



الحوكمة والجودة في الأوقاف

أ. علاء بن عبدالعزيز أبونبعة

رئيس خدمات التدقيق الداخلي والتميز المؤسسي
شركة بروكابيتا للاستشارات الإدارية - الكويت

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف
المرسلين، سيدنا ونبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

تعارف

• الاسم

• المسمى الوظيفي

• جهة العمل

• أبرز توقعاتكم



المحاور الرئيسية



العلم صيد والكتابة قيد

قال الشافعي (رحمه الله):

" قيد صيودك بالحبال الواثقة فمن حماقة أن تصيد غزالة وتتركها بين الخلائق طالقة "



تمرين الورقة



الكلمات/المصطلحات المستخدمة (٢/١)

"مؤسسة" شخص اعتباري في القطاع العام أو الخاص أو غير الربحي.

"المجلس" (Board): الهيئة الحاكمة للمؤسسة (مثل: مجلس الإدارة، أو مجلس الإشرافي، أو مجلس المحافظين، أو مجلس الأمناء، أو الوزير، مالك المؤسسة) الذي لديه مسؤولية التوجيه و/أو الإشراف على أنشطة المؤسسة ومحاسبة ومساءلة الإدارة العليا فيها.

"العملية" (Process)، وهي أي مجموعة من الإجراءات المتسلسلة والمرتبطة ببعضها البعض، ولها هدف أو أكثر، وقد تكون مستقلة عن أو مرتبطة بعمليات أخرى.

الكلمات/المصطلحات المستخدمة (٢/٢)

"فاعلية" (Effectiveness)، تحقيق الأهداف.

"كفاءة" (Efficiency)، الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف.

"ملاءمة" (Adequacy)، وهي مرتبطة بحسن التصميم، والوجود في المكان المناسب في العملية أو النظام أو غيرهما، والتنفيذ من قبل الشخص المناسب وفي التوقيت والمكان المناسبين، وبالتغطية المناسبة للنطاق المستهدف، وبالمرونة المناسبة عند التطبيق، وغير ذلك من الأمور التي يمكن أن تؤثر في مستوى الملاءمة.

ما أول شيء ستطلبه؟

لو أعطيتك لعبة Puzzle مكونة من ١٠٠٠ قطعة لتقوم بتركيبها...



سؤال مهم

ما هي الفروقات الجوهرية بين حوكمة القطاعات الثلاثة التالية:

- القطاع الحكومي
- القطاع الخاص
- القطاع غير الهادف للربح؟



عالم "الفوكا" ("VUCA" Word)

- مصطلح فوكا هو اختصار يستخدم لوصف الظروف التي تواجهها جميع المؤسسات والتي تتصف بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض. وقد ظهر هذا المصطلح في كلية الحرب الأمريكية في أواخر الثمانينات.
- يستخدم المعنى العميق لكل عنصر من عناصر الفوكا لتحسين مستوى الاستعداد للمستقبل.

"Uncertainty"

عدم اليقين

"Volatility"

التقلب

"Ambiguity"

الغموض

"Complexity"

التعقيد

عالم "الفوكا" ("VUCA" Word)

- **"Volatility" وتعني التقلب،** وهي تعبير عن طبيعة وديناميكية التغير، وعن طبيعة سرعة تلك القوى المغيرة ومحفزات التغير.
- **"Uncertainty" وتعني عدم اليقين،** ويُقصد بها نقص إمكانية التوقع، ومجال المفاجأة، ومدى استشعار الإلمام والفهم للمواضيع والأحداث.
- **"Complexity" وتعني التعقيد،** ويقصد بها تعقيد القوى، واختلاط القضايا، وعدم وجود سلاسل واضحة من السبب والأثر والارتباك الذي يحيط بالمؤسسة.
- **"Ambiguity" وتعني الغموض،** ويقصد بها غموض الواقع، وقابلية إساءة الفهم، واختلاط معاني الظروف؛ وتشوش العلاقة بين السبب والأثر.

صفات القادة في عالم الفوكا (VUCA Prime)

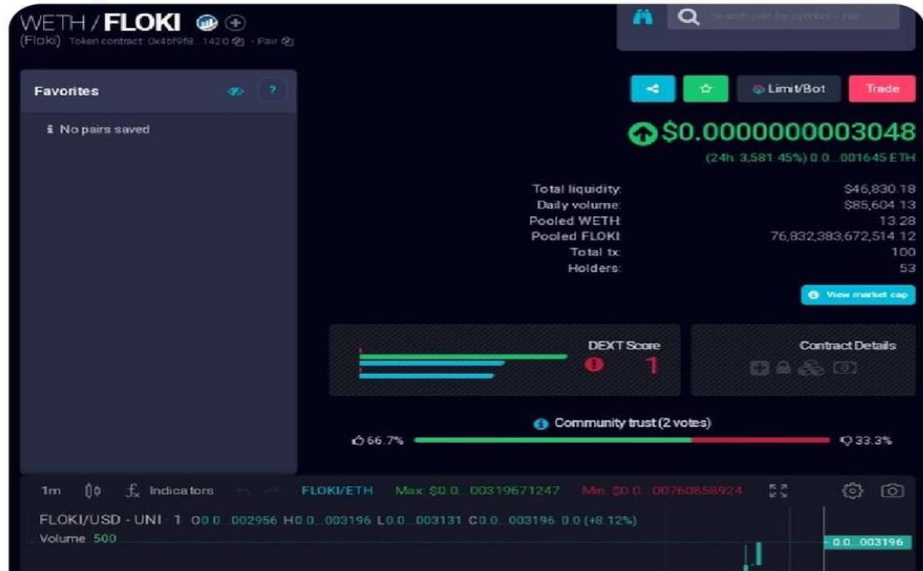
- مواجهة التقلب (Volatility) بالرؤية (Vision).
- مواجهة عدم اليقين (Uncertainty) بالفهم (Understanding).
- مواجهة التعقيد (Complexity) بالوضوح (Clarity).
- مواجهة الغموض (Ambiguous) بالرشاقة (Agility).

مثال من عالم "الفوكا" ("VUCA" World)

في سبتمبر ٢٠٢١ جنحت سفينة «إيفر جيفن» في قناة السويس (طولها يبلغ ٤٠٠ متر تقريباً)، وأغلقت القناة لمدة ستة أيام، مسببة أزمة عالمية في واحدة من أهم القنوات التجارية في العالم.



مثال من عالم "الثوكا" ("VUCA" World)



- في ٢٠٢١، غرد إيلون ماسك أنه أطلق اسم "Floki" على كلبه الجديد الذي يتبع فصيلة "Shiba Inu".
- خلال ساعات، ارتفع سعر عملة "Shiba Inu" الرقمية حوالي ٢٥%.
- هناك عملة رقمية مغمورة ومعروفة على نطاق ضيق اسمها: "Floki". بعد تغريدة إيلون ماسك ارتفع سعرها ٣٥٠٠%، وشهدت ساعات من الشهرة والرواج النسبي.

الحوكمة في عالم "القوكة"

حوكمة المؤسسة هي رحلة، وليست وجهة،
وتتطلب تحسیناً وتكيفاً مستمراً مع التغيرات
في الظروف

جون تومبسون

رئيس مجلس إدارة مايكروسوفت

الحوكمة في عالم "القوكا"

حوكمة المؤسسة عبارة عن نمط حياة، وليس
قائمة مراجعة



فرانك فوجل

مؤسس ترانسبارنسي إنترناشونال

أسئلة هامة - من المسؤول الأول عن ... ؟؟؟

١/ تحديد الأهداف الرئيسية ووضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسة ؟

٢/ الإشراف العام على تنفيذها ؟

٣/ المراجعة الدورية لها ؟

٤/ التأكد من توافر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف ؟

٥/ تحديد وإدارة أصحاب المصالح بالمؤسسة ؟

٦/ حفظ حقوق أصحاب المصالح بالمؤسسة ؟

٧/ الرقابة على عملية إدارة وحفظ حقوق أصحاب المصالح بالمؤسسة ؟



أسئلة هامة - من المسؤول الأول عن ... ؟؟؟

٨ / بناء نظام فاعل للحوكمة في المؤسسة ؟

٩ / تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة ؟

١٠ / الإشراف والرقابة على نظام الحوكمة في المؤسسة ؟

١١ / بناء نظام فاعل لأخلاقيات العمل في المؤسسة ؟

١٢ / تطبيق نظام أخلاقيات العمل في المؤسسة ؟

١٣ / الإشراف والرقابة على نظام أخلاقيات العمل في المؤسسة ؟



أسئلة هامة - من المسؤول الأول عن ... ؟؟؟

١٤ / بناء نظام فاعل لإدارة المخاطر في المؤسسة ؟

١٥ / تطبيق نظام إدارة المخاطر في المؤسسة ؟

١٦ / الإشراف والرقابة على نظام إدارة المخاطر في المؤسسة ؟

١٧ / تحديد المستوى المقبول للمخاطر في المؤسسة ؟

١٨ / الحفاظ على المستوى المقبول للمخاطر في المؤسسة ؟

١٩ / التحقق من عدم تجاوز المستوى المقبول للمخاطر في المؤسسة ؟



أسئلة هامة - من المسؤول الأول عن ... ؟؟؟

٢٠ / بناء نظام فاعل للرقابة الداخلية في المؤسسة ؟

٢١ / تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ؟

٢٢ / الإشراف والرقابة على نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ؟

٢٣ / التقيد بالأنظمة والقوانين واللوائح والسياسات ؟

٢٤ / إشراف والرقابة على الإدارة التنفيذية ؟



أنواع اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة

لجان رقابية

- تركز على مراقبة الإدارة التنفيذية وممارسات المجلس من أجل حماية حقوق أصحاب المصالح
- يتم شغلها بأعضاء غير تنفيذيين ومستقلين

- لجنة المراجعة
- لجنة إدارة المخاطر
- لجنة المكافآت
- لجنة الترشيحات
- لجنة الحوكمة

لجان استشارية (توجيهية)

- تدعم الإدارة التنفيذية وتهتم بموائمة صناعة القرار مع الأنظمة والإجراءات ومتطلبات الرقابة في المجلس
- يتم شغلها من أعضاء تنفيذيين غالباً

- اللجنة التنفيذية
- اللجنة الاستراتيجية
- اللجنة المالية
- لجنة الاستثمار
- لجنة الائتمان

سؤال للمناقشة...

ما هي الحوكمة: هل هي ..

- (١) هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، أم
- (٢) مجموعة من العمليات الرقابية في المؤسسة، أم
- (٣) مسؤولية من مسؤوليات مجلس الإدارة، أم
- (٤) منظومة إدارية في المؤسسة، أم
- (٥) جميع أو بعض ما سبق ؟



تعريف السياق الخارجي

السياق الخارجي (External Context): البيئة الخارجية التي تسعى فيها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

يتضمن السياق الخارجي ما يلي:

- (١) البيئة الثقافية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والتنظيمية، والمالية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والطبيعية، والبيئة التنافسية، سواء كانت دولية أو وطنية أو إقليمية أو محلية.
- (٢) الدوافع والاتجاهات الرئيسية التي تؤثر على أهداف المؤسسة.
- (٣) العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيون، وتصوراتهم، وقيمهم.

تعريف السياق الداخلي

السياق الداخلي (Internal Context): البيئة الداخلية التي تسعى فيها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

يتضمن السياق الداخلي ما يلي:

- (١) الحوكمة، والهيكل التنظيمي، والأدوار، والمساءلة، السياسات والأهداف والاستراتيجيات القائمة لتحقيقها.
- (٢) القدرات من حيث الموارد والمعرفة (مثل رأس المال، والوقت، والأشخاص، والعمليات، والنظم والتقنيات).
- (٣) نظم المعلومات وتدفق المعلومات وإجراءات صنع القرار (الرسمية وغير الرسمية على حد سواء).
- (٤) العلاقات مع أصحاب المصلحة الداخليون وتصوراتهم وقيمهم.
- (٥) ثقافة المؤسسة.
- (٦) المعايير والمبادئ التوجيهية والنماذج التي اعتمدتها المؤسسة.
- (٧) شكل ومدى العلاقات التعاقدية.

أسئلة للمناقشة...

- (١) ما هي العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية و نظام إدارة المخاطر ؟
- (٢) ما هي العلاقة بين نظام الرقابة الداخلية و نظام الحوكمة المؤسسية ؟
- (٣) ما هي العلاقة بين نظام إدارة المخاطر و نظام الحوكمة المؤسسية ؟
- (٤) ما هي العلاقة بين نظام الحوكمة المؤسسية و المسؤولية المجتمعية للمؤسسة ؟



الحاكمة

الحكامه

الحوكمة

القيادة الرشيدة

الإدارة الرشيدة

الحوكمة



يُعد لفظ «الحوكمة» مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة، والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معانٍ...

الأبعاد الأربعة الرئيسية لـ "الحوكمة"

البُعد الأخلاقي والاستراتيجي للحوكمة - فالحوكمة ليست مجرد قواعد صارمة، بل تتطلب اتخاذ قرارات مدروسة تُراعي التوازن بين المصلحة العامة والخاصة.

هذا البُعد يُسلط الضوء على الجانب التنفيذي، وهو جوهر الحوكمة - حيث يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لضمان الالتزام بالنظام والشفافية.

هذا البُعد يُظهر الجانب الإنساني للحوكمة - حيث يتم الاعتراف بوجود تضارب محتمل في المصالح أو الرؤى داخل المؤسسات أو الأنظمة. هنا، الحوكمة تعني خلق آليات لتسوية هذه النزاعات بطريقة عادلة وشفافة.

هذا البُعد يعزز فكرة اللجوء إلى مبادئ أو معايير لتحقيق العدالة - مما يعكس أهمية وجود نظام يحكم العلاقات ويحافظ على الاتساق.



تعريف الحوكمة (١ / ٣)

النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها

مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها، تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها، بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال.

هيئة السوق المالية (CMA)

مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

تعريف الحوكمة (٢ / ٣)

قواعد لحماية الأصول والموارد، ولتأكيد حسن استغلالها للحصول على العوائد المناسبة، ومن ثم استخدامها وصرفها في الأوجه المحددة، والتأكد من عدم استخدامها في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة العليا لتحقيق منافع خاصة.

المفهوم المحاسبي

قواعد تساعد في عمليات التنظيم والتخطيط والتوظيف والتوجيه والرقابة لـ / على جميع الموارد المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف

المفهوم الإداري

الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة

المفهوم القانوني

تعريف الحوكمة (٣ / ٣)

- تم تعريف الحوكمة في قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادرة عن إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي على النحو التالي:
" مجموعة من القواعد والمعايير والسياسات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها وأصحاب المصلحة، لتحقيق العدالة والشفافية والمصداقية والاستدامة ".
- "المنظمة الدولية للمعايير" (آيزو) عرفت مصطلح "حوكمة المنظمات" (Governance of Organizations) في إرشاداتها لحوكمة المنظمات على النحو التالي:
" النظام القائم على الإنسان والذي من خلاله يتم توجيه المؤسسة، والإشراف عليها ومساءلتها عن تحقيق أغراضها المحددة ".

الحوكمة في الإسلام

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَانُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ
اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۙ ﴾

المائدة – آية ٨

من أساسيات الحوكمة في الآية: تحقيق العدالة، وسيادة الأخلاق، واحترام الحقوق والواجبات في المجتمع.

لماذا الحوكمة ؟

(١) ما السبب الرئيس لنشأة مختلف نظم وأطر الحوكمة ؟

(٢) ما الهدف الرئيس لنظم وأطر الحوكمة المختلفة ؟



الحوكمة: مجموعة من آليات الرقابة والتي تتبناها
المؤسسة حتى تمنع أو تثني المديرين المحتمل
أنهم من ذوي المصالح الذاتية عن المشاركة
في أنشطة تضر بمصالح باقي أصحاب المصلحة

ديفيد لاركر
و بريان تيان

الحوكمة: تغليب مصلحة المؤسسة على المصالح
الفردية لأعضاء الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة
وغيرهم من أصحاب المصالح، والعدل بينهم بما
يضمن استمرار المؤسسة وعدم تصفيتها

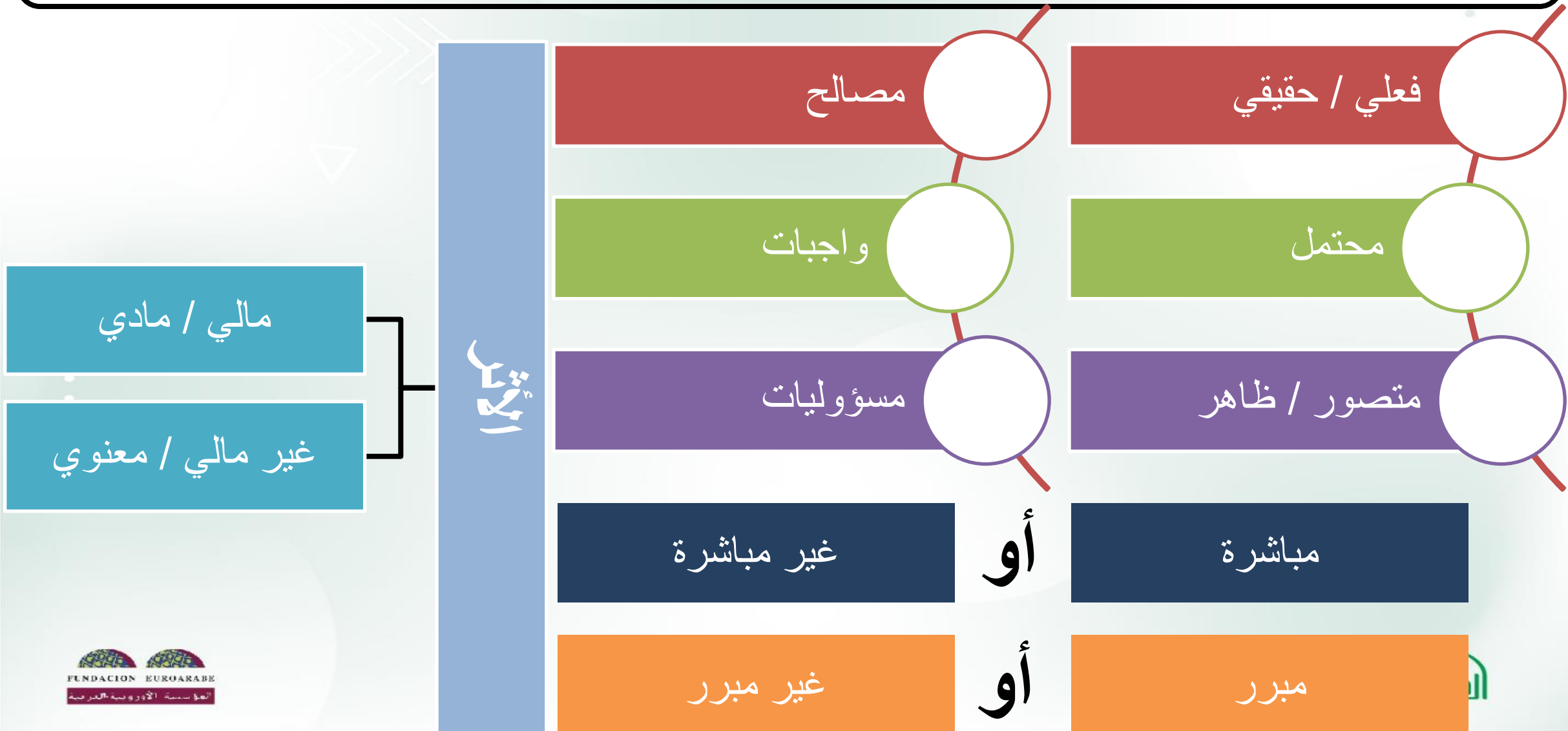
خالد خميس السر

تعارض المصالح

يقع تعارض المصالح في المؤسسات حينما تتداخل المصالح الخاصة لشخص ما أو لمجموعة صغيرة من الأشخاص بأي طريقة مع مصالح المؤسسة ككل. التالي مجموعة من الأمثلة:

- استغلال شخص ما لمركزه الوظيفي في المؤسسة، أو لمعلومات أو لفرص عمل أتيحت للمؤسسة، أثناء أداء عمله بالمؤسسة، لصالحه أو لصالح أطراف خارجية بشكل غير مستحق.
- ممارسة الموظفين و/ أو أقربائهم أي نوع من الأعمال للموردين أو مع الموردين من الداخل أو المنافسين.
- قيام شخص بتصرف أو تكون لديه مصالح تصعب عليه أداء واجباته نحو المؤسسة بموضوعية وفاعلية.
- تلقي شخص أو أحد أفراد عائلته منافع شخصية غير مشروعة كنتيجة لمركزه الوظيفي في المؤسسة.
- موظف في مؤسسة يعمل لصالح منافس أو عميل أو مورّد.

أنواع تعارض المصالح



تعارض المصالح غير المالية

القراءة

الصداقة

العنصرية

الولاء

أنواع تعارض المصالح

غير مالي	مالي	فعلي
شريك أو قريب عضو في مجلس الإدارة يملك شركة تقدم خدمات للمؤسسة	الرئيس التنفيذي هو شريك في شركة أخرى تقدم خدمات للمؤسسة	
زوج بنت عضو في مجلس الإدارة يملك شركة تقدم خدمات مشابهة للخدمات التي تحتاجها المؤسسة	عضو مجلس إدارة هو شريك في شركة تقدم خدمات مشابهة للخدمات التي تحتاجها المؤسسة	محتمل
ابن عم عضو في مجلس الإدارة معروف في مجتمع الأعمال أنه شريك في شركة تقدم خدمات مشابهة للخدمات التي تحتاجها المؤسسة، ولكن قبل قبوله عضوية المجلس أنهى شراكته في هذه الشركة	عضو مجلس إدارة معروف في مجتمع الأعمال أنه شريك في شركة تقدم خدمات مشابهة للخدمات التي تحتاجها المؤسسة، ولكن قبل قبوله عضوية المجلس أنهى شراكته في هذه الشركة	متصور

الفرق بين الواجبات والمسؤوليات

الواجبات: هو ما يتعين وجوباً على الشخص القيام به شخصياً دون غيره، أو هي الأعمال الموكلة للشخص في إطار معين ولا يتم الخروج عنها لأي سبب كان. مثال: الواجب الائتماني (Fiduciary Duty) يقتضي التصويت على مختلف القرارات باستقلالية وموضوعية.

المسؤوليات: هي عاقبة الأفعال التي يفعلها الشخص سواء كانت إيجابية أو سلبية، أو هو ما قد يقوم به غيره ولكنه مسؤول عن نتائجه، وبالتالي هو مسؤول عن مراقبته، ومساءلته، وتوجيهه ثم قبوله واعتماده كمرحلة أخيرة، لكنه لا يقوم بتنفيذ الفعل بنفسه. مثال مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي والرقابة.

أمثلة على واجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

يجب على المدير التنفيذي للمؤسسة، أو عضو مجلس إدارتها، الالتزام بواجبات العناية والولاء، وبوجه خاص:

- ممارسة مسؤولياته في حدود الصلاحيات المقررة له.
- العمل على مصلحة المؤسسة، وتعزيز نجاحها.
- اتخاذ القرارات أو التصويت عليها باستقلال .
- بذل العناية والاهتمام والحرص والمهارة المعقولة والمتوقعة.
- تجنب حالات تعارض المصالح.
- الإفصاح عن أي مصلحة له مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب المؤسسة.
- عدم قبول أي منفعة ممنوحة له من الغير فيما له علاقة بدوره في المؤسسة.

ثلاثة أسئلة للمناقشة

- (١) هل افصح عضو مجلس الإدارة عن أي مصلحة له مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب المؤسسة واجب أم مسؤولية ؟
- (٢) هل بذل الرئيس التنفيذي العناية والاهتمام والحرص والمهارة المعقولة والمتوقعة خلال قيامه بمهامه واختصاصاته واجب أم مسؤولية ؟
- (٣) هل ممارسة العاملين في المؤسسة لمهام عملهم في حدود الصلاحيات المقررة لهم واجب أم مسؤولية ؟

أنواع تعارض المصالح

مسؤوليات	واجبات	
الرئيس التنفيذي هو عضو في مجلس الإدارة، وينوي المجلس مناقشة واعتماد الموازنة التقديرية للعام القادم	الرئيس التنفيذي هو عضو في مجلس الإدارة، وينوي المجلس مناقشة نظام مكافآت العاملين في المؤسسة	فعلي
صديق أحد أعضاء مجلس الإدارة يعمل كمدير تنفيذي في نفس المؤسسة وهو مرشح لشغل منصب الرئيس التنفيذي	أحد أعضاء مجلس الإدارة هو مسؤول كبير في البلدية، وتنوي المؤسسة استخراج تصاريح من البلدية	محتمل
ابن عم أحد أعضاء مجلس الإدارة (العلاقة بينهما ضعيفة) معروف بنشاطه المجتمعي ضد أنشطة المؤسسة	أحد أعضاء مجلس الإدارة هو مسؤول كبير في البلدية التي تنشط فيها المؤسسة	متصور

تضارب الواجبات وتضارب المسؤوليات

تضارب الواجبات وتضارب المسؤوليات يطلق عليهما في بعض المراجع بـ "تضارب الوظائف" أو "الازدواج الوظيفي".

يعرف "تضارب الوظائف" أو "الازدواج الوظيفي" بأنه "الحالة التي يتسلم فيها الشخص أكثر من منصب وظيفي أو تجتمع في الشخص ذاته صفات وظيفية متعددة ناتجة عن ممارسة أكثر من عمل إداري في الوقت ذاته".

سؤال للمناقشة...

من المسؤول الأول عن إدارة مخاطر تعارض المصالح في المؤسسة ؟



سؤال هام

بما أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن إدارة مخاطر تعارض المصالح؛ هل يجب على المجلس التعامل مع جميع حالات تعارض المصالح في المؤسسة؟



تعارض المصالح لدى أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية



يجب أن
يسأل عنها
كل من

سؤال هام

هل تمنع القوانين والأنظمة في المملكة تعارض المصالح ؟



أبرز المشاكل التي يتسبب بها تعارض المصالح

الحلول التي قدمها نظم الحوكمة

المساءلة

الشفافية

تحديد شهية المخاطر

مشكلة الاختيار المعاكس

مشكلة عدم تماثل المعلومات

مشكلة تحمل المخاطرة

جمعية مكافحي الاحتيال (ACFE) تعتبر تعارض المصالح غير المبررة نوع من أنواع الاحتيال الثلاثة (الفساد)

الحلول التي قدمها نظم الحوكمة

لجميع المعنيين؛ نظم ولوائح الحوكمة حددت الواجبات التالية عند حصول تعارض في المصالح:

- واجب الإفصاح (سواء أكان التعارض فعلي أو متوقع أو متصور، ومباشر أو غير مباشر).
- واجب الامتناع (عن التصويت أو عن استخدام النفوذ في التأثير).
- واجب عدم قبول أي منفعة ممنوحة له من الغير فيما له علاقة بدوره في المؤسسة.
- في حال كان التعارض يخص شخص آخر؛ واجب الإبلاغ.

أصحاب المصلحة الداخليون

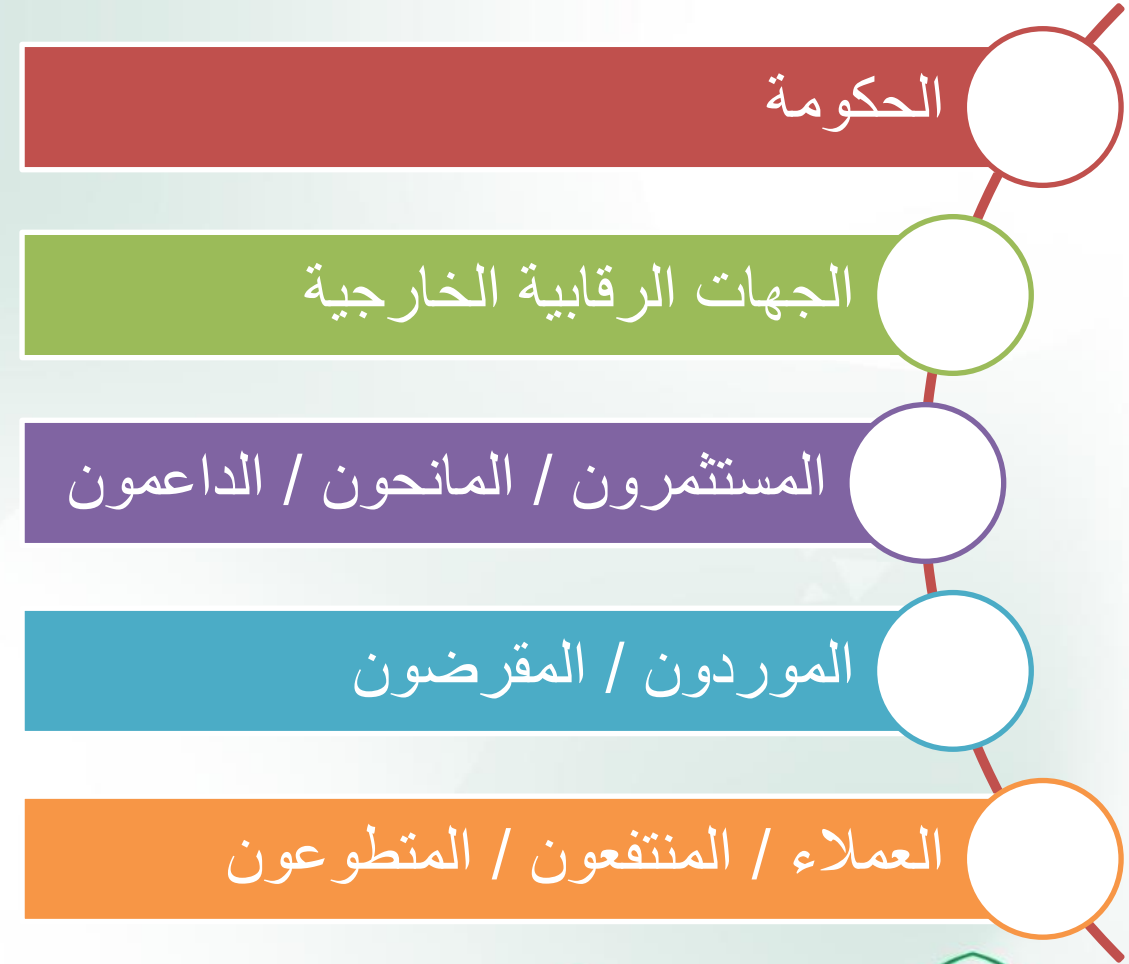
الملاك / حملة الأسهم / الواقف

ممثلي الملك / مجلس الإدارة

الإدارة التنفيذية

جميع الموظفون

أصحاب المصلحة الخارجيون



أصحاب المصالح

- إدوارد فريمان (الذي وضع نظرية أصحاب المصالح) عرف أصحاب المصالح على النحو التالي:
« أصحاب المصالح: أي مجموعة أو فرد من الممكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة ».
- "المنظمة الدولية للمعايير" (آيزو) عرفت مصطلح "أصحاب المصالح" (Stakeholders) في إرشاداتها لحوكمة المنظمات على النحو التالي:
"الأشخاص الذين يمكن أن يؤثر أو يقرار أو نشاط أو يتأثروا به أو يعتقدوا أنهم سيتأثرون به".

سؤال للمناقشة...

من صاحب السلطة العليا في أي مؤسسة ؟



الجمعية العامة

- **الجمعية العامة** هي صاحبة السلطة العليا في أي مؤسسة، وهي صاحبة الاختصاص باتخاذ جميع القرارات المتعلقة في القضايا الجوهرية في المؤسسة والتي تتجاوز سلطات مجلس الإدارة.
- **الجمعية العامة** لها دور رقابي هام على مجلس الإدارة من خلال ممارسة أعضاء الجمعية لحقوقهم التي كفلها لهم القانون، بما فيها ممارسة الدور الرقابي على أعمال مجلس الإدارة.
- تختص **الجمعية العامة** باتخاذ القرارات الجوهرية واللائمة لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة، ولا يحد من اختصاصها سوى أحكام القانون.
- هناك مسائل أساسية دورية واعتيادية تختص بها **الجمعية العامة العادية**، وتنظر بها سنوياً، وهناك مسائل مصيرية تختص بها **الجمعية العامة غير العادية**.

سؤالين هامين للمناقشة

السؤال الأول: ما هو الدور الأهم للجمعية العامة ؟

السؤال الثاني: ما هو الدور الأهم لمجلس الإدارة ؟



الدور الأساسي لمجلس الإدارة (٢/١)

بشكل عام لمجلس الإدارة دورين رئيسيين في أي مؤسسة: دور استشاري ودور رقابي.

(١) **بالنسبة للدور الاستشاري:** يتوقع من المجلس أن يتشاور مع الإدارة التنفيذية بشأن التوجه الاستراتيجي والتشغيلي للمؤسسة، ويوازن في قراراته بين المخاطر المختلفة والمكاسب، ولهذه الغاية يجب اختيار أعضاء المجلس استنادا إلى مستوى جداراتهم لتحقيق ذلك.

(٢) **بالنسبة للدور الرقابي:** يتوقع من المجلس مراقبة الإدارة التنفيذية، والتأكد من أنها تعمل بجد فيما يصب في مصلحة المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، والإشراف على الامتثال القانوني والتنظيمي للمؤسسة، والإشراف على الأنشطة التأكيدية الداخلية (مثل المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر)، ومتابعة الأنشطة التأكيدية الخارجية (مثل مراجعة الحسابات الخارجية).

الدور الأساسي لمجلس الإدارة (٢/٢)

- مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة يجب أن تكون مستقلة ومتميزة عن مسؤوليات من هم في الإدارة التنفيذية، ولذلك يتوقع من أعضاء المجلس، على سبيل المثال، تقديم المشورة بشأن استراتيجية المؤسسة لا تطوير تلك الاستراتيجية، كما يتوقع منهم التأكد من سلامة القوائم المالية وليس إعدادها بأنفسهم.
- مجلس الإدارة ليس امتدادا للإدارة التنفيذية.
- مجلس الإدارة عبارة عن هيئة إدارية منتخبة لتمثيل وحماية مصالح أصحاب المصلحة.

سؤالين هامين للمناقشة

السؤال الأول: ما هي العلاقة بين المنظومة الأخلاقية في المؤسسة ونظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة ؟

السؤال الثاني: من هو المسؤول الأول عن بناء ومن ثم عن فاعلية المنظومة الأخلاقية في أي مؤسسة ؟



مراحل تطور الحوكمة

بداية الحوكمة

تنظيم العلاقة
بين كل من
الملاك وممثليهم
والإدارة
التنفيذية بهدف
تقليل تعارض
المصالح بينهم

المرحلة الثانية

تحسين فاعلية
نظم الرقابة
الداخلية و إدارة
المخاطر

المرحلة الثالثة

تحسين مستوى
الشفافية بهدف
زيادة فاعلية
المساءلة

المرحلة الرابعة

حماية حقوق
باقي أصحاب
المصالح
وتعزيز
مسؤوليات
المؤسسة
المجتمعية

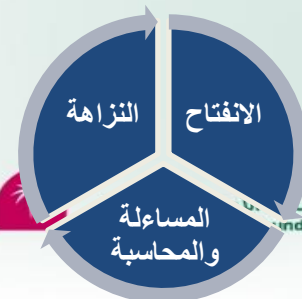
المرحلة الخامسة

التأكيد على أهمية
الممارسات
الأخلاقية في
العمل والتركيز
على القيادة
الفاعلة للمؤسسة

تأكيد الاستدامة
(Sustainability)

و

تعظيم منفعة
أصحاب المصالح
(Stakeholders)



الهدف من أنظمة الحوكمة

تكامل مصالح جميع أصحاب المصالح

تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة

تسهيل عملية اتخاذ القرارات

حماية حقوق جميع أصحاب المصالح

تحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في المالية وبيئة الأعمال

إضفاء طابع الشفافية والمصداقية على عمليات اتخاذ القرارات

مزايا الحوكمة - المزايا المؤسسية (٢/١)

- تحسين وزيادة كفاءة الأداء.
- زيادة الإنتاجية والتخلص من الفساد ولو على مراحل.
- تحسن بيئة العمل.
- تنمية الولاء والانتماء لبيئة العمل.
- زيادة التأهيل والتدريب السليم والتخلص من أساليب الممارسات السيئة.
- تخفيف آثار الأخطار المحتملة على المؤسسات.

مزايا الحوكمة - المزايا المؤسسية (٢/٢)

- بناء إستراتيجيات قوية تمكن المؤسسات من تحقيق الخطط.
- تشجيع القيادات الإشرافية على اتخاذ القرارات السليمة.
- تطوير أعمال الرقابة الخارجية والداخلية على الأعمال والحد من التجاوزات.

مزايا الحوكمة - المزايا المجتمعية

- مكافحة الفساد وحماية الأموال.
- زيادة الشفافية والنزاهة والعدالة والصدق والأمانة.
- تقليل خسائر المجتمع وخفض التضخم والحد من زيادة الأسعار نتيجة زيادة الإنتاجية.
- الشعور المجتمعي بالأمن والأمان في ظل مجتمع حوكمي متناسق ومتوازن.

أبرز المنظمات والهيئات التي طورت أنظمة وأطر للحوكمة

- لجنة كادبوري في المملكة المتحدة - ١٩٩٢
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)
- البنك الدولي (WB) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)
- لجنة «Blue Ribbon Committee» في الولايات المتحدة الأمريكية - ١٩٩٩
- قانون ساربنس أوكسلي (Sarbanes & Oxley) في الولايات المتحدة الأمريكية - ٢٠٠٢
- كينغ ٣ و ٤ (King III & IV)
- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية (AAOIFI)
- مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB)

كينغ (King)

القيادة الأخلاقية

كينغ ٤

نوفمبر 2016

مواطنة الشركة

كينغ 3

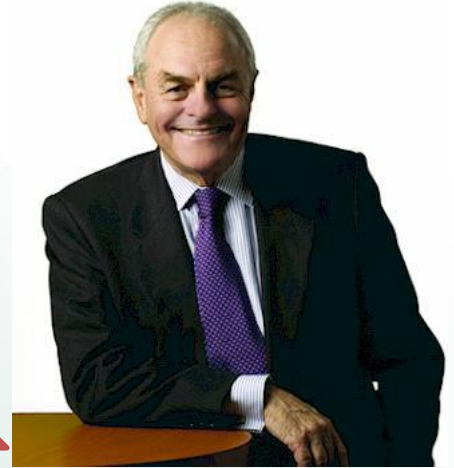
2009

كينغ 2

2002

كينغ ١

1994



١٧ مبدأ و ٢٠٨ من
الممارسات الموصى بها

تعريف كينغ (King) للحوكمة

الحوكمة ممارسة القيادة الأخلاقية والفعّالة من قبل الهيئة الحاكمة للمؤسسة بهدف تحقيق النتائج التالية

لعمليات الحوكمة:

"المنظمة الدولية للمعايير" (آيزو) أشارت في إرشاداتها لحوكمة المنظمات إلى أن الحوكمة تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:

- (١) السلوك الأخلاقي
 - (٢) الأداء الجيد.
 - (٣) الرقابة الفعّالة.
 - (٤) المشروعية.
- (١) الأداء الجيد.
 - (٢) الرقابة الفعّالة.
 - (٣) المشروعية.

تعريف كينغ (King) للحوكمة

- القيادة الأخلاقية تعني النزاهة والكفاءة والمسؤولية والمساءلة والعدل والشفافية. وتشتمل القيادة الأخلاقية على منع الآثار السلبية المترتبة على أنشطة المؤسسة من التأثير على الاقتصاد والمجتمع والبيئة التي تعمل ضمنها.
- القيادة الفعّالة تتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية والنتائج الإيجابية. وتركز القيادة الفعّالة على الفعالية والكفاءة في التنفيذ.

العناصر الرئيسية لزيادة فاعلية مجلس الإدارة



لا يوجد مؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة، وإنما يوجد
مجلس إدارة ناجح وآخر فاشل

أ.د. عبدالعزيز أبونبعة

العناصر الرئيسية لزيادة فاعلية مجلس الإدارة ولجان المجلس

الإطار العام للحوكمة (Governance Framework)

- وضوح الصلاحيات والمسؤوليات والواجبات للمجلس/اللجنة (الرئيس، والأعضاء، وأمين السر).
- وضوح آلية الترشيح والتشكيل.
- وضوح آلية العمل، وتفويض الصلاحيات.
- وضوح آلية تقييم الأداء.
- تنظيم التعويضات.



العناصر الرئيسية لزيادة فاعلية مجلس الإدارة ولجان المجلس

تفاعل الأعضاء (Members Dynamics)

- تخصيص الوقت الكافي للقيام بالمسؤوليات.
- دورية وانتظام ومدة الاجتماعات.
- إدارة الاجتماعات، وجودة النقاش.
- التواصل الفاعل مع الإدارة التنفيذية، وجودة الإشراف والمتابعة.



العناصر الرئيسية لزيادة فاعلية مجلس الإدارة ولجان المجلس

المعلومات (Information)

- توفير المعلومات والتقارير الدورية وموثوقيتها.
- فاعلية أمانة السر ودورها المساند في ممارسة الصلاحيات والقيام بالمسؤوليات.
- فاعلية أمانة السر في المتابعة.



العناصر الرئيسية لزيادة فاعلية مجلس الإدارة ولجان المجلس

الأعضاء المناسبون (The Right Directors)

- تحديد واضح لاحتياج المؤسسة من مختلف الجدارات للعضوية، والمراجعة المستمرة لها.
- التشكيل الذي يحقق تنوع الجدارات التي تحتاجها المؤسسة.
- برامج تدريب وتطوير للأعضاء (الأساسية، والمستمرة).



الأعضاء المناسبون

"المنظمة الدولية للمعايير" (آيزو) في إرشاداتها لحوكمة المنظمات (ISO 37000:2021) أشارت إلى أنه عند اختيار الأعضاء المناسبون لمجلس الإدارة يجب أن يؤخذ في الاعتبار ما يلي:

- (١) الجدارة (المعرفة ذات الصلة والفهم والمهارات والخبرات).
- (٢) التنوع والشمول.
- (٣) استقلالية الفكر والعمل.
- (٤) القدرة الإنتاجية.
- (٥) الاستقامة (Probity).
- (٦) الالتزام (Commitment).

العوامل التي تؤثر في عدد أعضاء مجلس الإدارة واللجان

المتطلبات النظامية، ومستوى بيئة العمل

مستوى نضج المؤسسة

حجم المؤسسة وتنوع أنشطتها وصعوبتها

مستوى خبرة ومعرفة الأعضاء

مستوى صعوبة اكتمال النصاب

التكلفة

«يراعى في تكوين
مجلس الإدارة
تناسب عدد
أعضائه مع حجم
المؤسسة وطبيعة
نشاطها»

تصنيف أعضاء مجالس الإدارة من حيث العلاقة بالمؤسسة



غير تنفيذي

تنفيذي

مستقل

تصنيف أعضاء مجالس الإدارة من حيث الجدارة

الرؤساء التنفيذيون المنتهية ولايتهم

المحترفون

الرؤساء التنفيذيون النشطون

أصحاب الخبرات الخاصة

العضو المصرفي

أصحاب الخبرات الدولية

العضو الصوري

العضو المتشاك



معارف وخبرات أعضاء مجلس الإدارة

عضو رقم ٩	عضو رقم ٨	عضو رقم ٧	عضو رقم ٦	عضو رقم ٥	عضو رقم ٤	عضو رقم ٣	عضو رقم ٢	عضو رقم ١	مجال المعرفة والخبرة
√			√	√				√	الأسواق المحلية والعالمية
√			√			√	√		الصناعة
		√	√			√		√	العمليات والتشغيل
	√			√	√	√			القوانين والأنظمة
			√	√			√		التكنولوجيا
√		√			√			√	المحاسبة والمالية
√		√			√				التدقيق والرقابة
	√					√	√		إدارة المخاطر

الأعضاء المناسبون

ابحث في الشخص عن ثلاث صفات:

- الذكاء

- الجهد

- النزاهة

إذا لم يملك الأخيرة فلا تزعج نفسك بالأولى والثانية.



وارن بافيت

مهام ومسؤوليات أمين سر مجلس الإدارة

تبلغ الأعضاء بمواعيد الاجتماعات

تزويد الأعضاء بالمعلومات والمحاضر

التنسيق بين أعضاء المجلس

توثيق اجتماعات المجلس

تنظيم سجل إفصاحات أعضاء المجلس
والإدارة التنفيذية

حفظ التقارير التي تُرفع إلى / يُعدّها
المجلس

تقديم العون والمشورة إلى أعضاء مجلس
الإدارة

التأكد من التزام الأعضاء وتقيدهم بالإجراءات
التي أقرها المجلس

الطرق الشائعة في تقييم أداء مجلس الإدارة والأعضاء

التقييم الذاتي للمجلس ككل

تقييم رئيس المجلس للأعضاء

التقييم الذاتي للأعضاء

تقييم الأقران (Peer Review)

التقييم الخارجي المستقل

المحاور الرئيسية في تقييم أداء المجلس ككل



العناصر الخمسة لتقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة - نافيل بان

اقترح نافيل بان (Naville Bain) مؤلف كتاب "The Effective Board" (أحد خبراء إدارة الأعمال) خمسة عناصر لتقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة، ويمكن الاستفادة منها، وهي:

- (١) الاستقلالية والحيادية والفكر الحر والشجاعة في طرح الآراء والأفكار مع الابتعاد عن تضارب المصالح.
- (٢) التحضير الدائم للاجتماعات قبل الجلسات والدقة في طلب المعلومات وطرح الاستفسارات، والتشاور مع الرئيس التنفيذي.
- (٣) طرح الأسئلة والاستفسار عن المعلومات وطلب الإيضاح للرغبة في التعلم والمشاركة الفاعلة.
- (٤) تقديم آراء ومقترحات وتوصيات بناءة وأفكار إبداعية مستقبلية لمصلحة المؤسسة.
- (٥) المشاركة الفاعلة في اللجان الخاصة بمجلس الإدارة.



طرق تقييم أداء اللجان المنبثقة من المجلس وأعضاء اللجان



المحاور الرئيسية في تقييم أداء اللجان ككل



بنود تقييم أعضاء المجلس / اللجان

حضور الاجتماعات والتحضير المسبق

المشاركة في وإثراء النقاشات وصياغة القرارات

الالتزام بشروط العضوية

العمل بنزاهة وموضوعية واستقلالية

الالتزام بأداء واجباته ومسؤولياته

العلاقة مع باقي الأعضاء والإدارة التنفيذية

لبناء نظام حوكمة يجب توثيق واعتماد...

مؤشرات أداء المناصب القيادية

لائحة عمل للجمعية العامة ولمجلس الإدارة

سياسة تفويض الصلاحيات

لوائح عمل للجان المنبثقة من مجلس الإدارة

سياسة تدريب المناصب القيادية

لائحة عمل للإدارة التنفيذية

سياسة الإفصاح والشفافية

سياسة للترشيح للمناصب القيادية

سياسة التعامل مع الأطراف ذات العلاقة

سياسة تعويضات المناصب القيادية

الميثاق الأخلاقي وقواعد السلوك المهني

سياسة تقييم أداء المناصب القيادية

لبناء نظام حوكمة فاعل يجب توثيق واعتماد...

سياسة استخدام منصات التواصل الاجتماعي

ميثاق وسياسة لكل إدارة رقابية

سياسة لكل إدارة/قسم/وحدة عمل

أوصاف وظيفية لجميع الموظفين

مؤشرات أداء لجميع الموظفين

مصفوفة الصلاحيات المالية والإدارية

سياسة العلاقة مع أصحاب المصالح

سياسة إدارة المخاطر

سياسة التزام

سياسة الإبلاغ وحماية المبلغين

سياسة الاحتفاظ بالوثائق وائلافها

سياسة تقييم أداء الموظفين

لبناء نظام حوكمة فاعل يجب توثيق واعتماد...



لبناء نظام حوكمة فاعل يجب توثيق واعتماد...

دليل تعريفي بالمؤسسة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد

بروتوكول للتعامل مع المؤسسات الشقيقة

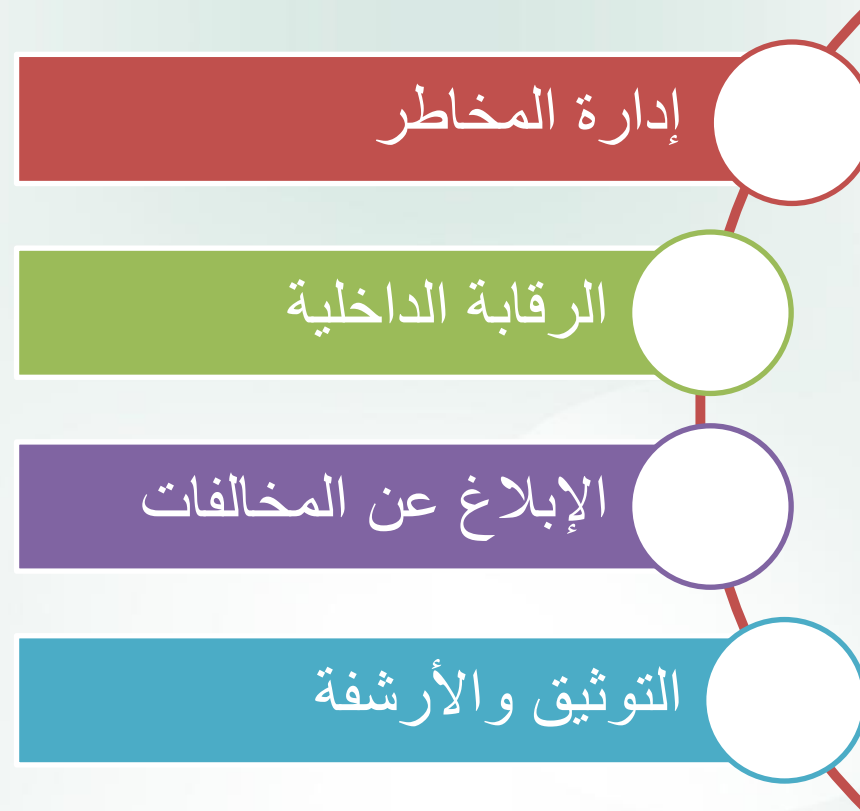
بروتوكول للتعامل مع المؤسسات التابعة

بروتوكول للتعامل مع المؤسسة الأم

بروتوكول للتعامل مع أصحاب المصالح

بروتوكول للتعامل مع الجهات الرقابية الخارجية

لتطبيق نظام حوكمة فاعل يجب بناء نظم متكاملة لـ...



لبناء نظام حوكمة فاعل يجب...

تعيين ناطق رسمي باسم المؤسسة

تدوير مراجعي الحسابات الخارجيين وتقييم أداءهم

تحديد شهية المؤسسة للمخاطر

إعداد خطط التعاقب الوظيفي للوظائف الحساسة

إعداد رزمة اجتماعات لمجلس الإدارة ولجان المجلس

تبني أحد المفاهيم الجديدة للتنسيق بين مختلف الجهات الرقابية

لبناء نظام حوكمة فاعل يجب تدريب جميع المدراء...

أساسيات التنظيم الإداري

أساسيات التوجيه الإداري

أساسيات التخطيط

إعداد الموازنات

إدارة التغيير

أساسيات تحليل البيانات



لبناء نظام حوكمة فاعل يجب تدريب جميع الموظفين...

القوانين والأنظمة ذات الصلة بنطاق العمل

أساسيات الأمن السيبراني

المهارات الناعمة

خدمات المؤسسة

...

...

أساسيات الرقابة الداخلية

أساسيات إدارة المخاطر

أساسيات مكافحة الاحتيال الوظيفي

أخلاقيات العمل

لوائح وسياسات وإجراءات العمل

نظم المعلومات المستخدمة

التدريب والتأهيل المستمر لأعضاء مجلس الإدارة

- من الأمور التي ركزت عليها مختلف نظم وأطر الحوكمة: التدريب والتأهيل المستمر لأعضاء مجلس الإدارة...
- رحم الله الفاروق (عمر بن الخطاب رضي الله عنه) حين قال:
" تفقهوا قبل أن تسودوا ".

أي قرار في المؤسسة يجب أن يمر بستة فلاتر



المنفعة والتكلفة

التوافق مع الاستراتيجية

القدرة على إدارة المخاطر المصاحبة واللاحقة

الامتثال/النظامية

التوازن في تحقيق مصالح أصحاب المصالح

الأخلاق

خاتمة

لا قيمة لمنظومة الحوكمة بدون شفافية، ولا قيمة للشفافية بدون مساءلة، ولا قيمة للمساءلة بدون عدالة، ولا قيمة للعدالة بدون توفير نظم لـ حماية حقوق جميع أصحاب المصالح، وكل ما سبق سيكون بلا جدوى ملموسة بدون نزاهة ومصادقية قيادة المؤسسة وتمكين إدارتها التنفيذية.

خاتمة

فَبَشِّرْ عِبَادِ (١٧)

الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ

أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ (١٨)

سورة الزمر

أسئلة وأجوبة



شكراً

تدريب
Tadreeb



مؤسسة الأميرة العنود
Princess Alanood Foundation



X Instagram Facebook Snapchat YouTube AlanoodOrg