

ترنيمية الإدارة العليا TONE — at the — TOP®

العدد 105 | يونيو 2021

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



وفقاً لمعهد المدققين الداخليين: «لا يهتم التدقيق الداخلي بتقديم نتائج التدقيق بقدر ما يهتم بإشراك المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في دراسة متعمقة للتحديات الحالية التي تواجهها الشركة وفي دعم إعداد الاستراتيجيات لمعالجة مخاطر الأعمال المرتبطة بها».⁴ (انظر الشكل 1: تطور أنشطة التدقيق الداخلي، لمزيد من المعلومات عن النطاق الحالي لدور التدقيق الداخلي وتطوره).

من الصعب إيجاد المقاييس المناسبة كي تعبر عن وتمثل خير تمثيل المساهمات التي يوفرها مقدمو خدمات توكيد مستقلون وموضوعيون وأكفاء. وللأسف غالباً ما تصبح هذه القيمة جلية عند إهمال رؤى التدقيق الداخلي أو تجاوزها أو تجاهلها، كما كان الحال في شركة وورلد كوم ومدينة أتلانتا.

إدراك قيمة التوكيد المستقل

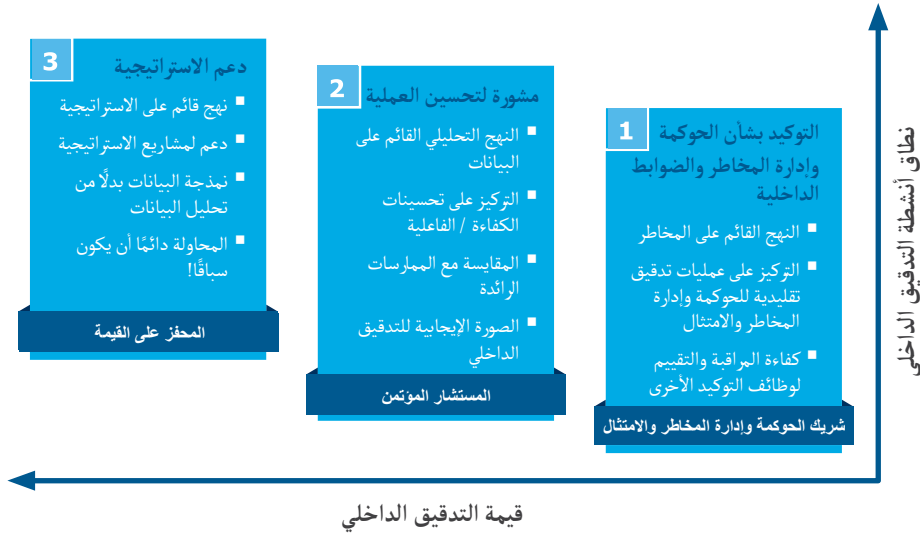
يقدم التدقيق الداخلي لأعضاء مجلس الإدارة منظوراً فريداً من نوعه عن فاعلية وكفاءة الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة الداخلية، وذلك بناءً على معرفة متعمقة بالمنشأة تأتي من المصدر مباشرة. وغالباً ما تتجاوز هذه المساهمة إلى حد بعيد الاهتمامات البسيطة المتعلقة بالامتثال.

عندما اشتبهت سينثيا كوبر، نائبة رئيس التدقيق الداخلي، في وجود مخالفات في شركة وورلد كوم (WorldCom)، عملت هي وفريقها عدة ليالٍ ساهرين على مراجعة البيانات المالية واستئصال القيود التي بذلها المدير المالي لتحسين الأرقام. واستخدم الفريق برنامجه الخاص، الذي طوره أحد موظفي تكنولوجيا المعلومات، لتتبع ومراجعة قيود دفتر اليومية.¹ وأعلنت الشركة في نهاية المطاف إفلاسها في عام 2002 بعد كشف مخطط الاحتيال المحاسبي الذي كلف 11 مليار دولار.²

في عام 2018، أدت هجمة بفيروس الفدية إلى توقف أنظمة مختلفة في شبكة الحاسوب في مدينة أتلانتا. وكان من الممكن تجنب الهجمة لو أصغت المدينة لتحذيرات إدارة التدقيق الداخلي بها بشأن التعرض لمخاطر كبيرة تتعلق بتكنولوجيا المعلومات، إلا أن استجابة المدينة لهذه المخاطر لم تكن بالسرعة الكافية.³

يقدم كلا المثالين أمثلة صادمة من الواقع عن حالات فشل إدارة المخاطر أو أوجه ضعف فيها أكتشفت من خلال توكيد موضوعي مستقل عن الإدارة. إلا أن نوعيتها التي تستحوذ على اهتمام وسائل الإعلام تحجب خلفها حقيقة مهمة عن قيمة التوكيد الموضوعي.

الشكل 1: تطور أنشطة التدقيق الداخلي



المصدر: Defining, Measuring, and Communicating the Value of Internal Audit, IIA

لمعرفة الدور الذي يمكن وينبغي أن يؤديه التدقيق الداخلي، من المفيد فهم ما يحدث عندما لا يستغل أعضاء مجلس الإدارة هذه القيمة خير استغلال. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يسعى أعضاء مجلس الإدارة للبحث عن واعتماد إرشادات يمكنهم اتباعها لضمان عمل مجلس الإدارة والإدارة والتدقيق الداخلي معاً بفاعلية.

الفرص الضائعة

قد تفوت مجالس الإدارة التي لا تتبادر بالعمل مع الرئيس التنفيذي للتدقيق عدداً من الفرص لتجنب مآزق شائعة مثل:

فهم حدود التوكيد السلبي. قد لا تستوعب مجالس الإدارة في بعض الأحيان جميع المخاطر التي تواجه منشأتها لأنها تعتمد على "التوكيد السلبي"، أو الافتراض بأنه إذا لم يُلفت انتباهها إلى أي شيء، فلا بد أنه لا يوجد أي خطأ.

وللأسف أثبتت السوابق القضائية أنه يمكن تحميل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية عن حالات فشل إدارة المخاطر التي لم يكونوا على دراية بها. ووفقاً لحكم دعوى شركة كيرمارك (Caremark)، ينبغي أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة بإخلاص للتأكد من أن معلومات امتثال الشركة ونظام الإبلاغ يفيان بالعرض.

نبذة عن معهد المدققين الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 200,000 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 149
Lake Mary, FL 32746 USA

الاشتراك المجاني

قم بزيارة
www.theiaa.org/tona
للتسجيل في الاشتراك المجاني.

آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى
البريد الإلكتروني:
Tone@theiaa.org

أسئلة لأعضاء مجلس الإدارة

- « هل أنشطة التدقيق الداخلي تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للشركة ؟
- « هل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابع مباشرة للجنة التدقيق أو مجلس الإدارة أو أي سلطة إدارية مناسبة أخرى وتابع إدارياً للرئيس التنفيذي ؟ هل تستدعي الحاجة أي تغييرات في علاقات التبعية الحالية ؟
- « هل يبادر مجلس الإدارة بالبحث عن رؤى متعمقة ومستجدات من الرئيس التنفيذي للتدقيق ؟
- « هل يحصل مجلس الإدارة على تقييم شامل لعمليات الحوكمة، ومنها إدارة المخاطر ؟
- « هل يعتمد مجلس الإدارة على التدقيق الداخلي لتقديم مشورة استراتيجية وليكون حافزاً للتحسين ؟
- « هل وضع مجلس الإدارة توقعات بشأن قيمة ومستوى وعمق الرؤى التي يتوقع الحصول عليها من التدقيق الداخلي ؟



وحذر التقرير من أنه «ينبغي عدم الاستسهال بتجاهل الفارق بين تصنيفات الأهمية من الإدارة ومن مجلس الإدارة». ويشير إلى أن «الإدارة إما تقرب في الثقة عندما يتعلق الأمر بمخاطر الحوكمة التنظيمية أو أنها ببساطة غير مدركة لمدى اهتمام أعضاء مجلس الإدارة بهذا المجال».

عدم مناظرة الإدارة. يكمن سبب آخر لعدم معالجة المخاطر في أن مجلس الإدارة لا يتعمق في مناظرة الإدارة والتشكيك في المعلومات التي تقدمها إلى حد يفي بالحاجة. وفي مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية لعام 2020 (ACGI) الصادر عن معهد المدققين الداخليين، أعطى المدققون الداخليون أعضاء مجلس الإدارة علامة 68 فقط عندما تعلق الأمر بالسعي للحصول على إعادة تأكيد بأن المعلومات المقدمة لهم كانت دقيقة وكاملة. وقال ثلث المدققين الداخليين إن أعضاء مجلس الإدارة كانوا لن يعترضوا على تأجيل الرئيس التنفيذي الإبلاغ عن الأخبار غير السارة. وعند سؤالهم عما إن كان أعضاء مجلس الإدارة قد قدموا آراءً تتعارض مع آراء الرئيس التنفيذي، أعطى المدققون الداخليون أيضاً أعضاء المجلس درجة متوسطة "ج" على الإصرار.

نموذج الخطوط الثلاثة

يمكن لأعضاء مجلس الإدارة اتخاذ خطوة نحو ضمان حصول المنشآت على أقصى قيمة من التدقيق الداخلي باتباع الإرشادات الواردة في نموذج الخطوط الثلاثة لمعهد المدققين الداخليين المنشور في عام 2020. ويهدف النموذج إلى مساعدة المنشآت على تحديد الهياكل والعمليات التي تسهل وجود حوكمة وإدارة مخاطر قويتين (انظر الشكل 2). ويوضح النموذج أدوار الهيئة الإدارية والإدارة والتدقيق الداخلي:⁸

- مساءلة الهيئة الإدارية أمام أصحاب المصلحة عن الرقابة التنظيمية من خلال النزاهة والقيادة والشفافية.
- الإجراءات (ومنها إدارة المخاطر) من قبل الإدارة لتحقيق أهداف المنشأة من خلال اتخاذ القرارات على أساس المخاطر واستخدام الموارد.
- التوكيد والمشورة من قبل وظيفة تدقيق داخلي مستقلة لتوفير الوضوح والثقة ولتعزيز وتسهيل التحسين المستمر من خلال الاستفسار الدقيق والتواصل الوجيه.⁹

«عند تحديد الأدوار بوضوح لإنجاز المساءلة والإجراءات والتوكيد، يقدم النموذج إرشادات مهمة عن التوكيد وقيمة التحسين من خلال الاستفسار الدقيق والتواصل الوجيه التي توفرها وظيفة التدقيق الداخلي المستقلة»، وفقاً لما ورد في تقرير المخاطر (OnRisk 2021). وتوصل التقرير، مع ذلك، إلى أن «القادة عموماً يشعرون أن مستوى التوكيد الذي يحصلون عليه مرضٍ، بغض النظر عن مصدره. إلا أن أسلوب عدم التدخل هذا لا يتطرق إلى قيمة التقييم الذي يوفره توكيد مستقل».

وأكد حكم مهم صدر لاحقاً، قضية مارشاند ضد بارنهيل، من عام 2019، أن «الجهل بسوء إدارة المخاطر لا يعفي مجلس الإدارة من المسؤولية»، لا سيما في مجال يعد «مهمة حرجة»⁵. ونجحت هذه القضية عن تشفي الليستيريا في إحدى الشركات المصنعة للمثلجات وادعاء المدعي بأن مجلس الإدارة لم يراقب كما ينبغي مخاطر الامتثال التنظيمي المتعلقة بسلامة الأغذية، وهو أمر يتعلق بالمهمة الحرجة للشركة. بالإضافة إلى القضايا التي تنطوي على مخاطر تنظيمية، رفضت قرارات محاكم أمريكية مؤخراً أيضاً مذكرات رفض دعاوى قضائية متعلقة برقابة مجلس الإدارة على الإبلاغ المالي الفعال، وهو مسألة تهم جميع المنشآت.⁶

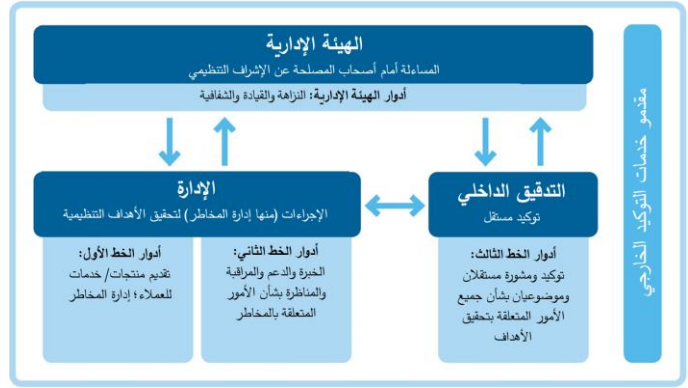
«قضية مارشاند ومقتضياتها ذات الصلة بدعوى كيرمارك ليست سوى واحدة من عدد متزايد من أوجه الضغط على مجالس الإدارة فيما يتعلق بواجبات الرقابة»، وفقاً لمقال نُشر في مجلة المدقق الداخلي (2019 Internal Auditor). «مع تنامي قائمة إخفاقات الحوكمة والفضائح، تطالب الجهات التنظيمية والمستثمرون وعامة الناس بمزيد من الرقابة وبمزيد من المساءلة».

خطر عدم كفاية المعلومات. أشار تقرير المخاطر (OnRisk 2021) الصادر عن معهد المدققين الداخليين، الذي استطلع آراء أعضاء مجلس إدارة وأعضاء في الإدارة ومدققين داخليين عن مسائل في إدارة المخاطر الرئيسية، إلى «معلومات مجلس الإدارة» - أو ما إن كانت المجالس تشعر بالثقة في أنها تتلقى معلومات كاملة وشفافة ودقيقة وذات صلة وفي الوقت المناسب - على أنها واحدة من أهم 11 مجال مخاطر من المتوقع أن تؤثر على المنشآت هذا العام.⁷ وتُصحت مجالس الإدارة بتعزيز الاتصال لضمان حصولهم على معلومات أكثر شفافية واكتمالاً وفي الوقت المناسب، لا سيما فيما يتعلق بالمخاطر الرئيسية.

سيتمثل الركن الأساسي من هذا الجهد في اتصالات مجلس الإدارة مع التدقيق الداخلي. إذ ورد في تقرير المخاطر (OnRisk 2021): «يمكن أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي المتكيفة مورداً لا غنى عنه عندما تواجه الشركات تهديدات دائمة وناشئة في مجالات مثل التكنولوجيا الجديدة والجغرافيا السياسية والأمن السيبراني والابتكار المسبب للاضطراب». وحث التقرير مجالس الإدارة على تحديد توقعات مع الإدارة والرئيس التنفيذي للتدقيق بشأن مستوى ووضوح المعلومات التي يريد أعضاء المجلس تلقيها والتعبير عن آرائهم فيما إن كان حجم التفاصيل كبيراً للغاية ويحجب معلومات مهمة. ويمكن اللجوء إلى الرؤساء التنفيذيين للتدقيق لتقييم وتقدير المعلومات التي تلقاها مجلس الإدارة بموضوعية.

افتراض اتفاق الإدارة/ الرئيس التنفيذي للتدقيق. قد لا تبادر مجالس الإدارة بالبحث للحصول على مساهمة أو معلومات إضافية من التدقيق الداخلي لأنها تفترض أن الرئيس التنفيذي للتدقيق متفق من حيث الجوهر مع ما يسمعه من الإدارة. ويمكن أن يكون ذلك سوء فهم خطير. وعند تقييم أهمية المخاطر المحددة في تقرير المخاطر (OnRisk 2021)، توصل معهد المدققين الداخليين إلى أنه على الرغم من أن أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين للتدقيق كانوا متفقين إلى حد كبير على أهمية المخاطر التنظيمية المحددة، رأت الإدارة عموماً أن هذه المخاطر أقل أهمية من غيرها.

الشكل 2: نموذج الخطوط الثلاثة



استغلال هذه القيمة في العمل

إن التعقيدات التي تواجه المنشآت وهيئاتها الإدارية أخذت في الازدياد. وبما أن أعضاء مجلس الإدارة يواجهون هذه التحديات والمخاطر المرتبطة بها، يمكن الاستفادة من قيمة التدقيق الداخلي باستخدام المعلومات والرؤى التي يقدمها لرفع مستوى القرارات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

سؤال الاستطلاع السريع

من الذي يعتمد عليه مجلس الإدارة بالدرجة الأولى للتوكيد بشأن فاعلية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية؟

- الإدارة التنفيذية
- التدقيق الخارجي
- التدقيق الداخلي
- غير ذلك
- لا أعرف

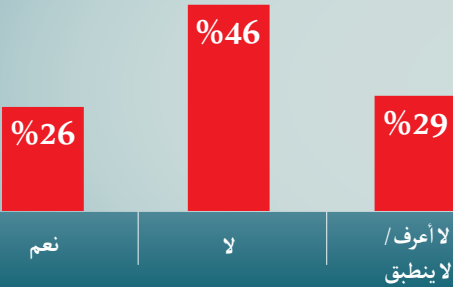
تفضلوا بزيارة الصفحة www.theiia.org/toner للإجابة على السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

- ¹ "Extraordinary Circumstances: An Interview with Cynthia Cooper," Dick Carozza, *Fraud Magazine*, March/April 2008.
- ² "Bernard Ebbers, ex-CEO convicted in WorldCom scandal, dies," CNBC, February 3, 2020.
- ³ "What Happens When Internal Audit Is Ignored? It Happens Too Often," Richard Chambers, *Internal Auditor*, August 26, 2019.
- ⁴ *Insight: Delivering Value to Stakeholders*, IIA Research Foundation, 2011.

- ⁵ "Blue Bell Blues: Growing case law affirms board liability," Jim Pelletier, *Internal Auditor*, October 8, 2019.
- ⁶ *2021 Governance Outlook: Projections on Emerging Board Matters*, National Association of Corporate Directors, 2020.
- ⁷ *OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, IIA, 2020.
- ⁸ *The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense*, IIA, 2020.
- ⁹ Ibid.

نتائج الاستطلاع السريع

هل لدى مجلس إدارتك (أو من يمثله) إستراتيجية محددة للتنوع والإنصاف والشمول؟



المصدر: استطلاع Tone at the Top إبريل 2021.

حقوق النشر © 2021 معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة