

# ترنيمية الإدارة العليا TONE — at the — TOP®



POWERED BY  
AUDIT EXECUTIVE  
CENTER®

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

العدد 88 | أغسطس 2018

## مؤامرة الصمت

عندما يبادر أحدهم ليقول بأن هناك خطأ ما، كيف يمكنك التأكد من أنه سيتم عمل شيء حيال ذلك الخطأ؟ بل كيف يمكنك ضمان وجود من هو على استعداد ليبادر بالحديث عن ذلك في المقام الأول؟ حتى أفضل الشركات قد تعاني عندما يخفي الرؤساء التنفيذيون عن أعضاء مجلس الإدارة نمط الثقافة السائد في المنشأة.

لطالما وجدت أوجه تشابه ملفتة بين أكبر فضائح الشركات في التاريخ. فغالبًا ما تكون المشاكل صغيرة في البداية. ومن ثم، وكلما ازداد الأمر سوءًا، أدرك المزيد من الأشخاص حقيقة الوضع. لكن لا أحد يجرؤ على الحديث عن المشكلة إلا بعد فوات الأوان. وفي الفضائح الكبيرة المدوية، كان الصمت هو العامل المساعد على تفاقم الخطأ المرتكب.

إنه نمط ثابت من السلوك يثير الدهشة. ففي إحدى شركات الرعاية الصحية الكبرى، زُعم أن الرئيس التنفيذي أمر مرؤوسيه باختلاق أرقام ومعاملات، واستمر هذا الأمر لسنوات ولكنهم لم يروا الصمت بينما تفاقم هذا الاحتيال إلى أن أصبح بمليارات الدولارات. وفي شركة أخرى، وُجهت تهم مختلفة للمديرين التنفيذيين بنهاية المطاف، ولكن بعد خسارة مليارات الدولارات من قيمة الأسهم. وفي شركة أخرى أيضًا، انخفضت قيمة الأسهم بمليارات الدولارات وفقد آلاف العاملين وظائفهم نتيجة لذلك.

قد يبدو مستغربًا لمعظم الناس أن يمكن توريث حفنة من الناس في مخالقات دون أن يجرؤ أي أحد منهم على الكلام. لكن الدراسات تُظهر أن الناس وهم جماعات عادة ما يتصرفون بطريقة تختلف عن الطريقة التي قد يتصرفون بها وهم فرادى، إنها الطبيعة البشرية.

## تحصل (عادة) في أفضل الشركات

من المفارقات أن مشكلة الصمت تبرز أيضًا في المنشآت التي تعد من بين أفضل المنشآت في العالم. فقبل أن تظهر المشاكل في شركة إنرون (Enron)، أوردت مجلة الرئيس التنفيذي (Chief Executive) أسماء أعضاء مجلس إدارة الشركة على أنه أحد أفضل المجالس في الولايات المتحدة وعلى مدى ست سنوات متتالية. كما أطلقت مجلة فورتشن (Fortune) على شركة إنرون لقب «الشركة الأكثر إبداعًا في أمريكا». وقبل عام من فضيحة إخفاء بنك ليهان براذرز (Lehman Brothers) ما قيمته 50 مليار دولار من القروض وإظهارها على أنها مبيعات، صنفته مجلة فورتشن على أنه «أكثر شركة أوراق مالية إثارة للإعجاب». وفي عام 1998، كافأت «جائزة التميز» لمجلة سي إف أو (CFO) سكوت سوليفان، المدير المالي في شركة وورلدكوم (WorldCom) عن فئة «إدارة الاندماج والاستحواذ». وفي عام 2000، ذهبت الجائزة لمارك شوارتز، المدير المالي لشركة تايكو إنترناشيونال (Tyco International). أما في عام 1999 فذهبت جائزة التميز عن فئة «إدارة هيكل رأس المال» للمدير المالي لشركة إنرون.



ويبدو من قبيل المفارقات العجيبة أن نوع القيادة المؤثرة والملهمة التي تحفز عادة على النجاح يمكن أن تعمل أيضاً على تحفيز السلوك غير اللائق. وعندما تكون نتيجة الولاء المبهم الصمت ، فعالبًا ما تعقبه المآزق.

## بذل أقصى الجهود والسرعة في العمل دون اتباع أساليب ملتوية

على حد تعبير مايكل هوبر ، المدير التنفيذي و رئيس مجلس المديرين (The Directors' Council) ، عادة ما يُشار إلى ثلاثة عوامل لتكون تبريراً للاحتيال في الشركات: تحقيق مكاسب شخصية والحاجة إلى تلبية أهداف الأداء القصيرة الأجل والرغبة في إخفاء الأخبار السيئة. يقول هوبر: «إنه توازن دقيق». ويتابع قائلاً «عندما تمر المنشأة بوضع صعب ، عليك أن تركز تمام التركيز على الأداء. والمسألة هنا معرفة ما إن كانت لديك ثقافة سائدة داخل المنشأة تجعل الأشخاص لا يترددون في بذل أقصى جهد وسرعة ولكن دون اتباع أساليب ملتوية».

ويقول هوبر «حتى عندما يبذل الموظفون أقصى الجهود والسرعة في العمل ، إذا واجههم أمر مستنكر وفي غير محله ، فيجب أن يحدث أمران. أولهما أن عليهم إخبار الغير به ، وثانيهما عليهم أن يثقوا بأن الفريق التنفيذي سيفهم الوضع ويتداركه».

ويوضح هوبر هنا قائلاً «في الكثير من الحالات سيقول الناس: نعم لقد عرفنا ذلك؛ نعم لقد أخبرت أحدهم بالأمر ، ولكن لم يحدث أي شيء على الإطلاق؛ وكأن أحداً لم يقل شيئاً». ويتابع قائلاً: «يجب أن يكون هناك اعتقاد بأن ثقافة المنشأة ستكون داعمة وأن إثارة مسألة ما لن تمثل عائقاً أمام التقدم الوظيفي. ففي البيئة التي لا يثق الناس بثقافتها ، قد لا يسعون للمساهمة في الحل حتى لو لم يكونوا طرفاً في المشكلة».

## تقييم الثقافة

عندما يبادر أحدهم ليقول بأن هناك خطأ ما ، كيف يمكنك التأكد من أنه سيتم عمل شيء حيال ذلك الخطأ؟ بل كيف يمكنك ضمان وجود من هو على استعداد ليبادر بالحديث عن ذلك في المقام الأول؟

وفقاً لاستطلاع أجرته مؤخراً الرابطة القومية لمديري الشركات (NACD) ، أعرب 79٪ من أعضاء مجالس الإدارة عن ثقتهم في قدرة الإدارة على الحفاظ على ثقافة مؤسسية سليمة. أما جانب الإنذار هنا: تشير نتائج الاستطلاع إلى أن هذه الثقة قد تكون بناءً على معلومات محدودة على غير ما هو متوقع.

نسبة مرتفعة جداً (92 في المئة) من أعضاء مجالس الإدارة الذين شملهم الاستطلاع كانت انطباعاتهم عن الثقافة بناءً على تقارير مقدمة من المدير التنفيذي. وسمع القليل منهم وجهات نظر مختلفة من الأقسام مثل التدقيق الداخلي (39 في المائة) ، أو إدارة الامتثال والأخلاقيات (30 في المائة) أو إدارة المخاطر التنظيمية (20 في المائة). وزار أقل من نصفهم المواقع المختلفة للشركة لاستيعاب نمط الثقافة فيها أو عقدوا نقاشات خاصة مع موظفين غير تنفيذيين بشأن المسائل المحتملة المتعلقة بنمط الثقافة.

بمعنى آخر ، يبدو أن معظم أعضاء مجالس الإدارة يعتقدون أن ثقافة منشأتهم كانت مناسبة أساساً لأن المدير التنفيذي أخبرهم ذلك.

## نبذة عن معهد المدققين

### الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر 190,000 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 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 ، 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

«الثقافة أكبر عامل محدد  
للسلوك السائد في أي منشأة ...  
والأمر الوحيد الجلي هنا - إن  
كنت لا تدير الثقافة ، فإن  
الثقافة ستديرك».

### كيث دارسي

مستشار أول مستقل ، ديلويت آند توش  
مدير ، Deloitte & Touche, LLP  
تنفيذي سابق ، رابطة مسؤولي الأخلاقيات  
والامتثال (EOA)



ولكن هذا مضمار يجب أن يتذرع فيه أعضاء المجلس بمستوى لا بأس به من الشك الإيجابي — فليس من السهل تقييم الثقافة التنظيمية وليس كل المديرين التنفيذيين على استعداد للاعتراف — بل قد لا يدركون - أن ثقافة المنشأة غير سليمة.

الثقافة ليست السلوك السائد في الإدارة العليا (ترنيمه الإدارة العليا) فحسب ، بل إنها أيضاً السلوك السائد في وسط وجميع أقسام المنشأة. والتقييمات التي ينفرد بتقديمها المدير التنفيذي ، حتى وإن كان يُراد بها الخير ، يمكن أن تكون محدودة أو من جانب واحد ، وهذا مجال لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة تحمل تبعات قصور المعرفة به.

يقول مارتي كوين ، مؤسس ورئيس شبكة تعليم المديرين التنفيذيين (CEO Learning Network) : «ما وجدت أفضل المجالس تقوم به الآن هو تخصيص وقت لإجراء مناقشات جوهرية بشأن الثقافة والقيم السائدة خلال اجتماع واحد للمجلس على الأقل في السنة». ويتابع قائلاً: «على المجلس التأكد من أن القيم مناسبة ومبينة بوضوح. علينا عقد اجتماعات مع المدير التنفيذي ومع مسؤول الموارد البشرية مرة في السنة على الأقل وحينها نقول: 'أخبرونا عن العقلية الثقافية للموظفين. ماذا يعتقدون؟ كيف تقيّمون وتراقبون نمط الثقافة والسلوكيات السائدة في الشركة؟ هل تجرون استطلاعات فصلية لبعض المجموعات؟ هل تجرون استطلاعاتاً سنوياً؟ هل تشكلون مجموعات تركيز (focus groups) صغيرة للنقاش؟ كيف تجرون تقييماً دورياً لمدى فهم الشركة فعلياً لقيمنا وتطبيقها للقيم التي اتفقنا عليها في الواقع؟ ما هي البرامج التثقيفية التي تستعينون بها لمراجعة القيم والسلوكيات؟»

«ومما استنتجته ، أن مجرد صياغة القيم في كتيب لا يكفي بل عليك أن تعطي مثالاً. فإن كنا لن نسمح بهدايا تتجاوز حد معين ، يجب أن تتوفر لدينا أمثلة على ما قد تكون أو ما لا قد تكون عليه هذه الهدايا التي تتجاوز هذا الحد. ودراسات الحالة والمناقشات مهمة هنا».

وعلى حد تعبير كوين ، أن الطريقة الأخرى للحصول على تأكيد بشأن الثقافة التنظيمية هي اجتماع مجلس الإدارة مع الموظفين من جميع أقسام المنشأة. إذ يقول: «على سبيل المثال ، من الرائع تناول العشاء مع فريق المبيعات في أثناء اجتماع قسم المبيعات السنوي. وبالجلوس حول الطاولة مع موظفي المبيعات ، ستعرفون الكثير عما يحدث في هذا المجال. وبطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة ، يتمكن عضو مجلس الإدارة من استيعاب ما يجري في الشركة».

## فائدة التدقيق الداخلي

إن إحدى أكثر الطرق نجاعة للتأكد من أن الثقافة التنظيمية ملائمة هي إعطاء وظيفة التدقيق الداخلي تكليف واضح بتقييم الثقافة التنظيمية. وبما أن المدققين الداخليين يقيّمون الأنشطة والعمليات في جميع أجزاء المنشأة ، فإنهم يتميزون بموقع يؤهلهم لتقييم ما إن كانت الثقافة التنظيمية منسجمة وما إن كان كل قسم من الأقسام يتوافق مع التوقعات المتعلقة بنمط الثقافة. يمكن للمدققين الداخليين تقديم تدقيق شامل للثقافة التنظيمية دورياً ، ويمكنهم أيضاً تكوين الجوانب الثقافية في كل تدقيق يقومون به.



فعلى سبيل المثال ، يمكن للمدققين الداخليين طرح أسئلة تتعلق بكيفية تبليغ المديرين للقيم التنظيمية وتعزيزها ومراقبتها وقياسها.

ويمكنهم كذلك تحديد ما إن كان يتم التفاوض عن الإخلال بالسياسات أو الضوابط الرقابية ، كما تتسنى لهم فرص لملاحظة ما إن كان كل مدير من المديرين في جميع أقسام المنشأة مثلاً يُحتذى به يعكس نمط الثقافة التنظيمية. وبما أن وجهة نظر المدققين شاملة لكل نواحي المنشأة ، فقد تلاحظ وظيفة التدقيق الداخلي أيضاً مسائل ثقافية في مكان ما قد تبدو كمشاكل معزولة ، ولكنها في الواقع أنماط سلوكية سائدة.

## وضع حد للصمت

لقد حققنا تحسينات ملحوظة في العقد الماضي بتوفير وسائل للإفصاح تكشف عن المخالفات والأخطاء. وتساعد في ذلك خطوط الاتصال المباشر (الخط الساخن) ، لا سيما في مؤسسات القطاع والمنظمات الحكومية ، ولكن مازال هناك الكثير مما يجب القيام به.

في المنشآت المتعددة الجنسيات التي تعمل في بيئات متنوعة ، قد يشكل التأكد من فاعلية برامج الإبلاغ تحدياً كبيراً. وبغض النظر عن العوائق اللغوية والثقافية ، يجب أن يؤمن المبلِّغون المحتملون عن المخالفات في جميع أرجاء المنشأة بأن مساهماتهم ستكون محل تقدير كبير. يجب أن يكونوا على ثقة من أنهم سيظلون محميين دائماً من أي نوع من أنواع الانتقام أو اللوم. ويجب تشجيعهم بشدة على إطلاع الغير بما يشغلهم ، على ألا يقتصر هذا التشجيع على دورة تدريب سنوية أو بيان سياسة من المركز الرئيسي. ويجب أن يكون كل موظف على ثقة بأن كل قضية تم الإبلاغ عنها سيُحقَّق فيها على الفور وبدقة وترو وحذر ، وأنه سيُصدى لهذه الممارسات المستنكرة بفاعلية.

لقد حان الوقت لاكتشاف ما إن كانت مؤامرات الصمت تنهي حياة المنشآت ووضع حد للصمت بمعالجة المشكلة على كافة الأصعدة. ومن المهم أن نتحدث مجالس الإدارة مع المديرين التنفيذيين بشأن نمط الثقافة ، على ألا نتوقف المناقشات عندها. وإحدى أفضل الطرق لإنهاء الصمت هي حث المزيد من الأصوات على التحدث دون تردد في جميع أقسام المنشأة.

## سؤال الاستطلاع السريع

كيف تقيّم وظيفة التدقيق الداخلي  
بمنشأتك الثقافة التنظيمية ؟

- يجري المدققون عمليات تدقيق دورية للثقافة التنظيمية ، وتُدرج الأسئلة بشأن الثقافة في كل عملية تدقيق.
- لا يجري المدققون عمليات تدقيق دورية للثقافة التنظيمية ، ولكن تُدرج الأسئلة بشأن الثقافة في كل عملية تدقيق.
- يجري المدققون عمليات تدقيق دورية للثقافة التنظيمية لكنهم لا يقيّمون الثقافة رسمياً في كل عملية تدقيق.
- لا أعرف وحن الوقت لمعرفة ذلك!

تفضل بزيارة الصفحة

[www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) للإجابة على

السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

ما الدرس الأهم المستخلص من انهيار شركة كاريليون ؟

## نتائج الاستطلاع السريع:

الفهم الواضح لكيفية تأثير المخاطر التشغيلية المتغيرة على الافتراضات المالية.

40%

أهمية وظيفة التدقيق الداخلي السريعة الاستجابة التي يمكنها التحقق في المخاطر الناشئة ورفع المخاوف بسرعة.

34%

لجنة التدقيق التي يجب أن يكون لديها الوقت والتركيز لدعوة المدققين والإدارة لمناظرتهم والحصول على التأكيدات التي تريدها.

26%

المصدر: استطلاع Tone at the Top يونيو 2018