

Geopolitical uncertainty risks and the role of internal auditing: A theoretical analytical study

Nazim H. Rashid¹, Jamila H. Al-Jubouri^{2*}

^{1,2}Department of accounting, College of administration and economics, Al-Hamdaniya university, Mosul, Iraq

dr.nadhim1962@uohamdaniya.edu.iq dr.jamela.aljbury@uohamdaniya.edu.iq

Article information:

Received: 02–10– 2024

Revised: 07–11– 2024

Accepted: 17–11– 2024

Published: 25–01– 2025

***Corresponding author:**

Jamila H. Al-Jubouri

dr.jamela.aljbury@uohamdaniya.edu.iq



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

The research aims to identify the concept of geopolitical risks, and the state of cooperation between risk management and internal audit together to overcome geopolitical uncertainty, and to draw the attention of internal auditors to the ways that internal audit can provide assessment, confirmation and advice with regard to geopolitical risks, including responses initiatives and regulatory penalties.

To achieve the objectives of the research, the researcher used the constructive approach in the study and analysis through the use of dissertations master's theses, periodicals, books and websites that deal with the subject of the study, especially with regard to the areas of: geopolitical risks and the role of internal audit in assessment, confirmation and advice.

The research problem is defined by the basic question that this research seeks to answer: Can internal audit provide assurance and advice on geopolitical risks? And how?

The research reached a set of conclusions, the most important of which are:

The need of the internal auditor to carry out a comprehensive and independent assessment of geopolitical risks in cooperation and consultation with the Risk Management in order to identify the most important risks and integrate them into the audit plan, and to amend the plan based on the results of the continuous assessment and emerging risks, and to ensure that the management and the audit committee are fully aware of these risks and their effects and that they take the appropriate measures to deal with it and address it in a timely manner.

Based on the research findings, proposals were made that are consistent with these conclusions, the most important of which are:

The need for parties interested in the internal audit profession to hold seminars for auditors and hold specialized workshops to introduce geopolitical risks, and to draw the attention of internal auditors to the ways in which internal audit can provide assessment, confirmation and advice, with regard to geopolitical risks, and they are considered an essential part of the task of the successful internal auditor who adds Valuable to the company that gave him its trust.

Keywords: geopolitical risks, risk management, geopolitical uncertainty, internal audit, the IIA'S three lines model.

Conclusions:

1. Geopolitical risks are key threats to organizations, encompassing political, economic, military, and social risks arising from state intervention. They often emerge during power shifts, crises, or conflicts, posing significant challenges to boards and management. Instability affects investment returns due to changes in governance, policies, or military control.
2. Internal auditors, risk management, and boards must recognize these risks as strategic threats, impacting supply chains, compliance, reputation, and cybersecurity. Auditors play a crucial role in organizational preparedness.
3. Risk management and internal auditing must collaborate on geopolitical risks, providing executive decision-makers with timely and relevant information to navigate challenging environments. Geopolitical uncertainty is a persistent factor that will contribute to increasingly risky and volatile business conditions in the coming years.
4. Risk management, internal auditing, and boards of directors must work closely as partners in addressing geopolitical risks. The key lies in sharing information relevant to the organization. Internal auditors must ensure that the company has strategic planning processes to identify risks and opportunities, alongside contingency plans and strategic options.
5. Internal auditors should conduct comprehensive and independent assessments of geopolitical risks, collaborate with management, and integrate significant risks into audit plans. They must also keep the board and audit committees informed and ensure timely measures are taken to address these risks.
6. Boards, internal auditors, and risk management are encouraged to tackle risks linked to geopolitical events. Clear understanding of risks and their potential impacts facilitates the development of appropriate interventions and contributes to building more resilient organizations.
7. Internal auditors, in partnership with boards and risk management, play a vital role in preparing organizations for major geopolitical events and mitigating associated risks.
8. Geopolitical risks are unlikely to disappear soon, and new ones will continue to arise. Organizations must be prepared for all scenarios. Internal auditing is best positioned to provide assurance in crisis management and business continuity.

مخاطر عدم اليقين الجيوسياسية ودور التدقيق الداخلي: دراسة نظرية تحليلية

ناظم حسن رشيد¹، جميلة حمران الجبوري²

^{1,2} قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الحمدانية، الموصل، العراق

¹dr.nadhim1962@uohamdaniya.edu.iq ²dr.jamela.aljbury@uohamdaniya.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم المخاطر الجيوسياسية (geopolitical)، وحالة التعاون بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي معاً للتغلب على حالة عدم اليقين الجيوسياسي، ولفت انتباه المدققين الداخليين إلى الطرق التي يمكن من خلالها للتدقيق الداخلي تقديم التقييم والتأكيد والمشورة بشأن المخاطر الجيوسياسية، بما في ذلك الاستجابات والمبادرات والعقوبات التنظيمية.

تحدد مشكلة البحث بالسؤال الأساسي الذي يحاول هذا البحث الإجابة عليه: هل يمكن للتدقيق الداخلي أن يقدم التأكيد والمشورة بشأن المخاطر الجيوسياسية؟ وكيف؟

ولتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحثان المنهج الاستدلالي في الدراسة والتحليل من خلال الاستعانة بأطروحات ورسائل جامعية ودوريات وكتب ومواقع إلكترونية تناولت موضوع البحث، وخاصة فيما يتعلق بمجالات: المخاطر الجيوسياسية ودور التدقيق الداخلي في التقييم والتأكيد والمشورة.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

ضرورة قيام المدقق الداخلي بإجراء تقييم شامل ومستقل للمخاطر الجيوسياسية بالتعاون والتشاور مع إدارة المخاطر بهدف تحديد أهم المخاطر ودمجها في خطة التدقيق، وتعديل الخطة بناءً على نتائج التقييم الجاري والمخاطر الناشئة، والتأكد من أن الإدارة ولجنة التدقيق على دراية كاملة بهذه المخاطر وتأثيراتها واتخاذ التدابير المناسبة للتعامل معها ومعالجتها في الوقت المناسب.

وبناءً على استنتاجات البحث تم تقديم مقترحات تتفق مع هذه الاستنتاجات أهمها: ضرورة قيام الجهات المهتمة بمهنة التدقيق الداخلي بعقد ندوات للمدققين وعقد ورش عمل متخصصة للتعريف بالمخاطر الجيوسياسية، ولفت انتباه المدققين الداخليين إلى الطرق التي يمكن من خلالها للتدقيق الداخلي تقديم التقييم والتأكيد والمشورة، بشأن المخاطر الجيوسياسية، واعتبارها جزءاً أساسياً من مهمة المدقق الداخلي الناجح الذي يضيف قيمة للشركة التي منحه ثقته.

الكلمات المفتاحية: المخاطر الجيوسياسية، إدارة المخاطر، عدم اليقين الجيوسياسية، التدقيق الداخلي، نموذج الخطوط الثلاثة لمعهد المدققين الداخليين (AII).

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 02-10-2024
- تاريخ ارسال التعديلات: 07-11-2024
- تاريخ قبول النشر: 17-11-2024
- تاريخ النشر: 25-01-2025

*المؤلف المراسل:

جميلة حمران الجبوري

dr.jamela.aljbury@uohamdaniya.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي
(CC BY 4.0)



المقدمة

مع تطور بيئة المخاطر بسرعة، تحتاج الشركات إلى أن تكون يقظة في فهم المخاطر الناشئة والعمل على تقليل التعرض والحفاظ على القيمة. وفي جميع قطاعات المخاطر، يجب على الشركات أن تفكر في اتخاذ إجراءات لتقييم وتخطيط تأثير المخاطر الناشئة عن الأزمات.

يجب على الإدارة العليا ومجلس الإدارة والتدقيق الداخلي تبني منظور المخاطر التنظيمية لرؤية الترابطات والتأثيرات المتتالية عبر قطاعات المخاطر: السمعة والعقوبات وسلسلة التوريد والأطراف الثالثة والمالية والأشخاص.

لقد ولت الأيام التي لم يكن فيها المخاطر الجيوسياسية شيئاً تحتاج معظم الشركات إلى القلق بشأنه كثيراً. لقد أصبح الآن قضية على مستوى مجلس الإدارة، من المهم أكثر من أي وقت مضى أن تتمكن المنظمات ورؤسائها التنفيذيين ورؤساء التدقيق الداخلي من الاستفادة من الخبرة الجيوسياسية في العالم الحقيقي.

أصبح الخطر الجيوسياسي الآن أعلى بكثير في التسلسل الهرمي للمخاطر بالنسبة لمعظم المنظمات وهو بند على جدول أعمال مجلس الإدارة، ويتطلب استجابة تعاونية من إدارة المخاطر ومحترفي التدقيق الداخلي. إن بناء المرونة أمر ضروري. تحتاج المنظمات إلى

الاستعداد للتعامل مع الاضطرابات الكبرى الناجمة عن الأحداث الجيوسياسية. ان الجيوسياسية ليست لعبة التنبؤ بالأحداث المستقبلية في عالم مليء بالتحديات، يعد التخطيط للسيناريوهات ومسح الأفق أمراً ضرورياً للمنظمات التي تستعد للمخاطر الجيوسياسية. تدرك مجالس الإدارة وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي المخاطر الجيوسياسية باعتبارها خطراً استراتيجياً يهدد الأعمال، وتحتاج إلى العمل معاً بشكل وثيق كشركاء في إدارة المخاطر الجيوسياسية. والمفتاح لتحقيق ذلك هو تبادل المعلومات وجعلها ذات صلة بالمنظمة. على الرغم من أن المخاطر الجيوسياسية تحتل مرتبة عالية في سجلات المخاطر، إلا أن الجهد والوقت المبذول في إدارتها وتقييمها يظل منخفضاً للغاية. وأفضل طريقة لمعالجة المخاطر الجيوسياسية هي إجراء محادثات والحصول على وجهات نظر وأصوات وآراء مختلفة.

مشكلة البحث:

تحدد مشكلة البحث بالسؤال الأساسي الذي يحاول هذا البحث الإجابة عليه. ويمكن صياغته على النحو التالي:
هل يمكن للتدقيق الداخلي أن يقدم التأكيد والمشورة بشأن المخاطر الجيوسياسية؟ وكيف؟
وهذا يقودنا إلى البحث عن إجابة للأسئلة الفرعية الآتية:

1. كيف يمكن تحسين إدارة المخاطر والحوكمة وعمليات التدقيق الداخلي لتوقع وإدارة التأثيرات التجارية للجيوسياسية بشكل أكثر فعالية.
2. كيف يمكن تطوير برنامج عمل تدقيق يفحص الجوانب المتعلقة بالمخاطر الجيوسياسية للمنظمة.
3. هل يشكل تقييم المخاطر الجيوسياسية جزءاً أساسياً من مهمة المدقق الداخلي الناجح الذي يضيف قيمة إلى المنظمة التي منحتة ثقته.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية موضوع المخاطر الجيوسياسية لمجالس الإدارة وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، فهو موضوع حيوي ومهم للممارسات المهنية للتدقيق الداخلي، وذلك من خلال وصف وتحليل دور التدقيق الداخلي في التقييم والتأكيد والنصيحة، فيما يتعلق بالمخاطر الجيوسياسية والعمل على تطوير برنامج عمل تدقيق يدرس الجوانب المتعلقة بالمخاطر الجيوسياسية للمنظمة، كركيزة أساسية ونقطة تحكم داخلية تزود مجلس إدارة المنظمة بالمعلومات التي تساعد في مراقبة كافة أنشطتها. يعد البحث دعوة لمجالس الإدارة والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر للاعتراف بالجيوسياسية كمخاطر استراتيجية مع ضرورة التعاون فيما بينهم كشركاء في إدارة المخاطر الجيوسياسية. لذلك تعد هذه الدراسة من الدراسات الجديدة التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ من قبل، وبالتالي يعد هذا البحث من المحاولات العلمية الهادفة إلى إثراء النتاج الفكري حول هذا الموضوع.

أهداف البحث:

1. تحديد مفهوم المخاطر الجيوسياسية وأبعادها.
2. فهم وتوقع كيفية تأثير المخاطر الجيوسياسية الكبرى عالمياً على بيئة الأعمال متوسطة الأجل ودور التدقيق الداخلي.
3. تحديد حالة التعاون بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي معاً للتغلب على عدم اليقين الجيوسياسي.
4. فهم كيفية تحسين إدارة المخاطر والحوكمة وعمليات التدقيق الداخلي لتوقع وإدارة التأثيرات الجيوسياسية للأعمال بشكل أكثر فعالية.
5. النظر في الطرق التي يمكن بها للتدقيق الداخلي تقديم التأكيد والمشورة بشأن المخاطر الجيوسياسية، بما في ذلك استجابات العقوبات التنظيمية والمبادرات.

فرضيات البحث:

ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على فرضية البحث الرئيسية:

يمكن أن يوفر التدقيق الداخلي التأكيد والمشورة والنصائح بشأن المخاطر الجيوسياسية.

ومن هذه الفرضية، تتفرع الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يمكن تحسين عمليات إدارة المخاطر والحوكمة والتدقيق الداخلي لتوقع وإدارة التأثيرات التجارية للجيوسياسية بشكل أكثر فعالية.
2. يمكن تطوير برنامج عمل تدقيق يدرس الجوانب المتعلقة بالمخاطر الجيوسياسية للمنظمة.
3. يسهم التعاون بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي في التغلب على عدم اليقين الجيوسياسي.
4. إن تقييم المخاطر الجيوسياسية ليس ترفاً فكرياً أو تلاعباً سياسياً، بل هو جزء أساسي من مهمة المدقق الداخلي الناجح الذي يضيف قيمة إلى المنظمة التي منحتة ثقته.

منهجية البحث

يعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي في الدراسة والتحليل من خلال الاستعانة بأطروحات الجامعات والدوريات والكتب التي تناولت موضوع البحث، وخاصة في مجالات: المخاطر الجيوسياسية، وإدارة المخاطر، وتقارير (CIIA)، و (Airmic) و AuditBoard، ونموذج الخطوط الدفاع الثلاثة لمعهد المدققين الداخليين (AII).
وعليه تم تقسيم البحث وفق الخطة الآتية:

المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر الجيوسياسية وأبعادها وتأثيراتها على الشركة
المبحث الثاني: تقييم مخاطر عدم اليقين الجيوسياسي ودور التدقيق الداخلي
المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في تأكيد وتقديم المشورة بشأن مخاطر عدم اليقين الجيوسياسي

بذل المزيد من الجهد لتوفير القيمة من خلال القيادة الفكرية والتوجيه حول كيفية معالجتها بشكل فعال.

إن السؤال المطروح الآن هو كيف ينبغي لنا أن نتعامل مع الجيوسياسية- سواء كانت مخاطرة، أو موضوعاً، أو ما إذا كان ينبغي لنا أن ننظر إليها من منظور الأحداث.

يمكن القول: إن المخاطر الجيوسياسية قد تُجمَع بانتظام مع مخاطر أخرى مثل فشل سلسلة التوريد أو خسارة السمعة، ولكن من الواضح بسرعة أن المخاطر الجيوسياسية تتألف في واقع الأمر من مجموعة من المخاطر المترابطة، على نحو لا يمكن أن ينطبق على مخاطر سلسلة التوريد. على سبيل المثال، ربما كان الحرب الروسية والاوكرانية بمثابة إدراك للمخاطر الجيوسياسية، ولكنه تسبب أيضاً بشكل مباشر في فشل سلسلة التوريد، وارتفاع أسعار الطاقة بسبب التضخم، والحوادث الإلكترونية، من بين مخاطر أخرى.

في واقع الأمر، تختلف المخاطر الجيوسياسية عن المخاطر الأخرى في أنها مخاطر استراتيجية، في حين تميل بعض المخاطر الأخرى المرتبطة بها إلى أن تكون تشغيلية. وبالنسبة للمستثمرين العالميين الرئيسيين، لا تُعامل المخاطر الجيوسياسية باعتبارها مخاطر أساسية. فنحن نرى أنها تؤثر على جميع المخاطر الأخرى التي نديرها. ويشكل خطر الائتمان أكبر مخاطراً بهامش واسع، ولكن من الواضح أن المخاطر الجيوسياسية وعدم اليقين الذي تخلقها لها تأثير كبير على مخاطر الائتمان، وأسواق الائتمان، وأسواق الأسهم. نحن ننظر إلى الأحداث الجيوسياسية كنتيجة للمخاطر الكامنة لدينا (Airmic & CIIA, 2023, 3).

إن زيادة التقلبات في المناطق المستقرة سابقاً وعدم اليقين الذي يتبع التغيير السياسي هي محركات جيوسياسية رئيسية للمخاطر المألوفة والناشئة. تنشأ التحديات من ارتفاع التفاوت، وخطر الصراع، وسياسات تغيير المناخ وتأثيرها، وتآكل الالتزام بسيادة القانون الدولي. (Ncube, 2023, 2).

مع مرور الذكرى السنوية الأولى لحرب بين روسيا وأوكرانيا، حذر الخبراء من أن الشركات يجب أن تستعد لمزيد من الاضطرابات الجيوسياسية، ومجالس الاستشارة، والتدقيق الداخلي، ووظائف إدارة المخاطر للعمل معاً بشكل أوثق. منذ ذلك الحين، زادت المخاطر الجيوسياسية فقط.

وفقاً لكلام Anne Kiem، الرئيس التنفيذي لمعهد المدققين الداخليين، فإن شدة المخاطر الجيوسياسية أخذت في الازدياد، ولكن هناك دروس يجب تعلمها من الصراع في أوكرانيا لضمان استعداد الشركات للأزمة القادمة. وهذا يعني العمل بشكل أوثق عبر وظائف الأعمال. يقول Kiem: "يلعب المدققون الداخليون، بالشراكة مع إدارة المخاطر، دوراً حيوياً في دعم استعداد المنظمات للأحداث الجيوسياسية الكبرى". تحذر Julia Graham، الرئيس التنفيذي لشركة Airmic، من أن الشركات يجب أن تحرض على تعاون داخلي أكبر إذا

المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر الجيوسياسية وأبعادها وتأثيراتها على الشركة

أولاً: تعريف المخاطر الجيوسياسية

إن التغيرات السياسية والاقتصادية السريعة في المنطقة وحالة عدم الاستقرار وعدم اليقين الناتجة عنها تتطلب التعامل مع المخاطر الناتجة بجدية أكبر من أي وقت مضى.

تُستخدم الجيوسياسية على نطاق واسع للإشارة إلى السياسة الدولية وأحياناً إلى جوانب السياسة الداخلية، وخاصة عندما تؤثر السياسة على العلاقات بين الدول. (Auditboard, 2023, 1)

تُعرف المخاطر الجيوسياسية بأنها المخاطر السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية المحتملة التي يمكن أن تنتج عن تدخل الدولة في الشؤون الدولية، وتنشأ عادة كلما حدث تحول كبير في القوة أو الصراع أو الأزمة.

(<https://geopoliticalfutures.com/risk>)

تتعلق المخاطر الجيوسياسية بالعلاقات بين الدول على المستويات السياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية والأيدولوجية. تحدث المخاطر تقليدياً عندما يكون الوضع الراهن مهدداً. ومع ذلك، لا تشكل المخاطر مشكلة كبيرة للدول فحسب. فهي مهمة أيضاً للجهات الفاعلة غير الحكومية، وخاصة في القطاع الخاص، حيث تؤثر التطورات على قرارات الشركات والاستثمار وسلاسل التوريد والإنفاق الاستهلاكي واستراتيجيات الزبائن.

لطالما كانت المخاطر الجيوسياسية مكوناً مهماً في محافظ المخاطر لدى العديد من الشركات ويجب مراقبتها كجزء من نهج فعال لإدارة المخاطر. حذرت مقالة نشرتها شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC) عام 2007: "عندما تعمل الشركات في الخارج في بيئات سياسية غير مألوفة، فإنها غالباً ما تتعرض لأنواع جديدة من المخاطر والتعقيدات التي يمكن أن تهدد أداء الأعمال فضلاً عن حجب الفرص الجديدة" (CHAMBERS, 2022, 1).

في حين لم يكن ضمن أكبر 10 مخاطر في عام 2020 أو 2021، وفقاً لمسح Airmic، شهد عام 2022 ارتفاع المخاطر الجيوسياسية إلى المركز الثاني بشكل عام، بعد الحرب بين روسيا وأوكرانيا. كما يدرك المتخصصون في التدقيق الداخلي المخاطر الجيوسياسية باعتبارها خطراً رئيساً، حيث تم تحديدها على أنها ثالث أعلى خطر في تقرير التركيز على المخاطر لعام 2023 من معهد المدققين الداخليين المعتمدين (CIIA)، لكننا نتعلم أيضاً من تقرير البحث هذا أن المتخصصين في التدقيق الداخلي يقضون حالياً وقتاً وجهداً أقل في تدقيق المخاطر الجيوسياسية. يشير هذا إلى أنه في حين حدد كل من المتخصصين في المخاطر والتدقيق الداخلي المخاطر الجيوسياسية بوضوح باعتبارها مصدر قلق، إلا أنهم يمكنهم

2. يعد التخطيط للسيناريوهات ومسح الأفق أمراً ضرورياً للاستعداد للمخاطر الجيوسياسية.
3. يجب مراجعة ملفات تعريف المخاطر ومحترفي التدقيق الداخلي للتأكد من أنها تلبى الاحتياجات المستقبلية.
4. اتخاذ وجهة نظر طويلة الأجل للمخاطر الجيوسياسية.
5. البقاء وفعالاً لغرض المنظمة. في أعقاب حرب بين روسيا وأوكرانيا، أُجبرت المنظمات الغربية على اتخاذ قرارات بشأن الانسحاب من روسيا، غالباً بعد عقود من الاستثمار هناك. من الضروري أن تكون المنظمات واضحة بشأن غرضها ورغبتها في المخاطرة واستراتيجيتها، مع أن تكون مرنة أيضاً في استجاباتها للأزمات.
6. لا تتعلق المخاطر الجيوسياسية فقط بالجانب السلبي للمخاطر.

يجب أن تتمتع المنظمات بالمرونة اللازمة لاغتنام الفرص الناشئة، والتخفيف من تأثير الأزمات الجيوسياسية، وتعزيز إمكانات النمو الناشئة حيثما أمكن ذلك. في ضوء ما سبق، من الواضح أن هناك حاجة لإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي للعمل كعناصر تمكين استراتيجية من خلال تزويد صناع القرار التنفيذي في مؤسساتهم بالمعلومات ذات الصلة وفي الوقت المناسب أثناء اتخاذهم قرارات صعبة في بيئة مليئة بالتحديات.

ثانياً: اتخاذ نهج استباقي لتقييم المخاطر الجيوسياسية

كما هو الحال مع العديد من الأحداث غير المتوقعة، غالباً ما لا تحدث تقييمات المخاطر الجيوسياسية حتى يحدث حدث بالفعل، مثل الحرب الأوكراني. ومع ذلك، من خلال اتباع نهج استباقي لتقييم المخاطر الجيوسياسية، يمكن للشركة (Chambers,2022,2)

1. حماية الاستثمارات العالمية الجديدة والقائمة وتحسين أداء الأعمال.
2. اتخاذ قرارات أفضل وأكثر ملاءمة بشأن العمليات الدولية.
3. توقع آثار المخاطر التجارية للتغيير الجيوسياسي أو عدم الاستقرار.
4. تحديد الفرص والمخاطر الناشئة عن التحولات الجيوسياسية.
5. اتخاذ خطوات للتخفيف من المخاطر والحماية من المفاجآت غير المرغوب فيها.
6. تحسين المقاييس باستخدام التقييم المعدل للمخاطر للأداء الدولي.
7. الخروج من الأسواق المتقلبة.

على الرغم من التركيز على الوباء ونقص المواهب والأحداث المناخية، يدرك القادة الذين يركزون على المستقبل أن المشهد الجيوسياسي المترابط بشكل متزايد اليوم يشمل قضايا أوسع نطاقاً، بما في ذلك الحرب والإرهاب والتهديدات السيبرانية. على سبيل المثال، يمكن تعطيل سلاسل التوريد بسبب الصراعات بين البلدان، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالمواد الخام أو المواد القابلة للتلف أو مكونات التكنولوجيا (مثل الرقائق الدقيقة) أو الطاقة (مثل النفط والغاز الطبيعي)

كانت تزيد بناء المرونة. أصبحت المخاطر الجيوسياسية الآن أعلى بكثير على رادار المخاطر لمعظم الشركات وهي بند على أجندة مجلس الإدارة يتطلب استجابة تعاونية من محترفي التدقيق الداخلي. ويقول إن المنظمات بحاجة إلى الانخراط في المزيد من التخطيط ومسح الأفق، ويجب أن تكون التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ومجالس الإدارة أكثر انسجاماً واستعداداً للاستجابة للأحداث التي تحدث مرة واحدة في الجيل.

يقول Richard Chambers ، الرئيس السابق لمعهد المدققين الداخليين (IIA) :تحتاج مجالس الإدارة إلى النظر في كل من وظائف التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر لضمان عمليات تخطيط السيناريوهات القوية للأحداث الجيوسياسية - في العصر الجديد من عدم اليقين الجيوسياسي، يعد التعاون هو المفتاح (Hinks,2023,4).

ان المخاطر الناشئة، أثبتت العديد من الأمثلة في السنوات الأخيرة المسؤولية الهائلة التي يجب أن يتحملها محترفو التدقيق الداخلي، ويجب اعتبارها مساهمة في فهم آثار مشهد المخاطر المتغير على مهنة التدقيق الداخلي. يحدد التحليل النوعي الموضوعي الحاجة الملحة إلى المرونة في مهنة التدقيق الداخلي. (Dubihlela & Gwaka, 2020,143) أصدر (Chartered Institute of Internal Auditors) و (Airmic) (Association for Insurance & Risk) تقريراً في عام 2023 بعنوان:

Navigating geopolitical risk, building resilience demands collaboration in a challenging world

التنقل عبر المخاطر الجيوسياسية، يتطلب بناء المرونة التعاون في عالم مليء بالتحديات مسلطاً الضوء على مخاوفهم من أن الشركات قد لا تكون مستعدة للأزمة الكبرى التالية. إذا كان هناك وقت للتفكير في إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، فإن الوقت الحالي لا يمكن تصوره. هذا يعني ان التقرير يهدف إلى توضيح سبب حاجة محترفي إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي إلى إعادة التفكير في الطريقة التي يتعاونون بها مع بناء منظماتهم للمرونة وسط زوبعة من المخاطر الجيوسياسية.

ان إدراك المخاطر الجيوسياسية المتزايدة مفاجئاً. لم تظهر المخاطر الجيوسياسية في أي مكان في أعلى 10 تصنيفات للمخاطر لعام 2020 أو 2021 في المسح السنوي لمحترفي المخاطر الذي أجرته شركة Airmic، لكنها ارتفعت إلى المركز الثاني في عام 2022. نحن عند نقطة تحول جيوسياسية.

إن عدم اليقين المتزايد الناتج عن زيادة التقلبات والتعقيدات ووتيرة التغيير في عصر جيوسياسي جديد يتطلب النهج التالي- (Auditboard, 2023.1-3) (Airmic, 2023,2-3) :

1. كن مرناً في الاستجابة لتحديات الأحداث التي تحدث مرة واحدة في الجيل على أساس منتظم.

كواد من أكبر المخاطر التي تواجه المنظمات، كما يتضح من ارتفاعه العام الماضي من سابع أعلى خطر إلى الثالث في مسح المخاطر السنوي الذي أجراه معهد المدققين الداخليين المعتمدين (CIIA).

ومع ذلك، نستطيع القول انه على الرغم من بروزها وشدهتها المتزايدة، تظل حالة عدم اليقين الجيوسياسي تشكل خطراً لا ينفق التدقيق الداخلي عليه سوى القليل من الوقت، وفقاً لتقرير صادر عن معهد المدققين الداخليين المعتمدين (CIIA)، و Airmic، و AuditBoard أصبحت المخاطر الجيوسياسية أعلى بكثير على رادار المخاطر لمعظم الشركات وهي بند على أجندة مجلس الإدارة يتطلب استجابة تعاونية من إدارة المخاطر ومحترفي التدقيق الداخلي.

رابعاً: كيف يمكن لمجلس الإدارة الاستعداد للمخاطر الجيوسياسية

كيف ينبغي للمديرين أن ينظروا إلى المخاطر الجيوسياسية؟ بغض النظر عن مدى إحكام سيطرة المنظمة على عملياتها أو تخفيف المخاطر، فقد تظهر التهديدات بشكل غير متوقع، وكما توضح الأحداث في أوروبا الشرقية، فقد يكون من الصعب توقعها ومعالجتها.

يمكن للمديرين أن يبدأوا بالتمييز بين الأحداث التي يمكن توقعها وتخفيفها، مثل النزاعات العمالية أو التغيير التنظيمي، والتطورات غير المتوقعة مثل الانقلابات المصرفية أو خفض قيمة العملة. يسمح النهج المنهجي للشركات بتصور مجموعة من المخاطر، وفهم كيفية تأثيرها على مصالحها، وبالتالي أهميتها للشركة، ثم التخطيط للحلول.

إن إطار عمل بسيط من خمس خطوات يمكن أن يساعد القادة على توقع المخاطر الجيوسياسية (Hedspring, 2022):

1. مسح الأفق. ما هو نطاق واحتمالية أحداث المخاطرة؟ لدى شركة جنرال موتورز، شركة صناعة السيارات الأمريكية، 400 شريك في سلسلة التوريد، ومصانع في 20 دولة، ومستهلكين في كل سوق. إن أي اضطراب في أي مكان يمكن أن يضر بالمبيعات والأرباح إلى ما هو أبعد من ذلك بكثير. ستحتاج الشركات التي لديها تعرض عبر أسواق متعددة إلى فرق متخصصة لجمع وتفسير المعلومات الاستخباراتية، سواء كانت تتعلق بالسياسة المحلية، أو الأمن، أو القوانين واللوائح، أو أي شيء يتعلق بالديناميكيات السياسية المعاكسة. نقطة العمل: قم بإدراج أكبر 10 أو أكثر من المخاطر ورتبها حسب احتمالية حدوثها.

2. احتساب التعرض. حدد مقدار المخاطر التي تتحملها الشركة لكل خطر. حتى عندما تكون احتمالية وتوقيت حدوث حدث خطر واضحين، فإن التعرض يختلف على سبيل المثال، تشتري شركة جنرال موتورز مقاعد من شركة Lear Corporation، وتنفق 250 مليار دولار سنوياً. سيكون الفشل هناك أكثر تكلفة من الفشل في شركة Remy International، التي تشتري منها المعدات الإلكترونية، وتنفق عُشر هذا المبلغ. قد تشمل المخاطر التي يجب مراعاتها انخفاض الإيرادات، أو أيام الإنتاج الضائعة، أو تعطيل سلسلة التوريد، أو الضرر الذي يلحق بالسمعة.

والكهرباء). كما يدركون أن الهجمات السيبرانية وعدم الاستقرار الجيوسياسي مترابطان، مع إمكانية التسبب في أضرار جسيمة للأصول الرقمية والأصول المالية وسلاسل التوريد والسمعة. يعالج القادة الناجحون العلاقة غير المتكافئة بين التهديدات الأمنية والحوادث، ولا يأخذون التأثير المحتمل لفاعل واحد أو نزاع تعريفية أو مناوشة حدودية (أو حرب) على أنه أمر مسلم به. إنهم يطورون خطة متعددة الأوجه تدمج الوعي الظرفي والاستشراف والحكم في عملياتهم. الهدف هو الاستعداد بشكل فعال للتهديدات السائدة وتوليد موقف أكثر استدامة ومرونة من خلال التنظيم والتواصل والتعليم. وهذا يعني زيادة اليقظة والفهم بأن المرونة هي أيضاً أهم سمة قيادية وتنظيمية في الاستجابة للتهديدات العالمية واسعة النطاق. (Bremen, 2022).

في نهاية المطاف، يسعى القادة المتطلعون إلى المستقبل إلى تجنب هذه المخاطر، ونظراً لتكرار وتزامن هذه المخاطر، فإن القادة الناجحين يدركون طبيعتها المترابطة ويديرون مجموعة من المخاطر عبر المنظمة.

إذن، ماذا ينبغي للمجالس أن تفعل بشأن هذه المخاطر؟ (3) (Warsame, 2023,

1. ينصح IIA المجالس بأن تكون استباقية وتركز على المخاطر النظامية التي تخلق نقاط ضعف في العديد من أجزاء المنظمة في وقت واحد والتأكد من أن جهود تقييم المخاطر وإدارتها توفر للمجالس إشرافاً واضحاً على هذه المخاطر، ليس أقلها لأنه إذا تُركت دون رادع، يمكن أن يكون لهذه المخاطر تأثير كبير على صافي أرباح الشركة. 2. تحتاج المجالس أيضاً إلى التحقق من أن شهيتها للمخاطرة محدثة من أجل توفير الوضوح أثناء اتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة وضمان أن تكون جهود الحوكمة وإدارة المخاطر والإشراف متوافقة مع المخاطر الاستراتيجية.

3. بالنسبة لأولئك الذين لديهم وظيفة التدقيق الداخلي، من الضروري أن تعمل مجالس الإدارة من خلال لجنة التدقيق مع الرئيس التنفيذي للتدقيق لضمان قضاء وقت كافٍ في مجالات المخاطر الاستراتيجية والنظامية الناشئة مع تزويدهم بالملف والسلطة والموارد لدعم المنظمة بشكل صحيح في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعليه يتضح بان الرسالة واضحة: لا ينبغي لمجلس الإدارة أن تنتظر ظهور خطر كبير من الأزمة أو الاضطراب التنظيمي قبل أن تتحرك. وبدلاً من ذلك، ينبغي لقادة الأعمال أن يكونوا في الخطوط الأمامية لحماية أنفسهم من المخاطر المتصورة باستمرار والأوقات غير المؤكدة المقبلة.

ثالثاً: معالجة المخاطر الجيوسياسية

تصدر المخاطر الجيوسياسية أجندة الرئيس التنفيذي، وفقاً لدراسة أجرتها شركة McKinsey & Company في أواخر عام 2022 والتي وجدت أنه "في مواجهة الانقسام وعدم اليقين، يستجيب العديد من قادة الأعمال من خلال تكثيف تركيزهم على المرونة". تم تصنيف عدم اليقين الجيوسياسي من قبل رؤساء التدقيق التنفيذيين لعدة سنوات

لقد تغير مشهد المخاطر على مر السنين، وكانت الدراسات حول الأدوار المتغيرة للمدققين الداخليين موجودة منذ سنوات عديدة. كما يشير ذلك إلى أنه مع التعقيد المتزايد لعمليات الأعمال، فإن أبحاث التدقيق الداخلي حول تحسين أساليب التدقيق مستمرة (Rezaee, et al 2018,169).

أولاً. لماذا يجب أن تكون المخاطر الجيوسياسية مهمة؟ كما تشير الكلمة، فإن الجيوسياسية تتعلق بكيفية ارتباط القوة السياسية بالفضاء الجغرافي.

ومع ذلك، غالباً ما تُستخدم الجيوسياسية اليوم على نطاق واسع للإشارة إلى السياسة الدولية وأحياناً إلى جوانب السياسة الداخلية، وخاصة عندما تؤثر السياسة على العلاقات بين البلدان.

تتزايد المخاطر الجيوسياسية بسرعة من حيث الأهمية والشدة، ولها تأثير متزايد الأهمية على الاستدامة طويلة الأجل لمجموعة من المنظمات والقطاعات.

وتتعلق المخاطر الجيوسياسية المباشرة التي تواجه العديد من المنظمات حالياً بارتفاع أسعار الطاقة، وارتفاع التضخم، والارتفاع الناتج عن ذلك في أسعار الفائدة، على سبيل المثال لا الحصر. وكانت بعض هذه المخاطر بارزة بالفعل

وأصبحت أكثر حدة مع بدء الاقتصاد العالمي في العودة إلى الحياة بعد جائحة كوفيد-19. ومع ذلك، فإن حرب روسيا وأوكرانيا، وهو أكبر حدث جيوسياسي منذ عقود، أدى الآن

إلى تضخيم وتوسيع نطاق المخاطر الجيوسياسية التي تكافح المنظمات للتعامل معها. في الواقع، يمكن القول إن الحرب في أوكرانيا هي حدث ما بعد الحرب الباردة ذو أهمية

تاريخية، مع آثار لسنوات قادمة. وفي المقابل، ستعيد تشكيل المشهد العالمي للمخاطر والشركات والبيئة التي تعمل فيها المنظمات. ومع إعلان عام 2022 رسمياً باعتباره العام

الأكثر سخونة في المملكة المتحدة على الإطلاق، بعد درجات الحرارة القياسية، فإن تسارع تغير المناخ قد يؤدي إلى تفاقم

التوترات الجيوسياسية وتفاقمها، حيث تتنافس البلدان على الموارد، وقد تؤدي مستويات الهجرة الجماعية المتزايدة إلى

أزمات إنسانية وتصبح حافزاً للصراع العسكري. كل هذا يعني أن حالة عدم اليقين الجيوسياسي ستبقى في المستقبل المنظور وستساهم في خلق بيئة عمل أكثر خطورة وتقلباً لسنوات قادمة (Airmic & CIIA,2023, 3).

ومن خلال ما سبق يتضح أن المدققين الداخليين يواجهون تحدياً كبيراً في مواكبة هذه المخاطر. ونظراً لأن المخاطر - في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار - هي هدف متحرك، فقد

كان من الواضح أن محترف التدقيق الداخلي بحاجة إلى مواكبة هذه التغييرات. للقيام بذلك، هناك العديد من التغييرات التي قد تكون مطلوبة، مع اتباع نهج النظم لفحص بيئة العمل.

مع تغير بيئة العمل، لا ينبغي لمحترفي التدقيق الداخلي التركيز على المخاطر فحسب، بل يجب عليهم أيضاً النظر في الفرص لإضافة قيمة إلى منظمات الأعمال.

ومع ذلك، مع استمرار تغير أدوار التدقيق الداخلي داخل المنظمات، من المهم دائماً فهم وجود مجالات مشروعة حيث يمكن أن تتداخل وظائف التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر،

نقطة العمل: أضف تعليقاً إلى قائمة المخاطر أعلاه حول كيفية تقييم كل خطر للعمليات، حسب التأثير المحتمل.

3. حدد مدى استعدادك للمخاطرة. ما هو حجم المخاطرة التي ترغب الشركة في تحملها؟ سيعتمد هذا على عدة عوامل. قد تكون الشركات الناشئة ذات التمويل الجيد في الصناعات

سريعة النمو متعطشة للمخاطرة، وأقل من ذلك بالنسبة للشركات الراسخة التي تعمل بهامش ربح ضيق في الصناعات الخاضعة للتنظيم الشديد. ربما تكون التجربة

الأخيرة مع روسيا قد غيرت وجهة النظر بشأن المخاطر التي يمكن تحملها. في نهاية المطاف، تعتمد الرغبة في قبول المخاطر على المقايضة بين التكلفة المحتملة والمكافأة.

نقطة العمل: حدد مدى استعدادك للمخاطرة لإدارة تأثير كل خطر. إذا أمكن، قدم حساب التكلفة والفائدة.

4. قم بتقييم مرونتك. ما مدى استعداد الشركة لتحمل المخاطر؟ ما هي الآليات والمهارات والتحوطات الموجودة بالفعل؟ المرونة هي وظيفة مدى أداء الشركة للخطوات

الثلاث المذكورة أعلاه ومدى استعدادها للاستجابة. إن بناء المرونة - درع الشركة - هو الغرض من إدارة

المخاطر، ويعتمد على اتخاذ قرارات مستنيرة وفي الوقت المناسب حول مكان وكيفية إنشاء العمليات، ونشر الأشخاص والموارد لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص. على سبيل

المثال، تحمي شركة Royal Dutch Shel نفسها من بعض الاحتجاجات من خلال التنسيق مع منظمة Greenpeace البيئية.

نقطة العمل: استخدم تصنيف المرونة لكل ثغرة في عملياتك. 5. الاستجابات. يجب أن يؤدي كل تهديد إلى إثارة واحدة من الاستجابات الثلاث التالية.

أ. القبول. إذا كان من غير المرجح أن يحدث وكان تأثيره على العمل متواضعاً، فقد يختار المرء التعامل مع أي عواقب عند ظهورها.

ب. نقل المخاطر. تتوفر أدوات التأمين والتحوط. ج. زيادة الاستعداد والمرونة. قد يؤدي توظيف خبرات إضافية أو الاستثمار في أنظمة زائدة عن الحاجة إلى زيادة احتمالية المخاطر.

نقطة العمل: تطوير مجموعة من السيناريوهات والثغرات والإجراءات الخاصة بالشركة لتوجيه القادة عند حدوث أزمة. وعليه يتطلب رسم خريطة لهذه المتغيرات في إطار يوفر

لمجلس الإدارة رؤية شاملة لمكان وجود المخاطر الجيوسياسية للشركة، مما يساعدهم على تخصيص الموارد، وتعيين المسؤوليات، وفي النهاية، اغتنام الفرص التجارية.

المبحث الثاني: تقييم مخاطر عدم اليقين الجيوسياسي ودور التدقيق الداخلي

في أعقاب الأزمة الاقتصادية لعام 2008، نشأت العديد من الأسئلة حول مساهمة مهنة التدقيق الداخلي في الأزمة. ونظراً لواجبات التدقيق الداخلي (المهام المتوقعة)، فإن مهنة التدقيق الداخلي تتحمل أيضاً المسؤولية عن الأزمة حيث تم خداع

مهنة التدقيق الداخلي باعتبارها خط دفاع حاسم.

3. التفكير بشكل نقدي في سرد المنظمة. إدراك أن سرد المنظمة يمكن أن يخلق صراعاً مع أصحاب المصلحة الخارجيين أو الداخليين، والنظر في الحلول المحتملة.
4. نشر أطر وإرشادات المخاطر المحدثة. إذا كانت مؤسستك تعمل في أسواق حيث يكون عدم الاستقرار السياسي مرتفعاً، فقم بتطوير تقييمات المخاطر الخاصة بالسوق والتي تدمج استراتيجية الشركة وإدارة المخاطر.
5. تأمين قلوب وعقول أصحاب المصلحة.

كما تلاحظ McKinsey، من المرجح أن يكون لدى المنظمة الكبيرة أصحاب مصلحة لديهم نقاط مرجعية ثقافية ووجهات نظر مختلفة حول قضايا مثل حقوق الإنسان والخصوصية، ويمكن أن تتلخص الاختلافات في الخلافات حول المخاطر والاستراتيجية. قد يخشى الناس أن تلتزم الشركة بمعايير مختلفة في مناطق مختلفة. في عالم تتزايد فيه المشاعر القومية، ولا توجد دولة مهيمنة، وتتفكك اللوائح والمعايير، فمن المؤكد أن مثل هذه المواقف سوف تتسارع. يجب أن تعمل المخاطر والتدقيق الداخلي كمحفزات استراتيجية، لتزويد صناع القرار التنفيذيين في مؤسساتهم بمعلومات في الوقت المناسب وذات صلة أثناء اتخاذهم قرارات صعبة في بيئة مليئة بالتحديات. إن عدم اليقين الجيوسياسي هنا ليبقى وسوف يساهم في بيئة تشغيلية أكثر خطورة وتقلباً في السنوات القادمة .

(CHAMBERS,2023,3).

وعليه يجب أن تكون المخاطر الجيوسياسية موضع اهتمام كل من المتخصصين في إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، الذين يحتاجون إلى تغيير الطريقة التي يتعاونون بها أثناء بناء المرونة في منظماتهم وسط دوامة المخاطر الجيوسياسية. ثالثاً: تقرير CIIA و Airmic حول "الملاحه في المخاطر الجيوسياسية"

عكست الجهود المشتركة للجمعيتين التعاون الأكبر المطلوب بين إدارة المخاطر ومحترفي التدقيق الداخلي، والذي دعا إليه التقرير (Yeong Loke & Benyon,2023,2) :

1. بناء المرونة في ظل عدم اليقين المتزايد والتقلبات في العصر الجيوسياسي الجديد.
2. إن إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي لهما مسؤوليات متميزة، كما يسلط نموذج الخطوط الثلاثة الضوء بقوة، ولكن ما لم يعمل معاً ويفعل ذلك بنفس الوتيرة، فإن أحد الأغراض الأساسية لنموذج الخطوط الثلاثة - حماية وخلق قيمة طويلة الأجل للمنظمات - سيظل بعيد المنال.
3. قد تكون المنظمات الكبيرة ماهرة في معالجة المخاطر الجيوسياسية، ولديها ميزة وجود فرق متخصصة تركز على مخاطر محددة، على الرغم من أن هذا هو المكان الذي يصبح فيه التعاون أكثر أهمية، نظراً لمخاطر الصوامع والنقاط العمياء.
4. يمكن لمحترفي المخاطر والتدقيق الداخلي العمل معاً من خلال تحديد المخاطر الجيوسياسية الوشيكة، ورسم خريطة لتأثيرها المحتمل على مؤسستهم، ثم إجراء محاكاة للأزمات لاختبار استجابات المؤسسة.

ولكن يجب توخي الحذر لإدارة هذه المواقف لضمان أن تحافظ وظيفة التدقيق الداخلي على الاستقلال والموضوعية مع مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. ولتحقيق هذه الغاية، فإن الأبحاث المستقبلية، التي تركز على فحص تقدم مهنة التدقيق الداخلي، في سياق مشهد المخاطر المقدم، ستكون ذات أهمية قصوى. (Byrnes et al, 2018,285).

ثانياً: تقييم المخاطر الجيوسياسية

إن، من أين يبدأ مديرو المخاطر والمدققون الداخليون وغيرهم عند تقييم المخاطر الجيوسياسية؟ لقد شاركت عدة اقتراحات للشركات لإدارة المخاطر الجيوسياسية بشكل فعال، بما في ذلك، (2, Chambers, 2022):

1. دمج إدارة المخاطر الجيوسياسية في عملية منهجية متكاملة في العمليات التجارية الأخرى للشركة.
 2. تطبيق مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على إدارة المخاطر الجيوسياسية.
 3. اتخاذ وجهة نظر شاملة للمخاطر لفهم الآثار والترابطات بين المخاطر الجيوسياسية واعتبارات المخاطر الأخرى بشكل أفضل. على الرغم من أن المخاطر الجيوسياسية يُنظر إليها عموماً على أنها عامل خطر خارجي، إلا أنها يمكن أن يكون لها تأثير كبير على عوامل الخطر الداخلية.
 4. الحصول على معلومات جيوسياسية ذات صلة بالتحديات والفرص طويلة الأجل.
 5. إجراء تقييم أساسي للمخاطر الجيوسياسية التي تؤثر على العمليات التجارية.
 6. التأكد من دمج تقييمات المخاطر الجيوسياسية المحدثة والدقيقة بشكل روتيني في تطوير الأعمال واتخاذ القرارات التشغيلية في جميع أنحاء الشركة.
 7. مراقبة العوامل الجيوسياسية وعوامل الخطر الرئيسية الأخرى على أساس مستمر، باستخدام المعلومات المكتسبة لاتخاذ قرارات استثمارية أكثر استنارة ووضع سيناريوهات المخاطر الجيوسياسية المتطورة في منظورها الصحيح.
 8. فهم الآثار التجارية المحتملة للمخاطر الجيوسياسية.
- طورت شركة الاستشارات العالمية McKinsey & Company نهجاً من خمسة محاور لإدارة المخاطر الجيوسياسية: (Grant, 4, et al, 2021)
1. ابدأ بالمجلس: يجب على المجالس تخصيص وقت بانتظام لمراجعة تحليلاتها واستراتيجيات الاستجابة للمخاطر الجيوسياسية ذات الصلة.
 2. استخدم عدسة ثلاثية المحاور لتقييم المخاطر المحتملة:
 - أ. الإجراءات قصيرة الأجل. على سبيل المثال، إنشاء وحدة استجابة للأزمات لتولي زمام المبادرة في تحديد المخاطر المحتملة وصياغة استراتيجيات التخفيف المقترحة.
 - ب. الإجراءات متوسطة الأجل. إحاطة مجلس إدارة الشركة وكبار القادة بشكل منتظم بالمخاطر الجيوسياسية ذات الصلة.
 - ج. الإجراءات طويلة الأجل. على سبيل المثال، إجراء تمارين لتقييم الاستجابات المحتملة للسيناريوهات البديلة.

من هنا فإن اتخاذ القرارات الجيدة أمر ضروري لضمان قدرة الهيئة العامة على الصمود في وجه أي عاصفة، ولكن هذا لا يمكن أن يحدث بدون المساءلة والشفافية وترتيبات الحكم الرشيد. وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي. يعتقد معهد المحاسبة والمالية العامة المعتمد أن التدقيق الداخلي حيوي في دعم الهيئات العامة لتحقيق أهدافها. إن عمليات التدقيق الأفضل تعني خدمات عامة أفضل.

في هذه الشبكة المعقدة من الالتزامات والتحديات، أين يفشل التدقيق الداخلي؟ لماذا غالباً ما يتم تجاهله أو سوء فهمه من قبل المنظمات؟ لماذا لا يتم في كثير من الأحيان منحها الاحترام الذي تستحقه؟ أردنا أن نكتشف ذلك.

بالإضافة إلى ذلك، لمواكبة المخاطر المتطورة (وكذلك اتجاهات الأعمال الأخرى) وتلبية احتياجات الأعمال المتغيرة، تطورت مهنة التدقيق الداخلي أيضاً على مر السنين، على سبيل المثال من حيث الأدوار الداخلية.

(Odar & Chambers, 2015, 49) وفي هذا الصدد، يُعتقد أن محترفي التدقيق الداخلي لا يزالون يواجهون تحدي الوضوح بشأن واجباتهم. لكي يتمكن محترفو التدقيق الداخلي من تقديم خدمات ذات قيمة مضافة، يحتاج هؤلاء المحترفون إلى فهم ديناميكيات الأعمال والمخاطر المتغيرة. نظراً لأن المخاطر هدف متحرك، فمن الأهمية بمكان لمحترفي التدقيق الداخلي تتبع مشهد المخاطر. وهذا يتجاوز القائمة التقليدية للمخاطر للنظر في كيفية إدارتها وتدقيقها داخلياً.

(Dubihlelab & Gwaka, 2020, 144)

رابعاً: قابلية تطبيق نموذج الخطوط الدفاع الثلاثة على المخاطر الجيوسياسية

يوفر نموذج الخطوط الثلاثة أساساً لبناء وتنفيذ ضمان قوي عبر المنظمة، بما في ذلك توفير الشفافية حول فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي وعمليات الرقابة. ويمكن تطبيقه على جميع المنظمات، سواء كانت مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم أو شركات أو كيانات منظمة. والغرض من نموذج الخطوط الثلاثة هو حماية وخلق قيمة طويلة الأجل، مع تحديد توقعات المجموعات المختلفة داخل المنظمة على النحو التالي (Airmic & CHA, 2023, 4):

1. المساءلة من قبل الهيئة الحاكمة أمام أصحاب المصلحة للإشراف التنظيمي من خلال النزاهة والقيادة والشفافية.
2. الإجراءات (بما في ذلك إدارة المخاطر) التي تتخذها الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال اتخاذ القرارات القائمة على المخاطر وتطبيق الموارد.
3. الضمان والمشورة من التدقيق الداخلي المستقل لتوفير الوضوح والثقة وتعزيز وتسهيل التحسين المستمر من خلال التحقيق الدقيق والتواصل الثاقب.

ينظر إلى إن إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي متكاملان ولكنهما متميزان، ولكن هذا لا يعني بأي حال من الأحوال أنه لا ينبغي لهما العمل معاً. يتطلب الاستخدام الناجح لنموذج الخطوط الثلاثة التوافق والتواصل والتنسيق والتعاون الفعال، مع عمل جميع الأدوار في وئام. لقد خدمنا نموذج الخطوط الثلاثة بشكل جيد. ولكن لكي تتضح مهنة التدقيق الداخلي إلى

5. لا ينبغي أن ينتهي التعاون عند هذا الحد. عندما يتعلق الأمر بقضايا تتعلق بالأمن وإمدادات الطاقة، على سبيل المثال، يجب على محترفي إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي أيضاً العمل مع الحكومات والهيئات التنظيمية حيثما أمكن. يحتاجون إلى إدراك أن سياسة الحكومة ستلمي أو تؤثر بشكل كبير على بعض النتائج المحتملة لهذه القضايا.

6. لا تشكل توافر المعلومات حول المخاطر الجيوسياسية مشكلة اليوم. لا يزال الأمر يتطلب تخصصاً معيناً لمتابعة التطورات في هذا المجال والتعامل معها، لكن المبدأ الأساسي هو القدرة على ربط المخاطر الجيوسياسية بأعمال المؤسسة.

7. في حين أن عصر العولمة الحرة قد يقترب من نهايته، فإن معالجة هذه التحديات لا ينبغي أن تكون بمثابة علاج صدمة لمحترفي إدارة المخاطر.

8. إن المخاطر الجيوسياسية هي شيء نعيشه منذ فترة طويلة. تتغير الحكومات بشكل متكرر، سواء نتيجة للانتخابات أو الثورات، وهذا بدوره يؤثر على السياسة الخارجية والسياسة الاقتصادية. تتطور الصناعات طوال الوقت، سواء نتيجة لسياسة الحكومة أو الدورات الاقتصادية من الازدهار والكساد.

9. الأدوات والتقنيات والمهارات المتاحة لنا للتعامل مع المخاطر الجيوسياسية موجودة منذ بعض الوقت، وقد نحتاج إلى تكيفها مع سياقها الحالي وعصرها، بدلاً من إعادة اختراع العجلة.

وعليه يمكن القول ان المرونة أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى حيث تجد المنظمات نفسها في حالة تغير مستمر، وتتأرجح من حدث غير مسبوق إلى آخر، مثل الوباء أو حرب أوكرانيا الذي كان يُعتقد أنه حدث يحدث مرة واحدة في الجيل. نحن بحاجة إلى ضمان مرونة تقييمات المخاطر وصلاحياتها، وأن تكون وظائف إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي لديها قدرة احتياطية، حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة للأحداث بمرونة أكبر وقدرة على الصمود في عالم المخاطر المتقلب في عشرينيات القرن الحادي والعشرين.

إن الحرب الروسي الأوكراني غير المسبوق هو أكبر حدث جيوسياسي منذ الحرب العالمية الثانية. إن البنية الأمنية الأوروبية تتغير أمام أعيننا، حيث تتحرك دول البلطيق غير المنحازة عسكرياً السويد وفنلندا الآن للانضمام إلى حلف شمال الأطلسي لحماية أنفسهما بشكل أفضل. وكانت العقوبات الغربية على روسيا رداً على ذلك، فضلاً عن تدفق الأسلحة الغربية إلى أوكرانيا، غير مسبوقه بنفس القدر.

ومن هنا نستطيع أن نقول إن هذه التغيرات زلزالية وسوف تستمر آثارها لفترة طويلة قادمة. ويبدو المستقبل أكثر غموضاً وتقلباً، ولكن ماذا يعني هذا للقطاع العام؟ كيف يمكن للتدقيق الداخلي أن يحمي بشكل أفضل من التحديات المستقبلية وتخفف من أي خطر على دورها في دعم المجتمعات بالخدمات الأساسية؟

والضمان داخل المنظمة. ويؤكد النموذج على "التوافق والتواصل والتنسيق والتعاون" بين الإدارة والتدقيق الداخلي، ولكن بيئة المخاطر اليوم تتطلب منا أن نخطو خطوة أخرى إلى الأمام، ويجب أن ننظر إلى التعاون باعتباره ضرورة حقيقية للأعمال.

خامساً: كيف يتعامل المتخصصون في إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي مع المخاطر الجيوسياسية

عندما يتعلق الأمر بأفضل طريقة لتقييم المخاطر الجيوسياسية، لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع، حتى بين أكبر المنظمات وأكثرها تطوراً. والمبدأ هو ربط المخاطر الجيوسياسية بأعمال المنظمة. ويجب دمج الاعتبارات الجيوسياسية في أطر إدارة المخاطر والتدقيق الحالية (المتخصصون في التدقيق)، وفي مناطق المخاطر حيث يمكن للأحداث الجيوسياسية أن يكون لها التأثير الأكبر. لا يمكننا أن نتوقع أن يتم تدريب جميع المتخصصين في إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي - أو حتى الأشخاص في أي مناصب أخرى داخل منظماتهم - على الجيوسياسية. وعلى الرغم من أن الجيوسياسية كانت سمة شاملة لعناوين وسائل الإعلام في السنوات الأخيرة، إلا أنها لا تزال تتطلب بعض التخصص لمتابعة التطورات والتعامل معها.

في هذا العصر من التدفق الحر للمعلومات عبر الإنترنت، لا يوجد نقص في التقارير الجيوسياسية والاقتصادية لمواكبة التطورات. يمكن استدعاء الخبراء في هذا المجال لتقديم التقييمات، ثم ينشأ التحدي المتمثل في وزن النتائج المختلفة لكل خبير أو تقرير، وخاصة عندما تكون متناقضة. يجب على إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي ضمان وجود اتصال منظم ومفتوح مع مجلس الإدارة بشأن المخاطر الجيوسياسية. يمكن أن يكون للأحداث الجيوسياسية تأثير كبير على قدرة الشركة على تنفيذ استراتيجيتها ورسالتها المؤسسية بشكل فعال، ولهذا السبب يجب على مجلس الإدارة أن يأخذ المخاطر الجيوسياسية على محمل الجد. يجب أن يشعر محترفو إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي بالقدرة على التحدث بصراحة وإثارة مخاوفهم بشأن تأثير أحداث المخاطر الجيوسياسية مع مجلس الإدارة. عند التواصل مع مجلس الإدارة بشأن المخاطر الجيوسياسية، من الضروري أن يتجنب محترفو إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي اللغة الفنية، وخاصة في الموضوعات الفنية مثل المخاطر السيبرانية (Airmic & CIIA, 2023, 5).

سادساً: الأسئلة الرئيسية للتدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التنظيمية

- أهم هذه الأسئلة هي (ECIIA, 2023, 3-4):
1. من حيث الوقت والجهد المبذولين في مهام التدقيق الداخلي، كيف يتمشى التدقيق الداخلي مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة - بما في ذلك المخاطر الجيوسياسية وتغير المناخ؟
 2. ما مدى قوة الدعم لأنشطة التدقيق الداخلي في مجالات مثل الاستراتيجية وإدارة الأزمات وما الذي يمكن القيام به لتحسين هذا الدعم حيث يفتقر إليه؟

ما هو أبعد من حماية القيمة لتصبح أيضاً منشئة للقيمة، نحتاج إلى بناء علاقات تعاونية مع زملائنا في مجال التأكيد. إن جنون المخاطرة في عام 2022 يتطلب ذلك.

لم تتغير المفاهيم وراء نموذج الخطوط الثلاثة كثيراً منذ تم تقديمه لأول مرة كنموذج دفاعي ثلاثي الخطوط قبل 20 عاماً. تقوم الإدارة بتقييم المخاطر وتصميم وتنفيذ الضوابط على الخط الأول، وتراقب فعالية المخاطر والضوابط على الخط الثاني، وتوفر التدقيق الداخلي ضماناً مستقلاً على الخط الثالث.

بينما نتطلع إلى المستقبل، فقد حان الوقت للاعتراف بحدود النموذج ورسم مسار أكثر وضوحاً لتصحيحها. قام معهد المدققين الداخليين بتحديث النموذج في عام 2020. ويؤكد الإصدار الجديد على الحاجة إلى "التوافق والتواصل والتنسيق والتعاون" بين التدقيق والإدارة. لن نتمكن من معالجة التعقيدات التي فرضتها بيئة اليوم الفوضوية المتمثلة في زيادة سرعة المخاطر والتقلبات والتكاليف إلا من خلال تبني أدوارنا كوظائف ضمان داخلي واستشارية تعاونية.

يتضمن النموذج ثلاثي الخطوط كما تبناه معهد المدققين الداخليين (2020) ما يلي: (4-3, 2020, IIA) أدوار الهيئة الحاكمة: النزاهة والقيادة والشفافية أدوار الخط الأول: تقديم المنتجات/الخدمات للزبائن وإدارة المخاطر.

1. إدارة وتوجيه الإجراءات (بما في ذلك إدارة المخاطر) واستخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة.
 2. الحفاظ على حوار مستمر مع مجلس الإدارة والإبلاغ عن النتائج المخطط لها والفعالية والمتوقعة المتعلقة بأهداف المنظمة ومخاطرها.
 3. إنشاء وإدارة الهياكل والعمليات المناسبة لإدارة العمليات التجارية والمخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية)
 4. ضمان الامتثال للتوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية. الأدوار الثانوية: الخبرة في إدارة المخاطر والدعم والمراقبة والتحديات
1. تقديم الخبرة التكميلية والدعم والمراقبة والتحديات المتعلقة بإدارة المخاطر.
 2. تقديم التحليل والتقارير حول كفاية وفعالية إدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).
- أدوار الخط الدفاع الثاني: تقديم التأكيدات والمشورة المستقلة والموضوعية بشأن جميع الأمور المتعلقة بتحقيق الأهداف
1. ضمان المساءلة الأساسية أمام مجلس الإدارة والاستقلال عن مسؤوليات الإدارة.
 2. تقديم التأكيدات والمشورة المستقلة والموضوعية للإدارة ومجلس الإدارة حول كفاية وفعالية الحوكمة وإدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية) لدعم تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز وتسهيل التحسين المستمر.
 3. إبلاغ مجلس الإدارة بالقيود المفروضة على الاستقلال والموضوعية وتنفيذ التدابير لضمانها.
- ومن ثم، يمكن القول إن نموذج الخطوط الثلاثة المحدث يشكل نقطة انطلاق جيدة لفهم الأدوار المختلفة للمخاطر

1. المخاطر الجيوسياسية هي مخاطر استراتيجية لا تتعزل ولا ينبغي النظر إليها كمخاطر قائمة بذاتها. في عالمنا المترابط بشكل متزايد، تتفاقم الأحداث الجيوسياسية وتترابط مع المخاطر التجارية الحرجة الحالية، مثل سلاسل التوريد والأمن السيبراني والقانون والامتثال والسمعة والاستقرار المالي.
2. لا ينبغي للتدقيق الداخلي أن يعمل بمفرده في مواجهة عدم اليقين الجيوسياسي. يحتاج التدقيق الداخلي إلى العمل بشكل وثيق مع إدارة المخاطر لدعم منظماتهم في التعامل مع عاصفة المخاطر المترابطة في هذا العصر الجيوسياسي الجديد.
3. لا أحد منا لديه كرة بلورية ويمكنه التنبؤ بالأحداث المستقبلية. ولكن ما يمكن لوظائف التدقيق الداخلي القيام به هو العمل مع زملائهم المعرضين للمخاطر لضمان أن منظماتهم لديها عمليات تخطيط سيناريوهات قوية في مكانها، عندما يحدث ما هو غير متوقع. سيساعد التخطيط الفعال للسيناريو في دعم المرونة التنظيمية بشكل أكبر. تستمر التوترات الجيوسياسية في الارتفاع في جميع أنحاء العالم، ولا شك أن عدم اليقين الجيوسياسي هنا ليبقى.

ثانياً: ما الذي يتعين على الشركات فعله لتجاوز العواصف الجيوسياسية

وفقاً لـ CIIA، تحتاج المنظمات إلى مواجهة تحديات الاضطرابات الجيوسياسية المستمرة من خلال إعطاء الأولوية للعمل، وسط مخاوف من أن الشركات قد لا تكون مستعدة للآزمة الكبرى التالية.

يشجع تقرير جديد حول المخاطر الجيوسياسية، نشرته CIIA ومنظمة Airmic غير الربحية بالشراكة مع مجلس التدقيق، مجالس الإدارة والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على العمل لمعالجة المخاطر المرتبطة بالأحداث الجيوسياسية. ويقول التقرير إن الوضوح الأكبر بشأن المخاطر وتأثيراتها المحتملة سيجعل من الأسهل إنشاء التدخلات المناسبة وبناء أعمال أكثر مرونة.

ويحذر التقرير أيضاً من أن التدقيق الداخلي لديه خط مباشر مع لجنة التدقيق، وأن إدارة المخاطر لديها خط مباشر مع لجنة المخاطر، وأن كل من التدقيق الداخلي ومحترفي المخاطر لديهم أدوار حيوية يلعبونها في ضمان قدر أكبر من المرونة في مواجهة الأحداث الجيوسياسية.

إن عدم اليقين الجيوسياسي موجود ليبقى وسيساهم في خلق بيئة تشغيلية أكثر خطورة وتقلباً على مر السنين. وعلى هذا النحو، يجب أن تكون المخاطر الجيوسياسية محل اهتمام كل من المتخصصين في المخاطر والمتخصصين في التدقيق الداخلي. إنهم بحاجة إلى إعادة التفكير في كيفية عملهم معاً لبناء المرونة في خضم عاصفة المخاطر الجيوسياسية. يقدم التقرير عدة توصيات رئيسية لمجالس الإدارة والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، بما في ذلك (ICAEW Insights, 2023)

(2-3):

3. إلى أي مدى يمكن للتدقيق الداخلي الاستفادة من الموارد من خطوط أخرى لتوفير تغطية كافية والحد من تكرار الجهود؟
4. كيف تعرف ما إذا كانت افتراضات المنظمة (ووظيفة التدقيق الداخلي) حول طبيعة مجالات المخاطر الرئيسية لا تزال صالحة اليوم وتتناسب مع الظروف المحتملة التي ستنشأ في الأعوام المقبلة؟
5. هل لدى المنظمة تقييمات محدثة للمخاطر والعقوبات وضوابط قوية للتحقق من قبل طرف ثالث وملكية الطرف والتحقق من المساهمين؟
6. إلى أي مدى تستفيد المنظمة من الأدوات الرقمية لنمذجة المخاطر الرئيسية وتشغيل سيناريوهات "ماذا لو"؟
7. هل أعادت المنظمة تقييم العلاقة بين فرق استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات وإدارة المخاطر للتأكد من ملائمتها للغرض؟
8. هل تأخذ المنظمة الأصوات الناقدة وأصوات الخبراء الخارجيين على محمل الجد؟

المبحث الثالث: دور التدقيق الداخلي في التأكيد والمشورة بشأن مخاطر عدم اليقين الجيوسياسي

لقد سلطت الأحداث الأخيرة الضوء على العديد من الطرق التي يمكن أن تتأثر بها المنظمات والقطاعات والجمعيات وغيرها، غالباً بشكل غير مباشر، بالمخاطر الجيوسياسية. مع نظرة عامة على كيفية تحدي الاتجاهات الجيوسياسية في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد لبيئة الأعمال الدولية ونظرة منظمة لكيفية خلق هذه الاتجاهات لتأثيرات مباشرة وغير مباشرة على استراتيجية الشركة والأداء المالي والمرونة التشغيلية والسمعة والقرارات البيئية والاجتماعية والحوكمة، هناك حاجة لتحديد الطرق الرئيسية التي يمكن من خلالها للتدقيق الداخلي أن يوفر ضماناً أكبر للمجالس وأصحاب المصلحة الاستراتيجيين الآخرين بأن منظماتهم تتوقع وتدير تأثيرات مثل هذا المجال الحرج من المخاطر الناشئة: (Leatherdale & Chesshire, 2023, 2)

أولاً: معهد المدققين الداخليين المعتمدين (CIIA) والمخاطر الجيوسياسية:

تم تصنيف عدم اليقين الجيوسياسي لعدة سنوات من قبل الرئيس التنفيذي للتدقيق في معهد المدققين الداخليين المعتمدين (CIIA) كواحد من أكبر المخاطر التي تواجه المنظمات وهذا واضح، على سبيل المثال، في المسح السنوي للمخاطر، في الواقع تم رفعه في عام 2022 من المركز السابع إلى المركز الثالث باعتباره أكبر خطر، ومع ذلك، على الرغم من أهميته المتزايدة، يظل عدم اليقين الجيوسياسي هو الخطر الذي يقضي التدقيق الداخلي أقل قدر من الوقت عليه، وهناك اعتراف متزايد بأنه يجب أن يكون هذا سوف تتغير.

يمكن تحديد ثلاث رسائل رئيسية يجب تسليط الضوء عليها لمساعدة التدقيق الداخلي على التفكير في المخاطر الجيوسياسية:

التأكد من أن الشركة لديها مجموعة من خطط الطوارئ والخيارات الاستراتيجية.

ثالثاً. المتطلبات المطلوبة من المدقق الداخلي قبل القيام بأي دور فيما يتعلق بالمخاطر الجيوسياسية

ومن أهم هذه المتطلبات يمكن تحديدها على النحو الآتي:

1. يجب أن يكون لديه معرفة كافية بأهم التطورات السياسية والاقتصادية في البلاد وفي الدول المجاورة ويتابعها عن كثب من أكثر من مصدر، بشرط أن تكون هذه المصادر محايدة وذات مصداقية عالية وبعيدة عن الأجندات السياسية والاقتصادية الضيقة والخاصة.
 2. يجب أن يكون لديه فهم عميق لتأثير المخاطر الجيوسياسية على الشركة بشكل عام وعلى مستوى العمليات الفردية.
 3. أن يكون محايداً وموضوعياً ومستقلاً تماماً في جمع المعلومات وتحليلها وتقييم المخاطر، بعيداً عن معتقداته السياسية الخاصة. المدقق الداخلي ليس محلاً سياسياً أو اقتصادياً ولا أحد يتوقع منه أن يلعب هذا الدور.
- لا يختلف دور المدقق الداخلي فيما يتعلق بالمخاطر الجيوسياسية عن دوره فيما يتعلق بالمخاطر الأخرى التي يحكمها المعيار 2120 إن تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعالة هو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي بأن: (IIA,2012,13)

- أ. يدعم أهداف المنظمة ويتوافق مع مهمة المنظمة.
- ب. يتم تحديد المخاطر الهامة وتقييمها.
- ج. يتم اختيار استجابات المخاطر المناسبة بحيث يكون مستوى المخاطر متنسفاً مع شهية المنظمة للمخاطرة.
- د. يتم التقاط معلومات المخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر المنظمة، مما يتيح للموظفين والإدارة والمجلس القيام بمسؤولياتهم.

لدمج هذا التقييم، يمكن لنشاط التدقيق الداخلي جمع المعلومات أثناء مهام التدقيق المتعددة، وتوفير نتائج هذه المهام، عند النظر إليها معاً، فهماً لعمليات إدارة المخاطر في المنظمة وفعاليتها.

تتم مراقبة عمليات إدارة المخاطر من خلال أنشطة الإدارة المستمرة، من خلال إجراء تقييمات منفصلة، أو كليهما.

رابعاً. القضايا الرئيسية التي يواجهها المدققون الداخليون عند معالجة المخاطر الجيوسياسية

على الرغم من طوفان المعلومات، غالباً ما لا تعرف المنظمات ما يجب القيام به بشأن المخاطر الجيوسياسية. يكمن المفتاح في كيفية تمكن متخصصي إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي من ربط المخاطر الجيوسياسية في منظماتهم لجعلها ذات صلة.

1. تضمن القضايا الأخرى المتعلقة بإدارة المخاطر الجيوسياسية، والتي يتقاسمها متخصصو إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، ما يلي (Airmic & CIIA, 2023,5):
النقيض من مدى وضوح حدود الائتمان المحددة لمخاطر المنظمة في جميع أنحاء العالم، على سبيل المثال. أفضل

1. يجب على مجالس الإدارة والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر أن تدرك أن المخاطر الجيوسياسية تمثل خطراً استراتيجياً على المنظمة.

2. يعد تخطيط السيناريوهات ومسح الأفق أمراً ضرورياً للاستعداد للمخاطر الجيوسياسية: يجب على المنظمات مقاومة إغراء أن تكون مدفوعة بالأحداث وأن تظل مرنة عندما تحدث الأزمات. لكن المرونة ليست ترخيصاً لهم لتحسين استجابتهم بسرعة. إنهم بحاجة إلى التحدي المستمر واختبار الإجهاد وتحديث جميع الافتراضات الرئيسية حول احتمالية وتأثير المخاطر التي يواجهونها.

3. يجب أن تكون مجالس الإدارة والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر مرنة في الاستجابة للأحداث التي تحدث مرة واحدة في الجيل على أساس منتظم: يتطلب العصر الجديد من عدم اليقين الجيوسياسي أن تكون المنظمات مرنة وجاهزة للاستجابة للأزمات.

4. يجب أن تعمل إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي ومجلس الإدارة معاً بشكل وثيق كشركاء في إدارة المخاطر الجيوسياسية الجيدة. المفتاح هو تبادل المعلومات وجعلها ذات صلة بالمنظمة.

5. يجب أن يكون المتخصصون في التدقيق الداخلي والمخاطر صريحين ويقولون ما لا يمكن تصوره بشأن المخاطر الجيوسياسية والسيناريوهات المحتملة: يجب أن يفعلوا ذلك حتى لو كان ذلك يخاطر بعدم الشعبية لدى مجلس الإدارة. يتمثل الخطر الأكبر في أن تتحول الإدارة العليا أو مجلس الإدارة وتقول، "لماذا لم ير أحد هذا قداماً؟"

تقول Ann Kim، الرئيسة التنفيذية لـ CIIA: يجب على قادة الأعمال أن يتعلموا دروس الصراع في أوكرانيا من خلال التأكد من استعدادهم بشكل كافٍ للأزمة الكبرى التالية التي قد تأتي في طريقهم". "يلعب المدققون الداخليون، الذين يعملون بالشراكة مع إدارة المخاطر، دوراً حيوياً في دعم استعداد المنظمات للأحداث الجيوسياسية الكبرى. على الرغم من أن المخاطر الجيوسياسية تحتل مرتبة عالية في سجلات المخاطر، إلا أن الجهد والوقت الذي يقضيه في إدارتها وتقييمها يظل منخفضاً جداً، وفقاً لتحليل IIA. يشير التقرير إلى أن أفضل طريقة لمعالجة المخاطر الجيوسياسية هي إجراء محادثات والحصول على وجهات نظر وأصوات وآراء مختلفة. ومع ذلك، يحذر من أن أولئك الذين يفتقرون إلى الخبرة أو المعرفة بالجيوسياسية قد يشعرون بعدم القدرة على تحديد أولويات منظماتهم وإعدادها للتعامل معها. يعتقد Peter Van Veen، مدير حوكمة الشركات والرقابة في معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز، أن أي نصيحة متاحة لمساعدة الشركات على التنقل في البيئة الجيوسياسية الصعبة الحالية، "لا يمكنها تعويض الافتقار إلى الاستعداد لحالات الطوارئ الكبرى عندما تتكشف". ويضيف: "يجب أن تقتنع مجالس الإدارة، وكذلك لجان التدقيق والمخاطر التابعة لها، بأن المنظمة لديها عملية تخطيط سيناريوهات لتحديد المخاطر والفرص الاستراتيجية. ويجب عليهم أيضاً

4. التأكد من وجود خطط مناسبة لاستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث وأنها تلبي احتياجات الشركة. كما يجب تحديث هذه الخطط واختبارها بشكل دوري.
5. التأكد من أن التأمين كافٍ لتغطية الأثار الناجمة عن مخاطر الحرب والأعمال العدائية والكوارث البيئية والطبيعية والهجرة المدنية.
6. التأكد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء فحص ما قبل التوظيف لجميع الموظفين والحصول على الموافقات الأمنية اللازمة ومراقبة أي سلوك مشبوه والإبلاغ عنه مباشرة إلى الإدارة.
7. التأكد من امتثال المنظمة للقوانين واللوائح المتعلقة بغسل الأموال ومكافحة الإرهاب.

ومن هنا يتبين لنا أنه من الممكن تطوير برنامج عمل تدقيقي يدرس الجوانب المتعلقة بالمخاطر الجيوسياسية للمنظمة.

خامساً: دور أكثر استراتيجية للتدقيق الداخلي في مجالات ذات أهمية مستقبلية

أجرت CIPFA مسحاً موسعاً للمدققين الداخليين وزبائنهم من القطاع العام لمحاولة اكتساب فهم أفضل للوضع الحالي للتدقيق الداخلي في المملكة المتحدة والخارج. تلقى المسح استجابة قوية، حيث بلغ عدد الإجابات (831)، كما استضافت سلسلة من المناقشات المستديرة. وتشكل النتائج الأساس للتقرير "التدقيق الداخلي: الإمكانيات غير المستغلة". ويخلص البحث إلى أنه عندما يعمل التدقيق الداخلي بشكل فعال، فإنه يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها. ومع ذلك، ليس هذا هو الحال في كل مكان، ويحدد التقرير المجالات التي لا يتم فيها تعظيم التأثير المحتمل للتدقيق الداخلي. ويوصي التقرير بأن يتولى التدقيق الداخلي دوراً أكثر استراتيجية في مجالات ذات أهمية مستقبلية، والتي قد تكون خارج نطاقه التقليدي، إذا كان لها تأثير حقيقي على المنظمة. بالطبع، لا يمكن توقع أن يصبح محترفو التدقيق خبراء في مجالات مثل الأمن السيبراني وتغير المناخ، لكنهم قادرين على تقديم ضمان مستقل وتحليل نقدي ونصائح استراتيجية، وتعزيز اتخاذ القرار الشفاف، وإنشاء ترتيبات الحوكمة الجيدة والمساعدة في التخفيف من المخاطر في كل هذه المجالات. ولهذا السبب من الضروري أن يواكب محترفو التدقيق وتيرة التغيير بأنفسهم. يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير مهارات فرق التدقيق الداخلي بشكل مستمر من خلال التعلم مدى الحياة والتطوير المهني المستمر، وتعرضهم لمجالات ذات أهمية استراتيجية. إذا كان للتدقيق الداخلي أن يواكب وتيرة التغيير في المنظمة، فإنه يبدأ بتزويد هذه الفرق بالمهارات التي تحتاجها. يقدم التقرير أربع استنتاجات رئيسة في حالة زيادة تأثير التدقيق الداخلي: (Whitman,2022,3)

1. تحتاج المنظمات الناجحة إلى إدارة وحوكمة قوية وفعالة، بما في ذلك فهم جيد لاحتياجاتها من التأكيد.
2. يحتاج مديرو التدقيق الداخلي إلى أن يصبحوا مدافعين أفضل عن فرقهم، وتعزيز مساهمة التدقيق الداخلي في جميع أنحاء المنظمة. بهذه الطريقة، سيفهم المديرون والزبائن تأثيره بشكل أفضل.

طريقة لمعالجة المخاطر الجيوسياسية هي إجراء محادثات والحصول على وجهات نظر وأصوات وآراء مختلفة، ولكن الاعتماد على مثل هذه الأساليب النوعية لمراقبة المخاطر يعني أن أولئك الذين يفتقرون إلى الخبرة أو المعرفة بالمخاطر الجيوسياسية قد يشعرون بعدم قدرتهم على أداء مهمة تحديد أولويات منظماتهم وإعدادها لها.

2. المخاطر الجيوسياسية مرتفعة للغاية في سجلات المخاطر في سنوات مثل عام 2022 وبعده، ولكن الجهد والوقت المستغرق في إدارتها وتقييمها منخفضان للغاية، ويرجع ذلك جزئياً إلى التحديات الموضحة أعلاه، مما يخلق حلقة مفرغة.

3. خارج الصناعات الخاضعة للتنظيم الشديد مثل الخدمات المالية، تميل الخبرة الجيوسياسية إلى أن تكون أقل تطوراً. هناك شعور في بعض الدوائر بخلاف الخدمات المالية بأن الإدارة العليا تميل إلى أن تكون مدفوعة بالغريرة، والتي يمكن أن تكون خاطئة في كثير من الأحيان. قد يكون هذا حكماً غير عادل، لكن النتيجة النهائية هي أن الخبرة الداخلية في المخاطر الجيوسياسية تميل إلى أن تكون أكثر انتشاراً في الخدمات المالية مقارنة بآماكن أخرى.

4. يتطلب الأمر نضجاً معيناً للمنظمة للتفكير فيما قد يحدث وقضاء الوقت في مناقشة ما قد يحدث خطأ. كانت العديد من المنظمات حرفياً في حالة أزمة دائمة منذ الوباء. خلال مثل هذه الأزمات، ستركز معظم المنظمات على التحديات التشغيلية الفورية. قد لا يكون لديهم الوقت أو الموارد لتكريسها لمثل هذه المناقشات.

5. خطوات التدقيق الداخلي فيما يتعلق بالمخاطر الجيوسياسية

تتطلب طبيعة المخاطر الجيوسياسية قدراً أكبر من اللباقة في عرضها ومناقشتها ومراقبتها في البلدان المصنفة على أنها عالية المخاطر، نظراً لإمكانية التأثيرات الكارثية على الشركة. بشكل عام، يجب أن يكون التدقيق الداخلي: (Bibi, 2015,3)

1. إجراء تقييم شامل ومستقل للمخاطر الجيوسياسية بالتعاون والتشاور مع الإدارة ولجنة التدقيق وإدارة المخاطر بهدف تحديد أهم المخاطر ودمجها في خطة التدقيق وتعديل الخطة بناءً على نتائج التقييم الجاري والمخاطر الناشئة. وهذا يتطلب أن يكون لدى التدقيق الداخلي القدرة على التنبؤ بالمخاطر التي قد تنشأ في المستقبل.
2. التأكد من أن الإدارة ولجنة التدقيق على دراية كاملة بهذه المخاطر وتأثيراتها وأنهم يتخذون التدابير المناسبة للتعامل معها ومعالجتها في الوقت المناسب.
3. التأكد من أن لجنة المخاطر تؤدي عملها بكفاءة وفعالية وأنها تقدم المعلومات المناسبة والضرورية للإدارة في الوقت المناسب.

3. يجب أن يظل التدقيق الداخلي مستقلاً لتعظيم تأثيره في المنظمة، كما أن وجود خط إبلاغ مباشر لفريق القيادة أمر حيوي.
4. يجب أن تدرك أي مناقشات حول قضايا السياسة في القطاع العام، مثل التمويل أو الاستدامة أو الأمن السيبراني، أهمية التأكيد. سيساعد هذا في رفع توقعات زبائن التدقيق الداخلي.
- ولذلك يمكن القول:
1. أن للتدقيق الداخلي مستقبل مشرق، على الرغم من أن العالم يمر بفترة غير مؤكدة بشكل خاص، ومتطلبات التأكيد للمنظمات تتغير بسرعة. ونتيجة لذلك، لا يزال بإمكان التدقيق الداخلي أن يكون له تأثير كبير وبصيف قيمة، ولكن للقيام بذلك، يجب أن يواكب وتيرة التغيير.
 2. تقع على عاتق الزبون مسؤولية فهم متطلبات التأكيد الخاصة به وكيف يمكن للحكومة الجيدة أن تساعد هيئات القطاع العام في تحقيق التزاماتها وأهدافها.
 3. تكمن الإدارة المالية العامة الجيدة في قلب تقديم وتحسين الخدمات العامة الأساسية، مع ضمان القيمة مقابل المال. يمكن أن يساعد التدقيق الداخلي القوي في تسهيل ذلك. من خلال العمل معاً، يمكن للمنظمات ورؤساء التدقيق الداخلي الاستعداد بشكل أفضل لمستقبل غير مؤكد بشكل متزايد.
 4. يمكن تحسين عمليات إدارة المخاطر والحوكمة والتدقيق الداخلي لتوقع وإدارة التأثيرات التجارية للجيوسياسية بشكل أكثر فعالية.
- سادساً: الجيوسياسية والاستعداد للمخاطر التخريبية**
- يقوم رؤساء التدقيق الداخلي باستمرار بتقييم كيفية تحقيق أهدافهم للحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة. يتضمن هذا النظر في علامات التغيير في المخاطر التي تواجهها منظماتهم، وبالتالي تغيير تركيز خطة التدقيق الداخلي المطلوبة.
- هناك عدد من الاعتبارات المتعلقة بالمخاطر، ومن أهمها ما يلي (CHAMBERS, 2022, 2):
1. لن تختفي المخاطر الجيوسياسية الحالية في أي وقت قريب وستستمر المخاطر الجديدة في الظهور. تحتاج المنظمات إلى الاستعداد لجميع السيناريوهات، كما أن التدقيق الداخلي مجهز بشكل أفضل لتوفير الضمانات في إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال.
 2. يمكن أن يؤدي عدم اليقين الجيوسياسي إلى تعقيد مناقشات ESG ومع استمرار الأزمة الإنسانية ونقص العمالة والموارد، ستعيد المنظمات تقييم أولوياتها البيئية والاجتماعية والحوكمة وتعيد تركيز الاهتمام على الاحتياجات التشغيلية الفورية الأخرى.
 3. هناك تحديات في فهم المخاطر التخريبية وكيفية تدقيقها، مثل المخاطر الجيوسياسية، وتكافح المنظمات لفهم هذه المخاطر وقياسها وتترك بدون ضوابط كافية واختبارات إجهاد لاتخاذ القرارات.
4. يعد رصد وتقييم التأثيرات البعيدة المدى لمجموعة واسعة من العقوبات الاقتصادية التي تؤثر على سلاسل التوريد أمراً بالغ الأهمية لأنشطة التخطيط المستقبلية.
5. مع التقلبات الجيوسياسية تأتي مجموعة متنوعة من الآثار المالية على المنظمات، لتقييم ما إذا كانت بعض المراكز المالية معرضة لخطر أكبر.
6. يراقب الزبائن عن كثب تصرفات المنظمات، فضلاً عن ذلك الامتثال للعقوبات، من المتوقع أن تستجيب الشركات لدعوات الدعم الإنساني وتتأى بنفسها عن الكيانات التي تساهم في الأزمة.
- سابعاً: الأسئلة التي يجب طرحها حول المخاطر الجيوسياسية والإجراءات التي يجب أن يتخذها المدقق الداخلي**
- هناك العديد من الأمور التي يجب تحديدها حول المخاطر الجيوسياسية وأهم الإجراءات التي يجب على المدقق الداخلي اتخاذها، ومنها: (Smith and Knight, 2022, 2).
1. هل هناك دعم استشاري كافٍ في مكانه أثناء الأزمة؟ يجب أن يكون كبير مسؤولي التدقيق والمديرين التنفيذيين والإدارة العليا على دراية كاملة بالمخاطر ذات الصلة بالمنظمة. يمكن للتدقيق الداخلي أيضاً تطبيق دوره التحولي كمستشار لتقييم وإعداد تقارير عن حجم تأثير المخاطر الجيوسياسية.
 2. هل حددت المنظمة الاضطرابات الجيوسياسية في إطار المخاطر الخاص بها؟ هل يتم النظر في المخاطر الاقتصادية الكلية والجيوسياسية في استراتيجية عمل المنظمة وصنع القرار؟ إن تجاهل الآثار البعيدة المدى للتوترات السياسية في اقتصاد عالمي متصل والاستمرار في العمل بدون خطط طوارئ يمكن أن يضع الشركة في موقف صعب.
 3. هل يوجد قائد معين للتعامل مع مثل هذا التخطيط للمخاطر؟ هل هناك موارد كافية وقدرات تحليلية للعمل على المرونة أو الطوارئ أو التخطيط للخروج؟ هل يتمتع أعضاء الفريق بالخبرة/المعرفة في التعامل مع الأزمات الجيوسياسية؟
 4. هل أعضاء مجلس إدارة المنظمة على دراية جيدة بالمخاطر الجيوسياسية ومجهزون باستراتيجيات الاستجابة المناسبة؟
 5. هل أنشأت جميع خطوط الاتصال قنوات للتنسيق الفعال؟ يعد إشراك الخطين الثاني والثالث أمراً بالغ الأهمية لاستقرار الأعمال، مع عمل التمويل والقانون وتكنولوجيا المعلومات والامتثال والتدقيق الداخلي معاً لإدارة الأزمات.
 6. كيف تتم مراجعة سلسلة التوريد الخاصة بالمنظمة؟ هل توجد ضوابط لاختبار الاضطراب في العمليات؟ في حين أن تعرض المنظمة المباشر للمخاطر الجيوسياسية قد يكون منخفضاً، فقد يكون التعرض غير المباشر عبر سلاسل التوريد أعلى من المتوقع.

احتياطية، حتى يتمكنوا من الاستجابة للأحداث بشكل أكثر رشاقة ومرونة لتلبية احتياجات الأعمال وعالم المخاطر المتقلب في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين . في ضوء مما سبق تبين أنه يمكن أن يوفر التدقيق الداخلي التأكيد والمشورة والنصائح بشأن المخاطر الجيوسياسية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. المخاطر الجيوسياسية هي من المخاطر الرئيسية التي تواجه المنظمات، وهي المخاطر السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية المحتملة التي يمكن أن تنتج عن تدخل الدولة في الشؤون الدولية، وعادة ما تظهر كلما كان هناك تحول كبير في القوة أو صراع أو أزمة، وعلى المستوى الدولي، فإنها تشكل تحديات إدارية متزايدة، وخاصة على مستوى مجلس الإدارة. إن عدم الاستقرار الذي يؤثر على عوائد الاستثمار قد ينشأ عن تغيير في الحكومة أو الهيئة التشريعية أو صناعات السياسات الخارجية الآخرين أو السيطرة العسكرية.
2. يجب على مجالس الإدارة والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر أن تدرك أن المخاطر الجيوسياسية تشكل خطراً استراتيجياً على الشركة لا يؤدي فقط إلى تفاقم وتكثيف عدد لا يحصى من المخاطر التجارية المهمة الأخرى، مثل سلسلة التوريد والقانون والامتثال والسمعة والسيولة والأمن السيبراني. يلعب المدققون الداخليون، بالشراكة مع إدارة المخاطر، دوراً حيوياً في دعم استعداد المنظمات للأحداث الجيوسياسية الكبرى.
3. يجب أن تعمل إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي معاً في مجال المخاطر الجيوسياسية، وتزويد صناعات القرار التنفيذيين في منظماتهم بالمعلومات في الوقت المناسب وذات الصلة أثناء اتخاذهم قرارات صعبة في بيئة مليئة بالتحديات. إن عدم اليقين الجيوسياسي هنا ليبقى وسيساهم في بيئة عمل أكثر خطورة وتقلباً في السنوات القادمة.
4. تحتاج إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي ومجلس الإدارة إلى العمل معاً بشكل وثيق كشركاء في إدارة المخاطر الجيوسياسية الجيدة. والمفتاح هو مشاركة المعلومات وجعلها ذات صلة بالمنظمة. - يجب على المدقق الداخلي إقناعهم بأن الشركة لديها عملية تخطيط استراتيجي لتحديد المخاطر والفرص الاستراتيجية. كما يجب عليهم التأكيد من أن الشركة لديها مجموعة من خطط الطوارئ والخيارات الاستراتيجية.
5. تتمثل خطوات المدقق الداخلي فيما يتعلق بالمخاطر الجيوسياسية في إجراء تقييم شامل ومستقل للمخاطر الجيوسياسية بالتعاون والتشاور مع الإدارة وإدارة المخاطر بهدف تحديد المخاطر الأكثر أهمية ودمجها في خطة التدقيق، وتعديل الخطة بناءً على نتائج التقييم الجاري والمخاطر الناشئة، والتأكد من أن الإدارة ولجنة التدقيق على دراية كاملة بهذه المخاطر وتأثيراتها وأنهم

ومع ذلك، يبدو أن وظائف التدقيق الداخلي متأرجحة في أوقات مضطربة بشكل متزايد، مما يعكس هدوءاً قد يخفي تحديات الاستعداد للمخاطر الحالية والناشئة، والأهم من ذلك إدارتها. بصراحة، قد يقدم عام 2023 وبعده تحديات أكثر مما يدرکه المدققون الداخليون (CHAMBERS, 2022, 3). في ضوء مما سبق يتضح ان التعاون بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي يسهم في التغلب على عدم اليقين الجيوسياسي.

ثامناً: ما المهارات والكفاءات المطلوبة من المدققين الداخليين فيما يتعلق بالمخاطر الجيوسياسية؟

هناك حاجة للتعاون بين المدققين الداخليين ومحترفي إدارة المخاطر. المخاطر الجيوسياسية أعلى بكثير على رادار المخاطر في معظم الشركات وهي بند على جدول أعمال مجلس الإدارة - فهي تتطلب استجابة تعاونية من محترفي إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.

الشعور السائد بين محترفي إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي هو أن المهارات المتخصصة مثل الخبرة الجيوسياسية يمكن تلبيتها من خلال الشراكات مع أطراف ثالثة - من خلال خبير أو مستشار جيوسياسي، على سبيل المثال.

بدلاً من ذلك، تعد مهارات الإدارة الشخصية مفتاحاً لتوصيل المعلومات حول المخاطر الجيوسياسية إلى المنظمة، لفهم كيفية تأثيرها والخطوات التي يجب اتخاذها.

لا يتعلق الأمر حقاً بالمهارات أو المؤهلات (عندما يتعلق الأمر بالجيوسياسية)، بل يجب أن يتعلق الأمر أكثر بالقدرة على التفكير خارج الصوامع، والتواصل مع الناس، والاستماع والتعاون. إذا كان أي شخص يعتقد أنه يمتلك كل المهارات التي يحتاجها ويمكنه حل الأمور بمفرده، فهو المشكلة وليس الحل.

وعليه، يتبين لنا أن:

إن تقييم المخاطر الجيوسياسية هو جزء أساسي من مهمة المدقق الداخلي الناجح الذي يضيف قيمة إلى المنظمة التي منحنه ثقته.

لقد عاش العديد من المدققين الشباب في عالم يتميز بانخفاض معدلات التضخم وانخفاض أسعار الفائدة - بشكل عام، عالم يتميز بانخفاض التقلبات - ونحن نجلب مجموعة من الشباب إلى عالم التدقيق الداخلي حيث نلقي عليهم مواضيع غير إجرائية وغير مؤكدة، كيف نتعامل مع المخاطر الاقتصادية الكلية؟ كيف نتعامل مع الوباء؟ كيف نتعامل مع الحرب؟ يتعين علينا رعاية المدققين الشباب، حتى يرغبوا في البقاء في هذه المهنة المهمة.

لذا فإن الأدوات والتقنيات والمهارات التي يمتلكها محترفو إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي للتعامل مع المخاطر الجيوسياسية موجودة منذ بعض الوقت، وقد تحتاج إلى التكيف مع سياقاتها والعصر الحالي، وتحتاج إلى أن تكون أكثر مرونة لمحترفي التدقيق الداخلي، وهذا يعني أيضاً الابتعاد عن خطط التدقيق الثابتة والمحددة مسبقاً، ويحتاج محترفو إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي إلى التأكد من أن تقييمات المخاطر والتأكيد عليها مرنة، وأن لديهم قدرة

يتخذون التدابير المناسبة لمعالجتها ومعالجتها في الوقت المناسب.

6. هناك تشجيع من مجالس الإدارة والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر على العمل لمعالجة المخاطر المرتبطة بالأحداث الجيوسياسية. إن تحقيق قدر أكبر من الوضوح بشأن المخاطر وتأثيراتها المحتملة سيجعل من السهل إنشاء التدخلات المناسبة وبناء أعمال أكثر مرونة.
7. يلعب المدققون الداخليون، بالشراكة مع مجالس الإدارة وإدارة المخاطر، دوراً حيوياً في دعم استعداد المنظمات للأحداث الجيوسياسية الكبرى للعمل على معالجة المخاطر المرتبطة بالأحداث الجيوسياسية.
8. لن تخفي المخاطر الجيوسياسية الحالية في أي وقت قريب وستستمر مخاطر جديدة في الظهور، ويجب أن تكون المنظمات مستعدة لجميع السيناريوهات، والتدقيق الداخلي هو الأفضل تجهيزاً لتوفير الضمانات في إدارة الأزمات واستمرارية الأعمال.

التوصيات

1. ضرورة قيام الجهات المهتمة بمهنة التدقيق الداخلي بعقد ندوات للمدققين وعقد ورش عمل متخصصة للتعريف بالمخاطر الجيوسياسية ولفت انتباه المدققين الداخليين إلى الطرق التي يمكن من خلالها للتدقيق الداخلي تقديم التقييم والتأكيد والمشورة بشأن المخاطر الجيوسياسية، واعتبارها جزءاً أساسياً من مهمة المراجع الداخلي الناجح الذي يضيف قيمة للشركة التي منحه ثقتها.
2. تشجيع المدققين الداخليين على تحسين إدارة المخاطر والحوكمة وعمليات التدقيق الداخلي لتوقع وإدارة التأثيرات التجارية الناجمة عن الجيوسياسية بشكل أكثر فعالية من خلال تطوير مهاراتهم العلمية والعملية والفنية في هذا المجال.
3. على الجهات المهتمة بالتدقيق إلزام إدارات التدقيق الداخلي بوضع برنامج عمل تدقيق يدرس الجوانب المتعلقة بالمخاطر الجيوسياسية للمنظمة ويحدد الأهداف الأساسية والمتطلبات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
4. دعوة مجالس الإدارة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر إلى الاعتراف بالمخاطر الجيوسياسية كخطر استراتيجي، مع ضرورة تعاونهم كشركاء في إدارة المخاطر الجيوسياسية وتزويدهم بالنشرات والكتيبات لمراجعتها حتى يكونوا على دراية بالموضوع.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي أي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Airmic, Chartered Institute of Internal Auditors(2023) Navigating geopolitical risk Building resilience demands collaboration in a challenging world, <https://www.airmic.com/technical/library/navigating-geopolitical-risk-building-resilience-demands-collaboration-challenging>.
2. Airmic, (2023) Building geopolitical resilience: the focus of new Airmic report <https://www.airmic.com/news/guest-stories/building-geopolitical-resilience-focus-new-airmic-report> .
3. auditboard (2023)7 Takeaways from the Navigating Geopolitical Risk Report, <https://www.auditboard.com/blog/7-takeaways-from-the-navigating-geopolitical-risk-report/>
4. AuditBoard (2023) Navigating Geopolitical Risk <https://www.auditboard.com/resources/ebook/navigating-geopolitical-risk/>
5. AuditBoard (2023) The Case for Collaboration: Risk and Internal Audit Must Work Together to Navigate Geopolitical Uncertainty, <https://www.auditboard.com/blog/the-case-for-collaboration-risk-and-audit-professionals-must-work-together-to-navigate-geopolitical-uncertainty/>
6. Bremen, John M(2022) Learning To Live With Risks: Endemic, Talent Shortages, Climate And Geopolitics, <https://www.wtco.com/en-GB/Insights/2022/02/learning-to-live-with-risks-endemic-talent-shortages-climate-and-geopolitics>.
7. Bhakta, Anand (2021) Top 5 Combined Assurance Challenges and Solutions, <https://www.auditboard.com/blog/combine-d-assurance-challenges-solutions>
8. Byrnes, P. E.; Al-Awadhi, A.; Gullvist, B.; Brown-Libur, H.; Teeter, R.; Warren Jr, J. D. & Vasarhelyi,

- [your-board-of-directors-can-prepare-for-geopolitical-risk/](#)
17. HINKS, GAVIN (2023) 'Collaboration' is key to preparing for geopolitical crises <https://boardagenda.com/2023/02/23/collaboration-is-key-to-preparing-for-geopolitical-crises/>
 18. ICAEW Insights (2023) Businesses must take action to weather geopolitical storm. <https://www.icaew.com/insights/viewpoint-s-on-the-news/2023/feb-2023/businesses-must-take-action-to-weather-geopolitical-storms>
 19. Institute of Internal Auditors IIA (2012)," Code of Ethics and Standards for The Professional Practice of Internal Auditing available at: <http://www.theiia.org> .
 20. The Institute of Internal Auditors (IIA) (2020) THE IIA'S THREE LINES MODEL An update of the Three Lines of Defense, <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf> .
 21. Leatherdale, Derek & Chesshire, John (2022) Geopolitical risk and the role of the internal auditor (including sanctions) <https://events.iaa.org.uk/training-courses/live-virtual-courses/geopolitical-risk-and-the-role-of-the-internal-auditor-including-sanctions/geopolitical-risk-and-the-role-of-the-internal-auditor-including-sanctions/>
 22. Ncube, Jacqui (2023) Geopolitical Risk, <https://www.wtwco.com/en-GB/insights/trending-topics/geopolitical-risk>.
 23. Odar, M. & Chambers, A. D., (2015) A new vision for internal audit. Managerial Auditing Journal, 30(1).
 24. Rezaee, Z.; Sharbatoghlie, A.; Elam, R. & McMickle, P. L. (2018). Continuous auditing: Building automated auditing capability. Continuous Auditing: Theory and Application, Emerald Publishing Limited.
 - M. (2018). Evolution of Auditing: From the Traditional Approach to the Future Audit 1. Continuous Auditing: Theory and Application, Emerald Publishing Limited.
 9. Bibi, Wa'el, (2015) Internal audit and geopolitical risks, http://waelbibi.blogspot.ca/2016/03/blog-post_3.html.
 10. CIIA (2023) Navigating geopolitical risk: building resilience requires collaboration in a challenging world, <https://www.iaa.org.uk/policy-and-research/research-reports/navigating-geopolitical-risk-building-resilience-requires-collaboration-in-a-challenging-world/>
 11. CHAMBERS, RICHARD (2022) War in Europe: Why Geopolitical Risks Should Always Be on Internal Audit's Radar, <https://www.richardchambers.com/war-in-europe-why-geopolitical-risks-should-always-be-on-internal-audits-radar/>
 12. CHAMBERS, RICHARD (2022) New Report: 2023 Will Likely Present More Challenges Than Internal Auditors Think, <https://www.richardchambers.com/new-report-2023-will-likely-present-more-challenges-than-internal-auditors-think/>
 13. Dubihlela, Job & Gwaka, Leon (2020) Disruptive Changes and Emerging Risks within Internal Auditing Profession: A Review from South Africa, AUDCE, Vol. 16, no. 3/2020.
 14. (ECIIA) European Confederation of Institutes of Internal Auditing (2023) Risk in Focus 2023: Hot topics for internal auditors, <https://boardagenda.com/resource/risk-in-focus-2023-hot-topics-for-internal-auditors>
 15. Grant ,Andrew &, Haider, Ziad, & Levy, Alastair (2021) How global companies can manage geopolitical risk, <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/how-global-companies-can-manage-geopolitical-risk>.
 16. Headspring (2022) How your board of directors can prepare for geopolitical risk , <https://enterprise.ft.com/en-gb/blog/how->

- <https://www.nedonboard.com/boards-face-perfect-storm-of-high-impact-interlocking-risks-finds-new-chartered-ia-research/>
28. Yeong Loke, Hoe & Benyon, David (2023) Geopolitical risk today demands greater collaboration
<https://www.airmic.com/news/guest-stories/geopolitical-risk-today-demands-greater-collaboratio>.
29. <https://geopoliticalfutures.com/risk>)
25. Smith, Michael &, Richard Knight (2022) Signals of change and the risk agenda
<https://advisory.kpmg.us/articles/2022/cae-signals-geo-politics.html>.
26. WHITEMAN, ROB (2022) We Need to Maximise Internal Audit's Impact,
<https://www.ifac.org/knowledge-gateway/building-trust-ethics/discussion/we-need-maximise-internal-audits-impact>.
27. Warsame, Mo (2023) Risk 2023: the “perfect storm” of risks faced by boards