

ترنيمية الإدارة العليا TONE — at the — TOP®

العدد 94 | أغسطس 2019

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

الحوكمة الرشيدة سرّ إدارة سرعة التغيير

قال أحد الفلاسفة "العظماء" من أواخر القرن العشرين بأمريكا، فيريس بيولر، مقولته الشهيرة: «تمضي الحياة بسرعة خاطفة وإن لم تتوقف أنت وتتأمل ما يجري حولك بين الفينة والأخرى، فقد يفوتك القطار».

بلاشك أن بيولر شخصية خيالية قالت هذه المقولة في فيلم كوميدي من إنتاج شركة باراماونت بعنوان "يوم عطلة فيريس بيولر - Ferris Bueller's Day Off". لكن ينبغي أن تدرك مجالس إدارة الشركات أهمية النقطة الجوهرية من مقولة بيولر بشأن مراقبة النطاق الأوسع للوضع. وفي الواقع وبعد مرور ثلاثة عقود على إصدار هذا الفيلم، أصبحت الحاجة تستدعي تأمل ما يجري حولنا باستمرار وليس "بين الفينة والأخرى"، إن كانت مجالس الإدارة تدرك ما فيه خير لها.

بعيداً عن المأثورات الشعبية، تصوّر مقولة بيولر بالفعل ما يقلق بشأنه المسؤولون التنفيذيون في الشركات. ففي يناير، نشرت شركة برويفيتي (Protiviti) الاستقصاء السنوي لأهم المخاطر المؤسسية وسط أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين. ضع في الحسبان هذه المخاطر الثلاثة من بين المخاطر العشرة الأهم:

- ثقافة المنشأة قد لا تشجع التشجيع الكافي على تحديد المخاطر الناشئة وتصعيدها في الوقت المناسب (رقم: 9)؛
- السرعة الفائقة للابتكارات المسببة للاضطراب والتقنيات الحديثة (رقم: 6)؛
- فاعلية العمليات القائمة في تلبية توقعات الأداء، لا سيما في مواجهة المنافسين "الرقميين الناشئة" (رقم: 1).

تُظهر هذه المخاوف بحق مدى أهمية مقولة بيولر للمنشآت الحديثة. إذ تزيد سرعة التغيير، لذا على مجالس الإدارة الآن أن تكون أكثر إدراكاً لها وأن تتطلب عمليات إدارة مخاطر يمكنها تلافي حدوث اضطراب كبير ومساعدة الشركة على الاستجابة.

يقول جيرالد ويتبرن، رئيس لجنة التدقيق لمجلس أوصياء نظام جامعة ويسكونسن (University of Wisconsin System):
«المحادثات مستمرة وجارية».

من موقع ويتبرن الرفيع، ترتبط أكبر التهديدات بالتقنية على الأغلب، خاصة أمن تقنية المعلومات. والتشجيع على إدراك هذه الاضطرابات المحتملة ليس بالمهمة السهلة، لا سيما لمؤسسة كبيرة مثل جامعة ويسكونسن، حيث يوجد أكثر من 170,000 طالب موزعين على 26 جامعة، بالإضافة إلى 39,000 هيئة تدريسية وموظفين وموازنة سنوية قدرها 6 مليارات دولار.

ويتحول ذلك إلى تحديات تتعلق بتعيين الموظفين المناسبين ، وتدريبهم على تقرب الاضطرابات و«تمكينهم من التصرف» كما يقول ويتبرن. وهذا يمثل تحديًا على وجه التحديد للمنشآت الكبيرة مثل جامعة ويسكونسن ، التي يوجد فيها معدل دوران سريع للموظفين من سنة إلى أخرى.

يقول ويتبرن «عليهم مواكبة الحاضر وأن يكونوا أكثر استشرافًا للمستقبل».

أي وجود عمليات مراقبة معقولة. فكيف تشكل المنشأة هذا الوعي على نطاق واسع ، وما هو بالضبط دور مجلس الإدارة في الإشراف على هذا المسعى ؟

تحديد المشهد العام للتغيير

تشكل "سرعة التغيير" خطرًا مخيفًا لأنها يمكن أن تتجلى بعدة طرق. فعلى سبيل المثال ، كان ويتبرن محققًا عندما أشار إلى أن التقنية تسبب الكثير من الاضطراب. لكن من ناحية أخرى ، يمكن أن يأتي التغيير من الجهات التنظيمية والمستهلكين والمنافسين التجاريين ومواقع أخرى.

هذا بالإضافة إلى أن ذلك ليس إلا جزء "التغير" في "سرعة التغيير". ويكمن التحدي الأكبر للحكومة في التكيف مع السرعة المتزايدة لتلك التغييرات ، بغض النظر عن المكان الذي تأتي منه.

في الحقيقة ، يمكن أن يؤدي التغيير إلى حدوث اضطراب بأي سرعة ، إن كان مجلس الإدارة وكبار القادة غير مدركين للاضطراب المتوجه نحوهم. وهكذا يسبب التغيير الاضطراب لشركة ما ، بمباغثة الشركة غير المستعدة وغير القادرة على الاستجابة في الوقت المناسب (انظر المخاطر المؤسسية رقم 6 الواردة آنفًا).

وبقدر ما تبدو هذه النقطة بسيطة ، فهي تؤكد على كيفية تكييف الشركات مع سرعة التغيير المتزايدة. فالمنشآت التي يتم فيها تقويم إدراكها للتغيير كما ينبغي ، من المرجح أن تكشف الاضطرابات المحتملة على الفور.

وهذا يقودنا إلى دور مجلس الإدارة في هذا المأزق المبهم لإدارة المخاطر. إذ يتمثل دور مجلس الإدارة في التأكد من أن الإدارة لديها خطة معقولة لتحقيق هذا الإدراك ، بالنظر إلى جميع التغييرات المحتملة التي تدور حولها.

يقول إدوارد كاري جوليان ، الرابع ، رئيس لجنة التدقيق بشركة بي أو كي فاينانشيال المصرفية (BOK Financial Corp) والرئيس التنفيذي لشركة موستانج فيول (Mustang Fuel Corp): «إن مصدر قلق مجلس الإدارة هو السرعة التي تتغير بها الصناعة ومعرفة أين المهر السالك في ذلك؟ ، و«متى نستجيب؟». ويتابع قائلًا: «من الواضح أننا نريد أن نكون على دراية بالأمور ، لكن ما هي تطلعات الإدارة بأن يكون لديها خطط ، في مقابل [تحرك] بطيء للغاية؟».

لقد أحسن جوليان استخدام المجاز "المهر السالك". إذ يريد مجلس الإدارة فهم المشهد العام لعالم الأعمال الذي يواجهه المنشأة ، وأي مسارات العمل قد يكون انتهاجها صعبًا لكنها ستوصلك إلى الهدف أسرع أو أي منها قد ينحرف إلى سوء تصرف أو أخطاء وتدع المنشأة تضل طريقها وسط الغابة؟

نبذة عن معهد المدققين الداخليين

IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 190,000 عضو في أكثر من 170 بلدًا وإقليمًا. 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 ، الذين 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

يريد مجلس الإدارة أيضاً معرفة متى قد يتغير مخطط المسار وكيف سيمضي المدراء التنفيذيون قدماً في مسار جديد بدلاً من الوقوع في فخ الرمال.

ما لا ينبغي أن تقوم به الإدارة العليا وما لا ينبغي أن يسمح به مجلس الإدارة هو التغيير غير المنظم. فذلك أشبه بمدير تنفيذي يتخبط من ربوة أو من وادٍ إلى آخر في المسار السالك دون وجود مغزى واضح وراء ذلك. أو كما يقول جوليان: «أنت لا تريد أن تسير بسرعة فائقة بحيث تهدر وقتك وجهدك بلا طائل، كمن يدور حول نفسه طوال الوقت، وليس بوسعك الاستثمارية فيما تحاول القيام به».

ما الذي ينبغي بناءه وتدقيقه

فما هي عمليات إدارة المخاطر والضوابط التي ينبغي أن تكون لدى الشركة لتصمد في وجه التغيير السريع؟ كيف تتصرف المنشأة المدركة "للسرعة التغيير"؟

أولاً، ينبغي أن يكون لدى مجلس الإدارة (لا سيما لجنة التدقيق) قنوات اتصال قوية وفاعلة مع الجهات التنظيمية وشركات التدقيق الخارجي والإدارة العليا والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي. إذ تساعد هذه الأطراف الفاعلة مجلس الإدارة في تأطير تفكيره بشأن أي مشكلة تتعلق بالعمل، بما في ذلك الاضطرابات التي تحدث في العالم الأوسع وقد تُلِم بالمنشأة يوماً ما.



بنود العمل

ما الذي يمكن أن توجه مجالس الإدارة وظائف التدقيق للقيام به أو دراسته داخل مؤسسة ما لتقييم قدرتها على التعامل مع التغيير؟ فيما يلي عدة اقتراحات.

تدقيق أنظمة الإبلاغ الداخلي للشركة. أفضل نظام إنذار مبكر للشركة هو موظفوها، وبالتالي كلما تشجع الموظفون على التعبير عن رأيهم، كان أفضل. قيّم مدى إلمامهم بأنظمة الإبلاغ الداخلي، ومستوى الارتياح لتبنيه المدراء إلى المسائل المثيرة للقلق، والثقة في أن التقارير السرية ستبقى سرية. وينبغي أن يقيّم التدقيق الداخلي أيضاً قدرة الشركة على تجميع المعلومات الواردة من الموظفين وتحليلها.

تدقيق أنظمة إدارة التغيير التنظيمي. تظهر لوائح جديدة كل يوم خاصة في الصناعات الخاضعة للوائح تنظيمية صارمة مثل الخدمات المالية أو خدمات الرعاية الصحية. وتعد قدرة الشركة على تحديد التغييرات التنظيمية ذات الصلة، ثم ربط هذه التغييرات مرة أخرى بعمليات الشركة، أمراً في غاية الأهمية. قيّم ما هي عمليات منشأتك المخصصة لهذه المهام وما إن كان يوجد ما يبرر المراقبة الآلية.

تدقيق أبحاث السوق وقدرات إدارة السمعة. يمكن أن تتغير رغبات العملاء وعاداتهم بسرعة، كما يمكن أن تتغير نظرتهم لسمعة المنشأة في خدمة العملاء أو الابتكار أو السلوك الأخلاقي. قيّم كيفية جمع منشأتك لمعلومات عن أذواق العملاء، بما في ذلك التحقق الخارجي من أي استقصاءات أو تحليلات داخلية تجريها الشركة. علاوة على ذلك، هل هذه العمليات تواكب التوجهات المتسارعة لوسائل التواصل الاجتماعي؟

التحدث مع لجنة التدقيق والمدققين الخارجيين. إن العلاقة المثمرة بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق هي طريق ذو اتجاهين، لذلك من الحكمة التشجيع على الحوار المنفتح الصادق مع أعضاء لجنة التدقيق، الذي يشمل المسائل المثيرة للقلق التي يأتي بها أعضاء لجنة التدقيق من عملهم في منشآت أخرى أو عند الدردشة مع أعضاء مجالس الإدارة في الشركات الأخرى. وكذلك يرى المدققون الخارجيون عملاء آخرين ويسمعون عن العديد من المخاطر الناشئة. إنهم يعرفون أشياء لا تعرفها، لذلك تحدث معهم.



سؤال الاستطلاع السريع

ما مدى قدرة منشأتك على التعامل مع التغيير السريع والمسبب للاضطراب؟

- قدرة عالية
- قدرة متوسطة
- ليست بالقدرة العالية
- لست متأكدًا

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

على سبيل المثال ، في شركة بي أو كي المصرفية ، تسأل الجهات التنظيمية للبنك مجلس الإدارة عن كيفية تعامله مع تغيرات السوق ، كما يقول جوليان . وقد ينبه المدققون الخارجيون لجنة التدقيق فيها إلى مسألة تثير القلق لاحظها المدققون في مكان آخر ويريدون معرفة كيف يمكن معالجة هذه المسألة في شركة بي أو كي .

في الوقت نفسه ، يتعين على مجلس الإدارة أيضًا التأكد من أن قنوات التصعيد تعمل داخل الشركة ، بحيث يمكن أن تصعد مصادر القلق بشأن تغيير مربك محتمل حدوثه عبر الرتب الوظيفية .

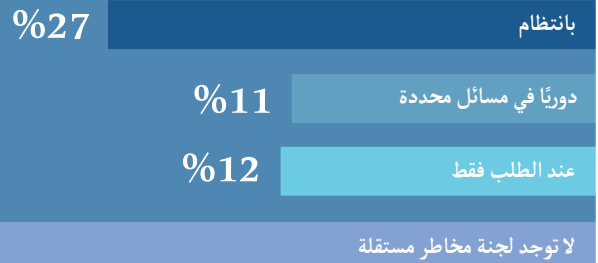
وهذا يستلزم بعض الأمور . أولاً ، يحتاج الموظفون إلى آليات لاستيعاب المعلومات عن التغيير الذي يحدث داخل المنشأة أو حولها: أبحاث السوق ومراكز خدمة العملاء وأنظمة التحديث التنظيمي ، وما إلى ذلك . (انظر بعض الأمثلة الواردة في العمود الجانبي بعنوان "بنود العمل") . ثانيًا ، يحتاج الموظفون إلى توجيه واضح بشأن ما تريد الإدارة منهم القيام به ، وهو ، لنكن صريحين ، ما قد يكون مفقودًا في بعض الأحيان . ثالثًا ، عليهم أن يتشجعوا على تنبيه مشرفيهم إلى مسائل مثيرة للقلق بشأن المخاطر المحتملة ؛ لذلك مجددًا ، تؤدي ثقافة الشركة دورًا قويًا في بناء استعداد الشركة للتغيير السريع المسبب للاضطراب .

يمكن أن تؤدي وظائف التدقيق دورًا ذا قيمة في العمل مع خطي الدفاع الأول والثاني ، من خلال مساعدة الموظفين على أداء مهامهم بطريقة مدركة للمخاطر .

يقول جوليان : «أوصِل رسالة مفادها أن هذه هي الأولويات ، وهذا أمر مهم ، وعلينا التصرف بهذه الطريقة كل يوم ، ونحن حاضرون لمساعدتك ، بدلاً من التصرف الذي ساد في الماضي المتمثل في عبارة 'أمسكنا بك' .»

سؤال الاستطلاع السريع:

ما مدى تواتر التقارير التي يقدمها التدقيق الداخلي للجنة المخاطر؟



المصدر: استطلاع Tone at the Top يونيو 2019

حقوق النشر © 2019 معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة