

# مجلة مجموعة الحكومة والمخاطر والإلتزام

2 0 2 4

# المحتوى

## مقدمة

### 1 ..... الحوكمة

تطورات حاسمة في حوكمة القطاع

### 2 ..... العام السعودي

الاتجاهات العالمية لحوكمة الشركات

### 4 ..... لعام 2024م

التأمين على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة

### 8 ..... 8

### 11 ..... المخاطر

### 12 ..... فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ

### 15 ..... الالتزام

### 16 ..... نظام إدارة الامتثال

### 18 ..... المراجعة الداخلية

دور المراجعة الداخلية في الحوكمة

### 19 ..... - أساس فعالية الإدارة والمراقبة





## كلمة سمو ولي العهد محمد بن سلمان

دائماً ما تبدأ قصص النجاح برؤية، وأنجح الرؤى هي تلك التي تبني علي مكانم القوة ونحن نثق ونعرف أن الله سبحانه حبانا وطنًا مباركًا هو أئمن من البترول، ففيه الحرمين الشريفين، أظهر بقاع الأرض، وقبله أكثر من مليار مسلم، وهذا هو عمقنا العربي والإسلامي وهو عامل نجاحنا الأول. كما أن بلادنا تمتلك قدرات استثمارية ضخمة، وسنسعى إلى أن تكون محركًا لاقتصادنا وموردًا إضافيًا لبلادنا وهذا هو عامل نجاحنا الثاني. ولوطننا موقع جغرافي استراتيجي، فالمملكة العربية السعودية هي أهم بوابة للعالم بصفتها مركز ربط للقارات الثلاث، وتحيط بها أكثر المعابر المائية أهمية، وهذا هو عامل نجاحنا الثالث. وهذه العوامل الثلاثة هي مرتكزات رؤيتنا التي نستشرف آفاقها، ونرسم ملامحها معًا. رؤيتنا لبلادنا التي نريدها، دولة قوية مزدهرة تتسع للجميع، دستورها الإسلام ومنهجها الوسطية، تتقبل الآخر. سنرحب بالكفاءات من كل مكان، وسيلقى كل احترام من جاء ليشاركنا البناء والنجاح.

# الحوكمة



"حوكمة الشركات ليست خياراً، بل هي ضرورة للنمو المستدام للأعمال وخلق القيمة على المدى الطويل."

- بول بولمان



# تطورات حاسمة في حوكمة القطاع العام السعودي



أ. عبدالله الغنيم  
مختص بالحوكمة والالتزام

شهدت المملكة العربية السعودية مؤخرًا نقلة نوعية في مجال حوكمة القطاع العام تجسدت في صدور قرارات مهمة تُعزز من كفاءة وفعالية الإدارات الرقابية في القطاع العام . يأتي هذا الاهتمام انسجامًا مع رؤية المملكة 2030 التي تُولي أهمية بالغة لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

حيث شهد شهر مارس 2024 صدور قرارات هامة تمثل نقلة نوعية في منظومة حوكمة القطاع العام في المملكة العربية السعودية. حيث صدر مؤخرًا القرارات التالية :

- قرار مجلس الوزراء بشأن الإطار الوطني لتنظيم إدارات الحوكمة والمخاطر والالتزام والمراجعة الداخلية: والذي يُحدد مهام واختصاصات هذه الإدارات وهيكلها التنظيمية وأدلة إجراءاتها ويُنظم عملها بما يتماشى مع أفضل الممارسات .
- قرار مجلس الوزراء بإنشاء برنامج لدعم الإدارات القانونية في الأجهزة الحكومية وتطويرها: والذي يهدف إلى تعزيز قدرات الإدارات القانونية قانونياً و فنيا وتمكينها من أداء دورها بفعالية ومتابعة ما يرفع منها أو عليها من دعاوى.

نتوقع العديد من الآثار الإيجابية لهذه التغييرات منها تحسين كفاءة وفعالية القطاع العام من خلال تعزيز المساءلة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وكذلك تبني الجهات الحكومية لمفهوم المخاطر تحديداً وتقييماً مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من آثار المخاطر .

قد تواجه بعض الجهات تحديات في تطبيق الإطار الوطني لتنظيم إدارات الحوكمة والمخاطر والالتزام والمراجعة الداخلية تتمثل في نقص الكفاءات الماهرة في مجال (GRC) كما تواجه تحديات تستوجب تدريب وتأهيل الموظفين الحكوميين على الممارسات الجديدة والتقنيات المتعلقة بـ (GRC) وقد يكون هناك حاجة لتوفير المزيد من البرامج التدريبية وورش العمل لتعزيز الكفاءات في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك على الجهات مواجهة تحديات في تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق الإطار الوطني بشكل فعال. قد يتطلب ذلك توجيه استثمارات إضافية لتعزيز البنية التحتية وتوظيف الموظفين المهرة وتطوير الأنظمة والأدوات التكنولوجية المطلوبة

علاوة على ذلك قد يواجه المسؤولون التنفيذيون والموظفون تحديات في تغيير الثقافة التنظيمية وتبني ممارسات جديدة قد يتطلب ذلك توفير الدعم اللازم لتعزيز الوعي والتوجيه القيادي وتشجيع التعاون والتفاعل بين الجهات الحكومية المختلفة مثل الديوان العام للمحاسبة أو الجمعيات المهنية .

أعلى النموذج

أسفل النموذج

يجب أيضًا أن يتم توفير آليات مراقبة وتقييم فعالة لضمان تنفيذ الإطار الوطني بشكل صحيح ووفقًا للمعايير المحددة. حيث من الأفضل إنشاء آليات رقابية تسمح بتقييم أداء الإدارات لتحقيق أهدافها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسينات إضافية.

بشكل عام يمثل تطبيق الإطار الوطني لتنظيم إدارات الحوكمة والمخاطر والالتزام والمراجعة الداخلية تحديًا، ولكنه في الوقت نفسه يمثل فرصة هامة لتعزيز كفاءة وشفافية القطاع العام في المملكة. يتطلب ذلك التزامًا قويًا من الجهات المعنية وتعاونًا فعالًا بين الجهات الحكومية المختلفة والاستفادة من خبرات القطاع الخاص لضمان نجاح هذه الجهود التحولية في مجال حوكمة القطاع العام.

# الاتجاهات العالمية لحوكمة الشركات لعام 2024م



**أ. مراد الزعيم**

**مختص بالحوكمة والالتزام**

تختلف حوكمة الشركات والمتطلبات المفروضة على قادة الشركات بشكل كبير من بلد إلى آخر، وفي دراسة أقامتها هارفارد عن الاتجاهات العالمية لحوكمة الشركات وتبرز في أربعة موضوعات باعتبارها الأكثر أهمية للشركات ومجالس إدارتها في جميع أنحاء العالم

في عام 2024م وبعد اطلاعي على الموضوعات تم تعديل بعض المواضيع بإضافة بنود تتعلق بالمملكة و توابك الموضوعات المذكورة ادناه و تتمثل الموضوعات بالتالي:

## 1. الابتكارات الثورية: الذكاء الاصطناعي والتقنيات الأخرى

إن التطورات في الذكاء الاصطناعي والحوسبة الكمية وغيرها من التقنيات - إلى جانب التهديدات المتزايدة لأمن المعلومات والخصوصية - هي في مقدمة اهتمامات قادة الأعمال وأصحاب المصلحة، في حين أن العديد من هذه القضايا كانت مدرجة على جداول الأعمال لسنوات، فقد ارتفعت المناقشات حول هذه المواضيع بشكل كبير في عام 2023، ويرجع ذلك جزئيًا إلى انتشار أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدية مثل ChatGPT على سبيل المثال، تناولت أكثر من 30% من شركات مؤشر ستاندرد آند بورز 500 ونحو 17% من شركات راسل 3000 الذكاء الاصطناعي في بياناتها بالوكالة في العام الماضي.

من المرجح أن تنمو مقترحات المساهمين حول هذا الموضوع في عام 2024م ، مع التركيز على حوكمة الذكاء الاصطناعي وتأثيراته على القوى العاملة والاستخدام الأخلاقي للذكاء الاصطناعي. في الاتحاد الأوروبي، سوف تؤثر التنظيمات الرقمية وأعمال مثل قانون الخدمات الرقمية (DSA) على كيفية قيام الشركات بإدارة أعمالها باستخدام البيانات التي يتم التقاطها من خلال الأجهزة الذكية ونوع الخدمات التي يمكن للشركات تقديمها في المستقبل. من المتوقع أن تؤدي عمليات النشر التنظيمية إلى وضع قواعد وقيود جديدة لممارسات الأعمال. وفي البرازيل، تجد الشركات نفسها مكلفة بوضع إجراءات ودفاعات قوية للأمن السيبراني لإحباط الهجمات الرقمية المحتملة والحماية من تسرب البيانات.

- في المملكة العربية السعودية، وضعت الهيئة الوطنية للأمن السيبراني منذ تأسيسها عدة اطر تنظيمية (ضوابط و إرشادات) على سبيل المثال و ليس الحصر ضوابط الأمن السيبراني، و ضوابط للأنظمة الحساسة و ضوابط للحوسبة السحابية... الخ ، من أجل مواجهة التهديدات ، ولا ننسى إقامة المملكة للمؤتمرات و المعارض الدولية منها مؤتمربليب الذي يعتبر اضخم مؤتمربليب و معروض على مستوى العالم ، مستعرضاً تقدم المملكة بشكل كبير بل قد تفوق على مجموعة الدول العشرين و توافقاً مع رؤية 2030

## 2. الطريق إلى التكافؤ: التركيز العالمي المستمر على التنوع

تقضي مجالس الإدارة في جميع أنحاء العالم المزيد من الوقت في تشكيلها، وتسعى إلى بناء ودعم مجالس إدارة تتمتع بخبرة مهمة في الموضوع، ووجهات نظر دولية، وتنوع ثقافي واجتماعي، وتوازن بين الأجيال. شهدت العديد من الأسواق نمواً هائلاً في التنوع بين الجنسين في مجالس إدارتها في السنوات الأخيرة. اعتباراً من عام 2023، شهدت المؤشرات الرئيسية في فرنسا وإيطاليا والمملكة المتحدة أن أكثر من 40% من مقاعدها تشغلها النساء؛ وفي تسعة بلدان أخرى، كانت مجالس الإدارة تتألف من 30% على الأقل من النساء. تبحث مجالس الإدارة وأصحاب المصلحة عن أبعاد تنوع أخرى في العديد من الأسواق التي تتجاوز هذه العتبة، بما في ذلك أستراليا وألمانيا والولايات المتحدة. وحتى في البلدان البعيدة عن المساواة بين الجنسين، فإننا نشهد تقدماً. وفي سنغافورة وماليزيا، تشغل المديرات الآن ما يقرب من 25% من مقاعد مجالس الإدارة المستقلة التي أصبحت متاحة منذ الإفصاح عن التنوع الإلزامي لعام 2022م

- في المملكة العربية السعودية، لاحظنا توجه الشركات بتوظيف النساء في مجالس الإدارات واللجان والمناصب العليا بل أصبح اثر نتائجها الدورية تظهر بشكل إيجابي يخدم المنظمة بشكل كبير.

## 3. مزيد من العمل - وقليل من الحديث - بشأن المبادرات البيئية والاجتماعية والحوكمة

من المغري أن ننظر إلى المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة باعتبارها قصة عالمين وفي بعض الأسواق - وأبرزها الولايات المتحدة - أصبحت مصطلحات مثل الاستدامة والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة ميسية ومستخدمة كسلاح ويؤثر هذا على الشركات الأمريكية والعديد من الشركات الدولية التي تعمل في الولايات المتحدة، لقد سمعنا عزوفاً من جانب قادة الأعمال والمستثمرين وغيرهم عن التباهي بالالتزامات البيئية وهذا التسييس، إلى جانب قرار القبول العادل الأخير الذي أصدرته المحكمة العليا، يفرض أيضاً ضغوطاً على برامج التنوع والمساواة والشمول .



وفي حين توقع العديد من قادة الأعمال والمستثمرين قدرا أقل من الدعاية لبعض هذه الجهود – وخاصة تلك التي تستخدم مصطلح "الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة" – فإنهم لا يتراجعون عن عملهم، كان الهدف من حركة ESG هو التأكد من أن المؤسسات تأخذ في الاعتبار العوامل البيئية والاجتماعية والإدارية المادية وغير المالية التي تؤثر على الأداء المالي إلى جانب المقاييس المالية التقليدية عند اتخاذ قرارات العمل والبرامج التي تلتزم بهذا، وتدعم النتيجة النهائية على المدى القصير والطويل، سوف تستمر مع قدر أقل من الضجة.

تواجه الشركات العاملة في أسواق أخرى ضغوطًا لزيادة وتسريع إنتاجها. في أستراليا، أبدى المستثمرون اهتمامًا متزايدًا بخطط التحول الكربوني الخاصة بالمؤسسات، معتبرين ذلك بمثابة خطوة أولى لضمان قيام الشركات بإدارة المخاطر بشكل مناسب. لكن الأمر لا يقتصر على المساهمين الأستراليين الذين يحتاجون إلى اتخاذ إجراءات من جانب الشركات. وتتوقع جميع البنوك الأربعة الكبرى الآن أن تقدم الدول المصدرة للانبعاثات خططًا "ذات مصداقية لانتقال الطاقة" بحلول أواخر عام 2025 إذا أرادت أن تظل مدعومة من قبل الصناعة. وفي بلدان الشمال الأوروبي، أصبحت اللوائح التنظيمية الجديدة من الاتحاد الأوروبي في مجال إعداد تقارير الاستدامة، وتنظيم استعادة الطبيعة، والأعمال الرقمية، وعدم الاستقرار الجيوسياسي، موضع تركيز مجالس الإدارة. سيكون لتوجيهات إعداد تقارير استدامة الشركات (CSRD)، وتوجيهات العناية الواجبة في استدامة الشركات (CSDDD)، و DSA تأثير مباشر على حوكمة الشركات في بيئة أعمال متقلبة تواجه مشكلات جيوسياسية، والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، والضغوط المناخية. في فرنسا، لا تزال الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) من المواضيع الرئيسية، مع وجود لجان مخصصة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في 90% من الشركات المدرجة في مؤشر CAC 40 و 70% من الشركات المدرجة في تصنيف SBF 120.

• في المملكة العربية السعودية، اصدرت المملكة بقيادة الملك سلمان وولي العهد الأمير محمد بن سلمان حفظهما الله عدة مبادرات في مجال الاستدامة منها (المملكة الخضراء، واستراتيجية استدامة الرياض، مبادرة الملك سلمان للطاقة المتجددة والاستراتيجية الوطنية للصحة والبيئة، وإعلان مؤخرًا عن بنزين يورو5) ولاحظنا ان بعض المبادرات بدأت تظهر ثمارها بشكل ملحوظ و كذلك تقدم المملكة في الدول العشرين في عدة جوانب فيما يتعلق بالاستدامة، ولا ننسى ما تقوم بها الشركات المدرجة في المملكة من اصدار تقارير عن الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة بل أصدرت تداول (السوق المالي السعودية) نشرات عن ذلك و اضافت من ضمن التقارير السنوية كبند استرشادي تقرير الاستدامة، بل ان وزارة التجارة وضعت موقع خاص بذلك وعقدت عدة ورش وأصدرت دليل للشركات وهذه جهود تشكر عليها.

#### 4. هجرة معايير الحوكمة: النظرة الخاصة إلى العامة

هناك فوائد - والعديد من الالتزامات - لكونك شركة مساهمة عامة، العديد من الشركات غير العامة مثل شركات محفظة رأس المال الخاص والشركات العائلية، تتجنب بعض متطلبات حوكمة الشركات وإعداد التقارير الهامة من خلال البقاء خاصة وهذا يتغير، وإن كان ببطء وبشكل غير متساوي في جميع أنحاء العالم وفي الهند، يلزم إخطار جديد صادر عن مجلس الأوراق المالية والبورصة الهندي (SEBI) مروجين الشركات المدرجة بالبورصة بالكشف عن جميع اتفاقيات التسوية العائلية النشطة أو الترتيبات التي لها تأثير أو تأثير على إدارة الشركة والسيطرة عليها. بالإضافة إلى ذلك، واجهت العديد من صناديق رأس المال الاستثماري والأسهم الخاصة العالمية التي تستثمر في النظام البيئي للشركات الناشئة الهندية تحديات كبيرة في مجال الحوكمة مع فرق المؤسسين؛ لذلك، نتوقع تركيزاً أكبر بشكل كبير على الحوكمة من قبل المستثمرين المؤسسين مع زيادة الطلب على خبرة ومهارات الرئيس التنفيذي المتمرس داخل مجلس إدارة الشركات الناشئة. وفي المكسيك، يرى أعضاء مجالس إدارة الشركات الخاصة أن مجالس الإدارة تعمل على إضفاء طابع احترافي على أنشطتها، مع التركيز بشكل أكثر وضوحاً على تحسين جداول أعمال الاجتماعات، وتحسين عمليات مجلس الإدارة، وتعزيز جودة ودقة الحوار الاستراتيجي، إننا نشهد طلباً متزايداً على مشاريع فعالية مجالس الإدارة التطلعية للمؤسسات غير العامة في العديد من الأسواق الأخرى، بما في ذلك البرازيل وسنغافورة والولايات المتحدة.

- وضعت المملكة العربية السعودية عدة اطر وأنظمة تنظم الحوكمة في الشركات سواء كانت مدرجة او غير مدرجة بل حدثت اللوائح الصادرة من الهيئة السوق المالية وكذلك نظام الشركات الجديد، وكذلك الدور الذي يلعبه المركز الوطني للمنشآت العائلية حيث قدم عدة مبادرات و إرشادات و ورش لكي يرسخ من حوكمة الشركات العائلية.

# التأمين على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة



د. زهرة الناصر  
مختص بمجال الحوكمة

في ثلاثينات القرن العشرين بدأت الدول الأوروبية والأمريكية بتطبيق أنظمة التأمين ضد المسؤولية على المجلس وهو إجراء مهم لتعزيز حوكمة الشركات من خلال شراء تأمين المسؤولية يمكن للشركات تحويل تكاليف المعاملات المرتبطة بالإفلاس المحتمل الى شركات التأمين وبالتالي تقليل النفقات المتكبدة اثناء الإفلاس.

التأمين على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة هو نوع من تأمين المسؤولية المهنية الذي يوفر شبكة أمان ضد مخاطر الشركات حيث يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية موازنة مصالح أصحاب المصلحة في عمليات صنع السياسات وصنع القرار في الشركة وأيضا يهدف إلى استمرارية الشركة وتحسين قيمة المساهمين وجودة الحوكمة.

كمقيمين مستقلين لمخاطر الأعمال من طرف ثالث فإن شركات التأمين قادرة على تحديد المخاطر التشغيلية في عمليات المؤسسة ويمكنهم اقتراح استراتيجيات فعالة لتقليل الخسائر الاقتصادية وإدارة المطالبات.

أكدت كثير من الدراسات الحديثة أن التأمين ضد مسؤولية مجلس الإدارة يمكن أن يكون مؤشر على جودة حوكمة الشركات ويوفر أدلة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية و الحوكمة في الشركات حيث أيضا يعزز بشكل كبير قدرة الشركة على تحمل المخاطر.

كما نعلم أن الحوكمة تمثل الهياكل والقواعد والأنظمة والمبادئ التوجيهية التي تتخذها الشركات المدرجة لتحديد المخاطر ولتحديد العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وبالتالي فإنها تحد من مشكلة الوكالة المعروفة عالمياً في الحوكمة، والفكرة هي أنه إذا كانت هناك آليات رقابة داخل الشركة منظمة بشكل جيد مع وجود نقاط مرجعية كافية لمجلس الإدارة، فإن خطر تصرف مجلس الإدارة بطريقة لا تتوافق مع المصالح الجماعية للموظفين والمساهمين واتخاذ قرارات غير مرغوب فيها يكون أقل.

وبذلك يهدف التأمين الى حماية أعضاء المجلس في الشركات من المسؤولية الشخصية والخسارة المالية في حالة وجود أخطاء إدارية أو تشغيلية أثناء تنفيذ العقود وتحمل المؤسسة المالية المؤمن عليها مسؤولية التعويض المدني والرسوم القانونية ذات الصلة.

ولكن بعض الشركات الأوروبية مثلاً شركات التأمين في هولندا تؤمن ضد مسؤولية مجلس الإدارة ولكن لا تقوم بالتدقيق على الحوكمة في الشركة لان معظم الشركات المدرجة تمتثل لقواعد حوكمة الشركات والأهم من ذلك أن حوكمة الشركات على الأوراق لا تعكس سوى القليل نسبياً عن شكل الحوكمة في الشركة وعن الممارسات الفعلية ولذلك تركز شركات التأمين على تقييمها للمخاطر بشكل أساسي وعلى شخصية الشركة وثقافتها حيث تتوقع شركات التأمين ان جوانب حوكمة الشركات من الممارسات العملية التي تنعكس على شخصية وثقافة الشركة أيضا على أعضاء مجلس الإدارة و أفعالهم ولذلك ملف مخاطر الشركة يعطي إشارة غير مباشرة حول جودة حوكمة الشركات.

إن المخاطر جزء من عالم الاعمال ولا يمكن تجنبه، ولكن يمكن تقليله وهنا يلعب التأمين على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة دوراً مهماً وتأثيراً إيجابياً ويعمل كوظيفة وقائية قانونية لقانون المسؤولية حيث لا يخشى الأعضاء من أن تؤكل أصولهم الخاصة اثناء المطالبة بالمسؤولية وهذا يسهل على الشركات تعيين أعضاء محترفين وذوي خبرة و ايضا يساعد على تقليل السلوك المفرط من تجنب المخاطرة و تجنب المسؤولية الشخصية

هدف شركة التأمين هو إجراء تقييم للمستقبل وفي العادة بوليصة التأمين ضد مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة تحتوي على معلومات قيمة للمستثمرين وغيرهم من المالكين لان في الحقيقة تقييم حوكمة الشركات مسبقاً وعن بعد أمر صعب بالنسبة لتلك الأطراف، عندما تؤمن الشركات فإن شركة التأمين نفسها تتعرض للخطر ومع ذلك، لن تتحمل شركة التأمين هذه المخاطر دون التحقق من مخاطر المسؤولية وتعديل القسط (شروط التأمين الأخرى) وفقاً لذلك، وكجزء من هذه العملية تقوم شركة التأمين بتقييم الخسارة المتوقعة.

يشير الباحثون إلى أن التأمين على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة يزيد من مخاطر التقاضي للشركة لأنه يمكن أن يؤدي إلى مخاطر أخلاقية في الإدارة، مما يؤدي إلى المزيد من الدعاوي القضائية ضد سوء السلوك الإداري من قبل المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وبالتالي زيادة مخاطر التقاضي في الشركة ويعتقد الباحثون أيضا أن الشركات التي لديها تأمين لديها مخاطر تقصير أعلى من تلك التي لا تملكها.

ولكن يجد آخرون أنه بعد شراء تأمين المسؤولية يعني إدخال مؤسسات تأمين كطرف الثالث إلى الشركة المؤمنة ويشرف بشكل فعال ويقيد سلوكيات المسؤولين الانتهازية والمهتمة بالمصلحة الذاتية وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين جودة الكشف عن معلومات الشركة، مما يمنع بشكل معقول حدوث انخفاض حاد في أسعار الأسهم، وبالتالي حماية مصالح المستثمرين بشكل أفضل بينما يجد آخرون الاشتراك في التأمين يؤثر على قيود الحوافز وتفضيلات المخاطرة وتخفيف قيود التمويل وتحسين جودة التدقيق ويمكن تعزيز السلوك المالي للشركة.

التأمين على مسؤولية الأعضاء في الشركات المدرجة يجب أن يحصل على موافقة الجمعية العامة للمساهمين والتصويت لشراء التأمين مما يضمن شرعيته وفعالته فيجب عليهم الإفصاح صراحة عما إذا كانوا قد اشتروا هذا التأمين في الإعلانات والتقارير السنوية، من الصعب الحصول على معلومات تفصيلية مثل مبالغ أقساط التأمين وغيرها من المعلومات.

إن تأمين المسؤولية هو آلية حوكمة خارجية تتقاسم بشكل فعال المخاطر الناجمة عن الأخطاء التنفيذية، مما يعزز بشكل كبير قدرة الشركة على تحمل المخاطر، يجب على الشركات اغتنام الفرصة للاستفادة الكاملة من الآثار الإيجابية للتأمين والبحث المستمر عن فرص جديدة وإدخال تطورات جديدة لشركة ومن ناحية أخرى، الاستجابة للآثار السلبية للمخاطر الأخلاقية المحتملة والسلوك الانتهازي على مستوى الإدارة ، ينبغي للشركات تحسين آليات و هياكل الحوكمة الداخلية لديها وينبغي لها أن تعمل على تعزيز الأدوار الإشرافية التي تقوم بها المؤسسات مثل مجلس الإدارة، اجتماع المساهمين.

هناك عدة أسباب في عدم رغبة الشركات دائماً في القيام بذلك طوعاً، خوفاً من مطالبات أكثر وأعلى والخوف من الإشارة إلى سوء الإدارة في الممارسة العملية، على الرغم من أن هناك ارتفاع في عدد الشركات المدرجة في السعودية التي تشتري تأمين مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة، ولكنها لا تزال منخفضة مقارنة بالشركات الأجنبية.

نوصي بتشجيع الشركات بأهمية التأمين على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة والتي تعزز قدرة الشركات على تحمل المخاطر وتشجيع الابتكارات الجريئة وقرارات الاستثمارات، ولكن يجب تجنب النسخ الاعمى للشروط الأجنبية وتطوير شروط التأمين الأكثر ملاءمة للظروف الفعلية في الدولة مثل المملكة العربية السعودية.



" إن أعظم المخاطر هي المخاطر التي لا نراها، والمشكلة الأصعب هي الاستعداد المسبق لمثل هذا النوع من الأمور."

- بيتر بيرنشتاين



# فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ

حينما نزل القرآن الكريم، وهو مصدر التشريع الأول في الإسلام، نزلت معه الأوامر والتوجيهات، ولنا حقيقة في القرآن دروس وعبر لا يمكن حصرها في مقالة ويطول النقاش بها.

إحدى الآيات التي سأسلط الضوء عليها قليلاً، ولن أعطيها حقها الكامل، وهي الآية رقم ١٦ من سورة التغابن، وهي: "فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ وَأَطِيعُوا وَأَنْفِقُوا خَيْرًا لِأَنْفُسِكُمْ وَمَنْ يُوقِ شَحْنَفِيسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (16)"

في هذه المقالة، سنتحدث عن هذه الآية، وعن وجه الاقتباس لدي في خطوط الدفاع الثلاثة، وتحديدًا سيكون تركيزي على خط الدفاع الثاني، وهو تحدٍ وجدته إما باطلاعي، أو مشاهداتي، أو حواراتي مع أهل التخصص والممارسة يجدون صعوبة في تجاوزه بطريقة تجعلهم يخدمون جهات عملهم بفعالية وبدون إضرار (إما بزيادة مفرطة فتعطل أو تساهل فيسبب أضرار).

قبل أن نخوض في تفاصيل خط الدفاع الثاني، الآية هذه توضح أنه المطلوب في العبادة، وهو سبب الخلق، هو بذل جهد العناية وفعل ما بوسع الشخص، فتقوى الله، وهي من أهم الأمور فالمطلوب منها فيها هو بذل الاستطاعة، ولكن أيضاً هذه الآية لم تقبل التساهل أو التخاذل في العبادة.



أ. محمد الناصر  
مختص بمجال إدارة المخاطر

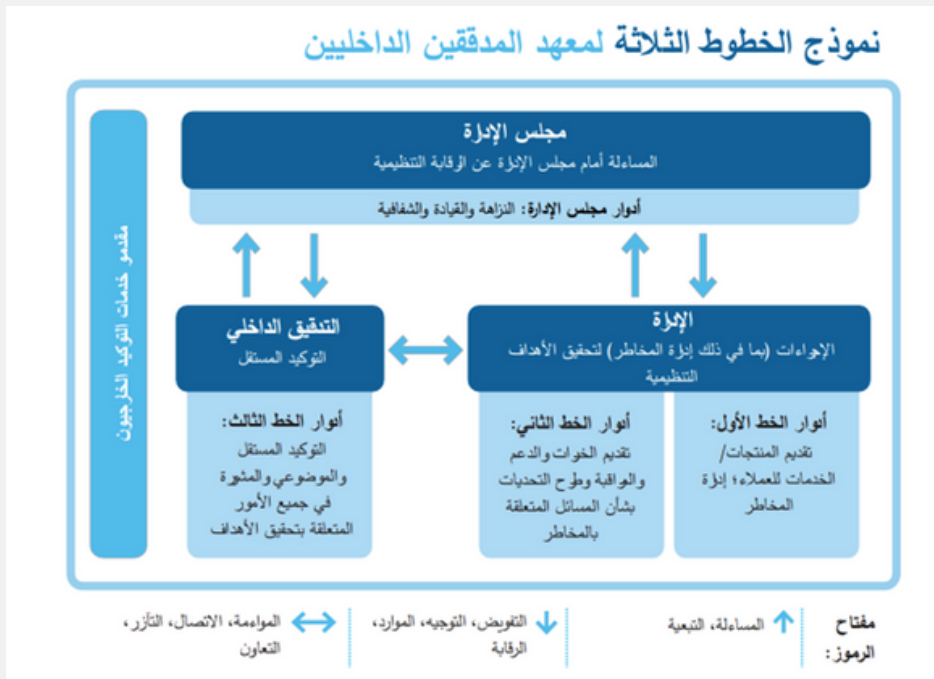
الآن نعود لخط الدفاع الثاني، ما هو الهدف من تواجده؟ ما هو المطلوب منه؟ إن عدنا لأدوارهم حسب معهد المدققين الداخليين، فهو كالتالي:

• توفير الخبرات التكميلية والدعم والمراقبة وطرح التحديات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما في ذلك:

1. وضع وتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر والاستمرار في تحسينها (بما في ذلك الرقابة الداخلية) على مستوى العمليات والأنظمة والمنشأة.

2. تحقيق أهداف إدارة المخاطر، مثل: الالتزام بالقوانين واللوائح والسلوكيات الأخلاقية المقبولة والرقابة الداخلية وأمن المعلومات والتكنولوجيا والاستدامة وتوكيد الجودة.

• تقديم التحليل والإبلاغ عن مدى كفاية وفاعلية إدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).



### - نموذج الخطوط الثلاثة من معهد المدققين الداخليين -

وعليه نستطيع أن نستخلص من المهام السابقة التالي، التوكيد الموضوعي المستقل ليس من المهام التي تجعلهم (أقصد بها مسؤولي خط الدفاع الثاني) مسؤولين عليها أمام مجلس الإدارة، لكن من مهامهم المساعدة في التحليل والتقارير التي تساعد على معرفة فعالية وكفاية الجهة في إدارة المخاطر.

هذا يدفعنا للتساؤل الآخر، إلى أي حد الجهة يجب أن تبذل الجهود في معرفة كفاية الرقابة الداخلية؟ وهو أمر مهم جداً، وعليه استرشدت بـ "COSO Internal Control - Integrated Framework 2013" وعليه بعد أن تم تعريف المكونات الرئيسية، والمبادئ، والضوابط وغيرها، وبعد أن تم شرحها في مكعبهم المشهور، في نهاية الحديث وبعد كل التفصيل ذكروا أنه في أفضل الأحوال سيوفر توكيد معقول وليس قطعي وحتى أنهم ذكروا هنالك عدة تحديات وذكروا بعض مواضعها.



عودة على نقطتنا الرئيسية، ماذا يجب أن يفعل إذا خط الدفاع الثاني؟ نعم عليه بذل كل السبل التي تساعد في توفير بيئة رقابية، لكن عليهم أن ينتبهوا إلى فكرة أن التوكيد الموضوعي ليس من مهامهم، ولكن في المقابل عليهم بذل وتنفيذ جميع العمليات التي تساعد في اكتشاف المخاطر التي تؤثر على الجهة بمختلف أنواعها. مساعدة خط الدفاع الأول في تبني الممارسات الملائمة للجهة.

الآن ما الذي يمكن أن يساعدهم في تحقيق أعمالهم، مجموعة من التساؤلات قد تساعد في أعمالهم:

- هل توجد سياسة معتمدة من مجلس الإدارة توضح فيها مختلف المهام والأدوار؟
- هل توجد استراتيجية لخط الدفاع الثاني متسقة مع استراتيجية الجهة؟
- هل يوجد مؤشر لقياس النضج؟
- هل يوجد توعية للمهام المختلفة والسياسات المعتمدة؟
- هل خط الدفاع الثاني عملياته مدمجة مع الإدارات المختلفة؟
- هل تُرفع التقارير لمجلس الإدارة؟
- هل يوجد لديكم فريق تم تدريبه وتجهيزه؟
- هل توجد أدوات تساعد في القيام بالأعمال الدورية؟
- هل تم شرح مهام خط الدفاع الأول وتم تدريبهم؟

إذا تم فعل كل هذا، وبذلت ما بوسعكم؟ فاتقوا الله ما استطعتم، ولا يكلف الله نفساً إلا وسعها.

وأود أن أوضح أنه أحياناً بعض الجهات قد يكون فيها تعليمات من المشرع، قد تكون ملزمة على خط الدفاع الثاني بأن يبذل أكثر، فكلامي أعلاه قد لا ينطبق كلياً على هذه الحالات. ولكن تنطبق الآية عليهم دوماً.

# الالتزام



" إذا كان بإعتقادك أن الالتزام  
مُكلف، حاول أن لا تلتزم!"  
- بول ماكنولتي

# نظام إدارة الامتثال



ايريس إدلينجر  
مستشار

في بيئة الأعمال سريعة التطور اليوم، أصبح ضمان الامتثال للوائح والمعايير جانبًا حاسمًا للنجاح التنظيمي. نظرًا لأن متطلبات الامتثال تميل إلى أن تصبح معقدة بشكل متزايد وعادةً ما يتعين تنفيذها خلال فترة زمنية قصيرة، فإن الإدارة الفعالة والمرنة أمر ضروري، بغض النظر عما إذا كنت مالكًا لشركة صغيرة أو مديرًا تنفيذيًا للشركة.

في هذا المقال، نود أن نلقي الضوء على أهمية نظام إدارة الامتثال ، بدءًا من تعريفه وحتى مكوناته الأساسية وفوائده الرئيسية.

## نظام إدارة الامتثال

نظام إدارة الامتثال هو إطار يساعد المؤسسات على ضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية ومعايير الصناعة والسياسات الداخلية . إنه نهج منظم مصمم لتحديد مخاطر الامتثال وتقييمها ومراقبتها والتخفيف منها على جميع مستويات المؤسسة. يعمل نظام إدارة الامتثال المصمم جيدًا بمثابة بوصلة إرشادية تساعد الشركات على التنقل بين المتطلبات التنظيمية المعقدة مع تقليل المخاطر المحتملة. وهذا يوضح أن نظام إدارة الامتثال ليس مفيدًا للمؤسسات الكبيرة فحسب، بل أيضًا للشركات الصغيرة على حدٍ سواء.

والآن بعد أن قمنا بتغطية الخلفية العامة، دعونا نناقش بإيجاز مسؤوليات الإدارة فيما يتعلق بالامتثال.

## مسؤوليات الإدارة المتعلقة بنظام إدارة الامتثال

ضمن نظام إدارة الامتثال، تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد أسلوب الامتثال في جميع أنحاء المنظمة.

وتشمل الأنشطة تحديد استراتيجية الامتثال، ووضع السياسات والإجراءات، وتعيين المسؤوليات، وتعزيز ثقافة الامتثال. تضمن القيادة الفعالة دمج الالتزام في جميع مجالات المنظمة، بدءًا من مستوى مجلس الإدارة وحتى العمليات اليومية.

تعد المراقبة والتقييم المنتظمين لأنشطة الامتثال أمرًا ضروريًا لتحديد الثغرات وقياس الأداء والتأكد من استيفائك للسياسات واللوائح ولزيادة التحسين، قم باستخلاص المبادرات المناسبة من نتائج المراقبة والتعليقات المتلقاة.

هناك عدد من الفوائد لتطبيق نظام إدارة الامتثال والتي يمكن أخذها في الاعتبار بغض النظر عن حجم الشركة أو الصناعة :

### **الالتزام القانوني والتنظيمي**

الميزة الأولى واضحة بالفعل من التعريف والمهمة الأساسية لنظام إدارة الامتثال. فهو يساعد الشركات على الالتزام بالقوانين واللوائح المطبقة على صناعتها وبالتالي تقليل مخاطر العقوبات والغرامات والعقوبات.

### **تقليل المخاطر**

تساعد أنظمة إدارة الامتثال المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة والتخفيف منها، وتقليل العقوبات القانونية، والإضرار بالسمعة، والاضطرابات التشغيلية. ومن خلال إدارة مخاطر الامتثال بشكل استباقي، يمكن للمؤسسات تجنب العواقب المكلفة وحماية مصالحها.

### **انخفاض التكاليف**

يمكن أن يؤدي الاستثمار في نظام إدارة الامتثال إلى توفير التكاليف على المدى الطويل. ومن خلال تحديد مشكلات الامتثال ومعالجتها في وقت مبكر، يمكن للمؤسسات تجنب الغرامات والدعاوى القضائية والحاجة إلى بذل جهود مكثفة. ويقلل الامتثال الفعال أيضًا من احتمالية حدوث اضطرابات تشغيلية يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية.

### **تحسين الكفاءة**

يعمل نظام إدارة الامتثال الذي يعمل بشكل جيد على تحسين التواصل ويضمن اتخاذ قرارات متسقة. وتعني الإرشادات والعمليات الواضحة أيضًا أن الموظفين يلتزمون تلقائيًا بجميع المتطلبات، مما يؤدي لاحقًا إلى زيادة الكفاءة. يعد تنفيذ نظام إدارة الامتثال هدفًا استراتيجيًا يتطلب التخطيط والتنفيذ الدقيق. ومن خلال اتباع سلسلة من الخطوات الحاسمة، يمكن للمؤسسات إنشاء نظام فعال يضمن الالتزام باللوائح ويعزز ثقافة الامتثال

# المراجعة الداخلية



" إن المفتاح الأساسي لنجاح  
التدقيق هو السمعة الحسنة التي  
تتسم بالموضوعية."  
- لاري سوير

# دور المراجعة الداخلية في الحوكمة - أساس فعالية الإدارة والمراقبة



أ. فواز العنزي  
مختص بمجال المراجعة الداخلية

في عالم الأعمال المعقد والمتطور، أصبحت الحوكمة أحد أهم الجوانب التي تؤثر على نجاح المؤسسات. ومن ضمن عناصر الحوكمة الرئيسية يأتي دور المراجعة الداخلية كعنصر أساسي وحيوي. تعتبر المراجعة الداخلية جزءاً لا يتجزأ من عملية الحوكمة الفعّالة ، حيث يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والتقييم والتحسين المستمر في إدارة المؤسسات.

## • تحليل وتقييم العمليات الداخلية :

أحد الأدوار الرئيسية للمراجعة الداخلية هو تحليل وتقييم العمليات الداخلية في المؤسسة. يقوم فريق المراجعة الداخلية بمراجعة وتقييم كافة العمليات والإجراءات الداخلية للتأكد من فعاليتها والامتثال للمعايير والسياسات المحددة. هذا يشمل تقييم العمليات المالية والتشغيلية والموارد البشرية وغيرها، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية وتقليل المخاطر.

## • تعزيز الشفافية والمساءلة:

من خلال توفير تقارير منتظمة وشفافة حول نتائج المراجعة ، يساهم فريق المراجعة الداخلية في تعزيز مستوى الشفافية داخل المؤسسة. وعندما يتم تحديد نقاط الضعف أو الاختلالات، تتولى المراجعة الداخلية دوراً هاماً في تحديد المسؤوليات وتوجيه التوصيات لتصحيح الأوضاع، مما يعزز مستوى المساءلة داخل المؤسسة.

## • دعم عمليات اتخاذ القرار:

تقدم تقارير المراجعة الداخلية تقييماً مستقلاً للعمليات والمخاطر والأداء في المؤسسة، وهذا يمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات بشكل مستنير ومبني على معلومات دقيقة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم في تحديد فرص التحسين وتعزيز التنافسية للمؤسسة.

## • التحقق من الامتثال:

تعتبر المراجعة الداخلية أيضاً أداة فعالة للتحقق من امتثال المؤسسة للقوانين واللوائح والمعايير الداخلية والخارجية. من خلال مراجعة وتقييم العمليات والسياسات، تساهم المراجعة الداخلية في ضمان أن المؤسسة تلتزم بالمعايير والقوانين المنظمة لنشاطها.

ختاماً، باعتبارها عنصراً رئيسياً في إطار الحوكمة، تلعب المراجعة الداخلية دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز فعاليتها ونجاحها. ومن خلال تحليل العمليات، وتعزيز الشفافية و المساءلة، ودعم عمليات اتخاذ القرار، تساهم المراجعة الداخلية في تعزيز ثقة الأطراف المعنية وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.



**تصميم وتنسيق**

منار العتيبي

**مراجعة وتدقيق**

لجنة التحرير



[GRC\\_group\\_](#)



[GRCsaudigroup@gmail.com](mailto:GRCsaudigroup@gmail.com)