

تُقدم للإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجان التدقيق معلومات موجزة عن مواضيع تتعلق بالحكومة.

العدد ٨٩ | أكتوبر ٢٠١٨

هفوة تشوب دورنا الإشرافي



وتشير دراسات حديثة للهيكل التنظيمية المصفوفية الإدارية أنه عند تطبيق خطّي تبعية ثنائية، يتحسن الأداء عند تلقي ملاحظات تقييمية منتظمة من كلا خطّي التبعية. وبها أن احتياجات لجنة التدقيق تختلف عن احتياجات الإدارة، فإن إجراء مراجعات منتظمة تركز على المستقبل وتقديم ملاحظات تقييمية متواترة يمكن أن يعزز كثيراً من فاعلية التدقيق الداخلي.

ما لا نريد قوله

بغض النظر عن مدى الجهود التي نبذلها لتعزيز جو من الانفتاح والصراحة، لا نشعر بالارتياح دائماً إلى إخبار الناس بكل ما يدور في أذهاننا. ولكن عندما يتعلق الأمر بتحسين أداء التدقيق الداخلي، فإن الأمور التي يتردد في قولها رؤساء لجان التدقيق هي غالباً الأمور التي يكون رؤساء التدقيق التنفيذيون في حاجة إلى سماعها.

عمل تشامبرز مع العديد من أعضاء لجان التدقيق بصفة استشارية، وبلغت إلى أن هناك العديد من الأمور التي قالتها له لجان التدقيق مراراً وتكراراً لم تقلها للمدققين الداخليين. ففي بعض الحالات، ربما كانت تحاول مراعاة مشاعر رؤساء التدقيق، وربما في حالات أخرى كانت تحاول تجنب «التعدي على اختصاص الإدارة». وفي حالات نادرة، قد يكون كل ما في الأمر أنها لم تعرف عن نشاط التدقيق الداخلي

عندما يتعلق الأمر بتحسين أداء التدقيق الداخلي، فإن الأمور التي يتردد رؤساء لجان التدقيق في قولها هي غالباً الأمور التي يكون رؤساء التدقيق التنفيذيون في أمس الحاجة إلى سماعها.

من السهل على معظم أعضاء لجان التدقيق التحدث عن المخاطر والضوابط الرقابية. فمناقشة مواضيع حساسة مثل الاحتيال والسرقة تعد جزءاً طبيعياً من عملهم، ولكن مازال من يرى، ومنهم أعضاء لجان التدقيق الأكثر خبرة، أن مناقشة بعض المواضيع مدعاة للمشاكل. وما يثير الدهشة أن من أصعب المواضيع وأكثرها إحراجاً تتضمن على ما يبدو ملاحظات تقييمية عن أداء التدقيق الداخلي.

يقول رئيس معهد المدققين الداخليين والرئيس التنفيذي للتدقيق، ريتشارد تشامبرز (CIA, QIAL, CGAP, CCSA): «العلاقات بين لجان التدقيق ورؤساء التدقيق التنفيذيين عادةً ما تعقدتها الدوافع الشخصية والإحراج الذي يتولد من إبداء الملاحظات البناءة». يقول تشامبرز: «نتيجة لذلك غالباً ما أجد لجان التدقيق محرجة من ذكر ما يمكن للتدقيق الداخلي تحسينه، بل تترك للإدارة مهمة نقل الخبر، وهذا النقل لا يكون دائماً واضحاً وصریحاً».

مسؤولية من؟

لا عجب أن العديد من رؤساء لجان التدقيق يميلون إلى إحالة مهمة إبداء الملاحظات التقييمية عن أداء التدقيق الداخلي إلى شخص ما في الإدارة. فمعظم رؤساء التدقيق التنفيذيين يتبعون لجنة التدقيق تبعيةً وظيفية، ويتبعون المدير التنفيذي أو مسؤول تنفيذي آخر تبعيةً إدارية، وليس من الواضح دائماً من المسؤول عن لفت النظر إلى فرص التحسين. وغالباً ما تكون خطوط التبعية الإدارية والوظيفية لرؤساء التدقيق التنفيذيين غير واضحة، والمسؤوليات المتعلقة بإدارة الأداء ليست بالضرورة محددة.

من المريح إحالة مسؤولية إبداء الملاحظات التقييمية إلى الإدارة، ولكن التقصير في تقديم ملاحظات مستمرة عن الأداء للتدقيق الداخلي قد يكون أحد أكبر «الهفوات التي قد تشوب دورنا الإشرافي».

ما يكفي للإلهام تمامًا بما لديه من إمكانيات. ولكن في كل حالة من هذه الحالات، كانت هذه رسائل كان من المفترض إيصالها للرئيس التنفيذي للتدقيق.

١. ترسلون لنا كمًا هائلًا من المعلومات.

للأسف، يبدو أن بعض رؤساء التدقيق التنفيذيين يعتقد أن لجان التدقيق تحدد مستوى الجودة بحسب كم المعلومات التي يقدمونها. فمن الضروري أن يُبقي التدقيق الداخلي للجنة على دراية بما يجري، ولكن حتى أهم الرسائل قد تضيع وسط فيض من التفاصيل التي تظهر خلال عمليات التدقيق الداخلي.

يقول تشامبرز: «لقد رأيت رؤساء تدقيق تنفيذيين عن حسن نية يرسلون ما يصل إلى ٤٠ تقرير تدقيق داخلي في السنة إلى أعضاء لجنة التدقيق المثقلين بالمشاغل». ويقول: «أكثر من ذلك، شهدت تقارير تدقيق داخلي تحوي أكثر من ٢٠٠ صفحة وُزعت كاملة على أعضاء لجنة التدقيق. فلا عجب أن تشعر لجنة التدقيق بالإرباك وسط هذا الكم من الورق».

من المفترض ألا تضطر لجان التدقيق إلى بذل جهد للتركيز على المسائل الأهم. فلا أحد يرغب في الاعتراف بعدم قدرته على مواكبة ما يجري، ولكن أعضاء اللجان لديهم مسؤوليات متعددة وأوقاتهم محدودة.

لا تتطلب لجنة التدقيق بالضرورة المعلومات نفسها التي يحتاجها المديرون الذين يتعين عليهم معالجة إشكالات التدقيق، لذلك على اللجنة أن تجعل التدقيق الداخلي يعرف موقفها حيال كم المعلومات ومستوى التفاصيل التي يقدمها التدقيق الداخلي. فأحياناً التوليف بين النتائج والإشارة إلى أهم المسائل لن يعمل على توفير الوقت فحسب، بل سيجعل أيضاً اجتماعات لجنة التدقيق مجدية أكثر.

٢. لا نستوعب دائماً الفكرة العامة لأنكم «لا تضعون النقاط على الحروف».

لا تعبّر المعلومات دائماً عن الفكرة. وحتى لو عمل التدقيق الداخلي على إيصال معلومات جوهرية عن المخاطر والضوابط الرقابية باستخدام ملخصات يسهل فهمها ولا تحوي تفاصيل لا داعي لها، قد تظل أحياناً الفكرة العامة مبهمّة. هل تخضع المنشأة وكل وحدة من وحدات أعمالها للرقابة الكافية؟ هل تُدار المخاطر كما ينبغي عموماً؟

وعلى حد قول تشامبرز، ينبغي أن يقدم كل تقرير تدقيق داخلي سياقاً يجيب على سؤال أساسي وهو «ما أهمية ذلك؟» وإذا لم يقدم المدققون الداخليون هذا السياق بإيجاز، فقد تضطر اللجنة إلى التعبير عن حاجتها إلى المعلومات. وإلا قد ينتهي الأمر بأن تقضي اللجنة الكثير من الوقت في طرح أسئلة

من قبيل: «لم تخبرني بذلك؟ ولم هو مهم؟» و «ما هي العواقب المحتملة؟»

وعلى لجان التدقيق أن تكون على استعداد أيضاً لطلب الآراء والتقييمات إذا كانت هناك حاجة إليها ولا يتم تقديمها. وقد تكون أنظمة تقييم الأداء أمراً مثيراً للجدل، وقد تتفق أو لا تتفق الإدارة ولجنة التدقيق على الحاجة إلى وجود تقييمات أداء محددة، لذا من مسؤولية اللجنة التأكد من أن متطلباتها مفهومة.



نبذة عن معهد المدققين

الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من ١٧٠.٠٠٠ عضو في أكثر من ١٧٠ 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

للتسجيل في الاشتراك المجاني.

آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد

الإلكتروني: 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

٣. نريد منكم التركيز على ما هو أكثر من الضوابط المالية فقط ، لكن لسنا متأكدين من أن لديكم المهارات اللازمة.

كشفت استطلاع عام ٢٠١٧ الصادر من معهد لجان التدقيق التابع لشركة كي بي إم جي (KPMG) أن ٨٢ في المئة من أعضاء لجان التدقيق يعتقدون أن دور / مسؤوليات التدقيق الداخلي ينبغي أن تتجاوز مدى ملاءمة الإبلاغ المالي والضوابط الرقابية لتشمل المخاطر والتحديات الكبيرة الأخرى التي تواجه الشركة. وللأسف لم يصرح سوى نصف أعضاء لجان التدقيق الذين شملهم الاستطلاع بأنهم يرون أن وظيفة التدقيق الداخلي لديهم كانت تتمتع بالمهارات والموارد اللازمة لتكون فاعلة في أداء الأدوار التي تطلعون عليها.

إنها فجوة شاسعة. فعلى حد تعبير تشامبرز ، السؤال الوحيد الذي يطرح نفسه بشأن موارد التدقيق الداخلي هو: «هل هي كافية؟» ويرى تشامبرز أن أعضاء لجنة التدقيق بحاجة إلى المزيد من المعلومات إذ يقول: «أريد أن أعرف ما إن كانت الموارد كافية لمعالجة المخاطر الرئيسية للشركة». ويتابع: «إحدى طرق الإجابة عن هذا السؤال هي معرفة ما لن يتم إنجازه. فإذا كانت هناك مخاطر رئيسية لن تتم معالجتها بسبب قيود مفروضة على موارد التدقيق الداخلي، فيجب أن تعرف لجنة التدقيق ما هي وأن تتقبل حقيقة أنها لن تحصل على تأكيد من التدقيق الداخلي مفاده أن الإدارة تعالج المخاطر كما ينبغي».

إن لم تكن متأكدًا من أن وظيفة التدقيق الداخلي تتمتع بالمهارات والموارد اللازمة لمعالجة مخاطر المنشأة بفاعلية، فقد حان الوقت للوقوف على حقيقة الأمر. وقد تكتشف أن هناك فرصًا كبيرة لتحسين الأداء بمجرد طرح أسئلة مثل:

- ما هي أهم خمسة مخاطر لا يعالجها التدقيق الداخلي بسبب نقص الموارد أو المهارات؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تستعين بها للتأكد من أن التدقيق الداخلي يمتلك المزيج المناسب من المهارات لمعالجة المخاطر المحددة؟
- ما هي الأساليب التي تتبعها لتحسين فهم موظفي التدقيق للعمل؟

٤. نريد أن تأتون لنا بوجهة نظر مستقلة – لا أن تكونوا «ناطقًا بلسان» الإدارة.

وفقًا لاستطلاع حوكمة شركات القطاع العام لسنة ٢٠١٦-٢٠١٧ الذي أجرته الرابطة الوطنية لمديري الشركات (NACD)، فإن العديد من أعضاء مجالس الإدارة لديهم مخاوف كبيرة فيما يتعلق بجودة المعلومات الواردة من الإدارة. وحوالي نصف الذين شملهم الاستطلاع «أشاروا إلى الحاجة الملحة لتحسين جودة المعلومات التي تقدمها الإدارة».

الجلسة المغلقة

عادة ما تتيح الجلسات المغلقة للجنة التدقيق مع الرئيس التنفيذي للتدقيق (لكن بدون حضور الإدارة) فرصًا مهمة لتبادل المعلومات وتحسين أداء التدقيق الداخلي. وبدلاً من سؤال الرئيس التنفيذي للتدقيق عما إن كانت هناك حاجة إلى عقد جلسة مغلقة أم لا، ينبغي أن تكون هذه الجلسات مبدأً منتظمًا في جدول الأعمال، ويُفضل أن يكون ذلك في كل اجتماع مع لجنة التدقيق حضورياً، لأن الجلسات المنتظمة تعمل على:

- توطيد استقلالية المدقق - ومظاهر الاستقلالية.
- تعزيز العمل الإشرافي وتحسين الاتصالات.
- الحد من الوضع الذي يوحى بأن الرئيس التنفيذي للتدقيق «طلب» جلسة خاصة، ربما لتجنب حدوث تعارض أو سوء فهم مع الإدارة.

وبما أن الجلسات المغلقة تسهل النقاش الصريح، يمكن أن تكون مجدية على الأخص في إبراز المسائل المتعلقة بعلاقات العمل، واستقلالية المدقق، والبيئة الأخلاقية. فإن كانت لجنة التدقيق في المنشأة لم تناقش كل مسألة من هذه المسائل في آخر جلسة مغلقة، إليك بعض الأسئلة التي يمكن الاستعانة بها لبدء النقاش.

علاقات العمل

- هل تعاونت الإدارة التعاون التام خلال عمليات التدقيق وفيما يتعلق بتطبيق التوصيات؟

- هل تقدم الإدارة الدعم الإداري الكافي؟

- هل أنت راضٍ عن مستوى الدعم المقدم من / إلى المدققين الخارجيين ومقدمي خدمات التأكيد الآخرين؟

استقلالية المدقق

- هل تتمتع باستقلالية تنظيمية كافية لتحقيق أهدافك؟
- هل أنت بمنأى عن أي نفوذ لا مسوغ له في عملية اختيار عينات التدقيق؟
- هل تعاني من أي قيود مفروضة على النطاق؟
- هل أجريت تغييرات على تقارير التدقيق الداخلي قد تؤدي إلى إضعاف المحتوى؟

البيئة الأخلاقية

- ما هي اهتماماتك الأولية بشأن الثقافة الأخلاقية للشركة؟
- هل أنت على علم بأي إجراءات غير متوافقة مع قيمنا لم يتم الإبلاغ عنها؟
- هل يوجد ما يقلقك بشأن المنشأة؟
- هل توجد أي مجالات معينة تعتقد أنه يتعين التحسين فيها؟



سؤال الاستطلاع السريع

كم مرة تجتمع لجنة التدقيق في جلسة مغلقة مع الرئيس التنفيذي للتدقيق (بدون حضور الإدارة)؟

لا تجتمع أو تجتمع ما يقل عن مرة كل سنة

مرة كل سنة

أكثر من مرة كل سنة، لكن ليس بعد كل اجتماع مع لجنة التدقيق حضورياً

بعد كل اجتماع مع لجنة التدقيق حضورياً

أخرى / غير متأكد

تفضل بزيارة الصفحة www.theiia.org/toner للإجابة على السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

يُعد الرئيس التنفيذي للتدقيق جزءاً من الفريق الإداري، ولربما يبدو في بعض الأحيان أن من المستحسن إبداء التضامن مع الإدارة. لكن إحدى نقاط القوة الرئيسية في التدقيق الداخلي هي استقلاليتها، وإذا كانت لدى لجنة التدقيق شكوك بشأن المعلومات التي تلقتها من الإدارة، فقد يسهم رأي آخر إسهاماً قيماً في ذلك. وبما أن الإدارة قادرة في أغلب الأحيان على أن تعبر عن رأيها بنفسها، فيمكن لرؤساء التدقيق التنفيذيون إضافة قيمة على الوجه الأكمل بتحليلهم بالشفافية والصراحة، وإن اختلفت آراؤهم عن آراء الإدارة.

لا تتقبل الإدارة في بعض المنشآت وظيفة التدقيق الداخلي المستقلة التي توفر وجهات نظر مختلفة بشأن مدى فاعلية إدارة المخاطر وضوابط الرقابة الداخلية. لذلك يعد ذلك مجالاً آخر يمكن أن تكون فيه ملاحظات الأداء من لجنة التدقيق أمراً لا غنى عنه. وطبعاً ليس من المفترض حث التدقيق الداخلي على بذل قصارى جهده ليخالف الإدارة، إنما من حين لآخر، ثمة أوقات قد يكون من الأنفع فيها للرئيس التنفيذي للتدقيق توجيه طاقاته أكثر نحو نتائج التدقيق وعدم التركيز كثيراً على تمثيل وجهة نظر الإدارة.

فجوة الأداء

لا يوجد شك في القيمة التي يمكن أن تخلقها وظيفة التدقيق الداخلي المزودة بالموارد اللازمة والموظفين المهنيين. ولكن من المقلق أن تشير الدراسات الاستطلاعية الأخيرة التي أجرتها شركتي كي بي إم جي (KPMG) وبريس ووترهاوس كوبرز (PwC) إلى أن نصف أصحاب المصلحة الرئيسيين في التدقيق الداخلي (أعضاء مجلس إدارة وذوي مناصب تنفيذية عليا) يعتقدون أن وظيفة التدقيق الداخلي لديهم لا تحقق القيمة التي ينبغي أن تحققها. وهذه فجوة أداء شاسعة، لذا من المهم التفكير في فرص التحسين. وتكمن العديد من تلك الفرص في وظيفة التدقيق الداخلي نفسها، ولكن من الضروري أيضاً الحصول على ملاحظات تقييمية من أصحاب المصلحة في وظيفة التدقيق الداخلي.

كتب الكاتب ورئيس التدقيق التنفيذي السابق نورمان ماركس: «برأيي أنه على الرغم من أن أعضاء لجنة التدقيق قد يقيّمون أداء التدقيق الداخلي عندما يُتطلب التحسين، لا بد لهم من وقفة مع النفس ليقوّموا أنفسهم». ويتابع قائلاً: «التدقيق الداخلي يتبعهم، وإذا كان أدأوه لا ينال رضاهم، فهم إما لم يفلحوا في إيصال ما هو متوقع منه بوضوح، أو لا يطالبون بالتحسينات الضرورية، أو لا يقدمون الدعم الحيوي اللازم الذي يحتاجه عندما تجتذبه الإدارة في اتجاه مختلف، أو أنهم لا يتخذون إجراءات (مثل استبدال الرئيس التنفيذي للتدقيق) لإحداث تغيير، أو كل ما سبق».

نتائج الاستطلاع السريع: كيف تُقيّم وظيفة التدقيق الداخلي بمنشآتك الثقافة التنظيمية؟

يجري المدققون عمليات تدقيق دورية للثقافة التنظيمية، وتُدرج أسئلة عن الثقافة في كل عملية تدقيق. **٪١٠**

لا يجري المدققون عمليات تدقيق دورية للثقافة التنظيمية، ولكن تُدرج أسئلة عن الثقافة في كل عملية تدقيق. **٪٣٣**

يجري المدققون عمليات تدقيق دورية للثقافة التنظيمية لكنهم لا يقيّمون الثقافة رسمياً في كل عملية تدقيق. **٪١٨**

لا أعرف وحين الوقت لمعرفة ذلك! **٪٣٨**

المصدر: استطلاع Tone at the Top أغسطس ٢٠١٨