

# مجلة التدقيق الداخلي



العدد الحادي عشر  
أيلول / سبتمبر 2020

في هذا العدد

- وقفة مع جائحة كورونا
- نموذج الخطوط الثلاثة ... لا جديد يذكر
- تقييم الضوابط الرقابية
- أبرز خمسة مخاطر تواجه المشاريع الصغيرة وكيفية مواجهتها
- تقنية سلسلة الكتل وانعكاساتها على مهنة التدقيق الداخلي

أيلول / سبتمبر 2020

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
4	كلمة العدد
6	وقفة مع جائحة كورونا
11	نموذج الخطوط الثلاثة ... لا جديد يذكر
17	تقييم الضوابط الرقابية
21	أبرز خمسة مخاطر تواجه المشاريع الصغيرة وكيفية مواجهتها
25	تقنية سلسلة الكتل وانعكاساتها على مهنة التدقيق الداخلي



فريق إعداد المجلة

محمد خليل الجلاذ

علاء أبو نبعة

باسم حجاز

أيمن عبد الرحيم

أمجد البياضة

يمكنكم التواصل مع فريق إعداد المجلة عبر البريد الإلكتروني [jia.newsletter@gmail.com](mailto:jia.newsletter@gmail.com)

## مرحباً بكم في العدد الجديد من مجلة التدقيق الداخلي... المهنية هدفنا

### كلمة القائمين على المجلة



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

بداية جديدة...

ها هي خمسة سنوات تنقضي ومجلتكم متواصلة - بحمدالله - بدون انقطاع ، في هذا العدد الحادي عشر تطل عليكم مجلة التدقيق الداخلي في حُلَّتْها الجديدة، وكما عودناكم دائماً ستكون هذه المجلة منبراً حراً لكل كاتب يرغب في نشر كل ما هو مفيد في عالم التدقيق الداخلي .

مجلة التدقيق الداخلي هي مجلة غير ربحية مستقلة مخصصة لنشر كل ما هو جديد في عالم التدقيق الداخلي، تساعد المهتمين الذين يرغبون في مواكبة مجالات متنوعة وديناميكية في التدقيق الداخلي بالحصول على المعلومات والآراء من أفضل الخبراء والمتخصصين في مجال التدقيق الداخلي.

هذا هو العدد العاشر من مجلة التدقيق الداخلي نضعه بين أيديكم ونتمنى أن يحوز على إعجابكم، يتميز هذا العدد بوجود العديد من المقالات الجديدة والتي تتناول آخر ما صدر عن المعهد العالمي للمدققين الداخليين وآراء الخبراء والمهنيين في أحدث المواضيع التي تشغل اهتمام العالم مثل "جائحة كورونا" و"سلسلة الكتل" وغيرها من المواضيع الممتعة .

إن مهنة التدقيق الداخلي تمر حالياً بمنعطف جديد بحيث يستوجب على جميع العاملين في هذه المهنة العمل بشكل جاد على التكيف مع المخاطر والتغيرات التي تواجه العالم بشكل غير متوقع، مما يتطلب بذل جهد أكبر من المدققين الداخليين لمعرفة التغيرات الجديدة وأفضل التقنيات الحديثة التي تساعدهم في إضافة قيمة حقيقية لمنظماتهم. سنتوقف في هذا العدد مع مقال "وقفة مع جائحة كورونا" حيث سيتطرق الكاتب للحديث عن الجائحة من منظور إدارة المخاطر وما هو متوقع من نشاط التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى عرض أحدث ترتيب للمخاطر وفقاً للأثر المتوقع على المنشآت للأعوام الثلاثة الأخيرة والتغيرات التي حصلت عليها.

كما سنتناول في هذا العدد نموذج الخطوط الثلاثة المعدّل حديثاً من المعهد العالمي وما الجديد فيه، وهل حذف عبارة "الدفاع" كانت كافية وما هو رأي الكاتب في النموذج المُحدّث وما ينبغي أن يكون عليه، ثم سنبحر في تقييم الضوابط الرقابية حسب الإطار المهني الدولي ودور التدقيق الداخلي فيه وأهم الاعتبارات عند تقييمه.

وإن كنت من الذين يرغبون بتأسيس مشروعك الخاص أو حتى تعمل لدى شخص مهتم بذلك فستجد في هذا العدد مقال عن أبرز خمسة مخاطر تواجه المشاريع الصغيرة وكيفية مواجهتها.

وأخيراً وليس آخراً، سنستعرض مقال بعنوان "تقنية سلسلة الكتل وانعكاساتها على مهنة التدقيق الداخلي"، حيث يتناول الكاتب مفهوم سلسلة الكتل وكيف يمكن لنشاط التدقيق الداخلي الاستفادة من هذه التقنية وماذا يجب على المدققين الداخليين أن يقوموا به لإضافة قيمة حقيقية للمنظمة.

كل ذلك ستجدونه في طيات هذا العدد المميز.

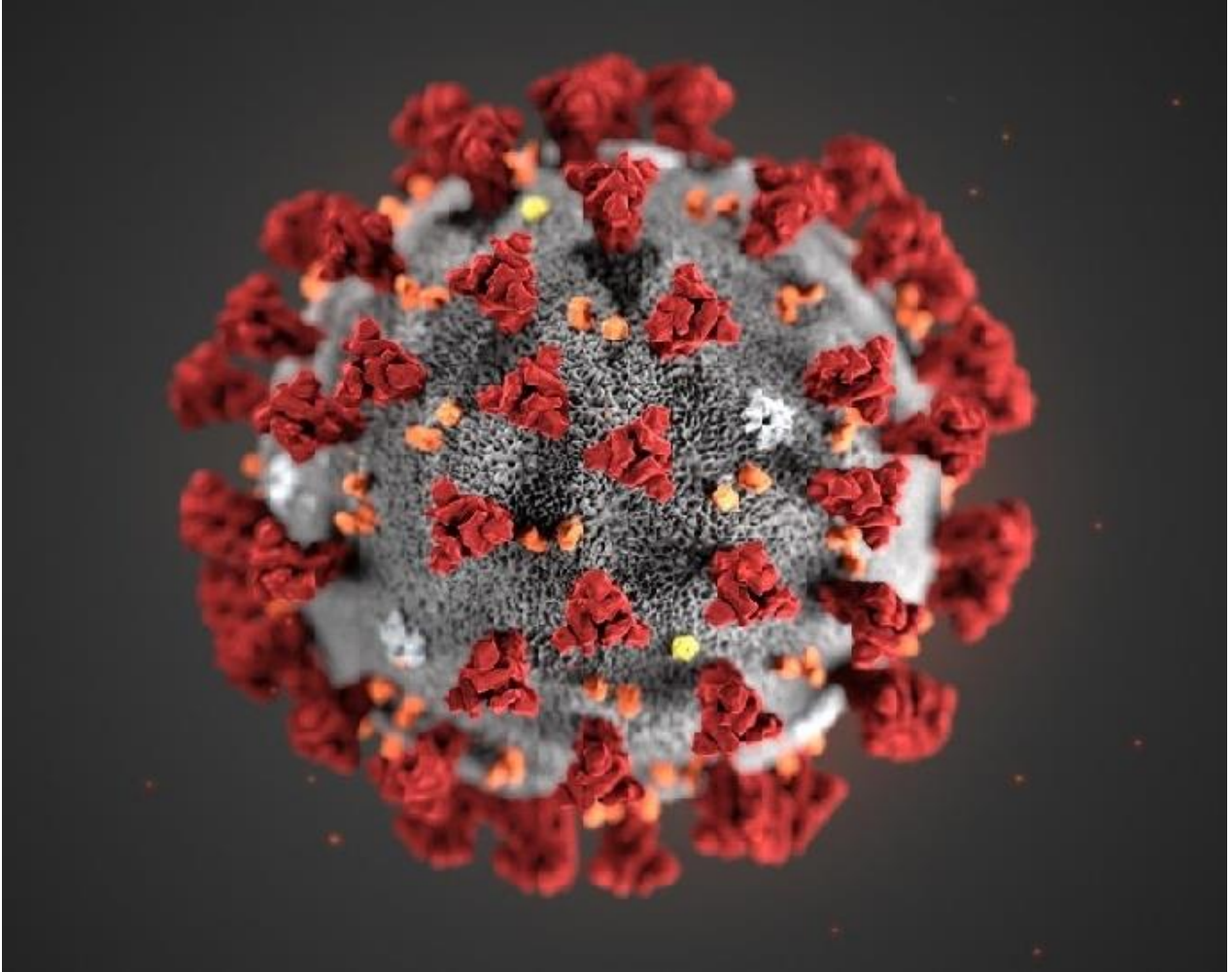
فهللّموا بنا لنحلق معاً في سماء مهنة التدقيق الداخلي،،،

،،،تتمنى أن ينال هذا العدد إعجابكم،،،

فريق إعداد المجلة

# وقفة مع جائحة كورونا

أمجد البياضة



هل فايروس كورونا (كوفيد-19) من صنع المختبرات أم انتقل من الحيوان للإنسان؟ هل وجد العالم لقاح لهذا الفايروس؟ هل توقع المسلسل الشهير "سيمبسون" الفايروس قبل حدوثه؟ بالتأكيد لن نجيب عن هذه الأسئلة في هذا المقال، حيث أنها بعيدة عن اختصاصنا. إلا أن هذه الأسئلة والعديد غيرها كانت محور حديثنا في الشهور الماضية. في هذا المقال سنتطرق للفايروس أو الجائحة من منظور إدارة المخاطر وما هو المتوقع من نشاط التدقيق الداخلي.



## الفايروس والجائحة من منظور إدارة المخاطر

وقد خلصت التحريات المفصلة إلى أن فيروس كورونا المسبب لمرض "MERS" قد انتقل من قطط الزباد إلى البشر وأن فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية "SARS" قد انتقل من الإبل إلى البشر. وهناك عدة أنواع معروفة من فيروسات كورونا تسري بين الحيوانات دون أن تصيب عدواها البشر حتى الآن.

أما فيما يتعلق بفيروسات الإنفلونزا الوبائية "جائحة"، فإن المخاطر العالمية ليست بالجديدة. وفقا لمركز مكافحة الأمراض والوقاية منها، انتشر وباء إنفلونزا "H1N1" المعروف باسم الإنفلونزا الإسبانية في جميع أنحاء العالم بين عامي 1918 و1919م. ويقدر أن 500 مليون شخص أو ثلث سكان العالم في ذلك الوقت أصيبوا بهذا الفيروس. وقدّر عدد الوفيات بما لا يقل عن 50 مليون في جميع أنحاء العالم. وفيما يتعلق بسرعة الانتشار، مما لا شك فيه فإن سرعة الانتشار في حالة كوفيد-19 كانت سريعة جدا حيث ظهر الوباء في زمن وصلت فيه العولمة إلى مستوى غير مسبوق في تاريخ البشرية.

خلاصة القول المهني المتعلق بتقييم المخاطر، وفي حال اعتبار وجود الفايروس هو الخطر (وهو شيء خاطئ في رأيي كما تم ذكره سابقا) نرى أن احتمالية حدوثه تكاد تكون مؤكدة وأثرها يتراوح بين ال "لا أثر" والكارثي. أما فيما يتعلق بالخطر المتعلق بتطور الفايروس ليشكل جائحة، نجد بأن الاحتمالية تكون بعيدة أو غير متوقعة وأثرها بلا أدنى شك كارثي.

هذا التقييم مشابه تماما لما يعرف بالبعجة السوداء "Black Swans" أو المخاطر التي لا يمكن تصوّرها. حيث تم تعريف تلك المخاطر بأنها "الأحداث أو الحالات التي تأتي فجأة وبشكل غير متوقع ولها أثر كارثي" وهذا الاستعارة قد تم وصفها لأول مرة بكتاب "The Impact of the Highly Improbable" لمؤلفة نسيم طالب "Nassim Nicholas Taleb"، ويشار إلى هذه الأحداث ضمن خريطة المخاطر بالجزء العلوي من جهة اليسار كما هو موضح بالشكل.

كما هو معلوم فإن إدارة المخاطر تحدد الأحداث المستقبلية وتقيم مدى أثرها على تحقيق الأهداف، وهي تختلف عن إدارة الأزمات التي تتعامل مع الأحداث في حال حدوثها وتحاول السيطرة عليها والاستفادة قدر المستطاع من الفرص الإيجابية التي تحملها تلك الأحداث. حيث وجود استراتيجية فاعلة لإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال أحد الإجراءات الرقابية المتخذة نتيجة التقييم الصحيح لإدارة المخاطر.

حتى نستطيع تقييم المخاطر يجب أن يتم تحديد الخطر بشكل مناسب وبصيغة مناسبة ومن ثم تحديد العوامل التي يمكن من خلالها تقييم الخطر. هل الخطر هو وجود الفايروس بحد ذاته؟ او حتى تصنيع الفايروس مخبريا؟ لا أعتقد ذلك، فالفايروسات موجودة وستبقى موجودة مدى الحياة، وكذلك الأعمال المخبرية مستمرة وتساعدنا على الوقاية وإيجاد اللقاحات المناسبة للأمراض الموجودة أو المتوقعة. برأيي الخطر هو " تطور الفايروس بشكل يهدد حياة الإنسان". وسنقوم بتقييم الخطر بالتطرق لكل من عامل احتمالية الحدث، الأثر، وسرعة الانتشار.

فيروسات كورونا هي فصيلة فيروسات واسعة الانتشار يُعرف أنها تسبب أمراضاً تتراوح من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد حدةً، مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية "MERS" و متلازمة لالتهاب الرئوي الحاد الوخيم "SARS"، وفيروس كورونا المستجد "nCOV" هو سلالة جديدة من الفيروس لم يسبق اكتشافها لدى البشر. وفيروسات كورونا حيوانية المنشأ، أي أنها تنتقل بين الحيوانات والبشر.

الخطورة	كارثي				
	بالغ	لا شيء مستحيل			
	متوسط				
	طفيف				
	غير مؤثر				
	ضئيل	غير محتمل	ممکن	غالباً	شبه مؤكد
الاحتمالية					

من الأمثلة على تلك المخاطر ما حدث من تعطل تام للقدرات التكنولوجية أثناء اعتداء الـ 11 من سبتمبر، تسونامي اليابان، إعصار كاترينا في الولايات المتحدة، والتوقف التام للأسواق الائتمانية خلال الأزمات المالية، وبالتأكيد ما حدث هذا العام مع كوفيد19.

### ما هو المتوقع من نشاط التدقيق الداخلي؟

قد يتبادر إلى الأذهان في هذه اللحظة مدى صعوبة التفكير في المخاطر التي لا يمكن توقعها، حيث أن بعض المنشآت أو حتى الدول لا تزال تعاني من مستوى النضوج المطلوب للتفكير في المخاطر التشغيلية والمالية والالتزام حتى تفكر في الغير متوقع! إن التفكير بهذه المخاطر يحتاج لمستوى نضوج عالي في إدارة المخاطر لدى كل من نشاط التدقيق الداخلي والإدارة التنفيذية. حيث ينبغي عليهم الجلوس جنباً إلى جنب كل سنة والتفكير في الأحداث الغير متوقعة والتي لها الأثر الكبير على الأهداف. وعلى الرغم من صعوبة توقع الغير متوقع إلا أن هنالك قيمة مضافة لوجود مثل هذا النقاش المفتوح مع الإدارة التنفيذية والمجلس وقد يكون التدقيق الداخلي المحفز لتنفيذ هذا الأمر. من الطرق التي يمكن أن يقوم بها المدقق الداخلي لتنفيذ ذلك هو إنشاء نقاش مفتوح حول أحد الحالات السابقة التي تعرضت لها المنشأة لخسائر كبيرة والطلب منهم التفكير بطرق كان ممكن من خلالها تجنب تلك الخسائر أو تقليلها. أو إنشاء ورش عمل بين مختلف نطاقات المنشأة لنقاش أسوأ ما يمكن حدوثه "Worst-case scenario". "planning حيث أن الهدف هو تحديد مخاطر البجعة السوداء التي يمكن أن تؤثر على استمرارية ونجاح المنشأة على المدى البعيد .

وهنا أستاذك أيضاً ما تم نشر سابقاً من قبل معهد التدقيق العالمي في تقريرها " Relationships and CBOOK \_ Risk: Insight from Stakeholders " حول أهم الأدوار المتوقعة من التدقيق الداخلي بعيداً عن تقديم خدمات التأكيد، حيث كانت الإجابة الأبرز لذلك هي "المساعدة في أنشطة المخاطر وتحديدها، وتوعية أصحاب المصلحة بكيفية الاهتمام بالمخاطر الغير تقليدية".



## مخاطر البيئة والصحة والسلامة

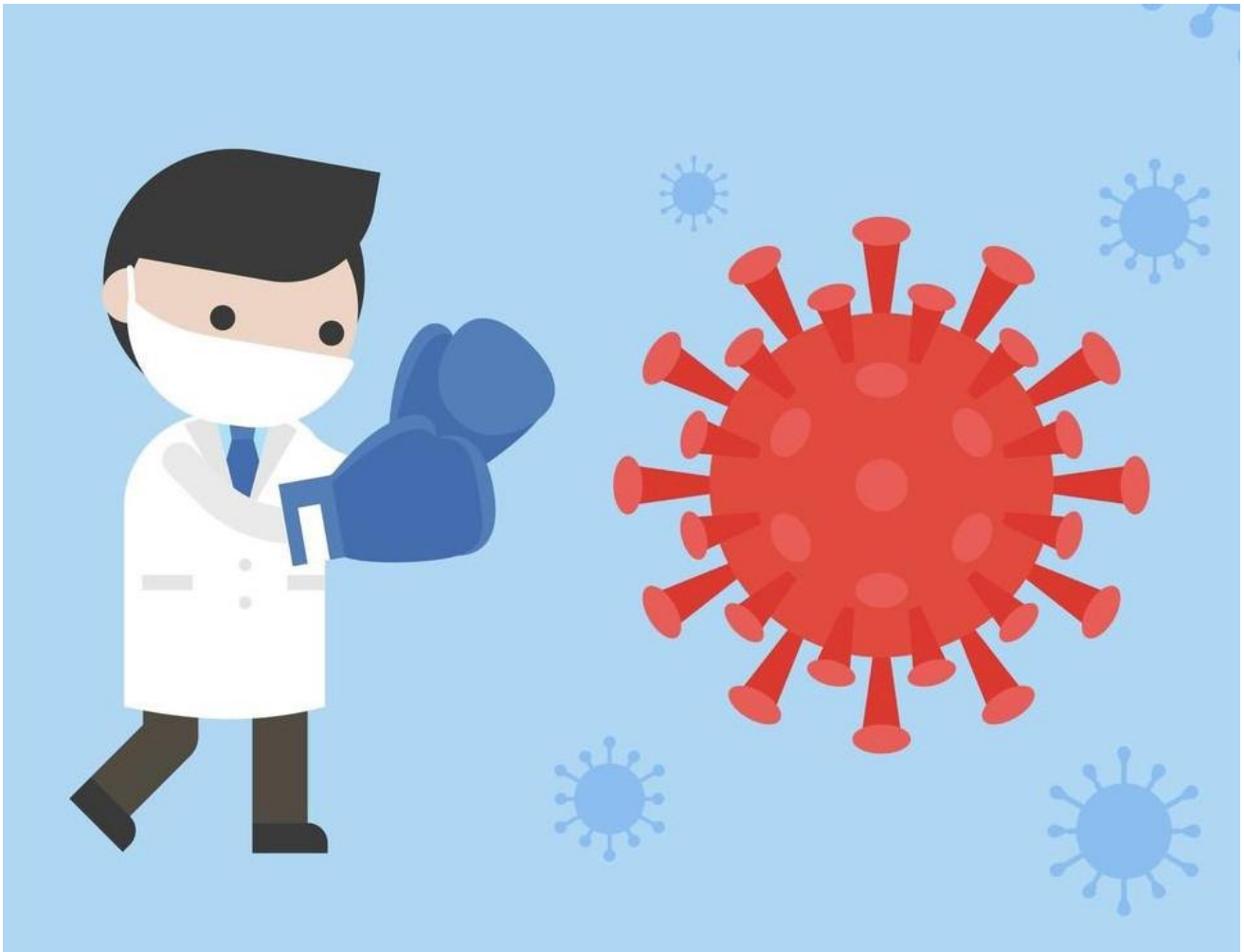
من السهل علينا أن نتحدث عن أي شيء من الماضي ونضع الحلول والافتراضات ونقول كان يجب علينا أو كان من الممكن. إلا أن المستقبل دائماً ما يحمل في طياته الغير مؤكد (Uncertainty) ، وهذا هو جوهر إدارة المخاطر. فهل مطلوب منا أو من إدارة المخاطر التفكير في كل شيء؟ بالتأكيد هذا غير مقبول ومكلف وغير قابل للتطبيق. إلا أن المطلوب كما ذكرنا سابقاً بأن نفكر بأسلوب منهجي بالمخاطر المتوقعة أو الغير متوقعة، والتأكد من أنها دائماً ضمن نطاق الرادار الخاص بإدارة المخاطر.

وبهذا الشأن أيضاً أود أن نستذكر سوياً أهم 10 مخاطر عالمية تم التحدث عنها خلال العام 2018م و2019م و2020م (تم نشرها في الأعداد السابقة للمجلة والجدول أدناه يوضح ملخص لذلك)، نرى بأن مخاطر البيئة والصحة والسلامة لم تكن ضمن تلك المخاطر على الإطلاق. لماذا؟ هل لأنها غير مهمة أم أننا تعودنا على تقييم ما هو متوقع فقط؟ أو تقييم ما يمكن قياسه والسيطرة عليه؟

ترتيب المخاطر للعام			نوع المخاطر	ترتيب المخاطر وفقاً للأثر المتوقع على المنشآت
2018م	2019م	2020م		
4	3	1	تشغيلية	التغييرات التنظيمية والتدقيق التنظيمي.
8	11	2	الاقتصاد الكلي	الظروف الاقتصادية وأثرها على النمو.
6	2	3	تشغيلية	الإحلال الوظيفي والحفاظ على المواهب.
10	1	4	تشغيلية	تلبية العمليات والبرامج الحالية لتوقعات الأداء ومنافسة الشركات الرقمية الناشئة.
2	5	5	تشغيلية	المقاومة لتغيير العمليات التشغيلية.
3	4	6	استراتيجية	تهديدات الأمن السيبراني.
7	7	7	استراتيجية	إدارة الخصوصية/الهوية وأمن المعلومات.
5	9	8	تشغيلية	ثقافة المنشأة قد لا تساعد على تحديد وتصعيد قضايا المخاطر في الوقت المناسب.
12	10	9	استراتيجية	الحفاظ على العملاء ورضاهم.
جديد	جديد	10	الاقتصاد الكلي	يتطلب تبني التكنولوجيا الرقمية مهارات جديدة أو جهوداً كبيرة لصقل مهارات الموظفين الحاليين / إعادة تأهيلهم.
9	8	11	تشغيلية	القدرة على استخدام التحليلات والبيانات الكبيرة.
1	6	12	تشغيلية	التطور السريع للتكنولوجيا والابتكارات الجديدة (الفوضى الخلاقة).

الخسائر الناتجة عن جائحة كوفيد-19 أتوقع أنها فاقت أثر كل المخاطر المتوقعة جميعها (رأيي الشخصي دون الاستناد على دراسات إحصائية لذلك)، حيث رأينا البطالة والإفلاس وزيادة الأسعار وخروج الشركات من السوق وتغيير نمط الحياة و... الخ. بالمختصر وكما يقال رأينا الفصول الأربعة في يوم واحد. بناء على تطور المعرفة بالمخاطر البيئية والاجتماعية والمتعلقة بالحوكمة ذات الصلة بالأوبئة وتغير المناخ أتوقع أن تكون هذه المخاطر على رأس الأولويات العالمية للعام 2021م. والمطلوب من المنشآت أن تراعي هذه المخاطر بما يكفي عند تصميم نماذج الأعمال وسلاسل الإمداد العالمية؟

لا يمكن للمنشآت منع الجائحة إلا أن بإمكانها التخطيط لمواجهة آثارها. ويبدأ ذلك بتعيين شخص أو مجموعة ذات أدوار ومسؤوليات محددة للاستعداد أو التخطيط للاستجابة. إن التحديد المسبق لهذه الأدوار والمسؤوليات سيقفل من الجهود المكررة والمهدرة ويمكن المنشأة من الاستجابة بدقة أكبر، مما يسمح لمعظم القوى العاملة بالتركيز على استمرار الأعمال الأساسية.

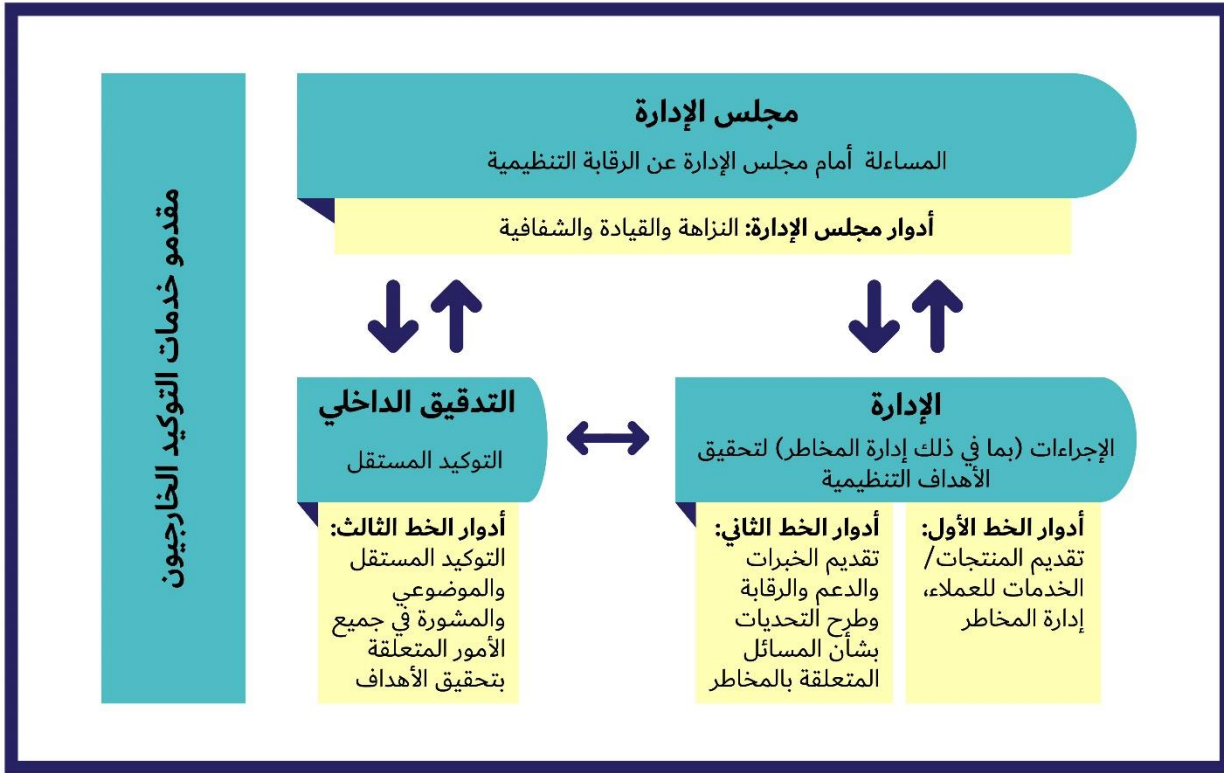


## نموذج الخطوط الثلاثة ... لا جديد يذكر

أيمن عبد الرحيم



بعد انتظار دام عام على إعلان معهد المدققين الداخليين العالمي عن نيته تحديث نموذج خطوط الدفاع الثلاثة ظهر النموذج المحدث بعد طول انتظار، هذا النموذج الذي لم يكن مقنع يوماً وتمنيت أن يتغير وتتغير مفاهيمه، وبالرغم من أن معهد المدققين الداخليين العالمي صرح بأن التغيير جاء لما في مصلحة النموذج إلا أنه لا يزال إلى حد ما غير واضح ويحتاج الكثير من التحسين وهنا نتوقف قليلاً على أبرز ما جاء في النموذج المحدث وطرح بعض الاستفسارات بشأنه، وقبل أن نكمل المقال فلنلقي نظرة على شكل النموذج المحدث كما هو موضح في الشكل التالي:



### لا دفاع بعد اليوم

كما تم الإشارة إلى أن النموذج يساعد الشركات من خلال التركيز على المساهمة التي تدي بها إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف وخلق قيمة وفي مسائل "الدفاع" عن القيمة والحفاظ عليها، ويبدو أن النموذج لا زال يحتفظ بالنظرة الضيقة فيما يتعلق بالدفاع عن القيمة حيث لم يتم التطرق لذكر مدى مساعدة النموذج في تحقيق أهداف الشركات المتعلقة بخلق القيمة وتم الاكتفاء بالتركيز على الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر فقط.

إن أبرز ما جاء في هذا النموذج هو إلغاء كلمة "دفاع" منه وهو أهم ما يميز هذا التغيير فأصبح مسمى النموذج هو "نموذج الخطوط الثلاثة" بدلاً من "نموذج خطوط الدفاع الثلاثة"، إن هذا التغيير مهم جداً لعدم تقييد وظيفة التدقيق الداخلي ولتعزيز دوره الاستشاري أيضاً إلا أن محتوى النموذج ومضمونه لا زال ينصب جل اهتمامه على الدفاع فقط أو المحافظة على القيمة وتجاهل بشكل كبير خلق القيمة للشركة مع العلم أن النسخة المحدثة للنموذج أشارت ضمن المقدمة أن النموذج يساعد الشركات في تحديد الهياكل والعمليات التي تساعد في تحقيق أهدافها وتسهيل وجود حوكمة وإدارة مخاطر قوية.

## مبادئ أم مهام

النموذج الحالي ينقسم الى أربعة أجزاء وهي المبادئ والأدوار والعلاقات والتطبيق، حيث استند على ستة مبادئ وهي:

- ✓ المبدأ الأول: الحوكمة.
- ✓ المبدأ الثاني: أدوار السلطة الحاكمة.
- ✓ المبدأ الثالث: أدوار الإدارة والخطين الأول والثاني .
- ✓ المبدأ الرابع: أدوار الخط الثالث.
- ✓ المبدأ الخامس: استقلالية الخط الثالث.
- ✓ المبدأ السادس: خلق قيمة والحفاظ عليها.

إن الناظر لعناوين المبادئ ومحتوياتها يرى بأنها عبارة عن أدوار ومسؤوليات فقط ولا ترقى لأن تكون مبادئ وهذا ينطبق على المبدأ الثاني والثالث والرابع أما فيما يتعلق بالمبدأ الأول "الحوكمة" فالحوكمة ليست مبدأ وإنما هي مفهوم يتضمن العديد من الممارسات وبخصوص المبدأ الخامس "الاستقلالية" فهي تعبر عن موقع وظيفي وتبعية إدارية أما المبدأ الأخير "خلق قيمة والحفاظ عليها" فهي غاية لا بد من تحقيقها وليس مبدأ تلتزم به الشركات. فلماذا تم اختيار هذه المبادئ التي لا تقدم أي قيمة جديدة وتجاهل أن تطبيق النموذج على الشركة ككل بخطوطها الثلاثة حيث كان من الأفضل أن تصاغ المبادئ بطريقة تعبر عن ما تطمح الشركات للالتزام به على اختلاف أنواعها وتخدمها وتبرز الهدف من هذا النموذج فكان من الأولى استبدال هذه المبادئ بأخرى مثل الريادة والاستدامة والمسؤولية والشفافية والمساءلة.

### التركيز على إدارة المخاطر

النموذج يركز بشكل واضح على إدارة المخاطر أكثر من أي شيء آخر ويظهر ذلك جلي في دور الخط الأول والخط الثاني (هذين الخطين يمثلون دور الإدارة أو الوحدات المسؤولة عن تقديم المنتجات والخدمات وتقديم الدعم) والخط الثالث المتمثل بالتدقيق الداخلي والذي يقدم توكيد عن مدى فعالية إدارة المخاطر، لكن السؤال الذي لم يجب عليه النموذج هو ماذا عن الجانب الآخر لإدارة المخاطر المعني بالفرص؟ فالمعني الصحيح لإدارة المخاطر هو "إدارة المجازفة" والتي تتضمن التعامل مع الجانب السلبي "المخاطر" والجانب الإيجابي "الفرص".

### لماذا ثلاثة خطوط

لا يزال مصطلح الخطوط هو المسيطر في النموذج ولا أعلم لماذا تم المحافظة على هذه الفكرة ولماذا تم تحديدها بثلاثة خطوط فقط مع أن شكل النموذج الحالي مقارنة بالسابق يوحي بأن هناك طرفين فقط هم إدارة الشركة والتدقيق الداخلي؟؟؟ وقد يكون هناك ميزة في النموذج الحالي تتمثل في تركيزه على أهمية المسؤولية المشتركة لكافة الأطراف المختلفة في الشركة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وتحقيق أهداف الشركة.

## اتخاذ قرارات على أساس المخاطر

تضمن النموذج مصطلح جديد وهو "اتخاذ قرارات على أساس المخاطر" وبهذا المصطلح لم يصب النموذج فنحن نعلم بأن التدقيق الداخلي لا يشارك في اتخاذ القرارات وإن كان هناك مشاركة فهي تؤثر على استقلاليته والغريب أن النموذج لم يراعي ذلك !!! إلا أن النموذج قد يكون قد أصاب عندما وضح ضمن المبدأ السادس بأن كافة الأدوار تعمل مجتمعه لتساهم في خلق قيمة والحفاظ عليها عندما تكون متوائمة مع بعضها البعض ومتوافقة مع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة وتحقق المواءمة من خلال الاتصال والتأزر والتعاون الأمر الذي سيضمن موثوقية وترابط وشفافية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على أساس المخاطر. كما أن هنالك شيء مهم وهو إن كان النموذج يخدم خلق القيمة للشركات فلماذا ذكر مصطلح "اتخاذ قرارات على أساس المخاطر" ضمن المصطلحات الرئيسية في النموذج وتم تجاهل القرارات التي تبنى على الفرص وخلق القيمة؟؟!

## التنسيق والمواءمة لم ترقى للتكامل

الملفت في النموذج أنه ركز جل اهتمامه على أدوار الخطوط واقتصر على التنسيق والمواءمة والتواصل والتعاون بينها وأهمل جانب جوهري وهو تكامل الأعمال وأهميتها وهو يعتبر مستوى نضج أعلى من مجرد التنسيق والمواءمة والتعاون فتكامل الأعمال قد يكون أحد القدرات لخلق القيمة على الرغم من أن معهد المدققين الداخليين العالمي قد أشار ضمن الإرشادات التطبيقية الى أهمية التنسيق والاعتمادية ما بين مزودي خدمات التوكيد المختلفين ودورهم المشترك في نقل الرؤى عن الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة للشركة. فهل حقاً تحديث النموذج كان ذو جدوى أم يتطلب تحديثه مرة أخرى للوصول الى المستوى المتوقع من قبل أصحاب المصلحة المختلفين. بالإضافة الى ذلك لم تتضمن التعريفات الرئيسية تعريف لمقدمي خدمات التوكيد الخارجيين واقتصره على الإشارة إلى دورهم والذي يقتصر على تلبية التوقعات القانونية التي تعمل على حماية مصالح أصحاب المصلحة وتلبية طلبات الإدارة والسلطة الحاكمة لدعم مصادر التوكيد الداخلي. وهنا لا بد أن أشير بأن صياغة النموذج والنصوص التي تم اختيارها تعد صعبة الفهم لمن يعمل خارج مهنة التدقيق الداخلي وقد يساء فهمها فهل هذا النموذج مخصص للمدققين الداخليين فقط؟؟؟ وإن كان الحال كذلك فلا حاجة لمثل هذا النموذج فالمعايير والمبادئ والإرشادات كافية، ومن الواضح أن النموذج مصاغ بطريقة مباشرة للمدققين الداخليين فقط فهم على دراية كافية بمعاني المصطلحات التي تم استخدامها على الرغم من أنه وضع أدوار على إدارة الشركة المتمثلة بالخط الأول والثاني ويبدو أن معهد المدققين الداخليين العالمي قد أوكل مهمة تسويق النموذج على عاتق المدققين الداخليين لتفسير ما تضمنه للخط الأول والثاني وحتى السلطة الحاكمة للشركة لذلك قد يكون من الأفضل لو تم صياغته بشكل أوضح وخاصة لمن يطلع عليه وليست لديه المعرفة الكافية بمهنة التدقيق الداخلي فنحن كمدققين داخليين نعلم بأن كثير ممن يعملون في الخط الأول والثاني قد لا تتوفر لديهم المعرفة الكافية بالتدقيق الداخلي.



**وأخيراً،** إن كان لهذا النموذج أن ينجح لا بد من أخذ رأي الخبراء في مجال الاستثمار وفي مجال التخطيط الاستراتيجي فهم أكثر دراية في خلق القيمة ولهم وجهة نظر تختلف عن رأي المدققين الداخليين وهذا الرأي مهم جداً للموازنة بين الحفاظ على القيمة وخلقها نظراً لكون النموذج الحالي لا يزال مبني على الدفاع على الرغم من إلغاء هذه الكلمة.

**وفي النهاية،** لم أستطع الإجابة على سؤال قمت بطرحه مراراً وتكراراً هل حقاً نموذج الخطوط الثلاثة يخدم التدقيق الداخلي والشركة؟ أم هو مجرد ورقة موقف من معهد المدققين الداخليين العالمي غير واضحة المعالم لا تضيف أي جديد لمهنة التدقيق الداخلي وأختم هذا المقال بمقولة " كل شيء تغير لكن لا شيء تغير " فبالرغم من كثرة التغييرات على النموذج إلا أنه لا يزال تكرار لنفس فكر النموذج السابق. يذكر أنني قمت سابقاً بتقديم اقتراحات عديدة بشأن تحديث النموذج ذكر بعضاً منها في مقال سابق بعنوان "لا ... لنموذج خطوط الدفاع الثلاثة".

## احصل على

# شهادة المدقق الداخلي

## باستخدام منهاج PRC الأكثر فعالية

- ✓ دورات تدريبية إلكترونية باستخدام أحدث التقنيات
- ✓ بنك أسئلة يحتوي على أكثر من 3500 سؤال
- ✓ كتب مطبوعة وإلكترونية تغطي المنهاج بالكامل
- ✓ امتحانات تجريبية تحاكي الامتحان الحقيقي

[www.powersresources.com](http://www.powersresources.com)

# تقييم الضوابط الرقابية

علاء عبد العزيز أبو نبعة

تقييم الضوابط الرقابية في الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي



الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي (IPPF) الصادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA) وضح بالتفصيل دور نشاط التدقيق الداخلي في تقييم الضوابط الرقابية في كافة العمليات (processes) اليدوية والآلية، والأنشطة (Activities)، والأنظمة (Systems) المختلفة في المؤسسة والتي تشكل معاً نظام الرقابة الداخلية فيها. دور نشاط التدقيق الداخلي في تقييم الضوابط الرقابية ممكن أن يتم من خلال تنفيذ مهام تأكيدية (Assurance Engagements) ومهام استشارية (Consulting Engagements). ولذلك سأحاول في هذا المقال عرض ما ورد في الإطار في هذا الشأن، ويمكنني القول بأن ذلك سيفيد المدقق في تقديم قيمة مضافة عند تدقيق النظم الرقابية.

ونص معيار التدقيق رقم 2130 - الرقابة - على أنه يجب أن يساعد نشاط التدقيق الداخلي المؤسسة في الحفاظ على ضوابط رقابية فاعلة من خلال تقييم فاعليتها وكفاءتها (efficiency) والتشجيع على تحسينها المستمر. ونص معيار تنفيذ هذا المعيار الخاص بالمهام التأكيدية (2130.ت1) على أنه يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى ملاءمة (adequacy) وفاعلية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر المؤسسة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات بالنظر إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وموثوقية ونزاهة البيانات المالية والمعلومات التشغيلية، وفاعلية وكفاءة العمليات والبرامج، وحماية الأصول، والالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

ونص معيار تنفيذ هذا المعيار الخاص بالمهام الاستشارية (2130.أ1) على أنه يجب على المدققين الداخليين عند تقييم عمليات الرقابة في المؤسسة استعمال معرفتهم بالضوابط الرقابية المكتسبة من خلال إنجازهم للمهام الاستشارية.

### ثانياً: أهم الاعتبارات عند تقييم الضوابط والإجراءات الرقابية

- ورد في "الإرشادات التنفيذية" أنه يجب على المدققين الداخليين:
- اكتساب فهم واضح لمفهوم الرقابة وخصائص عمليات الرقابة النموذجية .
  - إجراء مناقشات مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة للتعرف على شهية المخاطر (risk appetite) ، وتحمل المخاطر (risk tolerance) ، وثقافة المخاطر (risk culture) في المؤسسة .
  - فهم المخاطر الحرجة (critical risks) التي يمكن أن تحول دون قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المختلفة، وطبيعة الضوابط الرقابية التي تم تنفيذها لتخفيف المخاطر إلى مستوى مقبول.
  - استشارة الإدارة القانونية في المؤسسة، أو مسؤول الالتزام، أو الأطراف الأخرى ذات الصلة فيما يتعلق بالقوانين والأنظمة التي يجب على المؤسسة الالتزام بها، فمن المفيد فهم كيف تبقى المؤسسة على دراية بالتغيرات المرتبطة بالمتطلبات التنظيمية وتضمن الالتزام بها.
  - الحصول على فهم دقيق لأطر الرقابة التي اعتمدها المؤسسة بشكل رسمي أو غير رسمي، وأن يلموا بأطر الرقابة الشاملة المعترف بها عالمياً مثل إطار الرقابة الداخلية - الاطار المتكامل، الصادر عن لجنة المؤسسات الراعية (COSO).
  - فهم المسؤوليات المتصلة بالحفاظ على ضوابط رقابية فاعلة.

### أولاً: دور نشاط التدقيق الداخلي في تقييم الضوابط الرقابية

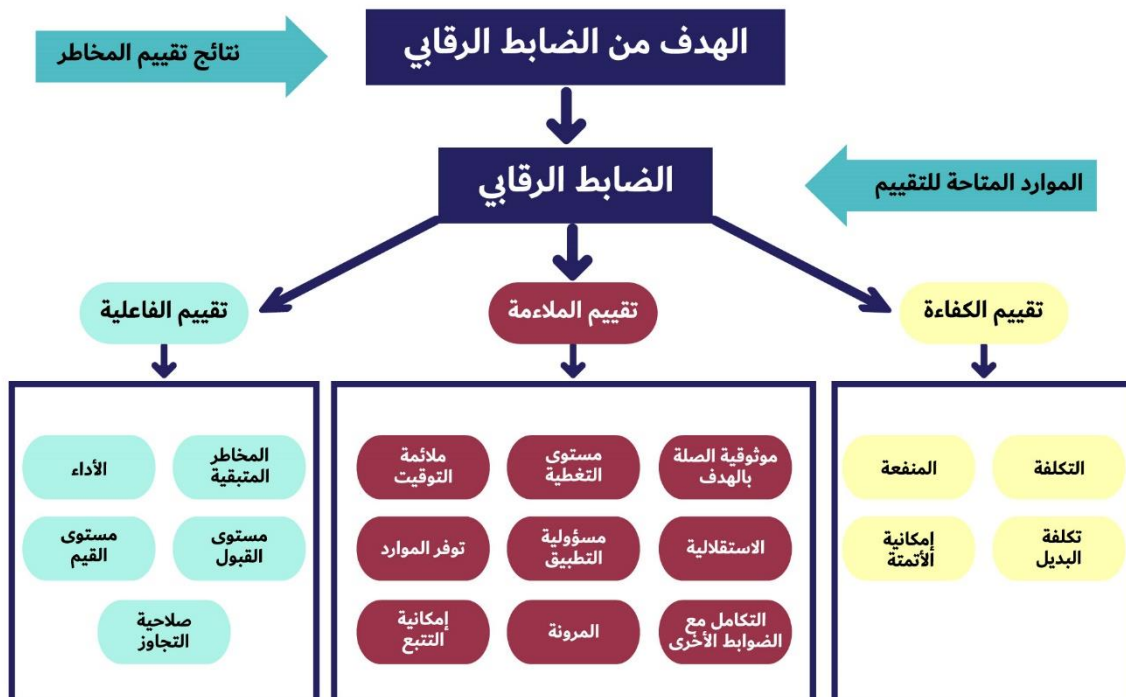
ورد في معيار التدقيق رقم 2201 - اعتبارات التخطيط - أنه يجب على المدققين الداخليين الأخذ في الاعتبار عند وضع خطة مهمة التدقيق:

- مدى ملاءمة (adequacy) وفاعلية (effectiveness) عمليات الرقابة بالمقارنة بأحد الأطر (frameworks) أو النماذج (models) ذات الصلة.
- فرص إدخال تحسينات هامة على عمليات الرقابة.

- كذلك ورد في الإرشادات التنفيذية سرد لبعض الخطوات التي يمكن أن يتخذها نشاط التدقيق الداخلي لتعزيز التحسين المستمر في فاعلية الرقابة في المؤسسة:
- إعداد تقييم شامل لنظام الرقابة في المؤسسة .
  - التوصية بتطبيق إطار رقابة إذا لم يكن هناك إطار رقابة مطبق لدى المؤسسة .
  - تقديم توصيات لتعزيز بيئة الرقابة (على سبيل المثال، نهج الإدارة العليا لتعزيز ثقافة السلوك الأخلاقي وعدم التسامح مع عدم الالتزام).
  - توفير تدريب على الضوابط الرقابية وعمليات المراقبة الذاتية (self-monitoring) المستمرة.
  - تيسير عقد جلسات لعمل تقييم ذاتي للرقابة (أو المخاطر والرقابة) للإدارة.
  - مساعدة الإدارة على إنشاء هيكلية منطقية لتوثيق وتحليل وتقييم تصميم المؤسسة لعمليات الرقابة.
  - المساعدة في تطوير عملية تحديد وتقييم ومعالجة عيوب الضوابط الرقابية.
  - مساعدة الإدارة على مواكبة القضايا الجديدة، والقوانين والأنظمة المتعلقة بمتطلبات الرقابة.
  - مراقبة التقدم التكنولوجي الذي قد يساعد في مراقبة كفاءة وفاعلية الضوابط الرقابية.
- مما سبق يتضح أن دور نشاط التدقيق الداخلي في تقييم الضوابط الرقابية يتركز بشكل رئيسي في تقييم فاعليتها (effectiveness) وكفاءتها (efficiency) وملاءمتها (adequacy).

### كيفية تقييم الضوابط الرقابية

في الرسم البياني التالي توضيح لأبرز النقاط التي يفضل أخذها في الاعتبار عند تقييم فاعلية وكفاءة وملائمة أي ضابط رقابي:



## موقع الضوابط الرقابية في استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

- في عمليات إدارة المخاطر؛ يتم الاستجابة للمخاطر وبالذات للمخاطر السلبية (التهديدات) من خلال أربعة استراتيجيات يفضل اتباعها بالترتيب حتى الوصول إلى المستوى المقبول من المخاطر. هذه الاستراتيجيات هي:
- **التجنب**، وتشمل على سبيل المثال البدائل التالية: التخلي (divest)، والمنع (prohibit)، والتوقف (stop)، والاستهداف (target)، وإيجاد البديل (screen for alternatives)، والاستبعاد (eliminate)، وغيرها.
  - **التقليل**، وتشمل على سبيل المثال البدائل التالية: وضع ضابط رقابي (Control)، التخلص (disperse)، والعزل (isolate)، والفحص (test)، وإعادة التموضع (relocate)، وإعادة التصميم (redesign)، والتنوع (diversify)، وغيرها.
  - **النقل**، وتشمل على سبيل المثال البدائل التالية: التأمين (insure)، وإعادة التأمين (reinsure)، والتحوط (hedge)، والتوريق (securitize)، والتعهد (outsource)، والعض (indemnify)، وغيرها.
  - **التقبل**، وتشمل على سبيل المثال البدائل التالية: التأمين الشخصي (self-insure)، والاحتفاظ (retain)، والمقاصة (offset)، وإعادة التسعير (reprice)، وغيرها.
- كما هو ملاحظ أعلاه؛ تعتبر الضوابط الرقابية واحدة من عدة استراتيجيات للاستجابة للمخاطر، وهي ليست الاستراتيجية الوحيدة أو المفضلة دائماً في تقليل المخاطر السلبية من خلال تقليل احتمالية وقوعها و/أو آثارها.

## خاتمة

عرف معهد المدققين الداخليين الضوابط الرقابية (controls) بالإجراءات التي تتخذ لإدارة المخاطر وزيادة احتمالية تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة. وبما أن الضوابط الرقابية مرتبطة بالمخاطر، والتي في طبيعتها في تغير مستمر، أرى أنه من المفضل مراجعتها وتحديثها باستمرار بحيث تستجيب للتغيرات التي تحدث في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية.

الرقابة الداخلية يتم تطبيقها من قبل الأشخاص، وهي مسؤولية كل شخص في المؤسسة، ولكن المسؤولية النهائية لتأسيس وصيانة الضوابط الرقابية للمؤسسة تقع على عاتق الإدارة العليا ومجلس الإدارة. منظومة الرقابة الداخلية الجيدة تركز على تحقيق أهداف المؤسسة في المستويات المختلفة، لأنها وسيلة لتحقيق غاية محددة، وليست غاية بحد ذاتها.

للتعليق على المقال؛ يمكنك التواصل مع الكاتب من خلال البريد الإلكتروني: aabunabaa@yahoo.com



# أبرز خمسة مخاطر تواجه المشاريع الصغيرة وكيفية مواجهتها

محمد خليل الجلاّد



عند بدء عملك الخاص، وباعتبارك مالك هذا المشروع، يجب أن تضع بحسبانك بأنك ستواجه العديد من المخاطر والصعوبات التي يجب أخذها بالاعتبار والتأكد من استعدادك لمواجهتها قبل حدوثها بهدف تجنبها أو على الأقل التقليل من تأثيرها على مشروعك. فيما يلي سنقوم بشرح أهم خمسة مخاطر قد تواجهك عند بدء مشروعك الخاص، كما سنزودك ببعض النصائح حول كيفية تجنبها والتقليل من أثرها.

## أولاً - مخاطر الإلتزام

والمقصود هنا الإلتزام بالقوانين والشروط المفروضة من قبل الجهات المختلفه المنظمة للنشاط الذي تعمل به. هل فكرت ماذا سيحدث لو قامت الجهات الرقابية الصحية بزيارة مفاجئة لمطعمك ووجدت مخالفات صحية في النظافة وعدم ملائمة الطعام للإستهلاك؟ سيؤدي ذلك لفرض عقوبات مالية أو حتى قد يؤدي لإغلاق المطعم والتسبب بخسائر مالية. هل تأكدت من أن جميع العاملين لديك قد حصلوا على التراخيص اللازمة لعملهم معك؟ فقد يؤدي عدم الإلتزام بذلك إلى ضبطهم ووقفهم عن العمل مما سيؤدي إلى خسارتك بسبب عدم وجود العماله اللازمة.

## كيف نقلل من مخاطر الإلتزام؟

حتى نستطيع التحكم في مخاطر الإلتزام ومحاولة تخفيف أثرها وإحتمالية وقوعها، يمكن الإستعانه بالمختصين والإستشاريين بالجوانب القانونية والتشريعية للقيام بمراجعة جميع التراخيص والأوراق الخاصة بمشروعك للتأكد من أنها صحيحة طبقاً للتعليمات والقوانين. حتى وإن كان الإستعانه بالمستشارين مكلفاً قليلاً بالبداية ولكن سيوفر عليك الكثير بالمستقبل.

## ثانياً - مخاطر السمعة

تعتبر مخاطر السمعة من أكثر المخاطر تأثيراً على نجاح أي مشروع من عدمه، فمهما كنت مميّزا بمنتجاتك وخدماتك ولديك الموظفين المؤهلين لإدارة مشروعك ولديك القدرة المالية لتغطية إلتزاماتك، قد يؤدي خطأ واحد في التعامل مع الزبائن أو تأخير بسيط بتلبية طلباتهم أو وصول المنتجات لهم بصوره غير مرضيه إلى التأثير الكبير على سمعة مشروعك بطريقة سلبية، بالذات مع إنتشار وسائل التواصل الإجتماعي التي جعلت الأخبار تنتشر بسرعة.

## كيف نقلل مخاطر السمعة؟

1. التواصل مع العملاء بشكل مباشر ومستمر للإستماع لأية شكاوي وأخذها على محمل الجد والعمل على معالجتها أولاً بأول.
2. القيام بنشر إستبيانات للعملاء لقياس مدى رضاهم أو إذا كان لديهم أية ملاحظات حول المشروع لتحسينها.

### ثالثاً - مخاطر العمليات وتقنية المعلومات

وهي مخاطر التي قد تواجه الشركة خلال نشاطها اليومي، هل فكرت بما سيحدث إن انقطع كيبل الهاتف الرئيسي الذي يزودك بخدمات الهاتف والإنترنت لمدة طويلة؟ هل أنت مستعد للإستمرار بالعمل إن تسبب حادث لأحد الموظفين لديك بتوقفه عن العمل لمدة طويلة؟ هل فكرت ما سيحدث إن توقف أحد الموردين الرئيسيين لديك عن تزويدك بالمواد التي تحتاجها لتلبية طلبات عملائك بسبب حريق في مصنعه؟ كل هذه الأمثلة وغيرها هي حالات قد تصيب أي أحد منا خلال إدارة مشروعه لذلك يجب علينا أن نحطاط لها مقدما حتى لا يؤدي ذلك لتوقف **نشاطنا وبالتالي خسارة عملاتنا**.

### كيف نقلل من مخاطر العمليات وتقنية المعلومات؟

1. لا ترتبط بمورد واحد لموادك الأساسية، إعمل دائما على التأكد من وجود عدة مصادر تعمل على تزويدك بما تحتاجه للقيام بعملك، حتى إذا ما طرأ ظرف أدى إلى تعطل أحدهم، فلن يؤدي ذلك إلى التأثير على مجرى عملك اليومي.
2. أوجد دائما عدة طرق للتواصل مع عملائك، أرقام هواتف متنقلة، صفحات على مواقع التواصل الإجتماعي والتي يتم إدارتها بشكل محترف ويتم الرد على استفسارات العملاء عن طريقها بالإضافة الى البريد الإلكتروني لضمان عدم إنقطاع التواصل مع العملاء.
3. تأكد من أن جميع الموظفين لديك قد تم تدريبهم بشكل عالي وأنهم مستعدين لتحمل مسؤولية العمل ولست معتمدا على مجموعته محده من الأشخاص فقط.

### رابعاً - المخاطر المالية

ونقصد هنا مخاطر السيولة وتوفر النقد للوفاء بالإلتزامات المختلفة التي تواجه مشروعك. فمثلا، ماذا سيحدث لو قامت البنوك برفع نسبة الفائدة على القروض الممنوحة لك، هل أنت مستعد لتحمل التكاليف الإضافية؟ أو ماذا سيحدث إذا ما تعثر أحد العملاء الكبار لديك عن سداد المبالغ المستحقة عليه بسبب بعض الظروف الخاصة به؟ ماذا سيحدث إذا ما تعرضت لعملية سرقة من قبل موظفينك مما أدى لسرقة مبالغ كبيره من المال أو بضائع ذات قيمة مرتفعة؟ هذه بعض الحالات التي تمثلها المخاطر المالية والتي قد تضطر للتعامل معها.

### كيف نقلل من المخاطر المالية؟

1. قم بإعداد موازنه شهريه / نصف سنوية / سنوية توضح بها المبالغ المتوقع تحصيلها والمصاريف المتوقع إستحقاقها وبناء عليها قم بوضع خطه للتأكد من عدم زيادة مصاريفك عن دخلك بأي وقت من الأوقات.
2. حاول دائما أن تجعل مبيعاتك نقدا، وإن اضطرت للتعامل مع عملاء بالبيع الأجل فتأكد من كفاءتهم المالية وأن لديهم القدره على السداد لاحقا. كما تأكد من توزيع عملائك وعدم تركزهم بمجموعه رئيسيه تتعامل معها، حتى إن تعرض أحدهم للتعثر المالي، فلن يتوقف نشاطك وستستطيع الإستمرار بنشاطك لحين تحسن وضع الآخرين.
3. قم بالتأمين على النقد والبضائع ذات القيمة العالية الخاصة بك ضد السرقة مما سيؤدي إلى تعويضك في حال حدوث سرقة وعدم خسارتك بشكل كامل.

## مخاطر السوق

وتنقسم إلى قسمين، قسم عن المخاطر الناتجة عن العملاء وتوجهاتهم والتي قد تتغير مع مرور الوقت بسبب التطورات التي تحدث، فنرى كيف أن ظهور مواقع الانترنت التي تعرض الأفلام أولاً بأول أدى إلى خساره فادحة لأصحاب محلات بيع أشرطة الفيديو التقليدية التي كانت رائجة لمدته طويله من الزمن. كما أن مخاطر السوق قد تحدث بسبب المنافسين الاخرين لك بالسوق، مثال ذلك ما حدث مؤخراً من ظهور خدمات شركات (أوبر) و (كريم) والتي أدت إلى التأثير على سيارات الأجره التقليديه وخفض حصتها السوقية بشكل كبير.

## كيف نقلل من مخاطر السوق؟

- 1- القيام بالأبحاث الخاصة بالسوق ونمط الإستهلاك بشكل دوري للتأكد من أن المنتجات والخدمات المقدمه تسير بنفس توجه المستهلكين.
- 2- البقاء على إطلاع مع التحديثات التكنولوجية والسوقية والعمل على مواكبتها حتى لا يسرق غيرك حصتك وانت ما زلت تسير في نفس الطريق القديم.

## الخلاصة

إن بدء عملك الخاص ليس بالأمر السهل، فهو محاط بالكثير من المخاطر على إختلاف أنواعها والذي يجب متابعتها والتأكد من أنك محتاط لها وتعمل على التقليل من تأثيرها على نشاطك في حال تعرضك لها. إن التخطيط السليم والمتابعة الدائمة ستعمل على تقليل هذه المخاطر والحد من أثرها. كما أنه لا مانع من التواصل مع أصحاب المشاريع الأخرى الذين لديهم خبره بالسوق وبالمخاطر التي تواجهه نشاطهم للإستفاده منهم ومن خبراتهم.

# تقنية سلسلة الكتل وانعكاساتها على مهنة التدقيق الداخلي

محمد قيس عادل القنبري



ظهرت تقنية سلسلة الكتل (Blockchain (BC على السطح بعد الأزمة المالية العالمية، التي انفجرت في سبتمبر 2008م، ويرجع الفضل في التعريف بها إلى العملات الرقمية (Digital Currencies) وتحديدًا عملة (Bitcoin)، حيث تعتبر سلسلة الكتل العمود الفقري لهذه العملات، وبعد ذلك توسع نطاقها وتعددت تطبيقاتها؛ لتشمل جميع المجالات تقريباً، ووعدت جميع المهن بمستقبل مختلف تماماً، يُعاد ترتيب المهن فيه حسب درجة أهميتها، ومهارات من يشغلها، وآلياتها وممارساتها، ويوضح هذا المقال الفكرة الأساسية لتقنية سلسلة الكتل بإيجاز، واستعراض انعكاساتها على مهنة التدقيق الداخلي.

## فكرة سلسلة الكتل

تقوم هذه التقنية على ربط مجموعة من الكتل بشكل متسلسل، وكل كتلة تمثل دفتر أستاذ موزع (Distributed ledger)، حيث يتم في كل كتلة تسجيل عدد من المعاملات وختمها بواسطة آليات التشفير، وربطها بالكتلة السابقة، ويتم المصادقة على صحة المعاملات فيها وإضفاء الثقة عليها بواسطة شبكة من العُقد (Nodes)، ويقصد بالعقد الأشخاص المسجلين والمتصلين بالسلسلة، حيث يعمل كل الموجودين في شبكة العُقد على حل معادلات رياضية معقدة لقبول مصادقتهم والوثوق بها، وتسمى هذه العملية بالتعدين، ولهذه التقنية حزمة من المزايا مثل: اللامركزية (كل الموجودين على الشبكة يملكون نسخة من الدفاتر الموزعة)، التشفير (بواسطة مفاتيح يمتلكها كل من على الشبكة)، الأمان، إمكانية نقل أصل الملكية (وليس نسخ) بواسطة العقود الذكية (Smart Contracts)، إتمام المعاملات في الوقت الفعلي (Real Time)، التحديث المستمر، عدم قابلية الكتل للتعديل حتى بواسطة من قام بإنشائها، الموثوقية العالية .

وتوجد عدة أنواع من سلسلة الكتل، أبرزها: سلسلة الكتل العامة، وسلسلة الكتل الخاصة، ففي النوع الأول يرى المعاملات ويصادق عليها الجمهور العام فهي سلسلة مفتوحة للجميع يتم إدارتها بمبدأ 50%+1 (شفافية عالية بتكلفة مرتفعة)، وفي النوع الثاني يرى المعاملات المشتركون في السلسلة فقط ويتم إدارتها بواسطة جهة معينة (شفافية أقل بتكلفة منخفضة).

## مهنة التدقيق الداخلي وتقنية سلسلة الكتل

تتمثل الخطوة الأولى لاستفادة مهنة التدقيق الداخلي من تقنية سلسلة الكتل في استجابة وتبني مجالس الإدارة بالشركات لهذه التقنية، وتكريس اهتمامهم بها، وهذا بلا شك يشكل عبء على المجالس، ولكنه أمراً ضرورياً وحتماً، ويجب على مجالس الإدارة تحديد تهديدات تقنية سلسلة الكتل ومحاولة التغلب على تحدياتها وانتهاز فرصها، لأن هذه التقنية تشكل ميزة تنافسية للشركات الكبرى، وبوابة توسع للشركات المتوسطة والصغرى، علاوةً على مميزات المتمثلة في تخفيض تكاليف المعاملات وحفظ الوقت وتسريع عملية تطوير المنتجات وإضافة قيمة للعمل، وابتكار بيئة عمل أكثر رشاقة، وهنا يلعب التدقيق الداخلي - وبالتكامل مع لجان التدقيق وخطوط الدفاع الأخرى بالشركة - دوراً أساسياً في فهم مخاطر تقنية سلسلة الكتل وتقييم كفاءة ضوابط إدارة المخاطر ومدى مناسبتها في ظل تبني هذه التقنية، كما يجب أن تقوم مجالس الإدارة بتشكيل فريق لدراسة كيفية تبني هذه التقنية بحيث يتكون من متخصصين (سواء كانوا موظفين أو يتم التعاقد معهم) في تقنية المعلومات والأمن السيبراني وإدارة المخاطر والالتزام والتدقيق الداخلي، للوصول إلى نتائج مفيدة ونظرة شاملة، أو يمكن لمجالس الإدارة والمدير التنفيذي للتدقيق الداخلي التشاور مع بعض الشركات المتخصصة في تقنية سلسلة الكتل واستشارتهم والاستفادة من خبراتهم، وتزويدهم بخريطة طريق لتطوير خطط التدقيق الداخلي التي تعالج مشكلات سلسلة الكتل عند مواجهتها.



وفي هذا الصدد يمكن تقديم نصيحة للمدققين الداخليين، وهي ضرورة حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل التي يتم تنفيذها عن تقنية سلسلة الكتل، والاجتماع بممثلين الشركات التقنية والتناقش معهم، للتزود بالمعارف الضرورية والتمتع بالمهارات اللازمة، عملاً بما جاء في نصوص معايير معهد المدققين الداخليين The Institute of Internal Auditors (IIA)، ولا ينتظروا خطوات مجالس الإدارة فحسب، عليهم البدء بأنفسهم، وأن يكونوا هم الضوء الذي ينير الطريق لمجالس الإدارة في حال كانوا لا يعرفوا هذه التقنية أو لم يسمعوا عنها شيئاً، لا يجب أن تساعد إدارة التدقيق الداخلي مجالس الإدارة في تبني سيناريو تجاهل التأثير التقني، لأن عواقب تنفيذ هذا السيناريو وخيمة ومخاطره جسيمة، مع أنه من غير المنطقي أن تنجح مجالس الإدارة في تجاهل تقنية سلسلة الكتل؛ لأنها مضطرة للتعامل مع شركات أخرى كمورد أو عميل، وحتماً ستكون بعض هذه الشركات تستخدم تقنية سلسلة الكتل، مما يعني خسارة مورد أو عميل بالنسبة للشركة التي تتجاهل التغيير.

أما بعد اعتماد تقنية سلسلة الكتل في الشركة، يجب على إدارة التدقيق الداخلي وضع هذه التقنية أولوية، وإضافتها إلى أجندة العمل، وتصميم برنامج التدقيق الداخلي المبني على المخاطر في ضوء المخاطر الجديدة لهذه التقنية، بالاستفادة من معلومات إدارة المخاطر، مع ضرورة أن تتخلى إدارة التدقيق الداخلي عن النهج القديم واختيار نهج تدقيق جديد مستمر وأكثر ذكاء ومرونة؛ لمواجهة تحديات تقنية سلسلة الكتل، التي تعتبر أكثر تحدياً من تطبيق المعايير المحاسبية الجديدة وصدور بعض التشريعات المالية التي تواكب التغييرات مثل قانون ضريبة القيمة المضافة.

لا شك أن استخدام الشركات لتقنية سلسلة الكتل وإتمام وتسجيل معاملاتهم بواسطتها، يزيد من مسؤوليات وواجبات إدارة التدقيق الداخلي، ولكنه في نفس الوقت يوفر عليهم الكثير من الجهد، ويحررهم من المهام الروتينية المملة، التي تأكل الوقت ولا تضيف قيمة للشركة، ويوجه جهودهم نحو أعمال جديدة تتطلب مهارات التحليل والربط والتفكير خارج الصندوق، ومهارات حل المشاكل ومهارات الاتصال القوية، ومن مميزات هذه التقنية أيضاً إنها تتولى تدقيق المعاملات بشكل فوري وبنسبة ثقة عالية جداً، وتسوية المعاملات بدون أخطاء، ومعنى ذلك أن البيانات المسجلة بواسطة تقنية سلسلة الكتل صحيحة وموثوق بها، وبالتالي لا يحتاج المدقق الداخلي للتركيز على صحة البيانات، على قدر ما سيحتاج إلى تعظيم قيمتها، لذا يجب أن تساعد إدارة التدقيق الداخلي في مرحلة التخطيط لتبني هذه التقنية، وتكون من أوائل الإدارات الداعمة لإدخالها في نظم الشركة.

كما أن تقنية سلسلة الكتل توفر بيئة جديدة لإنشاء وتخزين البيانات، وبالتالي سيحتاج المدققون الداخليون لمعرفة سبل الوصول إلى بيانات هذه البيئة، وفهم بعض المصطلحات التقنية وأساسيات آلية عمل سلسلة الكتل، حتى يمكنهم تدقيقها، ولحسن حظ إدارة التدقيق الداخلي أن مجالس الإدارة بالشركات عادةً ما تبدأ رحلة تبني تقنية سلسلة الكتل، بالنوع الخاص والمغلق منها (سلسلة الكتل الخاصة)، تمهيداً للتوسع المستقبلي وزيادة الشفافية بتبني سلسلة الكتل العامة، وهذا الإجراء سيسهل بالتأكيد من عمليات التدقيق الداخلي.

ومن واجب إدارة التدقيق الداخلي - بعد تنفيذ برنامج التدقيق - تغذية مجلس الإدارة بتقارير دورية للتعرف على واقع تطبيق تقنية سلسلة الكتل، فبعض الممارسات المتعلقة بهذه التقنية التي لا قد يلاحظها مجلس الإدارة يمكن للمدقق الداخلي عرضها كجزء من تحليل المخاطر، كما يمكن لإدارة التدقيق الداخلي تقديم المشورة بشأن آليات الرقابة الداخلية (الإدارية والمالية) المعقدة وإستراتيجية إدارة المخاطر والالتزام والحوكمة في بيئة سلسلة الكتل، وهذا من شأنه أن يعزز من المفهوم الأساسي الذي أثاره العديد من المهتمين بالتدقيق الداخلي، وهو أن المدققين الداخليين سيصبحون مستشارين داخليين. كما أن تقنية سلسلة الكتل تساعد الشركات الناضجة (مكتملة الأدوار) على زيادة التنسيق والتناغم وتقوية العلاقات بين خطوط الدفاع الثلاثة داخلها، المتمثلة في الرقابة الإدارية والرقابة الداخلية (خط الدفاع الأول)، والرقابة المالية وقواعد الحوكمة والالتزام وإدارة المخاطر والجودة (خط الدفاع الثاني)، والتدقيق الداخلي (خط الدفاع الثالث)، وتتيح هذه التقنية العمل بشكل تعاوني أيضاً بين إدارات التدقيق الداخلي في الشركات، سواءً سلسلة الكتل الخاصة أو العامة، بالإضافة إلى الدور الرئيسي الذي يمكن أن تلعبه إدارات التدقيق الداخلي بالشركات في تطوير المعايير المهنية، بالتواصل مع معهد المدققين الداخليين (IIA) وإرسال ردود أفعالهم وتوصياتهم المتعلقة بمشاكل وصعوبات التدقيق في ظل تقنية سلسلة الكتل، ؛ لضمان استمرار المهنة في تقديم تأكيداً موضوعياً ورؤية ثاقبة حول كفاية وفعالية الحوكمة، وإدارة المخاطر، وعمليات الرقابة الداخلية في البيئات التي تستخدم تقنية سلسلة الكتل، وكل ذلك ينعكس بشكل إيجابي على واقع ومستقبل المهنة.

وعلاوةً على ما سبق، فإن تقنية سلسلة الكتل تعيد هيكلة إجراءات التدقيق الداخلي أيضاً، عن طريق إزالة بعض الإجراءات المملة وإضافة بعض الإجراءات المتعلقة بالبنية التحتية لسلسلة الكتل، والتي تضيف أبعاداً أخرى للمهنة، وفيما يلي عرضاً لبعض هذه الإجراءات:

- التحقق من إصدارات دفاتر الأستاذ الموزعة والتأكد من تحديثها في جميع العقد بشكل صحيح، وأن العقد مؤمنة بشكل مناسب.
- التحقق من أن خوارزمية الإجماع المسؤولة عن الحفاظ على سلامة وأمن سلسلة الكتل صالحة، وتستخدم بشكل مستمر.
- البحث عن موفري البرامج التي تعمل على مراقبة البيانات في الوقت الفعلي وحركة العقود الذكية، وتقييم قدرات هذه البرامج واختيار أفضلها واستخدامها كأدوات مساعدة لتنفيذ برنامج التدقيق الداخلي.
- التحقق من أن مكونات سلسلة الكتل تعمل بشكل صحيح، كالتحقق من إذن الوصول للبيانات ورموز التشفير والتوقعيات الرقمية ومفاتيح الأمان والخصوصية.
- التأكد من مدى تكييف تدابير حماية السرية لاستيعاب تبني تقنية سلسلة الكتل، وفي نفس الوقت التأكد من أنها لازالت ممتثلة للمتطلبات التنظيمية.
- المشاركة في تطوير إجراءات تقييم الأداء.
- التحقق من ضوابط تخزين البيانات الأساسية في ظل بيئة سلسلة الكتل.
- إعداد خطة إستراتيجية طويلة الأجل للتدقيق الداخلي شاملة لكل جوانب الحوكمة وإدارة المخاطر.

في الحقيقة، أن مهنة التدقيق الداخلي كانت حذرة طوال الفترات السابقة، وهذا جيد، لكن ليس دائماً، فقد تكون هذه السمة سبباً في تخلف المهنة وبطء اعتمادها على التقنيات الجديدة، فلا يجب أن يستولى الخوف على مهنة التدقيق الداخلي، لأن هذه ليست المرة الأولى التي تظهر فيها تقنية جديدة، فقد واجهت مهنة التدقيق الداخلي في مسيرتها العملية جملة من التقنيات، واستطاعت التكيف معها إلى حد ما، وهو ما يجب أن تفعله في المستقبل القريب؛ لتكون جديرة بلقب "مهنة المستقبل".

#### المراجع المستعان بها:

1. Deloitte, (2019), An internal auditor's guide to blockchain: Blurring the line between physical and digital.
2. Hugh Rooney & Brian Aiken & Megan Rooney, (2017), Q&A, Technology Innovation Management Review, Vol. 7, Issue 10.
3. Richard C. Kloch & Simon J. Little, (2019), Blockchain and Internal Audit, the Internal Audit Foundation, IIA and Crowe.

لأي اقتراحات أو الرغبة في نشر مقال  
يرجى التواصل معنا عبر البريد الإلكتروني  
[jia.newsletter@gmail.com](mailto:jia.newsletter@gmail.com)

ملاحظة:

المقالات التي تتضمنها النشرة تعبر عن رأي كاتبها  
ولا تعبر عن جهة توظيف كاتبها

إلى اللقاء

في العدد القادم