

البرنامج المتكامل في مفهوم

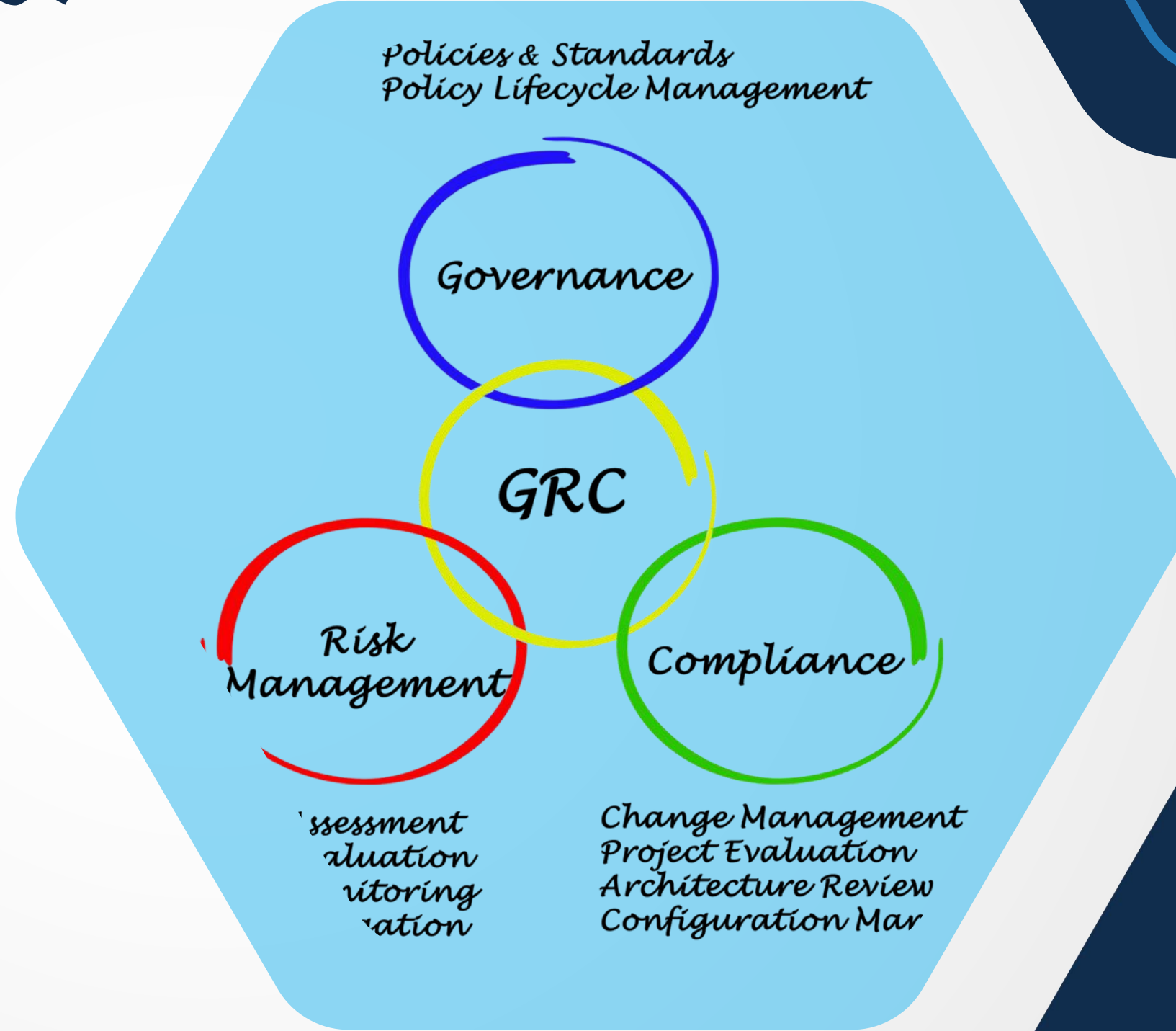
GRC

في المؤسسات

2026

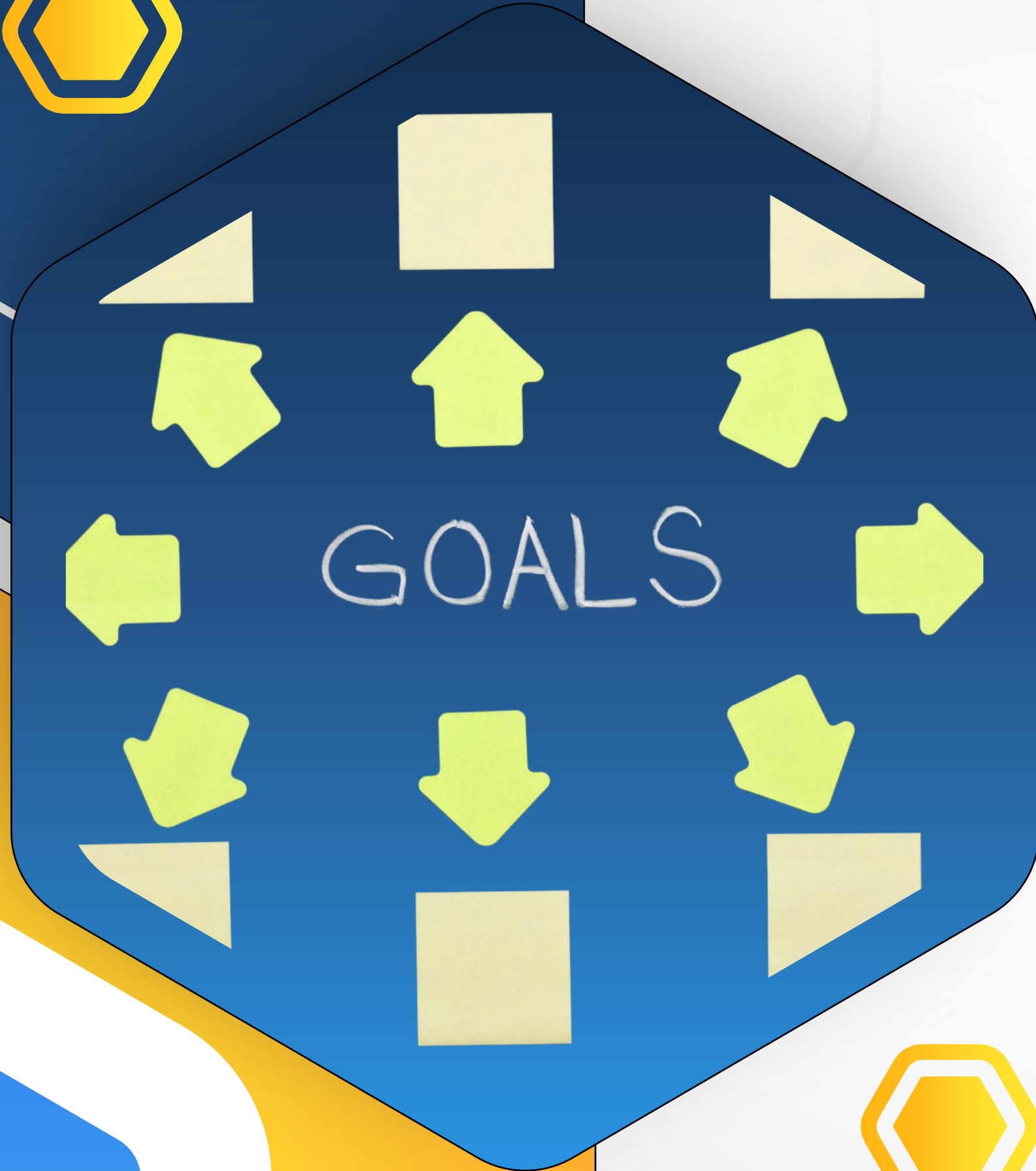
اعداد

محمد فتحي الذوق



أهداف اليوم

- التعرف على مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهميتها.
- فهم الإطار المتكامل للحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC).
- التمييز بين الحوكمة والامتثال والمراجعة الداخلية.
- تطبيق أمثلة عملية لتعزيز الفهم.
- المشاركة في ورش عمل وأنشطة تفاعلية.



مقدمة في G R C : الحوكمة والمخاطر والامتثال

يعني إيه G R C ؟

G R C اختصار لـ:

Governance – Risk – C o m p l i a n c e

الحوكمة – إدارة المخاطر – الامتثال.

هو إطار متكامل يوجه المؤسسة كلها تشتغل في اتجاه واحد، بذكاء وشفافية، عشان تحقق أهدافها الاستراتيجية بأقل مخاطر وبأعلى درجات النزاهة والالتزام.

“الـ G R C هو مجموعة من القدرات المتكاملة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المعلنة بشكل موثوق، ومعالجة حالات عدم اليقين، والتصرف بنزاهة.”

• تحقيق الأهداف (A c h i e v e O b j e c t i v e s):

يعني المؤسسة عندها خطة واضحة ورؤية استراتيجية، وكل إدارة شغالة لتحقيق نفس الهدف.

• معالجة عدم اليقين (A d d r e s s U n c e r t a i n t y):

يعني نفهم المخاطر المتوقعة ونستعد ليها قبل ما تحصل.

• التصرف بنزاهة (A c t w i t h I n t e g r i t y):

يعني نلتزم بالقوانين، السياسات، والقيم الأخلاقية.

مكونات G R C الثلاثة

1. الحوكمة (G overnance)

هي الإطار العام الذي يحدد مين بياخذ القرارات، إزاي، وليه.
• بتشمل:

- وضع الرؤية والاسراتيجية.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- متابعة الأداء والنتائج.

• مثال عملي:

- مجلس الإدارة يحدد سياسات الاستثمار للشركة.

2. إدارة المخاطر (R isk Management)

- هي العملية المنظمة لتحديد المخاطر المحتملة، تحليلها، ووضع خطط للسيطرة عليها.
- الهدف مش منع المخاطر بالكامل، لكن تقليل تأثيرها واستغلال الفرص.
- مثال عملي:
- لو في شركة بتقدم خدمات مالية، المخاطر ممكن تكون:

- تقلب أسعار الفائدة.
- فقدان عميل استراتيجي.
- اختراق سيبراني.



3. الامتثال (C ompliance)

هو الالتزام بالقوانين المحلية والدولية، اللوائح التنظيمية، والسياسات الداخلية.
• بيركز على:

- حماية سمعة الشركة.
- تجنب الغرامات والمخالفات.
- تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين.

• مثال عملي:

- الالتزام بمتطلبات الهيئة العامة للرقابة المالية أو قوانين مكافحة غسل الأموال.

ثالثاً: ليه G R C مهم جداً؟



• تحقيق الأهداف الاستراتيجية

• يربط بين الرؤية والسياسات والمخاطر في إطار واحد.

• تحسين اتخاذ القرارات

• يوفر بيانات دقيقة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

• تعزيز الشفافية والمساءلة

• يحدد مين مسؤول عن إيه بوضوح.

• خفض التكاليف وتقليل المخاطر

• يمنع تكرار المهام بين الإدارات.

• تحقيق الاستدامة المؤسسية

• يجهز المؤسسة للتغيرات المستقبلية والأزمات.

رابعًا: دورة حياة G R C

• تحديد الأهداف الاستراتيجية

• يبدأ من مجلس الإدارة.

• تحديد المخاطر والفرص

• باستخدام أدوات مثل C O S O و I S O 3 1 0 0 0 .

• تصميم سياسات الامتثال

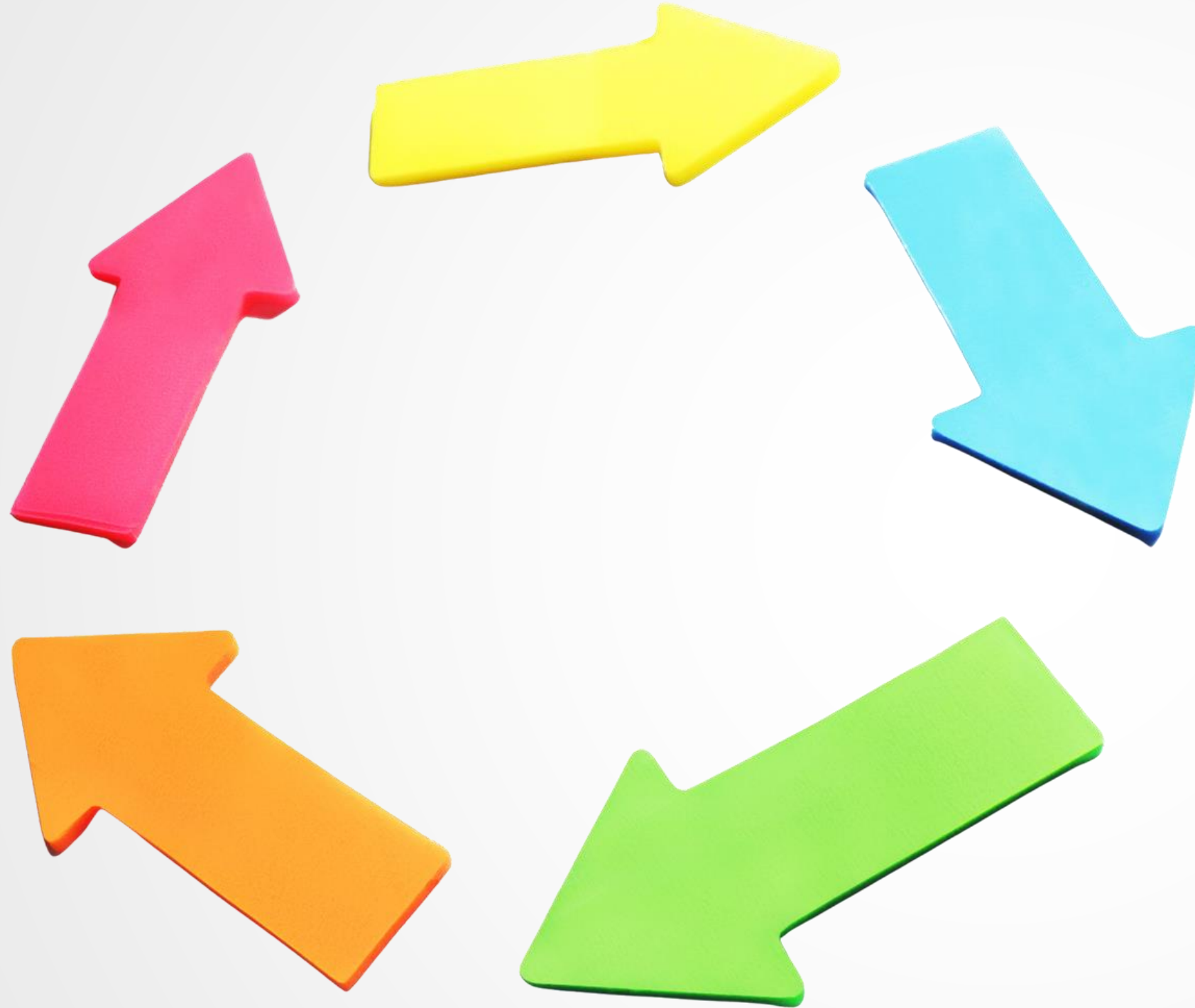
• تتوافق مع اللوائح المحلية والدولية.

• متابعة الأداء ورفع التقارير

• عبر لجان المراجعة وإدارة المخاطر.

• التحسين المستمر

• مراجعة دورية وتحديث مستمر.



G R C



**C o r p o r a t e
G o v e r n a n c e**

“الركيزة الأولى لإطار الـ G R C هي الحوكمة المؤسسية...”

بدون حوكمة قوية → لا يمكن وجود G R C فعال.”

اولاً: يعني إيه حوكمة مؤسسية؟

تعريفها



الحوكمة المؤسسية هي نظام إداري ورقابي متكامل يُنظّم العلاقة بين جميع الأطراف داخل المؤسسة (مجلس الإدارة – التنفيذيين – المساهمين – الموظفين – الجهات الرقابية – أصحاب المصلحة).

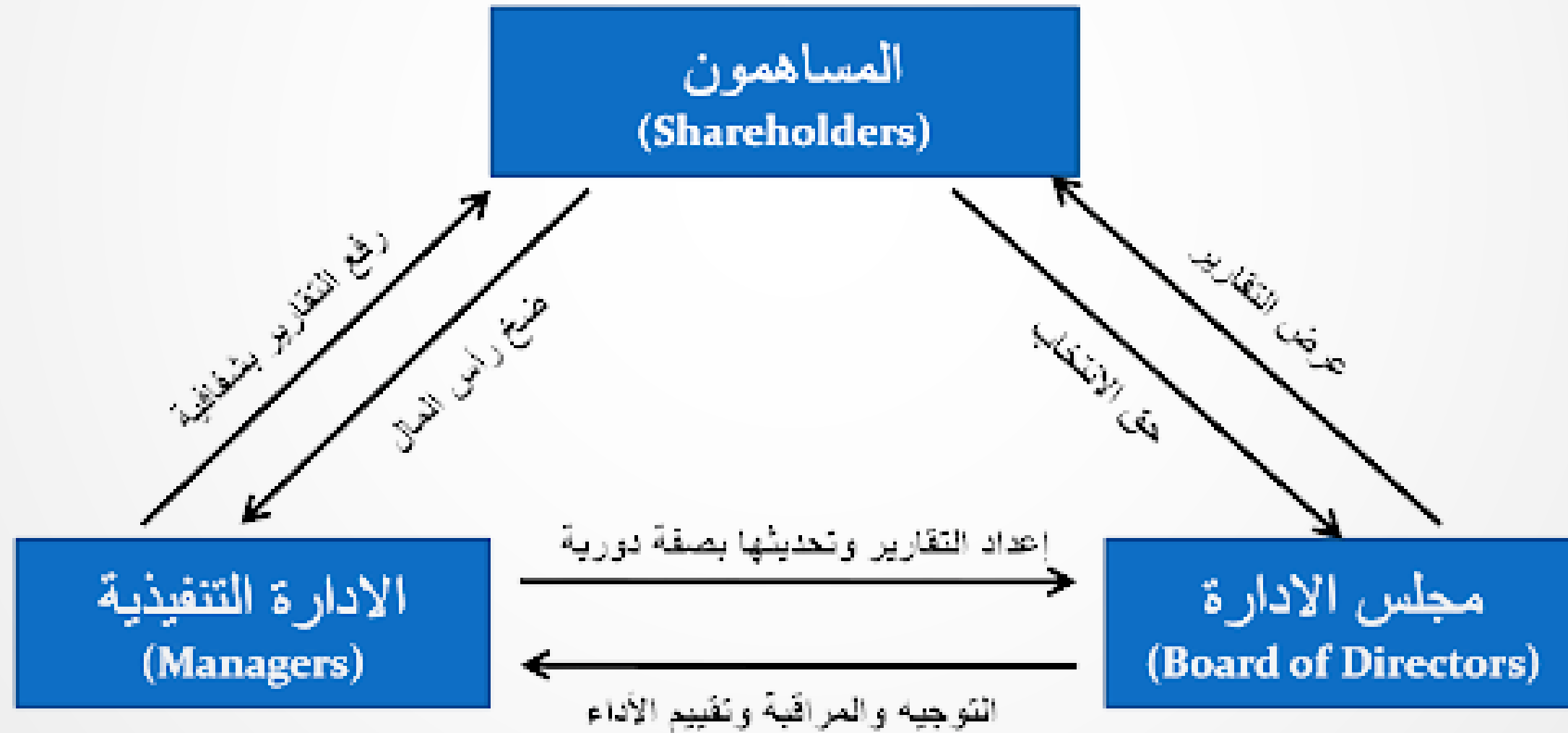
وهي تعني:

- وضع قواعد واضحة لإدارة الشركة واتخاذ القرارات.
- تطبيق سياسات وضوابط تضمن النزاهة والشفافية.
- وجود آليات رقابية داخلية وخارجية لحماية المؤسسة من المخاطر والفساد.



الأطراف الرئيسية في الحوكمة المؤسسية

بتعمد الحوكمة المؤسسية على وجود ثلاثة أطراف رئيسية، وكل طرف ليه دور محدد بوضوح في إدارة الشركة وضمان استدامتها:



١. المساهمون (Shareholders)

SHAREHOLDERS



- الدور الرئيسي: أصحاب رأس المال أو الملكية في الشركة.
- المسؤوليات:

- اختيار أعضاء مجلس الإدارة.
- الموافقة على القرارات الاستراتيجية الكبيرة.
- متابعة أداء الشركة من خلال التقارير الدورية.

• الحقوق:

- الحصول على معلومات شفافة عن أداء الشركة.
- المشاركة في قرارات التوزيعات والأرباح.
- حماية استثماراتهم وضمان عوائدها.

• العلاقة مع مجلس الإدارة:

- المساهمون يعينون المجلس ويراقبون أداءه.
- المجلس مسؤول أمام المساهمين عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٢. مجلس الإدارة (Board of Directors)

- الدور الرئيسي: يمثل حلقة الوصل بين المساهمين والإدارة التنفيذية.
- المسؤوليات:

- تحديد الرؤية الاستراتيجية للشركة.
- وضع السياسات والخطط العامة.
- مراقبة أداء الإدارة التنفيذية والتأكد من تحقيق الأهداف.
- ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية.

- العلاقة مع الإدارة التنفيذية:

- يحدد المجلس الأهداف والسياسات.
- تلتزم الإدارة التنفيذية بتنفيذ قرارات المجلس.
- يراجع المجلس التقارير الدورية ويقيم الأداء باستمرار.



٣. الإدارة التنفيذية (Executive Management / Managers)



- الدور الرئيسي: تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة من مجلس الإدارة.
- المسؤوليات:

- إدارة العمليات اليومية بكفاءة.
- تطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة.
- رفع تقارير دورية للمجلس عن الأداء المالي والتشغيلي.
- تحقيق الأهداف التشغيلية والالتزام بالميزانية.

- العلاقة مع المساهمين:

- الإدارة التنفيذية غير مسؤولة مباشرة أمام المساهمين.
- تقدم التقارير لمجلس الإدارة، والمجلس بدوره ينقل نتائج الأداء للمساهمين.

أهمية التوازن بين الأطراف الثلاثة

• نجاح الحوكمة بيتحقق لما يكون في تنسيق وتعاون بين المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية.

• أي خلل في التوازن ده ممكن يسبب:

○ تضارب مصالح.

○ قرارات غير فعالة.

○ ضعف الشفافية والمساءلة.

• وجود آليات واضحة لتوزيع الأدوار بيضمن استدامة الشركة ويحافظ على ثقة جميع أصحاب المصلحة.

لماذا الحوكمة مهمة؟

الأهمية الرئيسية للحوكمة:

1. تحسين اتخاذ القرارات

- توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب.
- تقليل القرارات العشوائية.

2. تعزيز الثقة والشفافية

- بناء سمعة قوية للمؤسسة.
- رفع ثقة المستثمرين والعملاء.

3. تحقيق التوازن بين الأطراف

- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة.
- تحقيق العدالة والمساواة.

4. دعم الاستدامة المؤسسية

- تمكين المؤسسة من التكيف مع الأزمات.
- ضمان البقاء والنمو طويل الأجل.

BENEFITS

ثالثاً: فوائد الحوكمة المؤسسية

التفسير	الفائدة
تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية والبشرية والتقنية.	١. الاستخدام الأمثل للموارد
مساعدة المؤسسة على التطوير المستمر وضمان استدامة أعمالها على المدى الطويل.	٢. تحقيق النمو المستدام
توفير نظام رقابي قوي يتيح للجهات المختصة متابعة أداء المؤسسة بفعالية.	٣. تسهيل عملية الرقابة والإشراف
ضمان موضوعية وتقارير دقيقة من المراجعين الداخليين والخارجيين.	٤. استقلالية المراجعين
رفع مستوى الثقة بين المستثمرين والمؤسسات المالية مما يؤدي إلى استقرار السوق.	٥. استقرار أسواق المال
حماية مصالح المساهمين والعملاء والموظفين وجميع أصحاب المصلحة.	٦. حماية المصالح والحقوق
ضمان التوافق مع القوانين والسياسات واللوائح المحلية والدولية.	٧. تعزيز الالتزام
تقوية منظومة الرقابة الداخلية للحد من المخاطر التشغيلية والإدارية.	٨. تقليل الأخطاء لأدنى حد ممكن

ثانياً: أهداف الحوكمة الأساسية

الشرح العملي	الهدف
وضوح القرارات والمعلومات والبيانات المالية لكل الأطراف ذات العلاقة، ونشر التقارير بدقة وفي الوقت المناسب.	١. الشفافية
محاسبة كل طرف على أدواره وقراراته سواء مجلس إدارة أو مدير تنفيذي أو موظف، وضمان وجود نظام رقابي فعال.	٢. المساءلة
معاملة جميع المساهمين وأصحاب المصلحة بعدالة ومنحهم فرصاً متكافئة في الحصول على المعلومات واتخاذ القرارات.	٣. المساواة
تمكين المراجعين الداخليين والخارجيين من أداء مهامهم باستقلالية وموضوعية، لضمان فعالية النظام الرقابي.	٤. المساعدة

الحوكمة ليه مرتبطة بالشفافية والمساءلة والعدالة؟

لأن الغرض منها تحسين جودة القرار وتقليل الانحرافات و"المفاجآت غير السارة". لما تبقى المعلومة متاحة، والاختصاصات واضحة، والمسؤوليات محددة—النزاهة بتزيد، والقرارات بتبقى أذكى وأسرع.

وهذا جوهر معايير البنك الدولي والـ O E C D.

الحوكمة = ثقة + كفاءة + تمويل أسهل

تطبيق الحوكمة الجيدة بيرفع كفاءة التشغيل، يسهّل الوصول لرأس المال، يقلّل مخاطر سوء الإدارة، ويزود ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة. دي رسالة صريحة من I F C (مجموعة البنك الدولي).

وعلاقتها بالاستدامة؟

النسخة المُحدّثة من مبادئ O E C D 2023 ركّزت على الاستدامة والمرونة في المدى الطويل (L o n g - t e r m r e s i l i e n c e)، وعلى جودة الإفصاحات المرتبطة بالاستدامة—بمعنى إن الحوكمة مش بس "التزام" لكن كمان "بوصلة" لإدارة الأثر البيئي والاجتماعي والمؤسسي (E S G). كمان I S O 37000 يقدم مبادئ توجّه الحوكمة نحو تحقيق الغرض والقيمة وتقليل الآثار السلبية

إليه اللي ممكن يحصل لشركة كبيرة لو ما مفيش عندها نظام حوكمة قوي؟

دروس من فشل الحوكمة: إنرون ووايركارد

أولاً: إنرون (Enron – 2001)

القصة:

- شركة إنرون الأمريكية كانت واحدة من أكبر شركات الطاقة في العالم، لكنها انهارت في 2001 بسبب فضيحة محاسبية ضخمة.
- أسباب الفشل:
 - استخدام كيانات ذات غرض خاص (S P E s) لإخفاء الديون والخسائر.
 - تضخيم الأرباح باستخدام المحاسبة بالقيمة العادلة (M a r k - t o - M a r k e t).
 - غياب الشفافية في الإفصاح عن البيانات المالية.
 - ضعف رقابة مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.
 - فقدان استقلالية المراجع الخارجي آرثر أندرسن.

ثانيًا: وايركارد (Wirecard – 2020)

القصة:

- شركة ألمانية رائدة في خدمات الدفع الإلكتروني، انهارت في 2020 بعد اكتشاف اختفاء 1.9 مليار يورو من حساباتها البنكية.
- أسباب الفشل:

- تضخيم الإيرادات عبر أطراف ثالثة بدون أدلة تحقق كافية.
- غياب الشفافية في الإفصاح عن تفاصيل المعاملات المالية.
- تقارير تدقيق غير موثوقة وضعف المراجعة الخارجية.
- فشل الجهات التنظيمية في التدخل المبكر رغم مؤشرات الإنذار.

ثالثاً: نقاط الضعف المشتركة

- غياب الشفافية في الإفصاح عن البيانات المالية الحقيقية.
- ضعف المساءلة من مجلس الإدارة ولجان المراجعة.
- تضارب المصالح بين المراجعين الخارجيين والإدارة التنفيذية.
- غياب آليات فعّالة للإنذار المبكر عن المخاطر.

رابعاً: الدروس المستفادة

- تعزيز الشفافية والإفصاح الدقيق: تقديم تقارير مالية واضحة وصحيحة.
- تقوية دور مجلس الإدارة ولجان المراجعة: متابعة الأداء والإشراف الفعّال.
- ضمان استقلالية المراجعة الداخلية والخارجية: لتجنب تضارب المصالح.
- تطبيق أنظمة رقابة وإنذار مبكر فعّالة: للكشف المبكر عن أي مخالفات أو مخاطر.

أفضل الممارسات في الحوكمة المؤسسية

Best Practices in Corporate)

(Governance



لا يوجد نموذج حوكمة واحد يناسب جميع الشركات

من المستبعد جدًا وجود إطار موحد أو مجموعة واحدة من أفضل الممارسات تناسب جميع المؤسسات، لأن كل شركة لديها طبيعة خاصة من حيث:

- حجم الشركة وهيكل ملكيتها.
- نوع النشاط أو القطاع (استثماري، صناعي، خدمي...).
- اللوائح والقوانين المحلية التي تخضع لها.
- عدد الموظفين وحجم رأس المال.
- طبيعة أصحاب المصلحة (S takeholders) وأهدافهم.

ده معناه إن ما فيش “**كتاب واحد**” نقدر نطبقه على كل المؤسسات زي ما هو، لأن الاختلاف في الظروف بيخلي كل مؤسسة تحتاج حلول مخصصة تناسبها.

الحوكمة المؤسسية مش مجرد سياسات مكتوبة أو أوراق، لكنها نظام ديناميكي مرن بيتأثر بالظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبيتكوّن من عناصر مترابطة أهمها:

• مجلس الإدارة ولجانه (لجنة المراجعة – لجنة المخاطر – لجنة الترشيحات والمكافآت).

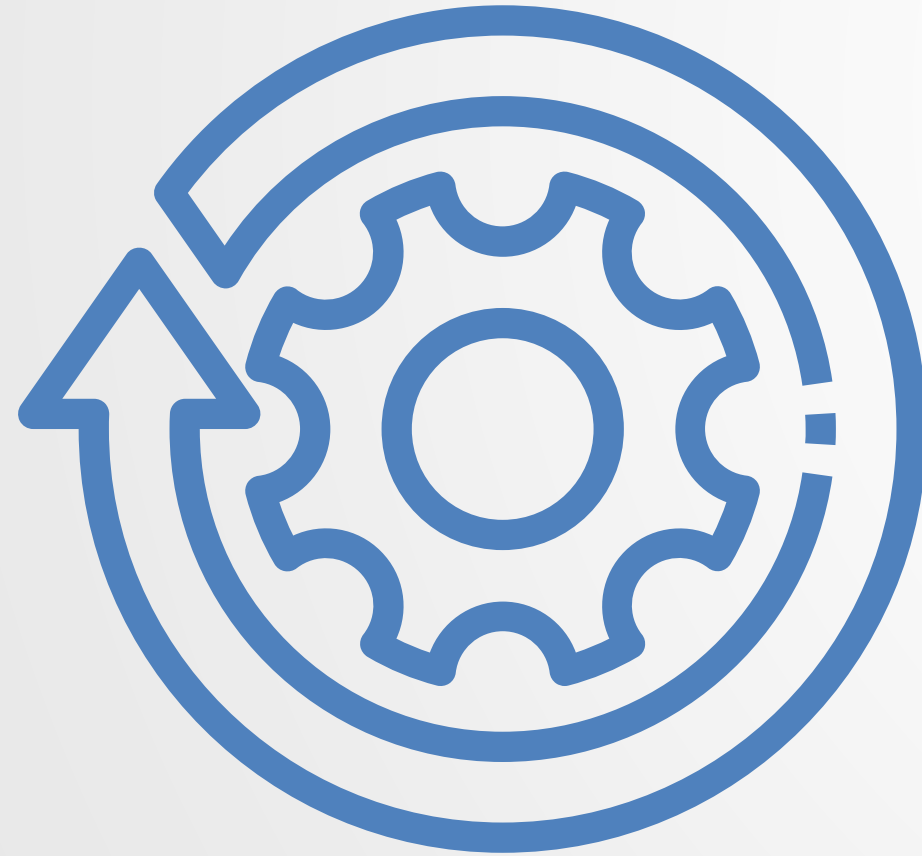
• إدارة المراجعة الداخلية كخط دفاع أساسي.

• إدارة المخاطر لرصد وتقييم الأخطار قبل وقوعها.

• إدارة الامتثال لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح.

• سياسات الإفصاح والشفافية لنشر البيانات بدقة وفي وقتها.

• مدونة السلوك والقيم اللي بترسم إطارًا للأخلاقيات داخل المؤسسة.



الترابط ده بيخلي أي تغيير في عنصر واحد يؤثر تلقائيًا على باقي عناصر الحوكمة.

خطورة فكرة "مقاس واحد يناسب الجميع"

الاعتماد على إطار حوكمة موحد لجميع المؤسسات ممكن يؤدي لنتائج سلبية جدًا، منها:

- استنتاجات غير دقيقة عن أداء الشركة لو اتطبقت معايير غير مناسبة لطبيعتها.
- فرض قيود غير ملائمة تؤثر على سرعة اتخاذ القرارات.
- زيادة البيروقراطية خصوصًا في الشركات الصغيرة أو الناشئة التي بتحتاج مرونة أكثر.
- إهدار موارد في تطبيق سياسات غير مناسبة لطبيعة النشاط أو حجم الشركة.

التخصيص هو الحل الأمثل

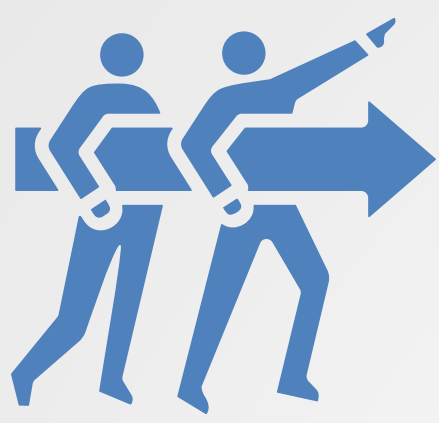
- الحل الأمثل هو تصميم إطار حوكمة مرن ومخصص لكل شركة حسب طبيعتها، بحيث يجمع بين:
الالتزام بالمبادئ والمعايير الدولية مثل:

1. مبادئ OECD 2023 للحوكمة.

2. معيار ISO 37000 لحوكمة المنظمات.

- الامتثال للقوانين المحلية مثل متطلبات الهيئة العامة للرقابة المالية (F R A) في مصر.
- مراعاة أهداف الشركة واستراتيجيتها لضمان التوازن بين تحقيق الربحية والاستدامة.





أمثلة عملية لتوضيح الفكرة

شركات إدارة الأصول والاستثمار:

لازم تلتزم بسياسات خاصة بالشفافية والإفصاح المستمر لضمان حماية أموال العملاء طبقاً لمتطلبات F R A .

الشركات العائلية:

غالبًا بتحتاج وضع ميثاق عائلي (F a m i l y C h a r t e r) لضبط العلاقة بين الملكية والإدارة ومنع النزاعات.

الشركات الناشئة (S t a r t u p s):

تحتاج سياسات حوكمة بسيطة ومرنة في البداية، ثم تتوسع تدريجيًا مع نمو حجم الشركة وتعدّد هيكلها.

“إذا لا يوجد نموذج حوكمة واحد ينفع لكل الشركات، لكن في مبادئ عامة وإرشادات عالمية ممكن نستخدمها كمرجع لتصميم إطار حوكمة

مخصص يناسب شركتنا، ويعكس أهدافها، وهيكلها، ونشاطها.”

المعايير والأطر الدولية للحوكمة المؤسسية

International Governance Frameworks &)
Standards



“المعايير والأطر الدولية للحوكمة هي المرجع الأساسي لأي مؤسسة عايزة تبني نظام حوكمة فعال، وبتوفر مجموعة من المبادئ والسياسات التي بتساعد الإدارة العليا على تحقيق الشفافية، المساءلة، والكفاءة التشغيلية.”

أهمية فهم المعايير الدولية:

- تجهيز القيادات لفهم أفضل الممارسات العالمية.
- مواءمة الحوكمة الداخلية مع التوجهات الدولية.
- رفع القدرة التنافسية وجذب الاستثمارات.
- ضمان التوافق مع الجهات الرقابية.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (O E C D Principles 2023)

أحدث إصدار: 2023

الهدف: تعزيز الشفافية والاستدامة وحقوق أصحاب المصلحة.

المبادئ الستة الأساسية:

• ضمان أساس فعال للحوكمة (E f f e c t i v e G o v e r n a n c e F r a m e w o r k):

وجود هيكل حوكمة واضح يحدد السلطات والمسؤوليات.

• حقوق المساهمين والمعاملة العادلة (S h a r e h o l d e r R i g h t s & E q u i t a b l e T r e a t m e n t):

حماية حقوق المساهمين وضمان المساواة بينهم.

• دور أصحاب المصلحة (S t a k e h o l d e r R i g h t s):

إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة.

• الإفصاح والشفافية (D i s c l o s u r e & T r a n s p a r e n c y):

الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بدقة وفي الوقت المناسب.

• مسؤوليات مجلس الإدارة (B o a r d R e s p o n s i b i l i t i e s):

تحديد الاستراتيجيات والإشراف على الإدارة التنفيذية بفاعلية.

• الاستدامة والتحول الرقمي (S u s t a i n a b i l i t y & D i g i t a l T r a n s f o r m a t i o n):

إدماج ممارسات الاستدامة و E S G في القرارات الاستراتيجية.



مثال تطبيقي: هيئة السوق المالية السعودية (C M A) ومبادئ O E C D

الخلفية:

- هيئة السوق المالية السعودية C M A هي الجهة التنظيمية لسوق المال في المملكة.
- في عام 2017 أصدرت لائحة حوكمة الشركات، وتم تحديثها في 2021 لمواءمة المعايير المحلية مع أفضل الممارسات العالمية.

أهم ما قامت به C M A:

- تبني مبادئ O E C D الستة ضمن اللوائح المحلية:

تعزيز الشفافية والإفصاح.
ضمان المساواة بين المساهمين.
إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة.
تفعيل دور مجالس الإدارة واللجان.
دمج الاستدامة و E S G في متطلبات الإفصاح.

- إلزام الشركات المدرجة في السوق المالية بـ:

نشر تقارير مالية وبيئية متكاملة.
الإفصاح عن تضارب المصالح وسياسات المكافآت.
تكوين لجان مستقلة مثل لجنة المراجعة ولجنة المخاطر.

- تحديثات 2021 أضافت:

متطلبات خاصة ب حوكمة الاستدامة.

تحسينات في التقارير المتكاملة وفقاً لمعايير O E C D و IS O 37000.



النتائج المحققة:

- زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب.
- جذب رؤوس أموال أجنبية لأسواق المال السعودية.
- رفع تصنيف السوق السعودي لمؤشر M S C I للأسواق الناشئة.
- تعزيز الشفافية والالتزام بالمعايير الدولية.



معيار الحوكمة الدولي ISO 37000:2021

ISO 37000:2021 – Governance of
 Organizations

IS O 37000:2021 هو أول معيار عالمي شامل للحوكمة المؤسسية، أصدرته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (IS O) في سبتمبر 2021 في سبتمبر .

يهدف المعيار إلى وضع إطار عملي يساعد المؤسسات على تصميم، وتنفيذ، وتقييم أنظمة الحوكمة بفعالية.

أهمية المعيار:

- مرجع موحد عالميًا لتطبيق الحوكمة.
- يربط بين الاستراتيجية، المخاطر، والاستدامة.
- يساعد في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

1. وضع إطار متكامل للحوكمة:

- يحدد مسؤوليات كل المستويات القيادية.
- يربط بين الأهداف، الاستراتيجية، والقيم المؤسسية.

2. تعزيز الثقة والشفافية:

- يركز على الإفصاح الفعّال ومشاركة المعلومات.
- يرفع مستوى الثقة بين مجلس الإدارة، المساهمين، والعملاء.

3. دعم استدامة المؤسسة:

- يدمج عناصر البيئة والمجتمع والاقتصاد في عمليات اتخاذ القرار.
- يساعد المؤسسات على تحقيق قيمة طويلة الأجل.

4. تحسين عملية اتخاذ القرارات:

- يوجه القيادات العليا لاستخدام المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

المبادئ الأساسية لمعيار IS O 37000

يعتمد المعيار على 11 مبدأ أساسية تشكل جوهر الحوكمة الفعالة:

المبدأ	الشرح المبسط
القيادة المسؤولة	مجلس الإدارة يقود المؤسسة بأخلاقية ورؤية استراتيجية واضحة.
الاستراتيجية الموجهة بالأهداف	ربط القرارات اليومية بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.
القيم المؤسسية	ترسيخ ثقافة النزاهة والمسؤولية داخل المؤسسة.
الرقابة الفعالة	متابعة الأداء وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات.

المساءلة	تحديد المسؤوليات بوضوح ومحاسبة صناع القرار.
الشفافية	توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لكل أصحاب المصلحة.
الاستدامة	تحقيق التوازن بين الأرباح والاعتبارات الاجتماعية والبيئية.
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر والفرص والتعامل معها بفاعلية.
التحسين المستمر	مراجعة السياسات بشكل دوري لتطوير نظام الحوكمة.
التقارير المتكاملة	دمج المعلومات المالية وغير المالية في تقارير شاملة.
إشراك أصحاب المصلحة	بناء علاقات قوية ومتوازنة مع المساهمين والعملاء والمجتمع.

عناصر نظام الحوكمة في IS O 37000

معيار IS O 37000 يركز على 3 عناصر رئيسية:

• القيادة (Leadership):

قيادة المؤسسة بطريقة أخلاقية واستراتيجية.
بناء ثقافة مؤسسية قائمة على القيم.

• التوجيه (Direction):

تحديد الأهداف والسياسات بوضوح.
ضمان اتساق الأهداف مع رؤية المؤسسة.

• المساءلة (Accountability):

وجود آليات واضحة لمحاسبة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

مثال تطبيقي: تطبيق معيار IS O 37000 في قطاع الاتصالات والبنوك

الخلفية:

- بعد صدور IS O 37000 في سبتمبر 2021، بدأت العديد من شركات الاتصالات والبنوك في مصر والسعودية بتبنيه كإطار مرجعي للحوكمة المؤسسية.
- الهدف الأساسي كان رفع مستوى الشفافية وتعزيز أنظمة إدارة المخاطر بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية.

أولاً: في قطاع الاتصالات



في السعودية:

• شركة الاتصالات السعودية S T C:

- اعتمدت مبادئ IS O 37000 لتطوير سياسات الحوكمة الداخلية.
- ركزت على:

- تعزيز الشفافية في التقارير المالية وغير المالية.
- تفعيل قنوات الإفصاح مع المساهمين وأصحاب المصلحة.
- تحسين إدارة المخاطر السيبرانية المرتبطة بالتحول الرقمي.



• شركة فودافون مصر والمصرية للاتصالات W E:

- بدأت في تكييف سياسات الإفصاح والتقارير مع متطلبات IS O 37000.
- ركزت على:

- حماية بيانات العملاء.
- تطبيق قواعد حوكمة E S G (البيئية والاجتماعية والحوكمة).
- تحسين التواصل مع الجهات الرقابية والمستثمرين.



ثانيًا: في قطاع البنوك



في السعودية:

• البنك الأهلي السعودي (S N B):

- تبني IS O 37000 لتحسين كفاءة اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة.
- ربط سياسات الحوكمة بإدارة المخاطر التشغيلية والائتمانية.

• بنك الرياض وبنك الإنماء:

- اعتمدوا تقارير متكاملة وفقًا لمبادئ IS O لزيادة الإفصاح أمام المساهمين والمستثمرين الدوليين.

في مصر:

• البنك التجاري الدولي IB C:

- من أوائل البنوك التي بدأت تطوير إطار حوكمة متكامل وفق IS O 37000.
- ركز على:

- تعزيز الشفافية في القوائم المالية.
- إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية المرتبطة بالتمويل المستدام.
- رفع كفاءة اللجان الرقابية.



النتائج المحققة:

- زيادة الثقة بين الشركات والمستثمرين وأصحاب المصلحة.
- تحسين أنظمة إدارة المخاطر وتقليل الخسائر المحتملة.
- تعزيز الشفافية والإفصاح في التقارير المالية وغير المالية.
- رفع تصنيف السوق السعودي والمصري في المؤشرات الدولية للاستدامة والحوكمة.

الدروس المستفادة:

- تطبيق IS O 37000 ساعد الشركات على مواءمة سياساتها الداخلية مع أفضل الممارسات الدولية.
- المعيار مش بس بيرفع الشفافية، لكنه كمان يعزز المرونة المؤسسية في مواجهة الأزمات والمخاطر المستقبلية.

إطار COSO للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

COSO Framework for Internal Control & Risk) (Management



C O S O هو اختصار لـ C o m m i t t e e o f S p o n s o r i n g O r g a n i z a t i o n s o f t h e

T r e a d w a y C o m m i s s i o n، وهي لجنة أمريكية مستقلة أنشئت سنة 1985 بهدف تطوير معايير وأطر متقدمة لإدارة

المخاطر والرقابة الداخلية.

أهمية إطار C O S O للمؤسسات:

- مرجع عالمي لتصميم أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.
- يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وتقليل المخاطر.
- يدعم الحوكمة المؤسسية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة.

الإصدار	السنة	التركيز الأساسي
COSO 1992	1992	أول إطار شامل للرقابة الداخلية.
COSO ERM 2004	2004	دمج إدارة المخاطر مع الرقابة الداخلية.
COSO 2013	2013	تحديث شامل لإطار الرقابة الداخلية ليتماشى مع التطورات.
COSO ERM 2017	2017	أحدث نسخة، تركز على إدارة المخاطر المؤسسية ودمجها مع الحوكمة والاستراتيجية.

مكونات إطار C O S O (النسخة الكلاسيكية 2013)



إطار C O S O للرقابة الداخلية قائم على 5 مكونات رئيسية:

أمثلة عملية	الوصف	المكون
مدونة السلوك، فصل السلطات	القيم والثقافة المؤسسية وسياسات الحوكمة	1. بيئة الرقابة (Control Environment)
تحليل مخاطر الاحتيال المالي	تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها	2. تقييم المخاطر (Risk Assessment)
فصل المهام المالية والمحاسبية	السياسات والإجراءات لمنع المخاطر	3. أنشطة الرقابة (Control Activities)
تقارير دورية، قنوات شفافة	تدفق المعلومات داخليًا وخارجيًا	4. المعلومات والاتصال (Information & Communication)
المراجعة الداخلية والتدقيق المستقل	مراجعة دورية لضمان فعالية الرقابة	5. المتابعة والتقييم (Monitoring Activities)

إطار C O S O E R M 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية

الإصدار الأخير من C O S O وسّع الإطار ليشمل إدارة المخاطر المؤسسية:

النموذج مبني على 5 مكونات أساسية و 20 مبدأ:

المكونات الخمسة لإطار C O S O E R M:

• البيئة الحاكمة (G o v e r n a n c e & C u l t u r e):

تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة داخل الهيكل المؤسسي.
بناء ثقافة مؤسسية داعمة للمخاطر.

• تحديد الاستراتيجية والأهداف (S t r a t e g y & O b j e c t i v e S e t t i n g):

مواءمة الاستراتيجية مع مستوى المخاطر المقبول.

• تحديد المخاطر والأداء (P e r f o r m a n c e):

تقييم تأثير المخاطر على تحقيق الأهداف المؤسسية.

• المراجعة والتحسين (R e v i e w & R e v i s i o n):

مراجعة دورية للخطط بناءً على المتغيرات.

• المعلومات والتقارير (I n f o r m a t i o n , C o m m u n i c a t i o n & R e p o r t i n g):

47 إنشاء تقارير مخاطر شاملة وشفافة.



فوائد تطبيق إطار C O S O

- تعزيز كفاءة الرقابة الداخلية وتقليل فرص الاحتيال والأخطاء.
- تحسين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي.
- رفع جودة التقارير المالية ودقتها.
- تعزيز الحوكمة المؤسسية من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- دعم الامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمعايير الدولية.

مثال تطبيقي

في قطاع البنوك:

- اعتمد البنك التجاري الدولي C I B في مصر إطار C O S O لتطوير أنظمة الرقابة الداخلية.
- النتيجة:

- انخفاض معدلات الأخطاء المالية.
- زيادة موثوقية التقارير المالية.
- تحسين عمليات التدقيق والمراجعة.

في السعودية:

SA

• اعتمدت هيئة السوق المالية C M A إطار C O S O E R M لتعزيز إدارة المخاطر للشركات المدرجة.

• النتيجة:

○ تحسين كفاءة الإفصاح.

○ جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية.

مقارنة بين COSO و COSO 2013 و COSO ERM 2017

COSO ERM 2017	COSO 2013	العنصر
إدارة المخاطر المؤسسية	الرقابة الداخلية فقط	التركيز
5 مكونات + 20 مبدأ	5 مكونات	المكونات
ربط الاستراتيجية بالمخاطر	ضبط العمليات الداخلية	المخرجات
تقارير متكاملة للأداء والمخاطر	مالية وتشغيلية	التقارير

OCEG GRC Capability Model v3.5 نموذج

(OCEG GRC Capability Model v3.5 – Principled Performance Framework)



O C E G هو اختصار لـ O p e n C o m p l i a n c e a n d E t h i c s G r o u p ، وهي منظمة دولية أسست عام 2002 بهدف تطوير أطر ومعايير تساعد المؤسسات على دمج الحوكمة (G o v e r n a n c e) والمخاطر (R i s k) والامتثال (C o m p l i a n c e) في نظام موحد متكامل.

أهمية النموذج v 3 . 5 :

- أحدث إصدار صدر في 2023.
- يستخدمه أكثر من 120 دولة و 5000 مؤسسة عالمية.
- يُعد المرجع الأساسي لمفهوم الأداء الموجه بالمبادئ (P r i n c i p l e d P e r f o r m a n c e).

مفهوم الأداء الموجه بالمبادئ (P rincipled P erformance)

هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومعالجة المخاطر، والالتزام بالقوانين والمعايير، وكل ده بطريقة أخلاقية ومستدامة.

لماذا النموذج مهم للمؤسسات؟

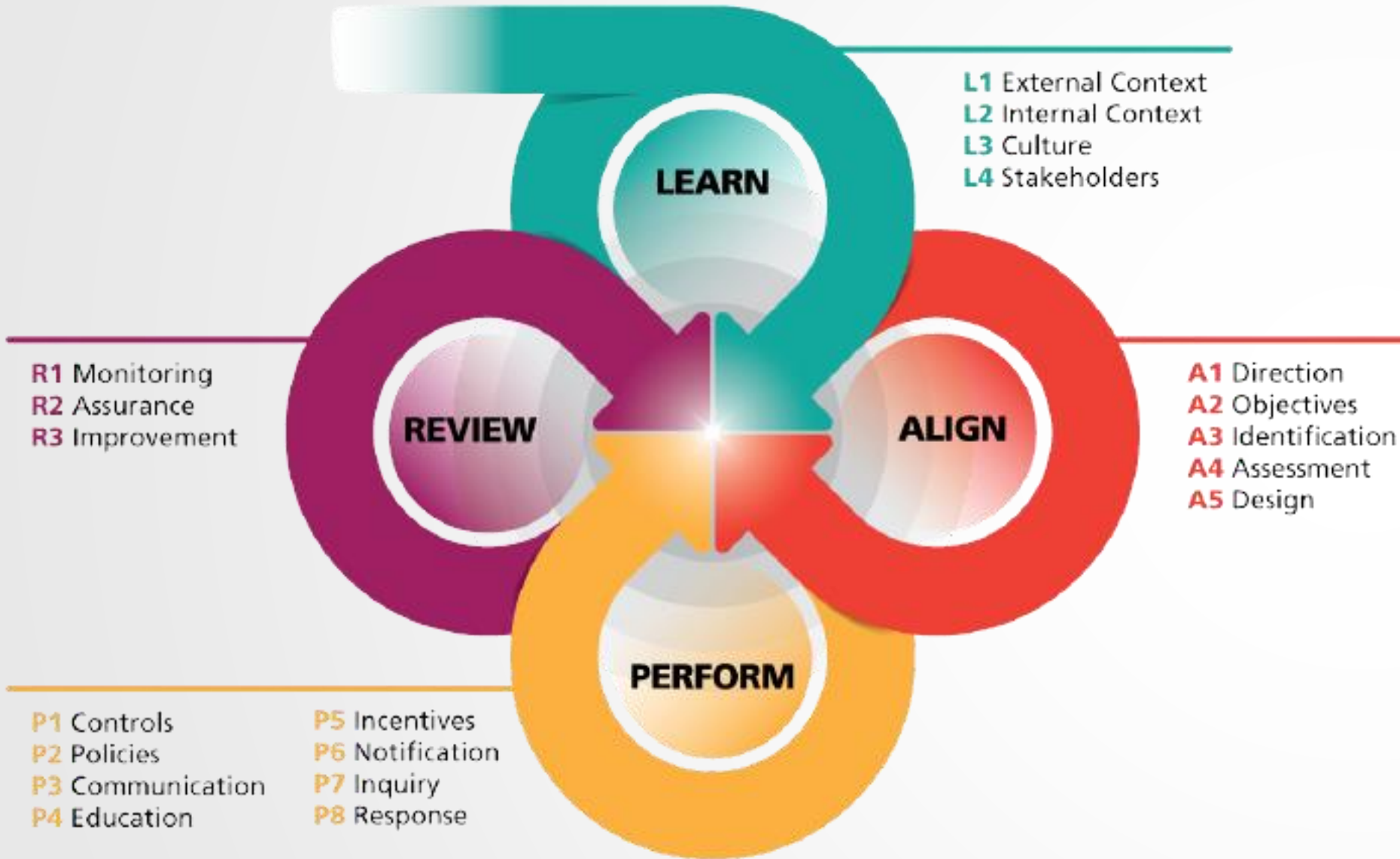
- يساعد على مواءمة الاستراتيجية مع الحوكمة والمخاطر والامتثال.
- يعزز الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة.
- يرفع مستوى الشفافية ويقلل من المفاجآت السلبية.

النموذج مبني على 4 مكونات أساسية مترابطة، وكل مكون يتكون من مجموعة قدرات (C a p a b i l i t i e s):

المكون	الهدف الأساسي	أمثلة عملية
LEARN ●	التعلم والفهم العميق للسياق والالتزامات والمتطلبات	تحليل البيئة التشريعية، جمع بيانات المخاطر
ALIGN ●	مواءمة الاستراتيجية مع المتطلبات التنظيمية وأهداف الحوكمة	ربط مؤشرات الأداء بالامتثال والمعايير
PERFORM ●	تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية مع إدارة المخاطر والامتثال	تطبيق خطط العمل، إدارة المخاطر التشغيلية
REVIEW ●	المراجعة والتحسين المستمر للأداء والنظام	مراجعات دورية، تدقيق داخلي، تحسين السياسات

دورة حياة نموذج OCEG GRC

النموذج يمثل دائرة مستمرة من التحسين:



1. LEARN → افهم البيئة، المخاطر، والمتطلبات.

2. ALIGN → اربط الأهداف بالسياسات والاستراتيجية.

3. PERFORM → نفذ الخطة مع إدارة المخاطر

والالتزام.

4. REVIEW → قيم النتائج وعدّل الإجراءات لتحقيق

التحسين المستمر.

مزايا تطبيق نموذج OCEG GRC v3.5

- دمج الحوكمة والمخاطر والامتثال في إطار واحد متكامل.
- تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
- تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.
- تعزيز الشفافية والإفصاح داخل المؤسسة وخارجها.
- رفع مستوى الثقة مع المساهمين والجهات الرقابية.

النتيجة النهائية	التركيز الأساسي	الإطار
تحسين الإفصاح والشفافية	حوكمة الشركات وأصحاب المصلحة	OECD Principles
موازمة القيادة والاستراتيجية	إطار عالمي لتصميم الحوكمة	ISO 37000
ضبط العمليات الداخلية	الرقابة الداخلية والمخاطر	COSO
تحقيق الأداء الموجه بالمبادئ	دمج الحوكمة والمخاطر والامتثال	OCEG GRC

في قطاع الخدمات المالية – مصر EG

• البنك التجاري الدولي CIB بدأ بتطبيق نموذج OCEG GRC لدمج المخاطر والامتثال داخل استراتيجية البنك.

• النتيجة:

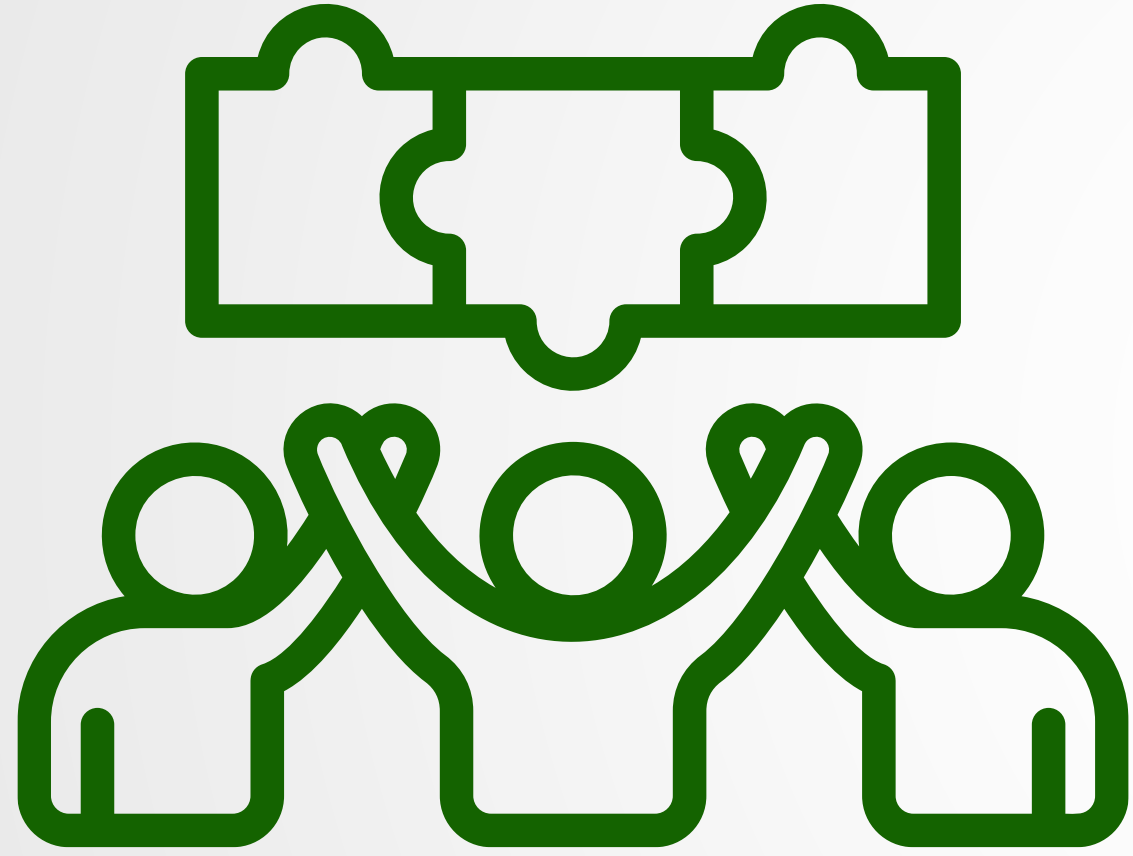
- تقليل عدد مخالفات الالتزام بنسبة 35%.
- رفع جودة التقارير الرقابية.
- تعزيز الثقة مع هيئة الرقابة المالية.

في السعودية SA

- شركات الاستثمار مثل الراجحي المالية اعتمدت O C E G لإدارة المخاطر والامتثال.
- النتيجة:

- تقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية.
- تحسين الإفصاح للمستثمرين.

نشاط تفاعلي



تقييم نظام الرقابة الداخلية في شركتك

1. يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة.
2. كل مجموعة تحدد أهم 3 مخاطر تواجه شركتها.
3. يضعوا خطة رقابة داخلية باستخدام عناصر C O S O الخمسة.
4. يتم عرض النتائج ومناقشتها جماعياً.

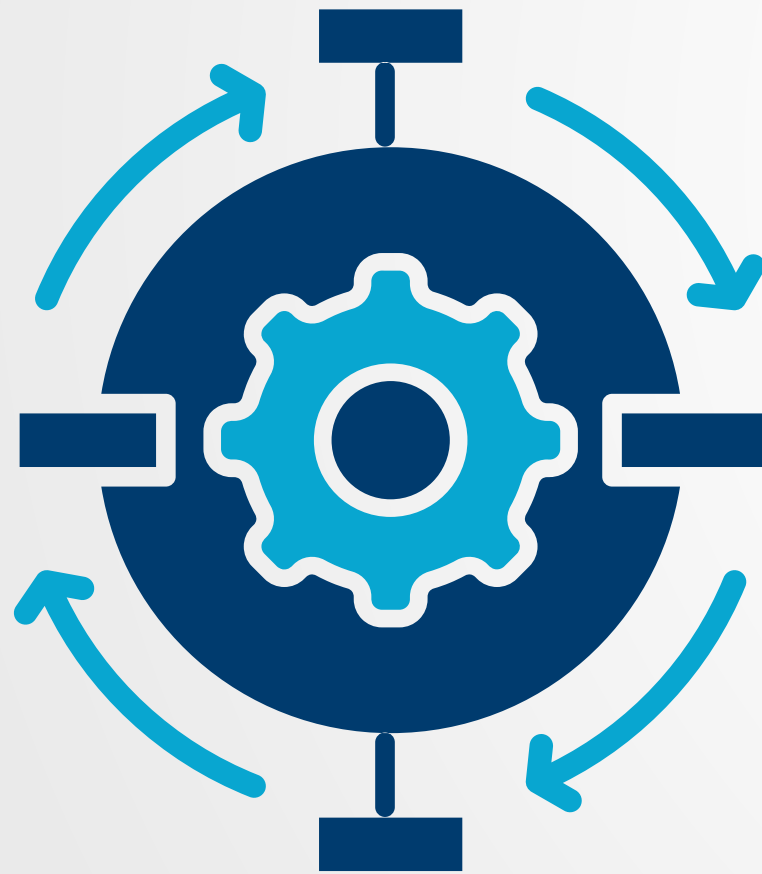


كيفية تصميم إطار حوكمة مخصص
لشركتكم

**Designing a Tailored)
Corporate Governance
(Framework**

“إطار الحوكمة المؤسسية هو الخريطة الرئيسية التي بتوضح كيف يتم اتخاذ القرارات، ومن المسؤول عن ماذا، وكيف تتم المحاسبة داخل الشركة.”

الهدف من تصميم إطار مخصص:



- مواءمة الحوكمة مع رؤية الشركة وأهدافها الاستراتيجية.
- عكس حجم الشركة وهيكلها.
- تحقيق التوازن بين الامتثال والكفاءة التشغيلية.

خطوات تصميم إطار حوكمة مخصص



الخطوة 1: تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية

- فهم أهداف الشركة طويلة وقصيرة المدى.
- ربط الحوكمة بتحقيق هذه الأهداف بشكل مباشر.
- مثال:

- لو الشركة استثمارية → نركز على سياسات الشفافية، حماية أموال العملاء، وإدارة المخاطر.
- لو الشركة صناعية → نركز على كفاءة الإنتاج، إدارة الموردين، والاستدامة.

الخطوة 2: تحليل الوضع الحالي (C u r r e n t S t a t e A s s e s s m e n t)



- تقييم مستوى نضج الحوكمة في الشركة حاليًا.
- مراجعة السياسات والإجراءات الحالية:

- هل في لوائح مكتوبة؟
- هل مجلس الإدارة فعال؟
- هل في لجان متخصصة؟

- تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والمعايير المثلى.

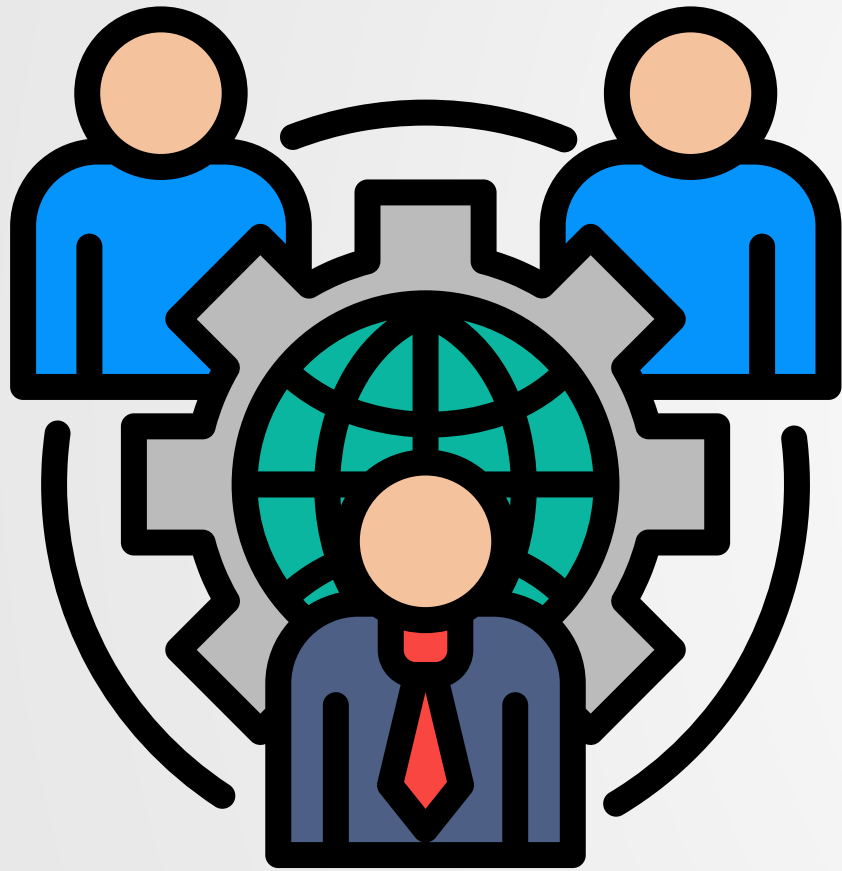
الخطوة 3: تصميم هيكل الحوكمة (Governance Structure)

• تحديد الهيئات الحاكمة في الشركة:

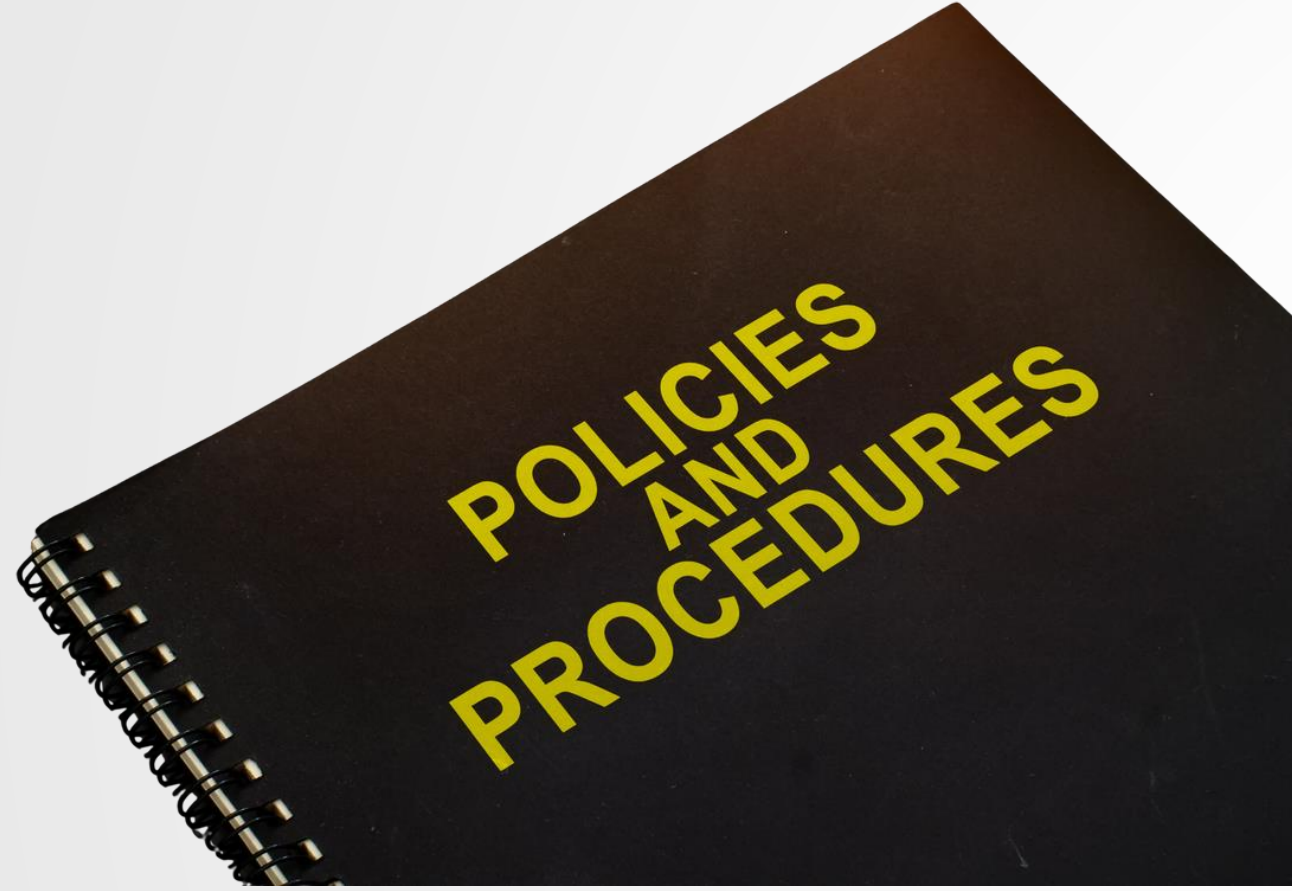
- مجلس الإدارة: وضع الاستراتيجية والسياسات العليا.
- اللجان المتخصصة: التدقيق، المخاطر، الترشيحات والمكافآت.
- الإدارة التنفيذية: تنفيذ الاستراتيجية والقرارات التشغيلية.

• رسم مصفوفة صلاحيات (R A C I Matrix) توضح:

- R: المسؤول عن التنفيذ.
- A: المعتمد للقرارات.
- C: المستشار أو صاحب الرأي.
- I: المطلع على القرارات.



الخطوة 4: وضع السياسات والإجراءات (P o l i c i e s & P r o c e d u r e s)

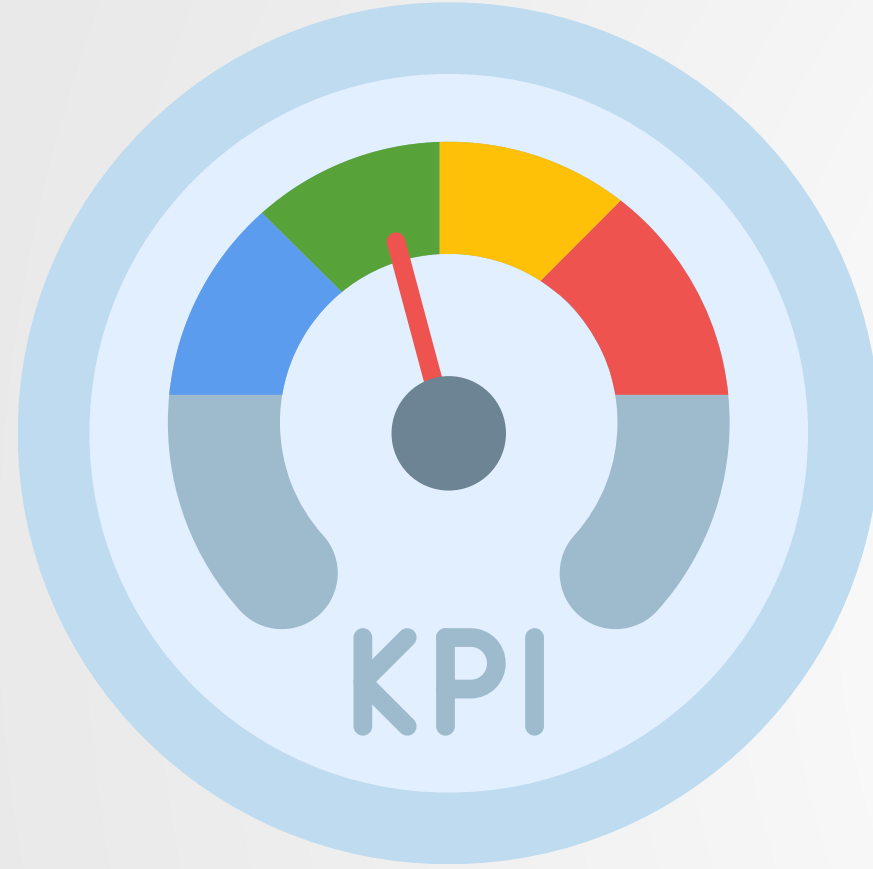


• صياغة سياسات مكتوبة تغطي:

- الإفصاح والشفافية.
- إدارة المخاطر والامتثال.
- تضارب المصالح.
- الترشيحات والمكافآت.

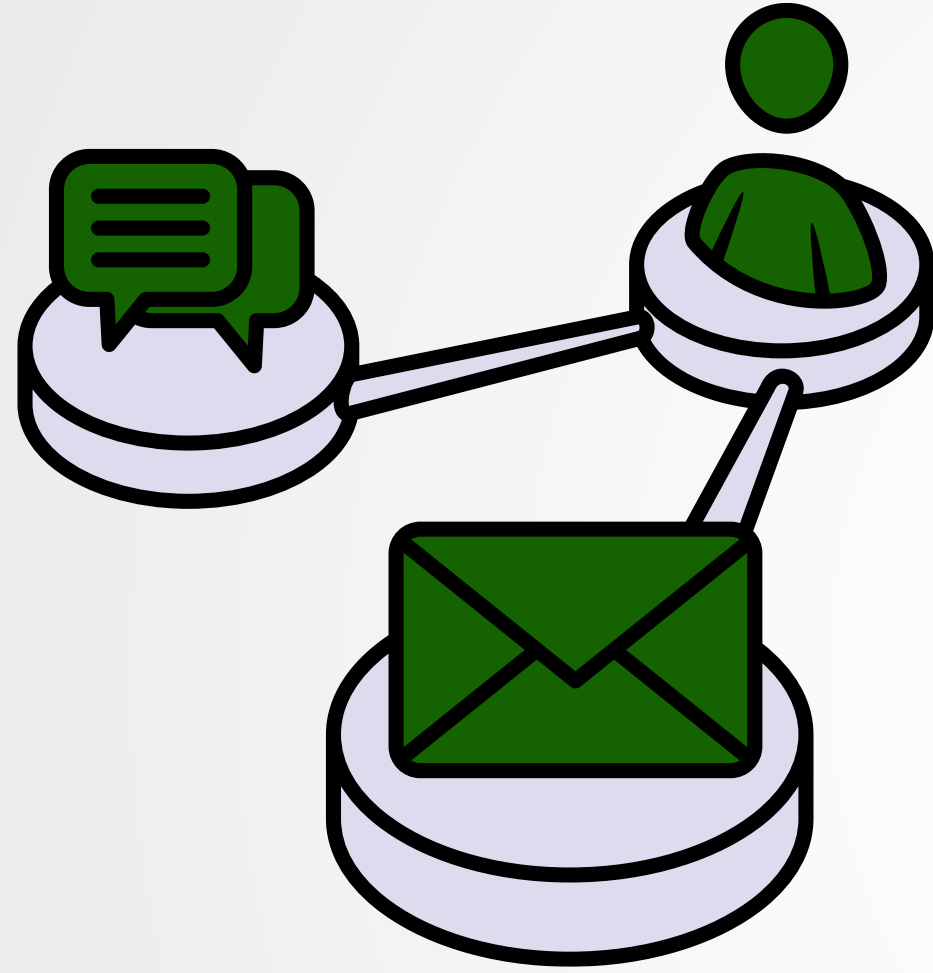
• تصميم أدلة تشغيلية (O p e r a t i o n a l M a n u a l s) توضح كيفية التطبيق.

الخطوة 5: تحديد مؤشرات قياس الأداء (K P I s)



- وضع مؤشرات كمية ونوعية لقياس فعالية الحوكمة:
 - نسبة حضور أعضاء مجلس الإدارة للاجتماعات.
 - مستوى الإفصاح في التقارير المالية.
 - عدد حالات تضارب المصالح المُدارة بنجاح.
- ربط مؤشرات الأداء بأهداف الشركة الاستراتيجية.

الخطوة 6: تفعيل قنوات الاتصال مع أصحاب المصلحة



• تصميم نظام تواصل واضح مع:

○ المساهمين والمستثمرين.

○ العملاء.

○ الموظفين.

○ الجهات الرقابية.

• استخدام تقارير متكاملة (Integrated Reporting) لعرض الأداء المالي وغير المالي.

الخطوة 7: إدارة المخاطر والامتثال داخل إطار الحوكمة



• ربط إطار الحوكمة بنظام G R C بحيث:

- الحوكمة = تحديد السياسات والمسؤوليات.
- المخاطر = تحديد التهديدات والفرص ووضع خطط استجابة.
- الامتثال = ضمان الالتزام بالقوانين والمعايير.

الخطوة 8: المراجعة الدورية والتحسين المستمر



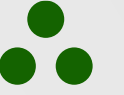
- إجراء مراجعة شاملة للإطار سنويًا على الأقل.
- تحديث السياسات بما يتماشى مع:

○ القوانين المحلية.

○ المتطلبات التنظيمية.

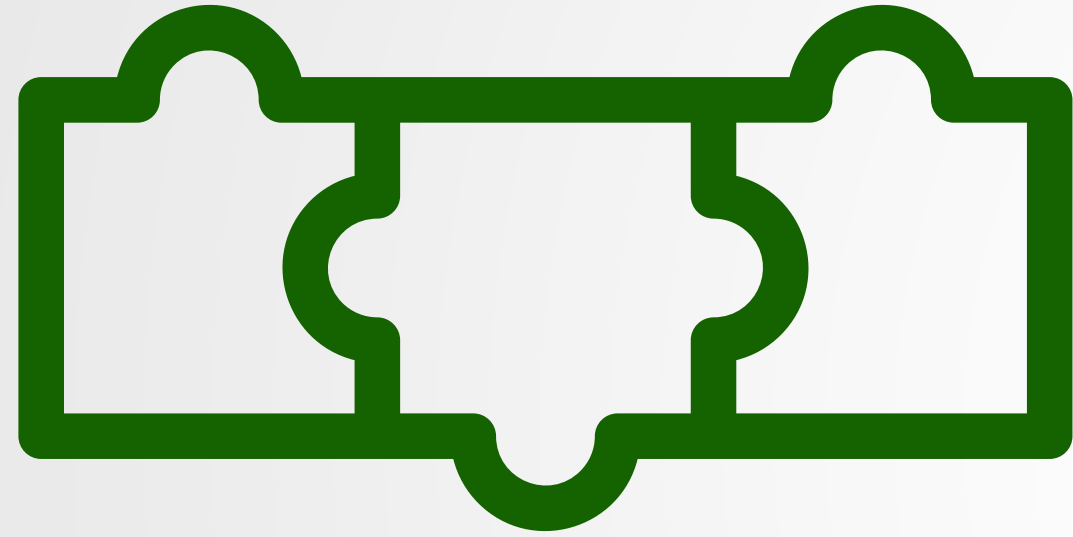
○ الاتجاهات العالمية.

- استخدام نتائج تقييم النضج لتحديد أولويات التطوير.



المسؤول	الوصف	المكون
مجلس الإدارة	فلسفة الشركة تجاه الشفافية والمساءلة	رؤية الحوكمة
المجلس الإدارة	تكوين المجلس، اللجان، والصلاحيات	هيكل الحوكمة
اللجان المتخصصة	قواعد مكتوبة لإدارة القرارات والعمليات	السياسات
الإدارة التنفيذية	إجراءات تنفيذ السياسات ومتابعتها	العمليات
لجنة التدقيق	تقارير أداء مالية وغير مالية	التقارير
المراجعة الداخلية	تقييم الأداء وتطوير الممارسات	التحسين المستمر

ورشة عمل تفاعلية (A c t i v i t y)



“صمم إطار الحوكمة لشركتك”

- تحديد اللجان المطلوبة.
- تصميم السياسات الرئيسية.
- تحديد مؤشرات الأداء.

THANK

YOU

محمد فتحي الذوق

+201065275555