حوكمة التمويل المستدام للشركات الناشئة لتنمية الابداع والابتكار لدي الشباب

Sustainable Finance Governance for Startups to Develop Youth Creativity and Innovation

إعداد

د. كارم فاروق عبد الرسول صالح الشويخ

Dr. Karim Farouk Abdul Rasoul Saleh Al-Shuwaikh

نائب اول مدير العام – جهاز تنمية المشروعات – رئاسة مجلس الوزراء - جمهورية مصر العربية

Doi: 10.21608/ajahs.2025.440888

استلام البحث ٣ / ٥ / ٢٠٢٥

قبول البحث ١٩ / ٦ / ٢٠٢٥

الشويخ، كارم فاروق عبد الرسول صالح (٢٠٢٥). حوكمة التمويل المستدام للشركات الناشئة لتنمية الابداع والابتكار لدي الشباب. ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٦)، ٣٦٥ – ٣٩٨.

http://ajahs.journals.ekb.eg

حوكمة التمويل المستدام للشركات الناشئة لتنمية الابداع والابتكار لدي الشباب

المستخلص:

تعتبر الاستدامة هي حالة النظام العالمي بما في ذلك الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، التي تلبي فيها احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، وتتفاعل الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وهي مترابطة بالأبعاد الثلاثة للاستدامة. ويهدف البحث لحوكمة التمويل المستدام وفقا لمفاهيم ومبادئ نموذجي " "ESG" & "GRC اعتمادا على معايير الايزو العالمية للوصول الي الضوابط الحاكمة والاليات التمكنية والمنتجات التمويلية المبتكرة لتمويل الشركات الناشئة لتنمية الابداع والابتكار لدي الشباب. وسوف يتناول البحث موضوعيين اساسين الأول: التمويل المستدام للشركات الناشئة التي تحقق اهداف التنمية المستدامة، والثاني: حوكمة التمويل المستدام للشركات الناشئة وفقا لمفاهيم ومبادئ (نموذج الحوكمة والمخاطر والامتثال GRC، (ونموذج حوكمة الاستدامة الثلاثية (البيئية والاجتماعية والمؤسسية ESG، اعتمادا علي معايير الايزو العالمية للمواصفات القياسية.

الكلمات الافتتاحية: (الاستدامة – التمويل المستدام – الشركات الناشئة – الحوكمة)

Abstract:

Sustainability is the state of the global system, including environmental, social and economic aspects, in which the needs of the present are met without compromising the ability of future generations to meet their own needs, and the environmental, social and economic aspects interact, and are interconnected with the three dimensions of sustainability .The research aims to govern sustainable finance in accordance with the concepts and principles of the GRC & ESG models based on international ISO standards to reach governing controls, enabling mechanisms and innovative financing products to finance startups to develop creativity and innovation among young people .The research will address two main topics: the first: sustainable financing for startups that achieve the sustainable development goals, and the second: the governance of sustainable financing for startups according to the concepts and principles of (Governance, Risk and Compliance Model GRC) and the three-year sustainability governance model (Environmental, Social and Institutional (ESG), based on the international ISO standards for standards .

ISSN : *2537-0421* **eISSN :** *2537-043X*

Key word: (Sustainability – Sustainable Finance – Startups – Governance)

الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في ان الشركات الناشئة أحد أهم عوامل التنمية في الاقتصاديات بشكل عام، حيث انها تساهم في حل العديد من المشاكل وتفتح العديد من الفرص للعمل، ومع ازياد نطاق عمل الشركات بناء على الثورة التكنولوجية التي نعشيها أصبح الاقتصاد الرقمي هو اقتصاد القرن القادم لكل البلدان.

وبالنظر الي طبيعة الشركات الناشئة واليات نموها وتمويلها نجد انها تواجه تحديات كبيرة في تطبيق مفاهيم الحوكمة والامتثال والمخاطر، حيث انه لا تتوافر عادة للشركات الناشئة نفس الموارد التي توجد للشركات الكبيرة فيصعب تطبيق هذه المفاهيم، ويركز أصحاب هذه الشركات على نمو الشركة وتحقيق نصيب له في الأسواق العامل بها، الا أن تطبيق هذه المفاهيم بشكل جيد يعتبر من العوامل الحاسمة للحفاظ على استدامة نمو الشركات الناشئة مما يحسن اقتصادياتها، فضلاً عن تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء في هذه الشركات مما يساعدها علي الاستحواز بمنتجاتها علي نصيب مناسب من حجم السوق.

وتبين من ادبيات الدراسة الحاجة الي التمويل المستدامة للشركات الناشئة علي ان يتم مراعاة مفاهيم ومبادئ (نموذج الحوكمة والمخاطر والامتثال ""GRC، (Governance, Risk, and Compliance) &ونموذج حوكمة الاستدامة الثلاثية (البيئية والاجتماعية والمؤسسية " (Environmental, Social ESG") and Governance)وفقا لمعايير الايزو العالمية للمواصفات القياسية (حوكمة الشركات والامتثال والمخاطر) & (البيئة والمسئولية الاجتماعية والحوكمة المؤسسية) لتوفير المنتجات والاليات والطرق المبتكرة بالشركات الناشئة، ووضع الضوابط الحاكمة والاليات التمكنية للتطبيق بهذه الشركات، وهذا ما تسعي هذه الدراسة لاثباته.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل تطبيق حوكمة التمويل المستدام وفقا لمفاهيم ومبادئ نموذجي " "ESG & "GRC اعتمادا على معايير الايزو العالمية سوف يؤدي للوصول الي الضوابط الحاكمة والاليات التمكنية لتمويل الشركات الناشئة؟

أسئلة البحث الفرعية:

- هل تطبيق حوكمة التمويل المستدام وفقا لمفاهيم ومبادئ نموذج "GRC" اعتمادا علي معايير الايزو العالمية سوف يؤدي للوصول الي الضوابط الحاكمة والاليات التمكنية لتمويل الشركات الناشئة؟

ISSN : *2537-0421* eISSN : *2537-043X*

- هل تطبيق حوكمة التمويل المستدام وفقا لمفاهيم ومبادئ نموذج " "ESG" اعتمادا علي معايير الايزو العالمية سوف يؤدي للوصول الي الضوابط الحاكمة والاليات التمكنية لتمويل الشركات الناشئة؟

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة البحثية للوصول الي ان حوكمة التمويل المستدام للشركات الناشئة من خلال تطبيق مفاهيم ومبادئ (نموذج الحوكمة والمخاطر والامتثال "GRC"، (Governance, Risk, and Compliance) & ونموذج حوكمة الاستدامة الثلاثية (البيئية والاجتماعية والمؤسسية "ESG") ,Environmental) Social and Governance) وفقا لمعايير الايزو العالمية للمواصفات القياسية (حوكمة الشركات والامتثال والمخاطر) & (البيئة والمسئولية الاجتماعية والحوكمة المؤسسية)، للوصول الي ضوابط حاكمة للتطبيق والاستخدام لتمويل هذه الشركات.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة ان تطبيق حوكمة التمويل المستدام للشركات الناشئة وفقا لمفاهيم ومبادئ نموذجي ("ESG" & "GRC") اعتمادا على معايير الايزو العالمية للمواصفات القياسية بهذه الشركات، سوف يؤدي للوصول الي الضوابط الحاكمة والاليات التمكنية للتطبيق بالشركات الناشئة، وعلى مستوي الاقتصاد الكلي يضمن الاستدامة والنمو وخلق القيمة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتكاملة لهذه الشركات، وسوف يؤدي الي نتائج إيجابية على الاقتصاد القومي للدول، وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية بانها تعتبر مدخل جديد من مداخل علم الإدارة لتنوع تطبيق هذه النماذج بمؤسسات جديدة مبتكرة وتقدم منتجات مبتكرة وخاصة الشركات الناشئة.

منهج وأسلوب الدراسة:

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والكمي العام لموضوع الدراسة، وهذا المنهج معمول به في كثير من البحوث والدراسات، وذلك بالاستناد الى واقع المعلومات والنشرات والدراسات والدوريات العلمية ومصادر المعلومات الالكترونية (الانترنت) المتوفرة، وتقوم منهجية الدراسة علي ان تستند البحوث والدراسات الي القواعد النظرية العملية التي تساعد الباحث علي توجيه بحثه الي الأسباب التوضيحية والعوامل المفسرة لموضوع البحث، كما هي في دراستنا الراهنة ومن ثَمَّ دراستها بأسلوب متعمق، وفي ضوء ذلك يتم استنباط ضوابط حاكمة واليات تمكنية للتطبيق بالشركات الناشئة، يمكن عن طريقها إجراء تعميمات تساعد في ابتكار طرق تقديم التمويل المستدام للشركات، ويشيع استخدام ذلك المنهج في العلوم الأدبية والانسانية بجميع أطيافها، حيث تم الاطلاع على عدد من البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، وكذلك المنشورة على شبكة الانترنت، بالإضافة إلى الاطلاع على مفاهيم ومبادئ ومعايير حوكمة التمويل

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المستدام من خلال تطبيق مفاهيم ومبادئ (نموذج الحوكمة والمخاطر والامتثال "GRC"، (Governance, Risk, and Compliance) & ونموذج حوكمة الاستدامة الثلاثية (البيئية والاجتماعية والمؤسسية "ESG") ,Environmental) (Social and Governance وفقا لمعايير الايزو العالمية للمواصفات القياسية (حوكمة الشركات والامتثال والمخاطر) & (البيئة والمسئولية الاجتماعية والحوكمة المؤسسية)، ، وأخضعت للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف البحث، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في اعطاء مرجعية مفيدة للوصول الي ضوابط حاكمة للتطبيق والاستخدام لهذا النوع من التمويل بالشركات الناشئة.

الإطار النظري للدراسة:

الجزء الأول: التمويل المستدام للشركات الناشئة

تعرف الاستدامة: هي حالة النظام العالمي بما في ذلك الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، التي تلبي فيها احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، وتتفاعل الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وهي مترابطة بالأبعاد الثلاثة للاستدامة، والاستدامة هي هدف التنمية المستدامة، وتعرف حوكمة الاستدامة الثلاثية: يقصد به "الاستثمار المستدام" أو الاستثمار الذي يسعى نحو تحقيق عوائد إيجابية وتأثير طويل الأجل على المجتمع والبيئة وأداء الأعمال ويتكون من ثلاثة عوامل رئيسة (بيئية، واجتماعية، ومؤسسية) كلها تقيس مدى تحقيق مفهوم الاستدامة، والتأثير الأخلاقي في أداء الحكومات والقطاع الخاص ومؤسسات التمويل، وتتكون معايير حوكمة الاستدامة الثلاثية من ثلاثة معايير هي (المعيار البيئي: والذي يقيس تأثير المؤسسات والشركات على البيئة - المعيار الاجتماعي: والذي يقيس التأثيرات الاجتماعية والأخلاقية للنشاط التجاري - المعيار المؤسسي: والذي يقيس مؤشرات الحوكمة داخل المؤسسات)، والعلاقة بين الحوكمة والاستدامة: تتمثل بان الهدف من الحوكمة هو تهيئة الظروف لتمكين المؤسسة من أداء مهامها باستمرار بحيث تحقق غرضها التنظيمي وتولد القيمة على النحو المنشود، وإن المؤسسة تساهم في التنمية المستدامة وان تكون مستدامة، عندما تولد قيمة بطريقة تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، من خلال مواءمة حوكمة المؤسسة مع التنمية المستدامة وذلك عن طريق أن تكون التنمية المستدامة والاستدامة من الاعتبارات الأساسية عند إدارة وتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة، والتمويل المستدام: القائم على المحافظة على البيئة والاستدامة ويضم (التمويل الملون المستدام: القائم على المحافظة على الموارد والاستدامة، التمويل المستدام لمشروعات الفضاء: القائم على جميع الصناعات المتعلقة بالفضاء، التمويل المستدام للطاقة المتجددة: القائم على المحافظة على الطاقة النظيفة والاستدامة، التمويل الرقمي المستدام: القائم على التكنولوجيا

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والرقمية والاستدامة، التمويل الإسلامي: القائم على احكام الشريعة الإسلامية والاستدامة)

أولا: دور واهمية الشركات الناشئة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة

١- مفهوم الشركات الناشئة واهميتها في تعزيز الابتكار والابداع وتنمية راس المال البشري:

يعتقد الكثير أن الشركات الناشئة هي مجرد شركات صغيرة أو متوسطة، فعلى الرغم من أنهما تتشابهان في بعض الخصائص، فإنهما تختلفان في المضمون والهدف وآلية العمل وحجم الأعمال، فالشركة الناشئة هي شركة تنطلق نشأتها من فكرة وضع حل لأزمة ما قائمة، بتقديم حل غير تقليدي مبتكر يوفر سبلًا أفضل للحياة اليومية للأفراد، من خلال منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة عن مثيلاتها في السوق، وبالتي تعمل على نماذج عمل ديناميكية من حيث قابليتها للتكرار والتوسع، على عكس الشركات الصغيرة التي تعمل على نموذج عمل مستقر وثابت تنخفض به نسبة المخاطرة والابتكار.

وأثبتت الشركات الناشئة إنها فاعل رئيس في الحياة الاقتصادية من خلال قدرتها على خلق الوظائف وترجمة الأفكار إلى منتجات وخدمات، وإدخال تقنيات جديدة، وتحفيز القدرة التنافسية في السوق وتوليد الدخل والقيمة المضافة في الأسواق المحلية والدولية؛ حيث يعد قطاع الشركات الناشئة أحد الركائز الأساسية في كل الاقتصاديات سواء في الدول المتقدمة ذات الاقتصاديات الكبرى أو في الدول ذات الاقتصاديات الناشئة، ويمكن أن تُسهم الشركات الناشئة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال (توفير فرص العمل وخلق وظائف جديدة - تشكيل محركات للنمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية - الكفاءة والجودة وتحسين الإنتاجية - المساهمة في العمل المناخي من خلال تكنولوجيا العمل المناخي وتقديم ابتكارات جديدة في مختلف الأنشطة الاقتصادية الخاصة بتغير المناخ).

ويعد دعم قطاع ريادة الأعمال والشركات الناشئة في الأساس استثماراً في رأس المال البشري، وهو الشكل الأكثر قيمة للاستثمار حيث يدر أعلى العوائد، خاصة في المجتمعات الشابة مثل المجتمع العربي، ولذلك تعتبر المشروعات الريادية والشركات الناشئة من القطاعات الأساسية الداعمة للنشاط الاقتصادي للدول العربية وخاصة (مصر والسعودية والامارات)، ولها دور رئيسي في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ في هذه الدول.

ويعد مناخ عمل الشركات الناشئة في هذه الدول من بين أكثر الأنظمة حيوية في المنطقة، وتعد الدول العربية الثلاثة من أفضل الوجهات التي تحوي شركات لديها أفكاراً مبتكرة للإبداع وقادرة على تقديم حلول ذكية ذات قيمة، ومن العوامل الداعمة للشركات الناشئة توفير الفكر الريادي بين الشباب وبرامج التدريب والتاهيل لهم، وانشاء الإطار المؤسسي للمؤسسات الداعمة لهذه الشركات، والإطار التشريعي من

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

القوانين المنظمة لهذه الشركات والتي توفر العديد من المزايا والحوافز المالية وغير المالية للشركات الناشئة، والإطار التمويلي من خلال توفير التمويل المناسب لهذه الشركات (راس مال المخاطر – التمويل الجماعي والمبتكر – صناديق التمويل والاستثمار المتخصصة – المنصات الالكترونية التمويلية المتخصصة)

ويبلغ حجم سوق الشركات الناشئة على مستوى العالم نحو ٣ تريليون دولار، وشغلت مصر والسعودية والامارات مراكز متقدمة في المنطقة العربية في عدد الصفقات الاستثمارية في الشركات الناشئة وحجم التمويل لهذه الشركات، واستحوذ قطاع التكنولوجيا المالية على المرتبة الأولى من حيث حجم التمويل وعدد الشركات، وهو الأمر الذي يبرهن على قدرة الشركات على الإبداع والابتكار وتقديم حلول ذات قيمة مضافة لتنمية راس المال البشري.

وشغلت مصر المركز الأول في منطقة شمال أفريقيا والشرق الأوسط في عدد الصفقات الاستثمارية في الشركات الناشئة خلال عام ٢٠٢٢، حيث بلغ عدد الصفقات بإجمالي ١٦٠ صفقة وحجم تمويل بلغ ٥١٧ مليون دولار، واستحوذ قطاع التكنولوجيا المالية على المرتبة الأولى من حيث حجم التمويل بنسبة ٤٢ % من إجمالي التمويل وهو الأمر الذي يبرهن على قدرة الشركات على الإبداع وتقديم حلول ذات قيمة. (١- الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)

ويعد مناخ عمل الشركات الناشئة في مصر من بين أكثر الأنظمة حيوية في إفريقيا والشرق الأوسط، وذلك وفقًا التقرير الصادر في ديسمبر ٢٠٢٣ من "أمريكا ذا بيج دبل" (٢/مركز معلومات مجلس الوزراء واتخاذ القرار٢٠٢٣)، والذي افاد بان مصر الاولي في شمال افريقيا استحواذا على صفقات الشركات الناشئة بنحو ٣٤٠ مليون دولار تمويلات حصلت عليها الشركات الناشئة المصرية خلال أول ١٠ أشهر من ٢٠٢٣، وواصل قطاع الشركات الناشئة وريادة الأعمال في مصر نجاحه في جذب تمويلات جديدة عام ٢٠٢٣ بلغت ٥٨٦.٦ مليون دولار أمريكي، وحصلت ١٢٩ شركة مصرية ناشئة علي تمويل اكثر من مليون دولار بقيمة اجمالية ٢.١ مليار دولار منذ عام ٢٠١٩ حتي نهاية أكتوبر ٢٠٢٣، واسحوزت مصر علي ٨٤ % من اجمالي ٢.٥ مليار دولار تمويلات للشركات الناشئة في المنطقة الشمالية من افريقيا، واستحوذت مصر علي ١٦% من اجمالي ١٣ مليار دولار تمويلات للشركات الناشئة في افريقيا.

٢- دور الشركات الناشئة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة

نشأت أهداف التنمية المستدامة التي أطلقتها الأمم المتحدة "الأهداف الإنمائية السبعة عشر" في عام ٢٠١٥، وتهدف إلى ضمان مكانة لائقة للقيم الإنسانية، ويتمثل الهدف الخاص بإقامة البنية التحتية للتصنيع والابتكار وهو الهدف رقم (٩) من اهداف التنمية المستدامة والذي ينص على "إقامة بني تحتية قادرة على الصمود

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

وتحفيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام وتشجيع الابتكار" (٣/ مركز المعلومات واتخاذ القرارمجلس الوزراء المصري/ ٢٠٢٣) في التشجيع علي التمويل المستدام، حددت "الأهداف الإنمائية السبعة عشر" ثلاثة اهداف تختص بالتمويل المستدام للشركات الناشئة وهي:

الهدف ١ القضاء على الفقر بجميع اشكاله في كل مكان: التمكين الاقتصادي من خلال توفير التمويل المتناهي الصغر لتحسين الدخل من النساء والرجال

الهدف ٨ تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع: تشجع على إضفاء الطابع الرسمي على المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم، ونموها، والحصول على الخدمات المالية

الهدف ٩ تحفيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام وتشجيع الابتكار: زيادة فرص حصول المشاريع الصناعية الصغيرة على الخدمات المالية

ويقترح الباحث انه يمكن تحديد دور واهمية الشركات الناشئة لتحقيق اهداف التنمية المستدامة كما هو موضح في الشكل رقم (١)، والتي يمكن استعراضها كما يلي:

الهدف ١: القضاء على الفقر: من خلال توفير شركات ناشئة (مشروعات مدرة للدخل) تؤدي الي توفير دخل مستدام لأصحاب المشروعات واسرهم مما يؤدي الي تحسين مستوي معيشتهم والتقليل من حدة الفقر لهم.

الهدف ٢: القضاء التام على الجوع: من خلال إقامة شركات ناشئة زراعية وتصنيع غذائي وميكنة زراعية، تكون قائمة على توفير السلع الغذائية لتحقيق الامن الغذائي، وتستخدم الزراعة الذكية والتكنولوجيا الحديثة لانتاج منتجات مبتكرة ومستدامة تساعد المزارعين على زيادة المحاصيل المنتجة مع خفض استهلاكهم من الطاقة، وتساهم في القضاء على الجوع.

الهدف ٣: الصحة الجيدة والرفاهية: من خلال إقامة شركات ناشئة خاصة في مجال الصحة "عيادات – مستشفيات – معامل طبية"، وتكون قائمة على تطبيقات الصحة الإلكترونية، للمساهمة في تحسين الصحة العامة للمواطنين.

الهدف ٤: التعليم الجيد: من خلال إقامة شركات ناشئة خاصة في مجال التعليم "مدارس خاصة – جامعات خاصة – مراكز تدريب وتاهيل"، وتكون قائمة على المهارات الرقمية من أجل فرص العمل اللائق، للمساهمة في تحسين وتطوير التعليم الجيد.

الهدف ٥: المساواة بين الجنسين: من خلال إقامة شركات ناشئة ريادية ومبتكرة للشباب من الجنسين لرأب الفجوة الرقمية بين الجنسين، مع مراعاة اتاحة الفرص لاقامة وتمويل هذه الشركات من خلال المساواه بين الجنسين.

الهدف ٦: المياه النظيفة والصرف الصحي: من خلال إقامة شركات ناشئة خاصة في مجال المياه النظيفة والصرف الصحي "المقاول الصغير – مشروعات بيارات

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

الصرف الصحي – مشروعات فلاتر المياة"، وتكون قائمة على التكنولوجيات الرقمية الجديدة والناشئة الإدارة الذكية للمياه والصرف الصحي، للمساهمة في توفير مياه نظيفة وصرف صحي مناسب.

الهدف ٧: طاقة نظيفة وبأسعار ميسورة: من خلال إقامة شركات ناشئة خاصة في مجال الطاقة المتجددة والنظيفة "مشروعات البيوجاز – مشروعات تحويل وقود السيارات الي الكهرباء – مشروعات انتاج الطاقة المتجددة (الكهرباء من طاقة الشمس)"، على ان تكون هذه المشروعات على نحو أكثر مراعاة للبيئة وقائمة على التكنولوجيات الحديثة، وذلك لبناء اقتصادات ومجتمعات مستدامة.

الهدف ٨: العمل اللائق والنمو الاقتصادي: من خلال إقامة شركات ناشئة في مجالات "العمل والتجارة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية وريادة الأعمال المبتكرة وتكنولوجيا المعلومات والشركات الناشئة التكنولوجية"، لتوفير فرص عمل جديدة ومبتكرة ولائقة من خلال التشغيل الذاتي او التشغيل لدي الغير وتحفيز النمو الاقتصادي.

الهدف ٩: البنية التحتية المحسنة: من خلال إقامة وتمويل شركات ناشئة في مجالات التصنيع الشامل والمستدام وتشجيع الابتكار"المشروعات الريادية والابتكارية – الشركات الناشئة المبتكرة – المشروعات الصناعية – المشروعات الرقمية – الشركات الافتراضية – شركات تكنولوجيا المعلومات"، وذلك للمساهمة في تحسين جودة وكفاءة البنية التحتية المحسنة لتحفيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام وتشجيع الابتكار.

الهدف ١٠: الحد من أوجه عدم المساواة: من خلال إقامة وتمويل شركات ناشئة لكل الفئات بالمجتمع وخاصة الأكثر احتياجا والأكثر فقرا والفئات ذوي الاحتياجات الخاصة، للحد من أوجه عدم المساواة بين الفئات بالمجتمع وخاصة في المناطق العشوئية والمحرومة والفقيرة.

الهدف ١١: المدن والمجتمعات الذكية: من خلال إقامة وتمويل شركات ناشئة في مجالات المدن والمجتمعات الذكية "المقاول الصغير الذكي – الاعمال الذكية الانشاء والصيانة في مشروعات البنية الاسياسية والاشغال العامة – المشروعات الذكية لاعمال البناء والصيانة والتشطبيات في المدن الجديدة وخاصة الذكية – المشروعات الذكية لاعمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات الأساسية"، وذلك للمساهمة في إقامة مدن ومجتمعات ذكية ومستدامة.

الهدف ١٢: الاستهلاك والإنتاج على نحو يتسم بالمسؤولية: من خلال إقامة وتمويل شركات ناشئة في مجالات الاقتصاد الدائري "مشروعات جمع القمامة وإعادة استخدامها – مشروعات التخلص الأمان للمخلفات الخطرة وخاصة الطبية والتكنولوجية – مشروعات إعادة تدوير المخلفات الناتجة عن المعدات الكهربائية

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

والإلكترونية"، بغرض ترشيد الاستهلاك والإنتاج والتعامل بالمسئولية والالتزام مع المنتجات الضارة بالبيئة من أجل الإدارة المستدامة للمخلفات الخطرة بكل انواعها.

الهدف ١٣: الإجراءات المتعلقة بتغير المناخ: من خلال إقامة وتمويل شركات ناشئة في مجالات الاقتصاد الأخضر والمستدام "الائتمان الأخضر – السندات الخضراء – التامين الأخضر – التكنولوجيا الخضراء – التسويق الاخضر"، للمحافظة على البيئة واستدامة الموارد ودعم مشروعات الاقتصاد الأخضر للتعامل مع التغيرات المناخية.

الهدف ١٤: الحياة تحت الماء: من خلال إقامة وتمويل شركات ناشئة في مجالات الاقتصاد الأزرق والمستدام "المزارع السمكية الحيوية – معامل تفريغ الأسماك الحيوية – الاقفاص السمكية الحيوية – صناعة السفن المحافظة على البيئة"، للمحافظة على البيئة واستدامة الموارد ودعم مشروعات الاقتصاد الأزرق والمحافظة علي البحار والبحيرات.

الهدف ١٥: الحياة في البر: من خلال إقامة وتمويل شركات ناشئة في مجالات المحافظة على البيئة والموارد والحياة على الأرض "مشروعات تربية الدواجن الحيوية – مشروعات التسمين الحيوي للمواشي – الزراعات الحيوية – مشروعات تربية الحيوانات والطيور المهددة بالانقراض – مشروعات الحياة البرية – مشروعات التشجير"، للمحافظة على البيئة واستدامة الموارد ودعم مشروعات المحافظة على الحياة البرية.

الهدف ١٦: السلام والعدل والمؤسسات القوية: من خلال إقامة وتمويل شركات ناشئة في مجالات انشاء مؤسسات قوية ومستدامة "جمعيات أهلية – شركات اقراض صغير ومتناهي – شركات تامين خاصة – شركات تاجير تمويلي – مكاتب استشارية للمراجعة والحوكمة والمخاطر – مراكز تدريب متخصصة في التطوير المؤسسي"، للمساهمة في تحقيق المجتمعات الآمنة والشاملة للجميع لأجل التنمية المستدامة؛ وبناء مؤسسات فعّالة وخاضعة للمساءلة وشاملة على جميع المستويات ونشر الشمول الاجتماعي بين المواطنين.

الهدف ١٧: قدرة الشراكات: من خلال إقامة وتمويل شركات ناشئة في مجالات الشراكات بين القطاعين العام والخاص "مشروعات الصناعات المغذية – مشروعات سلاسل الامداد للخدمات والمنتجات – مشروعات تجارة التجزئة – مشروعات التجارة الالكترونية"، للمساهمة في توفير تمويل مبتكر وتمويل جماعي للمشروعات التنموية والمستدامة لتيسير الاستثمار والشمول والابتكار التي تساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية لأجل التنمية المستدامة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ثانيا: المنتجات التمويلية للتمويل المستدام للشركات الناشئة

١ـ مجالات التمويل المستدام واليات الاعتماد عليه:

يستهدف التمويل المستدام المجالات الصديقة للبيئة (تمويل ملون مستدام – تمويل الطاقات المتجددة – تمويل في مجال الفضاء – تمويل رقمي مستدام – تمويل إسلامي مستدام)، للشركات الناشئة، والاليات التي تعزز الاعتماد على التمويل المستدام هي:

- تهيئة أسواق مالية متخصصة في تمويل الشركات الناشئة المستدامة، وتوفير التداول في الأدوات المالية المتمثلة بالأسهم والسندات المستدامة.
- تعزيز البنية التشريعية والقانونية الملائمة لدعم المنتجات المستدامة، وتعزيز الوعي بالأنشطة المصرفية المستدامة.
- العمل على إيجاد الحلول للحد من مخاطر التحول الناشئة عن خسارة الاستثمارات في القطاعات التي قد تنجم عن المحافظة على الاستدامة.
- تبني برامج تمويل وطنية بأسعار فائدة وآجال تفضيلية لدعم المشاريع المستدامةً

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢- الأدوات المالية "منتجات تمويلية" لتمكين الشركات الناشئة من خلال التمويل المستدام:

يعتمد النظام المالي المستدام على مجموعة من الادوات المالية وهي (الإئتمان المستدام- التأمين المستدام- السندات المستدامة)، للشركات الناشئة وهي:

- الإئتمان المستدام: توجيه الإئتمان نحو المشاريع المستدامة ضمن سياسة الإئتمان المستدام.
- التأمين المستدام: هو أداة من الأدوات المالية المعتمدة لتعزيز إدارة المخاطر المستدامة وخاصة الشركات الناشئة التي يصعب معها تحمل هذه الأنواع من المخاطر.
- السندات المستدامة: تقوم المؤسسات المالية والحكومات بإصدار السندات المستدامة لدعم المشاريع المستدامة أسعار فائدة تفضيلية، وخاصة الشركات الناشئة.

٣- اليات تطبيق الأدوات المالية والمنتجات التمويلية في التمويل المستدام:

وتتوفر مجموعة من الآليات لتطبيق المنتجات والخدمات المالية في مجالات التمويل المستدام وهي:

١- المنتجات المصرفية المستدامة: هي المنتجات التي تتبناها البنوك التجارية بحيث تستهدف المشاريع المستدامة.

٢- أسواق رأس المال المستدام: هي أسواق مالية يتم فيها طرح" السندات المستدامة" التي تُعد نوع مبتكر من السندات.

٣- صناديق الاستثمار المستدامة: تقوم الصناديق الاستثمارية المستدامة على نفس مبادئ الصناديق التقليدية، لتحقيق أعلى نسبة ممكنة من العوائد وبأقل درجة من المخاطر.

٤- مصادر وجهات برامج التمويل المستدام:

١- قيام البنوك التجارية ومؤسسات التمويل بتوجيه الائتمان نحو المشاريع المستدامة

٢- توفير برامج من قبل البنك المركزي بأسعار فائدة وآجال تفضيلية لدعم المشاريع صديقة البيئة.

٣- حشد التمويل اللازم لدعم المنتجات الخضراء من خلال المؤسسات المالية الدولية.

٥ - مبادئ الصيرفة المستدامة / برنامج الأمم المتحدة (elbalad. News /٤)

يتكون إطار العمل المصرفي المسؤول من ٦ مبادئ مصممة لتحقيق أهداف وآفاق جديدة في مجال التمويل المستدام والعمل بالتعاون مع كبار النظراء لتحقيق مستقبل مستدام، وتم إقرار المبادئ الستة للصيرفة المستدامة من قبل المبادرة المالية الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة للبيئة في نوفمبر /٢٠١٨ وتشمل المبادرة علي ستة مبادئ والتي يمكن استعراضها في الشكل رقم ٥ وهي:

١- المواءمة: حيث تتعهد المؤسسات المصرفية بمواءمة استراتيجياتها لتساهم في تحقيق اهداف التنمية المستدامة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢- التأثير: يشمل تكثيف الاثار الإيجابية للمؤسسات المصرفية والحد من الاثار السلبية على البيئة والمجتمع، وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية الناتجة عن ممارساتها المصرفية

٣- العملاء: ويختص بأهمية العمل عن قرب مع العملاء لتشجيع الممارسات المستدامة وتمكين الأنشطة الاقتصادية المستدامة التي تخلق فرص نمو للأجيال الحالية والمستقبلية

٤- الأطراف المعنية: يختص باستشارة والتواصل مع كل الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المجتمعية

٥- تفعيل سياسات الحوكمة: بترسيخ ثقافة الصيرفة المسئولة التي تستدعي تحديد اهداف تتعلق بالمجالات الأكثر تاثيرا لهم والتي من شأنها التوجه نحو التنمية المستدامة

٦- الشفافية والمسئولية: ويستلزم مراجعة التنفيذ الفردي والجماعي لهذه المبادئ بشكل دوري لضمان الشفافية ومسئولية المؤسسات المالية في الإفصاح عن الاعمال والتأثيرات الإيجابية والسلبية والمساهمة في تحقيق اهداف المجتمع

٦- المنتجات التمويلية المستدامة لتمويل الشركات الناشئة

يستهدف التمويل المستدام المجالات الصديقة للبيئة (تمويل ملون مستدام – تمويل الطاقات المتجددة – تمويل في مجال الفضاء – تمويل رقمي مستدام – تمويل إسلامي مستدام)، للشركات الناشئة، ويمكن استعراض المنتجات التمويلية كما هو واضح في الشكل رقم (٢):

المنتجات الرقمية والتكنولوجية لتمويل الشركات الناشئة

- تقنيات Blockchain: العملات المشفرة
- طباعة ثلاثية الأبعاد: الطباعة ثلاثية الأبعاد (التصنيع الإضافي)
- إنترنت الأشياء: (الأجهزة المتصلة بالإنترنت).
- النطاق العريض المتنقل: تقنية الجيل الخامس (G٥) اللاسلكية.
- الحوسبة السحابية: تمكين الحوسبة السحابية.
- الأتمتة والروبوتات: تكنولوجيا الأتمتة والروبوتات
- الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات: تطبيقات الذكاء الاصطناعي
- تطورات التجارة الإلكترونية: التجارة الإلكترونية
- المنصات الرقمية: انشاء وتصميم المنصات الرقمية
- الميتافيرس: مشروعات قائمة على البيئة الافتراضية
- البيانات الضخمة: مشروعات القدرة المتزايدة على تحليل ومعالجة البيانات
- التكنولوجيا المالية: تقنيات مالية للدمج بين الجانبين التكنولوجي والمالي
- المدن الذَّكيَّة: التكنولوجيا الفائقة المتقدمة للمدن

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

- الدروبشيبينج(Dropshipping)) أو "إحالة الشحن" تسويق الكتروني قائم علي التجارة الالكترونية

منتجات تمويلية للاقتصاد الملون لتمويل الشركات الناشئة

١- الاقتصاد الأخضر: هو النشاط الذي يراعي الحدّ من المخاطر البيئية وندرة الموارد البيئية واستدامة الموارد

٢ – الاقتصاد الأزرق: هو الإدارة الجيدة للموارد المائية وحماية البحار والمحيطات بشكل مستدام

٣- الاقتصاد البرتقالي: هو الاقتصاد الإبداعي الذي يجمع بين الموهبة والتكنولوجيا والإبداع والثقافة

٤– الاقتصاد البنفسجي: هو تحالف بين الاقتصاد والثقافة، للتوفيق بين التنمية الاقتصادية والاستدامة

٥– الاقتصاد الأصفر: وهو الاقتصاد القائم على الطاقة الشمسية لتحقيق التنمية المستدامة

٦– الاقتصاد الأبيض: وهو الأعمال الرقمية والإبداعية والابتكارية والتكنولوجيا المستدامة وريادة الاعمال.

٧- الاقتصاد الفضي: هو الاقتصاد الذي يهتم بفئة عمرية معينة (كبار السن ٥٠ سنة فما فوق)

٨- الاقتصاد الرمادي / غير الرسمي: وهو القائم على النشاط غير الرسمي ويتم تحويله الي اقتصاد رسمي

وتقوم الاستدامة علي على استبعاد المنتجات التمويلية المضرة بالبيئة والتي لا تحافظ على الاستدامة مثل (الاقتصاد الأسود / الخفي ـــ الاقتصاد البني / المدمر للبيئة – الاقتصاد الأحمر / غير المشجع على التنمية)

منتجات تمويلية للطاقة المتجددة لتمويل الشركات الناشئة

الطاقة المتجددة هي "الطاقة النظيفة" التي تعتمد على الموارد الطبيعية، مثل الرياح وضوء الشمس، وتعد بديلًا للطاقة التقليدية التي تعتمد على الوقود الأحفوري (النفط والغاز والفحم)، كما أنها تعد أقل ضررًا للبيئة، واهم اشكالها:

١. الطاقة الشمسية: هي أهم مصدر للطاقة الحرارية، ويتم تحويلها إلى طاقة كهربائية

٢. طاقة المياه: يمكن توليد الطاقة من المياه، من خلال الشلالات أو المساقط المائية (الطاقة الكهرومائية)

٣. طاقة الرياح: يطلق عليها الطاقة الهوائية، وتستخدم الرياح في تحويل الطاقة الحركية إلى طاقة كهربائية

٤. الطاقة الحرارية الجوفية: يقصد بها الحرارة المختزنة في باطن الأرض

٥. الطاقة الحيوية: تعد الطاقة الحيوية أحد المصادر المهمة للطاقة، ويعتبر الخشب هو أكثر مصادر الطاقة الحيوية استخدامًا

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٦. الهيدروجين: والذي يتم إنتاجه باستخدام مصادر الطاقة المتجددة والنظيفة بطريقة صديقة للبيئة من خلال عملية فصل جزيئات الهيدروجين عن الأكسجين الموجودة في الماء.

منتجات تمويلية في اقتصاد الفضاء لتمويل الشركات الناشئة

اقتصاد الفضاء هو النطاق الكامل للأنشطة واستخدام الموارد التي تخلق قيمة وفوائد للبشر في سياق استكشاف الفضاء والبحث فيه وإدارته واستخدامه، مما يؤدي إلى خلق المزيد من القيمة والمزيد من الفوائد الاجتماعية والاقتصادية ويمكن تقسيم اقتصاد الفضاء إلى فئتين:

- الفئة الأولى: أنشطة الفضاء مقابل الأرض، وتعد أنشطة الفضاء مقابل الأرض هي الأنشطة التي تنتج سلعًا أو خدمات في الفضاء لاستخدامها على الأرض، وتهيمن هذه الأنشطة حاليًا على اقتصاد الفضاء من حيث الإيرادات، وتشمل أنشطة مثل، الاتصالات السلكية واللاسلكية والبنية التحتية للإنترنت وقدرات مراقبة الأرض والأقمار الصناعية للأمن القومي وغير ذلك.

- الفئة الثانية: أنشطة الفضاء مقابل الفضاء، إن أنشطة الفضاء مقابل الفضاء هي الأنشطة التي تنتج سلعًا أو خدمات في الفضاء لاستخدامها في الفضاء، وتشهد هذه الأنشطة حاليًا مستويات عالية من النمو، حيث تفتح السياحة الفضائية الباب أمام الشركات للبدء في إنشاء مجموعة من السلع والخدمات الفضائية على مدار العقود العديدة القادمة، وتعد السياحة الفضائية قطاعًا فرعيًّا صغيرًا من صناعة الفضاء الأكبر التي من المتوقع أن تشهد نموًا هائلًا في العقود القادمة.

منتجات تمويلية إسلامية لتمويل الشركات الناشئة

هي منتجات تمويلية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية وقائمة على الاستدامة، ويوجد طلب عليها من المؤسسات والأفراد راغبي التمويل وفق تلك الآلية وتتضمن الصيغ التمويلية التالية:

١. المرابحة هي بيع سلعة بمثل الثمن الذي اشتراها به البائع مضافا إليه كل ما تحمله البائع من مصروفات مباشرة تخص بضاعة المرابحة مع زيادة ربح معلوم متفق عليه بنسبة مئوية من الثمن أو بمبلغ مقطوع.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢. المشاركة هي أن يشترك اثنان أو أكثر في مال لهما على أن يتاجرا فيه ويقسم الربح بينهما، ولا يشترط فيها المساواة في المال ولا في التصرف ولا في الربح، فيجوز أن يكون مال أحدهما أكثر من الآخر، ويجوز أن يكون أحدهما مسئولاً عن الإدارة دون شريكه، ويجوز أن يتساويا في الربح كما يجوز أن يختلفا حسب الاتفاق بينما فإذا كان ثمة خسارة فتكون بنسبة رأس المال.

٣. المضاربة: هي اتفاق بين طرفين يقدم أحدهما فيه المال (ويسمى رب المال / صاحب المال) ويقدم الآخر جهده ونشاطه في الإتجار والعمل بهذا المال (ويسمى المضارب / العامل)، على أن يكون الربح بينهما بنسبة حسب ما يشترطان من النصف أو الثلث أو الربع... الخ. أما الخسارة تكون على صاحب المال وحده ولا

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

يتحمل عامل المضاربة شيئا منها، ويكفيه ضياع جهده وعمله إلا في حالة ثبوت تقصيره وتحقيق خسارة ترجع إلى المضارب عند ذلك يضمن رأس مال المضاربة.
٤. الإجارة: عقد يراد به تمليك منفعة مشروعة معلومة لمدة معلومة بعوض مشروع معلوم، والإجارة في صورتها الحديثة المطبقة في المؤسسات المالية الإسلامية، يطلق عليها "الإجارة المنتهية بالتمليك"، بأنها إجارة يقترن بها الوعد بتمليك الأصل المؤجر إلى المستأجر في نهاية مدة الإجارة أو في أثنائها، وتستخدم هذه الصيغة بوجه عام كصيغة من صيغ الاستثمار وكأداة تمويلية أيضا.
٥. عقد الاستصناع: هو عقد على بيع عين موصوفة في الذمة مطلوب صنعها تسلم للمشتري مستقبلاً في تاريخ محدد، وأركان عقد الاستصناع هي: العاقدين والصيغة (الإيجاب والقبول) والمحل السلعة أو المبيع المطلوب صناعته والثمن.
٦.. السلم: هو بيع سلعة مؤجلة بثمن معجل، وهو نوع من البيع يُدفع فيه الثمن حالاً، ويسمى رأس مال السلم، ويؤجل فيه المبيع الموصوف في الذمة، ويسمى (المسلم فيه)، أما البائع فيسمى (المسلم إليه)، ويسمى المشتري(المسَلِم) أو رب السلم.
٧. الوكالة بالاستثمار: هي عقد يفوض بمقتضاه شخص آخر في استثمار مبلغ من المال مملوك لصالح الموكل مقابل أجر محدد بمبلغ مقطوع أو نسبة من المال المستثمر.

الجزء الثاني: حوكمة التمويل المستدام للشركات الناشئة وفقا نموذجي (" GRC" &"ESG") اعتمادا على معايير الايزو العالمية

اولا: نموذج الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) لحوكمة التمويل المستدام للشركات الناشئة:

١-١ مفاهيم الحوكمة والامتثال والمخاطر في ضوء طبيعة التمويل المستدام للشركات الناشئة: (٥/https://aws.amazon.com/ar/what-is/grc/)

يبدأ مفهوم الحوكمة في التمويل المستدام للشركات الناشئة من التركيز على مراقبة أداء الإدارة والمسؤولين، وتحديد مهام كل منهم بوضوح وشفافية، وهذا يشمل أيضاً تحديد معايير الأداء والنمو المستقبلي، وتحديد الآليات اللازمة لمتابعة تنفيذ هذه المعايير، كما يتضمن هذا المفهوم أيضًا الحفاظ على مصالح المساهمين وتطبيق القوانين واللوائح ذات الصلة، وبالنسبة لتطبيق مفهوم الامتثال في التمويل المستدام للشركات الناشئة ، فهو يشير إلى الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة لنشاط الشركات الناشئة، وتطبيق أفضل الممارسات في هذا الصدد، ومن أهم مجالات التزام التمويل المستدام للشركات الناشئة بالقوانين واللوائح والأنظمة الحاكمة، فضلاً عن قوانين الملكية الفكرية والحماية الأمنية، أما مفهوم المخاطر في التمويل المستدام للشركات الناشئة، فهو يعني تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على النمو والاستدامة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العملية التجارية للمؤسسة، وتحديد الآليات اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر ويشمل تقييم المخاطر المالية والقانونية والتشغيلية.

نموذج الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) (٦/ https://euromatech-me.com)

يعتبر نموذج الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) طريقة مهيكلة، الغرض منها هو توفيق تكنولوجيا المعلومات مع أهداف العمل وفي الوقت نفسه إدارة المخاطر واستيفاء متطلبات جميع اللوائح والضوابط المنظمة للعمل بالتمويل المستدام للشركات الناشئة، وهذه الطريقة تشتمل على أدوات وعمليات تهدف إلى توحيد الحوكمة في التمويل المستدام للشركات الناشئة وإدارة المخاطر فيها من خلال ابتكاراتها التكنولوجية واعتمادها، ويستخدم التمويل المستدام للشركات الناشئة نموذج الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة موثوقة، وإزالة أوجه عدم اليقين، وتلبية متطلبات الامتثال.

ويعمل إطار عمل GRC على تكامل الأنظمة والعمليات على مستوى المؤسسة للإشراف على جميع جوانب الحوكمة وإدارة مخاطر المؤسسة والالتزام، وهو يوفر النهج المنظم الضروري لمواءمة استراتيجية أعمال المؤسسة مع تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها - حتى تتمكن من إدارة المخاطر بشكل فعال وتلبية متطلبات الالتزام، تتحكم GRC في كيفية عمل المؤسسة - على عكس ما تقوم به، لذلك لا يتعلق الأمر بالتصنيع أو البيع بالتجزئة أو الخدمات المهنية ولكن عن الطريقة التي تعمل بها المؤسسة لتحقيق رسالتها، في أي مجال تعمل به – القيام بالأعمال بطريقة أخلاقية ومسؤولة، ويعد إطار عمل GRC السليم أكثر أهمية في التمويل المستدام للشركات الناشئة لأن أعمال اليوم تواجه تعقيدات غير مسبوقة، وتقع مسؤولية إنشاء وصيانة خطط وعمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC عادةً على عاتق كبار المديرين التنفيذيين للشؤون المالية والامتثال (المدير المالي والمدير المالي) وفرقهم - بدعم من تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وقادة الفرق التشغيلية في جميع أنحاء المؤسسة، ومع ذلك، فمن الأمور التي يجب استنتاجها استراتيجية GRC ممتازة؛ ولكي تكون فعالة، يجب تضمينها بنجاح ودمجها في أنشطة العمل اليومية عبر الأعمال بأكملها، وتتبنى أفضل استراتيجيات الحوكمة وإدارة المخاطر نهج الأفراد أولاً بحيث يكون لجميع الموظفين مصلحة خاصة في المساعدة على ضمان استدامة الأعمال.(٧/ AWS (amazon.com)

وتعرف الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) بأنها المجموعة المتكاملة من القدرات التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف بشكل موثوق به ومعالجة عدم اليقين والعمل بكل نزاهة، ومن الناحية البسيطة، الإدارة والمخاطر والالتزام، أو GRC، هي الإستراتيجية والبنية التي تحافظ على أمان المؤسسة وفي مسارها الصحيح، وتحدد المبادئ والاتفاقيات المحددة والحاكمة وتوفر الضوابط والدعم

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحدد إدارة المخاطر التهديدات مع إدخال عمليات للحماية منها، وتضمن إدارة الامتثال أن تلتزم المؤسسة باللوائح، وتتبع الممارسات المحاسبية السليمة، وتعمل بشكل أخلاقي، وتحافظ على توازن المؤسسة، ويمكن استعراض مفهوم GRC وفقا لما يلي: (www.sap.com/mena-/٨/ar/products/financial-management)

إدارة المؤسسات: يرمز G في GRC إلى الإدارة أكثر من مجرد دفتر قواعد، تساعد الحوكمة في ربط الوحدات المنفصلة التنظيمية لضمان توافق الأنشطة في جميع أنحاء المؤسسة مع الأهداف الاستراتيجية، فهو يدعم مكان عمل منتج ومنسق حيث يفهم جميع أصحاب المصلحة – داخليًا وخارجيًا – مدى ملاءمة مساهماتهم واهتماماتهم مع مساهمات الآخرين، فهو يساعد على الاحتراز من التكرار والمبادرات المتناقضة والتكاليف غير الضرورية، مع التركيز على إدارة الموارد والمساءلة، فإنه يقدم الضوابط والموازين اللازمة "للحفاظ على المؤسسة في نظام التمويل المستدام"، والهدف منها هو ضمان العمليات المبدئية، والالتزام بقيم المؤسسات، والممارسات التجارية الأخلاقية، كما أن الحوكمة هي آلية للحد من المخاطر وضمان الامتثال من خلال التحقق من صحة وإدارة المعلومات ومصادرها والتعامل معها.

إدارة المخاطر: يشير R في GRC إلى المخاطرة، أي شيء يمكن أن يؤدي إلى نتيجة سلبية في أي جانب من جوانب الأعمال يمثل مخاطرة، بعض المخاطر - مثل الجائحة - خارجة عن سيطرة أي شخص، والبعض الآخر يأتي من الداخل ويرجع ذلك إلى نقاط الضعف التشغيلية أو الإجرائية أو التقنية، ولا يزال هناك آخرون يسبب تهديدات خارجية مثل هجمات الأمن السيبراني والاحتيال، وتلعب التكنولوجيا دورًا حيويًا في الكشف المبكر عن المخاطر - ولكن إدارة مخاطر المؤسسة تتطلب أكثر من التكنولوجيا، وتعد قيم المؤسسة وعملياتها والتزامها أمرًا حيويًا للطريقة التي تدير بها المخاطر، وهناك حاجة ورغبة متزايدة لدعم استراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) التي تستخدم "الحلول الاستباقية المتكاملة التي تشمل الأشخاص والبيانات والبنية التحتية"، ويساعد نموذج GRC على اكتشاف التهديدات لمساعدة المؤسسات على مراقبة المخاطر وإدارتها بشكل استباقي.

إدارة الامتثال: يرمز C في GRC إلى الالتزام. وفي كثير من الحالات، يمكن أن تؤدي حالات الإخفاق في الامتثال التنظيمي إلى خسارة مالية هائلة وضرر شديد في السمعة، ومع ذلك، في حين أن الحفاظ على الامتثال معقد ويصعب الحفاظ عليه، إلا أنه ممارسة تستند إلى قواعد، وبالتالي فهو واحد من أكثر المخاطر التي يمكن الوقاية منها إذا تمت إدارته بشكل جيد، أصبحت التقنيات الذكية وحلول برامج GRC الحديثة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

في المقدمة عندما يتعلق الأمر بإدارة البيانات والتحليلات التنبؤية والرؤى الفورية اللازمة للحفاظ على استراتيجية التزام فعالة ومحدَّثة.

ثانيا: مبادئ ومفاهيم الحوكمة والامتثال والمخاطر وفقا للمعايير الدولية للايزو:

حوكمة المؤسسات وفقا٢٠٢١: ٣٧٠٠٠ ISO:

(https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:en)

تضع المواصفة القياسية المصرية "الحوكمة المؤسسية – دليل ارشادى" والمتماثلة فنياً مع المواصفة القياسية الدولية أيزو ٢٠٢١/٣٧٠٠٠، (١٠/ الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة، ٢٠٢٢) الأساس للمؤسسات لتحقيق الغرض من المؤسسة بطريقة أخلاقية وفعالة ومسؤولة بما يتماشى مع توقعات أصحاب المصلحة، والنتائج التنظيمية لها، وتتبني المواصفة الحوكمة الرشيدة التي تعني أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة، يعتمد على روح المؤسسة وثقافتها ومعاييرها وممارساتها وسلوكياتها وهياكلها وعملياتها، ويعتمد تنفيذ الحوكمة الرشيدة على القيادة والقيم وإطار عمل من الآليات والعمليات والهياكل المناسبة للسياق الداخلي والخارجي للمؤسسة لزيادة الثقة لخلق قيمة للمؤسسة واتخاذ قرارات مبنية علي المخاطر من خلال: (معلومات موثوقة وبيانات موثوقة - توقعات أصحاب المصلحة - التزامات الامتثال - التوقعات الأخلاقية والمجتمعية بما في ذلك تلك المتوقعة للأجيال القادمة - التأثيرات والاعتماد على البيئة الطبيعية)، وتوفر هذه المواصفة إرشادات وشروطا رئيسية للحوكمة ومجموعة من مبادئ الحوكمة التي يتعين تطبيقها بطريقة متكاملة ومتزامنة لتحقيق نتائج الحوكمة الموصوفة، وعندما تطبق إدارة المؤسسة التوجيهات الواردة في هذه المواصفة، فإنه يمكّن للمؤسسة ان تحقق النتائج الرئيسية التالية (الأداء الفعال – السلوك الأخلاقي – الاشراف المسؤول) في مجال الحوكمة، ومن ثم المساهمة في التنمية المستدامة.

وتعرف المواصفة حوكمة المؤسسات بانها النظام البشري الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسة والإشراف عليها ومساءلتها لتحقيق غرضها التنظيمي المحدد، ويشمل ذلك ما يلي: (تحديد الهدف التنظيمي والقيم التنظيمية والالتزام بها - تحديد نهج المؤسسة لخلق القيمة - التوجيه والمشاركة في الاستراتيجية لخلق القيمة - الإشراف / الرقابة على أداء المؤسسة وتصرفها - إثبات المساءلة عن هذا الأداء والسلوك).

وتتمثل المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات التي تسترشد بها المؤسسات المالية الإسلامية عند التطبيق:

١- الغرض: ينبغي أن تكفل الإدارة تعريف سبب وجود المؤسسة بوضوح بوصفه غرضا تنظيميا، وينبغي لهذا الغرض التنظيمي أن يحدد نوايا المؤسسة تجاه البيئة الطبيعية والمجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة، وينبغي أن تكفل الإدارة أيضا تحديد مجموعة من القيم التنظيمية المرتبطة بها بوضوح.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٢- خلق القيمة: يجب على الإدارة تحديد أهداف خلق القيمة للمؤسسة بحيث تفي بالغرض التنظيمي وفقًا للقيم التنظيمية والبيئة الطبيعية والسياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه.
٣ – الاستراتيجية: ينبغي أن توجه الإدارة الاستراتيجية التنظيمية وأن تنخرط فيها، وفقا لنموذج توليد القيمة، لتحقيق الغرض التنظيمي.
٤ – الرقابة: يجب أن تشرف الإدارة على أداء المؤسسة للتأكد من أنها تفي بنوايا الإدارة وتوقعاتها للمؤسسة وسلوكها الأخلاقي والتزامات الامتثال الخاصة بها.
٥– المساءلة: يجب على الإدارة إثبات مسؤوليتها عن المؤسسة ككل ومحاسبة أولئك الذين فوضتهم.
٦- مشاركة أصحاب المصلحة: يجب أن تضمن الإدارة أن أصحاب المصلحة في المؤسسة يشاركون بشكل مناسب وأن توقعاتهم تؤخذ في الاعتبار.
٧– القيادة: يجب أن تقود الإدارة المؤسسة بشكل أخلاقي وفعال وأن يضمن هذه القيادة في جميع أنحاء المؤسسة.
٨- البيانات والقرارات: يجب أن تعترف الإدارة بالبيانات كمورد قيم لصنع القرار من قبل الإدارة والمؤسسة وغيرها.
٩- حوكمة المخاطر: يجب أن تتأكد الإدارة من أنها تأخذ في الاعتبار تأثير عدم اليقين على الغرض التنظيمي والنتائج الاستراتيجية المرتبطة به.
١٠ - المسؤولية الاجتماعية: يجب أن تضمن الإدارة أن القرارات شفافة ومتوافقة مع التوقعات المجتمعية الأوسع.
١١ – الاستدامة: وهي الجدوى والأداء والاستمرارية: يجب أن تضمن الإدارة بقاء المؤسسة قابلة للحياة، وتعمل بمرور الوقت، دون المساس بقدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على تلبية احتياجاتهم.

إدارة المخاطر للمؤسسات وفقا ISO: 31000: 2018(١١/ https://www.iso.org/standard/65694.html)

توفر المواصفة القياسية الدولية "إدارة المخاطر – الارشادات - ISO 31000: 2018" (١٣/ عبد الأمير، منار الجميلي، ٢٠١٨) إرشادات حول إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسات، ويمكن تخصيص تطبيق هذه المبادئ الارشادية لأي مؤسسة وسياقها، وتوفر نهجا مشتركا لإدارة أي نوع من المخاطر ولا تتعلق بقطاع معين أو صناعة معينة، ويمكن استخدامها طوال حياة المؤسسة ويمكن تطبيقها على أي نشاط بما في ذاك صنع القرارات على جميع المستويات، وتستخدم هذه المواصفة من قبل الأشخاص الذين ينشئون القيمة ويحمونها في المؤسسات من خلال إدارة المخاطر، واتخاذ القرارات، وتحديد وتحقيق الأهداف وتحسين الأداء، وتواجه المؤسسات من جميع الأنواع والأحجام عوامل وتأثيرات خارجية وداخلية تجعل من

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

غير المؤكد ما إذا كانت ستحقق أهدافها، وتعتبر إدارة المخاطر تكرارية وتساعد المؤسسات في وضع الاستراتيجية وتحقيق الأهداف واتخاذ قرارات مستنيرة، وتعد إدارة المخاطر جزءا من الحوكمة والقيادة، وهي أساسية لكيفية إدارة المؤسسة على جميع المستويات، وتساهم في تحسين نظم الإدارة، وهي جزء من جميع الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة وتتضمن التفاعل مع أصحاب المصلحة، وتأخذ بعين الاعتبار السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة، بما في ذلك السلوك البشري والعوامل الثقافية، وتعتمد إدارة المخاطر على المبادئ والإطار والعملية الموضحة بالمواصفة، وقد تكون هذه المكونات موجودة بالفعل بالكامل أو جزئيا داخل المؤسسة، ومع ذلك قد تحتاج إلى تكييفها أو تحسينها حتى يتسنى لإدارة المخاطر العمل بكفاءة وفعالية وثبات.

وتوفر المواصفة ثلاثة مكونات رئيسية لإدارة المخاطر الفعالة وهي:

أ- المبادئ الرئيسية لإدارة المخاطر الفعالة: الغرض من إدارة المخاطر هو انشاء وحماية القيمة، وتحسن الأداء ويشجع الابتكار ويدعم تحقيق الأهداف، والمبادئ هي الأساس لادارة المخاطر ويجب ان تؤخذ في الاعتبار عند انشاء إطار وعمليات إدارة المخاطر في المؤسسة، وتوفر المواصفة المبادئ الرئيسية التالية:

١- التكامل: إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية.

٢- منظم وشامل: يساهم النهج المنظم والشامل لإدارة المخاطر في تحقيق نتايج متسقة وقابلة للمقارنة.

٣- مخصص: ان إطار وعملية إدارة المخاطر مخصصان ومتناسبان مع السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة فيما يتعلق بأهدافها.

٤- شمولية: تتيح المشاركة الملائمة وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة النظر في معارفهم ووجهات نظرهم وتصوراتهم، وهذا يؤدي إلى تحسين الوعي وإدارة المخاطر المستنيرة.

٥- ديناميكية: يمكن أن تظهر المخاطر أو تتغير أو تختفي مع تغير السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة، وتتوقع إدارة المخاطر هذه التغييرات والأحداث وتكشفها وتقر بها وتستجيب لها بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب.

٦- أفضل المعلومات المتاحة: تعتمد مدخلات إدارة المخاطر على المعلومات التاريخية والحالية، وذلك على التوقعات المستقبلية، وتأخذ إدارة المخاطر في الاعتبار بشكل صريح أي قيود وشكوه مرتبطة بهذه المعلومات والتوقعات، ويجب ان تكون المعلومات في الوقت المناسب وواضحة ومتاحة
لأصحاب المصلحة المعنيين.

٧- العوامل البشرية والثقافية: يؤثر السلوك والثقافة البشرية بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر في كل مستوى ومرحلة.

٨- التحسين المستمر: يتم تحسين إدارة المخاطر باستمرار من خلال التعلم والخبرة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

ب- إطار العمل: الغرض من إطار إدارة المخاطر هو مساعدة المؤسسة في دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف الهامة، ستعتمد فعالية إدارة المخاطر على ادماجها في حوكمة المؤسسة، بما في ذلك صنع القرار وهذا يتطلب الدعم من أصحاب المصلحة، وخاصة الإدارة العليا، ويشمل تطوير الإطار دمج إدارة المخاطر وتصميمها وتنفيذها وتقييمها وتحسينها خلال المؤسسة، ويجب على المؤسسة تقييم ممارسات وعمليات إدارة المخاطر الحالية، وتقييم أي ثغرات ومعالجة تلك الثغرات في الإطار ويجب تخصيص مكونات الاطار والطريقة التي يعملان بها معًا وفقًا لاحتياجات المؤسسة.

ويتضمن إطار العمل لادارة المخاطر الفعالة العناصر التالية:

- القيادة والالتزم: دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة التنظيمية

– التكامل: فهم الهياكل التنظيمية وسياق المؤسسة وتحمل كل فرد مسئوليته في إدارة المخاطر

– التصميم: تصميم نموذج وأطار لادارة المخاطر بالمؤسسة – التنفيذ: تنفيذ إطار إدارة المخاطر

– التقييم: تقييم فعالية إطار إدارة المخاطر من خلال قياس أدار إطار إدارة المخاطر بشكل دوري

– التحسين: تحسن باستمرار لضمان ملائمة وكفاية وفعالية إطار إدارة المخاطر وطريقة تكامل وتكيف عملية إدارة المخاطر

ج- العملية: تنطوي عملية إدارة المخاطر على التطبيق المنهجي للسياسات والإجراءات والممارسات على أنشطة التواصل والاستشارات، وتحديد السياق وتقييم ومعالجة ومراقبة ومراجعة وتسجيل المخاطر والإبلاغ عنها، ويجب ان تكون عملية إدارة المخاطر جزءا لا يتجزأ من الإدارة وصنع القرار ومدمجة في هيكل المؤسسة وعملياتها، حيث يمكن تطبيقها على المستويات الاستراتيجية او التشغيلية او البرامج او المشاريع، ويمكن ان يكون هنال العديد من التطبيقات لعملية المخاطر داخل المؤسسة مخصصة لتحقيق الأهداف وتناسب السياق الخارجي والداخلي الذي يتم تطبيقها فيه، كما يجب مراعاة الطبيعة الديناميكية والمتغيرة للسلوك والثقافة البشرية طوال عملية إدارة المخاطر.

وتتضمن العملية لادارة المخاطر الفعالة العناصر التالية: (التواصل والتشاور بين المؤسسة وأصحاب المصالح لفهم مخاطر المؤسسة – تحديد المجال والسياق الداخلي والخارجي وتحديد معايير المخاطر– تقييم المخاطر وهي العملية الشاملة لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر- معالجة المخاطر بتحديد وتنفيذ الخيارات للتعامل مع المخاطر – المراجعة والرقابة لضمان تحسين جودة وفعالية تصميم

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

العملية وتنفيذها ونتائجها – اعداد التقارير والتسجيل والابلاغ بتوثيق عملية إدارة المخاطر ونتائجها والإبلاغ عنها من خلال الآليات المناسبة)

إدارة الامتثال للمؤسسات وفقا ISO: 37301: 2021 (١٢/ (https://www.iso.org/standard/65694.html

تحدد المواصفة القياسية المصرية الخاصة (١٣/ الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة، ٢٠٢٢)"نظم إدارة الامتثال - المتطلبات مع توجيه الاستخدام – إرشادات ومرجعها الايزو ٣٧٣٠١. المتطلبات وكذلك توفر الإرشادات حول أنظمة إدارة الامتثال والممارسات الموصى بها، وتهدف كل من المتطلبات والإرشادات إلى أن تكون قابلة للتكيف، ويمكن أن يختلف التنفيذ اعتمادًا على حجم ومستوى نضج نظام إدارة الامتثال للمؤسسة وعلى سياق وطبيعة وتعقيد أنشطة المنظمة وأهدافها، وهذه المواصفة مناسبة لتعزيز المتطلبات المتعلقة بالامتثال في أنظمة الإدارة الأخرى ولمساعدة المؤسسة في تحسين الإدارة العامة لجميع التزامات الامتثال الخاصة بها، وتحتاج المؤسسات التي تهدف إلى أن تكون ناجحة على المدى الطويل إلى إنشاء والحفاظ على ثقافة الامتثال، مع مراعاة احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية، وبالتالي فإن الامتثال ليس الأساس فحسب، بل يمثل أيضًا فرصة لمؤسسة ناجحة ومستدامة، ويتمثل أحد أهداف هذه المواصفة في مساعدة المؤسسات على تطوير ونشر ثقافة إيجابية للامتثال، مع الأخذ في الاعتبار أن الإدارة الفعالة والسليمة للمخاطر المتعلقة بالامتثال ينبغي اعتبارها فرصة للمتابعة والاستفادة، بسبب الفوائد العديدة التي يقدم للمؤسسة (تحسين فرص العمل والاستدامة - حماية وتعزيز سمعة ومصداقية المؤسسة -مراعاة توقعات الأطراف المعنية - إثبات التزام المنظمة بإدارة المخاطر على الامتثال بفعالية وكفاءة - زيادة ثقة الأطراف الثالثة في قدرة المنظمة على تحقيق النجاح المستمر- التقليل من مخاطر السمعة).

والامتثال هو عملية مستمرة ونتائج للمؤسسة التي تفي بالتزاماتها، ويصبح الامتثال مستدامًا من خلال تضمينه في ثقافة المنظمة وسلوك وموقف الأشخاص الذين يعملون من أجلها، مع الحفاظ على استقلاليتها، ومن الأفضل أن يتم دمج إدارة الامتثال مع عمليات الإدارة الأخرى للمؤسسة ومتطلباتها وإجراءاتها التشغيلية، ويمكّن نظام إدارة الامتثال الفعال على مستوى المؤسسة من إثبات التزامها بالامتثال للقوانين ذات الصلة والمتطلبات التنظيمية وقواعد الصناعة والمعايير التنظيمية، فضلاً عن معايير الحكم الرشيد وأفضل الممارسات المقبولة عمومًا والأخلاقيات وتوقعات المجتمع، ويتشكل نهج المؤسسة تجاه الامتثال من خلال تطبيق القيادة للقيم الأساسية والحوكمة الرشيدة والمعايير الأخلاقية والمجتمعية المقبولة عمومًا، ويعتمد تضمين الامتثال في سلوك الأشخاص الذين يعملون في مؤسسة ما في المقام الأول على القيادة على جميع المستويات والقيم الواضحة للمؤسسة، فضلاً عن الاعتراف بالإجراءات وتنفيذها لتعزيز السلوك المتوافق، وتزداد اقتناع المؤسسات بأنه من

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

خلال تطبيق القيم الملزمة وإدارة الامتثال المناسبة، يمكنها حماية نزاهتها وتجنب أو تقليل عدم الامتثال لالتزامات الامتثال الخاصة بالمؤسسة، وبالتالي فإن النزاهة والامتثال الفعال هما عنصران أساسيان للإدارة الجيدة والحكيمة، ويساهم الامتثال أيضًا في السلوك المسؤول اجتماعيًا للمؤسسات.

وتوفر المواصفة المبادئ والعناصر الرئيسية لإدارة الامتثال بالمؤسسة وهي:

١- سياق المؤسسة: تحدد المؤسسة القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بغرضها والتي تؤثر على قدرتها لتحقيق النتائج المقصودة من نظام إدارة الامتثال الخاصة بها.

٢- القيادة: يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إظهار القيادة والالتزام فيما يتعلق بنظام إدارة الامتثال.

٣- التخطيط: يجب على المؤسسة النظر في القضايا والمتطلبات وتحديد المخاطر والفرص التي يجب معالجتها عند التخطيط لنظام إدارة الامتثال.

٤- الدعم: تحدد المؤسسة وتوفر الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الامتثال وتنفيذه وصيانته وتحسينه باستمرار وضمان كفاءته.

٥- التشغيل: تقوم المؤسسة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات اللازمة لتلبية المتطلبات، وتنفيذ الإجراءات المحددة لتطبيق نظام إدارة الامتثال.

٦- تقييم الأداء: يجب على المؤسسة مراقبة نظام إدارة الامتثال لضمان تحقيق أهداف الامتثال.

٧- التحسين المستمر: يجب على المؤسسة أن تعمل باستمرار على تحسين ملاءمة وكفاية وفعالية نظام إدارة الامتثال.

ثالثا: نموذج الحوكمة الاستدامة الثلاثية (البيئية والاجتماعية والمؤسسية "ESG") (١٤/ مركز المعلومات واتخاذ القرار - مجلس الوزراء المصري، حوكمة الاستدامة الثلاثية، ٢٠٢٢)

مفهوم حوكمة الاستدامة الثلاثية: البيئية والاجتماعية والمؤسسية ESG

تعد معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية هي المتحكم الرئيسي في مجال الاستثمار بجميع أنحاء العالم، ومع تطور الاقتصادات وإيلاء الأولوية للنمو المستدام، كما انها جزءًا لا يتجزأ من المؤسسات وصانعي السياسات والمستثمرين.

تعرف حوكمة الاستدامة الثلاثية "بانها الاستثمار المستدام الذي يسعى نحو تحقيق عوائد إيجابية وتأثير طويل الأجل على المجتمع والبيئة وأداء الأعمال"، وتتكون من ثلاثة عوامل رئيسة (بيئية، واجتماعية، ومؤسسية)، والهدف منها النمو المستدام طويل الأجل باعتبارها من أهم مُحركات مستقبل الاستثمار، وخاصة في

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

التوسعً الكبيرً في الاستثمار البيئي والاجتماعي والحوكمة، وذلك لقياس مدى تحقيق الاستدامة، والتأثير الأخلاقي في أداء المؤسسات والحكومات والقطاع الخاص".

وتتمثل دوافع ظهور مفهوم حوكمة الاستدامة الثلاثية بانه مع استمرار اهتمام دول العالم بمجالات التنمية المستدامة، ظهر هذا المصطلح، وذلك نظرًا لمجموعة من الدوافع البيئية العالمية، والتي تتمثل في العمل على تقليل النفايات والانبعاثات الإشعاعية، ومشكلات تغيير المناخ والاحتباس الحراري، والاستخدام الأمثل للموارد، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الدوافع الاجتماعية والقضايا الأخلاقية.

وتتمثيل التحديات هذا النوع من الحوكمة في:

١- عدم قدرة المستثمرين في الوقت الحالي على الحصول على صورة واضحة عما إذا كان يوجد تأثير إيجابي أو سلبي صافٍ على الأداء المالي، ولا يزال تأثير تطبيق معايير حوكمة الاستدامة الثلاثية على العوائد المالية غير واضح

٢- يفتقر المستثمرون إلى الأطر المحاسبية المتسقة وقواعد الإفصاح، بما يضعف قدرتهم على مقارنة الاستثمارات وتقييمها في ضوء مجالات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية.

نموذج حوكمة الاستدامة الثلاثية (البيئية والاجتماعية والمؤسسية "ESG"):

تقدم معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية نهجًا ثلاثي الأبعاد لتقييم الاستدامة والأثر الأخلاقي للمؤسسة أو للعمل، وقد برزت هذه المعايير كمعايير حاسمة للمستثمرين وأصحاب المصلحة لقياس مدى جدوى المؤسسات وموقفها على المدى الطويل.

- بيئياً: يتعلق هذا الجانب بتأثير المؤسسة لى البيئة، حيث ينظر في كيفية معالجة الأعمال التجارية للقضايا المتعلقة بالبصمة الكربونية، والحفاظ على الموارد، وإدارة النفايات، والتخفيف من آثار تغير المناخ، وتعتبر عوامل مثل استخدام الطاقة والتلوث والتنوع البيولوجي حاسمة أيضًا في ظل هذا المعيار، وتعتبر المؤسسات التي تتبنى ممارسات صديقة للبيئة وتلتزم بالحد من تأثيرها البيئي تسجل درجات عالية في هذا الشق.

- اجتماعيًا: ينظر المعيار الاجتماعي إلى علاقات المؤسسة مع الموظفين والموردين والعملاء والمجتمعات التي يعملون فيها، ويغطي جوانب مثل حقوق الإنسان ومعايير العمل والسلامة في مكان العمل وتنمية المجتمع، وتعتبر الأعمال التي تقدر رفاهية الموظفين، وتعزز التنوع والشمول، وتستثمر في الارتقاء بالمجتمع، تتمتع بأداء اجتماعي قوي.

- الحوكمة المؤسسية: تركز على قيادة المؤسسة، والممارسات الداخلية، والهيكل العام، حيث تتضمن الحوكمة جوانب مثل التعويضات التنفيذية، وتكوين مجلس الإدارة، والضوابط الداخلية، وحقوق المساهمين، والشفافية في ممارسات الأعمال،

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

كما تضمن المؤسسة التي تتمتع بحوكمة قوية الممارسات الأخلاقية والشفافية والمساءلة على جميع المستويات.

إن دمج المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية هو أكثر من مجرد اتجاه؛ إنه يمثل تحولًا أساسيًا في كيفية عمل المؤسسات وكيفية اختيار المستثمرين لمكان تخصيص رؤوس أموالهم، ومن خلال التركيز على هذه المعايير، تستطيع المؤسسات المالية الإسلامية معالجة المخاطر طويلة المدى،

واتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وخلق قيمة مستدامة لكافة أصحاب المصلحة.

رابعا: مبادئ ومفاهيم حوكمة الاستدامة الثلاثية (البيئية والاجتماعية والمؤسسية "ESG") وفقا للمعايير الدولية للايزو:

معايير حوكمة الاستدامة الثلاثية: البيئية والاجتماعية والمؤسسية

المعايير الرئيسية لحوكمة الاستدامة الثلاثية: يتكون من ثلاثة معايير رئيسة يمكن تقسيمها على النحو التالي:

المعيار البيئي: والذي يقيس تأثير المؤسسات والشركات على البيئة، بحيث يستند هذا المعيار إلى فرضية أن الأنشطة المالية والاستثمارية لديها القدرة على خلق مخاطر بيئية كالمخاطر التي تواجه المياه والهواء وصحة الإنسان من خلال استخدام الطاقة والتلوث والنفايات.

المعيار الاجتماعي: والذي يقيس التأثيرات الاجتماعية والأخلاقية للنشاط التجاري والاستثمار والمالي، بحيث يركز على علاقة المؤسسة بالأشخاص والمجتمع والعملاء، أو ما إذا كانت المؤسسة تستثمر في تطوير المجتمع، مثل توفير ظروف عمل آمنة وصحية للموظفين، ونظام الأجور والتأمين العادل، وكذلك علاقة المؤسسة مع المجتمعات المحلية بشكل عام.

المعيار المؤسسي: والذي يقيس مؤشرات الحوكمة داخل المؤسسات من خلال استراتيجية النظام الضريبي، والشفافية، والفساد، والرشوة، وحماية مصالح المساهمين وغيرها.

ويتم قياس معايير حوكمة الاستدامة الثلاثية في المؤسسات العامة والخاصة لدعم الاستثمار المستدام، من خلال المعايير الدولية لمواصفات الايزو العالمية:

١- المعيار الدولي لنظام الإدارة البيئية: المواصفة القياسية الدولية – ISO 14001 2015" لقياس المعيار البيئي

٢- المعيار الدولي للمسئولية المجتمعية: المواصفة القياسية الدولية ISO أيزو ٢٦٠٠٠:٢٠١٠ لقياس المعيار الاجتماعي

٣- المعيار الدولي لحوكمة المؤسسات: ISO 37000:2021 لقياس المعيار المؤسسي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المعيار الدولي لنظام الإدارة البيئية: المواصفة القياسية الدولية – ISO 14001 2015"لقياس المعيار البيئي

(https://www.iso.org/standard/75080.html /١٥)

الغرض من المواصفة: يتمثل الهدف من هذه المواصفة الدولية تقديم مؤسسات بإطار عمل لحماية البيئة والاستجابة للتغيرات في الظروف البيئية بالتوافق مع الاحتياجات الاقتصادية المجتمعية، فهي تحدد المتطلبات التي تمكن المؤسسة الدخل المطلوب من اجل نظام ادارتها البيئي، وبالتالي تحقيق الهدف من نظام ادارة البيئة (تحسين الاداء البيئي - تحقيق التوافق مع الالتزامات - تحقيق الاهداف البيئية)، وتأخذ المواصفة في الاعتبار عند توفير احتياجات الحاضر لعدم الاخلال او الانتقاص من قدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتها المستقبلية، ويمكن تحقيق التنمية المستدامة المستهدفة بالتوازن ما بين تلك الاعمدة الثلاثة للاستدامة، (التوقعات المجتمعية للتنمية المستدامة و الشفافية و المحاسبة).

المبادئ الأساسية لنظام إدارة البيئة ISO 14000 لقياس المعيار البيئي لحوكمة الاستدامة الثلاثية

هي مجموعة من المعايير الدولية التي تهدف إلى تطوير إدارة البيئة في المؤسسات وتحسين أدائها البيئي:

١- التزام المؤسسة بالحفاظ على البيئة وتقليل التأثيرات السلبية لأنشطتها.

٢- تفعيل مساهمة جميع أفراد المؤسسة في تطوير الأداء البيئي في المؤسسة.

٣- المؤسسة تعمل باستمرار على تحسين أدائها البيئي وتعتبر الاستدامة في أدائها جزءاً من استراتيجية الأعمال.

٤- الالتزام بالتشريعات واللوائح البيئية المتعلقة بالنشاط الذي يقوم بها المؤسسة.

٥- أن يقوم مدراء المؤسسة بإدارة النظام البيئي وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ أنظمة إدارة البيئة.

٦- تحديد المخاطر البيئية والتعامل معها ووضع خطط تحسين الأداء البيئي.

٧- تسخير التكنولوجيا المتاحة لإدارة البيئة وتحسين أدائها البيئي.

المعيار الدولي للمسئولية المجتمعية: المواصفة القياسية الدولية ISO أيزو ٢٦٠٠٠:٢٠١٠ لقياس المعيار الاجتماعي

الغرض من المواصفة: مساعدة المؤسسات للمساهمة في التنمية المستدامة، والتنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية لتلبية احتياجاتهم وتقدم هذه المواصفة الدولية دليلا إرشاديا لكافة أنواع المؤسسات، وذلك فيما يتعلق بما يلي:(المفاهيم والمصطلحات والتعاريف المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية - خلفيات المسؤولية المجتمعية واتجاهاتها وخصائصها - مبادئ المسؤولية المجتمعية وممارساتها - المواضيع المحورية والقضايا المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية - دمج (تكامل) وتطبيق وتحفيز السلوك المسؤول مجتمعيا عبر المؤسسة ومن خلال

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

سياساتها وممارساتها ضمن مجال تأثيرها - تحديد الأطراف المعنية والعمل على إشراكها - التواصل حول الالتزامات والأداء وغيرها من المعلومات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية)

المبادئ الأساسية للمسئولية المجتمعية: المواصفة القياسية الدولية ISO أيزو ٢٦٠٠٠:٢٠١٠ لقياس المعيار الاجتماعي لحوكمة الاستدامة الثلاثية

يقدم هذا البند دليلا إرشاديا حول سبعة مبادئ للمسؤولية المجتمعية.

١- القابلية للمساءلة يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة ينبغي أن تكون مستجيبة للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والاقتصاد والبيئة

٢- الشفافية يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة ينبغي أن تتحلي بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة

٣- السلوك الأخلاقي يقصد من هذا المبدأ أن تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات.

٤- احترام مصالح الأطراف المعنية يقصد من هذا المبدأ ان تحترم المؤسسة وتضع في اعتبارها وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية بما فيها الحقوق القانونية

٥- احترام سيادة القانون يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة ينبغي أن توافق على احترامها لسيادة القانون بشكل إلزامي.

٦- احترام المعايير الدولية للسلوك يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة ينبغي أن تحترم المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون.

٧- احترام حقوق الإنسان يقصد من هذا المبدأ أن المؤسسة ينبغي أن تحترم حقوق الإنسان وينبغي ان تعترف بهذه الحقوق وعمومتها.

المعيار الدولي لحوكمة المؤسسات: ISO 37000:2021 لقياس المعيار المؤسسي.

الغرض من المواصفة: تضع الأساس لتحقيق الغرض من المؤسسة بطريقة أخلاقية وفعالة ومسؤولة بما يتماشى مع توقعات أصحاب المصلحة، " أداء فعال - وكالة مسؤولة - تصرف أخلاقي" معتمدة على القيادة والقيم وإطار عمل من الآليات والعمليات والهياكل المناسبة للسياق الداخلي والخارجي للمؤسسة لزيادة الثقة لخلق قيمة للمؤسسة واتخاذ قرارات مبنية علي المخاطر من خلال: (معلومات موثوقة وبيانات موثوقة - توقعات أصحاب المصلحة - التزامات الامتثال - التوقعات الأخلاقية والمجتمعية بما في ذلك تلك المتوقعة للأجيال القادمة - التأثيرات والاعتماد على البيئة الطبيعية)، وتوفر هذه المواصفة إرشادات وشروطا رئيسية للحوكمة ومجموعة من مبادئ الحوكمة التي يتعين تطبيقها بطريقة متكاملة ومتزامنة لتحقيق نتائج الحوكمة الموصوفة.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات:ISO 37000:2021 لقياس المعيار المؤسسي لحوكمة الاستدامة الثلاثية (١٨/ الباحث، (٢٠٢١) الترجمة العربية للمواصفة القياسية لحوكمة المؤسسات)

توفر الإرشادات الواردة في هذه المواصفة شروطا رئيسية للحوكمة ومجموعة من مبادئ الحوكمة التي يتعين تطبيقها بطريقة متكاملة ومتزامنة لتحقيق نتائج الحوكمة، وهذه المبادئ أساسية لحوكمة المؤسسات، وهي منظمة كمبادئ أولية ومؤسسية وتمكينية تبين دورها في حوكمة المؤسسات، وتقدم هذه المواصفة الجوانب الرئيسية للممارسة التي توجه الهيئات الرئاسية في تطبيقها لمبادئ الحوكمة، ويمكن استعراض مراحل ومبادئ الحوكمة وفقا لما يلي:

المرحلة الاولي (المرحلة الأولية): السعي وراء الهدف هو المركز لجميع المؤسسات الأولية لأهمية حوكمة المؤسسات، لذلك، فإن هذا المبدأ هو الاعتبار الأساسي للحوكمة والنقطة المركزية لجميع المبادئ الأخرى في هذه الوثيقة، ويجب قراءة جميع المبادئ الأخرى في سياق تطبيق هذا المبدأ وهو مبدأ (الغرض).

المرحلة الثانية (المرحلة التاسيسية): المبادئ الأربعة للحوكمة التأسيسية هي الجوهر لضمان الحوكمة الفعالة وهي: (تحديد نهج المؤسسة لخلق القيمة - التوجيه والمشاركة في الاستراتيجية لتوليد تلك القيمة - الإشراف على أداء المؤسسة وتصرفها وفقًا للتوقعات التي حددها مجلس الإدارة - إظهار المساءلة عن أداء المؤسسة وسلوكها وقراراتها وأنشطتها)، والمبادئ التأسيسية الأربعة لهذه المرحلة هي: (خلق القيمة – الاستراتيجية – الرقابة – المساءلة)

المرحلة الثالثة (مرحلة التمكين): تتناول المبادئ التمكينية الستة مسؤوليات الحوكمة ذات صلة بالمؤسسات لمقابلة أصحاب المصلحة المتطور والتوقعات والمتغيرة البيئة الطبيعية والاجتماعية والسياق الاقتصادي، والمبادئ التمكينية الستة لهذه المرحلة هي: (مشاركة أصحاب المصلحة – القيادة - البيانات والقرارات - حوكمة المخاطر - المسؤولية الاجتماعية - الجدوى والأداء والاستمرارية)، ويمكن استعراض المبادئ كما يلي:

١- الغرض ينبغي أن تكفل الإدارة تعريف سبب وجود المؤسسة بوضوح بوصفه غرضا تنظيميا، وينبغي لهذا الغرض التنظيمي أن يحدد نوايا المؤسسة تجاه البيئة الطبيعية والمجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة، وينبغي أن تكفل الإدارة أيضا تحديد مجموعة من القيم التنظيمية المرتبطة بها بوضوح.

٢- خلق القيمة يجب على الإدارة تحديد أهداف خلق القيمة للمؤسسة بحيث تفي بالغرض التنظيمي وفقًا للقيم التنظيمية والبيئة الطبيعية والسياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه.

٣ – الاستراتيجية ينبغي أن توجه الإدارة الاستراتيجية التنظيمية وأن تنخرط فيها، وفقا لنموذج توليد القيمة، لتحقيق الغرض التنظيمي.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

٤ – الرقابة يجب أن تشرف الإدارة على أداء المؤسسة للتأكد من أنها تفي بنوايا الإدارة وتوقعاتها للمؤسسة وسلوكها الأخلاقي والتزامات الامتثال الخاصة بها.
٥– المساءلة يجب على الإدارة إثبات مسؤوليتها عن المؤسسة ككل ومحاسبة أولئك الذين فوضتهم.
٦- مشاركة أصحاب المصلحة يجب أن تضمن الإدارة أن أصحاب المصلحة في المؤسسة يشاركون بشكل مناسب وأن توقعاتهم تؤخذ في الاعتبار.
٧– القيادة يجب أن تقود الإدارة المؤسسة بشكل أخلاقي وفعال وأن يضمن هذه القيادة في جميع أنحاء المؤسسة.
٨- البيانات والقرارات يجب أن تعترف الإدارة بالبيانات كمورد قيم لصنع القرار من قبل الإدارة والمؤسسة وغيرها.
٩- حوكمة المخاطر يجب أن تتأكد الإدارة من أنها تأخذ في الاعتبار تأثير عدم اليقين على الغرض التنظيمي والنتائج الاستراتيجية المرتبطة به.
١٠ - المسؤولية الاجتماعية يجب أن تضمن الإدارة أن القرارات شفافة ومتوافقة مع التوقعات المجتمعية الأوسع.
١١ – الاستدامة: وهي الجدوى والأداء والاستمرارية: يجب أن تضمن الإدارة بقاء المؤسسة قابلة للحياة، وتعمل بمرور الوقت، دون المساس بقدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على تلبية احتياجاتهم.

الجزء الثالث: النتائج والتوصيات

- الالتزام بتطبيق مفاهيم ومبادئ (نموذج الحوكمة والمخاطر والامتثال ""GRC، (Governance, Risk, and Compliance)) & ونموذج حوكمة الاستدامة الثلاثية (البيئية والاجتماعية والمؤسسية " (Environmental, Social ("ESG and Governance) وفقا لمعايير الايزو العالمية للمواصفات القياسية (حوكمة الشركات والامتثال والمخاطر) & (البيئة والمسئولية الاجتماعية والحوكمة المؤسسية)، للوصول الي ضوابط حاكمة للتطبيق والاستخدام للتمويل المستدام للشركات الناشئة.
- تنمية الابتكار ذات التوجه التكنولوجي للمنتجات التمويلية المبتكرة والخدمات المالية للتمويل المستدام المبتكر للشركات الناشئة
- تحفيز المؤسسات التمويلية على التمويل المستدام من خلال قنوات وبدائل التمويل العام وضمان التمويل المستدام لتحفيز المستثمرين على تبني وتطبيق المنتجات التمويلية المستدامة والمبتكرة للشركات الناشئة.
- تسهيل وصول الخدمات والمنتجات التمويلية المستدامة الي الأسواق المحلية والعالمية من خلال دعم تنمية تمويل وسوق الشركات الناشئة وتسهيل نفاذ التمويل

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

المستدام الي الأسواق العالمية، وتحفيز انشاء منتجات تمويلية مستدامة ومبتكرة لتمويل هذه الشركات.

- الحرص على توفير نظام فعال للتقارير والمتابعة لتتبع وتقييم التمويل المستدام للشركات الناشئة من المؤسسات التمويلية والمالية ودعم المبادرات التي تؤدي لتاسيس منصات التمويل المستدام.

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

قائمة المراجع العربية والاجنبية (١)

١- الموقع الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات https://mcit.gov.eg/Ar .
٢- مركز معلومات مجلس الوزراء واتخاذ القرار، التقرير الصادر في ديسمبر ٢٠٢٣ من أمريكا ذا بيج دبل والمنشور في شكل "انفوجرافيك" بالنشرة اليومية للمركز في ٢٠ ديسمبر ٢٠٢٣ - عدد رقم ٧١٣ - السنة الثالثة، القاهرة.
٣- مركز المعلومات واتخاذ القرار- مجلس الوزراء المصري، الابتكار والإبداع ركيزتان لنهضة الأمم، العدد الأسبوعي رقم ٩٩ - الجمعة ٧ أبريل ٢٠٢٣.
٤- حزمة إجراءات لتوسيع الصيرفة المستدامة.. تنمية المشروعات الصغيرة صديقة البيئة أبرز الأولويات لمواكبة التطورات العالمية الموقع الالكتروني(elbalad.news)).
٥- وبتصريف من الباحث https://aws.amazon.com/ar/what-is/grc/ ،
٦- وبتصريف من الباحث https://euromatech-me.com/
٧- ما المقصود بالحوكمة والمخاطر والامتثال، (GRC)؟ شرح "الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC)" AWS (amazon.com) وبتصريف من الباحث
٨- وبتصريف من الباحث https://www.sap.com/mena-ar/products/financial-management/what-is-grc.html ،
٩ - https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:en وبتصريف من الباحث
١٠- الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة، ٢٠٢٢، المواصفة القياسية المصرية "الحوكمة المؤسسية – دليل ارشادى" والمتماثلة فنياً مع المواصفة القياسية الدولية أيزو ٢٠٢١/٣٧٠٠٠، القاهرة، وبتصريف من الباحث
١١- https://www.iso.org/standard/65694.html ، وبتصريف من الباحث
١٢- عبد الأمير، منار الجميلي، ٢٠١٨، الترجمة العربية للمواصفة القياسية الدولية "إدارة المخاطر – الارشادات - ISO 31000: 2018، الاصدار الثاني، بغداد. وبتصريف من الباحث
١٣- https://www.iso.org/standard/65694.html ، وبتصريف من الباحث
١٤- الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة، ٢٠٢٢، المواصفة القياسية المصرية الخاصة "نظم إدارة الامتثال - المتطلبات مع توجيه الاستخدام – إرشادات ومرجعها الايزو ٣٧٣٠١، القاهرة. وبتصريف من الباحث

١- تم ترتيب المراجع وفقا لترتيب ورودها في سياق ومتن الورقة

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X

١٥- مركز المعلومات واتخاذ القرار - مجلس الوزراء المصري، حوكمة الاستدامة الثلاثيةESG) تقود مستقبل الاستثمار، العدد اليومي من نشرة المركز (الأحد ٢٣ يناير ٢٠٢٢ - عدد رقم ٢٤٦ - السنة الثانية)، وبتصريف من الباحث
١٦- https://www.iso.org/standard/75080.html ، وبتصريف من الباحث
١٧- الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة، ٢٠٢٢، المواصفة القياسية المصرية "الحوكمة المؤسسية – دليل ارشادى" والمتماثلة فنياً مع المواصفة القياسية الدولية أيزو ٢٠٢١/٣٧٠٠٠، القاهرة.
١٨- https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/ar/PUB100258_ar.pdf ، بتصريف من الباحث
١٩- https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:en
وبتصريف من الباحث
٢٠- الباحث، (٢٠٢١) الترجمة العربية للمواصفة القياسية لحوكمة المؤسسات - إرشادات "ايزو ISO / 37000 / 2021 " الصادرة المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO في ٩/ ٢٠٢١ (الترجمة الاولي والوحيدة العربية)

ISSN : 2537-0421 eISSN : 2537-043X