

تربنية الإدارة العليا TONE — at the — TOP®

العدد 96 | ديسمبر 2019

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

المقاييس المرجعية للحوكمة

ثمة فجوة كبيرة بين تقييماتنا للحوكمة والفاعلية الحقيقية للحوكمة. لقد حان الوقت لنعرف لم لا تصيب تقييمات الحوكمة في أغلب الأحيان وما الذي يمكننا فعله لحل المشكلة.

لقد أصبحنا في عصر القياس المستمر للأداء. ففي جميع أنحاء العالم، تستخدم فرق من المدراء والمدققين والاستشاريين أساليب منتظمة تعتمد على البيانات مثل سيكس سيجما (Six Sigma) وكايزن (Kaizen) ولين (Lean) لتقييم أداء الأعمال. ويرجع ذلك إلى سبب بسيط: ذلك أن إدارة شركة ما دون قياس أشبه بمن يحاول تحسين طريقة لعبه للجولف دون الحفاظ على النتيجة. وقد يحرز نتائج، ولكن على الأرجح ليست النتائج التي كان يريدتها. وكما أشار خبير الإدارة بيتر دراكر (Peter Drucker) ما لا يمكنك قياسه، لا يمكنك تحسينه. لهذا السبب نستخدم معايير ومقاييس مرجعية ونماذج تقييم وسجلات نتائج لتقييم كل جانب من جوانب أداء الأعمال تقريباً، ما عدا شيء واحد مهم للغاية، وهو النظام العام للحوكمة المؤسسية.

ما زالت معظم الشركات لا تقيس نظامها العام للحوكمة المؤسسية.

في استطلاع حديث أجره معهد المدققين الداخليين ومركز نيل لحوكمة الشركات بجامعة تينيسي (UT)، نو كسفيل، أفاد غالبية المشاركين أنه لا توجد أي آلية رسمية لمراقبة أو تقييم نظام الحوكمة الكامل. وذكرت 21 في المائة فقط من الشركات التي شملها الاستطلاع أنها تدقق نظامها الكامل للحوكمة المؤسسية سنوياً.



تحدي القياس

من الصعب قياس الحوكمة المؤسسية. فهي تشمل جميع الأنظمة التي يتم من خلالها توجيه المنشآت والرقابة عليها، ويصعب قياس بعض هذه الأنظمة. والحوكمة أكثر من مجرد سياسات وإجراءات. إذ إنها أمر يتعلق بكيفية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ومراقبة تحقيقها.

يتعلق الأمر بعلاقات العمل وكيف نحفز السلوكيات ونهذبها ونكافئها. والأكثر من ذلك، أن الحوكمة الفعالة تكون قيد الإنشاء باستمرار. إذ تتغير اللوائح وتتطور متطلبات الإدراج في بورصة الأوراق المالية وتختلف احتياجات أصحاب المصلحة. وثمة شيء دائماً ينبغي تحسينه، فقط إن تمكنا من تحديده.

للأسف، أظهرت الدلائل أن الكثير منا لا يجيد تقييم حوكمة منشآتنا كما نود أن نصدق. وهذا طبيعي جداً. ومن الصعب أن نكون غير متحيزين بشأن المنشآت التي نديرها، وبسبب تحيز الثقة المفرطة (انظر العمود الجانبي)، فمن المرجح أن يكون الكثير منا غير واقعي بشأن ما تنجزه أنظمة الحوكمة لدينا.

تصنيف الحوكمة: نجاح أم فشل؟

على الرغم من أن معظمنا يفتقر إلى آليات رسمية لمراقبة أو تقييم نظام الحوكمة الكامل، فإن المشكلة ليست أننا لا نقيّم الحوكمة على الإطلاق. فمختلف وكالات التصنيف التجاري تعطي آراء مجملية بشأن الحوكمة. ولدينا مجموعة من برامج الجوائز مثل جوائز الريادة في الحوكمة (Leadership in Governance) والتميز في الحوكمة الرشيدة (Excellence in Good Governance) وجوائز الحوكمة العالمية (Global Governance). وتستخدم شركات المشورة بالوكالة سجلات نتائج الحوكمة لتقديم توصيات بشأن التصويت، ويستخدم مستثمرون مؤسسيون نتائج أداء الحوكمة لتقييم المعلومات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي والنهج السائد لدى الإدارة العليا.

وتكمن المشكلة في أن النتائج والتصنيفات ليست حتمًا دقيقة. فقد حدثت أشد إخفاقات الحوكمة ضررًا في التاريخ في شركات كانت مشهورة بالحوكمة الرشيدة. فقد كان لشركة إنرون (Enron) على سبيل المثال مجلس إدارة حائز لإحدى الجوائز وقت انهيار الشركة. وكان بها جيفري سكيلينج مدير العمليات والمدير التنفيذي للشركة خريج جامعة هارفارد الذي كان يوصف بأنه "لامع الذكاء". وعندما وقعت فضيحة إنرون، كانت قواعد السلوك المهني وبيانات "الرؤية والقيم" للشركة يتباهى بعرضها على كل شيء من لوحات جدارية إلى مثقالات الورق وأكواب القهوة.

وكانت شركة إنرون تعد أثير شارع وول استريت (Wall Street) بفضل فريقها القيادي الرائع ومدونة قواعد الأخلاقيات المعلنة على نطاق واسع ومجلس إدارتها الحائز لإحدى الجوائز. فافتراض الجميع تقريبًا أن حوكمة الشركة كانت من الطراز الأول. وجلّهم كان مخطئًا.

الدرس المستفاد من شركة إنرون هو أن النجاح في التقييم الذاتي لا يضمن حوكمة مؤسسية سليمة أو النجاح المستمر. فوفقًا [لتقرير](#) نشر عام 2018 في مجلة كوينز لوجورنال (Queen's Law Journal) «عند التمعن في البحوث التجريبية، لا يبدو أن ثمة علاقة تجمع بين نتائج أداء الحوكمة المؤسسية أو مخططات التصنيف والأداء المستقبلي للمؤسسة. ولا تحدد هذه المخططات أيضًا الشركات التي من المحتمل أن تواجه فضائح أو تنهي خدمات المدراء التنفيذيين ضعيفي الأداء. وكذلك هو الحال سواء تمعنا في تصنيفات وكالات التصنيف التجاري أو الوسائط الإعلامية أو نهج "الامتثال أو التعليل" الذي تقرضه بعض الأنظمة التنظيمية أو النماذج الأكاديمية أو المؤشرات البيئية والاجتماعية ومؤشرات الحوكمة».

وبالرغم من هذه النتائج البائسة، يكاد يتفق جميع الخبراء على أن الحوكمة الفعالة أمر حاسم الأهمية لنجاح الشركات الأمريكية في المستقبل. والمشكلة لا تكمن في أن الحوكمة ليست لها أهمية، بل في وجود فجوة كبيرة بين تقييماتنا للحوكمة والفاعلية الحقيقية للحوكمة.

الجواب هو عدم التوقف عن المقايسة المرجعية للحوكمة المؤسسية. فإدارة الأعمال دون قياس الأداء يعني محاولة إدارة شركة ما مع التعامي عن الحقائق. بل لقد حان الوقت لمعرفة لم لا تصيب تقييمات الحوكمة في أغلب الأحيان وما الذي يمكننا فعله لحل المشكلة.

لماذا تفشل أنظمة تقييم الحوكمة

تُحدد نتائج أداء الحوكمة المتاحة للعامة في المقام الأول من خلال مقارنة الإفصاحات عن الحوكمة بمدونة قواعد معروفة للحوكمة. وللوهلة الأولى، يبدو هذا النهج معقولاً، ولكن هناك عدة أسباب تجعله عرضة للفشل.

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



تحيز الثقة المفرطة

تحيز الثقة المفرطة هو نزعة طبيعية لدى الناس بأن يكونوا واثقين من قدراتهم الخاصة أكثر من المعقول من الناحية الموضوعية. وصف دانييل كانمان الثقة المفرطة، في كتابه الصادر عام 2011 "التفكير، بسرعة وببطء Thinking, Fast and Slow"، بأنها "أهم أشكال التحيز المعرفي".

كلنا تقريبًا مصابون بذلك. فقد ذكرت مجلة [علم النفس اليوم](#)، على سبيل المثال، أن 93 بالمائة من سائقي السيارات الأميركيين يدعون أنهم أفضل من السائقين العاديين. وفي دراسة حديثة أخرى، قال 50٪ من أرباب الأعمال الذين شملهم الاستطلاع إنه، مقارنة بمنافسيهم وزملائهم ونظرائهم، كانوا ضمن العشرة في المائة الأوائل من الناحية الأخلاقية.

ونود نحن بصفتنا أعضاء مجلس الإدارة الاعتقاد أن قراراتنا عقلانية على الدوام. لكن الانجازات نفسها التي تؤدي إلى نجاح عضو مجلس الإدارة قد تزيد فعلاً من تعرضنا للثقة المفرطة. ويكشف تقرير بحثي صادر عن معهد المدققين الداخليين، [أونيسك 2020: دليل فهم المخاطر وموائمتها والاستفادة منها](#)، عن نمط يدعو إلى القلق. إذ خلصت الدراسة إلى أن أعضاء مجلس الإدارة الذين شملهم الاستطلاع كانوا على الدوام أكثر ثقة من الإدارة التنفيذية بشأن قدرة منشاتهم على مواجهة المخاطر الرئيسية. ولكل فئة من فئات المخاطر التي شملها الاستطلاع، قيم أعضاء مجلس الإدارة القدرة أعلى من تقييم الإدارة التنفيذية. وفيما يخص بعض أنواع المخاطر، كانت تقييمات أعضاء مجلس الإدارة أعلى بكثير.

تثير هذه التفاوتات أسئلة مهمة بشأن كيفية تشكيل المجالس لأرائهم بشأن فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر والضوابط الرقابية. وهذا أحد الأسباب التي تجعل المقاييس المرجعية للحوكمة لا تقدر بثمن. ومن خلال فقط المراجعات الشاملة للحوكمة المؤسسية، بما في ذلك تحليل المقاييس المرجعية المناسبة، يمكننا أن نتقل من الثقة المفرطة إلى الثقة الواعية.

أولاً، المعلومات المستقاة من إفصاحات الحوكمة غير كاملة. إذ توفر الإفصاحات معلومات متعمقة مهمة، لكنها لا تروي الحقيقة كاملة. ولا تنس أن في استطلاع معهد المدققين الداخليين/جامعة تينيسي المذكور آنفًا، قال معظم المشاركين إن منشاتهم ليس لديها آلية رسمية لمراقبة أو تقييم نظام الحوكمة الكامل. ولا يمكننا الإفصاح عما لا نعرفه.

ثانيًا، تبين الإفصاحات عن الحوكمة سمات محددة للحوكمة، لكنها لا تسلط الكثير من الضوء على فاعلية الحوكمة. فالإفصاحات بشأن عدد اجتماعات مجلس الإدارة ومعلومات السير الذاتية للمدراء والتعويضات التنفيذية جديرة باهتمامنا بالتأكيد. ولكن الإفصاحات لا تبين إلا ما تبدو عليه هياكل الحوكمة، وليس ما تنجزه. وإنها حقيقة مؤسفة أن يكون مجلس إدارة الشركة غير فاعل ولو كان متوازنًا تمامًا ويعقد بالضبط العدد المناسب من الاجتماعات. وإلا لكان بإمكان أي شخص أن يصبح عضو مجلس إدارة.

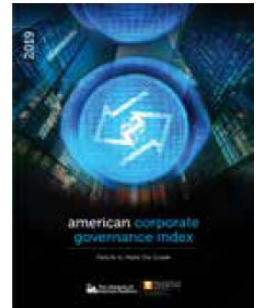
وما يزيد الطين بلة، تقارن العديد من التقييمات ببساطة الإفصاحات بمدونة قواعد معروفة للحوكمة. إذ تعد مدونة قواعد الحوكمة مهمة للغاية لوضع الحد الأدنى من التوقعات، لكن من المستحيل تحقيق حوكمة عالمية المستوى بمجرد الامتثال للحد الأدنى من توقعات ذات قياس واحد يناسب الجميع. وبالرغم من أن المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة تنطبق على جميع المنشآت، لا يمكن أن توفر مدونة قواعد قياسية للحوكمة متطلبات دقيقة مناسبة تمامًا بغض النظر عن الصناعة أو نضج الشركة أو حجمها أو تعقيدها أو نطاق العمليات الدولية.

كما ذكر سابقًا، فإن معظم المنشآت لا تقيّم النظام الكامل للحوكمة المؤسسية، لذلك فإن تقييماتنا ناقصة. لا عجب إذًا أن تقييماتنا للحوكمة المؤسسية لا تصيب أحيانًا. وفي الواقع، تقايس معظم التقييمات الحوكمة مع معايير دنيا، لذلك قد تكون توقعات الأداء لدينا غير كافية. وربما الأهم من ذلك أننا كنا وما زلنا نقيّم سمات الحوكمة بدلاً من مدى مضاهاتنا للمبادئ التي تشكل أساس الحوكمة الفاعلة.

بديل جديد

ما يبشر هنا هو توفر سجل نتائج جديد يجعل تقييم الحوكمة أسهل للشركات العامة في

الولايات المتحدة. إذ يتجاوز [مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية](#) التدابير التي يمكن ملاحظتها علنيًا للحوكمة المؤسسية مثل عدد اجتماعات مجلس الإدارة أو إفصاحات التعويضات التنفيذية. ويعتمد هذا المؤشر على مبادئ الحوكمة التي تعكس وجهات النظر في المنشآت الرائدة مثل الرابطة القومية لمدراء الشركات وجمعية بنزس راوندتابل (Business Roundtable) ولجنة المنظمات الراعية للجنة



تريدواي (COSO) وبورصة نيويورك (NYSE) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ODEC) ولجنة كينج (King Commission). وقد وضع معهد المدققين الداخليين ومركز نيل لحوكمة الشركات بجامعة تينيسي بنوكسفيل المبادئ التوجيهية للحوكمة المؤسسية التي تهدف إلى توضيح أساس الحوكمة الرشيدة.



سؤال الاستطلاع السريع

كيف تقيّم فاعلية قيادة مجلس الإدارة والإدارة للحوكمة المؤسسية؟

ضعيفة

لا بأس بها

جيدة

جيدة جدًا

ممتازة

تفضلوا بزيارة الصفحة

www.theia.org/tone للإجابة

على السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

لصياغة المؤشر، سئل الرؤساء التنفيذيون للتدقيق الداخلي في مجموعة متنوعة من الشركات المقيدة في بورصات الولايات المتحدة سلسلة من الأسئلة بناءً على هذه المبادئ. لم يُسأل الرؤساء التنفيذيون للتدقيق الداخلي؟ لأن العديد من الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي أجروا تقييمات متعمقة للحوكمة. وحوالي 75 بالمائة من المرات التي تُدقق فيها الحوكمة المؤسسية، يُجري التدقيق الداخلي هذا التقييم؛ ولأن المدققين مستقلون عمومًا عن هياكل الحوكمة التي يقيّمونها، فربما كانوا أقل عرضة لتحيز الثقة المفرطة من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.

على سبيل المثال، ينص أحد المبادئ على أنه «ينبغي أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الشركة تحتفظ باستراتيجية مستدامة تركز على الأداء والقيم على المدى الطويل». وسئل الرؤساء التنفيذيون للتدقيق عن مدى اتفاقهم مع عبارات مثل: «شركتك ليست على استعداد للتضحية باستراتيجية طويلة الأجل في مقابل مصالح قصيرة الأجل».

اتفق 67 بالمائة منهم فقط مع هذه العبارة، وهي أدنى درجة في الاستطلاع. وقد يكون أو لا يكون "المنظور القصير المدى" مشكلة في المنشأة، ولكن إن طُرحت جميع أسئلة الاستطلاع على المدققين والإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة في الشركة، فقد تكون مقارنة إجاباتهم بالمؤشر مفيدة. وقد تكشف مقارنة إجاباتهم ببعضها البعض عن حقائق مجهولة.

سبيل المضي قدمًا

ما يُقاس يتحسن. لكن التحسين المجدي يتطلب أن نقيس الأشياء المناسبة بطريقة منهجية وشاملة والأهم من ذلك باستخدام معايير قياس مناسبة.

من الواضح أن الحوكمة المؤسسية هي سر النجاح المستدام على المدى الطويل. وعندما يتعلق الأمر بالحوكمة المؤسسية، لا يمكننا تحمل الفشل. وسبيل المضي قدمًا واضح. إذ يجب على المنشآت مراقبة وتقييم أنظمتها الكاملة للحوكمة بثبات واستمرار. ويجب أن تشمل تلك التقييمات الدراسة المتأنية لمقاييس مرجعية بناءً على المبادئ الأساسية للحوكمة المؤسسية السليمة.

سؤال الاستطلاع السريع:

ما هي الخطوات التي ينبغي أن يتخذها مجلس الإدارة لتحسين جودة المعلومات (التوقيت المناسب، الدقة، الاحتمال) القادمة من الإدارة التنفيذية؟

64%

تحليل الإدارة التنفيذية المسؤولة عندما يثبت أن المعلومات التي أطلع مجلس الإدارة عليها غير دقيقة أو غير كاملة أو غامض عليها الزمن.

49%

السعي للحصول على معلومات عن أهم المخاطر من خبراء من خارج المنشأة لإكمال المعلومات المقدمة من الإدارة التنفيذية.

60%

السعي للحصول على تأكيد مستقل للمعلومات التي تقدمها الإدارة التنفيذية من التدقيق الداخلي.

7%

لا داعي لأي إجراء. فأننا واثق من جودة المعلومات المقدمة من الإدارة التنفيذية.

المصدر: استطلاع Tone at the Top أكتوبر 2019

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

