دور المراجعة الداخلية في تعافي الشركات من الأوبئة

محمد قيس القنبري
باحث ومدرب في مجال المحاسبة والمراجعة
mrqaismk9@gmail.com

تهامي النجار
مدقق داخلي رئيسي ومشرف فرق التدقيق الداخلي في بنك لبنان والمهجر- الأردن

شراكة معرفة تطوير

للمراجعة الداخلية أهمية معتبرة لما تقدمه من خدمات وقائية وعلاجية وتقييميه وإنشائية، ولما تحتله من مكانة مرموقة داخل الشركات الناضجة؛ بسبب إلمامها بكافة جوانب النشاط والعمليات، وتكاملها الواضح مع الإدارات الأخرى، واليوم تمتلك هذه المهنة فرصة ذهبية لإثبات جدارتها من جديد ولزيادة أهميتها وإبراز دورها الحيوي داخل الشركات، حيث تعيش الأخيرة صراعاً بين الحياة والموت منذ أشهر، بسبب التداعيات الاقتصادية الناتجة عن تفشي وباء كورونا، وما أنتجه من مخاطر متنوعة وتحديات جديدة، وبالاسترشاد بأحداث هذا الوباء، جاء هذا المقال لتسليط الضوء بشكل موجز عن دور المراجعة الداخلية في مساعدة الشركات على تحديد الحلول العملية للحاق بركب الاستجابة والدخول في مرحلة التعافي من آثار الأوبئة.

وبما أن الشركات تعيش اليوم في صراعات من أجل البقاء، وتواجه مخاطر متنوعة وجديدة، فيجب أن توجه المراجعة الداخلية أنظارها بالدرجة الأولى نحو المخاطر، وخاصةً تلك المتعلقة باستمرار العمل، من خلال فحص ومراجعة خطة استمرارية الأعمال وخطط الطوارئ المعدة مسبقاً (مراجعة الاستعداد) والخطط المعدة لمجابهة الوباء (مراجعة الاستجابة)، والتوصية بضرورة إدخال التعديلات اللازمة على الخطط بالنظر إلى المعطيات المتوفرة أول بأول، وأن تشارك المراجعة الداخلية كمراقب عندما تختبر الشركة سيناريوهات الاستمرارية التي وضعتها في أوقات الأوبئة، والمساهمة في اقتراح بعض آليات التحسين، والتأكد من قيام الشركة بتحديد آليات تضمن أن التغيرات على الخطط ستعمل بكفاءة في الواقع الفعلي، مثل: التأكد من قدرة أنظمة تقنية المعلومات والاتصالات على التعامل بشكل واقعي مع الزيادة الكبيرة في عدد الموظفين العاملين من المنزل.

وبالإضافة إلى مخاطر الاستمرارية، تستمد المراجعة الداخلية أهميتها في أوقات الأوبئة من إمكانياتها في التعامل مع تشكيلة مختلفة من المخاطر المستجدة، أبرزها: مخاطر الأمن السيبراني، لاسيما في ظل زيادة استخدام تقنيات العمل عن بُعد، حيث يستخدم

يستخدم المهاجمون الأوبئة كطعم لانتحال هوية السلطات والعلامات التجارية، وتضليل الموظفين والعملاء للتخلي عن معلوماتهم السرية، وخاصةً عندما يستخدم الموظفون أجهزتهم الشخصية غير الآمنة لأداء واجبات رسمية، وفي هذا الصدد أشارت Barracuda Networksإلى حدوث زيادة في رسائل البريد الإلكتروني الاحتيالية بنسبة 600٪ في فترة وباء كورونا، وهذا يعني أن الموظف وهو يحاول تجنب الإصابة بفيروس كورونا، قد يُصاب بفيروسات الإنترنت.

وفي سبيل الوصول بالشركة إلى مرحلة التعافي، لا يجب أن تركز المراجعة الداخلية على المخاطر السابقة فحسب، بل يشمل تركيزها وتقييمها كل من: مخاطر الالتزام بكشوف المرتبات، مخاطر إدارة البرامج، مخاطر العمليات التشغيلية، مخاطر الاستعانة بمصادر خارجية، مخاطر سلاسل التوريد، مخاطر التمويل، مخاطر الموظفون، المخاطر الاستراتيجية والعلامات التجارية، مخاطر السمعة، مخاطر الحوكمة والاتصالات وإعداد التقارير، مخاطر إدارة المخاطر والقضايا، مخاطر ضوابط البيئة، مخاطر رأس المال البشري (الصحة والسلامة والرفاهية)، مخاطر الموردون والعملاء، مخاطر التأمين، مخاطر الهندسة الاجتماعية، كما تبرز أهمية المراجعة الداخلية في كونها تقدم المشورة بشأن المخاطر المستقبلية، وتفكر في جميع المخاطر، سواءً كانت مباشرة أو غير مباشرة.

وعلاوة على ما سبق، تلعب المراجعة الداخلية أدوارًا حيوية في أوقات الأوبئة، بما توفره من خدمات تساهم في إدارة الأزمة والتأهب، مثل فحص بعض الممارسات، كفحص ممارسات إدارة النقد في الشركة؛ للتأكد من وجود احتياطيات نقدية كافية، والتأكد من الحد الأدنى للاحتفاظ بالنقد، وتقييم ضوابط العمليات الرئيسية للشركة، لتلافي حدوث حالات احتيال واختلاس، خاصةً عندما تغير الشركة مكان العمل وتختار مواقع بديلة، أو تغير آلية العمل بشكل كلي أو جزئي.

وبالتزامن مع الاهتمام بتقييم المخاطر والتأكد من الضوابط في أوقات الأوبئة، يجب أن تحافظ إدارة المراجعة الداخلية على الانتظام في إيصال تقارير المراجعة الداخلية

الداخلية إلى مجلس الإدارة أو الإدارة العليا ولجان المراجعة، وفي حال احتاجت إدارة المراجعة الداخلية لاستخدام ميزانية المراجعة بطريقة مختلفة عن المخطط، مثل استخدامها في دعم الأنشطة الرئيسية المتعلقة بالمخاطر ودعم الأنظمة والعمليات والأنشطة الجديدة، فيجب التحدث مع مجلس الإدارة ولجان المراجعة واستشارتهم في ذلك.

وفي سبيل تحقيق كل ما ذكر أعلاه، ستحتاج إدارة المراجعة الداخلية إلى إعادة النظر في سير العمل داخل الإدارة، وإعادة هيكلة المهام والأنشطة، مثل: تعليق العمل بخطة المراجعة الداخلية التقليدية، التي صيغت قبل شهور أو سنوات، لأنها أصبحت غير ذات أهمية وعفى عليها الزمن، وصياغة خطة طارئة واستثنائية مبنية على المخاطر المستجدة، على أن تعود فيما بعد للخطة السابقة بأثر رجعي بعد التعافي من الوباء، وتنظّيم ورشة عمل حول العناصر الأكثر خطورة لمساعدة الإدارة على تحديد أكثر القضايا الملحة التي يجب معالجتها والتركيز عليها، وهذه العناصر قد تتمثل في: شكاوي العملاء، سعة مركز الإتصال، إدارة نسبة السيولة السريعة، كفاية الموارد النقدية، المدينون والدائنون، التوقعات المالية المحتملة، سلسلة التوريد، الالتزامات المؤكدة، والموظفون.

وتتطلب إعادة هيكلة أنشطة المراجعة الداخلية لتنسجم مع مجريات أحداث الأوبئة، تحديد الأنشطة التي سيتم إيقافها، والأنشطة التي يمكن إجراؤها عن بُعد، والأنشطة التي يمكن تأجيلها؛ لأنها لم تعد ذات صلة أو من غير العملي تنفيذها، والأنشطة الإلزامية التي لا يمكن تأجيلها، والأنشطة التي يمكن إضافتها لمعالجة الأنواع الجديدة من المخاطر، وكيفية تنفيذها، مع الأخذ في الاعتبار إن تجميد بعض أنشطة المراجعة الداخلية قد ينعكس بشكل إيجابي على الأنشطة المستمرة الأخرى؛ لأن الفريق سينحصر تفكيره وتركيزه على بعض الأنشطة فقط، ولا يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بترتيب أنشطة وأولويات عمليات المراجعة الداخلية بمعزل عن المخاطر، بل يجب أن تكون عملية إعادة الهيكلة بناءً على المخاطر العالية؛ لأن وجود فجوة كبيرة بين المخاطر العالية

العالية وأولويات المراجعة الداخلية يعتبر مؤشر على عدم فعالية إدارة المراجعة الداخلية، والعكس صحيح.

وحتى إذا اضطرت الشركة لعزل بعض أو جميع فريق المراجعة الداخلية عن بقية القوى العاملة لمنعهم من الإصابة بالوباء، أو لمساعدتهم على التعافي من الوباء، أو لمساعدة أفراد أسرهم، أو للحد من انتشار الوباء، بحيث يعملون من المنزل أو من الأماكن المخصصة للحجر، فإنه توجد العديد من المهام التي يستطيع الفريق استكمالها، مثل: البحث على الإنترنت وتحليل البيانات وكتابة التقارير، وتحديث أدلة وقوالب المراجعة الداخلية، وإجراء البحوث ذات الصلة، وإجراء التحليل البيئي، والتدريب عبر الإنترنت والدراسة عن بُعد والحصول شهادات تفيد في تسوية الأوضاع المهنية، واكتساب معارف ومهارات جديدة، تنعكس على الشركة بالنفع في الحاضر والمستقبل.

وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة العمل عن بُعد (من المنزل)، ينبغي أن يوازن أعضاء فريق المراجعة الداخلية بين الالتزامات المهنية والشخصية، والتصرف باحترافية تليق بالشركة، والاستفادة من تقنيات السحابة التعاونية مثل: الألواح البيضاء في العصف الذهني والتنظيم وتعيين المهام بين الفريق، وتطبيقات Google مثل: Drive و Documents للعمل على المستندات بشكل مشترك وفي آن واحد بين فريق المراجعة، والانتباه للبيانات والمحافظة على سريتها، وهنا يجب التنبيه أن العائلة والأصدقاء قد يتحولون إلى أطراف تشكل تضارب في المصالح عند المراجعة عن بُعد.

وعلى عكس المراجعة الداخلية للسجلات في موقع الشركة، لا تسمح المراجعة عن بُعد عادةً بطرح الأسئلة الفورية، لذا يجب على كل عضو من فريق المراجعة الداخلية تدوين الملاحظات وكتابة الأسئلة ليتم طرحها خلال المقابلات عن بُعد مع أعضاء وقادة فريق المراجعة، كما ينبغي للفريق إعادة النظر في كيفية إجراء تحليلات البيانات باستخدام أنظمة المصادر المركزية لتنفيذ عمليات المراجعة الداخلية دون الحاجة إلى الزيارة التقليدية للموقع، أو التفكير في طرق مبتكرة مبنية على المخاطر للوصول إلى الموقع

الموقع والعودة منه بصحة وسلامة، وفي هذا الصدد قد يستلزم الوضع الوبائي بناء فريق مراجعة داخلية افتراضي بالاستفادة من التقنيات والبرامج.

ومن أجل إيصال رسالة إلى إدارة الشركة مفادها أن فريق المراجعة الداخلية متاح للمساعدة في أي وقت في ظل تفشي الوباء، وأنه مستعد لسد الثغرات والمساعدة في تعافي الشركة، قد يضطر المراجعين الداخليين إلى لعب أدوار مختلفة عن أدوارهم الأساسية، مثل: المساعدة في التخطيط المسبق، والمساعدة في معالجة المعاملات، والمساعدة في صياغة السياسات أو تحديد الإجراءات التي تتناسب والبيئة المتغيرة، وبالتالي ستكون استقلاليتهم محل شك، وبالتالي يجب أن تستعين الشركة بمراجعين داخليين آخرين أو بمقدم خدمة مستقل لمراجعة أعمالهم بعد التعافي.

وفي معرض الحديث عن فريق المراجعة الداخلية، يمكن تقديم نصيحة لهم بتجنب الصراعات والمشادات واحترام وجهات النظر المتضاربة والمحافظة على الانضباط الشخصي داخل إدارة المراجعة الداخلية وتغليب المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة، مع ضرورة المحافظة على وجود خطوط اتصال واضحة ومتسقة بينهم وبين قادة المراجعة الداخلية والشركة ككل، ويصاحب كل ذلك الامتثال لمعايير المراجعة والالتزام بتوجيهات الشركة ووكالات الصحة الموثوق بها؛ لتجنب المخاوف الناتجة عن الأخبار الكاذبة والإشاعات، حتى يصلوا بالشركة إلى مرحلة التعافي واستعادة القوة.

وفي نهاية المقال، نوصي ممارسي مهنة المراجعة الداخلية بالاستمرار في العمل وبشكل مسئول لإضافة قيمة لشركاتهم ولأنفسهم، مع الأخذ في الاعتبار الصعوبات والتهديدات التي تواجهها بيئة الأعمال، والخطط الاستثنائية التي وضعتها شركاتهم للاستجابة، واستخدام المنهجية الرشيقة في المراجعة، والاستفادة من المنهجيات والخطوات المتبعة في أحداث وباء انفلونزا الخنازير H1N1في سنة 2009م، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف بعض العوامل البيئية بين الفترتين الزمنيتين، وتبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وتطبيقات السحابة التعاونية؛ لمساعدة الشركات في الوصول إلى مرحلة

مرحلة التعافي من الأوبئة، وجعل وباء كورونا فرصة لتسريع حركة مهنة المراجعة الداخلية نحو الرقمنة، والتي كانت في السابق موضع جدل كبير، كما قد يكون من المفيد أن يركز المراجعين الداخليين مؤقتًا على دورهم الاستشاري، وخاصةً فيما يتعلق بتحديث خطط استمرارية الأعمال وخطط إدارة الأزمات والمخاطر، وبالنسبة لأنشطة الضمان والتأكيد فيمكن متابعتها بمجرد استقرار الوضع.

وخلاصة القول، أن الأحداث التي سببها وباء كورونا والأوبئة السابقة، ما هي إلا تذكير بأن خطط المراجعة الداخلية وطرق تنفيذها وإنجازها ليست ثابتة ولا جامدة، ويجب أن تتسم بالمرونة، والقابلية لإعادة التعريف والصياغة من جديد، وإعادة النظر في أولويات عمليات المراجعة الداخلية حسب ما يستجد من مخاطر وقضايا، خاصةً في ظل بيئة ديناميكية تتغير فيها المؤشرات الاقتصادية والمالية في بيئة الأعمال، والتشريعات النافذة، والضوابط والأحكام والسياسات، وقرارات الحكومات.

المراجع :

1. Garg, A.. (2020), *Six Tips for Auditing From Home*, Institute of Internal Auditors, Retrieved from https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Six-Tips-for-Auditing-From-Home.aspx.
2. Grant Thornton Australia, (2020), *Internal Audit during Covid-19*, Retrieved from https://www.grantthornton.com.au/globalassets/1.-member-firms/australian-website/services/audit/pdfs/gtal_2020_aa_essential-8_covid19-1.pdf.
3. IIA, (2020), *Update: The Pressure of Pandemics*, Retrieved from https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Update-The-Pressure-of-Pandemics.aspx.
4. IIA, (2020), *Internal Audit and Pandemics*, Retrieved from https://iia.no/internal-audit-and-pandemics/.
5. Litzenberg R. & Ramirez, C.. (2020), *Remote Auditing For Covid-19 and Beyond,* Institute of Internal Auditors, https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/EHSKB-Remote-Auditing-for-COVID-19-and-Beyond.pdf
6. Stewart, A.. (2020), *Beware the Coronavirus Scams*, Institute of Internal Auditors, Retrieved from https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Beware-the-Coronavirus-Scams.aspx.