

# مجلة التدقيق الداخلي

# مجلة التدقيق الداخلي

جمعية التدقيق الداخلي الأردنية  
العدد 9 - أيلول / سبتمبر 2019

# الفهرس

الصفحة	الموضوع
5	كلمة القائمين على المجلة
6	كلمة رئيس الجمعية
7	إدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي - بقلم الكاتب: عبدالرحيم العقاد
12	مبادئ التدقيق الداخلي أولاً - بقلم الكاتب: أيمن عبدالرحيم
15	المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية - بقلم الكاتب: ثائر إبراهيم
17	النجاح بداية من إدارة المخاطر إلى إدارة الفرص - بقلم الكاتب: عمرو خاطر
18	دراسة استقصائية حول نشاط التدقيق الداخلي / الاحصائيات - بقلم الكاتب: أمجد بيايضة
22	أخبار المهنة والجمعية



■ باسم حجاز ■ أيمن عبدالرحيم ■ أمجد البيايضة

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

**كلمة العدد**

مرحباً بكم في العدد التاسع من مجلة التدقيق الداخلي الأردنية

## كلمة القائمين على المجلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

مجلة التدقيق الداخلي الأردنية هي مجلة مهنية تعليمية غير ربحية تهدف إلى نشر الوعي بين المدققين الداخليين وتعزيز القيم الأخلاقية للمهنة وإرساء قواعد العناية المهنية. تتضمن المجلة مقالات متنوعة ثقافية وآخر المستجدات الحديثة في المهنة إضافة إلى دراسات إحصائية وأخبار عن المهنة والجمعية. هذا العدد هو العدد التاسع بحمد الله وتوفيقه نضعه بين أيديكم الكريمة آمليين أن تعم الفائدة للجميع.

لقد تزايدت وتيرة تغيرات المخاطر على المستوى الكلي في جميع أنحاء العالم منذ مطلع عام 2009 إلى يومنا هذا، فالعديد من الأسواق المالية وكبرى الشركات تأثرت بهذه الأوضاع وتكبّدت خسائر كبيرة، فهناك شركات قد أفسلت وأغلقت وشركات قلصت من حجم عملها وسرّحت موظفيها. في مثل هذه الظروف والأحداث تُولد ضغوطات جمّة على أصحاب المصالح. وبما أن دور التدقيق الداخلي يتمحور في تقديم النصح والمشورة لأصحاب المصالح بالإضافة لدوره في تقديم تأكيدات واستشارات، فيجب على المهنيين والممارسين لوظيفة التدقيق الداخلي أن يركزوا في خططهم السنوية على المخاطر على المستوى الكلي والتي تشمل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية. يقدم المخطط التالي عرضاً لأهم تطورات المخاطر من عام 2009 إلى عام 2019. للمزيد حول آخر المستجدات والدراسات في المخاطر يرجى زيارة الموقع التالي:

<https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019>

## مشهد تطور المخاطر من عام 2009 - 2019

Figure IV: The Evolving Risks Landscape, 2009 – 2019

### Top 5 Global Risks in Terms of Likelihood

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1st	Asset price collapse	Asset price collapse	Storms and cyclones	Severe income disparity	Severe income disparity	Income disparity	Interstate conflict with regional consequences	Large-scale involuntary migration	Extreme weather events	Extreme weather events	Extreme weather events
2nd	Slowing Chinese economy (-6%)	Slowing Chinese economy (-6%)	Flooding	Chronic fiscal imbalances	Chronic fiscal imbalances	Extreme weather events	Extreme weather events	Extreme weather events	Large-scale involuntary migration	Natural disasters	Failure of climate-change mitigation and adaptation
3rd	Chronic disease	Chronic disease	Corruption	Rising greenhouse gas emissions	Rising greenhouse gas emissions	Unemployment and underemployment	Failure of national governance	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Major natural disasters	Cyber-attacks	Natural disasters
4th	Global governance gaps	Fiscal crises	Biodiversity loss	Cyber-attacks	Water supply crises	Climate change	State collapse or crisis	Interstate conflict with regional consequences	Large-scale terrorist attacks	Data fraud or theft	Data fraud or theft
5th	Retrenchment from globalization	Global governance gaps	Climate change	Water supply crises	Mismanagement of population	Cyber-attacks	High structural unemployment or underemployment	Major natural catastrophes	Massive incident of data fraud/theft	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Cyber-attacks

### Top 5 Global Risks in Terms of Impact

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1st	Asset price collapse	Asset price collapse	Fiscal crises	Major systemic financial failure	Major systemic financial failure	Fiscal crises	Water crises	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction
2nd	Retrenchment from globalization (developed)	Retrenchment from globalization (developed)	Climate change	Water supply crises	Water supply crises	Climate change	Rapid and massive spread of infectious diseases	Weapons of mass destruction	Extreme weather events	Extreme weather events	Failure of climate-change mitigation and adaptation
3rd	Oil and gas price spike	Oil price spikes	Geopolitical conflict	Food shortage crises	Chronic fiscal imbalances	Water crises	Weapons of mass destruction	Water crises	Water crises	Natural disasters	Extreme weather events
4th	Chronic disease	Chronic disease	Asset price collapse	Chronic fiscal imbalances	Diffusion of weapons of mass destruction	Unemployment and underemployment	Interstate conflict with regional consequences	Large-scale involuntary migration	Major natural disasters	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Water crises
5th	Fiscal crises	Fiscal crises	Extreme energy price volatility	Extreme volatility in energy and agriculture prices	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Critical information infrastructure breakdown	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Severe energy price shock	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Water crises	Natural disasters

■ Economic ■ Environmental ■ Geopolitical ■ Societal ■ Technological

Source: World Economic Forum 2009–2019, Global Risks Reports.

Note: Global risks may not be strictly comparable across years, as definitions and the set of global risks have evolved with new issues emerging on the 10-year horizon. For example, cyberattacks, income disparity and unemployment entered the set of global risks in 2012. Some global risks were reclassified: water crises and rising income disparity were re-categorized first as societal risks and then as a trend in the 2015 and 2016 Global Risks Reports, respectively.

إن التحدي الكبير الذي يواجه المدراء التنفيذيين للتدقيق الداخلي اليوم هو إدراك الاضطرابات في شكلها الحقيقي وتوفير نظرة ثاقبة للمؤسسة حول كيفية التعامل مع هذه التحديات. وفي هذا العدد التاسع من مجلة التدقيق الداخلي الأردنية سوف نسلط الأضواء على دور التدقيق في إدارة المخاطر. كما سنتعرف أيضاً على دور إدارة المخاطر وإدارة الفرص في تعزيز سبل النجاح للمنظمة، ثم سوف نتحدث في مقال آخر حول مبادئ التدقيق الداخلي وأثرها على المدققين والمهنة ككل، وأخيراً سوف تجدون أيضاً مقال حول أثر تنسيق جهود المدقق الداخلي والخارجي في رفع كفاءة التدقيق، بعنوان المراجعة الداخلية والخارجية أدوار متكاملة، تليها فقرة الدراسات الإحصائية وآخر أخبار المهنة والجمعية.

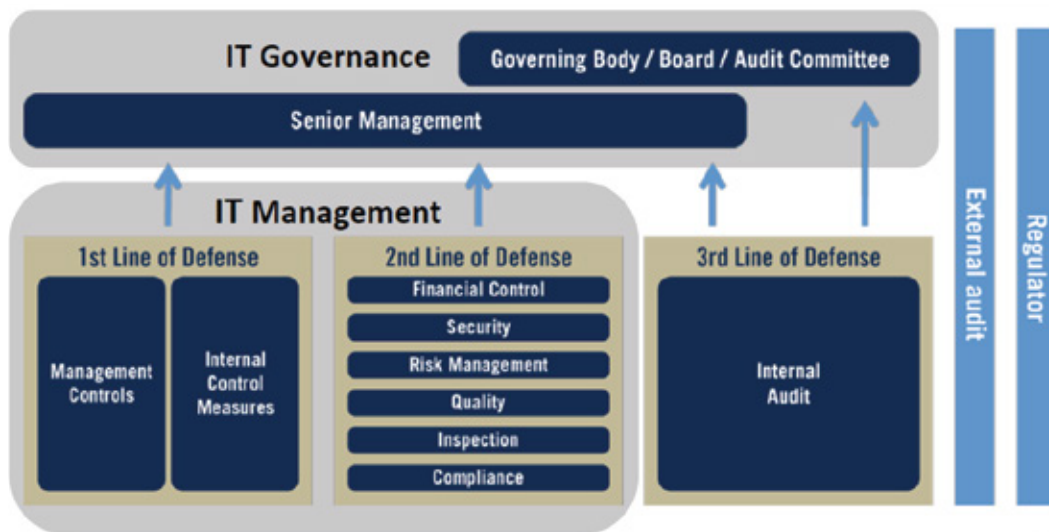
والله ولي التوفيق،،،

فريق إعداد المجلة

## كلمة رئيس الجمعية:

يعتبر نموذج خطوط الدفاع الثلاثة جزء لا يتجزأ من الحاكمية المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية والرقابة الداخلية داخل أي منظمة مهنية. لقد جذب هذا النموذج نظر أصحاب المصالح والمهنيين المعنيين على مدار آخر عقدين من الزمن منذ إصدار هذا النموذج. وتماشياً مع الظروف المواتية والتي تشمل توقعات أصحاب المصالح والتغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية والجانب التشريعي في بعض الدول، قام معهد المدققين الداخليين العالمي (IIA) بتصميم استبانة وإطلاقها خلال عام 2019 لجمع وتحليل أي تحديثات مقترحة على نموذج خطوط الدفاع الثلاثة بالتعاون مع مختصين في الحاكمية المؤسسية وإدارة المخاطر من جميع أنحاء العالم بهدف تمكين المكلفين بالحاكمة المؤسسية من الاستفادة من النموذج، والمساعدة على نشر أنسب نموذج ليقدم موارد المنظمة من خلال إضافة قيمة للمنظمة وتحسين عملياتها التشغيلية وعمليات الحاكمية المؤسسية وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

نموذج خطوط الدفاع الثلاثة الحالي:



نود أن نختص بالشكر والامتنان للأعضاء الذين شاركوا في هذا الاستبيان مثنين وقتهم وجهودهم المباركة بملأ الاستبيان لدى موقع الجمعية العالمي.

رئيس الجمعية  
الأستاذ أحمد القواسمي

## إدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي:

بقلم الكاتب: عبدالرحيم العقاد

### نبذة مختصرة:

بدأت دراسة إدارة المخاطر بعد الحرب العالمية الثانية فطالما ارتبطت إدارة المخاطر باستخدام التأمين على السوق لحماية الأفراد والشركات من الخسائر المختلفة المرتبطة بالحوادث. ظهرت أشكال أخرى من إدارة المخاطر بدائل للتأمين في السوق، خلال الخمسينيات من القرن الماضي عندما كان يُنظر إلى التأمين على السوق على أنه مُكلف للغاية وغير مكتمل للحماية من المخاطر البحتة. نشأ استخدام المشتقات كأدوات لإدارة المخاطر خلال السبعينيات وتوسع بسرعة خلال الثمانينات، حيث كثفت الشركات من إدارة المخاطر المالية. بدأ تنظيم المخاطر الدولية في التسعينيات وطورت الشركات المالية نماذج لإدارة المخاطر الداخلية وصيغ حساب رأس المال للتحوط من المخاطر غير المتوقعة وتقليل رأس المال التنظيمي. بالتزامن مع ذلك، أصبحت حوكمة إدارة المخاطر ضرورية وتم تقديم إدارة متكاملة للمخاطر وتم إنشاء أول وظائف لموظف مخاطر الشركات. ومع ذلك، فشلت هذه الأنظمة وقواعد الحوكمة وأساليب إدارة المخاطر في منع الأزمة المالية التي بدأت في عام 2007. الجدول رقم (1) تتبع تاريخ إدارة المخاطر:

First futures contracts on the price of rice in Japan	1730
First futures contracts on agricultural products at the Chicago Board of Trade	1864
Louis Bachelier's thesis "Théorie de la Spéculation"; Brownian motion	1900
First issue of the Journal of Risk and Insurance	1932
First issue of the Journal of Finance	1946
Publication of Markowitz's article "Portfolio Selection"	1952
Treynor, Sharpe, Lintner and Mossin develop the CAPM	1961-1966
Arrow introduces optimal insurance, moral hazard, and adverse selection	1963
Futures contracts on currencies at the Chicago Mercantile Exchange	1972
Option valuation formulas by Black and Scholes and Merton	1973
Merton's default risk model	1974
(Interest rate models by Vasicek and Cox, Ingersoll and Ross (1985	1977
Exotic options, swaptions and stock derivatives	1980-1990
First OTC contracts in the form of swaps: currency and interest rate swaps	1979-1982
Creation of the Swap Dealers Association, which established the OTC exchange standards	1985
(First risk management department in a bank (Merrill Lynch	1987
Basel I	1988
Value at risk (VaR) and calculation of optimal capital	Late 1980s
Article by Heath, Jarrow and Morton on the forward rate curve	1992
Integrated Risk Management	1992
RiskMetrics	1992
First bankruptcies associated with misuse (or speculation) of derivatives: Procter and Gamble (manufacturer, rates derivatives, 1994), Orange County management funds, derivatives on financial securities, 1994) and Barings (futures, 1995)	1994-1995
CreditMetrics	1997
Asian and Russian crisis and LTCM collapse	1997-1998
Enron bankruptcy	2001
New governance rules by Sarbanes-Oxley and NYSE	2002
Basel II	2004
Beginning of the financial crisis	2007
(Solvency II (not yet implemented in March 2013	2009
Basel III	2010
ISO 31000	2009,2013,2018



الخطر له العديد من التعريفات فيعرف معهد المراجعين الداخليين (IIA) المخاطر بأنها "إمكانية وقوع حدث سيكون له تأثير على تحقيق الأهداف". يتم قياس المخاطر من حيث التأثير والاحتمال".

تعرف المنظمة الدولية ايزو (ISO) الخطر بأنه "مزيج من احتمال وقوع حدث وتبعاته". وقد تم اعتماد هذا التعريف أيضاً من قبل ISACA. لاحظ أن هذه التعريفات تشكل خطراً في سياق عدم اليقين والعواقب، ولكنها لا تصورها من حيث النتائج السلبية.

## ما هي مهمة إدارة المخاطر؟

وظيفة إدارة المخاطر هي جزء من الإدارة التنظيمية. تشمل مسؤوليات وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:

- يوفر إطار عمل لإدارة المخاطر في المؤسسة.
- تحديد القضايا الجديدة الهامة أو التغييرات.
- تنسيق ومساعدة الإدارة في تصميم العمليات والضوابط لإدارة المخاطر والقضايا، عن طريق التيسير وتوفير التوجيه والتدريب.
- تسهيل وتنسيق ومراقبة تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة للمديرين والموظفين، بما في ذلك تنسيق التقارير والإجراءات التصحيحية اللازمة.

نحتاج هنا إلى التأكيد على أن تحديد المخاطر وتحليلها وتطوير وتنفيذ الضوابط هي مسؤولية مالك المخاطر، أي وحدة العمل والموظفين، وليس وحدة إدارة المخاطر.

## فئات المخاطر

فئات المخاطر تساعدنا على تحديد وفهم جوانب مختلفة من المخاطر. يمكن للمدققين الداخليين استخدام هيكل فئة المخاطر كوسيلة لتوليد أفكار حول المخاطر ذات الصلة بمنظمتهم.

تم تحديد تصنيف مشترك يستخدمه المدققون الداخليون لفئات المخاطر على النحو التالي:

- إستراتيجية
- تشغيلية
- مالية
- الالتزام

## المخاطر الاستراتيجية

تتضمن الإستراتيجية كيفية تخطيط المؤسسة للعمل في بيئاتها على المدى الطويل لتحقيق أهداف أصحابها وأصحاب المصلحة الآخرين. فيما يلي تعريف جيد للمخاطر الاستراتيجية:

"إمكانية وقوع حدث أو حالة من شأنها أن تعزز أو تهدد ازدهار المنظمة ووجودها على المدى الطويل".

تدار المخاطر الاستراتيجية عموماً ضمن إطار حوكمة المؤسسة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئات التي تعمل فيها المنظمة. تشمل الأمثلة على المخاطر الاستراتيجية:

- التحولات المفاجئة في أذواق العملاء أو التوقعات. مثال على ذلك المركبات ذات الكفاءة في استهلاك الوقود مقابل سيارات الدفع الرباعي عندما ترتفع تكاليف الوقود.
- تغيير النظام في الأسواق
- تعطل سلسلة التوريد ومن الأمثلة على ذلك الإضرابات العمالية والكوارث الطبيعية.
- صعوبة الحصول على رأس المال. ومن الأمثلة على ذلك انهيار أسواق الائتمان (بما في ذلك الأوراق التجارية) خلال الأزمة الاقتصادية في عام 2008/2009 وفقدان التصنيف الائتماني للاستثمارات.
- نشاط تنظيمي أو تشريعي جديد. ومن الأمثلة على ذلك تشريعات اللوائح المالية

## المخاطر التشغيلية

العمليات - أي نشاط يتفاعل فيه الأشخاص أو العمليات أو الأنظمة على مصدر للمدخلات بغرض إنتاج مخرجات محولة تحقق هدفاً تجارياً. لذلك، يمكن تعريف المخاطر التشغيلية على النحو التالي:

المخاطر التشغيلية - احتمال حدوث حدث أو حالة تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

تنجم المخاطر التشغيلية عن تنفيذ المنظمة لخططها الاستراتيجية. إنها تكتيكية بطبيعتها وكما ذكر سابقاً، يمكن أن تقدم نتائج إيجابية وسلبية.

تتحقق النتائج الإيجابية للمخاطر التشغيلية في شكل قيمة جديدة أو معززة تم إنشاؤها لأصحاب المصلحة (بما في ذلك الميزة التنافسية) عند تنفيذ العمليات بشكل جيد أو تطوير عمليات و / أو أنظمة جديدة مبتكرة.

على الجانب الآخر، هناك عواقب سلبية لفقدان الفعالية والكفاءة عندما يتم تنفيذ العمليات بشكل سيء، أو تفشل في مواكبة الضغوط التنافسية والتقدم التكنولوجي الجديد.

تتمثل المخاطر التشغيلية عادة في عمليات تجارية محددة مثل:

- الموارد البشرية
- التعويضات والفوائد
- تطوير المنتج
- وسائل النقل
- الموردين
- هندسة
- IT

## مخاطرة مالية

المخاطر المالية هي أي مخاطر مرتبطة بتمويل عمليات المنظمة. على وجه التحديد، تتعلق المخاطر المالية عمومًا بالتدفقات النقدية للمؤسسة والمعاملات ذات الصلة. كما ذكرنا سابقاً، فإن بعض المخاطر المالية لها روابط مخاطر تشغيلية، مثل المخاطر المتعلقة بالعمليات المالية أو النظم المالية.

تشمل فئات المخاطر المالية الشائعة ما يلي:

- مخاطر الائتمان أو التخلف عن السداد - هي المخاطر التي يتم من خلالها تسديد المبلغ المقرض أو عدم دفعه.
- مخاطر السوق - مخاطر زيادة قيمة الاستثمار أو انخفاضه بسبب التغيرات في ظروف السوق.
- مخاطر أسعار الفائدة - هي مخاطر تغير أسعار الفائدة.
- مخاطر صرف العملات الأجنبية - هي مخاطر تغير قيمة العملات الأجنبية.
- مخاطر التضخم - هي المخاطر المرتبطة بالقدرة الشرائية المستقبلية للأصل.
- مخاطر السيولة - المخاطرة المرتبطة بالسرعة التي يمكن بها تحويل الأصل غير النقدي إلى نقد.

## مخاطر الامتثال

يمكن تعريف الامتثال على النحو التالي:

الامتثال — يتوافق مع المتطلبات الداخلية (السياسات والإجراءات والعقود ومدونات قواعد السلوك، إلخ) أو المتطلبات الخارجية (القوانين واللوائح ومعايير الصناعة والمعايير الاجتماعية، إلخ).

مخاطر الامتثال — إمكانية حدوث حدث أو حالة تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الامتثال للسياسات والمبادئ التوجيهية والالتزامات الداخلية ذات القيمة المضافة؛ أو المتطلبات الخارجية للهيئات الإدارية.

## خصائص المخاطر

أحد مفاتيح تحديد المخاطر وتحليلها بنجاح هو النظر إلى المخاطر المحتملة من وجهات نظر مختلفة. كل زاوية فريدة من نوعها لديها القدرة على الكشف عن المخاطر التي قد تظل غير مكتشفة.

خصائص المخاطر هي:

- المخاطر الكامنة مقابل المخاطر المتبقية
- عوامل الخطر الداخلية مقابل عوامل الخطر الخارجية
- التأثير والاحتمال والسرعة والمدّة

## دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر

يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يقوم بمعايرة فهمه تجاه المخاطر بشكل صحيح. فهو قد يقوم بإعطاء المخاطر أكثر أو أقل من حجمها وهذا له تبعات في كلا الموقفين، فإذا كان الوزن ثقيلًا جداً تجاه العواقب السلبية، فغالباً ما تتبالغ النتائج في تقدير تأثير عوامل الخطر واحتمالها وتضعك في موقف محدود (ضيق) الفكر والافتقار للرؤية لدى أصحاب المصالح. وإذا كنت تميل كثيراً في الاتجاه الآخر وتتحمل المخاطر بشكل كبير، فلن يتمشى إدراكك للمخاطر مع المنظمة وقد تفشل في تحديد عواقب سلبية محتملة. فكل المنهجين سيحد من قدرتك على خلق قيمة لمؤسستك لذا فإن من أفضل الممارسات أن تكن عقلية المخاطرة لديك متوازنة فيما يتعلق بالفرص الإيجابية والتهديدات السلبية.

رغم الانتقادات الحادة لنموذج خطوط الدفاع الثلاثة وقرار معهد التدقيق الداخلي العالمي بمراجعته فهو ما يزال يعتبر كمدخل أو معرف للمدققين الداخليين بدور وظيفة الإدارة التشغيلية وإدارة المخاطر والرقابة والامتثال ومدى أهمية التناسق والتناغم فيما بينها منذ أكثر من عشرين عاماً. فعليه فقد ارتئيت أن أوضح وصف نموذج خطوط الدفاع الثلاثة للوظائف والمسؤوليات الفعالة لإدارة المخاطر والسيطرة عليها على النحو التالي:

الوظائف التي تملك وتدير المخاطر والسيطرة عليها وتتمثل بخط الدفاع الأول في الإدارة والمسؤولية يومياً عن عمليات التصميم والتنفيذ والإبلاغ ومراقبة المخاطر والرقابة الداخلية (الإدارة التشغيلية).

وظائف المراقبة والإشراف عليها ويتمثل بخط الدفاع الثاني في وظيفة دعم ومراقبة إدارة المخاطر والرقابة والامتثال لضمان كفاية تصميم وفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية. تعتمد طبيعة ونوع هذه الوظيفة بشكل كبير على العديد من العوامل، بما في ذلك النضج التنظيمي. تشمل وظائف الخط الثاني بوظيفة (إدارة المخاطر ووظيفة الامتثال ووظيفة مراقبة الجودة... الخ).

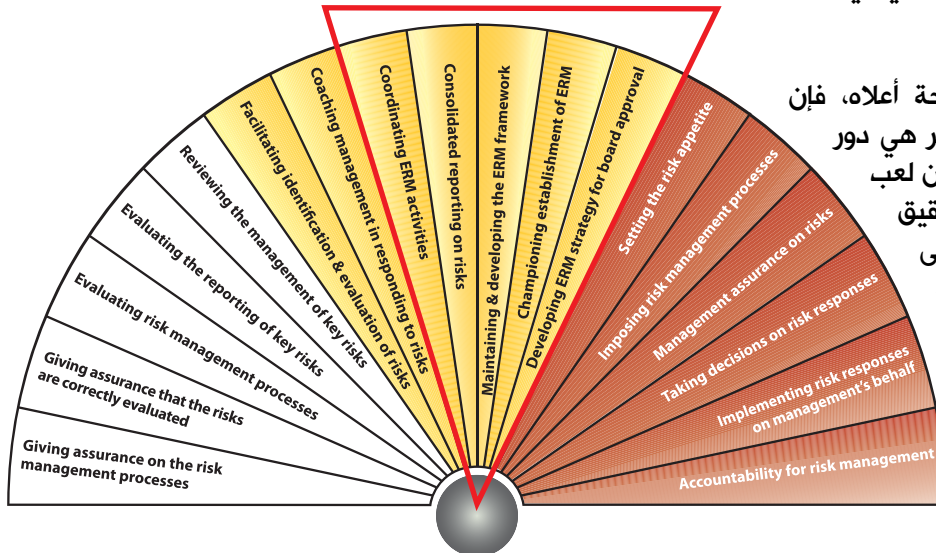
الوظائف التي توفر ضماناً مستقلة ويمثل خط الدفاع الثالث وظيفة توفر ضماناً مستقلاً للإدارة ومجلس الإدارة فيما يتعلق بكفاية تصميم وفعالية تنفيذ إدارة المخاطر والرقابة عليها وتشمل وظيفة (التدقيق الداخلي).

## دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية (نموذج المروحة)

يمكن أن يكون دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسات على إحدى الأشكال التالية:

- لا دور.
- مراجعة عملية إدارة المخاطر كجزء من خطة التدقيق الداخلي.
- تقديم وجهات النظر والبيانات التاريخية المتعلقة بأحداث المخاطر المحددة في نتائج المراجعة الداخلية.
- دور نشط ودعم مستمر والمشاركة في عملية إدارة المخاطر.
- إدارة وتنسيق عملية إدارة المخاطر.

في ورقة الموقف التي أصدرها معهد المدققين الداخليين العالمي: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة يتم وصف دور المدقق الداخلي في شكل مروحة (ERM)



كما هو موضح في نموذج المروحة أعلاه، فإن الأنشطة المدرجة في المثلث الأحمر هي دور وحدة إدارة المخاطر. ومع ذلك، يمكن لعب أنشطة إدارة المخاطر عن طريق التدقيق الداخلي، مع ضمانات للحفاظ على استقلال التدقيق الداخلي وموضوعية المدقق. يمكن الاطلاع على تفاصيل الضمانات في الوصف أدناه.

Core internal audit roles  
in regard to ERM

Legitimate internal audit  
roles with safeguards

Roles internal auditing  
should not undertake

## دور التدقيق الداخلي كخط الدفاع الثاني

تطلب العديد من المؤسسات من الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي إدارة وظيفة إدارة المخاطر / الامتثال وهذا غالباً ما يرجع إلى حجم أو نضج المنظمة والكفاءة والاعتبارات التقنية لأن العديد من الأنشطة تتداخل بين إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي. في بعض الأحيان، تتطلب لوائح الحكومة أو الصناعة أن يكون لدى المنظمة وظيفة إدارة المخاطر والامتثال لها. ومع ذلك، بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة، سيشكل تشكيل وحدات منفصلة لإدارة المخاطر والامتثال لها عبئاً، لذا فإن بعض المؤسسات تجمع بين وظائف إدارة المخاطر والامتثال مع وظيفة التدقيق الداخلي. ومع ذلك، إذا لم تتم إدارة دمج هذه الوظائف بشكل كافٍ، يمكن تعطيل هدف واستقلال التدقيق الداخلي.

"حدد المعيار 2010 بأن الإدارة العليا ومجلس الإدارة قد تُنظر إلى الثقافة السادة وخبرة المدققين الداخليين وحجم النشاط وطبيعته عند النظر في دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر."

يوفر الإرشاد التكميلي "التدقيق الداخلي وخط الدفاع الثاني" إرشادات عملية للرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي عندما يعمل التدقيق الداخلي أيضاً كخط دفاع ثاني (على سبيل المثال رئيس وحدة إدارة المخاطر والامتثال). يجب أن يستمر الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي في الحفاظ على الاستقلالية والموضوعية وإبلاغ المخاطر الناشئة عن الإدارة وإيقاف التشغيل وتأكيد المخاطر التي تتلقاها الإدارة فيما يتعلق بإمكانية تعطيل استقلالية التدقيق الداخلي وموضوعية المدقق.

الضمانات:  
هناك حاجة إلى ضمانات للحفاظ على موضوعية التدقيق الداخلي واستقلاله، عندما يتم تعيين وظيفة الخط الثاني للدفاع للتدقيق الداخلي. الضمانات هي:

- ناقش مخاطر المهمة مع الإدارة واللجنة.
- بيان قبول وملكية المخاطر من قبل الإدارة.
- تعريفات وأدوار واضحة لكل نشاط تتداخل فيه أنشطة الخط الثاني مع أنشطة الخط الثالث، بما في ذلك توثيق المكونات التالية:
  - o التأثير والمخاطر على المنظمة والتدقيق الداخلي.
  - o الأدوار والمسؤوليات والفصل بين الواجبات.
  - o تم تصميم الضوابط لضمان أن الإجراءات الوقائية المتفق عليها يمكن أن تعمل بفعالية.
  - o قرار ما إذا كانت المهمة مؤقتة أو طويلة الأجل. إذا كانت مؤقتة، تصبح خطة الانتقال ضرورية.
  - o توثيق القبول والموافقة من الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
  - o يجب الإشارة إلى أنشطة الخط الثاني التي يقوم بها التدقيق الداخلي في ميثاق التدقيق على الأقل مرة واحدة في السنة.
  - o بشكل دوري (مرة واحدة في السنة) هناك تقييم لخطوط الإبلاغ والمسؤوليات، من قبل الإدارة واللجنة.

- يجب توضيح طبيعة دور التدقيق الداخلي بوضوح في مراجعة الميثاق.
- التقييم الدوري المستقل لدور الخط الثاني عن طريق التدقيق الداخلي وفعالية شروط الاستقلالية والموضوعية والتأمين.
- يجب أن تتضمن ذلك مراجعة لدور الخط الثاني عن طريق برنامج تقييم الجودة بتواتر أكبر اعتماداً على مستوى المخاطرة.
- عندما لا تكون الإجراءات الوقائية للحفاظ على الاستقلال والموضوعية ممكنة، فإن المعيار يتطلب تخصيص أنشطة الخط الثاني لوحدة أخرى غير التدقيق الداخلي أو الاستعانة بمصادر خارجية لأطراف ثالثة.

يجب أن يتجنب التدقيق الداخلي الأنشطة التالية التي يمكن أن تتداخل مع الاستقلالية والموضوعية، وهي:

- تحديد شهيّة المخاطرة.
- تملك أو إدارة المخاطر (الخط الأول).
- تحمل مسؤولية المحاسبة وتطوير الأعمال وغيرها من وظائف الخط الأول.
- وضع قرارات الاستجابة للمخاطر، نيابة عن الإدارة.
- تنفيذ أو تحمل المسؤولية عن إدارة المخاطر أو عملية الحوكمة.
- القيام بمهام التطمين على أنشطة الخط الثاني التي تقوم بها المراجعة الداخلية.

## مبادئ التدقيق الداخلي أولاً بقلم الكاتب: أيمن عبدالرحيم



في عام 2017 قام معهد المدققين الداخليين العالمي باستحداث المبادئ العشرة لمهنة التدقيق الداخلي والهدف من هذه المبادئ هو زيادة فعالية التدقيق الداخلي وإظهارها، وأشار المعهد بأن تحقيق هذه المبادئ قد يختلف من مؤسسة لأخرى ولكن الفشل في تحقيق أي مبدأ يعني أن نشاط التدقيق الداخلي لم يكن فعالاً بقدر ما يمكن لتحقيق رسالة التدقيق الداخلي. لكننا انتظرنا كثيراً لنسمع من معهد المدققين الداخليين العالمي لكي يجيب عن السؤال الذي تم تداوله وهو ما هي علاقة المبادئ الأساسية بمعايير التدقيق الداخلي؟

### دليل إرشادي مميز

إن من بين أفضل الأدلة الإرشادية التي قام بإصدارها معهد المدققين الداخليين العالمي الدليل الإرشادي الأخير المتعلق بالمبادئ الأساسية والذي صدر في أغسطس 2019 بعنوان "إظهار المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي: الممكنات والمؤشرات الرئيسية" حيث تضمن الدليل ربطاً للمبادئ الأساسية بمعايير التدقيق الداخلي ومبادئ الأخلاقيات وهو ما يعتبر خطوة مهمة تزيد من نضج المهنيين في مجال التدقيق الداخلي وتزيد من الاهتمام أكثر بكيفية التركيز على المبادئ. فالمبادئ تأتي أولاً قبل المعايير. المبادئ تعزز الفعالية والمصداقية والقيمة التي يقدمها التدقيق الداخلي وهي أيضاً جوهرية لتعزيز الثقافة السائدة للتدقيق الداخلي وتعزيز الانطباع عنه وإن الفشل في إظهار مبادئ التدقيق الداخلي يؤدي إلى فقدان المصداقية، كاستشاري موثوق به أو كمزود توكيد لأصحاب المصلحة.

### ربط المبادئ مع المعايير

ومن الضروري لكل مدقق داخلي أن يعرف علاقة كل مبدأ بمعايير التدقيق الداخلي فالجدول التالي يبين الربط بين المبدأ وأرقام سلسلة المعايير ذات العلاقة به:



<p>المبدأ: إظهار الكفاءة والعناية المهنية اللازمة. <b>سلسلة المعايير:</b> 1200- البراعة والعناية المهنية اللازمة 2000- إدارة التدقيق الداخلي 2200- التخطيط للمهمة 2300- تنفيذ المهمة 2600- الإبلاغ عن قبول المخاطر</p>	<p>المبدأ: إظهار النزاهة. <b>سلسلة المعايير:</b> 1000 - الغرض والسلطة والمسؤولية 1300- برنامج توكيد وتحسين الجودة 2000- إدارة التدقيق الداخلي</p>
<p>المبدأ: أن يكون متوافقاً مع استراتيجيات وأهداف ومخاطر المؤسسة. <b>سلسلة المعايير:</b> 2000- إدارة التدقيق الداخلي 2200- التخطيط للمهمة</p>	<p>المبدأ: أن يكون موضوعياً ومتحرراً من أي تأثيرات غير مناسبة. <b>سلسلة المعايير:</b> 1000 - الغرض والسلطة والمسؤولية 1100- الاستقلالية والموضوعية 2000- إدارة التدقيق الداخلي</p>
<p>المبدأ: إظهار الجودة والتحسين المستمر <b>سلسلة المعايير:</b> 1300- برنامج توكيد وتحسين الجودة 2000- إدارة التدقيق الداخلي</p>	<p>المبدأ: أن يكون في المركز الوظيفي المناسب ويمتلك الموارد الكافية. <b>سلسلة المعايير:</b> 1000 - الغرض والسلطة والمسؤولية 1100- الاستقلالية والموضوعية 1200- البراعة والعناية المهنية اللازمة 2000- إدارة التدقيق الداخلي</p>
<p>المبدأ: تقديم توكيد مرتكز على المخاطر. <b>سلسلة المعايير:</b> 2000- إدارة التدقيق الداخلي 2100- طبيعة العمل 2000- إدارة التدقيق الداخلي 2400- إبلاغ النتائج 2600- الإبلاغ عن قبول المخاطر</p>	<p>المبدأ: التواصل بشكل فعال. <b>سلسلة المعايير:</b> 1300- برنامج توكيد وتحسين الجودة 2000- إدارة التدقيق الداخلي 2000- إدارة التدقيق الداخلي 2300- تنفيذ المهمة 2400- إبلاغ النتائج 2600- الإبلاغ عن قبول المخاطر</p>
<p>المبدأ: يدعم تطوير وتحسين المؤسسة. <b>سلسلة المعايير:</b> 1000 - الغرض والسلطة والمسؤولية 2000- إدارة التدقيق الداخلي 2100- طبيعة العمل 2500- مراقبة سير العمل 2600- الإبلاغ عن قبول المخاطر</p>	<p>المبدأ: ذو بصيرة ومبادر وذو نظرة مستقبلية. <b>سلسلة المعايير:</b> 2000- إدارة التدقيق الداخلي 2100- طبيعة العمل</p>

## جوهر المبادئ

- على الرغم من أن المصطلحات التي تم اختيارها لصياغة المبادئ معروفة لمزاوي مهنة التدقيق الداخلي إلا أن معهد المدققين الداخليين العالمي قد قدم شرحاً إضافياً للمبادئ جوهرها ما يلي:
- 1- إظهار النزاهة: النزاهة هي أولى قواعد الأخلاقيات الخاصة بمهنة التدقيق الداخلي حيث حددت قواعد الأخلاقيات الحد الأدنى لمتطلبات السلوك الأخلاقي، والنزاهة هي القاعدة الأساسية لباقي المبادئ فالموضوعية والسرية والكفاءة تعتمد على النزاهة. كما أن النزاهة تظهر من خلال الرأي الذي يقدم من قبل التدقيق الداخلي خلال مهام التدقيق ومن خلال النتائج والتوصيات أيضاً.
  - 2- إظهار الكفاءة والعناية المهنية اللازمة: الكفاءة هي أيضاً أحد قواعد الأخلاقيات، فعلى المدقق الداخلي أن تتوفر لديه المعرفة والمهارات والخبرة المطلوبة وعليه أن يطور كفاءته باستمرار. أما العناية المهنية اللازمة فهي معنية بتطبيق المعارف والخبرات كما أن العناية المهنية المناسبة تتضمن توفير الإشراف المناسب واتباع الإجراءات المعتمدة.

- 3- أن يكون موضوعياً ومتحرراً من أي تأثيرات غير مناسبة: هذا المبدأ مرتبط بالمبدأ الأول فالموضوعية هي سلوك ذهني غير متحيز بحيث لا يتم الاعتماد في إصدار الأحكام على الآخرين وهي تتأثر بالاستقلالية والتي تعني تحرر التدقيق الداخلي من الظروف التي تمنعه من تأدية مهامه. فالموضوعية تتعزز بالدعم الذي يحصل عليه التدقيق الداخلي والاستقلالية تتعزز من خلال إجراءات واضحة للتدقيق الداخلي.
- 4- أن يكون متوافقاً مع استراتيجيات وأهداف ومخاطر المؤسسة: هذا المبدأ هو أكثر المبادئ تأثيراً بالدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي لإضافة قيمة فلا بد أن تكون خطط التدقيق متسقة مع ما تطمح له المؤسسة.
- 5- أن يكون في المركز الوظيفي المناسب ويمتلك الموارد الكافية: يعتبر هذا المبدأ أيضاً مؤثراً في إضافة القيمة وهو داعم للمبادئ الأخرى فلا يمكن المحافظة على النزاهة والاستقلالية والموضوعية دون أن يكون التدقيق الداخلي في المركز الوظيفي المناسب ويتوفر لديه الموارد الكافية لتأدية مهامه.
- 6- إظهار الجودة والتحسين المستمر: هذا المبدأ معني بالمحافظة على فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي فلا بد من توفر إجراءات متسقة مع إجراءات المؤسسة وتتوافق مع إطار الممارسة المهنية للتدقيق الداخلي ولا بد من وضع برنامج لتوكيد وتحسين الجودة ووضع مؤشرات أداء.
- 7- التواصل بشكل فعال: أهمية هذا المبدأ تكمن في الأخذ بعين الاعتبار توقعات الإدارة العليا ومجلس الإدارة عند التواصل معهم، كما أنه لا بد من أن يتم التواصل بهدف التوعية عن التدقيق الداخلي مما يؤثر على زيادة فعاليته ولا بد من وضع خطة تواصل بهدف تعزيز دور التدقيق الداخلي.
- 8- تقديم توكيد مرتكز على المخاطر: هذا المبدأ يعتبر الدور الأساسي للتدقيق الداخلي ولا بد للتدقيق الداخلي أن يؤدي أغلب وقته لتحقيق هذا المبدأ فلا بد من تطوير خطة تدقيق مبنية على المخاطر مع الأخذ بالاعتبار إطار المخاطر الذي تبنته المؤسسة.
- 9- ذو بصيرة ومبادر وذو نظرة مستقبلية: يجب ألا يعتمد التدقيق الداخلي على المعلومات التاريخية فقط لتقديم توكيد وإنما يجب أن يتمتع بنظرة مستقبلية ويكون مبادر حتى يكون عضو فعال ومؤثر في قيادة التغيير.
- 10- يدعم تطوير وتحسين المؤسسة: هذا المبدأ هو الهدف الرئيسي للتدقيق الداخلي والذي طالب به تعريف التدقيق الداخلي وهو أهم ما يجب أن تتميز به تقارير التدقيق الداخلي وهي القيمة الحقيقية التي يقدمها التدقيق الداخلي.
- في النهاية،** إن التكامل الذي حصل بين المبادئ الأساسية والمعايير هي خطوة في الطريق الصحيح لتطوير ممارسات التدقيق الداخلي، وأرى بأن تكون الخطوة القادمة أن يتم عكس الربط الذي تم ضمن النسخة المحدثة من معايير التدقيق الداخلي والتي سيتم مراجعتها في العام القادم وعدم اقتصار هذا الربط على دليل منفصل لوحده.

## المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية

### بقلم الكاتب: ثائر إبراهيم



يقدم المراجعون أدواراً أساسية ضمن منظومة خطوط الدفاع الثلاثة وتزداد القيمة المضافة عندما تتكاتف أدوارهم، إذ يعتمد المراجع الخارجي إلى حد كبير على المراجع الداخلي فيسهل مهمة المراجع الخارجي وفقاً لمدى فاعلية وكفاءة المراجع الداخلي المعني بمراقبة وتقييم نظام الرقابة الداخلي والمساهمة في تحسينه بكفاءة وفعالية، كما يعتبر المراجع الخارجي مكمل أساسي للمراجع الداخلي لما يتمتع به المراجع الخارجي من استقلالية وموضوعية، كل ذلك من شأنه توفير تغطية أشمل لأعمال المراجعة، والتقليل بقدر الإمكان من ازدواجية وتكرار العمل، وتوزيع العمل توزيعاً يحقق أهداف المراجعة بشكل عام، ويعود بالفائدة الكبيرة والنجاح على المنشأة. ومما يعزز أهمية هذا التكامل هو قيام بعض المنظمات المهنية الدولية بإصدار معايير مهنية خاصة لترتيب عملية التعاون والتكامل بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي.

وللوقوف على تفاصيل هذه العلاقة التكاملية، سوف نتناولها من ناحيتين:

### الناحية الأولى: أوجه المقارنة بين المراجع الخارجي والمراجع الداخلي

تختلف أهداف المراجعة الداخلية بطبيعة الحال عن تلك الأهداف المتعلقة بالمراجعة الخارجية، فالمراجع الخارجي يتم تعيينه بهدف إعداد تقرير عن مراجعته للقوائم المالية وإبداء رأيه فيها بشكل محايد ومستقل، أي أن الغرض الرئيسي للمراجع الخارجي يتمثل في التأكد من أن القوائم المالية للمنشأة خالية من أي تحريفات جوهرية. في حين يتسم دور المراجع الداخلي بشمولية أكبر من حيث تغطية كافة أنشطة المنشأة وعملياتها بما في ذلك القوائم المالية، ومن الممكن أن تتباين أنشطة المراجعة الداخلية تبعاً لمتطلبات الإدارة. وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن وسائل تنفيذها لمهامها تكاد تكون موحدة.

وجه المقارنة	المراجع الداخلي	المراجع الخارجي
الهدف	تأدية خدمات التوكيد والأنشطة الاستشارية المختلفة وتحسين وإضافة قيمة للعمليات في المنشأة. بالإضافة إلى مساعدة المنشأة في تحقيق أهدافها من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم في تقييم وتحسن فاعلية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.	إبداء رأي حول سلامة وصدق تمثيل القوائم المالية التي تعدها الإدارة عن نتيجة الأعمال والمركز المالي.
التعيين	مجلس الإدارة / الإدارة العليا في المنشأة.	الجمعية العمومية (المساهمين أو أصحاب رأس المال - الملاك).
المسئولية والتقرير	مسئول أمام الإدارة العليا، ويقدم تقاريره إلى المستويات الإدارية العليا بالمنشأة.	مسئول أمام الملاك، ويقدم تقاريره ورأيه الفني عن القوائم المالية إليهم.
الاستقلال عن المنشأة	جزئي حيث يُعتبر موظفاً	كامل



مالي محاسبي (عينات)	جميع نشاطات المنشأة	 نطاق العمل
الملاك، المستثمرين، الممولين والحكومة.	الإدارة العليا، مجلس الإدارة	 الجهات المستفيدة
دراسته وتقييمه لتحديد حجم العينات ووضع خطة الفحص.	تقييمه والمساهمة في تحسينه والحرص والمراقبة لتطبيق أحكامه	 الدور تجاه نظام الرقابة الداخلية

### الناحية الثانية: العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ومجالاتها

يتحقق التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية من خلال التعاون والتنسيق أثناء تنفيذهما لمهامهما بما يضمن تغطية أشمل لأعمال المراجعة، ويقلل بقدر الإمكان من ازدواجية الأعمال، وتوزيع العمل توزيعاً يحقق أهداف المراجعة بشكل عام ويعود بالفائدة على المنشأة.

تسهم العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في فوائد عديدة منها:

<b>الفائدة الأولى</b>	إنجاز تغطية أوسع لأعمال المراجعة لكافة أنشطة المنشأة وبجودة أعلى
<b>الفائدة الثانية</b>	الحد من التكرار وازدواجية العمل
<b>الفائدة الثالثة</b>	تخفيض تكاليف أعمال المراجعة.

أولاً: عوامل تدعم مبدأ التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية:

- 1- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الطرفين حيث إن عدم وجود استقلال كامل للمراجع الداخلي يعزز من أهمية التعاون مع المراجع الخارجي لما يتمتع به من استقلالية تامة.
- 2- تركيز المراجع الداخلي على أنظمة الرقابة الداخلية بهدف تحسينها ودعمها وتقييم أداها، الأمر الذي يخدم المراجع الخارجي عند تحديد نطاق فحصه ومراجعتة.
- 3- دور المراجع الداخلي كموظف داخل المنشأة وعلى مدار العام يفتح له المجال بإجراء أنواع مختلفة من الفحوصات التحليلية المفصلة والشاملة، بينما المراجع الخارجي عادة ما يقوم بالمراجعة الاختبارية وليست الشاملة، وبالتالي يمكنه الاعتماد على نتائج الفحص التي يقوم بها المراجع الداخلي على مدار العام.
- 4- الارتفاع المستمر في تكاليف المراجعة الخارجية نتيجة لكبر حجم المنشآت واندماجها وزيادة درجة التعقيد، الأمر الذي أدى إلى إدراك المراجعين لخطر الخسائر المحتملة التي قد تلحق بهم نتيجة الخسائر الناتجة عن مواجهة الدعاوي القضائية والخسائر المادية التي يمكن أن تلحق بهم بسبب فقدان الشهرة أو سوء السمعة ولعل المراجعة الداخلية هي المفتاح للتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن هذا الارتفاع في التكاليف إن لم يكن التغلب عليها.

ثانياً: أهم الوسائل المتبعة التي تطرقت إليها معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية لتحقيق التكامل بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي:

- 1- الاجتماعات الدورية بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي لمناقشة الموضوعات ذات الاهتمام المشترك. لضمان التنسيق الأفضل لأعمال المراجعة واستكمالها في الوقت المناسب، ولتحديد ما إذا كانت نتائج عملية المراجعة تتطلب تعديلات في نطاق العمل المخطط.
- 2- مشاركة برامج المراجعة وأوراق العمل. وتعتبر هذه الوسيلة من أهم وسائل تحقيق التكامل بين المراجع الداخلي والخارجي. فمن خلالها يستطيع كل منهما معرفة أساليب وإجراءات ونطاق عمل الآخر، وكذلك معرفة مستوى الخبرة والمهارة التي يتمتع بها الطرف الآخر، وعلى ضوء ذلك يقوم الطرفين بتنسيق أعمالهما، وبالتالي الاطمئنان إلى أن تغطية المراجعة شاملة، واتخاذ كل طرف قراره بمدى اعتماده على عمل الآخر. ولضمان فعالية التكامل من خلال هذه الوسيلة، فإنه لا بد من حصول قناة وقبول معقول لبرامج مراجعة وأوراق عمل المراجعين الداخلي والخارجي لكل منهما.
- 3- تبادل التقارير ورسائل الإدارة ومناقشتها. بما يمكن الطرفين من تعديل نطاق عملهما اعتماداً على تقارير الآخر. إضافة إلى ذلك فإن المراجع الداخلي يحتاج إلى الاطلاع على رسائل إدارة المنشأة المرسلة إلى المراجع الخارجي وفهمها، لأخذها بالاعتبار في تخطيط الأعمال في الفترة القادمة.
- 4- تبادل الخبرات والتقنيات والمعرفة. من خلال اطلاع الطرفين على أساليب وطرق ومصطلحات الطرف الآخر والإلمام بها بحيث تكون مفهومة بدرجة كافية، لتمكين الطرفين من تقييم أعمال كل منهما للآخر بغرض الاعتماد عليه والتأكد من إمكانية التواصل بسهولة وبفاعلية.

## النجاح بداية من إدارة المخاطر إلى إدارة الفرص

بقلم الكاتب: عمرو خاطر



يعتبر علم إدارة المخاطر من أهم العلوم الضرورية للنجاح حيث تتزايد أهميته في العصر الحالي نظراً للتطور السريع والتغيرات الكبيرة التي تحدث بشكل يومي في سوق العمل، مما جعلت مهام التنبؤ بالمستقبل أمر صعب للغاية وجعل من إدارة المخاطر وسيلة حتمية للنجاح من أجل تحقيق الأهداف، حيث أن عدم الاعتماد عليها يعتبر بمثابة السفينة التائهة في المحيط بدون بوصلة أو أجهزة رادار ترشد القبطان لأفضل الطرق المتاحة للوصول إلى الميناء بأمان.

بالتزامن مع التغيرات السريعة والتطور التكنولوجي اليومي والمنافسة الشرسة أصبحنا نقرأ عن إفلاس مؤسسات كبرى وأزمات مالية واقتصادية، حيث أن أحد الأسباب الرئيسية لتلك الأحداث هو القصور في إدارة المخاطر بالرغم من وجود التخطيط الإستراتيجي وتحديد الأهداف وكذلك أنظمة البيئة الرقابية، فعلى سبيل المثال كانت أحد الأسباب الرئيسية لحدوث الأزمة المالية العالمية في عام 2008 هو القصور في إدارة المخاطر المتعلقة بالأدوات المالية والائتمانية، مما يُثير تساؤل هام وهو حول دور إدارة المخاطر بين نجاح المؤسسات وفشلها؟

الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو زيادة قيمة المؤسسة و تحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية عن طريق إدارة المخاطر المتعلقة بالأحداث الحالية والمتوقعة بواسطة تغيير المنهج الفكري للإدارة في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ عن طريق الانتقال من طرق الإدارة التقليدية القائمة على رد الفعل بعد حدوث الأزمات إلى إدارة المخاطر المسببة للأزمات قبل حدوثها، ويكون ذلك بداية من مراحل التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة و وضع الأهداف، حيث من الضروري تحديد المخاطر المهددة لتحقيق تلك الأهداف ووضع خطة لإدارة تلك المخاطر مما يقلل من احتماليات حدوثها و يزيد من احتماليات تحقيق الأهداف. من أهم المفاهيم التي يسعى علم إدارة المخاطر إلى إرسائها هي تغيير وجهة نظر الإدارة تجاه مفهوم الخطر حيث أنه من المتعارف عليه أن مفهوم الخطر يعبر عن "حدث سلبي محتمل قد يؤثر على المؤسسة"، و حيث أنه بالرغم من أن ذلك التعريف صحيح، لكنه نتج عن المدرسة الإدارية التقليدية و هذا ما تسعى إدارة المخاطر بمفهومها الحديث إلى تغيير ذلك الفكر، فمصطلح الخطر أعم و أشمل و يتوأكب مع التغيرات السريعة في العصر الحديث، فالمصطلح الحديث للخطر هو "أي حدث محتمل يؤثر على المؤسسة سلبياً أو إيجابياً" و يأتي بعد ذلك تحليل الحدث فإن كان سلبياً فيسمى "خطر" و إن كان تأثير الحدث إيجابياً فيسمى "فرصة" حيث تم إدراج إدارة الفرص بجانب إدارة المخاطر تحت منصة علم إدارة المخاطر و أصبح المصطلح هو "إدارة الأحداث المحتملة التي تؤثر على أهداف الشركة".

من المتطلبات الأساسية لنجاح دور إدارة المخاطر داخل المؤسسات بشكل فعال هو توفير الدعم الكافي من الإدارة العليا مع ضرورة تفعيل دور إدارة المخاطر منذ الخطوات الأولى للتخطيط الإستراتيجي ووضع الأهداف حيث أنه من الضروري ربط الأهداف بالمخاطر والفرص لضمان تحقيق الأهداف بنجاح عن طريق تحديد الحد الأقصى لقبول المخاطر من قبل الإدارة العليا و ذلك بناء على الخطط الإستراتيجية المتضمنة الأهداف المراد تحقيقها وذلك مما يؤكد للمؤسسة ضمان إدارة المخاطر المهددة للأهداف سواء المخاطر الحالية أو المتوقعة وبالتالي النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

لا ينحصر مفهوم إدارة المخاطر على المؤسسات والشركات و لكن يمكن استخدام ذلك المنهج العلمي في إدارة الحياة الشخصية للأفراد من حيث التخطيط المستقبلي ووضع الأهداف وإدارة المخاطر المهددة لتلك الأهداف و حسن الاختيار ما بين البدائل المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بأعلى منفعة ممكنة سواء كانت أهداف تخص الأمور الحياتية والمعاشية أو تتوسع الفكرة لتشمل الأهداف المرتبطة بالآخرة و يوم القيامة ، فالأسرة هي وحدة مصغرة للكيانات الاقتصادية الكبيرة كالمؤسسات والشركات وعندما تدار بشكل علمي منظم تنجح اقتصاديات الدول و تحقق التنمية والنمو .

## دراسة استقصائية حول نشاط التدقيق الداخلي بقلم الكاتب: أمجد بياضة



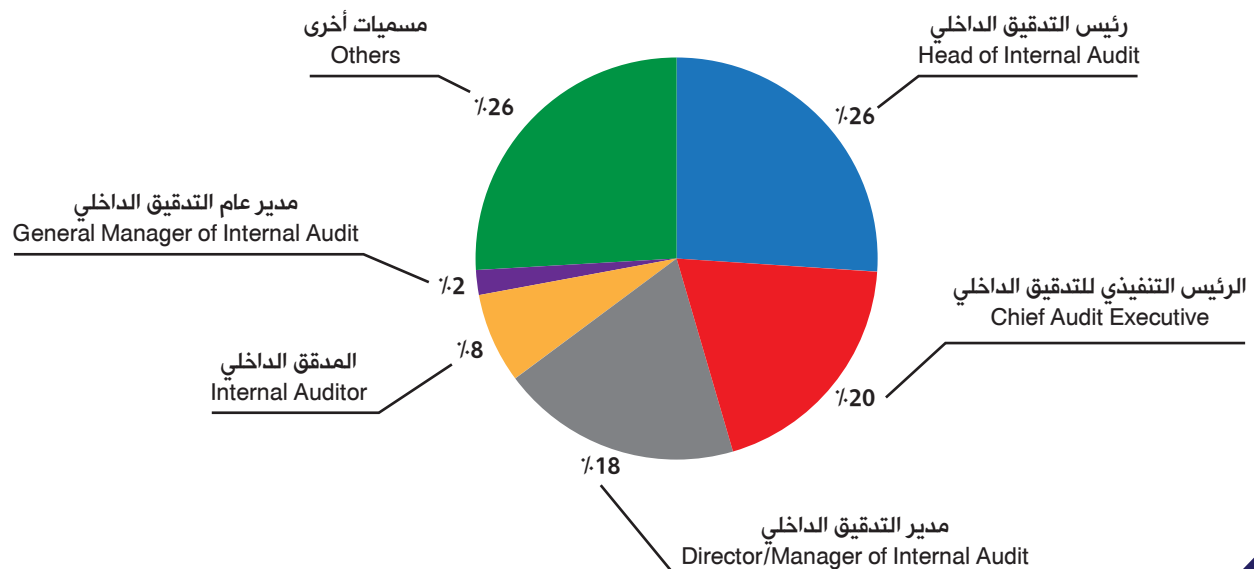
أجرى معهد المدققين الداخليين الأسترالي<sup>(1)</sup> دراسة استقصائية عن طريق إرسال مجموعة من الأسئلة (13 سؤال) لرؤساء التدقيق التنفيذيين، وجاءت المشاركات متنوعة بحيث اشتملت على منشآت مدرجة أو غير مدرجة في السوق المالية، ربحية أو غير ربحية، حكومية أو جامعات.

تناولت الدراسة كل من مجال المسمى الوظيفي لأعلى منصب في التدقيق الداخلي، المسؤوليات المنوطة بالتدقيق الداخلي، التبعية الإدارية والوظيفية، نطاق العمل، بالإضافة لتقييم الجودة الخارجي.

يجدر بالذكر بأن الدراسة (كما هو الحال لغالبية الدراسات) لا تخبرنا بما يمكن اعتباره "أفضل الممارسات" أو "الممارسات المناسبة"، بل تخبرنا ببساطة بالممارسات المتبعة حالياً. على سبيل المثال، أشارت نتائج الدراسة إلى أن 3٪ من إدارات التدقيق الداخلي الموجودة منذ خمس سنوات أو أكثر لم تخضع لتقييم الجودة الخارجي، وهذه الممارسة بالتأكيد تحتاج إلى تحسين والالتزام أكثر بالمعايير الدولية للتدقيق الداخلي "المعايير".

تستخدم المعايير مصطلح الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي (Chief Audit Executive) من أجل وصف أعلى منصب مسؤول عن نشاط التدقيق الداخلي. وتتطلب المعايير التزام التدقيق الداخلي بالاستقلالية والموضوعية وعدم تحمل مسؤوليات تنفيذية قد تؤثر على أي منهما، كما تشجع تطبيق نموذج خطوط الدفاع الثلاثة وذلك بالفصل بين الجهات المقدمة للخدمات التأكيدية داخل المنشأة. إلا أن المعايير تدرك بأن المسمى الوظيفي و/أو المسؤوليات المنوطة بالتدقيق الداخلي قد تختلف من منشأة إلى أخرى وفقاً لحجمها وطبيعتها ونشاطها وتواجدها الجغرافي كما تختلف وفقاً للأنظمة التشريعية التي تحكمها.

وقد أشارت نتائج الدراسة بأن أكثر مسمى وظيفي مستخدم هو "رئيس التدقيق الداخلي-Head Internal Audit"، بالإضافة لوجود مسؤوليات خارج إطار طبيعة نشاط التدقيق الداخلي المتعارف عليه كما هو موضح في الرسوم البيانية التالية:

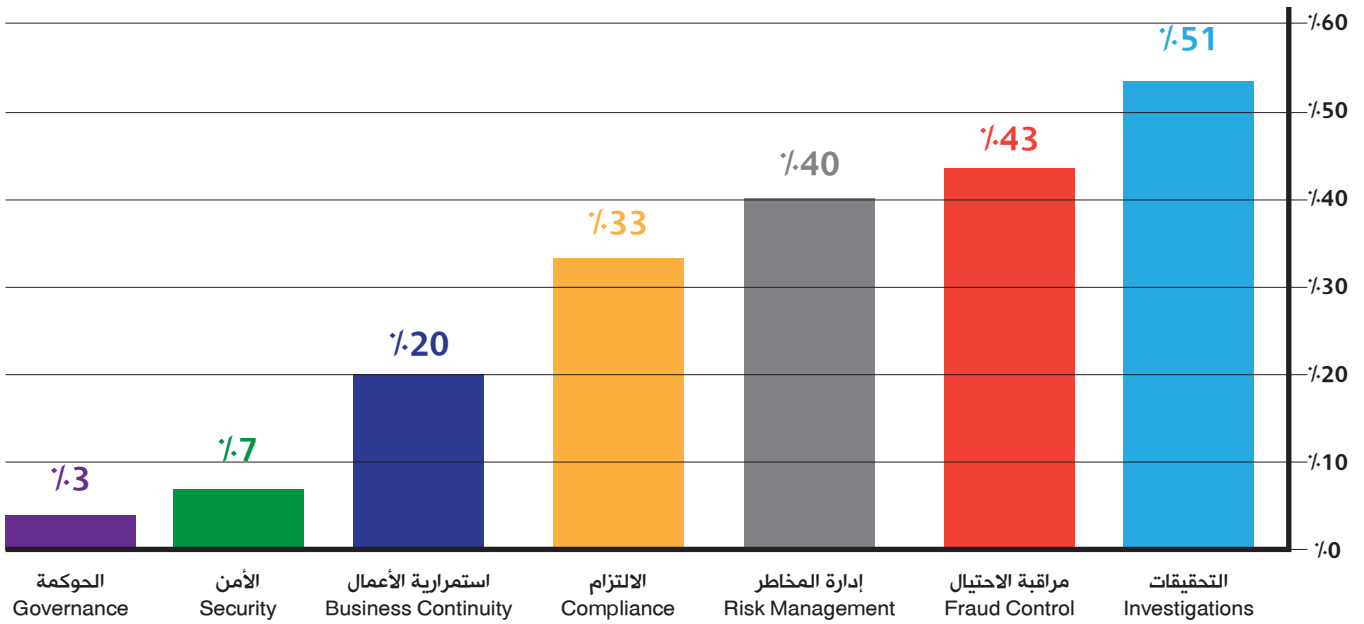


أشارت الدراسة أيضاً لوجود مسميات أخرى تستخدم كلمة "تدقيق - Audit" أو "تأكيد - Assurance" بدلاً من كلمة "التدقيق الداخلي - Internal Audit" بالإضافة لمسميات تستخدم كلمة "مخاطر-Risk" أو "التزام-Compliance".

### التبعية الوظيفية والإدارية

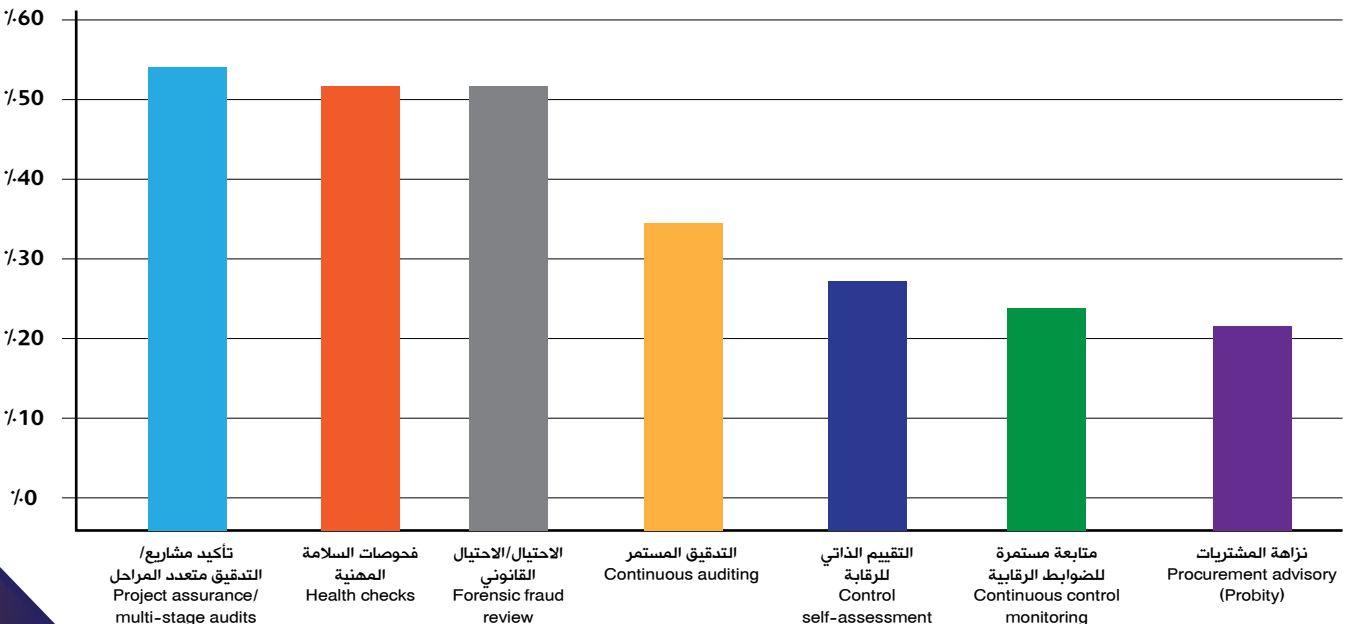
وفقاً للمعايير فإنه يجب أن يكون منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعاً لمستوى تنظيمي في المنشأة يكفل أداء نشاط التدقيق الداخلي لمسؤولياته على أكمل وجه، تتحقق الاستقلالية التنظيمية فعلياً حين يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعاً من الناحية الوظيفية للمجلس/لجنة التدقيق وإدارياً للرئيس التنفيذي.

نظراً لطبيعة الاختلاف بين المنشآت واختلاف الأنظمة التشريعية التي تحكم تلك المنشآت، مثل عدم وجود "المجلس" في الجهات الحكومية وتمرکز مسؤولية المجلس والإدارة التنفيذية في أعلى السلطة، فقد جاءت نتائج الدراسة تعكس هذا الاختلاف. يوضح الرسم البياني التالي الإضافات الأكثر شيوعاً والممنوحة من الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بالإضافة لوظيفته.



### نطاق العمل

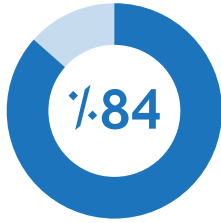
يعرف التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي يقدم خدمات تأكيدية وخدمات استشارية. وقد أشارت نتائج الدراسة بأن جميع إدارات التدقيق الداخلي تقدم خدمات تأكيدية بينما 8% منها تقدم خدمات استشارية معظمها تتمحور حول العمليات التالية:



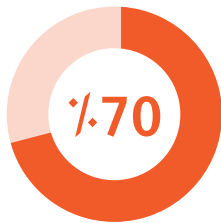


## اتجاهات العمل وأثرها على التدقيق الداخلي:

يقوم المديرون التنفيذيون في جميع أنحاء العالم بتطوير ونشر استراتيجيات تركز على النمو والتكنولوجيا وكذلك التعامل مع الاضطراب في شركاتهم وصناعاتهم. في استطلاع عام 2018 لكبار المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة ، وجد KPMG أن 84 بالمائة من المديرين التنفيذيين المستجيبين عبروا عن ثقتهم بالظروف الاقتصادية وآفاق النمو للاقتصاد الأمريكي و 98 بالمائة عبروا عن ثقتهم في آفاق النمو لشركاتهم الفردية. أبرزت دراسة KPMG أيضاً تأثير الاضطراب القائم على التكنولوجيا ، مما يشير إلى أن العديد من المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة "يتابعون بقوة الاضطراب الرقمي" مضيفاً أن الغالبية العظمى من الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع يعتبرون شركاتهم الخاصة ضمن "اضطرابات نشطة". وجدت دراسة عالمية مماثلة للمديرين التنفيذيين أجراها PwC أن ما يقرب من ثلثي الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع يعتقدون أن النمو الاقتصادي العالمي سوف يتحسن ، مع إشارة الغالبية إلى أنهم "واثقون جداً" من آفاق نمو الإيرادات لمؤسساتهم في عام 2018.



إن التركيز القوي على النمو والتكنولوجيا وتعطيل الأعمال اليوم يخلق تحدياً كبيراً للمدققين الداخليين في جميع أنحاء العالم لمواكبة هذه الاتجاهات ولضمان استمرار مجموعات التدقيق في أن تكون ذات صلة وفعالة. حتى هذه اللحظة ، فإن مواكبة أعمالهم لتحقيق توقعات لأصحاب المصلحة واضح في التدقيق الداخلي ، وفقاً لدراسة أصحاب المصلحة حول التدقيق الداخلي العالمية لعام 2016. والخبر السار هو أن ما يقرب من 70 في المائة من المجيبين على استطلاع 2018 الخاص بـ TeamMate أشاروا إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي في هذه المنظمات لديها خطة استراتيجية. على الجانب الآخر ، ومع ذلك ، فإن أكثر من 30 في المائة من المجيبين على الدراسة الاستقصائية ليس لديهم خطة استراتيجية.



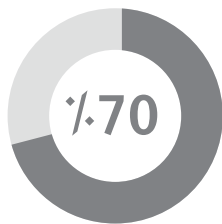
لديهم خطة استراتيجية

للتعامل بفعالية مع بيانات التشغيل الديناميكية، يجب أن تكون وظائف التدقيق الداخلي أكثر نشاطاً وفعالية. فمن المرجح أن تهدد قوى عديدة أعمال التدقيق الداخلي. بالنظر إلى هذه المخاطر ، فهناك حاجة واضحة إلى تخطيط قوي وشامل يتضمن تطوير رؤية التدقيق الداخلي بالإضافة إلى خطط مفصلة لتحقيق أهداف التدقيق الداخلي. في مواجهة التحديات الاستراتيجية، تحتاج إدارات التدقيق الداخلي إلى معالجة سؤالين رئيسيين يتعلقان برؤيتها ومواردها:

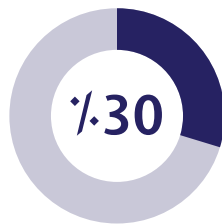
• أولاً، سؤال الرؤية: كيف يجب أن يتطور التدقيق الداخلي على مدار العامين إلى خمسة أعوام القادمة؟ يحتاج الرؤساء التنفيذيين للتدقيق إلى تحديد كيف يمكن لوظائف التدقيق الداخلي أن تضيف قيمة إلى المؤسسة بشكل أفضل. إن عدم وجود هدف واضح للمكان الذي يجب أن يكون فيه نشاط التدقيق الداخلي، يفترض موقفاً تفاعلياً بشكل أكبر ، ويتعرض لخطر الوقوع بشكل متأخر للاستجابة لمخاطر المنظمة ويصبح غير ذي صلة بشكل متزايد.

• يتناول السؤال المنطقي التالي في المقام الأول التوظيف: ما هي الموارد التي تحتاج إلى تطويرها أو اكتسابها لتحقيق رؤيتك والأهداف الرئيسية؟ لمعالجة مشكلة القدرات ، تحتاج إلى تقييم قدراتك الحالية وتحديد مدى توافقها مع القدرات اللازمة لتحقيق رؤيتك.

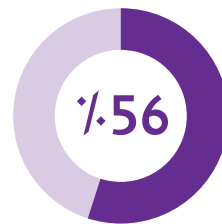
سعى استطلاع TeamMate لعام 2018 إلى الحصول على مدخلات شاملة من ممارسي التدقيق الداخلي حول أساليبهم في التخطيط الاستراتيجي. بالإضافة إلى السعي إلى الحصول على بيانات صور كبيرة بشكل عام، فإن البيانات لعمليات التدقيق الداخلي الأساسية والعمليات الفرعية المدرجة في خطتهم ستوفر معلومات مفيدة وعملية للممارسين الذين يفكرون في تطوير خطة استراتيجية أو في طور تحديث الخطة التي لديهم.



يوجد خطة استراتيجية



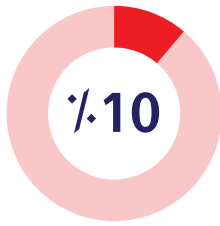
لا يوجد خطة استراتيجية



لا يوجد ولكن سيتم تطوير خطة استراتيجية

كما ذكر أعلاه ، لدى 70 في المائة من المجيبين على الاستقصاء لعام 2018 خطة استراتيجية و 30 في المائة ليس لديهم. تجدر الإشارة إلى أن 56 في المائة من المستطلعين الذين لم تكن لديهم خطة استراتيجية في الوقت الذي شملهم الاستطلاع يتوقعون تطوير واحدة خلال العامين المقبلين. بالنظر إلى الفوائد المتصورة للتخطيط الاستراتيجي ، أردنا معرفة سبب عدم التزام هذه المنظمات بوجود خطة استراتيجية، بالنسبة للمستجيبين الذين ليس لديهم خطة استراتيجية ولا يبنون وضع خطة ، تشمل الأسباب الأكثر ذكراً للاستغناء عن الخطة الاستراتيجية هو عدم وجود دعم إداري ونقص في موارد التخطيط الكافية وقرار بالتطور حسب الحاجة وبدون وجود تخطيط رسمي.

بالنظر إلى الأهداف الإستراتيجية ، أشار المشاركون في الاستطلاع بأغلبية ساحقة إلى الحاجة إلى زيادة القيمة التي تتلقاها المنظمة من التدقيق الداخلي كهدف شامل لجهود التخطيط الاستراتيجي الخاصة بهم. وذكر أيضا أن تحسين مواءمة التدقيق الداخلي مع الأهداف الاستراتيجية والتجارية الشاملة للمنظمة الأم أمر مهم للغاية.



التوافق مع توقعات أصحاب المصلحة

على الجانب الإيجابي ، ترتبط هذه الملاحظات ارتباطاً وثيقاً بنتائج دراسة أصحاب المصلحة للتدقيق الداخلي لعام 2016 الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين ، والتي أشارت إلى أن أصحاب المصلحة شددوا على الحاجة إلى التدقيق الداخلي لفهم المخاطر التجارية للمنظمة ومعالجتها. لكن في ملاحظة أكثر خيبة للأمل ، أشار 10 بالمائة فقط من المجيبين على استبيان TeamMate لعام 2018 إلى أن التوافق مع توقعات أصحاب المصلحة كان هدفاً استراتيجياً العام.

بالنسبة إلى المشاركين في استبيان TeamMate لعام 2018 الذين لديهم خطط استراتيجية ، فإن الإطار الزمني الأكثر شيوعاً للتخطيط يتراوح بين سنتين وخمس سنوات ، مع وجود عدد صغير فقط من المنظمات تخطط لأكثر من خمس سنوات.



مساهمة أصحاب المصلحة بالتخطيط

عندما سُئل عن مساهمة أصحاب المصلحة في عملية التخطيط ، أشار ما يقرب من 30 في المائة من المجيبين إلى أن لجان التدقيق والإدارة التنفيذية لديها إما القليل من مدخلات التخطيط المباشر أو فقط التحقق من صحة الخطة النهائية. هذا الاستنتاج يثير مسألة ما إذا كانت أنشطة التخطيط لهؤلاء المجيبين تتماشى بشكل كاف مع توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.



لا يوجد دعم خارجي للخطة

نظرنا أيضاً في الدعم الخارجي لتطوير الخطة. لقد كان من المفاجئ إلى حد ما أن 77 في المائة من المشاركين في الاستطلاع الذين لديهم خطط ، أكثر من ثلاثة من كل أربعة ، أشاروا إلى أنهم لم يستخدموا أي دعم خارجي أو طرف ثالث لمدخلات الخطة أو مراجعتها. عند النظر إلى المستجيبين الذين تلقوا دعماً خارجياً في تطوير الخطة ، كان المصدر الأكثر شيوعاً لهذه المساعدة إما مقدم خدمات استشارية أو مستشار خاص.



يوجد مؤشرات أداء للتخطيط الاستراتيجي

عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية يتعقب معظم المجيبين على استبيانات مسح 2018 الخاصة ب TeamMate ويبلغون عن تقدمهم بشكل دوري إلى لجان التدقيق الخاصة بهم. أكثر من الخمس بقليل (21 في المائة) لديهم مؤشرات أداء رئيسية محددة تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي التي يقومون بالإبلاغ عنها وتتبعها. يتم متابعة خطة التنفيذ بشكل أساسي على البرامج المكتبية الأساسية.

أخيراً ، عندما طُلب منهم تحديد أكبر عامل منفرد لتنفيذ خططهم بنجاح ، ركز المشاركون بشكل واضح على رأس المال البشري. بالنظر إلى "الحرب للحصول على المواهب" التي تؤثر على العديد من المنظمات اليوم والحاجة إلى مهارات التدقيق الداخلي الجديدة ، فليس من المستغرب أن يكون أعلى إجابتين على هذا السؤال يتعلق بالموظفين. وكان العامل الثالث الأكثر ذكراً هو دعم الإدارة التنفيذية. مرة أخرى ، تشير نتائج الاستطلاع إلى أهمية العلاقات الجيدة مع أصحاب المصلحة.

عوامل النجاح الرئيسية: أفضل 3 ردود على الاستبيان:

- العثور على الموارد البشرية المناسبة والمهارات
- القدرة على تدريب الموظفين الحاليين ومساعدة الموظفين على تطوير مهارات جديدة
- دعم الإدارة التنفيذية

تجدر الإشارة إلى أن الحصول على دعم مالي كاف لأنشطة التخطيط الاستراتيجي نادراً ما يشار إليه كعامل نجاح حاسم ، ونأمل أن ذلك يعكس الدعم المالي القوي لمثل هذه المبادرات.

## أخبار المهنة والجمعية



• أعلن معهد المدققين الداخليين العالمي عن طرح تعديلات جديدة لامتحان شهادة المدقق الداخلي المعتمد وهي كالتالي:

1- تغيير مدة برنامج شهادة المراجع الداخلي المعتمد:  
للتوافق مع اختبار CIA المكون من ثلاثة أجزاء ، تم تعديل نافذة الأهلية لبرنامج CIA من (4) سنوات إلى (3) سنوات. يعكس هذا مقدار الوقت المطلوب عادة لإكمال عملية إصدار الشهادات. المرشحين الذين تمت الموافقة عليهم بالفعل في البرنامج قبل 1 سبتمبر 2019 سوف تحتفظ نافذة البرنامج لمدة (4) سنوات. سيكون أمام المرشحين المعتمدين في البرنامج في أو بعد 1 سبتمبر 2019 (3) سنوات لإكمال البرنامج. ومع ذلك لا يزال بإمكان المرشحين طلب تمديد عام واحد برسوم إضافية.

2- لتمكين المرشحين قيد الدراسة لجميع الشهادات والمؤهلات من إكمال عملية النجاح بسرعة أكبر ، سيتم تقصير فترة الانتظار لإعادة الامتحان من 90 إلى 60 يوماً. طالما أنه لا يزال داخل نافذة أهلية البرنامج ، وبالتالي يمكن للمرشحين إعادة الاختبار بعد الانتظار لمدة 60 يوماً بدلاً من 90 يوماً.

3- الخبرة المطلوبة للحصول على الشارة المؤقتة لممارس مهنة التدقيق الداخلي (IAP):  
نظراً لأن شارة "ممارس التدقيق الداخلي" (Internal Audit Practitioner) مخصصة للأفراد الجدد في التدقيق الداخلي ، فلن تتضمن متطلبات الأهلية لمرشحي IAP ستة أشهر من المراجعة الداخلية أو ما يعادلها. يرجى زيارة صفحة معهد المدققين الداخليين العالمي لبرنامج IAP لمزيد من المعلومات.

**للمزيد من المعلومات بالرجاء زيارة الرابط التالي:**

<https://global.theiia.org/certification/CIA-Certification/Pages/Eligibility-Requirements.aspx>



• تم منح جمعية التدقيق الداخلي الأردنية جائزة بطل تعزيز وبناء الوعي في مهنة التدقيق الداخلي والتي تمت خلال شهر مايو 2019.

تُمنح جائزة بطل بناء الوعي الرقمي للشركات والجمعيات والمؤسسات التي تعمل بنشاط على تعزيز الوعي بالمهنة خلال شهر التوعية بالتدقيق الداخلي الدولي والذي يتم الاحتفال به سنوياً في شهر مايو. أولئك الذين يكملون برنامج بناء الوعي بنجاح يحصلون على الجائزة الرقمية لعرضها على مواقعهم الإلكترونية وتقديراً لعملهم الشاق. للمزيد من المعلومات بالرجاء زيارة الرابط التالي:

• تم إصدار إرشاد تكميلي جديد بعنوان (أسس التدقيق الداخلي في شركات الخدمات المالية):  
يزداد الطلب على خدمات المدققين الداخليين الذين يتمتعون بمعرفة وخبرة في الخدمات المالية بشكل سريع ، مدفوعين  
بالضغوط التنظيمية لتزويد برامج التدقيق الداخلي بالموظفين المناسبين من حيث الحجم والموارد المناسبة. وقد أدى ذلك  
إلى قيام العديد من أنشطة التدقيق الداخلي ضمن قطاع الخدمات المالية - والتي تخضع لتنظيم عالي - بزيادة عدد موظفيها  
وفقاً لبيئة التشغيل العالمية الجديدة من حيث الجودة والكمية. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمعهد  
المدققين الداخليين العالمي.

<https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Foundations-of-Internal-Auditing-in-Financial-Services-Firms.aspx>

• تم إصدار إرشاد تكميلي جديد بعنوان (تحليل البيانات وأخذ العينات):  
الإصدار الجديد هو دليل عملي للمدققين الداخليين حول كيفية تقليل مجموعات البيانات الضخمة وصولاً إلى مجموعات فرعية  
شديدة الخطورة قليلة المخاطر وكيفية تحديد عناصر أو معاملات الاختبار. يخصص معظم الإرشاد تحليل البيانات أو ما يوصف  
بشكل رسمي بالإجراءات التحليلية.

<https://bookstore.theiia.org/data-analysis-and-sampling-simplified>

• تم إصدار ورقة الموقف الجديدة بعنوان (ميثاق التدقيق الداخلي: مخطط لضمان النجاح)  
ميثاق التدقيق الداخلي يعد بمثابة مخطط لكيفية عمل التدقيق الداخلي ويساعد مجلس الإدارة على الإشارة بوضوح إلى القيمة  
التي يوليها لاستقلالية التدقيق الداخلي.

تحدد الورقة سبعة مجالات رئيسية تدعم القوة والفعالية الشاملة للنشاط ويجب تغطيتها في ميثاق التدقيق الداخلي. كما أنه  
يحدد خمس واجبات سريعة وخمسة أسئلة يحتاج أصحاب المصلحة إلى طرحها لوضع ميثاق يرسل رسالة واضحة لا لبس فيها حول  
دور التدقيق الداخلي في المنظمة. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لمعهد المدققين الداخليين العالمي.

<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Position-Papers.aspx>





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 رأي الجمعية  
ولا عن جهة توظيف كاتبها**