ترنيمة الإدارة العليا
TONE at the TOP®

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

العدد 110 | إبريل 2022

اعتبارات المخاطر لدى مجالس الإدارة

في الوقت الذي تفكر فيه مجالس الإدارة في كيفية العمل في عالم تتزايد فيه المخاطر، من المهم أن تنظر في الأولويات لتعرف كيف تستفيد من التدقيق الداخلي وخطط التدقيق. إذ يؤكد تقرير "نبض أمريكا الشمالية للتدقيق الداخلي 2022" (2022 North American Pulse of Internal Audit) الصادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA) أن مجموعة من المخاطر ما تزال على قمة اهتمامات الرؤساء التنفيذيين للتدقيق. وفي الوقت نفسه، ترفع غالبية مجالس الإدارة أو تتوقع رفع مستوى الإقبال على المخاطر هذا العام، وفقًا لاستطلاع أجرته مؤسسة جارتنر (Gartner survey). وهذا ليس بالأمر المفاجئ، بالنظر إلى حالة عدم اليقين التي سادت العامين الماضيين والتطورات المستمرة غير المتوقعة التي تؤثر على الاقتصادات المحلية والعالمية.

إلا أن هذه المخاطر لا تنعكس بالضرورة في خطط التدقيق.

يتناول هذا العدد المخاطر في مجالين رئيسيين، مسائل الأمن السيبراني والاستدامة، ويبحث في كيفية تعبير المنشآت ومجالس الإدارة عما يشغل بالها للتدقيق الداخلي ليدرجه في خطط التدقيق. وسنتمعن أيضًا في القيمة التي يمكن أن يقدمها التدقيق الداخلي لمجالس الإدارة، وكيف يمكن للمجالس ضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه القيمة.

ارتفاع المخاطر السيبرانية

في **الاستطلاع الوارد في تقرير "Pulse"**، كانت جميع المجالات الثلاثة ذات المخاطر الأعلى التي ذكرها الرؤساء التنفيذيون للتدقيق متعلقة بالتكنولوجيا: الأمن السيبراني وتكنولوجيا المعلومات والعلاقات مع أطراف خارجية (والتي غالبًا ما تنطوي على خدمات تكنولوجيا المعلومات). ويأتي الأمن السيبراني في مقدمة هذه المجالات الثلاثة. إذ تُظهر بيانات واردة في تقرير "Pulse" أن 85% من الرؤساء التنفيذيين للتدقيق صنفوا الأمن السيبراني من المخاطر المرتفعة أو المرتفعة للغاية في منشآتهم.

هذا التركيز من التدقيق الداخلي على مخاطر الأمن السيبراني ينسجم مع التطلعات التي تواجهها مجالس الإدارة. فوفقًا "لمركز رؤى الحوكمة" (Insights Center Governance) التابع لشركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC): «يطالب أصحاب المصلحة الشركات ببذل كل ما في وسعها لحماية بيانات المستهلك، وكذلك للتعافي بسرعة من حالات الاختراق أو الأعطال الخطيرة». ويذكر المركز في منشوره: "الإشراف على المخاطر السيبرانية: دور مجلس الإدارة" (Cyber Risk: The Board's Role Overseeing)، أن أمن البيانات والخصوصية يندرجان ضمن «نطاق تركيز شديد من العديد من أصحاب المصلحة هذه الأيام». ومن هذا المنطلق، يجب على أعضاء مجلس الإدارة «الحرص على توفر مستوى كافٍ من المعرفة في المجال السيبراني لفهم طبيعة المخاطر الحالية وتوفير التوجيه الاستراتيجي لحماية المنشأة منها».

والإبلاغ عن شؤون المخاطر السيبرانية مجال يزداد التركيز عليه. إذ اقترحت هيئة الأوراق المالية والبورصات (SEC) في مارس تعديلات على قوانينها لتحسين وتوحيد الإفصاحات من الشركات العامة فيما يخص "إدارة مخاطر الأمن السيبراني فيها واستراتيجيتها وحوكمتها والإفصاح عن حوادثها" (cybersecurity risk management, strategy, governance, and incident disclosure). وسيتطلب المقترح، من جملة أشياء أخرى، الإبلاغ الآني عن حوادث الأمن السيبراني المهمة بالإضافة إلى الإفصاحات الدورية عن سياسات وإجراءات المنشأة المسجلَة لتحديد وإدارة مخاطر الأمن السيبراني وتفصيل دور الإدارة في تنفيذها وتقييم خبرة مجلس الإدارة في مجال الأمن السيبراني وإشرافه على مخاطر الأمن السيبراني.

وفي مواجهة التهديدات السيبرانية المستمرة وتصاعد التوقعات المتعلقة بالحوكمة في هذا المجال، يجب أن تتأكد مجالس الإدارة من تحقيق أقصى فائدة من الموارد المتوفرة لديها، ومنها التدقيق الداخلي. إذ أوردت شركة برايس ووترهاوس كوبرز في تقريرها: «من المفترض أن تتلقى مجالس الإدارة معلومات عن المخاطر السيبرانية من فرق مثل فريق التدقيق الداخلي». كما جاء في تقريرها: «تستغل الكثير من الشركات التدقيق الداخلي في مراجعة العمليات السيبرانية والضوابط الرقابية، ومن بين ذلك القدرة على الصمود والاستجابة».

نبذة عن معهد المدققين الداخليين (IIA)

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 210,000 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 401
Lake Mary, FL 32746 USA

الاشتراك المجاني

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

آراء القرّاء

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

أهمية الاستدامة

لأول مرة في تاريخ استطلاع تقرير "Pulse"، ارتفعت مستويات مخاطر الاستدامة والإبلاغ غير المالي، لا سيما فيما يخص المنشآت المطروحة أسهمها للتداول العام.

وفي الاستطلاع، حدد 40% من الرؤساء التنفيذيين للتدقيق أحد المجالين اللذين يندرجان تحت فئة الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية على أنهما ذوا مستويات مرتفعة أو مرتفعة للغاية من المخاطر: الحوكمة والثقافة (28%)، والاستدامة/الإبلاغ غير المالي (12%). وفي الوقت نفسه، تزداد الحاجة إلى التوكيد بشأن الاستدامة بسرعة. إذ اقترحت هيئة الأوراق المالية والبورصات (SEC) "قوانين إفصاح جديدة متعلقة بالمناخ" (proposed new climate-related disclosure rules) لإعطاء المستثمرين معلومات أكثر اتساقًا وقابلة للمقارنة ومفيدة لاتخاذ القرارات وتوفير المزيد من القوانين الموحدة والواضحة للجهات المصدِرة للأوراق المالية. وفي الوقت نفسه، يهدف "مجلس معايير الاستدامة الدولية" الجديد (International Sustainability Standards Board) إلى إضفاء قدر أكبر من الاتساق والموثوقية إلى الإبلاغ المتعلق بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وقد أصدر مسودة معايير للإبلاغ العام والمتعلق بالمناخ وهي في مرحلة الحصول على ملاحظات عليها حاليًا. وتشير هذه التطورات إلى العديد من المخاطر الجديدة التي يجب أخذها في الحسبان، فضلًا عن اعتبارات جديدة فيما يخص الامتثال والضوابط الرقابية وعمليات تتطلب أن يتحقق التدقيق الداخلي من صحتها.

تعديل أولويات خطة التدقيق

من الواضح أن مجالس الإدارة أيضًا تتفق بشأن أهمية هذه القضايا. قالت مؤسسة جارتنر (Gartner) إنه عندما طُلب من أعضاء مجالس الإدارة تحديد أهم أولويات العمل الاستراتيجية لعامي 2022 و2023، ذكر 32% من أعضاء مجالس الإدارة الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية والصحة والاستدامة. وكانت هذه ثالث أعلى نسبة من الأولويات الواردة، وارتفعت بنسبة 100% عن العام السابق.

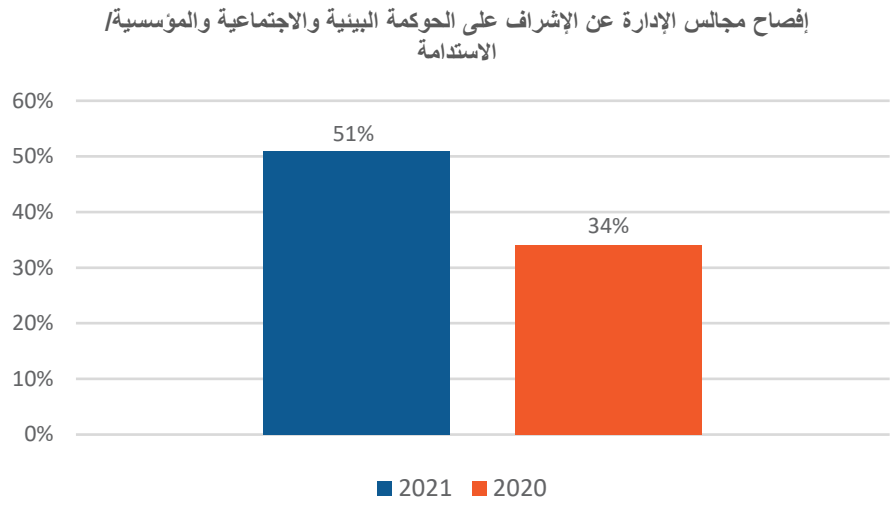
إلا أن زيادة الاهتمام هذه لم تتجلّ بعد في خطط التدقيق، وفقًا لاستطلاع تقرير "Pulse". وتظهر النتائج أنه على الرغم من أن الرؤساء التنفيذيين للتدقيق قد حددوا كلًا من الأمن السيبراني والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية على أنها مخاطر، فقد لا تقدم مجالس الإدارة الدعم الكافي لضمان تمثيل هذه المخاطر التمثيل الوافي في خطط التدقيق. وبالفعل، تبين من الاستطلاع أنه بالرغم أن 85% من الرؤساء التنفيذيين للتدقيق يصنفون الأمن السيبراني من المخاطر المرتفعة أو المرتفعة للغاية في منشآتهم، لا تمثل عمليات تدقيق الأمن السيبراني سوى 11% من خطة التدقيق العادية. وكذلك حدد عدد متزايد من الرؤساء التنفيذيين للتدقيق الاستدامة على أنها من المخاطر المرتفعة أو المرتفعة للغاية (ارتفعت من 4% في عام 2020 إلى 12% في عام 2021)، إلا أن عمليات تدقيق الاستدامة لا تمثل إلا 1% من خطة التدقيق العادية.

من المفترض أن تحتوي خطط التدقيق على قائمة وافية بالمسائل التي تشغل بال مجلس الإدارة، وبالتأكيد تشمل هذه القائمة الأمن السيبراني والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. وينبغي أن تدعو مجالس الإدارة إلى الاهتمام بمخاطر الأمن السيبراني والاستدامة والمخاطر الكبرى الأخرى لتأخذ حيزًا كافيًا لها في خطط التدقيق. وعندما تكون وظيفة التدقيق الداخلي قادرة على جمع الأفكار والمعلومات التي تحتاج إليها في هذه المجالات، فإنها تتكفل باكتساب مجلس الإدارة والإدارة فهم شامل وموضوعي للتهديدات التي تواجه المنشأة. وأحد الأخطاء الجسيمة في هذه الحالة أن تفترض مجالس الإدارة أن التدقيق الخارجي يقدم كل التوكيد الذي تحتاج إليه المنشأة فيما يتعلق بالأمن السيبراني والاستدامة/الإبلاغ غير المالي. إذ يوفر المنظور الداخلي الذي تقدمه وظيفة التدقيق الداخلي رؤية أعمق وأوسع تبرز في توكيدها الموضوعي المستقل بشأن المخاطر والضوابط الرقابية قبل مراجعة التدقيق الخارجي.

سيسلط القسم التالي الضوء على الفوائد الاستراتيجية لتعزيز الاستثمارات في موارد التدقيق الداخلي.

أسئلة لأعضاء مجلس الإدارة

- ما هي المشاركة الحالية للتدقيق الداخلي في تقييم واستراتيجية الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية؟ وفي تقييم الأمن السيبراني؟
- هل يدرك مجلس الإدارة الفوائد التي يمكن أن يقدمها التدقيق الداخلي في تقييم ووضع استراتيجية الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية والأمن السيبراني؟
- هل استثمارنا في التدقيق الداخلي كافٍ لتوفير الموارد التي يحتاج إليها لتقديم منظور في أهم مجالات المخاطر، مثل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية والأمن السيبراني؟



الشكل 1- المصدر: 2021 Inside the Public Company Boardroom, National Association of Corporate Directors.

أهمية الاستثمارات الذكية

ستنال مجالس الإدارة أعظم الفوائد من المشورة والرؤى التي يمكن أن يقدمها التدقيق الداخلي عندما تتوفر لدى وظيفة التدقيق الداخلي ما تحتاج إليه من كوادر وموارد. فعندما طرح استطلاع تقرير "Pulse" سؤالًا عن أكثر أنواع الدعم التي من شأنها أن تساعد وظائف التدقيق الداخلي في زيادة النضج أو الحفاظ عليه، كانت الخيارات الأولى للرؤساء التنفيذيين للتدقيق هي أدوات التكنولوجيا (56%) والقدرة على توظيف موظفين أكثر مهارة أو كفاءة (52%). وتأكيدًا على هذه النقطة، عندما سُئل الرؤساء التنفيذيون للتدقيق عن كيفية إنفاق أموال إضافية من الموازنة، قال حوالي نصفهم (48%) إن أولويتهم القصوى ستكون لزيادة عدد الموظفين، بينما اختار 25% تحسين التكنولوجيا. ومن بين المسائل الأخرى التي تم الكشف عنها ما يلي:

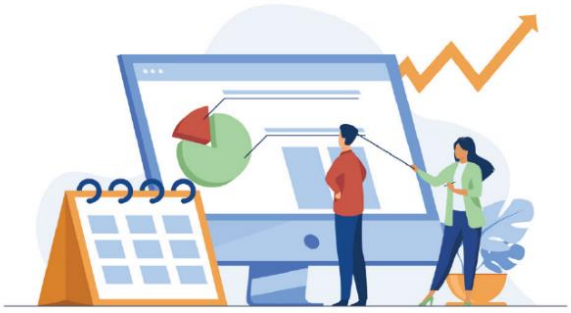
- **التوظيف.** يبدو أن "الاستقالة العظمى" (**Great Resignation**)، أو زيادة معدل الدوران الطوعي منذ ذروة الجائحة، قد أصابت وظيفة التدقيق الداخلي. ومع أن أعداد بعض موظفي التدقيق الداخلي قد عادت إلى وضعها الطبيعي بعد انخفاضها في أثناء الجائحة، لا يتم زيادة مستويات الموازنة والتوظيف، وذلك وفقًا لما ورد في استطلاع تقرير "Pulse". وقد يكون ذلك نتيجة لتدني الثقة وزيادة حالة عدم اليقين بشأن المستقبل، أو ربما لصعوبة العثور على المواهب. وفي كلتا الحالتين، يمكن لفريق كفء من المدققين الداخليين ذوي المهارات العالية تقديم أفضل قيمة لاستثمار المنشأة.

- **التكنولوجيا.** في استطلاع تقرير "Pulse"، عندما سُئل الرؤساء التنفيذيون للتدقيق عن كيفية استخدام أموال إضافية في موازناتهم الخاصة بالتكنولوجيا، قال 68% إنهم سينفقونها على برامج تحليل البيانات. ومن بين الاختيارات الأخرى كانت برنامج أتمتة العمليات الروبوتية (34%) والذكاء الاصطناعي (31%). وهذا ينسجم مع النتائج الأخيرة للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)؛ إذ إن مجموعة واسعة من تقنيات "الثورة الصناعية الرابعة" الرقمية وذات الصلة «ظهرت كمحرك رئيسي لسلاسل توريد متجددة، مما يساعد الشركات على الصمود في وجه الجائحة»، وفقًا لتقرير المنتدى: "كيف ساعدت تقنية الثورة الصناعية الرابعة الشركات على الصمود في وجه أزمة فايروس كورونا المستجد" (How Fourth Industrial Revolution Tech Helped Companies Survive the COVID Crisis). وأشار المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أنه: «بإمكان الشركات التي تستثمر في هذه التقنيات توفير المال وزيادة سرعة استجابتها في التعامل مع التحديات المستقبلية». ومن المفترض أن تدرك مجالس الإدارة أن الموارد الرقمية المتقدمة قد تمكّن التدقيق الداخلي من تقديم تحليل شامل فوري وتعزيز سرعة استجابته.

قال المشاركون في استطلاع تقرير "Pulse" الذين تراجع عدد أعضاء فرقهم في الاثني عشر شهرًا الماضية إن مستويات كل من الموازنات والتوظيف قد عادت تقريبًا إلى ما كانت عليه قبل جائحة فيروس كورونا. إلا أن عددًا قليلًا فقط منهم أفاد بوجود مستويات موازنات تزيد عما كانت عليه قبل الجائحة. حتى إن البعض شهد نسبة نمو في عام 2021 تقل عن عام 2020.

الاستفادة من وظيفة التدقيق الداخلي

اجتاز التدقيق الداخلي الجائحة بنجاح. إلا أنه، ونظرًا للتحديات التي تواجه فرق التدقيق الداخلي ومنشآتها، ينبغي أن تكون مجالس الإدارة متنبهة للقيود المفروضة على موازنات التدقيق الداخلي ولأولويات خطة التدقيق وتوفير الموظفين. وفي النهاية، تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحقيق أقصى استفادة من وظيفة التدقيق الداخلي وما يقدمه من توكيد مستقل ورؤى. إذ إن التدقيق الداخلي أداة قوية لمجلس الإدارة ومن شأنها أن تساعد أعضاء مجلس الإدارة على حماية منشآتهم من مجموعة واسعة من المخاطر الحالية والناشئة.



سؤال الاستطلاع السريع

هل مجلس الإدارة على دراية بما إن كانت خطة التدقيق الداخلي تتضمن أولويات المخاطر لدى المنشأة؟

- ○ نعم
- ○ لا

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

حقوق النشر © 2022 معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة