

آراء ووجهات نظر عالمية

الحوكمة، إدارة المخاطر والضوابط

الجزء 1: إعادة التفكير في مستوى تقبل المخاطر من منظور المخاطر غير المالية

الجزء 2: قياس المخاطر غير المالية

الجزء 3: كيف يغير التحول الرقمي الحوكمة، إدارة المخاطر و الضوابط (GRC)

قام بترجمة هذه الوثيقة الى اللغة العربية فريق عمل من جمعية المدققين الداخليين في لبنان برئاسة عضو مجلس الحكام الأستاذ ناجي فياض وعضوية السيد محمد شهاب والسيدة داليا ابو كروم



The Institute of
Internal Auditors

Contents

4	المقدمة
5	مستوى تقبل المخاطر
5	تأثير ملف تعريف الخطر على مستوى قبوله
5	ما هي المخاطر غير المالية؟
6	التحديات المتعلقة بالإبلاغ عن المخاطر غير المالية
8	دور التدقيق الداخلي
8	الاحذ في الحساب المخاطر غير المالية في خطط التدقيق
9	المشاركة منذ البداية
11	التوجيه العملي من Risk in Focus 2023
12	الاستنتاج
12	مفهوم شامل
14	المقدمة
15	فهم المخاطر غير المالية
15	تعلم كيفية التعرف والقياس
15	تمهيد الطريق
16	العمل نحو القياس الكمي
17	دور التدقيق الداخلي
17	استمرارية الضوابط التي تركز على المستقبل والمراقبة
18	مسؤوليات مواجهة المستقبل
19	الاستنتاج
21	المقدمة
22	محادثة التحول الرقمي لعام 2023
22	نطاق التحول الرقمي



23..... تأثير التحول الرقمي على ال GRC

25..... الجلوس على الطاولة.....

25..... خطر انتشار أدوات ال GRC

26..... استراتيجيات لقيادة وتعزيز المحادثات

27 الاستنتاج

27..... كن جزءاً نشطاً من مجتمع التدقيق الداخلي



الجزء 1: إعادة التفكير في مستوى تقبل المخاطر من منظور المخاطر غير المالية

عن الخبير

و. سكوت بيج ، CIA ، CCSA ، CRMA ، CPA ، CA

سكوت هو مدير التدقيق الداخلي في MDA ، Ltd. ومقرها في برامبتون ، أونتاريو ، كندا ، توفر MDA الذكاء الجغرافي والروبوتات والعمليات الفضائية وأنظمة الأقمار الصناعية. يتمتع سكوت بأكثر من 20 عامًا من الخبرة في الصناعات الدفاعية والفضائية والخدمات المهنية والقطاع الصحي وخدمات التوزيع والصناعات التحويلية.



يعتبر مفهوم تقبل المخاطر - مقدار المخاطر التي تكون المؤسسة مستعدة لقبولها لتحقيق أهدافها - أمرًا أساسيًا للحوكمة الفعالة في جميع المؤسسات. من الناحية التاريخية، كانت القرارات المتعلقة بتقبل الشركات للمخاطر تحكمها في المقام الأول اعتبارات المخاطر المالية. ومع ذلك، فإن ذلك يتغير وسط تركيز متزايد على المخاطر غير المالية، بما في ذلك مخاطر القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) والاعتبارات التنظيمية واعتبارات إعداد التقارير ذات الصلة. على نحو متزايد، يتم إيلاء المزيد من الاهتمام للمخاطر المرتبطة بكيفية عمل المؤسسات فيما يتعلق بالعالم من حولها.

إن تقييم هذه المخاطر كجزء من تقبل المخاطر هو أحد المجالات حيث يمكن للمدققين الداخليين تقديم مساهمات ذات مغزى. يتناول موجز المعرفة العالمي هذا، وهو الأول من سلسلة من ثلاثة أجزاء حول الحوكمة والمخاطر والضوابط (GRC) من معهد المدققين الداخليين الدولي (IIA)، هذا الموضوع بالتفصيل، وتحديات إعادة التفكير في تقبل المخاطر مع أخذ المخاطر غير المالية في الاعتبار، و الدور المهم للتدقيق الداخلي في العملية .

مستوى تقبل المخاطر

الموازنة بين التهديدات والفرص

تأثير ملف تعريف الخطر على مستوى قبوله

المخاطر غير المالية (قائمة جزئية)

- التشغيل
- امتثال
- الاستراتيجية
- طرف ثالث
- الأمن الإلكتروني
- مسؤولية اجتماعية
- السمعة
- خصوصية البيانات
- تكامل البيانات
- حماية الملكية الفكرية
- التعويض
- سلوك الموظف
- إدارة العمل
- الثقافة الأخلاقية والشركات
- الصحة العامة
- التنوع والمساواة والشمول
- حقوق الانسان
- الموارد البشرية
- البيئة:
- انبعاثات غازات الاحتباس الحراري
- إدارة النفايات
- مصادر المواد الخام
- الوصول إلى / إدارة الموارد الطبيعية
- تغير المناخ

يُعرف إطار الممارسة المهنية الدولي التابع للمعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) مستوى تقبل المخاطر ببساطة على أنها "مستوى المخاطرة الذي ترغب المؤسسة في قبوله". من الناحية العملية، فإن تقبل المخاطر، والتي يشار إليها أيضًا باسم تحمل المخاطر، تمثل توازنًا بين الفوائد المحتملة للابتكار والتهديدات التي يجلبها التغيير لا محالة. على هذا النحو، فإن تقبل المخاطر يكون فريد لكل مؤسسة وتختلف اعتمادًا على أي عدد من العوامل، مثل:

الثقافة - استنادًا إلى إرشادات، مواقف أو عوامل أخرى طويلة الأمد، قد تكون المؤسسة أكثر أو أقل عدوانية في نهجها تجاه المخاطر.

الصناعة - قد يكون لمقدار التنظيم أو مخاوف الامتثال الأخرى، على سبيل المثال، تأثير على مدى تجنب المخاطر.

السوق - مستوى المنافسة التي تواجهها الشركة أو استقرار سوقها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرار بشأن المخاطر.

القوة المالية - الشركة الأقل ثقة في مركزها المالي قد تكون أكثر عزوفًا عن المخاطرة¹.

ما هي المخاطر غير المالية؟

يبدأ دمج المخاطر غير المالية في النقاشات حول تقبل المخاطر بفهم ما يمكن أن تشملهم. في الواقع، فإن العدد الهائل من المخاطر التي تقع في هذه الفئة (انظر القائمة ذات الصلة) يزيد من فرص التعاضد عن البعض أو إساءة فهمه، مما يؤكد أهمية دمج المخاطر غير المالية في أي نقاش حول تقبل المخاطر. ومع ذلك، بالإضافة إلى مجرد دمجها في النقاش، يجب أن تكون المؤسسات أيضًا على استعداد للعمل بشأن هذه العناصر غير المالية، وتحديد المعلومات اللازمة لمواجهة المخاطر في العمليات التجارية المختلفة على مستوى المؤسسة.

¹ Jean-Gregoire Manoukian, "Risk Appetite and Risk Tolerance: What's the Difference?", Wolters Kluwer, September 29, 2016,

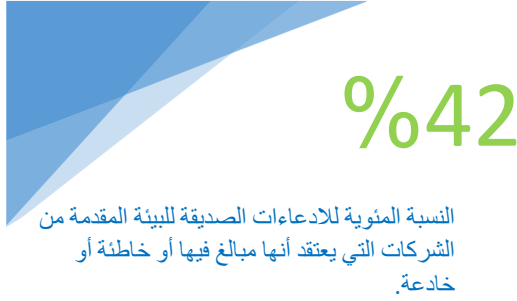
<https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/risk-appetite-and-risk-tolerance-whats-the-difference#:~:text=Risk%20Appetite%20is%20the%20General%20Level%20of%20Risk%20You%20Accept&text=Because%20determining%20risk%20appetite%20will,risk%20you%20need%20to%20manage>



التحديات المتعلقة بالإبلاغ عن المخاطر غير المالية

الإبلاغ

اعتبر أكثر من 60٪ من الرؤساء التنفيذيين للنتدقيق الداخلي في شركات المساهمة العامة، أن مستويات مخاطر الإبلاغ عن الاستدامة / القضايا غير المالية، معتدلة أو عالية أو عالية جدًا، وفقًا لـ² IIA's 2023 North American Pulse of Internal Audit في الواقع، تعمل العديد من الشركات على قياس الاستدامة / القضايا غير المالية والإبلاغ عنها. على سبيل المثال، 96٪ من الشركات المدرجة في S&P 500 و 81٪ من تلك المدرجة في Russell 1000 تنشر تقارير الاستدامة.



المصدر: HARVARD BUSINESS REVIEW,
"HOW GREENWASHING AFFECTS THE BOTTOM LINE"

يتمثل أحد التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال في صعوبة قياس العديد من المخاطر غير المالية. تشمل الأمثلة الإدماج والسلوك الأخلاقي وثقافة الشركات والأثر البيئي للإجراءات التي تتخذها الشركة ومورديها وشركائها التجاريين.⁴ أحد المخاوف ذوي الصلة ينطوي على تداعيات محتملة إذا كانت المؤسسات تعتمد على مؤشرات أو أطر غير صحيحة أو مضللة في تجميع المعلومات غير المالية أو الإبلاغ عنها.

لا توجد حاليًا معايير محددة يتم تبنيتها عالميًا بشأن التقارير غير المالية والإفصاح، مما قد يؤدي إلى عدم وجود تقارير متسقة وقابلة للمقارنة. بدلاً من ذلك، تتمتع المؤسسات عمومًا بفرصة اختيار مجموعة واحدة من الإرشادات، أو مجموعة إرشادات مختلفة معًا، أو عدم الاشتراك في إعداد التقارير بالكامل بناءً على احتياجاتهم. في الواقع، قام مركز المؤسسات المستدامة بتجميع قائمة من 23 معيارًا وأطرًا للقياس غير المالي وإعداد التقارير التي تتناول مجموعة متنوعة من الفئات المستهدفة، وبناء الأداء، وتنسيق المقاييس الأولية.⁵

ومع ذلك، هناك مجموعة من معايير الإبلاغ المقبولة بشكل عام. كان أحد التطورات المهمة هو إنشاء مجلس معايير الاستدامة الدولية (ISSB) من قبل مؤسسة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS). وهو يدمج "مؤسسة الإبلاغ عن القيمة" و"مجلس معايير الإفصاح عن المناخ" ويتولى مسؤولية إطار الإبلاغ المتكامل، وكل ذلك جزء من جهد لإنشاء خط أساس عالمي شامل للإفصاح عن الاستدامة لأسواق رأس المال. هدفها هو تلبية مطالب الشركات بإعداد تقارير عالية الجودة وشفافة وموثوقة وقابلة للمقارنة بشأن المناخ ومسائل القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) الأخرى. أعلن ISSB أن معاييره الأولية بشأن تقارير المناخ والاستدامة ستصدر في نهاية الربع الثاني من عام 2023.

التنظيم

وفقًا لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD)، يوجد حاليًا أكثر من 2000 من متطلبات وموارد إعداد التقارير الإلزامية والطوعية بشأن القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) من أكثر من 70 دولة. هذا وحده يخلق تحديًا هائلًا للمؤسسات التي تحاول فهم التقارير غير المالية الإلزامية والطوعية والمخاطر ذات الصلة.

أخذ الاتحاد الأوروبي (EU) زمام المبادرة في الكشف الإلزامي عن المخاطر غير المالية. منذ عام 2014، صدر توجيه إعداد التقارير غير المالية (NFRD) الذي يطلب من الشركات الكبيرة ذات المصلحة العامة في الاتحاد الأوروبي التي يعمل بها أكثر من 500 موظف (حوالي 11700) نشر المعلومات المتعلقة

² 2023 North American Pulse of Internal Audit, The IIA, 2023, <https://www.theiia.org/globalassets/site/content/research/pulse/2023/2023-Pulse-of-Internal-Audit.pdf>.

³ 2022 S&P 500 and Russell 1000 Sustainability Reporting in Focus, Governance & Accountability Institute Inc., 2022, <https://www.ga-institute.com/research/ga-research-directory/sustainability-reporting-trends/2022-sustainability-reporting-in-focus.html#:~:text=All%2DTime%20High%20of%20Sustainability,and%2081%25%20of%20Russell%201000>.

⁴ Internal Audit's Role in ESG Reporting: Independent Assurance Is Critical to Effective Sustainability Reporting, The IIA., May 2021, <https://www.theiia.org/globalassets/documents/communications/2021/june/white-paper-internal-audits-role-in-esg-reporting.pdf>

⁵ "Non-Financial Measurement & Reporting Standards & Frameworks," Center for Sustainable Organizations, 2023, <https://www.sustainableorganizations.org/Non-Financial-Frameworks.pdf>.



بالمسائل البيئية، والشؤون الاجتماعية، ومعاملة الموظفين، واحترام حقوق الإنسان، مكافحة الفساد والرشوة والتنوع في مجالس إدارة الشركات (من حيث العمر والجنس والتعليم والخلفية المهنية) ، من بين أمور أخرى.

في كانون الثاني (يناير) 2023، دخل توجيه تقارير استدامة الشركات (CSRD) للاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ. يقوم بتحديث قواعد التقارير الاجتماعية والبيئية بموجب NFRD ويوسع عدد الشركات المطلوبة للإبلاغ (حوالي 50000). سيتعين على الشركات تطبيق القواعد الجديدة لأول مرة في السنة المالية 2024 لنشر التقارير في عام 2025. حتى ذلك الحين، تنطبق قواعد إعداد التقارير NFRD⁶.

في الولايات المتحدة، اقترحت لجنة الأوراق المالية والبورصة (SEC) مطالبة المسجلين بإفصاحات محددة متعلقة بالمناخ والأمن السيبراني في بيانات التسجيل والتقارير الدورية. من المتوقع أن تعلن لجنة الأوراق المالية والبورصة عن القواعد النهائية في هذين المجالين في عام 2023. على الرغم من الإغواء من الإغواء أي متطلبات SEC، فقد تشعر الشركات الخاصة أيضًا بالضغط من أصحاب المصلحة للقيام بإفصاحات مماثلة.

الغسل الأخضر Greenwashing

بالإضافة إلى الافتقار إلى القابلية للمقارنة والشفافية في إعداد التقارير، يمكن أن تصبح الجدارة بالثقة مشكلة عندما تستخدم الشركات افتراضات مفرطة التفاؤل في تحديد الأهداف أو عندما تحرف البيانات لتقديم صورة أكثر إيجابية. في أوروبا، وجدت سلطات حماية المستهلك الوطنية سببًا للاعتقاد بأن 42٪ من الادعاءات الصديقة للبيئة من قبل الشركات مبالغ فيها أو خاطئة أو مضللة. يمكن لهذه الممارسات، المعروفة باسم *Greenwashing*، الإضرار بسمعة المؤسسات. يمكن لهذا التأثير الناتج على رضا العملاء عن الشركة ومنتجاتها أو خدماتها أن يؤثر على ربحية السهم وعائد الاستثمار⁷.

بالإضافة إلى ذلك، وفقًا للمعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA)، "بدون استراتيجية إدارة مخاطر القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) المبنية على فهم واضح للقضايا، يمكن لتقارير الاستدامة التي يتم تنفيذها بشكل سيء أن تتعارض بسرعة مع الامتثال التنظيمي وتضلل توقعات المستثمرين⁸."

سيتعين على الشركات التي تتعامل مع البيانات غير المالية لأول مرة تطوير مؤشرات أداء رئيسية جديدة ومقاييس أخرى، إلى جانب سياسات وعمليات وتدابير رقابة داخلية مناسبة لتوليد معلومات موثوقة لصنع القرار وضمان جودة البيانات التي يتم إنتاجها والتبليغ عنها.

⁶ "Corporate Sustainability Reporting," European Commission, accessed March 2023, https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

⁷ Ioannis Ioannou, George Kassinis, and Giorgos Papagiannakis, "How Greenwashing Affects the Bottom Line," July 21, 2022, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2022/07/how-greenwashing-affects-the-bottom-line>.

⁸ Internal Audit's Role in ESG Reporting: Independent Assurance Is Critical to Effective Sustainability Reporting, The IIA, May 2021, <https://www.theiia.org/globalassets/documents/communications/2021/june/white-paper-internal-audits-role-in-esg-reporting.pdf>.



دور التدقيق الداخلي

خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية

الاحذ في الحسابان المخاطر غير المالية في خطط التدقيق

يخطط المدققون الداخليون لعمليات التدقيق الخاصة بهم بناءً على مدى تقبل المؤسسة للمخاطر ككل والمجالات التي يتم تدقيقها. غالبًا ما يُعطي التدقيق الداخلي مسؤولية توفير تأكيد مستقل بشأن فعالية إطار تقبل المخاطر في المؤسسة. يتطلب التركيز التنظيمي وتركيز أصحاب المصلحة المتزايد على الاستدامة وغيرها من القضايا غير المالية أن يأخذ قادة التدقيق الداخلي في الاعتبار المخاطر ذات الصلة التي قد تشكل تهديدًا للمؤسسة، بما في ذلك فهم كيفية ملاءمتها لأنشطة الشركة واستراتيجياتها ومعرفة الإدارات التي تشرف على ما يتعلق بتلك الممارسات. يجب على قادة التدقيق الداخلي أيضًا زيادة الوعي بالمخاطر غير المالية لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية.

يتمثل أحد الأدوار الرئيسية للتدقيق الداخلي في تحديد بيئة ضوابط مناسبة للمخاطر غير المالية التي يمكنها مراقبة التدابير ذات الصلة ومنع المؤسسة من الإبلاغ عن معلومات غير صحيحة ومضللة بسبب ضوابط وأنظمة سيئة التصميم. تتمتع وظائف التدقيق الداخلي المختصة بالمهارات والخبرة اللازمة لدعم بيئة الرقابة غير المالية الفعالة، بما في ذلك التدريب والخدمات الاستشارية. يمكن للتدقيق الداخلي تقديم المشورة بشأن الأطر أو المعايير التي يمكن للمؤسسة استخدامها لإدارة المخاطر غير المالية والتخفيف منها وربما الإبلاغ عنها. يمكن أن يقدم التدقيق الداخلي أيضًا المشورة بشأن مقاييس التقارير الأكثر فائدة، بما في ذلك المؤشرات الجديدة المصممة للتقاط البيانات الكمية والنوعية التي تمثل بدقة المخاطر غير المالية.

تشير البيانات إلى أن الاستدامة والاعتبارات غير المالية تنشق طريقها ببطء إلى روتين التدقيق الداخلي. وفقًا لتقرير *Pulse*، قال 22٪ من المشتركين إنهم يدرجون اعتبارات الاستدامة في عمليات تدقيقهم بشكل عام. ومع ذلك، فإن عمليات تدقيق محددة للاستدامة / التقارير غير المالية شكلت نسبة ضئيلة تبلغ 2٪ من خطة التدقيق⁹.

قيمة التركيز المركزي: تجربة إحدى الشركات

يعد وضع الأساس المناسب عاملًا مهمًا في دمج المخاطر غير المالية ضمن مستوى تقبل المخاطر.

عندما انضم سكوت بيدج إلى *MDA*، *Ltd.* كمدير للتدقيق الداخلي، كان لكل مجال عمل عملية إدارة مخاطر خاصة به، لكن الشركة كانت مهتمة بتحقيق مركزية إدارة المخاطر. لتحقيق هذه المركزية، كان اتباع نهج شامل ومتكامل أمرًا أساسيًا. لجمع المعلومات معًا، اعتمدت الشركة العامة الكندية، والتي تقدم خدمات في مجال الروبوتات وأنظمة الأقمار الصناعية والذكاء الجغرافي، أداة برمجية متعددة الاستخدامات لعملية التقييم. يمكن استخدام نفس الأداة من قبل فرق أخرى، بما في ذلك التدقيق الداخلي في اختبار الضوابط وتكنولوجيا المعلومات في تقييم المخاطر السيبرانية والطرف الثالث.

وبالتالي، يتم مشاركة معلومات وضوابط المخاطر عبر الشركة. تجمع الأداة تفاصيل حول جميع المخاطر التي قد تؤثر على الاستراتيجية أو الأهداف لمعرفة كيف يمكن أن تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق أهدافها قصيرة المدى، بالإضافة إلى خططها الاستراتيجية طويلة المدى. قال بيدج: "أردنا جمع كل اعتبارات المخاطر معًا في مصدر واحد للحقيقة". "إنها تساعدنا على فهم كيفية ارتباط ما نقوم به مع أي شخص آخر".

⁹ 2023 North American Pulse of Internal Audit, The IIA.



تم بالفعل تسجيل المخاطر المتعلقة بالضوابط الداخلية والبيانات المالية والعمليات وتكنولوجيا المعلومات والأطراف الثالثة بشكل جيد باستخدام الأساليب الحالية. ومع ذلك، فقد بدأت المؤسسة أيضًا في النظر في القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) وغيرها من المخاطر غير المالية. قال بيدج إن استخدام نفس الأداة لدمج هذه المخاطر الإضافية يعني أنك "على علم دائمًا بما يجري في مناطق أخرى".

بينما يمكن أن يكون تحديد المخاطر غير المالية وأخذها في الاعتبار ومراجعتها أمرًا معقدًا، إلا أن التركيز المركزي لـ MDA قد منحها نقطة انطلاق قوية. من بين المخاوف الأخرى، لا تريد الشركة فصل القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) في صومعة، لأن المخاطر غير المالية ذات الصلة تمس العديد من المجالات.

قال بيدج إن المركزية تمكن من استخدام لغة مشتركة يمكن فهمها عبر الشركة ومن قبل أصحاب المصلحة. جنبًا إلى جنب مع القادة في مجموعة إدارة مخاطر المؤسسة (ERM)، يحدد بيدج المخاطر وكيف ينبغي تقييمها على مقياس من 1 إلى 5. يمكن جمع معلومات المخاطر مرة واحدة والاستفادة منها في جميع أنحاء المؤسسة، مما يعزز الكفاءة في التدقيق الداخلي وأماكن أخرى، بالإضافة إلى ضمان التحكم في النسخ الصادرة. باستخدام هذه اللغة المشتركة، يمكن للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة الفهم بسهولة متى يحدد التدقيق الداخلي أو الفرق الأخرى المخاطر كأولوية قصوى - الفئة 5 - بدلاً من الأولوية الأقل إلحاحًا - الفئة 1.

أحد الاعتبارات الجارية هو قابلية مراجعة المعلومات غير المالية، لأنه لا توجد، كما تمت مناقشته سابقًا، معايير إعداد التقارير المعتمدة بشكل عام. حتى يتغير ذلك، يمكن للتدقيق الداخلي تقديم المشورة بشأن الضوابط والعمليات والمعلومات التي ستحتاج المؤسسة للاستعداد لها.

بعد القياس تحديًا آخر، لأن البيانات قد لا تكون متاحة، وقد يكون من الصعب الحصول على بيانات قابلة للمقارنة. على سبيل المثال، MDA ليس لديها الكثير فيما يتعلق بانبعثات غازات الاحتباس الحراري نفسها، أحد الاهتمامات الشائعة للقضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG). ومع ذلك، فإنها تعمل مع العديد من الموردين والاستشاريين الخارجيين، ويمكن أن تخلق هذه الأطراف الثالثة انبعثات أو تتخذ خطوات أخرى يجب على MDA مراعاتها. عند تطوير ركائز برنامج المخاطر غير المالية، تقوم MDA بتحديد تلك الأطراف الثالثة، والنظر في كيفية قياس أي مخاطر ذات صلة، وتحديد أفضل السبل لمراجعتها، ثم تطوير فهم أوسع لمخاطر الطرف الثالث والمخاطر غير المالية الأخرى بالنسبة للشركة.

وفقًا لمسح Pulse الذي أجراه المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA)، تعد العلاقات مع الأطراف الثالثة كالثالث أكبر منطقة خطر (بعد الأمن السيبراني وتكنولوجيا المعلومات)، كما أن تكرار التدقيق في العلاقات مع الأطراف الثالثة منخفض نسبيًا مقارنة بمستوى المخاطر.

على الرغم من أن MDA في المراحل الأولى من تحديد مجالات المخاطر غير المالية المحتملة، فقد أبرزت العملية حتى الآن مدى التأثير الذي يمكن أن تحدثه على قدرة الشركة على تحقيق استراتيجياتها، وكذلك على تصور الجمهور للشركة. وقال بيدج إن العملية ستوفر أيضًا مزيدًا من المعلومات لاتخاذ القرار للإدارة التنفيذية والجمهور. وصرح قائلاً: "لدينا فهم أكمل لكل من المخاطر المالية وغير المالية وكيف نحتاج إلى السيطرة عليها".

المشاركة منذ البداية

يجب على المدققين الداخليين تنبيه الإدارة ومجالس الإدارة إلى القيمة المضافة لمشاركة التدقيق الداخلي منذ البداية، خاصة عند معالجة مفهوم جديد مثل المخاطر غير المالية. قال بيدج: "إذا تم إشراك التدقيق الداخلي مسبقًا، فهناك فرصة أفضل للنجاح في المستقبل". "لماذا يجب أن تطرح الشركة خططها أو عملياتها البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG أو خططها أو عملياتها غير المالية، ثم تشارك التدقيق الداخلي في وقت لاحق لتوضيح جميع المشكلات المتعلقة بها بمجرد وضعها؟"

للحفاظ على الاستقلالية، لا يمكن أن يكون التدقيق الداخلي في وضع يسمح له باتخاذ القرارات لشركة ما، ولكن يمكنه تقديم رؤى حول أفضل طريقة للبدء في التفكير في المخاطر غير المالية وما هي الأساليب التي قد تنجح أو لا تنجح. قال: "يمكننا أن نكون شريكًا ذا قيمة مضافة".

وجد بيدج أن إجراء الاتصالات في جميع أنحاء المؤسسة هو طريقة جيدة لفهم المجالات التي سيراجعها فريقه بشكل أفضل. يتصل بيدج بانتظام بالأشخاص المشاركين في وظائف العمل المهمة ويطلب اجتماعًا مدته 15 دقيقة لتناول القهوة - ويشجع فريقه على فعل الشيء نفسه. قال: "لم يقل أحد لا من قبل". "كلهم متحمسون ويحبون ما يفعلونه".

"ما يشغلني بصفتي رئيس قسم التدقيق هو: ما الذي لا أعرفه؟" أضاف بيدج. "الطريقة الوحيدة لمعرفة ذلك هي التحدث إلى الناس." تشمل عمليات فريق التدقيق الداخلي محادثات مع موظفي العمليات التي يتم تدقيقها. كما أنه يواكب عمل فريق إدارة المخاطر المؤسسية، على الرغم من أن التدقيق الداخلي لديه عملية تقييم مخاطر مستقلة خاصة به.



يساعد التواصل مع أقرانه في مجال العمل أو اللجان المهنية أيضًا على تحديد ما إذا كان نهج إدارة المخاطر الخاص به حديثًا وشاملاً قدر الإمكان. ستكون هذه المعرفة الأساسية مهمة بشكل خاص للمعلومات غير المالية أو المعلومات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG حيث تستمر هذه المخاطر في التطور.

لقد نال بيج وفريقه من محادثاتهم المزيد من الإدراك، وبالتالي فهم في وضع أفضل عندما يحين وقت تدقيق منطقة ما، وهو أمر سيكون مفيدًا بشكل خاص في فهم المجال الجديد للبيانات غير المالية. يشمل MDA ثلاثة مجالات عمل منفصلة، لذلك يمكن للتدقيق الداخلي أيضًا مشاركة الممارسات الناجحة التي تستخدمها الفرق الأخرى وتجنب الازدواجية غير الضرورية في الجهود. قال بيج: "الفتنة المهنية تؤدي إلى نجاح أكبر بكثير". يمكن للمدققين الداخليين تقديم قيمة أيضًا، من خلال تحدي الوضع الراهن، ومساءلة الممارسات الحالية، ووضع مبادئ توجيهية لتمكين فهم وتحديد المعلومات غير المالية بشكل أفضل.



التوجيه العملي من Risk in Focus 2023

Risk in Focus 2023 هو أحدث تقرير سنوي عن المخاطر صادر عن أعضاء الاتحاد الأوروبي لمعاهد التدقيق الداخلي (ECIIA)، تناول العديد من مجالات المخاطر غير المالية، بما في ذلك مخاطر الاقتصاد الكلي والمخاطر الجيوسياسية. ناقش المشاركون في الطاولة المستديرة لقادة التدقيق الداخلي إعادة تقييم المخاطر العالمية، لا سيما وأن الصراع في أوكرانيا قد أثر على المخاطر في مختلف المجالات، بما في ذلك استقرار أنظمة الطاقة العالمية. قال أحد المشاركين في الطاولة المستديرة، كين مارنوش، نائب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي والتحقيقات في شركة ثل الدولية، إنه وفريقه منخرطون في "محادثة أقوى حول تقبل المخاطر".

مقتبس من *Risk in Focus 2023*

"[مارنوش] يقول إن وجود فهم واضح لمدى المخاطرة التي يمكن أن تتعرض لها كل شركة في مجالات معينة يكون مفيداً للغاية أثناء مواجهة أي معضلة - حيث قد يكون لجميع الخيارات جوانب إيجابية وسلبية محتملة. بعد ذلك، يمكن أن يكون وضوح مستوى تقبل المخاطر المرتبطة بالخيارات المختلفة بمثابة ضوء إرشادي خلال المشكلة.

تاريخياً، ركز التدقيق الداخلي في شركة ثل على المخاطر التشغيلية والثقافية والقائمة على السلوك. شكلت مجموعة التدقيق الداخلي الآن فريقاً محددًا للتركيز على إطار المخاطر المرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

يقول: "إذا قسمت الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس، والمخاطر ذات الصلة، والضوابط الواضحة، وفهم كيفية معرفة قادة الأعمال بأن الضوابط تعمل، فسيكون لديك مجال للتدقيق الداخلي". يتمثل جزء من دور الفريق الجديد في مساعدة الأشخاص على الابتعاد عن التفكير الثابت حول صحة الافتراضات التي قاموا بها في بداية المشروع أو الاستراتيجية، عندما يتغير الكثير في العالم بشكل كبير. أن تكون فضوليًا بشكل نشط، للعثور على المعلومات التي تختبر المعتقدات والتعليقات السريعة على الواقع الحالي مطلوبة للسير في مستقبل غير مؤكد.

"إذا تخليت عن الحاجة إلى أن تكون على صواب وأقريت أنه قرار تم اتخاذه بأفضل المعلومات المتوفرة في حينه، فستكون أكثر انفتاحًا للبحث عن المعلومات التي تتحدى تفكيرك. وهذا يمنح الكثير من القوة في إدارة المخاطر الرئيسية في تحقيق أهدافك الاستراتيجية¹⁰."

تحتوي *Risk in Focus 2023* على مجموعة أسئلة يستطيع ان يستخدمها التدقيق الداخلي بعملية تقييم مخاطر المؤسسة

1. من حيث الوقت والجهد المبذولين في مهام التدقيق الداخلي، كيف تتم موازنة التدقيق الداخلي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة - بما في ذلك تلك التي تنطوي على أخطار جيوسياسية وتغير المناخ؟
2. ما مدى قوة الدعم المقدم لأنشطة التدقيق الداخلي في مجالات مثل الإستراتيجية وإدارة الأزمات وما الذي يمكن فعله لتحسين هذا الدعم؟
3. إلى أي مدى يمكن للتدقيق الداخلي الاستفادة من موارد الخطوط الأخرى لتوفير تغطية مناسبة وتقليل ازدواجية الجهود؟
4. كيف تعرف ما إذا كانت الافتراضات التي وضعتها المؤسسة (ووظيفة التدقيق الداخلي) حول طبيعة مجالات المخاطر الرئيسية لا تزال صالحة اليوم وتتناسب مع الظروف التي يحتمل ظهورها في عام 2023؟
5. هل لدى المؤسسة تقييمات مخاطر محدثة لمخاطر العقوبات وضوابط قوية لفحص ملكية الأطراف الثالثة ومساهمي الشركة؟
6. إلى أي مدى تستفيد المؤسسة من الأدوات الرقمية لنمذجة المخاطر الرئيسية والعمل على سيناريوهات "ماذا لو"؟
7. هل أعدت تقييم العلاقة بين استمرارية أعمال المؤسسة، وإدارة الأزمات، وفرق إدارة المخاطر للتأكد من أنها تفي الغرض؟
8. هل تنظر المؤسسة بجدية في الأصوات الناقدة وأصوات الخبراء الخارجيين في تقييمها للمخاطر؟

¹⁰ *Risk in Focus 2023: More Risky, Uncertain, and Volatile Times Ahead*, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2022, <https://www.eciia.eu/2022/09/risk-in-focus-2023-more-risky-uncertain-and-volatile-times-ahead/>.



مفهوم شامل

من المهم أن نفهم أن المخاطر غير المالية يمكن أن يكون لها تأثير مالي مهم على المؤسسة، بما في ذلك جهود إدارة المخاطر المؤسسية. لمساعدة القيادة على فهم المخاطر غير المالية ومعالجتها، يمكن لقيادة التدقيق الداخلي استخدام ادراكهم الشامل للجوانب العديدة للكيان - والتحديات - لتقديم رؤى قيمة حول هذه المخاطر، بالإضافة إلى تفسيرها ومعالجتها بشكل مناسب عند المساعدة في تحديد مستوى تقبل المؤسسة للمخاطر.

الجزء 2: قياس المخاطر غير المالية

عن الخبراء

أنيشكا كولي، CPA، CIA

أنيشكا كولي، CPA، CIA، هي الرئيس التنفيذي والمستشار الرئيسي في *ATC Financial Advisors & Consultants*، في ناسو، جزر البهاما. لديها أكثر من 20 عامًا من الخبرة في التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي وحوكمة الشركات وإدارة مخاطر المؤسسات والضوابط الداخلية، وكذلك في التخطيط المالي والاستشارات ومعالجة العمليات المالية ومراجعات عمليات الأعمال. تركز على العملاء في مجال الخدمات المالية وقد قدمت في العديد من الندوات التدريبية في مجال المحاسبة والتدقيق.

حسن ن. ك. خيال، CIA، MBA، CRMA، CFE

حسن ن ك خيال، CIA، MBA، CRMA، CFE، هو مدير التدقيق الداخلي في *Scope Investment* في دبي. وظهر كواحد من أفضل 15 قائدًا ناشئًا عالميًا تحت 30 عامًا كنجم صاعد لمهنة التدقيق الداخلي في مجلة المدقق الداخلي، وهو منشور عالمي للمعهد الدولي للمدققين الداخليين. يكمل الدكتوراه في إدارة الأعمال من الجامعة الكاثوليكية في مورسيا بإسبانيا. بالإضافة إلى شهادته الأكاديمية وشهادته المهنية، فهو حاصل أيضًا على شهادات مهنية في العمليات الروبوتية، وإدارة الجودة، والصحة والسلامة، والإدارة البيئية، وإدارة المخاطر.

جايسون مينارد، CIA، CISA، CPA (غير نشط)

جيسون مينارد، CIA، CISA، CPA (غير نشط)، هو نائب أول للرئيس ومدير أول للضوابط الإشرافية في *Wells Fargo Advisors*، في سانت لويس، ميزوري، الولايات المتحدة الأمريكية. مع أكثر من 25 عامًا من الخبرة في مجال الأوراق المالية والتدقيق، قام بإجراء وإدارة عمليات تدقيق في مجالات مثل مبيعات الاستثمار، والامتثال التنظيمي، وعمليات الأوراق المالية، والخدمات المصرفية الاستثمارية، وإدارة الأصول، وإدارة الائتمان والتمويل. وهو حاصل على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة سانت لويس ويحمل تراخيص ممثل عام للأوراق المالية والمشرف العام على المبيعات.



غالبًا ما يُنقل عن خبير الإدارة بيتر دراكر قوله، "فقط ما يتم قياسه، يتم إدارته." في الواقع، أدركت الشركات منذ فترة طويلة أهمية تحديد المخاطر المالية وقياسها. تتمثل العقبة الجديدة في السنوات الأخيرة في الاهتمام المتزايد بالمخاطر غير المالية، بما في ذلك القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG)، والاعتبارات التنظيمية والإبلاغات ذات الصلة. كان التحدي يتمثل في كيفية قياس شيء ليس له في كثير من الأحيان قيمة نقدية يسهل تحديدها. إنه أمر يجب على المؤسسات التغلب عليه، لأن المخاطر غير المالية يمكن أن يكون لها بالتأكيد تأثير مالي.

يتناول موجز المعرفة العالمي هذا، وهو الجزء الثاني من سلسلة من ثلاثة أجزاء حول الحوكمة والمخاطر والضوابط (GRC)، تحديات تحديد المخاطر غير المالية وكيف تتعامل معها الشركات، فضلاً عن الدور المهم الذي يمكن للتدقيق الداخلي القيام به في المساهمة في تعزيز المعرفة في هذا المجال.

فهم المخاطر غير المالية

عدد لا يحصى من التهديدات المحتملة

تعلم كيفية التعرف والقياس

المخاطر غير المالية

(قائمة جزئية)

- التشغيل
- امتثال
- الاستراتيجية
- طرف ثالث
- الأمن الإلكتروني
- مسؤولية اجتماعية
- السمعة
- خصوصية البيانات
- تكامل البيانات
- حماية الملكية الفكرية
- التعويض
- سلوك الموظف
- إدارة العمل
- الثقافة الأخلاقية والشركات
- الصحة العامة
- التنوع والمساواة والشمول
- حقوق الإنسان
- الموارد البشرية
- البيئة:
- انبعاثات غازات الاحتباس الحراري
- إدارة النفايات
- مصادر المواد الخام
- الوصول إلى / إدارة الموارد الطبيعية
- تغير المناخ

كقاعدة عامة، المخاطر غير المالية هي تلك التي تنشأ من تأثير المؤسسة على العالم، و تأثير العالم على المؤسسة. تعكس القائمة الجزئية (انظر القائمة) العديد من وليس كل النطاق الواسع للمخاطر غير المالية التي قد تواجهها المؤسسات. غالبًا ما يكون تعريف هذه المخاطر غير متسق أو غير واضح، مما يجعل التعرف عليها وقياسها أكثر صعوبة.

ومع ذلك، توجد أيضًا مخاطر غير مالية في المعاملات المالية المباشرة. على سبيل المثال، عند النظر في مخاطر الائتمان على قرض بقيمة 50000 دولار، فإن قيمة القرض والخسارة الأولية المحتملة واضحة. من ناحية أخرى، تشمل المخاطر غير المالية لهذه الصفقة على اعتبارات مثل الوقت والجهد المبذول في التعامل مع التخلف عن سداد القرض، كما أشارت أنيشكا كولي، *CIA, CPA, CEO and principle consultant at ATC, Financial Advisors & Consultants, Nassau, the Bahamas*، التي تقدم خدمات استشارية خارجية للمخاطر والتدقيق الداخلي. إذا كان القرض مهمًا أو جزءًا من نمط القروض المدعومة، فقد يتعين على المؤسسة أيضًا التعمق في فهم ما إذا كانت ثقافة الشركة، أو الوثائق المتاحة والضوابط الداخلية، أو مستوى التدريب الحالي مناسبًا للتخفيف من مخاطر الائتمان وضمان قرارات إقراض جيدة.

نظرًا لصعوبة تحديد المخاطر غير المالية، فإن المخاطر ذات الصلة هي احتمال عدم موثوقية تقارير المؤسسة والإفصاح عن المخاطر غير المالية. على سبيل المثال، قد يُنظر إلى تحقيق بعض أهداف الاستدامة على أنها مبالغ فيها عن قصد أو أن المشكلات التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف يتم التقليل من أهميتها، وهي ممارسة تُعرف باسم الغسل الأخضر عندما يتعلق الأمر بالقضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. قد يكون الغسل الأخضر مقصودًا، أو قد يحدث ببساطة بسبب مستويات النضج المنخفضة نسبيًا المتاحة حاليًا في معايير إعداد التقارير غير المالية، كما أشار الرئيس التنفيذي للتدقيق في لقاء على طاولة مستديرة عقدها الاتحاد الأوروبي لمعايير التدقيق الداخلي ¹¹ (ECIIA) في الوقت الحالي، قد يكون إعداد التقارير غير متسق أو يصعب مقارنته نظرًا لعدم وجود معايير متفق عليها عالميًا بشأن التقارير غير المالية والإفصاح. هناك أيضًا العديد من الأطر أو المعايير المتاحة، مما يجعل من الصعب على الشركات تحديد الإرشادات التي يجب اتباعها وكيفية تطبيقها، لا سيما لأنها غالبًا ما تستخدم جزئيًا أو بالاشتراك مع قواعد من معيار أو إطار عمل آخر. قام مركز المؤسسات المستدامة بتجميع قائمة من 23 معيارًا وأطرًا للقياس غير المالي والإبلاغ تستند إلى العديد من مقاييس الأداء المختلفة وتستهدف أنواعًا مختلفة من المؤسسات.

تمهيد الطريق

يجب أن تكون المؤسسات سباقة في النظر في كيفية تحديد المخاطر غير المالية، لكن العديد منها لا يفعل ذلك. يرتبط التعامل مع المخاطر المالية بالهدف الرئيسي للمؤسسة - زيادة ثروة المساهمين إلى أقصى حد وتعزيز الإيرادات. عند معالجة المخاطر غير المالية، يُطلب من المؤسسات إنفاق الأموال على

¹¹ [Risk in Focus 2023: Hot Topics for Internal Auditors](#), European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2023.



الجهود التي يصعب فهم قيمتها والتي لا تضيف على الفور إلى الإيرادات. وفقاً لشركة PwC¹²، "حتى تتمكن من تحديد تأثير المخاطر وتحديد رقم مالي لها، فمن غير المرجح أن تؤمن المشاركة الإدارية المطلوبة لمعالجتها".

عقبة أخرى هي أن وظائف ضبط المخاطر غير المالية يمكن عزلها في جميع أنحاء المؤسسة. نظراً لأن هذه المخاطر متنوعة جداً، فإنها غالباً ما تكون تحت إشراف مجموعة واسعة من الفرق. قد يكون لكل فريق عملية تحديد المخاطر الخاصة به، وهيكل التقارير، وحتى أنظمة تكنولوجيا المعلومات المختلفة المتعلقة بالمخاطر غير المالية. قال حسن ن ك خيال، CIA، MBA، CRMA، CFE، مدير التدقيق الداخلي في *Scope Investment in* دبي. يُطلب من نفس الأفراد، سواء كانوا تدقيق داخلي، امثالاً، أو أي مجال آخر، القيام بنفس الإجراء مراراً وتكراراً". إن النفقات الإضافية لهذه الازدواجية في الجهود تزيد من احتمالية قيام الإدارة بالتراجع عن الاستثمارات في جهود جمع المعلومات وتقديرها.

ومع ذلك، فإن اتخاذ التدابير الوقائية يقلل من تكاليف المعالجة ويحمي العلامة التجارية للشركة والعلاقات التجارية. قال خيال إن أساليب الإبلاغ عن المخاطر في معظم المؤسسات ليست متطورة أو دقيقة بما يكفي لتقديم قضية مقنعة للإدارة. ولكن إذا تم اختيارها بشكل مناسب، يمكن للمؤشرات الصحيحة التقاط وتحديد المخاطر غير المالية بدقة وتوفير السياق المناسب للإدارة لفهم آثارها المحتملة.

التحديد الاستباقي للتهديدات غير المالية المحتملة قبل حدوثها يسهل فهمها وتحديدتها كميًا. على سبيل المثال، في صناعة الأغذية والمشروبات، من السهل تحديد المخاطر المالية عند تلف كمية معينة من الطعام. ومع ذلك، أشار خيال إلى صعوبة حساب تكاليف ومخاطر الصحة والسلامة ذات الصلة. من خلال النظر في هذه المخاطر، يمكن للمؤسسة اتخاذ خطوات استباقية وتحضيرية، مثل تعزيز النظافة لجعل المطعم أكثر جاذبية وأقل عرضة للتسبب في مرض العميل. وبالمثل، في صناعة البناء والتشييد، عندما يكون مهندسو السلامة أكثر صرامة في مراقبة وإنفاذ قواعد الصحة والسلامة، ينخفض عدد الحوادث عادة.

وقال خيال "كل حادث له تكلفته الخاصة به"، سواء كانت التكلفة المباشرة للتعامل مع الحادث وأي إصابات مرتبطة به، أو تكاليف التأخيرات المرتبطة به. وأشار إلى أنه "في اللحظة التي حدثت فيها المخاطر، يكون الأوان قد فات بالفعل"، وقد حدث الضرر الذي لحق بسمعة المؤسسة وعلاقاتها، ربما بتأثير دائم أو كبير. ولكن عندما تقوم المؤسسات بتقييم تكاليف أحداث المخاطر المحتملة، فمن المرجح أن ترى قيمة اتخاذ التدابير الوقائية.

يعتقد خيال أن المخاطر غير المالية يمكن أن يكون لها تأثير أكبر من المخاطر المالية. قد يترك تأثيرها أصحاب المصلحة مثل المساهمين والموظفين والعملاء يتساءلون عن نموذج أعمال الشركة أو ممارساتها عند حدوث ضرر بالسمعة. وقال "كل هذا يضع ضغوطاً كبيرة على المؤسسات لإدارة المخاطر غير المالية".

العمل نحو القياس الكمي

في حين أن المخاطر غير المالية لا تحمل قيمة نقدية مباشرة، فمن الممكن تعيين قيم رقمية لها. المفتاح هو تحديد المخاطر وما تشمله، ثم إيجاد اعتبارات ملموسة لقياسها. عند معالجة مخاطر العملاء، على سبيل المثال، من الممكن تحديد عوامل مثل عدد شكاوى العملاء، والمواقع أو المواقف ذات الصلة، وخسائر العملاء المرتبطة، والانخفاض في العملاء الجدد، والاتجاهات التي تكشفها هذه البيانات بمرور الوقت.

عندما لا توجد معايير ملموسة للقياس، فإن أحد الخيارات هو تصنيف المخاطر بطريقة وصفية وذات مغزى قدر الإمكان، مثل ما إذا كانت على مستويات عالية أو متوسطة أو منخفضة. على سبيل المثال، عندما يكون هناك مخاطر امتثال ومخاطر تنظيمية، قد تحاول المؤسسات تحديد المخاطر من خلال تحديد نطاق النتائج المحتملة من جهة تنظيمية في كل فئة من فئات المخاطر. يمنح تصنيف النتائج بهذه الطريقة الشركات إطاراً لإجراء مزيد من التقييم لكل خطر وتحديد الأولويات.

إطار التصنيف المنظم هو خيار آخر يجعل من الممكن الحصول على نتائج بشأن مجموعة من المخاطر غير المالية. قد تستخدم فرق التدقيق الداخلي إطار عمل تصنيفي يصنف ملاحظات التدقيق الداخلي وأي فرق أخرى، مثل الامتثال، أو تقييم المخاطر أو أمن المعلومات أو الشؤون القانونية، والتي تحدد المخاطر غير المخففة وتتبعها أو تبلغ عنها أو تعالجها. يمكن استخدام إطار العمل لتقييم تأثير المخاطر غير المالية ودعم قياسها. أحد الأمثلة على نوع الإطار الذي قد تستخدمه الشركات لفهم التأثير المالي لتدابير الاستدامة الخاصة بها وإبلاغه بشكل أفضل هو الاتفاق العالمي للأمم المتحدة ومبادئ نموذج محرك قيمة الاستثمار المسؤول.

¹² "Taking Control: How to Get on top of Non-Financial Risks," Christopher Eaton and David O'Brien, PwC Channel Islands, March 9, 2021.

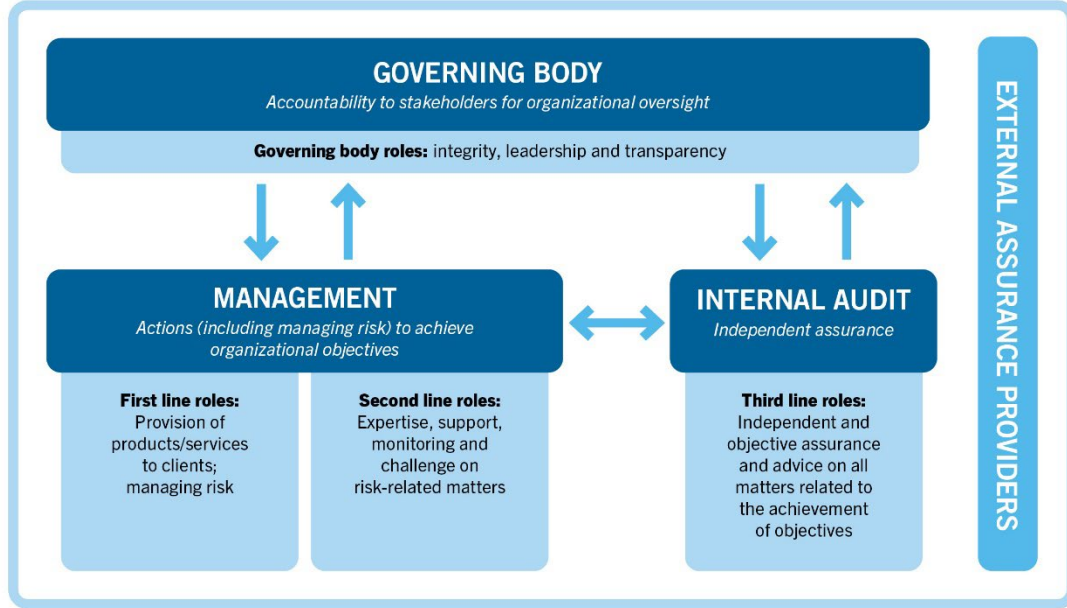


دور التدقيق الداخلي

"رواد" المخاطر غير المالية

استمرارية الضوابط التي تركز على المستقبل والمراقبة

نظرًا لأن الشركات تعمل على معالجة التحديد الكمي، فإن دور التدقيق الداخلي هو أن يكون استراتيجيًا ويركز على أفضل الطرق لإضافة القيمة، كما هو موضح في نموذج الخطوط الثلاثة للمعهد الدولي للمدققين الداخليين (انظر الشكل 1). ولتحقيق هذا الهدف، يجب ألا يقتصر عمل المدققين الداخليين على تحليل البيانات والمخاطر المالية، بل يجب أن يكونوا الرواد في معالجة المخاطر غير المالية باتباع نهج قائم على المخاطر والتفكير دائمًا في المستقبل. قال خيال "من الناحية المثالية، يجب أن نكون أحد الأقسام الأكثر تركيزًا على المستقبل في المؤسسة". "يجب أن نركز على المخاطر المستقبلية قبل أن تكون الإدارة، مع التركيز على التأثيرات اليومية، على دراية بها". للحفاظ على الاستقلالية، لا يحدد التدقيق الداخلي فئات المخاطر أو التعريفات التي تستخدمها المؤسسة، ولكنه يتحدى سياسات المخاطر غير المالية وكيفية تنفيذها بما يتماشى مع عملية تقييم المخاطر الشاملة.



Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

إن دور كولي كمستشار يشبه إلى حد كبير دور المدقق الداخلي وهو الدور الذي يمكن للمدققين اتباعه عندما يتعلق الأمر بالمخاطر غير المالية. في البداية، تتحدث مع قادة المؤسسات، بما في ذلك ليس فقط الرئيس التنفيذي والمدير المالي، ولكن أيضًا رؤساء الامتثال والمخاطر والتدقيق الداخلي. الهدف هو فهم تعريفهم للمخاطر بالنسبة لمؤسساتهم، وكيفية تحديدهم للمخاطر، وعلى أي مستوى من التفاصيل، وما هي الضوابط الموجودة. قالت كولي إنه خلال هذه النقاشات، غالبًا ما يتوصل المشاركون إلى فهم جديد للمخاطر وتأثيرها.

تكون هذه المحادثات الأولية عالية المستوى لفهم ما هو مطلوب للمؤسسة للعمل بفعالية. تتمثل الخطوة التالية في التحدث إلى المديرين أو رؤساء الأقسام لمعرفة المزيد حول العمليات اليومية وأين قد تحدث المخاطر. مع هذا المفهوم، يمكن للمدقق تبادل الأفكار مع الموظفين على هذا المستوى لمعرفة خطوات إدارة المخاطر التي نجحت بالفعل أو فشلت وأين توجد نقاط ضعف في إدارة المخاطر. مثلما يمكن للمستشارين تقديم الخبرة مع مجموعة متنوعة من المؤسسات، فإن المدققين الداخليين لديهم معرفة شاملة بالعديد من مجالات المؤسسة. قال كولي: "يمكنك إستحضار أشياء ربما لم تفكر بها هذه الفرق."

سيحتاج المدققون إلى مهارات جديدة لتسهيل العملية. تتضمن مناهج التدقيق الداخلي التقليدية تحديد المخاطر من حيث صلتها بالضوابط والبيانات والمستندات. قالت كولي إن العمل مع العملاء لتحديد وفهم المخاطر غير المالية يتطلب مهارات إضافية وتدريباً مستمراً يتعلق بالمقابلات أو تسهيل جلسة العصف الذهني. وقالت: "في الواقع، فإن مساعدة العملاء على السير في عملية تحديد المخاطر هي تمرين مختلف تماماً". يجب على القيادة أن تستثمر في هذا التعليم لضمان أداء المؤسسة بطريقة فعالة وكفوءة.

يمكن للتدقيق الداخلي أيضاً تقييم قيمة وموثوقية مؤشرات ومقاييس الأداء الرئيسية الموجودة عند تطبيقها على المخاطر غير المالية، فضلاً عن التدابير الجديدة التي تم تطويرها خصيصاً للمخاطر غير المالية والضوابط وعمليات إدارة المخاطر ذات الصلة. لمنع تهمة الغسل الأخضر، يمكنهم التأكد من أن البيانات التي يتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة ترسم صورة عادلة ودقيقة لجهود الشركات، وفقاً لـ *ECIIA*¹³

يبنى خيال خطته للتدقيق وتقييم المخاطر حول العديد من عناصر المخاطر التي يمكن أن تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق الإستراتيجية، المالية وغير المالية. على سبيل المثال، إذا كانت الإستراتيجية التنظيمية وخلق القيمة يعتمدان على ممارسات سلسلة التوريد الصارمة، فإن الشراء سيكون دائماً مصدر قلق رئيسي، كما قال. يمكن أن يكشف تخطيط مخاطر، وخاصة المخاطر غير المالية، عن تهديدات مثل مشاكل الجدارة الائتمانية للعملاء، وقضايا سلسلة التوريد، وتحديات الأمن السيبراني.

مع قيام المؤسسات ببناء أطرها وتحسين التعريفات التي تستخدمها، فإنها تخلق لغة مشتركة حول المخاطر غير المالية. يعزز ذلك التواصل حول المخاطر بين الخطوط الأولى والثانية والثالثة؛ يوضح المسؤوليات لكل خط؛ ويسمح لكل منها بإضافة تنقيحاتها الخاصة إلى التعريفات المشتركة.

مسؤوليات مواجهة المستقبل

في مؤسسة خيال، يجب على أي شخص مشارك في الضوابط والتقييم الذاتي للمخاطر أن يأخذ دورة تدريبية مفصلة عن المخاطر التي تتضمن مخاطر غير مالية. كما أنه يشجع موظفيه على التركيز على ثلاث مهام رئيسية:

- **البقاء على اطلاع.** يجب على المدققين الداخليين مواكبة أحدث الأحداث العالمية والمحلية لاكتساب فهم أفضل للحوادث التي قد يكون لها تأثير على المخاطر الآن أو على المدى القريب أو الطويل.
- **البقاء على اطلاع على التكنولوجيا الناشئة.** يعتقد خيال أن مدققي المستقبل والمؤسسات التي يعملون بها يجب أن يكونوا على دراية بتكنولوجيا المعلومات. لم يعد بإمكان المدققين الاعتماد فقط على الأساليب التقليدية، ولكن يجب عليهم دمج أدوات التكنولوجيا. قال: "العالم يتغير بوتيرة أسرع". بدون تقنية قوية، "لن تتمكن المؤسسات من مواكبة ذلك، خاصة وأن المزيد والمزيد من عوامل الاقتصاد الكلي التي نواجهها غير مالية".
- **الحفاظ على انسجام مع الإستراتيجية والرسالة والرؤية التنظيمية.** يجب أن تراعي خطط التدقيق المخاطر الأكثر أهمية وأفضل طريقة لتحديدها كميًا. نظرًا لأن المؤسسات عموماً لا يمكنها معالجة كل نوع من المخاطر التي قد تواجهها، يجب على المدققين أخذ عوامل مختلفة في الاعتبار لتحديد ومحاولة تحديد تلك المخاطر التي من المحتمل أن يكون لها أهمية وتأثير أكبر.

¹³ [Risk in Focus 2023: Hot Topics for Internal Auditors](#), European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2023.



بصفتهم المستشارين الموثوق بهم للمؤسسة، يتمتع المدققون الداخليون بمكانة فريدة تمكنهم من تحقيق قدر أكبر من الإدراك والاعتراف بالمخاطر غير المالية. يمكنهم القيام بذلك عن طريق تسخير معرفتهم الشاملة الحالية للأعمال، وإضافة كفاءات جديدة، والدعوة إلى تغيير في المنظور التنظيمي الذي يحدد أفضل السبل لتحديد المخاطر غير المالية.

الجزء 3: كيف يغير التحول الرقمي الحوكمة، المخاطر والضوابط (GRC)

عن الخبراء

سارة كوهن، CIA ، CCSA ، CRMA

سارة كوهن من ذوي الخبرة العالية في مجال التدقيق الداخلي. مع أكثر من 20 عامًا من العضوية في معهد المدققين الداخليين (IIA) والرئيسة السابقة لفرع تولسا، فقد أثبتت التزامها بالصناعة من خلال الخبرة في تدريب قسم إعداد التقارير والامتثال للمعايير، بالإضافة إلى قيادة فريق تدقيق يركز على التحليل والالية. تعمل سارة أيضًا حاليًا كضابطة في فرع معهد المدققين الداخليين في هيوستن.

أودرا ناربيونايت، CIA ، CISA ، CFE ، CHC ، CHPC

أودرا ناربيونايت متخصصة في الامتثال والتدقيق تتمتع بخبرة في مجالات متعددة وقدرة مثبتة على دفع النمو والتميز من خلال المبادرات الإستراتيجية وإعادة هندسة العمليات. وهي تعمل حاليًا في مجلس إدارة The IIA Northeast Florida Chapter وهي عضو في – IIA Lithuania. أودرا حاليًا هي مديرة الامتثال في منصة التوظيف العالمية Oyster HR



يمكن القول إنه لا يوجد اتجاه يؤثر على مشهد الحوكمة والمخاطر والضوابط (GRC) بشكل أكثر أهمية من زيادة التكنولوجيا في العمليات التجارية اليومية - ومن السهل معرفة السبب. لا يمكن التقليل من فوائد التحول الرقمي، حيث يتم الآن استخدام الأدوات المنبثقة من هذا الاتجاه في كل صناعة رئيسية تقريبًا لاتمام العمليات وتسريعها، مما يسمح ل GRC و عمليات الأمان تحديد المخاطر والقضايا المحتملة والاستجابة لها بسرعة.

على سبيل المثال، من خلال قدرتها على تحليل مصادر البيانات غير المهيكلة من رسائل البريد الإلكتروني إلى منشورات وسائل التواصل الاجتماعية، يمكن دمج معالجة اللغة الطبيعية بمساعدة الذكاء الاصطناعي مع مهارات وخبرات الفريق البشري ل GRC لتوفير موارد إدارة المخاطر والضوابط على مستوى من التطور و التعقيد لم يكن من الممكن فهمه منذ جيل واحد فقط.

في حين أن الحاجة إلى الخضوع لمثل هذا التحول الرقمي الجذري ربما كانت تعتبر في يوم من الأيام ترفاً، إلا أن مشهد المخاطر اليوم يوفر للمؤسسات مساحة صغيرة لتأخير التبني. تتزايد التهديدات السيبرانية من حيث الحجم والتطور يوماً بعد يوم؛ يستمر حجم البيانات الخام التي يتم إنتاجها وجمعها ومعالجتها في النمو بمعدل مذهل، مما يؤدي إلى زيادة مخاطر خصوصية البيانات؛ ويستمر المشهد التنظيمي في التطور بسرعة لمواكبة سرعة مخاطر اليوم. في الواقع، بدون المزايا التي يوفرها التحول الرقمي، قد تضيق وظائف ال GRC في عالم اليوم.

يتناول الجزء 3 من سلسلة موجز المعرفة العالمي الصادر عن المعهد الدولي للمدققين الداخليين حول ال GRC، وهو الدفعة الأخيرة، كيفية تطور أنظمة ال GRC من دمج التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى المخاطر الكامنة التي ينطوي عليها تبني التحول الرقمي. يتناول هذا الموجز أيضًا مواضيع المحادثات التي يتناسب اشراك التدقيق الداخلي فيها وكيف يمكن أن يساعد المؤسسات على أفضل وجه وهي تواصل هذه الرحلة الحرجة.

محادثة التحول الرقمي لعام 2023

فهم المخاطر الثقيلة

نطاق التحول الرقمي

لا يزال انفجار التحول الرقمي الذي شوهد خلال جائحة COVID-19 مستمرًا، وفي بعض النواحي يكتسب تطوره السرعة. لقد حدث هذا ليس فقط بسبب الرغبة الأساسية في زيادة الأرباح والكفاءات لاكتساب ميزة تنافسية في السوق، ولكن أيضًا بسبب دافع لمواكبة (أو، من الناحية المثالية، المضي قدمًا) مع القائمة الواسعة من المخاطر الناشئة التي قد تحققت في السنوات الأخيرة. التضخم، والتوترات الجيوسياسية مثل الصراع في أوكرانيا، والنزاع بين الصين وتايوان، وعدم اليقين الاقتصادي الواسع النطاق الناتج عن أحداث مثل الإغلاق المفاجئ للعديد من المؤسسات المصرفية، والنقاشات الجارية المتعلقة بمخاطر البيئة والمجتمع والحكومة والتغييرات ذات الصلة في المشهد التنظيمي، الاضطرابات والنقص في سلسلة التوريد - هذه ليست سوى عدد قليل من الأشكال التي اتخذتها المخاطر في عام 2023. من منظور المؤسسات المكلفة بالحفاظ على بعض مظاهر الضمان، يُنظر إلى تبني التحول الرقمي على نطاق واسع باعتباره فعالًا. في الواقع، وفقًا لتقرير حديث صادر عن مؤسسة Gartner، 89٪ من مديري مجلس الإدارة يقولون أن الأعمال الرقمية أصبحت الآن جزءًا لا يتجزأ من جميع استراتيجيات نمو الأعمال، حتى لو قال 35٪ فقط إنهم حققوا أهداف التحول الرقمي أو أنهم على الطريق الصحيح لتحقيق أهداف التحول الرقمي.

قال خورخي لوبيز، نائب الرئيس والمحلل المتميز في جارتنر، في التقرير: "لقد وصلت مجالس الإدارة إلى نقطة تكون فيها إستراتيجية الأعمال الرقمية واستراتيجية العمل الشاملة واحدة ومتشابهة". "على الرغم من أن مدراء تقنية المعلومات قد أحرزوا تقدمًا كبيرًا في الاستفادة من التكنولوجيا للتميز التشغيلي، فإن هذا لا يكفي لتحقيق الفوائد التجارية الاستراتيجية التي تبحث عنها [مجالس الإدارة] من الاستثمارات الرقمية"¹⁴.

يختلف شكل التحول الرقمي من موقع إلى آخر ومن مجال إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى. ما هو فعال، أو حتى يمكن تحقيقه، من قبل مؤسسة ما قد لا يكون مثاليًا لمؤسسة أخرى. على الرغم من ذلك، هناك بعض أوجه التشابه الأساسية بين المؤسسات التي تتبنى شكلاً من أشكال التحول الرقمي. قال شينتان شاه، الرئيس التنفيذي ومؤسس شركة برينفاير، الذي يكتب لمجلة فوربس: "[التحول الرقمي] يتعلق بأكثر من مجرد التكنولوجيا. "يتعلق الأمر بالتحول في طريقة التفكير التي تمكن المؤسسات من إعادة تصور نماذج أعمالها وعملياتها للاستفادة من الفرص التي أوجدتها التكنولوجيا الناشئة"¹⁵.

أعرب لوبيز عن نفس المشاعر. "نظرًا لأن الشركات تعمل بشكل متزايد في عالم من الاضطراب المستمر، فإن أكثر المجالس ذكاءً في المستقبل تدرس كيف يمكن أن تكون الاضطرابات والمخاطر بمثابة مصدر للفرص. سيحتاج الرؤساء التنفيذيون والمدراء التنفيذيون لقسم المعلومات إلى تبني هذه العقلية لأن التكنولوجيا تلعب دورًا متزايدًا في دفع نجاح الأعمال."

يمكن أن يتخذ إعادة التحويل أشكالًا عديدة، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر:

- الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي واعتماد معالجة اللغة الطبيعية.
- الأتمتة التشغيل الآلي للعمليات الروبوتية (RPA).
- التركيز على الأمن السيبراني وخصوصية البيانات.

¹⁴. "Gartner Says 89% of Board Directors Say Digital Is Embedded in All Business Growth Strategies," press release, Gartner, Oct. 29, 2022, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-10-19-gartner-says-89-percent-of-board-directors-say-digital-is-embedded-in-all-business-growth-strategies>.

¹⁵. Chintan Shah, "Businesses Need to Watch these Digital Transformation Trends in 2023," Forbes, Jan. 27, 2023, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/01/27/businesses-need-to-watch-these-digital-transformation-trends-in-2023/?sh=7147b04a185d>.



- الهجرة السحابية.
- تحليل البيانات.
- اعتماد 5G والتحسين الرقمي.
- بلوكشين.
- التعاون التجاري الافتراضي.
- منصات بيانات المستهلك.

تأثير التحول الرقمي على ال GRC

من الواضح، مع وجود العديد من الدلالات والتطبيقات، كان للتحول الرقمي تأثير عميق على وظائف ال GRC ، وفي كثير من الحالات، كافحت المؤسسات للحفاظ على مستويات كافية من تغطية ال GRC مع استمرار التغييرات في المشهد التكنولوجي على قدم وساق. كشفت دراسة استقصائية حديثة أجرتها شركة Risk.net بالتعاون مع IBM لمتخصصي GRC في قطاع الخدمات المالية عن بعض الاتجاهات المثيرة للقلق، بما في ذلك:

- يعتقد 62٪ أن التحول الرقمي قد كشف عن فجوات في عمليات ال GRC الحالية، ويعتقد ما يقرب من نصف المشاركين (45٪) أن مؤسساتهم "تلعب دورًا في اللحاق بالركب". قال 37٪ فقط إنهم استثمروا الوقت والموارد من أجل التحول الرقمي قبل هذا التحول.
- يعتقد 77٪ أن مخاطر شركاتهم قد زادت حيث أصبحت أكثر اعتمادًا على القنوات الرقمية.¹⁶

بالإضافة إلى ذلك، في نفس الدراسة، عندما سئلوا عن المخاطر التي حظيت بأهمية أكبر في مؤسستهم نتيجة لاتجاهات التحول الرقمي، حدد 56٪ أمن المعلومات / البيانات، وقال 48٪ بانتهاكات الأمن السيبراني، وقال 32٪ إنها مخاطر الطرف الثالث / سلسلة التوريد، وقال 31٪ إنها مخاطر الامتثال.

لكي تظل وظائف ال GRC فعالة، كان لا بد من تحديثها من خلال اتخاذ خطوات حاسمة لاحتضان التحول الرقمي أو المخاطرة بتعريض مؤسساتها لمخاطر كبيرة. تتضمن هذه الخطوات:

- تخصيص أو توظيف موارد جديدة.
 - اعتماد شكل من أشكال نموذج تخزين البيانات السحابية المختلطة لاستخدام تحاليل البيانات المحسنة.
 - تطوير أدوات وقدرات ال GRC الحالية.
 - اعتماد التكنولوجيا المتقدمة، بما في ذلك الأدوات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وأنظمة التشغيل الآلي.
- في حين أن بعض هذه الإجراءات قد تبدو واضحة إلى حد ما، فإن السرعة التي يتطور بها مشهد المخاطر الحالي تجعلها أي شيء غير ذلك. على سبيل المثال، تاريخيًا، اعتمدت المؤسسات على التوافق مع إرشادات معينة أو إطار عمل من المعايير والشهادات و / أو اللوائح لإنشاء أساس للضوابط والعمليات التي أثبتت جدواها والتي تحدد وظيفة ال GRC لتحقيق النجاح.

اليوم، ومع ذلك، يمكن أن يصبح هذا النهج معقدًا بسرعة. يمكن أن يكون هذا بسبب:

- التطوير السريع لأطر العمل الجديدة أو المحدثة التي تتطلب توافقًا سريعًا. تشمل الأمثلة الإنشاء السريع لمجموعة متنوعة من المبادرات التنظيمية المقترحة في الاتحاد الأوروبي المتعلقة بالاستراتيجية الرقمية، بما في ذلك قانون توافيق البيانات، وقانون الأسواق الرقمية، وقانون الخدمات الرقمية، وقانون البيانات، وقانون الذكاء الاصطناعي، وكلها تتوقع الموافقة بنهاية 2023 ؛ أو
- الافتقار إلى الوضوح أو التوجيه من الأطر الحالية، مما يترك المؤسسات - على الأقل لبعض الوقت - تدافع عن نفسها بنفسها.

¹⁶. "Digital Transformation and the Future of GRC," Risk.net, IBM, Feb. 2022, <https://www.ibm.com/downloads/cas/WWQXRPLG>.



قالت سارة كوهن، قيادية معروفة بالتدقيق الداخلي والتي لديها أكثر من عقدين من الخبرة والخدمة في المهنة. "مع ظهور تقنيات جديدة ك *ChatGPT* و *Bing Chat* والعمل على اصدار *CoPilot* يجب على المؤسسات ان تتصرف سريعاً حيث ان الموظفون يعتمدون على هذه البرامج لاتمام مهامهم. "هناك بعض المؤسسات التي ستحظرها تماماً، في حين أن المؤسسات الأخرى التي لديها فرق أكثر استعداداً لفهم التكنولوجيا ستضع إرشادات أكثر تفصيلاً داخل الشركة حول كيفية ووقت استخدامها".

ستختلف الفرق المكلفة بتطوير الاستراتيجيات لإنشاء مثل هذه الإرشادات من حيث التكوين بناءً على المؤسسة، ولكن يمكن أن تشمل أطرافاً مثل المسؤول التنفيذي لقسم المعلوماتية والرقمية وفرق إدارة تكنولوجيا المعلومات، والمخاطر والمجموعات القانونية والمالية. وبمجرد إنشائها، فإن استراتيجيات التواصل وإنفاذ المبادئ التوجيهية تعتبر حاسمة بنفس القدر. قال كوهن: "يمكن للشركات العمل بنظام الثقة إلى حد ما، ولكن هناك حاجة أيضاً إلى مزيد من الإجراءات الرسمية للإبلاغ عن المبادئ التوجيهية المتطورة. على سبيل المثال، عندما يكتب موظف عنواناً إلكترونياً معيناً، هناك برنامج يمكن تنفيذه والذي سيظهر اشعاراً في متصفحهم لتذكيرهم بإرشادات الشركة".

إنجاز مثل هذا العمل الفذ بسلاسة، أشار كون إلى ضرورة وجود وظيفة *GRC* مرنة وقابلة للتكيف قبل أن تدخل التكنولوجيا الناشئة مثل *ChatGPT* مشهد المخاطر في المؤسسة. لن تحظى كل مؤسسة بنعمة التبصر، سواء كان ذلك بسبب الموارد المحدودة، أو البيانات المتاحة ذات الجودة الرديئة أو المحدودة، أو تحديد أولويات القضايا الأخرى، أو الإهمال ببساطة. بغض النظر عن الأسباب، يجب أن يكون التدقيق الداخلي مستعداً لأخذ زمام المبادرة للحصول بسرعة على وظائف ال *GRC* في وضع مناسب للنجاح في هذا العصر الجديد.

التدقيق الداخلي في محادثات ال GRC

تعزيز مركز ال GRC في سياق التحول الرقمي

الجلوس على الطاولة

يمكن أن يدعم التدقيق الداخلي فعالية ال GRC بعدة طرق رئيسية، لا سيما في المؤسسات التي تعتبر متأخرة في تحقيق أهدافها المتمثلة في تحديث وظائف ال GRC

أولاً، يمكن إجراء تغييرات قليلة تستحق المتابعة من دون الاستثمار. ومع ذلك، يمكن أن تكون مثل هذه الاستثمارات صعبة من دون قبول ومساهمة كل مستويات - من أعلى المؤسسة إلى كل صاحب مصلحة فردي في وظيفة ال GRC. إذا لم يكن هناك قبول فيما يتعلق بالتحول الرقمي، فهناك فرصة جيدة لعدم توصيل فوائده بشكل صحيح. في هذا الصدد، فإن التدقيق الداخلي في وضع فريد يسمح له بنقل هذه المعلومات ببساطة عن طريق الاحتفاظ بمقعد على الطاولة.

قالت كوهن: "من مقعدنا على الطاولة، يمكننا أن نضمن من خلال كل اتجاه ناشئ أن الإدارة ومجلس الإدارة يتخذون قرارات مستنيرة."

في الواقع، يجب أن يكون الجلوس على الطاولة أمرًا بالغ الأهمية دائماً للتدقيق الداخلي لأداء واجباته وفقاً لتفويضاته. من خلال التواصل المنتظم والمستنير مع أصحاب المصلحة، يلعب التدقيق الداخلي دوراً لا يقدر بثمن في تعزيز ثقافة تنظيمية قوية حول ضمان المخاطر والامتثال. عندما يتم الاستفادة من قنوات الاتصال الخاصة بالتدقيق الداخلي إلى أقصى إمكاناتها، يجب ألا يكون ال GRC بعيداً عن الاعتبار.

خطر انتشار أدوات ال GRC

لن تؤدي جميع الضوابط المتاحة للتنفيذ إلى ثقافة ناجحة تركز على ال GRC. على سبيل المثال، مع رقمنة العمليات التنظيمية، هناك الآن العديد من أدوات تحليل البيانات المتاحة التي تتميز بوحدة ال GRC كوظائف إضافية. قد يجد التدقيق الداخلي نفسه متأخرًا بشكل كبير في توصيل رؤية شاملة ل ال GRC إلى أصحاب المصلحة إذا التزمت وظائف ال GRC جميعاً باستخدام أدوات منفصلة لمساعدتهم.

"أحب أدوات تحليل البيانات وقدرات الاختبار التي توفرها بنسبة 100٪، ولكن يوجد الآن العديد من الأدوات الأخرى التي تضيق ال GRC إليها كعرض قيم" ، كما تقول أودرا نارينايت ، مديرة الامتثال في مزود منصة التوظيف الآلي "Oyster" إحدى الأدوات التي كنت أبحث فيها مؤخرًا في جمع أدوات ال SaaS الأخرى لتبسيط الضوء على العقود القريبة من التجديد والوفورات المحتملة في الضرائب، ولكنها توفر أيضًا إصدارًا من لوحة معلومات المخاطر استنادًا إلى المعلومات التي تعالجها أدوات ال SaaS إذا كان القصد من شراء مثل هذه الأداة هو شيء مختلف عن ال GRC ، فلن أعرف حتى عنها ."

"فجأة ، يمكن أن أكون في موقف حيث سيكون لدي عشرات من أدوات ال SaaS العشوائية مع مكونات، وكلها تمثل مخاطرة عالية المستوى لأن البائعين يعالجون معلوماتنا الخاصة" ، تابع نارينايت ، يوجد حاليًا أكثر من 100 أداة ال SaaS في بيئتنا. حتى إذا كانت نسبة صغيرة من هذه الأدوات تقدم إصدارًا من ال GRC لعمليات محددة للغاية، فإنه يصبح من الصعب إدارتها. هذا يخلق جيوبًا فردية حيث يعتقد الناس أنهم يجرون تقييم للمخاطر، لكنهم لا يقومون بها بطريقة متكاملة بطريقة شاملة ويمكن الإبلاغ عنها ."

لمواجهة مثل هذا الخطر، تتمثل إحدى الاستراتيجيات في أن يقوم أصحاب المصلحة في ال GRC بتعيين مسؤولي العمليات الفرديين لتبسيط نهج ال GRC وإنشاء مسار اتصال واضح للتدقيق الداخلي. قال نارينايت: "الكل يريد أن يفعل الشيء الصحيح." "الآن هناك اهتمام لإدارة المخاطر الإجمالية، وهذا أمر رائع. ومع ذلك، هناك حاجة لإجراء مناقشات حول تقسيم الواجبات، وكيف ينبغي أن تحدث لمواءمة الأولويات والنطاقات."



وأعرب كون عن رأي مماثل من خلال التأكيد على التوازن الذي يجب أن تتمتع به المؤسسات بين المسؤولية المشتركة والضوابط من أعلى إلى أسفل. "يجب أن يحاول التدقيق الداخلي السماح لأصحاب المصلحة بقيادة أهداف وعمليات الـ *GRC* بقدر الإمكان، ثم مقاربتها من سياق تعزيز التعاون والشفافية. يجب أن يكون التدقيق الداخلي جزءًا من تلك المحادثة، حتى تتمكن من الحضور لرفع علامة التحذير عندما نرى شيئًا ما. يفهم معظم الناس المخاطر والضوابط من حيث صلتها بأدوارهم. إنهم لا يحتاجون منا حقًا للتدخل، لكننا بحاجة إلى فهم الأهداف الأوسع نطاقًا وأين تكمن المسؤوليات لأداء الإشراف المناسب."

استراتيجيات لقيادة وتعزيز المحادثات

حيثما أمكن، يجب أن يكون التدقيق الداخلي مثالاً يحتذى به من خلال إبراز فوائد التحول الرقمي والترويج لها من خلال فعالية وظيفته. في حين أن بعض جوانب التحول الرقمي داخل التدقيق الداخلي تتطلب بوضوح حيز كبير في الميزانية، يمكن إجراء جوانب أخرى، مثل التشغيل الآلي، من خلال برامج مثل *Excel* و *Power BI* وأدوات إنتاجية أخرى من *Microsoft* يحتمل أن تكون موجودة بالفعل، أو على الأقل قابلة للشراء بأقل تكلفة.

تطبيق القيادة بالقدوة على تبادل المعرفة أيضًا، بما في ذلك إبراز المواضيع التي تفتقر فيها الكفاءات الأساسية إلى وظائف الـ *GRC*. في كل من وظيفة التدقيق الداخلي والإدارات الأخرى، يمكن أن يلعب التدقيق الداخلي دورًا بناءً في تسليط الضوء على الفجوات في معرفة القوى العاملة أو التدريب أو الخبرة المتعلقة بالعمل مع التكنولوجيا الناشئة، مع تعزيز التدابير التصحيحية المناسبة. يمكن أن تشمل هذه التدابير التدريب المجتمعي في المؤتمرات، وتوظيف أطراف خارجية للتدريب ورفع المهارات، أو ببساطة دمج التدريب القائم على المهارات في الأدوار الوظيفية من خلال موارد مجانية أو بأسعار معقولة عبر الإنترنت.

في بعض الحالات، يمكن للمؤسسات العمل على تعزيز تطوير المهارات داخليًا من خلال التفاعلات والتعاون مع الأقسام الأخرى. قال كون: "إحدى الإستراتيجيات التي رأيتها هي بناء موقع على شبكة الإنترنت حيث يمكن لكل فرد في المؤسسة إدخال أفكار الابتكار الخاصة بهم، ومن ثم يمكنهم التصويت أو التعليق على ما يرغبون في رؤيته في الشركة". "ستكون هذه وسيلة لمشاركة المعرفة والأفكار بطريقة مسيطر عليها، لذلك لا يقوم الجميع فقط بالخروج والقيام بالآلاف الأشياء المختلفة لبناء الكفاءات".

لا يجب أن تكون هذه المناقشة رسمية دائمًا؛ حتى شيء بسيط مثل الدردشة الجماعية يمكن أن تؤدي إلى نتيجة مماثلة. قال نارينايت: "في مؤسستنا، هناك قنوات متعددة على *Slack* يمكن لأي شخص المشاركة فيها". "مؤخرًا، على سبيل المثال، كنت أتسكع في قناة الفكاهة الهندسية. إنهم يفهمون أنني رئيس قسم الامتثال، لكنهم يعاملونني كشريك. أحب أن يكون بإمكاننا جميعًا إقامة اتصالات غير رسمية مع الفرق التي هي في الواقع في طليعة حركة التحول الرقمي."

لكي تكون جزءًا مساهمًا في النقاش، يجب أن يكون هناك دافع إضافي على التدقيق الداخلي ليصبح على دراية بهذه التكنولوجيا.

في الواقع، يمكن أن يكون اكتساب مثل هذه المعرفة فرصة ثمينة للتدقيق الداخلي لإضافة القيمة التنظيمية التي يوفرها. قال نارينايت: "لا أعتقد أنه يمكننا المشاركة بشكل هادف في النقاش مع أصحاب المصلحة عندما نطلب الاجتماع معهم، على سبيل المثال، حول الذكاء الاصطناعي أو تحليل البيانات، إذا لم يكن لدينا درجة كبيرة من المعرفة في حد ذاتها". "لا تزال العديد من جوانب التحول الرقمي في الـ *GRC* في طور التجديد فيما يتعلق بمن سيتولى مسؤوليتها. لماذا ليس التدقيق الداخلي؟ نحن فضوليون. لدينا عقل متفتح. ونحن نتعلم دائمًا جنبًا إلى جنب مع عملائنا حتى تتمكن من الحصول على مكان في النقاشات. ماذا لو كنا نحن الذين قدمنا الاستشارات لشيء مثل تطبيق الذكاء الاصطناعي في الامتثال؟"

كن جزءًا نشطًا من مجتمع التدقيق الداخلي

لا مجال للتراجع عن التحول الرقمي، وخيارات المؤسسة بسيطة: احتضانها أو البقاء في الخلف. يتدفق مثل هذا الشعور بالفعل عبر كل عنصر من عناصر المؤسسة، بدءًا من *C-suite* و *boardroom* وصولاً إلى *GRC* والعمليات والتدقيق الداخلي.

بالإضافة إلى ذلك، لا سيما في عالم متزايد الترابط والعولمة، يجب أن يتدفق عبر المجالات والحدود الجغرافية. هذا لا يعني فقط أداء المهام داخل حدود المؤسسة، ولكن أيضًا الذهاب إلى أبعد من ذلك ليكون مشاركًا نشطًا في نقاشات التدقيق العالمية. يمكن أن تكون المشاركة في جمعيات *IIA* المحلية مكانًا رائعًا لإقامة مثل هذه الروابط، مثل الحضور المنتظم في ندوات المعهد الدولي للمدققين الداخليين عبر الإنترنت والمؤتمرات.

قال ناربيونايت: "إن أفضل وسيلة لتعلم التدقيق الداخلي ويمكن الحصول عليها هي عبر الاستماع مباشرة لتجارب الوظائف الأخرى". "لقد تعلمت الكثير من خلال مجرد "الإلمام" بمواضيع التدقيق الحالية والاتجاهات التقنية مع محترفين آخرين على *Twitter*. لقد تغيرت المهنة كثيرًا منذ أن بدأت بها؛ من المهم جدًا الحفاظ على هذه الروابط المهنية والبقاء على اطلاع بكيفية نجاح الآخرين في مواجهة التحديات التي تواجهها."

على الرغم من أن التكنولوجيا قد تقدمت كثيرًا - وستستمر في التقدم - إلا أن هناك درجة من الراحة في معرفة أنه عندما يتعلق الأمر بالتعلم والنمو في دور مهني، فلا يوجد حتى الآن بديل للتواصل البشري الحقيقي. في مواجهة التغيير المستمر، من المهم تذكر ذلك.

عن معهد المدققين الداخليين (IIA)

المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) هو جمعية مهنية دولية غير ربحية تخدم أكثر من 230 ألف عضو عالمي وقد منحت أكثر من 185000 شهادة مدقق داخلي معتمد (CIA) في جميع أنحاء العالم. تأسس المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) في عام 1941، وهو معترف به في جميع أنحاء العالم باعتباره الرائد في مهنة التدقيق الداخلي في المعايير والشهادات والتعليم والبحث والإرشاد التقني. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة theiia.org

تنويه

ينشر المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) هذه الوثيقة لأغراض إعلامية وتعليمية. لا تهدف هذه المواد إلى تقديم إجابات نهائية لظروف فردية محددة وعلى هذا النحو يُقصد منها فقط استخدامها كدليل. يوصي المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) بالتماس مشورة الخبراء المستقلين فيما يتعلق مباشرة بأي حالة محددة. لا يتحمل المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) أي مسؤولية عن أي شخص يعتمد فقط على هذه المواد.

حقوق النشر

حقوق النشر © The Institute of Internal Auditors, Inc. 2023 جميع الحقوق محفوظة. للحصول على إذن لإعادة الإنتاج، يرجى الاتصال بـ copyright@theiia.org

حزيران/يونيو 2023

قام بترجمة هذه الوثيقة إلى اللغة العربية فريق عمل من جمعية المدققين الداخليين في لبنان برئاسة عضو مجلس الحكام الأستاذ ناجي فياض وعضوية السيد محمد شهاب والسيدة داليا ابو كروم



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101

