الإصدار الثالث

GRC

مجموعة الحوكمة و المخاطر و الإلتزام السعودية

Saudi Governance, Risk and Compilance Group

رؤية VISION 2030

المملكة العربية السعودية

KINGDOM OF SAUDI ARABIA

نشرة مجموعة الحوكمة والمخاطر والالتزام 2024

فهرس المحتوى

• مقدمة	01
• كيف تساهم سياسة منع ترحيل الإجازات في حماية المؤسسات؟	03
• صهيب الرومي أمير الصلاة	07
• من الخطر إلى الفرصة: كيف نُحوّل التهديدات إلى نجاحات مذهلة	09
• المعايير الحديثة للتدقيق الداخلي 2025: نحو تعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر في عصر التغيير	12
• الاستثمار الرياضي .. المخاطر والفرص	17
• الحوكمة وادارة الجودة الشاملة	19
• دور الحوكمة في نهضة بلد السودان	22
• فاعلية دور المراجعة الداخلية تحدده قوة مجلس الإدارة	24
• إطار الحوكمة: الروح والسمعة	27
• لماذا كتاب الحوكمة في الميزان؟	28

مقدمة

تأتي مجموعة الحوكمة و المخاطر والالتزام تزامنًا مع رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى رسم حوكمة عالية الأداء تتسم بالفعالية والشفافية والمساءلة كجزء من الوصول إلى حوكمة جيدة وفعالة وذلك بهدف بناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر ووطن طموح.

تعتبر مجموعة الحوكمة والمخاطر والالتزام مكانًا لإحتضان الأفكار والتواصل المهني وتبادل المعرفة في ظل تطور متطلبات الحوكمة والمخاطر والالتزام بوتيرة تجعل من الصعب على المحترفين متابعة وإدارة تطور متطلبات الحوكمة في جميع جوانب النظام البيئي المعقد في بيئة سريعة التطور.

GRC
مجموعة الحوكمة و المخاطر و الإلتزام السعودية
Saudi Governance, Risk and Compliance Group

"عند غياب أُطر عمل الحوكمة، تظل كل الجهود المبذولة مجرد نوايا جيدة لكنها بلا وجهة، لا يمكن ضمان وصولها لأهدافها المحددة"

د. خليفة الفتحي

كيف تساهم سياسة منع ترحيل الإجازات في حماية المؤسسات؟

أ. علاء أبو نبعة
خبير ومدرب دولي
في الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة

في بيئة الأعمال الحديثة، يعتبر الاحتيال أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث أن التلاعب في السجلات المالية أو العمليات اليومية يمكن أن يكون له تأثير مدمر على المؤسسات، سواء من الناحية المالية أو على مستوى السمعة. ولعل من الأدوات غير المباشرة والتي غالبًا ما يتم إغفالها في مكافحة الاحتيال هو فرض سياسات صارمة تتعلق بالإجازات. قد يُنظر إلى الإجازات في العادة على أنها مجرد وقت للراحة والاستجمام، إلا أنها في الحقيقة تلعب دورًا محوريًا في كشف ومنع الاحتيال داخل المؤسسات. في هذا المقال، سنناقش بالتفصيل أهمية هذه السياسات، ونسلط الضوء على حالات حقيقية تم فيها كشف الاحتيال بفضل تطبيق سياسة الإجازات، بالإضافة إلى فوائد أخرى لهذه السياسة.

دور الإجازات في كشف الاحتيال

الاحتيال، في جوهره، يعتمد على قدرة الشخص المتورط فيه على التلاعب بالأنظمة دون أن يلاحظه الآخرون. غالبًا ما يتطلب هذا التلاعب وجود الشخص المتورط بصفة مستمرة في موقع العمل، حيث يضمن بذلك السيطرة على البيانات أو العمليات التي يقوم بتعديلها لصالحه. هذا الحضور المستمر يسمح للمحتال بمراقبة أي محاولات لاكتشاف الخلل والتأكد من عدم ترك أي أثر واضح يمكن أن يكشف عن التلاعب.

لكن عندما يتم فرض سياسة تقضي بإجبار الموظفين على أخذ إجازاتهم بشكل منتظم، فإن هذه السيطرة المستمرة تتعرض للانقطاع. إذ يتعين على شخص آخر تولي مسؤوليات الموظف الغائب، مما يوفر فرصة لتدقيق العمل وكشف أي تناقضات أو مخالفات. فترة الغياب هذه قد تكون الفرصة الوحيدة التي يمكن من خلالها اكتشاف أي تلاعب، وهو ما يجعل سياسة الإجازات أداة فاعلة في تعزيز نظام الرقابة الداخلية.

لماذا تمنع بعض المؤسسات ترحيل الإجازات؟

تقوم بعض المؤسسات بتطبيق سياسة صارمة تمنع ترحيل الإجازات أو تسمح بترحيل عدد محدود من الأيام فقط. الهدف من هذه السياسة هو ضمان أن يأخذ الموظفون إجازاتهم بشكل دوري، مما يقلل من تراكم رصيد كبير من الإجازات يمكن للموظف استغلاله بشكل غير مناسب. هذا الإجراء يجبر الموظفين على الابتعاد عن العمل لفترة زمنية محددة، مما يسمح لزملائهم أو الإدارة بالقيام بأعمالهم لمعتادة وبفحص مهامهم ومراجعة العمليات التي كانوا يديرونها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن منع صرف بدل نقدي عن الإجازات غير المستعملة يُشجع الموظفين على الاستفادة من إجازاتهم بدلاً من الاحتفاظ بها أو تحويلها إلى مبالغ مالية. هذا الأمر يضمن أن الإجازات تُستخدم بالفعل كأداة لالتقاط الأنفاس والتجديد، وفي الوقت نفسه تُستخدم كآلية لضمان الشفافية في العمليات الداخلية.

مثال من الواقع: كشف احتيال في دورة المبيعات

لإظهار فاعلية هذه السياسة في مكافحة الاحتيال، دعونا نلقي نظرة على حالة واقعية حدثت في إحدى الشركات الكبرى في قسم المبيعات. كان هناك موظف يتلاعب بالفواتير من خلال تسجيل مبيعات وهمية وتحويل العائدات إلى حساباته الشخصية، وبسبب وجوده الدائم ومتابعته الدقيقة لجميع العمليات، لم يُلاحظ هذا الاحتيال لفترة طويلة. ولكن عندما أجبرته الشركة على أخذ إجازة لمدة أسبوعين بناءً على سياسة منع ترحيل الإجازات، تولى زميل له مسؤولياته خلال فترة غيابه. وخلال قيام الزميل بمراجعة السجلات، لاحظ وجود تناقضات غريبة في البيانات المالية، مما دفعه للإبلاغ عن ذلك للإدارة. بعد التحقيق، تم اكتشاف الاحتيال واتخذت الشركة الإجراءات اللازمة ضد الموظف المتورط. لولا فرض سياسة الإجازات، لربما استمر هذا التلاعب لفترة أطول وتسبب في خسائر أكبر للشركة.

مثال آخر: كشف احتيال في دورة الرواتب

لم تكن هذه الحالة الوحيدة التي تم فيها كشف الاحتيال بفضل سياسة الإجازات. ففي إحدى المؤسسات الحكومية، تم اكتشاف حالة احتيال كبيرة في دورة الرواتب، فقد كان هناك موظف مسؤول عن إعداد رواتب الموظفين، وكان يقوم بإضافة أسماء موظفين وهميين إلى القائمة الشهرية للرواتب، وتحويل الأموال المخصصة لهم إلى حسابات خاصة به.

هذا التلاعب استمر لعدة سنوات دون أن يُكتشف، وذلك لأن الموظف كان دائم التواجد في العمل وكان يتحكم في جميع جوانب عملية الرواتب. لكن في أحد الأيام، اضطر هذا الموظف لأخذ إجازة طويلة بناءً على سياسة الشركة التي تمنع ترحيل الإجازات لفترات طويلة. وخلال فترة غيابه، تم تعيين موظف آخر لإدارة قسم الرواتب. الموظف البديل، خلال مراجعته لسجلات الرواتب، لاحظ وجود أسماء لموظفين لم يسمع بهم من قبل ولم يجد لهم أي سجلات في قوائم الموظفين الفعلية. هذا الاكتشاف أدى إلى تحقيق داخلي واسع النطاق، تم خلاله كشف الشبكة الكاملة للاحتيال واتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة.

فوائد أخرى لسياسة فرض الإجازة

بالإضافة إلى دورها في كشف ومنع الاحتيال، توفر سياسة فرض الإجازة فوائد أخرى مهمة للمؤسسات:

1) **تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين:** الإجازات ليست مجرد وقت للراحة، بل هي ضرورية للحفاظ على الصحة النفسية والجسدية للموظفين، حيث تساهم الإجازات في تقليل مستويات التوتر وتحسين الحالة المزاجية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي عند العودة إلى العمل.

2) **تعزيز الإنتاجية:** الموظفون الذين يأخذون إجازاتهم بانتظام يعودون إلى العمل بنشاط متجدد، مما يعزز من إنتاجيتهم. هذا يساعد في تقليل احتمالية الأخطاء أو التلاعب الناتج عن الإرهاق.

3) **تعزيز الشفافية والثقة داخل المؤسسة:** عندما يعلم الموظفون أن هناك من سيقوم بمراجعة أعمالهم خلال فترة غيابهم، فإن ذلك يعزز من روح الشفافية ويقلل من فرص وقوعهم في ممارسات غير قانونية. كما أن الإدارة تُظهر من خلال هذه السياسات التزامها بحماية المؤسسة من المخاطر والمحافظة على نزاهة العمليات.

4) **تحسين إدارة المواهب:** من خلال فرض الإجازات، يتمكن الموظفون الآخرون من تعلم مهام جديدة وتولي مسؤوليات إضافية خلال فترة غياب زملائهم. هذا يعزز من مهاراتهم ويضمن استمرارية العمل بسلاسة حتى في حالة غياب أحد الموظفين الرئيسيين.

5) **تعزيز بيئة العمل:** عندما يعرف الموظفون أن مؤسساتهم تهتم بصحتهم ورفاهيتهم من خلال تشجيعهم على أخذ إجازاتهم، فإن ذلك يعزز من ولائهم للمؤسسة ويخلق بيئة عمل إيجابية. هذه البيئة الإيجابية تقلل من معدلات الغياب الناتج عن المرض أو الإرهاق وتزيد من الرضا الوظيفي.

الخلاصة

في نهاية المطاف، تُظهر التجارب العملية والأدلة الواقعية أن سياسة فرض الإجازات وعدم السماح بترحيلها بشكل غير محدود هي أكثر من مجرد إجراء إداري. إنها أداة فاعلة لتعزيز الشفافية والكشف عن الاحتيال، بالإضافة إلى فوائدها العديدة الأخرى المتعلقة بتحسين صحة الموظفين وإنتاجيتهم. تطبيق هذه السياسة يمكن أن يحمي المؤسسات من مخاطر كبيرة ويحافظ على نزاهتها وسمعتها في السوق.

المؤسسات التي تأخذ هذه السياسات بجدية وتطبقها بشكل فاعل هي تلك التي تدرك أن الوقاية خير من العلاج، وأن حماية المؤسسة من الاحتيال تبدأ من أصغر التفاصيل، بما في ذلك إدارة الإجازات. لذا، يُعد تبني سياسة صارمة فيما يتعلق بالإجازات خطوة استباقية مهمة لضمان استمرارية الأعمال وحمايتها من المخاطر المحتملة.

إن دخلت المجاملات من الشباك..

خرجت الحوكمة من أوسع الأبواب !

أ. علاء أبو نبعة

صهيب الرومي أمير الصلاة

أ. محمد الناصر

رئيس إدارة المخاطر
وعضو لجنة المخاطر

تعرف هيئة السوق المالية حوكمة الشركات بأنها مجموعة من القواعد التي تنظم كيفية قيادة الشركات وتوجيهها، وتتضمن آليات لتنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح. هذه القواعد تهدف إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية والمصداقية، مما يحمي حقوق جميع الأطراف ويحقق العدالة والمنافسة في بيئة العمل.
انطلاقًا من هذا التعريف، يمكن أن نستخلص أهمية الشفافية كجزء أساسي من الحوكمة، حيث أن أحد أهداف الحوكمة الرئيسية هو حماية حقوق أصحاب المصالح وتحقيق العدالة بينهم.
في هذه المقالة، سنتناول حدثًا تاريخيًا مهمًا، ونبحث في كيفية تطبيق ممارسات مشابهة للحوكمة الحديثة في تلك الفترة القديمة.

في العام 23 هـ، تعرض الخليفة الثاني للمسلمين، عمر بن الخطاب رضي الله عنه، للطعن. وقد أدرك أن نهايته قد اقتربت، لكنه كان يعلم أن الأمة بحاجة إلى من يقودها. لم يكن هناك توجيه واضح من النبي محمد صلى الله عليه وسلم حول كيفية اختيار الخليفة من بعده. الرسول عليه الصلاة والسلام توفي دون أن يعين خليفة بالاسم، بينما عين أبو بكر الصديق رضي الله عنه عمر بن الخطاب صراحةً.
لذلك، اختار عمر بن الخطاب من تبقى من الصحابة المبشرين بالجنة رضي الله عنهم، ما عدا سعيد بن زيد رضي الله عنه، الذي استبعده عمر تجنباً لتعارض المصالح "رجح ابن كثير أن ذلك لكونه ابن عمه من الجد وزوج أخته" حيث أمرهم أن يجتمعوا ويختاروا من بينهم خليفة، بينما عهد إلى الصحابي صهيب الرومي رضي الله عنه بإمامة المسلمين. وأمر ابنه عبد الله أن يكون شاهدًا على عملية الانتخاب، مما يعزز من الشفافية والنزاهة في هذه العملية.

تحليل القصة من منظور الحوكمة:

- **انتخاب الخليفة:** اختيار عمر بن الخطاب رضي الله عنه للصحابة الستة كان بناءً على سمعتهم ومن مات النبي -صلى الله عليه وسلم- وهو راضٍ عنهم. هذه الخطوة تماثل عملية اختيار القادة في المؤسسات الحديثة بناءً على الكفاءة والنزاهة، وأيضًا وضع آلية للاختيار، أن يختاروا فيما بينهم والأكثر أصواتًا يكون الخليفة، وإن تساووا في الأصوات فيشاوروا عبدالله بن عمر -رضي الله عنهما- ويكون صوته هو الصوت الحاسم، ووضع لهم مهلة محددة للانتخاب وهي ثلاثة أيام.
- **الشفافية:** إشراك عبد الله بن عمر في العملية كان لتعزيز الشفافية وضمان أن يكون الجميع على علم بما يحدث وأيضًا لمشاورته.

- **تعارض المصالح:** استبعاد سعيد بن زيد رضي الله عنه، وهو من أقرباء عمر وزوج أخته، ورجح ابن كثير -رحمه الله- حرص عمر على تجنب أي تعارض مصالح قد يؤثر على نزاهة العملية.
- **العدالة:** عهد عمر رضي الله عنه إلى صهيب الرومي بإمامة المسلمين، لتجنب أن يُفهم اختيار أحد الصحابة الباقين كإشارة إلى أنه الخليفة القادم.

يمكننا أن نستنتج من هذه القصة أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه وضع أسسًا للحكم تتضمن المسؤولية، المساءلة، الشفافية، والعدالة. هذه القيم هي نفسها التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيقها من خلال ممارسات الحوكمة.
ما تم استعراضه في هذه المقالة يعكس أن مفهوم الحوكمة ليس بجديد، بل هو متأصل في تاريخنا. وقد قدم عمر بن الخطاب رضي الله عنه مثالاً حيًا على تطبيق هذه المبادئ قبل أن تصاغ في قوالب حديثة.

من الخطر إلى الفرصة: كيف نُحوّل التهديدات إلى نجاحات مذهلة

يعد التعامل مع المخاطر جزءًا أساسيًا من نجاح المؤسسات واستدامتها. ومع ذلك، بدلاً من أن يكون الخطر مجرد تهديد محتمل، يمكن أن يكون فرصة للنمو والابتكار إذا تم التعامل معه بشكل استراتيجي وفعّال. هذه الفكرة لا تقتصر على قطاع معين، بل تمتد لتشمل جميع المجالات الاقتصادية والتجارية.

ما هو تحويل المخاطر إلى فرص؟

تحويل المخاطر إلى فرص يعني القدرة على استغلال المواقف غير المتوقعة أو السلبية وتحويلها إلى منافع محتملة. هذا النهج يتطلب تفكيرًا ابتكاريًا واستباقيًا حيث يتم تحويل التهديدات إلى نقاط قوة تدعم النمو وتعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.

خطوات تحويل المخاطر إلى فرص:

1. **التعرف على المخاطر وتحليلها:** الخطوة الأولى تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة وتحليل تأثيرها على الأعمال. يتطلب هذا التحليل دراسة شاملة للعوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر سلبًا على المنظمة.
2. **تقييم التأثير والاحتمالية:** بعد التعرف على المخاطر، يتم تقييم مدى تأثير كل خطر ودرجة احتمالية حدوثه. يمكن أن تكون بعض المخاطر أقل تهديدًا مما تبدو عليه للوهلة الأولى، وهذا قد يفتح مجالًا لاستغلال تلك المخاطر.
3. **وضع خطط التكيف والابتكار:** بدلاً من التعامل مع المخاطر كمعوقات، يمكن أن تتحول إلى فرص من خلال استراتيجيات جديدة. فعلى سبيل المثال، قد تواجه شركة تصنيع نقصًا في المواد الخام، لكن هذا قد يكون دافعًا للبحث عن بدائل أكثر استدامة أو أقل تكلفة.
4. **تطبيق التغيير والمراقبة:** تعتمد هذه الخطوة على تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة لمواجهة المخاطر ومراقبة النتائج بعناية. يمكن أن تساهم التجارب والابتكار المستمر في تحسين الاستفادة من الفرص الناجمة عن المخاطر.

أمثلة على تحويل المخاطر إلى فرص

- تحديات سلاسل الإمداد: خلال جائحة كوفيد-19، تأثرت العديد من الشركات بتعطل سلاسل الإمداد العالمية. لكن شركات أخرى مثل أمازون استطاعت تحويل هذا التحدي إلى فرصة عبر تعزيز خدماتها اللوجستية والتوسع في خيارات التوصيل السريع، مما أدى إلى زيادة حصتها في السوق.
- التوجه نحو الرقمنة: مع التحديات التي فرضتها التقنيات الجديدة على الشركات التقليدية، استغلت بعض المؤسسات الفرصة لتبني الحلول الرقمية وتوسيع نطاق أعمالها. مثال على ذلك هو شركة نتفليكس، التي بدأت كخدمة لتأجير الأقراص، ثم تحولت إلى منصة بث رقمية عالمية.
- التغيرات المناخية :يمكن للشركات الزراعية مواجهة المخاطر المرتبطة بالتغيرات المناخية عبر استخدام التكنولوجيا الزراعية الذكية، مثل الاستفادة من الطاقة الشمسية وتقنيات الزراعة العمودية، مما يساعد في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

• التطور التقني: في أواخر التسعينيات وبداية الألفية، كانت نوكيا من أكبر الشركات المصنعة للهواتف المحمولة في العالم. ومع ظهور الهواتف الذكية وتزايد المنافسة من شركات مثل أبل وسامسونج، بدأت نوكيا تفقد حصتها في السوق بشكل كبير. بدلًا من الانهيار، قامت نوكيا باتخاذ قرار استراتيجي بتحويل تركيزها نحو البنية التحتية للاتصالات. باعت قسم الهواتف المحمولة الخاص بها لشركة مايكروسوفت واستثمرت مواردها في تطوير شبكات الاتصالات وتكنولوجيا الجيل الخامس (5G). هذا التحول مكّن نوكيا من إعادة بناء نفسها كلاعب رئيسي في مجال الاتصالات والبنية التحتية، محولة بذلك الخطر الذي واجهته في سوق الهواتف إلى فرصة جديدة في مجال البنية التحتية والتكنولوجيا.

الفوائد المؤسسية لتحويل المخاطر إلى فرص

• تعزيز القدرة التنافسية: تحويل المخاطر إلى فرص يمكن أن يساهم في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات، حيث تكون مستعدة لمواجهة التحديات والتكيف معها بسرعة.

• الابتكار والنمو المستدام: النظر إلى المخاطر من منظور الفرص يعزز من قدرة المؤسسات على الابتكار وتحقيق النمو المستدام من خلال استغلال الظروف المتغيرة لصالحها.

• تحقيق التفوق المالي :تحقيق أقصى استفادة من الفرص الناشئة عن المخاطر يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وزيادة الأرباح، وهو ما يجعل المؤسسات أكثر قوة في مواجهة التقلبات الاقتصادية.

في النهاية، تعتبر القدرة على تحويل المخاطر إلى فرص واحدة من أبرز سمات المؤسسات الناجحة في العالم المعاصر. تعتمد هذه القدرة على تفكير استراتيجي ومرن، إلى جانب التزام بالابتكار والاستفادة من التحديات. فكل خطر يحمل في طياته فرصة إذا ما تمت دراسته وتحليله بالشكل الصحيح، وهذه الفرصة يمكن أن تكون المحرك الرئيسي لتحقيق نجاح طويل الأمد.

أ. خلود ال مسلم

اخصائي ادارة مخاطر

"إدارة المخاطر في الجهة مثل المكابح في السيارة، الهدف منها تسمح لقائد السيارة بأن يسرع وهو مطمئن بأنه يستطيع التوقف أو تخفيف السرعة متى ما احتاج الأمر"

أ. محمد الناصر

المعايير الحديثة للتدقيق الداخلي 2025: نحو تعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر في عصر التغيير

أ. فواز العنزي

مختص بمجال المراجعة الداخلية

في خطوة مهمة نحو تحديث الممارسات المهنية للتدقيق الداخلي، أصدر معهد المدققين الداخليين (IIA) مجموعة من المعايير العالمية المحدثة التي ستصبح سارية اعتبارًا من بداية عام 2025. تمثل هذه المعايير تطورًا جوهريًا يهدف إلى تعزيز دور التدقيق الداخلي في حماية وتعزيز القيمة المؤسسية مع الاستجابة للتحديات المتزايدة التي تواجه بيئات العمل الحديثة.

لماذا التغيير الآن؟

تشهد بيئات الأعمال تغيرات مستمرة نتيجة التطور التكنولوجي السريع وتعقيدات العمليات التشغيلية وتزايد المخاطر التنظيمية. استجابة لهذه التحديات، جاءت المعايير الجديدة لتعكس الحاجة إلى تحسين الكفاءة المهنية للمدققين الداخليين وتطوير أدوات وأساليب جديدة لضمان جودة وفعالية التدقيق الداخلي.

الإطار الدولي للممارسات المهنية (IPPF): الأساس الراسخ للتغيير

يشكل الإطار الدولي للممارسات المهنية (IPPF) الأساس الذي تستند إليه المعايير الجديدة. ويهدف هذا الإطار إلى توفير هيكل متماسك يسهل التطوير المستمر لمهنة التدقيق الداخلي. يحتوي IPPF على مجموعة من الإرشادات والمعايير التي تضمن تقديم خدمات تدقيق داخلي تتسم بالجودة العالية والتوافق مع المتطلبات الدولية.

المجالات الخمسة للمعايير الجديدة

تم تنظيم المعايير الجديدة ضمن خمسة مجالات رئيسية، لكل منها دور محدد في تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي:

1. **الغرض من التدقيق الداخلي:** تعزيز وحماية القيمة

يؤكد هذا المجال على أن الهدف الأساسي للتدقيق الداخلي هو تعزيز وحماية القيمة داخل المؤسسة. يركز التدقيق الداخلي على تقديم تأكيدات موضوعية ومستقلة تستند إلى تقييم المخاطر مما يسهم في تحسين الحوكمة وعمليات الرقابة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. تشمل التغييرات هنا توسيع نطاق التدقيق الداخلي ليشمل ليس فقط تقييم العمليات الحالية ولكن أيضًا تقديم مشورة استباقية تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.

2. **الأخلاق والمهنية:** تعزيز النزاهة والمسؤولية

تم تحديث مدونة الأخلاقيات لتحل محل النسخة السابقة بمعايير جديدة تحدد التوقعات السلوكية بشكل أوضح وأكثر دقة. النزاهة والموضوعية هما ركيزتا هذه المعايير حيث يتعين على المدققين الداخليين الالتزام بأعلى مستويات الأخلاق في جميع تعاملاتهم المهنية. تتضمن هذه التحديثات توجيهات جديدة حول كيفية التعامل مع تضارب المصالح والشفافية في التقارير.

3. **حوكمة وظيفة التدقيق الداخلي:** استقلالية معززة ودعم من الإدارة العليا

تشدد المعايير على أهمية الاستقلالية في عمل المدققين الداخليين، مما يعزز قدرتهم على تقديم تقارير غير منحازة وموضوعية. يتعين على مجالس الإدارة والإدارة العليا دعم وظيفة التدقيق الداخلي بشكل واضح، بما في ذلك ضمان استقلاليتها وإتاحة الموارد اللازمة لتنفيذ مهامها بفعالية. يتناول هذا المجال أيضًا أهمية إجراء تقييمات الجودة الداخلية والخارجية لتعزيز الثقة في وظيفة التدقيق.

4. **إدارة وظيفة التدقيق الداخلي:** تخطيط استراتيجي وإدارة فعّالة للموارد

يشمل هذا المجال توجيهات موسعة حول كيفية تطوير وإدارة وظيفة التدقيق الداخلي. يشدد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لضمان أن تكون عمليات التدقيق متماشية مع أهداف المؤسسة. تم تحديث المعايير المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتكنولوجية، حيث يُطلب من المدققين الداخليين مواكبة التطورات التكنولوجية والتحولات الرقمية التي تؤثر على بيئات العمل.

5. **أداء خدمات التدقيق الداخلي:** فعالية التخطيط والتنفيذ

تركز المعايير الجديدة على تحسين عملية التخطيط والتنفيذ لمهام التدقيق الداخلي. تشمل التغييرات تقديم مقاييس جديدة لتقييم الأداء وزيادة الاعتماد على البيانات والتحليلات في عملية اتخاذ القرارات. تم تحسين توجيهات توثيق النتائج وتقديم التوصيات لضمان توفير تقارير دقيقة وموثوقة لأصحاب المصلحة.

مبادئ التوجيه الأساسية: الركائز الجديدة للتدقيق الداخلي

تحتوي المعايير الجديدة على 15 مبدأ توجيهي تشكل الأساس الذي تُبنى عليه الممارسات المهنية للتدقيق الداخلي. من خلال هذه المبادئ تسعى المعايير إلى تحسين كفاءة المدققين الداخليين وضمان قدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة. كل مبدأ مدعوم بمعايير مفصلة تتضمن متطلبات تنفيذية وأمثلة على أدلة المطابقة مما يضمن تطبيقًا شاملًا لهذه المبادئ في كافة مجالات التدقيق.

التغييرات الجوهرية: ما الجديد في هذه المعايير؟

1. **إضافة معايير جديدة: ميثاق التدقيق الداخلي وتفويض التدقيق الداخلي ودعم المجلس وتفاعله**

من أبرز التغييرات في المعايير الحديثة هو إضافة ميثاق التدقيق الداخلي كمعيار مستقل. في المعايير السابقة، كان الميثاق مدمجًا ضمن معايير أخرى، لكنه الآن يُعتبر معيارًا قائمًا بذاته يحدد بوضوح دوره في تعريف الغرض، والسلطة، والمسؤوليات المتعلقة بوظيفة التدقيق الداخلي. هذا يعزز من استقلالية وظيفة التدقيق ويوفر إطارًا رسميًا لتوقعات المجلس والإدارة العليا.

إلى جانب ذلك، تم إضافة معايير جديدة تشمل تفويض التدقيق الداخلي ودعم المجلس وتفاعل المجلس. معيار تفويض التدقيق الداخلي يُحدد بوضوح الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لوظيفة التدقيق من قبل المجلس، مما يضمن أن المدققين يمتلكون السلطة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. أما معايير دعم المجلس وتفاعله فهي تركز على ضرورة تقديم الدعم المستمر من قبل المجلس لوظيفة التدقيق الداخلي وضمان أن تفاعل المجلس مع تقارير المدققين يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

2. **حماية المعلومات واستخدامها: معايير جديدة للأمان والشفافية**

تمثل إضافة معايير استخدام المعلومات وحماية المعلومات خطوة مهمة نحو تعزيز أمان البيانات والشفافية في عمليات التدقيق الداخلي. معيار استخدام المعلومات ينظم كيفية تعامل المدققين مع المعلومات التي يجمعونها، ويشدد على ضرورة استخدامها فقط للأغراض المحددة وبسرية تامة. أما معيار حماية المعلومات فيضمن اتخاذ المدققين كل التدابير اللازمة لحماية البيانات من التهديدات السيبرانية والتسريب، مما يحافظ على سلامة المعلومات ويدعم موثوقية التقارير النهائية.

3. **التركيز على إدارة المخاطر المتقدمة**

تم تحديث المعايير لتعكس أهمية إدارة المخاطر بشكل أكثر تطورًا. يتطلب ذلك من المدققين الداخليين تطوير فهم عميق للمخاطر الاستراتيجية والتشغيلية واستخدام أدوات تحليلية متقدمة لتقييم هذه المخاطر بشكل دقيق. كما تم تعزيز دور التدقيق الداخلي في تقديم مشورة استباقية تساعد الإدارة على تجنب المخاطر المحتملة.

4. **التحول نحو التقنيات الرقمية**

مع التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي المتسارع، تم تحديث المعايير لتشمل متطلبات جديدة تتعلق بالتدقيق في البيئات الرقمية. يشمل ذلك التأكد من وجود ضوابط قوية لأمن المعلومات وتقييم فعالية البنية التحتية الرقمية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يُطلب من المدققين الداخليين تحسين مهاراتهم في استخدام أدوات تحليل البيانات والبرمجيات المتخصصة.

5. **تحسين جودة التقارير والتوصيات**

تم تحديث التوجيهات المتعلقة بتوثيق النتائج وتقديم التوصيات لضمان تقديم تقارير ذات قيمة مضافة عالية. يشمل ذلك تقديم توصيات واضحة وقابلة للتنفيذ مع متابعة دقيقة لتنفيذ هذه التوصيات من قبل الإدارة. يُعد تحسين جودة التقارير أحد أهم التغييرات التي تهدف إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في نتائج التدقيق الداخلي.

6. **تعزيز التطوير المهني المستمر**

تُلزم المعايير الجديدة المدققين الداخليين بالاستمرار في تطوير مهاراتهم المهنية من خلال التعليم المستمر والتدريب المتخصص. يُشدد على أهمية متابعة الاتجاهات الحديثة في مجال التدقيق الداخلي ومواكبة التطورات التكنولوجية والقانونية التي تؤثر على ممارسات التدقيق.

التكيف مع التحديات المستقبلية: المرونة والاستجابة للتغيير

تُعد المعايير الحديثة أكثر مرونة وتكيفًا مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. توفر هذه المعايير إطارًا متينًا يسمح لوظائف التدقيق الداخلي بالاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات المفاجئة في المخاطر أو التحديات التنظيمية. كما تم تصميم المعايير لتكون قابلة للتطبيق في مجموعة متنوعة من الصناعات والقطاعات، مما يضمن توافقها مع الاحتياجات الفريدة لكل مؤسسة.

ختامًا، نحو مستقبل أكثر إشراقًا للتدقيق الداخلي

تُعد المعايير الحديثة للتدقيق الداخلي تطورًا حاسمًا في مسيرة مهنة التدقيق. من خلال هذه المعايير يُتوقع أن يصبح التدقيق الداخلي أكثر فعالية واستجابة للتحديات الحديثة، مما يعزز دوره كمساهم رئيسي في نجاح المؤسسات. إن الالتزام بهذه المعايير ليس فقط ضرورة لتحقيق الامتثال، ولكنه أيضًا فرصة لتعزيز القيمة التي تقدمها وظائف التدقيق الداخلي لأصحاب المصلحة.

"لتحقيق النجاح على المدى البعيد، يجب على المنظمات وضع الحوكمة والاستدامة في كل ممارستها المؤسسية"

د. زهرة الناصر

الاستثمار الرياضي .. المخاطر والفرص

د. مريع الهباش

عضو مجلس إدارة ولجنة المراجعة
في عدد من الشركات

بحكم تجربتي في حوكمة تسعة أندية رياضية، منها ثلاثة في الدوري الممتاز، أتناول في هذه المقالة بعض النقاط التي أرى أهمية تبنيها من قبل المعنيين بالأندية والاستثمار الرياضي في المرحلة المقبلة، سعيا إلى تحقيق الرؤية الوطنية، والمستهدفات ذات العلاقة بمشروع الاستثمار والتخصيص للأندية الرياضية السعودية، الذي يهدف إلى تحقيق اقتصاد رياضي مستدام، ورفع مستوى الاحترافية والحوكمة في الأندية الرياضية.

عملت وزارة الرياضة خلال الأعوام الماضية على تغيير الثقافة الإدارية، ورفع مستوى الحوكمة في الأندية الرياضية، وركزت جهودها على خمسة معايير لتقييم الحوكمة، وهي: "الاستراتيجية والقيادة، الإدارة والتشغيل، الالتزام والتحكم والرقابة، الإدارة المالية، والأنشطة التسويقية والفعاليات". ومن خلال تجربتي، فإنه يمكن تلخيص أهم التحديات التي تواجهها الأندية في طريقها نحو الحوكمة في التالي:

أولا، عشوائية اتخاذ القرار وضعف التخطيط وعدم دراسة المخاطر المرتبطة بالقرار، وأحد أسباب هذه العشوائية هو التداخل بين صلاحيات مجلس الإدارة، خاصة رئيس المجلس والإدارة التنفيذية، فالمجلس في الأصل دوره هو التخطيط الاستراتيجي والرقابة على التنفيذ، بينما دور الإدارة التنفيذية هو تنفيذ الخطط وفق الموارد المخصصة وتفعيل آليات الرقابة الداخلية، وتداخل هذه الأدوار أدى إلى ضعف فاعلية المجلس والإدارة التنفيذية وعشوائية القرارات، وبالتالي ضعف نسبة الإنجاز في الخطط والمبادرات الاستراتيجية وضعف في الرقابة على الموارد المالية وعدم وضوح المسؤولية والمساءلة.

ثانيا، ضعف التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق والموازنات التقديرية، تقلل مخاطر الاعتماد على إيرادات إعانة الوزارة والنقل التلفزيوني من المرونة المالية للأندية، وتعد المخاطر التشغيلية الخاصة بالعمل في الأندية الرياضية، مثل مخاطر إصابة اللاعبين أو انخفاض أدائهم أو أداء الطاقم الفني، سبب رئيس في تكبد تكاليف غير متوقعة على النادي، وهذا يستدعي النظر في تفعيل نظام الرقابة الداخلية بمكوناته المعروفة من فاعلية المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر ووجود ضوابط رقابية فاعلة وآليات للإبلاغ ورفع التقارير وغيرها.

ثالثا، محدودية الاستثمارات، وتتمثل معظم استثمارات الأندية -إن وجدت- في استثمارات عقارية تقليدية، ولم تستغل معظم الأندية الاستثمار في شعار النادي ومرافقه وجماهيريته.

رابعا، ضعف المنظومة التقنية في الأندية، وهناك حاجة إلى تفعيل التقنية بشكل أكبر سواء في عمل المجلس واللجان أو في إدارة المرافق أو في العمليات الإدارية والمالية، وقد يستلزم ذلك تطوير الكادر الوظيفي في الأندية، والاستثمار في التدريب والتطوير المتخصص.

خامسا، هناك حاجة إلى تطوير استراتيجية النادي في التواصل والتفاعل مع أصحاب المصلحة من الداعمين والموظفين والجهات الرقابية والمجتمع، والدخول في شراكات حقيقية مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي، لتقديم مبادرات مستدامة تبني اسم النادي وشعارة وتزيد من جماهيريته وتفاعله مع أصحاب المصلحة ومساهمته في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

سادسا، هناك حاجة إلى تطوير آليات الإفصاح والشفافية من خلال وجود موقع إلكتروني تفاعلي يتيح التسجيل في أنشطة النادي، ويحتوي على جميع المعلومات التي تهم أصحاب المصلحة وكذلك حسابات تواصل اجتماعي إبداعية تخاطب الفئات السنية المستهدفة، وكذلك وجود آليات واضحة للتقارير الربعية والسنوية واجتماع الجمعية العمومية السنوية.

لا شك أن مشروع تخصيص الأندية سيتيح فرصا متنوعة لقطاع الأعمال لعقد الشراكات والاتفاقيات والرعايات في مختلف الرياضات بما يعزز من إمكاناتها، وبما يسهم في توفير فرص تنموية، وتعزيز مساهمة القطاع في الناتج المحلي، ورفع حجم المحتوى المحلي.

أخيرا، لنجاح المرحلة المقبلة هناك حاجة إلى بناء الإطار العام للحوكمة في القطاع الرياضي من خلال تطوير لائحة حوكمة شاملة ومراجعة اللوائح الحالية لتكييفها مع الوضع المستقبلي لهذه المؤسسات.

الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة

تعرف الحوكمة على أنها نظام لإدارة ومراقبة الشركات لتحقيق فلسفة تنظيمية وإدارية تدفع إلى تحسين النظام الإداري والرقابي للحوكمة، وهذه الفلسفة هي إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من القرارات الاستراتيجية الكبرى التي تعزز حوكمة الشركات، حيث تأخذ نهجًا إداريًا شاملًا يهدف إلى السعي لإحداث التغييرات الإيجابية داخل المنظمة وتحقيق النجاح والنمو على المدى الطويل.

ويظهر ذلك جليًا في التطوير الشامل لأداء الشركات وتحقيق أعلى درجات الانسجام مع السياسات والإجراءات وضمان جودة الوثائق وحسن سير الإجراءات وتطوير نمط القيادة الإدارية والمعتقدات التنظيمية وتخفيض التكاليف المالية بما يحقق أداءً عاليًا وسمعة جيدة للشركات، بما يخدم مصالح المساهمين.

ومن أهم النقاط التي تبرز العلاقة بين الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة هي استغلال آليات إدارة الجودة بما يخدم الاستدامة من خلال إبراز التداخل بينهما، حيث إن كلاهما يعتمدان على الإجراءات التنفيذية لتحقيق غاياتهما. فبينما تعتمد إدارة الجودة على تحقيق مبادئ الرقابة لتحسين الأداء المستمر ومشاركة العاملين والفحص والتفتيش المستمر لتخفيض التكاليف وتحقيق رضا العملاء، فإن حوكمة الشركات تهدف إلى تطبيق قواعد الإفصاح والشفافية وتشجيع الإدارة على تقديم المزيد من الكفاءة والالتزام بتطبيق اللوائح والمتطلبات القانونية والرقابية والمراجعة لضمان حماية مصالح الملاك وأصحاب المصلحة بشفافية وعدالة عن طريق الرقابة الداخلية وحسن استخدام أموال الشركة ومواردها.

وقد أثبتت العديد من النقاط أوجه التشابه بين الجودة والحوكمة من عدة نواحٍ، كدعم التوثيق والإفصاح والوضوح وخفض التكاليف ومراعاة حقوق المساهمين وضبط أداء الأفراد وجودة سير العمليات.

تأثير تطبيق الحوكمة على تحسين مستوى إدارة الجودة الشاملة

تعتمد آليات تطبيق حوكمة الشركات على متغيرات مستقلة من بينها حماية حقوق الملاك واستقلالية مجلس الإدارة وتطبيق قواعد الشفافية والإفصاح وقواعد لجان المراجعة ومستوى إدارة الالتزام. وينعكس تطبيق تلك الآليات بشكل إيجابي على تحقيق الجودة الشاملة، حيث إن آليات إدارة الجودة الشاملة تعتمد على متغيرات تابعة، من ضمنها زيادة كفاءة الخدمات وتحقيق مستوى يفوق توقعات العملاء وخفض الهدر المادي أو الطاقات البشرية.

ويتضح لنا الأثر البارز والإيجابي في تطبيق قواعد الحوكمة جنبًا إلى جنب مع الجودة الشاملة في الشركات في تحسين مستوى استخدام تقنيات العمل.

التحديات والفرص

من أبرز التحديات التي تواجه الشركات في ضمان تطبيق الحوكمة جنبًا إلى جنب مع إدارة الجودة الشاملة هي وجود الدعم من مجلس إدارة الشركة، حيث يقع على عاتقه مسؤولية ضمان تحقيق الحوكمة بتطبيق الجودة الشاملة على مستوى المنظمة، وذلك من خلال تفويض صلاحيات المستوى التشغيلي لإدارة الشركة لتمكينها من إدارة وتنفيذ الخدمات بمستويات عالية من الجودة وتشجيعها على تحديد مجالات وفرص التحسين بدون أية قيود على ذلك.

وانتهاز الفرص في مواءمة الاستراتيجية والرؤية التنظيمية للشركة مع أهداف الحوكمة والجودة لخلق قيمة حقيقية لجميع المعنيين. فالتحول لا يمكن أن يحدث بدون تحول موازٍ في عقلية القيادة وإدماج الناس في ثقافة التحسين المستمر.

وهنا يقع الدور الكبير على عاتق إدارة الشركة لارتباط نجاحها في تطبيق قواعدها الإدارية، وذلك بانتهاز الفرص المؤدية لنشر ثقافتي الحوكمة والجودة وتعزيزهما بشكل مستمر، بحيث يتم تمكين إدارة الجودة الشاملة من القيام بعمليات التطوير والتقويم المستمر لمستوى الخدمات، لما يشكله كلٌّ من الإفصاح والشفافية من أهمية في رفع مستوى الخدمات. وأيضًا دمج التكنولوجيا والتقنيات الرقمية المناسبة في استراتيجية وأنظمة الشركة، بالإضافة إلى تطوير مهارات وكفاءات جديدة لمحترفي ومختصي الجودة للتعامل مع آليات وأدوات التحول الرقمي والابتكار، مما يسرع عمليات حوكمة الجودة وتحسين الكفاءة والفعالية وجعلها أكثر مرونة.

من هنا يتم التغلب على أغلب التحديات التي تواجهها الشركات في تعزيز حوكمة في منتهى الشفافية وتحقيق جودة شاملة لا نظير لها، وذلك لضمان أعلى مستويات حوكمة أداء العمليات المطبقة في الشركة، مما يعزز الميزة التنافسية. وهذا ما يتفق مع أهداف حوكمة الشركات في تحقيق الاستدامة وخفض التكاليف المالية والتأكيد على المساهمين والأطراف ذوي العلاقة بأن إدارة الشركة تسعى إلى تحقيق مصالحهم للاستمرارية والبقاء.

د. غدير الكفيري

أخصائي شؤون مجلس
الإدارة واللجان
مدير الجودة الشاملة

تعتبر قضايا البيئة والمجتمع والحوكمة مهمة للشركات التي تعطي الأولوية للاستدامة، وللمستثمرين الذين يبحثون عن فرص استثمار مسؤولة اجتماعياً، أصبحت قضايا الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية الآن حاسمة لمجالس الإدارة ومديري الالتزام والمخاطر، الذين يحتاجون لمعرفة أداء الشركة في النواحي الجوهرية غير المالية وربطها بالأداء المالي وكيف تحدد كلٌّ هذه العواملِ بشكل تراكمي الأداءَ طويلَ الأجل للشركة.

د. مريع الهباش

دور الحوكمة في نهضة بلد السودان

الحوكمة الجيدة تمثل أحد الأعمدة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة والنهوض بالدول النامية مثل السودان. فهي تعزز من كفاءة المؤسسات، تساهم في بناء الثقة بين الحكومة والمجتمع، وتحسن من إدارة الموارد العامة. فيما يلي توضيح لكيفية إسهام الحوكمة في نهضة السودان:

1. **تعزيز الشفافية والمساءلة**

الشفافية هي إحدى ركائز الحوكمة الجيدة، وهي تساعد في مكافحة الفساد وتعزيز الثقة بين الحكومة والمواطنين. في السودان، حيث تعاني المؤسسات من ضعف في نظم الشفافية والمساءلة، يمكن لتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة أن يعزز من الثقة بين الدولة ومواطنيها، ويقلل من الهدر المالي والفساد الإداري.

2. **تحسين إدارة الموارد**

السودان بلد غني بالموارد الطبيعية مثل الزراعة، المعادن، والنفط، ولكن سوء إدارة هذه الموارد غالبًا ما يؤدي إلى تراجع الاقتصاد. يمكن للحكومة أن تسهم في تحسين إدارة هذه الموارد من خلال وضع سياسات وإجراءات شفافة وفعالة تضمن توزيعًا عادلًا ومفيدًا للموارد، وتعزز من فرص الاستثمار الداخلي والخارجي.

3. تحفيز الاستثمار

تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة يساهم في خلق بيئة استثمارية مستقرة وجاذبة، من خلال توفير الأطر القانونية الواضحة، احترام العقود، وتقليل المخاطر المرتبطة بالفساد وسوء الإدارة. وهذا يمكن أن يجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية، مما يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة.

4. تعزيز الاستقرار السياسي والاجتماعي

الحوكمة الجيدة تسهم في تعزيز الاستقرار السياسي والاجتماعي من خلال وضع أطر تنظيمية تضمن مشاركة المواطنين في عملية اتخاذ القرار واحترام حقوق الإنسان.

في السودان، حيث يعاني من تحديات سياسية واجتماعية متكررة، يمكن للحوكمة أن تساهم في بناء نظم حكم أكثر استقرارًا وشمولية.

5.تحقيق التنمية المستدامة

تهدف الحوكمة إلى تحقيق التنمية المستدامة التي تعتمد على سياسات تحترم البيئة، وتضمن الاستغلال الأمثل للموارد، وتحقق العدالة الاجتماعية. السودان يحتاج إلى هذه السياسات لتطوير قطاعاته الاقتصادية الرئيسية مثل الزراعة، المياه، والطاقة، وضمان استدامتها للأجيال القادمة.

6.تحسين الخدمات العامة

الحوكمة الجيدة تساعد في تحسين نوعية الخدمات العامة مثل التعليم، الصحة، والبنية التحتية من خلال توفير إدارة فعالة لهذه الخدمات، وضمان عدالة توزيعها بين كافة فئات المجتمع. وهذا يساهم في رفع مستوى المعيشة ويحد من الفقر في السودان.

7.تشجيع الابتكار والإصلاح

تطبيق مبادئ الحوكمة يمكن أن يشجع على الابتكار والإصلاح في السياسات العامة والإدارية. من خلال تعزيز ثقافة المساءلة والمشاركة، يمكن للحكومة والمجتمع السوداني أن يتبنى حلولاً جديدة لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية.

8.بناء مؤسسات قوية

مؤسسات الدولة القوية والفعالة هي أساس لأي نهضة تنموية. الحوكمة الجيدة تضمن استقلالية المؤسسات، كفاءة أدائها، ومرونتها في مواجهة التحديات. في السودان، المؤسسات القوية ضرورية لتحقيق الأمن، تطوير الاقتصاد، وضمان العدالة.

بشكل عام، تطبيق الحوكمة الجيدة في السودان يمكن أن يسهم بشكل كبير في دفع عجلة التنمية، تحسين جودة الحياة للمواطنين، وتعزيز مكانة السودان على الساحة الإقليمية والدولية. يحتاج السودان إلى تبني إصلاحات جذرية في نظم الحوكمة لتحقيق الاستقرار والنهوض بقدراته الاقتصادية والاجتماعية، مما يجعلها أحد المفاتيح الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة والنهضة الشاملة.

أ. أمجد محمد الأمين

أمين سر المجلس ومسؤول الحوكمة وعلاقات المساهمين - شركة اليمامة

فاعلية دور المراجعة الداخلية تحدده قوة مجلس الإدارة

أ. بدر الشيحة

الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية في شركة المربع الجديد

يقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة مهمة قيادة المنظمة نحو التميز في مستقبل يكتنفه الغموض والمتغيرات السريعة. هذه المسؤولية لا يستطيعها إلا أعضاء مجلس إدارة يملكون أفكارًا جديدة إبداعية وشجاعة في خوض غمار التجربة من خلال سياسات واستراتيجيات توجه المنظمة نحو تحقيق أداء متميز ومرن يستوعب المستجدات، مع ضمان الالتزام بأعلى معايير الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، من خلال منح لجنة المراجعة الدور والمسؤوليات والصلاحيات بحيث تتمتع بالاستقلالية والأداء المهني حسب المعايير العالمية.

ومن هذا المنطلق، تعد المراجعة الداخلية شريكًا استراتيجيًا لا غنى عنه في تحقيق هذه الغاية.

فهي بمثابة الثرمومتر والعين الناقدة التي تقيّم وتقدم المشورة بشأن مدى فعالية نظم الرقابة الداخلية، وتحديد نقاط الضعف، وتقديم التوصيات اللازمة لتعزيزها.

وبالتالي، تسهم المراجعة الداخلية في تمكين مجلس الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على معلومات دقيقة وشاملة حول مدى التزام المنظمة بالمعايير الرقابية المعمول بها. كما تساعد في تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه المنظمة، واقتراح آليات فعّالة لإدارتها والتخفيف من آثارها المحتملة. ولكن بشرط منحها ما تتطلبه من صلاحيات، والأهم القناعة بشراكتها في تنوير طريق مستقبل المنظمة والمساعدة في التخفيف من مخاطر القرارات المستقبلية الغامضة.

وقد حصلت لي فرصة العمل في عدة منظمات ذات مجالس إدارة ولجان مراجعة قوية وممكنة، حققت تميزًا في الأداء من خلال تناغم الأدوار بين المجلس والمراجعة الداخلية. أتاحت لي هذه التجارب أن أرى بشكل مباشر تصرفات رؤساء وأعضاء المجالس والأثر الذي يشكله مجلس الإدارة ولجنة المراجعة القويان إداريًا ومهنيًا في تحقيق كفاءة وفاعلية عمليات المراجعة الداخلية والوصول لأوضاع مربحة لجميع الأطراف. ومع هذا، فليست كل مجالس الإدارة على نفس القدر من المعرفة والقدرة والفاعلية لمثل هذا التمكين. وقد يكون السبب درجة الاهتمام التي يوليها الأعضاء في تحقيق أهداف المنظمة وما يتطلبه ذلك من بذل الجهد الفكري والوقت. وقد يرجع هذا لعدم تناسب قدرات الأعضاء مع احتياجات المنظمة. فبعض أعضاء مجالس الإدارة يملكون القدرة الفنية اللازمة، ولكن المجلس الذي ينتمون إليه لا يشكل أولوية لانشغالهم وارتباطهم بجهات كثيرة أو بجهات أكثر أهمية لهم وأكثر حاجة لتركيزهم. وبالتالي لا يولون المنظمة الاهتمام المطلوب من ناحية الوقت والفكر والالتفات لتحديات الحوكمة وإدارة المخاطر. والأداء المتدني في بعض الشركات المدرجة ينبئ عن معاناتها بسبب ضعف مجالس إداراتها ولجان المراجعة فيها. وهذا من دون شك يمتد تأثيره السلبي على أداء المراجعة الداخلية. تستعرض هذه المقالة بعض ممارسات مجالس الإدارة الممكنة لإدارة المراجعة الداخلية.

أولًا: إنشاء لجنة مراجعة قوية مهنيًا ومستقلة إداريًا

يتعين على مجلس الإدارة إنشاء لجنة مراجعة تتألف من أعضاء مستقلين متسمين بالنزاهة ويتمتعون بالصلاحيات والخبرة اللازمة لأداء واجباتهم (متضمنًا الخبرة المالية والمراجعة الداخلية والحوكمة وإدارة المخاطر). كما يُتوقع من أعضاء لجنة المراجعة الفهم العميق لأعمال الشركة والقدرة على التواصل الفعال والالتزام والمسؤولية والشجاعة المهنية والقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة. توافر هذه الصفات في أعضاء لجنة المراجعة يطمئن مجلس الإدارة حول إشراف اللجنة على أنشطة المراجعة الداخلية ومراجعة نتائجها وضمان استقلاليتها. ومن المشاهد عند تعيين أعضاء غير أكفاء أو غير متفرغين تأثيرات ذلك على أداء المراجعة الداخلية من حيث قلة وضعف المداولات في الاجتماعات أو غياب القيادة وعدم وضوح توجه اللجنة أو المجاملات الشخصية على حساب كفاءة وفاعلية القرارات أو عدم مساندة المراجعة الداخلية في مواضيع الموارد المالية والبشرية والتقنية أو في ضعف تفاعلها مع تجاوزات الإدارة التنفيذية وضعف مساءلة الإدارة التنفيذية حول مسار الخطط التصحيحية وغيرها.

ثانيًا: ضمان استقلالية المراجعة الداخلية

تُعتبر استقلالية المراجعة الداخلية أمرًا بالغ الأهمية لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة في تقييم العمليات والضوابط الرقابية بموضوعية وبدون تحيز، مما يعزز مصداقية تقارير المراجعة الداخلية ويوفر لمجلس الإدارة الموثوقية في المعلومات التي يتلقاها. كما تزيد الاستقلالية من فعالية تقييم المخاطر، وتعزيز المساءلة والشفافية داخل المنظمة، وحماية مصالح أصحاب المصلحة، وغيرها. وقد أرشدت المعايير الدولية للمراجعة الداخلية وممارسات الحوكمة إلى عدد من المحاور التي تضمن استقلالية المراجعة الداخلية ومنها اعتماد مجلس الإدارة للائحة عمل المراجعة الداخلية، واعتماد المجلس أو لجنة المراجعة لخطة المراجعة الداخلية، وتعيين رئيس المراجعة الداخلية أو إعفاؤه أو تغييره وتحديد مكافأته من قبل المجلس، والتبعية الوظيفية لرئيس المراجعة الداخلية للجنة المراجعة، وتقييم أداء المراجعة الداخلية ورئيسها من قبل لجنة المراجعة، والتأكد من كفاية موارد المراجعة الداخلية واعتماد ميزانيتها، كما أن لرئيس المراجعة الداخلية حق الوصول للمجلس بشكل مباشر متى ما استدعى الأمر. وكل هذه المحاور معروفة لدى أغلبية أعضاء مجالس الإدارة ولجان المراجعة، ولكن يكمن التحدي في أسلوب وطريقة التنفيذ. فعلى سبيل المثال، بعض لجان المراجعة تفوض الإدارة التنفيذية بمقابلة واختيار رئيس المراجعة الداخلية، وبعضها يطلب من الرئيس التنفيذي تقييم رئيس المراجعة الداخلية. هذه الممارسات تضعف استقلاليتهم وتسلبهم الموضوعية أو في المقابل تخلق صراعات ونزاعات أساسها المبادئ المهنية المترسخة لدى المراجع الداخلي المتمكن!

ثالثًا: إرساء ثقافة الحوكمة والممارسات الأخلاقية في المنظمة

إن إرساء ثقافة قوية للحوكمة والأخلاقيات يخدم المراجعة الداخلية بشكل كبير. فهو يوفر بيئة عمل داعمة للمراجعين الداخليين، ويسهل عليهم أداء مهامهم بفعالية. كما يقلل من احتمالية حدوث مخالفات أو تجاوزات، الأمر الذي يزيد من كفاءة المراجعة الداخلية ويجعلها أكثر تركيزًا. بالإضافة إلى ذلك، فإن ثقافة الحوكمة والأخلاقيات القوية تعزز من مصداقية تقارير المراجعة الداخلية، وتزيد من ثقة أصحاب المصلحة في نتائجها. ويمكن لمجلس الإدارة إرساء هذه الثقافة بأسلوب القيادة بالقدوة والالتزام بالقيم (the tone at the top)، وتطوير مدونة السلوك المهني وأخلاقيات العمل، وإنشاء قنوات اتصال آمنة للإبلاغ عن المخالفات، والمراقبة والتقييم المستمر، والتزام الشفافية في الإفصاح عن المعلومات.

وهناك العديد من الشواهد التي تظهر أهمية إرساء هذه الثقافة في المنظمة، فضعف الحوكمة يؤدي إلى ضعف الرقابة الداخلية، وزيادة احتمالية تضارب المصالح، وغياب الشفافية والمساءلة، والتأثير السلبي على سمعة المنظمة.

ختامًا

يمكن القول إن العلاقة بين مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعة الداخلية هي علاقة تكاملية ترابطية، حيث يساهم كل طرف في تعزيز دور وفعالية الطرف الآخر. فالدعم الذي يقدمه مجلس الإدارة ولجنة المراجعة للمراجعة الداخلية، من خلال الإشراف والتوجيه وتوفير الموارد اللازمة وضمان الاستقلالية، يعزز دور المراجعة الداخلية كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة، وضمان سلامة عملياتها، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة فيها.

إن نجاح المراجعة الداخلية لا يعتمد فقط على كفاءة ومهنية المراجعين الداخليين، بل يتطلب أيضًا وجود مجلس إدارة ولجنة مراجعة فاعلين وملتزمين بأعلى معايير الحوكمة. وعندما يتحقق هذا التكامل، يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية، وأن تواجه التحديات والمخاطر بثقة، وأن تنمو وتزدهر على المدى الطويل. لذا، يتعين على مجالس الإدارة ولجان المراجعة أن تولي اهتمامًا خاصًا بتعزيز دور المراجعة الداخلية، وأن تعمل على توفير البيئة المناسبة التي تمكنها من أداء مهامها على أكمل وجه، فالاستثمار في المراجعة الداخلية هو استثمار في مستقبل المنظمة ونجاحها واستدامتها.

إطار الحوكمة: الروح والسمعة

د. عبدالعزيز الحافي
أستاذ جامعي ومستشار في الحوكمة والرقابة

عندما يساهم شخص في تمويل مشروعك أو شركتك، فمن الطبيعي أن تتأكد من أمانته ونزاهته وسلوكه الشخصي، خصوصًا في حالات الخلافات الشخصية أو النزاعات المالية.

وبالمثل، عندما تُدار المنظمة بإطار منظم ومحوكم وتتبع مبادئ الحوكمة والأخلاقيات وإدارة المخاطر والامتثال للأنظمة، فإنك حينها تعلم كيف تساهم وكيف تستثمر أموالك في شركات تتمتع بإطار حوكمة قوي.

فالحوكمة الجيدة تبدأ بثقة المستثمر، ثم جمع رأس المال بكفاءة، ثم مرونة أكبر في التوسع والانتشار والسمعة الحسنة!

تمكين مجلس الإدارة من خلال إطار حوكمة متين يمكّنه من فهم البيئة التنظيمية المحيطة بالأعمال ومعرفة الجوانب التنفيذية الهامة. وبالتالي، يتيح الإطار الوصول السريع إلى المعلومات الضرورية ويساعد في تحقيق نتائج فعّالة واتخاذ قرارات مدروسة، ويعزز الاستدامة المالية والاقتصادية للشركة، كما يخلق بيئة عمل مريحة ويحمي الشركة من التقلبات الاقتصادية الصعبة.

لذا، يلعب الدور القيادي للإدارة العليا دورًا كبيرًا في ضمان الاستدامة، ليس فقط من الناحية المالية، بل أيضًا على الصعيدين المعنوي والإداري.

ومن الضروري التكيف مع التغيرات الاقتصادية في كل صناعة أو مجال؛ فإما أن يستمر العمل في تحقيق التطور والاستدامة أو يصل إلى مرحلة الجمود والتوقف! ويمكن تحقيق ذلك من خلال بناء فرق عمل قوية تعمل على تحسين الأداء الاقتصادي. وللوصول إلى هذه الغاية، يجب الاستفادة من التقنيات الحديثة في بيئة العمل واستخدام الذكاء الاصطناعي في مختلف جوانب المنظمة وتجديد الطاقات البشرية، وهذه عوامل تزيد من فرص البقاء والنمو والعيش المستدام.

اجعل موظفيك يشعرون بالمسؤولية والوعي بشأن المكان الذي يعملون فيه؛ لخلق قيمة داخل المؤسسة وخارجها. حينها، سيتحدثون بكل فخر عن المكان الذي يعملون فيه ويعبرون عن اعتزازهم بالانتماء لها.

والنتيجة: تعزيز سمعة الشركة وجذب المواهب والفرص الجديدة للأجيال القادمة.

لماذا كتاب

حوكمة الشركات في الميزان؟

- لمعرفة ماذا يجري في أروقة الشركات.
- لمعرفة الاجراءات المتخذة من الجهات الرقابية الخارجية.
- لمعرفة دور الجهات الرقابية الداخلية (لجنة المراجعة وغيرها).
- لمعرفة حالات تطبيق حوكمة الشركات.
- لمعرفة أسباب إلغاء الادراج في الأسواق المالية محليا ودوليا.
- لمعرفة آلية نهوض وسقوط الشركات المدرجة.

تجدونه في : مركز الأدب العربي للنشر والتوزيع
معرض الكتاب الدولي - الرياض
أو المتجر الالكتروني للدار

نبذة عن كتاب حوكمة الشركات في الميزان

اصدر المؤلفان د.زهرة الناصر و أ.مراد الزعيم كتاب حوكمة الشركات في الميزان (رحلة بعض الشركات من الازدهار إلى الخروج من السوق المالي السعودي)

يتحدث الكتاب عن أسباب خروج الشركات من السوق المالي محلياً ودولياً مستشهداً بعض التجارب و الممارسات ، وتناول المؤلفان أسباب إلغاء الإدراج و التداول في المملكة العربية السعودية مقارنة بعدة دول ، ولماذا الغيت اكثر من الف شركة في أمريكا خلال عشر سنوات ، ثم تحدث المؤلفان عن اهم الأسباب التي أدت إلى خروج شركات سعودية من السوق المالي السعودي على سبيل المثال (شركة المعجل ، الخضري، بيشة ، وقاية ، وفا ، سند)

وكانت منهجية دراسة حالات الشركات في الكتاب مبنية على أخذ نبذة مختصرة عن الشركة والتغييرات في رأس مال الشركة وتقييم مستوى الشفافية في الشركة عبر تحليل إفصاحات حوكمة الشركة وسرد أهم المخالفات والغرامات التي فرضت على الشركة وذلك بهدف معرفة الخلل أو السبب الجذري لظهور المخالفات والتي تعتبر طرف الخيط للوصول إلى فهم الحوكمة ومستوى نزاهتها ونضجها، وكذلك من العناصر الأساسية في المنهجية ذكر رأي المراجع الخارجي وتحفظاته في بعض الأحيان.

وتم إدراج مجموعة من التساؤلات لكل شركة، وتمثل تساؤلات عامة عن الحوكمة والرقابة ليس بالضرورة تمثل الشركة، بل وضعت من اجل فتح افاق للتفكير من جهة القارئ والتمحيص في البحث والإجابة.

يتخلل بعض الشركات مجموعة رسومات (Charts) في الجانب المالي ليسهل على القارئ الاطلاع على المحتوى، ويستند الكتاب إلى مراجع لمصادر المعلومات ويتم الإشارة بعد كل معلومة إلى مصدرها (المصادر غالباً: قرارات هيئة السوق المالية / التقارير السنوية للشركات / إفصاحات الشركة على موقع تداول) بالإضافة إلى الانظمة ذات الصلة كنظام وزارة التجارة وهيئة السوق المالية ونظام الإفلاس.

الخاتمة

تطلق مجموعة الحوكمة والمخاطر والالتزام نشرة ربعية كمبادرة نوعية وتسلط الضوء على الحوكمة في شتى مجالاتها من خلال نشر مقالات علمية في مجالات الحوكمة والمخاطر والالتزام وتهدف إلى مشاركة المعرفة وأفضل الممارسات مع البناء على تجارب وخبرات الأخصائين والمهنيين ذوي التفكير المماثل الذين يسعون جاهدين من أجل الابتكار والأفكار التقدمية في تلك المجالات وتقديمه في محتوى علمي يساهم في جمع تلك التجارب بين الحوكمة والمخاطر والالتزام في شتّى القطاعات.

يسعدنا استقبال مشاركاتكم ومقالاتكم على البريد التالي:

GRCsaudigroup@gmail.com

مجموعة الحوكمة والمخاطر والالتزام السعودية

Saudi Governance, Risk and Compliance Group

إعداد وتنسيق

منار العتيبي

مراجعة وتدقيق

خلود ال مسلم

تواصل معنا

GRC group

GRCsaudigroup@gmail.com