



آراء ورؤى عالمية التدقيق الداخلي في زمن التخريب



The Institute of
Internal Auditors

المساهمون

جون بندرماخر

المحتويات

.....	مقدمة
.....	العثور على "القيمة المضافة" للتدقيق الداخلي
.....	الوصول هناك في الوقت المحدد
.....	نصائح وتقنيات عملية
	التركيز على ضمان
	الانخراط مع أصحاب المصلحة وخبراء الموضوع
	الاستثمار في التدريب على التقنيات التخريبية
	وضع تقنيات جديدة للعمل
.....	استنتاجات ختامية

مقدمة

يوصف التخريب أحياناً على أنه موجة، تخرب الممارسات التجارية المعمول بها؛ أو أنه زلزال، يهز قواعد الأرض الثابتة التي ظلت المؤسسة ثابتة عليها منذ سنوات.

كلتا الاستعارتين خاطئتان تماماً. التخريب "أو الاضطراب أو التشويه" هو أشبه بقطع من الخيول الهانجة نوحك. في بعض الأحيان يمكنك ان ترى القطيع وهو قادم، وأحياناً أخرى تبغتك على حين غرة. مع ما يكفي من المهارة والتحضير، يمكن للمؤسسة أن تتماهى وتتماشى مع القطيع، وتسخر قوته، وتذهب به في اتجاه جديد.

أو قد لا تفعل المؤسسة أي شيء وتذهب هباء الرياح.

إن التحدي الكبير الذي يواجه المدراء التنفيذيين في التدقيق الداخلي اليوم هو إدراك الاضطرابات في شكلها الحقيقي. إدراك ما سيأتي وتوفير نظرة ثاقبة للمؤسسة حول كيفية تسخير تلك القوة التخريبية ميزة قيمة بلا شك. هذا ليس بالشئ الجديد للتدقيق الداخلي. إن البصيرة أساسية لمهمة التدقيق الداخلي – من أجل تعزيز وحماية القيمة التنظيمية من خلال توفير وكيد وموضوعية على أساس المخاطر والمشورة والبصيرة.

تقول كارولين ساينت، الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) بجامعة فيرجينيا: "يحدث الاضطراب في بعض الأحيان بسرعة، وبيغتنا جميعاً على حين غرة. ولكن يجب علينا أيضاً أن نكون صادقين، ففي كثير من الأحيان يمكنك أن ترى اضطراباً قادمًا من على بعد أميال بعيدة. يكمن التحدي الحقيقي والهائل في كيفية شرح الآثار المترتبة على اضطراب قادم لرواد الأعمال، وبالتالي استجابة المؤسسة له".

الأمثلة على اضطراب بطيء الوتيرة كثيرة، وعادة ما تنطوي على "صعود" شيء ما: من الإنترنت في التسعينيات، والصين كقوة اقتصادية في أول عقد من الألفية الحالية، والحوسبة السحابية في العقد الثاني من نفس الألفية. يمكن للمدراء التنفيذيين للتدقيق اختيار الاضطرابات المحتملة للعقد الثالث والقادم من هذا القرن: السيارات ذاتية القيادة، الذكاء الاصطناعي (AI)، إنترنت الأشياء (IOT)، السياسات التجارية الحمائية – وما أكثر من ذلك بكثير في الأرجح.

تشمل القوى التي تدفع الاضطراب/التقنية (التقدم في الاتصالات اللاسلكية، والأقمار الصناعية لنظام تحديد المواقع العالمي (GPS)، وما إلى ذلك)؛ السياسات (ظهور التجارة الحرة بعد الحرب العالمية الثانية، واحتمال تراجعها اليوم). الديموغرافيا (النمو السكاني ووفرة حديثي الولادة والذي من شأنه تغيير المزاج السياسي، أو تزايد عدد المسنين الذي يقلل الحيوية الاقتصادية). وأحياناً أخرى تحصل أحداث عشوائية تهز بيئات الأعمال الاعتيادية في الصميم (هجمات 11 سبتمبر 2001، والأزمة المالية لعام 2008، وباء الانفلونزا الإسبانية عام 1918).

تقول ليسيدي ليسيدي، نائب المدير التنفيذي (نائب الرئيس التنفيذي) – الخدمات الاستراتيجية والخدمات المؤسسية، بكلية بوتسوانا للتعليم عن بعد والمفتوح (BOCODOL): "إن النقطة الرئيسية حول تعطيل الأعمال التجارية هي أنه لا يمكنك السيطرة عليها في حد ذاتها. لا يمكن لشركة واحدة وقف 'معضلة رقمية' أو منع بعض نماذج الأعمال الجديدة التي أحبها العالم برمته. في أحسن الأحوال، يجب أن يرى الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) وبحنكته الفرص والمخاطر التي تخلقها القوة التخريبية، وأن يساعد المجلس على فهم عواقب أي خيارات استراتيجية يتخذها المجلس حول تلك القوة".

"يكمن التحدي الحقيقي والهائل في
كيفية شرح الآثار المترتبة على
اضطراب قادم لرواد الأعمال،
وبالتالي استجابة المؤسسة له"

كارولين ساينت
معهد المدققين الداخليين في شمال أمريكا

على سبيل المثال، أمعن النظر في مصنع افتراضي عتيد للمعدات الزراعية التي تريد أن تتبنى إنترنت الأشياء (IoT). سيكون من السهل تركيب أجهزة استشعار مرتبطة بالإنترنت لكل حصّادة، وجرّار، ونظام ري. كما سيكون من السهل توصيلها بشبكة لاسلكية. كم هو حال الإبلاغ عن جميع البيانات التي تم جمعها مرة واحدة إلى جهاز كمبيوتر مركزي.

ماذا بعد؟

"يجب أن يرى الرئيس التنفيذي
للتدقيق (CAE) وبحنكته الفرص
والمخاطر التي تخلقها القوة
التخريبية، وأن يساعد المجلس
على فهم عواقب أي خيارات
استراتيجية يتخذها المجلس حول
تلك القوة."

ليسيدي ليسيدي
الاتحاد الأفريقي لمعاهد المدققين الداخليين

إن الشركة المصنعة سوف تحتاج قريباً لتقديم تطبيقات وبرمجيات لمساعدة العملاء على تحليل البيانات. وسوف تحتاج إلى تبني الذكاء الاصطناعي (AI) والذي سيمكن زبائنها الزراعيين من الاستفادة بأقصى قدر ممكن من كفاءة معداتهم. وسوف تحتاج إلى معالجة مخاطر أمن البيانات وتصبح أكثر مرونة على شبكة الإنترنت. وسوف تحتاج إلى التفكير في مسائل التشغيل التوافقي، إذا كان العميل يريد دمج أجهزة الاستشعار الخاصة به على قطعة منفصلة من المعدات ومن ثم دمجها في بقية النظام.

باختصار، في مرحلة ما، سيكون لدى الشركة المصنعة للمعدات الزراعية خيار من اثنين: إما الإبقاء على صنع المعدات، أو التفرع إلى "إدارة البيانات الزراعية" أو بعض هذه الحقول الجديدة التي يتيحها إنترنت الأشياء (IoT). وإذا ما اختارت الخيار الثاني، والأكثر ربحاً - لماذا لا تستعين بمصادر خارجية في عملية تصنيع المعدات بالكلية؟ (عد للصين، أعلاه، وصعودها كقوة اقتصادية).

هذا برمته احتمال اضطراب، وليس بعيد المنال أو ذو خيال واسع. انها نسخة حديثة من نفس الخيار شركة (IBM) الذي واجهته قبل 25 عاماً: تصنيع أجهزة حاسوب، أو تبني خدمات تقنيات المعلومات؟ شركة (IBM) اختارت تقديم الخدمات.

في نهاية المطاف، بالطبع سيجيب مجلس الشركة المصنعة على أن سؤال التمكين الاستراتيجي لإنترنت الأشياء (IoT). مهمة الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) تكمن في مساعدة المجلس لكي يرى مثل هذه الأسئلة التي بدأت تظهر، وفهم المخاطر والفرص في حال تبني الشركة (أو حتى مجرد التفكير في) اضطراب ما.

العثور على "القيمة المضافة" للتدقيق الداخلي

يرغب الرؤساء التنفيذيون للتدقيق (CAEs) في أن يقدموا خدماتهم في دور مستشار موثوق به. كما يرغب بذلك المجالس وكبار المدراء أيضاً. والسؤال المطروح هو ما إذا كان الرؤساء التنفيذيون للتدقيق (CAEs) يرتقون بالفعل للعب هذا الدور، خاصة وأن المشهد التجاري يرى مزيداً من الاضطرابات.

على سبيل المثال، في استطلاع للرأي حول حالة التدقيق الداخلي لشركة برايس ووترهاوس كوبرز 2017، يعتقد 68% من أعضاء مجلس الإدارة و 77% من الإدارة أن وظيفة التدقيق الداخلي لا تقوم بما يكفي للمساعدة في إدارة الاضطرابات. أكثر من نصفهم يعتقدون أن التدقيق الداخلي يفقر إلى الخبرة في الموضوع لإدارة الاضطرابات؛ 38% يقولون أن التدقيق الداخلي يفقر إلى الموارد الكافية ليكون مفيداً.

تقول أنا كريستينا زاميرانو بريسيادو، رئيسة معهد المدققين الداخليين - كولومبيا: "إنه كمعضلة الدجاج والبيض. إذا كانت وظيفة التدقيق معطوبة بمخاوف امتثال فوري، فإن الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) لن يستطيع أن يكرس وقتاً كافياً بالضرورة للتفكير في اضطراب وأن يلعب دور مستشار موثوق به في نفس الوقت. ولكن إن كنت لا تستطيع أن تضيف قيمة كبيرة عندما يناقش مجلس الإدارة الاستراتيجيات والاضطرابات، فمن وجهة نظرهم، لماذا هنالك مقعد باسمك على الطاولة معهم؟"

وبصورة أكثر وضوحاً، هناك طريقة واحدة للهروب من الفخ وهي تحسين عمل وظيفة التدقيق الداخلي. على سبيل المثال، يمكن لقسم التدقيق الداخلي أن يتبنى الإبداع من خلال العمل بشكل أكثر ذكاءً مع تحليلات البيانات والروبوتات. وباستخدام الأتمتة للعمليات الآلية، يمكن للتدقيق الداخلي أن يطور أدوات برمجية تمكن خطوط الدفاع الأولى من تحليل مجموعة كاملة من البيانات بدلاً من عينة صغيرة. وبهذه الطريقة، يصبح التدقيق الداخلي مصدراً للاضطراب، مما يوفر خط الدفاع الأول مع طريقة لأتمتة أنشطته في إدارة المخاطر. هذا، على الأقل، يعطي الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE) مزيداً من الوقت للتفكير استراتيجياً حول مخاطر الأعمال.

"الوقت هو أكثر المصادر أهمية. إذا كانت الاحتياجات الفورية تجرك بعيداً عن هذا التحليل الاستراتيجي الذي تريد القيام به، فإنك هالك لا محالة"، يقول هانز نيوفلاندر، الرئيس التنفيذي لمعهد المدققين الداخليين - هولندا: "لذلك تحتاج أولاً لجعل قسم التدقيق الخاص بك يعمل بشكل استراتيجي، على سبيل المثال مع تحليلات أفضل واستخدام أكثر ذكاءً للتقنية. ثم يمكنك البدء في النظر للأفق، لمعرفة الاضطرابات القادمة".

الوصول هناك في الوقت المحدد

من التحديات الرئيسية التي تواجه الاضطراب اليوم - والتي لم تواجه الأجيال السابقة - هي مدى السرعة والسهولة التي يمكن أن تظهر بها هذه الاضطرابات. يقع اللوم على التقدم في التقنيات الرقمية.

أي قبل 100 سنة، كانت السيارات في الواقع اضطراباً لصناعة السكك الحديدية. إلا أن صناعة السيارات تحتاج كميات هائلة من رؤوس الأموال، والقوى العاملة، والوقت لتثبيت نفسها.

الاختلال أو الاضطراب الرقمي مختلف تماماً. أمعن النظر في هذه النقطة من ماكس فيسيل، محاضر في كلية ستانفورد لإدارة الأعمال والمدير العام لشركة رأس المال الاستثماري (SAP.iO)، الذي كتب مؤخراً في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (Harvard Business Review):

في عالم اليوم تبدو التهديدات التخريبية الأكثر وضوحاً مختلفة. فهي ليست ذات أصول متينة. بل ذات الأصول الخفيفة. وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو جذاباً للمتفرجين غير المستقرين، يمكن أن يكون بمثابة قبلة الموت لرئيس تنفيذي يواجه وافدين متعثرين.

لماذا؟! فالشركات التجارية الخفيفة الأصول لا تمول بالديون (Debt). إما تمول بحقوق الملكية (Equity). هذا المورد هو الأقل تكلفة وبكثير للشركات الجديدة، بالمقارنة بالشركات الراسخة صاحبة سجلات المسارات بكل مصداقية العالم.

كان فيسيل يكتب للمدراء التنفيذيين (CEOs) والماليين (CFOs) قلقين حول المنافسين المتسارعين إليهم، إلا أن وجهة نظره هذه صالحة فقط لرؤساء التدقيق التنفيذيين (CAEs). يحدث الاضطراب بسرعة أكبر اليوم لأنه لم يكن أسهل ولا أرخص من هذا من قبل.

"إذا كانت وظيفة التدقيق معطوبة
بمخاوف امتثال فوري، فإن الرئيس
التنفيذي للتدقيق (CAE) لن يستطيع أن
يكرس وقتاً كافياً بالضرورة للتفكير في
اضطراب وأن يلعب دور مستشار
موثوق به في نفس الوقت"

أنا كرستينا زامبرانو
معهد المدققين الداخليين - كولومبيا

وفي ضوء ذلك، فإن ممارسة أفضل لرؤساء التدقيقي التنفيذيين (CAEs) أمست واضحة: العمل بشكل أوثق مع وحدات الأعمال، لأنها مصدر رئيسي للاضطرابات. أن تكون موجوداً لحظة الخلق، كلما أمكنك ذلك.

تصرح نور حياتي بحر الدين، عضو معهد المدققين الداخليين - ماليزيا، أن الاتصال الوثيق مع وحدات الأعمال هو في نهاية المطاف جزء حاسم من مهمة الرئيس التنفيذي للتدقيق.

تقول: "إن ما لا يريده المجلس، على الإطلاق، هو عملية تجارية تتجاوز سيطرته. كيف توفر وظيفة التدقيق توكيداً بأن ذلك لا يحدث؟ من خلال تقييم مخاطر العملية، وتحديد ما إذا كانت الضوابط مصممة وتعمل بشكل صحيح. هذا ما نفعله نحن. وعليه، يمكن أن يكون الاضطراب مجرد عملية تجارية أخرى إذا كنت تحكمها بذكاء، وهنا يدخل الرئيس التنفيذي للتدقيق في الصورة".

هذا ليس من السهل بالضرورة القيام بوجود اضطراب عمل. ولكن تذكر: يحل اضطراب مجموعة واحدة من الممارسات التجارية محل أخرى غيرها. وهذه الممارسات الجديدة، المثيرة للدهشة كما في بادئ الأمر، ستتحول إلى نموذج أعمال. فما هي أنواع النماذج التي قد تظهر؟ ما هي المخاطر - التشغيلية والمالية والمتعلقة بالامتثال والسمعة - التي ستأتي بها؟ هذه الأسئلة، وهي شكل أكثر انفتاحاً لتقييم المخاطر، هي ما ينبغي أن يسألها الرئيس التنفيذي للتدقيق.

يقول كارم توفيق عبيد، الرئيس التنفيذي للتدقيق بشركة توازون، أن مجلساً يمكن أن يبدأ في إثبات رغبته (أو عدمها) لتلك المخاطر. ثم يمكن للرئيس التنفيذي للتدقيق أن يأخذ هذا الاتجاه مرة أخرى إلى وحدة الأعمال، والبدء في بناء ضوابط جديدة وأدوات رصد لنموذج جديد من الأعمال.

يقول عبيد: "إنه يشبه قليلاً تعلم القيادة حين تبلغ من العمر 17 عاماً، ولكن مع الحكمة التي ستكون لديك حين تكون بعمر 45 عاماً. يرى كل فتى ذو سبعة عشر عاماً عالماً جديداً من الإمكانيات بمجرد إتقان أساسيات القيادة، لكنه لا يكاد يدرك المخاطر التي تجلبها. الاضطراب هو أشبه بهذا المثل كثيراً؛ يمكن أن يكون لوحدة الأعمال أفكار رائعة، إلا أنهم لا يعون القوى التي قد يطلقون لها العنان. التدقيق يمكن أن يساعد في توجيه تلك القوى بطريقة لا تزال مثيرة، وغير متهورة".

وهذا، في نهاية المطاف، هو ما ترغب به المجالس حقاً: اضطراب، إلا أنه مسخرٌ بذكاء. ثم يمكن للأعمال أن تمضي مع القطيع: أن تتحرك خلاله، وأن تتخذ أي موقف داخله يبدو الأفضل لها.

نصائح وتقنيات لعملية

كما أوضح تشارلي رايت، مدير حلول المخاطر المؤسسية في شركة (BKD) بمدينة إدموند، بولاية أوكلاهوما، في العدد الصادر بشهر ديسمبر / كانون الأول 2017 لمجلة المدقق الداخلي، مقال "مراقب المخاطر" المعنون "إدارة مخاطر مؤسسات الغد اليوم"، هناك عدة طرق يمكن للمدققين الداخليين أن يساعدوا في إدارة تأثير التقنيات التخريبية على مؤسساتهم.

تحتاج أولاً لجعل قسم التدقيق

الخاص بك يعمل بشكل

استراتيجي، على سبيل المثال

مع تحليلات أفضل واستخدام

أكثر ذكاءاً للتقنية. ثم يمكنك البدء

في النظر للأفق، لمعرفة

الاضطرابات القادمة

هانز نيوفلاندر

معهد المدققين الداخليين - هولندا

التركيز على ضمان

ينبغي أن يستمر التدقيق الداخلي في التركيز على ما يفعله على أفضل وجه. من خلال الاستمرار في التركيز على إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، يمكن لمدققين أن يساعدوا في تأكيد تصميم العمليات وتشغيلها بشكل فعال – بغض النظر عن سرعة الاضطراب. ومن خلال المساعدة الاستباقية للمؤسسة على توقع المخاطر الناشئة والتغيرات التقنية، يمكن وضع التدقيق الداخلي كسلطة وأن يساعد في إعداد المؤسسة للاستجابة للأحداث المدمرة.

الانخراط مع أصحاب المصلحة وخبراء الموضوع

محاذاة عمل التدقيق الداخلي مع توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين في التدقيق الداخلي. العمل بشكل وثيق مع الخبراء المختصين الذين يقومون بتنفيذ التقنيات التخريبية والتركيز على القضايا الأكبر والأهم.

الاستثمار في التدريب على التقنيات التخريبية

مواصلة التدريب المستمر لمعرفة المزيد عن التقنيات الجديدة والمخاطر المعقدة الناشئة التي يجري إدخالها على المؤسسة. يجب على الرؤساء التنفيذيين للتدقيق (CAEs) تطوير نموذج توظيف متطور ومرن ومبتكر للاستفادة من مجموعة مواهب عالية التخصص مع الكفاءة التقنية والقدرة على الفهم السريع والاستفادة من الأدوات والتقنيات والعمليات الجديدة.

وضع تقنيات جديدة للعمل

تبني التقنيات الجديدة والاستفادة منها في أداء أعمال التدقيق الداخلي. يجب أن يكون المدققون الداخليون في طليعة اعتماد الذكاء الاصطناعي (AI)، والحوسبة المعرفية، والروبوتات الذكية. يحتاج المدققون إلى فهم كيفية استخدام تقنيات مثل عمل كتل السلاسل (Blockchain) وكيف يمكن استخدامها في مؤسساتهم. يجب أن يستفيدوا من التعلم الآلي وتحليلات البيانات في عمليات التدقيق الخاصة بهم – يجب أن يكون التدقيق الآن شرطاً رئيسياً لأن المؤسسات تنفذ عمليات تجارية جديدة.

استنتاجات ختامية

قد يكون هناك ضعف في التآزر بين التدقيق الداخلي والمبدعين أو المفكرين الخلاقين في المؤسسة، ولكن فيما يتعلق بالأحداث التخريبية التي تولدها المؤسسة أو تتفاعل معها، يجب أن يكون التدقيق الداخلي حاضراً منذ البداية.

ومن خلال التركيز على التوكيد، والمشاركة مع خبراء متخصصين، والاستثمار في التدريب والتقنيات المدمرة، وإدخال التقنيات الجديدة في العمل، وإتاحة نظرة ثاقبة للمخاطر والفرص الناشئة، يمكن اعتبار التدقيق الداخلية من الأصول الرئيسية في مساعدة المؤسسة على تسخير طاقة الاضطراب.

وهذا، في نهاية المطاف، هو ما
ترغب به المجالس حقاً:
اضطراب، إلا أنه مسخّر بذكاء.

حول معهد المدققين الداخليين العالمي (The IIA)

معهد المدققين الداخليين العالمي (The IIA) هو المناصر والمدافع والمعلم الأكثر شهرة لمهنة التدقيق الداخلي، بتوفير المعايير والتوجيه، والشهادات المعتمدة. أنشأ عام 1941، يخدم المعهد اليوم أكثر من 190,000 عضو من أكثر من 170 بلداً وإقليماً. يقع المقر الرئيسي للمعهد في بحيرة ماري، بولاية فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني www.globaliia.org.

إخلاء مسؤولية

إن الآراء المعرب عنها في "آراء ورؤى عالمية" لا تمثل بالضرورة آراء الأفراد المساهمين أو آراء أصحاب العمل المساهمين.

حقوق النشر

حقوق الطبع والنشر © 2017 لمعهد المدققين الداخليين العالمي ("The IIA") محفوظة بدقة. أي استنساخ لاسم المعهد أو رمزه أو العلامة التجارية عليه أن يحمل العلامة الفيدرالية الأمريكية المسجلة ®. لا يجوز نسخ أي جزء من هذه المواد بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن خطي من المعهد.