

# تقرير عن

## ندوة الحوكمة في المؤسسات الحكومية

### Corporate Governance in Public Sector Entities

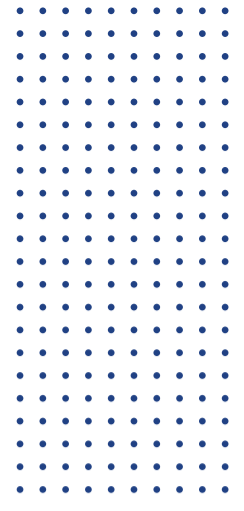
- الحوكمة المؤسسية ضرورة ملحة، وقابلة للتطبيق بدرجة كبيرة
- تفاوت لافت في التطبيق بين المؤسسات، ونحن على الطريق الصحيح
- مكافحة الفساد وسيادة النظام والمساءلة أهم مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي



# مقدمة

في جميع أنواع المؤسسات، الحكومية، الربحية، وغير الربحية، تحارب الحوكمة الفساد، وتعزز الإفصاح وتضع قواعد لتنظيمه، وتقلل من تعارض المصالح وتضعه ضمن أولى أولياتها ضمن السياسات التي يلتزم بها مجلس الإدارة ولجانه والإدارة التنفيذية. ويحتاج العاملون في الإدارات العليا والتنفيذية والمتوسطة في المؤسسات الحكومية إلى تعزيز الفهم لمبادئ الحوكمة المؤسسية، وفهم الأدوار والمسؤوليات على جميع المستويات، لتمكين مبادئ الحوكمة المرتبطة برؤية المملكة 2030 وزيادة ثقة الحكومة وجمهور المستفيدين بالمؤسسات وإداراتها.





# مقدمة عن الندوة

عقدت شركة حلول الحوكمة بالتعاون مع الأكاديمية المالية ندوة تفاعلية عبر الإنترنت (Webinar)، شارك فيها أكثر من 550 من العاملين في الإدارات التنفيذية والمتوسطة في المؤسسات الحكومية، والمهتمين بالحوكمة المؤسسية والتطوير الإداري، حيث قدم الندوة الأستاذ نايف آل خليفة من خلال ثمانية (8) محاور مركزة، وتم إتاحة وقت للنقاش واستطلاع آراء المشاركين في مسائل ذات علاقة، والإجابة على بعض الاستفسارات، وقد أكد المشاركون من خلال النقاش والمداخلات على ضرورة تطبيق الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي باعتبارها ضرورة ملحة، وقابلة للتطبيق بدرجة كبيرة، وعبروا عن وجود تفاوت لافت في التطبيق بين المؤسسات، وأن مكافحة الفساد وسيادة النظام والمساءلة هي أهم مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي.



# المحاور

## 01 مقدمة عن حوكمة المنشآت

- المفهوم
- أسباب الظهور
- التطور التاريخي



## 02 قواعد ومرجعيات الحوكمة

- العالمية:
  - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD
  - مؤسسة التمويل الدولية IFC
  - لجنة بازل للرقابة المصرفية BCBS
- المحلية:
  - هيئة الرقابة ومكافحة الفساد
  - الديوان العام للمحاسبة
  - النيابة العامة
  - مؤسسة النقد العربي السعودي
  - هيئة سوق المال
  - وزارة التجارة



## 03 تجربة المملكة العربية السعودية في تفعيل مبادئ الحوكمة

- مجلس الشورى، تعزيز مبدأ المشاركة في صياغة السياسات العامة
- الانتخابات البلدية، تعزيز مبدأ المشاركة في إدارة شؤون الدولة
- الإدارة المحلية، نظام البلديات، نظام المناطق، المجالس المحلية والبلدية



## 04 الحوكمة في رؤية المملكة 2030، ومستوياتها والمبادئ التي أقرتها

- فعالية الإجراءات كمؤسسة حكومية
- تعزيز الشفافية والالتزام بمتطلبات الإفصاح
- ترشيد الإنفاق على الخدمات والتشغيل
- تنظيم العلاقة مع الجمهور
- تحديد أولويات تنفيذ المبادرات



## 05 مبادئ الحوكمة في القطاع العام

- المشاركة
- المساءلة والمحاسبة
- الالتزام بالأنظمة
- حفظ المال العام



## 06 الحوكمة في مؤسسات القطاع العام

- نظرة على هيكل مؤسسات القطاع العام وارتباطاتها
- تعريف الحوكمة في القطاع العام
- أهداف الحوكمة في القطاع العام
- المكلفون بالحوكمة (الإدارة العليا)
- مصفوفة الصلاحيات
- حقوق الأطراف ذوي العلاقة
- الإطار العام للمساءلة
- إطار المتابعة والرقابة



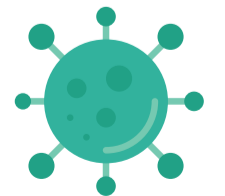
## 07 مسؤوليات وأدوار المسؤولين

- من هم المسؤولون؟
- الدور الاستشاري في المؤسسة الحكومية
- الدور الرقابي على الامتثال
- الدور الرقابي على معايير السلوك الأخلاقي للمؤسسة
- الدور في اتخاذ القرارات السليمة وتجنبها للمصالح
- الدور التثقيفي والتوعوي
- الدور التنظيمي والإشراف الإداري على إجراءات الحوكمة



## 08 حالة عملية

- الحوكمة في جائحة كورونا على مستوى المؤسسات الحكومية





# نبذة عن مقدم الندوة



## نايف حسين آل خليفة

المملكة العربية السعودية - الرياض

[naif@hawkamah.sa](mailto:naif@hawkamah.sa)



### ● رئيس مجلس إدارة شركة حلول الحوكمة.

- خبير إداري متخصص في الحوكمة والمراجعة الداخلية، والاستثمار والمخاطر.
- عمل رئيساً في مجال المراجعة الداخلية في قطاعات متنوعة، وعضواً في عدد من لجان المراجعة.
- قاد مشروعاتٍ لمؤسسات حكومية ضمن مبادرات رؤية المملكة 2030.
- قدم للمكتبة العربية، مؤلفاً في مجال المراجعة الداخلية بعنوان "ماهية المراجعة الداخلية وتقييم المخاطر داخل المؤسسات".

# جانب من آراء المشاركون

لكم جزيل الشكر والتقدير على ما قدمتم



شكراً جزيلاً أستاذ نايف أبدعت وأفدت..  
عرض مركز ومفيد، شكراً للمنظمين.



جزاكم الله خير الجزاء. هذه المرة الأولى  
التي نفهم الحوكمة بهذا العمق ودورنا فيها.



يعطيك العافية على المعلومات القيمة.. شكراً



شكراً على طرحك ومعلوماتك المفيدة  
وندوة كما توقعتها ممتعة شكراً مرة ثانية.



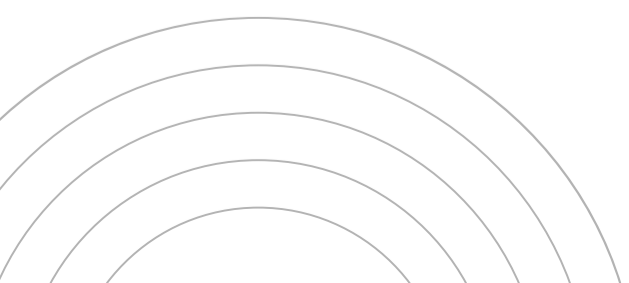
شكرا للأكاديمية يستحقون الشكر



شكرا لك والله يعطيكم العافية على هذا المجهود



الشكر موصول لك بصراحة استفدت وأفدتنا وأتمنى  
أن أراك بندوة أخرى إن شاء الله تعالى حفظك الله وأسعدك





# أبرز الاستفسارات والإجابات عليها

● الجهات الرقابية هي جهات حكومية تراقب تنفيذ سياسات الدولة، ولتحقيق دورها يجب أن يكون لديها هياكل فعالة ومسئوليات وصلاحيات واضحة ومحددة ومعتمدة وسياسات للمساءلة والامتثال، بالإضافة إلى وجود أدوات فعالة لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، مع ضرورة تعزيز معايير السلوك الأخلاقي والمهني بوصفها أحد أهم أدوات النزاهة.

ماهي الأساليب الفعالة في تفعيل حوكمة الجهات الرقابية وماهي الأدوات التي تُنمي من قدراتها في ذلك؟

هل هناك دورات تدريبية أو شهادات مهنية للتخصص في مجال الحوكمة؟

- شهادة في الحوكمة المتقدمة وإدارة المخاطر والامتثال (AGRC).
- شهادة أخصائي حوكمة الشركات (CGC).
- شهادة خبير حوكمة معتمد (CGE).
- Directorship Certified.

● نؤكد على أسبقية القطاع الخاص في تطبيق الحوكمة، وعلى الرغم من الاختلافات بين القطاعين في الأهداف وبيئة العمل وتركيبه المنشأة، إلا أن الفرص لاستفادة القطاع الحكومي من تطبيق القطاع الخاص للحوكمة كثيرة، ومنها إعادة هيكلة بعض المنشآت الحكومية لتتواءم مع متطلبات الحوكمة، وهذا ما أشارت إليه رؤية المملكة 2030 في برنامج إعادة هيكلة الحكومة بالإضافة إلي السعي لابتكار أدوات أكثر فاعلية لتطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة.

القطاع الخاص سابق للقطاع الحكومي وغير ربحي في الحوكمة، ماهي وسائل الاستفادة من سبق القطاع الخاص واستفادة القطاعات الأخرى من خبرة القطاع الخاص؟





# أبرز الاستفسارات والإجابات عليها

ما مجالات الدراسات البحثية في الحوكمة أو المجالات الأكثر احتياجاً محلياً؟

- الدراسات البحثية تتم من خلال أوراق بحثية، أو دراسات عليا للماجستير والدكتوراه، بحيث يخصص الباحث رسالته، في أحد الموضوعات التالية:
  - الحوكمة وأثرها على النمو الاقتصادي.
  - الحوكمة ودورها في رفع أداء القطاع الحكومي.
  - الحوكمة وأثرها على أداء ونمو القطاع الغير ربحي.

• يجب قبل مرحلة التطبيق، إيجاد ثقافة وقناعة بمفهوم الحوكمة، ثم وضع مبادئ ومعايير الحوكمة، ومن ثم البدء في تطبيق معايير الحوكمة، وحسب أحدث الأنظمة توجد لجنة (GRC)، أو إدارة (GRC) وهي اللجنة أو الإدارة المسؤولة عن الحوكمة والمخاطر والالتزام.

كيف يتم تطبيق الحوكمة وهل يتطلب لها إدارات مستقلة مثل إدارات التغيير؟

ماهي أهمية إدارة المخاطر في الحوكمة؟ وهل هي نقطة أساسية أم ثانوية؟

- تعد إدارة المخاطر محورياً رئيساً وجزءاً أصيلاً في منظومة الحوكمة؛ فتحديد المخاطر التي تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة والعمل على إدارتها تزيد من فاعلية تطبيق الحوكمة وتحقيق أهداف المنظمة وتخفيض مخاطر انعدام الثقة والمخاطر المالية والتشغيلية بالإضافة إلى مخاطر الالتزام المرتبطة بعدم تطبيق الحوكمة.

• المسئول عن وضع الحوكمة وتطبيقها هي الإدارة العليا في أي منظمة.

ماهي الجهة المسؤولة عن وضع الحوكمة في كل جهة حكومية؟



# أفكار ومواضيع طرحت خلال الندوة



04

العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والحوكمة الإلكترونية



01

الحوكمة والأزمات الوبائية بين المرونة والجمود



05

الحوكمة وعلاقتها بالرقابة الذاتية ووجوب تنشئة الأجيال عليها



02

علاقة الخصخصة بالحوكمة



06

الحوكمة وضبط آليات الرقابة على النفقات في الوزارات والهيئات وخصوصًا النفقات الإدارية



03

العلاقة بين الحوكمة وتكافؤ الفرص بين المواطنين

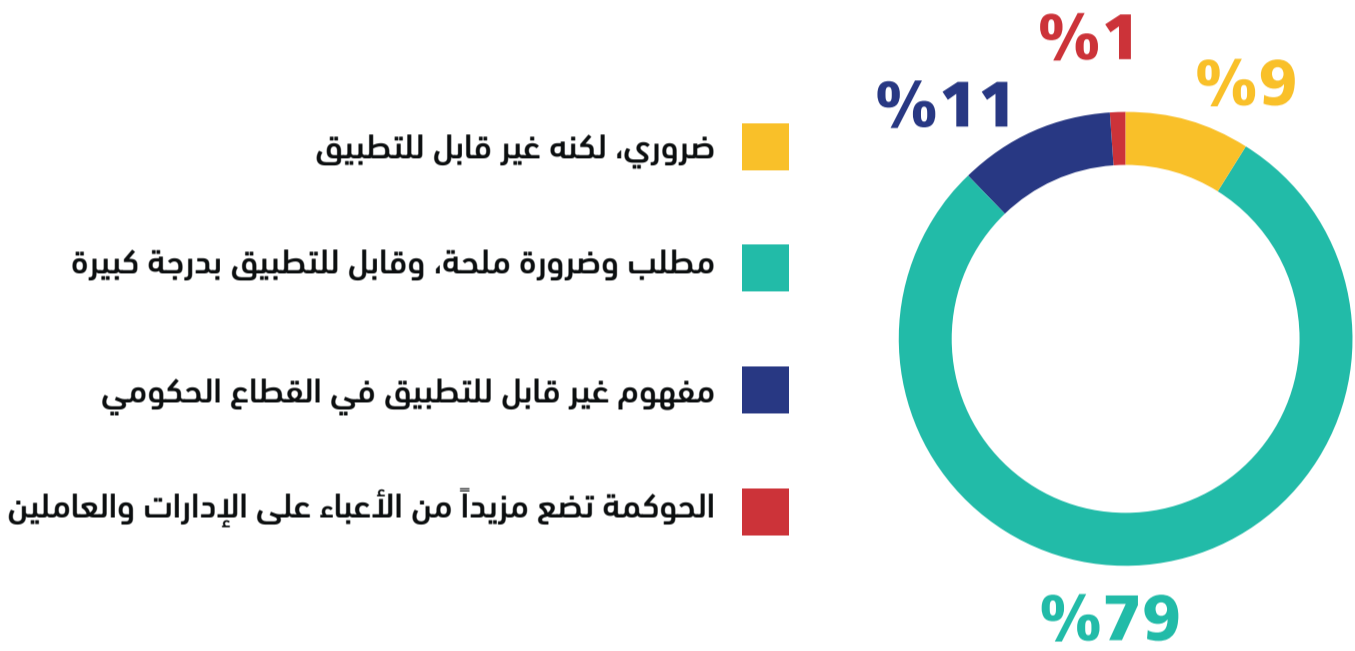


# نتائج الاستطلاع خلال الندوة

أجرى فريق المنظمين استطلاعاً حول بعض القضايا الهامة المرتبطة بالحوكمة في القطاع الحكومي، فكانت النتائج كما يلي:



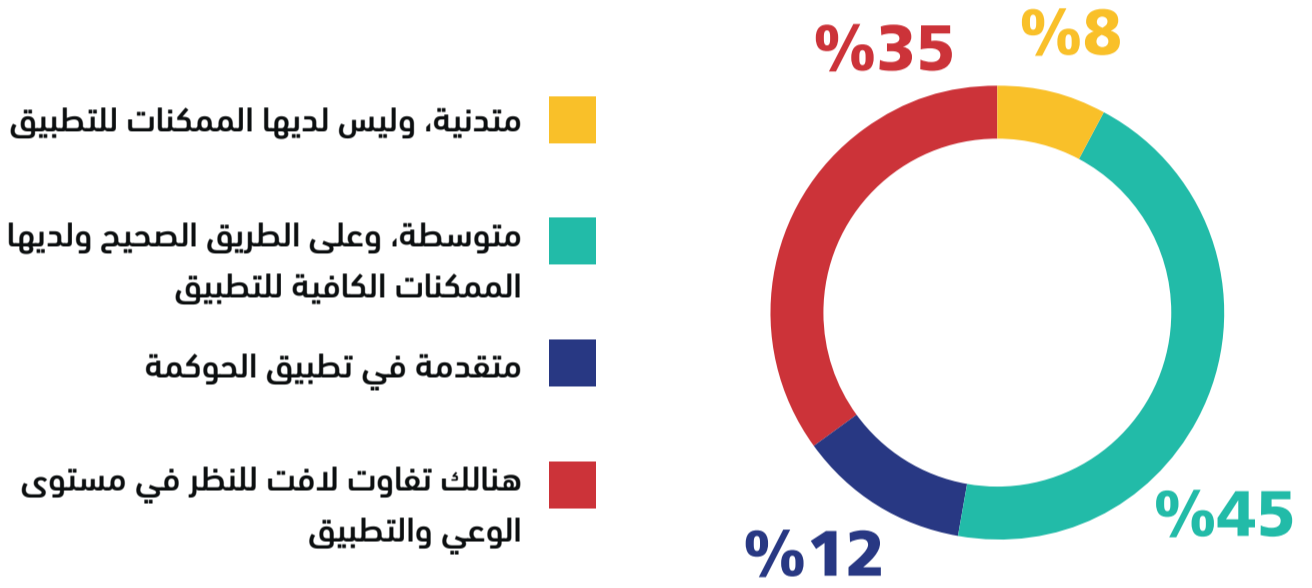
في الإجابة عن السؤال الأول حول أهمية الحوكمة المؤسسية في القطاع الحكومي، يرى **79%** من المشاركين أن تطبيق مؤسسات القطاع العام للحوكمة مطلبٌ وضرورة ملحة، وقابل للتطبيق بدرجة كبيرة.



كيف ترى أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام ومدى القابلية للتطبيق؟



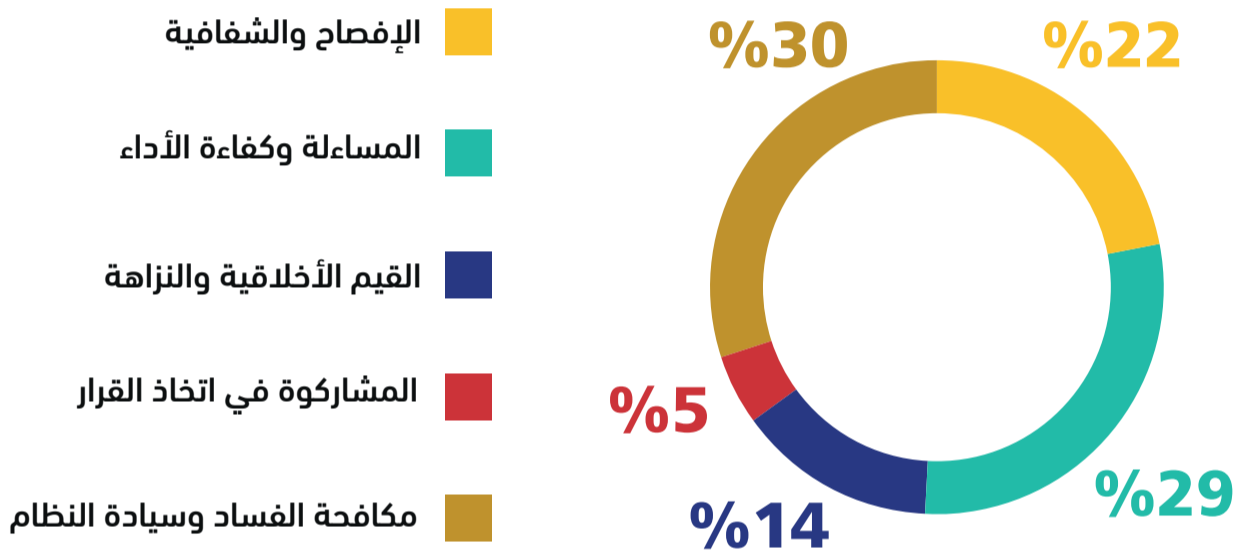
وفى سؤال آخر عن درجة الوعي والتطبيق للحكومة في مؤسسات القطاع العام في المملكة أفاد **45%** من المشاركين بأنها متوسطة وعلى الطريق الصحيح وأفاد **35%** من المشاركين بأن هناك تفاوتاً لافت للنظر في مستوى الوعي والتطبيق بين المؤسسات الحكومية ما يعكس أهمية العمل على زيادة الدعم والجهود التي تبذل نحو رفع الوعي لحكومة ذلك القطاع والإفادة من أفضل الممارسات الحكومية المحلية.



## كيف تقيم درجة الوعي والتطبيق للحكومة في مؤسسات القطاع العام؟



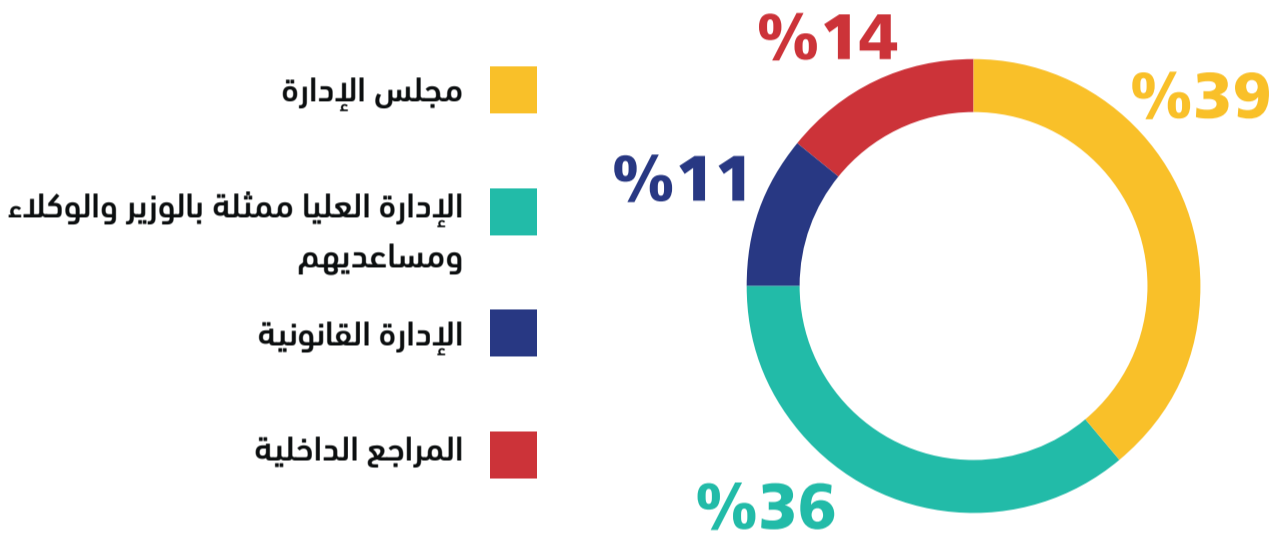
وعن أهم مبادئ الحوكمة ذات الأولوية في التطبيق في القطاع العام جاءت مكافحة الفساد وسيادة النظام في المرتبة الأولى بنسبة 30 % تليها المساءلة وكفاءة الأداء بنسبة 29 % ثم الإفصاح والشفافية بنسبة 22 % من إجابات المشاركين ما يوضح أهمية هذه المبادئ ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري وضرورة تعزيزها بصورة عاجلة في الوقت الراهن.



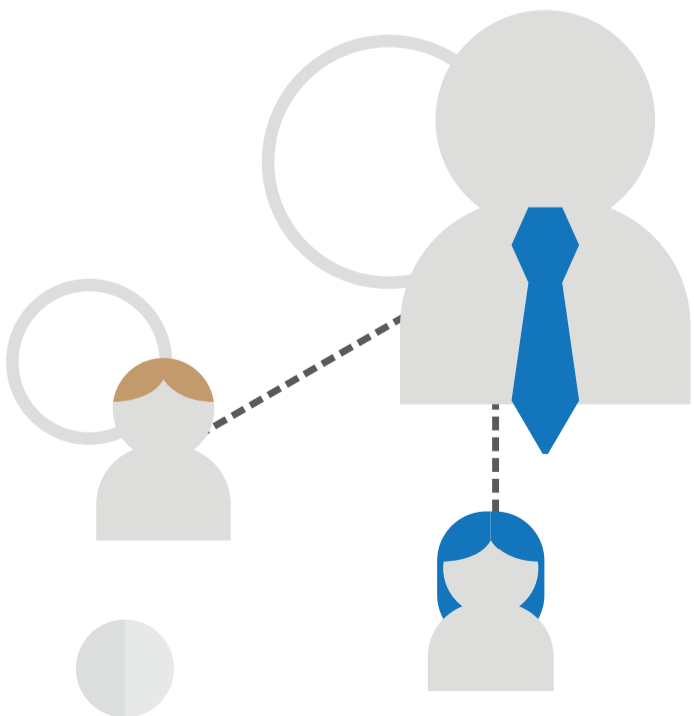
برأيك، ما أهم مبادئ الحوكمة التي يمكن تطبيقها في مؤسسات القطاع الحكومي؟



وفى الإجابة عن سؤال حول الدور الذي تضطلع به المستويات الإدارية المختلفة في تطبيق الحوكمة أجاب المشاركون بنسبة 39% أن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول ويقع على عاتقه الدور الأكبر في منظومة الحوكمة وأفاد 36% أن الإدارة العليا ممثلة بالوزير والوكلاء ومساعدتهم يضطلعون بمسؤولية كبيرة في إرساء وتطبيق آليات الحوكمة.



## من المسؤول عن الحوكمة في المؤسسة التي تعمل فيها؟



وهذا يوضح ويؤكد على مستوى النضج الذي وصلت إليه كثير من المؤسسات، بالإضافة الى الدعم الكبير المقدم من الدولة لتعزيز مبادئ وآليات الحوكمة في القطاع العام.



# Haw'kamah Learning

نقل المعرفة ونشر الثقافة في مجالات الحوكمة والرقابة والالتزام مكوّن أساسي من استراتيجية شركة حلول الحوكمة، وكما تُمكن الشركة عملاءها في جانب تقديم الخدمات من القيام بدورهم الاحترافي من خلال التدريب والتطوير والتوجيه ومشاركة المعلومات، فإن شركة حلول الحوكمة تضع نصب عينيها هدفًا استراتيجيًا يتمثل في إثراء الرصيد المعرفي لمجتمع الأعمال وللمهتمين والمسؤولين على مختلف أدوارهم وتنوع الجهات التي ينتمون إليها، وتضع ضمن مسؤوليتها المجتمعية هدف نشر محتوى مميز ومتجدد ومواكب للمتغيرات يناسب كافة المستويات والخبرات وتعمل على إيصاله للجمهور من خلال قنوات التواصل الفعالة، وتعد البوابة الخاصة بحوكمة التعليمية (Haw'kamah Learning) ممكن أساس لتحقيق هدفها في صناعة المحتوى المعرفي المميز ونشره للجمهور المستهدف، والتي يأتي في سياقها عقد هذه الندوة ونشر التقرير والمعلومات الخاصة بها.





# حلول الحوكمة

انطلقت شركة حلول الحوكمة مع إطلاق رؤية 2030، وتهدف إلى مواكبة متطلبات الرؤية وبرامجها، سواءً تلك الخاصة بحوكمة الشركات المدرجة في السوق المالية، أو حوكمة القطاع غير الربحي، وتحسين الرقابة في القطاع الحكومي وفق أفضل الممارسات العالمية. وتكرس شركة حلول الحوكمة خبراتها وكوادرها التخصصية لتلبية متطلبات مرحلة التحول في المملكة العربية السعودية، وتشمل **خدماتنا:**



التدريب  
والتأهيل



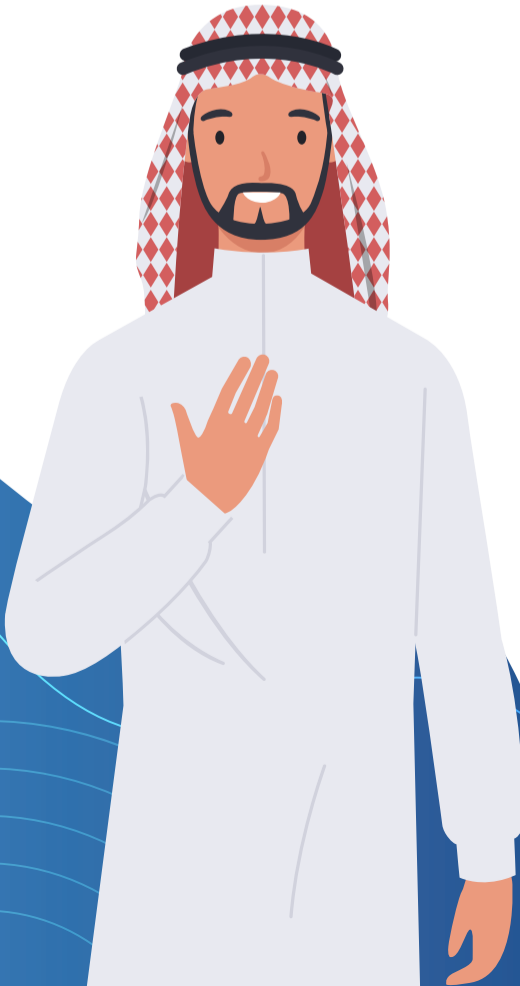
الرقابة  
والالتزام



الحوكمة  
الإدارية



الحوكمة  
المؤسسية



## فريق العمل



**نايف آل خليفة**  
(رئيس الفريق)  
naif@hawkamah.sa



**فادي سرسك**  
(معد التقرير)  
fadi@hawkamah.sa



**عمرو عزت**  
(مستشار الحوكمة والمخاطر والالتزام)  
amr@hawkamah.sa



**غادة البلوشي**  
(مساعد إداري)  
ghadah@hawkamah.sa

