

# المعايير والأطر الدولية للحوكمة المؤسسية

## (International Governance Frameworks & Standards)

اعداد / محمد فتحي الذوق

“المعايير والأطر الدولية للحوكمة هي المرجع الأساسي لأي مؤسسة عايزة تبني نظام حوكمة فعال، وتتوفر 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 (OECD Principles 2023)

أحدث إصدار: 2023

الهدف: تعزيز الشفافية والاستدامة وحقوق أصحاب المصلحة.

## المبادئ الستة الأساسية:

• ضمان أساس فعال للحوكمة (Effective Governance Framework):

وجود هيكل حوكمة واضح يحدد السلطات والمسؤوليات.

• حقوق المساهمين والمعاملة العادلة (Shareholder Rights & Equitable Treatment):

حماية حقوق المساهمين وضمان المساواة بينهم.

• دور أصحاب المصلحة (Stakeholder Rights):

إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة.

• الإفصاح والشفافية (Disclosure & Transparency):

الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بدقة وفي الوقت المناسب.

• مسؤوليات مجلس الإدارة (Board Responsibilities):

تحديد الاستراتيجيات والإشراف على الإدارة التنفيذية بفاعلية.

• الاستدامة والتحول الرقمي (Sustainability & Digital Transformation):

إدماج ممارسات الاستدامة وESG في القرارات الاستراتيجية.



# مثال تطبيقي: هيئة السوق المالية السعودية (CMA) ومبادئ OECD

الخلفية:

- هيئة السوق المالية السعودية CMA 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 CMA:**

## • تبني مبادئ OECD الستة ضمن اللوائح المحلية:

- تعزيز الشفافية والإفصاح.
- ضمان المساواة بين المساهمين.
- إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة.
- تفعيل دور مجالس الإدارة واللجان.
- دمج الاستدامة وESG 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 بـ حوكمة الاستدامة.
- تحسينات في التقارير المتكاملة وفقاً لمعايير OECD وISO 37000.



## النتائج المحققة:

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



معيار الحوكمة الدولي ISO 37000:2021

 (ISO 37000:2021 – Governance of Organizations)

ISO 37000:2021 هو أول معيار عالمي شامل للحوكمة المؤسسية، أصدرته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) 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 ISO 37000

يعتمد المعيار على 11 مبدأً أساسياً 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 الفعّالة	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 ISO 37000

معييار ISO 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 ISO 37000 في قطاع الاتصالات والبنوك

الخلفية:

- بعد صدور ISO 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 STC:

- اعتمدت مبادئ ISO 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.



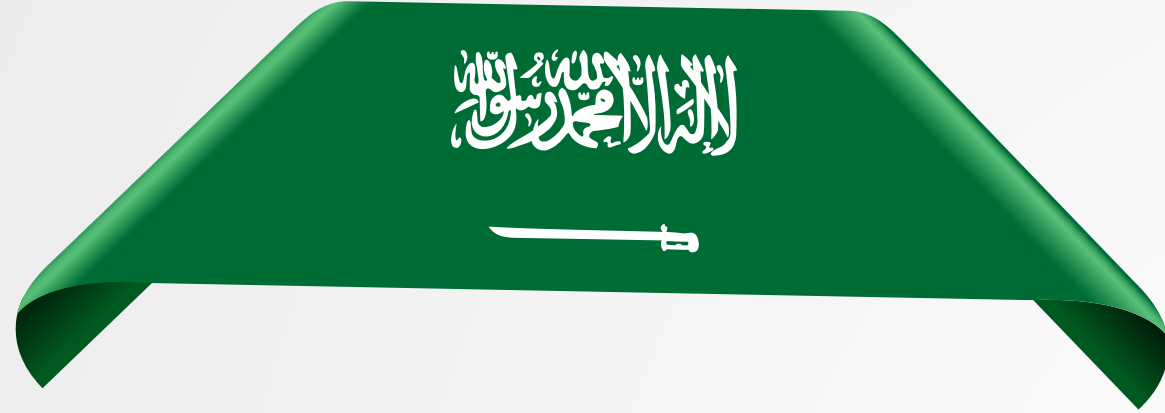
● شركة فودافون مصر والمصرية للاتصالات WE:

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

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



ثانيًا: في قطاع البنوك



في السعودية:

• البنك الأهلي السعودي (SNB):

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

• بنك الرياض وبنك الإنماء:

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

في مصر:

• البنك التجاري الدولي CIB:

- من أوائل البنوك التي بدأت تطوير إطار حوكمة متكامل وفق ISO 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 ISO 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)



COSO هو اختصار لـ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission، وهي لجنة أمريكية مستقلة أنشئت سنة 1985 بهدف تطوير معايير وأطر متقدمة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

أهمية إطار COSO 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، تركّز على إدارة المخاطر المؤسسية ودمجها مع الحوكمة والاستراتيجية.

# مكونات إطار COSO (النسخة الكلاسيكية 2013)

## إطار COSO للرقابة الداخلية قائم على 5 مكونات رئيسية:



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

# إطار COSO ERM 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية

الإصدار الأخير من COSO وسّع الإطار ليشمل إدارة المخاطر المؤسسية:

النموذج مبني على 5 مكونات أساسية و20 مبدأ:

المكونات الخمسة لإطار COSO ERM:

• البيئة الحاكمة (Governance & Culture):

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

• تحديد الاستراتيجية والأهداف (Strategy & Objective Setting):

مواءمة الاستراتيجية مع مستوى المخاطر المقبول.

• تحديد المخاطر والأداء (Performance):

تقييم تأثير المخاطر على تحقيق الأهداف المؤسسية.

• المراجعة والتحسين (Review & Revision):

مراجعة دورية للخطط بناءً على المتغيرات.

• المعلومات والتقارير (Information, Communication & Reporting):

إنشاء تقارير مخاطر شاملة وشفافة.



## فوائد تطبيق إطار COSO

- 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 CIB في مصر إطار COSO لتطوير أنظمة الرقابة الداخلية.
- النتيجة:

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

## في السعودية:



- اعتمدت هيئة السوق المالية CMA إطار COSO ERM لتعزيز إدارة المخاطر للشركات المدرجة.
- النتيجة:

- تحسين كفاءة الإفصاح.
- جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية.

## مقارنة بين 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)

OCEG هو اختصار لـ Open Compliance and Ethics Group، وهي منظمة دولية أسست عام 2002 بهدف تطوير أطر ومعايير تساعد المؤسسات على دمج الحوكمة (Governance) والمخاطر (Risk) والامتثال (Compliance) في نظام موحد متكامل.

أهمية النموذج v3.5:

- أحدث إصدار صدر في 2023.
- يستخدمه أكثر من 120 دولة و5000 مؤسسة عالمية.
- يُعد المرجع الأساسي لمفهوم الأداء الموجه بالمبادئ (Principled Performance).

## مفهوم الأداء الموجه بالمبادئ (Principled Performance)

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

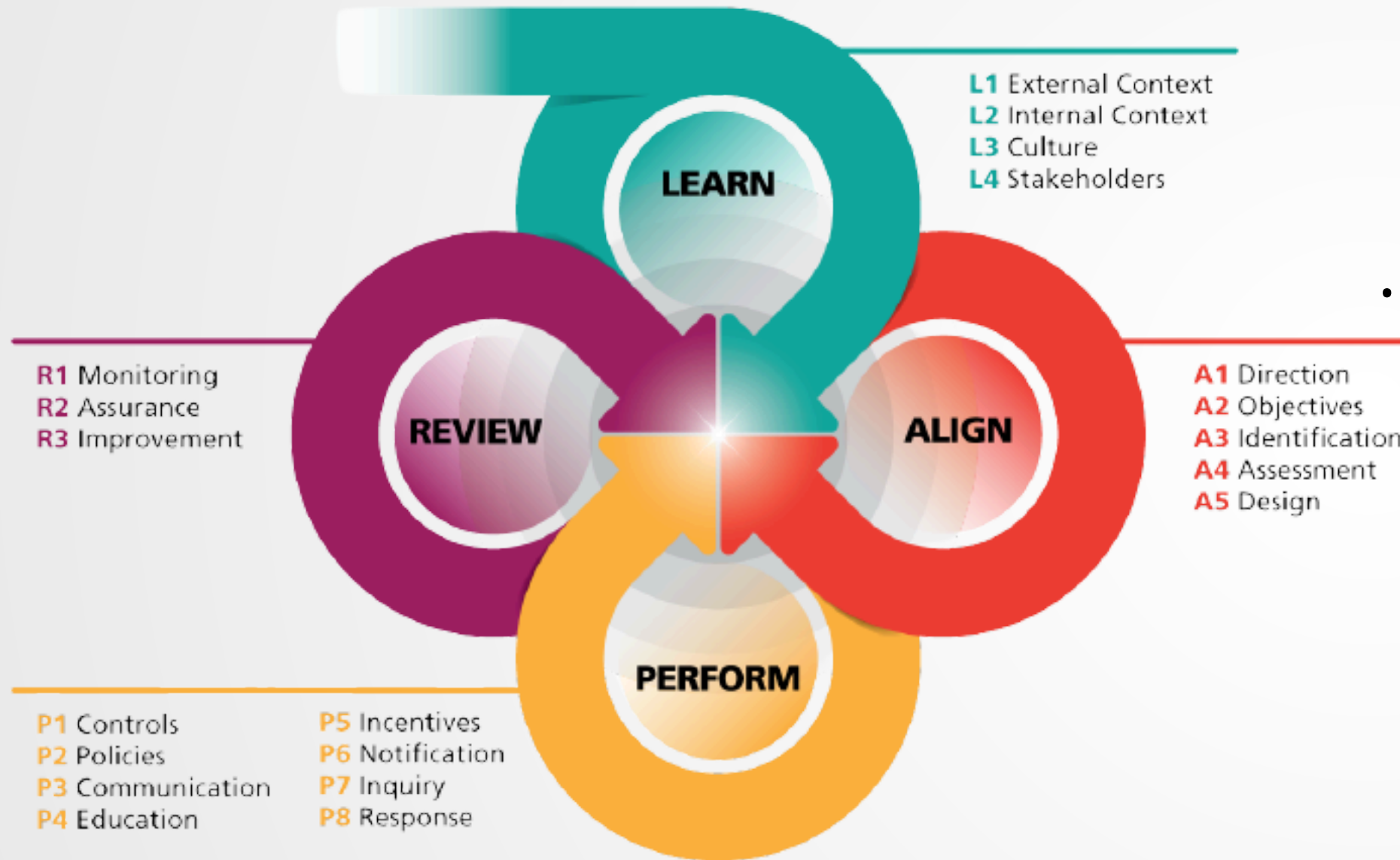
لماذا النموذج مهم للمؤسسات؟

- 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 (Capabilities):

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 → قيّم 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.

## الفرق بين OCEG GRC وبقية الأطر

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

## مثال تطبيقي

في قطاع الخدمات المالية - مصر 

● 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

- شركات الاستثمار مثل الراجحي العالية اعتمدت OCEG لإدارة المخاطر والامتثال.
- النتيجة:
  - تقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية.
  - تحسين الإفصاح للمستثمرين.

# thank you

mohammed fathy elzok

+201065275555

[linkedin](#)