

## أبرز اعتبارات الثقافة

تشمل فوائد الثقافة القوية ما يلي:

- تحسين الأداء والإنتاجية بفضل الالتزام العالي للموظفين.
- زيادة التواصل الفعال والتعاون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيم.
- تقوية المركز التوظيفي وزيادة القدرة على الاحتفاظ بالموظفين.
- عكس صورة إيجابية للمؤسسة.
- تحسين القدرة على التكيف بفضل نقل صورة واضحة عن رسالة المؤسسة وتوقعاتها وممارساتها.

يتطلب تحقيق أقصى استفادة من عمليات تدقيق الثقافة فهم ما يجعل الاعتبارات الثقافية فريدة من نوعها.

- الثقافة والسلوك هما عنصران من عناصر بيئة الرقابة، ويمكن أن تؤدي الثقافة السامة إلى تقويض الضوابط الأخرى وتعريض الشركة لمخاطر هي في غنى عنها.
- بحكم أنها متعددة الأوجه، قد يكون من الصعب تعريف الثقافة، إلا أن دليل ممارسات معهد المدققين الداخليين "تدقيق الثقافة" يقدم هذا التعريف: "تمثل الثقافة أنظمة المعتقدات والقيم والأعراف والتفضيلات غير المرئية للأفراد الذين يشكلون المؤسسة. ويُمثل السلوك الشكل الملموس للثقافة الذي يظهر في تصرفات وسلوكيات وقرارات هؤلاء الأفراد."

- لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بصرف النظر عما إذا كانت قيادتها قد أنشأت هذه الثقافة ونمّتها عن قصد أم لا. وإذا لم تنتهج المؤسسة نهجاً استباقياً في تشكيل ثقافتها ومرآتها وتصحيحها، فستجد نفسها في صراع مع ثقافة تنمو من تلقاء نفسها.
- قد يتخلل المؤسسة العديد من الثقافات المتفرعة داخل مختلف الإدارات والفروع والمناطق الجغرافية، وقد تشكل كل منها انعكاساً إيجابياً أو سلبياً لبيئة العمل فيها أو الممارسات والسلوكيات الأخلاقية.
- الثقافة ليست جهاداً، فهي تتغير باستمرار حسبما تقتضيه الظروف والممارسات والسلوكيات الجديدة، الأمر الذي يقتضي إجراء تقييمات لها بصورة دورية.



## ثقافة التدقيق

تعد ثقافة المؤسسة محورية في كيفية إدارة أعمالها وتنفيذ استراتيجياتها. وفي خطاب ألقاه جيمس هينيسي، رئيس مبادرة الحوكمة وإصلاح الثقافة في بنك الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك، قال: "لقد تطورت الثقافة من موضوع ضبابي إلى حد ما إلى موضوع محوري في إدارة المخاطر وتكامل الأعمال بالنجاح".

خلال العقد الماضي، قامت فرق التدقيق الداخلي بوتيرة متزايدة بتنفيذ عمليات تدقيق ثقافي لتحديد كيفية تعريف ثقافات مؤسساتهم وكيفية عملها في الممارسة العملية ومدى تأثيرها على الأعمال التجارية سواءً للأفضل أو للأسوأ. ويُمكن لعمليات التدقيق المستقلة هذه أن تزود المجالس بتحليل موضوعي لمجالات المشاكل وأفضل الممارسات. وفيما يلي نظرة على ما تحتاج المجالس إلى معرفته حول ثقافة التدقيق.



## عوامل الخطر الواجب رصدها

- سوء فهم كيف تُساعد الضوابط المؤسسية في تحقيق أهدافها، ومن المخاطر انعدام الثقة في المدققين الداخليين وآرائهم.
- الغرور أو الاعتقاد بأن المؤسسة محصنة ضد المخاطر المتعلقة بالثقافة.
- عدم وجود مساءلة - خاصةً على المستويات العليا في المؤسسة - عن دعم الثقافة والقيم الأساسية.
- عدم تطبيق مدونات قواعد السلوك والسياسات والإجراءات المرتبطة.
- عدم تعزيز ثقافة التحدث بصوت مسموع أو أخذ شكاوى المبلغين عن المخالفات على محمل الجد.
- رفض الإدارة أو المجلس قبول المعلومات التي تتعارض مع آرائهم.
- تجاهل القوانين واللوائح التي يُمكن أن تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها.

قد يتطلب تحقيق الثقافة الصحيحة توازنًا دقيقًا. فوفقًا لكتاب "حوكمة الشركات وثقافتها" الصادر عن معهد حوكمة الشركات: "إن الثقافة المفتوحة التي تفتقر إلى الحوكمة السليمة يُمكن أن تؤدي إلى ممارسات خاطئة وعقوبات مكلفة وضرر بالسمعة؛ ومع ذلك، يُمكن أن تؤدي الحوكمة الصارمة إلى عدم الرضا في مكان العمل، وشكاوى الموظفين من الإدارة التفصيلية، ودوران الموظفين".

يُمكن أن يؤدي انهيار الثقافة إلى الفشل في الامتثال والاحتياط والأنشطة غير القانونية الأخرى، ووفقًا لمعهد المدققين الداخليين، يُمكن أن تشمل عوامل الخطر الثقافية ما يلي:

- توقعات غير معقولة بشأن المواعيد النهائية أو الربحية أو مستويات الكفاءة.
- الفشل في استخدام الحوافز، مثل التعويضات والترقيات والاستراتيجيات الأخرى، لدعم القيم الأساسية.
- عدم معرفة الموظفين بأنشطة إدارة المخاطر الرئيسية وتأثيرات المخاطر المحتملة.
- وجود تسلسل هرمي غير مرئي لا يسمح بتدفق المعلومات إلى أعلى وإلى أسفل وفي جميع أنحاء المؤسسة.

## تقييم الثقافة

يمكن لتحديد أنماط التعاون في تحليل الشبكة أن يُحدد أوجه الغزلة وقلة التعاون داخل المؤسسة، وكذلك تحديد الموظفين المستحقين بالرأي والموظفين الذين هم على الهامش، ومن هم المناسبون للتواصل مع الأفراد وتشجيع قبول القيم التنظيمية، حسبها ذُكر في مقال تحت عنوان: "استخدام الشبكات لدفع التغيير الثقافي" في مجلة سلون مانجمنت ريفيو الصادرة عن معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. ويضيف المقال: "بمجرد أن يعرف القادة هذه الأمور، يمكنهم السعي لتحقيق التغيير الثقافي بطريقة أكثر استهدافاً".

وفي هذا السياق، قال السيد هينيسي في خطابه إن التقدم التكنولوجي يُحسن من الأساليب السابقة التي كانت تُعطي صورة وقتية وعابرة للثقافة، والتي قد تكون مضللة. وفي الوقت نفسه، تقدم الأدلة النوعية - بما فيها السرديات والحلقات النقاشية والمقابلات وغيرها من التقنيات المتمحورة حول الناس - وجهات نظر تتجاوز الأرقام.

الثقافة أمر غير ملموس ولا يمكن تقييمها باستخدام أساليب القياس المالية التقليدية، ولكن ما يزال من الممكن - بل ومن المهم - تقييمها. وأكد السيد هينيسي في كلمته أن قياس الثقافة وتقييمها يلعب دورًا محوريًا في دفع عجلة التغيير. فالتقنيات الجديدة - مثل معالجة اللغة الطبيعية (NLP) وتحليل الشبكات - تتيح إمكانية جمع المعلومات من مصادر جديدة، ويمكنها تقديم ملاحظات في الوقت الفعلي وتحليل الاتجاهات المحيطة بثقافة المؤسسة.

على سبيل المثال، يُمكن استخدام معالجة اللغة الطبيعية لقياس مشاعر الموظفين بعد الدورات التدريبية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، حسبها ذكرت جمعية إدارة الموارد البشرية في "استخدام معالجة اللغة الطبيعية لتحليل المشاعر". "أثناء عملية استقطاب المواهب، يُمكن استخدام معالجة اللغة الطبيعية لتحديد المشكلات المحتملة في وثائق المتقدمين للوظائف. أما من وجهة نظر التواصل مع الموظفين، فيمكن استخدامها لتقييم مدى تقبل الموظفين للموضوعات المتعلقة بثقافة الشركة واستراتيجيتها".

## نهج التدقيق الداخلي



وفقاً لمعهد المدققين الداخليين، يُمكن أن تشمل عمليات تدقيق الثقافة ما يلي:

- اكتشاف الأسباب الجذرية لأوجه القصور وأفضل الممارسات في الثقافة.
  - تقييم هيكل الحوكمة (الأدوار والمسؤوليات) المتعلقة بالثقافة والسلوك.
  - تقييم فعالية الجهود المبذولة لتوصيل القيم والاستراتيجيات والأهداف، وتقييم فعالية التدريب على مدونة قواعد السلوك والأخلاقيات والشواغل المرتبطة.
  - تقييم مدى فعالية برامج الحوافز والتوظيف، والإجراءات التأديبية وبروتوكولات التصعيد، ومعاملة المبلغين عن المخالفات، وغيرها من مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بثقافة المؤسسة.
  - تحليل المعلومات المتعلقة بالثقافة التي يتم جمعها لأغراض أخرى، مثل تحليل بيانات استبيانات الموظفين وتحليل اتجاهاتها.
- بالإضافة إلى جمع هذه البيانات وتحليلها، يمكن للتدقيق الداخلي تقديم مشورة شاملة حول كيفية معالجة مجالات المخاطر وتعزيز الجهود الناجحة لمعالجة المخاوف المتعلقة بالثقافة.

يستخدم المدققون الداخليون مجموعة متنوعة من المؤشرات لقياس الثقافة وتقييمها، والكثير منها متاح بسهولة. فعلى سبيل المثال، قد يدرسون بيانات إدارة الأفراد، مثل معدل دوران الموظفين، وبيانات مقابلات انتهاء الخدمة، والتظلمات المرفوعة من الموظفين، ومعلومات الخط الساخن لرفع القضايا الأخلاقية، وبيانات الغياب، وكذلك تفاصيل شكاوى العملاء. إذا لم تكن هذه المعلومات متوفرة لدى المؤسسة، يمكن للتدقيق الداخلي تحديد البيانات التي ستكون ذات قيمة وأين توجد ثغرات جمع البيانات، وفقاً لسلسلة: "الإجراء تدقيق للثقافة: خلاصة التحليل" الصادرة عن وولترز كلوير.

قد يُطلب من المدققين الداخليين في بعض الصناعات أو الولايات القضائية تقييم جوانب محددة من ثقافة المؤسسة وفعالية جهود إدارة مخاطر السلوك وإعداد تقارير عنها. ومع ذلك، وحتى من دون تفويض تنظيمي، يُمكن للمدققين الداخليين أن يضيفوا قيمة من خلال إجراء تقييم غير متحيز للثقافة وتأثيرها.

## الثقافة والمجلس

إدارة عالي الأداء"، توصي الرابطة الوطنية لمديري الشركات بتقييم ثقافة المجلس الحالية وتحديد حالتها المثلى.

كما ينبغي على الإدارة تعزيز التواصل الذي يدعم قيم الشركة ويشجع الحوار المفتوح. وتشمل قنوات التواصل الموصى بها البرامج التي تجمع اقتراحات الموظفين واستفساراتهم، والخطوط الساخنة للرفع بالقضايا الأخلاقية، وسياسات الباب المفتوح، وفعاليات واجتماعات الموظفين وفقاً لمعهد المدققين الداخليين. كما يجب أن تهدف الإدارة إلى تحقيق مشاركة قوية للموظفين، حيثما أمكن، في وضع الأهداف وإبداء الرأي في الاستراتيجية.

من الخصائص الثقافية التي تشترك فيها المؤسسات التي تتمتع بالصحة وجود قدوة على مستوى الإدارة العليا، حيث تتعاون الإدارة التنفيذية والمجلس على تحديد قيم الشركة وتجسيدها وتعزيزها بوعي. ويكتسب وجود قدوة على مستوى الإدارة العليا والثقافة المناسبة أهمية خاصة "في بيئات الأعمال المعقدة، حيث تتحرك الشركات بسرعة نحو الابتكار واغتنام الفرص المواتية في الأسواق الجديدة، والاستفادة من التقنيات والبيانات الجديدة، والتواصل مع عدد أكبر من البائعين والأطراف الثالثة في سلاسل التوريد المعقدة"، وفقاً لما جاء في "جدول أعمال لجنة التدقيق لعام ٢٠٢٤ والأسئلة التي يجب أن يطرحها المستثمرون" في منتدى كلية الحقوق بجامعة هارفارد حول حوكمة الشركات. وفي تقرير لجنة الشريط الأزرق تحت عنوان "الثقافة كأساس: بناء مجلس

نبذة عن معهد المدققين الداخليين

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية غير ربحية يضم أكثر من ٢٤٥,٠٠٠ عضواً عالمياً، وقد منح أكثر من ٢٠٠,٠٠٠ شهادة مدقق داخلي معتمد (CIA) في جميع أنحاء العالم. وتأسس المعهد في عام ١٩٤١م، ويُعرف عالمياً بأنه الجهة الرائدة في مهنة التدقيق الداخلي التي تقدم المعايير والشهادات والتعليم والبحوث والإرشادات الفنية. لمزيد من المعلومات، تفضلوا بزيارة الموقع: [theiia.org](http://theiia.org).

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## الاشتراك المجاني

تفضلوا بزيارة [theiia.org/Tone](http://theiia.org/Tone) للتسجيل والاشتراك المجاني.

## آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني:

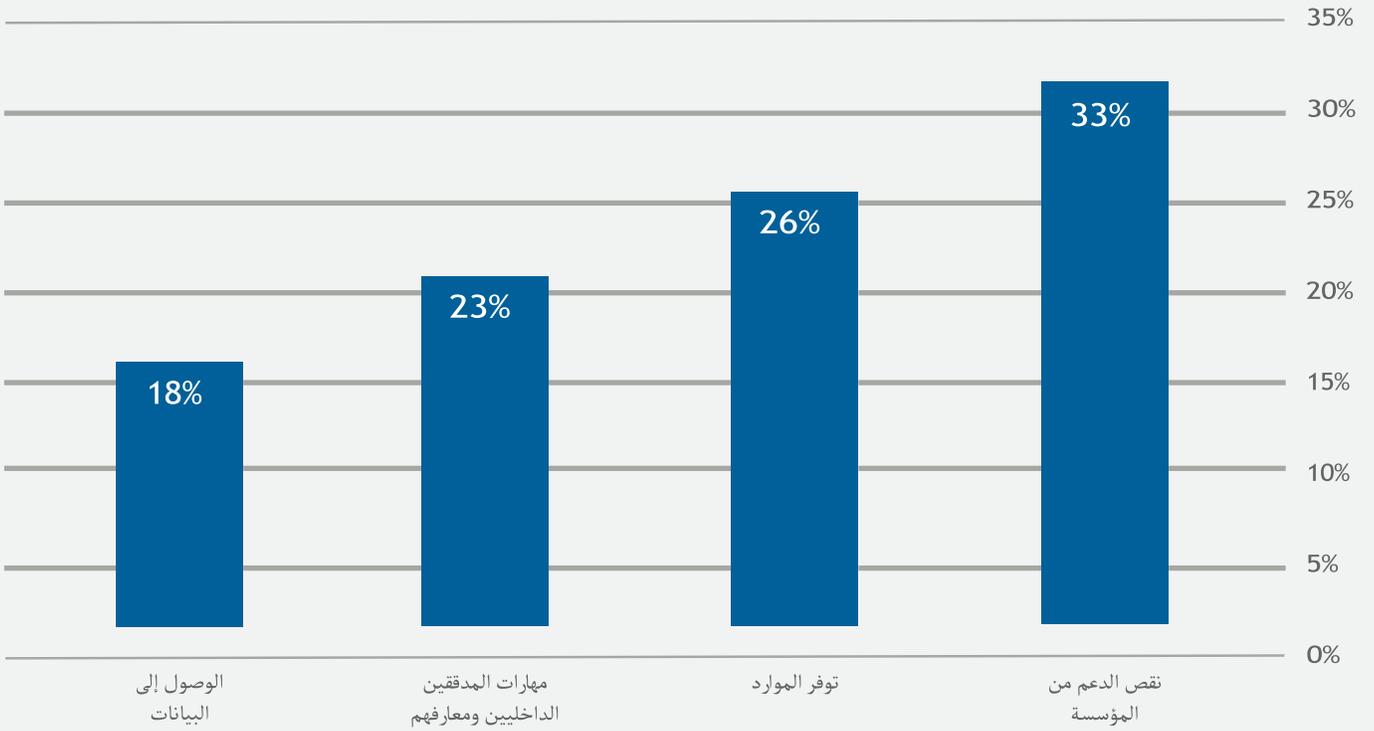
[Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org)

## الاستثمار في الثقافة

ما الذي يحول دون استفادة الشركات من عمليات تدقيق الثقافة الفعالة؟ في سلسلة "إجراء تدقيق للثقافة: خلاصة التحليل"، يُشير قادة التدقيق الداخلي إلى عدم كفاية الدعم والموارد من الشركة (انظر الشكل). كما يشيرون إلى محدودية مهارات المدققين الداخليين، وهو أمر يمكن معالجته بإجراء مزيد من التدريب، ويشكل

عدم إتاحة البيانات الصحيحة عقبه أخرى. ويُمكن للمجالس تشجيع استخدام عمليات تدقيق الثقافة لضمان أن تكون المعلومات التي تُرفع إليها شاملة وأولاً بأول، وأن يتم استدعاء التدقيق الداخلي لتقديم رؤى قيمة حول بيانات الثقافة.

## أكبر العوائق أمام تنفيذ برنامج تدقيق الثقافة



المصدر: سلسلة "إجراء تدقيق للثقافة: خلاصة التحليل" - وولترز كلوير

## أسئلة لأعضاء المجالس:

- كيف يُشارك المجلس أو لجانه في حوكمة الثقافة؟
- هل لدى المجلس فهم متنسق لثقافة المؤسسة؟
- هل الثقافة وفهمها متنسق في كافة مفاصل المؤسسة؟
- هل تجري المؤسسة عمليات تدقيق للثقافة؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، هل يتلقى المجلس معلومات حول القضايا المتعلقة بالثقافة، مثل معدل دوران الموظفين، وشكاوى المبلغين عن المخالفات، والتحقيقات، والتدريب على الأخلاقيات، ونحوها؟
- ما هي بعض مواطن القوة والضعف الهامة في ثقافة المؤسسة؟