

ورشة عمل

الإدارة المعاصرة

بتنظيم من

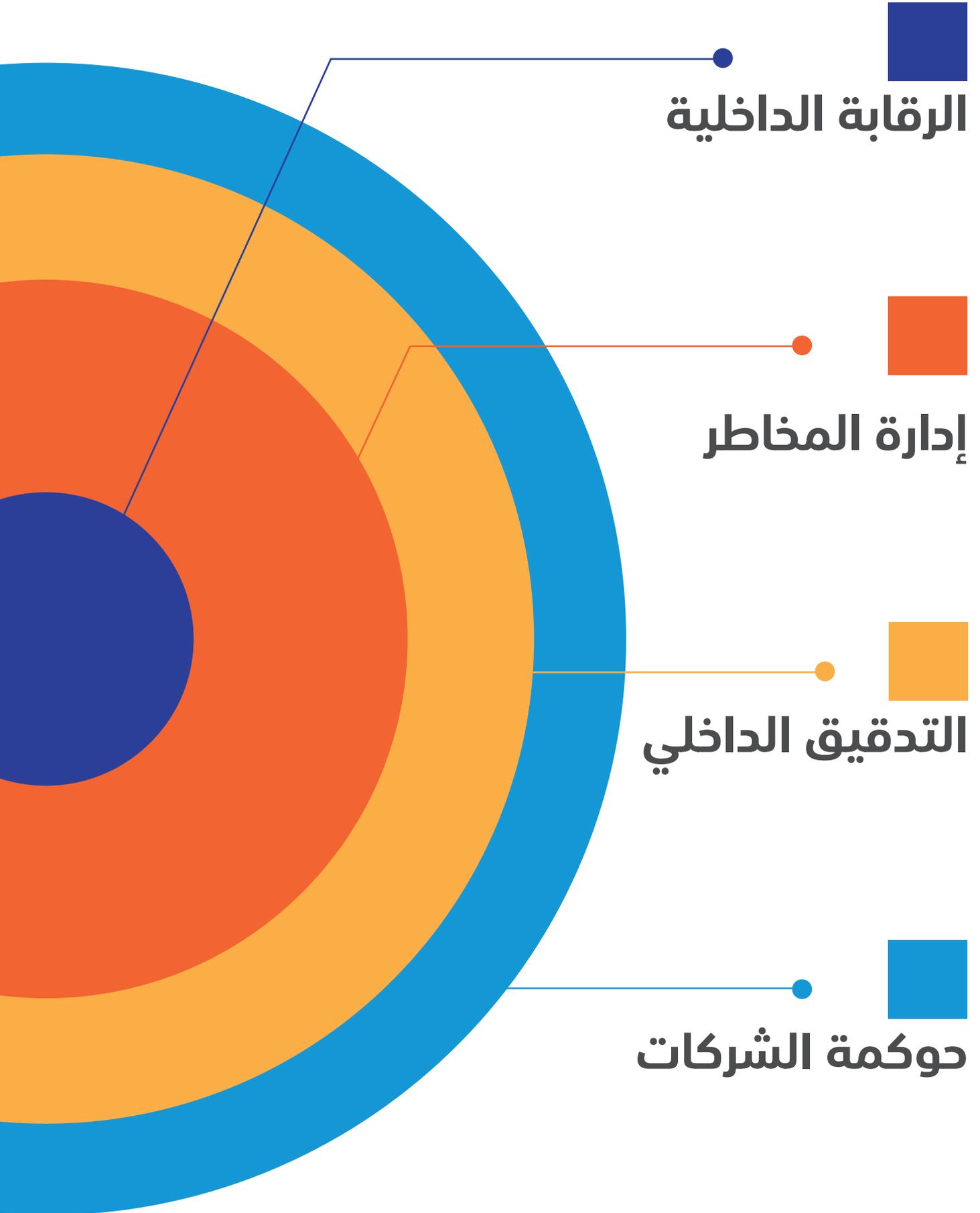
ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني
Palestinian Businessmen Forum



يلقيها الأستاذ
مأمون العسيلي

حوكمة الشركات | الرقابة الداخلية | إدارة المخاطر | التدقيق الداخلي





حوكمة الشركات

بتنظيم من

ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني
Palestinian Businessmen Forum



يلقيها الأستاذ
مأمون العسيلي



أهمية حوكمة الشركات

- انتشار الفضائح المالية و الازمات الاقتصادية
 - فقدان ثقة المستثمرين
 - العولمة و زيادة فرص الاستثمار عبر الحدود
 - هروب الاستثمار من البلدان / الشركات الفاسدة والمعرضة للاحتيال وسوء الإدارة وتفتقر إلى الحماية الكافية لحقوق المستثمرين
-
- قانون الأوراق المالية والشركات ،قد يساعد في الحماية ولكنه ليس كافيا
 - تكمل حوكمة الشركات الإطار القانوني
 - الحفاظ على نزاهة الشركة وإدارة مخاطر الاحتيال في الشركات ، ومكافحة سوء السلوك الإداري والفساد

ملاحظات

ماهي حوكمة الشركات ؟

حوكمة الشركات في فلسطين «هيئة سوق راس المال»

مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة.

ملاحظات

تعريف الحوكمة Governance

- النظام الذي يتم من خلاله ادارة و توجيه و مراقبة الشركات
- توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة ، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الآخزين (حماية مصالح الجميع)
- تحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات بشؤون الشركة
- توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ، و وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء

ملاحظات

حوكمة الشركات - حجر الزاوية

حجر الزاوية في الاقتصاد الحديث

- تعزيز الاستخدام الفعال للموارد
- تعزيز ثقة المستثمرين
- الإدارة الجيدة للشركات لها علاقة ايجابية بالتنمية الاقتصادية والاداء الجيد للشركات
- تدفق الاموال للمنشات التي تتمتع بحوكمة مقبولة
- الاستدامة

ملاحظات

مبادئ حوكمة الشركات

1. الإفصاح والشفافية
2. المسؤولية: مسؤولية مجلس الإدارة و الاعضاء عن تنفيذ مهامهم باحتراف
3. المحاسبة: جميع الاعضاء في موضع المساءلة و المحاسبة امام المساهمين
4. العدالة: كل المساهمين متساويين امام مجلس الادارة

ملاحظات

التطبيق العملي لحوكمة الشركات

تحتاج الى هياكل مستقلة و متنوعة:

- الجمعية العامة للمساهمين (جمعية الشركاء)
- مجلس الادارة
- الرئيس التنفيذي
- لجنة التدقيق
- لجنة المكافآت
- لجنة الحوكمة

ملاحظات

الجمعية العامة للمساهمين (جمعية الشركاء)

التواصل الفعال مع المساهمين

الجمعية العامة
العادية

- مجلس الإدارة
- توزيع الأرباح
- لجنة المراجعة
- بيع الأصول

الجمعية العامة
غير العادية

- راس المال
- النظام الأساسي
- القروض

ملاحظات

مجلس الإدارة

تشكيل المجلس

توازن في المهارات والخبرات بين الاعضاء

- اعضاء مساهمين
- اعضاء مستقلين من ذوي الكفاءات
- اعضاء تنفيذيين

مهام و صلاحيات اعضاء مجلس الإدارة:

- تحمل مسؤولية القيادة والسيطرة على الشركة و إدارة شؤونها
- اتخاذ القرارات لصالح الشركة
- اجتماعات منتظمة و المشاركة النشطة

- سجل كامل لمحاضر مجلس الإدارة / اللجان , و متاح للتفتيش
- مهام أعضاء مجلس الإدارة المستقلون مناقشة الأمور التي تنطوي على تضارب في المصالح
- الامتناع عن التصويت في حالة وجود تضارب في المصالح

ملاحظات

رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

- توازن في الصلاحيات على مستوى المجلس لتجنب تركيز الصلاحيات / القوة في يد شخص واحد
- فصل رئيس مجلس الإدارة عن الرئيس التنفيذي
- توزيع المسؤوليات بين رئيس مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي كتابة بشكل واضح

ملاحظات

رئيس مجلس الإدارة

- القيادة للمجلس
- التأكد من أن مجلس الإدارة يعمل بكفاءة ويضطلع بمسؤولياته
- ضمان تطبيق ممارسات وإجراءات حوكمة الشركات
- ضمان توفير المعلومات المناسبة لأعضاء المجلس
- ضمان التواصل الفعال بين مجلس الإدارة و المساهمين
- عقد اجتماعات دورية مع أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين
- ضمان علاقات بناءة بين المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين

ملاحظات

تعيين وإعادة انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة

- اجراء رسمي وشفاف للتعيين
- خطة الخلافة
- اعادة الانتخاب على فترات منتظمة
- التفسير المناسب لاستقالة / إقالة أعضاء مجلس الإدارة
- مصطلح محدد للمديرين غير التنفيذيين
- يخضع جميع أعضاء مجلس الإدارة للتقاعد بالتناوب على فترات منتظمة
- تشكل لجنة للترشيحات لتقديم التوصيات بشأن تعيين أعضاء مجلس الإدارة وتخطيط تعاقب الأعضاء ورئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

ملاحظات

مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا

- يتم تشكيل لجنة للمكافآت ، بشكل أساسي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين
- سياسة شفافة لمكافآت الأعضاء
- الا يشارك المدير في تحديد أجره

ملاحظات

المساءلة والتدقيق - إعداد التقارير المالية

- تقدم الإدارة الايضاحات والمعلومات لمجلس الإدارة لتمكينهم من إجراء تقييم مستنير للمعلومات المالية وغيرها.
- يجب أن يقدم مجلس الإدارة تقييماً شاملاً لأداء الشركة ، و مركزها المالي و توقعاتها في التقارير السنوية و المرطية ، والإيضاحات المالية الأخرى.
- التأكد من وجود رقابة داخلية شاملة وفعالة لحماية الأصول.
- إجراء مراجعات دورية لفعالية نظام الرقابة الداخلية ، بحيث تغطي اجراءات الرقابة المالية والتشغيلية و الالتزام وإدارة المخاطر.
- منع الاحتيال والفساد والممارسات السيئة.

ملاحظات

لجنة التدقيق

- تحديد اختصاصات اللجنة بشكل واضح
- التأكد من تطبيق معايير التقارير المالية الدولية و عناصر الرقابة الداخلية
- الاشراف على اعمال المدقق الخارجي و مراجعة تقاريره و مراجعة القوائم المالية للشركة
- التوصية بتعيين و انهاء خدمات المدقق الخارجي
- الاشراف على اعمال التدقيق الداخلي و مراجعة تقاريرهم
- تجهيز محاضرات اجتماعات اللجنة

ملاحظات

حوكمة الشركات العائلية

- صعبة ومختلفة و السبب يعود إلى التداخل بين العائلة والشركة.
- تحتاج إلى حوكمة الشركات فضلاً عن «حوكمة العائلة» نفسها.
- وتشير «حوكمة العائلة» إلى الآليات الحاكمة لعلاقة العائلة بالشركة.
- الشركات القادرة على تنظيم وتوضيح العلاقة بين العائلة والشركة هي فقط التي تستمر إلى ما بعد الجيل الثالث.
- النزاعات القضائية و الخلافات تؤدي لتدمير ثروات العائلة وشركاتها

ملاحظات

حوكمة الشركات العائلية

تبدأ حوكمة الشركات من الاعتراف بأن لكل من الشركة والعائلة احتياجات وأهدافا خاصة قد تتناقض في بعض الأحيان وما يحدد نجاح الشركة هو مدى قدرة الشركة والعائلة على الموازنة بين المطالب المتناقضة لهما.

- وضع دساتير العائلة
- حوكمة الأصول / الفروع
- وضع أطر حوكمة العائلة (مثل مجلس العائلة وجمعية العائلة)
- تسهيل اجتماعات العائلة
- تخطيط تعاقب السلطة
- التدريب للأجيال الحالية والمستقبلية
- تنظيم جولات دراسية للتعلم والمقارنة مع أفضل الممارسات

ملاحظات

الرقابة الداخلية Internal control

بتنظيم من

ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني
Palestinian Businessmen Forum



يلقيها الأستاذ
مأمون العسيلي



الرقابة الداخلية

عرفت لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي COSO الرقابة الداخلية:
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

عملية متأثرة بالإدارة وبكل أولئك المعنيين بإدارة المنشأة، ويتم تصميمها من أجل الحصول على تأكيد معقول بالنسبة لتحقيق أهداف الشركة في المجالات التالية:

1. كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية.
2. مصداقية البيانات المالية.
3. الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة

ملاحظات

الرقابة الداخلية

الرقابة في اللغة تعني:

«الحفاظ على الشيء ودراسته، والرقابة اسم مصدره رقب، وراقب مراقبة بمعنى حفظه و درسه»

نظام الرقابة الداخلية مسؤولة من؟
نظام الرقابة الداخلية (مهام واجراءات) يصمم وينفذ من قبل مجلس الإدارة
والعاملين فيها و يراقب من قبل ادارة التدقيق الداخلي

ملاحظات

هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO

ويتكون هيكل نظام الرقابة الداخلية من خمسة مكونات:

أولاً) البيئة الرقابية Control Environment :

- موقف ووعي واهتمام الإدارة بالرقابة الداخلية
 - نزاهة الإدارة والقيم الأخلاقية
 - الالتزام بالكفاءة
 - دور ومشاركة مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة
 - الهيكل التنظيمي
 - تفويض الصلاحيات والمسئوليات
 - سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية
 - فلسفة الإدارة ونمط التشغيل و منها الاهتمام في وظيفة الإدارة المالية.
- « مسك سجلات محاسبية نظامية و فقا لمعايير التقارير المالية الدولية IFRS
« تعيين محاسبين بخبرة و كفاءة مناسبة و الاشراف على اعمالهم
« تقدير مخاطر الاحتيال / تزوير / غش (Fraud) وضع قيود لمنعها

ملاحظات

Fraud Triangle



Opportunity: Work place environment provides opportunities that an employee can get advantage of when it lacks sufficient controls to deter and detect fraud.

Financial Pressure: Employees sometimes commit fraud because of personal financial problems caused by too much debt.

Rationalization: To justify fraud, employees rationalize their dishonest actions (e.g. because they believe they are under paid while employer is making lots of money).

ملاحظات

هيكل نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO

ويتكون هيكل نظام الرقابة الداخلية من خمسة مكونات:

ثانياً) تقدير / ادارة المخاطر: تحديد و تحليل و تقييم المخاطر و الاستجابة لها

ثالثاً) الأنشطة الرقابية: Control Activities

1. الفصل الملائم بين المهام (انشاء المعاملة...اعتمادها...تسجيلها...حيازة الاصل)
2. التصريح الملائم للعمليات المالية والأنشطة
3. المستندات والسجلات الملائمة
4. إجراءات الرقابة الفعلية على الأصول
5. مراجعة وتقييم الأداء

ملاحظات

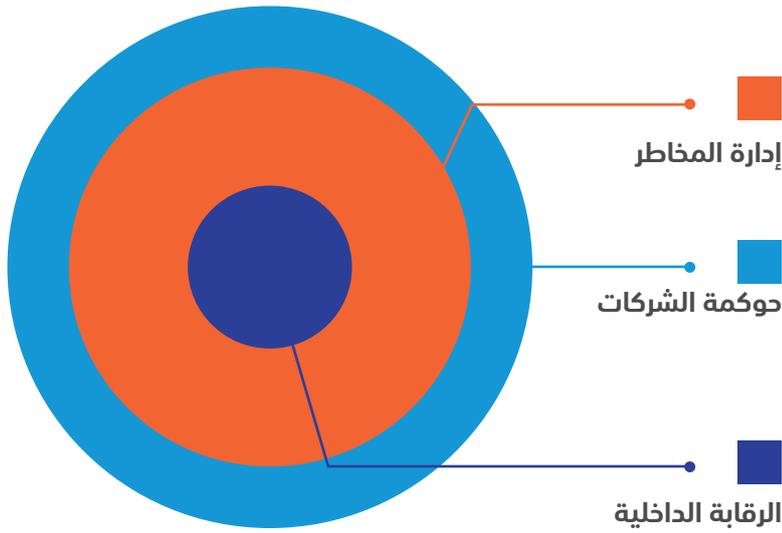
قصور في الرقابة الداخلية

- توفر ضمان معقول و ليس مطلق
- تتأثر بالعاملين في الشركة فالعنصر البشري هام في اي نظام (انهيار، اخطاء، تواطؤ و سوء فهم). قد يصبح النظام الجيد غير فعال نتيجة الالهمال و اللامبالاة.
- كلفة وضع اجراءات الرقابة يجب الا تزيد عن المنافع المتوقعة منها.
- حجم الاعمال قد يفرض قيود على الرقابة (شركة صغيرة)
- تجاوز الادارة لاجراءات الرقابة (مدير مالك)

ملاحظات

العلاقة بين الرقابة الداخلية وادارة المخاطر والحوكمة

- نظام الرقابة الداخلية الضعيف يؤدي الى ضعف نظام ادارة المخاطر وضعف نظام الحوكمة
- كلما زادت تكلفة نظام الرقابة الداخلية كلما قلت درجة تقبل المخاطر (ادارة محافظة)
- و كلما قلت التكلفة زادت درجة تقبل المخاطر (ادارة مغامرة)



ملاحظات

إدارة المخاطر Risk Management

بتنظيم من

ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني
Palestinian Businessmen Forum



يلقيها الأستاذ
مأمون العسيلي



تعريف الخطر

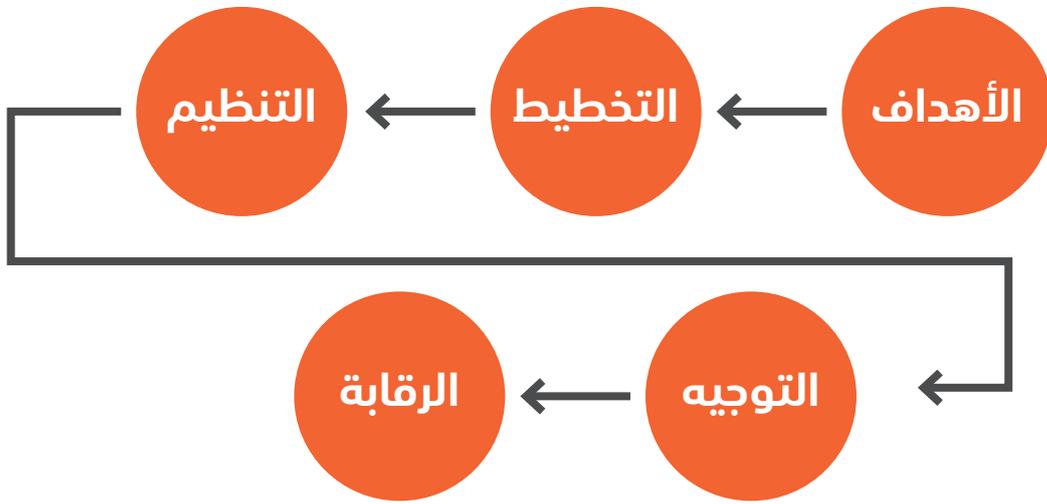
الخطر هو ذلك الظرف او الحالة غير مؤكدة الحدوث نتيجة غموضها او نتيجة نقص و عدم ملائمة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار. فهو يشير الى احتمال حدوث خسارة او اثار سلبية تصيب الشركة.

عملية تحديد و تقييم و مراقبة التهديدات على راس مال الشركة او ارباحها.

ملاحظات

الإدارة

تبدأ عملية إدارة المخاطر من مرحلة التخطيط لإدارة الشركة



ملاحظات

اهمية ادارة المخاطر

1. الاستعداد للمخاطر التي قد تكلف الشركة خسائر او تتسبب باغلاقها
2. تجنب التهديدات المحتملة قبل حدوثها
3. تقليل التكاليف او الخسائر الى الحد الادنى
4. توفر بيئة عمل امنة لكل من المساهمين و الموظفين و العملاء
5. استقرار العمليات التجارية
6. اغتنام الفرص قبل فواتها

ملاحظات

مراحل ادارة المخاطر

1. تحديد المخاطر
2. تحليل المخاطر
3. تقييم و تصنيف المخاطر
4. خطة للاستجابة للمخاطر (التوصيات)
5. تنفيذ خطة التوصيات
6. مراقبة و مراجعة المخاطر

ملاحظات

تحديد المخاطر

مصادر المخاطر:

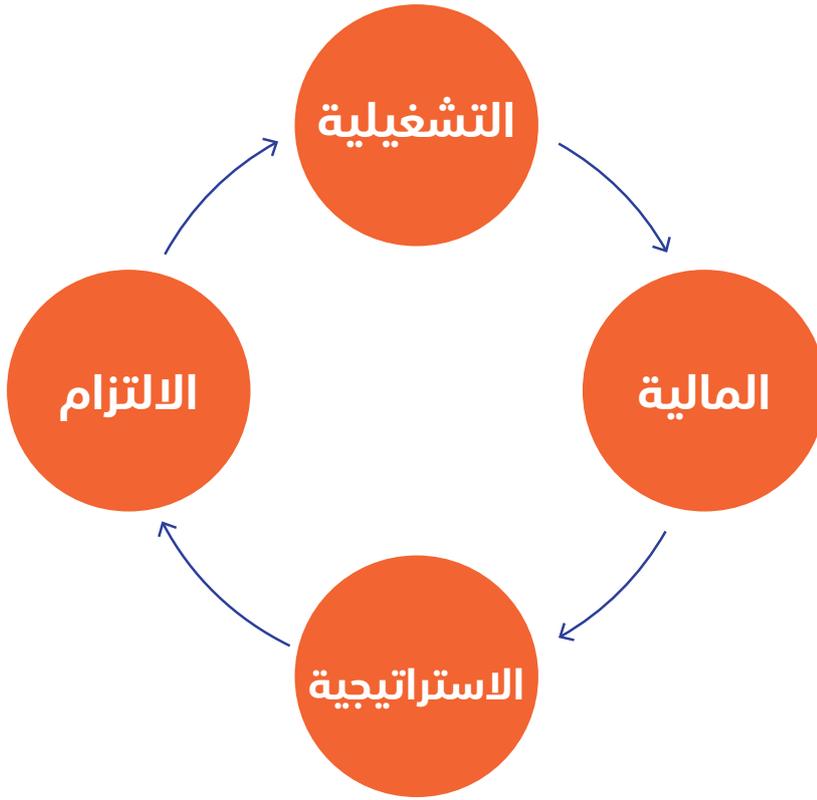
خارجية

داخلية

المصدر الاول للمخاطر هو **التغيير**

ملاحظات

تحديد المخاطر - انواع المخاطر



ملاحظات

تحديد المخاطر - انواع المخاطر

الالتزام

- القوانين

- اصول ممارسة الاعمال

الاستراتيجية

- الحوكمة
- التخطيط

- اصحاب المصالح
- نشاط الاسواق

المالية

- السيولة
- القروض

- المحاسبة و التقارير المالية
- هيكل راس المال

التشغيلية

- الافراد
- التكنولوجيا

- المعرفة
- العمليات

ملاحظات

أبرز المخاطر على المستوى الاستراتيجي و التشغيلي

- الأوضاع الاقتصادية العالمية و المحلية التي تسببت في تراجع فرص النمو
- التغيير و التشدد في المتطلبات التشريعية و الرقابية
- تهديدات الاختراقات الالكترونية
- سرعة التطور في التقنيات
- امن المعلومات و الخصوصية
- جذب و المحافظة على القيادات و اصحاب الكفاءات
- التذبذب في اسواق المال و العملات
- مقاومة التغيير
- المحافظة على و لاء العملاء

ملاحظات

تحديد المخاطر - انواع المخاطر

إحتمال وقوعه	تأثير الخطأ
مؤكد	شديد
محتمل	عالي جداً
متوسط	معتدل
غير محتمل	قليل

ملاحظات

تقييم مستوى المخاطر

تأثير الخطأ إحتمال وقوعه	شديد	عالي جداً	معتدل	قليل
مؤكد	خطير	خطير	عالي	رئيسي
محتمل	خطير	عالي	رئيسي	مهم
متوسط	عالي	رئيسي	مهم	متوسط
غير محتمل	رئيسي	مهم	متوسط	قليل

ملاحظات

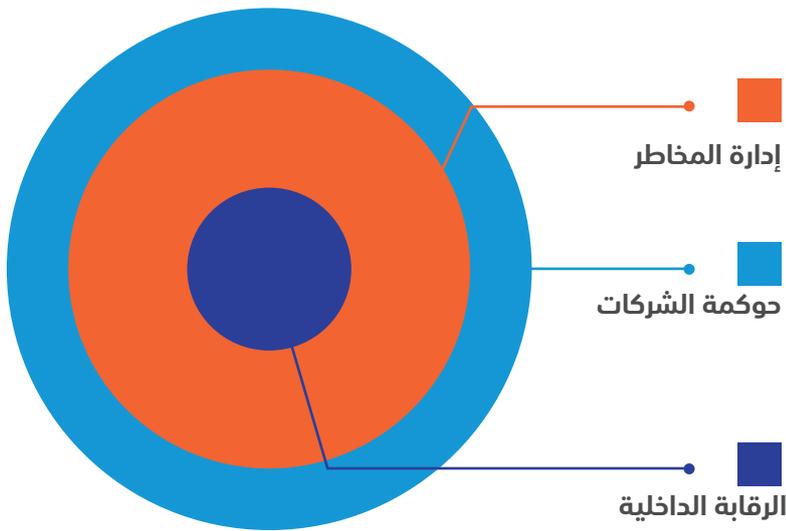
خطة للاستجابة للمخاطر

- تجنب المخاطر
« التخلي...التوقف...البديل
- تقليل المخاطر
« التخلص...التحكم...العزل...الفحص
- نقل المخاطر
« التأمين...اعادة التأمين...التحوط...التوريق...التعويض
- تقبل المخاطر
« الاحتفاظ...اعادة التسعير...التأمين الشخصي (تحمل داخلي على ا خ - احتياطات محاسبية)

ملاحظات

العلاقة بين الرقابة الداخلية و ادارة المخاطر و الحوكمة

- نظام الرقابة الداخلية الضعيف يؤدي الى ضعف نظام ادارة المخاطر وضعف نظام الحوكمة
- كلما زادت تكلفة نظام الرقابة الداخلية كلما قلت درجة تقبل المخاطر (ادارة محافظة)
- و كلما قلت التكلفة زادت درجة تقبل المخاطر (ادارة مغامرة)



ملاحظات

العلاقة بين الرقابة الداخلية و ادارة المخاطر والحوكمة

تكلفة الرقابة الداخلية



درجة تقبل المخاطر



ملاحظات

سجل المخاطر

- تحديد الخطر و نوعه
- تأثير الخطر
- احتمال وقوعه
- مستوى الخطر
- الخطة للاستجابة للخطر
- تنفيذ الخطة
- المراجعة والتقييم (الراي النهائي)

ملاحظات

الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر

- نظام COSO
حدث محتمل له تأثير على تحقيق هدف او اكثر
- نظام ISO
تأثير عدم التيقن على الاهداف Uncertainty
- نظام IRM
مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث و نتائجه

ملاحظات

التدقيق الداخلي

Internal Audit

بتنظيم من

ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني
Palestinian Businessmen Forum



يلقيها الأستاذ
مأمون العسيلي



التدقيق الداخلي

Institute Of Internal Auditors (IIA)

التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل، موضوعي، واستشاري مصمم لتحسين وإضافة قيمة للعمليات في المؤسسة. وهو يساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها من خلال اتباع اسلوب منهجي منظم في تقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.

ملاحظات

اهداف التدقيق الداخلي

مساعدة مجلس الإدارة والإدارة والموظفين في الاضطلاع بمسؤولياتهم بفعالية من خلال توفير التحليلات والاختبارات والتوصيات والاستشارات والمعلومات المتعلقة:

- بكفاية وفعالية هيكل الرقابة الداخلية للشركة
- التأكد من حماية اصول اشركة
- والالتزام بالقوانين واللوائح و الانظمة المعمول بها
- وتحقيق الأهداف التشغيلية للإدارة

ملاحظات

استقلالية المدقق الداخلي

من اجل تقديم خدمات و احكام حيادية و غير منحازة و ضرورية للسلوك السليم في التدقيق على المدقق ان يكون:

- مستقلا عن الانشطة التي يقوم بتدفيها
- تان لا يكون مسؤولا او لديه صلاحية على الانشطة التي يدققها
- ان لا يرتبط باية أنشطة تكون عادة خاضعة للتدقيق الداخلي

ملاحظات

مسؤوليات التدقيق الداخلي

- القيام باعمال التدقيق وفقا للمعيار الدولي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الذي اصدره معهد المدققين الداخليين (IIA)
- وضع و تنفيذ خطة تدقيق سنوية يتم مراجعتها و اعتمادها من قبل لجنة التدقيق
- ان يقدم للادارة تقارير و تحاليل مكتوبة بنتائج التدقيق و المراجعة و التحقيقات التي يقوم بها.
- متابعة التقارير التي يقدمها للادارة و التأكد من تطبيق و تنفيذ التوصيات الواردة فيها و تزويد لجنة التدقيق بالنتائج
- التنسيق مع المدقق الخارجي و متابعة التقارير الصادرة عنه و عن اية جهات رقابية او حكومية
- التحقيق في اي احتيال معروف او مشتبه به يشمل اموال الشركة و اصولها و موظفيها بالتنسيق مع المستشار القانوني
- القيام باية اعمال استشارية او مشاريع او دراسات خاصة تطلبها لجنة التدقيق
- الاجتماع مع لجنة التدقيق لمناقشة خطة التدقيق و نتائجها و تقارير التدقيق المختلفة و اهم ما تم اكتشافه و التوصيات التي تم اعتمادها.

ملاحظات

معايير التدقيق الداخلي IIA

معايير الاداء	معايير الصفات العامة
1. ادارة انشطة التدقيق الداخلي	1. الاستقلال
2. طبيعة خدمات التدقيق الداخلي	2. الموضوعية
3. التخطيط	3. التاهيل المهني
4. تنفيذ العمليات	4. العناية المهنية
5. التقرير و تبليغ النتائج	5. الرقابة النوعية
6. المتابعة	

ملاحظات

ميثاق التدقيق الداخلي

Internal Audit Charter

- وثيقة رسمية تحدد الغرض من التدقيق الداخلي و السلطة و المسؤولية و الموقع داخل الشركة
- اتفاق على مستوى الخدمة مع لجنة التدقيق بحيث يكون هناك
- فهم واضح لدور التدقيق الداخلي

ملاحظات

التدقيق الداخلي و لجنة التدقيق

- المسؤولية النهائية للتدقيق الداخلي ان يزود لجنة التدقيق بالمعلومات اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم.
- يقدم التدقيق الداخلي تقاريره النهائية لرئيس لجنة التدقيق مباشرة
- لجنة المراجعة مسؤولة عن تعيين و استبدال و انهاء خدمات رئيس التدقيق الداخلي

ملاحظات

انواع التدقيق الداخلي

- المالي Financial
- التشغيلي Operations
- التكنولوجيا و المعلومات IT Audit
- عمليات تدقيق الامتثال (الالتزام) Compliance

ملاحظات

تقارير التدقيق الداخلي

- الملاحظات
- المخاطر
- التوصيات
- ردود الادارة
- خطة الادارة لتنفيذ التوصيات
- متابعة الخطة

ملاحظات
