

# ملخص الدليل الإرشادي لحوكمة المؤسسات

وفق المعيار العالمي ISO 37000



# المصطلحات الأساسية والتعريف :

لأغراض هذا المعيار، تُطبق المصطلحات والتعريف التالية:

## **حوكمة المؤسسات :**

هي نظام بشري من خلاله يتم توجيه المؤسسة والرقابة عليها ومساءلتها عن تحقيق غايتها المحددة.

## **المؤسسة :**

جميع اشكال المنظمات الربحية وغير الربحية بغض النظر عن حجمها وطبيعتها.

## **الغاية المؤسسية :**

السبب الوجيه لوجود المؤسسة.

## **الهيئة الإدارية:**

شخص أو مجموعة من الأشخاص لديهم حق المساءلة المطلقة للمؤسسة بأكملها وتتخذ عدداً من الأشكال منها، على سبيل المثال لا الحصر: مجلس الإدارة، أو مجلس الإشراف، أو المدير الوحيد، أو المديرين المشتركين، أو مجلس الأمناء.

## **مجموعة الإدارة :**

شخص أو مجموعة من الأشخاص يديرون المؤسسة وتشمل مجموعة الإدارة المديرين التنفيذيين أو الإدارة العليا، مع الحفاظ على التمييز بين أدوار الإدارة والحوكمة.



## المقدمة :

إن السعي وراء الغاية هو الغرض المحوري لجميع المؤسسات، ومن ثم فهو ذو أهمية قصوى لحوكمة المنظمات. فحوكمة المنظمات تضع الأساس لتحقيق غاية المؤسسة بطريقة أخلاقية وفعالة ومسؤولة بما يتماشى مع توقعات أصحاب المصلحة. والنتائج المؤسسية للحوكمة هي كما يلي:

- أداء فعال؛

- إشراف مسؤول؛

- سلوك أخلاقي .

الحوكمة تعني اتخاذ القرار داخل المؤسسة حسب روحها وثقافتها وأعرافها والممارسات والسلوكيات والهياكل والعمليات الخاصة بالمؤسسة. فالحوكمة تخلق مؤسسة ذات غاية واضحة وتحافظ عليها لتقديم قيمة على المدى الطويل تتفق مع توقعات أصحاب المصلحة المعنيين. ويتم تنفيذ الحوكمة على أساس القيادة، والقيم، وإطار عمل الآليات، والعمليات، والهياكل المناسبة لوضع المؤسسة الداخلي والخارجي.

الحوكمة «و» الإدارة» هما نشاطان منفصلان وضروريان ومتكاملان يتفاعلان ويؤثران على بعضهما البعض. تتضمن الحوكمة وضع غاية للمؤسسة والخضوع للمساءلة بشأن تحقيقها ضمن المعايير المحددة للمؤسسة، في حين أن الإدارة تتمثل في تحقيق الأهداف المرتبطة من خلال اتخاذ الخيارات ضمن تلك المعايير. وينبغي أن تضمن الهيئة الإدارية وضوح الأدوار والمسؤوليات لجميع المعنيين وأن تساءل من تفوضهم بها.

المؤسسات التي تستخدم الدليل الإرشادي للمعيار ستكون مجهزة تجهيزاً أفضل لفهم توقعات أصحاب المصلحة وتحقيق الإبداع وإرساء الثقافة والمبادئ والأداء المطلوب لإنجاز أهداف المؤسسة حسب غاية المؤسسة وقيمها. وستتحمل هيئات الإدارة مسؤولية ضمان توافق الثقافة والأعراف والممارسات الخاصة بالمؤسسة مع غايتها وقيمها.

يحدد هذا المعيار مبادئ الحوكمة التي ستساعد هيئات الإدارة في أداء مهامها وواجباتها بكل فاعلية وحكمة وكفاءة، مع تعزيز الثقة، والشمول، والمساءلة، والشرعية، وسرعة الاستجابة، والشفافية، والإنصاف. كما يقدم المعيار إرشادات حول حوكمة المؤسسات، ويوفر المبادئ، والجوانب الرئيسية، والممارسات لتوجيه هيئات الإدارة والمجموعات الإدارية حول كيفية الوفاء بمسؤولياتها حتى تتمكن المؤسسات الخاضعة لإدارتها من تحقيق غايتها. كما أنه مخصص لأصحاب المصلحة المنخرطين في المؤسسة وحكمتها أو المتأثرين بهما. وينطبق المعيار على جميع المؤسسات بغض النظر عن النوع، أو الحجم، أو الموقع، أو الهيكل، أو الهدف.



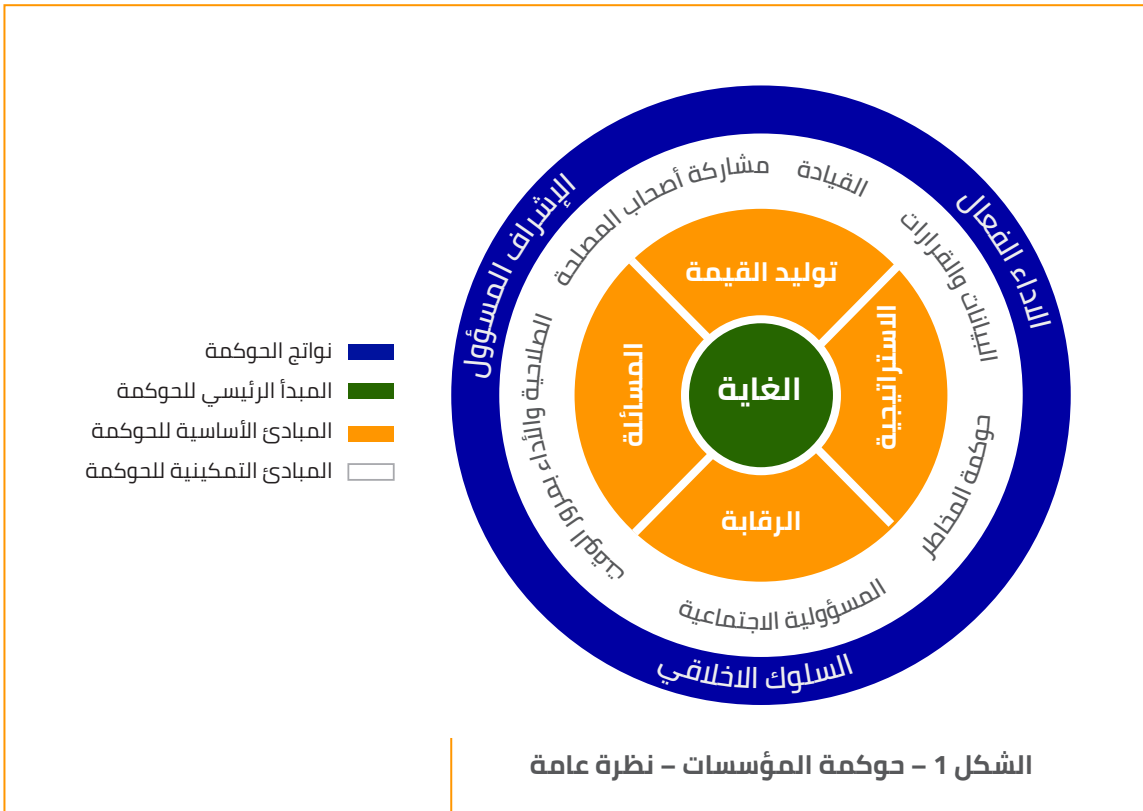
## فيما يأتي أمثلة على القيمة الناتجة عن حوكمة الشركات :

- |    |  |    |                                |
|----|--|----|--------------------------------|
| 01 | توليد قيمة محسنة على المدى الطويل لأصحاب المصلحة | 02 | الرقابة الفعالة على الموارد    |
| 03 | تحسين المرونة والأداء المؤسسي                    | 04 | تحسين فاعلية صنع القرار        |
| 05 | تحسين تكوين الهيكل الوظيفي واستبقاء الموظفين     | 06 | زيادة ثقة المستثمرين والدائنين |
| 07 | زيادة قيمة الأصول غير الملموسة                   |    |                                |



# لمحة عامة عن حوكمة المؤسسات والمبادئ ونتائج الحوكمة وفقاً لمعيار ISO 37000

الشكل (1) يقدم لمحة عامة عن حوكمة المؤسسات والمبادئ ونتائج الحوكمة المبينة في هذا المعيار. وقد توجد هذه المكونات بالفعل كلياً أو جزئياً في المؤسسة. ومع ذلك، فإنَّه في بعض الأحيان، تكون هناك حاجة إلى تكييفها أو تحسينها بحيث تظل حوكمة المؤسسة فعالة ومناسبة للطبيعة والظروف الديناميكية الخاصة بالمؤسسة.





عندما تطبق الهيئة الإدارية التوجيهات الواردة في هذا المعيار، فإن هذا يمكن المؤسسة من تحقيق نتائج الحوكمة الرئيسة التالية ونتيجة لذلك تساهم في التنمية المستدامة.

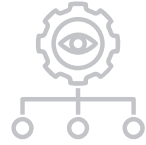
### الأداء الفعال- المؤسسة:

- 1) تفي بغاية المؤسسة؛
- 2) الأداء على النحو المطلوب؛
- 3) تنتج قيمة لأصحاب المصلحة؛
- 4) تظل متماشية مع سياسات وتوقعات أصحاب المصلحة ذوي الصلة.



### الإشراف المسؤول- المؤسسة:

- 1) تستخدم الموارد بطريقة مسؤولة؛
- 2) توازن بشكل فعال بين التأثيرات الإيجابية والسلبية؛
- 3) تأخذ بعين الاعتبار السياق العالمي؛
- 4) تضمن مساهمتها في التنمية المستدامة؛
- 5) تولد ثقة وإيمان في المجتمعات التي تعمل داخلها وخارجها.



### السلوك الأخلاقي

تتصرف المؤسسة وفقاً لمبادئ الحق أو حسن السلوك المقبولة في سياق موقف معين وبطريقة تتفق مع معايير السلوك الدولية، بما في ذلك إظهار:

- 1) ثقافة أخلاقية؛
- 2) المساءلة من خلال تقديم تقارير دقيقة وفي الوقت المناسب عن أدائها وإدارة مواردها؛
- 3) الإنصاف في معاملة أصحاب المصلحة والمشاركة معهم؛
- 4) النزاهة والشفافية في الوفاء بمسؤولياتها والتزاماتها.
- 5) الكفاءة والنزاهة في طريقة اتخاذ القرارات.





# مبادئ حوكمة المؤسسات

## وفقاً لمعيار ISO 37000

يصف الجدول 1 هيكل مبادئ الحوكمة ويسرد المبادئ المرتبطة بكل فئة. ينبغي تطبيق جميع المبادئ وتطبيقها في آن واحد.

| بيان المبادئ   | المبادئ                     | وصف الفئة   | الفئة           |
|--|-----------------------------|---|-----------------|
| ينبغي أن تتأكد الهيئة الإدارية من تحديد سبب وجود المؤسسة بوضوح بصفته الغاية المؤسسية. ينبغي أن تحدد هذه الغاية المؤسسة نوايا المؤسسة تجاه البيئة الطبيعية والمجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة. ينبغي على الهيئة الإدارية التأكد أيضاً من تحديد مجموعة مرتبطة من القيم المؤسسية بوضوح. | الغاية                      | السعي وراء الغاية هو محور جميع المؤسسات وهو ذو أهمية قصوى لحوكمة المؤسسات. لذلك، فإن هذا المبدأ هو الاعتبار الأساسي للحوكمة والنقطة المركزية لجميع المبادئ الأخرى في هذه الوثيقة. ينبغي قراءة جميع المبادئ الأخرى في سياق تطبيق هذا المبدأ. | رئيسية          |
| ينبغي على الهيئة الإدارية تحديد أهداف توليد القيمة للمؤسسة بحيث تفي بالغاية المؤسسية بما يتوافق مع القيم المؤسسية والبيئة الطبيعية، والإطار الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه.  | توليد القيمة                | إن مبادئ الحوكمة الأساسية الأربعة هي جوهر ضمان حدوث الحوكمة الفعالة للمؤسسة. جوهر القدرة على حوكمة المؤسسة بشكل فعال هو:  | أساسية          |
| ينبغي أن توجه الهيئة الإدارية الإستراتيجية المؤسسية وتشارك فيها وفقاً لنموذج توليد القيمة في سبيل تحقيق الغاية المؤسسية.   | الاستراتيجية                | - تحديد نهج المؤسسة لتوليد القيمة؛<br>- التوجيه والمشاركة في الاستراتيجية لإنتاج تلك القيمة؛  |                 |
| ينبغي أن تراقب الهيئة الإدارية على أداء المؤسسة للتأكد من الوفاء بمقاصد الهيئة الإدارية وتوقعاتها للمؤسسة وتراقب سلوكها الأخلاقي والتزامات الامتثال الخاصة بها.  | الرقابة                     | - الرقابة على أن أداء المؤسسة يتم وفقاً للتوقعات التي حدتها الهيئة الإدارية؛  |                 |
| ينبغي على الهيئة الإدارية إثبات مسؤوليتها عن المؤسسة ككل ومحاسبة المفوضين.   | المساءلة                    | - إثبات المساءلة عن أداء المؤسسة، وسلوكها، وقراراتها، وأنشطتها.   |                 |
| ينبغي أن تضمن الهيئة الإدارية أن أصحاب المصلحة في المؤسسة يشاركون بشكل مناسب وأن توقعاتهم تؤخذ بعين الاعتبار.  | مشاركة أصحاب المصلحة        |   | تمكينية         |
| ينبغي أن تقود الهيئة الإدارية المؤسسة بشكل أخلاقي وفعال وأن تضمن وجود هذه القيادة في جميع أنحاء المؤسسة.   | القيادة                     |   |                 |
| ينبغي أن تتعرف الهيئة الإدارية على البيانات باعتبارها مورد ذو قيمة لاتخاذ القرار من قبل الهيئة، والمؤسسة وغيرها.   | البيانات والقرارات          | تتناول المبادئ التمكينية الستة مسؤوليات الحوكمة ذات الصلة بالمؤسسات الموجودة اليوم لتلبية توقعات أصحاب المصلحة المتجددة، والبيئة الطبيعية المتغيرة، والسياق الاجتماعي والاقتصادي.   |                 |
| ينبغي أن تتأكد الهيئة الإدارية من أنها تأخذ بعين الاعتبار تأثير عدم اليقين على الغاية المؤسسية والنتائج الاستراتيجية ذات الصلة.  | حوكمة المخاطر               |   |                 |
| ينبغي أن تضمن الهيئة الإدارية شفافية القرارات وأنها متوافقة مع النطاق الواسع للتوقعات المجتمعية.   | المسؤولية الاجتماعية        |   | الصلحية والأداء |
| ينبغي على الهيئة الإدارية أن تضمن صلاحية المؤسسة واستمراريتها وأدائها بمرور الوقت، دون المساس بقدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على تلبية احتياجاتهم.  | الصلحية والأداء بمرور الوقت |   |                 |

### الجدول 1 - نظرة عامة على مبادئ حوكمة المؤسسات



يقدم هذا المعيار الجوانب الرئيسة للممارسة التي تساعد الهيئات الإدارية في تطبيقها لمبادئ الحوكمة. ولا يهدف إلى تقديم قائمة حصرية بالممارسات. فعند تطبيق مبادئ الحوكمة وتقرير كيفية تنفيذ الممارسات بشكل مناسب، ينبغي على الهيئة الإدارية أن تأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الفريدة والديناميكية للمؤسسة وسياقها، بما في ذلك ما يلي:

- الغاية والقيم المؤسسية؛
- السياق القانوني والتشريعي، والبيئة الطبيعية، والاجتماعية، والاقتصادية؛
- توقعات أصحاب المصلحة؛
- خصائص المؤسسة مثل النوع المؤسسي، والهيكل، والحجم، والترابط، والتعقيد، والثقافة، والمستقبل المتوقع؛
- نموذج توليد القيمة والاستراتيجية المؤسسية؛
- التعهدات والالتزامات المرتبطة بالأنشطة المؤسسية وعمليات توليد القيمة؛
- المتطلبات الوظيفية لإطار الحوكمة المؤسسية.





## الغاية المؤسسية ودور الهيئة الإدارية :

- تحديد الغاية المؤسسية هو المبدأ الرئيسي للحوكمة وفقاً لمعيار ISO 37000 , ينبغي أن تتأكد الهيئة الإدارية من أن الغاية والقيم المؤسسية قد تم تحديدهم وتوصيلهم ودمجهم. وبما أن الغاية المؤسسية هي النقطة المركزية لجميع المبادئ الأخرى في هذا المعيار فسيتم شرح الغاية المؤسسية. يتضمن تحديد الغاية المؤسسية تحديد القضايا وأصحاب المصلحة الذين أنشأت المؤسسة لخدمتهم، والآثار السلبية التي ينبغي تجنبها. وعند تحديدهم، ينبغي على الهيئة الإدارية التأكد من مراعاة ما يلي:
- أ- المستندات الحالية المتعلقة بالغاية المؤسسية ونطاق أنشطة المؤسسة
  - ب- الهوية الأساسية التاريخية والحالية والطموح للمؤسسة، بما في ذلك القيم المؤسسية والسلوك الأخلاقي المتوقع؛
  - ج- القضايا الهامة بما في ذلك التهديدات العالمية التي تتطور بمرور الوقت (مثل تغير المناخ)؛
  - د- توقعات أصحاب المصلحة؛
  - هـ- القدرات والفرص المؤسسية؛

### ينبغي أن تضمن الهيئة الإدارية أن :

- يوثق جوهر الغاية المؤسسية في بيان موجز لتعزيز التواصل الفعال وتقييم الإجراءات على مستوى المؤسسة وتحديدها لضمان النجاح؛
- الغاية المؤسسية متاحة لجميع أصحاب المصلحة وتنعكس في المستندات التأسيسية (مثل النظام الأساس) حيثما أمكن ذلك؛
- الغاية المؤسسية هي جوهر ممارسات الحوكمة، والمداولات، واتخاذ القرار؛
- تظل الغاية المؤسسية ديناميكية وحساسة للسياق المتغير الذي تعمل فيه المؤسسة؛

**ملاحظة:** يمكن أن يتطلب بيان الغاية المؤسسية مزيداً من التفسير والتفصيل بمجرد أن تحدد الهيئة الإدارية الأهداف الاستراتيجية وأهداف توليد القيمة للمؤسسة. وهو ما يساعد أصحاب المصلحة في فهم معناها وعواقبها بشكل أفضل.



ونظراً للدور المحوري الذي تلعبه الهيئة الإدارية (مجلس الإدارة) في الرقابة والاشراف على ممارسات الحوكمة فسيتم تفصيل اليات ضمان القيادة الأخلاقية كما أوردتها المعيار. تضمن الهيئة الإدارية القيادة الأخلاقية داخل الهيئة الإدارية وداخل المؤسسة وفي تعامل المؤسسة مع أصحاب المصلحة بما يتماشى مع قيمها المؤسسية. تنص القوانين والقواعد على الحد الأدنى من مجموعة القيم المؤسسية؛ بينما ترد القيم المؤسسية في الوثائق المتفق عليها جماعياً مثل مدونة قواعد السلوك أو مدونة الأخلاقيات أو معايير السلوك، وفيما يلي أمثلة على قيم القيادة التي تتبعها مجالس الإدارة وأعضائها:

- المسؤولية
- الاستقامة والنزاهة
- العدالة والشفافية
- الذكاء العاطفي والكفاءة
- احترام التنوع

بالنسبة للهيئة الإدارية، يمكن توقع السلوكيات الواردة في الجدول رقم (2) من جراء تطبيقها قيم القيادة المذكورة.

| أمثلة للسلوك  | أمثلة لقيم القيادة               |
|---|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل بنية حسنة وفي مصلحة المؤسسة.</li> <li>• الإفصاح عن تضارب المصالح الفعلي أو المحتمل أو المتصور في أقرب فرصة وإدارة مثل هذه التضاربات بشكل مناسب.</li> <li>• التعامل بأخلاقية وبطريقة ممثلة للمعايير.</li> <li>• تحديد مسار عمل المؤسسة من خلال التصرف بالطريقة التي تُتوقع من المؤسسة وموظفيها.</li> <li>• الاعتراف بالإخفاقات والأخطاء واتخاذ الإجراءات المناسبة.</li> </ul> | <p><b>الاستقامة والنزاهة</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• اتخاذ الخطوات لتصبح على علم بشكل مناسب بجميع جوانب المؤسسة والسياق الذي تعمل فيه (مثل التشريعات، والبيئة الطبيعية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتقنية، والموظفين).</li> <li>• التصرف بالعناية الواجبة والمهارة والاجتهاد والولاء، واتخاذ خطوات منطقية لتصبح على اطلاع بأمور محددة لاتخاذ القرار.</li> </ul>  | <p><b>الكفاءة</b></p>            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الانفتاح بشأن القرارات والأنشطة التي تؤثر على البيئة الطبيعية والمجتمع والاقتصاد، وأن تكون على استعداد للإفصاح عنها بطريقة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب وصادقة وكاملة.</li> </ul>  | <p><b>الشفافية</b></p>           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان فهم التنوع والشمول وإدماجهما في جميع عمليات اتخاذ القرارات المؤسسية من خلال تضمين عوامل مثل الجنس والعمر والمعتقد والعرق والتعليم والجنسية وذوي الاحتياجات الخاصة.</li> </ul>   | <p><b>التنوع والشمول</b></p>     |

## الجدول 2 – أمثلة لقيم القيادة وسلوكها



للتواصل مع الجمعية السعودية للحوكمة  
[ssg@kku.edu.sa](mailto:ssg@kku.edu.sa)