

وجهات نظر ورؤى عالمية

القضايا الاجتماعية/ رأس المال البشري/ الثقافة

الجزء 1: دور التدقيق الداخلي في إدارة رأس المال البشري

الجزء 2: خارطة طريق تدقيق الثقافة المؤسسية

الجزء 3: المدققون الداخليون في المستقبل

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



The Institute of
Internal Auditors

دور التدقيق الداخلي في إدارة رأس المال البشري

نبذة عن الخبراء

كيفن إيكيندال ، B. Bus ، AMIA. (تطوير المشاريع)

يركز كيفن إيكيندال ، الرئيس التنفيذي لشركة Audit Express في ملبورن ، أستراليا ، بشكل خاص على عمليات التدقيق الداخلي عالية الجودة لمؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء منطقة آسيا والمحيط الهادئ. تشمل مساعيه الأخيرة تضمين عمليات تدقيق التنوع والإنصاف والشمول كسمة منتظمة للمراجعات الداخلية ، بهدف تعزيز القيمة التنظيمية وتعزيز بيئة مكان عمل أكثر عدلا.

أودايا جولواي ، CIA ، CPA ، CAMS ، CISA

عدي جولفاي هو العضو المنتدب في مجموعة المنازعات والامتثال والتحقيقات في سناتو في نيويورك، ويشارك في قيادة الامتثال التنظيمي والحد من ممارسات الجرائم المالية على المستوى الوطني. وهو متخصص في مكافحة ممارسات الجرائم المالية والتدقيق الداخلي وتدقيق نظم المعلومات واستشارات المخاطر مع أكثر من 20 عاما من الخبرة.

مقدمة

نقلة نوعية

شهدت السنوات القليلة الماضية تغيرا كبيرا في المواقف بشأن كيفية ومكان أداء العمل. في الوقت نفسه، تدير المؤسسات التوقعات والأهداف المتطورة بشأن التنوع والإنصاف والشمولية (DEI). كما أن التقنيات الناشئة لها تأثير، حيث تفكر الشركات والعمال في كيفية دمجها في البيئة الحالية. إجمالاً، تساهم هذه العوامل وغيرها في إحداث نقلة نوعية محتملة في إدارة رأس المال البشري. يدرس هذا الموجز كيف يتطور عالم العمل وكيف يمكن للتدقيق الداخلي أن يدعم نهج الإدارة في التعامل مع هذه القضية المعقدة بشكل متزايد.

مخاطر إدارة رأس المال البشري

خطر لعصر جديد

أساسي، ولكن لم يتم تناوله بشكل كاف

نظرا لأن الأشخاص يمثلون أحد الأصول الأساسية في أي مؤسسة، فإن إدارة رأس المال البشري تنطوي على مخاطر كبيرة. يرصد التقرير العالمي **للمخاطر تحت التركيز** الصادر عن معهد المدققين الداخليين وأصحاب المصلحة التابعين لمعهد الحسابات الداخلي. في تقرير عام 2024، حدد المديرين التنفيذيين للتدقيق الداخلي في جميع أنحاء العالم رأس المال البشري كواحد من المجالات الثلاثة الأكثر خطورة للمؤسسات (إلى جانب الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال). يعرف رأس المال البشري بأنه يشمل مجالات مثل التنوع وإدارة المواهب والاحتفاظ بها. وبالنظر إلى المستقبل بعد ثلاث سنوات، من المتوقع أن يظل رأس المال البشري أحد التهديدات الثلاثة الأولى.

على الرغم من المخاطر المتصورة، إلا أن مخاوف رأس المال البشري لا تحتل مرتبة عالية في قائمة المخاطر التي تستهلك وقت وجهد التدقيق الداخلي، على الرغم من أنها ترتفع من ثمانية اليوم إلى ستة في ثلاث سنوات. لضمان حصول إدارة رأس المال البشري على الاهتمام المناسب، يمكن للمدققين الداخليين التفكير في أفضل السبل لمواءمة الوقت الذي يقضيه في هذا المجال مع الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة للمنظمة.

بيئة العمل عن بعد

يعد التأثير الدائم لجائحة COVID-19 أحد العناصر المهمة في توقعات المخاطر لرأس المال البشري ومكان العمل. أظهر الوباء أن العديد من المؤسسات يمكنها الاستمرار في العمل كالمعتاد دون مطالبة الموظفين بالتواجد في مكان عمل مركزي كل يوم.

ومع ذلك، يحذر كيفن إيكيندال، الرئيس التنفيذي لشركة Audit Express في ملبورن، من التأثير طويل المدى الذي يمكن أن يحدثه العمل عن بعد على المؤسسات ومكان العمل بشكل عام. في حين أنه يوفر المرونة لجميع العمال ويسمح بوصول أسهل للأشخاص ذوي الإعاقة والأشخاص في المجتمعات الريفية، إلا أنه يمكن أن ينتج عنه أيضا تعقيدات أقل فائدة في مكان العمل.

يقول: "يجب الناس التفاعل والتعاون وتكوين صداقات في العمل"، وهي فوائد يمكن أن تجعل التكنولوجيا تحقيقها أكثر صعوبة. مع عدم ارتباط الموظفين بمكان العمل الفعلي أو التفاعل الاجتماعي المنتظم مع الزملاء، يمكن أن يصبح العمل أكثر رسميا حيث يشعر الناس بقلّة التواصل بين بعضهم وبالمؤسسة ككل. إذا تضررت ثقافة الشركة، فقد يزيد ذلك أيضا من صعوبة الشعور بالتفاني في المؤسسة والالتزام بالسلوك الأخلاقي.

2024 أهم مجالات التدقيق الداخلي من حيث الوقت والجهد

1. الأمن السيبراني
2. الحوكمة / تقارير الشركات
3. استمرارية الأعمال
4. التغيير التنظيمي
5. السيولة المالية
6. الاحتيايل
7. سلسلة التوريد والاستعانة بمصادر خارجية
8. رأس المال البشري

يتوقع المدققون الداخليون قضاء المزيد من الوقت في عام 2027

1. الأمن السيبراني
2. عرقلة الاعمال الرقمية
3. استمرارية الأعمال
4. التغيير التنظيمي
5. الحوكمة / تقارير الشركات
6. رأس المال البشري
7. تغير المناخ
8. الاحتيايل

المصدر: نتائج مسح المخاطر في التركيز لعام 2024، الملخص العالمي، مؤسسة التدقيق الداخلي.



"هذا تحد لا ينبغي تجاهله"، كما يقول إيكندال، الذي يوصي الإدارة العليا باتخاذ خطوات متعمدة لإنشاء بيئة عمل متماسكة. ويقول إن التدقيق الداخلي يمكن أن يلعب دورا مهما في تعزيز فهم أكبر لهذه المسألة.

بصفته الخط الثالث، يمكن للتدقيق الداخلي فحص فعالية الضوابط ذات الصلة بالإدارة والرقابة وتنفيذ العمليات لتحديد أي آثار سلبية لبيئة العمل عن بعد. يمكن أن يوفر التدقيق الداخلي أيضا "وجهة نظر موضوعية ومستقلة يمكن من خلالها تقييم الثقافة"، وذلك حسب التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) 101: دور التدقيق الداخلي الذي لا يقدر بثمن في خلق شعور بالانتماء في العمل، وهو مشروع مشترك بين مؤسسة التدقيق الداخلي، ومعهد المدققين الداخليين، و Deloitte.

تحقيق الشمولية معالجة مخاطر رأس المال البشري

دور المدقق الداخلي

يجب أن تكون القضايا المتعلقة بالتنوع والإنصاف والشمولية DEI أيضا في المقدمة والوسط في اعتبارات رأس المال البشري. "يمكن للبعض أن يجادل بأن التدقيق الداخلي، ربما أكثر من أي وظيفة أخرى، في وضع أفضل للمساعدة في تطوير التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) داخل المؤسسة، لأن المدققين الداخليين يعملون بالفعل كمزودين للتأكيد ومستشارين موثوقين للجنة التدقيق والفريق التنفيذي"، كما جاء في التقرير المشترك للتنوع والإنصاف والشمولية (DEI).

وفقا للتقرير، يمكن أن يشمل دور التدقيق الداخلي ما يلي:

- تقديم التأكيد: من خلال دمج مشكلات التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) في خطة التدقيق، يمكن للمدققين الداخليين إجراء عمليات تدقيق للموارد البشرية، وعمليات تدقيق إدارة الطرف الثالث، ومراجعات السياسة والإجراءات، ومراجعات الامتثال التنظيمي لتقييم تعامل المؤسسة مع التنوع والإنصاف والشمولية (DEI). يمكن للمدققين الداخليين أيضا تدقيق مقاييس التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) الخاصة بالمؤسسة للتأكد من دقتها والعمل مع الموارد البشرية لفهم قياس التنوع والإنصاف والشمولية (DEI).
- تطوير رؤى قيمة: في دورها المستشار الموثوق به، يمكن للتدقيق الداخلي الإبلاغ عن التقدم المحرز في التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) وكذلك عن الآثار المحتملة لمخاطر التنوع والإنصاف والشمولية (DEI)، وتحديد المخاطر في عمليات المواهب، والتشاور بشأن اتساق ممارسات التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) عبر المؤسسة.
- التصرف كعامل تغييري: يمكن للتدقيق الداخلي تحديد الممارسات التي من شأنها تعزيز التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) وتصبح قدوة لها ويمكن أن تساعد الإدارة على فهم أسباب العمليات أو البرامج غير العادلة.
- تشمل المخاطر التي يجب على التدقيق الداخلي مراعاتها عند إجراء مراجعة التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) ما يلي:
- استخدام منهجية غير مكتملة: قد لا يتم تطبيق نهج رأس المال البشري والتنوع والإنصاف والشمولية (DEI) بشكل متسق عبر المؤسسة.
- التركيز بشكل ضيق للغاية: قد لا يوفر التركيز على جزء واحد من اعتبارات التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) صورة كاملة لجهود المؤسسة أو تحقيق أهدافها.
- الاعتماد على نهج من أعلى إلى أسفل: كما يشير التقرير، "بينما يمكن تعيين الثقافة من الأعلى، يحدث التحول من الأسفل إلى الأعلى".
- البحث عن حل سريع: في حين أن الاتساق مهم، فقد يتعين تخصيص الأساليب في حالات معينة. قد تكون المؤسسة أيضا متسعة جدا في معالجة المشكلات الموجودة في خطط التدقيق وتفشل في اتباع نهج محسوب للتحول.



وفقا لاستطلاع حديث أجرته *صحيفة واشنطن بوست* و*إبسوس* ، يقول ستة من كل 10 أمريكيين إن برامج التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) هي "شيء جيد" للشركات لاعتمادها. هذا على الرغم من التوترات المتزايدة في عام سياسي، حيث تضطر الشركات إلى إعادة تقييم سياساتها مع التركيز على الحد من المخاطر القانونية. بالنظر إلى المستقبل، قد تواجه المؤسسات التي تفشل في دعم جهود التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) الفعالة عواقب تشمل الفشل في جذب المواهب التي تبحث عن مكان عمل شامل أو فقدان البائعين أو العملاء الذين يطالبون بالالتزام بمبادئ التنوع والإنصاف والشمولية (DEI).

إجراء عمليات تدقيق التنوع والإنصاف والشمولية (DEI)

يقول إيكيندال إن تدقيق التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) يتضمن النظر في أهداف الإدارة العليا في جميع أنحاء المؤسسة لتحديد مدى تلبية الشركة للمتطلبات التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة، وما إذا كانت تنجح بالفعل في تعزيز الشعور بالشمول. وهذا يعني فهم الاستراتيجيات التنظيمية وكذلك الفروق الثقافية في مختلف المناطق.

ويلاحظ أن "التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) تعني أشياء مختلفة في بلدان أو مناطق مختلفة". في فيتنام ، على سبيل المثال ، قد ينصب التركيز على إضافة المزيد من النساء إلى القوى العاملة وإلى القيادة ، على وجه الخصوص ، بينما في أستراليا ، قد ينصب التركيز على تحقيق نتائج عادلة للسكان الأصليين وجزر مضيق توريس وللمهاجرين. ويضيف أن المدققين الداخليين ومؤسساتهم بحاجة إلى فهم الفروق الدقيقة بالإضافة إلى المناخ التنظيمي المختلف في جميع أنحاء العالم.

تفحص عمليات تدقيق التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) تطوير وتنفيذ السياسات والعمليات ذات الصلة. قد يشمل ذلك تحديد ما إذا كانت الشركة تقلل من التحيزات المحتملة في التوظيف وتتجنب الإشارات إلى الجنس أو السمات الأخرى في التوصيف الوظيفي بحيث يتم اتخاذ القرارات بناء على المؤهلات والخبرة. يمكن أن تأخذ عمليات التدقيق الداخلي أيضا في الاعتبار مدى كفاية التدريب المقدم لمتخصصي الموارد البشرية ومديري التوظيف حتى يكون هؤلاء المهنيون على دراية بالتحيزات التي قد يجلبونها إلى ممارسات وقرارات التوظيف الخاصة بهم.

يقول إيكيندال إن هذا الجهد يستحق العناء. بالإضافة إلى تعزيز مكان عمل متناغم ومنتج، تظهر العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) تكون أكثر إنتاجية وريحية لأنها تعزز الاحتفاظ بالموظفين وتعزز التعاون بينهم.

بالإضافة إلى ذلك، "من خلال تضمين عمليات تدقيق التنوع والإنصاف والشمولية (DEI) في عالم التدقيق الداخلي، تظهر الشركات أنها تعمل من أجل قوة عاملة عادلة وشاملة"، كما يقول. ويضيف أن التدقيق الداخلي يمكن أن يعزز الجهد من خلال تبني ممارسات أكثر إنصافا ضمن وظيفته الخاصة ، بما في ذلك وضع السياسات والإجراءات التي تعزز الإدماج وتوفير التدريب لاستئصال التحيز غير المعترف به واحتضان الشمول.

الجهوزية للتقنيات الجديدة

في حين أن هناك قدرا كبيرا من الإثارة بشأن التغييرات التي قد تحدثها التقنيات الناشئة على الأعمال التجارية والعمل، إلا أن تأثيرها على المدى الطويل واعتمادها لا يزالان غير واضحين. وفقا لشركة *Gartner*، تشمل أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ الذكاء الاصطناعي (الذكاء الاصطناعي) ما يلي:

- صعوبة تقدير وإظهار قيمة الذكاء الاصطناعي (49٪).
- نقص المواهب / المهارات (42٪).
- انعدام الثقة في الجوانب التكنولوجية للذكاء الاصطناعي (40٪).
- نقص البيانات، ومواءمة الأعمال / تحديد حالات الاستخدام، والثقة في الذكاء الاصطناعي (كل 39٪).



كما توضح هذه الحواجز، يجب أن تكون المؤسسات على دراية بالدور المهم الذي ستلعبه القوى العاملة لديها في ضمان نجاح اعتماد التكنولوجيا الجديدة. ستعتمد الاستفادة من التقنيات الجديدة على العمال الذين يمكنهم فهم القدرات الجديدة والتواصل منها والاستفادة منها على أفضل وجه. "تستثمر المؤسسات الناضجة في الذكاء الاصطناعي في القدرات الأساسية التي ستظل ذات صلة بغض النظر عما سيحدث غدا في عالم الذكاء الاصطناعي، والتي تسمح لها بتوسيع نطاق عمليات نشر الذكاء الاصطناعي بكفاءة وأمان"، وفقا لشركة Gartner.

في بيئة العمل سريعة الخطى اليوم، تزداد أهمية التدريب والتكيف مع الأدوات والأساليب الجديدة. عندما استقال العديد من العمال من وظائفهم بعد انتهاء الوباء، تم استبدالهم بأعضاء فريق جدد في المؤسسة وكانوا يعملون عن بعد، كما يلاحظ عدي جولفادي، العضو المنتدب في مجموعة النزاعات والامتثال والتحقيقات في ستاوت في نيويورك. كان جعلهم على اطلاع على السرعة أمرا بالغ الأهمية. وشمل ذلك التركيز على المهارات الشخصية للتأكد من فهمهم لمنهج الشركة وثقافتها، بالإضافة إلى كيفية العمل بفعالية مع العملاء.

مع ظهور التقنيات والاضطرابات الأخرى في كيفية هيكل الأعمال وإدارتها بوتيرة مذهلة، يجب أن تكون المؤسسات مستعدة لرفع مستوى موظفيها بسرعة وبشكل منتظم. وسيحتاجون أيضا إلى معالجة الاختلافات المحتملة في قدرة الناس على التكيف على مختلف المستويات وفي مختلف الوظائف أو المناطق.

قياس مخاطر الموارد البشرية

تتمثل إحدى الخطوات الأولى المهمة في معالجة مخاطر رأس المال البشري في إثبات وجودها. هناك عدة طرق يمكن للمدققين الداخليين من خلالها إثبات تأثير وأهمية مخاطر رأس المال البشري. يقول جولفادي: "إذا أراد الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي رفع مستوى الوعي بمخاطر المواهب، فيمكن أن تساعد المقاييس أو مؤشرات الأداء الرئيسية"، لأنها يمكن أن تقدم دليلا بيانيا على مشكلة محتملة. يمكن أن تشمل هذه المقاييس ما يلي:

- معدل الاستنزاف: يمكن للأرقام الأعلى من متوسط الشركة تحديد المشكلات داخل القسم أو المستوى أو المنطقة. يوضح جولفادي: "يمكن استخدامه للعثور على السبب الجذري وتحديد مجموعة من مشكلات إدارة الأداء البشري".
- الوقت المستغرق لاستبدال موظف: يمكن أن تشير المدة التي يستغرقها ملء الوظيفة الشاغرة إلى ما إذا كانت الشركة تعتبر مكانا مرغوبا فيه للعمل وتساعد على فهم ما الذي يقود التصورات السلبية.
- قياسات الترقيات الداخلية مقابل التعيينات الخارجية، خاصة للمناصب الرئيسية: يمكن أن يشير هذا إلى فعالية جهود تطوير المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي في المؤسسة للمساعدة في تجنب فقدان الأشخاص الموهوبين الذين لا يرون فرصا للترقية في المناصب.
- استطلاعات المواطنين: في منظمة Guldadi، تسمح هذه الاستطلاعات المجهولة بزوايا 360 درجة للتقارير المباشرة للقائد بالتأثير على مدى جودة إظهار مشرفهم لقيم الشركة ومجالات التحسين المتصورة.



إدراك مخاطر إدارة رأس المال البشري

من خلال إجراء عمليات تدقيق متخصصة وتقديم المشورة الاستراتيجية، يمكن للتدقيق الداخلي تعزيز فهم أكبر لمخاطر إدارة رأس المال البشري وأفضل السبل لمعالجتها. يمكن أن يشير التدقيق الداخلي أيضا إلى القضايا الناشئة للمؤسسات. وينبغي أن تكون الشركات مستعدة للتصدي لمخاطر إدارة رأس المال البشري المتصلة ببيئة سياسية غير مؤكدة.

يلاحظ جولفادي الدعوات المتزايدة من الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين للتحدث علنا عن قضايا العدالة السياسية أو الاجتماعية، مشيرا إليها على أنها خطر لا يحظى بالتقدير الكافي للمنظمات. يمكن أن يكون للفشل في اتخاذ موقف تأثير محبط على أولئك الذين لديهم شغف بقضية ما، لكن التعبير عن رأي يمكن أن يخاطر بإبعاد أو الإساءة إلى أولئك الموجودين على الجانب الآخر من المناقشة. في هذا المجال وفي كل جانب من جوانب إدارة رأس المال البشري، يمكن للتدقيق الداخلي تنبيه المؤسسات إلى قيمة مراقبة المخاطر والاضطرابات الجديدة وتقديم رؤى حول الطريقة الأكثر فعالية لإدراكها والاستجابة لها.

خارطة طريق تدقيق الثقافة المؤسسية

نبذة عن الخبراء

ماري آن خليل ، CIA ، CRMA

تمتص ماري آن خليل بخبرة تزيد عن 20 عاما في التدقيق الداخلي وضمان المخاطر. خليل هي مؤسس شركة Knowbility Consultancy ، وهي شركة استشارية متخصصة في حلول الحوكمة المصممة خصيصا في الكويت.

روبرت لامب

روبرت لامب هو شريك أول للعملاء في Korn Ferry في أتلانتا ، حيث يعمل كعضو أساسي في دائرة مسؤولي المالية ، حيث يقود العديد من مهام البحث لتوظيف رؤساء التدقيق الداخلي. يعمل Lamp مع الشركة منذ 11 عاما.

براينت ريتشاردز ، CMA ، CRMA ، CIA

براينت ريتشاردز أستاذ مشارك في المحاسبة ومدير مركز أتمتة العمليات الذكية في كلية نيكولز في دولي ، ماساتشوستس. قبل انضمامه إلى الكلية ، أمضى ريتشاردز أكثر من 20 عاما في الصناعة ، معظمها في التدقيق الداخلي والامتثال.

مقدمة

تعزيز عمليات تدقيق الثقافة المؤسسية

منذ وقت ليس ببعيد، شكك الكثير من الناس في جدوى تدقيق الثقافة المؤسسية وقيمتها، لكن هذه المواقف تغيرت. اليوم، هناك قبول واسع النطاق بأن التدقيق الداخلي يمكن ويجب أن يساهم في فهم التأثير الذي يمكن أن تحدثه الثقافة على كل شيء من التنوع إلى المرونة والكفاءة.

يدرك المدققون الداخليون بالتأكيد المخاطر المتعلقة بالمخاوف الثقافية. في [نقض التدقيق الداخلي لأمريكا الشمالية لعام 2024 الصادر عن معهد المدققين الداخليين](#)، يصف 71٪ من قادة التدقيق مستوى المخاطر المرتبط بالحوكمة والثقافة المؤسسية بأنه متوسط إلى مرتفع أو مرتفع جدا. ومع ذلك، وجد الاستطلاع أيضا أن 3٪ فقط من خطط التدقيق مخصصة لقضايا الحوكمة والثقافة المؤسسية، وهو ثالث أدنى مستوى من التخصيصات، على الرغم من أهمية الثقافة المؤسسية ودورها الحاسم في الحوكمة.

وبينما تم إحراز تقدم في عمليات تدقيق الثقافة المؤسسية، يبدو أن العديد منها لم يتم بعد بشكل استباقي. يقول روبرت لامب، الذي يقود العديد من مهام البحث في Korn Ferry في أتلانتا ، إن قادة التدقيق الذين يعمل معهم يقولون إن عمليات تدقيق الثقافة هي "على الأغلب عملية تفاعلية لإخماد الحريق".

في الوقت نفسه، قد يظل من الصعب إقناع الرئيس التنفيذي أو مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق بأهمية الموضوع، وقد يرى أصحاب المصلحة أن عمليات تدقيق الثقافة المؤسسية جيدة ولكنها ليست ضرورة. يدرس هذا الموجز ما تعلمه المدققون الداخليون ومؤسساتهم عن الثقافة المؤسسية وكيف يمكن أن يساعد التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية عمليات تدقيق الثقافة المؤسسية في المستقبل.

فهم الثقافة المؤسسية

المخاطر المتعلقة بالثقافة المؤسسية

الممارسات والافتراضات المقبولة

يمكن للثقافة أن تؤثر على المؤسسة بشكل كبير. يقول براينت ريتشاردز، الأستاذ المشارك في المحاسبة والمالية في كلية نيكولز في دودلي، ماساتشوستس: "الثقافة المؤسسية هي واحدة من أفضل مؤشرات المخاطر المستقبلية"، "يمكن أن تساعد إدارة ومراقبة الثقافة المؤسسية المؤسسات على تقليل المخاطر بشكل كبير مع تحسين العمليات المستقبلية بشكل ملحوظ."

الثقافة المؤسسية جزء لا يتجزأ من الممارسات والافتراضات المقبولة التي تؤثر على صنع القرار، خاصة عندما تواجه المؤسسة ظروفًا غير مؤكدة. يقول ريتشاردز: "هذه المعتقدات الأساسية ليست في إجراءات المؤسسة أو سياساتها أو في مهمتها". "لكنها الأشياء التي يمكن أن تؤدي إلى المخاطر أو تمنعها."

تركيز التدقيق

يحدد دليل الممارسات العالمية لمعهد المدققين الداخليين بشأن تدقيق ثقافة المؤسسة السلوك الذي يحدث في إطار تلك الثقافة بهذه الطريقة:

"تمثل الثقافة أنظمة المعتقدات والقيم والمعايير والتفضيلات غير المرئية للأفراد في المؤسسة. يمثل السلوك المظهر الملموس للثقافة من خلال أفعال وسلوكيات وقرارات هؤلاء الأفراد."

تشكل المعايير الثقافية مواقف الموظفين تجاه المخاطر والحوكمة والاتصالات والمساءلة، كما تقول ماري آن خليل، الشريك الإداري لشركة Knowbility Consultantancy في الكويت. على سبيل المثال، يمكن أن تكون هناك مخاطر متعلقة بالثقافة في الشركات أو الوظائف التي تبلغ في تقدير الثبات وتشير إلى أن الولاء والثقة قد تؤدي إلى تطبيع غض الطرف عن المشاكل. ومع ذلك،

فإن الفشل في الرقابة على مستويات القيادة أو داخل قسم معين، قد يسهل على الموظفين ارتكاب الاحتيال أو الانخراط في سلوك غير أخلاقي. وتشير خليل إلى أن المخاطر الأخرى المتعلقة بالثقافة تشمل:

- **عدم التوافق بين القيم والممارسات:** تشمل الأمثلة إرهاق الموظفين مع التأكيد على التوازن بين العمل والحياة، والسماح بسوء السلوك الأخلاقي، وعدم ربط المكافآت بالنتائج ورغم ذلك توقع الأداء العالي، وتقديم مكافآت للموظفين لأهداف صعبة المنال، والتي يمكن أن تشكل ضغطًا كبيرًا عليهم وتؤدي إلى فشل الامتثال أو الاحتيال.
- **قضايا المساءلة والثقة:** تشمل الأمثلة تحويل اللوم، وإخفاء المعلومات، وعدم التعاون، والإخلال بالمواعيد النهائية بشكل مستمر دون عواقب، وإرجاء القرارات إلى الرؤساء أو اللجان لتخفيف المسؤولية، ومعاقبة الموظفين على التحدث بحرية.
- **التناقضات في التواصل واتخاذ القرار:** تشمل الأمثلة المعلومات المهمة التي لا تندفق إلى أسفل المؤسسة أو أعلاها أو عبرها؛ المعايير المختلفة المطبقة عبر المؤسسة؛ والسلطة المركزة في اليد معينة.
- **مقاومة التغيير ونقص الابتكار:** ومن الأمثلة على ذلك المبادرات الجديدة التي تفشل باستمرار في الحصول على القبول، وإسقاط الأفكار الجديدة، والنفور المستمر من المخاطرة.
- **ارتفاع معدل الاستقالة والتوتر وقضايا عدم الامتثال.** تشمل الأمثلة الإجازات المرضية المفرطة، والإرهاق، وتبدل الموظفين، وانتهاكات الامتثال، وشكاوى العملاء، وبيئة العمل السامة أو المسيئة.



يقول لامب إن المؤسسات قد تفشل في جذب أفضل المواهب التنفيذية بسبب هذه الأنواع من القضايا الثقافية. مثلما تقوم الشركات بتقييم التعيينات المحتملة، فقد وجد أن مرشحي الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي يقومون بالعناية الواجبة الخاصة بهم بشأن الشركة، بما في ذلك تقييم ليس فقط صحتها المالية، ولكن أيضا ثقافتها المؤسسية.

بالإضافة إلى النظر فيما تخبرهم به غرائزهم عن الشركة، قد يقوم القادة المحتملون بتقييم المعلومات من شبكتهم المهنية الخاصة، وتفاصيل عن سمعة المؤسسة في السوق، ووجهة نظر لجنة التدقيق والمدقق الخارجي. بالإضافة إلى ذلك، "يطلب مرشحو الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بشكل متزايد مقابلة قادة العمليات لتقييم مدى تقبلهم للتدقيق وما إذا كان ينظر إلى التدقيق الداخلي على أنه شريك"، كما يوضح. إذا تولى المرشح الوظيفة، فيجب أن تشكل الانطباعات الأولية كيفية تصميم الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي والتعامل مع عمليات تدقيق الثقافة المستقبلية.

البحث في العمق

حتى عندما تتبنى المؤسسات عمليات تدقيق الثقافة المؤسسية، يقول ريتشاردز إن الكثيرين لا يزالون يركزون على المؤشرات السلوكية الثقافية، حيث يربطها المدققون الداخليون بالمراجعات التشغيلية والامتثال. يمكن أن يترك ذلك المؤسسات دون فهم شامل للأسباب الجذرية والاتجاهات.

يقول: "لدينا كل الأدوات بالفعل، لكن ليس لدينا بالضرورة إطار عمل لربطها معا". ويضيف أن الإصدار الثاني الذي صدر مؤخرا من دليل الممارسة العالمية لمعهد المدققين الداخليين بشأن **تدقيق الثقافة المؤسسية** يوفر إرشادات قيمة حول كيفية التعمق أكثر. من بين العناصر الأخرى، يصف دور التدقيق الداخلي، ويضع نظرة عامة خطوة بخطوة على تخطيط وتنفيذ مهمة تدقيق الثقافة المؤسسية، ويقدم نماذج لمراقبة الثقافة وتنسيقات إعداد التقارير.

يوفر إطار العمل للتدقيق الداخلي خارطة طريق يجب اتباعها في تحديد المكان الذي يكون للثقافة فيه تأثير إيجابي أو سلبي. باستخدام دليل الممارسة كنقطة انطلاق، يمكن للتدقيق الداخلي بعد ذلك العمل على فهم الإطار الفريد للشركة. يقول ريتشاردز: "تميل أي منظمة جادة بشأن الثقافة إلى أن يكون لديها قائد للثقافة المؤسسية"، مثل كبير مسؤولي الثقافة المؤسسية أو نائب رئيس الموارد البشرية. يجب أن يكون هؤلاء القادة قادرين على إبلاغ عمليات التدقيق الداخلي حول عناصر الثقافة المهمة للمؤسسة. يمكن للمدققين الداخليين استخدام هذه العناصر لتحديد المخاطر، كما يفعلون في أي تقييم للمخاطر.

سيواجه المدققون الداخليون تحديات عندما لا تقوم المؤسسات بالفعل بفحص ثقافتها أو تحديدها أو تطوير إطار ثقافي مثل تلك المستخدمة في المراجعات العملية أو التشغيلية. يوضح ريتشاردز أن هذا يضع التدقيق الداخلي في وضع غير مؤات للغاية لأنه بدلا من الإبلاغ عن الثقافة بناء على المعايير أو التوقعات المعمول بها للمؤسسة، قد يشعر المدققون بالضغط للتوصية بهذه المعايير بأنفسهم.

في حالة عدم وجود إطار داخلي قائم، لفهم الآليات الثقافية للمؤسسة، يبدأ التدقيق الداخلي عادة بعملية الموارد البشرية، بما في ذلك كيفية توظيف الأشخاص أو تدريبهم وكيفية إدارة أدائهم. "تميل كل منظمة إلى الحصول على قدر كبير من الإجراءات الشكلية حول تلك المجالات، ولها تأثير كبير"، وفقا لريتشاردز.

الخطوة التالية هي فحص ما يشكل الآليات الثقافية، ولكن قد لا يكون واضحا على الفور. على سبيل المثال، يوصي باستكشاف الخطوات التي أدت إلى مشكلة ما، بما في ذلك المخاوف أو سوء الفهم الذي قد يكون قد دفعها، ولماذا حدثت هذه الخطوات. لمزيد من البصيرة، يشير ريتشاردز إلى *الثقافة المؤسسية والقيادة*، من قبل أستاذ معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا إدغار شاين، الذي يقسم نموذج جبل الجليد الخاص بالثقافة المؤسسية إلى ثلاث طبقات: القيم المتوارثة، والقيم المتبنية، والمعتقدات الأساسية. يشير ريتشاردز إلى النموذج في مقاله **"تحت السطح"** في مجلة *المدقق الداخلي*.



تبيان قيمة التدقيق الداخلي

تثقيف العملاء

الثقافات المؤسسية المغلقة والمنفتحة

المدققون الداخليون مجهزون جيدا لتدقيق الثقافة المؤسسية. يقول ريتشاردز: "نحن في الواقع نعرف الثقافة جيدا". "نحن نأخذ عينات من الأحداث طوال الوقت." نظرا لمعرفتهم الواسعة بالمؤسسة، فإن المدققين الداخليين على دراية بالمجموعات التي لديها قائد متعجرف أو الاماكن التي يتبع فيها الأشخاص ممارسات قديمة لم تعد منطقية. إنهم يعرفون أيهم لديه ثقافة إيجابية قوية بطبيعتها أو تبديل دائم في الموظفين.

بناء على تعليقات الموظفين، يمكن للمدققين الداخليين أيضا تحديد الحقائق مثل عدد العمال الذين أبلغوا عن خوفهم من تقديم أخبار سيئة للرئيس وجمع معلومات مماثلة يمكن مقارنتها بالبيانات السابقة أو توقعات الشركة (انظر "توثيق تدقيق الثقافة").

ومع ذلك، يجب أن يكون المدققون الداخليون أيضا على دراية بكيفية تأثير الثقافة على رد الفعل على عملهم أو قبوله. تقدر ثقافة الانفتاح أو التحدث رؤى حول المشكلات أو المخاطر المحتملة وترحب بالتأكيد والمشورة التي يمكن أن يقدمها التدقيق الداخلي.

في ثقافة أكثر انغلاقا، قد ينظر إلى فريق التدقيق الداخلي على أنه قوة شرطة موجودة لمعاينة الفرق أو الأفراد على أخطائهم. في الوقت نفسه، قد لا يفهم العملاء قدرة التدقيق الداخلي على إجراء عمليات تدقيق ثقافية لأنهم يربطون المدققين الداخليين بالتدابير المالية. قد يخشى الموظفون الانتقام من الإبلاغ عن المشكلات وقد لا يقدر العملاء أيضا الثقافة كمحرك رئيسي لنتائج الأعمال.

ونتيجة لذلك، تقول خليل، "يعد تثقيف العملاء أمرا أساسيا في التغلب على الحواجز الثقافية ومقاومة عمليات التدقيق الثقافي". في بداية عمليات التدقيق الخاصة بها، طلبت من قيادة الشركة حضور اجتماعات مفتوحة مع المجموعة التي يتم تدقيقها لتأييد التدقيق الداخلي والتأكد من أنه لن يكون هناك انتقام. في هذه الاجتماعات، تناقش أيضا أهمية وجود ثقافة مؤسسية صحية والعواقب إذا كانت هناك مخاطر ثقافية.



توثيق تدقيق الثقافة المؤسسية

ويحدد دليل الممارسة العالمية لمعهد المدققين الداخليين، **تدقيق الثقافة المؤسسية**، الوثائق التي يمكن لنشاط التدقيق الداخلي استعراضها في تدقيق الثقافة المؤسسية:

- أي بيانات عن القيم (قد تكون بيانات مهمة أو رؤية أو واردة في هذه الوثائق) تنشرها المؤسسة. في كثير من الأحيان، تكون هذه علنية وتظهر على موقع المؤسسة على الويب.
- استراتيجيات وأهداف وخطط العمل على مستوى الإدارة العليا ومستوى الأعمال والمستوى العملياتي.
- بيانات الرغبة في المخاطرة.
- المخططات التنظيمية (وحدات العمل رفيعة المستوى) والبنود والتقارير ذات الصلة.
- دور ومسؤولية وظائف الرقابة (على سبيل المثال، الامتثال وإدارة المخاطر) والإدارة العليا وكيفية المسائلة.
- إطار الحوكمة.
- التوجه العام في القمة والاتصالات القيادية مع الموظفين.
- الموافقات على المنتجات / الخدمات وعمليات البيع.
- بروتوكولات تصعيد المخاطر. الاستثناءات وتجاوزات الإدارة.
- مدونات قواعد السلوك / الأخلاقيات، بما في ذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتحدث علنا وعدم الانتقام ومعاملة العملاء بإنصاف.
- معلومات الخط الساخن للأخلاقيات والمواد التدريبية.
- نتائج برامج التدريب والاختبار المتعلقة بالثقافة (على سبيل المثال، التحرش الجنسي، والأخلاق، ومدونة قواعد السلوك).
- نتائج استطلاع الموظفين.
- بيانات المقابلات مع الموظفين عند تركهم العمل بالشركة.
- محضر اجتماعات مجلس الإدارة واللجان ذات الصلة (على سبيل المثال، لجان الحوكمة والمخاطر والترشيحات والمكافآت والأخلاقيات).
- التقييمات الذاتية للمخاطر والرقابة التي تجريها الإدارة، بما في ذلك خطط عمل الإدارة وحالتها.
- السياسات ذات الصلة بالثقافة وإدارة المخاطر، بما في ذلك سياسة الحوافز والتعويضات، والمتطلبات والتقارير والتوقعات.
- عمليات التوظيف والإعداد وإدارة الأداء والاحتفاظ وترك العمل.
- حالة القضايا التي يثيرها المدققون الداخليون أو وظائف الرقابة الأخرى ومقدمي الخدمات الخارجيين والمنظمين الذين ينظرون في القضايا العالقة المتكررة والطويلة والأسباب الجذرية التي قد تكون مرتبطة بالثقافة.
- تقرير مدقق الحسابات الخارجي عن القوائم المالية المدققة وكتاب التمثيل.



مقياس ثقافة المؤسسة

خلال العقد الماضي، واصل المدققون الداخليون تعزيز فهمهم للمخاطر الثقافية وقيمة عمليات تدقيق الثقافة المؤسسية، ولكن لا يزال هناك عمل يتعين القيام به. عشرون بالمائة من المؤسسات لا تقيم الثقافة، وفقا لتقرير الثقافة التنظيمية والأخلاقيات لعام 2023 الصادر عن AuditBoard. في المؤسسات التي تفعل ذلك، تستخدم فرق التدقيق الداخلي تحليل السبب الجذري في عمليات التدقيق الفردية (41%) والملاحظة السلوكية (40%)، لكن القليل منها يستخدم طرقا أكثر تعقيدا مثل التدقيق المستقل للثقافة (10%) وعمليات التدقيق ضد إرشادات الأحكام الفيدرالية للأخلاقيات والامتثال (8%).

ويتعين على مهام التدقيق الداخلي في بعض الصناعات أو الولايات القضائية تقييم ثقافة مؤسساتها وفعالية أنشطة إدارة المخاطر والإبلاغ عنها بانتظام، وفقا لدليل الممارسة الخاص بمعهد المدققين الداخليين. "ومع ذلك، حتى بدون توجيه تنظيمي، يمكن للمدققين الداخليين إضافة قيمة من خلال التقييم الموضوعي والإبلاغ عن الثقافة المؤسسية وإجراء تقييم للمخاطر المتعلقة بها"، كما يقول.

يمكن لتلك المؤسسات غير الخاضعة للتنظيم اتخاذ قراراتها الخاصة بشأن وتيرة تدقيق الثقافة. بناء على الوتيرة السريعة للتغيير، في المستقبل المثالي، ستقوم المزيد من المؤسسات بإجراء تقييمات سنوية للمخاطر على الثقافة، كما يقول ريتشاردز. يمكن للشركات أيضا إنشاء خرائط مخاطر (Heat Maps) ربع سنوية حول كيفية أداء الثقافة في مختلف المجالات. بسبب التفاعل العميق للتدقيق الداخلي مع الإدارات في جميع أنحاء المؤسسة، "نحن حرفيا مقياس ثقافة بالفعل"، كما يقول. "يمكننا القيام بذلك، ويمكننا القيام به بشكل جيد."

الجزء الثالث

المدققون الداخليون في المستقبل

التغيير هو الثابت الوحيد في عالم اليوم. كل شيء من حولنا يتطور بسرعة على العديد من الجبهات - من الذكاء الاصطناعي إلى الاستدامة إلى المعايير الثقافية - لدرجة أن المدققين الداخليين الذين يختارون عدم التطور سيجدون أنفسهم غير قادرين على الوفاء بالمبادئ الأساسية لدورهم. لمواكبة ذلك، يجب أن يكون لدى قادة التدقيق الداخلي استراتيجيات طويلة الأجل ليس فقط لتوفير التأكيدات للمؤسسات، ولكن أيضا لتزويد وظائفهم بالمهارات والمعرفة والتدريب المناسب لتحقيق النجاح.

خارطة طريق لتبني التغيير تعزيز مستقبل المهنة

المهارات اللازمة للمدقق الداخلي اليوم

في وقت سابق من هذا العام، أصدر معهد المدققين الداخليين تقريرا بحثيا بعنوان "التدقيق الداخلي: رؤية 2035"، وهو تقرير بحثي مصمم لتوجيه التطوير طويل الأجل لوظائف التدقيق الداخلي بطريقة تلي تحديات اليوم وغدا. وكما يقول أنتوني بوغليز، الرئيس والمدير التنفيذي لمعهد المدققين الداخليين، "يجب أن يمتلك المدققون الداخليون على جميع المستويات، في جميع الصناعات والمناطق الجغرافية، المهارات اللازمة لمواجهة المخاطر الجديدة والناشئة وإظهار المصداقية لأصحاب المصلحة لمواجهة هذه التحديات بفعالية". تأتي هذه المهارات في أشكال متنوعة.

- **يقول 96%** إن المدققين الداخليين ذوي الخبرة سيحتاجون إلى زيادة مهاراتهم التكنولوجية ليظلوا على صلة.
- **يوافق 81%** على أن المدققين الداخليين المبتدئين سيحتاجون إلى مجموعة مهارات عالية لتحقيق النجاح.
- **يقول 92%** إن التغييرات المدفوعة بالتكنولوجيا في التدقيق الداخلي يمكن أن تضيق قيمة إلى مؤسساتهم.
- **يقول 93%** إن التكنولوجيا يمكن أن تساعد التدقيق الداخلي في تطوير رؤى وتوصيات أفضل.

يضع المشاركون في
استطلاع رؤية 2035
المهارات القائمة على
التكنولوجيا على رأس
القائمة:

العمل الاستشاري. وفقا لرؤية 2035، يتوقع متخصصو التدقيق الداخلي وأصحاب المصلحة أن ينخفض الوقت الذي يقضيه المدقق على مدى السنوات العشر المقبلة إلى 59% من وقت المدقق مقابل 76% اليوم، مع نمو الوقت الذي يقضيه في العمل الاستشاري من 24% إلى 41%. تشمل المجالات التي يمكن أن يكون فيها هذا العمل الاستشاري ذا قيمة - العمليات والامتثال وإدارة المخاطر - وكلها تتطلب فهما للعمليات التجارية التي تتجاوز كل من التكنولوجيا ومهارات التأكيد التقليدية.

يقول ساندي بوندمان، نائب الرئيس التنفيذي وكبير مسؤولي التدقيق والمخاطر في Warner Bros. Discovery، في التقرير: "يحتاج المدققون الذين اعتادوا فقط على القيام بتدقيق الامتثال والضوابط الداخلية على التقارير المالية إلى أن يتمتعوا أيضا بفتنة في الأعمال". "إنهم بحاجة حقا إلى أن يتخطوا قشور الأمور وأن يكونوا فضوليين ويفهمون ما ينظرون إليه من كل جوانبه. ستكون المهارات الفنية مهمة، ولكن يجب دمجها مع فتنة



تشير مثل هذه التغييرات بشكل إيجابي عن مستقبل المهنة، لكنها تثير أيضا أسئلة حول الخطوات التي يجب على قادة التدقيق الداخلي اتخاذها للتكيف مع هذه الحقائق. لحسن الحظ، هناك العديد من الاستراتيجيات التي لن تجهز وظائف التدقيق الداخلي بشكل أفضل للتعامل مع الأدوار الجديدة فحسب ، بل ستعمل أيضا على تحسين إنتاجيتها وكفاءتها.

تأسيس التأييد من القيادة وأصحاب المصلحة: في بعض الأحيان لا يكفي القيام بالمهمة بشكل جيد. إن أكثر النتائج تفصيلا ودقة لا تفعل الكثير إذا تم تقديمها إلى القيادة وأصحاب المصلحة الذين قد لا يفهمون أو يعلمون قيمة هذه النتائج. بالإضافة إلى الجوانب الفنية لدورهم، يجب على المدققين الداخليين تحسين مهاراتهم الشخصية حتى يتمكنوا من أن يكونوا أفضل المدافعين عنهم والعمل على تأسيس التأييد اللازم على مستوى المؤسسة لما تقدمه المهنة.

- يقول 50٪ من المستجيبين إن التدقيق الداخلي يساء فهمه أو يتم التقليل من قيمته. والجدير بالذكر أن 23٪ من المشاركين يسלטون الضوء على هذا التحدي باعتباره أهم تحد يواجهه التدقيق الداخلي.
- 45٪ يقولون إن هناك نقصا في الدعم الكافي من القيادة وأصحاب المصلحة. 22٪ يقولون أن هذا هو التحدي الأكثر أهمية الذي يواجهه التدقيق الداخلي.

تدعم نتائج رؤية 2035 أهمية ترسيخ التأييد من أصحاب المصلحة، بما في ذلك:

استراتيجيات التطور

ستكون رحلة كل وظيفة تدقيق داخلي مختلفة بناء على سياقها الفريد. وما يمكن أن تنفذه إحدى الوظائف وإنجازه قد يكون خارج القيود الواقعية على الميزانية أو الموارد لوظيفة أخرى. ومع ذلك، لا يزال يتعين على جميع قادة التدقيق الداخلي أن يضعوا في اعتبارهم الأهداف طويلة الأجل اللازمة لتطوير وظائفهم.

1. **تغيير تصور القوى العاملة للمهنة:** يمكن لقادة التدقيق اليوم المضي قدما لقيادة علاقات محسنة مع مسؤولي التوظيف وأساتذة الجامعات وخدمات التوظيف التابعة لجهات خارجية لاستخدام لغة تثقيف جميع المعنيين في مجال التوظيف بشكل أفضل حول ماهية التدقيق الداخلي. على سبيل المثال، التدقيق الداخلي:

- يوفر فرصا للتعاون والتواصل مع جميع الإدارات التنظيمية - وهو رصيد لا يقدر بثمن لأولئك الذين لديهم تطلعات قيادية. وفقا لدراسة LinkedIn The Future of Recruiting 2024، فإن الجيل Z أكثر عرضة بنسبة 47٪ من الجيل X لإعطاء الأولوية لفرص التقدم داخل الشركة.
- هو مستشار موثوق به ووكيل تغيير. يجب على قادة التدقيق التفكير في استخدام مصطلحات مثل "استراتيجي" و "مفكر شامل" و "ديناميكي" عند وصف المهنة.
- يوفر فرصا كبيرة لتوسيع المعرفة والمهارات المهنية. وفقا لدراسة LinkedIn، من المرجح أن يعطي الجيل Z الأولوية لفرص تطوير مهارات جديدة بنسبة 45٪ من الجيل X. من خلال رؤيتهم وعملهم في جميع أنحاء المؤسسة، يتمتع المدققون الداخليون بوضع جيد لتوسيع فهمهم للمؤسسة، من بيئة المخاطر إلى عملياتها وإجراءاتها من الخط الأول والثاني.

2. **تعزيز التدقيق الداخلي داخل المؤسسة:** الموظفون المحتملون ليسوا الوحيدين الذين يعانون من سوء فهم النطاق الكامل لقيمة التدقيق الداخلي. حتى داخل المؤسسة، يمكن أن تؤدي التصورات السلبية أو غير المكتملة للتدقيق الداخلي إلى عدم الاهتمام بالانتقال إلى التدقيق الداخلي مقارنة بالإدارات الأخرى. لمواجهة ذلك، يمكن لقادة التدقيق الداخلي:

- تعزيز برامج التناوب لنقل المدققين الداخليين إلى أدوار وظيفية، ونقل أولئك الذين يشغلون أدوارا وظيفية إلى التدقيق الداخلي. هذا لا يوسع فقط فهم المدققين الداخليين للعمليات التشغيلية لمشاركتهم، ولكن أيضا يقدم للموظفين الآخرين خبرة مباشرة مع كل ما يقدمه التدقيق الداخلي. يمكن أن يكون مجرد تجربة دور المدقق الداخلي أفضل استراتيجية تسويقية للمهنة.

- تحسين التواصل مع لجنة التدقيق ومجلس الإدارة والإدارة العليا. وخطوط الاتصال هذه مطلوبة للامتثال للمعايير™ العالمية للتدقيق الداخلي. إذا كانت وجهات النظر من التدقيق الداخلي غير مستوية في الأعلى، فسوف تتدفق إلى مناطق أخرى من المؤسسة. وينبغي دائما النظر إلى التدقيق الداخلي ونتائجه وتوصياته بإيجابية وليس من وجهة نظر العدا. وينبغي أن يشمل هذا الاتصال أيضا حوارا مستمرا بشأن النطاق الكامل لما يمكن أن يقدمه التدقيق الداخلي بخلاف توفير التأكيدات، مثل الخدمات الاستشارية القيمة.

3. احتضان التقنيات: يجب النظر إلى التدقيق الداخلي على أنه مدافع عن الابتكار والتغيير الإيجابي. يجب أن يأتي هذا ليس فقط في اتصالاته، ولكن أيضا في أفعاله. إظهار بعض الإجراءات هو أفضل من دمج أدوات وتقنيات جديدة، بما في ذلك:

- **الذكاء الاصطناعي.** إن استخدامات الذكاء الاصطناعي في عمليات التدقيق الداخلي لإنشاء المحتوى، وكذلك لتحليل الأنماط وتحديد الاتجاهات ، لا حصر لها تقريبا ، ولا تتطلب جميعها استثمارات كبيرة في الميزانية. تشمل حالات استخدام الذكاء الاصطناعي ما يلي:

شاهد فيديو حالة استخدام الذكاء الاصطناعي حول تقييم المخاطر.

- تخطيط التدقيق.
- كتابة التقرير.
- تحليل البيانات.
- المراقبة المستمرة.
- الدمج في تقييمات المخاطر.

- **الامتة:** يجب أن يكون التدقيق الداخلي محركا لتحليل البيانات. توفر التحليلات مجموعة متنوعة من المزايا، بما في ذلك أحجام أخذ العينات الأكبر التي تزيد من البيانات الضخمة التي تولدها مؤسسات اليوم. ويتيح تحسين إدارة الموارد بشكل كبير مزيدا من الوقت للتدقيق الداخلي لمتابعة الخدمات الاستشارية والاستشارية، ويوفر تصورا تنظيميا محسنا للمراجعة الداخلية للحسابات في الطليعة.

- **الرقمنة:** أصبح العالم رقميا بشكل متزايد يوما بعد يوم، ويجب أن يعكس شكل جميع مخرجات ومبادرات التدقيق الداخلي ذلك.

يعني تبني التكنولوجيا أيضا احتضان بيئة من التعلم والتطوير المستمر. ولتحقيق ذلك، يمكن أن تشمل المبادرات ما يلي:

- زيادة التعلم المتبادل والتفاعلات مع الإدارات التي تركز على تكنولوجيا المعلومات أثناء التقييمات.
- تحديد توقعات التعلم المستمرة ضمن وظيفة التدقيق من خلال موارد مثل LinkedIn Learning ، وموارد التعلم التي تركز على التكنولوجيا ، والتدريب خارج الموقع من خلال الفصول الدراسية والندوات.

4. أعد التفكير في التدقيق الداخلي: سيكون الاستقلالية والموضوعية دائما من المبادئ الأساسية لمهنة التدقيق الداخلي. ومع ذلك، فإن المتطلبات المعقدة لمؤسسات اليوم (بالإضافة إلى بيئات المخاطر المعقدة التي تعمل فيها) غالبا ما تتطلب من قادة التدقيق الداخلي تحمل مسؤوليات تتجاوز واجباتهم التقليدية. بدلا من الانكماش بعيدا عن هذه الواجبات بسبب المخاوف المحتملة المتعلقة بالاستقلالية والموضوعية، يجب على قادة التدقيق التفكير في احتضانها.

التركيز على التدقيق



سلسلة بودكاست All ThingsInternal Audit التابعة لمعهد المحاسبين الداخليين مكرسة لتزويد أعضائنا بنظرة ثاقبة حول جميع موضوعات الصناعة الأكثر

صلة اليوم من بعض العقول الأكثر احتراماً في المهنة. في حلقة حديثة بعنوان "فرص المخاطر والتدقيق السيبراني باستخدام الذكاء الاصطناعي، يناقش الخبراء استراتيجيات للتخفيف من مخاطر الكشف عن البيانات الحساسة في أدوات الذكاء الاصطناعي العامة، بالإضافة إلى أهمية الحوكمة والمراقبة في تنفيذ الذكاء الاصطناعي.

يقدم ستيفن بيل، الرئيس التنفيذي للمخاطر والامتثال في المجموعة التنفيذية في بنك لندن، هذا المنظور في رؤية 2035: "يجب أن يكون التدقيق الداخلي مستقلاً بدقة، لكن لا يمكن أن يعيش في فقاعة. يمكن أن تقوم بعمل أفضل في ضبط السياق التنظيمي البيئي الأوسع في تحديد الأهداف للفترة القادمة، دون القلق من أن القيام بذلك سيضر باستقلالها من خلال امتلاكها آراء قوية للغاية عن ماذا يجب أن يحدث."

لحسن الحظ، يبدو أن المهنة تخطو خطوات كبيرة في هذا الصدد. وفقاً لرؤية 2035، أفاد 71٪ من قادة التدقيق الداخلي الذين شملهم الاستطلاع بتولي أدوار إضافية، الثلاثة الأولى منها هي التحقيق في الاحتيال (43٪)، والامتثال / المسائل التنظيمية (32٪)، وإدارة مخاطر المؤسسة (32٪).

إن رؤية مثل هذا التحول العميق يدعم الاعتقاد بأن مجرد اتساع واجبات التدقيق الداخلي لا يعني أنه لا يمكنه الحفاظ على استقلاليتته وموضوعيته - إذا تم الالتزام بالمعايير، مما يدعو إلى تنفيذ الضمانات. ضمن السياق والاحتياجات الفريدة للمؤسسة، يجب على قادة التدقيق الداخلي التفكير في المكان الذي يمكن أن يناسب فيه التدقيق الداخلي. يمكن أن توفر الوظيفة قيمة كبيرة في الأماكن التي لم يتم النظر فيها في البداية.

استنتاج

إنها حركة دائمة

القاسم المشترك الذي يربط جميع المبادرات المدرجة هنا هو الحاجة إلى العمل. يجب ألا يتوقع قادة التدقيق الداخلي أن يتغير تصور مهنتهم من تلقاء نفسه. في الواقع، يحتاج قادة التدقيق إلى تبني فكرة أنهم أفضل المدافعين عنهم. وهذا يعني مناصرة المهنة من خلال جميع التفاعلات داخل المؤسسة، من مجلس الإدارة إلى موظفي الخطوط الأمامية. وهذا يعني التواصل مع المعلمين وتوفير الموارد للكليات لإبقاء المهنة في صدارة الاهتمامات - وربما حتى تقديم عروض تقديمية عن المهنة للطلاب. لا يوجد جهد توعوية صغير جداً أو ضئيل. يجب أن يكون تطور التدقيق الداخلي بمثابة حركة دائمة، وأن تذهب إلى أبعد ما يمكن أن تستطيع.



الإصدارات السابقة

للوصول إلى الإصدارات السابقة من وجهات النظر والرؤى العالمية ، قم بزيارة theiia.org/GPI.

ملاحظات القارئ

أرسل أسئلة أو تعليقات إلى globalperspectives@theiia.org.

نبذة عن معهد المدققين

معهد المدققين الداخليين (IIA) هو جمعية مهنية دولية تخدم أكثر من 245,000 عضو عالمي وقد منحت 200,000 شهادة مدقق® داخلي معتمد (CIA*) في جميع أنحاء العالم. تأسس معهد المدققين الداخليين في عام 1941 ، وهو معترف به كرائد مهنة التدقيق الداخلي في المعايير والشهادات والتعليم والبحث والتوجيه الفني في جميع أنحاء العالم. لمزيد من المعلومات ، قم بزيارة theiia.org.

حول Workiva

تقوم شركة Workiva Inc. بمهمة تعزيز التقارير الشفافة من أجل عالم أفضل. نقوم ببناء وتقديم منصة سحابية رائدة في العالم لإعداد التقارير المتكاملة المضمونة لتلبية متطلبات أصحاب المصلحة للعمل والشفافية والإفصاح عن البيانات المالية وغير المالية. تقدم Workiva منصة SaaS الشاملة والموحدة الوحيدة التي تجمع التقارير المالية للعملاء والبيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) والحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) معا في منصة خاضعة للرقابة وأمنة وجاهزة للتدقيق. تعمل منصتنا على تبسيط تحديات إعداد التقارير والإفصاح الأكثر تعقيدا من خلال تبسيط العمليات وربط البيانات والفرق وضمان الاتساق. تعرف على المزيد على workiva.com.

إخلاء المسؤولية

ينشر معهد المدققين الداخليين هذه الوثيقة لأغراض إعلامية وتعليمية. لا يقصد من هذه المادة تقديم إجابات محددة لظروف فردية محددة ، وبالتالي فهي تهدف فقط إلى استخدامها كدليل. ويوصي معهد المدققين الداخليين بالتماس مشورة الخبراء المستقلين فيما يتعلق مباشرة بأي حالة محددة. ولا يتحمل معهد المدققين الداخليين أي مسؤولية عن أي شخص يعتمد وحده على هذه المواد.

حقوق النشر

حقوق الطبع والنشر © 2024 معهد المدققين الداخليين. كل الحقوق محفوظة. للحصول على إذن لإعادة الاصدار ، يرجى

الاتصال copyright@theiia.org. أكتوبر 2024

قام بترجمة هذه الوثيقة إلى اللغة العربية فريق عمل من جمعية المدققين الداخليين في لبنان برئاسة عضو مجلس الحكام 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