



# الحوكمة المؤسسية

## Organizational Governance

فهد بن صالح السلطان | Fahad Al-Sultan  
سبتمبر 2023



1. القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمات اليوم في برامج التحول المؤسسي
2. ماهية الحوكمة
3. أهداف الحوكمة في القطاع العام
4. مبادئ الحوكمة
5. أركان الحوكمة
6. لمحة تاريخية
7. الحوكمة في قطاعي الأعمال والحكومة
8. الحوكمة في القطاع العام
9. الرقابة الداخلية والخارجية
10. مجالس الإدارة
11. لجان المجلس
12. منظومة الحوكمة في القطاع العام
13. محاور تقييم مستوى نضج الحوكمة في المنظمات
14. تمارين وتطبيقات عملية

1  
2  
3

## 3 أسئلة



تشكل جوهر القضايا  
الرئيسة التي تواجه  
المنظمات في برامج  
التحول المؤسسي

## لماذا لم..

تتمكن كثير من المنظمات من وضع  
استراتيجيتها على أرض الواقع؟

## 3 أسئلة



تشكل جوهر القضايا  
الرئيسة التي تواجه  
المنظمات اليوم

## 2 لماذا لم..

تتمكن كثير من الأجهزة التي طبقت  
استراتيجياتها من تنفيذ مبادراتها  
وتحقيق أهدافها؟

## 3 أسئلة



تشكل جوهر القضايا  
الرئيسة التي تواجه  
المنظمات اليوم



## 3 أسئلة

تشكل جوهر القضايا  
الرئيسية التي تواجه  
المنظمات اليوم

## لماذا لم..

تتوصل كثير من الأجهزة التي  
طبقت الاستراتيجيات الى قلوب  
عمالها وتحقق رضاهم؟

# 3

09

08

07

06

05

04

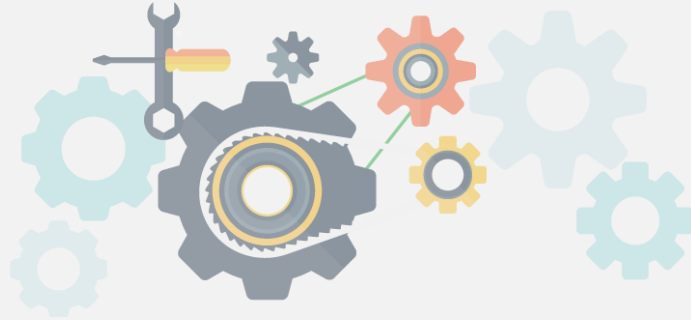
03

02

01

01

عدم ربط  
الاستراتيجيات  
المعدة مع  
التنفيذ لدى كثير  
من المنظمات



**يلاحظ**  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

09

08

07

06

05

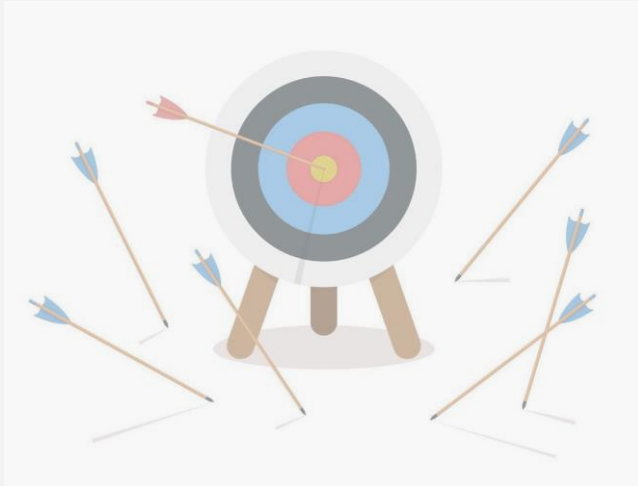
04

03

02

01

02



عدم قدرة  
المنظمات التي  
نفذت الاستراتيجية  
على تحقيق  
الأهداف المنشودة

 **يلاحظ**  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:



09

08

07

06

05

04

03

02

01

03

كثرة المبادرات  
والأهداف  
الإستراتيجية  
المرسومة وقلة  
عدد المنفذ منها

 **يلاحظ**  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

09

08

07

06

05

04

03

02

01

## 04

عدم الاهتمام  
بالنموذج  
التشغيلي بالشكل  
المطلوب



**يلاحظ**  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

09

08

07

06

05

04

03

02

01

05



عدم اشراك كافة  
العاملين أو  
معظمهم على  
الأقل في صياغة  
الاستراتيجية  
وتنفيذها

يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

09

08

07

06

05

04

03

02

01

06

تقديم الاهتمام  
بالتقنية على  
حساب العمليات  
الإدارية **والقوى  
البشرية**



يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

09

08

07

06

05

04

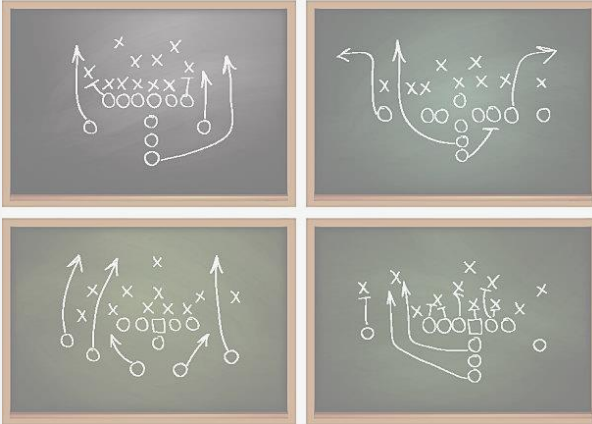
03

02

01

07

عدم الاهتمام  
بنقل المعرفة



يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

09

08

07

06

05

04

03

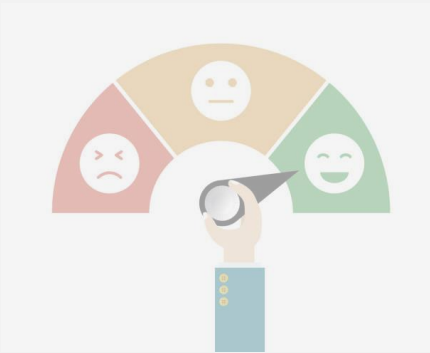
02

01

08

عدم إعطاء  
موضوع رضى  
العملاء الاهتمام  
الكافي وعدم ربط  
العناية به مع  
النموذج التشغيلي

يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:



09

08

07

06

05

04

03

02

01

09

عدم الاهتمام  
بتطبيق  
منظومة  
الحوكمة

يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:



## نحن أمام ثورة صناعية شرسة.

هذه الثورة تختلف جذريا عن الثورات الصناعية التي سبقتها كلها. بل ربما تختلف في كنهتها وطبيعتها عن طبيعة التاريخ الصناعي كله.



معظم المبدعون ليسوا علماء ولا باحثين

القادة هم الملهمين للأفكار الإبداعية  
معظم الأفكار الإبداعية نتجت عن تبادل الأفكار. وجد أن معظم الأفكار الإبداعية تأتي من الأماكن التي يلتقي فيها العاملين

78% من الإبداعات لم تأت من مراكز البحوث والدراسات

عندما نتحدث مع المدراء نتعتقد أنهم مهمين وعندما نتحدث للقادة نتعتقد أنك انت المهم

تشير الدراسات العلمية إلى ان فرص النمو لدى الفرد تتضاعف عدة مرات اذا استثمر وقته لتطوير قدراته بدلا من اضاعته في معالجة نقاط ضعفه

عدد العاملين في الاقتصاد الخلاق 144.4 مليون عامل

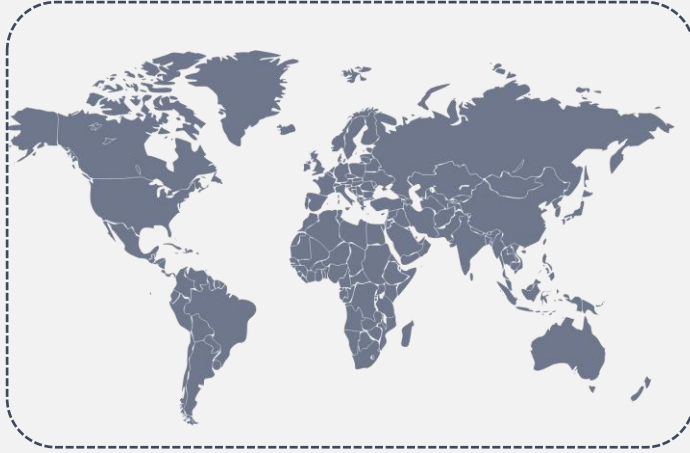
اكبر وأكثر الأعمال التجارية تطورا في العشر سنوات الماضية كانت من نصيب الأعمال الإبداعية والمبادرات الخلاقة.

Google, Apple, Microsoft

78% من الإبداعات لم تأت من مراكز البحوث والدراسات

دجم الاقتصاد العالمي =  
94 تريليون دولار ، يمثل  
الاقتصاد الخلاق منه  
10%





حسب توقعات الخبراء. كثير من الأعمال والخدمات التي تقدم حاليا بمقابل سيتمكن الإنسان مستقبلا من الحصول عليها بدون مقابل.

معظم الوظائف التي ستتمو ستكون وظائف حرفية لا يستطيع الذكاء الاصطناعي القيام بها

وهذا يعني أن العالم سيختصر 14 مليون وظيفة في العام 2027

تتوقع دراسات علمية انه خلال الخمس سنوات القادمة سيتم ولادة 69 مليون وظيفة بينما سيتم اختفاء 83 مليون وظيفة



- الحوكمة مفهوم يعنى بإيجاد وتنظيم الممارسات السليمة للقائمين على إدارة المنظمة بما يحافظ على حقوق الملاك **والعاملين وأصحاب المصالح من المستفيدين** كالبنوك والعملاء والموردين ، من خلال تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي بينهم باستخدام الآليات والأدوات المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية.
- الحوكمة نظام يساهم في تحقيق الجودة والتميز المؤسسي في أداء المنشأة واستدامتها والاستغلال الأمثل للموارد، وأهمية المحافظة على جودة المعلومة ودقة القوائم المالية والتقارير المالية.
- النظام الذي يحدد من خلاله **حقوق ومسؤوليات جميع الأطراف** كمجلس الإدارة والتنفيذيين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح.

- الحوكمة نظام يعنى بضبط سلوك المنشأة خاصة أو عامة من خلال وضع الأنظمة، السياسات، التشريعات، واللوائح والإجراءات الكفيلة بتحقيقها ووضع الأدوات ( إدارات، إجراءات، تقنية ولجان) اللازمة لتطبيقها
- باختصار، الحوكمة هي اتباع نظام معين للتحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على أداء المنظمات، مما يُساعد على تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لتحقيق الأهداف على المدى الطويل

تساهم في  
تحسين بيئة  
العمل.

تحسين كفاءة  
عمليات صنع القرار.

تحقيق مبدأ المساءلة  
والمسؤولية

تعزيز مبدأ النزاهة (تفعيل  
الرقابة ومكافحة الفساد)  
ورفع مستوى الإفصاح  
والشفافية ومعالجة تعارض  
المصالح في استدام  
السلطة وإدارة المال العام.



تميز أعمال  
المنظمة  
واستدامتها.



تعزيز الثقة وجذب الاستثمارات  
الداخلية والخارجية.



تعزيز ثقة المواطنين  
وأصحاب العلاقة  
والقطاع الخاص.

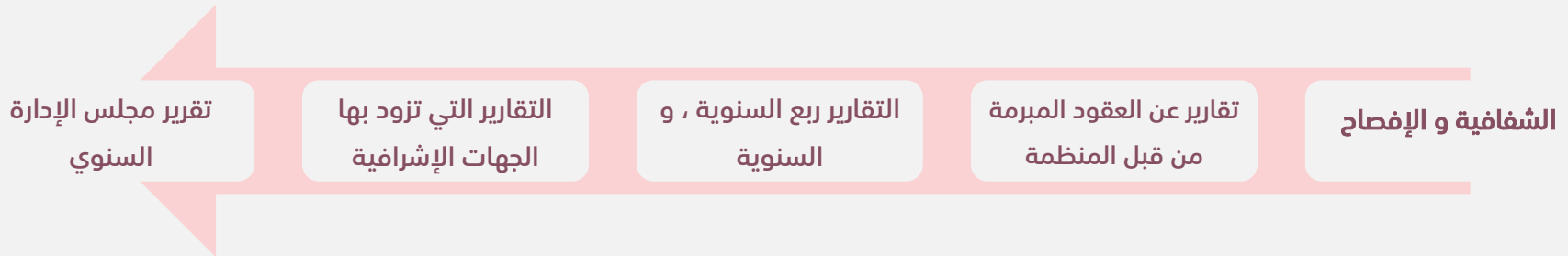




منظمة التعاون الاقتصادي  
والتنمية

التأكد من ممارسة أعضاء مجلس الإدارة لمسؤولياتهم الرئيسية وفقا للصلاحيات الممنوحة لهم	الشفافية والافصاح لكافة الأمور المادية وغيرها.	حماية حقوق جميع المستفيدين بناءً على الالتزامات والعقود.	المعاملة العادلة للمساهمين بالتساوي	حماية حقوق المساهمين
--	--	---	---	-------------------------

## أهم مبادئ الحوكمة المعززة من الجهات التشريعية



تعارض المصالح تعني ان مصالح المنظمة لا تؤخذ في الاعتبار من قبل أعضاء المجلس أو من كبار التنفيذيين عند اتخاذ القرارات ، أو أنهم يقدمون مصالحهم الشخصية على مصالح المنشأة

الجشع

Greed

الرغبة في النجاح  
الشخصي

Self-Success

المصالح الشخصية  
Personal Interests

الإهمال

Negligence



<p>حماية حقوق المستفيدين والمواطنين. التعامل بصورة عادلة مع جميع منسوبي المنشأة والجمهور . منع حدوث أي تجاوزات من خلال الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة وتطبيقهما. مهام ومسؤوليات محددة ووكيل تنظيمي معتمد.</p>	<b>العدل</b>
<p>ضمان الإفصاح وعدم تعارض المصالح في جميع المعاملات. تطبيق ميثاق السلوك المهني.</p>	<b>الشفافية</b>
<p>تنفيذ السياسات والإجراءات لمنع حدوث حالات تعارض المصالح. رفع كفاءة اتخاذ القرارات بدون ضغوط رفع مستوى جودة الأعمال المؤسسية</p>	<b>الاستقلالية</b>
<p>مسؤوليات قادة المنشآت الحكومية. الإلمام بالصلاحيات المفوضة والعمل بموجبها. زيادة المرونة وفاعلية الرقابة في عمليات التفويض. تقليل المخاطر عند متخذي القرارات</p>	<b>المساءلة</b>

## الأصل

- يعود أصل مصطلح الحوكمة إلى أنها كلمة يونانية إغريقية قديمة تعني ربان السفينة وقدرته ومهاراته في قيادة السفينة الى بر الأمان.

## اللغة

- توصل مجمع اللغة العربية في عام 2003 إلى أن كلمة الحوكمة ترجمة لكلمة (Governance).

## العلم

- ولدت الحوكمة من أكثر من علم ومدرسة منها إدارة الجودة الشاملة والعلوم السياسية.

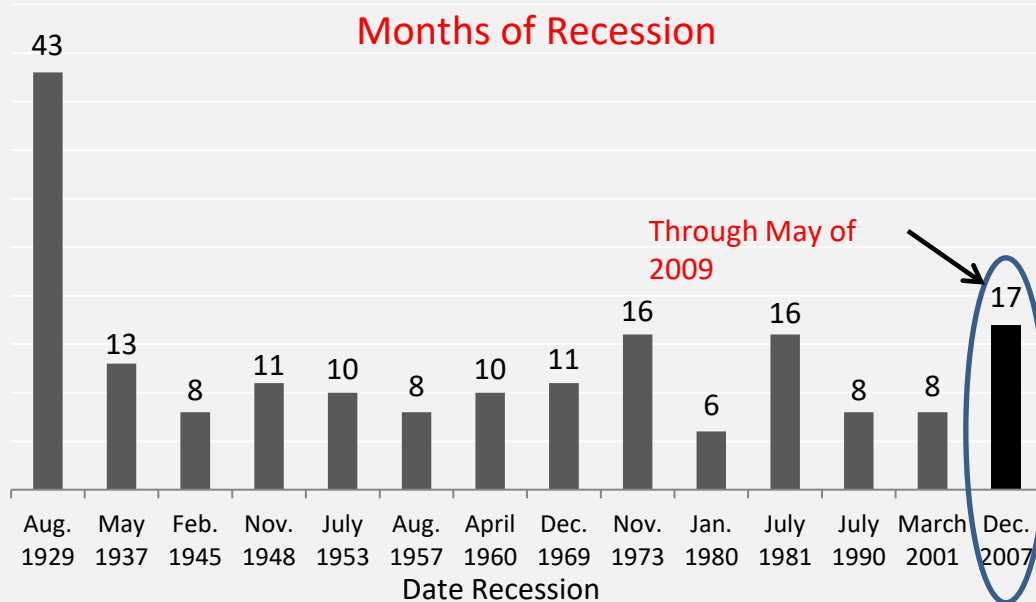
في عام 1995م انهيار بنك بارينجز الإنجليزي ، نتج عنه مراجعة للأنظمة و الضوابط بما فيها مسؤوليات الإدارة العليا.

في عام 2001م انهيار شركة إنرون الأمريكية للبترو ل ، و نتج عنها إصلاح المعايير المحاسبية الدولية و ظهور قانون سار بينز أوكسلي عام 2002م بهدف حماية المستثمرين من خلال تحسين دقة و موثوقية نظام الإفصاح بالشركات بموجب قانون الأوراق المالية الأمريكية و نتج عنها كذلك مراجعة قوانين حوكمة الشركات في كثير من الدول .

في عام 2002م هجمات سبتمبر على نيويورك ، و نتج عنها توقيع قانون توحيد و تقوية أمريكا بتوفير الأدوات اللازمة و الضرورية لمكافحة و صد الإرهاب ، و كذلك وضع مجموعة من المبادئ الدولية لأفضل الممارسات صممتها الأمم المتحدة .

في عام 2003م مراجعة سبيترز ، و نتج عنها مراجعة إدارة تضارب المصالح داخل بنوك الاستثمار و وضع ضوابط أكثر حزمًا على فصل البحوث عن الأنشطة الاستثمارية للبنوك .

في عام 2007م الأزمة الائتمانية ، تغيرات هيكلية في النظم و اللوائح الرقابية و اتفاقية بازل 3 .



التيار المستمر من فضائح  
الشركات التي دمرت  
قيمة حقوق المساهمين  
تسبب فيما يلي :

الضغط المتزايد على مجلس الإدارة لتوفير  
حوكمة شركات أفضل

1 الكساد الاقتصادي عام 1929

2 الاتجاه نحو إنشاء شركات مساهمه

3 فصل الملكية عن الإدارة

4 ظهور مشاكل بين الملاك والمدراء ( principal-agent problem )

5 الفضائح الكبيرة في العقد الأخير من القرن الماضي

6 ظهور مفهوم الحوكمة في العقد الأخير من القرن الماضي

7 انهيار شركات كبيرة في مطلع القرن الحالي ( World Com, Enron , RiteAid , Adelphia, Tyaco , AIG )

لماذا انهارت الشركات الأمريكية العملاقة أثناء الركود الحديث ولم تنهر في الكساد السابق ؟



ميزانية الشركة تقدر بـ 1,04 تريليون دولار

حجم استثماراتها 712 بليون

بلغ عدد عملائها 74 مليون عميل

تغطي خدماتها 130 دولة

عدد موظفيها 116000 موظف

تحتل المرتبة العاشرة من بين أكبر 500 شركة في العام 2007

مدير المنتجات المالية Joe Cassano حصل على مكافآت بمبلغ 280 مليون دولار

نزل سعر السهم في عام 2008 بنسب 95% و دعمتها الحكومة بمبلغ 85 بليون دولار

شركة  
AIG



هي تلك المخاطر التي يشكل فيها فشل واحدة من المؤسسات الرئيسية  
رد فعل على شكل سلسلة في كافة مناحي الاقتصاد

المخاطر المنهجية

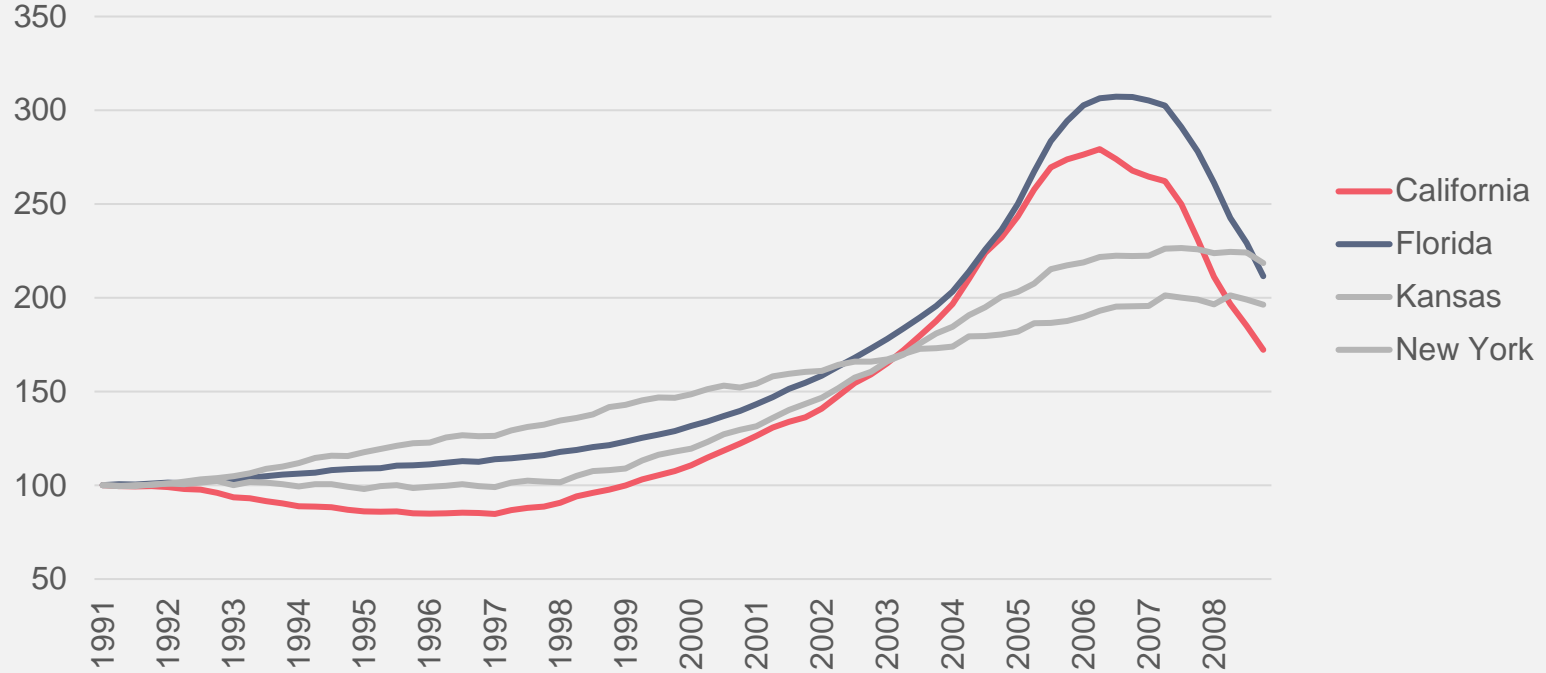
إذا كانت منظمة ما تعرف بأنَّ الحكومة ستقوم بإنقاذها وإخراجها من  
الأزمة، سيكون لديها الدافع للقيام بمخاطرة أكبر

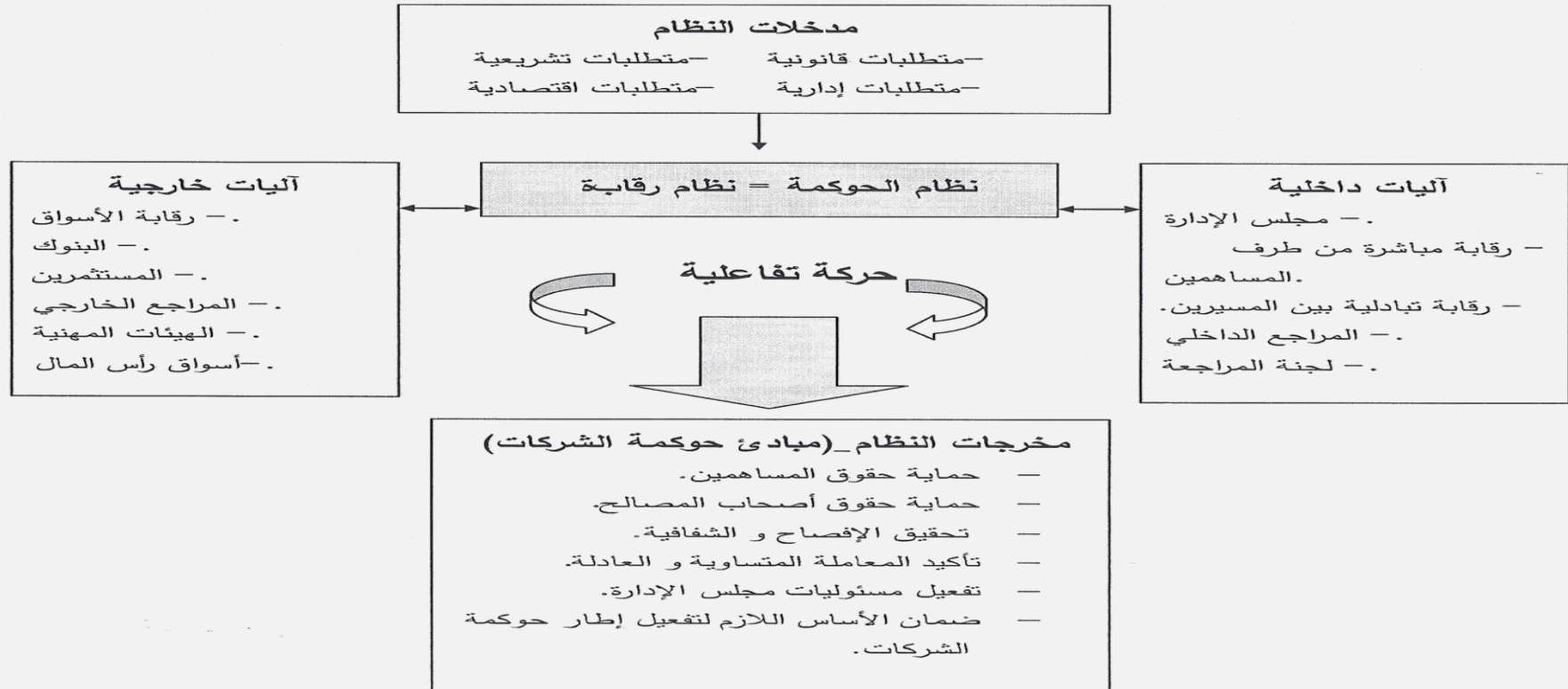
الخطر الأخلاقي

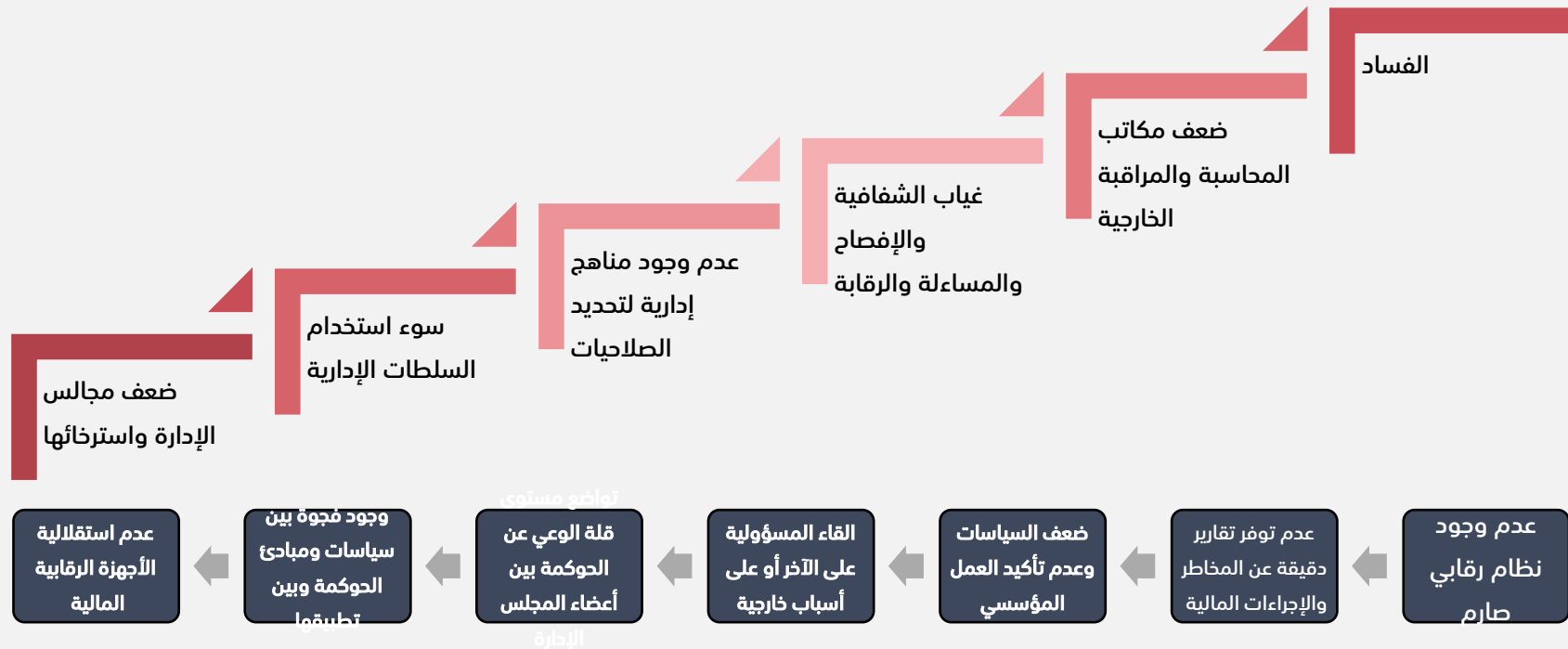


## اسعار البيوت

الرقم القياسي لاسعار المساكن









**قانون الأخلاق** يعبر عن قيم المنظمة والتزاماتها تجاه جمهور المستفيدين ويجب أن يعلن عنه بكل وضوح وشفافية. يتضمن القانون تفصيلا عن خطة المنظمة فيما يتعلق بتطبيق قيمها ورؤيتها. ويعد مرشدا للعاملين عن القيم المطلوبة وكيف يتم تحقيقها.

بينما يركز **قانون السلوك والأداء** على العاملين فقط وضبط سلوكهم الإداري وممارساتهم لأعمالهم

## *Code of ethics or a code of conduct? (corporate or business ethics)*

Many companies use the phrases 'ethical code' and 'code of conduct' interchangeably but it may be useful to make a distinction. **A code of ethics** will start by setting out the values that underpin the code and will describe a company's obligation to its stakeholders. The code is publicly available and addressed to anyone with an interest in the company's activities and the way it does business.





It will include details of how the company plans to implement its values and vision, as well as guidance to staff on ethical standards and how to achieve them. A **code of conduct** is generally addressed to and intended for employees alone. It usually sets out restrictions on behavior, and will be far more compliance or rules focused than value or principle focused. Also this code is good for the Non Governmental Organization

## تحت سلطة مجلس الإدارة/مجلس الأمناء

## تحت سلطة الرئيس الأعلى

- استقلالية الإشراف.
- قوة التصحيح والحد من تكرار الأخطاء

- سهولة اكتشاف الممارسات الخاطئة.
- سرعة معالجة الانحرافات

## رقابة سلوك المنشأة:

أ: رقابة داخلية    ب: رقابة خارجية

### أ: الرقابة الداخلية:

داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة (مجلس الإدارة/مجلس الأمناء/ لجان المراجعة الداخلية/ إدارة الرقابة/  
إدارة الحوكمة والمخاطر والالتزام/ إدارة التميز المؤسسي/النموذج التشغيلي)

### ب: الرقابة الخارجية

خارج الهيكل التنظيمي: (الجهات الحكومي الرقابية كدواوين المراقبة والمحاسبة والنزاهة، مدققو الحسابات ،  
لجان المراجعة والمراقبة ، المحللون،الإعلام/المجتمع ككل )



## المراقبون الداخليون

مجلس الإدارة/مجلس الأمناء  
مراقبة الإدارة التنفيذية وتقييم الأداء.

- إدارة المراجعة
- إدارة الحوكمة والالتزام والمخاطر
- إدارة التميز المؤسسي

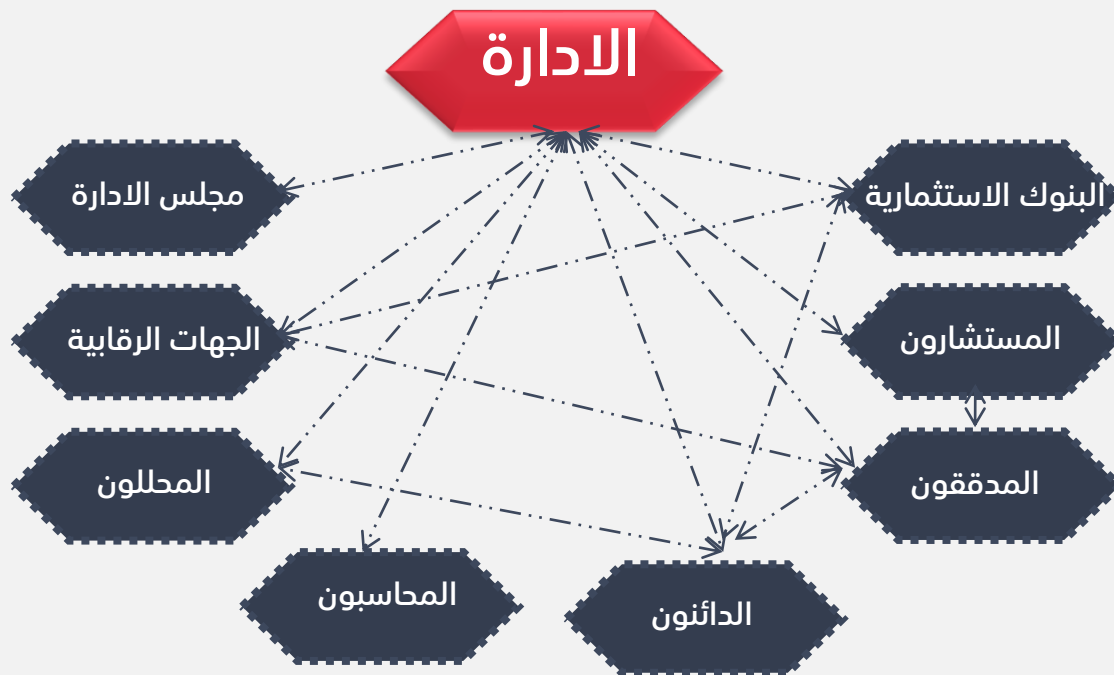
- لجنة المراجعة
- لجنة الحوكمة والالتزام والمخاطر
- لجنة المكافآت والترشيحات

## المراقبون الخارجيون

**الهدف : التعامل مع المنظمة ومراقبة نشاطها.**

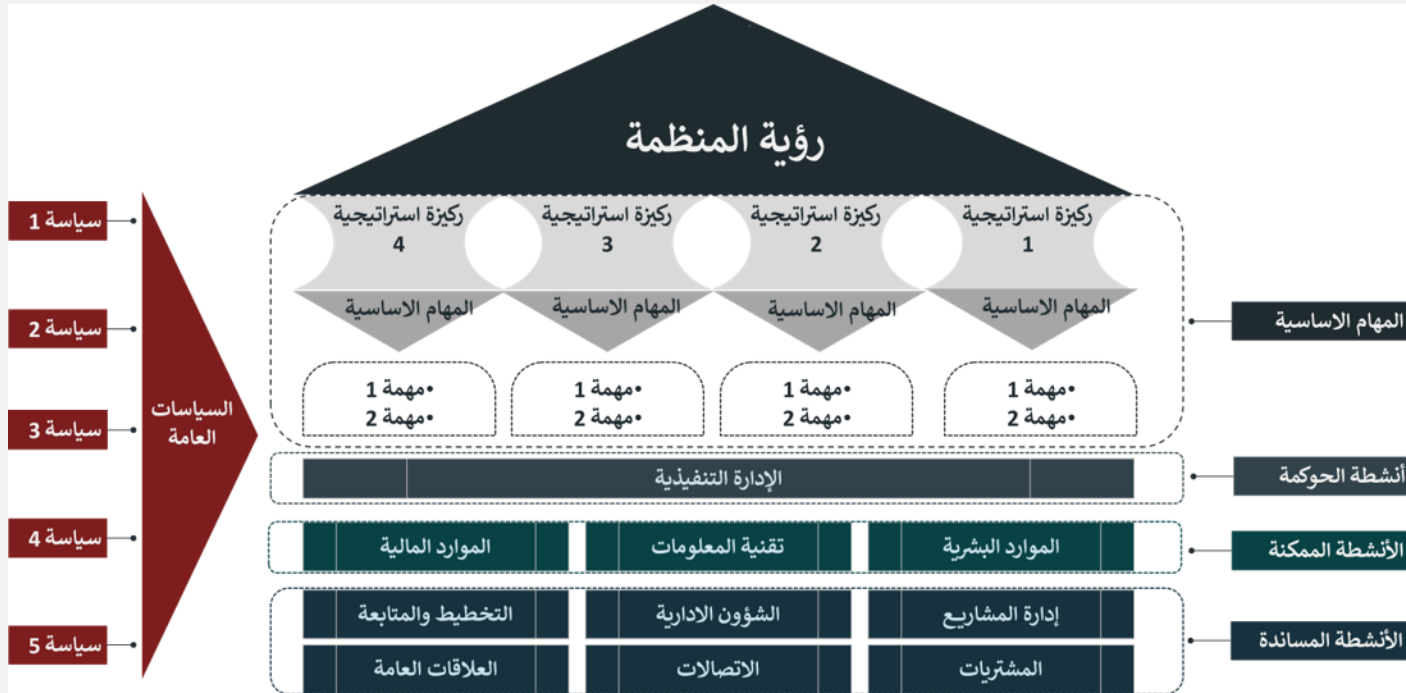
- من هم المراقبون الخارجيون ؟

- المحامون
- أصحاب المصالح
- الأجهزة المالية
- الاعلام
- المجتمع ككل
- الأجهزة الحكومية الرقابية
- المدققون
- المحللون

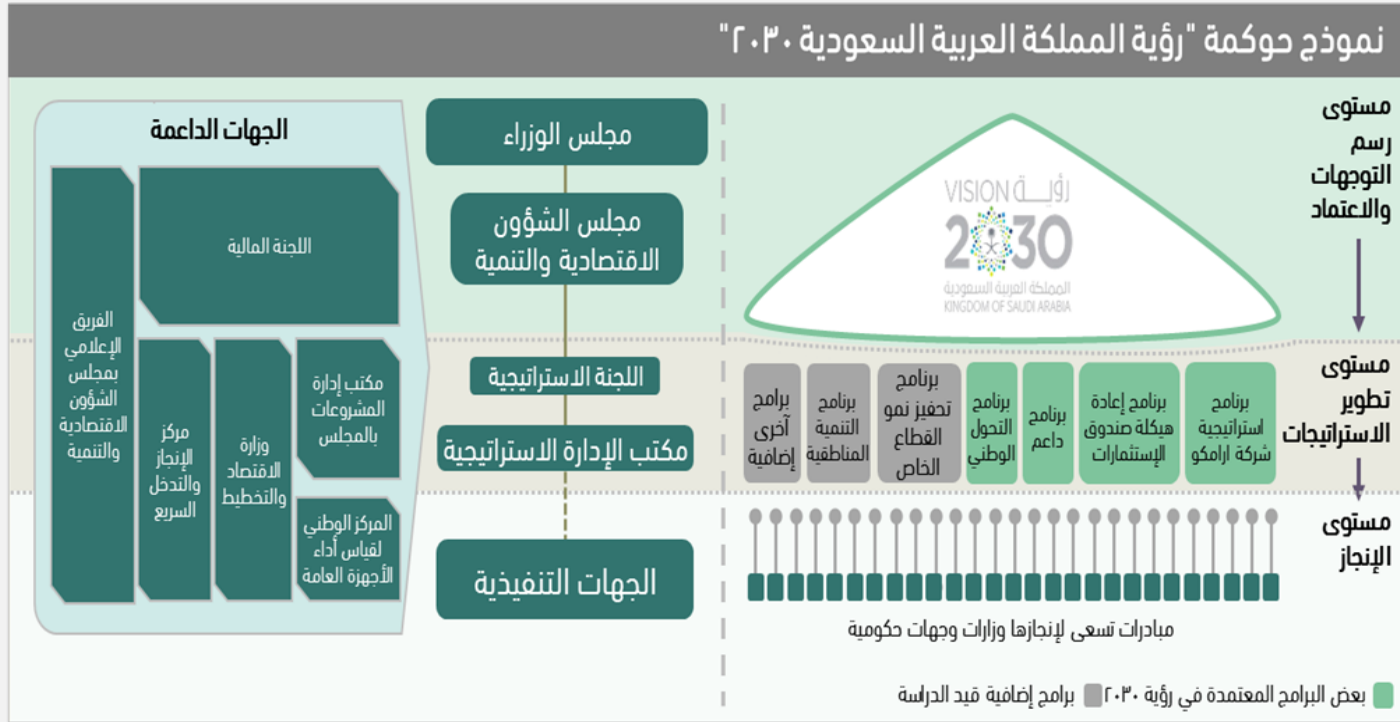


## الحوكمة في الأجهزة الحكومية تعني:

ضبط سلوك المنشأة وتنظيم الممارسات السليمة للقائمين عليها من خلال وضع الأنظمة، السياسات، التشريعات، واللوائح الكفيلة بتحقيقها ووضع الهياكل (صلاحيات، إدارات، إجراءات، تقنية ولجان) اللازمة لتطبيقها وتأسيس مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة في صنع القرارات بهدف رفع كفاءة الأداء وفاعليته والحد من الفساد وحماية حقوق كافة الأطراف وحماية المال العام وغيره من الاصول و ضمان الدقة المحاسبية و تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة والحد من المخاطر.



يضمن نموذج الحوكمة مؤسسية العمل ورفع كفاءته **والفصل بين الأجهزة والإشرافية والرقابية والتنفيذية** وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة؛ بما يمكن المنظمة من المتابعة الفاعلة.



- الرقابة الداخلية : عملية تحاول من خلالها المنظمة تقليل احتمال حدوث أخطاء تتعلق بالمحاسبة، والمخالفات، والأعمال غير المشروعة
- تساعد الرقابة الداخلية السليمة على ضمان أن تكون المعاملات مصرح بها بشكل سليم ، وأن تكون المعلومات الواردة في التقارير المالية موثوق بها.
- الرقابة الداخلية تساعد على حماية الأموال. وتوفير إدارة كفؤة وفعالة للأصول، والسماح بصحة معالجات المحاسبة المالية وسجلاتها.
- الرقابة الداخلية لا يمكنها القضاء على جميع الأخطاء والمخالفات، لكنها يمكن أن تخفف من حدتها وتسرع معالجتها قبل استفحالتها وتحد من المخاطر وتنبه الإدارة للمشاكل

## اهداف الرقابة الداخلية:

1. كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية.
2. موثوقية الإبلاغ المالي.
3. الالتزام بالقوانين والتشريعات المطبقة.
4. الحد من المخاطر





## ثالوث التميز في مشروع الرقابة الداخلية

- رفع مستوى الجودة
- كفاءة الانفاق
- تحقيق الأهداف

## أدوات الرقابة الداخلية في القطاع العام

- **قطاع حكومي:** لوائح وأنظمة وسياسات/هيكل تنظيمي/ إجراءات/ نموذج عمل/النموذج التشغيلي/ مراقبة خارجية قوية
- **قطاع شبه حكومي:** مجلس إدارة/مجلس أمناء ينبثق منه لجان شبيهة في لجان الشركات (لجنة المراجعة/ الحوكمة والالتزام والمخاطر/ المكافآت والترشيحات) وإدارات المراجعة الداخلية

## مناهج ومعايير الرقابة الداخلية:

1- أيزو 31000 & 37000

2- كوكو COCO

3- إطار كوزو COSO Framework

مناهج ومعايير الرقابة الداخلية:

إطار كوزو COSO (Committee of Sponsoring Organizations) Internal Control Framework

كوزو عبارة عن إطار أو هيكل للمساعدة على **تصميم وتطبيق وتقييم** نظم المراقبة الداخلية. بشكل متحد ومنسجم مع **العمليات** (الإجراءات الإدارية). تعمل عناصر كوزو مجتمعة لمساعدة المنظمات على التأكد من أن المنظمة تعمل بشكل أخلاقي مهني وبشفافية عالية وفق مقاييس (Standards) القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وذلك بهدف تحقيق أهدافها **بكفاءة وفاعلية** وتأكيد الالتزام بالأنظمة والتشريعات

يعتبر إطار كوزو من أفضل المعايير العالمية وذلك من ناحية المفهوم الشامل

## إطار كوزو COSO Framework

يتألف الإطار من خمس مكونات :

1. **بيئة الرقابة** : بيئة الرقابة هي الأساس (القاعدة) للمكونات الأربعة الأخرى للرقابة وتتمثل عناصرها ب(النزاهة والقيم الأخلاقية، مجلس الإدارة ولجنة التدقيق، فلسفة الإدارة وأسلوبها التشغيلي، الهيكل التنظيمي، الالتزام بالكفاءة، الصلاحيات والمسؤوليات، الموارد البشرية)
2. **تحديد المخاطر** : تحديد وتحليل المخاطر والتعرف على احتمال حدوثها والعمل على تخفيف حدة أثرها
3. **الأنشطة الرقابية** : الرقابة على التشغيل والرقابة على الالتزام
4. **المعلومات والاتصالات**: توفير معلومات موثوقة ودقيقة وإعداد تقارير مهنية وتحسين آلية التواصل
5. **المتابعة**: منهج وارشادات نظم الرقابة

م	المكونات	المبادئ
1	<b>بيئة الرقابة:</b> هذا هو الأساس لجميع المكونات الأخرى للرقابة الداخلية. جوهر أي عمل هو شعبها سماتها الفردية، بما في ذلك النزاهة والانضباط والقيم الأخلاقية، والكفاءة والبيئة التي تعمل بها. هي المحرك الذي يدفع المنظمة للعمل السليم.	<p>1. الالتزام بالنزاهة والأخلاق</p> <p>2. الاشراف على الرقابة الداخلية من قبل مجلس الإدارة، مستقلة عن الإدارة</p> <p>3. الهياكل، خطوط التقارير، والمسؤوليات المناسبة في السعي لتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة ويشرف عليها المجلس.</p> <p>4. الالتزام بجذب الأفراد ذوي الكفاءة وتطويرهم والاحتفاظ بهم بما يتفق مع الأهداف.</p> <p>5. محاسبة الأفراد عن مسؤولياتهم في الرقابة الداخلية سعياً لتحقيق الأهداف</p>
2	<b>تقدير المخاطر:</b> يجب على المنظمة تحديد وتحليل وإدارة مخاطرها. إدارة المخاطر هي عملية دينامية. ويجب على الإدارة النظر في التغييرات في البيئة الخارجية وداخل الأعمال التي قد تشكل عقبات أمام أهداها.	<p>6. تحديد الأهداف بشكل واضح لتحديد المخاطر وتقييمها</p> <p>7. تحديد وتحليل المخاطر لتحديد كيفية إدارتها</p> <p>8. النظر في إمكانية الاحتيال</p> <p>9. تحديد وتقييم التغييرات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نظام الرقابة الداخلية</p>
3	<b>انشطة الرقابة:</b> وتساعد السياسات والإجراءات الرقابية على ضمان تنفيذ الإجراءات التي حدتها الإدارة لمعالجة المخاطر وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية. يتم تنفيذ أنشطة التحكم على جميع المستويات وفي مراحل مختلفة ضمن عملية الأعمال وعلى التكنولوجيا.	<p>10. اختيار وتطوير الضوابط التي قد تساعد على تخفيف المخاطر إلى مستوى مقبول</p> <p>11. اختيار وتطوير أنشطة الرقابة العامة على التقنية</p> <p>12. نشر أنشطة الرقابة على النحو المحدد في السياسات والإجراءات ذات الصلة</p>

م	المكونات	المبادئ
4	<p><b>المعلومات والاتصالات:</b> نظم المعلومات والاتصالات، التقاط وتبادل المعلومات اللازمة لإجراء وإدارة والسيطرة على عمليات المنظمة.</p> <p>يجب أن يتم التواصل داخليا وخارجيا لتوفير المعلومات اللازمة لتنفيذ أنشطة الرقابة الداخلية اليومية. ويجب على جميع الموظفين فهم مسؤولياتهم.</p>	<p>13. الحصول على معلومات ذات صلة وذات جودة عالية أو دعمها لدعم الرقابة الداخلية</p> <p>14. إبلاغ المعلومات داخليا بما في ذلك الأهداف والمسؤوليات اللازمة لدعم العناصر الأخرى للرقابة الداخلية</p> <p>15. نقل مسائل الرقابة الداخلية ذات الصلة إلى الأطراف الخارجية</p>
5	<p><b>المتابعة او المراقبة:</b> ويجب رصد العملية برمتها، وإجراء تعديلات حسب الضرورة بحيث يمكن للنظام أن يتغير حسب ما تقتضيه الظروف. وترصد التقييمات ما إذا كان كل عنصر من عناصر الرقابة الداخلية حاضرا ويعمل. ويتم الإبلاغ عن أوجه القصور في الوقت المناسب، مع الإبلاغ عن أي مسائل خطيرة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.</p>	<p>16. اختيار وتطوير وإجراء تقييمات مستمرة أو منفصلة لعناصر الرقابة الداخلية</p> <p>17. تقييم أوجه القصور وإبلاغها إلى المسؤولين عن الإجراءات التصحيحية، بما في ذلك الإدارة العليا ومجلس الإدارة، حسب الاقتضاء</p>

## قائمة فحص الرقابة الداخلية من خلال نقاط التركيز لمبادئ مكونات الرقابة الداخلية

المحور الاول بيئة الرقابة			
غير مطبق	كلا	نعم	الاسئلة / الاجابات
<b>المبدأ الاول: توضح الوحدة الاقتصادية الالتزام بالنزاهة والقيم الاخلاقية</b>			
			1 هل يبين مجلس الإدارة والإدارة من خلال الإجراءات التوجيهية وعلى جميع مستويات الوحدة الاقتصادية أهمية النزاهة والقيم الأخلاقية لدعم عمل الرقابة الداخلية؟
			2 هل يتم وضع معايير للسلوك للتعرف على توقعات مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يتعلق بالنزاهة والقيم الأخلاقية بالوحدة الاقتصادية مفهومه على جميع مستويات الوحدة ومزودي الخدمات الخارجيين وشركاء الأعمال؟
			3 هل يتم تقييم أداء الأفراد متضمنا تقويم الالتزام بمعايير السلوك للوحدة الاقتصادية وتحديد الانحرافات عنها؟
			4 هل يتم تحديد أوجه الانحراف عن معايير السلوك المتوقعة للوحدة الاقتصادية ومعالجتها في الوقت المناسب؟
<b>المبدأ الثاني: يوضح مجلس الإدارة استقلاليته عن الإدارة ويمارس الرقابة على تطوير وأداء الرقابة الداخلية</b>			
			1 هل يحدد مجلس الإدارة مسؤولياته الإشرافية بما يتعلق بالمتطلبات والتوقعات المقررة الخاصة بأولويات الرقابة؟
			2 هل يقوم مجلس الإدارة بتحديد وتقييم المهارات والخبرات اللازمة بين أعضائه بشكل دوري لتمكينهم من مساءلة الإدارة العليا واتخاذ الإجراءات المناسبة؟
			3 هل يوجد لدى مجلس الإدارة أعضاء مستقلين عن الإدارة ويتسمون بالموضوعية في عمليات التقويم واتخاذ القرارات؟
			4 هل يحتفظ مجلس الإدارة بالمسؤولية الرقابية عن تنفيذ التصميم الإداري وإجراءات الرقابة الداخلية؟



## قائمة فحص الرقابة الداخلية من خلال نقاط التركيز لمبادئ مكونات الرقابة الداخلية

غير مطبق	كلا	نعم	الاسئلة / الاجابات
المبدأ الثالث: تقوم الإدارة، بإشراف مجلس الإدارة، الهياكل، وخطوط تقديم التقارير، والسلطات والمسؤوليات المناسبة في السعي إلى تحقيق الأهداف.			
			1 هل ان الادارة ومجلس إدارتها يأخذان بنظر الاعتبار الهياكل المتعددة المستخدمة (بما في ذلك الوحدات التشغيلية، والوحدات القانونية، التوزيع الجغرافي، ومقدمي الخدمات الخارجية) لدعم تحقيق الأهداف؟
			2 هل تقوم الإدارة بتصميم وتقييم خطوط نقل التقارير (الابلاغ ) لكل هيكل للوحدات الفرعية للمساعدة في تنفيا السلطات والمسؤوليات، وتدق المعلومات لإدارة أنشطة الوحدة الاقتصادية بشكل عام؟
			3 هل يقوم مجلس الإدارة والادارة بتفويض السلطة، وتحديد المسؤوليات، واستخدام العمليات والتكنولوجيا المناسبة وتحديد المسؤولية عنها، وصل الواجبات حسب الضرورة على مختلف مستويات الوحدة الاقتصادية؟
المبدأ الرابع: تبني الوحدة الاقتصادية التزاما بجذب الأفراد المختصين وتطويرهم والاحتفاظ بهم بما يتوافق مع الأهداف.			
			1 هل يتم وضع السياسات والممارسات التي تعكس توقعات الكفاءة اللازمة لدعم تحقيق الأهداف؟
			2 هل يقوم مجلس الإدارة والإدارة بتقييم الكفاءة في جميع أقسام الوحدة الاقتصادية ومزودي الخدمات الخارجيين، بما يتعلق بالسياسات والممارسات المعمول بها والعمل على معالجة أوجه القصور عند الضرورة؟
			3 هل توفر الوحدة الاقتصادية التوجيه والتدريب اللازمين لجذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ومقدمي الخدمات الخارجيين الكفاء لدعم تحقيق الأهداف؟
			4 هل تقوم الإدارة العليا ومجلس الإدارة بوضع خطط طوارئ للمسؤوليات ذات الأهمية بالنسبة للرقابة الداخلية؟

## قائمة فحص الرقابة الداخلية من خلال نقاط التركيز لمبادئ مكونات الرقابة الداخلية

م	نوع	كلا	غير مطبق	الاسئلة / الاجابات
<b>المبدأ الخامس: تحميل الوحدة الاقتصادية الأفراد المسؤولية عن اعمالهم في مجال الرقابة الداخلية للسعي إلى تحقيق الأهداف.</b>				
1				هل يقوم مجلس الإدارة والإدارة بإنشاء آليات التواصل والاحتفاظ بأفراد قادرين على أداء مسؤوليات الرقابة الداخلية عبر الوحدة الاقتصادية وتنفيذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة؟
2				هل يقوم مجلس الإدارة والإدارة بوضع مقاييس الأداء والحواز والمكآت الأخرى المناسبة للمسؤوليات على جميع مستويات الوحدة الاقتصادية والتي تعكس الأبعاد المناسبة للأداء ومعايير السلوك المتوقعة، التي تسهم في تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل؟
3				هل يقوم مجلس الإدارة والإدارة بمواءمة الحواز والمكآت مع تحقيق مسؤوليات الرقابة الداخلية وتحقيق الأهداف.
4				هل يقوم مجلس الإدارة والإدارة بتقييم وتعديل الضغوط المرتبطة بتحقيق الأهداف للأفراد عند تكليفهم بمسؤوليات تطوير مقاييس الأداء وتقييم الأداء؟
5				هل يقوم مجلس الإدارة والإدارة بتقييم أداء مسؤوليات الرقابة الداخلية بما في ذلك الالتزام بمعايير السلوك والمستويات المتوقعة من الكفاءة وتقديم المكآت أو ممارسة الإجراءات التأديبية حسب الاقتضاء؟

## قائمة فحص الرقابة الداخلية من خلال نقاط التركيز لمبادئ مكونات الرقابة الداخلية

المحور الثاني: تقييم او تقدير المخاطر			
غير مطبق	كلا	نعم	الاسئلة / الاجابات
			المبدأ السادس: تحدد الوحدة الاقتصادية الأهداف بما يكفى من الوضوح للتمكن من تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالأهداف
			1 هل يتم عكس أهداف العمليات على خيارات الإدارة حول الهيكل، واعتبارات الصناعة، والأداء الخاصة بالوحدة الاقتصادية؟
			2 هل اق الإدارة تنظر الى المستويات المقبولة للتغير بالنسبة لتحقيق الأهداف التشغيلية؟
			3 هل تعكس الوحدة الاقتصادية المستوى المطلوب من العمليات والأداء المالي للوحدة الاقتصادية ضمن الأهداف التشغيلية؟
			4 هل تستخدم الإدارة الأهداف التشغيلية كأساس لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق العمليات المرجوة والأداء المالي؟
			5 هل تتفق أهداف التقارير المالية مع المبادئ المحاسبية المناسبة والمتاحة للوحدة الاقتصادية؟ وهل ان المبادئ المحاسبية المختارة مناسبة في ظل الظروف؟
			6 هل تأخذ الإدارة بنظر الاعتبار الأهمية النسبية في عرض البيانات المالية؟
			7 هل تعكس التقارير الخارجية المعاملات والأحداث الأساسية لإظهار الخصائص النوعية والتأكيدات؟
			8 هل تحدد الإدارة أهدافا تتفق مع القوانين والأنظمة أو المعايير وأطر المنظمات الخارجية المعترف بها؟
			9 هل تعكس الإدارة المستوى المطلوب من الدقة، والملائمة لاحتياجات المستخدمين؟ وهل هي مستندة إلى المعايير التي وضعها أطراف الثالثة في التقارير غير المالية
			10 هل تعكس التقارير الخارجية المعاملات والأحداث الأساسية ضمن نطاق من الحدود المقبولة؟
			11 هل توفر التقارير الداخلية للإدارة معلومات دقيقة وكاملة بشدق خياراتها والمعلومات اللازمة لإدارة الوحدة الاقتصادية؟
			12 هل تعكس الإدارة المستوى المطلوب من الدقة المناسبة لاحتياجات المستخدمين في أهداف الإبلاغ غير المالي والأهمية النسبية ضمن هدف إعداد التقارير المالية؟
			13 هل تعكس التقارير الداخلية المعاملات والأحداث الأساسية ضمن نطاق من الحدود المقبولة؟
			14 هل تحدد القوانين واللوائح القواعد الدنيا للسلوك التي تدمجها الوحدة الاقتصادية في أهداف الامتثال (الالتزام)؟
			15 هل تأخذ الإدارة بنظر الاعتبار مستويات التباين المقبولة بالنسبة لتحقيق أهداف الالتزام؟

## قائمة فحص الرقابة الداخلية من خلال نقاط التركيز لمبادئ مكونات الرقابة الداخلية

غير مطبق	كلا	نعم	الاسئلة / الاجابات
<b>المبدأ السابع: تحدد المنظمة المخاطر التي تعترض تحقيق أهدافها عبر الوحدة الاقتصادية وتحلل المخاطر كأساس لتحديد كيفية إدارة المخاطر:</b>			
			1 هل تقوم الوحدة الاقتصادية بتحديد وتقييم المخاطر في وحدة التشغيل التابعة للوحدات الفرعية والمستويات الوظيفية ذات الصلة بتحقيق الأهداف؟
			2 هل يتم تحديد مخاطر العوامل الداخلية والخارجية وتأثيرها على تحقيق الأهداف؟
			3 هل تضع الوحدة الاقتصادية آليات فاعلة لتقييم المخاطر التي تنطوي على مستويات الإدارة المناسبة؟
			4 هل يتم تحليل المخاطر المحددة من خلال عملية تتضمن تقدير الأهمية المحتملة للمخاطر؟
			5 هل يتضمن تقييم المخاطر النظر في الكيفية التي ينبغي من خلالها إدارة المخاطر، ومقدار المخاطر التي ينبغي قبولها أو تجنبها أو الحد منها أو مشاركتها؟
<b>المبدأ الثامن: اخذ الوحدة الاقتصادية في الاعتبار احتمالات الغش عند تقييم المخاطر لتحقيق الأهداف.</b>			
			1 هل يتم تقييم الاحتيال فيما يخص التقارير الاحتمالية، والخسارة المحتملة للموجودات، والفساد الناجم عن مختلف الطرق التي يمكن أق يحدثها الاحتيال وسوء السلوك؟
			2 هل يتم الاخذ بنظر الاعتبار كل من الدوا فع والضغط عند تقييم مخاطر الاحتيال؟
			3 هل يأخذ في الاعتبار عند تقييم مخاطر الاحتيال فرص الاستجواذ أو الاستخدام أو التصرف غير المصرح به للموجودات، أو تغيير سجلات والتقارير الخاصة بالوحدة أو ارتكاب أعمال أخرى غير ملائمة؟
			4 هل يأخذ بنظر الاعتبار عند تقييم مخاطر الاحتيال مشاركة الإدارة والموظفين الآخرين في الاعمال غير الملائمة أو تبريرها؟

## قائمة فحص الرقابة الداخلية من خلال نقاط التركيز لمبادئ مكونات الرقابة الداخلية

غير مطبق	كلا	نعم	الاسئلة / الاجابات
<b>المبدأ التاسع: تقوم الوحدة الاقتصادية بتحديد وتقييم التغييرات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الرقابة الداخلية</b>			
			هل تأخذ عملية تحديد المخاطر في الاعتبار التغييرات التي تطرأ على البيئة التنظيمية والاقتصادية والمادية التي تعمل فيها الوحدة الاقتصادية؟
			هل تنظر الوحدة الاقتصادية في الآثار المحتملة لخطر الأعمال الجديد، والتغييرات الجذرية في خطوط الأعمال الحالية، والعمليات التشغيلية المستحوذ عليها أو المستبعدة في الرقابة الداخلية، والنمو السريع وتغيير الاعتماد على المناطق الجغرافية الأجنبية والتقنيات الجديدة؟
			هل تأخذ الوحدة الاقتصادية بنظر الاعتبار التغييرات في الإدارة والمواقف والفلسفات المتعلقة بالرقابة الداخلية؟

## قائمة فحص الرقابة الداخلية من خلال نقاط التركيز لمبادئ مكونات الرقابة الداخلية

المحور الثالث أنشطة الرقابة			
غير مطبق	كلا	نعم	الاسئلة / الاجابات
المبدأ العاشر: ان الوحدة الاقتصادية تختار وتطور أنشطة الرقابة التي تساهم في التخفيف من حدة المخاطر الى المستويات المقبولة والتي تواجه تحقيق الاهداف:			
			1 هل ان أنشطة الرقابة تساعد على ضمان الاستجابة للمخاطر ومن ثم معالجتها والتخفيف من حدتها؟
			2 هل تأخذ الإدارة بنظر الاعتبار كيفية تدثير البيئة، ودرجة التعقيد، وطبيعتها، ونطاق عملياتها التشغيلية، وكالو الخصائص المحددة لتنظيمها، في اختيار وتطوير أنشطة الرقابة؟
			3 هل ان الإدارة تحدد العمليات التشغيلية التي تتطلب أنشطة للرقابة؟
			4 هل تشمل أنشطة الرقابة مجموعة متنوعة من الاجراءات الرقابية، ويمكن أن تشمل توازن ممنهج لتخفيف المخاطر، مع مراعاة كل من الرقابة اليدوية والآلية، والرقابة الوقائية والكاشفة؟
المبدأ الحادي عشر: ان الوحدة الاقتصادية تختار وتطور أنشطة رقابة عامة على تقنية المعلومات بهدف دعم عملية تحقيق الاهداف			
			1 هل ان الإدارة تفهم وتحدد الاعتماد والارتباط بين عمليات الوحدة وأنشطة التحكم الآلي والضوابط العامة للتقنية؟
			2 هل تقوم الإدارة باختيار وتطوير أنشطة الرقابة على البنية التحتية للتقنية والتي تم تصميمها وتنفيذها للمساعدة في ضمان اكتمال ودقة وتوافر المعالجة للتقنية؟
			3 هل تقوم الإدارة باختيار وتطوير أنشطة الرقابة التي تم تصميمها وتنفيذها لتقييد حقوق الوصول إلى التقنية للمستخدمين المصرح لهم بما يتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية وحماية موجودات الوحدة الاقتصادية من التهديدات الخارجية؟
			4 هل تقوم الإدارة باختيار وتطوير أنشطة الرقابة على عملية اكتساب وتطوير وصيانة التقنية وبنيتها التحتية لتحقيق هدفها؟

## قائمة فحص الرقابة الداخلية من خلال نقاط التركيز لمبادئ مكونات الرقابة الداخلية

غير مطبق	كلا	نعم	الاسئلة / الاجابات
المبدأ الثاني عشر: ان الوحدة الاقتصادية توظف او تنشر عمليا أنشطة الرقابة من خلال سياسات والتي تحدد ما هو المطلوب، ومن خلال اجراءات تجعل السياسات قيد التنفيذ:			
			هل تقوم الإدارة بوضع أنشطة الرقابة التي يتم دمجها في عمليات وأنشطة الموظفين اليومية من خلال سياسات تحدد الإجراءات المتوقعة والإجراءات الملائمة؟
			هل تنشئ الإدارة المسؤولية والمساءلة عن أنشطة الرقابة مع الموظفين المعيّنين لوحد الأعمال أو الوظيفة التي تقع بها المخاطر ذات الصلة؟
			هل ان الموظفين مسئولين عن أداء أنشطة الرقابة في الوقت المناسب وكما هو محدد في السياسات والإجراءات؟
			هل يقوم الموظفون المسئولون بالتحدي والعمل بشأن الأمور التي تم تحديدها نتيجة تنفيا أنشطة الرقابة؟
			هل يتم أداء أنشطة الرقابة من قبل الموظفين المختصين يتمتعون بسلطة كافية مع بذل العناية والتركيز وبشكل مستمر؟
			هل تقوم الإدارة بمراجعة دورية لأنشطة الرقابة لتحديد مدى استمراريتها، وتحديثها عند الضرورة؟

## قائمة فحص الرقابة الداخلية من خلال نقاط التركيز لمبادئ مكونات الرقابة الداخلية

المحور الرابع المعلومات والتوصيل			
غير مطبق	كلا	نعم	الاسئلة / الاجابات
المبدأ الثالث عشر: ان الوحدة الاقتصادية تحصل على او تنتج وتستخدم معلومات ملائمة، وذات جودة بهدف دعم الدور الوظيفي للرقابة الداخلية			
			1 هل يتم تحديد المعلومات المطلوبة والمتوقعة لدعم عمل المكونات الأخرى للرقابة الداخلية وتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية؟
			2 هل تم تحديد نظم جمع المعلومات من مصادر البيانات الداخلية والخارجية؟
			3 هل تقوم نظم المعلومات الحالية وعملياتها بمعالجة وتحويل البيانات إلى معلومات ملائمة.
			4 هل تقوم نظم المعلومات بإنتاج المعلومات في الوقت المناسب، والتأكد من ارتباطها بالفترة، ودقتها، وتكاملها، وإمكانية الوصول إليها، وحمايتها، وإمكانية التحقق منها والاحتفاظ بها، وهل اق المعلومات تم مراجعتها لتقييم أهميتها في دعم عناصر الرقابة الداخلية؟
			5 هل تم الأخذ في الحسبان طبيعة وكمية ودقة المعلومات الواردة وهل تتناسب مع اهمية تحقيق الأهداف؟
المبدأ الرابع عشر: ان الوحدة الاقتصادية تقوم بإيصال المعلومات على المستوى الداخلي، بما فيها الاهداف والمسؤوليات ذات الصلة بالرقابة الداخلية، والتي تعتبر ضرورية لتعزيز الدور الوظيفي للرقابة الداخلية:			
			1 هل هناك عملية وضعت لتوصيل المعلومات المطلوبة لتمكين جميع الموظفين من هم وتنفيذ مسؤوليات الرقابة الداخلية؟
			2 هل يوجد التواصل بين الإدارة ومجلس الإدارة بحيث يكون لدى كل منهما المعلومات اللازمة للوفاء بأدوارهما فيما يتعلق بأهداف الوحدة الاقتصادية؟
			3 هل توجد قنوات اتصال منفصلة، مثل الخطوط الساخنة للمبلغين المجهولين الهوية او السرية عن المخالفات، وتعمل كآليات خطوط اتصال جاهزة مؤمنة ضد الاعطال، عندما تكون القنوات العادية غير فاعلة او غير كفؤة؟
			4 هل ان طريقة الاتصال تأخذ بنظر الاعتبار التوقيت، والجمهور، وطبيعة المعلومات؟



## قائمة فحص الرقابة الداخلية من خلال نقاط التركيز لمبادئ مكونات الرقابة الداخلية

غير مطبق	كلا	نعم	الاسئلة / الاجابات
المبدأ الخامس عشر: ان الوحدة الاقتصادية تقوم بتبادل المعلومات مع أطراف خارجية فيما يتعلق بالأمور التي تؤثر في الدور الوظيفي للرقابة الداخلية:			
			1 هل يتم تنفيذ عمليات لتوصيل المعلومات ذات الصلة وفي الوقت المناسب إلى الأطراف الخارجية بما في ذلك المساهمين والشركاء والمالكين والمنظمين والعملاء والمحللين الماليين والأطراف الخارجية الأخرى؟
			2 هل توجد قنوات اتصال مفتوحة، تسمح بتوفير المعلومات الملائمة من العملاء، والمستهلكين، والموردين، المدققين الخارجيين، والمنظمين، والمحللين الماليين، وغيرهم إلى الإدارة ومجلس الإدارة؟
			3 هل اق المعلومات الملائمة الناتجة عن التقييمات التي تجريها أطراف خارجية يتم إبلاغها إلى مجلس الإدارة.
			4 هل توجد قنوات اتصال منفصلة، مثل الخطوط الساخنة للمبلغين المجهولين الهوية او السرية عن المخالفات، وتعمل كآليات خطوط اتصال جاهزة مؤمنة ضد الاعطال، عندما تكون القنوات العادية غير فاعلة او غير كفؤة.
			5 هل تأخذ طريقة الاتصال في الاعتبار التوقيت، والجمهور، وطبيعة الاتصال، والمتطلبات القانونية والتنظيمية والائتمانية، والتوقعات.

## قائمة فحص الرقابة الداخلية من خلال نقاط التركيز لمبادئ مكونات الرقابة الداخلية

المحور الخامس المتابعة (المراقبة)			
غير مطبق	كلا	نعم	الاسئلة / الاجابات
<b>المبدأ السادس عشر: تختار المنظمة وتطور وتنفذ تقييمات مستمرة و / أو منفصلة للتأكد مما إذا كانت عناصر الرقابة الداخلية هي موجودة وعملية</b>			
			1 هل تقوم الادارة بالموارنة بين مزيج من التقييمات المستمرة (الجارية) والمنفصلة؟
			2 هل تأخذ الإدارة في الاعتبار معدل التغيير في الأعمال والعمليات التشغيلية عند اختيار وتطوير التقييمات المستمرة (الجارية) والمنفصلة؟
			3 هل يستخدم تصميم نظام الرقابة الداخلية وحالته الراهنة لوضع خط أساس للتقييم المستمر الجاري والمستقل؟
			4 هل يتمتع المقيمون الذين يقومون بعمليات التقييم المستمرة الجارية والمنفصلة بالمعرفة الكافية لفهم ما يجري تقييمه؟
			5 هل يتم تضمين التقييمات المستمرة الجارية في عمليات الوحدة الاقتصادية والتكيف مع الظروف المتغيرة، أي التكامل مع عمليات الوحدة الاقتصادية؟
			6 هل تتفاوت الإدارة من حيث نطاق وتكرار التقييمات المنفصلة بالاعتماد على المخاطر التي تتعرض لها الوحدة الاقتصادية؟
			7 هل يتم إجراء تقييمات منفصلة بشكل دوري لتوفير تغذية مرتجعة عكسية بشكل موضوعي؟
<b>المبدأ السابع عشر: تقوم الوحدة الاقتصادية بتقييم أوجه القصور في الرقابة الداخلية والإبلاغ عنها في الوقت المناسب للأطراف المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، بما في ذلك الإدارة العليا ومجلس الإدارة، حسب المقترحات</b>			
			1 هل تقوم الإدارة ومجلس الإدارة، حسب الاقتضاء، بتقييم اعطاء درجة (نتائج التقييمات المستمرة) الجارية (والمنفصلة)؟
			2 هل يتم إبلاغ أوجه القصور إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية والإدارة العليا ومجلس الإدارة حسب الاقتضاء؟
			3 هل تقوم الإدارة بتتبع ما إذا كانت عمليات المعالجة لحالات القصور يتم القيام بها وفي الوقت المناسب؟

## مجلس الإدارة:

- ❑ 1- يرأس الشركات والهيئات العامة.
- ❑ 2- مجلس إشرافي له كافة الصلاحيات الاشرافية.
- ❑ 3- يتقاضى العضو مكافأة مالية لقاء عضويته.

## مجلس الأمناء:

- ❑ 1- يرأس المؤسسات غير الربحية والخاصة.
- ❑ 2- أقرب ما يكون للمجلس الاستشاري.
- ❑ 3- لا يتقاضى العضو مبلغا ماليا لقاء عضويته.

وكيل عن الحكومة مع تحمل المسؤولية الإشرافية

الإشراف على أداء الإدارة التنفيذية

إعتماد المقترحات التشغيلية الرئيسية

ضمان الإبلاغ الدقيق عن نشاطات المنشأة و وضعها المالي إلى أصحاب المصالح

إعتماد القرارات المالية الرئيسية

تقديم المشورة للإدارة التنفيذية

تعيين الرئيس التنفيذي وتقييمه

## وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، ومن ذلك :

وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول المنظمة ومرافقها، وإساءة التصرف الناتج عن التعاملات مع الأشخاص ذوي العلاقة.



التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة ذلت الصلة بإعداد التقارير المالية.



التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي قد تواجه المنظمة وطرحها بشفاافية.



المراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في المنظمة



وضع نظام حوكمة خاص بالمنظمة والإشراف العام عليه ومراقبة مدى فاعليته وتعديله عند الحاجة.



وضع سياسات ومعايير وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرارها من المشرع.



## واجبات المجلس القانونية:

- واجب الولاء والتعامل العادل
- واجب إقرار الاستراتيجية
- واجب الرعاية
- واجب الإشراف

قاعدة الحكم على الأعمال: يحمى أعضاء المجلس من المسؤولية إذا كانوا قد قاموا باتخاذ قرارات معقولة

- عدم الاستقلالية.
- ضعف الولاء.
- تدني مستوى الإخلاص والرغبة في تطوير المنظمة.
- عندما يكون رئيس المجلس هو ذاته الرئيس التنفيذي للمنظمة.
- الانشغال بأعمالهم الأخرى عن عمل المنظمة.
- التمديد بشكل مفرط للأعضاء
- نقص الخبرة لدى بعض أعضاء المجلس
- قد يكون بعض الأعضاء الخارجيين للمجلس على علاقة عمل من نوع ما أو ارتباط شخصي مع الرئيس التنفيذي.
- قد لا يكون للأعضاء مصلحة مكتسبة كبيرة في المنظمة.
- زيادة عدد أعضاء المجلس

## اللجان الفرعية الأكثر شيوعاً

- لجنة المراجعة
- لجنة الحوكمة والالتزام والمخاطر
- لجنة المراجعة
- لجنة المكافآت والترشيحات

## واللجان الفرعية الأخرى تشمل:

- اللجنة التنفيذية
- اللجنة المالية
- لجنة خيارات الأسهم



- يتم تعيينها من قبل الجمعية العمومية/ الرئيس الأعلى في الجهاز الحكومي.
- تهدف لجنة المراجعة إلى طمأنة مجلس الإدارة والإدارة العليا على أن السياسات والاجراءات المالية والمحاسبية تطبق بشكل جيد من خلال تأكدها من :

- ✓ سلامة القوائم المالية
- ✓ كفاءة مراقب الحسابات واستقلاليتته ومراجعة ادأؤه ودراسة ملاحظاته على القوائم المالية
- ✓ الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية .
- ✓ دراسة نظام الرقابة الداخلية، ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها في شأنه.
- ✓ دراسة تقارير المراجعة الداخلية، وإبداء الملاحظات النظامية عليه، ومتابعة الإجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها.
- ✓ التوصية لمجلس الإدارة بتعيين المحاسبين القانونيين وفصلهم وتحديد أتعابهم، ويراعى عند التوصية بالتعيين التأكد من استقلاليتهم.

تم تعريف الرقابة الداخلية في المعيار السعودي (معيار الرقابة الداخلية لغرض مراجعة القوائم المالية) بأنها: الطرق أو الأساليب التي تتبناها إدارة المنشأة بما في ذلك مجلس إدارتها ومديروها وموظفيها لتوفر تأكيدا معقولا بتحقيق أهداف المنشأة التالية :

- حماية أصول المنشأة ، والحد من وقوع الغش والأخطاء واكتشافها فور وقوعها ودقة السجلات المحاسبية واكتمالها
- فاعلية وكفاءة الأحداث والعمليات أو الظروف التي تتأثر بها المنشأة بما في ذلك استخدام الموارد بكفاءة وبشكل ملائم وزيادة الإنتاجية.
- التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات التي تتبناها الإدارة لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وبطريقة منتظمة.



- ❑ **تقويم** أنظمة الرقابة الداخلية، بما في ذلك النظام المحاسبي، للتحقق من سلامتها وملاءمتها، وتحديد أوجه القصور فيها، إن وجدت، واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لعلاجها بما يكفل حماية أموال الجهة وممتلكاتها من الاختلاس أو الضياع أو التلاعب ونحو ذلك.
- ❑ **التأكد** من التزام الجهة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية، والتحقق من كفايتها وملاءمتها.
- ❑ **تقويم** مدى كفاية الخطة التنظيمية للجهة من حيث وضوح السلطات والمسؤوليات وفصل الاختصاصات المتعارضة وغير ذلك من الجوانب التنظيمية.
- ❑ **تقويم** مستوى إنجاز الجهة لأهدافها الموضوعية، وتحليل أسباب الاختلاف إن وجد.
- ❑ **تحديد** مواطن سوء استخدام الجهة لمواردها المادية والبشرية، وتقديم ما يمكن الجهة من معالجتها وتلافيها مستقبلاً.

- ❑ **فحص** السجلات المحاسبية للتأكد من انتظام القيود وصحتها وسلامة التوجيه المحاسبي.
- ❑ **مراجعة** العقود والاتفاقيات المبرمة التي تكون الجهة طرفاً فيها للتأكد من مدى التقييد بها.
- ❑ **مراجعة** أعمال الصناديق وفحص دفاتها وسجلاتها ومستنداتها، والتحقق من أن الجرد قد تم وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة.
- ❑ **مراجعة** أعمال المستودعات، وفحص دفاتها وسجلاتها ومستنداتها، والتحقق من أن الجرد والتقويم وأساليب التخزين قد تمت وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة.
- ❑ **مراجعة** التقارير المالية والحسابات الختامية التي تعدها الجهة والتأكد من دقتها ومدى موافقتها للأنظمة واللوائح والتعليمات والسياسات التي تطبقها الجهة.
- ❑ **تقديم** المشورة عند بحث مشروع الموازنة التقديرية للجهة.
- ❑ **قيام** الوحدة بالأعمال التي يكلفها بها المسؤول الأول في الجهة وذلك في مجال اختصاصاتها المشار إليها في هذه اللائحة.

□ لجنة الحوكمة والمخاطر والالتزام - لجنة مستقلة من مجلس الإدارة /مجلس الأمناء تتولى مسؤولية الإشراف على سياسات وممارسات إدارة الحوكمة والمخاطر والالتزام في المنظمة.

## الهدف الرئيس للجنة

يكمن الهدف الرئيسي للجنة في مساعدة الإدارة العليا ومجلس الإدارة/مجلس الأمناء على الوفاء بمسؤولياته تجاه إدارة الحوكمة ، والمخاطر ، والالتزام والإشراف عليها ، والتأكد من جودة ممارسات إدارة الحوكمة، والمخاطر، والالتزام بكافة أنحاء وإدارات المنشأة.

- ❑ وضع إستراتيجية وسياسات شاملة لإدارة الحوكمة، والمخاطر، والالتزام تتناسب مع طبيعة وحجم أنشطة المنشأة ، ومراقبة تنفيذها ومراجعتها وتحديثها بناءً على العوامل المتغيرة الداخلية والخارجية للمنشأة.
- ❑ التأكد من أن متطلبات الحوكمة للمنظمة وإدارة المخاطر وتعزيز ثقافة الالتزام / السلوك المناسب وتنظيمها تحظى بالاهتمام اللازم على مستوى الإدارة العليا ومجلس الإدارة أو مجلس الأمناء إن وجد
- ❑ تقديم التوصيات لمجلس الإدارة بشأن أنسب سياسات الحوكمة بشكل عام تحديد والحفاظ على مستوى مقبول من المخاطر التي قد تواجهها المنشأة ، والتأكد من أن الشركة لا تتجاوز هذا المستوى.
- ❑ التأكد من جدوى استمرار المنشأة واستمرارية أنشطتها بنجاح ، وتحديد المخاطر التي تهدد وجودها خلال الاثني عشر شهراً التالية.
- ❑ الإشراف على نظام إدارة المخاطر في المنشأة ، وتقييم فاعلية أنظمة وآليات تحديد ومراقبة المخاطر التي تهدد المنشأة لتحديد نقاط الضعف والقصور بها.

- ❑ مراجعة حالة الإجراءات الجارية وكذلك تنفيذ المبادرات الرئيسية في موضوعات الالتزام.
- ❑ إعادة التقييم المنتظم لقدرة المنشأة على تحمل المخاطر والتعرض لمثل هذه المخاطر.
- ❑ إعداد تقارير مفصلة عن التعرض للمخاطر والإجراءات
- ❑ تقديم التوصيات لمجلس الإدارة/ مجلس الأمناء بشأن الأمور المتعلقة بإدارة المخاطر.
- ❑ ضمان توفر الموارد والأنظمة الكافية لإدارة المخاطر.
- ❑ مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة الحوكمة والمخاطر والالتزام وتقديم التوصيات بشأنها قبل اعتمادها من قبل الإدارة العليا أو مجلس الإدارة/ مجلس الأمناء.
- ❑ التحقق من استقلالية موظفي إدارة المخاطر عن الأنشطة التي قد تعرض المنشأة للمخاطر.



- ❑ التأكد من فهم موظفي إدارة المخاطر للمخاطر التي تهدد المنشأة ، والسعي لزيادة الوعي بثقافة المخاطر.
- ❑ مراجعة أي موضوعات تثيرها لجنة المراجعة والتي قد تؤثر على إدارة مخاطر المنشأة.
- ❑ مراجعة التقارير، بما في ذلك تقارير المدققين الداخليين والخارجيين ، بالتنسيق مع لجنة المراجعة بشأن المسائل الجوهرية المتعلقة بالالتزام، وكذلك تقديم المشورة للجنة الترشيحات والمكافآت بشأن النظر في مواضيع الالتزام والقضايا في عملية المكافآت.
- ❑ مراجعة والتوصية بالسياسات الرئيسية للمنشأة التي تتطلب موافقة الجهات العليا أو مجلس الإدارة.
- ❑ تتولى اللجنة مسؤولية مراجعة ما يلي:
- ✓ مدى كفاية عملية الإبلاغ عن الانتهاكات التنظيمية والاستجابة لها.
- ✓ نتائج أي تحقيقات من قبل السلطات التنظيمية.

## الالتزام

- يشمل الالتزام الالتزام بالقواعد والسياسات والمعايير والقوانين التي تحددها القطاعات و/ أو الهيئات الحكومية. قد يؤدي الفشل في القيام بذلك إلى الغرامات والعقوبات والدعاوى القضائية.
- يغطي الالتزام القوانين واللوائح الخارجية ومعايير الصناعة التي تنطبق على المنظمة. يتعامل الالتزام المؤسسي أو الداخلي مع القواعد واللوائح والضوابط الداخلية التي وضعتها الشركة. من المهم أن يتكامل برنامج إدارة الالتزام الداخلي مع متطلبات الالتزام الخارجية. يجب أن يعتمد برنامج الالتزام المتكامل على عملية إنشاء سياسات الالتزام وتحديثها وتوزيعها وتنفيذها وتدريب الموظفين على تلك السياسات.
- لإنشاء برنامج التزام فعال، تحتاج المنظمات إلى فهم المجالات التي تشكل المخاطر الكبرى وتركيز الموارد على تلك المجالات. بعد ذلك، يجب تطوير السياسات وتنفيذها وإبلاغ الموظفين بها من أجل معالجة مجالات المخاطر هذه. يجب وضع إرشادات لتسهيل اتباع الموظفين والموردين لسياسات الالتزام.

## ادارة المخاطر

- إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم ووضع الضوابط على المخاطر المالية والقانونية والاستراتيجية والأمنية المنظمة. لتقليل المخاطر، تحتاج الشركة إلى استخدام الموارد لتقليل تأثير الأحداث السلبية ومراقبتها والتحكم فيها مع العمل على الأحداث الإيجابية.
- على المستوى الأوسع، إدارة المخاطر هي نظام من الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تحديد أهداف تتماشى مع القيم والمخاطر.
- الهدف من إدارة مخاطر المنظمة هو تحقيق أهداف الشركة مع الأخذ في الاعتبار المخاطر المحتملة. جزء من هذه المهمة هو تحديد أولويات توقعات أصحاب المصلحة وتقديم معلومات موثوقة لهم.
- تنطبق إدارة المخاطر أيضًا على تحديد التهديدات والمخاطر المتعلقة بالأمن السببراني وأمن المعلومات - مثل نقاط الضعف في البرامج وممارسات كلمات المرور السيئة للموظفين - وتنفيذ خطط لتقليلها.
- يجب أن تقوم إدارة المخاطر بتقييم أداء نظام الشركة المستخدم، وتقييم التكنولوجيا القديمة، وتحديد الإخفاقات التشغيلية والتكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على الأعمال الأساسية، ومراقبة مخاطر البنية التحتية والفشل المحتمل للشبكات وموارد الحوسبة.
- يجب أن يفي تقييم المخاطر بالأهداف القانونية والتعاقدية والاجتماعية والأخلاقية، بالإضافة إلى مراقبة اللوائح الجديدة المتعلقة بالتكنولوجيا. من خلال تركيز الانتباه على المخاطر وتخصيص الموارد اللازمة للتحكم في المخاطر وتخفيفها، ستحمي الشركة نفسها من عدم اليقين، وتقلل التكاليف، وتزيد من احتمالية استمرارية الأعمال ونجاحها.

## الحوكمة

- الحوكمة في مستواها الأساسي هي مجموعة القواعد والسياسات والعمليات التي تضمن توافق أنشطة المنظمة لدعم أهداف العمل. وتشمل أخلاق المهنة، وإدارة الموارد، والمساءلة، وضوابط الإدارة.
- تضمن الحوكمة أيضًا أن الإدارة العليا يمكن أن توجه وتؤثر على ما يحدث على جميع مستويات الشركة وأن وحدات الأعمال تتماشى مع احتياجات العملاء والأهداف العامة للمنظمة.
- تخلق الحوكمة الفعالة بيئة يشعر فيها الموظفون بالتمكين، ويتم التحكم في السلوكيات والموارد وتنسيقها جيدًا. يتمثل أحد أهداف الحوكمة في تحقيق التوازن بين مصالح العديد من أصحاب المصلحة من الشركات، بما في ذلك الإدارة العليا والموظفون والموردون والمستثمرون.
- وللحفاظ على هذا التوازن، يمكن أن تساعد الحوكمة في ضمان، على سبيل المثال: أن العقود بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للشركة عادلة في توزيعها للمسؤوليات والحقوق والمكافآت. ويشمل ذلك أيضًا تسوية إجراءات تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة والعمليات والتي تضمن عمل الإشراف والرقابة وتدقيق البيانات كنظام للضوابط والتوازنات.
- توفر الحوكمة التحكم في المرافق والبنى التحتية، مثل مراكز البيانات، والإشراف على التطبيقات على مستوى المحفظة.
- يتم تنفيذ الحوكمة لتوفير المساءلة عن الأعمال والنتائج. يمكن إدارة الأعمال من خلال تطبيق ممارسات الأخلاق المهنية وقواعد الشركة. تحدد الحوكمة الوظائف بناءً على مستويات الأعمال وتقييم الموظفين بناءً على النتائج المحققة بدلاً من الاعتماد على المسؤوليات.

## نهج متكامل

الالتزام ⇔ المخاطر ⇔ الحوكمة

أو

## الحوكمة و المخاطر والالتزام

وضع نهج يضمن حصول الأشخاص المناسبين على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، وتحديد الأهداف الصحيحة، ووضع الإجراءات والضوابط الصحيحة لمعالجة عدم اليقين والعمل بنزاهة.

### الأثر:

- استراتيجية متكاملة للحوكمة والمخاطر والالتزام على مستوى المنظمة
- انخفاض التكاليف، وعدم وجود ازدواجية في الأعمال
- جودة أكبر للمعلومات
- قدرة أكبر على جمع المعلومات بسرعة وكفاءة
- تحسين العمل والممارسات المعمول بها

## نهج منفصل

الالتزام

المخاطر

الحوكمة

عندما يتم فصل الحوكمة عن المخاطر والالتزام، فمن المحتمل جدًا أن يتم وضع أهداف متعارضة أو مزدوجة واختيار استراتيجيات لا تتوافق مع إستراتيجية المنظمة مع عدم تحسين الأداء.

### الأثر:

- إستراتيجية منفصلة للحوكمة والمخاطر والالتزام
- إزدواجية في العمل
- عدم الوضوح وعدم وجود رقابة فعالة
- ضعف في تطبيق النزاهة
- أداء دون المستوى الأمثل

الحوكمة والمخاطر والالتزام عبارة عن مجموعة من الممارسات المتكاملة التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بشكل موثوق ومعالجة عدم اليقين والعمل بنزاهة



## أولاً/ أهداف اللجنة:

تتمثل أهداف لجنة الترشيحات والمكافآت بالتالي:

- ❑ ترشيح أعضاء مجلس الإدارة ولجان المجلس وكبار التنفيذيين المؤهلين لتعزيز الفاعلية والأداء للمنشأة ولتحقيق رؤيتها بما يتماشى مع السياسات والمعايير المعتمدة في هذه اللائحة.
- ❑ تطوير سياسات التعويضات والمكافآت لأعضاء المجلس واللجان وكبار التنفيذيين في المنشأة وفقاً لمعايير الأداء السنوية.
- ❑ مراجعة دورية لسياسات وإجراءات الموارد البشرية واعتماد التعديلات على تلك السياسات بعد توصية جهة الاختصاص.
- ❑ تقديم التوصيات لمجلس الإدارة بخصوص الاحتياجات المطلوبة من المهارات المناسبة لعضوية المجلس بما يحقق أغراض المنشأة ويحمي المصالح العامة بكفاءة عالية وتكلفة معقولة.



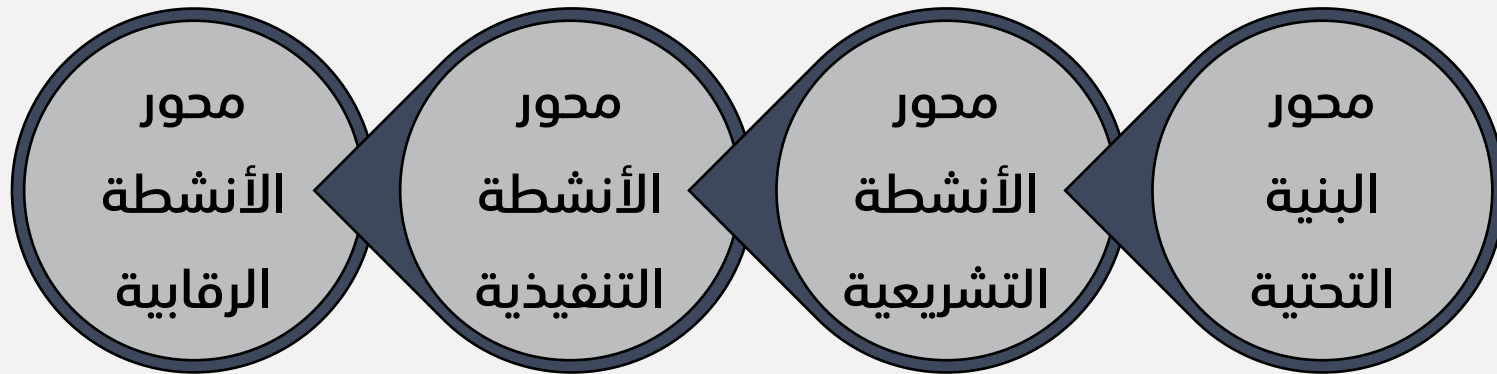
م	اجندة الفصل
1	إدارة الحوكمة
2	إدارة الشؤون القانونية
3	إدارة المراجعة الداخلية
4	الإدارة الاستراتيجية \ إدارة التخطيط والتطوير
5	إدارة المخاطر المؤسسية والالتزام
6	إدارة تقنية المعلومات \ إدارة التحول الرقمي
7	إدارة الأمن السيبراني \ إدارة أمن المعلومات
8	إدارة البيانات \ مكتب إدارة البيانات
9	إدارة الموارد البشرية
10	إدارة التميز المؤسسي \ إدارة الجودة
11	إدارة الشؤون المالية والادارية
12	مركز الوثائق والمحفوظات
13	إدارة الشراكات والتعاون الدولي
14	إدارة الاعلام والعلاقات العامة
15	إدارة أمانة اللجان (لجنة المراجعة، لجنة الحوكمة والمخاطر والالتزام)

بطاقة		إدارة الحوكمة
طبيعة ونطاق عمل الإدارة	تنظيمية على مستوى المنظمة	ارتباطها الإداري
المهام الرئيسية للإدارة	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تصميم أطر الحوكمة للمنظمة من خلال تحديد أصحاب المصلحة ثم مبادئ الحوكمة التي سيتم الاستعانة بهم لتحقيق تطلعات ورغبات أصحاب المصلحة</li> <li>2. عكس التشريعات والأنظمة المسقطة من الجهات التشريعية على النموذج التشغيلي للمنظمة</li> <li>3. وضع اللوائح والسياسات الرئيسية لحوكمة المنظمة</li> <li>4. وضع المنهجيات اللازمة والتنفيذية لمبادئ الحوكمة الرشيدة أو مبادئ الحوكمة التي تم تبنيها في المنظمة على النموذج التشغيلي للمنظمة الحكومية</li> <li>5. العمل على إجراء عملية تقييم كفاءة وجودة أطر الحوكمة المطبق في المنظمة وتحديد أوجه التحسين.</li> <li>6. الدعم الاستشاري لجمع وحدات العمل</li> <li>7. التوعية والتثقيف</li> </ol>	<p>بالمسؤول الأول في المنظمة أو الارتباط الوظيفي بمجلس الإدارة والارتباط الإداري بالمدير التنفيذي في المنظمة</p>
المصادر التشريعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا توجد مصادر تشريعية أو تنظيمية لإدارات الحوكمة أو أعمالها سوى ما تم تبنيه من مبادئ للحوكمة مثل مبدأ مكافحة الفساد فيتم الرجوع الى الأنظمة والتشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 37000</li> <li>• مؤشرات الحوكمة العالمية الصادرة من البنك الدولي Worldwide Governance Indicators</li> <li>• تقرير كينج الرابع King IV</li> </ul>
الإدارات والأقسام الفرعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تندرج "عادة" تحت هذه الإدارة الإدارات والأقسام الفرعية التالية:</li> <li>• قسم حوكمة الأعمال التشريعات والتنظيمات</li> <li>• قسم حوكمة الأعمال التنفيذية</li> <li>• قسم حوكمة الأعمال الرقابية</li> </ul>	<p>أهم مخرجات الإدارة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اللوائح التنظيمية مثل لوائح حوكمة مجلس الإدارة ولوائح حوكمة اللجان</li> <li>• اللوائح والسياسات التنظيمية مع الجهات ذات العلاقة مثل الجهات الحكومية أو الشركات المشغلة للمنظمة الحكومية.</li> <li>• السياسات الرئيسية مثل سياسة الشفافية والافصاح والسلوك المهني والإبلاغ</li> <li>• إطار حوكمة المنظمة و حوكمة المنظومة</li> <li>• التقرير السنوي لحوكمة المنظمة.</li> <li>• برامج التوعية والتثقيف</li> </ul>
اعتبارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسبق الحوكمة جميع أعمال المنظمة حتى عملية وضع الاستراتيجية للمنظمة لنفاذي الكثير من الأخطاء والممارسات مثل وضع إستراتيجية لمنظمة حكومية تكون هذه الاستراتيجية مخالفة للأنظمة والتشريعات الصادرة من الجهات العليا مثل مجلس الوزراء أو المقام الكريم.</li> </ul>	<p>ملاحظات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• من الممارسات الخاطئة المنتشرة هو عدم ربط إدارة الحوكمة بالمسؤول الأول أو مجلس الإدارة وهذه الممارسة تسبب المخاطر التالية: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ازدواجية أعمال إدارة الحوكمة مع إدارة التميز المؤسسي.</li> <li>2. إقصاء إدارات الحوكمة عن المعينات لها مثل فهم احتياجات أصحاب المصلحة للمنظمة.</li> <li>3. وجود تعارض الأعمال Conflicts of Duties بين الأعمال التشريعية والأعمال التنفيذية والأعمال الرقابية في المنظمة.</li> </ol> </li> </ul>



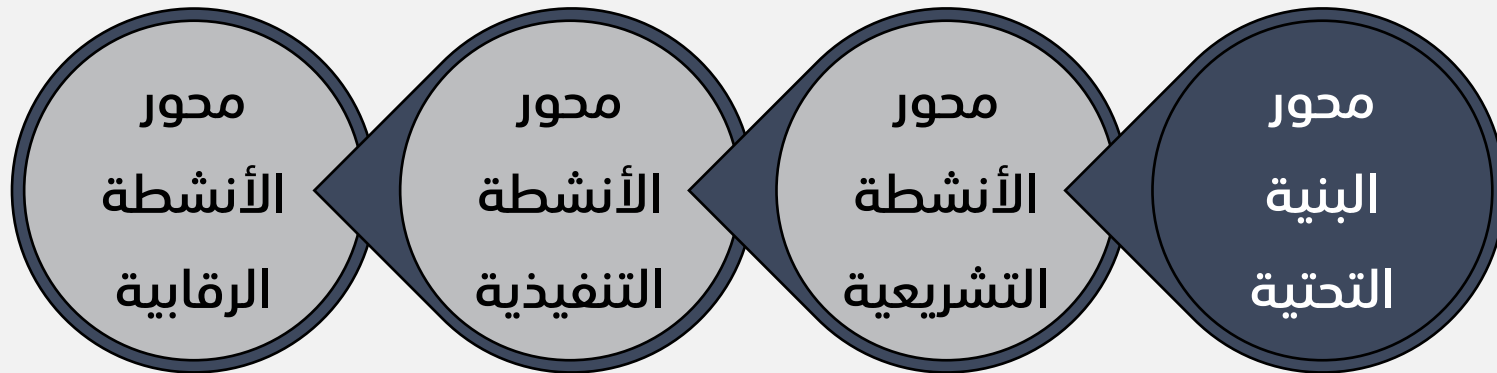


## معايير تقييم مستوى نضج الحوكمة في المنظمات :





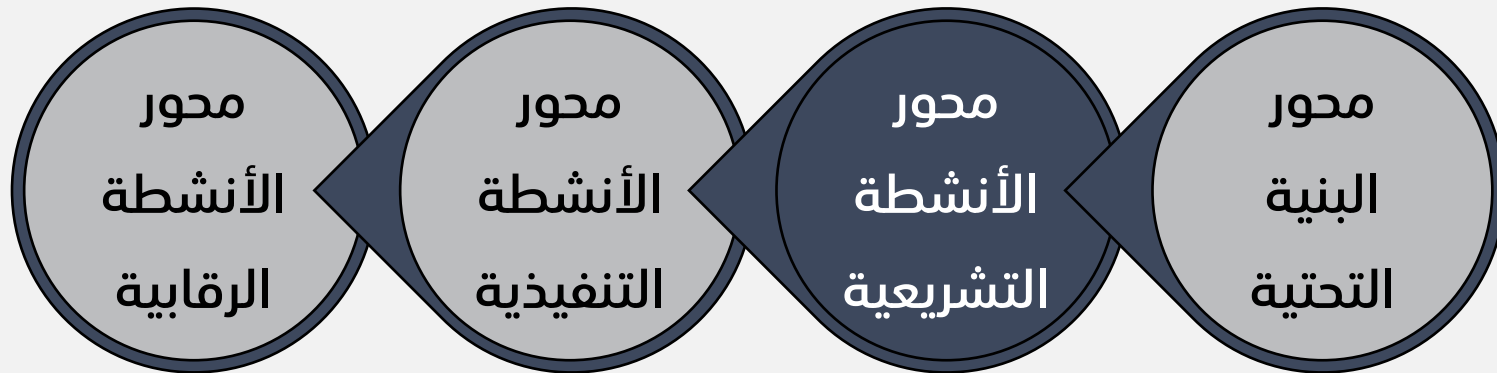
## معايير تقييم مستوى نضج الحوكمة في المنظمات



لا	نعم	السؤال	م	المحور
		هل تم إنشاء إدارة الحوكمة وربطها بالمسؤول الأول في الجهاز؟	1	البنية التحتية لحوكمة المنظمة "إدارة الحوكمة"
		هل تم إعداد وإعتماد الهيكل التنظيمي لإدارة الحوكمة والتوصيف الوظيفي للموظفين؟	2	
		هل توجد استراتيجية واضحة للحوكمة في المنظمة؟	3	
		هل توجد خطة سنوية تشغيلية لإدارة الحوكمة؟	4	
		هل تم فصل إدارة الحوكمة عن الإدارات الرقابية والإدارة التنفيذية في المنظمة؟	5	
		هل تم تحديد أصحاب المصلحة من خلال دراسة الأنظمة والتشريعات حسب حوكمة القطاع العام و استراتيجيات الشركة أو المنظمة الخيرية حسب حوكمة القطاع الخاص والقطاع الخيري؟	6	



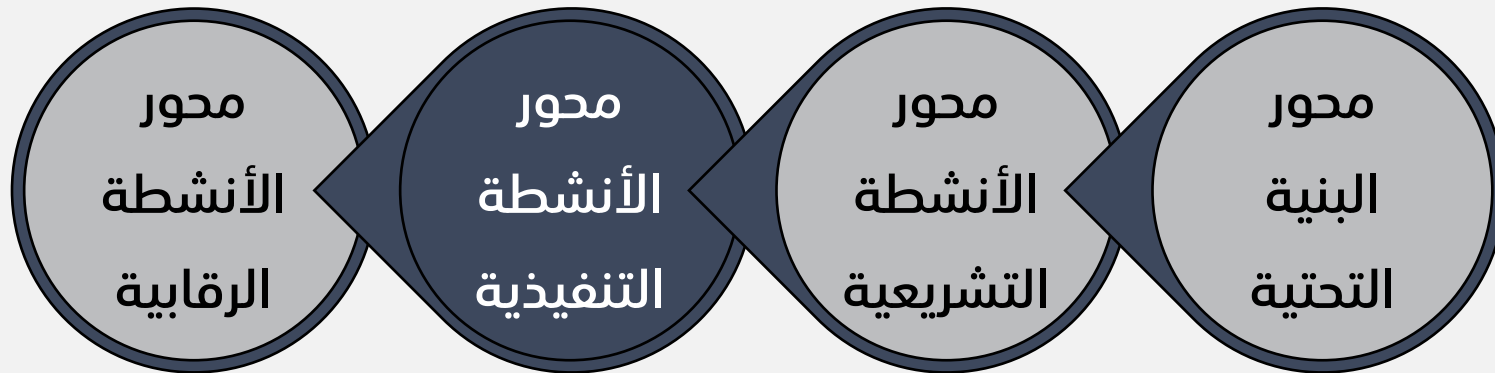
## معايير تقييم مستوى نضج الحوكمة في المنظمات



لا	نعم	السؤال	م	المحور
		هل توجد منهجية واضحة في صناعة القرار والقوانين في المنظمة؟	1	حوكمة الأنشطة التشريعية في المنظمة
		هل توجد قاعدة بيانات لحفظ وأرشفة الأنظمة والتشريعات والقرارات الوزارية والإدارية واللوائح في المنظمة؟ وهل هي محدثة ومفعلة ولها ضوابط ومعايير في توزيع الصلاحيات لاستخدامها؟	2	
		هل توجد وثيقة حوكمة لجان معتمدة على مستوى المنظمة؟	3	
		هل يتوافق نطاق عمل الإدارة القانونية مع حوكمة الأنظمة والتشريعات؟ المهام الرئيسية للإدارة القانونية التالي: 1 . تقديم الاستشارات القانونية لجميع وحدات العمل. 2 . رئاسة لجان الانضباط الوظيفي والتحقق الأولي. 3 . مراجعة العقود والاتفاقيات مع الجهات الخارجية. 4 . مراجعة القرارات والتعاميم الرئيسية في المنظمة. 5 . التمثيل في هيئات حقوق الانسان.	4	
		هل توجد منهجية للإشراف على أعمال الحوكمة من قبل المسؤول الأول في الجهاز أو مجلس الإدارة مثل وجود لائحة حوكمة أو دليل حوكمة في المنظمة ويتبعها تقارير دورية عن مستوى نضج الحوكمة في المنظمة؟	5	
		هل توجد وثائق للحوكمة معتمدة ومتوفرة لجميع أصحاب المصلحة بما فيهم الموظفين مثل سياسات الحوكمة \ أدلة الحوكمة \لوائح الحوكمة)؟	6	
		هل تمتلك اللجنة التوجيهية في حالة كون المنظمة لها مسؤول واحد مثل الوزير أو جميع اللجان في مجلس الإدارة لوائح خاصة بها ومعتمدة؟ وهل تم تفعيلها؟	7	
		هل توجد وثيقة معتمدة من المجلس أو المسؤول الأول في المنظمة خاصة بالسلوك المهني والأخلاقي للمنظمة؟	8	



## معايير تقييم مستوى نضج الحوكمة في المنظمات



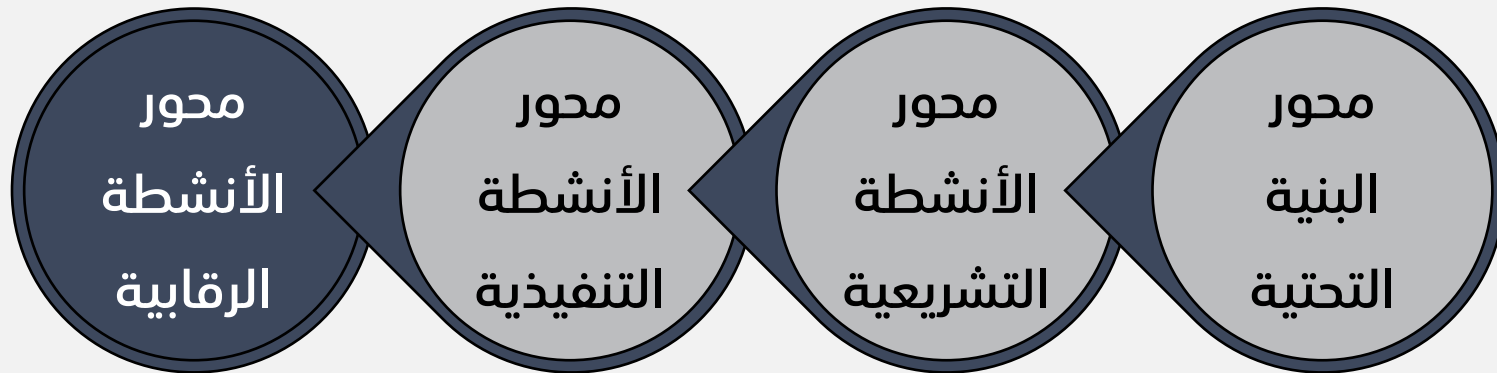
لا	نعم	السؤال	م	المحور
		هل يوجد هيكل تنظيمي على مستوى المنظمة ومعتمد؟	1	حوكمة الأنشطة التنفيذية في المنظمة (الهيكل التنظيمي)
		هل الهيكل التنظيمي المعتمد يتوافق مع الأنظمة والتشريعات والممارسات العالمية؟	2	
		هل توجد آلية واضحة لعكس التشريعات والتنظيمات الصادرة من الجهات العليا أو من المسؤولين الأول أو مجلس الإدارة في المنظمة على النموذج التشغيلي للمنظمة؟	3	
		النموذج التشغيلي - هل تمت حوكمة الأعمال التنفيذية في المنظمة (مثل وجود سياسات وإجراءات لجميع وحدات العمل في المنظمة)	4	
		النموذج التشغيلي - هل تمت أتمتة جميع الأعمال التنفيذية إلكترونياً؟	5	
		هل توجد برامج توعوية وتثقيفية وتطوير للمهارات في المنظمة؟	6	
		هل توجد استراتيجية طويلة المدى معتمدة من المسؤول الأول أو مجلس الإدارة؟	7	
		هل توجد إستراتيجية قصيرة المدى "تشغيلية لمدة عام واحد" معتمدة من المسؤول الأول أو مجلس الإدارة؟	8	
		هل يوجد وصف وظيفي لجميع الأعمال التشغيلية والخدماتية تبدأ من الرئيس التنفيذي أو نواب المسؤول الأول الى مستوى موظف عادي؟	9	
		هل يتم عمل حملات توعوية دورية متكرر خلال العام عن لائحة السلوك المهني وسياسات الحوكمة مثل سياسة الشفافية والابلاغ والافصاح وتعارض المصالح (ربع سنوية أو نصف سنوية كحد أقصى)؟	10	

المحور	م	السؤال	نعم	لا
حوكمة الأنشطة التنفيذية في المنظمة (الهيكلي التنظيمي)	11	هل يوجد ميثاق لجنة لكل لجنة تنفيذية موجود في الإدارة التنفيذية؟		
	12	هل توجد اتفاقيات واضحة لجميع أعمال التشغيلية مع الجهات ذات العلاقة (مثل عقود قانونية و اتفاقيات مستوى خدمة مع الشركات المشغلة للمنظمة واتفاقيات تعاون مع منظمات اخرى)؟		
	13	هل توجد اتفاقيات واضحة لجميع الأعمال التشغيلية مع الجهات التابعة للمنظمة مثل الفروع أو الأجهزة (التابعة للمنظمة) مثل اتفاقيات مستوى تشغيل)؟		
	14	هل توجد تقارير دورية عن فاعلية الاتفاقيات ومستوى التزام الأطراف بها؟		
	15	هل يوجد نظام متبع ومعلن عن تقييم الأداء السنوي لجميع وحدات العمل وأيضا لجميع المستويات الإدارية ابتداء من النواب التنفيذيين الى آخر وظيفة في هرم المنظمة؟		
	16	هل يوجد نظام متبع لتقييم أداء اللجان وفاعلية الأداء؟		
	17	هل توجد حوكمة واضحة للأعمال الإعلامية والعلاقات المؤسسية والتواصل الداخلي وتشمل الضوابط والمعايير وآليات التفاعل من خلال منصات التواصل الاجتماعي؟		
	18	هل يوجد آلية تصعيد واضحة ومعتمدة في المنظمة؟		
	19	هل يوجد ميثاق معن لتكوين وعمل اللجان الإدارية التنفيذية؟		
	20	هل توجد معايير واضحة معلنة لتكوين اللجان الإدارية التنفيذية؟		
	21	هل يوجد منهج محدد معن لحوكمة المعلومات وتطبيق الأمن السيبراني؟		





## معايير تقييم مستوى نضج الحوكمة في المنظمات

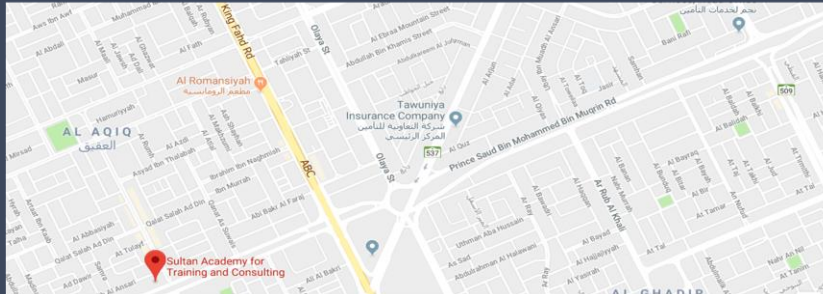


المحور	م	السؤال	نعم	لا
ادوات الرقابة لتفعيل الحوكمة	1	هل تم تحديد آليات الرقابة في المنظمة ( مثل إدارة المراجعة الداخلية - الالتزام - رقابة المخاطر - رقابة الجودة)؟		
	2	هل توجد منهجية وبرنامج واضح لتقييم عمليات الحوكمة من قبل إدارة المراجعة الداخلية (تقييم الاعمال التنفيذية في المنظمة)؟		
	3	هل يوجد منهجية واضحة ومعتمدة في إدارة مراجعة داخلية وادارة الالتزام وإدارة رقابة المخاطر ؟		
	4	هل يوجد دليل معتمد لسياسات وقواعد المساءلة والمحاسبة؟		
	5	هل توجد حوكمة واضحة لإدارة المراجعة الداخلية ومعتمدة من المسؤول الأول في المنظمة أو مجلس الإدارة (مثل لائحة المراجعة الداخلية وميثاق المراجعة الداخلية)؟		
	6	هل تم توضيح الأدوار والمسؤوليات والمهام بين الإدارات الرقابية (مثل فصل دور إدارة المراجعة الداخلية عن إدارة الامتثال و رقابة المخاطر و إدارة رقابة الجودة)؟		

- تقسيم المجموعة الى مجموعات فرعية
- تعرض كل مجموعة مشروع دراسة منظومة الحوكمة في أكاديمية الدارسات الاستراتيجية والدفاعية



# شكراً لكم..



يرجى الاتصال بنا على الأرقام المذكورة في معلومات الاتصال من أجل أي معلومات

## بيانات الاتصال:

920004660

Info@faactksa.com



scan me

