

دور مجلس الإدارة التوجيهي والاشرافي على نظم الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية

علاء عبدالعزيز أبونبعة
MACC, CIA, CRMA, CPA, CICP
شريك – خدمات التدقيق الداخلي والتميز المؤسسي
شركة بروكابيتا للاستشارات الإدارية

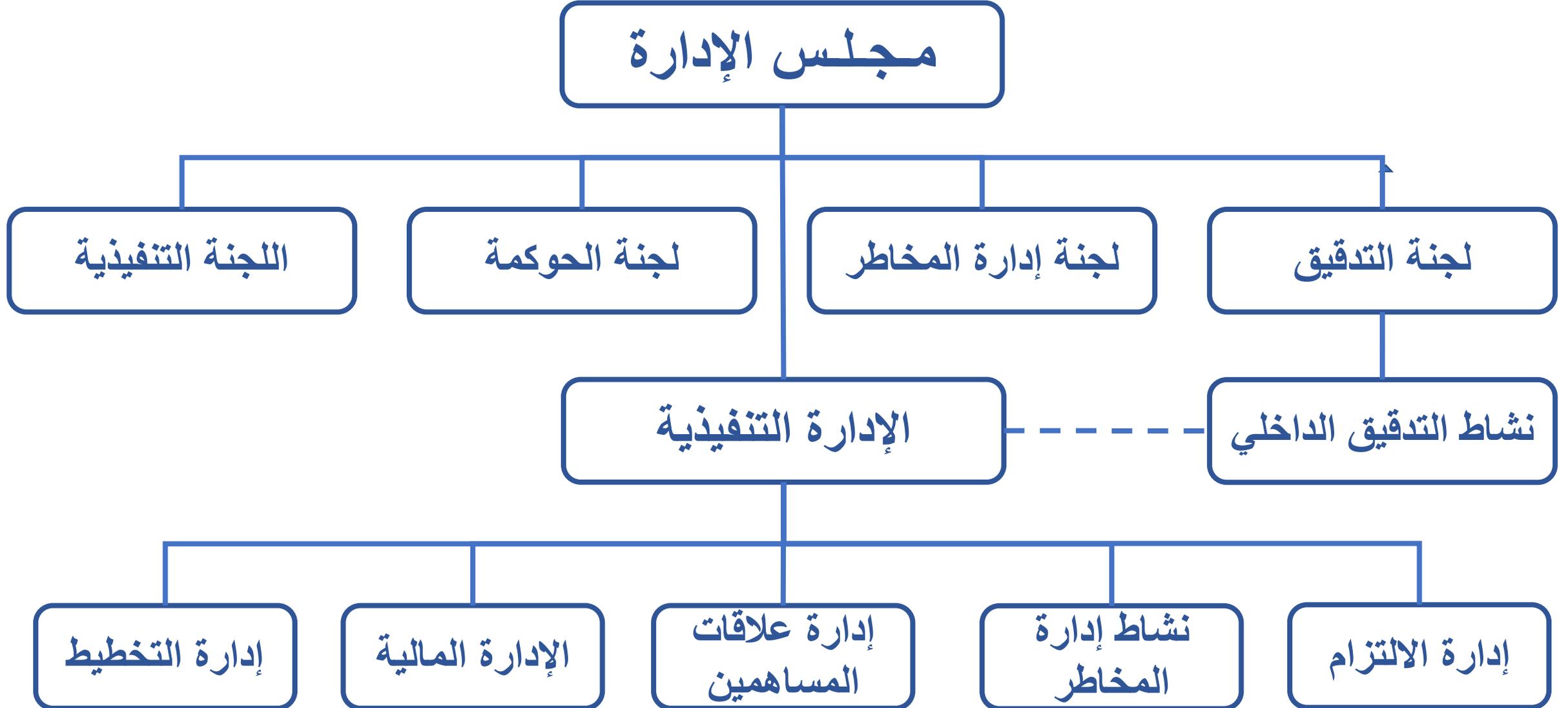
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكراً

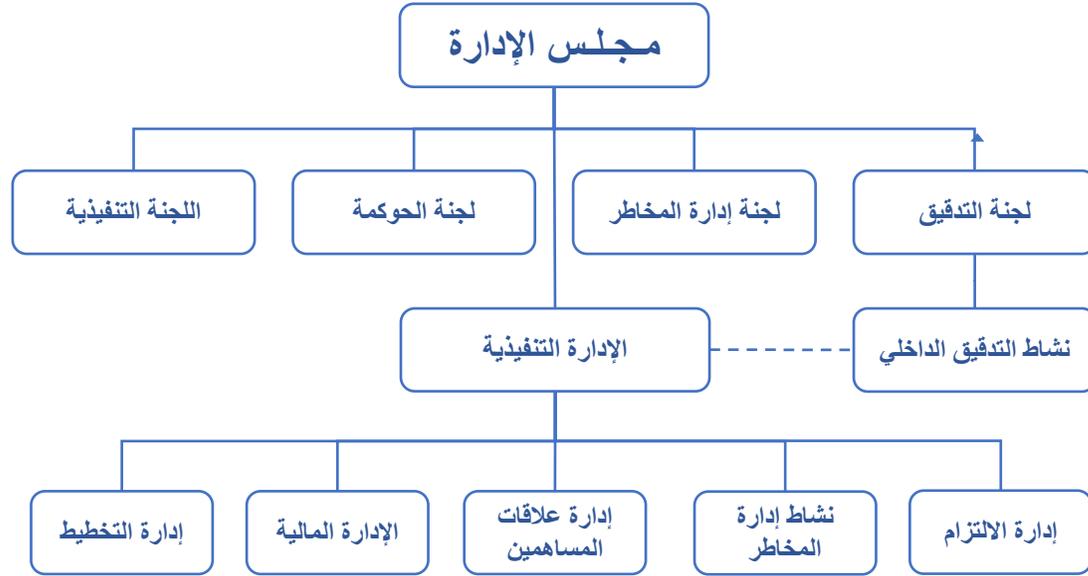
أرجو من الجميع المشاركة بالإجابة على الأسئلة العشرون التالية:

الاسم	
_____ (11)	_____ (1)
_____ (12)	_____ (2)
_____ (13)	_____ (3)
_____ (14)	_____ (4)
_____ (15)	_____ (5)
_____ (16)	_____ (6)
_____ (17)	_____ (7)
_____ (18)	_____ (8)
_____ (19)	_____ (9)
_____ (20)	_____ (10)

للأسئلة التالية اختر الإجابة من الخيارات التالية ...



أسئلة افتتاحية هامة في الرقابة الداخلية



من المسؤول الأول عن ... ؟

(1) بناء نظام فاعل للرقابة الداخلية في المؤسسة ؟

(2) الإشراف على نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ؟

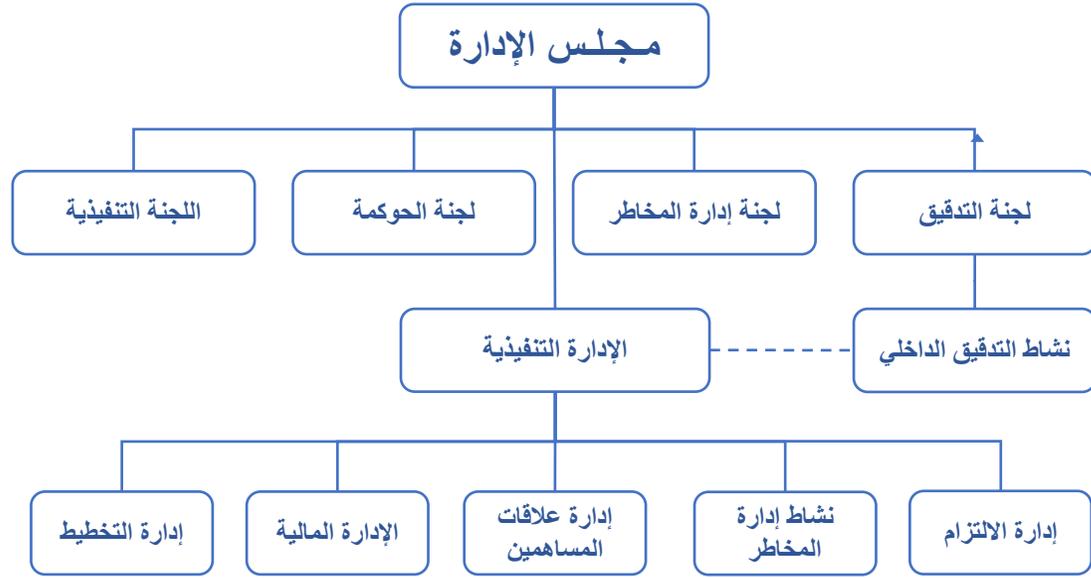
(3) الرقابة على نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة ؟

(4) فاعلية التنسيق بين الجهات الرقابية الداخلية والخارجية بهدف تقليل العبء الرقابي وزيادة نطاق الرقابة ؟



أسئلة افتتاحية هامة في إدارة المخاطر

من المسؤول الأول عن ... ؟



(5) بناء نظام فاعل لإدارة المخاطر في المؤسسة ؟

(6) الإشراف على نظام إدارة المخاطر في المؤسسة ؟

(7) الرقابة على نظام إدارة المخاطر في المؤسسة ؟

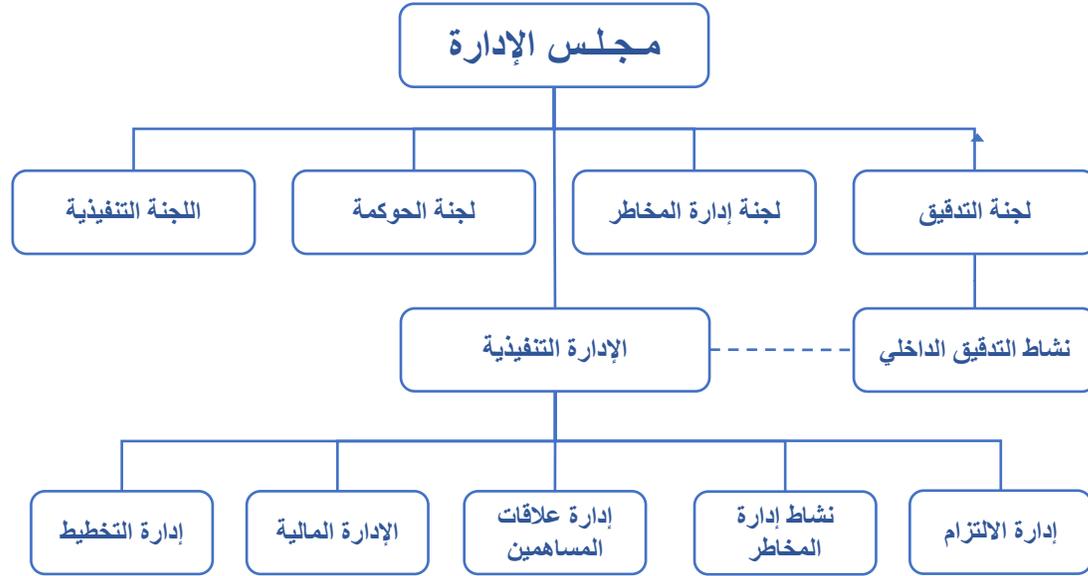
(8) تحديد واعتماد المستوى المقبول للمخاطر في المؤسسة ؟

(9) الحفاظ على المستوى المقبول للمخاطر في المؤسسة ؟

(10) التحقق من عدم تجاوز الإدارة التنفيذية للمستوى المقبول للمخاطر في المؤسسة ؟



أسئلة افتتاحية هامة في الحوكمة



من المسؤول الأول عن ... ؟

(11) بناء نظام فاعل للحوكمة في المؤسسة ؟

(12) الإشراف على نظام الحوكمة في المؤسسة ؟

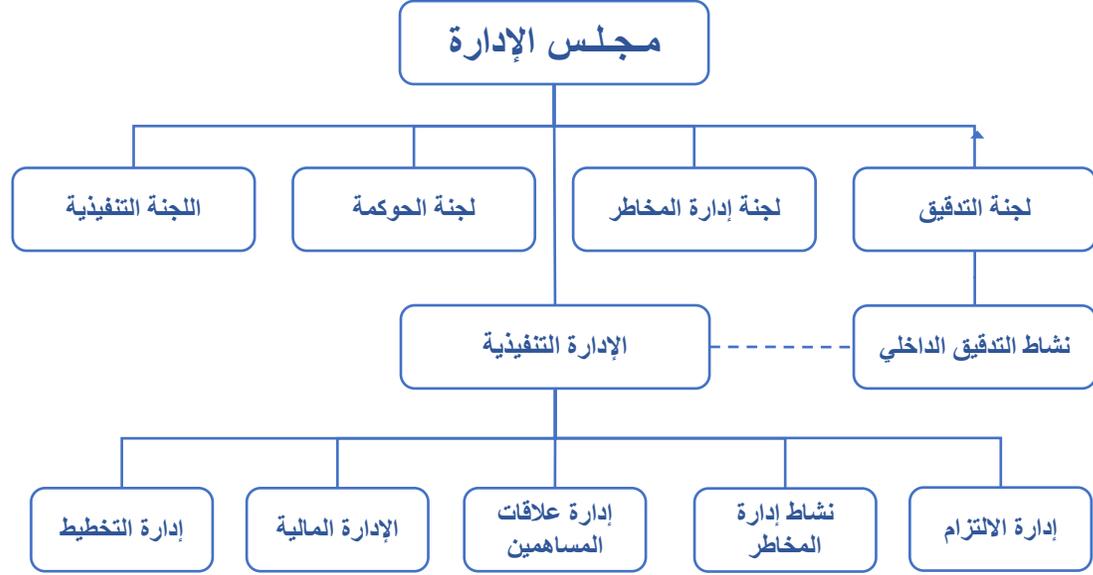
(13) الرقابة على نظام الحوكمة في المؤسسة ؟

(14) فاعلية التنسيق بين اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة بهدف تقليل الازدواجية في الأدوار ؟

(15) تحديد وحفظ حقوق ومصالح أصحاب المصالح بالمؤسسة ؟



أسئلة افتتاحية هامة في التخطيط الاستراتيجي



من المسؤول الأول عن ... ؟

(16) تحديد رؤية ورسالة المؤسسة ؟

(17) وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسة ؟

(18) الرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسة ؟

(19) ربط شهية المؤسسة للمخاطر مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ؟

(20) مساءلة الإدارة التنفيذية عن مستوى التقدم في الخطة الاستراتيجية في المؤسسة ؟



أرجو من الجميع تبادل الورقة مع الزميل الذي/الزميلة التي بجانبك

الجواب على العشرين سؤال قائم على القاعدة الإدارية:
" السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض "

الاسم	
_____ (11)	_____ (1)
_____ (12)	_____ (2)
_____ (13)	_____ (3)
_____ (14)	_____ (4)
_____ (15)	_____ (5)
_____ (16)	_____ (6)
_____ (17)	_____ (7)
_____ (18)	_____ (8)
_____ (19)	_____ (9)
_____ (20)	_____ (10)

المسؤول الأول في المؤسسة ...

الهيئة الحاكمة (Governing Body)

الهيئة من الممكن أن تكون مجلس الإدارة، أو مجلس مديرين، أو مجلس الشركاء، أو مجلس المحافظين أو الأمناء، أو مجلس النظار/النظارة.

الهيئة لها صلاحية توجيه ومراقبة ومساءلة الإدارة التنفيذية في المؤسسة.

الهيئة ليست جزء من الإدارة التنفيذية ومستقلة عنها.

الهيئة قد تضم مجموعة من الأشخاص (مستقلين وغير مستقلين عن الإدارة التنفيذية)، وقد تكون متمثلة بشخص واحد.

في باقي الشرائح سيتم استخدام مصطلح مجلس إدارة تجاوزاً

المسؤول الأول في المؤسسة ...

لجان رقابية

لجان توجيهية

مجلس الإدارة

سؤال هام:

هل قرارات وتوصيات لجنة التدقيق (وأي لجنة أخرى منبثقة من المجلس) ملزمة للإدارة التنفيذية؟

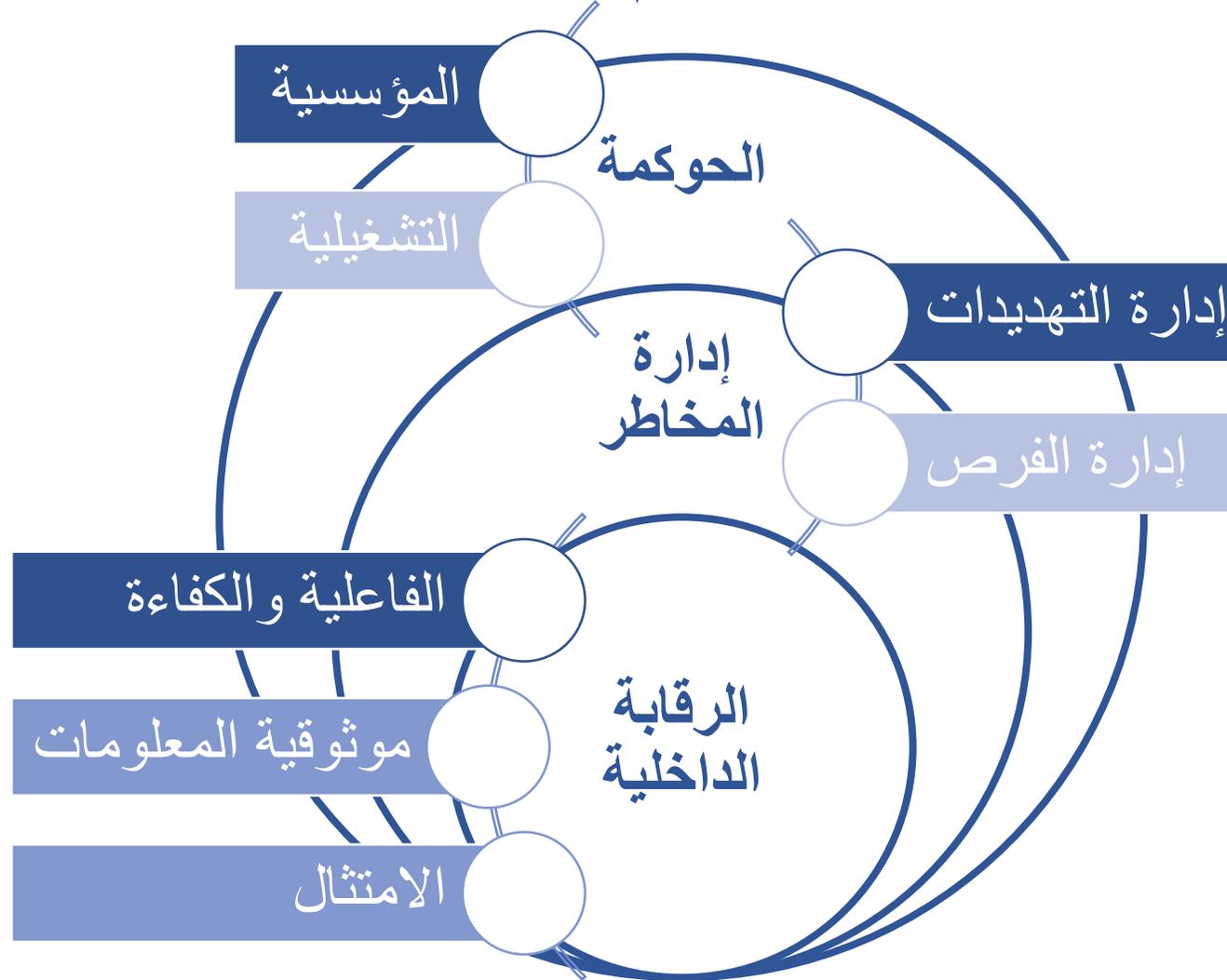
توجيه
رقابة
مساءلة

لجنة التدقيق

نشاط التدقيق الداخلي

الإدارة التنفيذية

العلاقة بين النظم / أطر العمل



نظام الرقابة الداخلية الضعيف يؤدي إلى ضعف نظام إدارة المخاطر ونظام الحوكمة في المؤسسة

ماهية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة

الحوكمة عبارة عن

- (1) نظام أو إطار عمل ؟ أم
- (2) نشاط أو وظيفة ؟ أم
- (3) هدف للمؤسسة ؟

الرقابة الداخلية عبارة عن

- (1) نظام أو إطار عمل ؟ أم
- (2) نشاط أو وظيفة ؟ أم
- (3) هدف للمؤسسة ؟

إدارة المخاطر عبارة عن

- (1) نظام أو إطار عمل ؟ أم
- (2) نشاط أو وظيفة ؟ أم
- (3) هدف للمؤسسة ؟



ماهية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة

الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة عبارة عن نظام أو إطار عمل.

المقصود بالنظام أو إطار عمل:

الشيء الذي له أهداف، وتحكمه مبادئ ومعايير، ويتم تطبيقه من خلال مجموعة عمليات وإجراءات، ويتحمل مسؤولية فاعليته وكفاءته جهة أو أكثر، ويتأثر به أكثر من طرف، ويتأثر بالثقافة السائدة في المؤسسة بقدرات وممارسات العاملين فيها.

نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة وجدت للمساعدة في تحقيق أهداف المنشأة، وهي ليست هدف أو بحد ذاتها.

سؤالين هامين ...

السؤال الأول: ما هي العلاقة بين المنظومة الأخلاقية في المؤسسة ونظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة؟

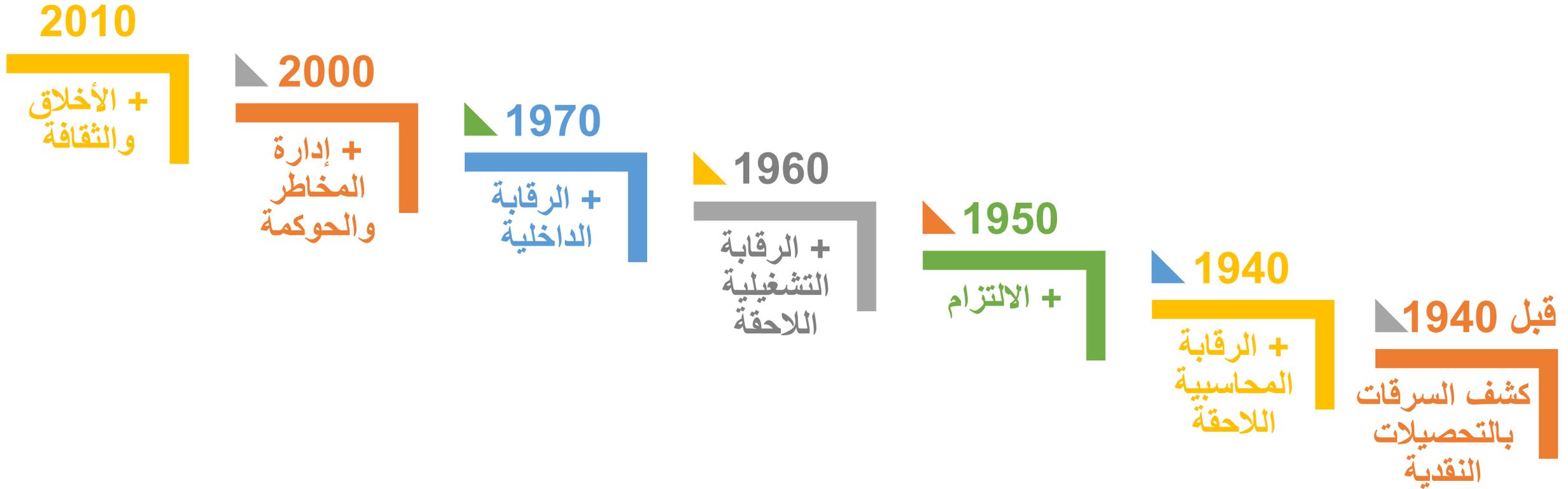
الجواب: المنظومة الأخلاقية في المؤسسة هي الأساس لنظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة، ولا قيمة لأي من هذه النظم بدون الأخلاق.

السؤال الثاني: من هو المسؤول الأول عن بناء ومن ثم عن فاعلية المنظومة الأخلاقية في أي مؤسسة؟

الجواب: مجلس الإدارة.



تطور مهنة التدقيق الداخلي



دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الرقابة الداخلية

الدور الذي يجب عدم توليه	الدور المساعد (استشاري)	الدور الأساسي (تأكيدي)
<ul style="list-style-type: none"> • تقديم تأكيدات حول نظام الرقابة الداخلية بالنيابة عن الإدارة • فرض تطبيق ضوابط رقابية • مسؤولية فاعلية أو كفاءة أو ملائمة الضوابط الرقابية 	<ul style="list-style-type: none"> • المساعدة في بناء وتطوير نظام/إطار الرقابة الداخلية • المساعدة في بناء وتطوير استراتيجية الرقابة الداخلية • المساعدة في تأسيس أنشطة رقابية داخل المؤسسة (1st & 2nd DLS) • قيادة/رعاية التقييم الذاتي للرقابة • تقديم التدريب للإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم نظام/إطار الرقابة الداخلية • تقييم استراتيجية الرقابة الداخلية • تقييم البيئة الرقابية • تقييم فاعلية وكفاءة وملاءمة مختلف الضوابط الرقابية • مراجعة تقارير الرقابة الداخلية والخارجية

كيفية تقييم الضوابط الرقابية

نتائج تقييم المخاطر

الهدف من الضابط الرقابي

الضابط الرقابي

تقييم
الفاعلية

تقييم
الملاءمة

تقييم
الكفاءة

الأداء

المخاطر
المتبقية

مستوى
الفهم

مستوى
القبول

صلاحية
التجاوز

التوقيت

مستوى
التغطية

موثوقية
الصلة بالهدف

توفر
الموارد

مسؤولية
التطبيق

الاستقلالية

إمكانية
التتبع

المرونة

التكامل مع
الضوابط
الأخرى

المنفعة

التكلفة

إمكانية
الأتمتة

تكلفة
البديل

دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام إدارة المخاطر

الدور الذي يجب عدم توليه	الدور المساعد (استشاري)	الدور الأساسي (تأكيدي)
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الدرجة المقبولة (شبهة الإدارة) من المخاطر • تقديم تأكيدات حول نظام إدارة المخاطر بالنيابة عن الإدارة • مسؤولية فاعلية أو كفاءة أو ملائمة عمليات إدارة المخاطر • اتخاذ قرارات بخصوص الاستجابة للمخاطر أو تنفيذ ما يمثل استجابة للمخاطر بالنيابة عن الإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> • المساعدة في بناء وتطوير نظام/إطار إدارة المخاطر • المساعدة في بناء وتطوير استراتيجية إدارة المخاطر • قيادة عملية تأسيس نشاط لإدارة المخاطر • تنسيق عملية إدارة المخاطر • تقديم التدريب للإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم نظام/إطار إدارة المخاطر • تقييم استراتيجية إدارة المخاطر • تقييم فاعلية وكفاءة وملاءمة عمليات إدارة المخاطر • تنبيه الإدارة بخصوص المخاطر: الجديدة، و/أو التي لم يتم الاستجابة لها بشكل مناسب، و/أو المقبولة بشكل غير مناسب • مراجعة مختلف التقارير

دور التدقيق الداخلي في تقييم نظام الحوكمة

الدور الذي يجب عدم توليه	الدور المساعد (استشاري)	الدور الأساسي (تأكدي)
<ul style="list-style-type: none">• تقديم تأكيدات حول نظام الحوكمة بالنيابة عن الإدارة• مسؤولية فاعلية أو كفاءة أو ملائمة نظام أو أدوات أو آليات الحوكمة• توجيه أو مساءلة الإدارة التنفيذية• حفظ حقوق أو تلبية احتياجات أصحاب المصالح	<ul style="list-style-type: none">• المساعدة في بناء وتطوير نظام/إطار الحوكمة المؤسسية والحوكمة التشغيلية• تنسيق أنشطة الرقابة الداخلية والخارجية ومساعدة الإدارة التنفيذية في معالجة ملاحظاتها و/أو تنفيذ توصياتها• تقديم التدريب للإدارة	<ul style="list-style-type: none">• تقييم نظام/إطار الحوكمة على مستوى المؤسسة وعلى المستوى التشغيلي• تقييم المنظومة الأخلاقية والمنظومة الثقافية في المؤسسة• تقييم عمليات المساءلة• تقييم مستوى الشفافية والعدالة• مراجعة مختلف التقارير

عالم الفوكا ("VUCA" World)

"Uncertainty"

عدم اليقين

"Volatility"

التقلب

"Ambiguity"

الغموض

"Complexity"

التعقيد

توزيع الأدوار

أهم دور للجمعية العامة...

حُسن اختيار أعضاء مجلس الإدارة

أهم دور لمجلس الإدارة...

حُسن اختيار الرئيس التنفيذي

ثاني أهم دور لمجلس الإدارة...

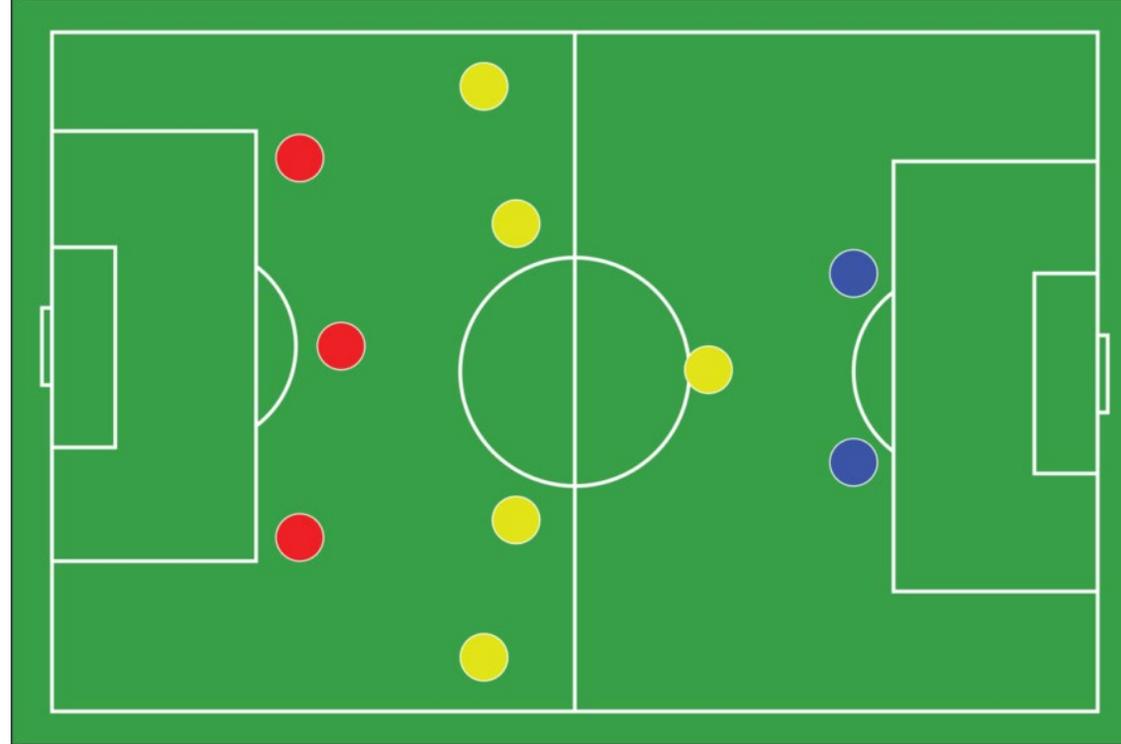
حُسن اختيار أعضاء اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة

أهم معايير أو أسس لاختيار كل من سبق...

الأمانة والمصداقية ثم الجدارة

التنوع والتكامل

التنوع في جدارات أعضاء مجلس الإدارة وعملهم كفريق مهم جداً حتى يقوم المجلس بدوره التوجيهي والرقابي على ومساءلة الإدارة التنفيذية بفاعلية.



لا يوجد مؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة، وإنما يوجد
مجلس إدارة ناجح وآخر فاشل

أ.د. عبدالعزيز أبونبعة

أسئلة وأجوبة



شكراً

للحصول على نسخة من العرض

Jordan +962 796 253 279



WhatsApp