ترنيمة الإدارة العليا
TONE at the TOP®

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

العدد 97 | فبراير 2020

حوكمة البيانات: ما ينبغي أن يعرفه أعضاء مجلس الإدارة هذه الأيام

تغير هائل يطرأ على الحوكمة المؤسسية والأمر كله يتمحور حول البيانات.

تتنامى مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة على الدوام، ولكن بين الفينة والأخرى، يحدث تغير جذري: عصر تتغير فيه قواعد الحوكمة السليمة من أساسها. إذ حدث ذلك بعد فترة وجيزة من انهيار شركة إنرون (Enron Corporation)، على سبيل المثال، عندما أدت حالات فشل الحوكمة إلى سن تشريعات مثل قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes-Oxley Act) تغيرت إلى حد كبير مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بين ليلة وضحاها. وتوسعت جداول أعمال مجالس الإدارة لتحتوي تعقيدًا لم يكن متصورًا في السابق وتضاعفت المواعيد المقررة للاجتماعات.

يحدث تحول فجائي آخر في الحوكمة المؤسسية هذه الأيام. وهذه المرة، لا يتعلق الأمر بالضوابط المالية؛ بل بالبيانات. وقد يكون أكبر تغير يطرأ على الحوكمة حتى الآن.

لا عجب أن تتغير مسؤوليات المجلس بخصوص البيانات. فوفقًا لما ورد في مقالة على موقع مجلة فوربس (Forbes.com) في عام 2018، تم إنشاء 90 بالمئة من بيانات العالم إلى درجة لا تُصدق خلال العامين السابقين. وكل يوم ينتج العالم أكثر من 2.5 كوينتيليون بايت من البيانات، وما زالت وتيرتها تتسارع. ويقدّر بعض المحللين أنه في حين تستهلك مراكز البيانات اليوم حوالي اثنين بالمئة من الكهرباء في العالم، فإن هذا الرقم سيصل إلى ثمانية بالمئة بحلول عام 2030.

إضافة إلى ذلك، يبشّر ظهور تقنية الجيل الخامس 5G اللاسلكية بزيادة مطردة في جمع البيانات. وبينما تدور النقاشات في الوقت الراهن عن جمع بيانات بالجيجابايت (مليارات البايتات)، فإن التقنية الجديدة ستمكّن من جمع بيانات بالزيتابايت (تريليونات الجيجابايتات). وستمكّن هذه الثورة التقنية التي طال انتظارها المنشآت من جمع كميات هائلة من البيانات لإكساب قرارات العمل الاستراتيجية معنى ودمج البيانات الذكية في كل شيء.

فرص جديدة تأتي بمخاطر جديدة

بوجود الكثير من المعلومات داخل أنظمة الشركات، يكون لعمليات حوكمة البيانات تأثير حاسم على العمليات ومخاطر الامتثال والمحصلة النهائية. ويمكن للبيانات والتحليلات أن تؤثر على منشآتنا بما يتجاوز نطاق أمن وتقنية المعلومات. إذ إنها توفر خيارات جديدة هائلة لعالم الأعمال، منها

نبذة عن معهد المدققين الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 200,000 عضو في أكثر من 170 بلدًا وإقليمًا. ويعَد معهد المدققين الداخليين الجهة الرائدة الداعمة والتعليمية التي تضع المعايير الدولية وتجري الأبحاث في كل ما يخص مهنة التدقيق الداخلي.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

الاشتراك المجاني

قم بزيارة www.theiia.org/tone للتسجيل في الاشتراك المجاني.

آراء القرّاء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني: tone@theiia.org.

المجلس الاستشاري للمحتوى

يقدم الخبراء الموقرون التالية أسماؤهم، الذين يتمتعون بخبرة تصل إلى عشرات السنين في مجال الإدارة العليا ومجالس الإدارة، التوجيه بشأن محتوى هذا المنشور:

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano

أشكال جديدة للتسويق والتصنيع والبحث والعمل. وبعض هذه الخيارات الجديدة تأتي بتدفقات ضخمة من الإيرادات.

لنأخذ صناعة السيارات على سبيل المثال. تستخدم السيارات المتصلة بالإنترنت هذه الأيام أجهزة استشعار لتوليد بيانات عن الوضع الداخلي والعمليات ولجمع معلومات عن أحوال الطرق وحركة المرور والطقس ومن يجلس خلف المقود أيضًا. وهذه البيانات لها قيمة اقتصادية كبيرة. ويستعين مصنعو السيارات بهذه البيانات في تصميم المنتجات والتسويق ومبادرات الجودة وإدارة سحب المنتج. ويمكنهم استخدامها لتوجيه العملاء إلى أعمال الصيانة والإصلاح الموصى بها. ولكن يمكن أيضًا بيع المعلومات من السيارات المتصلة بالإنترنت لشركات التأمين والأطراف الخارجية الأخرى. فقد قدّر تقرير من شركة ماكنزي وشركائه (McKinsey & Company) أنه بحلول عام 2030، قد تصل العائدات العالمية السنوية من تسييل بيانات السيارات إلى 750 مليار دولار. وفي حال وقوع حادث، يمكن لرسائل الطوارئ من السيارات المتصلة بالبيانات أن تنقذ الأرواح أيضًا. (وضع البرلمان الأوروبي متطلب مكالمة الطوارئ للسيارات الجديدة خصيصًا لهذا الغرض.)

تأتي البيانات الضخمة بفرص عظيمة، لكنها تستلزم أيضًا مسؤوليات كبيرة مستجدة. وجمع بيانات السيارات هذه يعني أن على الشركات أن تكون قادرة على إثبات الحصول على موافقة العميل وبالطريقة السليمة. ويجب مراعاة أخلاقيات البيانات والخصوصية والشفافية في جميع مراحل إعداد وتقديم منتجات وخدمات جديدة. وتستلزم المخاوف المتعلقة بالسلامة دقة البيانات، ويجب الإفصاح عن حالات اختراق البيانات وفقًا لقوانين تختلف في جميع أنحاء العالم.

في الولايات المتحدة وحدها، يوجد العديد من القوانين واللوائح الاتحادية والخاصة بالولايات المتعلقة بحماية البيانات، وبوجود سلطات تنظيمية متعددة مسؤولة عن الرقابة. وتتغير المتطلبات باستمرار: على سبيل المثال، بدأ سريان قانون خصوصية المستهلك في كاليفورنيا (CCPA) منذ فترة وجيزة في يناير، ويقترح المشرعون في هذا الوقت إجراء تغييرات. وقدمت عشرات الولايات الأخرى مشاريع قوانين تتعلق بخصوصية البيانات، ويدرس الكونغرس إصلاحات جوهرية للقوانين الاتحادية المتعلقة بخصوصية البيانات. ووفقًا لمؤسسة تكنولوجيا المعلومات والابتكار (ITIF)،

إن كان التشريع الاتحادي المقترح يعكس الأحكام الرئيسية إما لقوانين كاليفورنيا أو اللائحة العامة لحماية البيانات(GDPR) التي بدأ سريانها في الاتحاد الأوروبي في عام 2018، فإن المتطلبات الجديدة ستكلّف الاقتصاد الأمريكي حوالي 122 مليار دولار كل سنة. ويبلغ ذلك حوالي 483 دولارًا لكل شخص بالغ في الولايات المتحدة وذلك لمجرد الامتثال لقوانين الخصوصية.

تشكل تكاليف الامتثال مفاجأة صاعقة، ولكن الامتثال للوائح الخصوصية ليس إلا مسألة واحدة من مسائل حوكمة البيانات. إذ تراعي برامج الحوكمة أيضًا مسائل مثل سلامة البيانات ودقتها واكتمالها واتساقها وكفاءتها وفاعليتها وسريتها وتوافرها وموثوقيتها وأخلاقياتها. إنها لمهمة واسعة، ويزداد اتساعها كل يوم.

تحميل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية

يزداد خطر تحميل المسؤولية الشخصية لأعضاء مجلس الإدارة الذين يتجاهلون قواعد خصوصية البيانات أو متطلبات الحوكمة الأساسية الأخرى. ففي يونيو 2019، أصدرت المحكمة العليا في ولاية ديلاوير قرارًا يعيد تأكيد تحميل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية في حال عدم وجود عملية إبلاغ على مستوى مجلس الإدارة فيما يتعلق بمسائل الامتثال الأساسية. وفي قضية مارشاند ضد بارنهيل (قرار شركة بلو بيل "Blue Bell")، أفادت المحكمة أنه تصرف نابع عن سوء نية يُخل بواجب الولاء عندما لا يسعى أعضاء مجلس الإدارة للتأكد من وجود نظام معقول للمعلومات والإبلاغ. وعلى الرغم من أن أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين يتمتعون عمومًا بالحصانة من المسؤولية، فإن في معظم الولايات لا يمكن أن يكون أعضاء مجلس الإدارة "ساهين عن الأمور الأساسية" للشركة. ويخفق أعضاء مجلس الإدارة أيضًا في أداء مهمتهم الرقابية إن كانوا عن عمد "لا يراقبون ولا يشرفون على عملياتها وبالتالي يعجزون عن الإحاطة بالمخاطر أو المشاكل التي تستدعي اهتمامهم".

وبالرغم من أن القرار في قضية مارشاند، التي ما زالت تشق طريقها في محاكم ديلاوير، ركّز على عدم مراقبة المجلس لمخاطر "المهمة الحرجة" المتعلقة بسلامة الأغذية، فإن المحصلة التي تخرج بها مجالس الإدارة هنا مفادها أن ما لا تعرفه يمكن أن يضرك.

الأسئلة المتعلقة بحوكمة البيانات التي يطرحها أعضاء مجلس الإدارة

1. **ما هي البيانات التي نُعنى بها؟**
تبدأ حوكمة البيانات الفاعلة بمعرفة ماهية البيانات التي يجري جمعها وأين توجد وكيف تُستخدم في جميع أقسام المنشأة. وفي كثير من الحالات، يمكن أن يحسّن رسم خارطة تدفق البيانات فهم حوكمة البيانات ويعززها.

2. **هل تُستخدم بياناتنا الاستخدام الملائم؟**
ينبغي أن يساعد نظام حوكمة البيانات في ضمان توفر البيانات عند الحاجة إليها لأسباب مشروعة تتعلق بالعمل، ولكن يجب أيضًا أن يحمي المعلومات الحساسة ويضمن استخدام البيانات استخدامًا أخلاقيًا. وعلى أعضاء مجلس الإدارة معرفة ما إن كانت الشركة قد وضعت سياسات وإجراءات مناسبة بشأن استخدام البيانات، وعليهم التأكد من وجود ضوابط لمراقبة السياسات وإنفاذها.

3. **هل حددنا أهدافًا مخصصة لبرنامج حوكمة البيانات الخاص بنا؟**
تختلف كل شركة عن الأخرى، لذلك لا يوجد نهج موحد واحد يناسب الجميع لحوكمة البيانات. فإن كان برنامج حوكمة البيانات جديدًا نسبيًا، على سبيل المثال، فقد يكون مجرد تحديد مكان وجود جميع البيانات الخطيرة أو الحساسة للمنشأة من المهام الكبيرة. وفي وقت لاحق، قد يتحول التركيز إلى تقليل المخاطر أو زيادة قيمة البيانات أو تحسين تدفق المعلومات أو أولويات أخرى. لذلك ينبغي إعادة تقييم أهداف وأولويات حوكمة البيانات بانتظام.

4. **كيف قيّمنا المخاطر؟**
يتعين على كل شركة التعامل مع مخاطر من قبيل فقدان البيانات أو تلفها أو اختراق البيانات أو ثغرات الامتثال. ومن المستحيل القضاء على جميع المخاطر، ولكن من المهم أن يتلقى مجلس الإدارة معلومات في الوقت المناسب بشأن مخاطر البيانات المهمة ويقيّم ما إن كان مستوى التعرض للمخاطر ملائمًا لمستوى الإقدام على المخاطر لدى الشركة.

5. **عندما يتم تحديد الإشكالات المهمة، كيف نتأكد من حلها بطريقة مناسبة؟**
على المجلس أن يفهم العمليات المتعلقة بتبليغ الإشكالات المهمة لحوكمة البيانات والتعامل معها. ويتعين عليه أيضًا التأكد من أنه عند تحديد المشاكل، يتم التعامل معها بطريقة مناسبة.

6. **ماذا عن أطر حوكمة البيانات؟**
يوفر إطار حوكمة البيانات مبادئ توجيهية لاستخدام البيانات وإدارتها وحل إشكالات البيانات. ويحدد الأشخاص والإدارات التي ينبغي أن تراقب أنواعًا مختلفة من البيانات وتديرها. ومن الناحية التنظيمية، قد يتضمن الإطار مكتبًا لحوكمة البيانات يساعد في إدارة البرنامج، إلى جانب لجنة أو مجلس لحوكمة البيانات يعطي الأولوية لمشاريع حوكمة البيانات؛ ويعتمد سياسات وعمليات وإجراءات استخدام البيانات؛ ويحدد مراقبي البيانات والأطراف المعنية. فإن كانت الشركة لم توافق بعد على إطار لحوكمة البيانات يسند مسؤوليات محددة، فلربما حان الوقت للسؤال لمَ لا نقوم بذلك.

المصادر:

NIST Cybersecurity Framework
NIST Privacy Framework

مسؤوليات مجلس الإدارة

منذ عقد من الزمن، ربما كانت حوكمة البيانات أو لم تكن موضوعًا على جدول أعمال مجلس الإدارة. ولو أدرج موضوع البيانات في جدول الأعمال، كانت المناقشة في كثير من الأحيان تقتصر على جانب واحد من جوانب حوكمة البيانات، مثل أمن المعلومات أو خصوصية البيانات. ولو كان لدى أعضاء مجلس الإدارة أسئلة بشأن إدارة البيانات، فغالبًا ما يعتمدون ببساطة على الإدارة لمنحهم المعلومات التي يحتاجون إليها.

نظرًا لمخاطر البيانات في هذه الأيام، لم يعد هذا النهج يفي بالغرض. ففي تقرير صدر مؤخراً عن خدمة أسبوع الامتثال (Compliance Week)، كانت 46 بالمئة من المجالس التي شملها الاستطلاع تعقد اجتماعًا وجيزًا على الأقل كل ثلاثة أشهر بشأن حوكمة البيانات. وطبّقت أو حدّثت ما يقرب من نصفها سياسات الخصوصية الداخلية، ووسعت 43 بالمئة منها موارد خصوصية البيانات وإعداد الموازنة في العام الماضي. ولم يعقد خمسة في المائة فقط من المشاركين في الاستطلاع أي اجتماع على الإطلاق بشأن حوكمة البيانات.

لتأدية واجب الرقابة، يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى تأكيد مستقل وموضوعي بأنه تتم معالجة مخاطر البيانات كما ينبغي. وهذا يعني أنه يجب تدقيق مخاطر حوكمة البيانات المهمة. ولكن على أعضاء مجلس الإدارة أيضًا طرح أسئلة صعبة بشأن حوكمة البيانات. فوفقًا لما ورد في كتاب الحوكمة في العصر الرقمي، دليل عضو مجلس إدارة الشركات الحديثة (Governance in the Digital Age, A Guide for the Modern Corporate Board Director) للكاتبين براين ستافورد ودوتي شندلينجر، «يتعين على مجالس الإدارة معرفة ما لا تعرفه، الأمر الذي يتطلب الكثير من الشجاعة. ويجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة قادرين على طرح الأسئلة وأن يكونوا صريحين بشأن ما لا يفهمونه، وإلا لن يكونوا قادرين على توفير مستوى الرقابة والفهم المطلوبين هذه الأيام».

سؤال الاستطلاع السريع

هل لدى منشأتك برنامج رسمي لحوكمة البيانات ؟

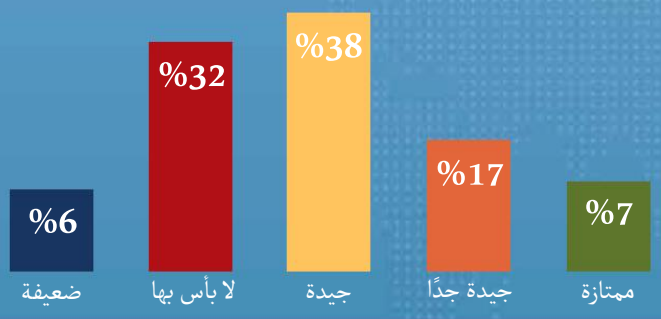
- ❑ لا، وليس لدينا أي خطط لتأسيس برنامج.
- ❑ لا، ولكننا نخطط لتأسيس برنامج.
- ❑ نعم، لدينا برنامج، لكنه ليس ناضجًا.
- ❑ نعم، لدينا برنامج ناضج*.
- ❑ لا أدري. حان الوقت لمعرفة ذلك.

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

* برنامج حكومة البيانات الناضج يسند مسؤوليات محددة ويراقب الامتثال ويبلغ المعلومات المتعلقة بحوكمة البيانات للإدارة وأعضاء مجلس الإدارة.

سؤال الاستطلاع السريع:

كيف تقيّم فاعلية قيادة مجلس الإدارة والإدارة للحوكمة المؤسسية ؟



المصدر: استطلاع Tone at the Top ديسمبر 2019.

حقوق النشر © 2020 معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة