

ترنيمية الإدارة العليا TONE — at the — TOP®

العدد ٩١ | فبراير ٢٠١٩

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



مجالس الإدارة تسعى للاستفادة من ثورة سلسلة الكتل "Blockchain"

مات كيلبي

على الرغم من أن تقنية سلسلة الكتل (بلوك تشين Blockchain) تبشّر بمستقبل واعد بإمكانيات هائلة تغيّر تمامًا الطريقة التي تعمل بها الشركات، فإنها قد تتسبب أيضًا في إشكالات مهمة تشغل بال مجلس الإدارة والإدارة العليا على حد سواء.

ومع كل ذلك لا أحد يعرف يقينًا ما ستحدثه أي تقنية تحويلية حتى يحصل هذا التحول بالفعل. أتذكرون الإنترنت في عام ١٩٩٤ أو وسائل التواصل الاجتماعي في ٢٠٠٥. جميعنا كان يدرك أن لكل تقنية تأثيرها الهائل بطريقة أو بأخرى لكن لم نكن نعرف كيف على وجه التحديد.

وها هي تقنية سلسلة الكتل اليوم وبأقصى إمكاناتها من الممكن (وأشدد على أنه من الممكن) أن تحمل بين طياتها شفافية تامة راسخة لا تتبدل لجميع أنواع المعاملات. إذ تعمل شركة وول مارت (Walmart) على تجريب سلسلة الكتل حتى تتمكن من تقليص الوقت اللازم لتتبع مصدر المنتجات على رفوف متاجرها من سبعة أيام إلى ٢,٢ ثانيتين. وتريد شركة ميرسك (Maersk) ان تُحدّث سلسلة الكتل تحولًا جذريًا في قطاع النقل البحري بحيث يتسنى للمستوردين والمصدرين والوكالات الجمركية وغيرهم التنفيذ الآلي لإجراءات نقل البضائع من ميناء إلى آخر. في حين قال بنك إتش إس بي سي (HSBC) في يناير انه كان قد اتم تسوية بقيمة ٢٥٠ مليار دولار في تجارة الفوركس في سنة ٢٠١٨ بواسطة تقنية سلسلة الكتل.

هذه مجرد ثلاثة امثلة تمضي قدمًا نحو التطبيق حاليًا. وبالنتيجة من الممكن ان تُحدّث تقنية سلسلة الكتل تحولًا في قطاع الرعاية الصحية (بحيث يوجد تتبع افضل للادوية المسكنة شبه الافيونية).

وفي قطاع العقارات (بحيث لا تدعو الحاجة إلى التامين على الملكية) وفي مهنة التدقيق نفسها: فمن سيحتاج إلى اخذ عينات عندما تصبح جميع المعاملات متاحة طوال الوقت؟

هذا يعني أن سلسلة الكتل من شأنها أن تكون تقنية ثورية كاسحة — أي انها تغير الطريقة التي تعمل بها قطاعات بأكملها.

تكمن حقيقة الأمر على أي حال في أن التقنيات الثورية تثير قلق مجالس إدارة الشركات. ففي استطلاع عن المخاطر المؤسسية اجريته شركة بروتيفيتي (Protiviti) لعام ٢٠١٩، كان الشغل الشاغل لاعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين هو عدم القدرة على تبني الابتكارات والتقنية الجديدة. بيد ان هذا هو على وجه التحديد ما يمكن — وأشدّ مرة اخرى على انه ما يمكن — ان تسببه تقنية سلسلة الكتل لجميع انواع القطاعات بشتى الطرق.

تقول كريستا ستيل، مديرة تنفيذية في احد البنوك سابقًا، وعضو مجلس إدارة حاليًا ومن اشد مؤيدي تقنية سلسلة الكتل: «تكتسح التقنية الشركات في امريكا اكتساحًا هائلًا». وتتابع قائلة: «لذلك علينا التوصل إلى طرق جديدة للتخفيف من هذا الخطر، وتثقيف انفسنا في مجلس الإدارة لطرح الاسئلة المناسبة».

إذن ما هي تلك الأسئلة؟ تتحمل مجالس الإدارة مسؤولية قانونية ومالية لإدارة المخاطر. وفيما يخص سلسلة الكتل، فإن ذلك يعني تقييم مدى تحسينها للشفافية والموثوقية في العمليات، ومعرفة ما إن كانت المهيزة المضافة المحتملة تفوق ميزة ما تقوم به الشركة حاليًا.

أسئلة ينبغي طرحها على الإدارة

السؤال الأول الذي ينبغي طرحه على الإدارة هو ما مدى الاهتمام الذي ينبغي أن تكرسه لسلسلة الكتل ولماذا. ويلقي ذلك على الإدارة عبء تحديد ماهية التهديد أو الفرصة التي قد تشكلها تقنية سلسلة الكتل.

على سبيل المثال، سيتعين على أي شركة تعمل مورداً لشركات عملاقة تتبنى تقنية سلسلة الكتل (انظر شركتي وول مارت وميرسك المذكورة آنفاً) معرفة متى وكيف قد تكون مجبرة على مسaire الركب. ما التقنية الجديدة التي ستحتاج إليها الشركة؟ كيف ستندمج تقنية سلسلة الكتل مع التقنيات القديمة للشركة؟ أين ستجد الشركة القدرات المناسبة لإجراء هذا الدمج؟

قد تكون تقنية سلسلة الكتل فرصة في هذه الحالة فأى مورد لديه استعداد للعمل مع النظام البيئي لسلسلة الكتل لدى العميل ستكون له الأفضلية على المنافسين غير المستعدين لذلك. إلا أنها من ناحية أخرى قد تغير كلياً الموازنات التي تم تقديرها بعناية لاستراتيجية القوى العاملة والتقنية.

يجب أن تسأل مجالس الإدارة أيضاً عن المواضيع التي تكون فيها تقنية سلسلة الكتل ملائمة مقارنة بالتقنيات الناشئة الأخرى التي تجذب عالم الشركات هذه الأيام. نعم قد تقضي سلسلة الكتل إلى تحول أكبر على المدى الطويل – لكن لا يمكن تجاهل التقنيات الجديدة الأخرى أيضاً. فقد تأتي بعضها بميزة تنافسية أفضل وأسرع. على سبيل المثال، إذا أرادت منشأة تغيير طريقة إدارة سلسلة التوريد تغييراً جذرياً على مدى السنوات الخمس القادمة، فلا شك أن تقنية سلسلة الكتل قد تفي بالغرض. ومن ناحية أخرى قد يؤدي الاستثمار في التعلم الآلي إلى تسريع تحليلات أعمالها وتحسين إدارة سلسلة التوريد في غضون ستة أشهر. وهنا نكون أمام مسارين إما التغيير الجذري آجلاً أو تحسين الكفاءة عاجلاً – أيهما الأنسب؟

ينبغي أن تكون الإدارة قادرة على التعبير عن هذه الاستراتيجية التقنية: «أي الاستثمارات ينبغي القيام بها في مختلف التقنيات (سلسلة الكتل أو غيرها)؟» و«كيف يمكن لهذه الاستثمارات أن تعزز قدرة المنشأة على خلق قيمة لأصحاب المصلحة؟».

نبذة عن معهد المدققين الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من ١٩٠.٠٠٠ عضو في أكثر من ١٧٠ 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 401

Lake Mary, FL 32746 USA

الاشتراك المجاني

قم بزيارة www.theiia.org/toner

للتسجيل في الاشتراك المجاني.

آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد

الإلكتروني: tone@theiia.org

المجلس الاستشاري للمحتوى

يقدم الخبراء الموقرون التالية أسماؤهم، والذين يتمتعون بخبرة تصل إلى عشرات السنين في مجال الإدارة العليا ومجالس الإدارة، التوجيه بشأن محتوى هذا المنشور:

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano



يتمتع بالفعل بالمهارات اللازمة لتقييم سلسلة الكتل بعناية ودقة — أو إن لم يكن كذلك، فوجود خطة للحصول على هذه المهارات.

يقول ديف بورنيك مسؤول كفاءة سلسلة الكتل في شركة كروي (Crowe LLP): «خلاصة الأمر أن يلم المدققون الداخليون بالأجزاء المختلفة لسلسلة الكتل التي ينبغي أن يركزوا عليها للتخفيف من المخاطر الجسيمة أو تحسين العملية ككل». ويضيف قائلاً: «وبذلك يمكن للمدقق أن يبدأ بمراجعتها ويعرف تمام المعرفة ما إن كانت تعمل على النحو المنشود».

موارد عن تقنية سلسلة الكتل

تخصص شركة أي بي إم (IBM) موارد كبيرة لتطوير تقنية سلسلة الكتل وأنشأت صفحة موارد لمحبي الاطلاع من التنفيذيين والتقنيين.

إطار القوى التنافسية الخمس لبورتر هو أداة لتحليل المخاطر يمكن أن تساعد المديرين التنفيذيين على التفكير في أين وكيف قد تظهر التهديدات التنافسية. وفيما يخص التغيير الذي ينتج عن التحول الذي تحدثه سلسلة الكتل، يعد إطار القوى التنافسية الخمس لبورتر أداة رائعة تساعد مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين للتدقيق على تحديد الإطار العام لهذه المسألة.

يمكن أن تساعد شجرة القرارات المتعلقة بسلسلة الكتل على زيادة تركيز مجلس الإدارة. وتتضمن شجرة القرارات التي يقدمها موقع BlockExplorer.com مخططاً انسيابياً يوضح للناس العملية خطوة بخطوة.

يمكن لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين للتدقيق التشاور مع أي عدد من شركات التدقيق أو الاستشارات (على سبيل المثال جميع الشركات الأربع الكبرى لديها مختصون في تقنية سلسلة الكتل).

على مجالس الإدارة أيضاً أن تطلب من فريق التدقيق على الأقل أن يقدم بياناً عن، وبالأحرى أن يقيم، ما هو عليه نشاط سلسلة الكتل حالياً في الشركة.

على سبيل المثال، هل يحاول أي أحد في وظيفة البحث والتطوير حالياً العبث بسلسلة الكتل لمجرد أن يعرف كيف تعمل؟ هل ينشئ موظفون ذوو ميول تقني في الوحدات التشغيلية مشاريع لتقنية سلسلة الكتل أو يعملون مع ائتلافات في القطاع بشأن المعايير الممكنة؟ قد لا ينتبه المجلس عادة لمثل هذه الأنشطة ومن الممكن أن تلاحظها فرق التدقيق وتعرضها على أنها جزء من تحليل مخاطر سلسلة الكتل.

وبالحديث عن تحليل المخاطر، على مجالس الإدارة أن تسأل أيضاً: هل توابك المنشأة بالسرعة الملائمة تقنية سلسلة الكتل؟

ويعيد ذلك إلى الأذهان النقطة المذكورة آنفاً بأن يتعين على الإدارة مناقشة مدى انسجام تقنية سلسلة الكتل مع الاستراتيجية التقنية الأوسع للشركة.

قد يتجلى شيء من تعزيز هذه القدرة عندما تعمل الشركة على تحسين ما تقوم به بالفعل، مثل خفض تكاليف المعاملات أو تسريع تطوير المنتج. وإلا قد تتيح التقنية للشركة خلق قيمة بطرق مبتكرة، من خلال استحداث منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو عملاء جدد أو نماذج أعمال جديدة ذات هوامش ربح أفضل.

ما تريد مجالس الإدارة معرفته في المقام الأول هو: كيف ستستفيد الشركة من تقنية سلسلة الكتل لاكتساح المنافسين الآخرين وكيف ستفادي أن يكتسحها الغير؟

إن كل ذلك ينطوي على فرضية مربكة مفادها أن مجالس الإدارة تعرف أساساً ما يكفي عن تقنية سلسلة الكتل بحيث يمكنها تقييم إجابات الإدارة بجدارة. وقد يكون ذلك مطلباً صعباً على بعض أعضاء مجلس الإدارة.

تقول ستيل: «ما يزال معظم أعضاء مجلس الإدارة لا يميزون حتى سلسلة الكتل». لذلك عليهم الاطلاع فوراً على الفرق بين العملة الرقمية المشفرة (cryptocurrency) وسلسلة الكتل (blockchain) وبين سلسلة الكتل العامة والخاصة وبين سلسلة الكتل المسموح بها وغير المسموح بها. وقد تضطر مجالس الإدارة أيضاً إلى التفكير في تشكيل ما يشبه لجنة لمخاطر التقنية أو جلب أعضاء جدد إلى مجلس الإدارة لديهم إلمام كامل بسلسلة الكتل والتقنية الناشئة ذات الصلة. (لنفترض هنا أن الرؤساء التنفيذيين للتدقيق يدركون بالفعل هذه الفكرة، وينبغي أن يكونوا على دراية بالمخاطر الناشئة ومستعدين لتوعية المجلس بشأن هذه المسائل، ومن بينها تقنية سلسلة الكتل).

والا ماذا؟ وإلا فإن مجلس الإدارة، كما تحذّر ستيل: «سيعتمد كثيراً على الإدارة لتزويده بالمعلومات بدلاً من طرح أسئلة فاحصة».

أسئلة ينبغي طرحها على التدقيق

إن كانت وظيفة التدقيق بمنزلة السمع والبصر للجنة التدقيق التي تساعد مجلس الإدارة على فهم المخاطر ومدى كفاءة عمل ضوابط إدارة المخاطر (أو عدم عملها)، فعندها يتبادر إلى الأذهان سؤال: هل يتمتع التدقيق الداخلي بالموارد التي يحتاج إليها لتقييم مخاطر تقنية سلسلة الكتل ومراقبتها؟

قد تكون هذه الموارد على هيئة موظفين إضافيين أو أخصائيين خارجيين بموجب عقد استشاري أو تعاون أو ثق مع فريق تقنية المعلومات أو فريق الأمن السيبراني أو مجرد زيادة الموازنة لإرسال موظفي التدقيق لحضور ندوة تعليمية عن تقنية سلسلة الكتل. وأياً كان ذلك، ينبغي أن يعرف المجلس ما إن كان التدقيق الداخلي



سؤال الاستطلاع السريع

إلى أي مدى تهتم منشأتك باستخدام تقنية سلسلة الكتل؟

- تستخدمها حالياً.
- تشغل برنامجاً تجريبياً لتحديد المنافع.
- تناقش تطبيقات العمل المحتملة والمهارات المطلوبة.
- لا تهتم بها.

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

ويمكن لوظيفة التدقيق الملمة بسلسلة الكتل وبما تقوم به الشركة حالياً باستخدام سلسلة الكتل، أن تساعد مجلس الإدارة على فهم الآثار الاستراتيجية المترتبة مما تريد الإدارة القيام به. هل تتقدم الشركة بسرعة فائقة؟ ببطء شديد؟ هل تركز الإدارة كثيراً على اغتنام الفرص بدلاً من تفادي التهديدات؟

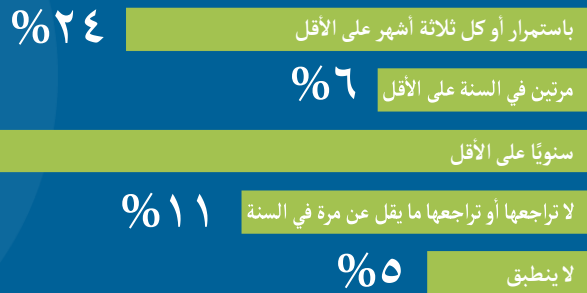
وباستعراض التقارير في هذا الشأن، صنفت مؤسسة جارتنر هايب سايكل الشهيرة (Gartner Hype Cycle) للتقنيات الناشئة سلسلة الكتل على أنها متجاوزة مرحلة "ذروة التوقعات المبالغ فيها" (كان ذلك في عام ٢٠١٦)، لتنتقل إلى مرحلة "قاع خيبات الأمل". فهل ستعود لتتصعد يوماً ما إلى مرحلة الاستقرار من ناحية الانتاجية؟ من الصعب الجزم بذلك. فعلى سبيل المثال، نشرت شركة ماكنزي (McKinsey) مقالاً تتساءل فيه هل من الممكن أن تتعدى سلسلة الكتل يوماً ما كونها تقنية متخصصة في قطاع المدفوعات. إذ تعمل جمعية الاتصالات المالية العالمية بين المصارف (سويفت SWIFT) في تقنية منافسة واحدة وخصّصت ٧ مليارات دولار على الأقل في استثمارات التقنية المالية العام الماضي لقطاع المدفوعات. وهو ما يمثل الكثير لتقنية منافسة.

يجذب يورنيك انحسار هذا الضجيج الترويجي، وبذلك يمكن أن تظهر تطبيقات أكثر جدية، إذ يقول: «تضع المنشآت السباق إلى التبنى نفسها في موضع من يجني مزايا المكانة التنافسية المتفوقة – أيًا كانت هذه المزايا – التي تنتج من تبني سلسلة الكتل».

سيتمتع على كل شركة أن تقرر لنفسها ماهية تلك الميزة التنافسية، أو ما إن كانت توجد ميزة أساساً. وعلى أي حال تعبّر ستيل عن حقيقة لا جدال فيها إذ تقول: «ستتخلف عن الركب إن لم تبدأ بالتفكير في هذا الأمر الآن».

سؤال الاستطلاع السريع:

كم مرة تراجع لجنة التدقيق موازنة التدقيق الداخلي وخطة المهام في منشأتك؟



المصدر: استطلاع Tone at the Top ديسمبر ٢٠١٨

حقوق النشر © ٢٠١٩ معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة