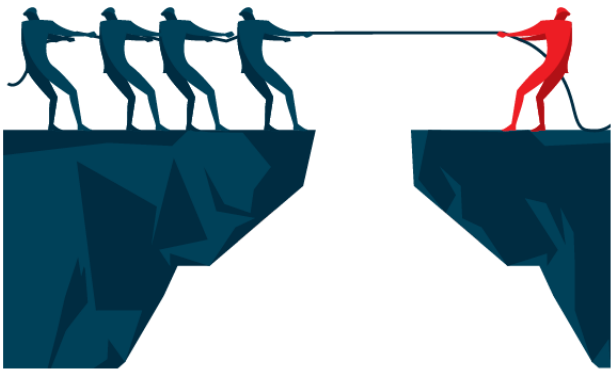


ترنيمة الإدارة العليا TONE — at the — TOP®

العدد 103 | فبراير 2021

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



هل تستطيع مجالس الإدارة مواجهة التحدي؟ نتائج مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية (ACGI) 2020

تعد مجالس الإدارة مقصرة عندما يتعلق الأمر بمناظرة الإدارة. ونتيجة لذلك، قد لا تحصل على جميع المعلومات التي تحتاج إليها من أجل حوكمة مؤسسية سليمة.

نشر معهد المدققين الداخليين مؤخرًا مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية 2020 (ACGI)، الذي طلب من رؤساء تنفيذيين للتدقيق إعطاء علامة لمدى إصرار أعضاء مجلس الإدارة على تقديم آراء تتعارض مع آراء الرؤساء التنفيذيين. فكان المعدل الإجمالي للعلامات 76، متوسط "ج". إذ اعتقد 66% منهم فقط أن أعضاء مجلس الإدارة سيعترضون لو أراد الرئيس التنفيذي تأجيل الإبلاغ عن الأخبار السلبية. كما حصلت مجالس الإدارة على علامة متدنية فيما يخص السؤال عما إن كانت المعلومات المقدمة لها دقيقة وكاملة، وحصلوا على علامة أكثر إثارة للقلق أيضًا وهي 68.

التبادل الصريح للآراء، حتى المتعارضة، مفيد للمنشأة. ولكن من الصعب تحقيق ذلك إذا كانت المجالس لا تتعارض قرارات محل تساؤل أو لا تعرف ما إن كانت تحصل على الصورة الكاملة عن القضايا الحرجة.

وفقًا لتقرير لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (كوسو) **Enhancing Board Oversight: Avoiding Judgment**)

(Traps and Biases): «تقدّم أفضل خدمة للمؤسسات وأصحاب المصلحة الرئيسيين عندما يفتد أعضاء مجلس الإدارة آراء الإدارة بطريقة فعالة ويستعرضون صراحة وجهات نظر بديلة ويشركون الإدارة في مناقشات صريحة ومفتوحة.»

نهج أكثر نشاطًا

ثمة عدد من الأسباب على مجالس الإدارة أن تأخذها في الحسبان فيما لو كانت تتردد كثيرًا في تبادل الآراء مع الإدارة.

النقاش البناء يفضي إلى قرارات أفضل. الصراع أو الشحنا لا طائل منهما، لكن المناظرة على أسس متينة يمكن أن تحفز كل جانب على النظر في معلوماته أو آرائه والتعبير عنها، وربما إعادة تقييمها على ضوء الأسئلة التي تُطرح عليه أو الأجوبة التي يتلقاها. والصرامة لا تعني بالضرورة التهجم بحسب ما يشير إليه تقرير الرابطة الوطنية لمدراء الشركات (NACD).¹ فالاختلاف أمر وارد مع الحفاظ على الاحترام والتعاون.

على مجالس الإدارة أن تحرص على ألا يتلاشى دورها. إذا لم يكن لأعضاء المجلس دور استباقي، فقد يجدون أنفسهم بلا دور يُذكر في آراء أخرى. ونظرًا للمستويات المرتفعة من حملات نشطاء المساهمين في السنوات الأخيرة، «إذا لم يناظر المجلس الإدارة في الوضع الراهن، فثمة احتمال أن يقوم آخرون بذلك»، وفقًا لتقرير ارنست اند يونق 2018.² ومن المتوقع أن يستعيد نشطاء المساهمين نشاطهم في عام 2021 بعد تراجعهم في عام 2020، بحسب ما أوردته بلومبيرغ.³



نبذة عن معهد المدققين

الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 200,000 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 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

الشك من الذخائر النفيسة. يمكن أن يساعد التشكيك في المعلومات، حتى الأخبار السارة، وطلب توضيحات لنتائج مفاجئة في تسليط الضوء على مجالات تكتنفها المشاكل. وهذا لا يعني القيام بدور محامي الشيطان أو طرح أسئلة غير مدروسة بدون أي سبب، كما أوضح تقرير الرابطة الوطنية لمدرء الشركات.⁴ «إنها مسألة فهم الصناعة وشؤون العمل وتطبيق الحنكة التجارية على الموضوع قيد البحث وطلب ردود منطقية على أسئلة ذات صلة وصياغة سليمة.»

أبرزت الأوضاع العصيبة أهمية تفاعل مجالس الإدارة. «الجميع يعرف ما يفترض أن تكون عليه مجالس الإدارة: جلسات استفسار ومناظرة تضيف قيمة دون تدخل وتجعل الرؤساء التنفيذيين أكثر تأثيرًا وليس السلطة المطلقة»، وفقًا لمقالة مجلة هارفارد بيزنس ريفيو.⁵ وأظهرت الاضطرابات وحالة عدم اليقين في السنة الماضية مدى أهمية هذا الدور في الأوقات الصعبة.

المزيد من التفاصيل المهمة من مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية (ACGI)

على الرغم من زمن عدم اليقين بالنسبة للمنشآت والاقتصاد الناجم عن جائحة فيروس كورونا، كان هناك تحسن متواضع في الحوكمة المؤسسية الشاملة في عام 2020، وفقًا لمؤشر حوكمة الشركات الأمريكية ولكن لا يزال هناك ما يتعين القيام به في بعض المجالات الرئيسية.

أعطى رؤساء تنفيذيون للتدقيق الداخلي، الذين يقدمون للقادة التنظيميين توكيدًا ومشورة مستقلين بشأن الشواغل ذات الأهمية البالغة، الحوكمة المؤسسية في عام 2020 علامة إجمالية قدرها 82، أو درجة "ب"، بزيادة ثلاث نقاط عن علامة 79، أو "ج" كانت في عام 2019. ويطلب استطلاع مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية من رؤساء تنفيذيين للتدقيق إعطاء علامات لمنشآتهم بناءً على مجموعة من العبارات المتعلقة بكل مبدأ من المبادئ التوجيهية الثمانية (انظر [American Corporate Governance Index: Making Strides Amid Crisis](#) لمزيد من التفاصيل).

من بين الدروس الرئيسية المستفادة من مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية 2020 ما يلي:

خلال الأزمة، يعد الخضوع لقواعد تنظيمية مفيدًا. إذ سجلت الشركات العاملة في صناعات خاضعة لضوابط تنظيمية، مثل الخدمات المالية والنقل والخدمات العامة، علامات أفضل في اعتبارات الحوكمة. وحصلت شركات أكبر غير خاضعة لضوابط تنظيمية (يبلغ إجمالي إيراداتها أكثر من 10 مليارات دولار) على علامات حوكمة أفضل من الشركات الأصغر.

في العديد من المنشآت، تكون الحوكمة أقوى عندما توجد هياكل تبعية إدارية أكثر مباشرة على وجه العموم وتخص التدقيق الداخلي على وجه التحديد. إذا وصلت المشاكل الجوهرية إلى الرئيس التنفيذي بسهولة إلى حد ما، فعلى الأرجح ستحصل الشركة على علامات حوكمة عالية ويقل احتمال حصولها على علامات متدنية، وفقًا لبيانات استطلاع مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية. وأظهرت البيانات أن الرؤساء التنفيذيين للتدقيق التابعين إداريًا للجنة التدقيق أو الرئيس التنفيذي كانوا على الأرجح يعطون علامات عالية للحوكمة الشاملة في منشآتهم أكثر من التابعين للمدير المالي. وتشير البيانات إلى هذه العلاقة فيما يخص الشركات التي تبلغ إيراداتها أقل من 10 مليارات دولار.

قد لا تصل أخلاقيات الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى. اعتقد الرؤساء التنفيذيون للتدقيق الداخلي أن مجلس الإدارة في منشآتهم والمدير التنفيذي كانوا مثالاً لأخلاقيات راسخة لدى الإدارة العليا من شأنها اجتياز أي اختبار أخلاقي (وضعوا علامة 94 لهذه العبارة)، إلا أنهم كانوا أقل ثقة في أن هذه الأخلاقيات قد وصلت إلى جميع المستويات وتمثلت فيها (علامة 82 فقط). (انظر الرسم البياني في الصفحة 4 لمزيد من وجهات النظر المتعلقة بالثقافة).



أسئلة لأعضاء مجلس الإدارة

- « هل يطرح أعضاء مجلس الإدارة أسئلة على الإدارة أو يناظرونها حسب الضرورة؟
- « هل يوجد تباحث ومناقشات إيجابية، أم أن أعضاء مجلس الإدارة يقبلون معلومات الإدارة بدون طرح الكثير من الأسئلة؟
- « هل يطلب المجلس تفاصيل عن دقة أو اكتمال المعلومات التي يتلقاها؟
- « إلى من يلجأ المجلس للتأكد من دقة أو اكتمال المعلومات التي يتلقاها؟
- « هل يوجد لدى المنشأة هياكل تبعية إدارية واضحة وفعالة وخطوط تبعية للتدقيق الداخلي؟
- « هل يوجد لدى التدقيق الداخلي خطوط تبعية مباشرة وإدارية غير خاضعة للمراقبة للجنة التدقيق أو الرئيس التنفيذي؟

ثمة حاجة إلى المزيد من العمل على طرق تقييم مجالس الإدارة للحوكمة المؤسسية. كانت الدرجة في هذا المجال جيد "ج". إذ اعتقد الرؤساء التنفيذيون للتدقيق أن المنشآت تقوم بعمل أفضل إلى حد ما عند مناقشة الحوكمة والسعي للحصول على ملاحظات بشأنها، إلا أن التقييمات الرسمية ليست شائعة كما ينبغي.

التطلع للمستقبل

يبدو أن جودة الحوكمة المؤسسية صمدت خلال فترة عصيبة للغاية، ولكن من غير الواضح ما هي الآثار الطويلة المدى للجائحة على الشركات والاقتصاد، وعلى ثقافة مكان العمل والحوكمة. ويعود الأمر الآن إلى مجالس الإدارة والإدارة لتحديد أفضل السبل للبناء على أوجه القوة ومعالجة أوجه الضعف التي انكشفت خلال الأزمة. ويمكن للقادة استخدام مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية لإعادة النظر في أوضاعهم ورسم مسار للمضي قدماً في أوقات تتسم بعدم يقين. والأهم من ذلك، ينبغي أن يؤدي دوراً نشطاً في ضمان إجراء محادثات صريحة مع الإدارة وتلقي معلومات يحتاجون إليها من أجل حوكمة رشيدة.

المبادئ التوجيهية للحوكمة المؤسسية

الهدف	2020	2019
المبدأ 1: تتطلب الحوكمة المؤسسية الفعالة تفاعلاً منتظماً وبناءً بين أصحاب المصلحة الرئيسيين ومجلس الإدارة والتدقيق الداخلي والمستشار القانوني والتدقيق الخارجي وغيرهم من الاستشاريين.	ب (83)	ج+ (79)
المبدأ 2: ينبغي أن يتأكد مجلس الإدارة من تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، وعند الاقتضاء، تُطلب ملاحظات أصحاب المصلحة بانتظام لتقييم ما إن كانت سياسات المؤسسة تلبى احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.	ب (86)	ب- (81)
المبدأ 3: ينبغي أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة بما يحقق مصلحة الشركة والمساهمين مع تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين الخارجيين والداخليين.	ب (85)	ب- (80)
المبدأ 4: ينبغي أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الشركة تحافظ على استراتيجية مستدامة تركز على الأداء والقيمة على المدى الطويل.	ج+ (79)	ج (75)
المبدأ 5: ينبغي أن يتأكد مجلس الإدارة من أن ثقافة الشركة سليمة، وأن يراقب ويقيم بانتظام الثقافة والقيم الأساسية للشركة، ويقيم نزاهة وأخلاقيات الإدارة العليا، وعند الحاجة، يتدخل لتصحيح أهداف الشركة وثقافتها غير المتوافقة.	ب (86)	ب- (82)
المبدأ 6: ينبغي أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود وحسن إدارة الهياكل والممارسات بحيث يتلقى معلومات كاملة وذات صلة ودقيقة وموثوق بها وفي الوقت المناسب ليؤدي دوره الرقابي بفاعلية.	ج+ (79)	ج+ (78)
المبدأ 7: ينبغي أن يتأكد مجلس الإدارة من أن إفصاحات المؤسسة شفافة ودقيقة باستمرار، ومتوافقة مع المتطلبات القانونية والتوقعات التنظيمية والمعايير الأخلاقية.	ب (85)	ب (83)
المبدأ 8: ينبغي أن تكون الشركات هادفة وشفافة في اختيار ووصف سياساتها وإجراءاتها الرئيسية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية للسماح لأصحاب المصلحة الرئيسيين بفرصة تقييم ما إن كانت السياسات والإجراءات المختارة هي الأمثل لشركة معينة.	ج (75)	ج- (72)

¹ "Honing Skepticism," *NACD Directorship*, National Association of Corporate Directors, January/February 2013.

² "What Boards Should Prioritize in 2019," *EY*, December 18, 2018.

³ "Shareholder Activism Poised to Rebound in 2021 After Tough Year," *Scott Deveau*, Bloomberg, December 16, 2020.

⁴ "Honing Skepticism," *NACD Directorship*, National Association of Corporate Directors, January/February 2013.

⁵ "Building Better Boards," *David A. Nadler*, *Harvard Business Review*, May 2004.



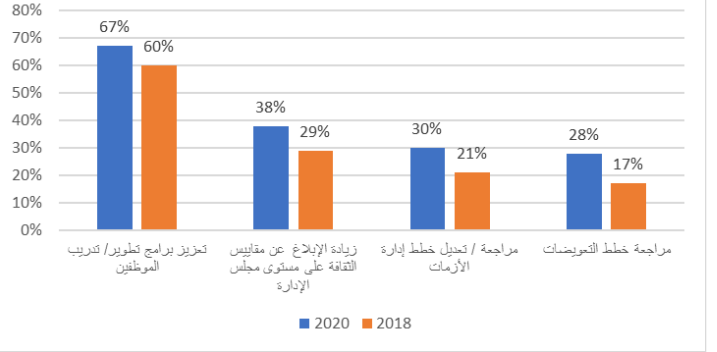
سؤال الاستطلاع السريع

ما هي الطريقة التي من المرجح أن يتجاوب بها مجلس الإدارة في منشأتك مع المعلومات الواردة من الإدارة؟

- يطرح الأسئلة على الإدارة بانتظام بطريقة بناءة.
- في بعض الأحيان يناظر الإدارة أو يشكك في المعلومات التي يتلقاها، ولكن ليس في كثير من الأحيان.
- يقبل عمومًا معلومات الإدارة مع طرح القليل من الأسئلة.

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

كيف تتناول مجالس الإدارة ثقافة الشركة؟



المصدر: PwC, 2020؛ PwC, 2018 Annual Corporate Directors Survey, October 2018؛ PwC, 2018 Annual Corporate Directors Survey, September 2020.

نبذة عن مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية (ACGI)

مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية، الآن في عامه الثاني، هو عمل تعاوني من معهد المدققين الداخليين ومركز نيل لحوكمة الشركات (Neel Corporate Governance Center) في كلية هالسام للأعمال (Haslam College) بجامعة تينيسي نوكسفيل (UTK). وقد استطلع آراء 131 من الرؤساء التنفيذيين للتدقيق في شركات أمريكية مدرجة في البورصة عن مدى كفاءة أداء منشأتهم في تحقيق ثمانية مبادئ توجيهية للحوكمة المؤسسية (انظر الجدول في الصفحة 3). ويمكن أن تساعد النتائج مجالس الإدارة ولجان التدقيق وأصحاب المصلحة الآخرين على اكتساب فكرة عامة عن مجالات تكتنفها مشاكل شائعة في الحوكمة.

يعتمد المؤشر على ردود الرؤساء التنفيذيين للتدقيق على الاستطلاع، أو من هم أفضل من يقوم بتقييم مستقل وغير متحيز وعلى مستوى المؤسسة لممارسات حوكمة الشركة. وتستند المبادئ التوجيهية إلى خلاصة وافية لإرشادات ومبادئ ذات صلة استنبطها خبراء في هذا المجال. ويقاس المؤشر مدى تحقيق الشركات عمليًا لكل مبدأ من المبادئ التوجيهية. إذ يتعدى جوانب الحوكمة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها علنًا لتوفير منظور داخلي عن فاعلية الحوكمة المؤسسية في جميع أقسام المنشأة.

نتائج الاستطلاع السريع

هل تقيم منشأتك رسميًا النظام الكامل للحوكمة المؤسسية بانتظام؟ (يمكن للمجيبين اختيار إجابة واحدة فقط).



المصدر: استطلاع Tone at the Top ديسمبر 2020.

حقوق النشر © 2021 معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة



تدريب الإدارة العليا | فبراير 2021

Powered by



AUDIT EXECUTIVE CENTER