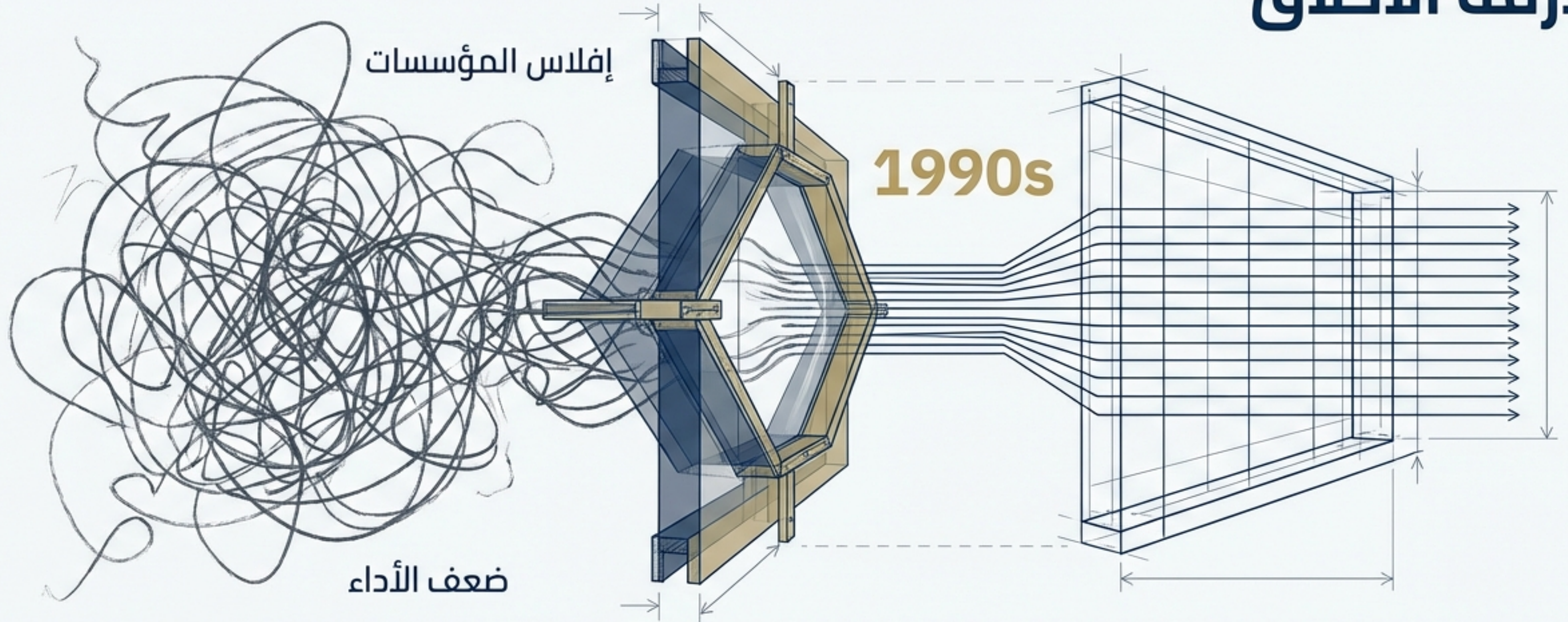


# الحوكمة وأخلاقيات العمل: الضرورة الاستراتيجية

من الامتثال الرقابي إلى التميز المستدام



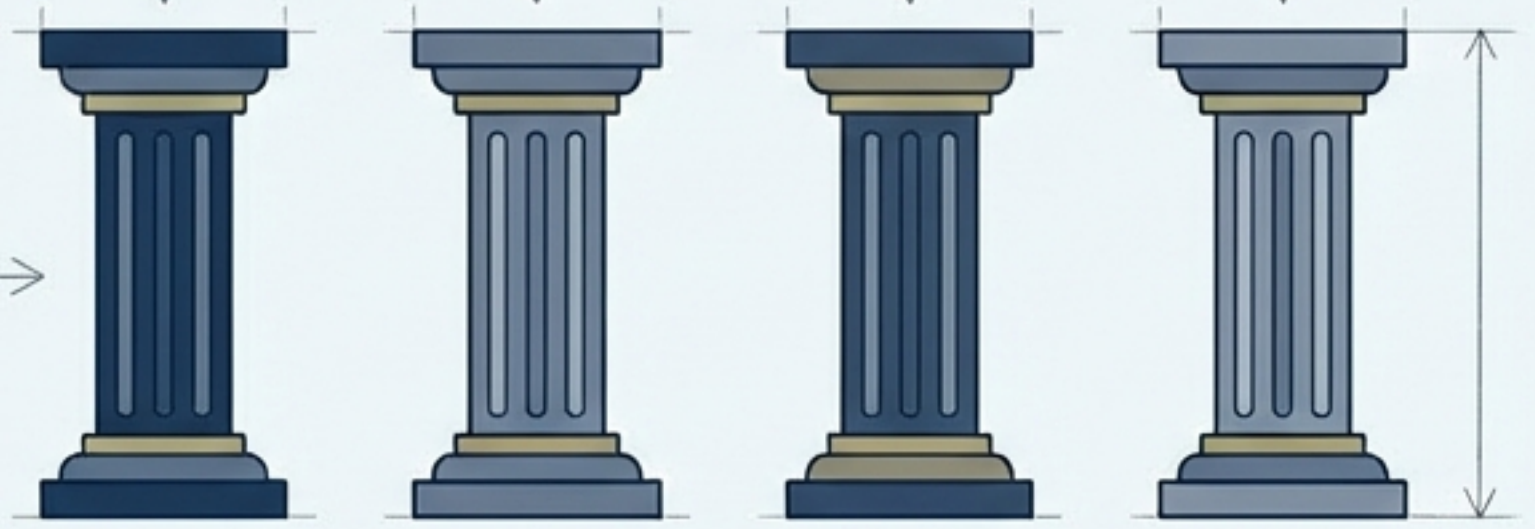
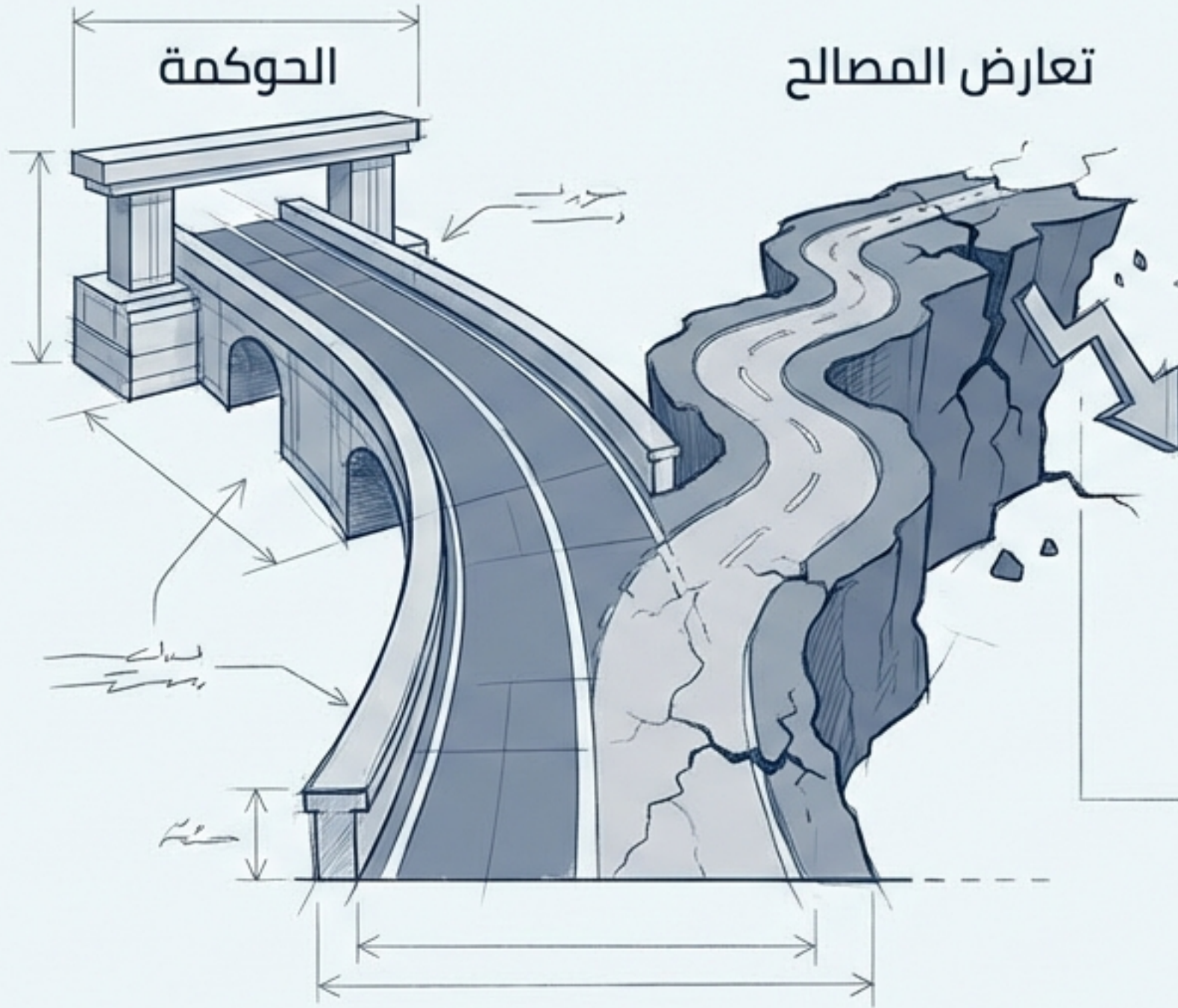
# الحوكمة: استجابة عالمية لأزمة الأخلاق



دخل مفهوم الحوكمة عالم الأعمال في التسعينات لمعالجة المشاكل الأخلاقية والإدارية التي هددت الاقتصاد العالمي.

# تعارض المصالح: الجذور الأخلاقية للمشاكل الإدارية

مشكلة تعارض المصالح هي مشكلة  
أخلاقية قبل أن تكون إدارية.



التنظيم

التوجيه

التخطيط

الرقابة

# تطور المفهوم: النزاهة كركيزة أساسية

هيئة السوق المالية السعودية



1. تحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة
2. توعية الشركات بمفهوم السلوك المهني

تقرير كادبوري (1992)



النظام الذي يتحقق من خلاله **النزاهة**  
توجيه ورقابة الشركات

# تقرير "كينغ" الرابع: التحول نحو القيادة الأخلاقية

”الحوكمة هي ممارسة  
القيادة بأخلاق وفاعلية“  
(Ethical and Effective Leadership)

الأخلاق هي: معاملة الآخرين بنفس الطريقة التي تحب أن يعاملوك بها.

# النتائج الاستراتيجية الأربعة للوكمة (King IV)

IBM Plex Sans

السلطة الحاكمة

50

20



رقابة فاعلة

30



الشرعية

30



ثقافة أخلاقية

30



أداء جيد

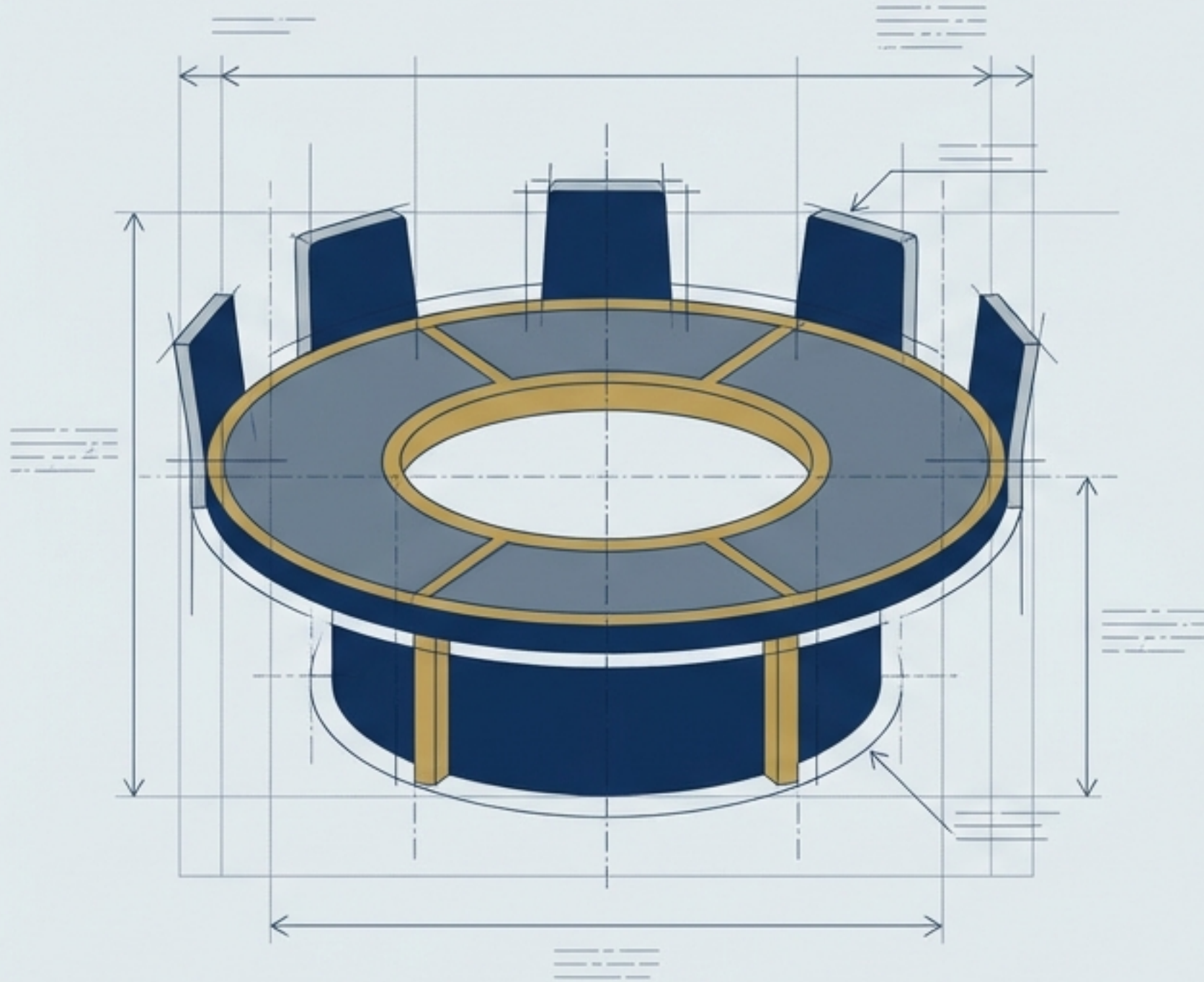
30

50

# المبادئ الأخلاقية في إطار عمل "كينغ"



# الممارسات العملية للقيادة الأخلاقية



التصرف بحسن نية ورعاية المصالح الفضلى  
للمؤسسة ✓

العمل بجدية على تجنب تعارض المصالح ✓

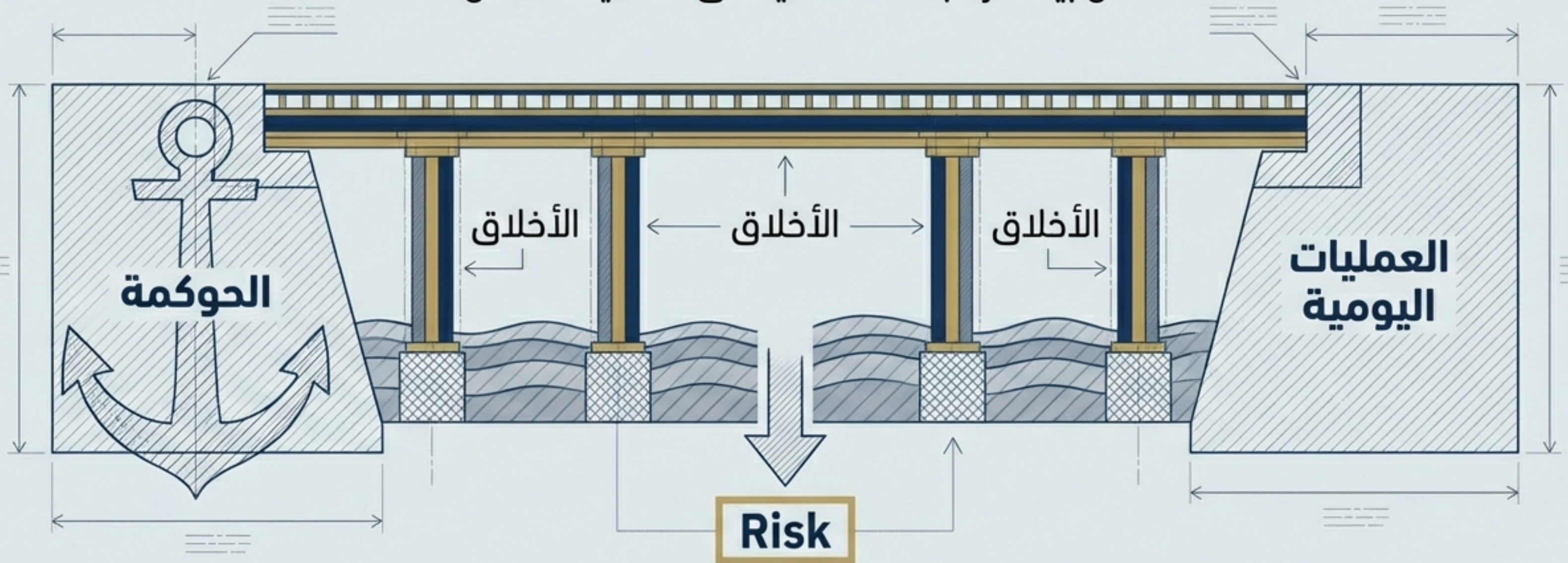
دراسة التبعات الأخلاقية لكل قرار ✓

العمل كقدوة (Role Model) لجميع الموظفين ✓

مراقبة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية وقواعد  
السلوك ✓

# الرقابة الداخلية: لا رقابة بدون أخلاق

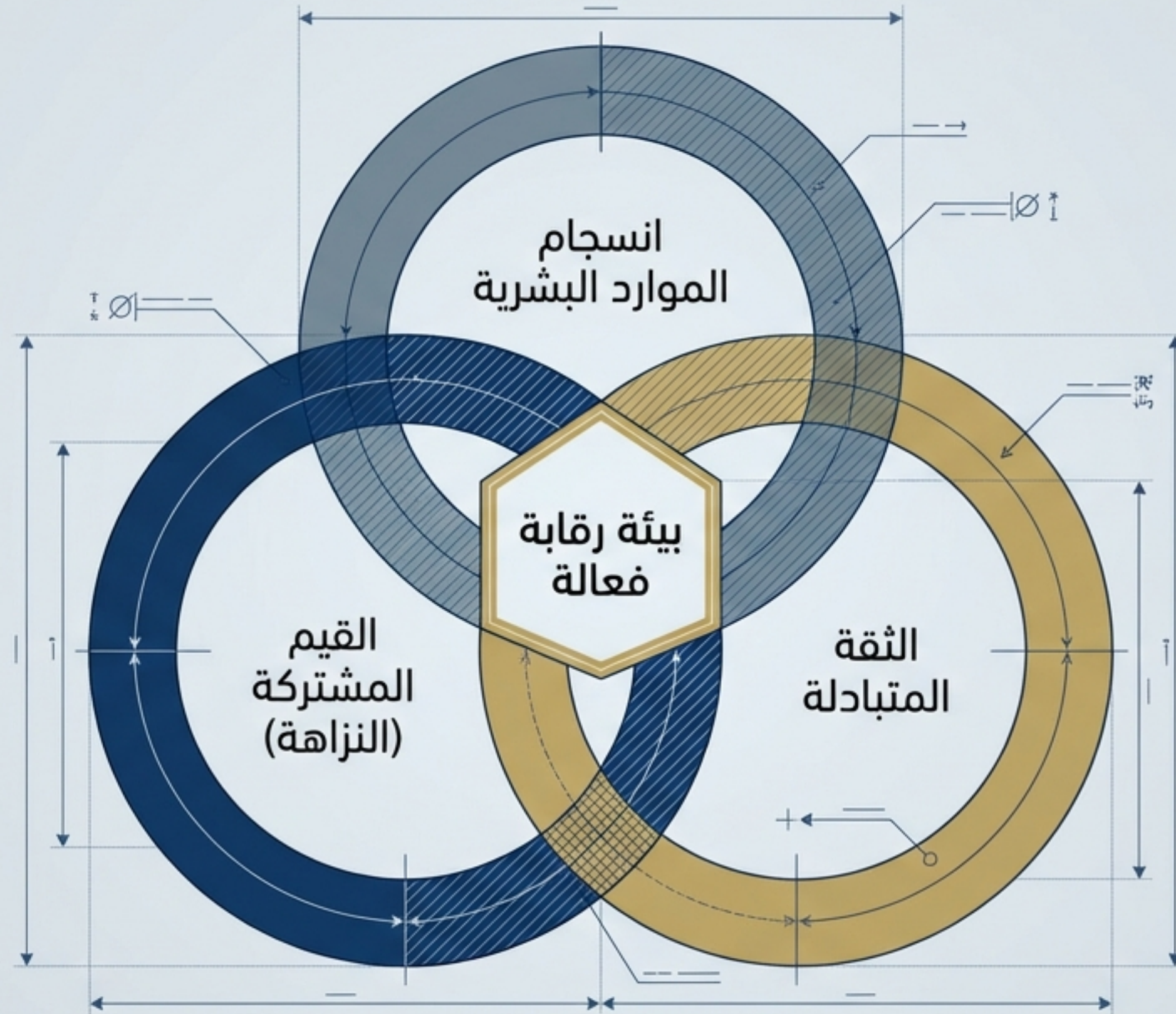
تشير أفضل النظم العالمية (COSO & CoCo) إلى أن بيئة الرقابة تعتمد كلياً على أخلاقيات العمل.



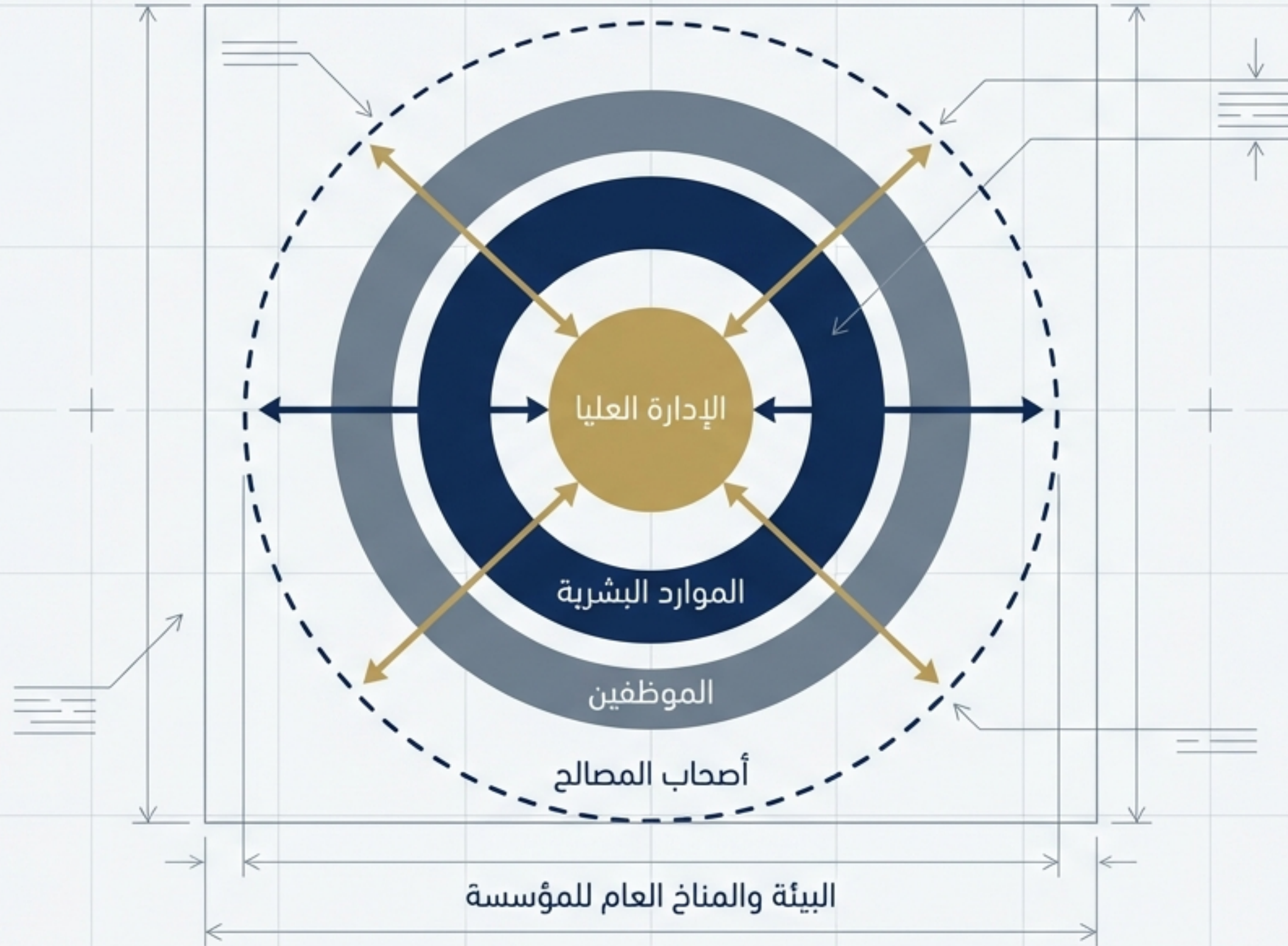
# إطار COSO: الالتزام بالنزاهة أولاً



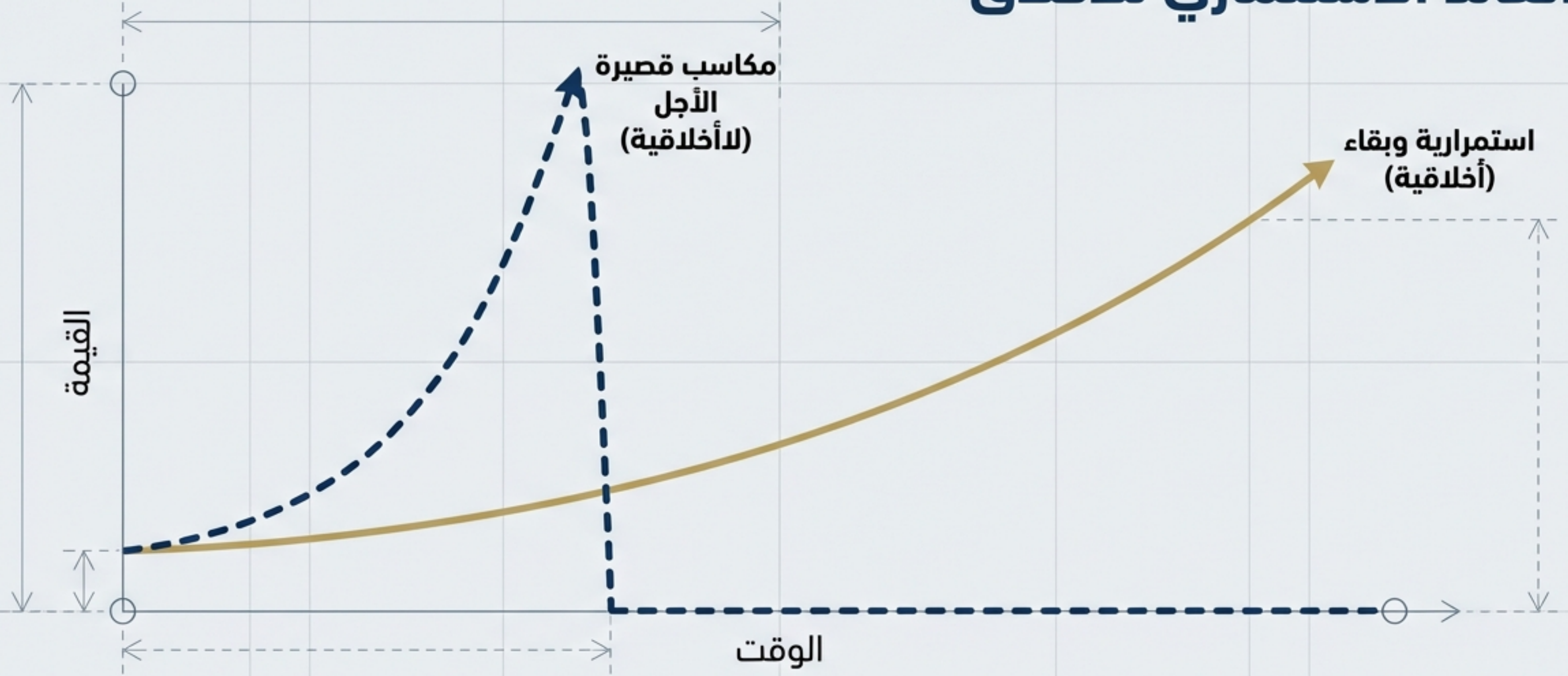
# نموذج CoCo: البعد الإنساني في الرقابة



# النظام البيئي للالتزام الأخلاقي

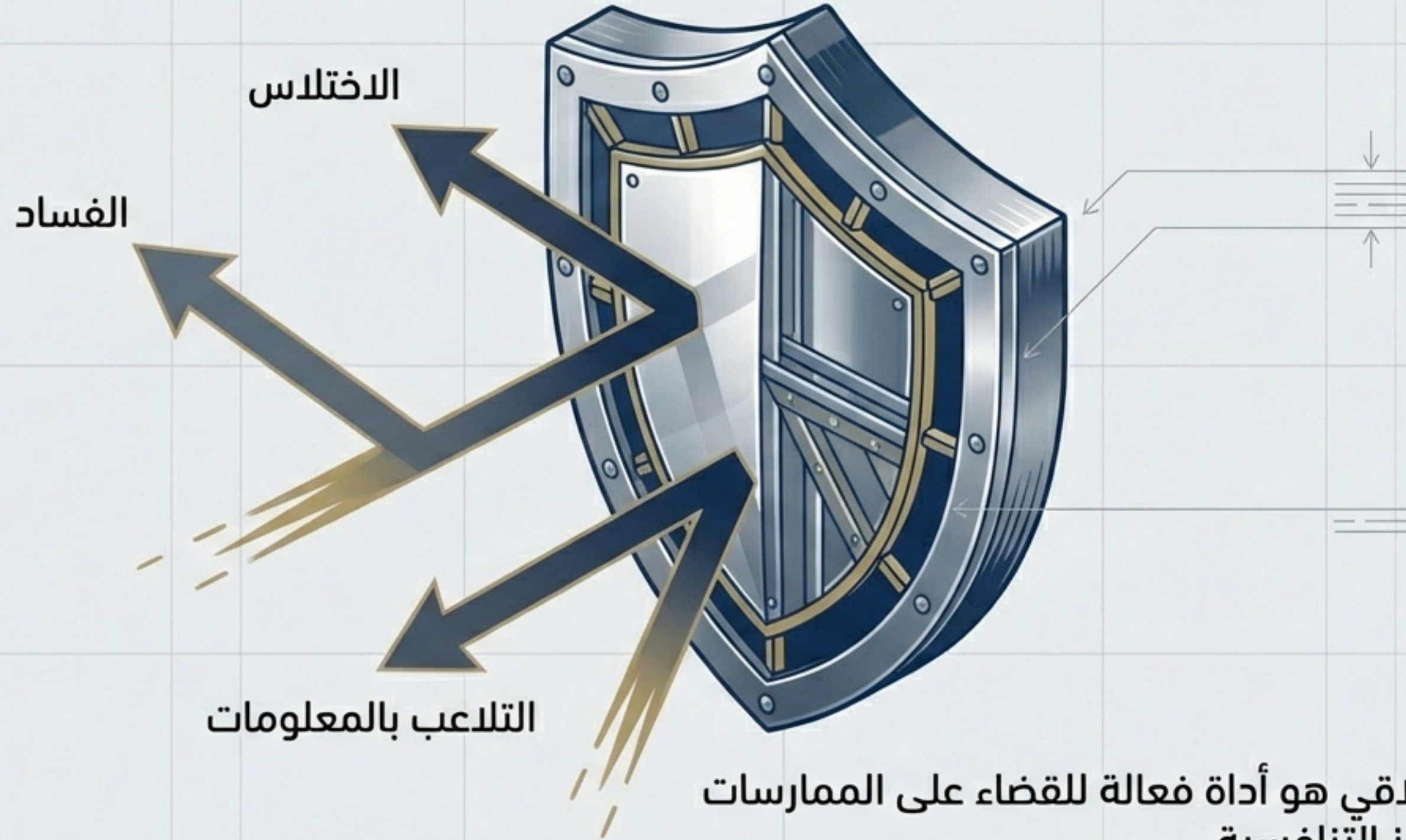


# العائد الاستثماري للأخلاق

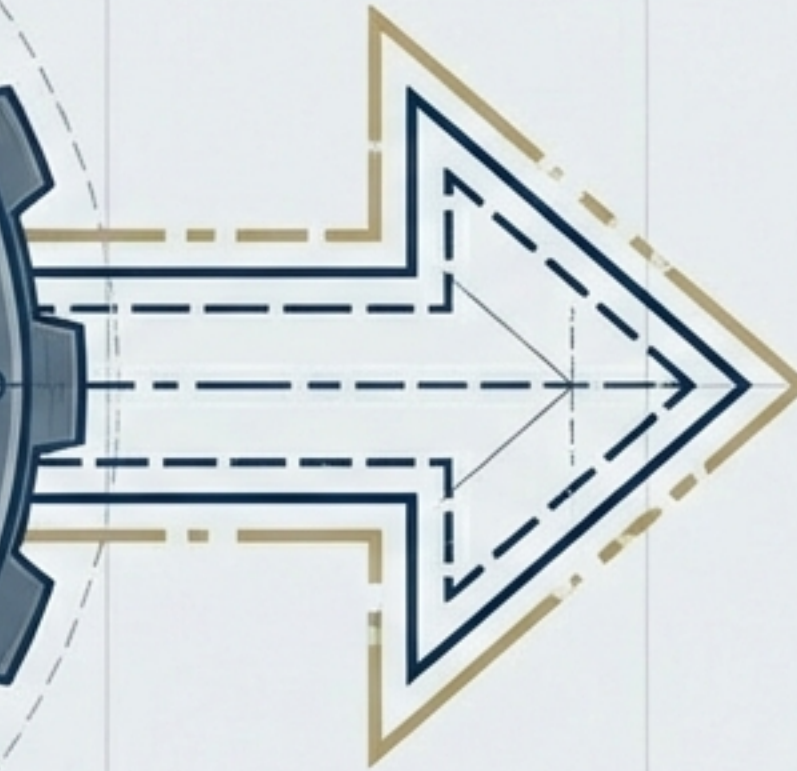


تعظيم العوائد والأرباح لا يتعارض أبداً مع التعامل الأخلاقي.  
المكاسب للأخلاقية هي مكاسب مؤقتة.

# الأخلاق كخط دفاع ضد الاحتيال



## الخلاصة: الميزة التنافسية المستدامة



الحوكمة ليست مجرد قواعد، بل هي ثقافة تضمن المستقبل.