

الاليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر Internal Mechanisms Of Corporate Governance and their role In Risk Management

د. كريم قوبة
k.koba@univ-boumerdes.dz
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس الجزائر

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/05

تاريخ التقديم: 2021/04/29

الملخص :

يهدف البحث لإظهار دور الاليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر من خلال دراسة نظرية تعتمد على المنهج الوصفي، توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها أن التدقيق الداخلي يعتبر الركيزة الأولية والاساسية لباقي الاليات الداخلية لحوكمة الشركات في إطار إدارة المخاطر، إذ يقوم المدقق الداخلي بدراسة وتحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالشركة بهدف إمداد لجنة التدقيق بتقارير أولية وكذلك بهدف إعداد مخططات وبرامج التدقيق.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة؛ المخاطر؛ التدقيق؛ مجلس الإدارة؛ مبادئ الحوكمة.

تصنيف JEL: M42, G32.

Abstract:

The research aims to show the role of the internal mechanisms of corporate governance in risk management through a theoretical study based on the descriptive approach. The researcher concluded to a set of results, the most important of them is that the internal audit is the main pillar of the other internal mechanisms of corporate governance in terms of risk management. In fact, the internal auditor studies, identifies and evaluates the main risks that the economic company may face with the aim of providing to the audit committee initial reports as well as preparing audit plans and programs.

Key words : Governance; Risks; Audit; Administration council; Audit Committee.

JEL Classification Codes : M42, G32.

تمهيد:

ترتب من تعدد أشكال الشركات وزيادة حجمها ونطاق نشاطها الجغرافي إلى انفصال الملكية عن التسيير وظهور نظرية الوكالة التي أدت إلى ضرورة توفر قدر من اللامركزية للوكيل في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالشركة، وأدى ذلك لحدوث بعض مشكلات تتعلق بالوكالة.

دفع ذلك بعض الدول المتقدمة وعلى رأسهم الولايات المتحدة الأمريكية وانكلترا إلى إيجاد وسائل أكثر رقابة على أداء المدراء وآليات عمل الشركات، فبرز مفهوم حوكمة الشركات كمحاولة للرقابة على الشركات بالتركيز على تصرفات القائمين عليها وتحديد مسؤولياتهم وحقوقهم، وأصبح موضوع حوكمة الشركات تهتم به ليس فقط الدول المتقدمة وإنما حتى الدول النامية والأسواق الصاعدة والاقتصاديات الانتقالية.

من ناحية أخرى فقد ظهر في الفكر المحاسبي والإداري مفهوم إدارة المخاطر الذي يتطلب من الشركة أن تحقق التوازن بين المخاطر المحيطة بها، إذ تفرض بيئة الأعمال الحديثة على الشركات أن يتضمن نظامها الرقابي على أليات للتقييم المستمر والمنتظم لمختلف المخاطر التي تتعرض لها وآليات تتأكد من مدى سلامة هذه الأنظمة وفعاليتها.

وبناء على ما سبق ذكره تبرز لدينا إشكالية البحث الآتية:

ما هو دور الاليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر؟

وكإجابة مسبقة عن هذه الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضية الآتية:

تساهم الاليات الداخلية لحوكمة الشركات في تدعيم إدارة المخاطر بالشركات عن طريق خلق قيمة مضافة لمواءمة المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

فبذلك يهدف البحث إلى محاولة الربط بين مفهومين أساسيين هما حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، بالتركيز على جانب من جوانب حوكمة الشركات وهو إظهار دور الاليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر، أما أهمية البحث فهي تبرز من الاهتمام الذي حظي به موضوع حوكمة الشركات مؤخرا بالجزائر بعد التحولات الاقتصادية والإصلاحات التي قامت بها الدولة والتي توجت بإصدار النظام المحاسبي المالي (SCF) وميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية سنة 2009.

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال دراسة نظرية، معتمدين في ذلك على مجموعة من الأدوات من كتب ومقالات ودراسات وإصدارات بعض الهيئات الدولية ذات الصلة بالموضوع، كما قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث عناوين أساسية تليهم خلاصة البحث كما يلي:

أولاً: ماهية حوكمة الشركات

ثانياً: مفاهيم أساسية في إدارة المخاطر بالشركات

ثالثاً: مساهمة الاليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر

أولاً: ماهية حوكمة الشركات

حظيت حوكمة الشركات باهتمام الباحثين وأصحاب المصالح في هذا المجال خاصة في العقود القليلة الماضية نظراً للأهمية التي تكتسبها بالنسبة للكثير من الأطراف ذوي العلاقة بنجاح واستمرار نشاط الشركة، زاد الاهتمام بالحوكمة مع الازمات التي مست بعض الشركات في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين التي تنشط في الولايات المتحدة الامريكية وبعض دول شرق آسيا، سنحاول أن نتناول ماهية حوكمة الشركات في مجموعة من العناوين كما يلي:

1. تعريف وأهمية حوكمة الشركات

نتطرق إلى تعريف وأهمية حوكمة الشركات في العناوين الموالية:

1.1. تعريف حوكمة الشركات:

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين المختصين في تعريف حوكمة الشركات، ويرجع ذلك لتداخل وتعدد أبعادها التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية للشركات، سنحاول ان نتناول بعض التعاريف التي أعطيت لها كما يلي:

عرفت حوكمة الشركات بمجموعة من القواعد والمعايير والإجراءات التي تساعد في إدارة الشركات ورقابتها بطريقة أكثر كفاءة، فمن خلال الحوكمة يمكن توجيه أنشطة الشركة لتحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً ومستوى عال من الأداء، كما تساهم حوكمة الشركات في الالتزام بالمعايير اللازمة لتحقيق الإفصاح اللازم والشفافية في القوائم والتقارير المالية بالإضافة إلى إدارة المخاطر وعمليات الرقابة عليها وضمان حقوق مختلف الأطراف ذات العلاقة بالشركة (الجندي، 2008، الصفحات 274-275).

في حين عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 2004 على أنها مجموعة من الأنظمة التي تدار وتراقب من خلالها الشركات، ويحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسؤوليات على الأطراف ذات العلاقة ويضع القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات في شؤون الشركة، ومن خلال القيام بذلك يقدم أيضاً البنية التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ورقابة أدائها وتطويرها، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد الشركة (نده، 2010، صفحة 676).

من خلال التعرفين السابقين نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتناول بعدين أساسيين هما: بعد تقليدي يقصد به ذلك النظام الذاتي الذي يعتمد عليه مجلس الإدارة في توجيه وإدارة ورقابة مختلف عمليات اقتناء واستخدام الموارد الإنتاجية للشركة، وبعد معاصر يشير إلى مختلف الوسائل والاليات المستخدمة في إدارة موارد الشركة منها المادية والبشرية والمالية والمعرفية، من أجل تحقيق مختلف الأهداف المسطرة مسبقا بأكثر كفاءة وتعظيم قيمة الشركة في الأسواق المالية بالإضافة إلى تحقيق مصالح مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالشركة.

2.1. أهمية حوكمة الشركات:

أصبح موضوع حوكمة الشركات موضوعا تهتم به مختلف الدول منها المتقدمة والنامية والأسواق الصاعدة والاقتصاديات الانتقالية، وذلك نظرا للأهمية التي تكتسبها في الناحية الاقتصادية والاجتماعية وكذا الدور الذي تساهم به في تطور الأسواق المالية والشركات في حد ذاتها، إذ تساهم حوكمة الشركات في تحقيق الثقة في المعلومات الواردة في القوائم والتقارير المالية المنشورة المساهمة، وتعمل على جذب الاستثمارات بالنسبة للشركة وزيادة قدرتها التنافسية بالإضافة إلى تحقيق مختلف أهدافها، وكذلك ضمان قدرة وفاء الشركة بمختلف التزاماتها، بالإضافة إلى محاربة الفساد الداخلي في الشركة وتحقيق النزاهة والحياد والاستقامة بالنسبة للعاملين بالشركة، توفير معلومات عادلة وشفافة لمختلف الأطراف الفاعلة وذات العلاقة بالشركة. (براق و قمان، يومي 06 و 07 ماي 2012، صفحة 03)

2. أليات حوكمة الشركات

يمكن تقسيم أليات حوكمة الشركات إلى أليات داخلية وخارجية نلخصها كما يلي:

1.1. الأليات الداخلية:

تمثل الأليات الداخلية لحوكمة الشركات في مجموعة الأطراف من داخل الهيكل التنظيمي للشركة يمكن اختصارها فيما يلي:

1.1.2. مجلس الإدارة:

يقوم المالكيين والمساهمين في الشركات بتفويض السلطة لمجلس الإدارة، الذي بدوره يقوم بتعيين فريق إدارة وبعض اللجان التي تنبثق منه بهدف تسيير وتنظيم الشركة لتحقيق الأهداف المتفق عليه في إطار تنظيمي مقبول (Hermanson Dana, january 2003, pp. 10-11) إذ يعتبر مجلس الإدارة أحسن أداة لرقابة سلوك الإدارة التنفيذية، فهو يحيي رأس مال المساهمين المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل

الإدارة، كما يساهم في وضع استراتيجيات الشركة وممارسة القيادة وتوجيه الشركة بنزاهة وبكل شفافية ومسؤولية.

2.1.2. لجنة التدقيق:

تساهم في تدعيم الاستقلالية، وتمارس دورها الرقابي بالعمل على تعزيز فعالية وكفاءة المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين (مدققي الحسابات)، وتعمل على ضمان استقلاليتهم عن الإدارة وتقديم التقارير الخاصة بذلك، وتعمل على متابعة تنفيذ هذه التقارير للتأكد من قيام إدارة الشركة بتنفيذ التوصيات الواردة بهذه التقارير، الأمر الذي يساهم في تفعيل قواعد حوكمة الشركات.

3.1.2. التدقيق الداخلي:

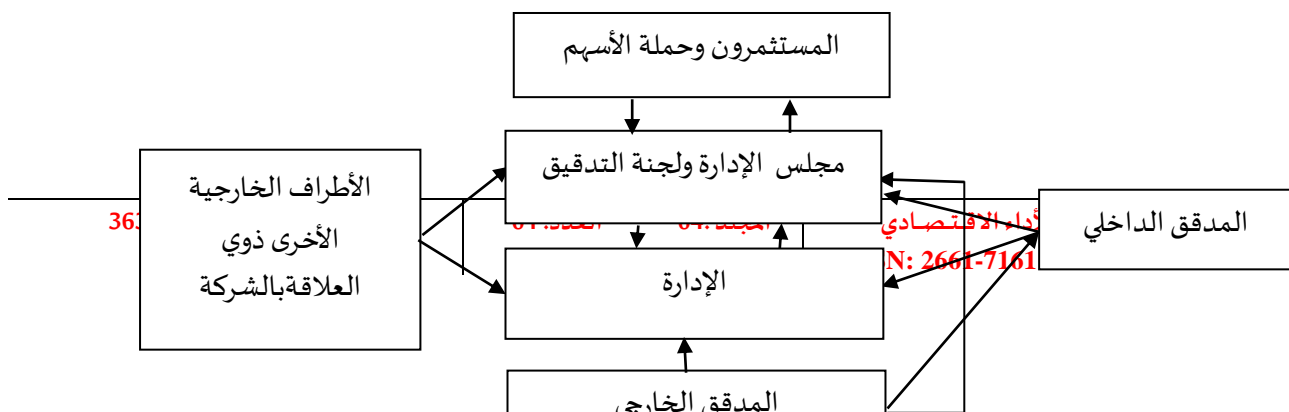
تناول معهد المدققين الداخليين (IIA) في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (ISPPIA) في المعيار رقم 2110 الذي جاء بعنوان "الحوكمة" أن نشاط التدقيق الداخلي يجب أن يقيم ويقدم توصيات مناسبة لتحسين عملية الحوكمة عند إنجاز الأهداف من خلال الترويج لأخلاقيات وقيم مناسبة داخل الشركة، وضمان أداء تنظيمي فعال على مستوى الإدارة، والإبلاغ بفعالية عن المخاطر ومعلومات الرقابة إلى المستويات المناسبة في الشركة، بالإضافة إلى التنسيق بفعالية للنشاطات ونقل المعلومات بين مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين والداخليين والإدارة. (IIA, 2010, p. 10)

2.2. الأليات الخارجية:

تمثل الاليات الخارجية لحوكمة الشركات في مجموعة من الأطراف هي من خارج التنظيم الهيكلي للشركة وتعد من المصادر المهمة للضغط من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة، وتتمثل أساسا في المدقق الخارجي والتشريعات والقوانين (من الدولة وأسواق المال)، بالإضافة إلى مختلف الأطراف الأخرى ذات العلاقة والمصلحة في استمرارية نشاط الشركة مثل الدائنين والموردين والزبائن والبنوك والأسواق المالية التي تنشط فيها الشركة.

ويمكن توضيح آليات حوكمة الشركات وخطوط الاتصال فيما بينها في الشكل الموالي:

الشكل 01: آليات حوكمة الشركات وخطوط الاتصال فيما بينهم



Source: (Hermanson Dana, january 2003, p. 31)

3. مبادئ حوكمة الشركات:

تعتبر هذه المبادئ مكملة للنصوص الواردة في القوانين المختلفة كقانون الشركات وقانون أسواق المال وغيرها، وهي تعبر عن التنظيم الجيد في إدارة الشركات وفقا للمعايير والأساليب العلمية التي تحقق التوازن في مختلف الأطراف ذات العلاقة بالشركة. وتتمثل هذه المبادئ في:

- توفر أساس فعال لإطار حوكمة الشركات؛
- المحافظة على حقوق المساهمين؛
- المعاملة المتكافئة (العادلة) للمساهمين؛
- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات؛
- الإفصاح والشفافية؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة (نده، 2010، الصفحات682-683)

ثانيا: مفاهيم أساسية في إدارة المخاطر بالشركات

ظهرت مع بداية القرن التاسع عشر إدارة متخصصة في الشركات وظيفتها إدارة المخاطر، إذ كان من أهم أنشطتها هو توفير الامن للعاملين بالشركة وكذلك المحافظة على ممتلكات هذه الأخيرة، نتناول في هذا العنوان إدارة المخاطر من خلال العناوين الموالية.

1. تعريف المخاطر وأنواعها

قبل التطرق إلى إدارة المخاطر سنحاول أن نتناول تعريف المخاطر وأنواعها فيما يلي:

1.1. تعريف المخاطر

يعرف معهد المدققين الداخليين (IIA) بالولايات المتحدة الأمريكية المخاطر بأنها احتمال حدوث ظروف أو أحداث يكون لها تأثير بشكل مباشر على تحقيق أهداف الشركة، وتقاس هذه المخاطر من خلال درجة احتمال حدوثها وكذلك درجة التأثير على أهداف الشركة (IIA, 2010, p. 19). في حين هناك من يعرف المخاطر بأنها ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه التعرض لوضع معاكس وبشكل يقصد بالمخاطر الحالة التي يكون فيها إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة والمتوقعة (العال، 2007، صفحة 16). ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول ان المخاطر عبارة عن احتمال حدوث أحداث مستقبلية غير مرئية وغير مرغوبة تكون من داخل أو خارج الشركة لها تأثير سلبي مباشر على تحقيق أهداف هذه الأخيرة.

2.1. أنواع المخاطر

تختلف المخاطر من شركة إلى أخرى وذلك باختلاف أنواع هذه الأخيرة واختلاف احجامها والقطاع الذي تنشط فيه، لكن يمكن تصنيف كل شركة لها مخاطر داخلية تنشأ عن نشاطها ومخاطر خارجية التي تنشأ من المحيط الذي تنشط فيه (HENRI-PIERRE MADERS, 2009, p. 45)، وكذلك يمكن تقسيمها إلى مخاطر منتظمة وهي مخاطر لا يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنوع وتعرف بمخاطر السوق، ومخاطر غير منتظمة وهي مخاطر يمكن تجنبها أو تخفيضها بالتنوع، سنحاول إظهار أهم المخاطر الشائعة التي يمكن أن تتعرض لها الشركة عموماً وتجمع بين مختلف المخاطر السابقة كما يلي:

1.2.1. المخاطر الاستراتيجية:

هي تلك المخاطر التي تتعلق باتخاذ قرارات خاطئة وتؤثر سلباً على نشاط الشركة أو المخاطر الناتجة عن عدم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لاستغلال الفرصة المتاحة لتحقيق العوائد.

2.2.1. المخاطر التشغيلية:

هي المخاطر المتعلقة بأنشطة الشركة منها: المخاطر التي تتعلق بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الخطأ، توقف نشاط الشركة، عدم احترام وتطبيق القوانين والتنظيمات، ضياع القدرة على المنافسة، ضياع أو خسارة الأصول وتحمل تكاليف أكثر من اللازم (OPTI-DECISION, 2010, p. 11).

3.2.1. المخاطر المالية:

يرتبط الخطر المالي بالتغير غير المرغوب في قيمة المتغير المالي، وبذلك يمكن تعريف المخاطر المالية في الشركات على أنه الفقد الجزئي أو الكلي المحتمل في قيمة ثروة المساهمين، وترتبط مباشرة بالقرارات المالية بالشركة والتي تمثل المصادر الأساسية فيتوليد التدفقات النقدية بما يحقق أرباحا اقتصادية تزيد من قيمة الثروة المستثمرة من قبل المساهمين، إدارة مخاطر التدفقات النقدية بما يحافظ على ثروة المساهمين دون ضياع العائد المتوقع أو تآكل الثروة.(الشيخ، 2008، صفحة 125)

4.2.1. مخاطر المعلومات:

وهي تلك المخاطر التي تتعلق بالمعلومات غير الصحيحة أو غير الملائمة، وتقارير غير صحيحة أو تقارير مضللة، وكذلك تسريب المعلومات المهمة والحساسة من الشركة(OPTI-DECISION, 2010, p. 11).

5.2.1. المخاطر الاقتصادية:

وهي المخاطر التي تنشأ عن تغير العوامل الاقتصادية كالعرض والطلب، التكنولوجيا، السلع البديلة، تغير في السياسات الداخلية والخارجية للدولة وتؤثر على سلبا على الشركة.

2. تعريف إدارة المخاطر

تعود فكرة إدارة المخاطر إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين أين طرحت الفكرة وهي أن شخصا أو هيئة تابعة لهيكل التنظيم للشركة مكلفة بإدارة المخاطر، وقد أعطيت العديد من التعاريف التي تناولت إدارة المخاطر نذكر منها ما يلي:

تعرف إدارة المخاطر في كونها منهجا أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر بواسطة توقع الخسائر المحتملة وتصميم نظام لتنفيذ إجراءات من شأنها أن تمنع إمكانية حدوث خسائر أو أثر مالي أو تقلل الخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى ومعالجتها.(العال، 2007، صفحة 51)

في حين هناك من يعرف إدارة المخاطر بكونها عملية تحديد، تقييم، إدارة، ضبط أحداث أو أوضاع محتملة سعيا لضمان تحقيق الشركة أهدافها.(جميل، 2010، صفحة 34)

من خلال التعريفين نستنتج أن إدارة المخاطر تعبر عن التعرف على طبيعة الاحداث غير المرغوبة واحتمال حدوثها ومقدار شدتها وتأثيرها على أهداف الشركة وكيفية السيطرة عليها، وبذلك تلخص عملية إدارة المخاطر في تحديد وتحليل والسيطرة على مختلف الاحداث المستقبلية غير المرغوبة، كذلك يجب الإشارة أنه هناك ارتباط بين المخاطرة وعدم التأكد أو التيقن، كون أن المخاطر هو احتمال وقوع أمر غير متيقن الوقوع أما إذا كان متيقن الوقوع فهنا لا توجد مخاطر، وترتبط إدارة المخاطر بما يلي:

- المخاطرة وهي عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه؛
 - المخاطر المتبقية وهي المخاطر المتبقية بعد اتخاذ الإدارة لإجراءات الحد من تأثير واحتمال وقوع الأحداث الضارة (وقوع المخاطر)، بما في ذلك أنشطة التصدي لهذا الخطر. (IIA, 2010, p. 20)
- للإشارة أن سياسة إدارة المخاطر تكون من خلال: تجنب الخطر باتخاذ قرارات للحد من الأنشطة التي تسبب في خسائر محتملة ولا تتوفر لها التغطية المناسبة، نقل الخطر وتحويله للغير وذلك بتحمل نتائج الاخطار المختلفة شركة متخصصة مقابل مبالغ مالية، أو الاحتفاظ بالخطر والذي يعرف بالفشل في إيجاد سياسة لتجنب النتائج الغير مرغوبة.

3. منهجية ونظام عمل إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر تمثل منهجا أو مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر وتتضمن العملية سلسلة من الخطوات المتتالية، فتتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظام ومنهجية عمل تعتمد على تقارير والرقابة والتعرف الفعال على المخاطر وإجراءات التحكم فيها، وبذلك يمكن إظهار منهجية ونظام عمل إدارة المخاطر في الشركات كما يلي:

1.3. المرحلة التمهيديّة

هي عبارة عن دراسة المتغيرات الداخلية والخارجية التي يعتمد عليها في بناء سياسة إدارة المخاطر، وتعتمد على مبدأ التحليل والتشخيص للبيئة الداخلية والخارجية قبل التحرك لمواجهة أي خطر، وهذا بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها ومعالجتها بهدف معرفة مواطن القوة والضعف التي يتم الاعتماد عليها في أي بناء استراتيجي.

2.3. تحديد وتحليل المخاطر

تتم عملية تحديد المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للشركة وكذلك تعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة، تحديد التغيرات التي تصاحب تلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها باستخدام الأساليب والطرق العلمية المتنوعة (التحليل المالي والمحاسبي والكمي والإحصائي، وقراءة الظروف الموضوعية المحيطة بمختلف أبعادها اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وقطاعات الأعمال المنافسة وغيرها).

بعد أن يتم تحديد المخاطر تأتي مرحلة تحليلها، إذ تتضمن العملية شقين أساسيين هما: يتمثل الشق الأول في تقييم المخاطر من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمال حدوثها وذلك باستخدام التقنيات والأدوات اللازمة سواء كانت أدوات التحليل المالي أو الكمي أو الاحصائي أو برامج معلوماتية، أما الشق الثاني فهو ترتيب هذه المخاطر بالاعتماد على احتمال وزمن حدوثها وأثارها وكذلك قدرة الشركة للاستجابة لها.

3.3. الاستجابة للمخاطر

تتمثل عملية الاستجابة للمخاطر من خلال ثلاثة طرق أساسية متجمعة أو منفردة، تتمثل هذه الطرق في تجنب هذه المخاطر، التقليل منها أو قبول المخاطر إذا كانت ذات تأثير أو احتمال وقوعها ضعيف.

4.3. الرقابة والمراجعة

على الشركات أن تعمل على إيجاد نظام داخلي قادر على تحديد وقياس المخاطر وفي نفس الوقت أن يكون قادر على الاستجابة لهذه المخاطر في الوقت المناسب، كما يجب أن يكون قادر على رقابة التغيرات في وضع المخاطر لديه وذلك بإدراج عمليات الرقابة والمراجعة في برامج إدارة المخاطر، لاكتشاف الأخطاء التي ممكن ان تكون في النظام الداخلي لإدارة المخاطر، أو لكون أن إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ فبيئة الاعمال التي تنشط فيها الشركة تتغير باستمرار وبذلك يمكن أن تختفي مخاطر أو تظهر أخرى جديدة، أو التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي تصبح غير مناسبة في الحاضر.

ثالثاً: مساهمة الاليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر

تساهم الاليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر من عدة زوايا لكل منها تأثير يختلف عن الأخرى حسب درجة ومركز كل منها في الهيكل التنظيمي للشركة، لذلك سنحاول ابراز مساهمة كل آلية من أليات الحوكمة بإتباع التدرج في الهيكل التنظيمي للشركة وفق العناوين الموالية.

1. التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر

ظهر التدقيق الداخلي كوظيفة رقابية داخل الشركات وكان دوره المحافظة على أصول وممتلكات الشركات واكتشاف الأخطاء والتلاعبات، لكن مع تطور الشركات وبيئة الاعمال الدولية أوجب ذلك أن يتطور نشاط التدقيق الداخلي الذي أصبح نشاط إدارة المخاطر من ضمن مهامه الاساسية، نتطرق إلى دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر فيما يلي:

1.1. تعريف التدقيق الداخلي

عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) بالولايات المتحدة الأمريكية في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (ISPPIA) الصادرة عنه التدقيق الداخلي أنها "نشاط مستقل وتأكيد موضوعي وطبيعة استشارية يهدف إلى إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها، ويساعد الشركة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مبادئ موضوعية لتقييم وتحسين فعالية الرقابة وإدارة المخاطر وعملية الحوكمة".

في حين يعرفها المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية (IFACI) "على أنها نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إعطاء ضمانات للشركة عن درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها مع تقديم نصائح والعمل على تحسين ومساعدتها لخلق القيمة المضافة والمساهمة في عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة بتقديم مقترحات لتعزيز فعاليتها". (ifaci, 2020).

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنهما يتفقان على أن نشاط التدقيق الداخلي يساهم في عمليات الرقابة وإدارة المخاطر والحوكمة ويعمل على زيادة قيمة الشركة والحفاظ عليها، ذلك من خلال تقديم التوصيات والمشورة ووجهات النظر بشكل موضوعي ومنهجي.

2.1. دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

تناولت معايير الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (ISPPIA) الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA) بالولايات المتحدة الأمريكية موضوع إدارة المخاطر، إذ تعتبر إدارة المخاطر ضمن أنشطة التدقيق الداخلي من خلال المعيار رقم 2120 الذي كان عنوانه "إدارة المخاطر"، ونص نص المعيار كما يلي: "على نشاط التدقيق الداخلي مساعدة الشركات في تحديد وتقييم المخاطر الهامة التي تتعرض لها، وأن يساهم في تحسين إدارة المخاطر ونظم السيطرة عليها".

فيجب على مدير التدقيق الداخلي أن يضع مخططات وبرامج التدقيق الداخلي بالاعتماد على درجة المخاطر المتوقعة في تحديد أولويات أنشطة الهيئات المسؤولة عن التدقيق الداخلي.

كما تناولت المعايير التطبيقية للمعيار السابق شرح مفصل لمختلف تدخلات المدقق الداخلي في إطار إدارة المخاطر في الشركات وهي كما يلي: (IIA, 2010, pp. 10-11)

- المعيار A1-2120: على نشاط التدقيق الداخلي أن يراقب ويقيم فعالية نظام إدارة المخاطر في الشركة؛

- المعيار A2-2120: على نشاط التدقيق الداخلي أن يقيم مواقع الخطر المتعلقة بأنظمة التوجيه، العمليات والمعلومات في الشركة فيما يتعلق بسلامة المعلومات المالية والتشغيلية وقابليتها للاعتماد عليها، فعالية وكفاءة الأصول، حماية الأصول والالتزام بالقوانين، الأنظمة والاتفاقيات.
 - المعيار C1-2120: خلال أداء المهمة الاستشارية، على المدقق الداخلي التصدي للمخاطر بالتلاؤم مع الأهداف والتنبيه إلى وجود مخاطر هامة أخرى؛
 - المعيار C2-2120: يجب على المدققين الداخليين دمج معرفة المخاطر المكتسبة من المهمات الاستشارية في تقييمهم لعمليات الشركة في إدارة المخاطر؛
 - المعيار C3-2120: عند مساعدة الإدارة في وضع أو تحسين عمليات إدارة المخاطر، على المدققين الداخليين الامتناع عن تحمل أية مسؤولية أمام الإدارة فيما يخص إدارة المخاطر.
- يقوم المدقق الداخلي من خلال المراجعة الوقائية المسبقة والمراجعة التحليلية بتحديد الأسباب والعوامل التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث المخاطر في الحاضر أو المستقبل والعمل على الحد من هذه العوامل، وتحسين نظم الرقابة وإدارة المخاطر للحد منها وتحسين شروطها من أجل تدارك الأسباب التي أدت إلى حدوثها، وبذلك يكون مساهمة نشاط التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من خلال مراجعة عمليات وأنشطة ونظم إدارة المخاطر بهدف تقييم كفاءتها وفعاليتها ومن ثم رفع تقارير إلى لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة التي تتضمن اقتراحات في حال ملاحظة قصور فيها، وكذلك تقييم وتحديد مراكز أو جوانب الخطر بهدف الاعتماد عليها في إعداد مخططات وبرامج التدقيق.

2. لجنة التدقيق ودورها في إدارة المخاطر

تعتبر لجان التدقيق من المفاهيم الحديثة كأداة من أدوات حوكمة الشركات غير أن نشاطها قد تطور بتطور متطلبات العمال الدولية وبعض الازمات المالية التي مست بعض الدول، وقد حظيت من حيث أهميتها وتشكيلها وتحديد مسؤولياتها وواجباتها باهتمام العديد من الباحثين والكتاب، بالإضافة إلى المنظمات والهيئات المهنية والتشريعية الدولية والهيئات المنظمة لأسواق الأوراق المالية بالدول، سنحاول إبراز دور لجان التدقيق في إدارة المخاطر بالشركات وفق العناوين الموالية.

1.2. تعريف لجنة التدقيق

لا يوجد تعريف موحد للجان التدقيق نظرا لاختلاف نطاق مهامها من شركة إلى أخرى بحسب حجم هذه الأخيرة ونوع نشاطها ومجاله الجغرافي ومن دولة إلى أخرى بحسب درجة تطور أسواقها المالية، ومن بين التعاريف التي تناولت لجان التدقيق نذكر:

عرفها المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بأنها: لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وذلك لاختبار المدققين الخارجيين ومناقشة عملهم وعلاقتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية (غالي، 2001، صفحة 76).

وهناك من يرى أن لجنة التدقيق مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة المحاسبية والمالية، وتهتم اللجنة بفحص إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة وتقييمها والتأكد من فعاليتها وتحديثها، وكذلك فحص السياسات المحاسبية والإجراءات المتبعة في إعداد القوائم المالية وفحص أعمال التدقيق الداخلي وتقويم أعمال المدقق الخارجي (محمد، 2013، صفحة 470).

2.2. دور لجنة التدقيق في إدارة المخاطر

اقتصرت دور لجان التدقيق في الماضي على فحص العناصر التاريخية لإعداد القوائم المالية، لكن في ظل تطور بيئة الاعمال الدولية والتكنولوجيا وظهور الأسواق المالية الدولية التي كان لها الأثر على تطور الشركات سواء تعلق الأمر بملكيتها أو نشاطها أو أقاليم ممارسة نشاطها، أدى ذلك إلى تطور المخاطر التي تتعرض لها الشركة وبذلك كان على نشاط لجنة التدقيق أن يساير هذه المخاطر التي من شأنها أن تؤثر على استمرارية نشاط الشركة، وأصبح تركيز نشاط لجنة التدقيق ليس فقط على الماضي بل تحول التركيز الأكبر نحو المستقبل، وأصبح للجنة التدقيق دورا في نظام الرقابة وإدارة المخاطر.

تقوم لجنة التدقيق بمراجعة القوائم والتقارير المالية الدورية والسنوية للشركة قبل عرضها على مجلس الإدارة والاشراف على نطاق أعمال التدقيق الخارجي، بالإضافة إلى مراجعة أنشطة أقسام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ومساعدة هذه الأخيرة في تصميم استراتيجية للاستجابة وإدارة مختلف أنواع المخاطر المحيطة بالشركة.

وبذلك أصبحت تساهم لجنة التدقيق في إطار نشاطات إدارة المخاطر في وضع قنوات الاتصال المباشر بين مختلف إدارات وأقسام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، وكذلك التنسيق بين التدقيق الداخلي والخارجي ومناقشتهم في تقييم فعالية نظام الرقابة وإدارة المخاطر، والحرص على ضمان مبدأ الشفافية فيما

يتعلق بإصدار تقارير الأداء والاشراف على العمليات وتطبيق الضوابط الداخلية، بالإضافة إلى رفع مختلف التقارير الصادرة عن الهيئات السابقة إلى مجلس الإدارة.

كما تقوم لجنة التدقيق بالإشراف على مخططات وبرامج التدقيق الداخلي في إطار إدارة المخاطر ومراجعة التقارير التي تقدمها بالإضافة إلى مناقشة النتائج التي تتوصل إليها ومتابعة تطبيق التوصيات المقدمة للإدارة بشأن اتخاذ الإجراءات اللازمة، وبذلك ترفع لجنة التدقيق تقارير إلى مجلس الإدارة تتضمن إرشادات وتوصيات بشأن المخاطر المحيطة بالشركة وإبراز مدى قدرة هذه الأخيرة على مواجهة هذه المخاطر.

3. مجلس الإدارة ودوره في إدارة المخاطر

أدى تطور حجم الشركات وتعدد أنواعها ومجال وإقليم نشاطها إلى بروز الحاجة لدى الملاك لتوفير الوسائل والاليات التي تمكنهم من الرقابة الفعالة على أداء الإدارة التنفيذية للشركات، ويعتبر مجلس الإدارة أهم هذه الاليات التي تشرف مباشرة على عمل الإدارة التنفيذية، سنحاول تسليط الضوء على دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر وفق العناوين الموالية.

1.3. تعريف مجلس الإدارة

مجلس الإدارة هو السلطة التنفيذية للشركة التي تتولى تسيير اعمالها وهو صاحب السيادة الفعلية في الشركة بالرغم من أن السلطة العليا والسيادة القانونية تعود للجمعية العامة للمساهمين إلا أنها نادر ما تباشر هذه الجمعية إشرافا جديا على أعمال المجلس، وكذلك عدم اهتمام المساهمين غالبا بحضور الجمعيات العامة، بالإضافة إلى تعذر إشرافهم ورقابتهم على شؤون الشركة بصفة فعالة لكثرة عددهم (العربي، 2001، صفحة 340).

يمثل مجلس الإدارة الملاك والمساهمين ويتبنى مصالحهم إذ يتم تعيينهم أو انتخابهم من قبل المساهمين في حد ذاتهم، ويتكون مجلس الإدارة من مجموعتين: داخليين من داخل الشركة وهم الأعضاء التنفيذيون إذ يمارسون مركزا إداريا في الشركة وخارجيين من خارج الشركة هم الأعضاء غير التنفيذيين لا يمارسون مركزا إداريا في الشركة، ويعتبر أكثر آليات الحوكمة أهمية في الشركات باعتباره يمثل قمة إطار الحوكمة.

2.3. دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر

يمارس مجلس الإدارة دوره الرقابي في معظم الحالات إذ يعتبر الهيئة الأولى في رقابة نشاط الإدارة التنفيذية، ويقوم باختيار أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية وتقويم أدائهم، بالإضافة إلى توزيع وتقسيم السلطات والمسؤوليات بشكل يضمن التوازن وعدم تركيز السلطة لدى فرد أو جهة على حساب الآخرين مما يؤدي إلى تضارب المصالح، كما يتشارك أحيانا مع الإدارة التنفيذية التوجيه الاستراتيجي للشركة باعتباره مندوب المساهمين في الشركة.

ويستند مجلس الإدارة على رقابة وإدارة المخاطر في كل ما يتعلق بتنظيم الشركة وإدارة أعمالها واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحقق أهداف الشركة، وبذلك يكون توجيه أنشطة مجلس الإدارة المتعلقة بالأشراف على المخاطر إلى مجالين هما: الاشراف على برامج إدارة المخاطر (الهيئة المكلفة بعملية إدارة المخاطر)، وكذلك الاشراف على المخاطر الجوهرية وقرارات المخاطر وهو ما يعرف بحوكمة المخاطر التي تعني بدراسة وتحديد وتقييم ومتابعة المخاطر ودرجة تحمل الشركة لها(الفتوح، 2020).

يقوم مجلس الإدارة في إطار إدارة المخاطر بتوفير الدعم والحماية الكاملة لكل من لجنة التدقيق وإدارة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي، وتوفير السبل اللازمة لتسهيل اتصال تلك الجهات الرقابية بالمجلس وكذلك لتنظيم اجتماعات المناقشة معها، بالإضافة إلى إصدار تشريعات بعقوبات وجزاءات مشددة على كل من يثبت تورطه في أي مخالفات مالية أو إدارية أو تعمد تقديم معلومات مضللة وخاطئة للمساهمين أو غيرهم من الأطراف ذوي العلاقة بالشركة.

يعمل مجلس الإدارة على تحديد مستوى المخاطر المقبولة على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الأنشطة الفرعية إن وجدت، إذ يتم التعبير عن مستوى المخاطر القابلة للقياس الكمي على شكل سقوف أو حدود عليا، أما المستويات المقبولة للمخاطر النوعية الغير القابلة للقياس الكمي فإنه يتم التعبير عنها من خلال قواعد وأسس عامة (مثل مخاطر عدم الالتزام باللوائح والتنظيمات الإدارية)، ويشترط أن تتمتع السياسات ومستوى المخاطر المقبول بالمرونة بحيث تستطيع الإدارة تعديلها بما يتناسب مع التطورات الممكن حدوثها، وكذلك يقوم المجلس بمراجعة السياسات والمستوى المقبول بشكل مستمر وإعادة تقييمها كلما ظهرت تغييرات على الافتراضات التي أعتمد عليها في تحديد هذه السياسات ومستوى المخاطر المقبول على مستوى الشركة (البجيرمي، 2011، صفحة 31).

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا البحث إظهار دور الاليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر، خلص البحث إلى مجموعة من النتائج نوردتها كما يلي:

- تقوم الهيئة المكلفة بإعداد مخططات وبرامج التدقيق الداخلي في الشركات بدراسة وتحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالشركات لتحقيق هدفين أساسيين هما: الأول يتمثل في إمداد لجنة التدقيق ومجلس الإدارة بتقارير أولية بهدف دعم الهيئة المكلفة بإدارة المخاطر في الشركة، أما الهدف الثاني فهو الاعتماد على عوامل المخاطر عند وضع مخطط وبرامج التدقيق من خلال التركيز وتكثيف إجراءات التدقيق في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر حولها.
 - تساهم لجنة التدقيق في إطار نشاطات إدارة المخاطر في وضع قنوات الاتصال المباشر بين مختلف إدارات وأقسام التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي وإدارة المخاطر.
 - يقوم مجلس الإدارة في إطار إدارة المخاطر بتوفير الدعم والحماية الكاملة لكل من لجنة التدقيق وإدارة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي، وتوفير السبل اللازمة لتسهيل اتصال تلك الجهات الرقابية بالمجلس.
- بالاعتماد على النتائج السابقة توصلنا إلى إثبات صحة فرضية البحث التي تمثلت في "تساهم الاليات الداخلية لحوكمة الشركات في تدعيم إدارة المخاطر بالشركات عن طريق خلق قيمة مضافة لمواءمة المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية"، وعليه يوص الباحث بالآتي:
- التأكيد على أهمية التنسيق والاتصال بين مختلف اليات الحوكمة في إطار إدارة المخاطر وعقد اجتماعات دورية وسنوية لتحقيق الفاعلية في إدارة المخاطر.
 - يجب أن تندمج إدارة المخاطر مع ثقافة إدارة الشركة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة المدراء الأكثر خبرة، ويجب تحديد المسؤوليات داخل الشركة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من التوصيف الوظيفي لعملهم.
 - ضرورة الاهتمام بالتدقيق الداخلي في مختلف الشركات والحرص على تطبيق المعايير المهنية له باعتباره الركيزة الأساسية لباقي أليات الداخلية لحوكمة الشركات في إدارة المخاطر.

المراجع

الكتب:

1. مؤسسة جرمين جميل. (2010). دليل الحوكمة المؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي. مؤسسة جرامين جميل، بيروت.
2. مصطفى فهمي الشيخ. (2008). التحليل المالي, SME Financial رام الله، فلسطين.
3. طارق عبد العال. (2007). إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات – بنوك. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
4. محمد فريد العريفي. (2001). القانون التجاري: النظرية العامة للشركة – شركات الأشخاص – الشركات التجارية. دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر.
5. جورج دانيال غالي. (2001). تطور مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة. الدار الجامعية، مصر.
6. Henri-Pierre Maders Et Jean-Luc Masselin. (2009). Contrôle Interne des Risques : Cibler - Evaluer - Organiser - piloter - maitriser, Edition d'organisation, Paris.
7. Hermanson Danaand Rittenberg Larry. (january 2003). Internal Audit and Organizational Governance. the Institute of Internal Auditors, research foundation, Florida.
8. IIA. (2010). International Standards For Professional Practice Of Internal Auditing. The Institute Of Internal Auditors, Florida.

المقالات:

1. عمر أحمد محمد. (2013). دور لجان التدقيق في الحد من الاحتيال في الشركات المساهمة السورية (دراسة ميدانية). مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية لجامعة دمشق، العدد الثاني، المجلد 29. جامعة دمشق، سورية.
2. كنان نده. (2010). مبادئ حوكمة الشركات في سورية-دراسة مقارنة مع مصر والأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، جامعة دمشق، سورية.
3. نهال أحمد الجندي. (2008). تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد الثالث، جامعة الأزهر، مصر.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. براق محمد وقمان عمر، (2012)، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الاليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري. مداخلة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06 و 07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

المذكرات والاطروحات:

1. شادي صالح البيجرمي. (2011). دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر –دراسة ميدانية في المصارف السورية، مذكرة ماجستير في المحاسبة. كلية الاقتصاد. سورية: جامعة دمشق.

تقارير:

1. هاني أبو الفتوح، (2017). دور مجلس إدارة الشركة في إدارة المخاطر والحوكمة، جريدة البورصة، مصر، يوم 20/07/2017 متاح على الموقع الالكتروني: alborsaanews.com/2017/07/20/1038617
2. OPTI-DECISION, (2010), Réalisation D'une Cartographie Des Risques, OPTI-DECISION, Paris. disponible sur le site: <https://www.yumpu.com/fr/document/read/16786950/realisation-dune-cartographie-des-risques-opti-decision>

المواقع الالكترونية:

1. ifaci. <https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/metiers-de-laudit-controle-internes/>