حوكمة الشركات

Corporate Governance

المحاضرة الثامنة

حوكمة المخاطر والرقابة الداخلية

جامعة المنارة - كلية إدارة الأعمال - د. عباس رشيد كعده

المقدمة

كل نظام إداري مهما بلغ من الإتقان عرضة للخطأ والانحراف .لكن الفرق بين المؤسسات الناجحة وتلك التي تنهار هو **كيف تستجيب للمخاطر**:هل تتفاجأ بها؟ أم تتنبأ بها وتحتويها؟ ومن هنا تولد أهمية حوكمة المخاطر كأداة وقائية تحمي استدامة المؤسسة.

مفهوم حوكمة المخاطر

يقصد بحوكمة المخاطر (Risk Governance) الإطار الذي تُحدَّد ضمنه **المسؤوليات والسياسات والإجراءات** الخاصة بتحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها والاستجابة لها.

فهي ليست عملية إدارية منفصلة، بل جزء من منظومة الحوكمة التي تضمن أن تُتخذ القرارات على وعيٍ بالعواقب والاحتمالات.

وتُعنى حوكمة المخاطر بالإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما أنواع المخاطر التي تواجهها الشركة؟
- من المسؤول عن اكتشافها؟
- كيف تُقيَّم احتمالاتها وأثرها؟
- ما الخطوات التي تُتخذ للحد منها أو الاستفادة منها؟

بهذا المعنى، تتحول حوكمة المخاطر إلى **نظام تفكير استباقي** يمنع لا يعالج فقط،

أنواع المخاطر في بيئة العمل المؤسسي

تواجه المؤسسات المعاصرة طيفًا واسعًا من المخاطر يمكن تصنيفها ضمن فئات رئيسة هي:

- **المخاطر الاستراتيجية :**تتعلق بالقرارات الكبرى كالتوسع في أسواق جديدة أو الاستثمار في منتجات غير مجرَّبة، والخطأ فيها قد يهدد بقاء الشركة.
- **المخاطر التشغيلية :**وهي الأخطاء التي تنشأ من العمليات اليومية، مثل ضعف الكفاءة أو سوء إدارة الموارد.
- **المخاطر المالية :**تشمل تقلبات السوق، وأسعار الفائدة، والديون، والسيولة، والمخاطر المحاسبية.
- **المخاطر القانونية والتنظيمية :**كالإخلال بالقوانين، أو عدم الامتثال للمعايير، أو النزاعات القضائية.
- **المخاطر التكنولوجية :**الناتجة عن التحول الرقمي، أو أمن البيانات، أو الهجمات السيبرانية.
- **المخاطر البيئية والاجتماعية :**التي ترتبط بسمعة المؤسسة أو ممارساتها تجاه المجتمع والبيئة.

العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر

تقوم الحوكمة على ضبط السلطة والمسؤولية، أما إدارة المخاطر فتركّز على ضبط الاحتمالات والتأثيرات، ويكون كل مستوى سلطة مسؤولاً عن جزئية محددة ضمن إدارة المخاطر وفق ما يلي:

- **مجلس الإدارة** يضع السياسة العامة لإدارة المخاطر.
- **اللجان المتخصصة (لجنة المخاطر)** تراقب التطبيق وتُعدّ التقارير.
- **الإدارة التنفيذية** تنفّذ الخطط وتتعامل مع الأحداث الواقعية.
- **المدقق الداخلي** يراجع سلامة الإجراءات ويقترح التحسينات.

دور مجلس الإدارة في حوكمة المخاطر

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية عليا في الإشراف على إدارة المخاطر ضمن الشركة، وتتمثل مهامه الجوهرية في:

- اعتماد سياسة شاملة للمخاطر تحدد مستوى المخاطرة المقبول.
- التأكد من أن الإدارة التنفيذية تمتلك الأدوات والخبرات الكافية للتعامل مع المخاطر.
- مراجعة التقارير الدورية من لجنة المخاطر والمدققين.
- التأكد من دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي

دور لجنة المخاطر في حوكمة المخاطر

لجنة المخاطر هي الذراع الفني لمجلس الإدارة في هذا المجال، وتتألف عادة من أعضاء غير تنفيذيين يتمتعون بخبرة مالية وتشغيلية عالية.

تقوم هذه اللجنة بـ:

- تحديد طبيعة المخاطر الرئيسية التي تواجه الشركة.
- مراقبة استجابة الإدارة التنفيذية لها.
- مراجعة فاعلية سياسات الرقابة الداخلية.
- إعداد تقارير دورية لمجلس الإدارة.

مكونات نظام الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية (Internal Control) هي الأداة التي تُمكّن الشركة من اكتشاف الانحرافات مبكرًا.

ويتألف نظام الرقابة الداخلية من خمسة مكونات رئيسة:

- **بيئة الرقابة:(Control Environment)** : وهي الثقافة التنظيمية التي تُرسّخ قيم النزاهة والانضباط داخل الشركة.
- **تقييم المخاطر:(Risk Assessment)** : تحديد أنواع المخاطر المحتملة وتحليل احتمالاتها وأثرها على الأهداف المؤسسية.
- **الأنشطة الرقابية:(Control Activities)** : تشمل السياسات والإجراءات التي تمنع الأخطاء أو تكشفها.
- **المعلومات والتواصل:(Information & Communication)** : نقل البيانات الدقيقة في الوقت المناسب بين جميع المستويات الإدارية.
- **المتابعة والتقييم:(Monitoring)** : مراجعة مستمرة لفعالية الرقابة والتعديل عند الحاجة.

التحديات في تطبيق حوكمة المخاطر والرقابة

رغم أهمية هذا المجال، إلا أن الواقع يواجه عددًا من العقبات، منها:

- ضعف الكفاءات المتخصصة في تحليل وإدارة المخاطر.
- نقص الوعي الإداري بأن الرقابة ليست عائقًا بل حماية.
- مقاومة بعض الإدارات لفكرة الإفصاح عن الأخطاء.
- غياب التكامل بين وحدات التدقيق والإدارة التنفيذية.

الأثر المؤسسي لفعالية الرقابة وإدارة المخاطر

تُظهر التجارب أن الشركات التي تمتلك أنظمة رقابة ومخاطر فعّالة تحقق مزايا تنافسية واضحة:

- استقرار مالي وتشغيلي أكبر.
- قرارات أكثر عقلانية وأقل اندفاعًا.
- ثقة أعمق من المستثمرين والجهات الرقابية.
- قدرة أعلى على التكيف مع الأزمات.