

نقش مدیران مالی ارشد در نظارت

متخصصان نظارت از اثربخشی سازمان، قانون و حرفه حسابداری به وجود آمده‌اند. هر متخصص مشکلات را توصیف کرده و راه‌حل‌های آن را به زبان حرفه‌ای خود بیان می‌کند.

J. Wilson (CMA) & M. Ervin (CMA)

ترجمه یوسف احدی
کارشناس ارشد مالی

شرکتهای سهامی وجود دارد. همچنین محیط تجاری پیچیده‌تر شده و ریسکهای مالی در نتیجه دسترسی به اطلاعات و سرعت واکنش بازارها به تغییرات محیطی به‌طور تصاعدی رشد کرده است.

پیدا کردن یک علت مشخص برای ناتوانی و شکست بانک بارینگز (Barings) دشوار است.

اما در سطح وسیعی گزارش شده که نقطه ضعفهای اساسی ساختاری و تفویض اختیار، گزارش‌دهی مدیریتی، و ارزیابی مداوم ریسک شرکت وجود داشته است. این نقاط ضعف همراه با بی‌اطلاعی از مخاطرات احتمالی در بیشتر سطوح رده



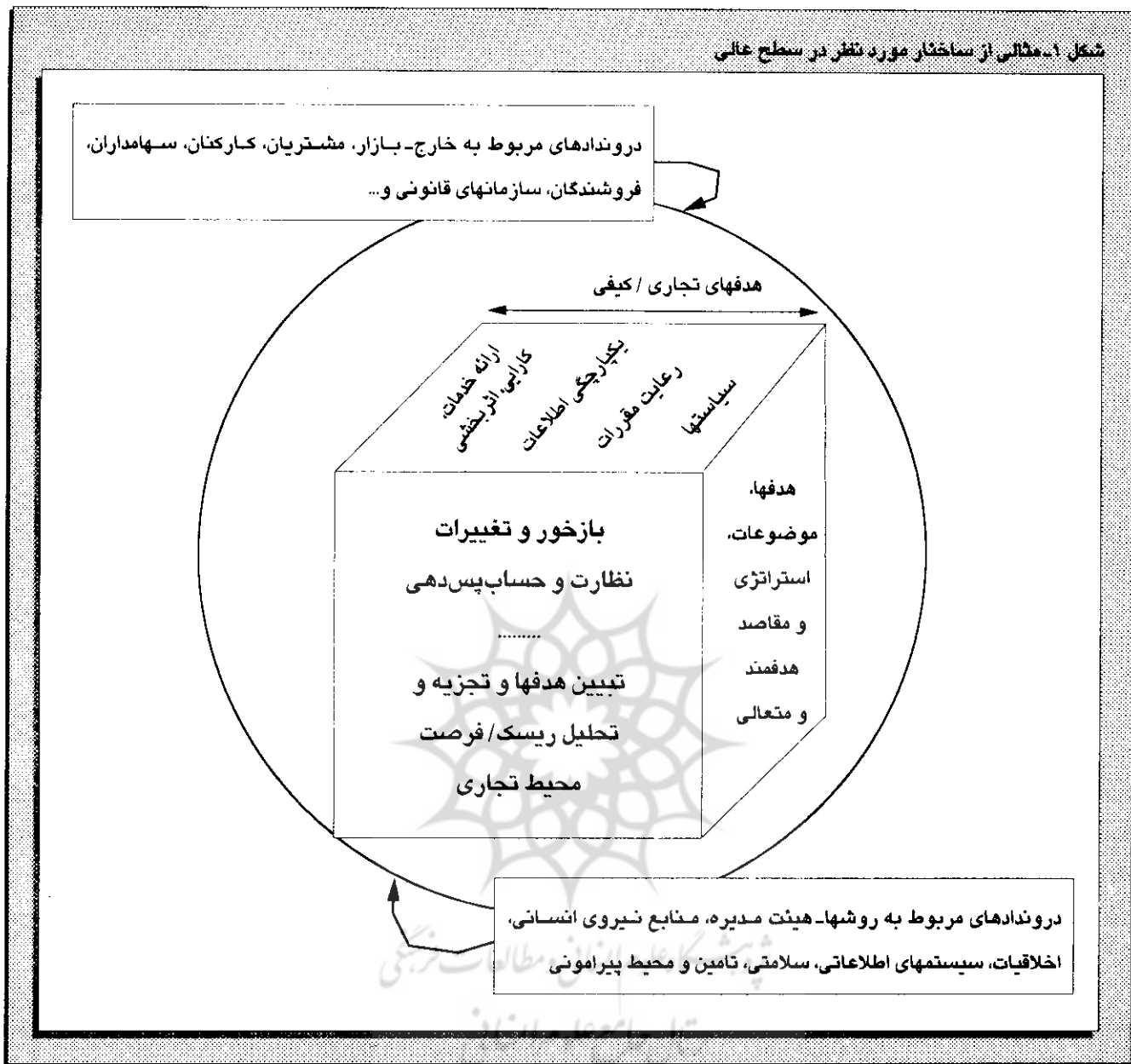
ناتوانیهای اخیر در امر نظارت بر شرکتهای سهامی به‌خوبی مستند شده و نیاز واقعی برای بهبود در این زمینه را نشان می‌دهد. تقریباً هر هفته پرداختهای بدون مجوز، اشتباه در چاپ و انتشار اطلاعات آسیبهای محیطی و سایر فعالیتهای غیرقانونی یا غیراخلاقی همراه با پیامدهای آن گزارش

می‌مانند.

به دلیل وجود نیروهای اقتصادی مهم همچون جهانی شدن صنعت، رقابت زیاد، و نقش چشمگیری که سرمایه‌گذاران حقوقی در خیلی از سازمانها ایفا می‌کنند، آگاهی زیادی نسبت به ناتوانی در امر نظارت بر

شده است. این ناتوانیها می‌تواند بر اعتبار و آبروی موسسه اثر گذارد. در بعضی موارد کارکنان بی‌گناه شغل خود را از دست می‌دهند، سهامداران صندوقهای پس‌انداز خود را جریمه می‌کنند و در نتیجه بازنشستگان بدون دسترسی به درآمد

شکل ۱- مثالی از ساختار مورد نظر در سطح عالی



توازنها در کشورهای ژاپن، آلمان، فرانسه، انگلستان، ایالات متحد و کانادا مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین در این مورد که چگونه می‌توان دوباره نقش هیئت مدیره را، بر تعدادی از فرایندها و ساختارها احیا کرد و یک نقش فعالتر در رسالت هدفهای سازمان پی‌ریخت پیشنهادهایی ارائه شده است. این امر اهمیت زمینه اخلاقی مذکور در ابتدای مقاله را دوباره گوشزد می‌کند.

بورس سهام تورنتو^۱ به وسیله گزارش

اعضای هیئت مدیره از مسئولیتهای مالی سنتی فراتر رفته و اکنون از سلامتی واقعی کارکنان گرفته تا موضوعات محیطی را در برمی‌گیرد.

پیشگامان بهبود نظارت بر شرکتها به‌تازگی در سراسر دنیا در پاسخ به فرصتهایی برای بیشتر کردن نظارت، بحثهای زیادی صورت گرفته است. مطالعات مختلف نشان می‌دهد که مسئولیت‌پذیری، حسابدهی، و کنترلها و

بالای شرکت، اجازه داده تا فردی بتواند به هزینه شرکت نفع شخصی خود را تامین کند.

در این اواخر، بسیاری از شرکتها خود را کوچکتر و فرایندهای خود را دوباره مهندسی کرده‌اند و برنامه‌های مدیریتی جدیدی را در عرصه کار مورد استفاده قرار داده‌اند. انجام این نوع اقدامات، هم فرصتهای جدیدی را پیش روی شرکتها قرار می‌دهد و هم آنها را با مخاطره جدید روبه‌رو می‌سازد. در عین حال، مسئولیتهای

دی^۲ رهنمودهایی را برای پشتیبانی از نظارت بهبود یافته شرکتها در کانادا منتشر کرده است. این گزارش نظارت سازمانی را به صورت فرایند و ساختارهای مورد استفاده برای هدایت و اداره امور شرکت‌های سهامی با هدف زیاد کردن ارزش سهامدار (شامل اطمینان از اعتمادپذیری مالی شرکت) تعریف کرده است. بر طبق این تعریف هیئت مدیره یک شرکت ناگزیر است که مسئولیت برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت ریسک، تعیین سیاست‌های ارتباطی شرکت، یکسپارچگی و انسجام کنترل داخلی و مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی را علاوه بر الزامات خاص برای ساختارها و فرایندهای نظارتی هیئت مدیره بپذیرد. اگرچه الزامی نیست، اما شرکت‌های پذیرفته در بورس سهام تورنتو ناخواسته مجبور می‌شوند سیستم مبادرتی یا نظارت سازمان خود را با مراجعه به رهنمودها در گزارشهای سالانه سال ۱۹۹۵ خود تشریح کرده و انحراف از رهنمودها را توضیح دهند. بورس سهام مونت‌آل^۳ هم الزامات افشای مشابهی را پذیرفته است.

فعالیت‌های کلیدی زیر برای مدیران در راهنمای انجمن حسابداران خبره کانادا^۴ برای مدیران - فرایندهای نظارت بر کنترل شمرده شده است:

- پی‌ریزی ارزشها و عناصر کلیدی برنامه استراتژیک؛
- نظارت عالی بر ارتباطات بیرونی؛
- ارزیابی مدیریت رده بالا، سیستم‌های کنترل مدیریت هشداردهنده و ارزیابی اثربخش هیئت مدیره.

متخصصان نظارت از اثربخشی سازمان، قانون و حرفه حسابداری به وجود آمده‌اند. هر متخصص مشکلات را توصیف کرده و راه‌حل‌های آن را به زبان حرفه‌ای خود بیان می‌کند. عناصر رابطه تجدید مهندسی شده شامل رهبری هیئت مدیره و فرهنگ رقابت، ارتباط کارکنان با هیئت

مدیره و محدودیت‌های اجرایی می‌باشد.

رشته‌های عمومی^۵

واضح است که به یک تمرکز استراتژیک در جهت ارتقای ارزش سهامدار و نه رعایت کورکورانه نیاز است. این تغییرات بر نظارت، مستلزم داشتن تعریف روشنی از فرایند نظارت و تعریف دوباره از ارتباط هیئت مدیره می‌باشد جایی که هیئت نتایج و نیز محدودیت‌های اجرایی را تعریف کرده و اجازه می‌دهد مدیریت ابزار رسیدن به این هدفها را تدوین نماید. علاوه بر این، هیئت باید برای ارزیابی اثربخشی خود آماده شود. مشارکت افزایش یافته هیئت در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به تعریف منطقه خاکستری بین مسیر هیئت و مسئولیت‌های عملیاتی مدیریت کمک می‌کند.

فرصتها^۶

هیئت مدیره با قرار گرفتن بیشتر زیر ذره‌بین به اطمینان بیشتری از جانب مدیریت نیاز خواهد داشت به منظور پاسخ دادن به این نیازها مدیران اجرایی ارشد حمایت تحلیلی زیادی را از مدیران مالی ارشد^۷ درخواست می‌نمایند. به عوض پاسخ دادن کورکورانه به رهنمودهای تحمیلی از خارج، اکنون یک فرصت واقعی برای مدیران مالی ارشد وجود دارد که با مشارکت مدیران اجرایی، این الزامات را در یک زمینه استراتژیک به محک تجربه گذاشته و به گونه‌ای که به ارزش سازمان به میزان زیادی بیفزاید با آن مواجه شوند. چون مدیران مالی ارشد همیشه یک نقش محوری در برنامه‌ریزی برعهده داشته‌اند، برگرداندن عناصر به وجود آمده از نظارت خوب به یک فرایند برای آنها امری طبیعی است.

چارچوب کنترل مدیریت یکپارچه

در گذشته، به کنترل مدیریت بیشتر از

جنبه یک وضعیت محدودکننده و مانع‌سازی نگریسته می‌شد. از دید وسیع‌تر، یک چارچوب کنترل مدیریت یکپارچه به نیازهای منحصر به فرد سازمان پاسخ می‌دهد. این چارچوب مشتمل بر تعدادی اجزای مرتبط با یکدیگر است که دروندادهای خارجی را منعکس می‌کند و به دروندادهای متنوع سیاستگذاری پاسخ می‌دهد و به زبان تجاری سازمان ابلاغ می‌شود. این چارچوب از راهی که مدیریت امور سازمان را اداره می‌کند مشتق می‌شود و در فرایندهای مدیریتی نصب و تعبیه می‌شود. این چارچوب را به راههای مختلف که بیانگر ارتباطات پویای اجزای آن باشد، می‌توان نشان داد. شکل ۱، نمونه‌ای از یک چارچوب سطح بالا را نشان می‌دهد.

چارچوب کنترل مدیریت متشکل از اجزای زیر است:

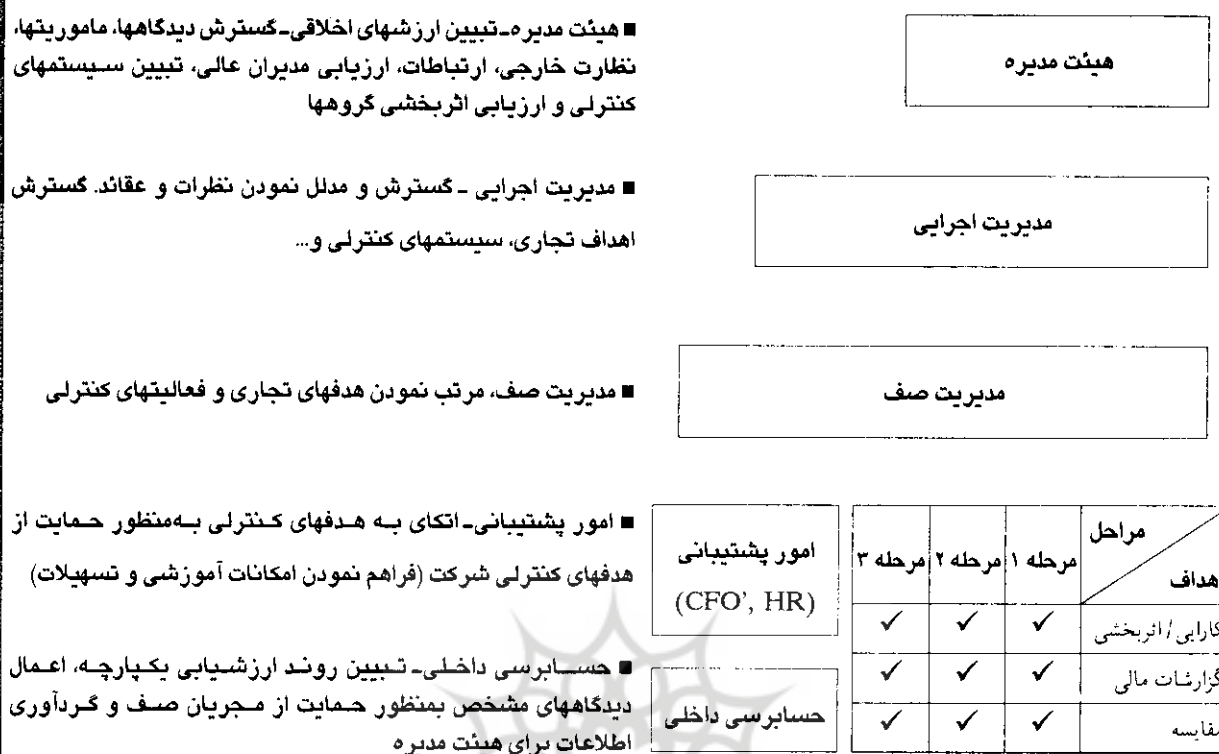
- محیط تجاری شامل ارزشهای اخلاقی و صحت، سبک عملیاتی، رقابت، و ... می‌باشد؛
- هدف‌گذاری و تحلیل ریسک یا فرصت، شناسایی فرصتها و ارزیابی دقیق فعالیتهایی را منعکس می‌نماید که باید مدیریت شده تا از ریسکهای غیرضروری اجتناب گردد.
- مبادرت و حسابدهی معرف تعدادی فعالیتهای مرتبط با سیستمهای اطلاعات و عملیات دستی تعبیه شده در عملیات روزمره سازمان می‌باشد؛
- تغییر و بازخور به وسیله تحقیقات مختلف، شاخصهای عملکرد، حسابرسی داخلی و خارجی و نیز از راه فعالیتهای خود ارزیابی به دست می‌آید.

مزایای یک چارچوب مدیریتی کارآمد

یک چارچوب مدیریتی کارآمد:

- به موسسه و سهامدارانش ارزش
- می‌افزاید؛

شکل ۲- ساختار مالی آزمایشی تدوین شده توسط مدیر مالی ارشد



را در فرایند نظارت می توان افزایش داد. پیشنهادی که به تازگی در کنفرانس برنامه ریزی ارائه شده است، تلاش همه جانبه از سوی مدیریت رده بالا و هیئت مدیره را توصیه می کند. با این رویکرد، تعامل بین دو طرف (مدیریت رده بالا و هیئت مدیره) باید از ابتدای فرایند در طی پی ریزی و تدوین فرضیه ها آغاز شود و سپس با درگیری در ارزیابی بدیل های مختلف و سرانجام تا پایان فرایند ادامه یابد.

راه حل

نقطه شروع برای اجرای یک چارچوب کنترل مدیریتی یکپارچه، با توجه به مهارتها و علایق سازمانها تفاوت خواهد داشت. اجرا با تدوین و استقرار یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک کاملاً عملکردی

عملیات تجاری مرتبط می سازد و بین هزینه و ریسک توازن می دهد. ارزیابی ریسک، مرحله ای بحرانی از این فرایند است. ارزیابی ریسک و ارزیابی فرصت، مفاهیمی بنیادی هستند که پی ریزی هدفهای معقولی را پشتیبانی می کنند که بر مزایا و مخاطرات منحصر به فرد مرتبط با امور اصلی و فرعی سازمان تاکید دارد. این رویکرد با تعلیم و تسهیل مهارتها همراه با مهارتهای فنی طلب شده از جانب مدیران مالی جدید سازگار است.

تاکید برنامه ریزی استراتژیک

همان طور که پیشتر گفته شد، یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک کارآمد یک جزء مهم در فرایند نظارت به شمار می رود. راههایی وجود دارد که درگیری هیئت مدیره

- نیازهای اطلاعاتی مدیران را پاسخ می دهد؛
- دستیابی به هدفهای تجاری سازمان را پشتیبانی می کند؛
- به وضوح مسئولیتها و حسابدهی را تعریف می کند؛
- تمام جنبه های کنترلی تجاری را در بر گرفته و مرتبط می سازد؛
- در شرایط تجاری قابل تغییر، انعطاف پذیر و سازگار است؛
- شامل یک فرایند بازخوردی و بهبود مداوم است.

با بیشتر کردن مذاکرات درون سازمانی (با استفاده از زبان متداول تجاری سازمان)، مدیران مالی ارشد می توانند ایجاد یک فرایند را پشتیبانی نمایند. فرایندی که کنترل های مدیریتی را به مسئولیت پذیری

را برای مدیر مالی ارشد به منظور مشارکت در سازمان فراهم می‌کند. با حمایت و پشتیبانی صحیح، یک رویکرد فرایندی پرواکتیو (Proactive) فرصتهای لازم برای حذف فعالیتهای بی‌ارزش را شناسایی خواهد کرد. علاوه براین به این وسیله درونداد چشمگیری برای فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی و نیز بهبود مداوم فراهم می‌شود.

نظارت سازمانی موثر نمی‌تواند عملکرد بهتر شرکت را تضمین کند، اما احتمال موفقیت و بقا را در دنیای رقابتی امروز افزایش خواهد داد.

بی‌نوشت

- 1- Toronto Stock Exchange (TSE)
- 2- Dey Report
- 3- Montreal Stock Exchange
- 4- Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA)
- 5- Common Threads
- 6- Opportunities
- 7- Chief Financial Officer

منبع

مجله انجمن حسابداران خبره مدیریت کانادا (CMA)، آوریل ۱۹۹۶

شکل ۲ آمده است به هم مرتبط کند و نیز شامل یک متدولوژی برای مرور تمام فرایندهای تجاری با استفاده از چارچوب کنترل مدیریت باشد.

این عمل باید فرصتهای تجاری، ریسکهای تجاری، موانع رسیدن به هدفهای شرکت، و نیز ناکارایی در فرایندهای زیربنایی امور شرکت را شناسایی کند. در طی انجام این مرور و بررسی، فرایندهای نظارت باید مثل هر فرایند تجاری دیگری در نظر گرفته شود. این امر ابتدا باید توسط یک گروه چند وظیفه‌ای از افراد مختلف تقبل شود، اما به تدریج به صورت بخشی اصلی از عملیات روزمره در خواهد آمد.

بعد از گذشت مدتی، این رویکرد دروندادی را برای نیازهای منحصر به فرد سازمان در این حوزه‌ها فراهم خواهد کرد: هیئت مدیره، منابع انسانی، اخلاقیات، مدیریت سیستمهای اطلاعاتی، سلامتی، ایمنی و محیط عمل مدیریت در چارچوب معین، با گذشت زمان متحول خواهد شد و به تدوین سیاستهای جدید و تعدیل و اصلاح روشهای کنونی منجر خواهد شد. به‌طور خلاصه این چالشها یک فرصت

آغاز می‌شود. در سازمانهای پیشرفته‌تر فرایند کنونی نظارت ممکن است مستلزم درگیری بیشتر اعضای هیئت مدیره باشد. اما در سازمانهای دیگری که افق عملیاتی یا افق کوتاهمدت دارند، ممکن است تدوین برنامه‌هایی که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را به مشارکت و درگیری بیشتر اعضای هیئت مدیره مرتبط می‌سازد، مورد نیاز باشد.

چالشهای مدیران مالی ارشد

چالشهای مدیران مالی ارشد برای اجرای یک چارچوب اثربخش شامل موارد زیر است:

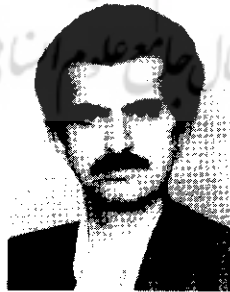
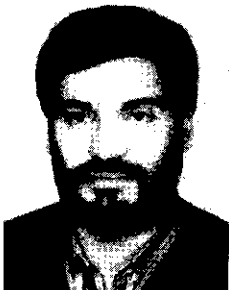
- پی‌ریزی و ایجاد مشارکت در سرتاسر سازمان؛
- بازنگری تغییرات قانونی که نیازهای مدیریت و هیئت مدیره را دوباره تعریف می‌کند؛
- صرف زمان و منابع مناسب برای هدایت و راهبری این تغییر.

نقش مدیران مالی ارشد

مدیران مالی سازمانها برای حمایت از این اقدامات جایگاه خوبی دارند زیرا فعالیتهای اصلی، آنها را مجبور می‌کند که سازمان را از بالا نظاره کنند و همچنین فرایندهای درونی سازمان را تحلیل نمایند. آغاز گفتگو با مدیریت ارشد و همه گروههای اجرایی سازمان، مهارت و انرژی چشمگیری را برای ایجاد رضایت لازم در جهت پذیرش چارچوب مدیریت طلب می‌کند. برای دستیابی به این هدف ضروری است که موانع موجود از سر راه ارتباطات برداشته شود تا اطمینان حاصل شود که همه قسمتهای سازمان در ساختن ساختار نظارتی بهینه برای شرکت مشارکت دارند.

همین که این درک و فهم درون سازمان حاصل شد، آنگاه مهم خواهد بود که مدیر مالی ارشد، یک ساختار آزمایشی تدوین کند که نقشها و مسئولیتهای آنها را آنچنان که در

تسلیت



آقایان افلاطون طاهری و عباس قنبری نژاد از اعضای انجمن دار فانی را وداع گفته‌اند. مصیبت وارده را به خانواده آنان تسلیت می‌گوییم و برایشان صبر و بردباری آرزو مندیم.

انجمن حسابداران خبره ایران