

# ترنيمية الإدارة العليا TONE — at the — TOP®

العدد ٩٢ | إبريل ٢٠١٩

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

## إيجاد معلومات دقيقة ونقلها إلى مجلس الإدارة



يسعى كل مسؤول تنفيذي لاتخاذ أفضل القرارات الممكنة. ومع ذلك فإن أحكم القرارات في العالم ليست إلا انعكاساً لجودة المعلومات التي اعتمد عليها الأشخاص لاتخاذ هذه القرارات.

يدرك أعضاء مجلس الإدارة ذلك، لذلك يقضون الكثير من الوقت سعيًا للحصول على تأكيد بشأن عمليات الشركة قبل اتخاذ قرار ما. وكلمة "تأكيد" بالذات هي محط تساؤل أعضاء مجلس الإدارة عند العمل على اتخاذ قرار ولسان حالهم يقول: هل نحن متأكدون من أن ما قيل لنا هو في الحقيقة دقيق ويمكن الاعتماد عليه؟

حاليًا في مجالس إدارة العديد من الشركات الأوروبية: شركة جنرالي (Generali) في إيطاليا، وألفا بنك (Alpha Bank) في اليونان، وفريرو (Ferrero) في لوكسمبورغ، ترى أن ذلك أمر مجهد.

فديتيمير، حالها حال أعضاء مجالس إدارة الشركات في كل مكان، تعتمد على أي معلومات تصل إلى مكتبها من الإدارة وتعتبر عن ذلك قائلة: «كلها تُقدم لك». صحيح أن بإمكان اللجان وأعضاء المجلس حث الإدارة على تقديم معلومات أدق «لكنها تظل أي شيء يُقدم لك».

المشكلة ليست مشكلة الخداع المتعمد، فقد يحدث ذلك، لكنه نادر نسبيًا. والأدق أن نقول بأن مهام الحوكمة في مجالس الإدارة والمشاهد العامة للمخاطر في المنشآت تتغير بسرعة كبيرة بحيث لم تعد القنوات التقليدية لجمع ونقل المعلومات إلى المجلس تفي بالغرض.

الجواب غير معروف على وجه التأكيد الآن. ففي آخر استطلاع عن حوكمة الشركات من الرابطة القومية لمديري الشركات (NACD)، قال ٥٣ في المئة من المشاركين في الاستطلاع أنهم يريدون تحسين جودة المعلومات التي تقدمها الإدارة. وهذا الرقم يتفق مع استطلاع نبض التدقيق الداخلي لعام ٢٠١٩ الصادر عن معهد المدققين الداخليين الذي شمل رؤساء تنفيذيين للتدقيق وفيه اتفق إلى حد ما ٣٦ في المئة فقط من المشاركين مع عبارة أن «الإدارة تزود مجلس الإدارة بجميع المعلومات المناسبة عن المخاطر». بينما لم يتفق إلى حد ما أو إطلاقًا ١٥ في المئة منهم مع هذه العبارة.

هذه مشكلة لا يمكن لمجالس الإدارة ولا للرؤساء التنفيذيين للتدقيق تجاهلها.

وترى كارولين ديتيمير، مديرة تنفيذية للتدقيق سابقًا وتعمل

## فهم تحديات مجلس الإدارة

إن التغيير الذي يشكل تحديًا كبيرًا لمجالس الإدارة يكمن في التصاعد الذي لا مفر منه لأهمية مراقبة المخاطر — لا سيما المخاطر الناشئة أو غير المتوقعة التي لم تواجهها المنشأة من قبل.

من المرجح الآن أن تشكل هذه المخاطر تهديدًا أكبر على قدرة المنشأة على تحقيق قيمة لأصحاب المصلحة. على سبيل المثال، منافس جديد له منصة رقمية فقط تعمل على تقويض نموذج عملك، أو مورد يستعين بعمل السخرة وفجأة يُنشر سوء سلوكه على تويتر، الأمر الذي يشوه علامتك التجارية وسمعتك كذلك.

علاوة على ذلك، صبت الجهات التنظيمية في جميع أنحاء العالم جل اهتمامها على حوكمة الشركات - أو بصورة أدق، على انعدامها — وهو ما قد يؤدي إلى سوء السلوك. ولكي تتفادى المنشأة التهم الجنائية والغرامات المالية وغيرها من العقوبات، يجب أن تكون قادرة على أن تبرهن على تفهمها لمخاطر الامتثال في عملياتها وعلى اتخاذها الخطوات المناسبة للتخفيف من تلك المخاطر.

هذه الضغوط تدفع لجنة التدقيق الآن إلى التركيز أكثر على المخاطر "المتوقعة" وأنظمة الرقابة الداخلية التي تقيس مدى قدرة المنشأة على منع وقوع الأحداث السلبية. الأمر الذي يزيد بدوره من أهمية وصول معلومات عالية الجودة إلى أيدي لجنة التدقيق حتى تتمكن من معرفة أين يُفترض أن تركز أولوياتها.

يقول جيف أوستن، رئيس اللجنة الفرعية للتدقيق في لجنة النقل بتكساس: «من المهم للغاية ونحن نشعر حقًا بالضغط أن نكون سريعين الاستجابة.» لطالما أراد أوستن أن تتاح للجنة الفرصة للتدخل في المخاطر المتزايدة داخل وزارة النقل بتكساس بدلاً من أن يفاجئ الغرباء الجميع بمعلومات غير متوقعة. يبدو ذلك منطقيًا تمامًا، لكن هل تنجح المنشآت في مراقبة المخاطر المتوقعة بطريقة كفؤة ومنضبطة؟

ليس من السهل معرفة الجواب أيضًا. ففي استطلاع نبض التدقيق الداخلي لعام ٢٠١٩، كان أكثر من ٩٠ في المئة من الرؤساء التنفيذيين للتدقيق واثقين للغاية أو إلى حد ما بقدرتهم على تحديد وتقييم المخاطر الناشئة. وعلاوة على ذلك كان ٨٠ في المئة من الرؤساء التنفيذيين للتدقيق واثقين للغاية أو إلى حد ما بقدرتهم على تحديد وتقييم المخاطر غير المتوقعة. وفي الوقت نفسه، اتفق تمامًا أو إلى حد ما ٤٧ في المئة منهم أيضًا على أنه من الشائع تقريبًا أن تتفاجأ الإدارة بمخاطر ناشئة أو غير متوقعة.

يشير ذلك إلى تفكك بين القدرة على اكتشاف المخاطر ومراقبتها والقدرة على نقل تلك المعلومات إلى أعلى المستويات بالمنشأة في الوقت المناسب.

## نبذة عن معهد المدققين الداخليين

### IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من ١٩٠.٠٠٠ عضو في أكثر من ١٧٠ 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](http://www.theiia.org/toner) للتسجيل في الاشتراك المجاني.

### آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني: [tone@theiia.org](mailto: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



## الأنظمة والتقنوات



حتى نكون واضحين، إنها مهمة الإدارة أن تقدم المعلومات لمجلس الإدارة، وهذا لن يتغير. والأسئلة الواردة هنا هي هل يحصل المجلس على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وهل كانت أنظمة نقل المعلومات تؤدي الغرض منها كما ينبغي. كلا السؤالين من الأسئلة التي يمكن أن تتناولها أعمال التدقيق.

تقول ديتيمير أنها خلال عملها مدققةً اعتادت أن تحذّر مجلس الإدارة بأن مسألة اكتمال المعلومات ودقتها وموثوقيتها تمثل "الجانب المكشوف" من المخاطر. وتقسّم المشكلة المحتملة إلى فئتين.

الفئة الأولى هي المشاكل المتعلقة بالأشخاص: إما أن ثقافة الشركة عموماً أو مديرين تنفيذيين رئيسيين تحديداً ليس لديهم أي طريقة منضبطة لجمع ونقل معلومات المخاطر. وقد توجد ثقافة ممتازة مدركة للمخاطر، لكن إجراءات رفع المعلومات غير منظمة. وهذا ما تصفه بأنه «إدارة المخاطر بلا أسلوب».

أما الفئة الثانية فهي مشاكل تتعلق بالعملية: قد لا تؤدي الأنظمة التي تستخدمها المنشأة لنقل المعلومات الغرض منها كما ينبغي بحيث توصل الأخبار في الوقت المناسب، أو قد لا تكون متعددة الوظائف بما يكفي لحفظ جميع البيانات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة.

وهذا يثير مسألة مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs) وهل ينبغي دمجها في لوحات معلومات (dashboards) يمكن لأعضاء المجلس استخدامها لمراقبة المخاطر. وهو ما تؤيده تماماً ديتيمير بقولها: «نعم بالتأكيد».

يمكن للرؤساء التنفيذيين للتدقيق العمل مع لجان التدقيق لتصميم مؤشرات أداء أساسية توفر لأعضاء المجلس معلومات أكثر موضوعية وموثوقة. ويأتي في المقام الأول الحديث عن ماهية أهداف المنشأة، وما المخاطر التي قد تواجه تحقيق هذه الأهداف. بعد ذلك يمكن لفريق التدقيق تصميم المزيد من مؤشرات الأداء الأساسية المستندة على البيانات لمراقبة تلك المخاطر وتزويد المجلس مباشرة بهذه البيانات.

يقدم كلارينس ديفيس، رئيس العمليات الأسبق بالمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA) وعضو مجلس إدارة شركة جامكو انفستورز (GAMCO Investors) وشركة تيليفون أند داتا سيستيمس (TDS)، يقدم نموذجاً

لتقديرات الإدارة، ويقول إذا تمكن كل من الإدارة والتدقيق الداخلي ولجنة التدقيق من تحديد عملية العمل قيد النظر بصورة أدق – في حال كان من الممكن إتمام العملية "آلياً" مع وجود البيانات، فعندها تستطيع لجنة التدقيق الاعتماد أكثر على مؤشرات الأداء الأساسية المستندة على البيانات وتقليل الاعتماد على التقدير الذاتي التي تصدره الإدارة بشأن بند مهم.

تجدر الإشارة إلى أنه عندما فرضت هيئة الأوراق المالية والبورصات غرامة على شركة هرتز (Hertz) بقيمة ١٦ مليون دولار في أواخر عام ٢٠١٨ بسبب الممارسات المحاسبية السيئة التي أدت إلى إعادة صياغة وإصدار البيانات المالية في سنة ٢٠١٥، كانت إساءة استخدام تقديرات الإدارة هي سبب المشكلة. كما أدرج مجلس مراقبة حسابات الشركات العامة (PCAOB) تحسين تدقيق التقديرات المحاسبية ضمن قائمة الأولويات. لذلك كلما كان بإمكان الشركة تجنب الاعتماد على التقديرات بتفضيل مؤشرات الأداء الأساسية المستندة على البيانات، كان أفضل.

يقول ديفيس: «إن ذلك في مراحله الأولى الآن ويتطلب المزيد من التوسع فيه لأنه يتعمق في تفاصيل العملية»، ويضيف أنه عند وضع مؤشر أداء أساسي، عليك معرفة لِمَ هو مهم وماهي البيانات التي يتألف منها.

قد يصعب التحول من المناقشات المخصصة للمخاطر التي تعتمد على التقدير الذاتي الصادر من الإدارة إلى أسلوب أكثر انضباطاً لتقديم أحدث موجزات المخاطر المستندة على البيانات، لكنها نقلة على المجالس القيام بها. فهي من المعلومات التي يمكن لأعضاء المجلس الاعتماد عليها.

## بنود العمل



### سؤال الاستطلاع السريع

ما مدى تدخل التدقيق الداخلي في تأكيد وصول معلومات دقيقة وكاملة إلى مجلس الإدارة؟

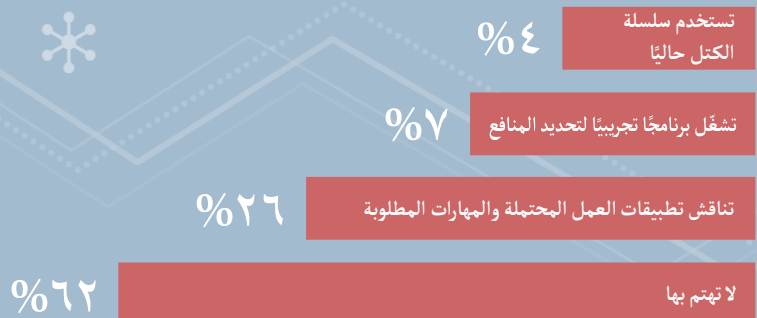
- لا يتدخل إطلاقاً
- يتدخل قليلاً
- يتدخل إلى حد ما
- يتدخل كثيراً
- يتدخل إلى أقصى حد

تفضلوا بزيارة الصفحة [www.theiaa.org/toner](http://www.theiaa.org/toner) للإجابة على السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

- تقييم أنظمة المنشأة لرفع المعلومات المتعلقة بالمخاطر. هل الأنظمة نفسها فاعلة في نقل معلومات كاملة ودقيقة في الوقت المناسب؟ هل تقبل الإدارة العليا هذه المعلومات وتقدمها لمجلس الإدارة بطريقة صحيحة؟
- النظر في ثقافة الشركة وتأثيرها على إيجاد معلومات دقيقة. على سبيل المثال، قم بإجراء استطلاع للموظفين وأسأل هل يشعر الموظفون بالثقة من أن المخاوف التي يطرحونها على الإدارة يتم سماعها ومعالجتها كما ينبغي.
- مراجعة الحسابات التي تعتبر جوهرية في البيانات المالية لتحديد الحسابات التي تعتمد على تقديرات الإدارة. اعمل مع الإدارة ولجنة التدقيق لمعرفة ما إن كان بالإمكان إعادة تصميم عمليات العمل هذه للاعتماد أكثر على مؤشرات الأداء الأساسية والتقليل من الاعتماد على التقديرات.
- صقل مهارات وظيفية التدقيق بتحليلات البيانات. ويمكن أن ينطبق هذا على جميع أنواع المخاطر وإشكالات التدقيق، ولكن لا تنس أن مؤشرات الأداء الأساسية ومراقبة المخاطر لا يمكن أن تحدث بأي طريقة منضبطة إلا بوجود مؤهلات قوية في هذا المجال.

### سؤال الاستطلاع السريع:

إلى أي مدى تهتم منشأتك باستخدام تقنية سلسلة الكتل؟



المصدر: استطلاع Tone at the Top فبراير ٢٠١٩

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



تدريب الإدارة العليا | إبريل ٢٠١٩

Powered by



AUDIT EXECUTIVE CENTER