

الحوكمة

ما هي الحوكمة؟

مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة، أو المسؤول الأول والإدارة التنفيذية بهدف توفير التوجيه الاستراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التأكد من إدارة المخاطر، والتحقق من الاستغلال الأمثل لموارد المنشأة.

أطر الحوكمة العالمية

أهم أطر الحوكمة العالمية التي توضح المعايير والمبادئ المتعلقة بممارسات الحوكمة هي:

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

التي تهدف إلى تطوير أطر قانونية وتنظيمية لحوكمة الشركات مع التركيز على تعزيز شفافية وفعالية المنشآت واتساقها مع سيادة القانون

قانون ساربينز أوكسلي (SOX)

الذي يهدف لتحديد مجموعة من العمليات والسياسات والإجراءات والضوابط الداخلية للمساهمة في توجيه أداء المنشأة، وتعزيز قيمتها

تقرير كينج عن حوكمة الشركات

الذي يهدف إلى تحقيق أداء اقتصادي واجتماعي وبيئي مستدام

الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)

الذي يهدف إلى المساعدة في تحسين وتشجيع الحوكمة الفعالة للقطاع العام

معايير الحوكمة للخدمة العامة

التي تهدف إلى التركيز على طرق الدعم لوظائف الحوكمة المختلفة، للوصول إلى (الحوكمة الديناميكية)

نموذج الخطوط الثلاثة

في ظل حاجة المنشآت لهيكل وإدارات فاعلة، تتعاون فيما بينها على تحقيق أهدافها، أصدرت جمعية المراجعين الداخليين IIA نموذج الخطوط الثلاثة، والذي يساعد في تحديد هيكلية عمليات المنشآت، ضمن عمليات حوكمة وإدارة مخاطر فعاليتين، تتعاون من خلالها الخطوط الثلاثة على تحقيق أهداف المنشأة، وذلك من خلال تحديد أدوار ومسؤوليات كل خط من هذه الخطوط.

مجلس الإدارة أو المسؤول الأول الجهة المساءلة عن الرقابة التنظيمية

الدور الأساسي: توفير القيادة والنزاهة والشفافية

المراجعة الداخلية

الجهة التي تقدم خدمات التأكيد المستقل

الإدارة

الجهات التي تقوم بالإجراءات لتحقيق الأهداف

الخط الثالث الدور الأساسي

وهو المسؤول عن تقديم التأكيدات المستقلة والموضوعية، والمشورة لمجلس الإدارة أو المسؤول الأول بناءً على فحص كفاءة وفعالية الخط الأول والخط الثاني مع الأخذ بعين الاعتبار التعاون والمواءمة مع الإدارة.

من الجهات المسؤولة والتي تعمل كخط ثالث:

إدارة المراجعة الداخلية

الخط الثاني الدور الأساسي

وهو المسؤول عن تقديم الخبرات والدعم والمراقبة، وطرح التحديات بشأن المسائل المتعلقة بالمخاطر وذلك من خلال تقديم التحليل والإبلاغ عن مدى كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

من الجهات المسؤولة والتي تعمل كخط أول:

إدارة المخاطر
إدارة الالتزام والرقابة الداخلية
أمن المعلومات
استمرارية الأعمال

الخط الأول الدور الأساسي

وهو المسؤول عن تقديم المنتجات و/أو الخدمات للعملاء، والعمل على إدارة أي خطر مرتبط بالعمليات التشغيلية بالمنشأة.

من الجهات المسؤولة والتي تعمل كخط أول:

الإدارة المالية
إدارة المشتريات
إدارة الموارد البشرية

مقدمو خدمات المراجعة الخارجية

أثر تطبيق الحوكمة على المنشأة



تعزيز القيم الأخلاقية من خلال تطوير مدونة سلوك مهني والالتزام بها



تعزيز إدارة المخاطر وقيم النزاهة والشفافية والمصداقية والأمانة



تعزيز جودة اتخاذ القرار، وتطوير قواعد وإجراءات تنظيم الأعمال لتعزيز ثقافة المشاركة والولاء المؤسسي والتمكين في المنشأة



تعزيز مبدأ اللهجة العليا «Tone at the Top»: تصرف مجلس الإدارة أو المسؤول الأول والإدارة العليا بنزاهة، لتحقيق أهداف المنشأة، وتعزيز البيئة الأخلاقية



تعزيز وضوح الأنظمة واللوائح وضمان تحقيقها للغايات الموضوعية من أجلها



توفير آلية واضحة ومحددة وعادلة وموضوعية للمساءلة والمحاسبة



الرقابة والتغذية العكسية بما يضمن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

أمثلة على أهم الممارسات المعنية بها المنشأة لتطبيق أطر الحوكمة



رصد المخالفات أو التصرفات التي قد تتضمن فساداً أو إهداراً للموارد والإبلاغ عنها



الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها، بالإضافة إلى السياسات الخاصة بالمنشأة



وضع سياسات مطبقة لضمان عدم تعارض المصالح للحد منها، مثل منع المديرين التنفيذيين من عقد صفقات تجارية مع المنشأة، وتوقيع تعهد بالالتزام والإفصاح



تحديد وتقييم مخاطر عدم الالتزام بالسلوكيات والمعايير الأخلاقية وتوثيقها وتوثيق خطط الاستجابة في سجل مخاطر، ومتابعة تنفيذ هذه الخطط بشكل مستمر



تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة حسب أهميتهم وتحديد آليات التواصل معهم



تطبيق الممارسات الرائدة في الشفافية، وإعداد التقارير والمراجعة لتحقيق المساءلة الفعالة

دور الحوكمة في رحلة تحول الرقابة المالية

تدعم الحوكمة الفعالة الجهات في رحلة تحول الرقابة المالية من خلال:



إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة بشكل فعال، وإشراكهم في مراحل العملية الإدارية المختلفة، بالشكل الذي يجعلهم أكثر ثقة في نتائج الأداء المعلن عنها



تعزيز قدرات مجلس الإدارة أو المسؤول الأول والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة على قيادة المنشأة من خلال تنظيم العلاقات، ووضع قواعد وإجراءات خاصة، لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها



تخطيط النتائج بشكل مستدام بشكل يعزز أهداف المنشأة وتطوير مؤشرات أداء مناسبة تعكس الجوانب التي ترغب بها الجهات التنظيمية بتقييم المنشآت الحكومية من خلالها



تنمية قدرات المنشأة وتطوير الفريق القيادي وقدرات الأفراد داخل المنشأة

قدمت النشرة معلومات عامة عن مفهوم الحوكمة في القطاع العام كجزء من الحملة التثقيفية بمفاهيم الرقابة المالية، ونأمل أن يكون في سياقها معلومات توضيحية عن أهداف ودور الحوكمة في القطاع العام وأهميتها في تعزيز التحول وتبني الرقابة الذاتية.



في حال وجود أي استفسارات، يسعدنا تواصلكم معنا عبر البريد الإلكتروني للرقابة المالية

sdfci@mof.gov.sa

