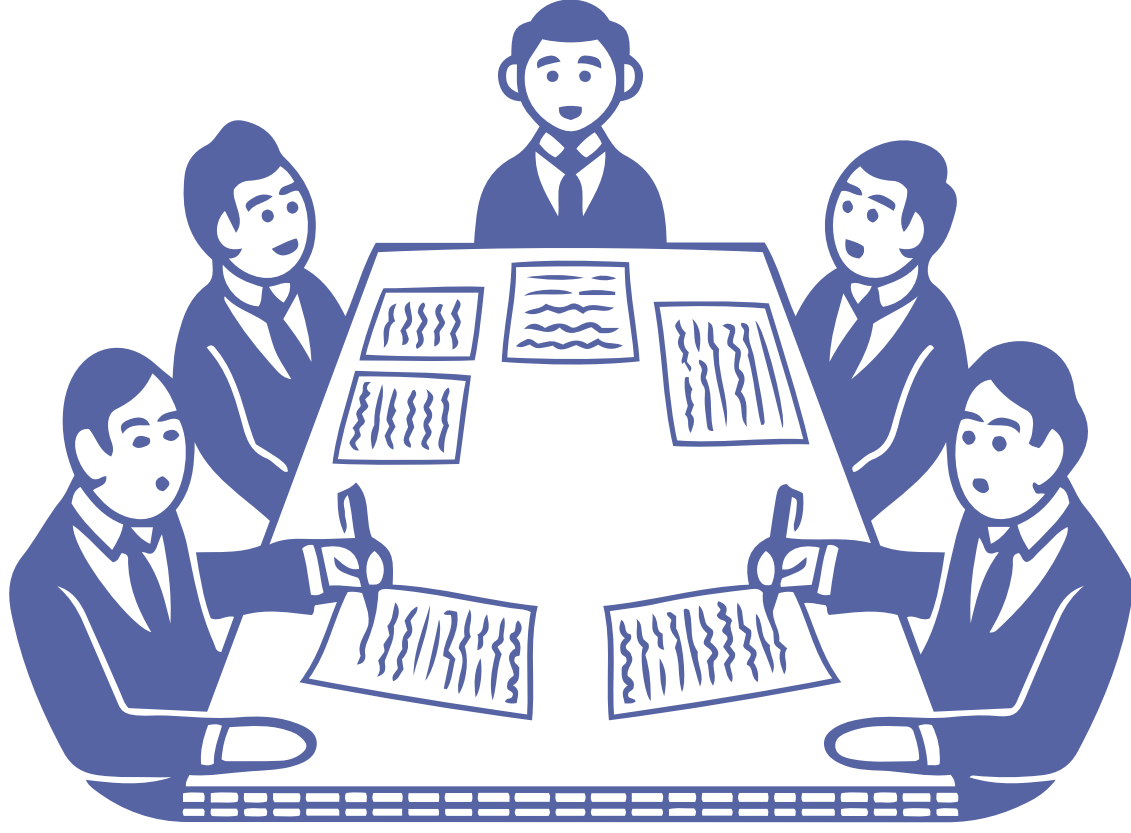
يتحمل المجلس مسؤولية التأكد من:

- وجود إطار متكامل لإدارة المخاطر
 - تحديد المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية
 - وضع سياسات واضحة لمعالجتها
 - متابعة التقارير الصادرة عن لجان المخاطر
- ويساعد ذلك المؤسسة في تجنب الخسائر، واتخاذ قرارات واعية تعتمد على قراءة المخاطر.

(4) ضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية

لا يكتفي المجلس بالموافقة على السياسات؛ بل يعمل على التأكد من:

- وجود ضوابط داخلية قوية
- عمل المراجعة الداخلية باستقلالية
- رفع تقارير موضوعية للمجلس
- معالجة أي ثغرات رقابية تظهر في التقارير



5) حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة

يُشرف المجلس على ضمان:

- معاملة المساهمين بعدالة
- توفير المعلومات الجوهرية بشكل شفاف
- الحفاظ على مصالح العملاء والموردين والموظفين
- الالتزام بالقيم المؤسسية

6) دعم ثقافة المؤسسة والقيم الأخلاقية

يلعب المجلس دورًا محوريًا في تشكيل الثقافة المؤسسية من خلال:

- التأكيد على الالتزام بالسلوك المهني
- منع تضارب المصالح
- ضمان وجود ميثاق أخلاقي
- نشر ثقافة النزاهة والشفافية

7) التخطيط للتعاقب الوظيفي (Succession Planning)

يشرف المجلس على:

- تحديد المناصب الحساسة
- تقييم الكفاءات الداخلية
- إعداد قادة مناسبين للمستقبل
- ضمان استمرارية أعمال المؤسسة

وهذه من أهم مهام الحوكمة الحديثة لأنها تحمي المؤسسة من الاضطرابات في حال تغيّر الإدارات.

8) المتابعة والتقييم المستمر للنظام المؤسسي

يقوم المجلس بشكل دوري بـ:

- مراجعة السياسات والإجراءات
- تقييم فعالية اللجان
- متابعة قياس الأداء المؤسسي
- اعتماد خطط تحسين مستمرة



2.5 ديناميكية العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

تُعد العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من أهم مكونات نظام الحوكمة، إذ يترتب على جودة هذه العلاقة مستوى الأداء المؤسسي، وفعالية اتخاذ القرار، ووضوح المسؤوليات، وتوازن السلطة داخل المؤسسة. وتقوم هذه العلاقة على مبادئ التعاون، والمساءلة، والاستقلالية، مع وضوح كامل للحدود بين الدورين الإشرافي والتنفيذي. وترتكز ديناميكية العلاقة بين المجلس والإدارة التنفيذية على المحاور التالية:

(1) الفصل الواضح بين الدورين الإشرافي والتنفيذي

مجلس الإدارة: يحدد التوجهات والسياسات ويشرف على الأداء العام.
الإدارة التنفيذية: تنفذ الاستراتيجية وتدير العمليات اليومية.

يُعد هذا الفصل أساس الحوكمة الجيدة لأنه يمنع تضارب الأدوار ويضمن الرقابة الفعّالة.

(2) خطوط المساءلة Accountability Lines

يجب أن يكون خط المساءلة الرئيسي واضحاً:

الإدارة التنفيذية مسؤولة أمام مجلس الإدارة

مجلس الإدارة مسؤول أمام أصحاب الحقوق/المساهمين

هذا الوضوح يمنع التداخل ويعزز الشفافية في عملية اتخاذ القرار.

(3) حدود الصلاحيات Authority Boundaries

تُحدّد الصلاحيات بوساطة:

سياسات مكتوبة

مصفوفة صلاحيات (Delegation of Authority)

إجراءات الموافقات

حدود مالية وتنظيمية

هذا يضمن أن الإدارة التنفيذية لديها مساحة إدارة كافية دون تجاوز اختصاص المجلس.

(4) التعاون القائم على الثقة Mutual Trust

تنجح العلاقة بين الطرفين عندما:

- يشارك المجلس المعلومات المطلوبة دون إخفاء
- تلتزم الإدارة التنفيذية بالشفافية
- يكون الحوار بناءً وهادفًا لخدمة مصلحة المؤسسة
- الثقة المتبادلة هي أساس اتخاذ قرارات صحيحة ومستقرة.



5) الرقابة دون تدخّل Oversight Without Micromanagement

على مجلس الإدارة ممارسة دوره الرقابي دون التورط في الإدارة التشغيلية. وعلى الإدارة التنفيذية احترام الدور الإشرافي للمجلس دون اعتبار الرقابة تدخّلاً في العمل. التوازن هنا يمنع:

- المركزية الزائدة
- تضارب الأدوار
- ضعف السيطرة

6) آليات التواصل Communication Mechanisms

يجب وضع آليات واضحة للتواصل تشمل:

- تقارير دورية للإدارة التنفيذية
- اجتماعات شهرية أو فصلية للمجلس
- قنوات رسمية لتبادل المعلومات
- تقارير اللجان المتخصصة
- وجود قنوات اتصال شفافة يقلل من الأخطاء ويوفر معلومات دقيقة للمجلس.

7) إدارة تضارب المصالح

من الضروري أن يلتزم الطرفان بسياسات واضحة لمنع:

- تدخل أعضاء المجلس في القرارات التشغيلية
- استفادة الإدارة من معلومات داخلية
- التأثير على القرارات لتحقيق مصلحة شخصية
- الإدارة السليمة للتضارب تحافظ على نزاهة المؤسسة.

8) تقييم الأداء Performance Evaluation

يشمل:

- تقييم أداء الإدارة التنفيذية من قبل المجلس
- تقييم أداء المجلس نفسه
- تقييم أداء اللجان
- مراجعة نقاط القوة والتحسين
- التقييم المستمر يعزز التطور المؤسسي ويمنع الركود.

9) دعم الاستراتيجية وتحقيق الأهداف

العلاقة بين الطرفين يجب أن تكون قائمة على:

- توافق كامل حول الأولويات
- فهم مشترك للمخاطر
- التعاون في تنفيذ الخطط
- العمل كوحدة واحدة لخدمة أهداف المؤسسة

2.6 اللجان المتخصصة ودورها التحليلي في الحوكمة

تُعد اللجان المتخصصة إحدى أهم آليات الحوكمة التي تُمكن مجلس الإدارة من ممارسة دوره الإشرافي بكفاءة، من خلال توزيع الأعباء الرقابية وتعميق التخصص في مراجعة الجوانب المالية، والمخاطر، والحوكمة، والموارد البشرية، وغيرها. وتوفر هذه اللجان قناة مستقلة ومحيدة لتحليل المعلومات، ورفع التوصيات، وضمان جودة القرارات.

وتعمل اللجان في إطار تكاملي، بحيث يغطي كل منها جانبًا محددًا من الجوانب الرقابية والإشرافية، مما يعزز فاعلية المجلس ويرفع مستوى الأداء المؤسسي.

وفيما يلي أبرز اللجان ودورها التحليلي:

2.6.1 لجنة المراجعة (Audit Committee)

الدور التحليلي:

تُعد لجنة المراجعة الجهة الأكثر ارتباطًا بالشفافية والنزاهة المالية داخل المؤسسة. وهي مسؤولة عن:

- مراجعة جودة ونزاهة التقارير المالية
 - تقييم فعالية الرقابة الداخلية
 - متابعة أعمال المراجعة الداخلية والخارجية
 - تحليل مؤشرات المخاطر المالية
 - ضمان التزام المؤسسة بالمعايير المحاسبية
- مهام إضافية ودور استراتيجي:

- التأكد من استقلالية المراجعة الداخلية
- مراجعة الثغرات الرقابية واقتراح خطط معالجتها
- تقييم الاستجابة للمخاطر المالية والتشغيلية
- تُعد هذه اللجنة خط الدفاع الأول للمجلس ضد المخاطر المالية والرقابية.

2.6.2 لجنة المخاطر (Risk Committee)

الدور التحليلي:

تعمل اللجنة على توفير رؤية شاملة حول المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية، وتشمل مهامها:

- تحديد وتصنيف المخاطر الأساسية للمؤسسة
 - تحليل احتمالية ودرجة تأثير كل خطر
 - متابعة خطط إدارة المخاطر
 - تقييم فعالية الإجراءات الوقائية
 - دراسة الاتجاهات المستقبلية للمخاطر
- مهام إضافية واستراتيجية:

- مراجعة قدرة المؤسسة على مواجهة الصدمات
- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر
- دعم المجلس بالمؤشرات الحرجة للمخاطر (KRIs)
- تُعد لجنة المخاطر عنصرًا جوهريًا لضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل.



2.6.3 لجنة الترشيحات والمكافآت (Nomination & Remuneration Committee)

الدور التحليلي:

تُعنى اللجنة بالجوانب التنظيمية المتعلقة بالهيكلية البشرية والقيادية داخل المؤسسة، وتشمل مهامها:

- تحليل احتياجات المجلس من المهارات والخبرات
- تقييم أداء أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية
- وضع سياسات المكافآت وربطها بالأداء
- مراجعة خطط التعاقب الوظيفي للقيادات العليا

مهام إضافية واستراتيجية:

- ضمان اختيار قادة أكفاء ومؤهلين
- تحديد السلوكيات والقيم التي يجب أن تتوفر في المرشحين
- إنشاء بيئة شفافة لاختيار القيادات

تُعد هذه اللجنة مؤثرة بشكل مباشر في قوة القيادة وتماسك المؤسسة.

2.6.4 لجنة الحوكمة (Governance Committee)

الدور التحليلي:

تركز اللجنة على تعزيز منظومة الحوكمة داخل المؤسسة من خلال:

- مراجعة السياسات واللوائح
- تقييم فعالية نظام الحوكمة
- التأكد من الالتزام بالقيم الأخلاقية
- دراسة تحسينات مستمرة للنظام

مهام إضافية واستراتيجية:

- متابعة تطبيق إطار الحوكمة بجميع وحدات المؤسسة
- تحليل أوجه القصور والتأكد من معالجتها
- رفع تقارير دورية للمجلس حول مستوى نضج الحوكمة

هذه اللجنة مسؤولة عن ضمان أن المؤسسة تعمل وفق أفضل المعايير في الإدارة الرشيدة.

2.6.5 لجان أخرى داعمة حسب طبيعة المؤسسة

قد تعتمد بعض المؤسسات لجاناً إضافية، مثل:

- لجنة الاستدامة
- لجنة الامتثال والأخلاقيات
- لجنة الاستثمار
- لجنة التكنولوجيا والتحول الرقمي

وتأتي أهمية هذه اللجان من قدرتها على تقديم تحليلات متخصصة تعزز فاعلية قرارات المجلس.

2.7 الإطار المتكامل للرقابة الداخلية (COSO Framework - Advanced)

يمثل إطار الرقابة الداخلية (COSO) أحد أهم المراجع العالمية التي تستند إليها المؤسسات لتعزيز الضوابط الداخلية وتحسين مستوى الحوكمة. ويقوم هذا الإطار على منهجية متكاملة تُعنى بتحقيق الأهداف المؤسسية عبر ضمان الفاعلية التشغيلية، وجودة التقارير، والامتثال للسياسات واللوائح.

وفي المستوى المتقدم، لا يقتصر تطبيق COSO على الامتثال، بل يتجاوز ذلك ليصبح أداة استراتيجية تساعد المؤسسة على تعزيز الأداء وتقليل المخاطر وتحسين اتخاذ القرار.

ويتكون الإطار من خمسة مكونات رئيسية، ترتبط ببعضها بشكل ديناميكي:

(1) بيئة الرقابة Control Environment

تمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع عناصر الرقابة وتشمل:

- الثقافة المؤسسية والقيم الأخلاقية
- هيكل الحوكمة بداخل المؤسسة
- وضوح الأدوار والمسؤوليات
- سياسات الموارد البشرية
- التزام القيادة بالضوابط

الدور المتقدم:

تشكيل بيئة تضع النزاهة والشفافية في صميم الحوكمة، وتُعزز ثقافة الالتزام داخل جميع المستويات.

(2) تقييم المخاطر Risk Assessment

تقوم المؤسسات بتحديد المخاطر وتحليلها من خلال:

- تحديد أهداف واضحة
- تحليل المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية
- تحديد احتمالية وتأثير كل خطر
- وضع خطط للتعامل مع المخاطر

الدور المتقدم:

ربط تقييم المخاطر مباشرة بأهداف المؤسسة، بحيث يصبح اتخاذ القرار مبنياً على قراءة دقيقة للمخاطر وليس التوقعات.

(3) الأنشطة الرقابية Control Activities

تشمل السياسات والإجراءات التي تساعد على:

- منع وقوع الانحرافات
- اكتشاف الأخطاء
- تحقيق الالتزام بالضوابط
- ضمان دقة العمليات التنفيذية

الدور المتقدم:

تصميم ضوابط "ذكية" تعتمد على:

- الأتمتة
- الأنظمة الرقمية
- الرقابة المباشرة والمعتمدة على البيانات

4) المعلومات والتواصل Information & Communication

لا تعمل الرقابة الداخلية دون تدقق فعال للمعلومات، وهذا يشمل:

- جودة المعلومات المتاحة للقيادة
 - قنوات التواصل الرسمية
 - وصول المعلومة الصحيحة للمسؤول المناسب في الوقت المناسب
- الدور المتقدم:

بناء نظام اتصال يعتمد على الحوكمة الرقمية (مثل GRC و BI) لضمان الشفافية وسهولة الوصول للبيانات.

5) أنشطة المتابعة Monitoring Activities

تشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى:

- تقييم فعالية الضوابط
- اكتشاف نقاط الضعف
- مراقبة الالتزام
- مراجعة القصور ومعالجته

الدور المتقدم:

اعتماد نموذج مراقبة دوري يعتمد على:

- مؤشرات أداء رقابية
- تقارير تحليلية
- تقييمات مستقلة من المراجعة الداخلية
- ربط نتائج المتابعة بخطط التحسين المستمر

كيف يساهم إطار COSO في تعزيز الحوكمة؟

بإمكان المؤسسات رفع جودة الحوكمة من خلال COSO عبر:

- تقليل المخاطر التشغيلية والمالية
- رفع جودة التقارير والبيانات
- تعزيز ثقة أصحاب المصلحة
- تحسين كفاءة العمليات
- دعم اتخاذ القرارات على أساس معلومات موثوقة

كما يوفر الإطار لغة مشتركة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، مما يساعد على تحقيق الانسجام بين الرقابة والإدارة.

2.8 العلاقة بين الحوكمة والمخاطر والاستراتيجية

تُعد العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والاستراتيجية علاقة تكاملية ومتراصة تشكّل الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الحديثة. فإذا كانت الحوكمة هي الإطار الذي يُنظّم عمل المؤسسة، فإن المخاطر هي البيئة التي تتحرك فيها المؤسسة، بينما تمثل الاستراتيجية الاتجاه الذي تسعى إليه. ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أداءً مستدامًا ما لم تُدمج هذه العناصر الثلاثة في منظومة واحدة متسقة. وترتكز العلاقة بين الحوكمة والمخاطر والاستراتيجية على المحاور التالية:

(1) الحوكمة كإطار موجّه لاتخاذ القرارات

توفر الحوكمة القواعد والهياكل والسياسات التي تضبط عملية اتخاذ القرار، وتضمن أن تكون القرارات مبنية على معلومات دقيقة، وأن تتماشى مع أهداف المؤسسة طويلة المدى. من دون نظام حوكمة فعّال، تصبح الاستراتيجية عرضة للقرارات الفردية والانحرافات التشغيلية.

(2) إدارة المخاطر كأداة لدعم صنع القرار الاستراتيجي

تتيح إدارة المخاطر للمؤسسة:

- فهم البيئة الداخلية والخارجية
 - تحليل التهديدات والفرص
 - تقييم احتمالات التأثير على الأهداف
 - اتخاذ قرارات واعية تعتمد على تقدير واقعي للمخاطر
- وبذلك تصبح المخاطر عنصرًا مساعدًا وليس معرقلًا للاستراتيجية.

(3) الربط بين تقييم المخاطر ومرحلة التخطيط الاستراتيجي

لم تعد إدارة المخاطر عملية منفصلة، بل أصبحت جزءًا أساسيًا من التخطيط الاستراتيجي، من خلال:

- إدراج تقييم المخاطر ضمن مراحل إعداد الخطة
 - تحديد المخاطر المؤثرة على الأهداف
 - مواءمة الموارد مع مستويات المخاطر
 - توقع السيناريوهات المستقبلية المحتملة
- هذا الدمج يضمن أن تكون الاستراتيجية قابلة للتنفيذ وواقعية.

(4) دور الحوكمة في ضمان تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة

تعمل الحوكمة على:

- مراقبة التزام الإدارة التنفيذية بالخطة
 - متابعة مؤشرات الأداء
 - التأكد من عدم انحراف التنفيذ عن الأهداف
 - ضمان تخصيص الموارد بالشكل الصحيح
- وبذلك تصبح الحوكمة حلقة وصل بين "الخطة" و"التنفيذ".

(5) دور لجان المراجعة والمخاطر في دعم الاستراتيجية

تسهم اللجان في:

- تقديم تقارير موضوعية إلى المجلس
 - التحليل المستمر للمخاطر
 - متابعة خطط المعالجة
 - توفير رؤية مستقبلية للتحديات والفرص
- وجود هذه اللجان يعزز قدرة المجلس على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.

6) أهمية التكامل بين G (Governance) و R (Risk) و C (Compliance)

ظهر مفهوم GRC كإطار متكامل يجمع:

- الحوكمة: وضع التوجيه العام
- المخاطر: فهم البيئة والتحديات
- الامتثال: الالتزام بالمتطلبات والسياسات

هذا التكامل يحقق:

- تحسين الكفاءة
- خفض التكاليف
- تسريع اتخاذ القرار
- تعزيز الثقة المؤسسية

7) الاستراتيجية كمرجع رئيسي للرقابة والمساءلة

تخلق الاستراتيجية توقعات واضحة للأداء، وبالتالي:

- يمكن قياس الأداء بناءً على الأهداف
- يمكن تحديد الانحرافات والتحقق منها
- يمكن محاسبة الإدارة على نتائج محددة

وبذلك تصبح الاستراتيجية أداة للرقابة وليس مجرد وثيقة اتجاه.

8) بناء ثقافة مؤسسية تدعم الحوكمة والمخاطر والاستراتيجية معاً

لا يمكن تحقيق التكامل دون ثقافة تنظيمية تشجع على:

- مشاركة المعلومات
- الشفافية
- تحليل المخاطر
- الالتزام بالسياسات
- التعاون بين الوحدات
- الثقافة هي التي تحوّل النظام المكتوب إلى ممارسة حقيقية داخل المؤسسة.

2.9 دور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة

أصبح التحول الرقمي أحد المحركات الأساسية لتطوير أنظمة الحوكمة الحديثة، حيث لم يعد دور التكنولوجيا مقتصرًا على دعم العمليات التشغيلية، بل أصبح أداة استراتيجية تعزز الشفافية، وتقلل المخاطر، وتحسن جودة القرارات، وترفع مستوى الكفاءة المؤسسية. ومع التوسع في استخدام الأنظمة الذكية، تحولت الحوكمة الرقمية إلى عنصر جوهري في بناء مؤسسات أكثر قدرة على المنافسة والاستدامة. ويرتكز دور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة على المحاور التالية:

(1) تحسين جودة البيانات واتخاذ القرار

توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة، فورية، وقابلة للتحليل، مما يساعد الإدارة العليا ومجلس الإدارة على:

- متابعة الأداء في الوقت الحقيقي
- تحليل الاتجاهات والمخاطر
- اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موضوعية

وبذلك تنتقل المؤسسة من القرار الحدسي إلى القرار القائم على البيانات Data-Driven Decision Making.

(2) تعزيز الشفافية والإفصاح

تساهم الأنظمة الرقمية في:

- أتمتة التقارير المالية والتشغيلية
- تسهيل الوصول للمعلومات
- تحسين دقة الإفصاح
- تقليل الأخطاء البشرية

الشفافية الرقمية تُعد من أقوى أدوات الحوكمة الحديثة.

(3) دعم أنظمة الرقابة الداخلية

التحول الرقمي يساعد على:

- تصميم ضوابط آلية تقلل الأخطاء والانحرافات
 - تطبيق صلاحيات الموافقات إلكترونيًا
 - تتبع العمليات والأنشطة بدقة
 - اكتشاف الأنشطة غير الاعتيادية بسرعة
- وهذا يعزز فاعلية إطار COSO بشكل كبير.

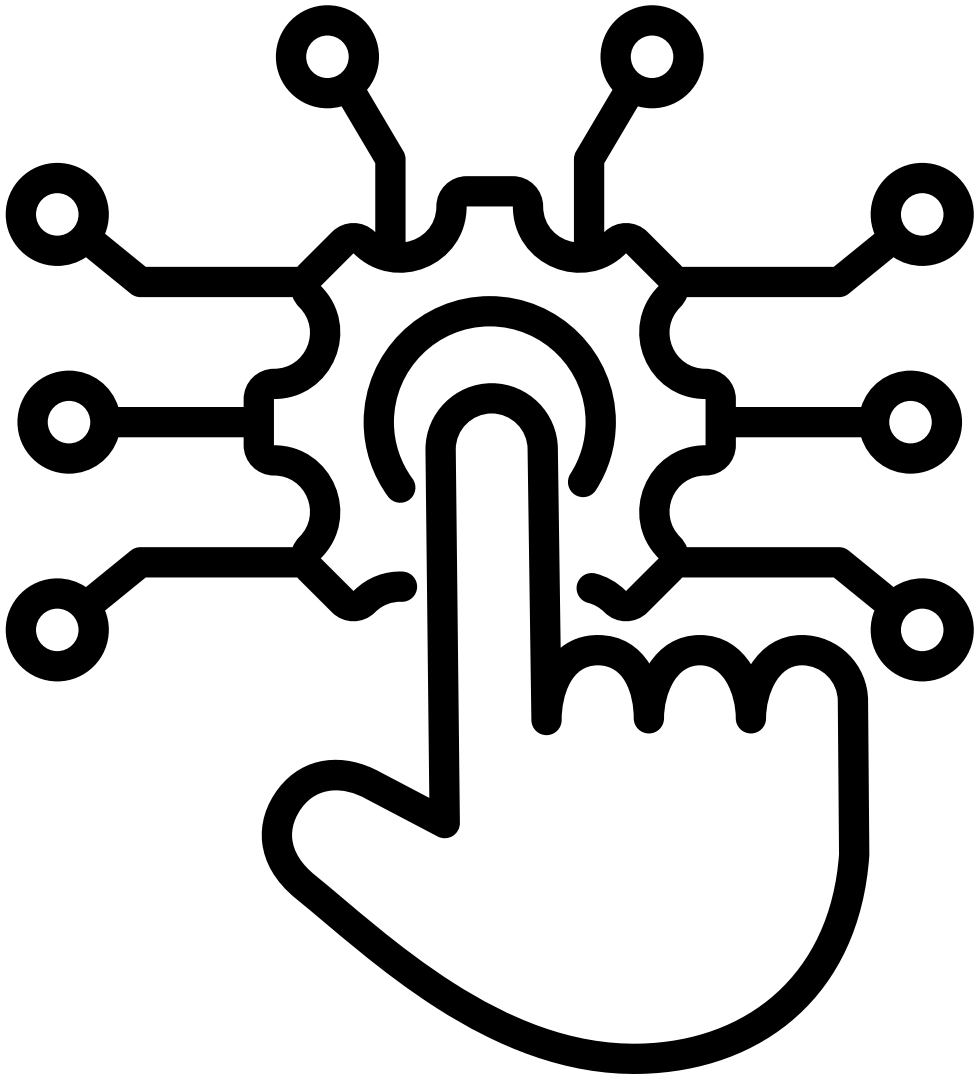
(4) تطوير إدارة المخاطر الرقمية

تواجه المؤسسات اليوم مخاطر رقمية متزايدة مثل:

- الأمن السيبراني
- فقد البيانات
- الأعطال التقنية
- الاحتيال الإلكتروني

وتساعد الحوكمة الرقمية في:

- بناء إطار قوي لإدارة مخاطر التكنولوجيا
- تنفيذ أدوات تحليل المخاطر الحديثة
- تعزيز الاستجابة للحوادث (Incident Response)



5) دعم الامتثال والالتزام

تتيح الأنظمة الإلكترونية (خاصة أنظمة GRC) ما يلي:

- متابعة الالتزام بالسياسات واللوائح
 - ربط المهام بالمسؤولين مباشرة
 - توثيق إجراءات الامتثال
 - إصدار تقارير تلقائية للرقابة
- مما يقلل احتمالية المخالفات ويعزز كفاءة الإدارة.

6) تسريع عمليات الاعتماد والموافقات

باستخدام Workflow Automation يمكن:

- تسريع القرارات
 - توثيق مراحل الموافقات
 - تتبع المسار الرقابي
 - ضمان الالتزام بنطاق الصلاحيات
- وهذا يعزز الدور الرقابي لمجلس الإدارة.

7) تعزيز التواصل المؤسسي

التحول الرقمي يسمح بوجود قنوات تواصل فعّالة تشمل:

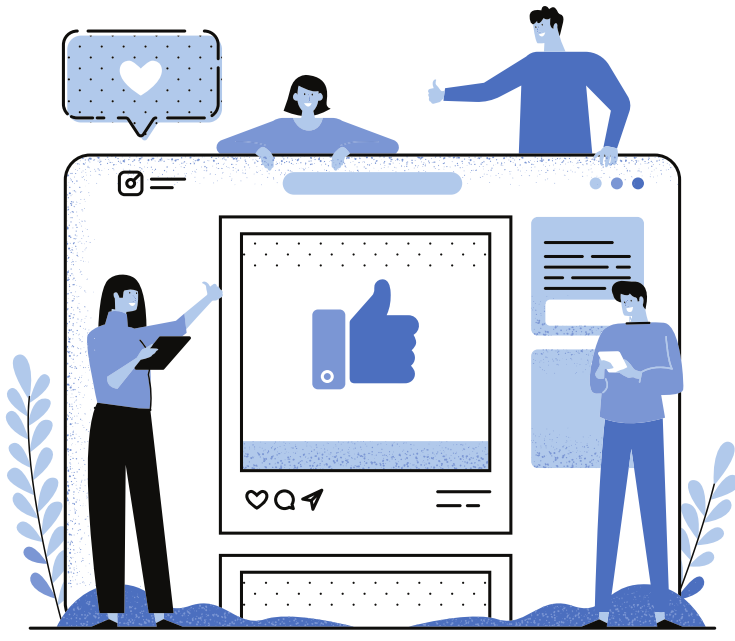
- بوابات إلكترونية للإدارة
 - أنظمة اجتماعات رقمية
 - تتبع مؤشرات الأداء
 - لوحات معلومات Dashboard موحدة
- وبذلك تتحسن العلاقة بين المجلس والإدارة التنفيذية.

8) تمكين نماذج الحوكمة المستقبلية

يفتح التحول الرقمي الباب أمام:

- الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر
- الروبوتات في تنفيذ العمليات المتكررة
- التحليلات التنبؤية لدعم الاستراتيجية
- الحوكمة الذاتية المدعومة بالأنظمة

وهذه الاتجاهات ترفع المؤسسات إلى مستوى جديد من النضج المؤسسي.



2.10 معايير الحوكمة الدولية

تمثل معايير الحوكمة الدولية مرجعًا أساسيًا للمؤسسات التي تسعى لتطبيق أفضل الممارسات في الإدارة والرقابة والشفافية. وتوفر هذه المعايير أطرًا شاملة تساعد المؤسسات على بناء أنظمة حوكمة فعّالة تتوافق مع الاتجاهات العالمية، وتُحسن الأداء المؤسسي، وتدعم الاستدامة طويلة المدى.

وفيما يلي أبرز المعايير الدولية المعتمدة في الحوكمة:

(1) مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD Principles of Corporate Governance)

تُعد مبادئ OECD من أكثر الأطر استخدامًا عالميًا، وهي تركز على:

- حماية حقوق المساهمين
- ضمان معاملة عادلة لجميع الأطراف
- تعزيز الشفافية والإفصاح
- وضوح مسؤوليات مجلس الإدارة
- تقوية الهياكل الرقابية
- دعم الأسواق الفعّالة والثقة المؤسسية

هذه المبادئ تُعتبر حجر الأساس في تصميم أنظمة الحوكمة في كثير من الدول.

(2) إطار الرقابة الداخلية COSO Internal Control Framework

يعتبر إطار COSO من أهم الأطر المستخدمة لتطوير أنظمة الرقابة الداخلية، ويعتمد على خمسة مكونات رئيسية:

- بيئة الرقابة
 - تقييم المخاطر
 - الأنشطة الرقابية
 - المعلومات والتواصل
 - أنشطة المتابعة
- ويُسهّم هذا الإطار في:
- تحسين جودة العمليات
 - خفض المخاطر
 - تعزيز النزاهة المالية
 - دعم اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة

(3) المعايير الدولية للتدقيق الداخلي (IIA Standards)

تقدّم معايير IIA إطارًا مهنيًا يضمن استقلالية وفعالية وظيفة التدقيق الداخلي.

وتشمل المعايير:

- الاستقلال والموضوعية
- الكفاءة المهنية
- ضمان الجودة والتحسين المستمر
- إدارة المهمة والارتباط بالإدارة العليا والمجلس

وتعد المراجعة الداخلية عنصرًا رئيسيًا في منظومة الحوكمة لضمان الرقابة والتقييم المستمر.

تركز منهجية IFC على:

- هيكل مجلس الإدارة
 - دور اللجان
 - حماية حقوق المساهمين
 - الإفصاح والشفافية
 - الاستدامة وإدارة المخاطر
 - الحوكمة في الشركات العائلية والناشئة
- وتعتبر IFC واحدة من أهم الجهات التي طوّرت أدوات تقييم نضج الحوكمة في المؤسسات.

5) المعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000)

تقدّم هذه المواصفة إطارًا عامًا لإدارة المخاطر يشمل:

- تحديد المخاطر
 - تحليلها وتقييمها
 - وضع خطط الاستجابة
 - المتابعة والتحسين المستمر
- وتُسهّم ISO 31000 في دمج المخاطر داخل الاستراتيجية والحوكمة بشكل منهجي.

6) معيار حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ISO 38500)

يُعد من أهم المعايير المرتبطة بالحوكمة الرقمية، ويغطي:

- توجيه وإدارة استخدام التكنولوجيا
- ضمان توافق الأنظمة مع أهداف المؤسسة
- تحسين الأداء التقني
- خفض المخاطر الرقمية
- دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات

أهمية تبني هذه المعايير داخل المؤسسات

يساعد الالتزام بالمعايير الدولية على:

- تحسين كفاءة المؤسسات
- بناء أنظمة حوكمة قوية وقابلة للتطوير
- رفع مستوى الثقة لدى المستثمرين والأطراف ذات العلاقة
- تعزيز جودة التقارير والمعلومات
- دعم الاستدامة المؤسسية
- توحيد اللغة الإدارية بين المجلس والإدارة التنفيذية

الفصل الثالث: الإطار المؤسسي لتطبيق الحوكمة داخل الشركات

3.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار المؤسسي الذي تُطبّق من خلاله الحوكمة داخل الشركات.

فبعد أن تناول الفصلان السابقان المفاهيم الأساسية ومبادئ الحوكمة ومعاييرها الدولية، ينتقل هذا الفصل إلى توضيح المكونات العملية التي تحتاجها الشركات لبناء نظام حوكمة فعّال، قابل للتطبيق، ومستدام.

ويعتمد الإطار المؤسسي للحوكمة على مجموعة من الهياكل والسياسات والعمليات التي تنظّم العلاقة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والجهات الرقابية، وأصحاب المصلحة. ويُعد هذا الإطار حجر الأساس الذي يمكّن المؤسسة من تحقيق الشفافية والمساءلة، وضمان جودة اتخاذ القرار، وتطبيق الرقابة الفعّالة.

3.2 هياكل الحوكمة الأساسية داخل الشركات

تتضمن هياكل الحوكمة مجموعة من الجهات التي تمارس أدوارًا إشرافية وتنفيذية ورقابية. ويجب أن تكون هذه الهياكل واضحة، ومتناسقة، ومترابطة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل:

3.2.1 الجمعية العامة للمساهمين

تمثل الجمعية العامة أعلى سلطة في الشركة، وتمارس دورها في:

- انتخاب مجلس الإدارة
 - اعتماد القوائم المالية
 - الموافقة على مكافآت مجلس الإدارة
 - تعيين المراجعين الخارجيين
 - النظر في التقارير السنوية
 - اتخاذ القرارات الجوهرية مثل زيادة رأس المال أو الدمج
- دورها جوهرية لأنه يمثل صوت الملاك ويمكّنهم من ممارسة حقوقهم.

3.2.2 مجلس الإدارة

يُعد مجلس الإدارة محور نظام الحوكمة، ويقوم بدور استراتيجي ورقابي يشمل:

- وضع الاستراتيجية
 - الإشراف على الإدارة التنفيذية
 - متابعة الأداء
 - مراقبة إدارة المخاطر
 - ضمان تطبيق السياسات واللوائح
 - حماية حقوق أصحاب المصلحة
- ويجب أن يكون المجلس متنوعًا من حيث الخبرات، ومزودًا باللجان المتخصصة لضمان فعالية دوره.

3.2.3 اللجان المنبثقة عن المجلس

لتعزيز فعالية المجلس، يتم تشكيل لجان متخصصة تتولى دراسة موضوعات محددة بعمق، وترفع توصيات للمجلس. ومن أبرزها:

- لجنة المراجعة
 - لجنة المخاطر
 - لجنة الترشيحات والمكافآت
 - لجنة الحوكمة
 - لجنة الاستثمار (اختيارية حسب طبيعة الشركة)
- توفر هذه اللجان مستوى أعلى من التحليل والتدقيق، وترفع جودة القرارات.

3.2.4 الإدارة التنفيذية

يقع على عاتق الإدارة التنفيذية:

- تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة
 - إدارة العمليات اليومية
 - رفع تقارير الأداء
 - الالتزام بالسياسات والضوابط
 - إدارة الموارد بكفاءة
 - تطبيق الرقابة التشغيلية
- وتكون مسؤولة مباشرة أمام مجلس الإدارة.

3.2.5 المراجعة الداخلية

تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دورًا رقابيًا مستقلًا يشمل:

- تقييم فعالية الضوابط الداخلية
- مراجعة التزام الإدارات بالسياسات
- تحليل المخاطر وتقديم التوصيات
- مساندة المجلس ولجنة المراجعة
- ضمان التحسين المستمر

وهي خط الدفاع الثالث في نموذج الحوكمة الحديث.

3.2.6 المراجعة الخارجية

تهدف المراجعة الخارجية إلى:

- فحص القوائم المالية
- التأكد من التزام الشركة بالمعايير المحاسبية
- تقييم الإفصاح والشفافية
- إصدار رأي محايد لأصحاب المصلحة
- وهي عنصر مهم لتعزيز ثقة المستثمرين.

3.2.7 إدارة المخاطر والامتثال

تشكلان ركيزتين أساسيتين لدعم الحوكمة:

إدارة المخاطر:

- تحديد المخاطر
- تحليلها
- وضع خطط المعالجة
- المتابعة المستمرة

الامتثال:

- ضمان التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح
- مراقبة السلوك المؤسسي
- دعم ثقافة الالتزام

وجود الوظيفتين يدعم اتخاذ القرار السليم ويقلل فرص التعرض للمخاطر النظامية.

3.2.8 أصحاب المصلحة

يشملون:

- المساهمين
- العملاء
- الموظفين
- الموردين
- الجهات الرقابية
- المجتمع

وتسعى الحوكمة إلى حماية مصالحهم، وتوفير مستوى عالٍ من الشفافية في التعامل معهم.

3.3 السياسات المؤسسية الداعمة للحوكمة

تُعد السياسات المؤسسية أحد أهم المكوّنات التي يقوم عليها نظام الحوكمة داخل الشركات، إذ تُحوّل مبادئ الحوكمة من إطار نظري إلى ممارسات تنظيمية واضحة. وتوفر هذه السياسات قواعد للعمل، وتحدّد الأدوار والمسؤوليات، وتُعزّز الشفافية، وتمنع تضارب المصالح، وتضمن التزام المؤسسة بمبادئ السلوك المهني.

وتُعد السياسات الداعمة للحوكمة جزءًا أساسيًا من البنية التنظيمية، ويجب أن تكون مكتوبة، معتمدة من مجلس الإدارة، ومعلنة للعاملين. وفيما يلي أبرز السياسات الأساسية:

3.3.1 سياسة تضارب المصالح (Conflict of Interest Policy)

تهدف إلى:

- منع أي وضع يؤثر على موضوعية القرارات
 - تنظيم حالات تعارض المصالح الشخصية أو المهنية
 - إلزام أعضاء المجلس والإدارة بالإفصاح عن المصالح
 - وضع آليات لمعالجة التعارض عند حدوثه
- وتُعد هذه السياسة حجر الأساس لمنع الممارسات التي قد تؤثر على نزاهة المؤسسة.

3.3.2 سياسة الإفصاح والشفافية (Disclosure & Transparency Policy)

توضح المعايير التي تلتزم بها المؤسسة في:

- الإفصاح المالي
 - الإفصاح غير المالي
 - التقارير الدورية للمساهمين والجهات ذات العلاقة
 - توقيت وجودة المعلومات المنشورة
- وتُعزز هذه السياسة ثقة المجتمع الاستثماري في المؤسسة.

3.3.3 ميثاق مجلس الإدارة (Board Charter)

يحدد:

- مهام ومسؤوليات المجلس
 - الهيكل التنظيمي للمجلس
 - عدد الاجتماعات وآلياتها
 - صلاحيات الرئيس التنفيذي ورئيس المجلس
 - معايير الاستقلال وتقييم الأداء
- الميثاق يضمن وضوح الدور الاستراتيجي للمجلس ويمنع التداخل مع صلاحيات الإدارة التنفيذية.

3.3.4 موائيق اللجان (Committee Charters)

يتم إعداد موائيق خاصة بكل لجنة، وتشمل:

- لجنة المراجعة
- لجنة المخاطر
- لجنة الحوكمة
- لجنة الترشيحات والمكافآت
- لجان أخرى حسب نشاط المؤسسة

وتحدد الموائيق:

- نطاق عمل اللجنة
 - مسؤولياتها
 - آليات الاجتماع
 - منهجية التقييم
 - العلاقة مع الإدارة والمراجعة الداخلية
- وجود موائيق واضحة يعزز فعالية عمل اللجان ويضمن استقلالها.

3.3.5 سياسة التعاقب الوظيفي (Succession Planning Policy)

تهدف إلى ضمان استمرارية الأعمال من خلال:

- تحديد المناصب الحرجة
- إعداد قادة بدلاء
- تطوير الكفاءات الداخلية
- تخطيط الانتقالات القيادية بسلاسة

وتُعد هذه السياسة عنصرًا مهمًا لاستدامة المؤسسة وتجنّب فجوات القيادة.

3.3.6 سياسة إدارة المخاطر (Risk Management Policy)

تشمل:

- الإطار العام لإدارة المخاطر
- تعريفات المخاطر وتصنيفاتها
- آلية التقييم والتحليل
- نموذج الاستجابة للمخاطر
- دور المجلس والإدارة واللجان

توفر هذه السياسة منهجية موحّدة للتعامل مع المخاطر التشغيلية والاستراتيجية.

3.3.7 سياسة الرقابة الداخلية (Internal Control Policy)

تهدف إلى:

- ضمان التزام العمليات بالسياسات
- منع الأخطاء والانحرافات
- دعم إطار COSO
- تحديد الضوابط الأساسية
- وضع منهجية للتدقيق الداخلي

وتمثل هذه السياسة العمود الفقري للضبط المؤسسي.

3.3.8 سياسة الامتثال والسلوك المهني (Compliance & Code of Conduct Policy)

وتشمل:

- معايير الأخلاق المهنية
- التزامات العاملين
- آليات الإبلاغ عن المخالفات
- حماية المبلغين
- معايير التعامل الخارجي

هذه السياسة تبني ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة.

3.3.9 سياسة إدارة المعلومات والبيانات (Information Governance Policy)

وتغطي:

- أمن المعلومات
- حماية البيانات
- آليات الوصول إلى المعلومات
- تكنولوجيا الحوكمة
- الالتزام بالمعايير الرقمية

وهي ضرورية في عصر التحول الرقمي للحفاظ على سرية المعلومات ومنع الاختراقات.

3.3.10 سياسة التواصل المؤسسي (Corporate Communication Policy)

وتتضمن:

- إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام
- التواصل مع العملاء
- التواصل الداخلي بين الوحدات
- الإفصاح عن البيانات الجوهرية

وتهدف إلى ضمان وضوح الرسائل المؤسسية واتساقها.

3.4 دور الثقافة المؤسسية في دعم الحوكمة

تُعد الثقافة المؤسسية أحد الأعمدة الجوهرية التي يستند إليها نظام الحوكمة، فهي تمثل "السلوك الفعلي" الذي يظهر في تعاملات الموظفين والإدارة، مقارنةً بما تذكره السياسات واللوائح في الوثائق الرسمية. ومن دون ثقافة قوية تدعم النزاهة والشفافية والالتزام، تصبح جهود الحوكمة شكلية وغير فعّالة، بغض النظر عن جودة الهياكل والأنظمة المكتوبة.

وتؤثر الثقافة المؤسسية في الحوكمة من خلال عدّة عناصر رئيسية:

1) تعزيز القيم الأخلاقية داخل المؤسسة

تبدأ الحوكمة من القيم، وليس من المستندات.

وتعمل الثقافة المؤسسية السليمة على ترسيخ:

- النزاهة
- الصدق
- العدالة
- المساءلة
- احترام السياسات

وتصبح هذه القيم "معياريًا يوميًا" يحكم قرارات الأفراد في كل المستويات.

2) بناء بيئة تشجّع على الشفافية

تساعد الثقافة القوية على خلق مناخ يسمح للعاملين بـ:

- طرح الأسئلة دون خوف
- الإبلاغ عن المخالفات
- مشاركة المعلومات
- الاعتراف بالأخطاء ومعالجتها

وهذا يعزّز قدرة المؤسسة على اكتشاف المشكلات والتعامل معها مبكرًا.

3) دعم الالتزام بالسياسات والضوابط

حين تكون الثقافة داعمة للحوكمة، يُصبح الالتزام:

- طبيعيًا
- ومتجددًا
- وغير مرتبط بالرقابة فقط

وبذلك تقل الحاجة إلى الرقابة المباشرة، لأن السلوك الصحيح هو السائد بالفعل داخل المؤسسة.

4) تشجيع السلوك المهني وتحمل المسؤولية

تسهم الثقافة المؤسسية في:

- احترام التسلسل الإداري
- أداء المهام بنزاهة
- الالتزام بأخلاقيات العمل
- تحمّل المسؤولية عن القرارات

وهذا ينعكس على جودة الأداء وعلى مصداقية المؤسسة داخليًا وخارجيًا.

5) دعم دور القيادة في ترسيخ الحوكمة

تلعب القيادة دورًا مركزيًا في تشكيل الثقافة، من خلال:

- القدوة السلوكية
- اتخاذ القرارات بشفافية
- احترام السياسات
- تشجيع بيئة الانفتاح والمساءلة

فالقيادة هي التي تُظهر للعاملين أن الحوكمة ليست "مجرد أوراق"، بل سلوك يومي.

6) تعزيز التعاون بين الإدارات

الثقافة التي تدعم الحوكمة تُشجّع الإدارات المختلفة على:

- مشاركة المعلومات
- العمل بروح الفريق
- تنسيق الجهود
- معالجة التحديات بشكل جماعي

وهذا يمنع "جزر العمل المنعزلة" ويزيد من كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات.

7) تقليل المخاطر الناتجة عن السلوكيات الفردية

الثقافة الإيجابية تقلل المخاطر من خلال:

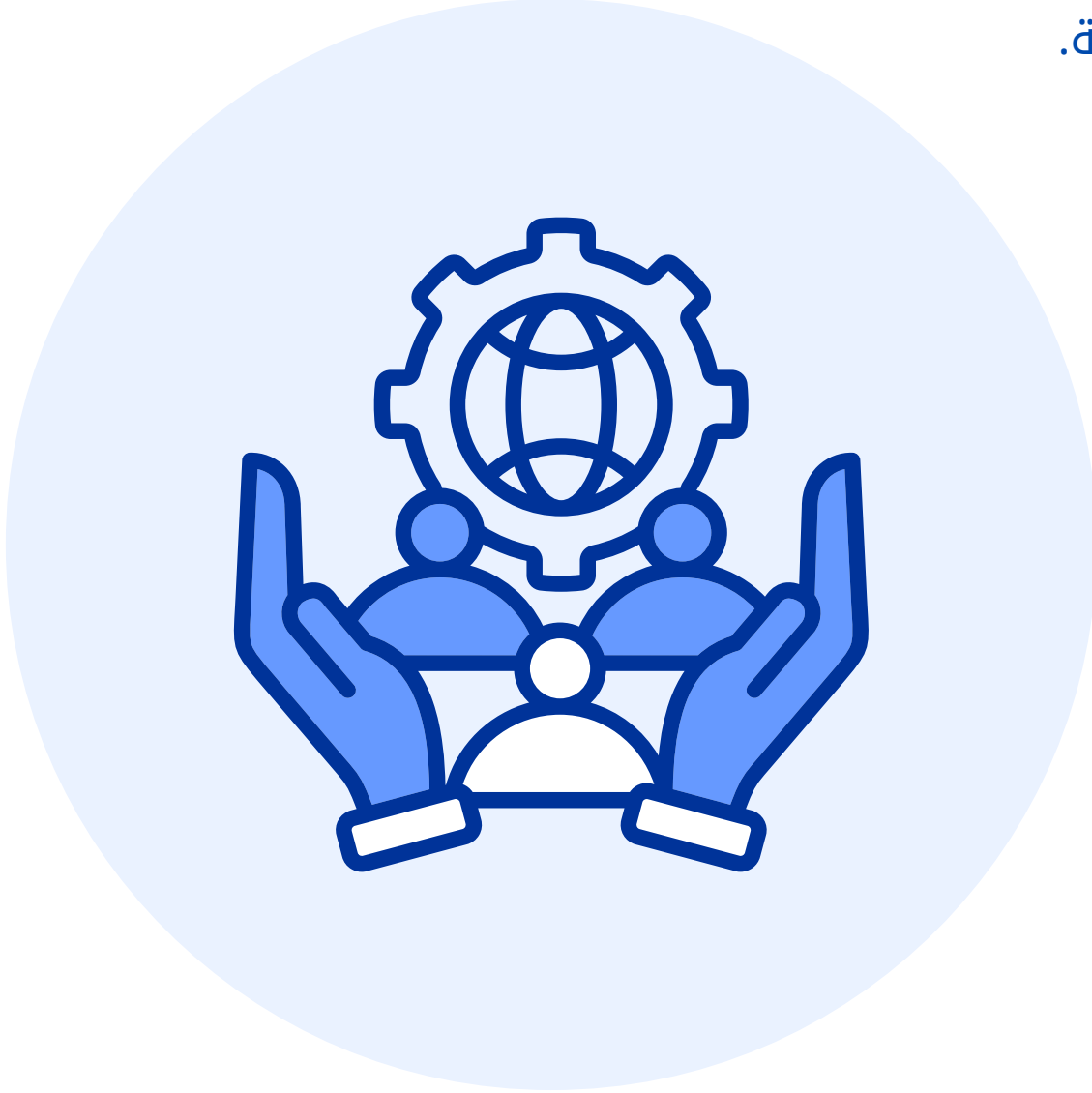
- الحد من الاحتيايل
 - منع سوء استخدام السلطة
 - تعزيز الضبط الذاتي
 - الحد من القرارات الاندفاعية
- وهي بذلك تدعم نظام الرقابة الداخلية وتجعله أكثر فعالية.

8) دعم التغيير المؤسسي

تستطيع المؤسسات ذات الثقافة القوية:

- استيعاب التغييرات التنظيمية
 - تطبيق أنظمة جديدة
 - تكييف السياسات مع التطورات
 - تبني التحول الرقمي بسهولة أكبر
- لأن العاملين لديهم استعداد للتغيير في إطار قيم واضحة.

الحوكمة الناجحة لا تُبنى فقط على السياسات والهياكل، بل على ثقافة مؤسسية تؤمن بالشفافية والمساءلة والالتزام. وكلما كانت الثقافة أقوى، أصبحت الحوكمة أكثر فعالية واستدامة.



3.5 الآليات التنفيذية لتطبيق الحوكمة داخل الشركات

لا يتحقق تطبيق الحوكمة بشكل فعّال إلا من خلال آليات عمل واضحة تضمن التزام الإدارات المختلفة بالسياسات واللوائح، وتوفير قنوات رقابية وتواصلية منطّمة، وتحوّل مبادئ الحوكمة إلى إجراءات عملية داخل المؤسسة. وتشكّل الآليات التنفيذية الرابط الحاسم بين الإطار المؤسسي للحوكمة وبين الواقع التشغيلي اليومي.

وتتضمن الآليات الرئيسية ما يلي:

(1) وضع سياسات وإجراءات مكتوبة ومحدثة

تُعد السياسات والإجراءات الوثيقة المرجعية التي تستند إليها الإدارات في العمل اليومي، وتشمل:

- سياسات الإفصاح
- سياسات المخاطر
- سياسات التعاقب الوظيفي
- سياسات تضارب المصالح
- موثيق اللجان
- الإجراءات التشغيلية لكل إدارة
- وجود وثائق مكتوبة يُقلل التفسيرات الشخصية ويعزّز الاتساق والانضباط التنظيمي.

(2) نظم فعّالة للرقابة الداخلية

تشمل:

- ضوابط تشغيلية لمنع الأخطاء
 - ضوابط مالية لضمان دقة التقارير
 - ضوابط تقنية لحماية المعلومات
 - ضوابط إدارية لتنظيم الصلاحيات
- تساعد هذه الضوابط في تعزيز الثقة في العمليات وتقليل المخاطر التشغيلية.

(3) تطبيق منظومة إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

تتضمن:

- تحديد وتصنيف المخاطر
 - تقييم احتمالية التأثير
 - وضع خطط المعالجة
 - متابعة مؤشرات المخاطر
 - إعداد تقارير دورية لمجلس الإدارة
- تطبيق ERM يجعل المؤسسة أكثر استعدادًا للتحديات والمتغيرات.

(4) تفعيل دور اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة

لتعزيز الحوكمة يجب:

- تنظيم اجتماعات دورية للجان
 - رفع توصيات واضحة للمجلس
 - متابعة الجوانب المالية والرقابية
 - مناقشة المخاطر الجوهرية
 - تقييم فعالية الضوابط الداخلية
- وتُعد اللجان البوابة الرئيسة للمجلس في متابعة الأداء بعمق.

5 آليات رقابية للإدارة التنفيذية

تشمل:

- اجتماعات دورية لمتابعة الأداء
- مؤشرات أداء رئيسية KPI
- تقارير شهرية وربع سنوية
- آليات مراجعة الانحرافات

وتضمن هذه الآليات تنفيذ الاستراتيجية والحفاظ على الانضباط التشغيلي.

6 تعزيز أدوار المراجعة الداخلية والخارجية

المراجعة الداخلية:

- تقييم فعالية الضوابط
- مراجعة الامتثال
- تقديم التوصيات للمجلس

المراجعة الخارجية:

- تقديم تقييم مستقل للقوائم المالية
- دعم الشفافية وتحقيق الثقة لدى المستثمرين
- هاتان الوظيفتان تمثلان خط دفاع أساسي داخل المؤسسة.

7 نظم واضحة للتواصل والإفصاح

تتضمن:

- قنوات لتبادل المعلومات بين الإدارات
 - قواعد للإفصاح الداخلي والخارجي
 - نشر تقارير الأداء والبيانات الجوهرية
 - استخدام وسائل تقنية موحدة للاتصال
- يساعد ذلك على تعزيز الشفافية وتحسين جودة القرارات.

8 توثيق جميع القرارات والإجراءات

يوفر التوثيق:

- سجلًا واضحًا لصنع القرار
 - مرجعًا للمراجعة لاحقًا
 - دليلًا على الامتثال
 - أداة لقياس الجودة والتحسين المستمر
- وهو ضروري جدًا لضمان المساءلة.

9 بناء قدرات العاملين وتدريبهم على الحوكمة

يتضمن:

- برامج تدريبية دورية
 - نشر ثقافة الحوكمة
 - تعزيز الوعي بالأدوار والمسؤوليات
 - تطوير مهارات القيادات المتوسطة
- فكلما زاد وعي العاملين، كان تطبيق الحوكمة أكثر نجاحًا واستدامة.

10 مراجعة دورية لفعالية نظام الحوكمة

تشمل:

- تقييم هياكل الحوكمة
- مراجعة سياسات الرقابة
- تحليل كفاءة القنوات الرقابية
- قياس مستوى النضج المؤسسي
- تطوير خطط تحسين مستمر (Continuous Improvement)

هذا يضمن أن الحوكمة ليست نظامًا ثابتًا، بل عملية مستمرة تتطور مع تطور المؤسسة.

3.6 أدوات قياس نضج الحوكمة داخل الشركات (Governance Maturity Model)

تعتمد المؤسسات الحديثة على نماذج تقييم نضج الحوكمة لقياس مدى فعالية تطبيق الحوكمة وتحديد التطورات المطلوبة للوصول إلى أفضل الممارسات. وتساعد هذه النماذج على تقييم شامل يشمل الهياكل والسياسات والعمليات والثقافة المؤسسية، مما يمكّن الشركات من الانتقال تدريجيًا نحو حوكمة أكثر احترافية واستدامة.

يرتكز نموذج نضج الحوكمة عادةً على مستويات تبدأ من الحد الأدنى (الامتثال الأساسي) وصولاً إلى الحوكمة المتقدمة (التي تعتمد على البيانات والتكامل الرقمي).



أولاً: مستويات نضج الحوكمة
يمكن تصنيف نضج الحوكمة داخل المؤسسات عبر خمسة مستويات رئيسية:

1) المستوى الأول: الحوكمة الابتدائية (Initial Governance)

السمات:

- غياب السياسات المكتوبة
 - دور محدود للمجلس
 - الاعتماد على الاجتهادات الفردية
 - ضعف الرقابة الداخلية
 - غياب إدارة المخاطر بشكل منهجي
- الوضع العام:
الحوكمة تُمارس بشكل غير منظم.

2) المستوى الثاني: الحوكمة في مرحلة البناء (Developing Governance)

السمات:

- وجود بعض السياسات الأساسية
 - بداية تشكيل اللجان
 - ظهور هياكل رقابية أولية
 - وجود وعي بالحوكمة ولكن دون التزام كامل
- الوضع العام:
المؤسسة في بداية الطريق لكنها تحتاج إلى تطوير كبير.

3) المستوى الثالث: الحوكمة المعيارية (Standardized Governance)

السمات:

- وجود سياسات وإجراءات معتمدة
 - تفعيل دور مجلس الإدارة
 - إنشاء لجان فعّالة
 - وجود نظام لإدارة المخاطر
 - تحسن مستوى الشفافية والإفصاح
- الوضع العام:
شركات وصلت إلى مستوى جيد من الحوكمة وتتحرّك نحو الاحتراف.

4) المستوى الرابع: الحوكمة المتقدمة (Advanced Governance)

السمات:

- دمج الحوكمة داخل العمليات التشغيلية
 - استخدام أدوات رقمية في إدارة المخاطر
 - تفعيل دور المراجعة الداخلية باحتراف
 - موثوق واضحة للمجلس واللجان
 - ثقافة مؤسسية داعمة للحوكمة
- الوضع العام:
مؤسسة تمتلك نظام حوكمة قوي وفعال.

5) المستوى الخامس: الحوكمة الرائدة (Leading Governance)

السمات:

- الاعتماد على الحوكمة الرقمية (GRC Systems)
 - استخدام التحليلات التنبؤية لاتخاذ القرار
 - ممارسات استدامة ESG متقدمة
 - مراجعة دورية وتطوير مستمر
 - مستوى شفافية عالي جدًا
 - قدرة على التكيف السريع مع المخاطر المتغيرة
- الوضع العام:
مؤسسات عالمية تحقق أعلى مستويات النضج المؤسسي.

ثانيًا: عناصر تقييم نضج الحوكمة
يتم التقييم عبر مجموعة من المحاور الأساسية:

- #### 4) الشفافية والإفصاح
- جودة المعلومات
 - توقيت الإفصاح
 - الالتزام بمعايير التقارير

- #### 3) إدارة المخاطر والرقابة الداخلية
- مدى نضج إطار المخاطر
 - قوة الضوابط الداخلية
 - دور المراجعة الداخلية

- #### 2) السياسات واللوائح
- وجود سياسات مكتوبة
 - تحديثها دوريًا
 - التزام العاملين بها

- #### 1) الهيكل التنظيمي للحوكمة
- فاعلية مجلس الإدارة
 - استقلالية اللجان
 - وضوح الأدوار والمسؤوليات



- #### 6) التكنولوجيا والتحول الرقمي
- استخدام الأنظمة الداعمة للحوكمة
 - أتمتة الضوابط
 - أمن المعلومات

- #### 5) الثقافة المؤسسية
- السلوك الأخلاقي
 - احترام التسلسل الإداري
 - دعم القيادة للحوكمة

ثالثًا: أدوات عملية لقياس نضج الحوكمة
تستخدم الشركات مجموعة من الأدوات لتقييم نضج الحوكمة، ومنها:

(2 مؤشر النضج المؤسسي (Governance Maturity Index)
يتضمن:
• درجات لكل محور
• وزن نسبي لكل عنصر
• نتيجة إجمالية للمؤسسة
يستخدمه الاستشاريون والجهات الرقابية.

(1 استبيانات التقييم الذاتي (Governance Self-Assessment Questionnaire)
تُوجّه إلى:
• أعضاء مجلس الإدارة
• اللجان
• الإدارة التنفيذية
وتساعد في قياس مستوى الوعي والتطبيق.

(4 مراجعات طرف ثالث (External Governance Review)
تُستخدم للوصول إلى تقييم محايد واحترافي.

(3 مراجعات الحوكمة الداخلية (Governance Internal Review)
تقوم بها المراجعة الداخلية سنويًا لقياس:
• الالتزام
• فعالية الهياكل
• نقاط القوة والضعف



(5 مقارنة معيارية (Benchmarking)
مقارنة المؤسسة مع:
• شركات مماثلة
• معايير عالمية
• التوجهات الحديثة

رابعًا: نتائج تقييم نضج الحوكمة
يسفر التقييم عن:
• تحديد فجوات الحوكمة
• وضع خطة تحسين واضحة
• تطوير السياسات
• تدريب القيادات
• رفع مستوى الشفافية والامتثال
• تعزيز ثقة المستثمرين



3.7 نموذج تطوير حوكمة الشركات (Governance Improvement Roadmap)

تحتاج الشركات إلى خريطة طريق واضحة تساعد على تطوير مستوى الحوكمة بشكل تدريجي ومخطط، اعتمادًا على تقييم النضج الحالي وتحديد الأولويات. وتوفر خريطة التطوير إطارًا عمليًا لتنفيذ التحسينات، وضمان التزام جميع الأطراف ذات العلاقة بالإجراءات المطلوبة. وتتكون خريطة تطوير الحوكمة عادةً من أربع مراحل رئيسية

المرحلة الأولى: التشخيص وتحديد الوضع الراهن (Assessment Phase)

تهدف هذه المرحلة إلى بناء فهم شامل لمستوى الحوكمة الحالي داخل المؤسسة.

الخطوات الرئيسية:

- تحليل هيكل الحوكمة
 - مراجعة السياسات واللوائح
 - تقييم مجلس الإدارة واللجان
 - قياس فاعلية الرقابة الداخلية
 - تقييم نظام المخاطر والامتثال
 - تحليل الثقافة المؤسسية
 - تحديد الفجوات مقارنة بالمعايير الدولية
 - مراجعة نتائج مؤشر نضج الحوكمة
- مخرجات هذه المرحلة:
- تقرير تشخيص شامل
 - تحديد أولويات التحسين
 - تحديد المخاطر المرتبطة بغياب الحوكمة

المرحلة الثانية: التصميم وبناء الإطار (Design Phase)

تُعد هذه المرحلة حجر الأساس لإطلاق منظومة حوكمة فعّالة.

الخطوات الرئيسية:

- تصميم نموذج الحوكمة الجديد
- تطوير السياسات الأساسية
- تطوير ميثاق المجلس واللجان
- تصميم مصفوفة الصلاحيات
- تصميم إطار الرقابة الداخلية
- تطوير إطار المخاطر المؤسسية (ERM)
- تصميم خطة التواصل الداخلي

مخرجات هذه المرحلة:

- نموذج حوكمة متكامل
- سياسات ولوائح مكتوبة
- هيكل تنظيمية واضحة
- خارطة عمل جاهزة للتنفيذ

المرحلة الثالثة: التنفيذ والتفعيل (Implementation Phase)

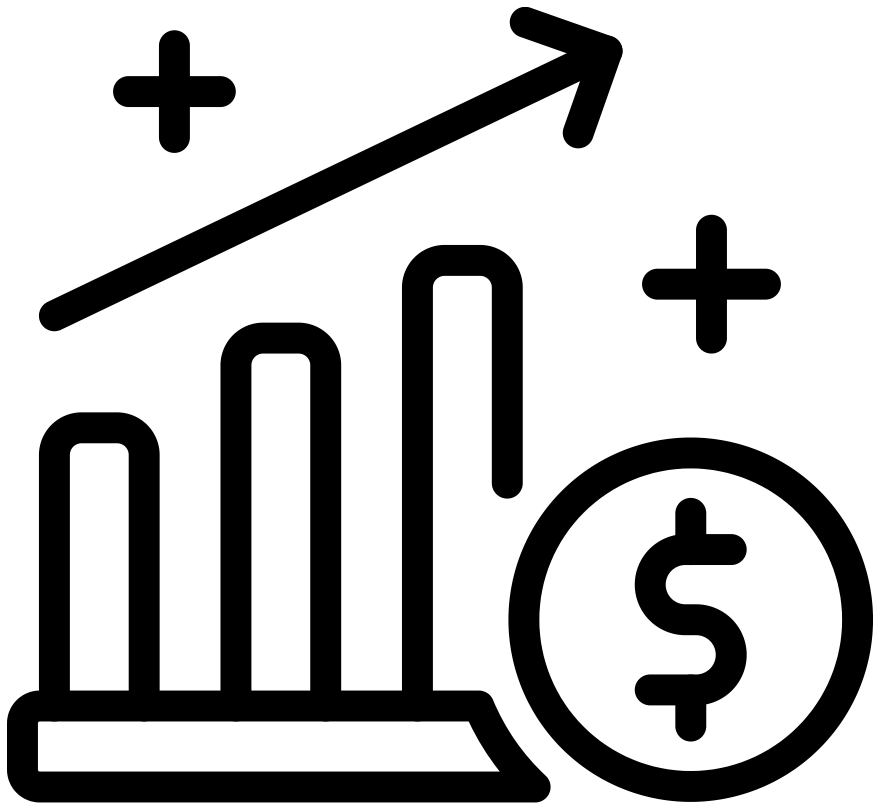
تركز هذه المرحلة على ترجمة التصميم إلى واقع فعلي داخل الشركة.

الخطوات الرئيسية:

- اعتماد السياسات من مجلس الإدارة
- تدريب العاملين على الأدوار والمسؤوليات
- تفعيل اللجان المتخصصة
- تطبيق مصفوفة الصلاحيات
- رفع جاهزية المراجعة الداخلية
- تنفيذ منظومة إدارة المخاطر
- تطبيق ضوابط الرقابة الداخلية
- تفعيل آليات الإفصاح والتواصل

مخرجات هذه المرحلة:

- نظام حوكمة يعمل فعليًا
- تقارير دورية للمجلس
- رفع الوعي داخل المؤسسة
- نتائج أولية لقياس الفاعلية



المرحلة الرابعة: التقييم والتحسين المستمر (Continuous Improvement Phase)

تهدف هذه المرحلة إلى ضمان استدامة الحوكمة وعدم توقف تطورها.

الخطوات الرئيسية:

- مراجعات دورية للحوكمة
- تقييم أداء المجلس واللجان
- مراجعات مخاطر متقدمة
- تحديث السياسات والمواثيق
- مقارنة معيارية مع جهات مماثلة
- استخدام أدوات التحليل الرقمي
- دمج الحوكمة مع ESG والاستدامة

مخرجات هذه المرحلة:

- رفع مستوى النضج المؤسسي
- تقليل الانحرافات والمخاطر
- زيادة الشفافية والثقة
- تطوير دور القيادات

3.8 مسؤوليات الأطراف ذات العلاقة في تطبيق الحوكمة

يتطلب تنفيذ الحوكمة بشكل فعال تعاونًا وتنسيقًا بين جميع الأطراف داخل المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف دور محدد ومسؤوليات واضحة. ويؤدي غموض الأدوار أو تداخلها إلى ضعف فعالية الحوكمة وغياب المساءلة. وعليه، يعتمد نجاح نظام الحوكمة على التزام الأطراف المختلفة بمهامهم المحددة، والعمل ضمن إطار منظم ومتوازن. وتشمل الأطراف الرئيسية في تطبيق الحوكمة ما يلي:

<p>3.8.2 مجلس الإدارة المسؤوليات الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none">• وضع الرؤية والاتجاه الاستراتيجي• اعتماد السياسات واللوائح• الإشراف على أداء الإدارة التنفيذية• متابعة إدارة المخاطر• ضمان تطبيق الرقابة الداخلية• ضمان معاملة عادلة لأصحاب المصلحة• اعتماد التقارير والإفصاحات الجوهرية• تقييم أداء المجلس واللجان <p>يمثل المجلس ركيزة الحوكمة والمسؤول الأول عن فعاليتها.</p>	<p>3.8.1 الجمعية العامة للمساهمين المسؤوليات الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none">• انتخاب أعضاء مجلس الإدارة• الموافقة على القوائم المالية• تعيين المراجع الخارجي• اعتماد سياسات المكافآت• اتخاذ القرارات الجوهرية مثل الاندماج أو التصفية• مراقبة أداء مجلس الإدارة عبر التقارير السنوية <p>تمثل الجمعية العامة صوت الملاك، وتمارس أعلى مستوى من الرقابة في الشركة.</p>
<p>3.8.3 اللجان المتخصصة المسؤوليات الأساسية: لجنة المراجعة:</p> <ul style="list-style-type: none">• متابعة أعمال المراجعة الداخلية والخارجية• مراجعة الضوابط الداخلية• تحليل المخاطر المالية <p>لجنة المخاطر:</p> <ul style="list-style-type: none">• مراجعة منهجية إدارة المخاطر• تحديد المخاطر الجوهرية• رفع التوصيات للمجلس <p>لجنة الترشيحات والمكافآت:</p> <ul style="list-style-type: none">• وضع سياسات الاختيار• تقييم أعضاء المجلس• تحديد المكافآت وربطها بالأداء <p>لجنة الحوكمة:</p> <ul style="list-style-type: none">• متابعة التزام الشركة بمبادئ الحوكمة• تحديث السياسات والمواثيق <p>وجود اللجان يعزز عمق الرقابة ويزيد من جودة القرارات.</p>	<p>3.8.4 الإدارة التنفيذية المسؤوليات الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none">• تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة• إدارة العمليات اليومية بكفاءة• تطبيق السياسات والضوابط• رفع تقارير الأداء بانتظام• إدارة الموارد البشرية والمالية• التعاون مع اللجان والمراجعين• الحفاظ على الشفافية في جميع الأنشطة <p>الإدارة التنفيذية مسؤولة عن تحويل الخطط إلى واقع تشغيلي.</p>
<p>3.8.5 المراجعة الداخلية المسؤوليات الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none">• تقييم الضوابط الداخلية• مراجعة التزام الإدارات بالسياسات• تقييم مخاطر التشغيل والامتثال• رفع تقارير مستقلة إلى لجنة المراجعة ومجلس الإدارة• تقديم توصيات للتحسين• متابعة تنفيذ خطط المعالجة <p>تمثل المراجعة الداخلية خط الدفاع الثالث في إطار الحوكمة.</p>	<p>3.8.6 المراجعة الخارجية المسؤوليات الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none">• فحص القوائم المالية• إصدار رأي مستقل• تقييم مستوى الإفصاح• التأكد من الالتزام بالمعايير المحاسبية• دعم ثقة المساهمين وأصحاب المصلحة <p>دورها ضروري لتعزيز المصداقية والشفافية المالية.</p>
<p>3.8.7 إدارة المخاطر المسؤوليات الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none">• تحديد وتقييم وتصنيف المخاطر• تطوير خطط للتعامل معها• إعداد تقارير دورية للجان والمجلس• مراقبة مؤشرات المخاطر• دمج المخاطر ضمن عملية اتخاذ القرار <p>وجود إدارة مخاطر نشطة يُعد عنصرًا أساسيًا لاستدامة المؤسسة.</p>	<p>3.8.8 إدارة الامتثال المسؤوليات الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none">• التأكد من التزام الشركة بالقوانين واللوائح• متابعة السلوك المهني• فحص العمليات للتحقق من عدم وجود مخالفات• تقديم تقارير للمجلس ولجان الحوكمة• معالجة مخالفات الامتثال <p>الامتثال يمثل خط الدفاع الأول ضد المخاطر النظامية والتنظيمية.</p>
<p>3.8.9 الموظفون والإدارات المختلفة المسؤوليات الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none">• الالتزام بالسياسات والإجراءات• تنفيذ الضوابط التشغيلية• الإبلاغ عن المخالفات• التعاون مع المراجعة الداخلية• احترام التسلسل الإداري• الحفاظ على سرية المعلومات <p>الموظفون هم نقطة التطبيق الفعلية لأي نظام حوكمة.</p>	<p>3.8.10 الجهات الرقابية وأصحاب المصلحة المسؤوليات الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none">• متابعة التقارير الصادرة عن الشركة• ضمان الالتزام بالقوانين المنظمة• تقديم الملاحظات والتوصيات• ممارسة دور إشرافي خارجي <p>ويشمل ذلك المساهمين والعملاء والبنوك والموردين والمجتمع.</p>

نموذج تقييم فعالية الحوكمة (Governance Effectiveness Assessment Template)

أولاً: بيانات عامة

البند التفصيل

اسم الشركة

.....
الفترة محل التقييم

.....
الجهة المنفذة للتقييم

(المراجعة الداخلية / طرف خارجي / مجلس الإدارة)

تاريخ التقييم

.....

مستوى التقييم:

1 = ضعيف جداً | 2 = ضعيف | 3 = مقبول | 4 = جيد | 5 = ممتاز

المطلوب:

تحديد الدرجة + ملاحظات + خطة تحسين.

المحور الأول: مجلس الإدارة

رقم	المعيار	درجة 5-1	الملاحظات	الإجراءات التصحيحية
1	تنوع الخبرات داخل المجلس			
2	نسبة الأعضاء المستقلين			
3	وجود ميثاق مجلس إدارة معتمد			
4	تقييم سنوي لأداء المجلس			
5	عدد اجتماعات المجلس وكفاءتها			
6	وضوح العلاقة بين رئيس المجلس والرئيس التنفيذي			
7	المشاركة الفعالة في رسم الاستراتيجية			
8	مراجعة دورية للمخاطر الجوهرية			
9	التزام الأعضاء بميثاق السلوك المهني			
10	تداول المعلومات داخل المجلس بشفافية			
11	قدرة المجلس على مساءلة الإدارة التنفيذية			
12	وجود خطط تعاقب وظيفي للمناصب العليا			
13	استقلالية قرارات المجلس			
14	جودة محاضر الاجتماعات ودقتها			
15	متابعة تنفيذ قرارات المجلس			

لجنة المراجعة (Audit Committee)

رقم	المعيار	درجة	ملاحظات	إجراءات
16	استقلالية اللجنة عن الإدارة			
17	وجود ميثاق معتمد للجنة			
18	مناقشة التقارير المالية بعمق			
19	التواصل مع المراجع الداخلي والخارجي			

لجنة المخاطر (Risk Committee)

رقم	المعيار	درجة	ملاحظات	إجراءات
20	وجود إطار مخاطر كدليل سياسات واجراءات معتمد			
21	مراجعة دورية للمخاطر الاستراتيجية			
22	توافر مؤشرات مخاطر رئيسية			
23	وجود سجل مخاطر محدث للشركة وخطة لادارة المخاطر المحتملة			

رقم	المعيار	درجة	ملاحظات	إجراءات
24	شفافية معايير اختيار القيادات			
25	ربط المكافآت بالأداء			
26	تقييم أداء الإدارة العليا			

رقم	المعيار	درجة	ملاحظات	إجراءات
27	متابعة الالتزام بالسياسات			
28	مراجعة دورية لنظام الحوكمة			

رقم	المعيار	درجة	ملاحظات	إجراءات
29	وجود سياسات حوكمة مكتوبة			
30	تحديث سنوي للسياسات			
31	سياسة تضارب المصالح مفعلة			
32	سياسة الإفصاح والشفافية			
33	سياسة التعاقب الوظيفي			
34	ميثاق السلوك المهني			
35	سياسات المخاطر معتمدة			
36	سياسة الرقابة الداخلية			
37	سياسات أمن المعلومات			
38	سياسة الإبلاغ عن المخالفات (Whistleblowing)			

رقم	معيار التقييم	درجة	ملاحظات	الإجراءات
38	وجود إطار ERM معتمد			
39	تحديد وتصنيف المخاطر			
40	تقييم احتمالية وتأثير المخاطر			
41	وجود سجلات مخاطر محدثة			
42	خطط معالجة واضحة			
43	دمج المخاطر في عملية اتخاذ القرار			
44	وجود مؤشرات KRIs			
45	تقارير دورية للجنة المخاطر			
46	تحديث شهري/ربع سنوي للمخاطر			
47	وعي الموظفين بإطار المخاطر			

رقم	المعيار	درجة	ملاحظات	إجراءات
48	وجود إطار رقابة داخلية متكامل			
49	استقلالية المراجعة الداخلية			
50	تنفيذ خطة المراجعة السنوية			
51	نسبة تنفيذ توصيات التدقيق			
52	اختبار الضوابط التشغيلية			
53	قوة الفصل بين المهام (SoD)			
54	كفاءة الضوابط المالية			
55	كفاءة الضوابط التقنية			
56	تقارير مراجعة دورية للمجلس			
57	وجود مراجعة خارجية فعالة			

رقم	المعيار	درجة	ملاحظات	إجراءات
58	دقة التقارير المالية			
59	الالتزام بمواعيد الإفصاح			
60	وضوح البيانات المنشورة			
61	تواصل المجلس مع المساهمين			
62	الإفصاح عن المصالح المحتملة			
63	وضوح قنوات التواصل المؤسسي			

المحور السابع: الثقافة المؤسسية والسلوك المهني

رقم	المعيار	درجة	ملاحظات	إجراءات
64	وجود ثقافة نزاهة وأخلاقيات			
65	تطبيق السلوك المهني			
66	احترام التسلسل الإداري			
67	وعي الموظفين بسياسات الحوكمة			
68	وجود نظام إبلاغ عن المخالفات			

رقم	المعيار	درجة	ملاحظات	إجراءات
69	توفر أنظمة GRC			
70	أتمتة الضوابط الداخلية			
71	أمن المعلومات والبيانات			
72	جودة التقارير الرقمية			
73	استخدام BI و Analytics في الحوكمة			

إجمالي النتيجة النهائية

المحور	المتوسط / 5
مجلس الإدارة	...
اللجان	...
السياسات	...
المخاطر	...
الرقابة الداخلية	...
الإفصاح	...
الثقافة	...
التحول الرقمي	...
المجموع الكلي	... / 5

مستوى الحوكمة	النتيجة
حوكمة ابتدائية - تحتاج إعادة بناء جذرية	1.0 1.9 -
حوكمة ناشئة - تحتاج تطوير شامل	2.0 2.9 -
حوكمة معيارية - نظام جيد يحتاج تحسينات	3.0 3.9 -
حوكمة متقدمة - فعّالة ومتناسكة	4.0 4.4 -
حوكمة رائدة - أفضل الممارسات العالمية	4.5 5.0 -



الفصل الخامس: خطة التطبيق العملي لنظام الحوكمة

5.1 مبادئ التطبيق الفعّال لنظام الحوكمة

يتطلب تطبيق نظام الحوكمة داخل الشركات الانتقال من الإطار النظري إلى التنفيذ العملي، وهذا لا يتحقق إلا من خلال مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن نجاح عملية التطبيق واستدامتها. وتساعد هذه المبادئ على توجيه الجهود، ومنع التداخل، وتقليل مقاومة التغيير، وتحقيق نتائج ملموسة في وقت مناسب. وتتضمن مبادئ التطبيق الفعّال ما يلي:

(1) مبدأ التدرّج (Phased Implementation)

تنفيذ الحوكمة لا يتم دفعة واحدة، بل عبر مراحل محددة وواضحة.

يساعد التدرج في:

- تجنب إرهاق الإدارات
- تقليل مقاومة التغيير
- ضمان إنجاز كل مرحلة بشكل كامل قبل الانتقال للمرحلة التالية
- ويُفضّل تقسيم التطبيق إلى مراحل: تأسيس - بناء - تفعيل - تقييم.

(2) مبدأ الوضوح التشغيلي (Operational Clarity)

لا بد أن يعرف كل طرف:

- دوره
 - مسؤولياته
 - ما المطلوب منه خلال التطبيق
 - حدود صلاحياته
 - من يعتمد ماذا
- وضوح الأدوار هو أهم عامل لنجاح التنفيذ ويمنع تضارب المهام.

(3) مبدأ قيادة التطبيق من أعلى لأسفل (Top-Down Commitment)

نجاح الحوكمة يبدأ من:

- دعم مجلس الإدارة
- التزام الرئيس التنفيذي
- قناعة القيادات العليا

إذا لم تقم القيادة بدعم النظام، لن ينجح التطبيق مهما كانت جودة السياسات.

(4) مبدأ بناء القدرات (Capacity Building)

لا يمكن تطبيق الحوكمة بدون:

- تدريب العاملين
- رفع وعي الإدارات
- إعداد قادة قادرين على تطبيق السياسات
- نشر ثقافة الالتزام
- تطوير البشر أهم من تطوير المستندات.

(6) مبدأ التكامل بين الإدارات (Cross-Functional Integration)

الحوكمة مسؤولية مشتركة، لذلك يجب:

- مشاركة الإدارات في التطبيق
- تنسيق الجهود
- عدم اعتماد التطبيق على قسم واحد فقط
- التكامل يقلل الأخطاء ويضمن تغطية شاملة.

(5) مبدأ التواصل المستمر (Continuous Communication)

نجاح التطبيق يعتمد على وجود خطة تواصل واضحة تتضمن:

- رسائل دورية للعاملين
- تحديثات مرحلية
- شرح أهداف الحوكمة
- توضيح أثر التطبيق على كل إدارة
- التواصل يمنع الشائعات ويقلل مقاومة التغيير.

(8) مبدأ التوثيق المنهجي (Systematic Documentation)

كل خطوة يتم تنفيذها يجب أن تُوثّق، مثل:

- محاضر الاجتماعات
- السياسات المعتمدة
- خطط التنفيذ
- تقارير التقدم
- التوثيق ضروري للرقابة والمراجعة وإثبات الامتثال.

(7) مبدأ الواقعية في التنفيذ (Practicality)

لا بد أن يكون التطبيق:

- قابل للتنفيذ
- مناسباً لحجم الشركة
- متوافقاً مع قدراتها المالية والتقنية
- الواقعية أهم من المثالية... تطبيق بسيط وفعّال أفضل من نظام معقد لن يلتزم به أحد.

(10) مبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement)

تطبيق الحوكمة ليس مشروعاً ينتهي، بل عملية مستمرة تشمل:

- تحديث السياسات
- معالجة الثغرات
- تطوير الضوابط
- مراجعة الأدوار
- تحسين أدوات الرقابة
- الاستمرارية هي سر نجاح أي منظومة حوكمة.

(9) مبدأ المساءلة (Accountability)

نجاح التطبيق يعتمد على:

- تحديد أصحاب المهام بدقة
- وجود مؤشرات قياس
- متابعة الالتزام
- تقارير دورية للقيادة
- المساءلة تمنع التأخير وتدعم الجدية في التطبيق.

5.2 الأدوار التشغيلية أثناء تطبيق الحوكمة (Operational Roles in Governance Implementation)

تطبيق الحوكمة داخل الشركات يتطلب تحديداً دقيقاً للأدوار والمسؤوليات لضمان التنفيذ الفعّال وعدم حدوث تداخل أو ازدواجية في المهام. ويوضح هذا الجزء المهام التشغيلية التي يقوم بها كل طرف داخل الشركة خلال الفترة التي يتم فيها بناء وتفعيل منظومة الحوكمة.

1) مجلس الإدارة - الدور الاستراتيجي

يلعب المجلس دوراً قيادياً أعلى مستوى، ويشمل:

- اعتماد خطة تطبيق الحوكمة.
 - تحديد الاتجاه العام والأولويات الاستراتيجية.
 - متابعة التقدم عبر تقارير دورية.
 - التأكد من توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة للتطبيق.
 - مساءلة الإدارة التنفيذية عن أي تأخير أو قصور.
- ملاحظة: المجلس لا يقوم بالتنفيذ، لكنه صاحب "قرار الالتزام".

2) الرئيس التنفيذي - قائد التنفيذ الفعلي

يقود الرئيس التنفيذي عملية التطبيق على المستوى التنفيذي من خلال:

- إصدار توجيهات مباشرة للإدارات بالمشاركة والتعاون.
- تخصيص فرق العمل.
- متابعة التنفيذ أسبوعياً أو شهرياً.
- إزالة العوائق التشغيلية.
- تمكين مسؤولي الحوكمة والالتزام والمخاطر من أداء دورهم.
- القيادة التنفيذية هي المحرك الأساسي لنجاح عملية التطبيق.

3) إدارة الحوكمة / الامتثال - منسق التطبيق الرئيسي (Governance Coordinator)

هذه الإدارة تمثل العقل التنظيمي للتطبيق، وتشمل مسؤولياتها:

- إعداد خطة التنفيذ التفصيلية.
- تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة.
- نشر الثقافة والوعي بالحوكمة.
- إعداد النماذج، السياسات، الإجراءات، ومصفوفات الصلاحيات.
- مراقبة الالتزام بالضوابط واللوائح أثناء التنفيذ.
- رفع تقارير دورية للرئيس التنفيذي ولجان المجلس.
- تعتبر هذه الإدارة "مركز التحكم" في تطبيق الحوكمة.

4) إدارة المخاطر - دور التحليل والتنبؤ

تشمل المهام التشغيلية:

- تحديد المخاطر المرتبطة بتطبيق الحوكمة.
- تقييم تأثيرها واحتمال حدوثها.
- وضع خطط استجابة وتوصيات.
- توفير مؤشرات مخاطر (KRIs) تخص التطبيق نفسه.
- رفع تقارير لجنة المخاطر وللإدارة التنفيذية.

5) إدارة المراجعة الداخلية - دور الفحص والتقييم

وتتضمن:

- مراجعة جاهزية الشركة للتطبيق.
- تقييم مدى كفاية الضوابط والسياسات.
- اختبار الإجراءات الجديدة لضمان فعاليتها.
- مراقبة تنفيذ خطة الحوكمة بشكل مستقل.
- إصدار تقارير موضوعية للإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- المراجعة الداخلية هنا تُعد "عين المجلس" على التطبيق.

6) الإدارات التشغيلية - دور التنفيذ العملي (Business Owners)

كل إدارة مسؤولة عن تنفيذ ما يلي:

- تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة.
 - تحديث العمليات وفق متطلبات الحوكمة.
 - توثيق الأدلة (Proof of Compliance).
 - التعاون مع فرق الحوكمة والمخاطر.
 - توفير البيانات والتقارير المطلوبة.
 - تدريب العاملين على الأدوار الجديدة.
- الإدارات التشغيلية هي اللاعب الأساسي في التحول الفعلي.

7) إدارة الموارد البشرية - بناء القدرات والمواءمة الوظيفية

وتشمل مسؤولياتها:

- دمج الحوكمة في توصيفات الوظائف.
- وضع آليات مساءلة تربط الأداء بالالتزام.
- تنظيم تدريبات داخلية وخارجية.
- دعم التغيير الثقافي لدى العاملين.

8) إدارة تكنولوجيا المعلومات - الدعم التقني

وتشمل:

- توفير أنظمة تساعد على تطبيق السياسات والضوابط.
- أتمتة الموافقات والصلاحيات.
- ضمان أمن المعلومات والبيانات الحساسة.
- دعم أنظمة المتابعة والقياس الرقمي.

9) لجان المجلس - رقابة عليا ومتابعة مستمرة

مثل: لجنة المراجعة، لجنة المخاطر، لجنة الحوكمة... تقوم بـ:

- مراجعة التقارير التحليلية.
- التأكد من سلامة خطوات التنفيذ.
- اقتراح تعديلات أو إجراءات تصحيحية.
- رفع تقارير لمجلس الإدارة.

المرحلة الأولى: الأساس وبناء الجاهزية (الأسبوع 1-4)

الأسبوع 1: تقييم الوضع الحالي (Current State Assessment)

- جمع الوثائق الحالية (سياسات، إجراءات، نماذج).
 - تقييم الفجوات بين الوضع الحالي ومتطلبات الحوكمة.
 - تحديد نقاط الضعف الأولية.
 - مقابلات قصيرة مع الإدارات.
 - إعداد تقرير مختصر عن الوضع الراهن.
- مخرج الأسبوع:
تقرير Gap Analysis مبدئي + خارطة الفجوات.

الأسبوع 2: تشكيل فرق العمل وتوزيع الأدوار

- اعتماد فريق تطبيق الحوكمة من الرئيس التنفيذي.
 - تحديد مسؤول من كل إدارة (Governance Champion).
 - توضيح المهام والمسؤوليات لكل طرف.
 - تعريف العاملين بالخطة عبر اجتماع تعريفي.
- مخرج الأسبوع:
وثيقة Roles & Responsibilities + خطة تواصل أولية.

الأسبوع 4: الموافقة الأولية وإطلاق المرحلة التالية

- تقديم المسودة للرئيس التنفيذي.
 - إدخال التعديلات المقترحة.
 - اعتماد الإطار العام للحوكمة للبدء في التفصيل.
 - تخصيص موارد إضافية عند الحاجة (فريق، تدريب، أنظمة).
- مخرج الأسبوع:
اعتماد رسمي للمرحلة الأولى + تعليمات تنفيذية.

الأسبوع 3: إعداد الإطار العام للحوكمة

- وضع الهيكل العام للسياسات الرئيسية.
 - تحديد شكل اللوائح ومصفوفات الصلاحيات المطلوبة.
 - تحديد اللجان المطلوبة وتكوينها.
 - وضع ملامح منظومة الرقابة الداخلية.
- مخرج الأسبوع:
وثيقة الإطار المؤسسي للحوكمة (Governance Framework Draft).

المرحلة الثانية: البناء والتطوير (الأسبوع 5-8)

الأسبوع 5: تطوير السياسات واللوائح

- صياغة سياسات: تضارب المصالح، السلوك المهني، الإفصاح.
 - إعداد سياسة الرقابة الداخلية.
 - إعداد سياسة الشفافية والإبلاغ.
 - وضع منهجية إدارة المخاطر (ERM).
- مخرج الأسبوع:
5 سياسات جاهزة للمراجعة.

الأسبوع 6: بناء مصفوفة الصلاحيات (Authority Matrix)

- تحديد مستويات الموافقات (مالية - تشغيلية - إدارية).
 - توزيع الصلاحيات بين المجلس، الرئيس التنفيذي، الإدارات.
 - مراجعة التداخلات ومعالجتها.
 - صياغة نسخة أولية للمصفوفة.
- مخرج الأسبوع:
Authority Matrix Draft جاهز للاعتماد المبدئي.

الأسبوع 7: تطوير إجراءات العمل (Procedures)

- صياغة إجراءات تشغيلية متوافقة مع الحوكمة.
 - دمج الضوابط الرقابية داخل الإجراءات.
 - إعداد نماذج Forms داعمة للإجراءات.
 - التأكد من مواءمة الإجراءات مع نظام المخاطر.
- مخرج الأسبوع:
Procedures Pack (نسخة أولية كاملة).

الأسبوع 8: اعتماد السياسات والإجراءات

- تقديم السياسات والمصفوفة والإجراءات للجنة المختصة أو الرئيس التنفيذي.
 - إدخال تعديلات نهائية.
 - اعتماد النسخة الرسمية.
- مخرج الأسبوع:
Policy Manual + Procedures Manual باعتماد رسمي.

المرحلة الثالثة: التفعيل والمراقبة (الأسبوع 9-12)

الأسبوع 9: إطلاق الحوكمة داخل الإدارات (Rollout)

- نشر السياسات على الإدارات.
 - شرح المسؤوليات الجديدة لكل إدارة.
 - تقديم جلسات توعوية مبسطة.
 - تفعيل قنوات التواصل الداخلي.
- مخرج الأسبوع:
Activation Report يوضح الإدارات التي بدأت التطبيق.

الأسبوع 10: تفعيل أدوات الرقابة الداخلية

- تفعيل ضوابط الفصل بين المهام (SoD).
 - تشغيل آلية الموافقات الداخلية.
 - متابعة الامتثال عبر Checklists أسبوعية.
 - تعديل أي ثغرات ظهرت خلال التطبيق.
- مخرج الأسبوع:
Internal Controls Implementation Sheet

الأسبوع 12: مراجعة شاملة وتقرير للرئيس التنفيذي والمجلس

- مراجعة ما تم تنفيذه خلال 90 يوم.
 - تحديد التحديات المتبقية.
 - إصدار الإجراءات التصحيحية.
 - وضع خطة الـ 90 يوم التالية.
- مخرج الأسبوع:
Comprehensive Governance Implementation Report

الأسبوع 11: قياس التقدم (Monitoring & KPIs)

- وضع مؤشرات قياس التزام لكل إدارة.
 - إعداد بطاقة متابعة التقدم (Governance Tracker).
 - استخراج أول تقرير متابعة فعلي.
 - مراجعة مستوى الالتزام بالنماذج والإجراءات.
- مخرج الأسبوع:
Governance KPIs Report - الإصدار الأول.

5.4 نموذج متابعة تطبيق الحوكمة (Governance Implementation Tracker)



- النموذج مصمم بحيث:
- يوضح من مسؤول عن التنفيذ
 - يحدد ماذا يجب تنفيذه
 - يسجل نسبة الإنجاز
 - يوضح الأدلة المرفقة
 - يظهر التحديات
 - يقترح إجراءات تصحيحية
 - يبين حالة المهمة بوضوح

رقم المهمة	النشاط المطلوب	الجهة / الإدارة المسؤولة	تاريخ البداية	تاريخ الانتهاء المستهدف	نسبة الإنجاز %	الأدلة الداعمة (Evidence)	التحديات / المعوقات	الإجراءات التصحيحية	حالة التنفيذ
1	استكمال تقييم الوضع الحالي (Gap Analysis)	إدارة الحوكمة / الإدارات	1/...	7/...	100%	تقرير الفجوات + مقابلات	لا يوجد	—	مكتمل
2	تشكيل فرق العمل واعتمادها	الرئيس التنفيذي	8/...	10/...	100%	قرار رسمي	لا يوجد	—	مكتمل
3	إعداد الإطار العام للحوكمة	إدارة الحوكمة	11/...	20/...	80%	مسودة الإطار	تأخر إدارات في تقديم البيانات	تعميم رسمي بالإسراع	جارٍ التنفيذ
4	إعداد سياسات تضارب المصالح	إدارة الحوكمة	60%	مسودة أولية	مراجعة قانونية مطلوبة	إحالة لقسم الشؤون القانونية	جارٍ التنفيذ
5	إعداد ميثاق السلوك المهني	الموارد البشرية + الحوكمة	40%	Draft	عدم اتفاق الأقسام	اجتماع توافقي	تحت التطوير
6	تطوير مصفوفة الصلاحيات	الحوكمة + المالية + العمليات	50%	Version 0.1	تضارب صلاحيات	مراجعة وإعادة ضبط	تحت التطوير
7	اعتماد السياسات من الرئيس التنفيذي	CEO	0%	—	ازدحام جدول الرئيس التنفيذي	رفعها للجنة المراجعة	لم يبدأ
8	نشر السياسات على الإدارات	الحوكمة	0%	—	لا يوجد	—	لم يبدأ
9	تفعيل الفصل بين المهام (SoD)	المالية + العمليات	20%	SoD تقرير	نقص موظفين	إعادة توزيع المهام	جارٍ التنفيذ
10	إعداد أول تقرير متابعة	الحوكمة	0%	—	لا يوجد	—	لم يبدأ

5.5 نظام قياس التقدّم في الحوكمة (Governance Progress Score)

يهدف هذا النظام إلى قياس مدى التزام الشركة بتنفيذ منظومة الحوكمة خلال فترة زمنية محددة (90 يوم - 6 شهور - سنة). يعتمد النظام على أربعة محاور رئيسية، يتم تقييم كل محور بدرجة من 0 إلى 25، ليصبح مجموع النظام 100 نقطة.

المحور الأول: التقدّم الزمني (Schedule Progress) – 25 نقطة

يقيس مدى التزام الإدارات بالمواعيد المحددة في خطة التطبيق.



ما يقيسه فعلياً:

- الالتزام بالتواريخ
- عدم وجود تأخير غير مبرر
- استجابة سريعة للتعدلات

الدرجة	نسبة الالتزام
25	90% - 100%
20	75% - 89%
15	60% - 74%
10	40% - 59%
5	% أقل من 40

المحور الثاني: جودة التنفيذ (Quality of Execution) – 25 نقطة

الهدف ليس فقط "إنجاز المهمة"، بل إنجازها بجودة.



ما يقيسه:

- جودة السياسات والإجراءات
- جودة محاضر اللجان
- جودة المصوبات والنماذج
- مدى وضوح الأدلة الداعمة

الدرجة	مستوى الجودة
25	- ممتاز تطبيق احترافي وواضح
20	- جيد جداً أغلب العناصر مكتملة
15	جيد - تطبيق متوسط به ملاحظات
10	ضعيف - يحتاج إعادة بناء
5	غير مقبول

المحور الثالث: مستوى الالتزام (Compliance Level) – 25 نقطة

ويقيس مدى التزام الإدارات بالسياسات والضوابط أثناء التطبيق.



ما يقيسه:

- الالتزام بالنماذج
- الالتزام بضوابط الموافقات
- التزام SoD
- رفع أدلة التنفيذ

الدرجة	مستوى الالتزام
25	90-100%
20	75-89%
15	60-74%
10	40-59%
5	% أقل من 40

المحور الرابع: التعاون المؤسسي (Cross-Functional Cooperation) – 25 نقطة

من أهم عوامل نجاح التطبيق، ويُقاس بمعايير واضحة:



ما يقيسه:

- سرعة تجاوب الإدارات
- تعاونهم مع الحوكمة والمخاطر
- عدم وجود مقاومة داخلية
- توفير المعلومات في الوقت المناسب

الدرجة	مستوى التعاون
25	تعاون ممتاز توفير بيانات، التزام، اجتماعات منتظمة -
20	تعاون جيد جداً
15	تعاون جيد
10	تعاون ضعيف
5	مقاومة أو تعطيل



الدرجة /25	المحور
...	التقدم الزمني
...	جودة التنفيذ
...	مستوى الالتزام
...	التعاون المؤسسي
... /100	المجموع النهائي

مستويات التقدّم (Progress Levels)



الدرجة النهائية	مستوى التقدّم
90-100	تقدم استثنائي - التطبيق يسير بنجاح كبير
75-89	- تقدم قوي الحوكمة على المسار الصحيح
60-74	- تقدم متوسط يحتاج تعزيز بعض الجوانب
40-59	- تقدم ضعيف تأخر ملحوظ في التنفيذ
أقل من 40	تقدم غير كافي - هناك مقاومة أو ضعف قيادي

- ✓ مزايا استخدام هذا النظام داخل الشركة
- ✓ يعطي تقييم رقمي واضح لتطبيق الحوكمة
- ✓ يحقّق الإدارات على الالتزام
- ✓ يُظهر أين توجد مقاومة أو تأخير
- ✓ يساعد الرئيس التنفيذي على المتابعة الدقيقة
- ✓ يصلح لتقارير اللجنة التنفيذية ولجنة المراجعة
- ✓ يمكن تطبيقه كل شهر أو كل ربع سنة

التفاصيل	البند
.....	اسم الشركة
.....	الشهر محل التقرير
إدارة الحوكمة / إدارة المخاطر / المراجعة الداخلية	الجهة التي أعدت التقرير
.....	تاريخ الإصدار

الجزء الثاني: ملخص تنفيذي (Executive Summary)

- ملخص واضح لا يزيد عن 5-7 نقاط يتضمن:
- أهم ما تم إنجازه خلال الشهر
 - أبرز التحديات التي ظهرت
 - مستوى الالتزام العام حسب نظام قياس التقدم
 - القرارات المطلوبة من الإدارة التنفيذية
 - المخاطر أو الثغرات التي تحتاج تدخل سريع
- هذا الجزء يساعد الرئيس التنفيذي يفهم الوضع خلال دقيقة واحدة.

الجزء الثالث: مستوى التقدم العام (Overall Progress Score)

يتم عرض النتيجة الشهرية بناءً على نظام 5.5:

المحور	الدرجة / 25	الملاحظات
التقدم الزمني
جودة التنفيذ
مستوى الالتزام
التعاون بين الإدارات
النتيجة النهائية	... / 100	تفسير مختصر

ثم يتم تصنيف الشهر إلى:

- تقدم ممتاز
- تقدم جيد
- تقدم متوسط
- تقدم ضعيف
- تقدم غير كافٍ

الجزء الرابع: الوضع التفصيلي للمهام (Task-Level Progress)

يتم تقديم جدول مختصر من نموذج التتبع:

رقم المهمة	النشاط	المسؤول	تاريخ الانتهاء	نسبة الإنجاز	الحالة	ملاحظات
1	إعداد سياسة تضارب المصالح	الحكومة	10/...	90%	شبه مكتمل	بانتظار اعتماد الرئيس التنفيذي
2	تطوير الإجراءات التشغيلية	العمليات	20/...	60%	جاري التنفيذ	تحتاج دعم فني
3	SoD تفعيل	المالية	15/...	40%	تأخير	نقص موظفين

ميزة الجدول: يظهر أين نحتاج تدخل الإدارة فوراً.

الجزء الخامس: الإنجازات الرئيسية خلال الشهر

تُعرض فقط الإنجازات المهمة، مثل:

- اعتماد سياسات جديدة
 - إنهاء مصفوفة الصلاحيات
 - تحديث إجراءات العمليات
 - رفع تقرير مخاطر جديد
 - تشغيل أنظمة رقابية جديدة
 - تدريب الإدارات على الحوكمة
- الهدف: إظهار التقدم الفعلي والملموس.

الجزء السادس: التحديات والمعوقات

قائمة واضحة تشمل:

- تأخير في تعاون بعض الإدارات
 - نقص بيانات رئيسية
 - تأخر في الموافقات
 - نقص موارد بشرية أو تقنية
 - مقاومة تغيير في بعض الإدارات
- كل تحدي يجب أن يكون له شرح بسيط وليس وصف طويل.

الجزء السابع: المخاطر المرتبطة بتطبيق الحوكمة (Governance Implementation Risks)

الخطر	مستوى الخطورة	مؤشر الخطر	التأثير المتوقع	الإجراء المقترح
تأخر اعتماد السياسات	متوسط	زيادة المدة الزمنية	تعطيل التطبيق	رفعها للمجلس مباشرة
عدم التزام إدارة معينة	مرتفع	انخفاض % الإنجاز	ضعف التطبيق	تدخل الرئيس التنفيذي

الجزء الثامن: الإجراءات التصحيحية المقترحة (Corrective Actions)

- إعادة توزيع بعض المهام
 - تخصيص موارد إضافية
 - عقد اجتماع عاجل مع الإدارات المتأخرة
 - توجيه رسمي بالالتزام
 - تعزيز التدريب أو الوعي
 - تحديث خطة التنفيذ حسب الحاجة
- هذا الجزء يحدد بالضبط ما يجب فعله خلال الشهر القادم.

الجزء التاسع: خطة الشهر القادم (Next Month Plan)

قائمة بأنشطة محددة وواضحة تتضمن:

الهدف	تاريخ الانتهاء	المسؤول	النشاط
بدء التطبيق	5/...	CEO	اعتماد السياسات
توحيد العمل	12/...	الحكومة	نشر الإجراءات
رفع الوعي	20/...	الموارد البشرية	تدريب الإدارات
دعم الرقابة	25/...	IT	إطلاق التقارير الرقمية

الجزء العاشر: القرارات المطلوبة من الإدارة العليا

أهم جزء في التقرير لأنه يحدد:

- ماذا تحتاج إدارة الحكومة لاستكمال التطبيق؟
- أين يجب أن يتدخل الرئيس التنفيذي؟
- ما الذي يحتاج قرار مجلس الإدارة؟

مثال:

- اعتماد سياسات الحكومة
- تشكيل لجنة المراجعة
- تخصيص موارد لإدارة IT
- توجيه للإدارات غير المتعاونة

خطة التحسين المستمر لنظام الحوكمة (Continuous Governance Development Plan)

(خطة طويلة المدى تضمن أن الحوكمة لا تتوقف عند التطبيق الأول) تطبيق الحوكمة خطوة مهمة... لكن استمرارها وتطورها هو العامل الحقيقي الذي يحدد قوة المؤسسة وقدرتها على المنافسة والنمو. لذلك يجب أن تمتلك كل شركة خطة تحسين مستمر تعمل بها على مدار العام، وتُراجع سنويًا. الخطة التالية عملية جدًا، وتتناسب مع الشركات المالية وغير المالية، الناشئة والعائلية والكبيرة.

أولاً: أهداف التحسين المستمر

تهدف خطة التطوير إلى:

- رفع فعالية منظومة الحوكمة عامًا بعد عام
- تحديث السياسات دوريًا لتناسب التغيرات
- تطوير قدرات العاملين
- سدّ أي فجوات تُكتشف بعد التطبيق
- دعم الرقابة والالتزام
- تعزيز الشفافية
- تحسين اتخاذ القرار

ثانيًا: محاور التحسين السنوية (Annual Continuous Improvement Pillars)

تشمل الخطة 6 محاور رئيسية، كل محور يتم تطويره بشكل دوري:

(1) تحديث السياسات واللوائح

يتم:

- مراجعة جميع السياسات مرة واحدة على الأقل سنويًا
- تحديثها وفق التغييرات التنظيمية أو التشغيلية
- إضافة سياسات جديدة إذا ظهرت الحاجة
- مراجعة مدى التزام الإدارات بها
- سياسات تحتاج مراجعة سنوية:
- تضارب المصالح
- السلوك المهني
- الشفافية والإفصاح
- إدارة المخاطر
- الرقابة الداخلية

(2) تعزيز فعالية مجلس الإدارة واللجان

يتم تنفيذ:

- تقييم سنوي شامل لأداء المجلس
- تقييم فعالية كل لجنة
- تدريب الأعضاء على موضوعات جديدة (التحول الرقمي - المخاطر - ESG)
- تحديث ميثاق اللجان
- الهدف: مجلس ديناميكي ومتطور وليس ثابتًا.

(3) تطوير نظام إدارة المخاطر

تشمل الإجراءات:

- تحديث سجل المخاطر ربع سنويًا
- إضافة مخاطر جديدة ظهرت خلال العام
- تحديث خطط المعالجة
- تطوير مؤشرات KRIs
- تطبيق تقارير مخاطر أكثر احترافية
- التركيز: التحول من رد الفعل إلى التنبؤ.

(4) تحسين الرقابة الداخلية

يتم عبر:

- اختبارات دورية للضوابط
- مراجعة أي ثغرات أو حالات عدم التزام
- تحديث إجراءات العمل عند حدوث تغييرات
- إدخال أنظمة إلكترونية لدعم الرقابة

مثال:

أتمتة الموافقات - توحيد النماذج - مراجعة SoD.

(5) تطوير الثقافة المؤسسية والوعي بالحوكمة

من خلال:

- حملات توعية ربع سنوية
- تدريب مستمر للعاملين
- نشر رسائل دورية حول النزاهة والشفافية
- تعزيز ثقافة الإبلاغ عن المخالفات
- الفكرة: الحوكمة تُزرع في السلوك وليس فقط في السياسات.

6) التحول الرقمي للحكومة (Digital Governance Evolution) يشمل:

- إدخال أنظمة GRC تدريجيًا
 - أتمتة التقارير الرقابية
 - تطوير Dashboard للحكومة
 - تعزيز أمن المعلومات والامتثال الرقمي
- النتيجة: حوكمة أسرع - أدق - أقل اعتمادًا على الورقيات.

ثالثًا: نموذج خطة التحسين السنوي (Annual Improvement Plan Template)

النتيجة المتوقعة	مؤشر القياس	الربع الزمني	المسؤول	المبادرة	المحور
تحسين الإفصاح	إصدار نسخة محدثة	Q1	الحكومة	تحديث سياسة تضارب المصالح	السياسات
تحديد فجوات القيادة	تقرير تقييم	Q2	المجلس / لجنة الحوكمة	تقييم أداء المجلس	المجلس
رؤية أدق للمخاطر	عدد المخاطر المحدثة	Q3	إدارة المخاطر	تحديث سجل المخاطر	المخاطر
سدّ ثغرات في الضوابط	نسبة الالتزام	Q2	المالية + الحوكمة	مراجعة SoD	الرقابة
رفع وعي العاملين	عدد المتدربين	Q4	الموارد البشرية	تدريب النزاهة	الثقافة
تحسين المتابعة	Go-Live Report	Q3-Q4	IT + الحوكمة	إطلاق نظام GRC	التحول الرقمي

رابعًا: آلية المتابعة والتقييم المستمر

يتم اعتماد خطة متابعة تشمل:

- اجتماع شهري لمتابعة التقدم
- تقرير ربع سنوي لأداء الحوكمة
- مراجعة سنوية قبل اعتماد خطة العام التالي
- إعادة تقييم المخاطر والسياسات بشكل دوري
- مراجعة فجوات التطبيق

المؤشر	طريقة القياس	الهدف
نسبة السياسات التي تم تحديثها	عدد السياسات المحدثه ÷ الإجمالي	≥ 90%
مستوى التزام الإدارات	نسبة الأدلة المرفوعة	≥ 85%
جودة عمل اللجان	عدد الاجتماعات + الجودة	ممتاز
نسبة تنفيذ توصيات التدقيق	عدد التوصيات المكتملة	≥ 80%
نسبة تحديث المخاطر	÷ المحدث الإجمالي	≥ 90%
مستوى وعي الموظفين	نتائج التدريب	≥ 75%

سادسًا: نموذج تقرير سنوي للتحسين (Annual Governance Improvement Report) التقرير يتضمن:

- ملخص الإنجازات
- الفجوات المتبقية
- مستوى التزام الإدارات
- مقترحات التطوير للسنة القادمة
- توصيات للحوكمة الرقمية
- تقييم المجلس واللجان
- مقارنة مع السنة السابقة

مع تحياتي

محمد فتحي الفوق

+201065275555