

# ترنيمية الإدارة العليا TONE — at the — TOP®

العدد 95 | أكتوبر 2019

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

## إعادة تصور مجلس إدارة الشركة

الابتدائية للقضية، أكدت النتائج في قضية مارشاند أنه، في حالات معينة، لا يعد الجهل بسوء إدارة المخاطر مبرراً يخلي مسؤولية مجلس الإدارة.

وعند إبطال القرار، خلصت المحكمة إلى أن مجلس الإدارة لم يشكل لجنة لمراقبة سلامة الأغذية ولم يخصص وقتاً خلال الاجتماعات لمناقشة مسألة الالتزام بسلامة الأغذية. وما يهم هنا أن رأي المحكمة هو أن "في قضية شركة بلو بيل، كانت سلامة الأغذية أمراً ضرورياً ومهمة حرجة".

وعلى الرغم من أن مسؤولية مجلس إدارة شركة بلو بيل لم تثبت (حتى كتابة هذا المقال، استمرت الدعوى في شق طريقها عبر محاكم ولاية ديلاوير)، يؤكد الحكم في قضية مارشاند أن من واجب مجالس الإدارة توفير الإشراف المناسب، لا سيما في المجالات التي ينظر إليها على أنها من المهام الحرجة لمنشأتهم.

غالبًا ما تستلزم الأحداث التي تأتي فرادى بعض الوقت لتتبين خطورتها على مدى طور طويل من التاريخ. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى أحداث صيف عام 2019 أخيراً بعين الاهتمام في سياق حوكمة الشركات. ويمكن أن يساعد حدثان، أحدهما حكم محكمة عليا في إحدى الولايات والآخر تحول كبير في التركيز من مجموعة شركات ذات شأن، على تعديل الطريقة التي تعمل بها مجالس إدارة الشركات الحديثة.

وفهم دلالات هذين الحدثين، خاصةً عندما يقترن ذلك بتوجهات اجتماعية وتكنولوجية واقتصادية فاعلة، أمر حاسم الأهمية في مساعدة المنشآت على شق طريقها واجتياز عشرينيات هذا القرن وما بعدها. وفيما يخص أعضاء مجلس الإدارة الذين يتعرضون لضغوط متزايدة من المساهمين والضوابط التنظيمية لتوفير رقابة فاعلة على قائمة متنامية من قضايا الحوكمة الشائكة، فإن هذه التغييرات ستستلزم تيسير الاطلاع على معلومات ذات صلة تأتي في الوقت المناسب وتكون دقيقة وكاملة.

## مأساة شركة بلو بيل

أصدرت المحكمة العليا لولاية ديلاوير حكماً في قضية مارشاند ضد بارنهيل في يونيو أعاد للمحاكمة دعوى قضائية لمستثمر تم رفضها سابقاً ضد مجلس إدارة شركة بلو بيل كريمز (Blue Bell Creameries)، إذ نشأت هذه القضية عن تقشي بكتيريا الليستيريا في عام 2015 لدى صانع الآيس كريم. وعلى الرغم من أن الحكم أبطل ببساطة رفض المحكمة



## مفاجأة جمعية بنس رواندتييل

بينما كان النقاد القانونيون ومستشارو الشركات ما زالوا يفكرون في أهمية حكم مارشاند، أعلنت جمعية بنس رواندتييل (Business Roundtable)، التي تضم مجموعة من الرؤساء التنفيذيين المؤثرين لكبرى الشركات، في سبتمبر عن تحول كبير في فلسفتها الأساسية يعد بتغيير الطريقة التي تعمل بها الشركات ومجالس الإدارة التي تخدمها.

فاجأت رسالة بعنوان "بيان حديد بشأن الهدف من الشركات" الكثيرين من خلال التعبير عن رؤية موسعة للمسؤولية المجتمعية للشركات. فلأكثر من عقدين من الزمن، كان الهدف من شركة ما جلياً وفقاً لجمعية بنس رواندتييل: ألا وهو زيادة عوائد المساهمين. ويركز النقاش الآن على معرفة إلى أي مدى يعد بيان جمعية بنس رواندتييل الجديد للشركات عن المفهوم السائد لهيمنة المساهمين الذي طالما تمسك به وتبناه الخبير الاقتصادي ميلتون فريدمان (Milton Friedman)، الذي فاز بجائزة نوبل التذكارية في العلوم الاقتصادية عام 1976.

من المؤكد أن حركة المسؤولية المجتمعية للشركات شهدت نمواً مطرداً، بما في ذلك ما بين صناديق التحوط ومجموعات المستثمرين التي تربط استثماراتها بالممارسات البيئية والمجتمعية والحوكمة. إلا أن بيان جمعية بنس رواندتييل الجديد يسمو بمفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات إلى مستوى جديد. إنه يرقى بمستوى العملاء والموظفين والموردين والمجتمعات إلى مستوى المساهمين نفسه. ويوحى أن المثل العليا للمسؤولية المجتمعية للشركات ضرورية، وأنه ينبغي إدراجها في رسالة المنشآت ورؤيتها وقيمها الجوهرية.

## ما الذي يعنيه ذلك لمجالس الإدارة

في المخطط الكبير لحوكمة الشركات، قد يبدو هذان التطوران غير مهمين، بل وتصادفيين وغير مترابطين أيضاً. ولكن إن أخذت في الحسبان مع العوامل الأخرى التي تؤثر على نجاح وفشل المنشآت، فلا يمكن تجاهلها. وهذه التطورات، إلى جانب التأثيرات المعقدة والحيوية في المضامير الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، يمكن أن تشير إلى حدوث تغيير إجرائي أساسي في نماذج مجالس الإدارة المصممة في عصر تفوق السوق الأمريكية العالمية في سبعينيات القرن العشرين.

ويتفاوت ما يعنيه ذلك لمجالس الإدارة إلى حد كبير تبعاً لعدد من العوامل، بما في ذلك النهج التي تتبعها منشأتهم في الإدارة التنفيذية والمراقبة الاستباقية لمجلس الإدارة وجمع المعلومات والدعم للحصول على تأكيد للمخاطر يكون مستقلاً عن الإدارة. ويمكن تلخيص العنصر المشترك الذي سيضمن أن تدير مجالس الإدارة هذا التطور في كلمة واحدة، ألا وهي المعرفة وليس المعلومات.

أشار أعضاء مجلس الإدارة بوضوح إلى الحاجة إلى تعزيز فهمهم للمخاطر والفرص التي تؤثر على أداء الشركة. وخلص استقصاء حوكمة الشركات العامة 2018-2019 للرابطة القومية لمندراء الشركات (NACD) إلى أن مجالس الإدارة تقضي في مراجعة المعلومات من الإدارة ضعف الوقت الذي تقضيه في مراجعة المعلومات من مصادر خارجية،

## نبذة عن معهد المدققين الداخليين

### IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 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، 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



"ما يكشف عن اعتماد كبير على وجهات نظر الإدارة وتحليلها عند تأدية هذه المجالس لمهامها الإشرافية".

لكن الاستقصاء نفسه يشير إلى أن عددًا متزايدًا من أعضاء مجلس الإدارة غير راضين عن هذه المعلومات. فقد أشار أكثر من النصف منهم (53 بالمائة) إلى أن جودة المعلومات من الإدارة يجب أن تتحسن، "مما يشير إلى أن المجلس يحتاج إلى معلومات أفضل، وليس أكثر، من الإدارة".

والأهم من ذلك، تشير دراسة استقصائية جديدة إلى اختلال مقلق في كيفية إدراك المجالس والإدارة التنفيذية لقدرة إدارة المخاطر. وخلص تقرير، أونريسك 2020: دليل فهم المخاطر ومواءمتها والاستفادة منها، نشره معهد المدققين الداخليين مؤخرًا إلى أن مجالس الإدارة ترى على الدوام قدرة منشأتها على إدارة المخاطر أعلى مما تكون عليه الإدارة التنفيذية، وتتصور عمومًا مستويات أعلى لنضج ممارسات إدارة المخاطر.



ووفقًا لما ورد في تقرير أونريسك 2020 (OnRisk) "تشير هذه النتيجة إلى أن المجالس قد لا تثير تساؤلات ناقدة بشأن المعلومات التي قدمتها لها الإدارة التنفيذية بسبب إما تلقي معلومات غير كافية أو وجود كفاءات محدودة لفهم وتقييم المخاطر شخصيًا".

وما يثير القلق أكثر أن تقرير أونريسك 2020 نفسه لم يجد اهتمامًا كبيرًا من المجالس أو الإدارة التنفيذية بشأن جودة المعلومات التي تقدم للمجلس. ووفقًا لما ورد في التقرير "يبدى القادة الرئيسيون وأعضاء مجلس الإدارة الثقة في قدرة المنشآت على تقديم معلومات كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب لمجالس الإدارة لأداء مهامها، " . . . وعلى ضوء هذه الاستنتاجات بشأن ثقة مجالس الإدارة المفرطة في القدرة على إدارة المخاطر، فقد يُساء تمثيل الاختلال في هذا المجال إلى حد مُؤسف".

## تحقيق ما يبدو مستحيلًا

في أي عصر، يمكن أن يؤثر عدد لا يحصى من العوامل على نجاح أو فشل أي منشأة. إلا أن في العقد القادم توجد بضعة مخاطر جلية يحركها التطور التقني ستؤثر على كل منشأة،

من المؤسسات الخيرية الصغيرة غير الربحية إلى أكبر الشركات على هذا الكوكب. ويجب أن تتطور مجالس الإدارة في أدوارها لمعالجة هذه العوامل.

**الأمن السيبراني الإلكتروني:** ستبقى المخاطر السيبرانية واسعة الانتشار ومتغيرة لا هواده فيها. ويجب أن تفهم المجالس وربما تطور أدوارها في ضمان أن نهج المنشأة في الأمن السيبراني يتميز بالمرونة والاستراتيجية.

**بنود العمل:** وضع توقعات تفرض على الإدارة التنفيذية تقديم مستجدات منتظمة بشأن المخاطر السيبرانية الناشئة والإجراءات المخطط لها لمعالجتها. ومساءلة الإدارة عن الشفافية بشأن قابلية التعرض لهذه المخاطر. والتأكد من حصول مجلس الإدارة على تأكيد مستقل بشأن المعلومات المتعلقة بالمخاطر العالية ذات العلاقة بالفضاء السيبراني.

**تحليلات البيانات:** قد يؤدي بسهولة ظهور أدوات جديدة وأكثر فاعلية لجمع المعلومات إلى جعل المنشآت تواجه فيضًا من البيانات التي تجمعها هذه الأدوات.

**بنود العمل:** وضع توقعات تفرض على الإدارة التنفيذية الإبلاغ عن كيفية جمع البيانات وإدارتها وحمايتها والاستفادة منها، بما في ذلك المناقشات بشأن أخلاقيات جمع البيانات واستخدامها. والسعي للحصول على تأكيد مستقل بشأن تفسير البيانات، خاصة أنها تتعلق بالبيانات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.

**إدارة المواهب:** إن تأثير التكنولوجيا الجديدة، وخاصة الذكاء الصناعي الذي يعد بإزالة العنصر البشري من العمل المتكرر، سيؤدي إلى حدوث تحول جوهري في كيفية إنجاز العمل. وستتغير ماهية التحدي هنا من تحديد أعداد كبيرة من الأشخاص لإنجاز مهمة ما إلى توظيف أشخاص يمكنهم الاستفادة من التقنية لإنجاز هذه المهام بكفاءة وفاعلية.

**بند العمل:** على مجالس الإدارة دعم استراتيجيات اقتناء المواهب والحفاظ عليها على أن تكون هذه الاستراتيجيات متطورة ومرنة بما يكفي للتكيف مع الطلبات الناشئة عن التقنيات السريعة التغير.



## سؤال الاستطلاع السريع

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

- تحميل الإدارة التنفيذية المسؤولية عندما يثبت أن المعلومات التي أطلع مجلس الإدارة عليها غير دقيقة أو غير كاملة أو عفا عليها الزمن.
- السعي للحصول على معلومات عن أهم المخاطر من خبراء من خارج المنشأة لإكمال المعلومات المقدمة من الإدارة التنفيذية.
- السعي للحصول على تأكيد مستقل للمعلومات التي تقدمها الإدارة التنفيذية من التدقيق الداخلي.
- لا داعي لأي إجراء. فأنا واثق من جودة المعلومات المقدمة من الإدارة التنفيذية.

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

التقنية: تتطلب الوتيرة المستمرة للتغير التقني أن تصبح المجالس كياسة وتأقلمًا مع ممارسة الأعمال التجارية في العصر الرقمي. ويجب أن تتطور المجالس لجذب أعضاء يتمتعون بقدر أكبر من البراعة في التقنية والتنوع والانفتاح على الابتكار ممن يمكنهم تقديم رؤى متعمقة إبداعية.

بنود العمل: وضع توقعات تفرض بأن تكون المناقشات بشأن التقنية الجديدة متوازنة وتتناول المنافع المتصورة بالإضافة إلى الآثار السلبية المحتملة. وخلق فرص لتثقيف المجالس بشأن التقنية الجديدة من خلال خبراء خارجيين. وتعلم ربط النقاط بين التقنية الجديدة وتأثيرها على عمليات العمل والاستراتيجيات والمخاطر.

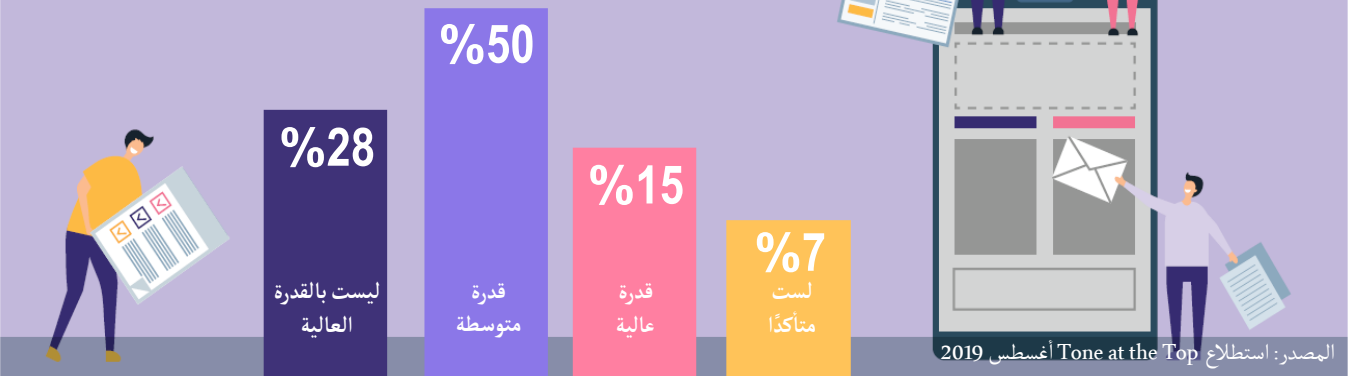
## الأفكار الختامية

ستطرأ كل من هذه العوامل في سياق ضغوط متزايدة من المساهمين والضوابط التنظيمية لإعطاء الأولوية للنجاح على المدى الطويل الذي يتأثر بالاستعانة بالموارد الطبيعية، وحقوق الموظفين والتأثيرات على المجتمعات وعلاقات البائعين مع ضمان عوائد كافية للمستثمرين.

يجب أن تكون المجالس على دراية ليس بالمخاطر التي قد تعرقل الأهداف التنظيمية فحسب، بل وبقدرة المنشأة على إدارة تلك المخاطر أيضًا. ويبدأ ذلك بإنشاء شبكات معلومات موثوق بها تتضمن مصادر من خارج المنشأة وعملية لتأكيد دقة واكتمال وملاءمة وقت المعلومات التي يتلقاها المجلس.

## سؤال الاستطلاع السريع:

ما مدى قدرة منشأتك على التعامل مع التغيير السريع والمسبب للاضطراب؟



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

