

ترنيمية الإدارة العليا TONE — at the — TOP®

العدد 102 | ديسمبر 2020

تقدم للإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجان التدقيق معلومات موجزة عن مواضيع تتعلق بالحوكمة.



صحة الحوكمة المؤسسية في بيئة ما بعد جائحة فيروس كورونا

أثار أحد المتحدثين في المؤتمر السنوي الأخير للرابطة الوطنية لمدرء الشركات (NACD) زوبعة تدمر من الحاضرين عبر الإنترنت بتوجيهه نقد لاذع لأعضاء مجالس الإدارة، زاعماً تواطؤهم على الظلم الاجتماعي.

تساءل أناند جيريداراداس، المحرر المتجول في مجلة تايم (TIME) ومؤلف كتاب "Winners Take All: The Elite" و"Charade of Changing the World"، عما إن كان أعضاء مجلس الإدارة يقومون بما يلزم لمواجهة ما وصفه بـ "تفاقم حالة عدم المساواة على مدى العقود الأربعة الماضية". ويديع جيريداراداس أن أعضاء مجلس الإدارة "يحافظون على وضع الأعمال الراهن الذي ينطوي على إيجاد احتكارات تعمل على تضيق المنافسة ودفع أجور غير ثابتة للعاملين وإيجاد حالات تجنب ضريبي لشركاتهم ولأنفسهم مما يحرم البلاد من التمويل اللازم"، وذلك بحسب ما ورد في [مقال منشور على موقع "Agenda"](#) في نوفمبر.

تفند هذه الإهانة المعتقدات الشائعة بأن مجالس إدارة الشركات تدرك وتتعاطف أكثر فأكثر مع قضايا التنوع والاستدامة، لا سيما مع الزخم المتزايد لنماذج اقتصادية متغيرة جذرياً تبدّي عوائد المستثمرين على الاحتياجات المجتمعية.

إلى جانب الجدل الدائر بشأن ما إن كان يوجد ما يبرر انتقادات جيريداراداس، يثير هذا اللوم أسئلة مهمة عن تنامي دور مجالس الإدارة وما إن كانت وجهات نظرها بشأن السلوك

المؤسسي تعكس واقعاً برؤية واضحة أم عالم أحلام وردية. وترسم بيانات واردة من تقريرين مميزين جديدين من معهد المدققين الداخليين صورة متباينة بالتأكيد.

تشير الملاحظات الواردة من تقرير المخاطر ([OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk](#)) إلى تحسن في التوافق على إدارة المخاطر فيما بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي، لا سيما على ضوء التحديات التي فرضتها جائحة فيروس كورونا. إلا أن البيانات الواردة من مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية (ACGI) الذي سينشر قريباً تعكس استمرار تردد بعض أعضاء مجلس الإدارة في معارضة ما يسمونه من الإدارة التنفيذية.

صحيح أن العلاقات بين الأطراف الفاعلة في إدارة المخاطر معقدة وتختلف من منشأة إلى أخرى. إلا أنه من المفيد أن يكون لدى مجالس الإدارة فهم واضح للقوى التي تؤثر على هذه العلاقات، وتوفر البيانات الواردة من كلا التقريرين وجهات نظر ورؤى مهمة يمكن أن تعزز هذا الفهم. علاوة على ذلك، يمكن تطبيق هذه الرؤى لمساعدة مجالس إدارة الشركات على إحداث تغيير إيجابي في منشأتهم والمجتمع عموماً.



تقرير المخاطر 2021 (OnRisk)

يقدم تقرير المخاطر السنوي الصادر عن معهد المدققين الداخليين الدولي، الذي دخل عامه الثاني الآن، منظوراً فريداً من نوعه عن المخاطر وإدارة المخاطر من خلال الجمع بين وجهات نظر الأطراف الفاعلة الرئيسية الثلاثة في تقرير واحد، وهي مجلس الإدارة، الذي يحدد مستوى الإقدام على المخاطر ويوفر الإشراف الاستراتيجي لخلق قيمة طويلة الأمد؛ والإدارة التنفيذية، التي تضع وتنفذ استراتيجية إدارة المخاطر؛ والتدقيق الداخلي، وهو أحد موارد مجلس الإدارة والإدارة ويقدم تأكيدات ورؤى متعمقة مستقلة عن الإدارة.

يتضمن تقرير هذا العام خمس ملاحظات رئيسية جمعت من مقابلات نوعية واستطلاعات كمية. وتوفر ثلاث من الملاحظات تصورات عن كيفية تباعد وجهات نظر مجلس الإدارة والإدارة بشأن المخاطر، مما قد يؤدي إلى تعطل الاتصال وسوء الفهم.

تصورات عن القدرة على إدارة المخاطر

هذه السنة، تركز ردود المشاركين في استطلاع تقرير المخاطر (OnRisk) بشكل كبير في تصنيف القدرة التنظيمية لإدارة المخاطر. فقد أشار تقرير المخاطر (OnRisk) الافتتاحي إلى وجود عدم توافق متفام بين وجهات نظر الإدارة التنفيذية في هذا المجال وما يتم إبلاغه لمجلس الإدارة. ونتج عن ذلك أن يدأب أعضاء مجلس الإدارة على رؤية القدرة التنظيمية على إدارة المخاطر أعلى مما تراها الإدارة التنفيذية.

ومع ذلك، يبدو أن الثقة المفرطة لدى مجلس الإدارة التي لوحظت في تقرير العام الماضي قد تراجعت في عام 2020. ومن المحتمل أن تكون الاستجابات لجائحة فيروس كورونا المستجد، التي ركزت جزئياً على تقييمات المخاطر المتجددة والتواصل والتعاون بتواتر أكبر بين الأطراف الفاعلة في إدارة المخاطر، قد أدت إلى توافق أقوى بشأن نقاط القوة والضعف التنظيمية.

تصورات عن أهمية المخاطر

كان أعضاء مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي متوافقين إلى حد كبير في تصورهم عن أهمية 11 خطراً مدرجاً في تقرير المخاطر 2021. إلا أن تصنيفات الأهمية لدى الإدارة كانت أدنى عموماً، مع وجود فجوة كبيرة خصوصاً في تصور أهمية المخاطر المتعلقة بالحوكمة والتقلبات الاقتصادية والسياسية. وفي الواقع، أعطت الإدارة التنفيذية أهمية أكبر للمخاطر التشغيلية مثل إدارة المواهب والثقافة واستمرارية الأعمال.

أهمية الحوكمة التنظيمية

التباين كبير وواضح في تصنيفات أهمية الحوكمة التنظيمية كخطر. إذ يشير تصنيف الإدارة لهذا الخطر على أنه أقل أهمية، بتصنيفها للمعرفة الشخصية والقدرة التنظيمية على أنها أهم، إلى ثقة الإدارة المفرطة في هذا المجال والانفصال عن مجالس الإدارة ورؤساء التدقيق التنفيذيين.

نبذة عن معهد المدققين

الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 200,000 عضو في أكثر من 170 بلداً وإقليماً. ويعد معهد المدققين الداخليين الجهة الرائدة الداعمة والتعليمية التي تضع المعايير الدولية وتجري الأبحاث في كل ما يخص مهنة التدقيق الداخلي.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

الاشتراك المجاني

قم بزيارة

www.theiaa.org/toner

للتسجيل في الاشتراك المجاني.

آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى
البريد الإلكتروني:

Tone@theiaa.org



مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية (ACGI)

في يناير، سينشر معهد المدققين الداخليين مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية (ACGI)، الذي يصنف الحوكمة المؤسسية في أوساط الشركات المطروحة أسهمها للتداول العام. وكانت نتائج المؤشر لعام 2020 تعكس تحسناً طفيفة مقارنة بالعام السابق في العديد من مقاييس صحة الحوكمة المؤسسية، إلا أن مجالس الإدارة تظل متحفظة إزاء مناظرة الإدارة وعازفة عن تقييم الحوكمة المؤسسية الشاملة.

وتبين من استطلاع مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية (ACGI) لرؤساء تنفيذيين للتدقيق أن أكثر من ثلثهم يعتقد أن مجالس الإدارة ليست على استعداد لتقديم آراء مخالفة لآراء الرئيس التنفيذي أو معارضته. وعلى الرغم من ملاحظة تحسنات في أداء مجالس الإدارة في العديد من المجالات، مثل الخبرة الفنية وتنوع وجهات النظر والمطالبة بتفاصيل كافية والوقت لتأدية دوره كما ينبغي، ما زال ترددها في مناظرة الإدارة كبيراً على نحو يثير القلق.

كما ظل تقييم الحوكمة المؤسسية هو الأدنى تصنيفاً من بين ثمانية مبادئ حوكمة رئيسية تناولها الاستطلاع. وعلى الرغم من ملاحظة تحسن متواضع في هذا المجال على مدى عام 2019، فإن المكاسب تأتي في المقام الأول من تحسن تقييمات مناقشات مجالس الإدارة بشأن الحوكمة والسعي للحصول على تعقيبات عن فاعلية الحوكمة المؤسسية. وما يبقى دون تغيير تقريباً هو التقييم الرسمي للنظام الكامل للحوكمة المؤسسية بانتظام.

سبب أهمية التوافق

في عام 2020، جعلت حركة العدالة الاجتماعية والتقلبات الاقتصادية والسياسية وتحديات المخاطر التي تحدث مرة كل قرن من جراء جائحة صحية عالمية من الحفاظ على وضع الأعمال الرهن خياراً واهياً. إذ إنه يزيد أهمية الحاجة إلى حوكمة سليمة مع التقدم والتغيرات الأساسية في كيفية تعامل المنشآت مع التحول الرقمي وإدارة المواهب وتحقيق الاستدامة والتصدي للاضطرابات.

كما ذكر آنفاً، أدت الاستجابات للجائحة إلى تقوية التوافق فيما بين مدراء المخاطر الرئيسيين بشأن تقييمات المخاطر والتوافق على المسؤوليات والأولويات وتحديد نقاط الضعف في الاستجابة للأزمات وتخطيط استمرارية الأعمال. إلا أن استمرار إجماع المنشآت عن التفكير ملياً في الحوكمة الشاملة وتقييمها لا يبشر بالنجاح في بيئة ما بعد الجائحة.

توجد بالفعل بوادر حدوث تحولات كبيرة في التفكير بشأن نماذج اقتصادية بعد جائحة فيروس كورونا المستجد. فعلى سبيل المثال، تبين من استطلاع في عام 2019 أجرته شركة الأبحاث العالمية جارتر (Gartner) أن 55% من عمليات إعادة التصميم التنظيمي ركزت على زيادة الكفاءة من خلال جعل الأدوار وسلاسل التوريد وسير العمل أكثر انسابية وكفاءة.

الاستفادة من المنهجية الواردة في تقرير المخاطر (OnRisk)

يستخدم نهج تقرير المخاطر (OnRisk) منهجية مبتكرة تجمع بطريقة فريدة من نوعها تصورات المساهمين الرئيسيين في إدارة المخاطر التنظيمية، أي مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي. ويعد توافق وجهات نظر هذه الأطراف الفاعلة بشأن المعرفة بالمخاطر والقدرة على إدارتها وأهميتها خطوة مهمة نحو تحقيق إدارة قوية للمخاطر مساندة لحوكمة فعالة.

استعانت هذه المنهجية بمقابلات نوعية مع 30 عضواً من أعضاء مجالس إدارة، و30 مديراً تنفيذياً، و30 رئيساً تنفيذياً للتدقيق الداخلي من 90 منشأة مختلفة. وجاء الدعم الإضافي من الاستطلاع الكمي لرؤساء تنفيذيين للتدقيق، الذي استقطب 348 رداً. ويوفر مزيج البحث النوعي والكمي مجموعات بيانات قوية لفحص أكبر المخاطر التي تواجه المنشآت ويسمح بتحليل موضوعي للبيانات ورؤى شخصية بناءً على ردود قادة إدارة المخاطر.

ينبغي أن يستعرض قراء تقرير المخاطر 2021 (OnRisk) البيانات ويحلونها عن كل خطر من المخاطر الرئيسية الـ 11 التي تناولها التقرير ونحثهم على إجراء تحليل مماثل فيما بين مجالس إدارتهم والإدارة ووظائف التدقيق الداخلي في منشآتهم.

يقدم تقرير المخاطر 2021 فكرة بسيطة ليس عن رأي أعضاء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية والرؤساء التنفيذيين للتدقيق في كل خطر فحسب، بل كيف يفكرون فيه أيضاً. وعلى الرغم من أن تعليقاتهم تقدم بعض الرؤى، فمن الأهمية بمكان أن تجري كل منشأة مناقشات مماثلة عن كيفية فهم المخاطر لدى كل طرف فاعل في عملية إدارة المخاطر وقدرة المنشأة على إدارة المخاطر وأهمية المخاطر الفردية في جهود المنشأة لتحديد الأهداف وتحقيقها.

تمثل الخطوة الحاسمة في هذا التحليل في إجراء فحص واضح الرؤية لكيفية فهم المسؤولين عن إدارة المخاطر لأدوارهم وتنفيذها. ويوفر نموذج الخطوط الثلاثة الذي نشره معهد المدققين الداخليين مؤخراً إرشادات إضافية لفهم أساسيات الحوكمة والأدوار التي تدعم تلك الأساسيات:

« مساءلة الهيئة الإدارية (مجلس الإدارة) أمام أصحاب المصلحة عن الرقابة.

« الإجراءات (ومنها إدارة المخاطر) من قبل الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

« التوكيد والمشورة من قبل قسم تدقيق داخلي مستقل لتوفير رؤية متعمقة وثقة وتشجيع على التحسين المستمر.

دفعت جائحة فيروس كورونا المستجد المنشآت إلى تحسين الاتصالات وتقييمات المخاطر المستمرة والتوافق على نحو أوثق بشأن المخاطر الرئيسية. وعندما يقترن هذا التعاون والتواصل الجديان بفهم قوي للأدوار، فإنه يخلق ظروفًا مثالية لإدارة مخاطر ناجحة وحوكمة سليمة.



سؤال الاستطلاع السريع

هل تقيم منشأتك رسميًا النظام الكامل للحوكمة المؤسسية بانتظام؟

- نعم .
 لا .
 لا أعرف .

تفضلوا بزيارة الصفحة www.theiia.org/toner للإجابة على السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

ومع ذلك ، فقد أظهرت الجائحة أن النماذج التي تركز على الكفاءة غالبًا ما تبدي القليل من المرونة للاستجابة للاضطرابات. وبعد سنة واحدة فقط ، يجذب قادة الأعمال إلى نماذج أعمال تتجنب الهياكل الجامدة ويعتمدون سرعة التحرك وسهولة التغيير (agility) ويعطون الموظفين أدوارًا متنوعة وقابلة للتكيف ومرنة تعزز أيضًا المعارف والتدريبات المتعددة الوظائف.

هذه التغييرات السريعة والواسعة في النهج الاقتصادية ستؤدي بلا شك إلى إجهاد صحة الحوكمة المؤسسية ، مما قد يؤدي إلى مشاكل ومخاطر غير متوقعة. وينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على دراية بهذا الاضطراب المحتمل وأن يتخذوا إجراءات لضمان أن تكون الاتصالات والمعلومات الواردة من الإدارة التنفيذية في الوقت المناسب ودقيقة وذات صلة.

خمسة أسئلة ينبغي أن تطرحها الإدارة التنفيذية في بيئة ما بعد جائحة فيروس كورونا المستجد

1. هل غيرت الجائحة نهجنا الأساسي في العمل؟ إن كان الأمر كذلك ، فكيف؟
2. هل سرّعت الجائحة من استخدامنا أو اعتمادنا للتكنولوجيا الجديدة؟ إن كان الأمر كذلك ، فكيف سيغير ذلك طريقة ممارستنا أنشطة الأعمال؟
3. كيف ستغير ظاهرة العمل من المنزل نهجنا القصير والطويل الأمد لإدارة المواهب؟
4. ما هي الإجراءات التي يُخطط لها لتوفير توكيد موضوعي بشأن فاعلية العمليات والضوابط الرقابية التي أنشئت بسبب الجائحة؟
5. في تقييمنا الحالي للمخاطر ، ما مدى أهمية الحوكمة الشاملة في منشأتنا؟

نتائج الاستطلاع السريع

كيف غيرت جائحة فيروس كورونا حال منشأتك إلى الأفضل؟ (اختر كل ما هو مناسب..)



المصدر: استطلاع Tone at the Top أكتوبر 2020.

حقوق النشر © 2020 معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة