



العدد السادس

آراء ورؤى عالمية:

الارتقاء بالأثر الاستراتيجي
للتدقيق الداخلي

Global



The Institute of
Internal Auditors

جدول المحتويات

٤	مقدمة
٥	فهم المهمة الاستراتيجية
٦	الارتقاء بالقيمة الاستراتيجية للتدقيق الداخلي
١٠	التحديات
١١	ملخص

المساهمون

لوز داري بيدويا بيدويا، CISA، CIA، مدير
أول، مؤسسة " Audilimited Organización
Corona – كولومبيا

جون بندرمانشر،
CIA، RA، الرئيس التنفيذي للتدقيق، بنك إيه.بي.إن.
امرو – هولندا

ماريا كريج،
CIA، QIAL، CMIIA،
رئيس التدقيق الداخلي، وكالة المنازل
والمجتمعات – المملكة المتحدة

أوليفر دينيرل،
CIA، CGAP، CRMA، الرئيس التنفيذي للتدقيق،
وكالة "Bundesagentur für Arbeit" – ألمانيا

جيوفاني غروسي،
CIA، CCSA، CFSA، CGAP، CRMA،
الرئيس الفخري، معهد المدققين
الداخليين – إيطاليا

مقدمة

نظرًا لأهمية التدقيق الداخلي المتزايدة، برز دور التدقيق الداخلي باعتباره خط الدفاع الثالث في الإدارة الفعالة للمخاطر ومراقبتها سواء داخل المؤسسة أو خارجها. ولذلك، يبحث الرؤساء التنفيذيون للتدقيق (CAE)¹ وأقسام التدقيق الداخلي عن سبل لاستغلال خبرتهم الفريدة في تعزيز قيمتهم بالنسبة لمهمة الشركة العامة. وهذا يدفعنا إلى السؤال — الذي تطرحه كل مجالات الدعم رفيعة الأداء مثل التمويل والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والشؤون القانونية — كيف نترك أثرًا استراتيجيًا على المؤسسة؟

يحتل التدقيق الداخلي مركزًا فريدًا يؤهله لأن يكون شريكًا استراتيجيًا. وفي إطار علاقات الإبلاغ للرئيس التنفيذي (CEO) أو غيره من الرؤساء التنفيذيين ولجنة التدقيق ومجلس الإدارة، يجمع الرؤساء التنفيذيون للتدقيق ذوو الأداء الرفيع بين الذكاء والخبرة والاجتهاد والفضول على نحوٍ يؤهل التدقيق الداخلي لدورٍ استراتيجي هام. ورغم هذا، لا يُعترف بالأثر الاستراتيجي المحتمل الذي يمكن أن يتركه الرؤساء التنفيذيون للتدقيق عمومًا على مؤسساتهم. وبالنسبة للرؤساء التنفيذيين للتدقيق الذين يتطلعون إلى ترقية الدور الاستراتيجي للتدقيق الداخلي، فهناك عدة أسئلة ينبغي الإجابة عنها قبل اتخاذ هذه الخطوة المنطقية والمنشودة التالية. هل يفهم الرؤساء التنفيذيون للتدقيق المهمة الاستراتيجية للمؤسسة على مستوى عميق؟ هل يفهم الرؤساء التنفيذيون للتدقيق وجهة نظر الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة ومن ثم يبذل الجهد اللازم لكي يصبح شريكًا موثوقًا، بتقديم النصح والحلول التي تتطرق إلى المشكلات الأساسية؟ هل التدقيق الداخلي متنسق مع المهمة الاستراتيجية؟ هل التدقيق الداخلي توعفي واستباقي (وليس تفاعليًا)؟ هل يقدم الرئيس التنفيذي للتدقيق ضمانات بشأن إدارة المخاطر؟

للأسف، قد تؤدي التصورات التقليدية للتدقيق الداخلي إلى احتراس الآخرين من تبني التدقيق الداخلي شريكًا استراتيجيًا. كما أنه يجب على التدقيق الداخلي أن يوازن بين الاستقلالية المطلوبة لدوره ومستوى المشاركة في المهام التكتيكية اللازمة لتنفيذ أهداف المؤسسة. وعلى كل حال، من مهام التدقيق الداخلي تقييم هذه الأساليب. لكن مواجهة هذه التحديات على نحوٍ استباقي قد يتيح للتدقيق الداخلي فرصة حقيقية للاعتراف به شريكًا ومساهمًا استراتيجيًا.

المجلس الاستشاري

نور حياتي بحر الدين، CIA، CCSA، CFSA،
— CRMA، CGAP

معهد المدققين الداخليين - ماليزيا

ليسيدي ليسيدي، CIA، QIAL -

معهد المدققين الداخليين - الاتحاد الأفريقي

هانز نيوفلاندر، CIA، CCSA، CGAP - معهد

المدققين الداخليين - هولندا

كارم عبيد، CIA، CCSA، CRMA - عضو جمعية

المدققين الداخليين - دولة الإمارات العربية المتحدة

كارولين ساينت، CIA، CRMA، CPA -

معهد المدققين الداخليين - أمريكا الشمالية

آنا كرستينا زمبرانو بريسيدو، CIA، CCSA، CRMA -

معهد المدققين الداخليين - كولومبيا

التغذية الراجعة من القراء

أرسلوا أسئلتكم أو تعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني:

globalperspectives@theiaa.org

حقوق النسخ والنشر © ٢٠١٦ محفوظة لمعهد المدققين الداخليين العالمي (The IIA). وعليه فإن أي استنساخ أو شعار أو شعار معهد المدققين الداخليين العالمي IIA عليه أن يحمل علامة التسجيل التجارية الفدرالية الغاصبة لأحكام الولايات المتحدة الأمريكية. ولا يتم إنتاج أي جزء من أجزاء المادة المنشورة هنا إلا بموافقة أو إخطار خطي من معهد المدققين الداخليين العالمي (The IIA).

الكاتب الرئيسي

السيد المحترم: ستيفن هين -

الولايات المتحدة

¹ يشير مصطلح "الرئيس التنفيذي للتدقيق" (CAE) إلى الرئيس التنفيذي للتدقيق أو رئيس التدقيق الداخلي أو أي من المناصب العليا الأخرى المسؤولة عن إدارة عملية التدقيق الداخلي إدارة فعالة.

فهم المهمة الاستراتيجية

تقول لوز داري بيدويا بيدويا، من مؤسسة "Audilimited Organización Corona" في كولومبيا: "من المستحيل تدقيق عملية ما دون فهم أهداف العملية وقواعد الحوكمة وسياقها في المجال. وهكذا الحال بالنسبة للعمل: من المستحيل وضع خطة تدقيق سنوية مناسبة بدون معرفة عميقة باستراتيجية العمل." وعليه، تتمثل الخطوة الرئيسية الأولى للارتقاء إلى شريك استراتيجي في فهم المهمة الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف المحددة لإنجاز هذه المهمة والمقاييس التي على أساسها تُقاس درجة النجاح.

ولذلك، يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق تحليل ماهية المهمة الاستراتيجية للمؤسسة فضلاً عن القصد الاستراتيجي الكامن من هذه المهمة. وبينما تبدو في ظاهرها مهمة بسيطة، فمن الضروري فهمها جيداً. فإذا لم يدرك التدقيق الداخلي المهمة الاستراتيجية والقصد الاستراتيجي للمؤسسة، فلن يكون بمقدوره إحراز أي تقدم فيما يخص اعتباره شريكاً استراتيجياً.

وإضافة إلى ذلك، يتطلب فهم المهمة الاستراتيجية معرفة عميقة بالخطة العملية لتنفيذ المهمة الاستراتيجية وكل ما يمكن أن يحول دون ذلك. وتتألف الخطة الاستراتيجية عادة من الأهداف الاستراتيجية المحددة كخطوات لإنجاز الخطة ومجموعة من المعايير القياسية التي تُستخدم لتحديد درجة النجاح. وتعد هذه الأهداف الاستراتيجية والمبادرات التكتيكية، إضافة إلى القياسات التقييمية من الأهمية بمكان، وذلك لأنها تدفع سلوك المؤسسة بالكامل وكل وحدة عمل فردية. فإذا عُهد إلى أحد كبار المديرين التنفيذيين ووحدة عملي ما بمهمة ذات أهداف داعمة معينة، وكانت المهمة تُقِيم على أساس تحقيق تلك الأهداف، فمن هذه الأهداف يعلم كلٌّ من الرئيس التنفيذي للتدقيق والتدقيق الداخلي بالمجالات التي يجب التركيز عليها في تحديد مخاطر الخطة الاستراتيجية. يتضمن هذا التحليل طرح أسئلة هامة. هل تدعم الأهداف والقياسات الأساسية الخطة الاستراتيجية؟ وهل تتسق المعايير القياسية مع الأهداف والمهمة الاستراتيجية وتدعمها؟ وهل تشكل الأهداف والمقاييس محفزات يمكن أن تزيد من المخاطر، لا سيما إذا كانت الأهداف محفوفة بالمخاطر وصعبة التحقيق؟ ومن المسؤول عن كل هدف من هذه الأهداف؟ وهل يتمتع بسلطة تنفيذ الاستراتيجية؟

كما يتضح لنا، كلما كان الرئيس التنفيذي للتدقيق والتدقيق الداخلي أكثر اتساقاً مع المهمة الاستراتيجية، زادت فرص تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بالمهمة والأهداف والقياسات. كما أن الفهم الأعمق للخطة الاستراتيجية يساعد في إحاطة التدقيق الداخلي على نحو أفضل من أجل تحسين خدمة المؤسسة بالطريقة المحبذة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. وإذا لم يكن للتدقيق الداخلي فهم مفصل لمهام الوحدات المؤسسية والطريقة التي تُقاس بها الوحدات لبيان درجة نجاحها، فإنه يُنظر إلى التدقيق الداخلي على أنه يقدم نصيحة أو إعانة أو مساعدة قليلة الأهمية. بدون هذا السياق الاستراتيجي، تجنح الوحدة المؤسسية إلى رفض الجهود الاستشارية للتدقيق الداخلي أو صدها بأدب لأنه يُنظر إلى دعم التدقيق الداخلي على أنه عديم القيمة الاستراتيجية أو أي قيمة أخرى. كما يساعد فهم الخطة الاستراتيجية والاتساق معها التدقيق الداخلي على تقديم ضمان ودعم هادفين ومهمين من شأنهما أن يساعدوا المؤسسة على معالجة تحديات العمل على نحو أفضل.

تتمثل الخطوة الرئيسية الأولى للارتقاء
إلى شريك استراتيجي في فهم المهمة
الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف
المحددة لإنجاز هذه المهمة والمقاييس
التي على أساسها تُقاس درجة النجاح.

الارتقاء بالقيمة الاستراتيجية للتدقيق الداخلي

في المؤسسات ذات الأداء الرفيع، يود كل جزء من المؤسسة أن يساهم على مستوى أعلى، سواء كان ذلك في المبيعات أو العمليات أو الدعم الإداري. وليس التدقيق الداخلي هو الوحيد الذي يرغب في عرض خبرته على مستوى استراتيجي. فما زالت هناك وظائف تقليدية أخرى مؤسسية وإدارية تواجه تحديات مماثلة، وقد لاقى نجاحًا في النمو إلى آفاق تتخطى أدوارها التاريخية. فقد تحول دور المدير المالي (CFO) من دور إبلاغي ضيق إلى دور أوسع في الأعمال الاستراتيجية من خلال تقديم رؤية فريدة في النتائج المالية. وقد انتقل قسم الموارد البشرية من التوظيف إلى إدارة استراتيجية لشؤون الأفراد من خلال ربط أهمية الأشخاص المناسبين بتحقيق النتائج. كما أن المدير التنفيذي للمعلومات (CIO) والمستشار العام في طور الارتقاء باللامح والأثار الاستراتيجية الخاصة بهما. ولذلك، يمكن رؤية المسار نحو الارتقاء بالتدقيق الداخلي من خلال نماذج ناجحة لتقدم المجالات الأخرى في تعزيز أدوارها. ويحتل التدقيق الداخلي، من خلال اختصاصه المؤسسي الواسع وعلاقاته الإبلاغية، مكانة فريدة تؤهله على نحو خاص إلى الاستفادة من ذلك في بيئة العمل المعاصرة التي لا تنتهي تحدياتها.

فهم الرئيس التنفيذي

في إطار الحديث عن المهام والمبادرات والخطط، تبدأ استراتيجية المؤسسة بتبادل الأفكار بين الرئيس التنفيذي والفريق القيادي ومجلس الإدارة. وتُستخلص هذه الأفكار من خبرات الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة ووجهة نظر المؤسسة وقدراتها وتحدياتها واحتياجات العميل أو المستهلك وبيئة السوق العامة وحتى الأحداث العالمية. وتؤثر كل هذه العوامل في أفكار الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة ومن ثم تشكل وجهة النظر التي يستند على أساسها تقدير المهمة الاستراتيجية المستقبلية. ويجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق فهم وجهة النظر هذه للارتقاء بدوره.

هذا الفهم يُستمد من العلاقات المقامة على المستويات الرفيعة، وينبغي أن تكون العلاقة العامة بين وظيفة التدقيق الداخلي والمؤسسة معبرة عن تفاعل الرئيس التنفيذي للتدقيق مع الرئيس التنفيذي ولجنة التدقيق ومجلس الإدارة.

يشدد أوليفر ديتيرل، من وكالة "Bundesagentur für Arbeit" بألمانيا، على أهمية تفاعل الرئيس التنفيذي للتدقيق مع مجلس الإدارة: "على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يفهم العمل من منظور مجلس الإدارة. وإلا، فإنه لن يصبح شريكًا. كما أن عليه أن يفهم الرئيس التنفيذي." وتضيف بيديا: "هناك خطوة أخرى في غاية الأهمية لرفع المستوى تتمثل في فهم ومناقشة استراتيجية العمل ومخاطره مع الإدارة. وعلى الرؤساء التنفيذيين للتدقيق فهم العمل تمامًا كما يفهمه الرئيس التنفيذي. ويمكنهم بعد ذلك تركيز الاهتمام على ما يهم الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة، ثم تبني استراتيجيتهم الخاصة لدعم هذه الأولويات."

تنوّه ماريا كريج، من وكالة المنازل والمجتمعات بالملكة المتحدة، إلى أن جانب "الشراكة" في أن تكون "شريكًا استراتيجيًا" ينقل "رغبة متساوية ومتبادلة/مشاركة في العمل سويًا على أرفع مستوى للمؤسسة بغية تحقيق ما هو أفضل للمؤسسة." ويُفهم من ذلك ضمناً

أن هناك طرفين راغبين في الشراكة ... مع كون كل طرفٍ منهما يرى قيمة فيما يقدمه الطرف الآخر.

بيد أن الشراكة لا تعني أن هناك شراكة متساوية في كل المسؤوليات. فكما تشير كريج، يُحدّد التوجه الاستراتيجي في النهاية مجلسُ الإدارة والإدارة العليا، كما أن "التدقيق الداخلي بحاجة إلى أن يتعرف على الأدوار الرئيسية في المؤسسة لهذه العملية وأن يكتسب فهمًا شاملاً لكل من العمل على ما هو عليه حاليًا وإلى أين يتجه." ولكن مع الرغبة في أن يكون التدقيق الداخلي استراتيجيًا، فإنه يتمثل دوره في التدقيق والتقييم والاستشارة. وليس من دور التدقيق الداخلي المساهمة في الاستراتيجية باعتباره مشاركًا فاعلاً في وضع الاستراتيجية. وإنما يتمثل دور التدقيق الداخلي في فهم الاستراتيجية فهمًا عميقًا بحيث يكون أقدر على تحديد المخاطر المتأصلة التي تعترض تحقيق الاستراتيجية وتحديد ما إذا كانت تُدار هذه المخاطر جيدًا. فامتلاك مقعدٍ على الطاولة والحضور فعليًا أثناء وضع الاستراتيجية يوفر سياقًا أفضل بكثير من مجرد قراءة الخطة الاستراتيجية في المرحلة الختامية.

كن شريكًا موثوقًا

بعد أن يفهم الرئيس التنفيذي للتدقيق وجهة نظر الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة، يحتاج الرئيس التنفيذي للتدقيق إلى بناء علاقة مهنية وثقة في المؤسسة بكاملها. وهذا يتطلب من الرئيس التنفيذي للتدقيق جلب خبرته إلى تحديات العمل الأوسع نطاقًا. ولكن تذكر أن هدفك هو التوصية بالحلول، وليس مجرد توضيح المشكلات. وقيمة الرئيس التنفيذي الفريدة تستند إلى شقين. الشق الأول هو رؤيته العامة وفهمه الشامل للمؤسسة بالكامل. والآخر هو خبرته الجيدة في إدارة المخاطر ومراقبتها وإجراءات الحوكمة. وبوجود هذين الشقين معًا، فإنهما يقدمان وجهات نظر فريدة تساعد على تحديد وحل المشكلات التي تنطوي عليها مراقبة المخاطر والتي ترتبط بتحديات العمل الأكثر اعتراضًا لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

"كي تصبح مستشارًا موثوقًا، فذلك
يقتضي منك بصفتك الرئيس التنفيذي
للتدقيق التبليغ بطريقة تجعل الرئيس
التنفيذي يقبل اتخاذك 'عضوًا في
الفريق التنفيذي'... أنت بحاجة إلى فهم
وجهات نظرهم..."

ويقول ديتيرل: "كي تصبح مستشارًا موثوقًا، فذلك يقتضي منك بصفتك الرئيس التنفيذي للتدقيق التبليغ بطريقة تجعل الرئيس التنفيذي يقبل اتخاذك 'عضوًا في الفريق التنفيذي'. إضافة إلى ذلك، عليك التحدث إلى الفريق التنفيذي والإدارة العليا في مؤسستك. فأنت بحاجة إلى فهم وجهات نظرهم وعملهم. وهذا يتطلب منك التغيير وتوسيع أبعاد وجهة النظر إلى حدٍ ما يتعدى مجال اختصاصك. والتحدي الحقيقي الذي يواجه الرئيس التنفيذي للتدقيق هو أن يكون من أصحاب العقلية التجارية، ولكن واضحًا في دوره الأساسي بصفته مدققًا داخليًا."

أوليفر ديتيرل، الرئيس التنفيذي
للتدقيق، من وكالة " Bundesagentur
für Arbeit

في وجود شراكة جيدة، يمكن أن تكون النتائج إيجابية جدًا. يتحدث جون بندرماتشر، من بنك إيه.بي.إن امرو في هولندا، عن تجربته الشخصية قائلاً: "بصفتي رئيسًا تنفيذيًا للتدقيق، أحضر اجتماعات ثنائية مع رئيس مجلس الإدارة بصفة منتظمة. وفي هذه الاجتماعات، يمكنني أن أعرض الأثر الاستراتيجي للنتائج والمسائل على طاولة النقاش. وبجانب هذه الاجتماعات، عادة ما يستشيرني رئيس مجلس الإدارة. ولستُ مضطربًا دائمًا لكتابة مذكرة أو تقرير عن هذه الاستشارات؛ بل إن التبليغ الشفوي قد يكون أكثر فعالية." وأثناء إحدى مراجعاته الأخيرة على الاستراتيجية والمؤسسة، استطاع بندرماتشر إدراج العديد من الأفكار والملاحظات في المراجعة الاستراتيجية مستفيدًا من صلاحياته المخولة إليه كفرصة لإضافة قيمة.

دعم المهمة الاستراتيجية كفريق

يقدر أهمية العلاقة بين الرئيس التنفيذي للتدقيق والرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة، فمن المهم بالقدر ذاته بناء علاقة قوية بين هيئة موظفي التدقيق الداخلي وسائر موظفي المؤسسة. وبينما يناضل الموظفون كي يكونوا استراتيجيين في غياب رئيس تنفيذي استراتيجي للتدقيق، يجب على فريق التدقيق الداخلي أن تكون لديه الرغبة والاستعداد اللازم لدعم تولى دور استراتيجي. وكما هو الحال مع معظم التحديات المؤسسية، يعتمد النجاح على المزيج المناسب بين المهارات التقنية ومهارات الأفراد.

تتمثل الخطوة الأولى في خلق أجواء تتسم بقبول النهج المختلف من القمة للقاعدة في كل شيء يقوم به التدقيق الداخلي ويحدد أولوياته. وتقدم كريج نصيحها قائلة: "كن واضحاً بشأن ما تريد تحقيقه ولماذا. فالأمر يخص الفريق"، لذا عليك أن تسلم بأنه يجب أن يكون لكل فرد دور يلعبه. فينبغي أن تحصل على موافقة من فريقك أولاً قبل بدء التعامل مع بقية موظفي المؤسسة. وبلغ أهدافك بوضوح إلى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمديرين التنفيذيين واحصل على موافقتهم ودعمهم على أرفع مستوى. "يمكن للرئيس التنفيذي للتدقيق مساعدة الجهود المبذولة بوضع خطة تبليغ لأصحاب المصلحة، وبالأخص مجلس الإدارة والفريق التنفيذي. ويقدم بندرمانشر وصيته قائلاً: "عرض على مجلس الإدارة كيف تُدار الاستراتيجية بالأعمال. وقم بإجراء تقييم مخاطر باتباع النهج من القمة للقاعدة وقدم ضمانات (أو أضف قيمة) إلى عملية المراقبة والرصد والتبليغ بشأن مدى تقدم الاستراتيجية." وإن توجيه فريق التدقيق بالكامل إلى مراعاة المهمة الاستراتيجية في كيفية مباشرتهم لأعمال التدقيق التفصيلية يتطلب وقتاً ومهارات وموهبة.

بالتأكيد قد يتطلب النهج المختلف مواهب جديدة، ولذلك يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق دعم فريق التدقيق الداخلي بتدريب يتجاوز المهارات التقنية إلى المهارات العملية والشخصية العامة. يعرّف جيوفاني غروسي، الرئيس الشرفي لمعهد المدققين الداخليين بإيطاليا، التفاعل الشخصي بكونه مهارة ذات أهمية عظيمة للتدقيق الداخلي. "يتطلب هذا الدور الاستراتيجي الجديد تطوير سلوكٍ يقتضي ضمناً مقدرة أعلى على التعامل مع التفاعلات الصعبة بين الأشخاص والشجاعة على مواجهة خطر تفسير دور جديد تماماً بمرجعية تاريخية محدودة جداً".

وتتطرق بيدويا إلى ما هو أبعد من ذلك، مشيرة إلى الكيفية التي يمكن لدور التدقيق الداخلي أن يُثير بها مناقشات صعبة مع الآخرين في المؤسسة. "عند مناقشة الاختلافات مع الإدارة، يجب أن يكون التدقيق الداخلي متعاوناً. وليس كل ما تفعله الإدارة صحيحاً أو خطأً، وعلى المدققين الالتزام بتقديم النصيحة لهم بشأن المخاطر التي تنطوي عليها فرصهم بالحزم عند التعامل مع المشكلات ولكن مراعاة شعور الآخرين عند التعامل مع الأشخاص".

يقترح غروسي أنه قد يلزم اعتماد حركة ترقيات داخلية كبيرة في المؤسسة. وينبغي لموظفي التدقيق الداخلي تأييد النهج الجديد والتركيز على قيمة دورهم الجديد، حتى يمكن للمؤسسة الاستعداد للنتائج وتقدير جهودهم. "إنه لا جدوى من منحهم هدية لا يفهمونها، ولذلك علينا إقناعهم بقيمة التحلي بإرادة تجاوز توقع مجرد النتائج التقليدية التي كانت تُستهدف من مهنة التدقيق الداخلي".

تحديث إدارة المخاطر المؤسسية للجنة

كوسو:

تقوم لجنة المؤسسات الراعية للجنة تريداوي (كوسو "COSO") حالياً بتحديث إطارها لعام ٢٠٠٤ "إدارة المخاطر المؤسسية - إطار متكامل" تحت عنوان *إدارة المخاطر المؤسسية - المواءمة بين المخاطر والاستراتيجية والأداء*. يعترف هذا التحديث بالأهمية المتزايدة لدور الرئيس التنفيذي للتدقيق والتدقيق الداخلي في المساعدة على توجيه الاستراتيجية. وتحديداً، تسعى المسودة إلى تقديم رؤية متعمقة أكثر في الدور المناسب لإدارة المخاطر المؤسسية عند وضع الاستراتيجية وتنفيذها. كما تقدم المسودة نظرة مختلفة إلى طرق عرض المخاطر في وضع الأهداف وتحقيقها في عالم تتزايد فيه تعقيدات العمل.

ويشجع تحديث كوسو مجالس الإدارة على المضي قدماً في استخدام إدارة المخاطر المؤسسية في "اختيار الاستراتيجية وتنفيذها". ويشير المؤلفون إلى وجوب الانتقال من تقدير المخاطر استناداً إلى الاستراتيجيات التي تم تحديدها بالفعل إلى استخدام إدارة المخاطر المؤسسية في العملية الاستراتيجية. ويعللون ذلك بأن: "إدارة المخاطر المؤسسية تساعد في أن يكون تقييم الاستراتيجية المتجذرة في القرارات التي تتخذها الإدارة العليا أوضح بكثير. كما أنها توضح كيفية تعزيز اختبار الاستراتيجية. فاختيار الاستراتيجية يستلزم عملية منظمة لاتخاذ قرارات تقوم على تحليل المخاطر وتنسيق الموازنات والأنشطة مع مهمة المؤسسة ورؤيتها".

الارتقاء بإدارة المخاطر

تحديث إدارة المخاطر المؤسسية للجنة كوسو: (تتمة)

وإضافة إلى ذلك، تنظر مسودة كوسو إلى الوظيفة الاستراتيجية لإدارة المخاطر المؤسسية باعتبارها وظيفة تعزز من "مرونة المؤسسة"، وهو ما تعرفه المسودة بأنه قدرة المؤسسة على توقع التغير والاستجابة له، وذلك بتقديم تحليل حاسم في الأوقات التي تحتتم تغيير الاستراتيجية نظرًا لحالات العمل المتغيرة. ولذلك، تدعم مسودة كوسو بحزم الانتقال إلى دور أكثر استراتيجية للرئيس التنفيذي للتدقيق والتدقيق الداخلي.

المصدر: لجنة المؤسسات الراعية للجنة تريداوي (أو لجنة كوسو COSO)، *إدارة المخاطر المؤسسية - المواءمة بين المخاطر والاستراتيجية والأداء* (مسودة العرض العام)، ملخص تنفيذي، يونيو ٢٠١٦، ٥، ٣.

لا يمكن إجراء مناقشة استراتيجية بدون مناقشة المخاطر. حيث تساوي "المخاطر" شطر المعادلة بين "المخاطر والعوائد". بكل بساطة، لا يوجد أي توجه استراتيجي أو مبادرة مؤسسية لا تنطوي على مستوى معين من المخاطر. وبما أنه لا يمكن للشخص أن يقفز من الطائرة بدون مظلة، فلا ينبغي أن تضع المؤسسة استراتيجية لا تتضمن فهمًا عميقًا للمخاطر قبل الاتفاق على مثل هذه الاستراتيجية. وبالتالي يمكن أن يلعب الرئيس التنفيذي للتدقيق دورًا فعالاً من الناحية الاستراتيجية. ويجب أن ينسق الرئيس التنفيذي للتدقيق مع مجلس الإدارة ليس فقط للوقوف على مخاطر المبادرة، ولكن للتعرف على كيفية مراقبة هذه المخاطر وما إذا كانت عملية المراقبة جزءًا من إطار المراقبة الحالية أم تتطلب موارد مختلفة. وعلق السيد غروسي قائلاً، "من الضروري إحاطة عملنا الداخليين علمًا بالإسهامات التي قد يقدمها دورنا عن طريق استباق الأحداث بدلاً من التفاعل مع الأحداث التي حدثت بالفعل".

ومن الواضح أنه تتم مناقشة المخاطر التكتيكية لمجموعة من المبادرات الاستراتيجية أثناء إعداد مهمة استراتيجية مؤسسية ما، ولكن بإمكان الرئيس التنفيذي للتدقيق فقط تقديم صورة استباقية كاملة متكاملة لاستراتيجية إدارة المخاطر. ويمكن للرئيس التنفيذي للتدقيق الذي يفكر مثل الرئيس التنفيذي ويتمتع بثقة مجلس الإدارة طمأنة المجلس بأنه سيتم تنفيذ الخطط العملية أثناء إدارة المخاطر بالمؤسسة. وكما ذُكر في مسودة العرض الخاصة بلجنة المؤسسات الراعية للجنة تريداوي (أو لجنة كوسو COSO) تحت عنوان *إدارة المخاطر المؤسسية - المواءمة بين المخاطر والاستراتيجية والأداء*، توفر خطة إدارة المخاطر المؤسسية الاستراتيجية وسيلة فعالة لمجلس الإدارة للقيام بدوره الرقابي من خلال العلم بأن المؤسسة على دراية بالمخاطر التي يمكن أن تؤثر على الاستراتيجية مع إدارتها بصورة جيدة.^٢

ونظرًا لأن العديد من المؤسسات لم تقم بالارتقاء بالتدقيق الداخلي كدور استراتيجي، فإن هذا المستوى من التفاعل ليس عاديًا كما أن الرئيس التنفيذي للتدقيق لديه الفرصة لإظهار أن التدقيق الداخلي يمكن أن يُحَيِّن قيمة المؤسسة من خلال تقديم مستوى فريد من إدارة المخاطر والمراقبة والرؤية الثاقبة. وبالتالي، إذا استطاع الرئيس التنفيذي للتدقيق إثبات أن إدارة المخاطر والمراقبة وعملية الحوكمة في المؤسسة عبارة عن ميزة تنافسية في قطاع الأعمال، أو سبب عدم كونها كذلك، فقد أنشأ الرئيس التنفيذي للتدقيق قيمة استراتيجية حقيقية.

^٢ لجنة المؤسسات الراعية للجنة تريداوي (أو لجنة كوسو COSO)، *إدارة المخاطر المؤسسية - المواءمة بين المخاطر والاستراتيجية والأداء* (مسودة العرض العام)، ملخص تنفيذي، ٢ يونيو ٢٠١٦.

التحديات

وجهات نظر تقليدية بخصوص التدقيق الداخلي

في الأساس، تتمثل مهمة التدقيق الداخلي في تعزيز القيمة المؤسسية وحمايتها من خلال توفير التأكيد وتقديم المشورة والرؤية الموضوعية القائمة على المخاطر. ويمكن إجراء ذلك من خلال أساليب إدارة المخاطر والمراقبة والحوكمة بالإضافة إلى عمليات تضمن دراية الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة والإدارة بمجموعة من المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية الرئيسية التي تواجه المؤسسة، وما إذا كانت تدار بشكل جيد أم لا. وحيث تنطوي المناقشة الاستراتيجية على تقييم العديد من الخيارات التي تواجه المؤسسة، تُعد المخاطر الكامنة أمراً بالغ الأهمية وستتم مناقشته سواء كان الرئيس التنفيذي للتدقيق حاضراً أم لا. ولكن إذا كانت مسألة المخاطر مهمة للغاية وستتم مناقشتها، فلم لم يحضر الرئيس التنفيذي للتدقيق؟

في بعض الأحيان، يُنظر إلى التدقيق الداخلي على أنه "شرطة" المؤسسة: تبحث عن المشكلات وتبلغ عنها حيث يُعد تقييداً أو تحدياً محتملاً لتنفيذ الاستراتيجية. ويعد التغلب على هذه العلاقة التقليدية بين التدقيق الداخلي والمؤسسة أول تحديات الإلتقاء بالتدقيق الداخلي إلى دور أكثر استراتيجية. وينبغي أن يدرك التدقيق الداخلي أن وجهة النظر هذه لا تُعبر عن سوء فهم بالضرورة، حيث تعد حماية قيمة المؤسسة الوظيفة الأساسية للتدقيق الداخلي من الناحية التاريخية، ولكنها وجهة نظر قاصرة لوظيفة التدقيق الداخلي. وكما هو الحال مع أي تغيير، تُصبح فكرة التدقيق الداخلي كمنشئ للقيمة، بالإضافة إلى كونه حامياً للقيمة، أكثر شيوعاً حيث يتخذ الرئيس التنفيذي للتدقيق وفريق التدقيق الداخلي التدابير الموضحة بهذه الوثيقة. وليست هناك وصفة سحرية لتغيير إدراك المؤسسة بين عشية وضحاها، ولكن يتم استبدال وجهة النظر التقليدية - المبسطة - حيث ينظر الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة إلى الرئيس التنفيذي للتدقيق على أنه مساهم من الناحية الاستراتيجية ومن ثم يزيدون من قيمته المهنية والمؤسسية.

الموضوعية والاستقلالية

لا تتوقف التحديات عند قبول التدقيق الداخلي كشريك استراتيجي للرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة. فعلى افتراض أنه قد تم الاعتراف بالرئيس التنفيذي للتدقيق وفريق التدقيق الداخلي كشريك استراتيجي، يمكن أن يكون أكبر تحدي جوهري يواجهه الرئيس التنفيذي للتدقيق وفريق التدقيق الداخلي هو الموازنة بين الموضوعية والدور الاستشاري المعزز. ولكن الأمر أكثر من مجرد مناقشة فعالة، حيث يجب أن يتفاعل التدقيق الداخلي مع المؤسسة، ولكن يمكن أن ينتج عن هذا التفاعل، إذا حدث متأخراً جداً، حق مكتسب يمكن أن يؤثر على الموضوعية. وفيما يتعلق بهذه النقطة، تُقر السيدة بيدويا بأهمية التعاون، ولكنها تؤكد على ضرورة التركيز المستمر على ما تبقى من أهداف. حيث قالت، "الشيء الأكثر أهمية هو أن تكون موضوعياً بصورة شخصية مع الحفاظ على استقلالية وظيفية التدقيق الداخلي".

استعراض المواصفة القياسية

:ISO 31000

تلقي المواصفة القياسية ISO 31000 نظرة شاملة على دمج المخاطر في النسيج المؤسسي مع خفض التركيز على عمليات محددة. حيث تراقب المواصفة القياسية ISO 31000 عوامل دمج وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية مثل التناسب القائم على حجم المؤسسة وطبيعتها وتعقيدها والمواءمة مع نطاق مهام الشركات والاندماج في ثقافة المؤسسة والاستجابة للتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وطبيعتها الشاملة.

وينبغي أن تناقش سياسة إدارة المخاطر بطريقة مباشرة المقصود بالإقبال المؤسسي على المخاطر وكيف يتم عرض المخاطر في ثقافة الشركة. وينبغي تقييم الأهداف التجارية للمؤسسة بصراحة من حيث المخاطر مع فهم الافتراضات الأساسية وتوابعها. كما تنظر ISO 31000 إلى المؤسسة على أنها مؤشرات مخاطر رئيسية يكون لها، عندما تتوافر أثناء تنفيذ خطة الأعمال، إجراءات معالجة تم تحديدها بشكل واضح وعلى استعداد لتنفيذها. ومع اندماج إدارة المخاطر في النسيج المؤسسي بشكل كامل، تؤكد ISO 31000 على مسؤولية المؤسسة ككل في إدارة المخاطر المؤسسية وتجنّبها وتحديدها.

نقاط التركيز:

للازتقاء بوظيفة التدقيق الداخلي:

- ينبغي فهم المهمة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ينبغي فهم وجهات نظر الفريق التنفيذي والرئيسي التنفيذي ومجلس الإدارة.
- ينبغي أن تصبح شريكاً موثوقاً به من خلال تقديم الحلول الاستراتيجية التي تساعد على حل المشكلات الاستراتيجية.
- ينبغي الموازنة بين فريق التدقيق الداخلي بالكامل والمهام الاستراتيجية.
- ينبغي دعم استراتيجية إدارة المخاطر التي تتبناها المؤسسة كمصدر للتميز الاستراتيجي.
- ينبغي الموازنة بين خطة التدقيق والخطة الاستراتيجية.
- ينبغي التحدث مع الفريق التنفيذي والرئيسي التنفيذي ومجلس الإدارة بخصوص الأمور التي تؤثر على الاستراتيجية.

يمكن التأثير على الموضوعية بطرق أخرى. ويرى السيد غروسي أن هناك بعض اتجاهات تعويضية تؤثر على موضوعية الرئيس التنفيذي للتدقيق ويتساءل قائلاً، "هل يتم توفير نوع من الحوافز النقدية والمهنية للرئيس التنفيذي للتدقيق؟" حيث يمكن أن تمثل المكافآت والحوافز المالية دافعاً قوياً للأداء، ولكنها تتيح أيضاً الفرصة التي قد تتضمن عوامل تحفيزية والتي لا تتواءم مع المهام الرئيسية للرئيس التنفيذي للتدقيق. ومن الواضح أن هناك حاجة إلى مجموعة تعويضات مناسبة لاستقطاب المواهب المتميزة والإبقاء عليها، ولكن ينبغي توخي الحذر من أجل هيكلية التعويضات بطريقة لا تحفز السلوكيات التي تتعارض مع الوظائف الأساسية للرئيس التنفيذي للتدقيق. فالأمر عبارة عن توازن دقيق.

ملخص

يدرك الرؤساء التنفيذيون للتدقيق قيمتهم الاستراتيجية عن طريق تحديد المخاطر الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة فضلاً عن تقييم كيفية إدارة المخاطر وتقديم حلول إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والتي تعمل على تحسين إدارة المخاطر التي تؤثر على المهام الاستراتيجية. كما يمكن أيضاً أن يقدم الرئيس التنفيذي للتدقيق المشورة بشأن فرص المؤسسة لاستخدام أساليب المخاطرة الذكية مميزة تنافسية.

من خلال فهم المهام الاستراتيجية للمؤسسة بشكل عميق وتعلم كيفية التفكير مثل الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة وأن تصبح شريكاً موثوقاً به عن طريق تقديم الحلول اللازمة لحل المشكلات بالإضافة إلى الموازنة بين فريق التدقيق الداخلي ومهامه الاستراتيجية الجديدة واستخدام نهج إدارة المخاطر كمصدر للتميز التنافسي، يمكن أن يصبح التدقيق الداخلي أكثر استراتيجياً ومواءمة مع الأهداف المؤسسية. حيث يساعد ذلك في الحفاظ على أهمية التدقيق الداخلي ودعم دوره الشرعي في تحقيق التوازن بين التكلفة والقيمة مع تقديم إسهامات جادة إلى الحوكمة العامة وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية.

وينصح السيد بندر ماتشر بالترتيب والتفكير بعقلانية قائلاً: "تعد عملية وضع الاستراتيجيات عملية سرية للغاية، لأنها غالباً ما تؤدي إلى تغيرات كبيرة في الأسواق و/أو المنتجات والمؤسسة نفسها.

وبالتالي، فإن الرغبة في إدراج التدقيق الداخلي من البداية ليس أمراً شائعاً للغاية، حيث ينبغي أن يقدم التدقيق الداخلي فهماً متعمقاً لاستراتيجية المؤسسة والأهداف التي تدعمها والمخاطر التي تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والاستجابات للمخاطر التي حددتها الإدارة. وينبغي أن يكون هذا الفهم مدعوماً بفهم شامل للأعمال والصناعة ذات الصلة وتوقعات أصحاب المصلحة".

وينبغي استخدام جميع الخطوات التي نوقشت لإنشاء استراتيجية عملية للتدقيق الداخلي تفصل الأنشطة التي يجب على التدقيق الداخلي القيام بها لدعم المبادرات الاستراتيجية المعالم الرئيسية. وتشير السيدة كريغ إلى أهمية هذه الخطوة بقولها: "تتيح دراسة الأنشطة المستقبلية للمؤسسة والمخاطر الاستراتيجية الرئيسية لتسليم الخطة الاستراتيجية تركيز أعمال التدقيق الداخلي لمواءمتها بشكل مناسب. وبالمثل، يؤكد شرط إثبات المساهمة، التي يقدمها التدقيق الداخلي بوضوح فيما يتعلق بالضمان في المخاطر الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة، على أن أهداف المؤسسة وغاياتها تعزز جميع أعمال التدقيق الداخلي." علاوةً على ذلك، بالنظر إلى البيئة الديناميكية للأعمال في الوقت الحالي، ينبغي للرئيس التنفيذي للتدقيق بناء نهج من شأنها

لمزيد من المعلومات

معهد المدققين الداخليين المعتمدين البريطاني،

"الاستراتيجية"، ٢٥ مايو ٢٠١٦

(www.ii.org.uk)

لجنة المؤسسات الراعية للجنة تريداوي (أو لجنة كوسو COSO)، إدارة المخاطر المؤسسية - المواءمة بين المخاطر والاستراتيجية والأداء (مسودة العرض

العام)،

يونيو ٢٠١٦

(www.coso.org)

معهد المدققين الداخليين - هولندا، "التدقيق المتعلق

بالاستراتيجية"، معهد المدققين الداخليين - هولندا

وكيه بي إم جي، يونيو ٢٠١٥ (www.ii.nl)

المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO)، "إدارة

المخاطر" ISO 31000، (www.iso.org) 2009

يمكن الاطلاع على الأعداد السابقة على

الموقع الإلكتروني التالي:

www.theiia.org/gpi

■ الاتجاهات الناشئة - مدعوم من قبل مؤشر

الثقة Global Pulse للتدقيق الداخلي

■ التدقيق الداخلي كمستشار إلكتروني موثوق

■ ثقافة التدقيق - نظرة فاحصة على الأمور الدقيقة

■ ما وراء الأرقام - دور التدقيق الداخلي في إعداد

التقارير غير المالية

■ التعامل مع الجغرافيا السياسية

تسهيل قدرة التدقيق الداخلي على التكيف مع الأولويات المتغيرة للمؤسسة. كما توضح السيدة بيدويا قائلة: "تكمن الفكرة في الرغبة في التعلم وإجراء الأمور الصحيحة والتمتع بإدارة قوية. ويحتاج الرؤساء التنفيذيون للتدقيق رفع جميع هذه الصفات إلى مستوى الشرك الاستراتيجي والمستشار الموثوق، والمواءمة بين استراتيجية التدقيق الداخلي واستراتيجية العمل".

وبطبيعة الحال، لن يكون الطريق سهلاً دائماً، ولكن يشجع السيد غروسي على بذل جهد متواصل. فمن وجهة نظره، يؤدي الجمع بين التدقيق الداخلي والاستراتيجية إلى تجنب أمرين سلبيين: "أمر سلبي للمدققين، نظراً لأن البقاء خارج الاستراتيجية يحرمهم من فرصة الحصول على مظهر وصورة مهنية أفضل، وأمر سلبي للمؤسسات، نظراً لأن العديد من المبادرات تفشل جراء عدم وجود الضوابط والتوازنات المهنية التي يمكن أن يوفرها التدقيق الداخلي".

ولن يحدث القبول المؤسسي للمنظور الاستراتيجي للتدقيق الداخلي بين عشية وضحاها. ولكن تقدم السيدة كريغ بعض النصائح العامة بشأن كيفية الحفاظ على دفع الجهود إلى الأمام، قائلة: "ينبغي ترسيخ أهدافك ضمن الأهداف الجماعية والفردية للفريق. واحرص دائماً على تقييم وضعك الحالي واهتم بالمخاطر والعوائق التي تعترض سبيلك مع الوضع في الاعتبار أن الحواجز يمكن أن تكون في إطار التدقيق الداخلي أو داخل المؤسسة أو خارجها. وينبغي وضع الخطط اللازمة لتحسين خدمات التدقيق - تغيير الخطوات المتعاقبة القابلة للإدارة - ومواصلة تقديم خدمة متميزة بشكل عام". والأهم من ذلك، فهي تؤكد على القول المأثور "الأفعال أبلغ من الأقوال". "ولكن لا تروّج للمنظور الاستراتيجي الجديد. بل نفذه"

